

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากแหล่งความรู้ต่างๆ และได้นำมาเรียบเรียงตามลำดับ ดังนี้

1. การบริหาร โรงเรียน
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - 2.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
  - 2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง
4. การบริหารคุณภาพ
  - 4.1 ความหมายของการบริหารคุณภาพ
  - 4.2 วิวัฒนาการของการบริหารคุณภาพ
  - 4.3 แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ
  - 4.4 องค์ประกอบของการบริหารคุณภาพ
  - 4.5 การนำแนวคิดการบริหารคุณภาพมาใช้ทางการศึกษา
5. การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
  - 5.1 การสร้างความตระหนักในความต้องการและโอกาสในการปรับปรุงคุณภาพ
  - 5.2 การกำหนดเป้าหมายให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
  - 5.3 การกำหนดทีมงานและการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนในการทำงาน
  - 5.4 การฝึกอบรมบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
  - 5.5 การดำเนินกิจกรรมเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาในการทำงาน
  - 5.6 การบันทึกรายงานผลการปฏิบัติงาน และการนำผลงานไปเผยแพร่
  - 5.7 ความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
  - 5.8 การร่วมมือในการพัฒนาระบบการทำงานเพื่อให้ทุกฝ่ายทำงานด้วยความราบรื่น

6. บริบทโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## การบริหารโรงเรียน

### 1. ความหมายของการบริหาร

การบริหาร (Administration) คือสิ่งที่มีความจำเป็นต่อนักบริหารที่ต้องการดำเนินงานในองค์กรของตนเอง เพราะการบริหารคือการนำเอาสิ่งที่อยู่รอบด้านมาประยุกต์ใช้ให้สำเร็จ ประโยชน์ต่อหน่วยงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ดังมีความคิดเห็นของนักบริหาร ดังนี้

บุญชม ศรีสะอาด (2541, หน้า 14) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึงกระบวนการที่ต้องอาศัยปัจจัยทั้งศาสตร์และศิลป์ โดยนำทรัพยากรการบริหารมาประกอบกันตามกระบวนการบริหาร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และการบริหารทุกประเภทมีความจำเป็นต้องใช้ทรัพยากร ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงาน อันได้แก่ คน เงิน วัสดุ และการจัดการ อย่างไรก็ตามนอกจากปัจจัยด้านทรัพยากรที่ส่งผลให้การบริหารประสบผลสำเร็จ ยังมีปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือกระบวนการบริหารงานตลอดจนความรู้ความสามารถของตัวผู้บริหารเอง

บุญทัน ดอกไธสง (2541, หน้า 1) กล่าวว่า การบริหารเป็นการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่หรือไม่มี ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อการตอบสนองความต้องการของบุคคล องค์กรหรือประเทศหรือการจัดการเพื่อผลกำไรของทุกคนในองค์กร

สมาน รังสิโยภยกุล และสุธี สุทธิสมบุรณ์ (2542, หน้า 1) กล่าวว่า การบริหารเป็นความพยายามในการที่จะร่วมมือกันดำเนินงานของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2542, หน้า 1) กล่าวว่า การบริหาร เป็นกิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายๆ อย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนด โดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบและใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม

สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 1) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการของการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุมทรัพยากรขององค์กร (วัสดุ คน ข้อมูล) เพื่อบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542, หน้า 1) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กรโดยอาศัย หน้าที่การบริหารที่สำคัญ ได้แก่ การวางแผน (planning) การจัดการองค์กร (organizing) การนำ (leading) และการควบคุม (controlling)

ยงยุทธ เกษสาคร (2551, หน้า 22) ให้ความหมายของการบริหาร (Administration) ว่าเป็นกระบวนการจัดกิจกรรมการทำงานอย่างเป็นระบบด้วยเทคนิควิธีการปฏิบัติงานต่างๆ อย่างเหมาะสม โดยการใช้ทรัพยากรมนุษย์ (Human resource) เงินทุน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และระยะเวลาในการดำเนินงาน (critical moment) ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานด้วยจิตรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

สุนทร โคตรบรรเทา (2551, หน้า 3) กล่าวว่า การบริหาร เป็นกระบวนการทำงานกับคนโดยคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า การบริหารเป็นการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ โดยอาศัยทรัพยากรทางการบริหาร ใช้ปัจจัยหลายอย่าง เช่น คน เงิน วัสดุ และการจัดการ มารวมกันเป็นองค์ประกอบเพื่อมุ่งสู่จุดหมายแห่งความสำเร็จร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ มีผู้บริหารเป็นผู้ประสานความร่วมมือไปสู่เป้าหมายขององค์กร

## 2. ความหมายของการบริหารโรงเรียน

การบริหารโรงเรียน คือการนำสิ่งที่อยู่รอบตัวมาประยุกต์ใช้ให้เกิดผลประโยชน์ทั้งแก่โรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษาที่มีส่วนในโรงเรียนนั้นๆ ดังนั้นความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารโรงเรียนจะขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารเป็นหลัก ดังความคิดของนักวิชาการดังต่อไปนี้

Campbell (1978, p. 22) ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียน หมายถึง การจัดแผนยุทธศาสตร์ทางการศึกษา เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุตามเป้าหมาย

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2540, หน้า 4) ได้กำหนดมาตรฐานของผู้บริหารโรงเรียนของคุรุสภา ซึ่งได้กล่าวถึงแนวทางการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารไว้ 12 ประการ

- (1) เป็นผู้นำ และสร้างผู้นำ
- (2) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- (3) ปฏิบัติงานขององค์กร โดยเน้นผล
- (4) แสวงหา และใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา
- (5) สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์
- (6) ร่วมมือกับชุมชน และหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์

- (7) รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ
- (8) พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริงถาวร
- (9) มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ
- (10) ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหาร โรงเรียน
- (11) พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็น

ลำดับ

(12) ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน

วิลัย ชนวิวัฒน์ (2541, หน้า 16) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียน เป็นการดำเนินกิจกรรมภายในโรงเรียน โดยกลุ่มบุคคลหลายฝ่าย เพื่อให้ให้นักเรียนมีพัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคมและสติปัญญา ตลอดจนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมต่อไป

สมคิด บางโม (2544, หน้า 153) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียน เป็นแหล่งพัฒนาประชากรของประเทศสำคัญยิ่ง เนื่องจากโรงเรียนเป็นหน่วยงานที่ใช้ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์จำนวนมาก เพื่อใช้ในการพัฒนาคนหากการจัดการบริหารงานในโรงเรียนขาดประสิทธิภาพ ผลผลิตของโรงเรียน คือ นักเรียนที่สำเร็จออกไป ย่อมมีประสิทธิภาพต่ำซึ่งส่งผลไปถึงการพัฒนาประเทศย่อมจะล่าช้าตามไปด้วย

สุรพล สุวดีถิกุล (2545, หน้า 14) ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียน เป็นการพยายามวางแผน การจัดองค์การ และเร่งรัดการควบคุมงานทุกอย่างในโรงเรียน เพื่อพัฒนาศักยภาพนักเรียนให้มีความรู้ความสามารถตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

เกียรติยศ เขียมองเอก (2546, หน้า 8) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึงการบริหารการศึกษาของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาที่เป็นเรื่องสำคัญที่จะส่งเสริมให้การบริหารงานโรงเรียนเกิดสัมฤทธิ์ผลมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยส่วนสำคัญ ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานธุรการ การบริหารงานกิจการนักเรียน บริหารอาคารสถานที่ และบริหารงานสัมพันธ์กับชุมชน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง การบริการกิจกรรมทางการศึกษาให้ขับเคลื่อนไปด้วยความเรียบร้อย ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในโรงเรียน ทั้งทางด้านศิลปะและกระบวนการประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป อย่างชัดเจน รวมถึงระบบการปฏิบัติงาน โดยใช้ทรัพยากรมนุษย์ เงิน วัสดุ และระยะเวลา ตลอดจนการใช้เทคนิคต่างๆ เพื่อให้การจัดการศึกษาในโรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์

## ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### 1. ความหมายของผู้นำ (Leader)

นักวิชาการหลายท่านได้สรุปขอบข่ายของ การเป็นผู้นำในลักษณะต่างๆ กัน ดังนี้ กวี วงศ์พุ่ม (2539, หน้า 14) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

(1) ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง

(2) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมายที่วางไว้แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย

(3) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่มซึ่งเป็นไปได้โดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้

(4) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่างคือ สามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด

(5) ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

Nahavandi and Malekzadeh (1999, p. 300) ให้ความหมายว่า ผู้นำเป็นผู้แนะนำ กำกับ และช่วยเหลือผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยมีอำนาจสั่งการ หรือมีอิทธิพล

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 2) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำคือ บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

วรภัทร์ ภูเจริญ และอัศวิน จักษุสุวรรณ (2547, หน้า 15) ให้ความหมายของผู้นำว่าเป็นผู้ที่ทำหน้าที่จัดการ ตัดสินใจกับสถานการณ์ ลักษณะที่ต่างไปจากเดิมให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549, หน้า 7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจ และให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่ง

การ บังคับบัญชา ประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการ

บุญทัน ดอกไธสง (อ้างถึงใน พิเศษฐ์ วงศ์เกียรติจร, 2553, หน้า 38) กล่าวว่า ผู้นำเป็นนักคิดสร้างชีวิตประชาชนให้มีความสุขโดยการพัฒนาตนเองให้มีวิชาวาระสัมปโน ถึงพร้อมด้วยความรู้และการปฏิบัติที่มีผลงานอันเกิดจากสัมมาอาชีพ เป็นบุคคลที่เรียนรู้สภาพจิตตนเอง รู้จักศักยภาพของตนเอง และผู้คนในจักรวาล เข้าใจธรรมชาติของสากลโลก สามารถปรับตัวได้สำเร็จ มีความคิดนวัตกรรม ทำงานด้วยจิตมุ่งมั่น ตระหนักในภาระหน้าที่รู้จักแบ่งปันเวลาให้ถูกต้อง เรียนรู้ ผู้โลกทั้งความต้องการภายในและความต้องการภายนอกอย่างไม่หยุดยั้ง ฟังความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีความเด็ดขาดแต่มีเมตตาธรรมประจําใจ และได้กล่าวถึง ผู้นำที่ดีว่า เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ใหม่มีคุณค่าใหม่ ไม่ติดกับความคิดเก่าๆ ซึ่งต้องเป็นนักปฏิบัติธรรมและมีพลังสมองพิเศษต้องกล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อประชาชนทั้งประเทศด้วยสมองอัจฉริยะที่สามารถบันดาลความสำเร็จที่ผู้นำพึงมี

อานันท์ ปันยารชุน (อ้างถึงใน พิเศษฐ์ วงศ์เกียรติจร, 2553 หน้า 39) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า “ผู้นำคือ คนที่คิด คนที่พูด คนที่ทำอะไรแล้วคนอื่นเชื่อถืออยากทำตาม อยากช่วยเหลือ อยากสนับสนุน”

ยงยุทธ เกษสาคร (2551, หน้า 40) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำคือ ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ คุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่ม และมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงาน ทั้งสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้นๆ ได้

จากความหมายดังกล่าวผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผู้นำ คือบุคคลที่มีความสามารถในการแนะนำ กำกับ ตัดสินใจในสถานการณ์ มีอิทธิพลหรือการดลบันดาลใจ ที่สามารถให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือ ส่งเสริมและสนับสนุนได้เป็นอย่างดี ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ได้บังคับบัญชา หรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

## 2. คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับลักษณะของผู้นำทางด้านกายภาพ บุคลิกภาพและจิตใจของผู้นำโดยที่ผู้นำนั้นจะต้องมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวนั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงข้อคิดเห็นไว้ ดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 101) กล่าวว่า คุณลักษณะ (Trait) ของผู้นำโดยทั่วไป เป็นลักษณะปรุงแต่งต่างๆ เฉพาะรายบุคคล ซึ่งประกอบด้วยพื้นฐานของบุคลิกภาพ ภาวะด้านอารมณ์และจิตใจ (Temperament) ความต้องการ (Needs) แรงขับ (Motives) และค่านิยม (Values) โดยลักษณะด้านบุคลิกภาพค่อนข้างถาวร ซึ่งบุคคลแสดงออกในรูปแบบเฉพาะในแต่ละ

สถานการณ์ เช่น ความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence)วุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Maturity) ความมั่นคงทางด้านอารมณ์ (Emotional Stability) ระดับความมีพลัง (Energy Level) และความสามารถอดทนต่อความเครียด (Stress Tolerance)

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549, หน้า 93) ได้กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำเป็นแนวคิดแบบเก่าและได้หมดไปนานแล้ว แนวคิด ดังกล่าวเชื่อว่าคุณลักษณะของผู้นำมีความสำคัญ เช่น วินสตัน เชอร์ชิล, คานธี, นโปเลียน, มาร์ตินลูเธอร์คิง เป็นคุณลักษณะทางด้านร่างกายที่ทำให้เป็นผู้นำ แต่จากการศึกษาเรื่องผู้นำพบว่า การให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของผู้นำลดน้อยลงทำให้แนวคิดด้านคุณลักษณะของผู้นำเป็นที่ยอมรับเรื่อยมา ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1904-1948 ได้ค้นพบคุณลักษณะต่าง ๆ ถึง 100 กว่าลักษณะ แต่ผู้นำในยุคปัจจุบันที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยคุณลักษณะต่อไปนี้

(1) มีแรงขับเคลื่อนสูง (Drive) หมายถึง คุณลักษณะที่ผู้นำเป็นผู้มีความพยายามสูงในการทำให้งานบรรลุความสำเร็จสูงสุด มีความกระตือรือร้น พยายามทำงานให้สำเร็จแม้ว่าจะมีอุปสรรคมีความคิดริเริ่ม

(2) มีแรงจูงใจสูง (Leadership motivation) ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่เพียงแต่มีแรงขับเท่านั้น แต่มีความต้องการอำนาจสูง ชอบที่จะนำมากกว่าตาม ความต้องการอำนาจ คือ ความพยายามมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และมีอำนาจในการทำให้ผู้อื่นยอมรับ ไว้วางใจ และทำงานให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์

(3) มีความสัตย์ซื่อ (Integrity) หมายถึง ผู้นำที่มีคุณลักษณะที่กระทำตามที่ได้พูดไว้ รักษาคำมั่นสัญญา เพื่อให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจ (Trust) ความซื่อสัตย์ (Honesty) ทำให้บุคคลอื่นเชื่อถือ (Credibility)

(4) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) หมายถึง ผู้นำมีความมั่นใจในตนเอง ชอบทำงานที่ท้าทายความสามารถ เช่น เชื่อมั่นว่าทำงานได้สำเร็จแม้ว่าจะมีอุปสรรคตัดสินใจได้ในสภาพความไม่แน่นอนของสถานการณ์ด้วยความมั่นใจในตนเอง

(5) มีความรู้ในด้านธุรกิจ (Knowledge of the business) หมายถึง ผู้นำมีความรู้มากในเชิงธุรกิจ เช่น อุตสาหกรรม การแข่งขัน เทคโนโลยีต่าง ๆ ผู้นำที่แสวงหาความรู้ชอบการเรียนรู้ มีความเฉลียวฉลาด มีความก้าวหน้าในอาชีพสูง มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวข้องในการทำงานในองค์กร

Reddin (1970, p. 204) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำเป็นทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ ดังนี้ 1) คุณลักษณะทางกาย ได้แก่ อายุ ลักษณะ ท่าทาง ส่วนสูง น้ำหนัก 2) ภูมิหลังทางสังคม ได้แก่ การศึกษา สถานภาพทางสังคม การเปลี่ยนแปลงฐานะทางสังคมให้สูงขึ้น 3) สถิติปัญญาความรู้

ความสามารถ 4) บุคลิกภาพ 5) ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน ได้แก่ มีความต้องการประสบความสำเร็จ และรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ 6) ลักษณะทางสังคม ได้แก่ ความต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ อย่างกระตือรือร้นชอบการติดต่อพบปะสังสรรค์กับบุคคลอื่น ให้ความร่วมมือกับบุคคลต่างๆ ได้ดี

Hersey and Blanchard (1993, pp. 374-375) กล่าวว่าลักษณะผู้นำแบ่งออกเป็น 4 แบบ ดังนี้ 1) ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยหรือผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญกับงานมากกว่าคน เน้นการออกคำสั่ง การบอกให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม 2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย หรือผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำประเภทนี้จะเน้นทั้งงานและคนสูงเท่าๆ กัน สมาชิกมีส่วนร่วมในการนำเสนอความคิดเห็น แนวคิดต่างๆ 3) ผู้นำแบบกระตุ้นให้อยู่ร่วมกันในสังคม หรือผู้นำแบบให้การสนับสนุน ผู้นำประเภทนี้จะเน้นคนมากกว่างาน โดยสนับสนุนให้สมาชิกช่วยเหลือกันในการพัฒนาองค์กร โดยผู้นำมีบทบาทในการกระตุ้นและให้ภาพสะท้อนของการบริหารจัดการ และ 4) ผู้นำแบบตามสบาย ผู้นำแบบนี้จะไม่เน้นทั้งงานและคน อาจจัดการบริหารด้วยการตั้งตัวแทนขึ้นมา

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำเป็นลักษณะปรุปรุ่งแต่งต่างๆ เฉพาะรายบุคคล ที่ผู้นำทุกคนจำเป็นต้องมี เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่วางไว้ ไม่ว่าจะ เป็นทางด้านบุคลิกภาพภายนอกและบุคลิกภาพภายใน นั่นคือ ความมีทักษะ ไหวพริบ เจตคติ ความคิดรวมอยู่ด้วย ซึ่งบุคคลแสดงออกในรูปแบบเฉพาะตัวในแต่ละสถานการณ์

### 3. บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำมีบทบาทหลายอย่างในการวางแผนการบริหาร เป็นผู้วางนโยบายต่างๆ ในองค์กร เป็นผู้เชี่ยวชาญในหลายๆ ด้าน เป็นผู้ตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการ เป็นผู้รับผิดชอบองค์กร เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะสามารถบริหารองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ย่อมต้องแสดงบทบาทอันเป็นความสามารถของตนเองออกมาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือคนอื่นได้เห็นและยอมรับในตัวของผู้บริหาร ดังนี้

สมยศ นาวิกาน (2540, หน้า 20-21) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารจะแยกได้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ 1) บทบาททางความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการและฐานะทางผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องเกี่ยวพันอย่างมากระหว่างการติดต่อระหว่างบุคคล 2) บทบาททางข้อมูล ผู้บริหารจะเป็นศูนย์กลางของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน บทบาททางข้อมูลจะมีความสำคัญเนื่องจาก ข้อมูลคือ เส้นเลือดขององค์กร และ 3) บทบาททางการตัดสินใจ ผู้บริหารต้องสร้างความมั่นใจและดำเนินการตัดสินใจที่รัดกุม



Luthans (1977 อ้างถึงใน กัลป์ยานี พรหมทอง, 2546, หน้า 21) กล่าวว่าบทบาทของผู้นำมี 4 แบบ คือ

(1) กำหนดวิสัยทัศน์ ผู้นำทางการศึกษาจะต้องเป็นคนฉลาด มีความคิดก้าวไกลกว่าคนทั่วไป ทำให้การเปลี่ยนแปลงจากที่เป็นอยู่ไปในทางที่ควรจะเป็น

(2) กระตุ้นจิตใจ ผู้นำทางการศึกษาจะต้องสร้างแรงกระตุ้นใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความกระตือรือร้นทำงาน ซึ่งการกระตุ้นใจก็ต้องอาศัยปัจจัยใจทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน

(3) นักวิเคราะห์ ผู้นำทางการศึกษาต้องรู้จักวิเคราะห์ปัญหา วิเคราะห์งาน แผนงานและโครงการต่างๆ ที่จะต้องปฏิบัติแต่ละวัน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อผู้นำทางการศึกษา เพราะปัจจุบันการบริหารงานทางการศึกษามีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

(4) การวางแผน ผู้นำทางการศึกษาจะต้องวางแผนงานเกี่ยวกับบุคคล วิชาการ อาคาร งบประมาณการเงิน ชุรการ อาคารสถานที่ กิจกรรมนักเรียน และความสัมพันธ์โรงเรียนกับชุมชน ยิ่งในปัจจุบันการบริหารสถานศึกษาจะเป็นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้บริหารยังต้องร่วมกับบุคลากรของโรงเรียนและชุมชน ในการวางแผนงาน โรงเรียน

Mintzberg (1973 อ้างถึงใน คำนิง ผุดผ่อง, 2547, หน้า 15) ได้ศึกษาโดยการสังเกตการทำงานของผู้นำ กล่าวว่าบทบาทของผู้นำมี 3 บทบาท คือ

(1) บทบาทด้านสัมพันธภาพ (interpersonal roles) บทบาทนี้จะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับบุคคลอื่น ซึ่งประกอบด้วย 3 บทบาทย่อย ได้แก่

(1.1) บทบาทเป็นผู้นำ (leader) บทบาทนี้ผู้นำจะกระตุ้นใจ สั่งการ มอบหมายงานแก่สมาชิกรวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้นำจะกระตุ้นการทำงานโดยการแนะนำ ติดตามผลงานอยู่เสมอ บทบาทผู้นำสำหรับบุคคลทั่วไปมองเมื่อนึกถึงผู้นำ จะคิดถึงความสำเร็จน่านับถือ ดวงตาเป็นประกาย เสียงมีอำนาจ ถึงแม้บทบาทนี้เป็นศูนย์กลางความสนใจ สำหรับบุคคลที่ทำหน้าที่ในฐานะผู้นำก็ตาม บทบาทนี้จะมีผลต่อผู้นำแค่ไหนย่อมขึ้นอยู่กับโครงสร้างขององค์กรเช่นกันว่าผู้นำแบบใดเหมาะสมกับองค์กรลักษณะใด

(1.2) บทบาทเป็นผู้นำ (liaison) เป็นบทบาทผู้นำที่ติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลสำคัญนอกองค์กร พุดคุยกับบุคคลที่อยู่ในระดับเดียวกับตน เพื่อทำสัญญาหรือหาแหล่งทรัพยากรใหม่ๆ เพื่อผลงานทางการเมือง ผู้นำในทุกองค์กรต้องติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกที่ตนไม่มีอำนาจหรืออิทธิพลเหนือคนเหล่านั้น ถึงแม้การติดต่อสัมพันธ์ลักษณะนี้จะไม่มิลักษณะความเป็นผู้นำเหนือคนเหล่านั้นก็ตามแต่ผลระยะยาวการติดต่อสัมพันธ์แบบนี้จะมีผลต่อผู้นำมาก ผู้นำ

สามารถเข้าใจปัญหาต่างๆ ที่ตนจะเผชิญได้ดี ตลอดทั้งการได้ข้อมูลใหม่ๆ และความเป็นพรรคพวก ซึ่งจะได้รับความร่วมมือและช่วยเหลือจากคนเหล่านี้เป็นอย่างดี

(1.3) บทบาทเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร (figurehead) ผู้นำจะต้องปรากฏตัวเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อทำหน้าที่ในโอกาสต่างๆ เช่น การมอบรางวัล การต้อนรับบุคคลสำคัญจากองค์กรอื่น การอวยพร การประกาศเลื่อนตำแหน่ง หรือตกลงทำสัญญาใหม่ในบางเรื่อง แสดงตัวในงานสังคมต่างๆ ที่มีเกียรติ

ถึงแม้บทบาทเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร จะเป็นบทบาทที่สำคัญต่อผู้นำและเป็นบทบาทที่คนทั่วไปมองเห็นได้ชัดเจนก็ตาม คนที่เลื่อนตำแหน่งขึ้นมาเป็นผู้นำไม่ค่อยมีใครได้ฝึกทักษะเหล่านี้เลย ไม่มีใครได้รับการสั่งสอนวิธีการมอบรางวัลหรือการกล่าวต้อนรับนักกีฬาที่ได้รับชัยชนะกลับมา ทักษะเหล่านี้ผู้นำส่วนมากเรียนจากการสังเกตผู้นำคนอื่นในโทรศัพท์

(2) บทบาทในการประชาสัมพันธ์ (informational roles) ผู้นำต้องเป็นนักสะสมข้อมูลข่าวสารและสะสมความรู้ ผู้นำต้องรู้ว่าข่าวสารใดสำคัญ และรู้จักถ่ายทอดให้คนอื่นเข้าใจ รวมทั้ง สามารถประชาสัมพันธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความจริงอยู่ว่า ความรู้คืออำนาจ ดังนั้น ผู้นำจึงต้องสะสมข่าวสารและความรู้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ของตน บทบาทในการประชาสัมพันธ์ประกอบด้วย 3 บทบาทย่อย คือ

(2.1) สะสมข่าวสารและความรู้ (monitor) ผู้นำต้องเป็นนักอ่าน นักค้นคว้า นักฟัง พยายามค้นคว้าข่าวสารและความรู้จากแหล่งต่างๆ เช่น การอ่านข้อมูลสถิติจากตาราง อ่านวารสารเข้าร่วมโครงการปฏิบัติการทางวิชาการ เข้าร่วมประชุมสัมมนาต่างๆ เดินทางท่องเที่ยวด้วยตนเอง

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะแสวงหาข่าวสารความรู้ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ข่าวสารเหล่านี้อาจเป็นบทความ ปรากฏการณ์เมือง เรื่องส่วนตัว ซึ่งได้จากหนังสือพิมพ์ รายงานจากทีมที่ปรึกษา รายงานจากลูกค้า คนงาน หรือเพื่อนร่วมงาน หรือจากแหล่งอื่นๆ ที่ผู้นำสนใจ ผู้นำจะต้องรู้ว่าข่าวสารใดมีประโยชน์และข่าวสารใดไม่มีประโยชน์ ผู้นำจำเป็นต้องสนใจข่าวสารทุกอย่างเพื่อประกอบในการทำงาน ผู้นำจะต้องติดต่อกับคนทุกระดับทั้งในและนอกองค์กร ผู้นำต้องสนใจทั้งข่าวดีและข่าวร้าย หากผู้นำสนใจเฉพาะข่าวดีเมื่อข่าวร้ายเกิดระเบิดขึ้น เขาจะทำงานระเบิด ดังนั้น ผู้นำจึงต้องติดต่อสัมพันธ์กับคนทุกระดับ ทุกประเภท และสนใจเรื่องราวทุกอย่าง จะได้เรียนรู้มากมาย อันจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของผู้นำ

(2.2) ผู้เผยแพร่ข่าว (disseminator) การถ่ายทอดข่าวสารด้วยการพูด เขียน ประกาศ แลกเปลี่ยน และกระจายข่าวออกไป เมื่อผู้นำหาข่าวสารและความรู้ต่างๆ ได้แล้วเขาจะต้องเลือกว่าข่าวสารใดที่ควรจะถ่ายทอดต่อไปและถ่ายทอดให้ใคร ผู้นำจะต้องใช้วิธีการถ่ายทอด

ข่าวสารหลายวิธี เช่น การประชุมใหญ่ การประชุมย่อย จดหมายข่าวประจำสัปดาห์ ป้ายประกาศ นัดทานอาหารกลางวัน การใช้โทรศัพท์ทวงจรปิดหรือวิดีโอ ผู้นำที่ดีจะต้องให้สมาชิกทราบความเป็นไปขององค์กรเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

(2.3) บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ขององค์กร (spokesperson) ทุกองค์กรต้องมีตัวแทนที่จะเป็นปากเป็นเสียงขององค์กรต่อบุคคลภายนอก ซึ่งผู้นำจะต้องแสดงบทบาทนี้จึงต้องมีความสามารถในการพูด ผู้นำอาจต้องพูดในงานสังสรรค์ งานพบปะคณะกรรมการ งานแข่งขันกีฬาหรือการสังสรรค์ระหว่างเพื่อนบ้าน การแสดงบทบาทนี้ของผู้นำจะต้องพูดในสิ่งที่ผู้ฟังชอบ เป็นประโยชน์ และถูกกาลเทศะ ดังนั้นการพูดทุกครั้งต้องเตรียมตัวเป็นอย่างดีและมีข้อมูลที่ถูกต้องเป็นจริง

(3) บทบาทในการตัดสินใจ (decision roles) ผู้นำต้องทำหน้าที่ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ทั้งงานประจำและงานเร่งด่วน อาจเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหา การจัดสรรทรัพยากร หรือการลดข้อขัดแย้ง บทบาทการตัดสินใจประกอบด้วย 4 บทบาท ได้แก่

(3.1) บทบาทเป็นผู้จัดการ (entrepreneur) ผู้นำต้องเป็นนักสร้างโอกาสและฉวยโอกาสเขาจะต้องพยายามทดลองทำสิ่งใหม่ๆ และเป็นนักเสี่ยง ซึ่งเป็นงานสำคัญของผู้นำเพื่อจะให้องค์กรอยู่รอดและมีความเจริญก้าวหน้า ผู้นำต้องแสวงหาทรัพยากรใหม่ๆ และวิธีการใหม่ๆ ที่จะใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพ

(3.2) บทบาทเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (resource alligator) ผู้นำมีบทบาทจัดสรรงบประมาณว่าใครจะได้รับ ได้รับเท่าไร และเมื่อไรการจัดสรรงบประมาณเป็นงานที่ต้องวางแผนและเตรียมการล่วงหน้า การตัดสินใจเรื่องการจัดสรรงบประมาณจะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร

(3.3) บทบาทแก้ไขข้อขัดแย้ง (disturbance handler) ผู้นำจะต้องแก้ไขข้อขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ต้องทำให้ปัญหาต่างๆ ลดน้อยลง โดยต้องจัดการทรัพยากรต่างๆ ทั้งคนและวัสดุให้ดี นอกจากนั้น กระบวนการทำงานจะต้องเป็นไปตามขั้นตอนที่ถูกต้องและตรวจสอบงานได้

(3.4) บทบาทเป็นผู้เจรจาต่อรอง (negotiator) ผู้นำจะต้องแสดงบทบาทในการเจรจาต่อรองกับคนอื่นในเรื่องต่างๆ เช่น การตกลงทำสัญญา การแลกเปลี่ยนทรัพยากร การเช่าเวลาหรือการให้คนออกจากงาน การเจรจาต่อรองของผู้นำเพื่อจะรักษาผลประโยชน์ขององค์กร

สรุปได้ว่า บทบาทของผู้นำ มีอิทธิพลต่อบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร เนื่องจากเป็นผู้วางแผน เป็นผู้นำทางการศึกษาจะต้องวางแผนเกี่ยวกับนโยบายต่างๆ ในองค์กร เป็น

ผู้เชี่ยวชาญในหลายๆ ด้าน เป็นผู้รับผิดชอบองค์กร และส่งเสริมความสัมพันธ์ชุมชน เพราะผู้บริหารคือเส้นเลือดขององค์กร

#### 4. ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

การที่องค์กรจะถูกขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่สำเร็จและงดงามได้นั้น ผู้นำเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการนำพาองค์กรให้บรรลุถึงเป้าหมายนั้น โดยที่ผู้นำจะต้องมีภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้สรุปความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

Daft (1992, p. 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

Yukl (2000, p. 89) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการอิทธิพลของบุคคลหนึ่งที่มีต่อคนอื่นในองค์กรในด้านต่างๆ ทั้งการเป็นคณชี้นะ การจัดโครงสร้าง การอำนวยความสะดวกและการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคล

Bateman and Snell (1999, p. 425) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ 1) ความเป็นวิบุรุษผู้มาแก้ไขวิกฤตการณ์ 2) การเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการสร้างองค์กร และช่วยพัฒนาความสามารถของคนในองค์กรนั้นๆ อย่างต่อเนื่อง และ 3) การเป็นผู้วางแผน ผู้จัดการ และผู้ให้ความรู้

Lussier & Achua (2001 p. 78) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่มีอิทธิพลโน้มน้าวระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการเปลี่ยนแปลง

Robbins (2002, p. 314) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการมีอิทธิพลต่อกลุ่มให้มุ่งการบรรลุเป้าหมาย

เสาวนิต เสาธิตานนท์ (2542, หน้า 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามความต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป้าหมาย

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542, หน้า 106) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร

สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ (2545, หน้า 254) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลโน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลง การกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ดังนั้น ภาวะการเป็นผู้นำจะแสดงให้เห็นก็ต่อเมื่อบุคคลนั้น ได้แสดงออกซึ่งภาวะการเป็นผู้นำหรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นเรื่องการมุ่งสู่การกระทำ (Action Oriented)

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546, หน้า 31 อ้างถึงใน ศรียา เอียดเสน, 2550, หน้า 13) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มและระบบองค์กร ไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์

ศรียา เอียดเสน (2550, หน้า 14) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของบุคคลในการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นเพื่อให้บุคคลอื่นมีพฤติกรรมไปในทางที่ตนต้องการ ปฏิบัติตามและให้ความร่วมมืออย่างเต็มใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

ธวัช บุญยมณี (2550, หน้า 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการดลบันดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่าง ตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้

ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2550, หน้า 303) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้บุคคลอื่นประพฤติปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำวางวัตถุประสงค์ไว้

Yukl (2006, p. 5) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เกี่ยวข้องกับกระบวนการในที่ใดก็ตามที่บุคคลมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นในการชักนำแนวทาง โครงสร้าง กิจกรรม และความสำคัญภายในกลุ่มหรือองค์กร

ธรร สุนทรายุทธ (2551, หน้า 326) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อำนาจหรืออิทธิพลเหนือบุคคลแสดงอำนาจต่อผู้บริหาร เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ และอื่น ๆ ที่มีอำนาจเหนือบุคคลนั้นๆ อำนาจดังกล่าวจะเกิดการยอมรับของสมาชิก เกิดการกระตุ้นภายในกลุ่มสามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

พิเชษฐ วงศ์เกียรติจร (2553, หน้า 40) ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะที่จำเป็นและสำคัญยิ่งต่อกับบริหารที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดปัญหา วางแผน และรับผิดชอบต่อความอยู่รอดหรือการพัฒนาขององค์กรเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลเหนือคน กระตุ้นให้คนร่วมมือหรือปฏิบัติงานตามผู้นำด้วยความศรัทธา นับถือ และด้วยความเต็มใจอย่างประสานสัมพันธ์กันจนงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่ง

จากความหมายดังกล่าว ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลและความสามารถในการโน้มน้าวพฤติกรรมระหว่างผู้นำและผู้ตาม ให้ปฏิบัติตามและให้ความร่วมมืออย่างเต็มใจโดยการกระตุ้น จูงใจให้บุคคลขับเคลื่อนพัฒนาในองค์กรดำเนินไปตามวัตถุประสงค์หรือบรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลร่วมกัน

## 5. ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

วัลภา อิศระธำนันท์ (2545, หน้า 26) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์ สามารถเสริมสร้างอำนาจ สร้างการยึดมั่นผูกพันต่อเป้าหมายองค์กร และจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว

วรรณิ หิรัญญากร (2546, หน้า 9) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การกระทำของผู้บริหารโรงเรียนที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร อย่างมีศิลปะในการโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานเกิดความต้องการ และแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ บรรลุจุดมุ่งหมายใหม่ขององค์กรในทิศทางที่ดีขึ้น

ดวงรัตน์ จินตชาติ (2546, หน้า 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถที่จะมีอิทธิพล จูงใจและเปลี่ยนแปลงให้พนักงานปฏิบัติงานได้มากขึ้น รวมทั้งพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

วันชัย ธงชัย (2547, หน้า 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง เป็นผู้นำที่กระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ และวิสัยทัศน์ของทีม โดยผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาพและอุดมการณ์ของผู้ร่วมงานและผู้ตามและองค์กร ตลอดจนพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถและศักยภาพที่สูงขึ้น

ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548, หน้า 7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น กว่าความพยายาม ที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในพันธกิจ และวิสัยทัศน์ ขององค์กร

สุมาลี ขุนจันดี (2541 อ้างถึงใน ขวัญชัย จะเกรง, 2551, หน้า 29) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำต้องการเพิ่มระดับความพยายามของผู้ตามเพื่อให้ปฏิบัติงานตามความคาดหวัง โดยผู้นำทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดี และนับถือ ผู้นำทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้ที่มีศักยภาพเป็นนักพัฒนาเป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ควบคุมตนเองได้ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะใช้วิธีการใด วิธีการหนึ่งสอดคล้องกัน คือยกระดับความรู้สึกความสำนึกของผู้ตาม โดยให้เห็นความสำคัญ และคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ และวิธีการที่จะบรรลุผลตามผลลัพธ์ที่ต้องการนั้นทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัว แต่อุทิศงานเพื่อทีมงาน องค์กรและนโยบาย โดยการกระตุ้นระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับ ความต้องการของมาสโลว์

Bass (1985, p. 20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการที่สูงขึ้น ทำให้ตระหนักถึงความต้องการ สำนึกในความสำเร็จ คุณค่าของจุดมุ่งหมาย และวิธีที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของทีม องค์กร นโยบาย มากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว และยกระดับความต้องการให้สูงขึ้น

จากความหมายที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยกระตุ้นความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าเดิม เป็นผลให้การปฏิบัติงานสำเร็จเกินความคาดหมาย สามารถพัฒนาผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับที่มีศักยภาพมากขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาท ความเป็นผู้นำ ให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ มีเจตคติที่ดีต่อองค์กร

## 6. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีการจำแนกกลุ่มแนวคิดทฤษฎีเป็นแนวทางต่างๆ สามารถจำแนกแนวทางการศึกษาโดยสรุปได้ 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ (Traits Approach) 2) กลุ่มแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavioral Approach) และ 3) กลุ่มแนวคิดผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach) (ศรียา เอียดเสน, 2550, หน้า 14) ซึ่งสรุปได้ ดังนี้

### 6.1 กลุ่มแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ (Traits Approach)

กลุ่มแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำให้ความสนใจเน้นที่ลักษณะผู้นำ เป็นความพยายามที่จะศึกษาถึงความแตกต่างระหว่างลักษณะของผู้นำกับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำและศึกษาเปรียบเทียบระหว่างคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จและผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ แนวคิดนี้มีสมมติฐานว่า คนบางคนมีความเป็นผู้นำโดยธรรมชาติ และคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดนี้มีลักษณะสำคัญ ได้แก่ บุคลิกภาพ แรงจูงใจ ค่านิยม และทักษะ ทั้งนี้ นักวิชาการหลายท่าน ได้ศึกษาวิจัยและสรุปคุณลักษณะผู้นำที่ดีไว้ ดังนี้

Keith Davis (1967 อ้างถึงใน สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ, 2545, หน้า 257) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำ ได้แก่ ความเฉลียวฉลาด การบรรลุวุฒิภาวะทางสังคม การมีแรงจูงใจภายในและมีแรงขับทางด้านความสำเร็จ และมีทัศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์

Dubrin (1998 อ้างถึงใน ศรียา เอียดเสน, 2550, หน้า 14) สรุปลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น และมีความเห็นใจผู้อื่น การมีความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว การมีความเชื่อในอำนาจ การควบคุมตนเอง และการมีความกล้าหาญ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำ เป็นลักษณะที่ผู้นำต้องมี ได้แก่ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีบุคลิกภาพที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความมั่นใจในตนเอง มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ มีพลังด้านจิตใจ มีความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น มีอำนาจแรงจูงใจ มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว

## 6.2 กลุ่มแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavioral Approach)

การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ พัฒนามาจากแนวคิดด้านคุณลักษณะที่มีจุดอ่อนที่ว่า คุณลักษณะไม่สามารถตอบสนองเกี่ยวกับประสิทธิภาพของผู้นำได้อย่างครบถ้วน แนวคิดนี้จึงได้รับการพัฒนาขึ้น โดยมุ่งการศึกษาไปที่พฤติกรรมของผู้นำที่เกิดขึ้นระหว่างตัวผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน การศึกษาพฤติกรรมผู้นำมีหลายแนวคิด ได้แก่

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยมิชิแกน พบว่าพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน การศึกษานี้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ

(1) ผู้นำประเภทมุ่งงาน (Job-Centered Supervisor) คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นในกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวกับงาน มีการควบคุมพนักงานอย่างใกล้ชิดและเคร่งครัด

(2) ผู้นำแบบมุ่งให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน (Employee-Centered Supervisor) คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งแสดงต่อผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้ตามโดยการกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน ให้ความไว้วางใจ และเคารพนับถือผู้ตาม การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอไอโอ นำเสนอมิติภาวะผู้นำสองมิติ คือ

(1) มิตินิ่งถึงผู้อื่น (Consideration) หรือพฤติกรรมที่มุ่งคนหรือมุ่งการพิจารณา เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งให้การสนับสนุน ให้ความสัมพันธ์ ให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เน้นความอบอุ่นและสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกในทีม

(2) มิติการริเริ่มทางโครงสร้าง (Initiating Structure) หรือพฤติกรรมที่มุ่งงาน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นการจัดการองค์การ การมอบหมาย การควบคุมการทำงาน ตลอดจนการบริหารจัดการต่างๆ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำ คือ การกระทำของผู้นำที่แสดงออกต่อผู้ร่วมงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยที่ผู้นำต้องมีการควบคุมดูแลทั้ง คน และงาน เพื่อให้มีประสิทธิภาพไปพร้อมกัน

## 6.3 กลุ่มแนวคิดผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach)

การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ได้พัฒนามาจากแนวคิดด้านคุณลักษณะและแนวคิดด้านพฤติกรรมผู้นำ แนวคิดนี้พบว่าสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ต้องการผู้นำที่แตกต่างกัน



ผู้นำจะต้องเลือกแบบของผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือองค์ประกอบต่างๆ ที่จะส่งผลต่อแบบของผู้นำทั้งด้าน บทบาท ภารกิจ ทักษะ พฤติกรรมการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชา และความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน พฤติกรรมผู้นำแบบต่างๆ มีความเหมาะสม ในสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกัน และประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างแบบของผู้นำตามสถานการณ์นั้นๆ กับสภาพของผู้ตาม และปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง (ศรียา เอียดเสน, 2550, หน้า 17) การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์มีกรอบแนวคิดที่สำคัญ ได้แก่

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ ฟิเดเลอร์ (Fiedlers Contingency Theory) การศึกษานี้มีแนวคิดพื้นฐานที่ว่า ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับการสร้างสอดคล้องเหมาะสมระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม และสถานการณ์ขององค์การ ที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ โดยนำเสนอรูปแบบของภาวะผู้นำ 2 รูปแบบ ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ และผู้นำที่มุ่งงาน ซึ่งมีคล้ายคลึงกับแนวคิดของการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอและมหาวิทยาลัยมิชิแกน รวมทั้งได้นำเสนอสถานการณ์ที่เอื้อต่อการเป็นผู้นำในรูปของปัจจัย 3 ประการ คือ สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิก โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ จากผลการวิจัยของ ฟิเดเลอร์ (Fiedler) พบว่า ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมมาก ผู้นำแบบมุ่งงาน จะมีประสิทธิผลสูงกว่าภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมปานกลางผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลมากกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน และในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมน้อย ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิผลสูงกว่าภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (ศรียา เอียดเสน, 2550, หน้า 17)

สรุปได้ว่า ผู้นำตามสถานการณ์นั้น ผู้นำต้องเลือกแบบของผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะที่สามารถมีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ตามโครงสร้างงาน และหน้าที่ของผู้นำเพื่อผลักดันให้งานบรรลุตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

## 7. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

เนื่องจากผู้บริหารในปัจจุบันจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการและเป็นผู้นำที่มีความรู้ความเข้าใจในในทฤษฎีปรัชญาของหลักสูตรต่างๆ ที่ใช้ในโรงเรียน มีความรู้ความเข้าใจในวิธีสอนแบบต่างๆ สนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรมการสอน เป็นแบบอย่างที่ดีในเชิงวิชาการ ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ คุณสมบัติดังกล่าวจึงเป็นคุณสมบัติของผู้นำทางวิชาการ ผู้นำจึงเป็นบุคคลสำคัญที่สุดขององค์กร จะเป็นผู้นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันจึงต้องเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยเหตุผลดังกล่าวภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้จึงเป็นส่วนสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ อีกประการหนึ่งถึงแม้ว่าภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) จึงเป็นภาวะผู้นำที่แยกจากกัน แต่ในความเป็นมาและพัฒนาการของแนวคิดและทฤษฎีของภาวะผู้นำทั้งสองนั้นเกี่ยวข้องและผูกโยงกันอย่างใกล้ชิด ดังนี้ (สยมพร ทองเนื้อดี, 2552, หน้า 22-24)

### 7.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น (Burns)

Burns (1978 อ้างถึงใน สยมพร ทองเนื้อดี, 2552, หน้า 22-24) ศึกษาผู้นำทางการเมืองหลายคน แล้วได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำสรุปได้ ดังนี้

(1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการเปลี่ยนแปลงฐานอำนาจเดิม โดยผู้นำจะพยายามกระตุ้นผู้ตามให้ยกระดับตนเองให้มีจริยธรรมและแรงจูงใจที่สูงขึ้นกว่าเดิม

(2) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) จะเกิดขึ้น เมื่อผู้นำและผู้ตามมีความสัมพันธ์กันในลักษณะของการแลกเปลี่ยน ซึ่งอาจจะเป็นการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ การเมือง หรือทางจิตวิทยาก็ได้ ในทัศนะของเบอร์น ผู้นำจึงเป็นผู้นำได้เพียงรูปแบบเดียวเท่านั้น ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการแลกเปลี่ยน จะเป็นทั้งสองรูปแบบในเวลาเดียวกันไม่ได้

### 7.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเต็มรูปแบบของเบส (Bass)

Bass (1985, pp. 19-31) ได้เสนอแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างขึ้นจากแนวคิดเดิมของ เบอร์น แต่ทฤษฎีของเบสแตกต่างจากของเบอร์นตรงที่ผู้นำสามารถมีภาวะผู้นำทั้งสองรูปแบบพร้อมๆ กันได้ ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และสถานการณ์ในเวลานั้นๆ เบสได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจนกลายเป็น โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (Model of Full Range Leadership) ซึ่งเป็นโมเดลที่อธิบายถึงภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำปล่อยตามสบาย ซึ่งเป็นภาวะซึ่งผู้นำแสดงพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership Behavior) รายละเอียดของภาวะผู้นำแต่ละแบบ มีดังนี้

(1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังไว้ พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าเดิมทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามตระหนักถึงวิสัยทัศน์ของกลุ่มหรือองค์กร รายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีดังต่อไปนี้

(1.1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติเป็นแบบอย่างให้กับผู้ตาม ผู้นำกระทำตัวเป็นที่น่ายกย่อง เคารพนับถือ สรรพ

และไว้วางใจ ทำให้ผู้ตามเกิดความภูมิใจในการทำงานร่วมกับผู้นำ มีความมั่นคงทางอารมณ์ควบคุมสติและอารมณ์ได้ในยามคับขัน มีจริยธรรม ไม่ใช้อำนาจแสวงหาประโยชน์ส่วนตน และผู้ตามจะพยายามประพฤติเลียนแบบผู้นำ ทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการให้ปฏิบัติ

(1.2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติในทางที่ถูกต้องใจผู้ตาม ให้เกิดแรงบันดาลใจภายในมากกว่าแรงจูงใจภายนอก การให้ความสำคัญและความท้าทายในงานที่ผู้ตามทำ ผู้นำจะสร้างความกระตือรือร้นและเจตคติในทางบวก ทำให้ผู้ตามรับรู้ภาพวิสัยทัศน์ในอนาคตที่สวยงาม และแสดงความเชื่อมั่นและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

(1.3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาจากมุมมองใหม่ๆ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐานและเปลี่ยนกรอบแนวคิดในการมองปัญหา จูงใจผู้ตามและสนับสนุนให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลได้อย่างเต็มที่และอิสระ ไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่าความคิดนั้นจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำก็ตาม

(1.4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การที่ผู้นำจะให้ความสนใจและเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นเหมือนกับโค้ช (Coach)

(2) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) หมายถึง เป็นกระบวนการให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตามของผู้นำ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนและเสริมแรงตามสถานการณ์ จูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ โดยการเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งรางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบ่งออกเป็น 2 องค์ประกอบ ดังนี้

(2.1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) เป็นการสร้างความชัดเจนให้ผู้ตามรู้ว่าผู้นำคาดหวังให้ผู้ตามทำอะไร จากนั้นจะจัดระบบการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปแบบต่างๆ เช่น การจ่ายโบนัส การชมเชย เมื่อผู้ตามสามารถกระทำตามที่ผู้นำคาดหวังได้ ก็จะได้รับรางวัลเหล่านี้ตอบแทน การจูงใจจึงเป็นไปในลักษณะกระตุ้นแรงจูงใจภายนอกมากกว่า

(2.2) การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) หมายถึง เป็นการบริหารงานที่ผู้นำจะวางเฉยปล่อยให้สิ่งต่างๆ ดำรงไปตามสภาพเดิม ผู้นำจะพยายามไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงานของผู้ตาม ยกเว้นการทำงานของผู้ตามนั้นเกิดความผิดพลาดขึ้น หรือคุณภาพลดต่ำลงจึงจะเข้าไปแทรกแซง การบริหารงานแบบวางเฉยแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

(2.2.1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุก จะเป็นลักษณะที่ผู้นำ สอดส่องดูแลความผิดพลาด หากการปฏิบัติงานบิดเบือนไปจากมาตรฐานก็จะเข้าไปแก้ไข

(2.2.2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรับ จะเป็นลักษณะที่วางเฉย ไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไรถ้างานยังดำเนินไปด้วยดีตามแผนงานเดิม จะเข้าไปแทรกแซงเมื่อ งานไม่ได้มาตรฐาน

(3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire leadership) เป็นภาวะผู้นำ ที่ผู้นำได้แสดงพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความไม่มีภาวะผู้นำ เป็นภาวะผู้นำที่ย่ำแย่ที่สุด เนื่องจากผู้นำ แทบจะไม่ได้ทำบทบาทในฐานะผู้นำเลย ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่มีวิสัยทัศน์ และผู้นำจะไม่อยู่ในยามที่ผู้ตามต้องการ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น เบอร์นและแบส (Burns and Bass, 1985) สรุปได้คือ ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ประสบการณ์ที่แตกต่างกันในเวลาที่แตกต่างกัน ซึ่ง แบส (Bass) วินิจฉัยว่าความมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุง ประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพใน ขั้นที่สูงกว่า ซึ่งสรุปเป็นตารางที่ 2.1 ได้ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
คุณลักษณะ	* มุ่งกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเป็นแบบค่อยพัฒนาอยู่ภายใต้โครงการที่เป็นการตอบสนอง (Reactive)	* มุ่งความสัมพันธ์ความคิดเป็นแบบเปลี่ยนแปลงสิ้นเชิง เกิดขึ้นจากวิกฤตการณ์เป็นลักษณะการริเริ่ม (Proactive)
แรงจูงใจ	* รางวัล (ภายนอก)	* การเห็นคุณค่า (ภายใน)
อำนาจ	* ประเพณีปฏิบัติ	* ความมีบุคลิกพิเศษ
จุดเน้น	* ผลที่ได้	* วิสัยทัศน์
ผู้นำ	* เน้นในกิจกรรม ชีบทบาทชัดเจน ตระหนักในความต้องการ จัดการแบบวางเฉย	* เป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอน และมีการกระจายอำนาจให้แต่ละบุคคล ให้อำนาจตัดสินใจ เป็นผู้นำที่ดี ไม่เป็นทางการ เข้าถึงได้ง่าย เป็นตัวอย่างของคุณธรรม
ผู้ได้บังคับบัญชา	* แสวงหาความมั่นคง ความต้องการ ได้รับการตอบสนอง แยกองค์กรจากปัจเจกบุคคล	* ละเว้นประโยชน์ส่วนตน เพื่อองค์กรทำมากกว่าที่คาดหวัง
ผลที่ได้	* การทำงานตามที่คาดหวัง	* ก้าวกระโดดในการทำงาน

ที่มา : Mosley and Megginson, 1996 อ้างถึงใน นิธิดา บูรณจันทร์, 2550, หน้า 23-24.

แม้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะที่แตกต่างกัน แต่รูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ มีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กัน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถจะมองได้ว่าเป็นลักษณะพิเศษอย่างหนึ่งของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนคือ เป็นการขยายคุณลักษณะที่พิเศษกว่า

สำหรับงานวิจัยเรื่องนี้ ได้ศึกษาเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เท่านั้น เพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จะตระหนักถึงความต้องการแรงจูงใจของผู้ตาม และกระตุ้นให้เกิดจิตสำนึกของความต้องการ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตัว เพื่อยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น โดยจะเน้นให้ผู้ตามรู้สึกถึงความคล้อยตามเชื่อถือและคุณภาพร่วมกัน ทั้งนี้ทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศรภาพ ความยุติธรรม สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

## การบริหารการเปลี่ยนแปลง

สังคมโลกปัจจุบันเป็นสังคมที่อยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง วิวัฒนาการของการเปลี่ยนแปลงนับตั้งแต่อดีตมานั้นสามารถเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา โดยสามารถแบ่งยุคของการเปลี่ยนแปลงได้เป็น 3 ยุค คือ 1) ยุคการเปลี่ยนแปลงแบบเดิม ซึ่งใช้หลักการบริหารแบบเดิมเป็นแนวทางในการรองรับกับการเปลี่ยนแปลง 2) ยุคการเปลี่ยนแปลงของ เลวิน (Lewin) ซึ่งจะแบ่งขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนละลายพฤติกรรม ขั้นตอนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และขั้นตอนคงพฤติกรรม 3) ยุคการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน หรือยุคการเปลี่ยนแปลงของคอตเตอร์ (Kotter) โดยกล่าวถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงทั้ง 8 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างความรู้สึกร่วมกัน 2) การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 4) การสื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง 5) การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลง 6) การสร้างชัยชนะระยะสั้น 7) การรักษาความเปลี่ยนแปลงให้คงที่ และ 8) การรักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้น เพื่อก้าวให้ทันการเปลี่ยนแปลง เพื่อเตรียมพร้อมที่จะรับมือ ให้สภาพแวดล้อมภายในองค์กรราบรื่น ประสบผลสำเร็จ ลดผลกระทบความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ ถ้าองค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลงได้จึงจะนำไปสู่การคิดค้นแนวคิด เทคนิควิธีต่างๆ เพื่อกระตุ้นการบริหารให้เกิดการปรับตัว เปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์ และพร้อมที่จะพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ และหากองค์กรใดหยุดนิ่ง ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ก็จะทำให้องค์กรนั้นล้าสมัย และประสบกับสภาวะถดถอย ที่เรียกว่า Decline ในที่สุด หรือเรียกว่า The Death Of Organization (สตาพร ปิ่นเจริญ, 2543, หน้า 78) ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลากับทุกองค์กร และเป็นการยากที่จะหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงนี้ได้ องค์กรจึงต้องหาวิธีการที่จะปรับตัวและพร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงนี้ได้ทุกเมื่อ เพื่อดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมที่ยั่งยืนขององค์กรต่อไป (สยามพร ทองเนื้อดี, 2552, หน้า 9-10)

### 1. ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

Hodge, Anthony and Gales (1996, p. 358) กล่าวว่า การเปลี่ยนองค์กรเป็นความจริงใจ และแนวทางการเปลี่ยนแปลงที่บุคลากรในองค์กรจัดให้มีการเปลี่ยนแปลงไป

Cherto (1997, p. 298) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรมีจุดมุ่งหมาย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

ยูดา รัคไทย (2546, หน้า 11) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงจะไม่มีทางเลือก แต่จะเป็นทางที่เราเลือกของคนในสังคมทั่วไปที่ต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง “เพื่อความอยู่รอด” ทั้งของตนเองและองค์กร และความอยู่รอดนี้เอง คือ เหตุผลสำคัญของการเปลี่ยนแปลงภายใน

สุเทพ เชาวลิต (2548, หน้า 8) กล่าวว่า การเปลี่ยนองค์กร เป็นการเอาชนะการเปลี่ยนแปลงและมองปัญหาอุปสรรคต่างๆ ให้เป็นโอกาส องค์กรต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การให้ความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจึงเป็นพื้นฐานความคิดสำคัญตั้งแต่การเตรียมการวางแผนขององค์กรเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง การดำเนินการปรับตัวด้านแนวคิดกลยุทธ์ โครงการ บุคลากร ภารกิจให้เหมาะสมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

นิธินาถ ลินธุเดชะ (2549, หน้า 6) ให้ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นการวางแผนการดำเนินการต่างๆ ที่ลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นผลตามเป้าหมายที่วางไว้ และการเปลี่ยนแปลงยังเปรียบเสมือน “การเดินทาง” ที่มีจุดเริ่มต้นและจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน

สยมพร ทองเนื้อดี (2552, หน้า 12) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการจัดการเกี่ยวกับองค์กรในด้านต่างๆ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงสภาพปัจจุบันให้ดีขึ้นกว่าเดิมที่เป็นอยู่ด้วยการวางแผนและกำหนดจุดมุ่งหมายอย่างมีทิศทางเพื่อให้สอดคล้องกับภาวะที่องค์กรต้องเผชิญ การเปลี่ยนแปลงอยู่ด้วย การมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคน เพื่อให้องค์กรมีการขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ และก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

จากความหมายดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการในการจัดการ การวางแผน และการดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์กรเพื่อเกิดการพัฒนาปรับปรุงสภาพปัจจุบันให้ดีกว่าเดิมอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร

## 2. หลักการพื้นฐานของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ยูดา รักไทย (2546, หน้า 25) กล่าวว่า บุคคลมีลักษณะเฉพาะตัวที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ในองค์กรได้ มีรายละเอียดของทฤษฎีโดยสรุปได้ว่า 1) เราเปลี่ยนไปโดยไม่เปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องธรรมชาติ เกิดขึ้นโดยเราไม่รู้สึกรู้สึ แต่เกิดจากการเรียนรู้ สภาพแวดล้อม 2) ยิ่งช้า ยิ่งเร็ว หมายถึง การบริหารการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องใช้เวลาแต่ละขั้นตอนอย่างมีเหตุผลและ 3) ยิ่งซับซ้อน ยิ่งง่าย หมายถึง การดำเนินการเปลี่ยนแปลงโดยการแยกส่วนประกอบต่างๆ ทีละขั้นตอนเพื่อการควบคุมและการประเมินผลอย่างชัดเจน

สุเทพ เชาวลิต (2548, หน้า 12) กล่าวว่า องค์กรแต่ละแห่งต้องมีการวิเคราะห์ แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับประเภทของการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ 1) การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง 2) การเปลี่ยนแปลงด้านการลดต้นทุน 3) การเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการ และ 4) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม

ชัยเสถฐ์ พรหมศรี (2549, หน้า 91) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันเกิดจากสาเหตุสำคัญหลายประการทั้งปัจจัยภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งโดยพื้นฐานแล้วทุกคนต้องมีทัศนคติหรือความรู้สึกขัดแย้งในใจ หรืออาจกล่าวได้ว่าไม่อยากจะเกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ซึ่งเป็นที่มาของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่หมายถึง การแสดงทัศนคติหรือพฤติกรรมที่ไม่ให้การสนับสนุนองค์กร อาจมีสาเหตุมาจาก 1) กลัวในสิ่งที่ตนไม่รู้มาก่อน 2) ขาดข้อมูลในการตัดสินใจ 3) กลัวสูญเสียความมั่นคงในชีวิต 4) ไม่มีเหตุผลที่จะต้องเปลี่ยน 5) กลัวที่จะสูญเสียอำนาจ 6) ขาดทรัพยากรที่ช่วยส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง 7) จังหวะเวลาไม่เหมาะสม

ซิดชนก ศุภวโรดม (2550, หน้า 88) กล่าวสรุปจาก เลวิน (Lewin, 1951) ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องพยายามเพิ่มแรงเสริมและลดแรงต้านทาน ซึ่งปัจจัยที่เป็นแรงต้านทาน ได้แก่ 1) ความกลัวที่ต้องสูญเสียประโยชน์ 2) ความรู้สึกหวัดไหวต่อความไม่แน่นอน 3) การขาดความไว้วางใจ และ 4) ข้อจำกัดต่างๆ เช่น ทรัพยากร และระเบียบต่างๆ เป็นต้น ส่วนปัจจัยที่เป็นแรงเสริม ได้แก่ 1) ความไม่พอใจในสภาพปัจจุบัน 2) ภาพลักษณ์และการปฏิบัติตนของผู้หน้าที่แสดงความมุ่งมั่น 3) ความจำเป็นขององค์กรที่ใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงาน 4) กลไกการประเมินองค์กร และ 5) การได้ติดต่อสัมพันธ์กับภายนอกองค์กร

ดังนั้น หลักพื้นฐานของการบริหารการเปลี่ยนแปลง จะต้องคำนึงถึงปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร โดยธรรมชาติของสมาชิกในองค์กรกลัวการเปลี่ยนแปลง และไม่ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลง แต่องค์กรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การเปลี่ยนแปลงจึงเป็นเรื่องธรรมชาติเกิดขึ้น โดยไม่รู้ตัวและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยพยายามเพิ่มแรงเสริมและลดแรงต้านทานตามสาเหตุและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

### 3. แนวคิดที่สำคัญของทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดที่สำคัญได้เกิดขึ้นมากมายเกี่ยวกับทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจากการศึกษาค้นคว้าของนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้หลายลักษณะ สรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

สมบูรณ์ นนทสกุล (2548, หน้า 26-28) กล่าวสรุปตามแนวคิดของกริฟฟิธส์ (Griffiths, 1964, p. 371) ว่าได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแล้วได้สรุปเป็นกฎต่างๆ ไว้ 8 ประการ คือ 1) การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในองค์กรจากภายนอก 2) ระดับและระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงเป็นสัดส่วน โดยตรงต่อความเข้มของเครื่องจูงใจจากระบบใหม่ 3) การเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะเกิดขึ้นถ้าผู้บริหารระดับสูงมาจากภายนอกองค์กร 4) ระบบของชีวิตตอบสนองต่อการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของแรงกดดันในครั้งแรก 5) จำนวนของวิธีการใหม่ๆ จะเป็นอัตราส่วนผกผันต่อระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร 6) องค์กรที่มีสายการบังคับบัญชาจะมีการเปลี่ยนแปลงน้อย 7) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงองค์กร จะมีการเปลี่ยนแปลงจาก



เบื้องต้นไปสู่เบื้องล่าง และ 8) ถ้าระบบย่อยดำเนินงานได้ผลดี การเปลี่ยนแปลงองค์กรจะมีน้อยลง นอกจากนี้ยังได้สรุปแนวคิดของ แคทส์ และคาน (Katz and Kahn, 1969, p. 390) ว่าการจัดองค์กรที่คำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร และ โครงสร้างขององค์กร เป็นลักษณะการพิจารณาองค์กรที่แคบและไม่สมบูรณ์ แต่สิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองขององค์กร น่าจะมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งก่อให้เกิดทฤษฎีระบบเปิด ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) ปัจจัยนำเข้า (Input) 2) กระบวนการ (Process) 3) ผลผลิต (Output)

ชิตชนก ศุภาโรดม (2550, หน้า 52) กล่าวสรุปตามแนวคิดของ เลวิน (Lewin, 1951) ว่าการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนในองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้โดยการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจากขั้นตอนที่แตกต่างกัน 3 ขั้นตอน ได้แก่

(1) ขั้นละลายพฤติกรรม (Unfreezing) เป็นขั้นเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงมีการดำเนินงานเพื่อเตรียมบุคลากรในองค์กรให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลง ในขั้นนี้ สิ่งที่ต้องกระทำคือ สื่อให้เกิดความเข้าใจและเต็มใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง สร้างความเชื่อมั่นและให้เห็นถึงความต้องการในการเปลี่ยนแปลง และสร้างการรับรู้ร่วมกัน ยอมรับปัญหาและมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา

(2) ขั้นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Changing) เป็นการเริ่มการเปลี่ยนแปลง โดยการใช้กิจกรรมและวิธีการต่างๆ ในการเคลื่อนย้ายระบบเป้าหมายไปสู่รูปแบบใหม่ที่ต้องการ บุคลากรทุกฝ่ายต้องช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ จูงใจให้บุคลากรรับรู้ถึงสถานภาพใหม่หรือเป้าหมายใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทำงานร่วมกันภายใต้เป้าหมายใหม่ สื่อสารในทิศทางเดียวกัน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่มงาน มีการเคารพกันและรับผิดชอบที่ดีต่อหน้าที่ และให้อำนาจกับผู้ที่รับผิดชอบเพื่อสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงอาจจะดำเนินงานเป็นลำดับขั้นตามลำดับก่อนหลัง ตลอดจนต้องแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงาน เป็นขั้นการนำแผนลงสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยการจัดการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าถึงการปรับขั้นตอนการทำงาน

(3) ขั้นคงพฤติกรรม (Refreezing) ปกติทั้งคนและองค์กรต่างมีแนวโน้มจะกลับไปสู่พฤติกรรม หรือรูปแบบของพฤติกรรมเดิมได้อีก เนื่องจากความเคยชินหรือความเฉื่อยของระบบ ซึ่งในขั้นนี้เป็นการรักษาสภาพหลังจากการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องปรับเปลี่ยนคุณค่าใหม่และวัฒนธรรมใหม่เพื่อให้อยู่กับองค์กรต่อไป โดยการเสริมแรง (Reinforcement) และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้คงตัวอย่างต่อเนื่อง มีการติดตาม ตรวจสอบ

และประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นให้เป็นที่ไปตามที่ต้องการ ซึ่งถ้าเกิดปัญหาขึ้นก็จะได้แก้ไข และเปลี่ยนแปลงให้กลับเป็นเหมือนแผนที่กำหนด รวมทั้งการให้ขวัญและกำลังใจ

สรุปได้ว่า แนวคิดมีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพราะเป็นการปรับกลยุทธ์ ทักษะกระบวนการบริหารซึ่งเป็นประการสำคัญขององค์กรที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยปัจจัยการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญที่ช่วยจัดกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลถึงอนาคตอย่างยั่งยืน

## การบริหารคุณภาพ

### 1. ความหมายของ คุณภาพ

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาได้ให้ความหมายของคำว่า คุณภาพไว้ว่า “คุณภาพ” (Quality) หมายถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามดัชนีและเกณฑ์ที่กำหนด การมีมาตรฐานความเป็นเลิศโดยที่กำหนดมาตรฐานไว้ตายตัว มีผลการส่งเสริมและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นและมีผลการดำเนินงานที่เป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม

บรรจง จันทมาศ (2541, หน้า 1) กล่าวว่า คุณภาพ (Quality) หมายถึง คุณสมบัติของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

พจนานุกรม ฉบับบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546, หน้า 253) ให้ความหมายของคำว่า “คุณภาพ” หมายถึง ลักษณะที่ดีเด่นของบุคคลหรือสิ่งของ

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2543, หน้า 41) กล่าวว่า คุณภาพ (Quality) หมายถึง การที่สามารถผลิตสินค้าหรือบริการที่เป็นไปตามมาตรฐาน หรือข้อกำหนดที่วางไว้

พัชนี นนทศักดิ์, ปิยะพันธ์ ปิงปอง และสมศรี ศิริไหวประพันธ์ (2549, หน้า 301) กล่าวว่า คุณภาพ (Quality) หมายถึง ลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ตรงตามจุดหมายในการผลิตโดยมีรายละเอียดเฉพาะที่กำหนดและสามารถตอบสนองความพึงพอใจของผู้ใช้ ในมุมมองภาพกว้าง คุณภาพเป็นระดับความดีเด่น โดยที่สามารถเรียงลำดับตามพื้นฐานของสินค้าและบริการ ลูกค้าเป็นผู้จัดลำดับและให้คำจำกัดความของคำว่า คุณภาพ ในแง่ของรูปร่าง การใช้งาน และความสามารถในการจัดหาได้ ความยืดหยุ่น และความน่าเชื่อถือ คุณภาพผลิตภัณฑ์จะเป็นตัวกำหนดชื่อเสียงขององค์กร

ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อุทยาน (2550, หน้า 20-21) กล่าวว่า คุณภาพ (Quality) หมายถึง การที่สามารถผลิตสินค้า หรือบริการที่มีลักษณะตามที่มาตรฐานกำหนดไว้และสามารถตอบสนอง ความพึงพอใจของลูกค้า ผู้ซื้อสินค้า หรือผู้ใช้บริการ

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า คุณภาพ (Quality) หมายถึง ลักษณะของการผลิตสินค้า ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เป็น ไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด มีความน่าเชื่อถือ และสามารถตอบสนองความต้องการและความจำเป็น ตลอดจนสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการได้ เพราะสินค้าเป็นตัวกำหนดชื่อเสียงขององค์กร

## 2. ความหมายของการบริหารคุณภาพ

Heilpem and Nadler (1992, p. 137) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพ หมายถึง การบริหาร กระบวนการต่างๆ ให้มีคุณภาพเริ่มตั้งแต่การออกแบบไปจนถึงการผลิตและการส่งมอบสินค้าที่มี คุณภาพให้แก่ลูกค้า หัวใจสำคัญของการบริหารคุณภาพอยู่ที่การบริหารกระบวนการต่างๆ เพื่อให้ เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

Juran (1993, p. 7) ได้นิยาม “การบริหารคุณภาพ” (Quality Management: QM) ว่า หมายถึง กระบวนการในการชี้แจงและบริหารกิจกรรมต่างๆ ที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติให้บรรลุ จุดประสงค์ ด้านคุณภาพขององค์กร โดยกระบวนการในการชี้แจงและการบริหารกิจกรรม ประกอบด้วย 3 กระบวนการหลัก คือ การวางแผนคุณภาพ การควบคุมคุณภาพ และการปรับปรุง คุณภาพ ซึ่งจุดประสงค์ของการบริหารคุณภาพขององค์กร คือการประกันคุณภาพ ซึ่งหมายถึงการ สร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2540, หน้า 70-72) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพ หมายถึง การบริหารงานที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดโดยมีการ ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับพนักงานทั่วทั้งองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุด ผู้จัดการ และหัวหน้างานระดับ ต่างๆ จนถึงผู้ปฏิบัติงาน

ศิริพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์ (2541, หน้า 35) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพ หมายถึง รูปแบบของกระบวนการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ โดยเริ่มตั้งแต่การจัดทำนโยบายคุณภาพ เป้าหมายทางคุณภาพ การกำหนดไปจนกระทั่งการจัดทำและการนำไปปฏิบัติ ซึ่งการบริหาร คุณภาพ (QM) ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ การจัดสรรทรัพยากรองค์กร กิจกรรมที่ประกอบ กันเป็นระบบสำหรับคุณภาพและความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของการบริหารคุณภาพขึ้นอยู่กับ ผู้บริหารระดับสูงโดยตรง แต่ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารคุณภาพ (QM) ในองค์กรโดย้อม หมายถึง ความผูกพันตนเองและการมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง และจริงใจของสมาชิกทุกๆ คนที่ เกี่ยวข้องกับองค์กรนั้นๆ

ไพบูลย์ ช่างเรียน และปรีดา กุลชล (2542, หน้า 200) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพ หมายถึง การใช้วิธีทำงานเป็นระบบที่ดี (Good System) ในการจัดการทุกเรื่องในองค์กรให้มีคุณภาพ ไม่ว่าจะเป็นคุณภาพผลิตภัณฑ์ (Product) คุณภาพการบริการ (Service) คุณภาพการปฏิบัติงาน (Performance) คุณภาพกระบวนการ (Process) และคุณภาพบุคลากร (Personnel)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารคุณภาพ (Quality Management) หมายถึง กระบวนการบริหารงานที่เอื้ออำนวยให้กิจกรรมต่างๆ บรรลุถึงวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพขององค์กรซึ่งประกอบด้วย การวางแผนคุณภาพ การควบคุมคุณภาพ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป้าหมายหลักของการประกันคุณภาพองค์การ

### 3. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ

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

(1) คุณภาพ ถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกคนในองค์กร โดยเริ่มตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงไปจนถึงพนักงานทำงานในระดับล่าง คุณภาพไม่ได้เกิดจากแผนผลิตเพียงหน่วยงานเดียว

(2) ค่าใช้จ่ายทางด้านคุณภาพ ควรจะมีการจำกัดค่าใช้จ่ายในการควบคุม และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากความผิดพลาดให้น้อยที่สุดซึ่งค่าใช้จ่ายในการควบคุม คือ ต้นทุนการป้องกัน (Preventive cost) และต้นทุนในการตรวจสอบ (Appraisal cost) ส่วนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากความผิดพลาด คือ ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากความผิดพลาดภายใน (Internal Failure cost) และค่าใช้จ่ายที่เกิดจากความผิดพลาดภายนอก (External Failure cost)

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

- (1) คุณภาพและต้นทุนคุณภาพ (Quality and cost of quality)
- (2) นิสัยคุณภาพ (Quality habit)
- (3) ไตรยางค์คุณภาพ (Quality trilogy)
- (4) ลำดับขั้นความสำเร็จที่เป็นสากล (Universal breakthrough sequence)

สรุปว่า แนวคิดของจูราน มุ่งเน้นเกี่ยวกับการวางแผนและการบริหารคุณภาพมากกว่าในด้านเทคนิคเกี่ยวกับคุณภาพ โดยกล่าวว่า คุณภาพไม่ใช่สิ่งที่เพิ่งจะเกิดขึ้น แต่ต้องได้รับการวางแผน ดังนั้น การควบคุมคุณภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งได้สรุปหลักการและจัดทำเป็น “Quality Trilogy” ขึ้นมาเพื่อใช้ในการปรับปรุงคุณภาพซึ่งประกอบด้วย การวางแผนคุณภาพ (Quality Planning) การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) และการปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement)

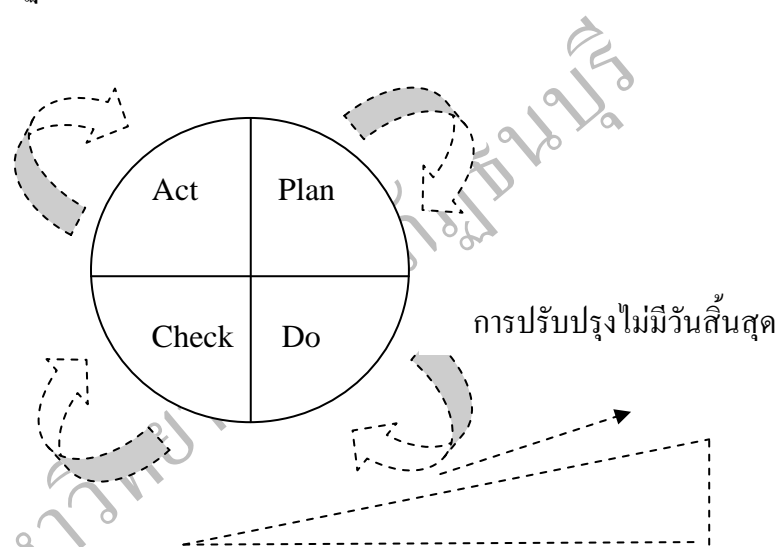
Volker (2001, pp. 146-155) ได้กล่าวถึงหลักการสำคัญ 4 ประการในการบริหารคุณภาพ ไว้ดังนี้

P (Plan) การวางแผน เป็นขั้นตอนการวางแผนเพื่อเลือกปัญหาตั้งเป้าหมาย แก้ปัญหา และวางแผนแก้ปัญหา

D (Do) การปฏิบัติ เป็นการนำแผนไปปฏิบัติการ (Action plan) และลงมือปฏิบัติ (Implement)

C (Check) การตรวจสอบ เป็นการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล การปฏิบัติงาน

A (Act) การปรับปรุง เป็นการกำหนดมาตรฐานจากผลการดำเนินงานใหม่เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในอนาคต ดังแสดงในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 วงล้อ Deming

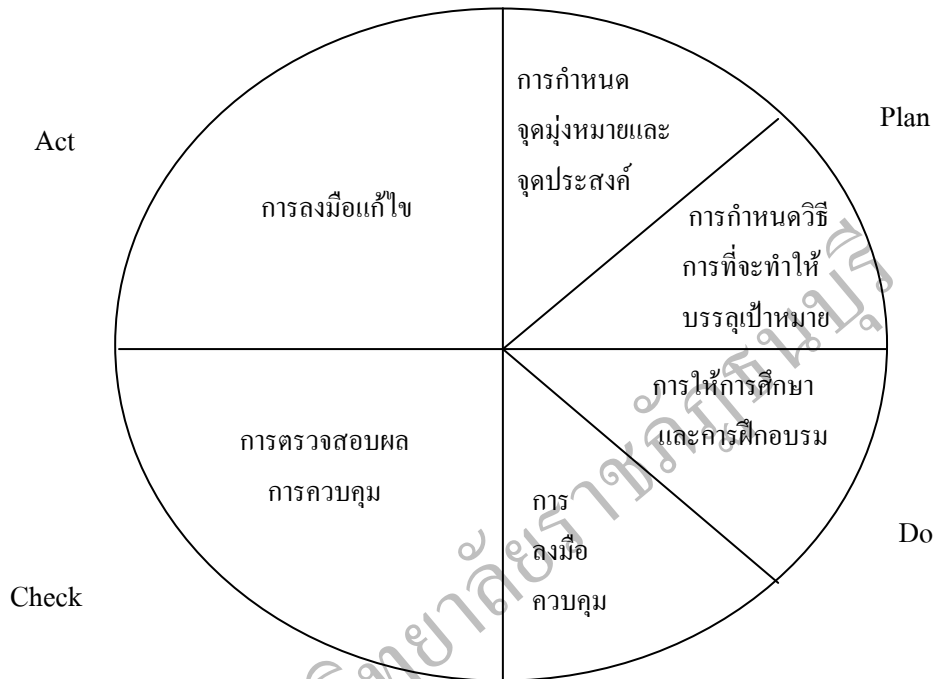
ที่มา : Melnyk and Denzler, 1996, p. 308 อ้างถึงใน เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545, หน้า 99

สรุปได้ว่า หลักการบริหารคุณภาพของเดมมิ่ง คือการให้องค์การมีเป้าหมายที่ชัดเจน เน้นอนในการปรับปรุงคุณภาพและการใช้เทคนิคการควบคุมทางสถิติ โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำและต้องมีการบริหารการศึกษาและมีการฝึกอบรมอย่างจริงจัง

จากแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพของนักวิชาการที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า หลักการบริหารคุณภาพ คือ กระบวนการบริหารงานที่ส่งเสริมและพัฒนาให้องค์การมีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน โดยมีการวางแผนคุณภาพ การควบคุมคุณภาพ การปรับปรุงคุณภาพ และส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของคุณภาพองค์กร

### การควบคุมคุณภาพ (Quality Control หรือ QC)

IshiKawa (1985, p. 44) ให้นิยาม การควบคุมคุณภาพ ว่าเป็นการพัฒนาออกแบบผลิตภัณฑ์และการให้บริการที่มีคุณภาพ ประหยัด มีประโยชน์มากที่สุดและทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจอยู่เสมอ อิชิกาวาแบ่งการควบคุมคุณภาพออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังภาพที่ 2.2

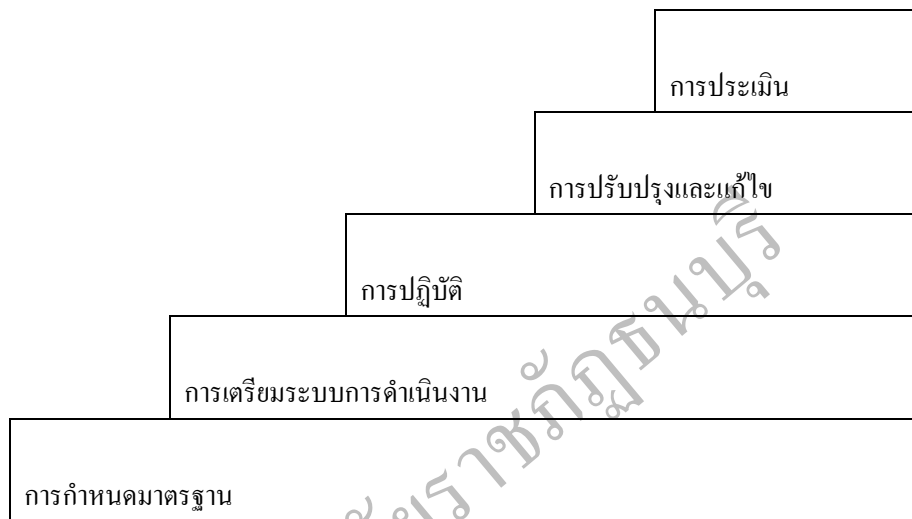


ภาพที่ 2.2 วงจรการควบคุม  
ที่มา : IshiKawa, 1985, p. 59

วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์ (2541, หน้า 35) กล่าวว่า การควบคุมคุณภาพ หมายถึง การปฏิบัติการเพื่อควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการทำงาน (กระบวนการให้บริการ) เพื่อค้นหาความบกพร่องใดๆ ที่เกิดขึ้นแล้วจำกัด/ขจัดความบกพร่องเหล่านั้นออกไปจากผลผลิตก่อนส่งมอบให้ลูกค้าต่อไป อาจกล่าวได้ว่า QC เป็นกิจกรรมหรือการปฏิบัติการภายใต้ระบบการประกันคุณภาพ (QA)

ณัฐพันธ์ เชนนันท์ และคณะ (2545, หน้า 52-53) กล่าวว่า การควบคุมคุณภาพ หมายถึง กระบวนการจัดระบบงานและการปฏิบัติการเพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรสามารถดำเนินงานและสร้างผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ โดยการตั้งมาตรฐาน เกณฑ์ และขั้นตอนการดำเนินงานในการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และ

แก้ไข ข้อบกพร่องในการดำเนินงาน การสร้างสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ และในปริมาณที่เหมาะสม ปกติองค์กรต่างๆ จะมีวิธีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพ สินค้าหรือบริการที่แตกต่างกัน กระบวนการควบคุมคุณภาพส่วนใหญ่ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ การกำหนดมาตรฐาน การเตรียมระบบการดำเนินงาน การปฏิบัติการปรับปรุง และแก้ไขข้อบกพร่อง และการประเมินผล แสดงดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.3 กระบวนการควบคุมคุณภาพ

ที่มา : ฉันทะพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ, 2545, หน้า 53

สรุปได้ว่า การควบคุมคุณภาพ หมายถึง กระบวนการพัฒนาระบบการทำงานและการปฏิบัติการเพื่อควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการทำงาน ตลอดจนการผลิตสินค้าและการให้บริการที่มีคุณภาพ ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และสอดคล้องกับเป้าหมายที่องค์กรกำหนดทั้งด้านปริมาณและคุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ

### การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

Total Quality Management หรือที่เรียกย่อๆ ว่า “TQM” นั้น มีผู้แปลเป็นไทย ซึ่งเรียกชื่อแตกต่างกันหลายคำ คือ คำว่า “การบริหารคุณภาพโดยรวม การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ” “การบริหารคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วม” “การบริหาร

คุณภาพทั้งองค์กร” เป็นต้น ซึ่งในงานวิจัยนี้เรียก “การบริหารแบบ Total Quality Management (TQM)” ที่แปลเป็นภาษาไทยว่า “การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร”

### 1. ความหมายของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

พูลพร แสงบางปลา (2539, หน้า 33-34) ได้สรุป แนวคิด ปรัชญาของนักทฤษฎีทางด้าน TQM คือ เดมมิง, จูรัน และครอสบี ไว้ดังนี้

Juran เห็นว่าผู้จัดการมีหน้าที่หลัก 2 ประการ คือ 1) ป้องกันการเปลี่ยนแปลง (prevent change) เป็นการควบคุมงานให้มีผลงานอยู่ในระดับสม่ำเสมอ ในภาวะที่องค์กรต้องการความสม่ำเสมอ และ 2) สร้างการเปลี่ยนแปลง (create change) เป็นการ breakthrough ไปอีกระดับหนึ่งในภาวะที่องค์กรต้องการเปลี่ยนแปลง

Deming มีปรัชญาเหมือนกับจูรานแต่เพิ่มเติมว่าการควบคุมงานต้องใช้เครื่องมือทางสถิติทุกกรณี

Crosby มีปรัชญา 2 ข้อ คือ คุณภาพคือสิ่งที่ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย (quality is free) มาตรฐานของการปฏิบัติงานคือ ไม่มีความสูญเสีย (The only performance standard is zero defect)

Oakland (1993, pp. 22-23) ให้นิยาม การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ว่าเป็นแนวทางเพื่อปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน ประสิทธิภาพและความยืดหยุ่นขององค์กรทั้งหมด เป็นวิธีการสำคัญในการวางแผนการจัดองค์กร ทำความเข้าใจกิจกรรมแต่ละอย่างและขึ้นอยู่กับคนแต่ละคนในแต่ละระดับสำหรับการทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงนั้นแต่ละส่วนขององค์กรต้องทำงานด้วยกันอย่างเหมาะสม มุ่งไปสู่จุดหมายเดียวกัน รู้ว่าแต่ละคน และแต่ละกิจกรรมมีผลกระทบซึ่งกันและกัน การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรยังเป็นวิธีการจัดการกระทำต่างๆ ที่สิ้นเปลืองโดยนำคนทุกคนมาสู่กระบวนการปรับปรุงคุณภาพเพื่อที่จะสามารถบรรลุผลได้ในเวลาที่น้อยลง วิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรสามารถนำไปใช้ได้ทั่วไปไม่ว่าจะเป็นองค์กรใด การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรต้องสร้างพื้นฐานอย่างรวดเร็วโดยต้องการให้กลายเป็นวิถีชีวิตสำหรับองค์กร

Sallis (1993, p. 26) กล่าวว่า TQM เป็นการสร้างวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับคุณภาพมุ่งให้สมาชิก (บุคลากร) ทุกคนทำให้ลูกค้าพอใจ ลูกค้าเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการกำหนดคุณภาพของสินค้า (The customer is sovereign) TQM จะรวมถึงแนวคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ (quality assurance) การขยายการพัฒนาแนวคิด (extends and development)

Goetsch and Davis (1994, p. 4) กล่าวว่า TQM เป็นกิจกรรมที่มุ่งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยที่ทุกคนในองค์กรทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงาน มุ่งปรับปรุงการปฏิบัติงานใน



ทุกๆ ระดับ ซึ่ง โกลด์ เชื่อว่าการปรับปรุงการปฏิบัติงานเป็นแนวทางที่ทำให้เกิดความพึงพอใจอันเป็นเป้าหมายของการผลิตและการบริการที่มีคุณภาพ

Williams (1994, pp. 1-2) อธิบายว่า คำว่า TQM เป็นกระบวนการสร้างสภาพแวดล้อมซึ่งเป็นการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างถาวร (create constantly improvement quality) เป็นลักษณะ (style) ของการมุ่งบรรลุเป้าหมายที่เป็นไปได้มากที่สุดของคุณภาพการผลิตและบริการ

Hradesky (1996, pp. 2-3) กล่าวว่า TQM เป็นปรัชญา เป็นชุดเครื่องมือ และเป็นกระบวนการที่มุ่งผลผลิตสุดท้ายทำให้ลูกค้าพอใจและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง คำว่าปรัชญาและกระบวนการในที่นี้จะต่างจากปรัชญาและกระบวนการทั่วไปที่ว่าทุกคนในองค์กรจะต้องสามารถปฏิบัติได้ TQM เป็นยุทธวิธี (tactics) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและเทคนิควิธีด้านโครงสร้างมุ่งให้เกิดความพอใจทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก โดยผู้บริหารต้องเข้ามามีส่วนร่วมและมีพันธะรับผิดชอบ (involved and committed)

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2539, หน้า 26) ได้วิเคราะห์แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับระบบบริหารงานแบบ TQM ของนักวิชาการทั้ง 3 ท่านนี้ พบว่าหลักการที่สอดคล้องกัน คือเรื่อง การกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนในการปรับปรุงคุณภาพ การจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรในหน่วยงาน การทำงานเป็นทีม การกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความสามารถทำงานเต็มศักยภาพ นอกจากนี้ยังพบว่ามีหลักการสำคัญอย่างน้อย 2 ท่านได้กล่าวสอดคล้องกันคือ การปรับปรุงระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงคุณภาพและวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย การสร้างจิตสำนึกในการปรับปรุงคุณภาพ เป็นต้น

ฉัตรฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ (2545, หน้า 69) กล่าวว่า การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรหรือ TQM หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรที่สมาชิกทุกคนต่างให้ความสำคัญ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งที่จะตอบสนองความต้องการและสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2545, หน้า 37) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นแนวคิดผสมผสานที่มองได้หลายแง่ทั้งในแง่ทฤษฎีองค์กรและการบริหารสมัยใหม่ กระบวนการทัศน์ใหม่ หรือแม้กระทั่งปรัชญาการบริหาร เป็นแนวทางในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป็นแนวคิดและกลยุทธ์หนึ่งที่ใช้ในการแข่งขัน หรือเพื่อความอยู่รอดขององค์กร เป็นแนวคิดที่ยอมรับความสำคัญของการตัดสินใจโดยข้อเท็จจริง การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ การบริหารที่ให้ความสำคัญกับพนักงาน โดยการให้มีส่วนร่วมและมอบอำนาจการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเกี่ยวกับการออกแบบงานใหม่ๆ

การสร้างทีมที่กำหนดทิศทางได้ด้วยตนเอง มีความร่วมมือระหว่างกลุ่มต่างสายงาน ต้องการความไว้วางใจและความผูกพันต่อองค์การรวมทั้งประสานความแตกต่างเพื่อให้เกิดความปรองดองกันในองค์การ

วิฑูรย์ สิมะโชคคี (2550, หน้า 93) กล่าวว่า TQM คือ ปรัชญา แนวคิด เทคนิค และวิธีการในการบริหารจัดการองค์การสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งยึดเอาความต้องการของลูกค้าและคุณภาพเป็นศูนย์กลางในทุกกิจกรรมที่ปฏิบัติ โดยให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมปรับปรุงกระบวนการและสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าและมีผลการประกอบการที่เป็นเลิศ โดยมีความรับผิดชอบต่อสังคมด้วย อันเป็นการสร้างคุณค่าแก่องค์การและสังคมทั่วทั้งองค์การ TQM จึงเป็นระบบการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อความเป็นเลิศขององค์การพร้อมกับมีความรับผิดชอบต่อสังคมด้วย (Corporate Social Responsibility: CSR)

ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา (2550, หน้า 173-174) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ หรือ Total Quality Management: (TQM) เมื่อพิจารณาตามรากศัพท์ของคำว่า TQM ประกอบด้วย 3 คำ คือ

T (Total) หมายถึง ทุกคน ทุกระดับ ทุกหน่วยงาน ทุกปัจจัยในการทำงานทุกขั้นตอน และทุกเวลาต้องมีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพ

Q (Quality) หมายถึง การทำให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง หรือการสร้าง ความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าอย่างแท้จริง ไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือบริการ

M (Management) หมายถึง การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยผู้บริหารระดับสูงมีความมุ่งมั่นอย่างจริงจังที่จะสร้างคุณภาพด้วยการสร้างมาตรฐานการทำงานขึ้นมาใช้ เน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วม สร้างทีมงานเพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม และเน้นให้มีการตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง

Total Quality Management (TQM) หมายถึง แนวทางการบริหารองค์การที่มุ่งเน้นการสร้างคุณภาพ โดยเน้นให้สมาชิกทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมและมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในระยะยาวด้วยการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้ารวมทั้งการสร้างผลประโยชน์ตอบแทนให้กับองค์การ และสังคมโดยรวมด้วย

สรุปได้ว่า TQM เป็นกระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์การเกี่ยวกับคุณภาพในการบริหารงาน ที่มุ่งบริหารจัดการองค์การสู่ความเป็นเลิศ โดยให้สมาชิกทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ซึ่งมีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย โดยมุ่งตอบสนองความต้องการ ความจำเป็น และสร้างความประทับใจให้กับผู้รับบริการ

## 2. วิวัฒนาการของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ

Ishikawa (1985, pp. 151-152) กล่าวว่า TQM มาจากคำว่า “TQC” (Total Quality control) ของญี่ปุ่น หรือบางทีญี่ปุ่นก็เรียกว่า “CWQC” (Company Quality control) หรืออาจแปลว่า “การควบคุมคุณภาพทั่วบริษัท” อันที่จริงคำว่า TQM กับ TQC เหมือนกับหลัก TQC ดั้งเดิมของญี่ปุ่นมีอยู่ 4 ส่วน คือ

ส่วนแรก “QA” หรือ “Quality Assurance” คือ การประกันคุณภาพ ในความหมายของญี่ปุ่นคือ การประกันสินค้าที่เพิ่งออกใหม่ หรือการให้คำมั่นหรือการรับรองแก่ลูกค้าตามจริงก็คือการสร้างเครดิตหรือความเชื่อถือนั่นเอง โดยเฉพาะออกใหม่ต้องสร้างความไว้วางใจใจ การบริหารของญี่ปุ่นนั้นสอนให้คนไม่หวังประโยชน์ระยะสั้น แต่คิดว่าคุณภาพมาก่อน (quality comes first) ส่วนยอดขายและกำไรจะตามมาทีหลัง

ส่วนที่สอง “QC” หรือ “Quality Control” หมายถึง การควบคุมคุณภาพ คือ การทำตามที่ตกลงหรือให้คำรับรองกับลูกค้าเอาไว้ นอกจากจากรับประกันที่จะต้องคุมเป็นอย่างดีแล้วก็ต้องคุมจุดอื่นๆ โดยเฉพาะกระบวนการผลิตหรือการทำงานถ้าให้ดีก็ต้องคุมไว้ล่วงหน้าตั้งแต่ตอนที่ยังเป็นปัจจัยนำเข้า (inputs) เช่น คุมคุณภาพของเหล็กที่จะนำมาใช้ประกอบรถยนต์ หรือแร่ธาตุที่จะนำมาผลิตเป็นปุ๋ย ข้อสำคัญคือ การคุมนี้ต้องแก้ปัญหาด้วย เพราะการแก้ปัญหาถือเป็นการป้องกันล่วงหน้า ไม่ให้ปัญหานั้นเกิดขึ้นอีกในอนาคต

ส่วนที่สาม “TQC” หรือ “Total Quality Control” หมายถึง คนที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงคุณภาพนั้นมีทั่วองค์การ ทุกระดับและทุกคน ความรับผิดชอบในการปรับปรุงคุณภาพไม่ใช่เป็นของใคร โดยเฉพาะ ขณะเดียวกันก็ไม่อาจปิดความรับผิดชอบได้

ส่วนที่สี่ ส่วนสุดท้ายซึ่งสำคัญที่สุด คือกลุ่ม “QC” หรือ “Quality Circle” หมายถึง กลุ่มคนงานกลุ่มเล็กๆ รวมตัวกันเองด้วยความสมัครใจเพื่อช่วยกันแก้ไขปัญหาของโรงงาน โดยได้รับมอบอำนาจและสิ่งอำนวยความสะดวกจากโรงงาน ในญี่ปุ่นผู้บริหารไว้วางใจกลุ่ม QC มาก กลุ่ม QC สามารถคิดแนวทางการปรับปรุงการทำงานกันเอง ซึ่งจะทำนอกเวลางาน ตอนหลังกลุ่ม QC ไปยุ่งกับงานประจำด้วย เช่น กำหนดเวลาเข้า-ออกงาน กำหนดตารางการทำงาน หรือบางแห่งมีอำนาจกระทั่งพิจารณาความดีความชอบและตัดสินใจรับคนเข้าทำงาน กลุ่ม QC นี้เองที่เป็นพื้นฐานของทีมจัดการตนเอง (self-managed team) และการจัดการตามกลุ่มภารกิจ (cluster organization) สมัยปัจจุบันกลุ่ม QC มีประโยชน์มากมาย เพราะเป็นตัวเชื่อมโยงการทำงานทุกระดับในองค์การ เป็นเครือข่ายที่พัฒนาความสัมพันธ์ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งเป็นแหล่งฝึกหัดปฏิบัติและพัฒนาตนเองของคนระดับล่าง

ตามประวัตินั้น TQM มาจาก TQC กล่าวคือ ความสำเร็จของญี่ปุ่นช่วงต้นทศวรรษ 1970 เป็นแรงคลอใจให้ตะวันตกสนใจศึกษาการปรับปรุงคุณภาพของญี่ปุ่น และนำกลับไปเผยแพร่ยังฝั่งตะวันตก แต่ฝ่ายที่นำไปเผยแพร่ต้องการตั้งชื่อให้ต่างไป กับอีกประการหนึ่ง คือ ต้องการให้มีลักษณะวิชาการยิ่งขึ้น ส่วนทางปฏิบัติ TQM เริ่มใช้ครั้งแรกในกองทัพเรือสหรัฐอเมริกา ปี ค.ศ. 1985 (Martinez-Lorente, Dewhurst, and Dale, 1998, p. 380) อย่างไรก็ตาม TQC ของญี่ปุ่นก็มีลักษณะเด่นเฉพาะตัวที่ต่างไปจาก TQM คือการปรับปรุงคุณภาพในกลุ่ม QC ซึ่งยากที่จะเลียนแบบได้ ปัจจุบันมีผู้รวบรวมความรู้ของ TQM เอาไว้เป็นตำรา และสรุปหลักการเอาไว้ในรางวัลคุณภาพต่างๆ อาทิ รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป รางวัลคุณภาพแห่งสหรัฐอเมริกา หรือรางวัลมัลคอล์ม บอลดริจ (Malcolm Baldrige) รางวัลคุณภาพแห่งญี่ปุ่น หรือรางวัลเดมมิง รวมทั้งระบบมาตรฐานต่างๆ โดยเฉพาะระบบมาตรฐาน BS 5750 แห่งอังกฤษ และระบบมาตรฐาน ISO 9000

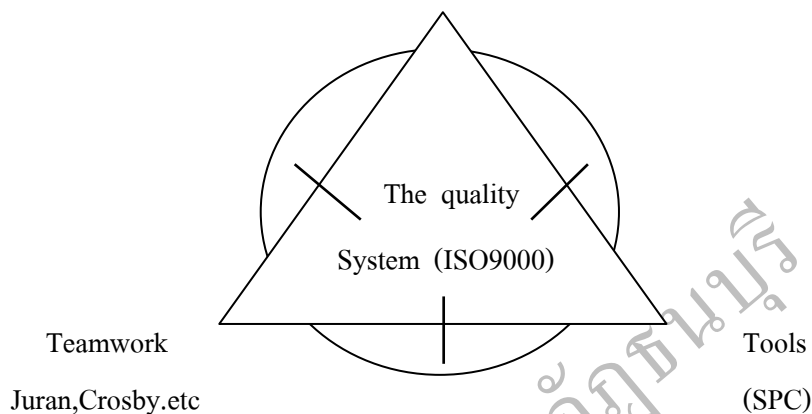
การพัฒนาความรู้ของ TQM เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้กันระหว่างฝ่ายตะวันตกกับญี่ปุ่น เพราะชาวตะวันตกเป็นผู้นำความรู้ด้านคุณภาพไปเผยแพร่ที่ญี่ปุ่น คนที่ได้รับการยกย่องเรื่องนี้มากที่สุดคือ ดับเบิลยู เอ็ดเวิร์ดส์ เดมมิง (W. Edwards Deming) รองลงมาคือ โจเซฟ โมเสส จูราน (Joseph Moded Juran) เนื่องจากเดมมิงเป็นคนแรกที่เข้าไปอบรมความรู้เรื่องคุณภาพให้กับญี่ปุ่น เมื่อปี ค.ศ. 1950 ส่วนจูรานเป็นผู้เข้าไปบรรยายเสริมในตอนหลัง นอกจากนั้น ก็ยังมีนักคิดอื่นๆ ที่ได้รับการยกย่องว่าเป็น “กูรู” (Guru) ของ TQM คือ คาโอรุ อิชิกาวา (Kaoru Ishikawa) ฟิลลิป เบย์ยาร์ด ครอสบี (Phillip Bayard Crosby) อาร์มันด์ วาลลิน เฟเกนบาม (Armand Vaiiin Feigenbaum) ทั้งนี้อาจรวมไปถึงนักคิดคนอื่นในรุ่นหลัง อาทิ มาซาฮากิ อิมายิ (Masaki Imai) เคนชิ ทากูชิ (Genishi Tagushi) และวิลเลียม อี คอนเวย์ (William E. Conway)

Goetsch and Davis และ Tenner and Detoro (อ้างถึงใน พันธุ์ศักดิ์ พลสารัมย์, 2540, หน้า 18-19) ได้นำเสนอลำดับเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพ พบว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ได้รับความสนใจและเริ่มต้นมาจากประเทศสหรัฐอเมริกา แนวคิดและความเป็นมาเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรได้เริ่มจากแนวคิดทางวิทยาศาสตร์ พัฒนาการที่ยาวนานนี้ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงความหมายของคำว่า “คุณภาพ” และมีการประยุกต์ใช้แนวคิดเชิงคุณภาพหลายระดับ ซึ่ง แซลลิส (Sallis, 2002, p. 18) ได้ลำดับขั้นของแนวความคิดในการพัฒนาคุณภาพเป็น 4 ลำดับขั้น คือ ระดับการตรวจสอบ (Inspection) ระดับการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) ระดับการประกันคุณภาพ (Quality Assurance) และระดับสูงสุดคือ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management)

### 3. หลักการสำคัญในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

Oakland, John S. (1989, p. 299) เสนอรูปแบบของ TQM ที่แสดงความสัมพันธ์ของแนวความคิดเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ TQM โดยมีรูปแบบดังนี้

Management commitment and quality policy (Deming's 14 points)



ภาพที่ 2.4 รูปแบบของ TQM ที่แสดงความสัมพันธ์ของแนวความคิดเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ TQM

ที่มา : Oakland, John S., 1989, p. 299

Deming (อ้างถึงใน Sallis, 1993, pp. 48-49 ; Goetsch and Davis, 1994, p. 22) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารที่กำหนดเป็นความรับผิดชอบการบริหาร (Management Commitment) และนโยบายคุณภาพ (Quality Policy) 14 ประการ หรือ เรียกว่า Deming's 14 point สรุปได้ดังนี้

(1) การกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงผลผลิตและบริการ โดยใช้การศึกษาค้นคว้าและนำนวัตกรรมมาปรับปรุงการออกแบบการผลิตและบริการสม่ำเสมอ

(2) การยอมรับแนวคิดปรัชญาใหม่ๆ รวมทั้งการนำแนวคิดของทุกคนทุกฝ่ายมาใช้ตัดสินใจร่วมกัน นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องสร้างวัฒนธรรมด้านคุณภาพขึ้นในองค์กรให้กลายเป็นวิถีชีวิต

(3) การยึดมั่นในหลักการขององค์กร เพื่อยึดเป็นหลักการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร

(4) การสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริหารในด้านต่างๆ สนใจและยอมรับแนวคิดของผู้รับบริการ รวมทั้งการตอบสนองความต้องการเพื่อให้ผู้บริการ-ผู้รับบริการพึงพอใจ

(5) การปรับปรุงระบบการผลิต หรือกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิตและการบริการ

(6) การฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับปฏิบัติงานให้มีคุณภาพให้กับบุคลากรในหน่วยงานทุกคน

(7) การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหาร เพื่อสร้างภาวะผู้นำ ให้บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

(8) การขจัดความกังวลต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติตามแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เช่น เมื่อบุคลากรกลัวการเสี่ยง ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น จะมีผลทำให้การปรับปรุงคุณภาพตามแนวคิดนี้ลดลง ผู้บริหารจะต้องบริหารงานให้เกิดความยุติธรรมกับทุกคน สร้างความมั่นใจให้ทุกคนกล้าถาม กล้าแสดงความคิดเห็น

(9) การร่วมกันทำงานเป็นทีม สนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน

(10) การกระตุ้นให้ทุกคนมีแรงจูงใจที่จะทำงาน โดยบอกวิธีการทำให้ถึงเป้าหมายว่าควรทำอย่างไร (How to) เพื่อนำสู่การพัฒนาคุณภาพงานและอาจกระตุ้นเสริมด้วยการใช้คำขวัญ

(11) การทำงานโดยคำนึงถึงคุณภาพ (How good) มากกว่าจะมุ่งปริมาณ หรือมุ่งการทำงานได้ตามจำนวนที่ต้องการ โดยไม่คำนึงถึงคุณภาพ

(12) การกระตุ้นให้ทุกคนใช้ความสามารถในการทำงาน ได้เต็มศักยภาพ ขจัดอุปสรรคที่มีผลต่อความภูมิใจในการทำงาน ให้ความเป็นธรรมและเอาใจใส่บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน หลีกเลี่ยงการนำผลการประเมินด้านลบมาทำลายหรือบั่นทอนความมุ่งมั่นในการทำงาน

(13) การสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษา อบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ที่เป็นประโยชน์ ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการปรับปรุงการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ

(14) การปฏิบัติงาน (Take action) ตามแนวทางที่กล่าวมาเพื่อให้เกิดความสำเร็จ โดยทุกคนร่วมมือกันและฝ่ายบริหารให้การสนับสนุน และรับผิดชอบเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย

Juran ได้เขียนหนังสือเรื่อง “The Quality Control Handbook” เมื่อปี ค.ศ. 1951 โดยพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับ TQM ที่เน้นการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 10 ขั้นตอน ดังนี้ (Juran, 1986 cited in Bank, 1992, p. 70)

- คุณภาพ
- (1) การสร้างความตระหนักในความต้องการและโอกาสเพื่อพัฒนาปรับปรุง
  - (2) การกำหนดเป้าหมายการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
  - (3) การสร้างองค์กรที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมาย โดยการจัดตั้งหน่วยงานคุณภาพ เพื่อชี้ปัญหา เลือกโครงการ กำหนดทีมงาน และเลือกเครื่องอำนวยความสะดวกที่ใช้ในกิจกรรม
  - (4) การฝึกอบรมบุคลากรทุกคนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
  - (5) การดำเนินโครงการ กิจกรรม ที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาในการทำงาน
  - (6) การรายงานผลการปฏิบัติ ความก้าวหน้าของงาน
  - (7) ความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย
  - (8) การนำเสนอ เผยแพร่ผลงานที่สื่อความเข้าใจได้
  - (9) การบันทึกผลการปฏิบัติ ความสำเร็จของงาน
  - (10) การร่วมมือในการพัฒนาระบบการทำงานของหน่วยงานในแต่ละปีและ กระบวนการทำงาน เพื่อให้การทำงานของแต่ละฝ่ายได้รับการพัฒนาเป็นไปด้วยความราบรื่น

Crosby (1999) ได้กล่าวถึงโครงการลดความสูญเสียโดยเน้นการทำงานเป็นทีม ซึ่งสนับสนุนแนวคิดของจอร์จ และเรียกวิธีการนี้ว่า “14 ขั้นตอนคุณภาพของครอสบี” (Bank, 1992, pp. 76-78, Sallis, 1993, pp. 53-57) ดังนี้

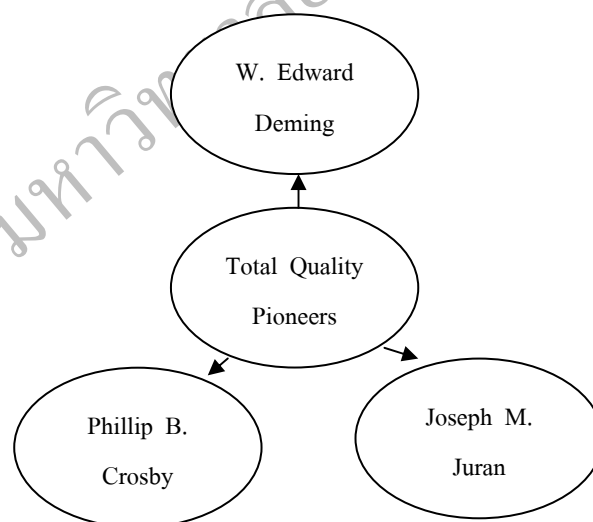
- (1) การสร้างความรับผิดชอบด้านการบริหาร
- (2) การปรับปรุงคุณภาพทีมงาน
- (3) การวัดคุณภาพ
- (4) การประเมินค่าของคุณภาพ
- (5) การตระหนักถึงคุณภาพ
- (6) การปรับปรุงแก้ไข
- (7) การร่วมกันทำโครงการลดความสูญเสีย
- (8) การฝึกอบรม
- (9) การจัดงานวันแห่งคุณภาพ
- (10) การกำหนดเป้าหมาย
- (11) การขจัดความผิดพลาด
- (12) การสร้างจิตสำนึก
- (13) การร่วมกันสร้างคุณภาพ

(14) การตรวจสอบให้ความมั่นใจและทำงานให้มีประสิทธิภาพนั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง มุ่งเน้นที่ความพึงพอใจและความต้องการของผู้ใช้บริการเป็นสำคัญ นอกจากนี้

อิชิคาว่า (Ishikawa อ้างใน วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2540, หน้า 121) ได้ให้หลักการในเรื่องการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไว้ ดังนี้

- (1) เป็นการปฏิบัติทางความคิดของการบริหาร
- (2) เป็นกิจกรรมกลุ่มซึ่งไม่สามารถทำได้โดยปัจเจกบุคคล
- (3) เป็นการบริหารด้วยข้อเท็จจริง
- (4) เป็นการบริหารด้วยการหมุนกงล้อ PDCA
- (5) เป็นการบริหารที่วางอยู่บนพื้นฐานแห่งมนุษยธรรม
- (6) เป็นวินัยที่เชื่อมโยงความรู้เข้ากับการปฏิบัติ

Goetsch and Davis (1994, pp. 18-19) ได้สรุปแนวคิดของนักวิชาการสามท่านซึ่งโกสท์ เรียกว่า “ผู้บุกเบิกแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Pioneers)” ที่เป็นผู้บุกเบิก หรือนำแนวคิดเกี่ยวกับ TQM มาใช้จนแพร่หลาย คือ เดมมิง (W. Edward Deming) จูราน (Joseph M. Juran) ครอสบี (Phillip B. Crosby) และได้เขียนสรุปเป็นแผนภาพได้ ดังนี้



ภาพที่ 2.5 สรุปเกี่ยวกับการบุกเบิกแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Pioneers) ที่มา : Goetsch, and Davis, 1994, หน้า 19

จากแนวคิดดังกล่าว มีที่มาจากหลักการบริหาร 14 ข้อ ของเดมมิง ส่วนแนวคิดของจูรานและครอสบี เน้นเรื่องการทำงานเป็นทีม และรูปแบบนี้พบว่ามิใช่แนวคิดเกี่ยวกับระบบคุณภาพ



ISO 9000 และ Tools หรือการใช้วิธีการทางสถิติ (Statistical process control : SPC) เป็นแนวทางในการบันทึกข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมโดยกระบวนการทางสถิติ เพื่อให้สามารถหาสาเหตุของปัญหา วิธีการแก้ปัญหา ตลอดจนการปรับปรุงวิธีการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ

หลักการบริหาร โดยมุ่งเน้นคุณภาพ มุ่งเน้นระบบการทำงาน โดยความร่วมมือจากสมาชิกในหน่วยงานในการผลิตผลงานที่มีคุณภาพให้เป็นที่ต้องการของลูกค้า (วีรพงษ์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2540, หน้า 105) ได้รวบรวมแนวคิดของนักวิชาการและสรุปว่า หลักการสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วย 12 ประการ คือ

- (1) สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า
- (2) มีจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม
- (3) ให้การศึกษาและพัฒนาบุคลากรตลอดเวลา
- (4) ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพ
- (5) ให้ความสำคัญแก่กระบวนการทำงาน
- (6) กระบวนการถัดไปคือลูกค้าของเรา
- (7) บริการด้วยข้อมูลจริง ของจริง ในสถานที่จริง
- (8) แก้ปัญหาที่สาเหตุ เน้นการป้องกันและเกิดปัญหาซ้ำ
- (9) ใช้กรรมวิธีทางสถิติ
- (10) ใช้กฎ Pareto คือ เรื่องสำคัญมีน้อย เรื่องจิปจายมีเยอะ
- (11) ดำเนินการบริหารแบบ PDCA
- (12) สร้างระบบมาตรฐานที่มีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

จะเห็นได้ว่าปรัชญาการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เชื่อในกระบวนการพฤติกรรมของคนว่า คนทำงานจะถูกกระตุ้นให้ทำงานด้วยปัจจัย 3 ประการ (วิฑูรย์ ภูริปัญญวานิช, 2539, หน้า 23)

- (1) คนทำงาน ชอบที่จะเรียนรู้งาน ทำงานที่สำคัญมากขึ้น (Intrinsic Motivation)
  - (2) คนทำงานได้รับความรู้สึกที่ดีเมื่องานสำเร็จ (Task Motivation)
  - (3) คนทำงานชอบที่จะได้รับการยอมรับจากผู้อื่น (Social Motivation)
- ซึ่งเป็นสิ่งที่คาดหวังให้เกิดขึ้นในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร คือ
- (1) มีผลงานที่สนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น
  - (2) มีความสามารถในการทำงานและองค์กร ได้รับการพัฒนา
  - (3) บุคลากรขององค์กรมีความรู้มากขึ้น และมีความพึงพอใจในงาน

ดังนั้น วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร คือ การปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การดำเนินงานในทุกๆ ด้านมีคุณภาพ และผลจากการทำงานที่มีคุณภาพจะได้ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ

หลักการที่สำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร สรุปได้ว่า

- (1) มุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้า
- (2) การปรับปรุงกระบวนการทำงาน
- (3) ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน

โดยสิ่งที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร คือ

- (1) มีผลงานที่สนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น
- (2) ความสามารถขององค์กรได้รับการพัฒนา
- (3) บุคลากรขององค์กรมีความรู้มากขึ้น และมีความพึงพอใจในงาน

#### 4. องค์ประกอบของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

นักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงแนวคิดลักษณะต่างๆ ขององค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ดังนี้

Tenner and Dectoro (1992, p. 31) ได้กล่าวว่า รูปแบบที่จะนำแนวคิดเกี่ยวกับ TQM มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 3 ประการ ได้แก่

(1) มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อมุ่งหวังที่จะให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในทุกๆ ส่วนขององค์กร

(2) มีหลักการพื้นฐานของรูปแบบที่สำคัญ 3 ประการ คือ การมุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer focus) การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Process improvement) และการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพของทุกคนในองค์กร (total involvement)

(3) องค์ประกอบที่สำคัญๆ ที่จะทำให้การนำ TQM ไปใช้ให้บรรลุผล คือ

(3.1) ผู้บริหารมีลักษณะของ “ภาวะผู้นำ” (Leadership)

(3.2) มีการให้การศึกษาระบบและการจัดการฝึกอบรมเกี่ยวกับ TQM กับทุกคนใน

องค์กร (Education and training)

(3.3) มีโครงสร้างการบริหารที่เกื้อหนุน (Supportive structure)

(3.4) ระบบการติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพ (Communications)

(3.5) ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบ (Reward and recognition)

(3.6) การนำกระบวนการทางสถิติ (statistical process control: SPC) หรือการวัดผลการปฏิบัติงาน (measurement) มาใช้ในกระบวนการ TQM

(3.7) การให้ความสำคัญและการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม (teamwork)

วิฑูรย์ ภูริปัญญวานิช (2539, หน้า 24) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้องค์กรทำงานให้บรรลุปรัชญาของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มี 4 ประการ ได้แก่

(1) องค์กรจะต้องผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงกว่ามาตรฐานโดยทั่วไป และให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้าเป็นหลัก

(2) มีระบบการพัฒนาบุคลากรโดยให้พนักงานได้รับเครื่องมือและการฝึกอบรมที่จำเป็นในการเพิ่มคุณภาพ

(3) มีการแก้ปัญหาขององค์กรร่วมกันจากตัวแทนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

(4) ผู้บริหารระดับสูงมีความมุ่งมั่นในการสร้างระบบการบริหารคุณภาพให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

Dale (1994, pp. 10-13) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มีองค์ประกอบดังนี้

(1) ความผูกพันและความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งผู้บริหารต้องรู้จักใช้อิทธิพลและทักษะจูงใจ ชักชวนให้พนักงานเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะคิด และวิธีการทำงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานที่ดี

(2) องค์กรมีระบบการวางแผนและการจัดการองค์กรที่ดี โดยมีการวิเคราะห์วางแผนเลือกใช้เครื่องมือ และเทคนิคให้เหมาะสม เพื่อทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความสนใจ ปรับปรุงคุณภาพงานมากขึ้น นอกจากนี้ควรมีการวัดผลและการรับข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่องทั้งภายในและภายนอกองค์กร

(3) มีการให้การศึกษและการฝึกอบรมแก่พนักงานทุกคนในระดับที่เหมาะสม และต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถให้มีศักยภาพในการทำงานสูงขึ้น

(4) ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการยกย่องและให้รางวัลกับทีมที่มีผลงานดี และประสบความสำเร็จ

Goetsch and Davis (1994, pp. 14-18) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มีองค์ประกอบ ดังนี้

(1) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ (Customer focus)

(2) การตระหนักในคุณภาพ (Obsession with quality)

(3) การใช้แนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific approach)

- (4) การมีข้อผูกพันระยะยาว (Long-team commitment)
- (5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
- (6) การปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง (Continual improvement of systems)
- (7) การศึกษาและการฝึกอบรม (Education and training)
- (8) อิสระในการทำงานภายใต้ของเขต (Freedom through control)
- (9) มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน (Unity of purpose)
- (10) มอบอำนาจและให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม (Employee involvement and empowerment)

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า องค์ประกอบของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มีความสอดคล้องกัน และสมาชิกในองค์กรต้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติซึ่งเป็นหลักสำคัญพื้นฐานในการบริหารงาน อันจะนำมาซึ่งความร่วมมือในการทำงาน ก่อให้เกิดความผูกพันกับองค์กรซึ่งต้องเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร เมื่อเกิดความผูกพันย่อมต้องการเห็นองค์กรพัฒนา ดังนั้นผู้บริหารต้องใช้ภาวะความเป็นผู้นำในการแสดงออกซึ่งความสามารถ ของบุคลากรในองค์กร โดยมุ่งที่ความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพสินค้า การมีส่วนร่วมการทำงานเป็นทีม การสนับสนุน และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากกระบวนการต่างๆ

##### 5. การนำแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ทางการศึกษา

Murgatroyd and Morgan (1993, pp. 122-123) กล่าวว่า การนำหลักการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มาใช้ในการศึกษานั้นว่ามีประโยชน์และมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สามารถส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความรับผิดชอบมากขึ้น มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้บุคลากรทั้งในและนอกโรงเรียนมีส่วนร่วมในการบริหารมากยิ่งขึ้น รวมทั้งเพิ่มศักยภาพในการสอนของครู เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐาน ขระดับครูมืออาชีพ สร้างหลักสูตรใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและประชาชน ลดช่องว่างระหว่างบุคลากรผู้ปฏิบัติงานและผู้นำ ที่สำคัญเน้นความพอใจของลูกค้า ปัจจุบันทั้งภาครัฐและภาคเอกชนของหลายๆ ประเทศได้นำแนวคิดการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้เพื่อปรับปรุงวิธีการบริหารงานและประสบความสำเร็จอย่างมาก หลักในการประยุกต์ใช้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงแนวคิดลักษณะต่างๆ ดังนี้

Sallis (1993, pp. 131-135) ได้อธิบายถึงระบบคุณภาพที่จะนำมาใช้ในระบบการรับรองคุณภาพการศึกษาว่าประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

- (1) การพัฒนาองค์กรหรือการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร
- (2) นโยบายคุณภาพ

- (3) อำนาจทางการบริหาร
- (4) การจัดองค์ประกอบคุณภาพ
- (5) การตลาดและการเข้าถึงชุมชน
- (6) การรับเป็นสมาชิก
- (7) การแนะนำหน่วยงาน
- (8) การใช้หลักสูตร
- (9) การปัจฉิมนิเทศ
- (10) การออกแบบหลักสูตร
- (11) การบริหารหลักสูตร
- (12) การบริหารบุคลากร
- (13) การให้ความเสมอภาค
- (14) การติดตามและประเมินผล
- (15) การบริหารจัดการ
- (16) การพิจารณาที่ตั้งของสถาบัน

หลักการสำคัญในการวางแผนยุทธศาสตร์ด้านคุณภาพ เพื่อให้มีประสิทธิผลในการทำงาน (Sallis, 1993, p. 125) คือ

- (1) ภาระงานที่ชัดเจนและเด่นชัด
- (2) เน้นผู้ใช้บริการอย่างชัดเจน
- (3) กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อให้บรรลุงานนั้น
- (4) ยุทธศาสตร์ที่กำหนดต้องส่งเสริมผู้เรียนทั้งในและนอกสถาบัน
- (5) เสริมแรงบุคลากรโดยการสร้างทีมดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- (6) การประเมินประสิทธิผลของสถาบัน โดยการตรวจสอบการบริการนักเรียน

กับเป้าหมาย

จรรยาพร ธรณินทร์ (2539, หน้า 11-12) กล่าวว่า การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาใช้ในทางการศึกษามีหลักการดำเนินการ ดังนี้

- (1) ปรับปรุงบทบาท ภารกิจ และ โครงสร้างใหม่ มีรายละเอียด ดังนี้
  - (1.1) มีวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน
  - (1.2) ภารกิจที่หมดความจำเป็นต้องยกเลิก
  - (1.3) มีโอกาสจ้างเหมาให้ผู้อื่น ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการ

ภารกิจบางอย่าง

(1.4) มีโครงสร้างที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีมมากกว่าการบังคับบัญชา  
ตามลำดับชั้น

(1.5) แต่ละหน่วยงานมีขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน

(1.6) มีหน่วยงานภายในที่ใช้โครงสร้างหลากหลาย เหมาะสมกับภารกิจใน

แต่ละด้าน

(2) ให้ปรับปรุงระบบงาน/ วิธีทำงานใหม่ มีรายละเอียด ดังนี้

(2.1) มีขั้นตอนการทำงานที่สั้นไม่ซับซ้อน

(2.2) มีวิธีการทำงานที่ยืดเป้าหมายมากกว่ากระบวนการ

(2.3) มีระบบการทำงานที่ใช้ปฏิบัติงานน้อย แต่ได้ผลงานที่รวดเร็วมี

ประสิทธิภาพ

(2.4) มีระบบความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ชัดเจน

(2.5) ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการปฏิบัติงานในระดับที่เหมาะสม

(2.6) มีวิธีการทำงานที่ทันสมัย มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยใน

การปฏิบัติงานมากขึ้น

(3) ให้ปรับปรุงกฎระเบียบใหม่ มีรายละเอียด ดังนี้

(3.1) มีข้อเสนอยกเลิกกฎระเบียบ หลักการ ที่ล้าสมัย ไม่เหมาะสมกับสภาพ

ปัจจุบัน

(3.2) มีข้อเสนอปรับปรุงระเบียบข้อบังคับที่เข้มงวดให้มีลักษณะผ่อนคลาย

ยืดหยุ่นข้อเท็จจริงเป็นหลัก

(3.3) ผู้บริหารมีอำนาจในการวินิจฉัย ตัดสินใจปรับใช้ระเบียบข้อบังคับบาง

ประการให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริง

(4) ให้ปรับปรุงระบบการเงิน มีรายละเอียด ดังนี้

(4.1) มีข้อเสนอปรับปรุงระเบียบวิธีการควบคุมรายจ่ายที่คล่องตัวสอดคล้อง

กับข้อเท็จจริง และความต้องการ

(4.2) ผู้บริหารสามารถบริหารและเกลี่ยระบบการเงินได้ตามความจำเป็น

(4.3) ขอบเขตความรับผิดชอบของผู้บริหารในด้านการบริหาร การเงิน ให้

สอดคล้องกับการบริหาร การใช้วัสดุอุปกรณ์อื่นๆ

(5) ให้ปรับปรุงทรัพยากรบุคคล มีรายละเอียด ดังนี้

(5.1) มีการกำหนดกรอบอัตรากำลังคนของบุคลากรทั้งจำนวน ระดับ และ

สายที่เหมาะสมกับแผนงาน โครงการ ลักษณะงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ และคุณภาพงาน

(5.2) มีความก้าวหน้าชัดเจน และดึงดูดใจบุคลากร

(5.3) มีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและทักษะเหมาะสมกับบทบาทภารกิจและมีเจตคติที่ดีต่อโรงเรียน

(5.4) ผู้บริหารสามารถแต่งตั้ง โยกย้าย และขยายกำลังคนได้อย่างเหมาะสมกับความจำเป็น

(6) ให้ปรับปรุงการวางแผนและติดตามประเมินผล มีรายละเอียด ดังนี้

(6.1) มีแผนยุทธศาสตร์หรือทิศทางที่เหมาะสม

(6.2) มีระบบติดตามประเมินผลปฏิบัติงานของโรงเรียน

(6.3) มีระบบการติดตามตรวจสอบอัตรากำลัง และการใช้ตำแหน่งครูบุคลากร

(6.4) มีระบบการติดตามตรวจสอบการบริหารการเงิน

(6.5) ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการปฏิบัติงานในระดับที่เหมาะสม

การตัดสินใจของโรงเรียนที่จะเริ่มนำปรัชญาวัฒนธรรมการทำงานแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้เป็นเรื่องที่ยาก เพราะยังไม่มีสูตรสำเร็จในการเริ่มการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร แต่มีขั้นตอนที่น่าสนใจ ดังนี้ (Sallis, 1993, pp. 126-131)

(1) ผู้นำระดับสูงต้องสร้างภาวะผู้นำและความผูกพันต่อคุณภาพงาน ซึ่งเป็นกุญแจหลักของคุณภาพ

(2) ความยินดีของลูกค้ำ ซึ่งหมายถึง นักเรียน ครู ผู้ปกครอง ตลาดแรงงาน เป็นวัตถุประสงค์ของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

(3) กำหนดผู้มีบทบาทสูงสุดในการดำเนินงานหรือผู้สนับสนุนงานตามกิจกรรม

(4) จัดตั้งกลุ่มฟืนเฟืองซึ่งเป็นตัวแทนของบุคลากรและผู้บริหาร มีหน้าที่ปฏิบัติและสนับสนุนกระบวนการปรับปรุงคุณภาพ

(5) จัดตั้งผู้ประสานงานคุณภาพ

(6) จัดประชุมผู้บริหารเพื่อประเมินความก้าวหน้า

(7) วิเคราะห์และแก้ไขปัญหาสถานการณ์ปัจจุบัน

(8) ใช้รูปแบบการพัฒนาจากหลายๆ แห่งมาประยุกต์ใช้

(9) จ้างที่ปรึกษาจากภายนอกสถาบันมาช่วยดำเนินการ

(10) ฝึกอบรมบุคลากรเพื่อสร้างความตระหนักและให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องคุณภาพ

(11) เผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับเรื่องคุณภาพ

- (12) ตรวจสอบวัดค่าใช้จ่ายเรื่องคุณภาพ
- (13) พัฒนาเครื่องมือและเทคนิคด้านคุณภาพโดยทีมงาน
- (14) มีการประเมินงานเป็นระยะ

จากข้อเสนอแนะของนักวิชาการและนักการศึกษาดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าหลักในกระบวนการดำเนินงาน โดยนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในการศึกษายังคงเหมือนกับการใช้การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในทางธุรกิจ ความแตกต่างที่มีและเห็นได้ชัดเจนคือ ความหมายของลูกค้านั้น ซึ่งลูกค้าทางการศึกษานั้น แซลลิส (Sallis, 1993, pp. 31-33) อธิบายไว้ว่า ลูกค้าทางการศึกษามี 2 ประเภท คือ ลูกค้าภายใน ได้แก่ ครูตลอดจนบุคลากรทางการศึกษาอื่นๆ และลูกค้าภายนอก ซึ่งแบ่งออกเป็นกลุ่มย่อย 3 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 เป็นลูกค้าปฐมภูมิ หมายถึง ผู้เรียน

ระดับที่ 2 เป็นลูกค้าทุติยภูมิ หมายถึง บิดา มารดา หรือผู้ปกครองนักเรียน ตลอดจนจรรยาบรรณ หรือนายจ้างที่จ่ายเงินเพื่อการศึกษา

ระดับที่ 3 เป็นลูกค้าตติยภูมิ หมายถึง ตลาดแรงงาน รัฐบาลกลาง หรือสังคมที่ได้รับผลกระทบจากการจัดการศึกษา

Sallis (1993, p. 64) กล่าวว่า การนำแนวคิดและหลักการของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารงานจะประสบความสำเร็จได้เป็นผลมาจากภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยผู้นำหรือผู้บริหารในองค์การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้ แซลลิส (Sallis, 1993, p. 88)

- (1) มีวิสัยทัศน์ด้านคุณภาพของหน่วยงานของตน
- (2) ไปร้งใสต่อกระบวนการปรับปรุงคุณภาพ
- (3) พுகุ่ยเรื่องคุณภาพกับผู้ร่วมงานเสมอ
- (4) มีความมั่นใจว่านโยบายขององค์กร คือ การตอบสนองความต้องการ
- (5) ให้โอกาสผู้ใช้บริการได้แสดงความคิดเห็น
- (6) เป็นผู้นำบุคลากรในการพัฒนา
- (7) ระมัดระวังการตำหนิบุคลากรเมื่อมีปัญหาที่ยังสรุปไม่ชัดเจน
- (8) นำนวัตกรรมมาใช้ในองค์กร
- (9) เชื่อมั่นว่าโครงสร้างขององค์กรชัดเจน และมีการกำหนดความรับผิดชอบ

และมอบหมายอำนาจควบคู่กันไป

- (10) ขจัดกำแพงขององค์กรและกำแพงทางวัฒนธรรมของบุคลากร
- (11) สร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ



(12) พัฒนากลไกในการสร้างและประเมินความสำเร็จ

ในองค์กรที่เริ่มนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ดำเนินการ บทบาทหน้าที่ที่สำคัญของผู้นำที่ต้องดำเนินการ คือ (Sallis, 1992, p. 238)

- (1) มีวิสัยทัศน์
- (2) ใกล้ชิดกับนักเรียน
- (3) ผูกพันกับการปรับปรุงคุณภาพ
- (4) สื่อสารสนเทศที่ดี
- (5) กำหนดนโยบายและการปฏิบัติที่ดี ให้มีความสำคัญกับผู้บริหาร
- (6) วางแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน
- (7) เปิดช่องว่างให้ผู้รับบริการแสดงความคิดเห็น
- (8) ระมัดระวังการตำหนิ
- (9) ฝึกอบรมบุคลากร
- (10) นำนวัตกรรมมาใช้ในโรงเรียน
- (11) สนับสนุนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- (12) มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ
- (13) ลดอุปสรรคต่างๆ ในการทำงาน
- (14) สร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
- (15) พัฒนากลไกในการทำงาน
- (16) พัฒนาระบบและกระบวนการคุณภาพในโรงเรียน

จากบทบาทของผู้นำทางการศึกษาควรมีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรสู่การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ซึ่ง แซลลิส (Sallis, 1992, p. 64) เสนอแนวทางว่า ผู้นำทางการศึกษาสามารถพัฒนาแนวทางมาตรฐานอุตสาหกรรม BS 5740/ ISO 9000 มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา คือ

- (1) การสร้างความผูกพันกับการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
- (2) ระบบการทำงานที่มีคุณภาพ
- (3) สัญญาที่ให้ไว้กับผู้ให้บริการภายในและภายนอกองค์กร
- (4) ควบคุมงานเอกสาร
- (5) นโยบายและวิธีการรับนักเรียนนักศึกษา
- (6) บริการที่จัดให้กับนักเรียน นักศึกษา รวมทั้งสวัสดิการ การแนะแนว การสอน

เสริมและการสอนต่อเนื่อง

- (7) การจัดทำรายการความก้าวหน้าของนักเรียน นักศึกษา
- (8) การพัฒนาหลักสูตร การออกแบบใช้หลักสูตร ยุทธศาสตร์การจัดการเรียน

การสอน

- (9) การประเมินและการสอบวัดผล
- (10) ความสอดคล้องของการประเมินหรือการสอบวัดผล
- (11) รายการประเมินกระบวนการบริหารและรายการศึกษาของนักเรียน

นักศึกษา

- (12) การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการและระบบของการแสดงการสูญเสียของการ

ผลิต

(13) ปฏิบัติการในการแก้ปัญหานักเรียนที่ไม่ประสบผลสำเร็จในการเรียน ระบบการรับคำร้องเรียน และการขอความช่วยเหลือของนักเรียน

(14) สิ่งอำนวยความสะดวกด้านบริการ สภาพแวดล้อมและบริการอื่นๆ ที่จัดให้นักเรียน นักศึกษา

- (15) รายงานเกี่ยวกับคุณภาพ
- (16) จัดกระบวนการเรียนการสอนไม่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน
- (17) การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร
- (18) วิธีการทบทวนการนำเสนอและการประเมินผลการดำเนินงาน

Peter and Austin (1986, pp. 394-44 cited in Sallis, 1993, pp 87-88) กล่าวว่า สิ่งที่ดีตัดสินภาวะความเป็นผู้นำทางการศึกษาที่สำคัญ คือ การกำหนดแนวทางพัฒนานโยบายคุณภาพเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษาของผู้นำทางการศึกษาจะประกอบไปด้วย ปัจจัย 6 ประการ คือ

(1) การเผยแพร่งานพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ หมายถึง ผู้บริหารต้องเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ผลงานที่แสดงถึงการพัฒนา และคุณภาพของการศึกษาในโรงเรียนให้ครู บุคลากร นักเรียน และผู้ปกครองทราบอย่างกว้างขวาง

(2) การบริหารโดยการพูดคุยเรื่องคุณภาพกับผู้ร่วมงาน หมายถึง ผู้บริหารพูดคุยถึงเรื่องการปรับปรุงคุณภาพของโรงเรียนทุกครั้งที่มีการเดินทางไปนิเทศงานในจุดต่างๆ

(3) ให้ความใกล้ชิดกับนักเรียนและชุมชน หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ให้บริการ ได้แก่ บุคลากรทุกคน นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสถานประกอบการต่างๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการอย่างแท้จริง

(4) ใช้นวัตกรรมที่ทันสมัย หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนนำนวัตกรรมทางการศึกษาใหม่ๆ และทันสมัยมาใช้กับบุคลากรของโรงเรียนใช้ในการดำเนินงาน มีการเตรียมการป้องกันและแก้ไขข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากการใช้นวัตกรรมใหม่ๆ เสมอ

(5) สร้างความผูกพันต่อสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารจัดกิจกรรมเพื่อให้นักเรียน ผู้ปกครอง ครู ตลอดจนบุคลากรในส่วนต่างๆ ของโรงเรียนมีความรู้สึกว่าคุณอยู่ในครอบครัวเดียวกันมีความผูกพันต่อสถานศึกษา

(6) สร้างทีมงานและพัฒนาบุคลากร หมายถึง ผู้บริหารต้องจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยร่วมมือกันทำงานเป็นทีม

บทบาทสำคัญของผู้บริหารการศึกษาในการพัฒนาคุณภาพขององค์กร คือ การส่งเสริมด้วยการเสริมแรงให้ครูใช้ศักยภาพของตนเองอย่างสูงสุดในการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการจัดการเรียนการสอนของนักเรียน

Spanbauer (1992, p. 15 cited in Sallis, 1993, pp. 89-90) ผู้ซึ่งทดลองใช้การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในวิทยาลัยอาชีวศึกษาหลายแห่งในสหรัฐอเมริกา เสนอแนะว่า ในการนำนวัตกรรมคุณภาพไปใช้ในสถานศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน คือ การเสริมแรงครูในกระบวนการเรียนการสอนให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีความรับผิดชอบต่อนักเรียนมากขึ้น ครูมีสิทธิ์ดำเนินการด้วยตนเองเกือบทุกอย่าง เรื่อง และยังสามารถนำแนวคิดนี้ไปผสมผสานกับภาวะผู้นำร่วมกับการสร้างความผูกพันของครูต่อโรงเรียน ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน ความกระตือรือร้นต่อการอุทิศตนเพื่อปรับปรุงคุณภาพและสร้างเทคนิควิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนาระบบการทำงานและตรวจสอบคุณภาพในด้านผลการดำเนินงานของทุกกิจกรรมด้วย

## 7. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร นั้นเป็นผลมาจากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัญหาและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรซึ่งจากการวิจัยของ ลองเน็กเกอร์ และสแกสเซอร์โร ในปี ค.ศ. 1996 พบว่า ปัญหาของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่สำคัญ คือ การขาดความสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง Longenecker and Seazero (1996, p. 123 อ้างถึงใน เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545, หน้า 396-397) นอกจากนี้ วิล, วิลเลียม และดัล (Wield, Williams, and Dale, 2001, p. 329) ได้ศึกษาการปรับปรุงคุณภาพตามแนวทาง ISO 9000 กับการปรับปรุงคุณภาพตามแนวทางระดับรางวัลคุณภาพเมื่อปี ค.ศ. 1988 พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร คือ

ความสามารถของทีมผู้บริหาร ซึ่งขึ้นอยู่กับความรู้ความเข้าใจต่อการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ เพราะผู้บริหารต้องเข้าใจหลักการและเป้าหมายของการปรับปรุงคุณภาพก่อนจึงจะสามารถวางแผนกลยุทธ์ จัดลำดับความสำคัญ กระจายกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ทำการควบคุมและวัดผลได้ แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ เพราะปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการบริหารงานต่างๆ คือ ผู้นำ หน่วยงานใดที่มีผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถรอบด้าน หน่วยงานนั้นย่อมประสบความสำเร็จ (ซารี มณีสรี, 2542, หน้า 135) ดังคำกล่าวของ แซลลิส (Sallis, 1993, p. 64) ที่ว่าการนำแนวคิดและหลักการของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ไปใช้ในการปรับปรุงการบริหารงานจะประสบความสำเร็จได้เป็นผลมาจากภาวะผู้นำของผู้บริหาร สอดคล้องกับคำกล่าวของ สเทิร์ม (Stem, 1991, p. 25) ที่ว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์การให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย

เนื่องจาก การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การเป็นระบบการบริหารงานที่เน้นคุณภาพทุกด้านและทุกกิจกรรมขององค์การ โดยผู้บริหารควรให้ความสำคัญและสนับสนุนกิจกรรมเหล่านี้ การปรับปรุงคุณภาพถือว่าเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนในองค์การที่จะต้องให้ความร่วมมือและร่วมรับผิดชอบเป็นระบบการปรับปรุงงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มตั้งแต่การทำให้อุปกรณ์ตั้งแต่แรก เพื่อลดความจำเป็นในการตรวจสอบ หรือป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น และเป็นระบบการทำงานเพื่อสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าเป็นสำคัญ (สมศักดิ์ คลประสิทธิ์, 2539, หน้า 57) ในการนำระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพนั้นต้องมีการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่จะช่วยให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องและให้ทุกคนมีส่วนร่วม โดยองค์การต้องมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนและต้องได้รับการสนับสนุนอย่างมากจากผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับนิยาม ที่ว่าการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ เป็นการมุ่งไปที่การปฏิบัติในระยะยาวและเป็นกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทั้งองค์การในการสร้างรากฐานของการให้บริการแก่ลูกค้าที่ดีขึ้น โดยการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและเป็นการปฏิบัติจากบนลงล่าง (De Cenzo and Robbins, 1996, p. 41)

จะเห็นได้ว่าภารกิจ และภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Dale, 1994, p. 10) ดังคำกล่าวที่ว่า องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ คือผู้บริหารระดับสูงสุดและพนักงานทุกระดับจะต้องมีความผูกพันต่อการบริหารคุณภาพร่วมกัน เสมือนหนึ่งว่าทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการผลักดันการบริหารคุณภาพให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของลาสโล (Laszlo, 1998, p. 282) ที่วิเคราะห์ว่าปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการทำให้การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การประสบความสำเร็จ คือความผูกพัน และการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารระดับสูง เพราะ

ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ และจัดลำดับความสำคัญของการบรรลุเป้าหมายซึ่งเป็นขั้นตอนแรกที่จะทำให้เกิดความสำเร็จและเป็นงานที่สำคัญที่สุดของผู้บริหาร

นอกจากนี้งานวิจัยของลาเซลเลส (Lascelles and Dale, 1994, pp. 316-318) พบว่า ปัญหาการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การขาดความผูกพันจากผู้บริหารระดับกลาง เนื่องจาก ผู้บริหารระดับสูงสร้างแรงกระตุ้นและแรงจูงใจไม่พอ ซึ่งส่งผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานในระดับล่างถัดไป นอกจากนี้ งานวิจัยของเดล ในปี ค.ศ. 1991 พบว่า ปัญหาเริ่มต้นใหม่ๆ ของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร คือ ผู้บริหารระดับสูงขาดความผูกพันและขาดวิสัยทัศน์ ส่วนปัญหาที่ทำให้การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ไปไม่รอดในระหว่างที่ดำเนินการ ได้แก่ แรงกดดันหรือข้อจำกัดจากเวลา วัฒนธรรมองค์กรและผู้บริหารระดับสูงขาดความผูกพัน จะเห็นได้ว่าความผูกพัน และความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงเป็นส่วนประกอบสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เพราะถ้าปราศจากความผูกพันของผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับอื่นๆ แล้วการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร จะเกิดขึ้นไม่ได้หรือหากเกิดขึ้นก็ไม่ยั่งยืน เพราะผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีความรับผิดชอบในการกำหนดทิศทาง และใช้ความเป็นผู้นำผลักดันให้เกิดระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรขึ้นในหน่วยงาน (Dale, Boaden and Lascelles, 1994, p. 10)

จากงานวิจัยดังกล่าว จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ดังจะเห็นได้จากงานวิจัยของฮวง (Haung, 1994) ซึ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมการบริหารคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาในมลรัฐโอไฮโอ สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์กับผู้นำแบบกิจสัมพันธ์มีสหสัมพันธ์ระดับสูงระหว่างระยะเวลาที่นำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปใช้ในองค์กรกับภาวะผู้นำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

## บริบทของกลุ่มโรงเรียนกรุงธนใต้

### 1. ความเป็นมาของการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร (2556, หน้า 3-4) กล่าวถึงกรุงเทพมหานครว่า มีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษาตั้งแต่เริ่มสถาปนาในปี พ.ศ. 2515 ตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 335 โดยรับโอนการจัดการศึกษาจาก 2 หน่วยงาน คือ เทศบาลนครหลวง และองค์การบริหารนครหลวงกรุงเทพธนบุรี ซึ่งหน่วยงานทั้งสองได้ถือกำเนิด เมื่อปี พ.ศ. 2514 จากประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 24 และ 25 โดยเทศบาลนครหลวงกรุงเทพธนบุรี เป็นการยุบรวมกันและรับโอนการจัด

การศึกษาจากเทศบาลนครกรุงเทพ และเทศบาลนครธนบุรี ทั้งนี้ โดยเทศบาลทั้งสอง รับโอนการจัดการศึกษามาจากกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อปี พ.ศ. 2481 และองค์การบริหารนครหลวงกรุงเทพธนบุรี เป็นการยุบรวมกันและรับโอนการจัดการศึกษาจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดพระนคร และองค์การบริหารส่วนจังหวัดธนบุรี โดยองค์การทั้งสองโอนการจัดการศึกษามาจากกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อปี พ.ศ. 2509

การจัดการศึกษาในพื้นที่ของกรุงเทพมหานคร นับตั้งแต่จัดตั้งโรงเรียนทวยราษฎร์ขึ้นครั้งแรก เมื่อปี พ.ศ. 2427 ที่ วัดมหรธรรพาราม และขยายออกไป โดยการจัดตั้งองค์การบริหาร เป็นกรมศึกษาธิการ เมื่อปี พ.ศ. 2430 และเป็นกระทรวงธรรมการ เมื่อปี พ.ศ. 2435 นั้น ต่อมาในปี พ.ศ. 2411 ได้มีโครงการศึกษาเกิดขึ้น โดยแบ่งความรับผิดชอบให้กรมศึกษาธิการของกระทรวงศึกษาธิการ จัดการศึกษาในกรุงเทพมหานคร และให้กระทรวงมหาดไทยจัดการศึกษาในหัวเมืองร่วมกับพระสงฆ์ ภายหลังได้มีการขยายการศึกษาภาคบังคับออกไป ถึงระดับตำบล ระหว่างปี พ.ศ. 2454 ถึง พ.ศ. 2474 มีหน่วยงานที่รับผิดชอบการประถมศึกษา 3 กระทรวง คือ

- (1) กระทรวงนครบาล รับผิดชอบที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษาในส่วนกลาง
- (2) กระทรวงมหาดไทย รับผิดชอบที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษาในส่วนภูมิภาค
- (3) กระทรวงธรรมการทำหน้าที่ประสานงาน ให้การศึกษาเป็นไปตาม

นโยบาย

ปัจจุบันนี้การจัดการศึกษากรุงเทพมหานคร เป็นอำนาจหน้าที่ ตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 89 (21) แห่งพระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 โดยมีการจัดการศึกษาหลายระดับ และหลายรูปแบบ ซึ่งมีหน่วยงานที่รับผิดชอบ ดังนี้

- (1) การจัดการศึกษาระดับปฐมวัย

(1.1) จัดอยู่ในรูปของอนุบาลศึกษา อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานการศึกษาและสำนักงานเขตโดยเปิดสอนชั้นอนุบาลศึกษาปีที่ 1-2 จำนวน 429 โรงเรียน ในสังกัดกรุงเทพมหานคร ทั้งหมด จำนวน 436 โรงเรียน

(1.2) จัดอยู่ในรูปศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักพัฒนาสังคม ซึ่งดำเนินงานในลักษณะของการให้ความสนับสนุนชุมชน ที่เปิดดำเนินการและสำนักอนามัย ซึ่งเปิดสถานเลี้ยงเด็กกลางวัน และให้การสนับสนุนบ้านเลี้ยงเด็ก

(2) การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานการศึกษาและสำนักงานเขต มีโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 431 โรงเรียน จากโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครทั้งหมด จำนวน 436 โรงเรียน ซึ่งตั้งอยู่กระจายทั่วพื้นที่ 50 สำนักงานเขต

(3) การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย เปิดสอนในโรงเรียนประถมศึกษาของกรุงเทพมหานคร จำนวน 105 โรงเรียน ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานการศึกษาและสำนักงานเขต และได้จัดตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยแยกออกจากโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 5 โรงเรียน คือ โรงเรียนมัธยมบ้านบางกะปิ สำนักงานเขตบางกะปิ โรงเรียนมัธยมประชานิเวศน์ สำนักงานเขตจตุจักร โรงเรียนมัธยมนาคนาวาอุปถัมภ์ สำนักงานเขตสวนหลวง โรงเรียนมัธยมสุวิทย์เสรีอนุสรณ์ สำนักงานเขตประเวศน์ และโรงเรียนมัธยมปยุตนาวาส สำนักงานเขตทวีวัฒนา

(4) การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา จัดตั้งมหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร โดยรวมวิทยาลัยแพทยศาสตร์กรุงเทพมหานครและวชิรพยาบาล และวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์ ก่อตั้งเมื่อวันที่ 13 พฤศจิกายน พ.ศ. 2553 อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานการแพทย์

(5) การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน ได้แก่ การฝึกอบรมอาชีพระยะสั้นในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ร่วมกับสำนักงานบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการดำเนินการศึกษานอกระบบโรงเรียนในโรงเรียนของกรุงเทพมหานคร และการให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน โรงเรียนผู้ใหญ่จัดให้แก่กลุ่มสนใจตามความเหมาะสมซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานพัฒนาสังคม

(6) การจัดการศึกษาแก่เด็กที่มีความต้องการพิเศษ

(6.1) การศึกษาพิเศษ (เรียนร่วม) เปิดรับนักเรียนที่มีความบกพร่องด้านใดด้านหนึ่ง เข้าเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาของกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2554 มีโรงเรียนที่เปิดจัดการศึกษาพิเศษ (เรียนร่วม) จำนวน 101 โรงเรียน อยู่ในความดูแลรับผิดชอบของสำนักงานการศึกษาและสำนักงานเขต

(6.2) การศึกษาเฉพาะทางด้านกีฬาและดนตรี

(6.2.1) กีฬา เปิดสอนนักเรียนกีฬาตั้งแต่ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 3 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนวิสุทธิฯ สำนักงานเขตดินแดง โรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ และโรงเรียนวัดทองสัมฤทธิ์ สำนักงานเขตมีนบุรี ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักสวัสดิการสังคม

(6.2.2) ดนตรี เปิดสอนหลักสูตรเฉพาะทางดนตรีสากล สำหรับนักเรียนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 ในโรงเรียนมัธยมประชานิเวศน์ สำนักงานเขตจตุจักร

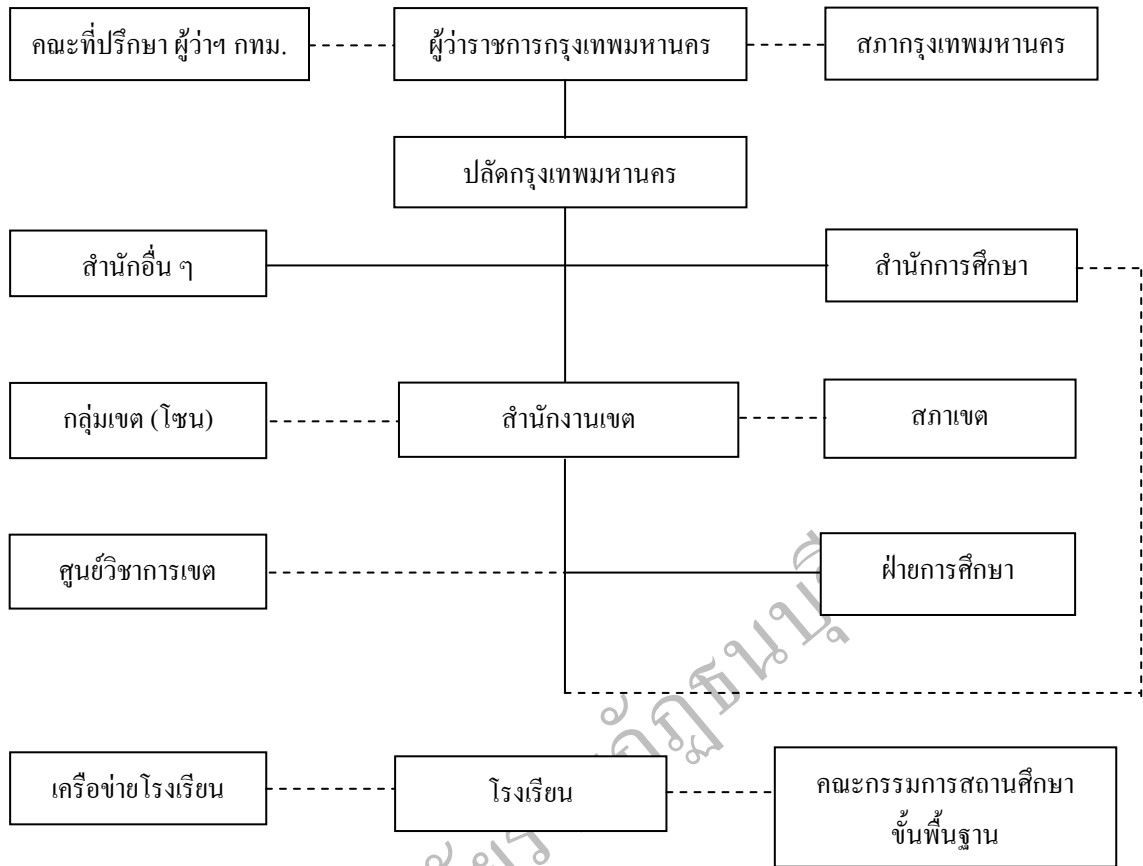
ภารกิจหลักในการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร คือ การจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษา ส่วนการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา อาศัยแนวทางตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 10 พฤษภาคม พ.ศ. 2531 ซึ่งเห็นชอบในหลักการเกี่ยวกับนโยบายการจัดการศึกษาสำหรับ

เด็กก่อนประถมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น กรุงเทพมหานคร ได้จัดขึ้นในโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา โดยได้รับมติคณะรัฐมนตรีให้ความรับผิดชอบดำเนินการได้ เมื่อวันที่ 3 มีนาคม พ.ศ. 2535 ซึ่งกรุงเทพมหานครจัดเป็นการเสริมที่กระทรวงศึกษาธิการดำเนินการเพื่อสนองนโยบายรัฐบาล ในการขยายการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่เด็กและเยาวชนของไทย และเมื่อวันที่ 27 มกราคม พ.ศ. 2541 คณะรัฐมนตรีได้ลงมติอนุมัติเปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

## 2. การบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร (2554, หน้า 18) กล่าวถึงการบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานครในส่วนของ การประถมศึกษา ซึ่งจัดในลักษณะของสายการบังคับบัญชา ผู้มีอำนาจคือ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ปลัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขต และโรงเรียนตาม ลำดับ โดยมีสำนักการศึกษาเป็นฝ่ายอำนวยการหรือหน่วยงานที่ปรึกษา ส่งเสริมสนับสนุนในระดับ กรุงเทพมหานคร และฝ่ายการศึกษาเป็นส่วนราชการที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกันในระดับสำนักงานเขต ซึ่งแสดงเป็นแผนภูมิไว้ ดังนี้





ภาพที่ 2.6 โครงสร้างระบบบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร  
ที่มา : สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร, 2554, หน้า 18

จากภาพประกอบสามารถอธิบายได้ว่าโครงสร้างระบบบริหารการศึกษา กรุงเทพมหานคร มีผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครเป็นผู้บริหารสูงสุดและเป็นฝ่ายการเมือง มีอำนาจหน้าที่ กำหนดนโยบายการบริหารกรุงเทพมหานครทุกด้าน เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการกรุงเทพมหานครและลูกจ้างกรุงเทพมหานคร ในสายราชการประจำมีปลัดกรุงเทพมหานคร ดำรงตำแหน่งสูงสุดของข้าราชการประจำ มีอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดและตามคำสั่งของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครและรับผิดชอบควบคุมดูแลราชการประจำกรุงเทพมหานคร ให้เป็นไปตามนโยบายของกรุงเทพมหานคร กำกับ เร่งรัด ติดตามผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในกรุงเทพมหานคร รวมทั้งเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการกรุงเทพมหานครและลูกจ้างกรุงเทพมหานคร รองจากผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร

## นโยบายด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

เพื่อเสริมสร้างกรุงเทพมหานครให้เป็นมหานครแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง ด้วยนโยบายการศึกษาที่ทำได้จริง ด้วยคุณภาพมาตรฐาน พร้อมพัฒนาองค์ความรู้อย่างครอบคลุมทั้งในและนอกห้องเรียน

- (1) เด็กกรุงเทพมหานครเรียนฟรีอย่างมีคุณภาพ
- (2) ยกระดับมาตรฐานการเรียนของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครอย่างต่อเนื่อง
- (3) เสริมทักษะการเรียนรู้ภาษาจีนและภาษาอังกฤษในโรงเรียน 436 แห่ง ทั่วกรุงเทพมหานคร

- (4) เน้นการเรียนรู้นอกห้องเรียน บ้านหนังสือ ห้องสมุด และโรงเรียนดนตรี
- (5) เล่นอินเทอร์เน็ตได้ทุกพื้นที่ จาก WiFi สู่ WiMAX
- (6) มีพื้นที่ให้เยาวชนใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์อย่างสร้างสรรค์

## วิสัยทัศน์ด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

สำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร (2554, หน้า 2) สำนักงานศึกษาเป็นองค์กรหลักด้านการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร โดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้โรงเรียนในสังกัดก้าวไกล ก้าวทันโลกมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม

## เป้าหมายการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา

- (1) จัดบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานและอนุบาลอย่างทั่วถึงทุกสำนักงานเขต
- (2) นักเรียนมีคุณภาพมาตรฐาน
- (3) โรงเรียนมีคุณภาพมาตรฐานและผลคุณภาพได้อย่างยั่งยืน
- (4) จัดบริการการศึกษาให้ก้าวไกล ก้าวทันโลก โดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี
- (5) ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น

## ขอบข่ายการบริหารและการจัดการศึกษากรุงเทพมหานคร

โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีภารกิจการบริหารโรงเรียน 4 ด้าน สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป ผู้วิจัยขอเสนอในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการ ดังนี้

### **หลักการและแนวคิดการบริหารงานวิชาการ**

หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการศึกษา (2551, หน้า 15) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 กำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัด กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังสถานศึกษา จึงเป็นหน้าที่ของโรงเรียนที่จะจัดการงานเหล่านี้ให้มีประสิทธิภาพ โดยที่งานวิชาการเป็นภารกิจหลักของโรงเรียนที่ต้องจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง โดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครองและชุมชน มีส่วนร่วม นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด สามารถตรวจสอบการจัดการศึกษาได้ทุกช่วงชั้น ตลอดจนการร่วมมือเป็นเครือข่ายที่เพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดการศึกษา

### **แนวทางการดำเนินงานการบริหารงานวิชาการ**

หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการศึกษา (2551, หน้า 15) การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 มุ่งหวังให้ผู้เรียนเป็นผู้ที่มีความรู้รอบตัว ความรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้และทักษะในการดำรงชีวิต เพื่อเป็นเครื่องมือที่จะนำพานักเรียนของกรุงเทพมหานคร สู่การเป็นพลเมืองที่ทรงคุณค่าของโลก จากรายงานการวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาประเทศไทย พบว่า โรงเรียนมีศักยภาพด้านการบริหารวิชาการอยู่ในลำดับสุดท้าย ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการบริหารโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้บริหารโรงเรียนต้องบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยให้ความสำคัญกับการบริหารงานวิชาการเป็นลำดับแรก เพราะการบริหารงานวิชาการเป็นงานสร้างทักษะให้เด็กได้รับความรู้ความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรม และปรับตัวองให้อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

### **ขอบข่ายและภารกิจการบริหารงานวิชาการ**

- (1) การบริหารงานวิชาการ
  - (1.1) การวางแผนการบริหารงานวิชาการ
  - (1.2) การจัดการเรียนการสอน
  - (1.3) การคัดเลือกหนังสือแบบเรียน
  - (1.4) การนิเทศการศึกษา
- (2) การพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - (2.1) การจัดทำระเบียบและแนวทางการปฏิบัติในการบริหารหลักสูตร
  - (2.2) การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา

- (2.3) การนำหลักสูตรไปใช้
- (2.4) การตรวจสอบ ทบทวนการใช้หลักสูตร
- (2.5) การรายงานการตรวจสอบ ทบทวนหลักสูตร
- (2.6) การพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตร
- (3) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
  - (3.1) วิธีการจัดการเรียนรู้
  - (3.2) การพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
  - (3.3) การแนะแนว
  - (3.4) การวิจัยในชั้นเรียน
  - (3.5) การวัดและประเมินผล
- (4) การประกันคุณภาพการศึกษา
  - (4.1) การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
  - (4.2) การประกันคุณภาพภายนอกสถานศึกษา
- (5) การพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของนักเรียน
  - (5.1) การพัฒนานักเรียนสู่ความเป็นเลิศ
  - (5.2) การจัดการศึกษาพิเศษเรียนร่วม

#### **บริบทสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้**

สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร (2555, หน้า 15-58) กล่าวถึง กรุงเทพมหานคร ได้มีการปรับปรุงการแบ่งกลุ่มการปฏิบัติงานของสำนักงานเขต สรุปได้ว่าเพื่อให้การปฏิบัติราชการ มีความสอดคล้องกับสภาพพื้นที่ เศรษฐกิจ สังคม วิถีการดำรงชีวิตของประชาชน สามารถสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเพื่อประโยชน์ในการประสานงาน การกำกับ และติดตาม การปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามนโยบายของ กรุงเทพมหานคร จำนวน 7 เขต 69 โรงเรียน การดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ เป็นไปตามนโยบายด้านการศึกษาของผู้บริหารกรุงเทพมหานคร และแผนพัฒนาการศึกษากรุงเทพมหานคร ตามวิสัยทัศน์การจัดการศึกษาที่ว่า “สำนักการศึกษาเป็นองค์กรหลัก ด้านการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร โดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้โรงเรียนในสังกัดก้าวไกล ก้าวทัน โลก มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม”

โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ประกอบด้วยโรงเรียนในสังกัด กรุงเทพมหานครในเขตต่างๆ 7 เขต ดังนี้

เขตราษฎร์บูรณะมี 6 โรงเรียน ประกอบด้วย 1) โรงเรียนวัดแจ้งร้อน 2) โรงเรียนรัตนจินะอุทิศ 3) โรงเรียนวัดประเสริฐสุทททาวาส 4) โรงเรียนวัดบางปะกอก 5) โรงเรียนวัดสน 6) โรงเรียนวัดสารอด

เขตหนองแขมมี 6 โรงเรียน ประกอบด้วย 1) โรงเรียนวัดหนองแขม 2) โรงเรียนประชาบำรุง 3) โรงเรียนบ้านขุนประเทศ 4) โรงเรียนวัดอุดมรังสี 5) โรงเรียนวัดศรีนวลธรรมวิมล 6) โรงเรียนคลองบางแกว (มนต์ จรัสสิงห์)

เขตบางแค มี 12 โรงเรียน ประกอบด้วย 1) โรงเรียนวัดบุญประดิษฐ์ 2) โรงเรียนวัดราษฎร์บำรุง (งามศิริวิทยาการ) 3) โรงเรียนหมู่บ้านเศรษฐกิจ 4) โรงเรียนเพชรเกษม (จตุรงค์สงครามอนุสรณ์) 5) โรงเรียนบางแคเหนือ 6) โรงเรียนบางเขือกหน้า 7) โรงเรียนวัดพรหมสุวรรณสามัคคี 8) โรงเรียนคลองหนองใหญ่ 9) โรงเรียนบางไผ่ (บ้านนายพันแก้วขาว) 10) โรงเรียนบางแค (เนื่องสังวาลย์อนุสรณ์) 11) โรงเรียนวัดศาลาแดง 12) โรงเรียนวัดม่วง

เขตบางขุนเทียนมี 16 โรงเรียน ประกอบด้วย 1) โรงเรียนคลองพิทยาลงกรณ์ 2) โรงเรียนวัดแสมคำ 3) โรงเรียนวัดเลา 4) โรงเรียนราชมนตรี (ปลื้ม-เชื่อมนุกูล) 5) โรงเรียนวัดหัวกระบือ 6) โรงเรียนวัดประชาบำรุง 7) โรงเรียนสะแกงาม 8) โรงเรียนหมู่บ้านเกาะโพธิ์ 9) โรงเรียนวัดกำแพง 10) โรงเรียนวัดกก 11) โรงเรียนวัดท่าข้าม 12) โรงเรียนศาลเจ้า (หัวนุกูลวิทยา) 13) โรงเรียนวัดบัวผัน 14) โรงเรียนแก้วข้าทึบอุปถัมภ์ 15) โรงเรียนวัดบางกระดี 16) โรงเรียนบางขุนเทียนศึกษา

เขตภาษีเจริญมี 13 โรงเรียน ประกอบด้วย 1) โรงเรียนทองศาลางาม 2) โรงเรียนวัดจันทร์ประดิษฐาราม 3) โรงเรียนบางจาก 4) โรงเรียนวัดตะล่อม 5) โรงเรียนวัดกำแพง 6) โรงเรียนวัดอ่างแก้ว (จีบ ป่าน้ำ) 7) โรงเรียนวัดประคู้ (พ่วงอุทิศ) 8) โรงเรียนวัดชัยฉิมพลี 9) โรงเรียนวัดโตนด 10) โรงเรียนวัดวิจิตรการนิมิต 11) โรงเรียนวัดนิมมานรดี 12) โรงเรียนวัดโคกอน 13) โรงเรียนวัดมะพร้าวเตี้ย

เขตทุ่งครุมี 8 โรงเรียน ประกอบด้วย 1) โรงเรียนราชราชฤกษ์ (นุชมีอุทิศ) 2) โรงเรียนบางมด (ต้นเปาวิทยาการ) 3) โรงเรียนคลองรางจาก 4) โรงเรียนสามัคคีบำรุง 5) โรงเรียนชูลินทองประดิษฐ์อนุสรณ์ 6) โรงเรียนราษฎร์บูรณะ 7) โรงเรียนวัดทุ่งครุ 8) โรงเรียนนาหลวง

เขตบางบอนมี 8 โรงเรียน ประกอบด้วย 1) โรงเรียนบ้านนายพล 2) โรงเรียนสถานีพรหมแดน 3) โรงเรียนบ้านนายสี 4) โรงเรียนวัดนินสุขาราม 5) โรงเรียนพรหมราษฎร์รังสรรค์ 6) โรงเรียนบ้านนายเหรียญ 7) โรงเรียนวัดบางบอน 8) โรงเรียนพระยามนธาตุราชศรีพิจิตร

โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ จัดการศึกษาภายใต้ ระบบการบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้มีอำนาจ คือ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ปลัด

กรุงเทพมหานคร สำนักงานเขต และโรงเรียน ตามลำดับ โดยมีสำนักงานการศึกษาเป็นฝ่ายอำนวยการ หรือหน่วยงานที่ปรึกษา ส่งเสริมสนับสนุนในระดับกรุงเทพมหานคร และฝ่ายการศึกษาเป็นส่วนราชการที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกันในระดับสำนักงาน มีแนวทางการดำเนินการในด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา คือสร้างความตระหนัก ความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ยึดหลักผู้เรียนสำคัญที่สุดแก่ครูและบุคลากร ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายอย่างเป็นระบบ สนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับการสร้างและพัฒนาหลักสูตร สื่อการเรียน กิจกรรมการเรียน การประเมินผล และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน ทั้งในด้านองค์ความรู้ ด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และส่งเสริมการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อจัดการเรียนรู้ และสนับสนุน การดำเนินงานของชมรม สมาคม หรือองค์กรอื่น ๆ ให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2539, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง การนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ผลการวิจัยปรากฏว่า รูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แนวคิดและหลักการ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของระบบ หลักการระบบ ลักษณะพื้นฐานบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์การและองค์ประกอบขององค์การ

ส่วนที่ 2 โครงสร้างระบบงาน ประกอบด้วย โครงสร้างการบริหารงาน บทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหาร คณะกรรมการบริหารงาน คณะทำงานระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์การ และกลุ่มกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ

ส่วนที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินงานมี 4 ระยะ ประกอบด้วย

ระยะที่ 1 ระยะการเตรียมการดำเนินงาน

ระยะที่ 2 การดำเนินงานตามแผน

ระยะที่ 3 การตรวจประเมินผลการปฏิบัติงาน

ระยะที่ 4 สรุปผลการดำเนินงาน

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540, บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 97 โรงเรียน ผู้บริหารจำนวน 97 คน ครูจำนวน 679 คน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารซึ่ง

ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การใช้อำนาจของผู้บริหาร และความพึงพอใจในงานของครู มีความสำคัญกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และชีวิตสังคมของครู สามารถร่วมกันทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้ร้อยละ 37.65

ศุภลักษณ์ เศษชะพานิช (2544, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา วัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารการศึกษาจำนวน 7 คน และผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ ในเขตการศึกษา 5 จำนวน 108 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้คือค่าความสอดคล้อง ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปรากฏผลการวิจัยดังต่อไปนี้

(1) รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ด้าน คือ ด้านหลักการ ด้านองค์ประกอบ และด้านขั้นตอนและวิธีดำเนินงาน

ด้านหลักการมี 3 ข้อ คือ

- 1) มุ่งให้ความสำคัญกับนักเรียน ผู้ปกครอง ครู และชุมชน
- 2) เน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพอย่าง

ต่อเนื่อง

(3) เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบและร่วมมือกันจรรโลงคุณภาพของโรงเรียน

ด้านองค์ประกอบ มี 3 ส่วน คือ

1) ตัวผลักดัน ประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการและครูใหญ่

2) ระบบ ประกอบด้วย สารสนเทศและการวิเคราะห์ กลยุทธ์และหลักการวางแผนปฏิบัติงาน การพัฒนาและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และกระบวนการบริหาร

3) เป้าหมาย ประกอบด้วย ผลงานของโรงเรียนโดยเน้นในเรื่อง คุณภาพของนักเรียนและความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ด้านขั้นตอนและวิธีดำเนินงาน มี 3 ขั้นตอน คือ

- 1) การเตรียมการดำเนินงานและการวางแผน
- 2) การดำเนินงานตามแผน

3) การตรวจประเมินผลการปฏิบัติงาน

4) การสรุปผลการดำเนินงาน

(2) ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 5 มีความคิดเห็นว่ารูปแบบที่นำเสนอส่วนใหญ่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในระดับมาก ถึงมากที่สุด ยกเว้นการทำงานแบบข้ามสายงานระหว่างฝ่ายต่างๆ ในโรงเรียนมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง สมจิตตรา เทพไทย (2546, หน้า 64) ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเกี่ยวกับ หลักการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรทั้ง 7 องค์ประกอบ คือ

1) ระบบการทำงาน 2) การชี้้นำความประพฤติปฏิบัติ 3) หลักการปฏิบัติงานในโรงเรียน 4) ระบบบริหารคุณภาพ 5) เครื่องมือและเทคนิคต่างๆ 6) การพัฒนาและการบริหารทรัพยากรมนุษย์และ 7) การส่งเสริมให้มีการวิจัยและนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาโรงเรียนในระดับมาก และผู้บริหารโรงเรียนทุกขนาดมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลที่เกิดจากหลักการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรทั้งด้านการตลาด ด้านเทคนิค ด้านการเงิน และด้านสังคม ในระดับมาก และผู้บริหารโรงเรียนทุกขนาด มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมชาย เทพแสง (2548, หน้า 89) ศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับของการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหาร โรงเรียนและศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน รวมทั้งหัวหน้าหมวด ครูผู้แทนผู้ปกครอง และผู้แทนชุมชน จำนวน 542 คน จากโรงเรียนทั้งหมด 111 โรงเรียน สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานใช้ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบสมมติฐานใช้ t-test โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows Versions 11.0 ส่วนการทดสอบสมมติฐานด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม ใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) โปรแกรม ลิสเรล (LISREL) Versions 8.30

ผลการวิจัยปรากฏว่า ระดับของการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพการบริหารเวลา สิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี และประสบการณ์ในการบริหาร ปัจจัยด้าน



การบริหารเวลาส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหาร โรงเรียน และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบการบริหารเวลา ปรากฏว่าการเพิ่มประสิทธิผลของการบริหารเวลา และเทคนิคในการบริหารเวลา เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารเวลา ประสิทธิภาพในการบริหารทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหาร โรงเรียน คุณลักษณะ และพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพส่งผลทางตรงต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหาร โรงเรียน และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญปรากฏว่า ผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานมีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ สิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหาร โรงเรียน และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบสำคัญปรากฏว่า ความพร้อมของสื่อการเรียนการสอนและวัสดุอุปกรณ์ตลอดจนเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี

สยมพร ทองเนื้อดี (2552, บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนในเครือสารสาสน์ เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันในการบริหารโรงเรียนในเครือสารสาสน์ตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) บุคลากรมีศักยภาพ (Personal Mastery) 2) รูปแบบความคิดที่หลากหลาย (Mental Models) 3) การสานวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 4) การเรียนรู้และทำงานร่วมกัน (Team Learning) 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ในภาพรวมมีระดับค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 2.55$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระดับค่าเฉลี่ยมากที่สุด 2 รายการ ได้แก่ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 2.64$ ) ด้านการเรียนรู้และทำงานร่วมกัน ( $\bar{X} = 2.61$ ) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านบุคลากรมีศักยภาพ ( $\bar{X} = 2.47$ )

## 2. งานวิจัยในต่างประเทศ

Chester (1996 อ้างถึงใน วาสนา เจียนสุวรรณ, 2550, หน้า 49) ทำการศึกษาทัศนคติของผู้บริหารกองทัพอากาศสหรัฐอเมริกา ด้านการส่งเสริมกำลังบำรุงต่อโครงการกองทัพอากาศ ซึ่งมีการนำหลักการของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรมาใช้ แบ่งผู้บริหารออกเป็น 3 ระดับ จำนวน 143 คน สอบถามทัศนคติและความคิดว่าคิดอย่างไรต่อการใช้หลักการของ TQM ในการบริหารงานแต่ละด้านมีผู้บังคับบัญชามีหน้าที่รับผิดชอบ ผลการศึกษาพบว่า ร้อยละ 85 ของกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยและมีทัศนคติทางบวกต่อการบริหารด้วยระบบ TQM อีกร้อยละ 15 เห็นว่าควรต้องปรับปรุงกระบวนการที่มีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับมากขึ้น และผลการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลเพื่อพัฒนาผู้บริหารด้านการฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

Laszlo (1998, pp.282-286) ได้ศึกษาปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารคุณภาพทั้งองค์การประสบความสำเร็จมี 3 ปัจจัย คือ

(1) ความผูกพันจากผู้บริหารระดับสูง โดยผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์และจัดลำดับความสำคัญของการบรรลุเป้าหมาย

(2) ความผูกพันเกี่ยวกับทรัพยากร โดยผู้บริหารต้องจัดหาทรัพยากรและเวลาให้เพียงพอมีการวางแผนการดำเนินการเป็นขั้นตอนและมีการติดตามงาน

(3) ความผูกพันเกี่ยวกับเวลาการบริหาร โดยผู้บริหารต้องอนุมัติ สนับสนุนให้เริ่มต้น การบริหารคุณภาพทั้งองค์การ และต้องเข้าไปร่วมปฏิบัติด้วย

Kilmer (1999 อ้างถึงใน สมชาย เทพแสง, 2548, หน้า 25) ได้ศึกษาการจัดการคุณภาพโดยรวม : เครื่องมือสำหรับการปรับปรุงโรงเรียน โดยใช้หลักการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นแนวทางในการศึกษา ผลการวิจัยสรุปว่า พฤติกรรมของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมหลักการจัดการคุณภาพโดยรวม ผู้นำด้านการสนับสนุนและช่วยเหลือ ทำให้การปรับปรุงเป็นไปอย่างต่อเนื่อง จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ จะเห็นว่าคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการจัดการคุณภาพโดยรวม (William, 1997, p. 3355; Jorbeck and Levn, 1998; Shipe, 1998, p. 46; Kilmer, 1999, p.3705; Oldroyd, 1999; Loffler, 2003) ซึ่งคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพประกอบด้วยคุณลักษณะและพฤติกรรม 8 ประการ ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ มีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีความมุ่งมั่นในการทำงาน สนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้อง มีความสามารถในการใช้ข้อมูลสถิติในการตัดสินใจ มีความสามารถในการสื่อสาร ใช้แรงจูงใจในการบริหาร รวมทั้งเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในการดำเนินงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยวัดตัวแปรด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ โดยครอบคลุมคุณลักษณะและพฤติกรรม 8 ประการ ดังกล่าว

Wield, Willams and Dale (2001, p. 329) ได้ศึกษาเปรียบเทียบการปรับปรุงคุณภาพตามแนวทาง ISO 9000 กับการปรับปรุงคุณภาพตามแนวทางระบบรางวัลคุณภาพ เมื่อปี ค.ศ. 1998 พบว่า ปัจจัยที่มีผลสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ คือ

(1) คุณภาพทางอารมณ์ของผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ความผูกพันต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ

(2) ความสามารถของทีมผู้บริหาร ซึ่งขึ้นอยู่กับความรู้ความเข้าใจต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ

(3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นเรื่องความรู้ ความเข้าใจ การบริหารคุณภาพ  
ทั้งองค์การของพนักงาน ความสัมพันธ์และความร่วมมือกันระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร

(4) โครงสร้างพื้นฐานของระบบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี