

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยในครั้งนี้ มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ตามเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ภาวะผู้นำ

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

1.2 แนวคิดทฤษฎี

1.3 บทบาทภาวะผู้นำ

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.2 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ

3. แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของฟูลแลน

3.1 เป้าหมายเชิงจริยธรรม

3.2 ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง

3.3 การสร้างความสัมพันธ์

3.4 การสร้างและแบ่งปันความรู้

3.5 การสร้างจุดเชื่อมต่อ

4. ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

4.1 ความหมายการประกันคุณภาพภายใน

4.2 แนวคิดและหลักการของการประกันคุณภาพการศึกษา

4.3 มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานภายในสถานศึกษา

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6. กรอบแนวคิดในงานวิจัย

1. ภาวะผู้นำ

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549 : 8) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในการชักจูงให้พนักงานทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสร้างความสมดุลระหว่างเป้าหมายของตนเองกับทีมงานและองค์กรได้และสิ่งที่สำคัญคือสามารถทำให้ผู้อื่นทำตามได้ด้วย

ณัฐมานันท์ เรือนตาหลวง (2554 : 22) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในรูปแบบของกระบวนการของการมีอิทธิพลโน้มน้าวกระตุ้นพฤติกรรมการทำงาน ให้ช่วยเหลือและสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

สุเทพ พงศ์ศรีวิวัฒน์ (2547 : 4-6) ได้สรุปรวบรวมความหมายของภาวะผู้นำตามที่มีผู้ให้ความหมายไว้และได้จำแนกความหมายของภาวะผู้นำออกเป็น 12 กลุ่มดังนี้

1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม (Leadership as a Focus of Group Process) ตามแนวคิดนี้กำหนดตำแหน่งของผู้นำเป็นจุดศูนย์กลางหรือจุดแกนกลางของกิจกรรมกลุ่มนิยามภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้จึงมักจะสะท้อนผู้นำเป็นจุดร่วมของความร่วมมือจากบุคคลต่างๆในกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน

2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ (Leadership as a Personality and Its Effects) คำนิยามต่างๆของภาวะผู้นำตามแนวคิดส่วนใหญ่จะให้ความหมายภาวะผู้นำโดยยึดหลักด้านคุณลักษณะปรุงแต่ง (Personality Attributes) หรือคุณสมบัติที่เป็นจุดเด่นของตัวผู้นำเองซึ่งสามารถทำให้ผู้อื่นเต็มใจปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ

3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการกระทำหรือพฤติกรรม (Leadership as an Act or Behavior) เป็นนิยามที่มีแนวคิดเน้นพฤติกรรมหรือการกระทำในส่วนของผู้นำที่มีผลให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำขึ้นในบุคคลอื่นรวมทั้งการกระทำของผู้นำร่วมกับผู้อื่นในการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันคำนิยามเหล่านี้เป็นความพยายามที่จะหาคำตอบว่าผู้นำทำอะไร

4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย (Leadership as an Instrument of Goal Achievement) ความหมายของภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยในการจูงใจและการประสานงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

5. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ (Leadership as an Emerging Effect of Interaction) แนวคิดของความหมายภาวะผู้นำในกลุ่มนี้ไม่เชื่อว่าภาวะผู้นำ

เป็นเหตุ (Cause) ทำให้เกิดการกระทำของกลุ่มแต่ภาวะผู้นำเป็นผล (Result) ที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มมากกว่ากล่าวโดยสรุปนิยามภาวะผู้นำกลุ่มนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นผลหรือสิ่งที่งอกเงยตามมา (Effect or Out growth) ที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในกลุ่ม

6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท (Leadership as a Differentiated Role) เป็นกลุ่มของนิยามที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีบทบาท (Role Theory) ซึ่งมีมุมมองว่าสมาชิกของระบบทางสังคมจะมีบทบาทที่แตกต่างกันตามความจำเป็นต่อการทำให้ระบบสังคมเจริญก้าวหน้าภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคมดังกล่าวที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนในแง่ความต้องการและบทบาทที่แตกต่างกันในระบบสังคมสมาชิกแต่ละคนมีบทบาทรับผิดชอบงานที่ตนได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มภาวะผู้นำนี้จึงเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการบทบาทของบุคคลอื่นเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ระบบสังคม

7. ภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งด้านโครงสร้าง (Leadership as the Initiation Structure) ทศนะภาวะผู้นำในแนวนี้เห็นว่าเป็นกระบวนการริเริ่มและดำรงรักษาโครงสร้างของบทบาทและรูปแบบความสัมพันธ์ของบทบาทต่าง ๆ มีการระบุหน้าที่ของภาวะผู้นำในการทำให้ระบบการตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างการบริหารขององค์การนอกจากนี้ยังมีกลุ่มนิยามภาวะผู้นำที่มีทิศทางบ่งชี้ไปในแนวทางที่เกี่ยวกับการใช้อิทธิพลการใช้อำนาจและการทำให้ยอมปฏิบัติตาม

8. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม (Leadership as The Art of Inducing Compliance) เป็นกลุ่มของนิยามที่มองภาวะผู้นำในแง่การหล่อหลอมกลุ่มเข้ากับเจตจำนงความต้องการและความปรารถนาของผู้นำมุมมองของการเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดการยินยอมตามและเป็นการใช้อิทธิพลในลักษณะทิศทางเดียวคือจากผู้นำถึงผู้ตามโดยไม่สนใจต่อความต้องการของผู้ตามนิยามภาวะผู้นำจึงมองผู้นำเป็นผู้ควบคุมทางสังคมต่อบุคคลอื่นหรือภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมที่ผู้อื่นยอมปฏิบัติในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล (Leadership as the Exercise of Influence) คำว่า "อิทธิพล" (Influence) ของนิยามกลุ่มนี้มีความหมายที่มีใช้เป็นการครอบงำ (Dominance) การควบคุม (Control) หรือการบีบบังคับให้ต้องทำตาม (Forcing of Compliance) แต่อย่างไรก็ตามมีความหมายกว้างที่เป็นการใช้ความพยายามด้วยวาจาและการกระบวนกรสื่อสารให้เกิดการเห็นคล้อยตามหรือเป็นกิจกรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่สามารถก่อให้เกิดความร่วมมือในการไปสู่เป้าหมายเมื่อคนเหล่านั้นเห็นพ้องด้วยหรือมีความต้องการเช่นนั้นด้วยเช่นกัน

10. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ (Leadership as a Form of Persuasion) นิยามภาวะผู้นำตามแนวนี้สะท้อนถึงการจูงใจผู้อื่นด้วยวิธีการใช้เหตุใช้ผลอย่างหนักแน่นเพื่อให้เกิดการเห็นดีเห็นงามตามตน

11. ภาวะผู้นำในฐานะความสัมพันธ์ของอำนาจ (Leadership as a Power Relationship) เป็นการนิยามภาวะผู้นำที่มาจากบทบาทการใช้อำนาจโดย French และ Raven (อ้างในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2547 : 5) ได้ให้นิยามภาวะผู้นำจากแง่มุมของความสัมพันธ์ของอำนาจแบบต่างๆที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่มเช่นความสัมพันธ์ของอำนาจระหว่างบุคคล (Interpersonal Power) เป็นผลที่เกิดจากอำนาจต่างๆ ได้แก่ อำนาจจากการอ้างอิง (Referent) อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert) อำนาจจากการให้รางวัล (Reward) อำนาจจากการบังคับ (Coercive) และอำนาจตามกฎหมาย (Legitimate) เป็นต้น

12. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นการผสมผสานขององค์ประกอบต่างๆ (Leadership as a Combination of Elements) นิยามของภาวะผู้นำตามแนวนี้เกิดขึ้นจากการผสมผสานนิยามต่างๆ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550 : 14) กล่าวว่า ความสามารถหรือกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคน สามารถกระตุ้นจิตใจให้บุคคลอื่นเชื่อถือยอมรับและทำให้เกิดความพยายามและความสามารถที่สูงขึ้นในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

สมหวัง อาลัยญาติ (2551 : 11) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถด้านอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้กระบวนการสั่งการ การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่งของกระบวนการ 3 อย่าง ที่มีความเกี่ยวเนื่องและมีอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ อันนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

อุดม พินธุรักษ์ (2553 : 14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกมาโดยวิธีการต่างๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมีความตระหนักและมองเห็นความสำคัญของงานมากกว่าประโยชน์ของตนเองและสามารถทำกิจกรรมของกลุ่มร่วมกับบุคคลในองค์กรได้ เพื่อชักจูงผู้อื่นให้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามเป้าหมาย

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่ใช้อิทธิพลโน้มน้าวให้บุคคลอื่นหรือผู้ร่วมปฏิบัติงานเต็มใจในการปฏิบัติงานทั้งทางกายและจิตใจ มีความสามารถกระตุ้นจิตใจให้บุคคลอื่นเชื่อถือยอมรับ มีปฏิสัมพันธ์ที่กระตุ้นให้เกิดความพยายามให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกัน

1.2 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีความจำเป็นต้องศึกษาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีแนวคิดและทฤษฎีดังนี้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549 : 24) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมุ่งศึกษาถึงคุณลักษณะและสมบัติของการเป็นผู้นำมุ่งศึกษาทางด้านพฤติกรรมของผู้นำ มุ่งศึกษาทางด้านสถานการณ์ จนกระทั่งสามารถรวบรวมเป็นทฤษฎีได้มากมาย อย่างไรก็ตามความเป็นผู้นำที่ดีเป็นที่ยอมรับมิได้จำกัดเพียงทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งเท่านั้น การศึกษาทฤษฎีผู้นำแบบต่างๆไม่ได้ให้คำตอบที่ตายตัว แต่การศึกษาทฤษฎีในอดีตจะเป็นประโยชน์ให้แก่คนรุ่นหลังเพื่อนำแนวคิดมาปฏิบัติตามความเหมาะสม ซึ่งได้สรุปการแบ่งทฤษฎีภาวะผู้นำออกเป็น 3 ทฤษฎีดังนี้

1. **ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory)** แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำเป็นแนวคิดแบบเก่าเป็นการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำยุคเริ่มแรกซึ่งได้แนวคิดจากทฤษฎีแนวคิดผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ทฤษฎีคุณลักษณะนี้จะอธิบายคุณลักษณะต่างๆ ของผู้นำที่ประสบความสำเร็จที่ศึกษาถึงบุคลิกภาพของผู้นำโดยมีสมมติฐานว่าผู้นำจะมีคุณลักษณะที่แตกต่างกันไปจากคนทั่วไปและความสามารถพิเศษที่นอกเหนือกว่าผู้ตาม คุณลักษณะของผู้นำที่พบเช่น ผู้นำจะต้องมีลักษณะทางสรีระที่ดี มีสติปัญญาและบุคลิกดี แต่จากการศึกษาเรื่องผู้นำพบว่า การให้ความสำคัญกับลักษณะของผู้นำลดน้อยลง ทำให้แนวคิดด้านคุณลักษณะของผู้นำเป็นที่ยอมรับเรื่อยมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1904-1948 ได้ค้นพบคุณลักษณะต่างๆ ถึง 100 กว่าลักษณะแต่ผู้นำยุคปัจจุบันที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยคุณลักษณะต่อไปนี้

1.1 มีแรงขับสูง (Drive) หมายถึง คุณลักษณะที่ผู้นำเป็นผู้มีความพยายามสูงในการทำงานบรรลุผลสำเร็จสูงสุด มีความกระตือรือร้น พยายามทำงานให้สำเร็จแม้ว่าจะมีอุปสรรคปัญหา มีความคิดริเริ่มในหลายๆประเภท ความต้องการประสบความสำเร็จของผู้บริหาร หมายถึง ความเติบโตขององค์กร ผู้นำสมัยก่อนเน้นที่ความสำเร็จในการทำงานโดยที่ผู้นำมีแรงขับในการทำงานสูง

1.2 มีแรงจูงใจสูง (Leadership Motivation) ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่เพียงแต่มีแรงขับเท่านั้น แต่มีความต้องการอำนาจสูง ชอบที่จะนำมากกว่าตาม ความต้องการอำนาจคือ ความพยายามมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและมีอำนาจในการทำให้ผู้อื่นยอมรับไว้วางใจและการทำงานให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์

1.3 มีความซื่อสัตย์ (Integrity) หมายถึง ผู้นำที่มีคุณลักษณะที่ทำตามที่พูดไว้ รักษาความสัตย์สุจริตเพื่อทำให้เกิดความไว้วางใจ (Trust) ความซื่อสัตย์ (Honesty) ทำให้ผู้อื่นเชื่อถือ (Credibility)

1.4 มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) หมายถึง ผู้นำมีความมั่นใจในตนเองชอบทำงานที่ท้าทายความสามารถเช่นเชื่อมั่นว่าทำงานได้สำเร็จแม้ว่าจะมีอุปสรรคตัดสินใจได้ในสภาพความไม่แน่นอนของสถานการณ์ด้วยความมั่นใจในตนเอง

1.5 มีความรู้ในทางธุรกิจ (Knowledge of the Business) หมายถึง ผู้นำมีความรู้ในเชิงธุรกิจเช่นอุตสาหกรรม การแข่งขันเทคโนโลยีต่างๆ ผู้นำแสวงหาความรู้ชอบการเรียนรู้ มีความเฉลียวฉลาด มีความก้าวหน้าในอาชีพสูง มีความเชี่ยวชาญในเรื่องเกี่ยวข้องในการทำงานขององค์กร ส่วนคุณสมบัติโดยทั่วไปที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จในการทำงาน ได้แก่

- 1 มีความเฉลียวฉลาดสติปัญญาดี มีการตัดสินใจที่ดีและมีความสามารถในการพูด
- 2 ได้รับความสำเร็จในด้านการศึกษา มีการศึกษาดีและสุขภาพดี
- 3 มีวุฒิภาวะและมีความมั่นคงทางอารมณ์
- 4 มีความมานะพยายามและผลักดันให้บรรลุความสำเร็จ
- 5 มีทักษะทางสังคมมีส่วนร่วมในสังคมและปรับตัวให้เข้ากันได้ดีกับบุคคลต่างๆ และ
- 6 มีความปรารถนาที่จะมีสถานะตำแหน่งทางสังคมที่ดี

คุณลักษณะของผู้นำเหล่านี้เป็นลักษณะที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อความเป็นผู้นำ สามารถทำให้มีขึ้นได้ มิได้มีมาแต่กำเนิดสามารถฝึกได้ตั้งนั้นจึงจำเป็นต้องให้เกิดขึ้น

2. ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theory) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการศึกษาถึงวิถีทางในการนำและการใช้อำนาจเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่ผู้นำใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายของการทำงานที่ต้องการ การศึกษาภาผู้นำเชิงพฤติกรรมได้แก่การศึกษาพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยโอวาโอ การศึกษาพฤติกรรมของมหาวิทยาลัย การศึกษาพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2549: 49-50) คือ

2.1 การศึกษาพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยโอวาโอ พบว่ามีผู้นำ 3 แบบคือ

1 ผู้นำแบบเผด็จการเหนืออำนาจ เป็นผู้นำแบบเผด็จการ ยึดมั่นในตนเองเป็นหลัก รวมอำนาจตัดสินใจไว้กับตนเองโดยสั่งการให้พนักงานเป็นผู้ปฏิบัติแทน

2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership Style) เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ควบคุมน้อย เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและมีอิสระในการทำงาน

3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Leadership Style) เป็นการปล่อยให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มที่โดยผู้นำจะไม่เกี่ยวข้องเป็นเพียงผู้ดูแลอย่างห่าง ๆ ไม่มีการควบคุมเป็นการสื่อสารแบบแนวราบระหว่างสมาชิกด้วยกันทำให้บางครั้งพนักงานไม่สามารถหาข้อสรุปได้และอาจเกิดความขัดแย้ง จากการการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นที่พึงพอใจแก่พนักงานมากกว่าผู้นำแบบเผด็จการ

2.2 การศึกษาพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ ได้จำแนกพฤติกรรมภาวะผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ

1 ด้านกิจสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำได้แสดงออกต่อผู้ตามอย่างชัดเจนที่มุ่งเน้นความสำเร็จตามความมุ่งหมายขององค์กร ได้แก่พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการโครงสร้างงานและองค์กร การกำหนดคุณลักษณะงานที่ต้องการ การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดการสื่อสาร การกำหนดกระบวนการทำงาน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นงานที่สำเร็จ โดยผู้ตามซึ่งปฏิบัติงานมีโอกาสเรียกร้องเสนอเงื่อนไขต่างๆได้น้อยมาก

2 ด้านมิตรสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมที่บ่งบอกความรู้สึกไวต่อการรับรู้ของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม เน้นให้การยอมรับในความคิด ความรู้สึก สร้างความไว้วางใจต่อกัน แสดงความชื่นชมและรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ โดยกระตุ้นให้มีการสื่อสารทั้งสองทางพยายามแสวงหาคำแนะนำหรือข้อเสนอจากผู้ตามเพื่อการตัดสินใจสำคัญของตนแสดงออกอย่างลึกซึ้งถึงความห่วงใยต่อความต้องการของลูกน้อง

2.3 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน สรุปพฤติกรรม 2 แบบคือ

1 พฤติกรรมแบบมุ่งผลผลิต เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวกับกระบวนการต่างๆที่นำไปสู่ผลผลิตของงาน เป็นการกำหนดมาตรฐานงานที่เข้มงวด การจัดแบ่งงาน การอธิบายขั้นตอนในการทำงาน วิธีการทำงานต้องปฏิบัติตามรวมทั้งการใช้วิธีการนิเทศ ตรวจสอบงานของสมาชิกแต่ละคนอย่างใกล้ชิด

2 พฤติกรรมแบบมุ่งคนงาน เป็นพฤติกรรมต่อผู้ตามด้วยความกระตือรือร้นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงานและตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงาน ผู้นำแสดงออกด้วยการไว้วางใจและเคารพนับถือต่อกันกับผู้ตามเพื่อช่วยจูงใจให้ผู้ตามได้ผลผลิตออกมาสูง

3 ทฤษฎีเชิงปฏิรูป/ทฤษฎีร่วมสมัย (Transformational Leadership Theory) เป็นแนวคิดที่ได้รับการพัฒนาขึ้นโดย คูเซซพอสเนอร์ (Kouzes Posner, 1995) ได้สรุปแนวคิดซึ่งประกอบด้วย 5 ลักษณะคือ

3.1 มีความท้าทายในกระบวนการบริหาร ผู้นำจะต้องมีความกล้าที่จะเผชิญความเสี่ยงต่างๆ โดยผู้นำจะต้องเป็นการเผชิญอย่างเป็นระบบ ไม่ใช่เสี่ยงแบบไร้ทิศทาง

3.2 กระตุ้นให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กร การที่ผู้นำมีความกระตือรือร้น สามารถจัดการพันธกิจและเป้าหมายที่จะให้ผู้ตามสามารถมองภาพและอธิบายอนาคตหรือวิสัยทัศน์ที่เป็นไปได้และสามารถประยุกต์ทฤษฎีต่างๆ มาใช้สนับสนุนการบริหารอย่างเป็นระบบ จนสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจนเกิดผลสำเร็จในองค์กร

3.3 สร้างสรรค์พฤติกรรมในการทำงานให้กับสมาชิก จะต้องมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม มีความสามารถในด้านต่างๆ ในการสร้างทีมและผูกใจทีมงานให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน

3.4 เป็นต้นแบบให้แก่สมาชิกในองค์กร พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำจะต้องอยู่ในสายตาทุกคนในองค์กรและมีแนวโน้มที่จะเป็นต้นแบบของพฤติกรรมของบุคคลทั้งหลาย ผู้นำจะต้องมีความระมัดระวังในการแสดงออกสิ่งที่เหมาะสมกับการทำงานเพื่อเป็นสิ่งที่สมาชิกเกิดการเรียนรู้และยกย่อง

3.5 ให้กำลังใจและสนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา การที่ผู้นำให้การสนับสนุน กระตุ้นให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน ให้การยกย่องชมเชย ความพยายามในการทำงานของผู้ร่วมงาน แสดงความยินดีและสร้างความประทับใจ ความภาคภูมิใจในสมาชิกทีมงาน รวมทั้งจูงใจในการนำไปสู่ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำดังกล่าวเป็นลักษณะที่มีในตัวผู้นำและเป็นพฤติกรรมที่ทำให้ผู้นำสามารถนำไปปฏิบัติในการบริหารงานได้อย่างประสบความสำเร็จ

ณัฐฉานันท์ เรือนตาหลวง (2554 : 41) กล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำไว้ว่า

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำกล่าวถึงคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหาร เช่น บุคลิกภาพ ทักษะ ลักษณะทางกายภาพและอื่นๆที่ส่งผลต่อบุคคลอื่น มีความมั่นใจ ศรัทธา และยกย่อง

2. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ พฤติกรรมผู้นำมี 4 ประการ ดังนี้

2.1 ผู้นำแบบบงการ

2.2 ผู้นำที่ให้การสนับสนุน

2.3 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม

2.4 ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ

3. พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของยูคัล มี 3 ประเภทคือ

3.1 พฤติกรรมที่เน้นงาน

3.2 พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์

3.3 พฤติกรรมที่เน้นความเปลี่ยนแปลง

สมคิด บางโม (2546 : 230) กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory) พื้นฐานของทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำที่ดีขึ้นอยู่กับคุณลักษณะด้านกายภาพ สังคม บุคลิกภาพ และคุณลักษณะส่วนตัวของบุคคล เป็นสำคัญ เช่น รูปร่าง สติปัญญา อุปนิสัยใจคอสุขุมเยือกเย็น เป็นต้น ผู้นำจะต้องมีลักษณะเฉพาะ ภาวะผู้นำย่อมเกิดขึ้นเฉพาะผู้ที่มีลักษณะเหมาะสมเท่านั้น

2. ทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคลและสถานการณ์ (Personal and Situation Theory) ภายหลังปี 1930 นักทฤษฎีได้เริ่มต้นศึกษาเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำในลักษณะที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ทฤษฎีนี้มีแนวคิดว่าคุณลักษณะของผู้นำจะต้องมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์ จึงจะทำให้เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

3. ทฤษฎีความสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction and Expectation Theory) แนวความคิดของทฤษฎีนี้เน้นเรื่องกลุ่มบุคคลเป็นสำคัญ ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าภาวะผู้นำเกิดจากพฤติกรรมของกลุ่ม และความคาดหวังของกลุ่มที่เชื่อว่าบุคคลใดจะนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้ดีที่สุด สมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มอาจจะเป็นผู้นำได้ หากบุคคลนั้นมีลักษณะเหมาะสมเป็นผู้ริเริ่มบทบาทนำกลุ่ม และบทบาทเหล่านั้นย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของกลุ่มและเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม 4 ทฤษฎี 3 ปัจจัย (Three Factors Leadership Theory) ปัจจุบันนักทฤษฎีได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำในหลาย ๆ ด้าน และเสนอแนะว่าการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำนั้นสภาพแวดล้อมทางด้านสถานการณ์ควรต้องขยายขอบเขตให้กว้างขึ้น ความ

คาดหวังของผู้ตามหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและแรงจูงใจในการทำงานของกลุ่มมีความสำคัญสำหรับกระบวนการภาวะผู้นำ

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำ พื้นฐานของทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำที่ดีขึ้นอยู่กับคุณลักษณะด้านกายภาพ สังคม บุคลิกภาพ และคุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลเป็นสำคัญมีแนวคิดเปลี่ยนแปลงเนื่องจากสภาพความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อมที่สร้างแรงผลักดันทั้งจากภายในองค์กรและจากภายนอกองค์กรอยู่ตลอดเวลาหรือแม้กระทั่งจากตัวบุคลากรในองค์กร ที่มีผลกระทบถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งสิ้น ทั้งนี้ทฤษฎีตามสถานการณ์ ถือว่าเป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรเพียงไรนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์แวดล้อมที่อำนวยให้ผู้บริหารสามารถแสดงออกถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

1.3 บทบาทภาวะผู้นำ

ธีระศักดิ์ ชนะบางแก้ว (2556 : ออนไลน์) กล่าวว่า บทบาทภาวะผู้นำประกอบด้วย

1. การกำหนดแนวทางหลัก (Pathfinding) ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบ (blueprint of action) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผนและนอกจากนั้น ไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากพนักงานในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถนำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และสื่อสารอย่างชัดเจน ผู้นำต้องชี้ให้เห็นถึงผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต

1.1 การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล (Aligning) การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผลหรือการทำให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือการลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์กรควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ผู้นำยังต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างองค์กรการทำงานให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์กรที่ได้วางไว้

2. การมอบอำนาจ (Empowering) หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ๆที่สร้างสรรค์ และพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ ดังนั้นผู้นำต้องสร้างสภาวะที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน

3. การสร้างตัวแบบ (Modeling) ผู้นำต้องสร้างความน่าเชื่อถือต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของตุลยภาพระหว่างคุณลักษณะ (Characteristics) กับความรู้ความสามารถ (Competence)

ณัฐมานันท์ เรือนดาหลวง (2554 : 29) กล่าวว่า บทบาทภาวะผู้นำเป็นการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมหรือบทบาทของแต่ละคนนั้นมีผลกระทบต่อองค์การทั้งสิ้น โดยเฉพาะกับผู้นำหรือผู้บริหาร การแสดงออกซึ่งบทบาทความเป็นผู้นำด้านต่าง ๆ ส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จจากการประพฤติปฏิบัติ ผู้นำองค์การที่มีความสามารถเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้เข้าถึงจิตใจและทำให้ผู้อื่นเคารพ ศรัทธา พร้อมทั้งจะปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ

วณิชชา อนุกุลประเสริฐ (2551 : 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการผลักดันให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมด้วยความเต็มใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยผู้นำจะเป็นผู้ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจหรือจูงใจบุคคลทั้งหมดในองค์การ เพื่อให้ทุกคนตระหนักถึงเป้าหมายร่วมกัน และมากไปกว่านั้นภาวะผู้นำพึงประกอบด้วยความยุติธรรม มีทักษะในการบริหารที่ทันต่อเหตุการณ์อย่างมีวิสัยทัศน์ด้วย

สมหวัง อาลัยญาติ (2551 : 17 อ้างอิงจาก พรทิพย์ อัยยิมพันธ์, 2547 : 68) กล่าวถึง ภาวะผู้นำมีบทบาทที่แบ่งอย่างกว้างๆ ออกเป็น 4 ประการ

1. การกำหนดแนวทางหลัก (Pathfinding) ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจนบทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบ (Blueprint of action) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน นอกจากนั้นไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากพนักงานในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถนำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจวิสัยทัศน์และสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างและผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากความสำเร็จในอนาคตอีกทั้งยังสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและรู้สึกตื่นเต้นกับทิศทางใหม่นี้ด้วย

2. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล (Aligning) การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผลหรือการทำให้องค์การดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือการลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์การควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงานและโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การที่ได้วางไว้แล้ว

3. การมอบอำนาจ (Empowering) หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม เกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่มหรือพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้างสภาวะที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในองค์กร

4. การสร้างตัวแบบ (Modeling) หัวใจของการเป็นผู้นำคือต้องสร้างความน่าเชื่อถือเพราะไม่เพียงแต่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเท่านั้นแต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของคุณลักษณะ (Characteristics) กับความรู้ความสามารถ (Competence) เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถเพียงใดก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสม

สมหวัง อาลัยญาติ (2551 : 18) กล่าวว่า บทบาทภาวะผู้นำ มีคุณสมบัติของผู้นำที่ดี มีการสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีการสร้างสภาวะในการสร้างเสริมความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคนสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในองค์กร

จากบทบาทภาวะผู้นำข้างต้น สรุปได้ว่า บทบาทภาวะผู้นำต้องสามารถติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความเข้าใจ และความสัมพันธ์ที่ดีภายในกลุ่ม ตลอดจนเปิดกว้างและรับฟังความคิดเห็นจากสมาชิกและบุคคลอื่น โดยเป็นผู้นำในการสร้างระบบการทำงานในองค์กรเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมาย เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ทำงานอย่างอิสระเพื่อให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ภายใต้เป้าหมายที่กำหนดไว้และทั้งนี้ผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดความมั่นใจและเต็มใจในการทำงาน เพื่อพัฒนาและปรับปรุงให้การทำงานในกลุ่มมีประสิทธิภาพ

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1 ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

✓ แบส (Bass, 1985 : 10 อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2548 : 11) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามให้มุ่งความสนใจไปสู่องค์กรและสังคมมากกว่าตนเองหรือเห็นแก่ตัวโดยผู้นำจะใช้กลยุทธ์ยกระดับบุคลิกภาวะและอุดมการณ์ของผู้เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (achievement) การบรรลุสัจจะแห่งตน (self-actualization) ความผาสุก (well-being) ของสังคมองค์กร และผู้อื่น รวมถึงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้นอาจจะขึ้นหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

✓ ณัฐมานันท์ เรือนตาหลวง (2554 : 43) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือบริหารซึ่งผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยเปลี่ยนสภาพ การเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นทำ

ให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม สร้างความผูกพันการเปลี่ยนแปลงสำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ

รัตติกกรณ์ จงวิศาล (2548 : 8) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม

✓ แพรรักษ์ ยอดแก้ว (2551 : 13) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ รูปแบบของผู้นำที่แสดงออกโดยมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมติฐานของสมาชิกในองค์การ และสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น

โสภณ ภูแก้วล้วน (2551 : 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้นำจะมีการถ่ายโอนหน้าที่ความรับผิดชอบ อำนาจที่สำคัญ และจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะให้แก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการการริเริ่ม การกระตุ้น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นการแข่งขันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้องการส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมรวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการบริหารความขัดแย้งต่างๆ ผู้นำจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ และระบบการบริหารเพื่อเน้นสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์การ

✓ ชากนิยามต่างๆเหล่านี้ จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของผู้ตามทำให้ผู้ตามมีความพยายามปฏิบัติงานตามด้วยการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นรวมทั้งกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความคิดริเริ่ม

สร้างสรรค์และปฏิบัติต่อผู้ตามโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล จึงนำไปสู่การพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้ตามให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในการศึกษาภาวะผู้นำ มุ่งเน้นการศึกษาการกระทำของผู้นำ โดยระบุแบบพฤติกรรมวิธีการที่ผู้นำเอามาใช้ให้เหมาะกับงาน และพฤติกรรมของผู้ตาม ซึ่งมีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ทำการศึกษาไว้เป็นจำนวนมาก แต่สำหรับการวิจัยนี้จะอาศัยแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งมีงานวิจัยมากมายที่สนับสนุนทฤษฎีนี้และยืนยันว่าทฤษฎีนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ สามารถพัฒนาภาวะผู้นำนี้ได้ในทุกองค์กรและในประเทศต่าง ๆ รวมถึงประเทศไทยพบว่า แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถประยุกต์ใช้กับองค์กร โดยเฉพาะในธุรกิจอุตสาหกรรม นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มอีกด้วย (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550 : 16) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของBurn (Burn's Transformational Leadership Theory)

ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตอนเริ่มต้นได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง โดย เบิร์น (Burn, 1978 cited in Yukl and Fleet, 1992 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550 : 25) อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล(individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบันในทฤษฎีของ Burn ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพและมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุกๆวัน” (everyday selves) ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” (better selves) โดยมีแนวคิดที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรในทุกๆตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกันสูงกว่า หรือต่ำกว่าก็ได้ โดย เบิร์น (Burn) เห็นว่าภาวะผู้นำ

เป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow) และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมเช่น อิศรภาพ ความยุติธรรมความเสมอภาคสันติภาพและสิทธิมนุษยธรรม

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายอำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิมทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow) หรือระดับการพิจารณาจริยธรรมของ Kohlberg แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

สภาวะผู้นำทั้ง 3 ลักษณะตามทฤษฎีของ เบิร์น (Burn) มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกนตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

2.2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (Bass's Transformational Leadership Theory)

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2548 : 30) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass ในปีค.ศ. 1985 ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการก่อนที่จะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสำหรับความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้งสองแบบสามารถสรุปในตารางที่ 1

ตาราง 1 ความแตกต่างของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
คุณลักษณะ	มุ่งกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิด เป็นแบบค่อยพัฒนา อยู่ภายใต้สภาพการที่เป็นการตอบสนอง (reactive)	มุ่งความสัมพันธ์ความคิดเป็นแบบเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิงเกิดขึ้นจากวิกฤตการณ์ เป็นลักษณะการริเริ่ม (proactive)
แรงจูงใจอำนาจ จุดเน้นผู้นำ	-รางวัล(ภายนอก) -ประเพณีปฏิบัติ -ผลที่ได้ -เน้นในกิจกรรมซึ่งบทบาทชัดเจน ตระหนักในความต้องการจัดการแบบ วางเฉย	-การเห็นคุณค่า (ภายใน) -ความมีบุคลิกพิเศษ -วิสัยทัศน์ -เป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอนและครู มีการกระจายอำนาจให้แต่ละบุคคล ให้อำนาจ ตัดสินใจเข้าถึงได้ง่าย เป็นตัวอย่างของคุณธรรม
ผู้ได้บังคับบัญชา	-แสวงหาความมั่นคงเน้นความ ต้องการของตนเอง	-ละเว้นประโยชน์ส่วนตนเพื่อ องค์กรและช่วยทำมากกว่าที่คาดหวัง
ผลที่ได้	- การทำงานตามที่คาดหวัง	-ก้าวกระโดดในการทำงาน

ที่มา: Mosley, P. and Megginson (1996 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550 : 45)

นอกจากนั้น แบส (Bass) ยังได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนเนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการหรือการแลกเปลี่ยนซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำผู้ร่วมงานและผู้ตามซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำถกเถียงพูดคุยกันว่ามีความต้องการอะไรมีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมงานจะได้รับถ้าพวกเขาทำในสิ่งที่ต้องการสำเร็จแต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนหรือข้อตกลงธรรมดาพวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้นโดยการปฏิบัติในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งหรือมากกว่าที่เกี่ยวกับการมีอิทธิพลด้านอุดมการณ์การสร้างแรงบันดาลใจการกระตุ้นการใช้ปัญญาและการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

✓ แบส (Bass, 1999 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2548 : 27) ได้กล่าวว่าในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างขึ้นโดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์การและสังคมทั้งกับผู้นำทุกระดับที่ไม่มีประสิทธิภาพไม่มีกิจกรรมไปจนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงมีความกระตือรือร้นทั้งในสถาบันการศึกษาวงการธุรกิจอุตสาหกรรมราชการทหารโรงพยาบาลในต่างเชื้อชาติและข้ามวัฒนธรรมผลจากการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaires: MQL) ที่สร้างและพัฒนาโดย แบส และ อโวลิโอ (Bass and Avolio) เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและให้ความพึงใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมากแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์การ

แบส และ อโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990 อ้างถึงใน ชูเกียรติ จ่านองการ, 2551 : 38) ได้ทำการปรับปรุงทฤษฎีใหม่เพิ่มเติมองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบดังนี้

1. การมีอิทธิพลด้านอุดมการณ์ (Idealized in Fluence) หรือการสร้างบารมี (Charisma) คือพฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้นทำให้รู้สึกผูกพันต่อผู้นำผู้นำกระทำตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามจนทำให้ผู้ตามต้องการเลียนแบบผู้นำก่อให้เกิดความไว้วางใจความเคารพความเชื่อถือโดยผู้นำจะคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่น

มากกว่าตนเอง แสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติที่มีมาตรฐานของศีลธรรมและจริยธรรมที่สูงและทำให้ผู้ตามได้รับรู้ถึงวิสัยทัศน์และความสำนึกในภารกิจของงาน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือการที่ผู้นำสื่อให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังและสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามผูกพันต่อเป้าหมายและมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ขององค์การสร้างความท้าทายในการทำงานเพื่อให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนด ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมโดยมุ่งเน้นการบรรลุผลสำเร็จของกลุ่มสมาชิกมากกว่าการกระทำเพื่อประโยชน์ของตนเองสร้างความชัดเจนในการสื่อสารอันจะทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) คือการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดริเริ่มและมีความมานะพยายามในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ตามหาทางออกในการแก้ปัญหาด้วยแนวทางใหม่รับฟังปัญหาและช่วยหาหนทางในการแก้ปัญหาไม่ตำหนิความผิดพลาดของผู้ตามต่อหน้าคนอื่นไม่วิจารณ์เพียงเพราะความเห็นของผู้ตามไม่เหมือนกับความคิดของผู้นำ

4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) คือพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการให้การสนับสนุนการกระตุ้นให้กำลังใจและการเป็นที่เลี้ยงสอนแนะติดตามดูแลแก่ผู้ตามมอบหมายงานที่มีคุณค่าเป็นการท้าทายความสามารถเฉพาะบุคคลและเพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ตามแต่ละคนให้อยู่ในระดับสูงขึ้นเท่าที่จะสามารถทำได้โดยผู้นำให้คำแนะนำสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ทำให้ผู้ตามเกิดการสร้างสรรค์จัดให้มีการสื่อสารแบบสองทางตอบสนองความต้องการผู้ตามด้วยวิธีการเฉพาะเป็นรายบุคคลยอมรับความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคนเช่นผู้ตามบางคนต้องการได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือบางคนต้องการอิสระในการทำงาน เป็นต้น

✓ ยูก์ (Yukl, 1998) ได้สรุปแนวปฏิบัติสำหรับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนในเชิงความหมายและความน่าสนใจวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจนนั้นต้องสามารถตอบได้ว่าองค์การต้องทำอะไรหรือต้องการเป็นอะไรสามารถชี้ให้เห็นเป้าหมายวัตถุประสงค์พร้อมทั้งลำดับความสำคัญก่อนหลังขององค์การว่ามีอะไรบ้าง ความชัดเจนทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกร่วมในเป้าหมายเดียวกัน

2. อธิบายวิธีการที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ผู้นำจำเป็นต้องทำให้ผู้ตามเห็นจริงว่าวิสัยทัศน์นั้นมีความเป็นไปได้และผู้นำต้องสามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์กับวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกัน โดยกลยุทธ์นั้นต้องนำไปปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

3. แสดงออกอย่างมั่นใจและมองเห็นเหตุการณ์ในแง่บวกความมั่นใจและทัศนคติเชิงบวกของผู้นำสามารถแสดงออกด้วยคำพูดและการกระทำโดยเฉพาะช่วงที่ต้องเผชิญภาวะวิกฤตผู้นำต้องหลีกเลี่ยงการใช้คำพูดที่แสดงออกถึงความไม่แน่ใจการลังเลหรือคำพูดในแง่ลบ

4. แสดงความเชื่อมั่นในผู้ตามผู้นำจำเป็นต้องให้กำลังใจแก่ผู้ตามเพื่อสร้างความมั่นใจในตนเองให้แก่ผู้ตามโดยเฉพาะเมื่องานที่ทำนั้นมีความยากลำบากมีความเสี่ยงสูงหรือในภาวะที่ทีมงานเกิดความท้อถอยขาดความมั่นใจ

5. สร้างโอกาสให้พบความสำเร็จตั้งแต่ระยะแรกเริ่มแนะนำวางแผนใดก็ตามที่มีความท้าทายสูงควรแยกย่อยออกเป็นขั้นหรือเป็นขั้นตอนเล็กๆ ที่มีเป้าหมายระยะสั้นที่ไม่ยากมากนักเพราะคนส่วนใหญ่พอใจที่จะทำงานที่ตนเองเห็นว่ามีโอกาสประสบความสำเร็จหรือถ้าเกิดไม่สำเร็จก็ไม่สูญเสียอะไรมากนักและทำงานขั้นแรกประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้บุคคลนั้นก็เพิ่มความมั่นใจในตนเองมากขึ้นและมีกำลังใจพร้อมที่จะเผชิญงานที่ท้าทายมากยิ่งขึ้น

6. ร่วมยินดีและฉลองความสำเร็จผู้นำต้องรักษาระดับความพยายามของผู้ตามไม่ให้ถดถอยหรือลดน้อยลงอีกทั้งต้องส่งเสริมให้มีความพยายามมากขึ้นเพื่อความต่อเนื่องของงานผู้นำจึงต้องมีกิจกรรมเสริมแรงบางอย่างเช่นการฉลองความสำเร็จเพื่อสร้างความผูกพันในองค์กรและสร้างความเข้มแข็งให้กับทีมงาน

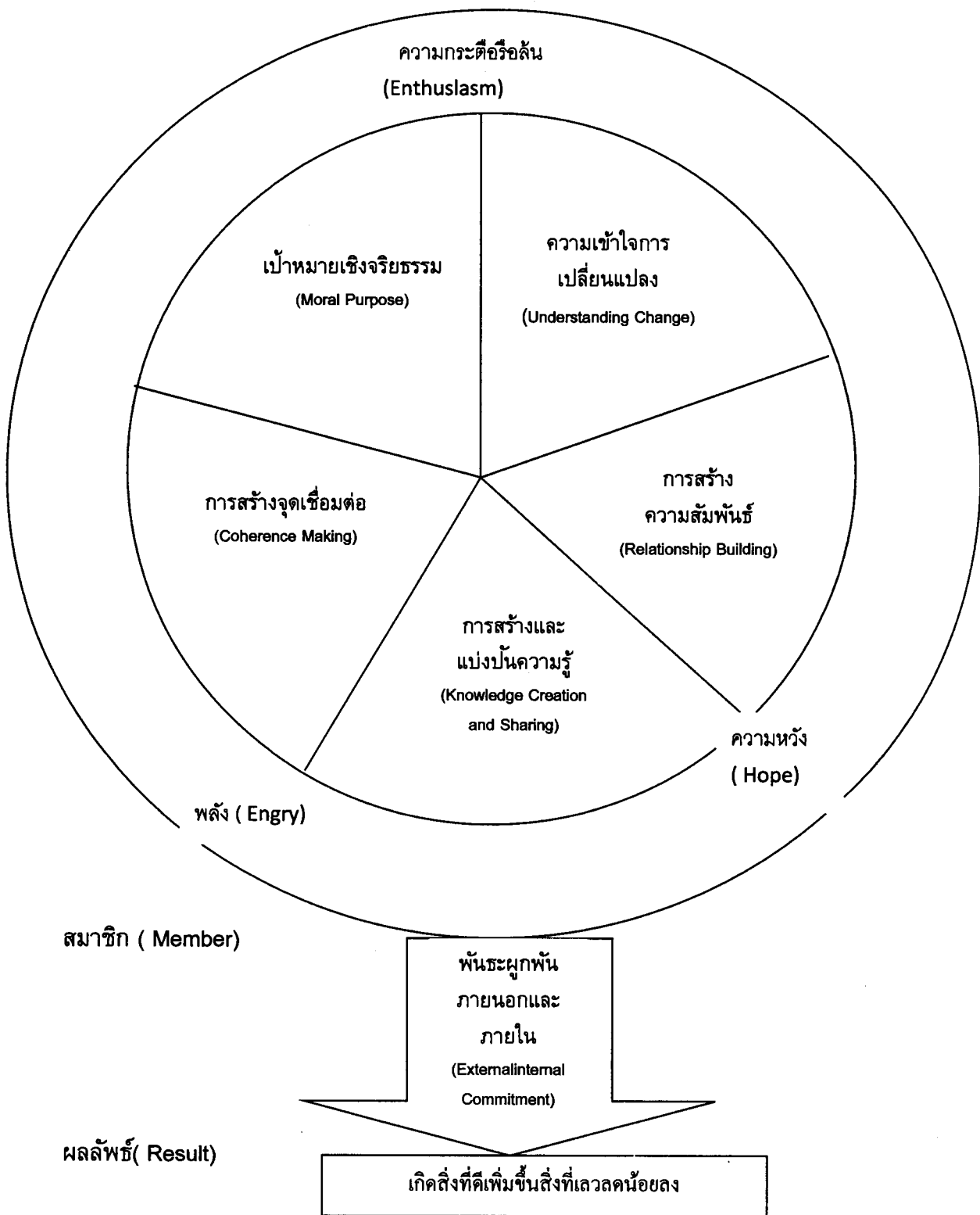
7. การใช้การแสดงหรือการกระทำเชิงสัญลักษณ์เพื่อนำค่านิยมที่สำคัญการกระทำเชิงสัญลักษณ์คือการกระทำที่แสดงออกถึงคุณลักษณะบางอย่างเช่นการเป็นผู้นำที่เสียสละเป็นผู้นำที่มีความเอื้ออาทรต่อผู้ตามหรือเป็นผู้นำที่เน้นประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้งเป็นต้น

8. นำด้วยการเป็นแบบอย่างผู้นำต้องแสดงตัวอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมให้ผู้ตามเห็นในการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวันอย่างสม่ำเสมอและเป็นไปตามธรรมชาติตั้งแนวคิดที่ว่า “การกระทำดังกว่าคำพูด”

9. มอบอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจหมายถึงการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ตามในการเลือกวิธีการทำงานด้วยตัวเองรวมทั้งอธิบายการที่ให้ผู้ตามพิจารณาตัดสินใจกันเองในการหากลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อบรรลุเป้าหมายรวมถึงการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามหาทางออกในการแก้ปัญหาด้วยตนเองโดยเพิ่มความเป็นอิสระทางความคิดให้กับผู้ตามมากยิ่งขึ้นและยังหมายรวมถึงการจัดหาทรัพยากรให้แก่ผู้ตามอย่างเพียงพอ

3. แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของฟูลแลน

ฟูลแลน (Fullan, 2004 : 3) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นปัจจุบันมีลักษณะพิเศษที่แสดงให้เห็นถึงการลู่เข้าหากันในทางทฤษฎีที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความรู้และกลยุทธ์ที่จะช่วยให้ผู้นำเผชิญหน้ากับปัญหาที่มีความซับซ้อนได้



ภาพ 1 กรอบแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของฟูแลน

ที่มา : Fullan, M. 2004 : 3

พูลแลน (Fullan) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำ 5 องค์ประกอบได้แก่

1 เป้าหมายเชิงจริยธรรม (Moral Purpose) การปฏิบัติของผู้นำโดยความตั้งใจจะสร้างชีวิตเชิงบวกให้แก่พนักงานลูกค้าและสังคมซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ทั้งเพื่อให้การนำท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเกิดประสิทธิผลเป้าหมายดังกล่าวจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการนำองค์กรทุกแห่งไปสู่ผลสำเร็จในระยะยาว

นอกจากนี้ยังมีผู้ที่ให้ความหมายของคำว่า จริยธรรม ไว้หลากหลาย ซึ่งได้กล่าวไว้ดังนี้
 ปราชญา กล้าผจญ (2548 : 42-45) ได้กล่าวไว้ว่า จริยธรรม หมายถึง ความประพฤติอันพึงปฏิบัติต่อตนเอง ผู้อื่น และสังคม เพื่อก่อให้เกิดความเจริญรุ่งเรือง เกษมสุขขึ้นในสังคมและสมาชิกของสังคม

หยกแก้ว กมลวรรณ (2549 : 26) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คำว่าจริยธรรม หมายถึง แนวปฏิบัติที่พึงปฏิบัติ และเหมาะสมจริยธรรมสำหรับบุคคลผู้ปฏิบัติงานคือ วิถีทางปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสม ดีงาม ภายใต้กรอบที่กำหนดไว้ซึ่งจะต้องปฏิบัติตามนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดการยอมรับ สำหรับจริยธรรมของผู้บริหารมีส่วนสำคัญ 4 ข้อคิด คือ ต่อตนเอง ต่อหน่วยงาน ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อสังคมและต่อประชาชน

1. มุ่งมั่นทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรที่รับผิดชอบ
2. มีความเมตตากรุณา ยึดพรหมวิหาร 4 และหลักธรรมทางศาสนา
3. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ตรงเวลา ไม่ยกยอกฉ้อโกง แต่งกายเรียบร้อย
4. ตั้งมั่นอยู่ในความยุติธรรมและให้ความเสมอภาคต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
5. พึ่งหมั่นศึกษาหาความรู้อยู่เสมอเพื่อเป็นผู้ทันสมัย
6. ไม่ใช้กลวิธีหรืออิทธิพลเพื่อหาประโยชน์ส่วนตัว
7. พึ่งรักษาความลับของผู้ใต้บังคับบัญชา
8. พึ่งรับผิดชอบทุกสิ่งทุกอย่างที่เกิดขึ้นในหน่วยงานไม่ปิดความรับผิดชอบไปให้ผู้อื่น
9. พึ่งอดทนด้วยความเยือกเย็นต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตร
10. พึ่งเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ
11. พึ่งระวังคำพูด ไม่ดูตำหนิคนอื่นต่อหน้าคนทั้งหลาย
12. พึ่งงดเว้นอบายมุขทั้งปวง อันจะทำให้สังคมรังเกียจ
13. พึ่งสุภาพอ่อนโยนกับผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป
14. ต้องมีความซื่อสัตย์
15. ไม่สร้างความเดือดร้อนให้แก่ตนเองและผู้อื่น

จากนิยามต่างๆเหล่านี้ จึงสรุปได้ว่า เป้าหมายเชิงจริยธรรม (Moral Purpose) หมายถึง การที่ผู้บริหารยึดมั่นในจรรยาวิชาชีพ ปฏิบัติงานถูกต้องรวดเร็ว ทุ่มเท และทันเวลา มีเจตคติที่ดีในการบริหารการจัดการศึกษา ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุขมีวิธีการในการครองตน ครองคน ครองงาน หากเมื่อมีการตัดสินใจก็สามารถตัดสินใจได้เด็ดขาดแต่ก็ยังคงคำนึงถึงผลที่ตามมาด้านศีลธรรมและจริยธรรมจริยธรรม มีความรักในงานและมีความภาคภูมิใจต่องานที่ทำ ทำงานโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และเป็นหัวใจของผู้ร่วมงาน สุภาพอ่อนโยนต่อผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป

2 ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change) ความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้นำวัตถุประสงค์เชิงจริยธรรมที่กล่าวไปข้างต้นหากปราศจากความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงอาจนำไปสู่ความยุ่งยากลำบากได้ความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญตามแนวคิดของฟูลแลน (Fullan, 2001 อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2547) ประกอบด้วย

- Phase 1
- 1 เริ่มต้น (Initiation)
 - 2 เคลื่อนที่ (Mobilization)
 - 3 ลอกแบบ (Adoption)

ทั้งสามคำเป็นการตัดสินใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นทั้งนี้หากเรามีเสรีภาพที่จะเปลี่ยนแปลงเริ่มต้นจะไม่มีปัญหาแต่หากเราถูกบังคับให้เปลี่ยนแปลงเริ่มต้นจะเกิดปัญหาทันทีโดยสิ่งที่เป็นปัญหาที่สุดในระยะแรกคือความเข้าใจเรื่องที่จะเปลี่ยนแปลงดังนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องต้องทำความเข้าใจเรื่องที่จะเปลี่ยนแปลงก่อนถ้าไม่เข้าใจโอกาสการยอมรับการเปลี่ยนแปลงจะเป็นไปได้อย่างกระบวนกรเปลี่ยนแปลงจะดำเนินไปด้วยความลำบาก

- Phase 2 การดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Implementation)

เมื่อเริ่มต้นด้วยความไม่เข้าใจการดำเนินการเปลี่ยนแปลงจึง फैนไปหมดในประเทศอเมริกา การเปลี่ยนแปลงมักเกิดจากอาสาสมัครจึงไม่ค่อยมีปัญหาและสามารถที่จะนำความคิดสู่การปฏิบัติได้ดังนั้นปัญหาสำคัญของกระบวนการเปลี่ยนแปลงคือหากเข้าใจไม่ตรงกันใน Phase 1 เช่น Job Description กับ Task Description เป็นคนละเรื่องหากเข้าใจว่าเป็นเรื่องเดียวกันจะเกิดปัญหาต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงทันที

- Phase 3
- 1 ให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง (Continuation)
 - 2 หลอมรวมการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ฐาน (Incorporation)
 - 3 ให้การเปลี่ยนแปลงเป็นงานที่ปฏิบัติประจำ (Routinization)
 - 4 ให้การเปลี่ยนแปลงฝังตัวอยู่ในสถาบัน (Institutionalization)

ประเด็นสำคัญคือการให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างต่อเนื่องหลอมรวมการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ฐานกลายเป็นงานที่ปฏิบัติประจำและฝังตัวอยู่ในสถาบันแต่ปัญหาที่พบคือ

การเปลี่ยนแปลงไม่ฝังตัวอยู่ในสถาบันเมื่อผู้มีอำนาจเปลี่ยนแนวคิดสำคัญคือทำอย่างไรจึงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงฝังตัวอยู่ในระบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 ระยะแต่ละระยะมีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อมากมายดังนั้นก็มีการให้ข้อมูลย้อนกลับได้ตลอดเวลาโดยแต่ละปัจจัยมีผลกระทบซึ่งกันและกันผลลัพธ์ของกระบวนการเปลี่ยนแปลงคือการเรียนรู้ของนักเรียนและประสิทธิภาพขององค์กร

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการกล่าวถึงความหมายและความสำคัญความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงดังนี้

บอสตัน (Boston College, 2009 : Online) กล่าวไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นรูปแบบของผู้ยุคใหม่ซึ่งนับว่าสอดคล้องในยุคปฏิรูปที่มีการพัฒนาคุณภาพของผลผลิตและการบริการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้นำจะต้องมีความสามารถในการหยั่งรู้และคาดการณ์ในอนาคตได้อย่างแม่นยำ มีความคิดที่ชัดเจนที่นำบุคคลการไปสู่องค์การในการเปลี่ยนแปลง ด้วยศักยภาพและสมรรถนะเต็มกำลังความสามารถ รวมทั้งเน้นการปฏิรูปและพลิกโฉมหรือยกเครื่ององค์การสนับสนุนการถ่ายโอนวัฒนธรรมแนวใหม่ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง สามารถตีความเข้าใจเรื่องต่างๆได้อย่างรวดเร็ว มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถประยุกต์วิธีการต่างๆเพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ผู้นำจะมีแผนในใจโดยครอบคลุมในเรื่องใหม่ๆที่เป็นเรื่องท้าทาย แต่ทั้งนี้ควรคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้ด้วย

1. องค์กรที่มีประสิทธิผลจำเป็นต้องนำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าปล่อยให้การเปลี่ยนแปลงนำองค์กร
2. ผู้นำต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยความร่วมมือและความเข้าใจและทัศนคติที่ดีของผู้ที่เกี่ยวข้อง
3. การเปลี่ยนแปลงที่ดีที่สุดต้องคำนึงถึงคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน โดยสร้างความสัมพันธ์ทางบวกและการสื่อสารอย่างต่อเนื่องชัดเจน
4. ผู้นำปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้เข้มแข็ง สร้างความมุ่งมั่นของบุคลากร สร้างความภักดีของลูกค้า และความสัมพันธ์กับชุมชน

Employee Development Services. (2009 : Online) ได้กล่าวไว้ว่าผู้นำยุคใหม่เกี่ยวกับจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงดังนี้

1. เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลง โดยมองเห็นถึงประโยชน์ความสำคัญของความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง ซึ่งให้เห็นถึงความล้มเหลว ความแตกต่างของผู้บริหารกับผู้นำด้านทักษะและกระบวนการทัศน์
2. สร้างความรู้สึกที่ดีในการแก้ปัญหาเรื่องเร่งด่วน ตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องเร่งด่วน เลือกเหตุผลที่ดีและพร้อมใจกันปฏิบัติงาน รวมถึงกำหนดยุทธศาสตร์สำหรับยกระดับการทำงานของเรื่องเร่งด่วน และสร้างทัศนคติที่ดีร่วมกัน

3. สร้างทีมงานในการเปลี่ยนแปลงโดยการพัฒนาทีมงาน สร้างความเข้าใจ และพรณนาบทบาทในการทำงานของทีมงาน

4. พัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึงคุณค่าของวิสัยทัศน์ และระบุดูของข่าของวิสัยทัศน์ พรณนาลักษณะวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็ง และระบุดูประกอบที่ช่วยสร้างวิสัยทัศน์ให้มีประสิทธิผล

Morse (2009: Online) กล่าวว่าผู้นำควรสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน โดยไม่คำนึงแบบแผนมากนักและมีความรู้เข้าใจเกี่ยวกับคุณภาพของความแตกต่าง ผู้นำสร้างความแตกต่างด้านการบริหารและจัดการ เพิ่มอำนาจและการมีส่วนร่วมให้กับบุคลากรทั้งด้านการตัดสินใจและการร่วมกันปฏิบัติงานในด้านต่างๆในกระบวนการทำงาน โดยพัฒนาจิตวิญญาณความรู้ความสามารถ ปรับปรุงวิธีการและกระบวนการทำงาน รวมทั้งบรรยากาศในการทำงานและสร้างความประทับใจในการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550 : 3 -26) กล่าวไว้ดังนี้

1. การบริหารจัดการสถานศึกษาตามภารกิจมีความยืดหยุ่น ไม่ตึงและไม่หย่อนเกินไป
2. บรรยากาศในการทำงานเป็นแบบเปิด ไม่เคร่งครัดจนเกินไป ให้อิสระเสรีภาพในการปฏิบัติงานภายใต้ขอบเขตที่เหมาะสม
3. เปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานเกินกรอบหรือนโยบายได้ ถ้างานนั้นสามารถพัฒนางานในหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น
4. มีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มุ่งส่งผลการปฏิบัติงานทางบวกมากกว่าทางลบสำหรับพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ของผู้เรียนมากกว่าผลประโยชน์ด้านอื่นๆ
5. การพัฒนาการศึกษาสามารถใช้วิธีการที่หลากหลาย หากเป็นวิธีการที่อาจเพิ่มคุณภาพหรือแก้ปัญหาการบริหารจัดการได้ดีกว่าวิธีเดิม

จากการศึกษาเอกสารสรุป ได้ว่าความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง คือ การที่ผู้บริหาร เปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่จะเกิดขึ้นเปิดโอกาสให้ผู้มีความคิดที่แตกต่างแสดงออกทางความคิดในการเปลี่ยนแปลง สามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งต่างๆเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้วยสันติวิธี โดยการทำงานจะยึดถือประโยชน์ส่วนรวมมาสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้การเปลี่ยนแปลง และมีความหนักแน่น อดทน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีการประสานงานกับผู้อื่นเพื่อหาทางเลือกให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถปรับการทำงานได้เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงและมีความกระตือรือร้นและจริงจังในสิ่งที่เกิดขึ้นพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานอย่างรู้เท่าทันสถานการณ์และ พร้อมที่จะส่งเสริมแนวคิดใหม่ๆ เพื่อที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี

3 การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงประการหนึ่งคือการสร้างความสัมพันธ์ดังนั้นผู้นำจึงต้องเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ที่ดีเลิศระหว่างคนและกลุ่ม

ทิมothy นิลนพคุณ (2545 : 35) กล่าวว่า มนุษย์สัมพันธ์เป็นเรื่องราวที่ว่าด้วยพฤติกรรมของบุคคลที่มาเกี่ยวข้องกันในการทำงานในองค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อให้การทำงานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ความสำคัญของมนุษย์สัมพันธ์ในการทำงานก็คือ สร้างความราบรื่นในการทำงานร่วมกัน สร้างความเข้าใจอันดีและความสามัคคี ก่อให้เกิดความรักใคร่และความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน เป็นปัจจัยที่ช่วยเพิ่มผลผลิต และเป็นเครื่องมือช่วยในการแก้ปัญหาและขจัดความขัดแย้ง

หลักของมนุษย์สัมพันธ์คือ การตอบสนองความต้องการของมนุษย์ โดยใช้หลักปฏิบัติที่ว่าเมื่อเราต้องการสิ่งใด ผู้อื่นก็มีความต้องการสิ่งนั้นเช่นกัน ส่วนในด้านจิตใจก็ให้ยึดหลักที่ว่าเอาใจเขามาใส่ใจเรา โดยมนุษย์สัมพันธ์นั้นเกี่ยวข้องกับศาสตร์สาขาต่าง ๆ เช่น วิทยาศาสตร์ การแพทย์ จิตวิทยา จิตวิเคราะห์ และความแตกต่างระหว่างบุคคล

การสร้างมนุษย์สัมพันธ์นั้นไม่ใช่เรื่องยาก เมื่อทำได้แล้วจะอำนวยความสะดวกให้แก่การดำรงชีวิต ครอบครัวและการทำงาน สำหรับในด้านการทำงานนั้นมีข้อที่ควรปฏิบัติคือ

การสร้างมนุษย์สัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลในองค์กร มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ การสร้างความเชื่อมั่นให้กับเพื่อนร่วมงาน การเอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเองให้เข้าได้กับเพื่อนร่วมงาน

การควบคุมพฤติกรรมและเจตนาารมณ์ผู้อื่น เมื่อต้องการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงานมีสิ่งที่จะต้องปฏิบัติคือ การสร้างความประทับใจให้กับเพื่อนร่วมงาน การสร้างความเป็นมิตร มองหาส่วนดีและยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน คำนึงถึงเสมอว่าเพื่อนร่วมงานทุกคนเป็นผู้มีคุณค่า การสั่งหรือติดต่องานไม่ควรใช้วิธีพูดผ่านกับคนอื่น

วิธีการสร้างเสน่ห์ในบุคลิกภาพ การเป็นคนมีเสน่ห์จะช่วยให้บุคคลที่อยู่รอบข้างอยากเข้ามาชิดใกล้ และปรารถนาจะร่วมงานด้วย การสร้างเสน่ห์สามารถทำได้โดย การใช้น้ำเสียงหรือคำพูด การแสดงออกทางร่างกาย การใช้ภาษาที่เหมาะสม การพัฒนาบุคลิกภาพให้สง่างาม การแต่งกายให้เหมาะสมกับกาลเทศะและการมีความมั่นใจในตนเอง

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543 : 183) ได้กล่าวไว้ว่า มนุษย์เป็นทั้งศาสตร์และศิลปะในการสร้างเสริมความสัมพันธ์ อันดีระหว่างบุคคล และหรือระหว่างกลุ่ม โดยใช้แรงจูงใจกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการอยู่ร่วมกันและหรือร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่การงานให้สำเร็จด้วยดี และมีความสุข

มนุษย์เป็นสัตว์สังคมจำเป็นต้องเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน บางคนมีพรสวรรค์ในการติดต่อสร้างเสริมมนุษย์สัมพันธ์กับเพื่อนมนุษย์ได้ดีทำให้ประสบความสำเร็จใน

ชีวิตส่วนตัว คือ มีครอบครัวดี มีเพื่อดี เข้าใจซึ่งกันและกัน ก็พบกับความสุขได้ อันจะส่งผลดีและสนับสนุนการสร้างเสริมมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติหน้าที่การงานได้ด้วย

อำนาจ แสงสว่าง (2540 : 105) กล่าวว่า การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในองค์กร อาจดำเนินการดังนี้

การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรกับเพื่อนร่วมงาน การทำงานกับเพื่อนร่วมงาน ต้องมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการทำงาน กระทำตนให้เป็นที่เชื่อถือ ไว้วางใจได้ น่าคบหาสมาคม น่ารักใคร่ และน่านับถือในระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน การสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ดังนี้

1. ให้ความเป็นมิตร โดยการติดต่อคบหาสมาคมพบปะพูดคุยสนทนากัน ถามทุกข์สุขกัน เป็นคู่คิดให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา ให้การชี้แนะในแนวทางที่ดีในทางสร้างสรรค์ ให้เป็นประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงาน ให้ความร่วมมือและสนับสนุนในการร่วมกันทำงานจนเป็นผลสำเร็จด้วยดี

2. ให้ความจริงใจ โดยมีความปรารถนาดี หวังดีต่อเพื่อนร่วมงานต้องการให้เพื่อนร่วมงานมีความสำเร็จในการดำเนินชีวิตในหน้าที่การงาน เมื่อเพื่อนร่วมงานได้รับความสำเร็จในหน้าที่การงานก็แสดงความยินดีให้กำลังใจ เพื่อเพื่อนร่วมงานมีความทุกข์ ก็ช่วยแก้ไขปัญหาคำแนะนำ เป็นผู้คอยปลอบขวัญให้กำลังใจสม่ำเสมอ และปฏิบัติตนที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเสมอต้นเสมอปลาย ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

3. ให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน โดยการคบหาสมาคมกับเพื่อนในฐานะเท่าเทียมกัน ถ้อยทีถ้อยอาศัย พึ่งพาช่วยเหลือกันตลอดเวลา ไม่ทอดทิ้งหรือกระทำตนให้เหนือกว่า หรือยกตนข่มท่านจนเป็นที่น่ารำคาญ หรือทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดความรู้สึกอับอายขายหน้า

4. ให้การยกย่องสรรเสริญคุณงามความดีเมื่อมีโอกาส เพื่อเพื่อนร่วมงานทำความดีหรือประสบผลสำเร็จในการทำงาน หรือมีความรู้ความเชี่ยวชาญในทางใด เราต้องช่วยสนับสนุนส่งเสริมโดยการกล่าวยกย่องชมเชย สรรเสริญคุณงามความดีของเพื่อนร่วมงานให้เป็นที่ปรากฏแก่ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานด้วยกันและบุคคลทั่วไป เป็นการส่งเสริมให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำความดีสืบไป

5. สนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้า เมื่อมีโอกาสและมีตำแหน่งหน้าที่เราจะต้องช่วยสนับสนุนเพื่อนร่วมงานที่เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ และประสบการณ์ มีความรับผิดชอบในการทำงานสูง มีผลงานดีเด่น มีคุณลักษณะและคุณสมบัติเหมาะสม โดยเสนอชื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบและเป็นผู้พิจารณาต่อไป

6. ให้การแบ่งปันสิ่งของตามโอกาสอันสมควร เป็นการจัดสรรแบ่งปันสิ่งของที่เป็นเครื่องใช้สอย ของที่ระลึก ของฝาก ในโอกาสตามฤดูกาลและเทศกาล เพื่อแสดงความมีน้ำใจ ความห่วงใย ระลึกถึงเพื่อนร่วมงาน

7. ให้การช่วยเหลือและสงเคราะห์เมื่อมีความทุกข์ การให้ความช่วยเหลือและการให้ความสงเคราะห์แก่เพื่อนร่วมงานเมื่อคราวตกทุกข์ได้ยาก นับได้ว่าเป็นการให้ที่พึงพอใจ เพื่อช่วยเหลือให้คำแนะนำปรึกษา ให้ขวัญกำลังใจในการแก้ไขปัญหา

สุนันทา ศรีตากุล (2546 : 165) กล่าวว่า สังคมสัมพันธ์ (Social Integration) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานที่ทำงานมีบรรยากาศของความเป็นมิตร มีความอบอุ่นเอื้ออาทรปราศจากการแบ่งแยกเป็นหมู่เหล่า ผู้ปฏิบัติงานได้รับการยอมรับและมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

จากการศึกษาเอกสารสรุปได้ว่า การสร้างความสัมพันธ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีการสร้างกัลยาณมิตรที่ดี มีส่วนร่วมในการทำงานและมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันมีวิธีการทำงานที่ไม่ซับซ้อนเพื่อให้ผู้ร่วมงานทำงานประสบผลสำเร็จ สร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน สร้างบรรยากาศในการทำงานอย่างเป็นกันเอง มีความห่วงหาเอื้ออาทรแก่ผู้ร่วมงาน มีการสำรวจความต้องการความถนัดก่อนที่จะมีการมอบหมายงานทุกครั้งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน รวมถึงการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้ประสบผลสำเร็จในการทำงาน เพราะจากความสำเร็จของทุกคนคือความสำเร็จของงานและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ร่วมงานว่าทุกคนสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

4 การสร้างและแบ่งปันความรู้ (Knowledge Creation and Sharing) พูลแลน ได้ให้แนวคิดไว้ว่า ในสังคมแห่งองค์ความรู้ผู้นำต้องสร้างและพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องทั้งความรู้ภายในและภายนอกองค์กรการพูลแลนได้อธิบายถึงความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดระหว่างองค์ประกอบทั้งสามที่กล่าวไปข้างต้นกับองค์ประกอบที่สี่คือการสร้างและแบ่งปันความรู้ กล่าวคือ

ประการแรกบุคคลจะไม่สนใจในการแบ่งปันความรู้หากเขาปราศจากจริยธรรมบางประการที่สร้างพันธะในการทำงานร่วมกัน

ประการที่สองบุคคลจะไม่แบ่งปันความรู้หากปราศจากการรับรู้ถึงพลวัตของการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นสิ่งที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้

ประการสุดท้ายข้อมูลที่ไม่มีความสัมพันธ์กันจะทำให้สารสนเทศขาดความพอดีกล่าวอีกนัยหนึ่งคือการเปลี่ยนสารสนเทศไปสู่ความรู้เป็นกระบวนการทางสังคมซึ่งต้องอาศัยความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน

อิสระ พัฒนศึกษา (2546) ได้ให้ความหมายว่า การแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน ในองค์กร หมายถึง การรายงานของพนักงานถึงพฤติกรรมของตนเองในการแบ่งปันความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานไปสู่เพื่อนร่วมงานภายในองค์กรเดียวกัน ประกอบด้วย

1. การแบ่งปันความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษร (Explicit Knowledge)

คือ การแบ่งปันความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่เกี่ยวข้องกับการทำงานแก่เพื่อนร่วมงาน และเป็นการแบ่งปันความรู้โดยการสื่อสารด้วยภาษาพูด

2. การแบ่งปันความรู้ที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร (Tacit Knowledge)

คือ การแบ่งปันที่ไม่สามารถแสดงออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรหรือยากที่จะสื่อสารด้วยภาษาพูด เกิดขึ้นในกระบวนการขัดเกลาทางสังคมในองค์กร ประกอบด้วย การแบ่งปันความรู้ระหว่างกันในปีปฏิสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการในการทำงาน และการแบ่งปันความรู้ในดราม่าสัมพันธภาพการสอนงานและการฝึกหัดงาน

พรชิตา วิเชียรปัญญา (2547 : 43 - 47) ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) องค์กรควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่างๆทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนี้

1.1 การแสวงหาความรู้และรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์กร

(Internal Collection Knowledge) ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กร กลายเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งสำหรับการเพิ่มคุณค่าให้องค์กร การได้มาซึ่งข้อมูลความรู้ต่างๆ จากภายในองค์กรสามารถทำได้คือ การให้ความรู้กับพนักงาน เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุมแสดงผลงาน การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง และการลงมือปฏิบัติการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ

1.2 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอก

(External Collection of Knowledge) การเป็นผู้นำในการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเพื่อปรับปรุงผลงานและสร้างให้เกิดความคิดใหม่ๆอย่างสม่ำเสมอเพราะการแข่งขันขององค์กร ต้องอาศัยความคิดและการสร้างสรรค์ข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยวิธีการต่างๆคือการใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ กับองค์กรอื่นการจ้างที่ปรึกษาการเปิดรับข่าวสารจากหลากหลายสื่อ อาทิ สื่อสิ่งพิมพ์ บทความ โทรทัศน์ เป็นต้น

2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การแสวงหาความรู้นั้นเป็น

การปรับใช้ความรู้โดยทั่วไปแต่การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายความว่าทุกคนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้รูปแบบต่างๆและในการสร้างความรู้นั้นประกอบด้วยบุคคลให้ความรู้ที่ตนเองมีอยู่กับผู้อื่น เช่นการถ่ายทอดความรู้จากการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด การนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่และมีการแบ่งปันทั่วทั้งองค์กร ความรู้ที่ได้จากการรวบรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เข้าด้วยกันในรูปแบบนี้อาจจำกัดอยู่ที่

ความรู้ที่มีอยู่แล้วความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายใน โดยสมาชิกขององค์กรค้นพบแนวทางได้เอง และมีกิจกรรมมากมายที่องค์กรสามารถดำเนินงาน เพื่อสร้างความรู้การเรียนรู้โดยการปฏิบัติการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบการทดลอง ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจและโอกาสสำหรับการเรียนรู้การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต

3. การจัดเก็บและการค้นคืนความรู้ ในการจัดการความรู้องค์กรต้อง

กำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นความรู้และต้องพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษาและการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการขององค์กร ต้องเก็บรักษาสิ่งที่องค์กรเรียกว่าเป็นความรู้ที่ดีที่สุดมีว่าจะเป็นข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับการวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่นการบันทึกเป็นฐานข้อมูล หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนรวมทั้งที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วยกัน เช่น การสร้างและการจดจำของปัจเจกบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้การสะสมความรู้ องค์กรควรคำนึงถึงสิ่งต่างๆคือ โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วจัดให้มีการจำแนกรายการต่างๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบายหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานที่อยู่บนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้หรือการจัดการที่สามารถส่งมอบให้กับผู้ใช้ได้อย่างชัดเจนถูกต้องทันเวลาและเหมาะสมกับความต้องการ

4. การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ มีความจำเป็นสำหรับองค์กร

เนื่องจากองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความมีการกระจายและถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์จากความรู้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้การเคลื่อนที่ของสารสนเทศ และความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งนั้นเป็นไปโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจซึ่ง การถ่ายทอดความรู้โดยตั้งใจมีวิธีต่างๆ เช่นการสื่อสารด้วยการเขียนการบันทึกการรายงาน จดหมายข่าวประกาศการฝึกอบรมการประชุมภายในการสรุปข่าวสาร การสื่อสารภายในองค์กร การเยี่ยมชมงานต่างๆที่จัดเป็นกลุ่มตามความจำเป็น การหมุนเวียน การเปลี่ยนระบบงาน ส่วนการถ่ายทอดความรู้โดยไม่ตั้งใจนั้น เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยอาจจะไม่รู้ตัวหรือเป็นการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นในหน้าที่ที่เป็นประจำอย่างไม่มีแบบแผน เช่นการหมุนเวียนประสบการณ์ หรือ เรื่องราวต่างๆที่เล่าต่อกันมา คณะทำงานเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547 : 52-53) ได้กล่าวว่า การแบ่งปันความรู้เป็นการนำความรู้ที่มีอยู่ในแต่ละบุคคลมาใช้ประโยชน์ เป็นแนวทางการจัดการความรู้โดยการสร้างแหล่งการจัดการความรู้และพัฒนาวิธีการเข้าถึงความรู้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพโดยขั้นตอนคือการจัดหาหรือการสร้างความรู้เป็นกระบวนการพัฒนาและการสร้างความรู้จากทักษะและความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กรเป็นวิธีการพัฒนาความรู้ของแต่ละบุคคลในลักษณะของกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์โดยการระดมความคิด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคคลในกลุ่มระดับความรู้ของแต่ละบุคคลมีหลายระดับ เช่น รู้ว่าอะไร รู้ว่าทำอะไร รู้ว่าทำไม และหาทางแก้ไขว่าทำไมจึงเป็นอย่างนั้น การแบ่งปันความรู้เป็นขั้นตอนต่อมาใน

การนำเอาความรู้ที่สร้างไว้หรือบันทึกไว้ออกมาเผยแพร่ให้เป็นที่รับรู้และแพร่หลายในองค์กร และการใช้หรือการเข้าถึงความรู้ เป็นการใช้ความรู้ในองค์กรจากฐานข้อมูล วรรณกรรม เอกสาร การสนทนาเป็นการผสมผสานความรู้จากแหล่งต่างๆ

นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงความสำคัญของการแบ่งปันความรู้ไว้ดังนี้

1. เคลื่อนย้ายความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลสู่องค์กร การแบ่งปันความรู้ช่วยในการเชื่อมโยง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์กรในการเคลื่อนย้ายความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลสู่องค์กร
2. ทำให้เกิดนวัตกรรม จากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่มีความหลากหลาย และความแตกต่างกันในความรู้ จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรเกิดนวัตกรรม
3. สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและบรรลุผลสำเร็จทางธุรกิจ จากการที่บุคคลมีความรู้ที่หลากหลายรวมกัน ทำให้ความรู้ถูกนำมาสังเคราะห์กลายเป็นแนวคิดใหม่ที่ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและบรรลุผลทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ช่วยกระจายความคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ภายในการแบ่งปันความรู้นอกจากเป็นกระบวนการที่เอื้อประโยชน์ต่อกระบวนการจัดการความรู้แล้ว การแบ่งปันความรู้ยังมีความสำคัญที่เห็นได้อย่างชัดเจน คือการกระจายความรู้เพื่อสร้างความรู้ให้กับบุคคลที่ได้รับ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน สร้างสรรค์นวัตกรรม และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งความรู้เมื่อเกิดการถ่ายทอดหรือแบ่งปันความรู้ไปสู่องค์กรการจะทำให้ความรู้นั้นดำรงอยู่และมีการพัฒนานำไปใช้ต่อไป โดยไม่สูญหายเมื่อบุคคลลาออกหรือพ้นจากความเป็นสมาชิกขององค์กร

จากการศึกษาเอกสารดังกล่าวสรุปได้ว่าการสร้างและแบ่งปันความรู้คือการทำงานที่ผู้บริหารมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ มีการสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานประสบความสำเร็จ โดยส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้ศึกษาวิธีการทำงานจากผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน มีการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานนำวิธีการใหม่ๆมาใช้ในการพัฒนางานที่ได้รับมอบหมายสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้แสดงออกในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานที่หลากหลาย สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงานจากแหล่งการเรียนรู้ต่างๆและมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมีการอธิบาย สื่อความหมายระหว่างการปฏิบัติงานให้ผู้ร่วมงานเข้าใจอย่างละเอียดถี่ถ้วน

5 การสร้างจุดเชื่อมต่อ (Coherence Making) พูลแลนได้อธิบายว่าการทะลุผ่านสู่ความซับซ้อนสนับสนุนผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องมีความอดทนเพียงพอต่อความคลุมเครือนั้นได้และสามารถค้นหาจุดเชื่อมต่อให้เกิดความสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องนอกจากนี้ยังสามารถพิจารณาได้ว่าองค์ประกอบทั้งห้าของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่รวมอยู่ในคุณลักษณะ 3 ประการของผู้นำคือ พลัง ความกระตือรือร้น และความหวัง อันเป็นคุณลักษณะของผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลซึ่งจะทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกว่าแม้จะประสบกับปัญหาที่ยากลำบากเพียงใดก็สามารถที่จะรับมือได้

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548 : 68) กล่าวว่า การสร้างเครือข่าย คือ การแสวงหาโอกาสที่จะรู้จักกับบุคคลใหม่และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลที่เพิ่งรู้จัก รวมทั้งการรักษาความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลต่างๆที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องในสายอาชีพ การมีเครือข่ายที่กว้างขวางย่อมจะมีส่วนสนับสนุนให้หัวหน้างานสามารถจัดการบริหารของตนประสบผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี ไม่ว่าสมาชิกเครือข่ายจะมาจากภายในหรือภายนอกองค์กร เพราะการมีเครือข่ายจะทำให้หัวหน้างานสามารถขอความช่วยเหลือ ขอข้อมูล หรือขอความร่วมมือต่างๆ จากเครือข่ายของตนเองได้ โดยแจ้งพำข้อมูลที่ไม่เปิดเผยต่อสาธารณชน ซึ่งข้อมูลที่ได้จะทำให้หัวหน้างานสามารถนำมาใช้ประกอบในการวางแผน และกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานทั้งของตนเองและของลูกน้องในที่มิได้

สุนันทา เลาหนันท์ (2540 : 60) ให้ความหมายไว้ว่า กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีม ต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549 : 7) กล่าวว่า การที่บุคคลมารวมกลุ่มกัน เพื่อร่วมมือในการกระทำ สิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยการร่วมมือกัน ประสานงานกัน มุ่งตั้งศักยภาพที่มีจากบุคคลแต่ละคนภายในกลุ่มออกมาช่วยกันดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมาย ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารต้องหน้าที่ในการชี้นำประพฤติกฎปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีสร้างความเข้าใจสร้างแรงบันดาลใจสร้างความผูกพันและกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงการทำงานและผลกระทบต่างๆที่เกิดขึ้นและความจำเป็นที่ส่วนราชการต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกให้เห็นถึงการทำงานโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ความสำเร็จขององค์การ และผู้นำสามารถ จูงใจให้ผู้ตามเกิดความตระหนักและจูงใจให้ทำงานมุ่งเกิดประโยชน์ให้แก่องค์กรอย่างสูงสุด

ความสำคัญของการสร้างจุดเชื่อมต่อ

ดังที่กล่าวมาแล้ว การทำงานเป็นทีม การมีเครือข่ายที่ดี มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะนอกจากจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรได้บรรลุเป้าหมายแล้ว ยังเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศในการทำงาน

สุนันทา เลาหนันท์ (2540 : 64) กล่าวถึงความสำคัญของการสร้างเครือข่ายว่า

1. งานบางอย่างไม่สามารถทำให้สำเร็จได้ด้วยคนเพียงคนเดียว
2. หน่วยงานมีงานเร่งด่วนที่ต้องระดมบุคลากร เพื่อช่วยกันปฏิบัติงานให้

เสร็จทันเวลาที่กำหนด

3. งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย

4. งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ จึงต้องการความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องอย่างจริงจัง

5. เป็นงานที่ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สูง เพื่อแสวงหาแนวทาง วิธีการ และเป้าหมายใหม่

6. องค์กรต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น

พันธะผูกพันของสมาชิก (Member Commitment)

จากภาพประกอบ 1 แสดงให้เห็นว่าการขับเคลื่อนสมาชิกของผู้นำโดยการสร้างพันธะผูกพันหมายถึงการที่ผู้นำและสมาชิกปรับความคิดเห็นเข้าหากันภายในกลุ่มซึ่งในประเด็นดังกล่าวอาร์กิริส (Argyris, 1999 : 40 – 41) ได้เสนอแนะว่าพันธะผูกพันของสมาชิกประกอบด้วยพันธะผูกพันภายในและพันธะผูกพันภายนอกโดยพันธะผูกพันภายนอกหมายถึงการกระตุ้นจากการจัดการเชิงนโยบายและการปฏิบัติที่ทำให้สมาชิกบรรลุผลสำเร็จของงานส่วนพันธะผูกพันภายในได้รับอิทธิพลจากพลังขับภายในของสมาชิกในการบรรลุผลสำเร็จของงาน โดยมีผลรางวัลตอบแทนนอกจากนี้แล้วอาร์กิริสยังสรุปอีกว่าเมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและขั้นตอนการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จเมื่อนั้นพันธะผูกพันที่ดำรงอยู่ก็คือพันธะผูกพันภายนอกนั่นเอง

ผลลัพธ์ (Result)

ผลลัพธ์จากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลและพันธะผูกพันของสมาชิกคือเกิดสิ่งที่ดีมากขึ้นและเกิดสิ่งที่เลวลดน้อยลงในบริบททางธุรกิจสิ่งที่ดีหมายถึงความเจริญงอกงามทางเศรษฐกิจความพึงพอใจของลูกค้าพนักงานตลอดจนทุกฝ่ายมีสำนึกในการสร้างสิ่งที่มีคุณค่าให้กับสังคมในบริบทของโรงเรียนสิ่งที่ดีหมายถึงนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นครูมีคุณภาพมากขึ้นผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมมากขึ้นตลอดจนพฤติกรรมการใช้เวลากับการเรียนความพึงพอใจและความกระตือรือร้นที่มุ่งสู่ความก้าวหน้าของนักเรียนและในขณะเดียวกันสิ่งเลวที่ลดลงในทั้งสองบริบทก็คือความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลงลดลงพนักงานไร้สมรรถภาพลดลงงานที่แตกกระจายเป็นส่วนๆ ไร้งานการประสานลดลงตลอดจนความพยายามและทรัพยากรที่สูญเปล่าก็ลดลงเช่นกัน

จากเอกสารสรุปได้ว่า การสร้างจุดเชื่อมต่อ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีการสร้างเครือข่ายและมีการทำงานเป็นทีม เสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม สามารถเข้ากับชุมชนได้เป็นอย่างดีให้ความร่วมมือกับชุมชนเมื่อมีโอกาส เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับบุคคลภายนอกผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยอมรับความคิดเห็นที่

แตกต่างกันเพื่อนำมานำมาปรับใช้ในการทำงาน มีการแสดงอุดมการณ์ มีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ และมีความเป็นประชาธิปไตย

3. ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา เป็นระบบที่สถานศึกษาร่วมกับชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายใต้การกำกับ ดูแลและสนับสนุนส่งเสริมของหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อสร้างความมั่นใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักวิชา ข้อมูลหลักฐาน ที่ตรวจสอบได้และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องว่า ผู้เรียนทุกคนจะได้รับบริการด้าน การศึกษาที่มีคุณภาพจากสถานศึกษา เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดในมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 และมาตรฐานการศึกษาและตัวบ่งชี้เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่สอง (พ.ศ.2549-2553)

3.1 ความหมายการประกันคุณภาพภายใน

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพภายในได้ดังนี้

ธีระ รุญเจริญ (2550 : 47) ให้ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษาภายในไว้ว่า หมายถึง การประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายในโดยตัวบุคคลของสถานศึกษานั้นเองหรือโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษานั้น

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2547 : 55) ได้ให้ความหมายของงานประกันคุณภาพการศึกษาไว้ว่า คือการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย หลักการและแนวทางการจัดการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 โดยเน้นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ คือ เป็นคนดี มีความสามารถ (เก่ง) และมีความสุข มีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและมีการบริหารจัดการรวมทั้งการทำงานเป็นคุณภาพ ตรวจสอบได้และเป็นระบบครบวงจร (PDCA) โดยสถานศึกษาต้องมีการประเมินคุณภาพภายในให้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารและการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อพัฒนาคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานแล้วรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกระทรวงมหาดไทย (2549 : 1) ได้ให้ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษา ไว้ว่า หมายถึง มวลกิจกรรมทางวิชาการและทางการบริหารจัดการที่มีการวางแผนล่วงหน้า และมีการประสานสัมพันธ์อย่างมีระบบ เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจที่สมเหตุสมผลว่า ผู้เรียนจะมีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้

รุ่ง แก้วแดง (อ้างอิงจากสรวุฑ สมอินสอน, 2549 : 13) ได้กล่าวถึงการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน คือ กระบวนการบริหารจัดการที่มีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ซึ่งเป็นภารกิจที่สถานศึกษาต้องทำอยู่แล้ว การประกันคุณภาพ จึงไม่ใช่เรื่องแปลกใหม่ และไม่ใช่การประเมินเพื่อประเมิน ไม่เน้นการสร้างเอกสาร แบบวัดหรือแบบประเมินเป็นจำนวนมาก แต่เป็นการประเมินเพื่อพัฒนาโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

สำราญ สิงอุบล (2553 : 14) ได้ให้ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษาภายในไว้ว่า เป็นกระบวนการประเมินและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาจากบุคคลภายในหรือหน่วยงานต้นสังกัดที่มีการพัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีการดำเนินงานในลักษณะของการผสมผสานระหว่างกระบวนการจัดการเรียนการสอนตามปกติของสถานศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ให้เป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคม

จากการศึกษาความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน สรุปได้ว่า การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน หมายถึง เป็นกระบวนการประเมินและติดตาม ตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สถานศึกษาได้รับมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด โดยมีบุคคลทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา เป็นบุคคลที่มีบทบาทในการจัดกระบวนการเรียนการสอนและสนับสนุนให้สถานศึกษามีการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้

3.2 หลักการสำคัญของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543 : 11) ได้กำหนดหลักการสำคัญของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาไว้มี 3 ประการดังนี้

1. จุดมุ่งหมายของการประกันคุณภาพภายใน คือ การที่สถานศึกษาร่วมกันพัฒนาปรับปรุงคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา ไม่ใช่การจับผิดหรือทำให้บุคลากรเสียหายโดยมีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่ การพัฒนาให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน

2. การที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามข้อ 1 ต้องให้การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการและการทำงานของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ไม่ใช่เป็นกระบวนการที่แยกส่วนมาจากการดำเนินงานตามปกติของสถานศึกษา โดยวางแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการที่มีเป้าหมายชัดเจน ดำเนินงานตามแผน มีการตรวจสอบประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นระบบที่มีความโปร่งใสและมีจิตสำนึกในการพัฒนาคุณภาพการทำงาน

3. การประกันคุณภาพเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาไม่ว่าเป็นผู้บริหาร ครู อาจารย์และบุคลากรอื่นๆในสถานศึกษา โดยในการดำเนินงานจะต้องให้ผู้เกี่ยวข้องเช่นนักเรียน ชุมชน เขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานที่กำกับดูแลเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วางแผน ติดตามประเมินผล พัฒนาปรับปรุง ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ

ช่วยกันผลักดันเพื่อให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่ดีมีคุณภาพ เป็นไปตามความต้องการของผู้ปกครอง สังคมและประเทศชาติ

การประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวข้องกับการดำเนินการที่สำคัญ 3 ขั้นตอนดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2543 :7)

1. การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) เป็นการกำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาดำเนินงานที่เกี่ยวข้องใช้เป็นเป้าหมายและเป็นเครื่องมือในการพัฒนาซึ่งหลักปฏิบัติทั่วไปมาตรฐานจะกำหนดโดยองค์คณะบุคคล ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์

2. การตรวจสอบคุณภาพ (Quality Audit) เป็นการตรวจสอบการดำเนินงานและติดตามผลการดำเนินการจัดการศึกษาว่าเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาที่กำหนดมากน้อยเพียงไร และมีขั้นตอนการดำเนินการที่จะทำให้เกิดเชื่อถือได้หรือไม่ว่าการจัดการศึกษาจะเป็นไปอย่างมีคุณภาพ

3. การประเมินคุณภาพ (Quality Assessment) เป็นการประเมินคุณภาพของสถานศึกษาโดยบุคลากรของสถานศึกษาหรือหน่วยงานที่กำกับดูแลในเขตพื้นที่และหน่วยงานต้นสังกัดในส่วนกลางที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษา

ทั้งนี้ในการตรวจสอบและประเมินคุณภาพนี้จะต้องมีการกระทำอย่างเป็นระบบ โดยมีกฎเกณฑ์และแนวทางการดำเนินการที่ชัดเจน มีการนำผลการดำเนินการประเมินในทุกขั้นตอนมาใช้เพื่อการวางแผน ออกแบบ และการปฏิบัติเพื่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

สำนักทดสอบทางการศึกษา (2553 : 113-115) ได้กำหนดหลักการออกแบบและการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ไว้ดังนี้

1. คุณภาพการศึกษาในบริบทของการประกันคุณภาพจะเน้นการสร้าง ความพึงพอใจให้กับผู้บริโภครวมทั้งภายในและภายนอก

2. การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นการบริหารจัดการศึกษาทั้งระบบของสถานศึกษาและเป็นยุทธศาสตร์เชิงรุกที่เน้นการวางแผนและเตรียมการป้องกันล่วงหน้าก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้นไม่ใช่การแก้สถานการณ์เฉพาะหน้าเพื่อตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว

3. การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นการสร้างความมั่นใจที่ตั้งอยู่บนรากฐานของหลักวิชา หลักฐานข้อเท็จจริงที่สามารถตรวจสอบได้กระบวนการวิเคราะห์และประมวลผลที่เป็นวิทยาศาสตร์ หลักตรรกศาสตร์และความสมเหตุสมผล

4. การตรวจสอบ การวัดและการประเมินผลในบริบทของการประกันคุณภาพ มีจุดประสงค์สำคัญเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลย้อนกลับสำหรับใช้ในการวางแผนเพื่อการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มิใช่การจับผิดหรือการตัดสินใจให้รางวัลหรือลงโทษ

5. คุณภาพของการออกแบบ (มาตรฐานการศึกษา หลักสูตรและแผนการสอน) และกระบวนการทำงาน (การเรียนการสอน การบริหารหลักสูตร ครูและบุคลากรทางการศึกษา) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

6. การประกันคุณภาพการศึกษาเน้นความสำคัญของการสร้างความรู้ ทักษะ และความมั่นใจแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อสร้างโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

7. การประกันคุณภาพการศึกษาให้ความสำคัญต่อการประสานความสัมพันธ์ภายในระหว่างหน่วยงานทางการศึกษาทุกระดับและการร่วมมือของหน่วยงานและองค์กรต่างในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัด

8. ภาวะความเป็นผู้นำและความเอาใจจริงเอาใจ (Commitment) ของผู้บริหารสถานศึกษาและการกระจายอำนาจความรับผิดชอบที่เหมาะสมเป็นปัจจัยสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550 : 3) ได้กำหนดหลักการในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา มี 3 ประการคือ

1. การกระจายอำนาจ (Decentralization) โดยให้สถานศึกษามีอิสระและความคล่องแคล่วในการบริหาร รวมถึงการตัดสินใจ ทั้งด้านการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและทรัพยากร การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและให้อิสระแก่ผู้สอนในการจัดกิจกรรม เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ตลอดจนให้สถานศึกษาสามารถปรับปรุงตนเอง รับผิดชอบและการจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับสภาพพื้นที่ ความต้องการของชุมชนและสังคมให้มากที่สุด

2. การเปิดโอกาสการมีส่วนร่วมในการทำงาน (Participation) โดยใช้หน่วยงานทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ประกอบการ ปุชนิยบุคคล ภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือปราชญ์ชาวบ้าน เข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการ/คณะทำงานของสถานศึกษา ตลอดจนร่วมภาคภูมิใจในความสำเร็จของสถานศึกษา ทั้งเพื่อประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาโดยรวม

3. การแสดงภาระรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) โฉนสถานศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมกันกำหนดเป้าหมาย (Goals) และจุดเน้นที่ต้องการพัฒนา (Focus Areas) รวมทั้งมีการร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา (School Improvement Plan) เลือกยุทธศาสตร์การพัฒนามาให้เหมาะสมและสามารถทำให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม สถานศึกษาจะต้องประชาสัมพันธ์ เป้าหมายและจุดเน้นที่ต้องการพัฒนาตลอดจนแผนพัฒนาสถานศึกษาให้ทุกฝ่ายได้รับรู้ ทั้งเพื่อเป็นสัญญาประชาคมและเพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีทิศทางการทำงานที่ชัดเจนสู่เป้าหมายเดียวกัน

สรุปได้ว่า การประกันคุณภาพภายในเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา โดยในการดำเนินงานต้องให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้เรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน เขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเข้ามามีส่วนในการกำหนดเป้าหมาย วางแผน ติดตามประเมินผล เพื่อพัฒนาปรับปรุงผลักดันให้สถานศึกษามีคุณภาพ และผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำและการกระจายอำนาจความรับผิดชอบให้กับบุคลากรทางการศึกษาทุกคน ทั้งหมดนี้เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่ดีมีคุณภาพเป็นไปตามความต้องการของผู้ปกครองสังคมและประเทศชาติ

3.3 ระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา (Internal Quality Assurance System)

สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา (2546 : 21) กล่าวถึงระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาว่า สถานศึกษาจะต้องจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องว่า ผู้เรียนทุกคนจะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพจากสถานศึกษา เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามมาตรฐานการศึกษาและตัวบ่งชี้ เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่สอง (พ.ศ.2549-2553) ที่กำหนดในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษา ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยให้สถานศึกษายึดหลักการมีส่วนร่วมของชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยการส่งเสริม สนับสนุนและกำกับ ดูแลของหน่วยงานต้นสังกัด ประกอบด้วย

- 1 การจัดระบบบริหารและสารสนเทศด้วยการทำจัดโครงสร้างการบริหารจัดการให้เอื้อต่อการดำเนินงาน ทุกคนมีส่วนร่วมและมีการประชาสัมพันธ์กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อกำหนดแนวทางให้ความเห็นและข้อเสนอแนะและแต่งตั้งคณะบุคคล ทำการตรวจสอบ ทบทวนและรายงานคุณภาพการศึกษาและจัดให้มีข้อมูลที่เพียงพอในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อนำมากำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจและแผนพัฒนา

- 2 การพัฒนามาตรฐานการศึกษาโดยมุ่งเน้นมาตรฐาน ผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่สอดคล้องกับมาตรฐานช่วงชั้นที่หลักสูตรกำหนด

- 3 การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้วยการจัดทำแผนอย่างเป็นระบบ พื้นฐานของข้อมูลสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแนวปฏิบัติที่ชัดเจน สมบูรณ์ ครอบคลุมการพัฒนาทุกกิจกรรมที่เป็นส่วนประกอบหลักของการจัดการศึกษาและเป็นที่ยอมรับร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดอย่างสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

- 4 การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยการกำกับ ติดตาม การดำเนินงานอย่างต่อเนื่องให้บรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาที่กำหนดไว้ โดยจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่ชัดเจนครอบคลุมงานโครงการของสถานศึกษา

5 การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา จะประกอบด้วย การตรวจสอบและทบทวนภายในโดยบุคลากรในสถานศึกษาดำเนินการและการตรวจสอบและทบทวนจากหน่วยงานต้นสังกัด

6 การประเมินคุณภาพการศึกษา โดยมุ่งเน้นการประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนในระดับชั้นที่เป็นตัวประโยค ได้แก่ ประถมศึกษาปีที่ 3 และ 6 มัธยมศึกษาปีที่ 3 และ 6 ในวิชาแกนร่วมโดยใช้แบบทดสอบมาตรฐาน จากหน่วยงานส่วนกลางร่วมกับต้นสังกัด (เขตพื้นที่) ดำเนินการ

7 การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี เป็นการนำข้อมูลผลการประเมินมาตรฐานคุณภาพ การตรวจสอบและทบทวนภายในและภายนอกมาประมวลรายงานผลการพัฒนาคุณภาพประจำปี การศึกษาซึ่งจะนำไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนพัฒนาคุณภาพต่อไป

8 การผุดงระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เป็นกลไกส่วนหนึ่งของระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการส่งเสริม พัฒนาและประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของระบบประกันคุณภาพ

สรุปได้ว่า ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา เป็นระบบที่สถานศึกษาร่วมกับชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายใต้การกำกับ ดูแลและสนับสนุนส่งเสริมของหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อสร้างความมั่นใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักวิชา ข้อมูลหลักฐาน ที่ตรวจสอบได้และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยมีการจัดระบบงานประกันคุณภาพการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

4. แนวคิดและหลักการของการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

4.1 .แนวคิดและหลักการของการการศึกษาประกันคุณภาพ

การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกลไกการพัฒนาการศึกษาที่สร้างความมั่นใจและเป็นหลักประกัน ต่อผู้เรียนผู้ปกครองชุมชนและสังคมว่าสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพผู้สำเร็จการศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานหลักสูตรโดยสถานศึกษาต้องจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาดำเนินการพัฒนาคุณภาพตามแผนตรวจสอบและทบทวนเพื่อปรับปรุงพัฒนาและจัดทำรายงานคุณภาพประจำปีโดยดำเนินงานร่วมกันของคณะบุคลากรในสถานศึกษาชุมชนและผู้เกี่ยวข้องโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีบทบาทหน้าที่ในการตรวจสอบผลการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งในการดำเนินงานเพื่อติดตามรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานและผลการดำเนินงานของสถานศึกษาตามแผนที่กำหนดไว้เพื่อพิจารณาประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานและการเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในชุมชนและสังคมดังนั้น

แนวคิดในการประกันคุณภาพของสถานศึกษาที่จะนำไปใช้พัฒนากระบวนการประกันคุณภาพ การศึกษามีดังนี้ (กรมวิชาการ, 2532 : 6 - 9)

1. การยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา (Child-centered development) เป็นแนวคิดที่มุ่งให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ทั้งปวงและยึดประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียน เป็นสำคัญและมีความเชื่อพื้นฐานว่าทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ (All can learn)

2. การใช้สถานศึกษาเป็นฐานในการบริหารจัดการ (School-based management) เป็นแนวคิดที่มุ่งให้สถานศึกษามีอำนาจในการตัดสินใจบริหารจัดการศึกษาได้ด้วยตนเองโดยมี คณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ ผู้เรียน

3. การมีส่วนร่วมและการร่วมคิดร่วมทำ (Participation and collaboration) เป็นแนวคิด ที่มุ่งให้ทุกคนทุกส่วนของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษา (All for education) เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับทุกคนและสังคมไทยโดยส่วนรวม (Education for all)

4. การกระจายอำนาจทางการศึกษา (Decentralization of education) เป็นแนวคิดที่มุ่งกระจายอำนาจการจัดการศึกษาให้กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการศึกษาซึ่งเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดผู้เรียนมากที่สุดคือ สถานศึกษาผู้ปกครองและชุมชน

5. การแสดงความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ (Accountability) เป็นแนวคิดที่มุ่งให้ สถานศึกษาแสดงความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ในการจัดการศึกษาและเป็นหลักประกันและ สร้างความเชื่อมั่นว่าสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพผู้เรียนมีคุณภาพ ได้มาตรฐานตามที่กำหนดพร้อมทั้งรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบตลอดจนพร้อมรับการประเมิน จากองค์กรภายนอกอยู่เสมอการประกันคุณภาพการศึกษานั้นผู้บริหารครูผู้เรียนผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรเข้ามามีบทบาทร่วมกันในการประกันคุณภาพการศึกษาให้ ข้อคิดเห็นให้ข้อมูลย้อนกลับกำกับสนับสนุนการพัฒนาการติดตามผลการประเมินและนำผลการ ประเมินไปพัฒนาปรับปรุงร่วมคิดร่วมทำร่วมให้และร่วมใช้ข้อมูลเพื่อกำหนดเป้าหมายจัดทำ แผนพัฒนาตรวจสอบประเมินผลและปรับปรุงสถานศึกษาตลอดจนให้ความช่วยเหลือสนับสนุน ทรัพยากรเพื่อให้สถานศึกษามีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา(สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาแห่งชาติ, 2550 : 29)

นอกจากแนวคิดดังกล่าวแล้วยังผสมเข้ากับโครงสร้างของระบบการประกันคุณภาพ การศึกษา 3 องค์ประกอบคือการควบคุมคุณภาพการศึกษาการตรวจสอบทบทวนปรับปรุง คุณภาพการศึกษาและการประเมินและรับรองคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาโดยที่ สถานศึกษาทุกแห่งจะต้องพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาโดยการสร้างระบบกลไก หรือกระบวนการในการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพได้มาตรฐานที่กำหนดด้วยแนวคิดใน

การประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อสร้างความมั่นใจและเป็นหลักประกันต่อผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4.2 การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาเป็นระบบยุทธศาสตร์และกลไก ขับเคลื่อนให้สถานศึกษาพัฒนาไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องโดยสถานศึกษาเป็นหน่วยปฏิบัติงานตามขอบข่ายภารกิจและต้องจัดระบบงานหรือวางแผนงานให้ชัดเจนเป็นรูปธรรมสะดวกในการนำไปปฏิบัติติดตามตรวจสอบและประเมินผลจนผลงานได้มาตรฐานน่าเชื่อถือสร้างความมั่นใจให้แก่สังคมหรือผู้มีส่วนได้เสียว่าสถานศึกษาจัดการศึกษาได้คุณภาพมาตรฐานโดยหน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษากำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยมีการจัดทำรายงานการประกันคุณภาพการศึกษาประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก

4.3 หลักการสำคัญของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การประกันคุณภาพการศึกษาครอบคลุมถึงมวลกิจกรรมและภารกิจทางวิชาการและทางการบริหารจัดการที่มีการวางแผนล่วงหน้าและมีการประสานสัมพันธ์อย่างเป็นระบบเพื่อที่จะสร้างความมั่นใจที่สมเหตุสมผลว่าผู้เรียนจะมีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาที่ได้กำหนดไว้การออกแบบและการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาจะยึดหลักการต่อไปนี้(สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3, 2556)

1. คุณภาพการศึกษาในบริบทของการประกันคุณภาพจะเน้นการสร้างคามพึงพอใจให้กับผู้บริโภครทั้งภายในและภายนอกคุณภาพภายในหมายถึงความรู้ความสามารถและคุณลักษณะของผู้เรียนที่สร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับช่วงต่อในทุกขั้นตอนของกระบวนการผลิตหรือทุกระดับชั้นเรียนคุณภาพภายนอกหมายถึงความพึงพอใจในเชิงเศรษฐกิจและสังคมระดับมหัพภาค (Macro socio-economic level) ซึ่งหมายถึงความรู้ความสามารถและคุณลักษณะของผู้เรียนที่จำเป็นต่อความอยู่รอดและการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจการเมือง

และวัฒนธรรมของประเทศชาติในการแข่งขันทางธุรกิจการค้าและทางเทคโนโลยีระดับภูมิภาค และระดับโลก

2. การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นการบริหารจัดการศึกษาทั้งระบบของ สถานศึกษาและเป็นยุทธศาสตร์เชิงรุกที่เน้นการวางแผนและเตรียมการป้องกันล่วงหน้าก่อนที่ ปัญหาจะเกิดขึ้นไม่ใช่การแก้สถานการณ์เฉพาะหน้าเพื่อตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว

3. การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นการสร้างความมั่นใจที่ตั้งอยู่บนรากฐาน ของหลักวิชาหลักฐานข้อเท็จจริงที่สามารถตรวจสอบได้กระบวนการวิเคราะห์และประมวลผลที่ เป็นวิทยาศาสตร์หลักตรรกะและความสมเหตุสมผล

4. การตรวจสอบการวัดและประเมินผลในบริบทของการประกันคุณภาพมี จุดประสงค์สำคัญเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลย้อนกลับสำหรับใช้ในการวางแผนเพื่อการปรับปรุง คุณภาพอย่างต่อเนื่องมิใช่การจับผิดหรือการตัดสินให้รางวัลหรือลงโทษ

5. คุณภาพของการออกแบบ (มาตรฐานการศึกษาหลักสูตรและแผนการสอน) และกระบวนการทำงาน (การเรียนการสอนการบริหารหลักสูตรครูและบุคลากรทางการศึกษา) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

6. การประกันคุณภาพการศึกษาเน้นความสำคัญของการสร้างความรู้ทักษะ และความมั่นใจแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อสร้างโอกาสให้ เกิดการมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

7. การประกันคุณภาพการศึกษาให้ความสำคัญต่อการประสานสัมพันธ์ภายใน ระหว่างหน่วยงานทางการศึกษาทุกระดับและการร่วมมือของหน่วยงานและองค์กรต่างๆในเขต พื้นที่การศึกษาจังหวัด

8. ภาวะความเป็นผู้นำและความเอาใจจริงเอาใจ (Commitment) ของผู้บริหาร สถานศึกษาและการกระจายอำนาจความรับผิดชอบที่เหมาะสมเป็นปัจจัยสำคัญของการประกัน คุณภาพการศึกษา

4.4. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในการประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการส่งเสริมสนับสนุน อำนวยความสะดวกให้คำปรึกษาและดูแลให้มีการประกันคุณภาพการศึกษาที่ทุกฝ่ายเข้ามามี ส่วนร่วมโดยบทบาทของผู้บริหารนั้นจะต้องเป็นผู้นำแกนหลักในทุกขั้นตอนของการดำเนินการ

พอสรุปบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาได้ดังนี้

1. พัฒนาดตนเองให้มีความรู้ความเข้าใจมีวิสัยทัศน์เห็นความสำคัญและมีเจตคติที่ดีต่อการประกันคุณภาพการศึกษานอกจากนี้ยังต้องพัฒนาดตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำทั้งในด้านการบริหารและทางด้านวิชาการเพื่อให้ตนเองสามารถทำหน้าที่ผู้นำในการพัฒนาได้อย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาและการยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
2. สร้างจิตสำนึกและความตระหนักในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรในสถานศึกษา
3. แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาซึ่งในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาถือว่าเป็นหน้าที่ของบุคลากรภายในสถานศึกษาทุกคนรวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอกสถานศึกษา
4. เตรียมการวางแผนและจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศภายในสถานศึกษาซึ่งจะเป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา
5. ประสานงานอำนวยความสะดวกแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

4.5. ศาสตร์ของการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545 : 39) สรุปเงื่อนไขที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาว่าแม้การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาจะเป็นสิ่งที่อยู่ในกระบวนการบริหารและกระบวนการการทำงานตามปกติแต่ในสภาพปัจจุบันยังมีสถานศึกษาอีกเป็นจำนวนมากที่ยังไม่ได้ทำจึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาระบบดังกล่าวให้เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาโดยต้องมียุทธศาสตร์ในการดำเนินงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวได้แก่เงื่อนไขที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นแกนหลักในการบริหารและดำเนินการร่วมกับแกนนำอื่นๆ เพื่อช่วยผลักดันสนับสนุนและประสานให้บุคลากรภายในสถานศึกษาและบุคลากรที่เกี่ยวข้องภายนอกร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อพัฒนาระบบการประเมินตนเองของสถานศึกษาให้ผสมผสานกับการวางแผนการดำเนินงานและการปรับปรุงเพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้เป็นระบบครบวงจรรวมทั้งกำกับดูแลให้มีการดำเนินงานดังกล่าวอย่างต่อเนื่องภาวะผู้นำและความตระหนักของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบและเงื่อนไข

5. ยุทธศาสตร์การวางแผนและการกำกับดูแลการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในจำเป็นต้องมีการวางแผนและการกำกับดูแลที่เป็นระบบเพื่อให้มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพโดยมีการวางแผนการกำกับดูแลและการประชุมตามระยะเวลาที่กำหนดอย่างสม่ำเสมอเพื่อรายงานความก้าวหน้าของงานที่ทำไปแล้วและช่วยกันพัฒนางานที่ต้องทำต่อไป

6. ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมและการปรึกษาหารือกับผู้เกี่ยวข้องของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษานอกจากต้องทำงานกันเป็นทีมระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษาแล้วควรต้องทำงานร่วมกับบุคคลและองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ ผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานในเขตพื้นที่ หน่วยงานในเขตพื้นที่ใกล้เคียง และหน่วยงานที่กำกับดูแลในส่วนกลาง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องและเป็นการระดมการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายเพื่อช่วยกันพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ

5. มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานภายในสถานศึกษา

มาตรฐานการศึกษาเป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์เพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมกำกับดูแลตรวจสอบประเมินผลและเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษามีความสำคัญและจำเป็นมากสำหรับการจัดการศึกษาที่ใช้หลักการกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาโดยที่สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรเองและบริหารการใช้หลักสูตรให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของท้องถิ่นรัฐจึงกำหนดมาตรฐานการศึกษาของชาติเพื่อเป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะคุณภาพที่พึงประสงค์และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่งและใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมและกำกับดูแลการตรวจสอบการประเมินผลและการประเมินและการประเมินคุณภาพการศึกษาจากมาตรฐานการศึกษาของชาติสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้นำสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเพื่อยกระดับการศึกษาของประเทศให้เกิดประโยชน์กับประชาชนไทยทุกคนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศโดยนำมาจัดเป็นมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและมาตรฐานการศึกษาปฐมวัยประกาศให้สถานศึกษาทุกแห่งที่เปิดสอนระดับดังกล่าวใช้เป็นเป้าหมายในการพัฒนาและสถานศึกษาต้องนำมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและมาตรฐานการศึกษาปฐมวัยตามประกาศเป็นเป้าหมายในการพัฒนาสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาตามบริบทและความต้องการของท้องถิ่นโดยการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและเอกลักษณ์ของสถานศึกษาโดยกำหนดให้เหมาะสมครอบคลุมสาระการเรียนรู้และศักยภาพของผู้เรียนสถานศึกษาและผู้เรียน

มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา จำนวน 15 มาตรฐาน ประกอบด้วย 5 ด้าน 15 มาตรฐาน ดังนี้

1. มาตรฐานคุณภาพผู้เรียน มี 6 มาตรฐาน ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีสุขภาวะที่ดีและมีสุนทรียภาพ

มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์

มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีทักษะแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ คิดสร้างสรรค์ ตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล

มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร

มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

2. มาตรฐานด้านการจัดการศึกษา มี 6 มาตรฐาน ดังนี้

มาตรฐานที่ 7 ครูปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

มาตรฐานที่ 8 ผู้บริหารปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

มาตรฐานที่ 9 คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครอง ชุมชนปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

มาตรฐานที่ 10 สถานศึกษามีการจัดหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างรอบด้าน

มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาเต็มศักยภาพ

มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

3. มาตรฐานด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ มี 1 มาตรฐาน ดังนี้

มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการสร้าง ส่งเสริม สนับสนุน ให้สถานศึกษาเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

4. มาตรฐานด้านอัตลักษณ์ของสถานศึกษา มี 1 มาตรฐาน ดังนี้

มาตรฐานที่ 14 การพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ ปรัชญา และจุดเน้นที่กำหนด

5. มาตรฐานด้านมาตรการส่งเสริม มี 1 มาตรฐาน ดังนี้

มาตรฐานที่ 15 การจัดกิจกรรมตามนโยบาย จุดเน้นแนวทางปฏิรูปการศึกษา เพื่อพัฒนาและส่งเสริมสถานศึกษาให้ยกระดับคุณภาพสูงขึ้น (ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ 16 กุมภาพันธ์ 2554)

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยภายในประเทศ

สาคร เจริญกัลป์ (2552 : 79) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาระยองเขต 2 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนระดับประถมศึกษาของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยมีด้านการกระตุ้นเชาว์ ปัญญามีคะแนนสูงสุด รองลงมาคือด้านการคำนึงถึงเอกบุคคละ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและ ด้านการสร้างบารมีตามลำดับ และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบทบาท ผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงานเขตการศึกษาระยองเขต 2 โดยรวมและ รายด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เสาวลักษณ์ โสมะทัด (2553 : 95) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาชลบุรีเขต 1 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีกับประสิทธิผลของ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากเรียงตาม ค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านการเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ ด้านการสร้างบารมี ด้านการเป็น ผู้คำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคละและด้านการเป็นผู้กระตุ้นทางปัญญาตามลำดับ และประสิทธิผล ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากโดย เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน ด้านที่มี ค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ส่วน ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ .01

สมหวัง อาลัยญาติ (2551) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะ ผู้นำโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามี ภาวะผู้นำมากที่สุด คือ ภาวะผู้นำทางจริยธรรมและภาวะผู้นำการมีส่วนร่วม ส่วนผู้บริหาร สถานศึกษามีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ 1. ภาวะผู้นำแห่งการ

เปลี่ยนแปลง 2. ภาวะผู้นำทางการสอน 3. ภาวะผู้นำการบริหารจัดการ และ 4. ภาวะผู้นำที่
ต้องการแก้ปัญหาและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประกันคุณภาพภายใน
สถานศึกษามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับ
ปานกลาง ($r = .578$) และตัวแปรทั้งสองมีความแปรปรวนร่วมกันประมาณร้อยละ 33

6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

รูล (Rulh, 1985 : 3216-A อ้างถึงในรังสรรค์ เกิดศรี, 2550 : 61) ได้ทำการวิจัย
เรื่องที่จะช่วยพัฒนาโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่จะช่วยให้โรงเรียน
ประสบความสำเร็จ 5 ด้าน ได้แก่ ความหวังในความสำเร็จของงาน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
บรรยากาศของโรงเรียนเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนและโปรแกรมการประเมินผล

ก๊อจ (Kijai, 1987 : 329-A อ้างถึงในรังสรรค์ เกิดศรี, 2550 : 61) ได้ทำการวิจัย
เรื่อง ลักษณะของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จจากปัจจัยพื้นฐาน 5 ประการ ได้แก่ บรรยากาศ
ของโรงเรียน ภาพพจน์ของโรงเรียนความเป็นผู้นำทางวิชาการ ความสามารถในการคิดคำนวณ
และความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่าความเป็นผู้นำทางวิชาการของ
ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนสูงกว่าปัจจัยอื่นๆ

ฮาร์เปอร์และจอห์น (Harper and John ,1999 : 189-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง
การศึกษาทบทวนของทีมงานในการประกันคุณภาพของการวางแผนพัฒนาในโรงเรียนมัธยม 2
แห่งในรัฐอิลลินอย ผลการวิจัยพบว่า

1. การประกันคุณภาพของการวางแผนพัฒนาเป็นแรงกระตุ้นสำหรับการ
เปลี่ยนแปลงทีมงานการวางแผนโครงสร้างและทีมงานการวางแผนกระบวนการทั้ง 2 โรงเรียน
ผลการเปลี่ยนแปลงในระดับที่สูงกว่าในแวดวงครูและการริเริ่มการพัฒนาในส่วนของทีมงานใน
โรงเรียน

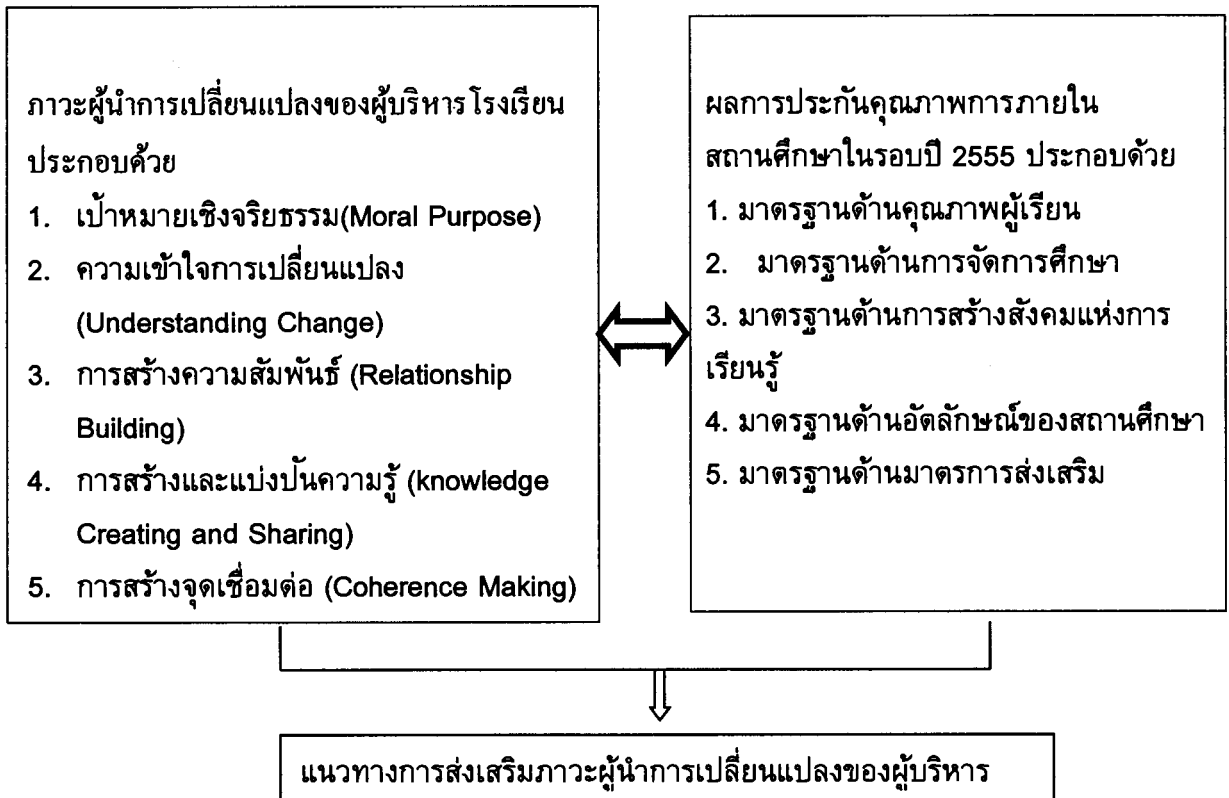
2. ผู้อำนวยการของแต่ละสถานศึกษาได้ถูกบันทึกไว้ว่าเป็นบุคคลที่ได้ให้ความ
ร่วมมือในการทำงานเป็นทีมและการวางแผนระยะยาวของโรงเรียน การเริ่มต้นของผู้อำนวยการ
ในแต่ละสถานศึกษานั้นมีการวางโครงสร้างและกระบวนการควบคู่ไปกับการร่วมมือของ
ความสัมพันธ์ระหว่างความสามัคคีในทีมงานและวางแผนระยะยาว

3. แม้ว่าการประกันคุณภาพและโครงการการวางแผนการพัฒนาจะพร้อม
สำหรับในการทำงาน แต่ในยังไม่ได้ส่งผลกระทบไปถึงเรื่องเทคโนโลยีหลักของการสอนและการ
จัดการอื่นๆของโรงเรียน

4. ผู้มีส่วนร่วมในงานวิจัยนี้จะมีความคิดเห็นทางบวกเกี่ยวกับประสบการณ์
กรอบการทำงานของการพัฒนาโรงเรียน

7. กรอบแนวคิดในงานวิจัย

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยมีกรอบแนวคิดดังนี้



ภาพ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย