

341.2011

ท 363ด

รายงานการวิจัย

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารจัดการยุทธศาสตร์
การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุง
อย่างต่อเนื่องกับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร

A Relationship between Strategic Management
Teacher Empowerment and Continuous Improvement
with Quality Leadership of School Administrators
under the Office of Bangkok Educational Service
Area

โดย

รองศาสตราจารย์ ดร. ทศนา แสงศักดิ์

ดร.สมชาย เทพแสง



ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

พ.ศ. 2550

S 352523

บทคัดย่อ

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนและศึกษาความสามารถในการพยากรณ์ของการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่มีต่อภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 242 คนและครูจำนวน 375 คน รวม 617 คน โดยใช้การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) หลังจากนั้นผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้เขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานครเป็นชั้นในการสุ่ม (Strata) เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลมี 2 ชนิด ได้แก่ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่าและแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างแบบสอบถามที่นำมาใช้ผ่านขั้นตอนการวิเคราะห์คุณภาพและความเที่ยงตรงจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 ท่าน โดยการหาค่าดัชนี IOC (Index of Item - Objective Congruence) และหาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows Versions 11.0 ในการวิเคราะห์ข้อมูล การหาค่าระดับของภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนด้วยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการทดสอบค่าความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันและทดสอบค่าพยากรณ์ของการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่มีต่อภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนด้วยการหาค่าสมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) ด้วยวิธี Blockwise การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วเขียนเป็นความเรียงประกอบในการนำเสนอ

ผลการวิจัยพบว่า ระดับของภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์สูงสุดไปยังต่ำสุดดังนี้ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ($r = .88$) การบริหารจัดการ

ยุทธศาสตร์ ($r=.83$) และการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู ($r=.82$) และการบริหารจัดการ
ยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ร่วมกันพยากรณ์
ต่อภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
กรุงเทพมหานคร ได้ร้อยละ 78 ($R^2 = .78$)

ส่วนผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนพบว่าภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหาร
โรงเรียนใช้หลัก 9 ป ดังนี้ 1) เป้าหมาย ยึดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการบริหารงาน
2) ประสานสัมพันธ์ ประสานงาน สร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรอย่างใกล้ชิด 3) ปรึกษา
มีปรึกษาและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน 4) ประเมินผล ใช้สารสนเทศ สถิติ งานวิจัย
ในการประเมินผลและตัดสินใจ 5) ประทับใจ ประคอง ให้ความช่วยเหลือลูกน้องอย่างทั่วถึง
6) ประชาสัมพันธ์ เน้นกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 7) ทุ่มเทเต็มที่ ส่งเสริม
ขวัญกำลังใจและใช้แรงจูงใจทางบวกในการบริหารงาน 8) เปลี่ยนแปลง ใช้หลักการบริหาร
การเปลี่ยนแปลง 9) ประชาชน คำนึงถึงลูกค้าเป็นสำคัญ ทั้งนักเรียน ผู้ปกครองและ
ประชาชน

Abstract

The purposes of this study were to investigate relationships between strategic management, teacher empowerment, continuous improvement and quality leadership of school administrators under the office of Bangkok Educational Service Area; investigate the level of quality leadership of school administrators and investigate prediction for ability of strategic management, teacher empowerment, continuous improvement to the quality leadership of school administrators under the office of Bangkok Educational Service Area. The samples consisted of 242 school administrators and 375 teachers by using Krejcie & Morgan to define the sample size. The stratified random sampling by using Bangkok Educational Service Area Office for Stratra process. The instruments used for data collection were two – fold; 5 point – rating scale questionnaire and unstructural – interview. The data analysis by using SPSS for Windows Versions 11.0. The level of quality leadership were analysed by mean and standard deviation. The relationships between strategic management, teacher empowerment, continuous improvement and quality leadership of school administrators school were analysed by multiple Corelation and the prediction for ability of strategic management, teacher empowerment, continous improvement to the quality leadership of school administrators were analyzed by multiple regression with Blockwise method. Unstructural – Interview used for content analysis.

The reseach results found that the level of quality leadership of school administrators were at a high level, The strategic management, teacher empowerment and continuous improvement were positively correlated significantly at .01 level with quality leadership of school administrators When considered each aspect, it was found that the continuous improvement was positively correlated with $r = .88$, the strategic management with $r = .83$ and teacher empowerment with $r = .82$ respectively. The strategic management, teacher empowerment and continuous improvement mutually predict the quality leadership of school administrators with the percentage of 78 ($R^2 = .78$)

The unstructural - interview found that the quality leadership of school administrators used 9P principles for management as following : 1) point
2) personal relation 3) persevere 4) ponderation 5) promotion 6) public relation
7) prize 8) principal of change 9) people

คำนำ

ผู้นำนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนกลไกไปสู่ความสำเร็จ ประสิทธิภาพของโรงเรียน จึงขึ้นอยู่กับผู้นำเป็นสำคัญ โดยเฉพาะปัจจุบันต่างเน้นคุณภาพการศึกษา รวมถึงคุณภาพ นักเรียนผู้นำยุคใหม่จึงต้องพัฒนาตนเองไปสู่ภาวะผู้นำคุณภาพ เพื่อให้มีคุณลักษณะและ พฤติกรรมสอดคล้องกับระบบหรือกระบวนการที่เน้นคุณภาพเป็นหลัก

ผู้วิจัยจึงสนใจเรื่องภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งจัดว่าเป็นเรื่องใหม่ ที่นักการศึกษาหรือนักวิชาการไม่ค่อยได้กล่าวถึงมากนัก รวมทั้งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง กับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูล 2 วิธี ได้แก่ เก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม และเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ เพื่อให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัย

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผลงานวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ ที่เน้นคุณภาพเป็นสำคัญ รวมถึงใช้เป็นแนวทางในการฝึกอบรมผู้นำ อบรมการบริหารจัดการ ยุทธศาสตร์และการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูของผู้บริหารโรงเรียนสืบไป

รองศาสตราจารย์ ดร. ทศนา แสงวงศ์

ดร. สมชาย เทพแสง

ประกาศคุณูปการ

การทำวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร ได้รับความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายฝ่าย อันได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 เขต 2 และเขต 3 ที่อนุญาตให้ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูล ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงเรียนและครู ที่ให้ความอนุเคราะห์และเสียสละเวลาอันมีค่า ตอบแบบสอบถามงานวิจัยในครั้งนี้ ทำให้สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลและนำมาวิเคราะห์ได้อย่างครบถ้วน โดยเฉพาะผู้อำนวยการโรงเรียนทั้ง 5 ท่าน ที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานวิจัยและสามารถสรุปได้อย่างชัดเจน

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. สุภาพ วาดเขียน อาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นายปัญญา วงศ์กุ่มัด ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดผลประเมินผลและการวิจัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร. โยธิน ศรีโสภาก อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ดร.พิเชฐ จัปจิตต์ นักวิชาการการศึกษา 8 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นายป๋อทองบุทธิ์ อินทพันธ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) 2 และนายสิทธิรักษ์ จันทร์สว่าง ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย ที่ช่วยตรวจเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ ทำให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์และน่าเชื่อถือ

สุดท้ายขอขอบคุณคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ให้ทุนอุดหนุนการวิจัย

รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนာ แสงศักดิ์
ดร. สมชาย เทพแสง

งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัย
จาก
คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



สารบัญ

บทที่

หน้า

	บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
	บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ค
	คำนำ.....	ง
	ประกาศคุุณูปการ.....	จ
	สารบัญ.....	ช
	บัญชีตาราง.....	ฉ
	บัญชีภาพประกอบ.....	ฎ
1	บทนำ.....	1
	ภูมิหลัง.....	1
	คำถามของการวิจัย.....	3
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
	ความสำคัญของการวิจัย.....	4
	ขอบเขตในการวิจัย.....	5
	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
	สมมติฐานการวิจัย.....	13
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	14
	ภาวะผู้นำคุณภาพ.....	14
	การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ.....	15
	มีวิสัยทัศน์.....	17
	ความสัมพันธ์กับบุคลากร.....	19
	มีความมุ่งมั่นในการทำงาน.....	22
	ใช้ข้อมูล สถิติในการวิเคราะห์.....	24
	ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือบุคลากรให้เกิดความก้าวหน้า.....	26
	มีความสามารถในการสื่อสาร.....	29
	มีความสามารถในการใช้แรงจูงใจ.....	32
	เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	34
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำคุณภาพ.....	39

สารบัญ (ต่อ)

บทที่

หน้า

การบริหารจัดการยุทธศาสตร์.....	41
ความจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารจัดการยุทธศาสตร์.....	42
ความหมายของการบริหารจัดการยุทธศาสตร์.....	42
บทบาทของการบริหารจัดการยุทธศาสตร์.....	43
ประโยชน์ของการบริหารจัดการยุทธศาสตร์.....	43
รูปแบบของการบริหารจัดการยุทธศาสตร์.....	44
ความแตกต่างระหว่างการบริหารจัดการยุทธศาสตร์กับ การบริหารจัดการแบบทั่วไป.....	45
ข้อคำนึงในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์.....	45
มาตรฐานสำหรับการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิผล	45
หลักการของการบริหารจัดการยุทธศาสตร์.....	46
กลยุทธ์สู่ความสำเร็จ : FAME.....	46
วงจรแห่งความสำเร็จ : PEM.....	48
ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์.....	48
ปัจจัย 4 ประการ ที่ช่วยให้การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ สู่ความสำเร็จ.....	49
การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิผล.....	49
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการยุทธศาสตร์.....	50
การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู.....	51
ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู.....	52
ความสำคัญและเหตุผลในการการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู	52
องค์ประกอบและปัจจัยของการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู....	53
ประเภทของการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	54
การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู.....	54
การเปรียบเทียบองค์กรที่มีการเพิ่มพลังอำนาจกับไม่มี	
การเพิ่มพลังอำนาจ.....	60
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู.....	61

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
	การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง.....	63
	หลักของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง.....	64
	ประวัติของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง.....	65
	ความสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง.....	65
	กระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง.....	66
	กลยุทธ์ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง.....	71
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง.....	72
3	การดำเนินการวิจัย.....	74
	การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	74
	การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	75
	ขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม.....	76
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	77
	การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	77
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	80
	ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านสถานภาพของครูผู้ตอบแบบสอบถาม.....	81
	ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน.....	82
	ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร.....	85

สารบัญ (ต่อ)

บทที่

หน้า

5

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณและตัวแปร ที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร.....	86
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำคุณภาพจากการสัมภาษณ์ ผู้นำคือผู้ขับเคลื่อน.....	87
วิสัยทัศน์ : ภาพแห่งอนาคต.....	88
การสร้างบรรยากาศแห่งมิตรภาพและไว้วางใจ.....	89
การสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร.....	90
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยยึดนักเรียนเป็นหัวใจสำคัญ การใช้การวิจัยเป็นหลักในการบริหารจัดการ.....	90 92
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	95
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	95
ขอบเขตของการวิจัย.....	95
วิธีการดำเนินการวิจัย.....	96
สรุปผลการวิจัย.....	97
การอภิปรายผล.....	98
ข้อเสนอแนะ.....	107
บรรณานุกรม.....	110
ภาคผนวก.....	135
แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม.....	136
หนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลในการวิจัย.....	143
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย.....	147
ประวัติผู้วิจัย.....	148

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 เปรียบเทียบองค์ประกอบที่มีการเพิ่มพลังอำนาจกับไม่มี การเพิ่มพลังอำนาจ.....	60
2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารโรงเรียนและครู จำแนกตาม เขตพื้นที่การศึกษา.....	75
3 จำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	81
4 จำแนกตามตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	81
5 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการบริหารจัดการยุทธศาสตร์	82
6 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู	82
7 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง....	83
8 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำคุณภาพ ของผู้บริหารโรงเรียน.....	84
9 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันของการบริหาร จัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่าง ต่อเนื่องกับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน.....	85
10 การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณและตัวแปรที่ส่งผลต่อ ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน.....	86
11 เปรียบเทียบภาวะผู้นำคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน	93

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

1	กรอบความคิดในการวิจัย.....	12
2	วงจรคุณภาพ PDCA.....	67



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 ได้กำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางในการพัฒนาคุณภาพคนโดยกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาคนให้มีสุขภาพดี คิดเป็น ทำเป็น มีการเรียนรู้ตลอดชีวิตมีวิถีชีวิตอย่างมีเหตุผล มีคุณธรรม จริยธรรม ระเบียบวินัยซื่อสัตย์สุจริต และรับผิดชอบต่อส่วนรวม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2544: ออนไลน์)

นโยบายการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับปัจจุบัน มีเป้าหมายในการพัฒนาเยาวชนให้ไปสู่คนเก่ง ดี และมีความสุขและมุ่งเน้นคุณภาพการศึกษาให้ทัดเทียมกับสากล จึงทำให้การศึกษาฝากความหวังไว้กับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำโรงเรียนและหน่วยงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ (สุพล วังสินธุ์. 2542: 32-38)

การดำเนินการปฏิรูปการศึกษานับว่ามีอุปสรรคสำคัญที่ทำให้การศึกษาไทยยังไม่สามารถไปสู่เป้าหมาย เนื่องมาจากการขาดผู้นำที่เข้มแข็งและมีวิสัยทัศน์ (วิทยากร เชียงกูล. 2541: 140-162) มีปัญหาในด้านการรวมศูนย์อำนาจการบริหาร ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชนขาดการตรวจสอบในการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ขาดการส่งเสริมและพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อเข้าถึงแหล่งการเรียนรู้ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. 2544: ออนไลน์) รวมทั้งการไม่ให้ความสำคัญของลูกค้า โดยเฉพาะความต้องการของลูกค้า ทำให้การกำหนดแผนงานและโครงการเป็นไปโดยการตัดสินใจของผู้นำและของหน่วยงาน จึงไม่สามารถตอบสนองความต้องการและความจำเป็นของลูกค้า (ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2543: 4-7) ปัญหาดังกล่าวข้างต้นโดยสรุปแล้ว จะเห็นว่าเป็นปัญหาเกี่ยวกับด้านผู้นำ โดยไม่สามารถจัดการบริหารจัดการที่ตอบสนองความต้องการและความจำเป็นของลูกค้าปัญหาดังกล่าวสามารถแก้ไขได้โดยการพัฒนาคุณภาพของผู้นำ ผู้นำในยุคปฏิรูปการศึกษาจำเป็นต้องมีการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Kaufman; & Zahn. 1993: 37-44; Philip Crosby Associates. 2003: Online) บริการลูกค้าให้เกิดความประทับใจ (Byrd. 1999: 2378) ตลอดจนทำให้ลูกค้าพึงพอใจ (Green. 1999: Online) เกิดความมั่นใจ ในคุณภาพของผลผลิต (Murgatroyd; & Morgan. 1993: 59-60) ผู้นำยุคใหม่จึงควรมีภาวะผู้นำคุณภาพ ภาวะผู้นำ

คุณภาพเป็นหัวใจและจิตวิญญาณขององค์กร โดยที่ผู้นำมีคุณลักษณะและพฤติกรรมที่หลากหลาย เพื่อสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นในองค์กร (Spinks & Wells. 2007: Online) ภาวะผู้นำคุณภาพจะเกี่ยวข้องกับการมีวิสัยทัศน์และสามารถกระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลต่างๆได้ (Tribus. 1994: 83) รวมทั้งมีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและนอกองค์กร (Kaufman; & Zahn. 1993: 13; Sallis. 1993: 4) และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน (Oldroyd. 1999: Online; Lee. 2003: Online) อีกทั้งยังใช้ข้อมูลสถิติในการวิเคราะห์และตัดสินใจ (Barlosky; & Lawton. 1995: Online; Robinson. 1996: 1428) ใช้งานวิจัยเป็นพื้นฐานในการบริหาร (Oak; & Schoeffler. 2002: Online) และที่สำคัญควรมีความสามารถในการใช้แรงจูงใจ (Tribus. 1994: 83; Shipe. 1998: 46) ทั้งแรงจูงใจภายในและภายนอก (Johnson. 2003: Online) การให้รางวัลนับว่าเป็นสิ่งสำคัญ ทำให้บุคลากรและทีมงานปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ (Mistry; & Usherwood. 1995: Online) อีกประการหนึ่งการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ช่วยเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไปสู่ความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลก (Furtwengler; & Hurst. 1992: Online; Sorenson; & Machell. 1996: Online) โดยให้ความเชื่อถือและไว้วางใจบุคลากรมากยิ่งขึ้น (Greene. 1994: Online)

นอกจากปัจจัยด้านผู้นำจะมีส่วนส่งเสริมให้การบริหารจัดการเกิดคุณภาพเป็นไปตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษา ทำให้การบริหารจัดการประสบผลสำเร็จด้วยดี การบริหารจัดการยุทธศาสตร์มีความสำคัญเช่นกัน เพราะการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ช่วยสร้างความชัดเจนให้ผู้นำเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ในองค์กร (Wright, Kroll & Pamell. 1998: 14) รวมทั้งสามารถสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรและการใช้เครือข่ายในการทำงาน (Wheelen & Thomas. 2000: 4-5) นอกจากการบริหารจัดการยุทธศาสตร์มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำคุณภาพแล้ว การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครุฑนับว่ามีความสำคัญเช่นกันเพราะช่วยกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจ ทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงานเป็นอย่างดี เกิดผลทางด้านจิตวิทยาในการทำงานของผู้นำ ขณะเดียวกันทำให้อำนาจที่กระจายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทุกคนสามารถนำความรู้ไปใช้กับบุคลากรต่างๆ ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาหน่วยงาน (Daft. 1999: 253) การเสริมสร้างพลังอำนาจช่วยให้ผู้นำมีพลังในการทำงาน เพื่อมุ่งทำงานให้ผลงานมีคุณภาพและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรกับผู้นำ (Crosby. 1992: คำนำ) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน (Kinlaw. 1992: 2; Binkly. 1997: 1590) โดยเฉพาะยุคปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญคุณภาพจำเป็นต้องมีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา เพื่อกระตุ้นให้ผู้บริหารโรงเรียนตระหนักถึงความสำคัญของการปรับปรุงวิธีการรวมทั้งกระบวนการทำงาน

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจึงเน้นการบริการและผลผลิตและเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด (Yam. 2000: Online) นอกจากนี้ ผู้บริหารสามารถใช้วิธีการแก้ปัญหา สนับสนุนการแก้ปัญหาและสามารถแก้ปัญหาข้ามฝ่าย หรืองานได้ (Westgard. 2000: Online) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจึงมีความสำคัญต่อการบริหารและการจัดการของผู้บริหาร เพราะช่วยลดปัญหาข้อผิดพลาดและค่าใช้จ่ายรวมทั้งลดต้นทุนได้ โดยที่ผลผลิตและบริการยังคงที่ (Berasategui. 2003: Online)

ขณะเดียวกันนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร ส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนให้เป็นมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง ทำให้โรงเรียนต่างๆ ในสังกัดได้รับการยอมรับจากผู้ปกครองและชุมชน มีนักเรียนมาสมัครเข้าเรียนในโรงเรียนเป็นจำนวนมากขึ้นทุกปี ทำให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานต้องจัดตั้งโรงเรียนเพื่อรองรับและตอบสนองกับความต้องการของผู้ปกครองและชุมชนดังกล่าว ผู้วิจัยจึงตระหนักถึงความสำคัญของผู้บริหารโรงเรียน โดยเฉพาะภาวะผู้นำคุณภาพ จึงศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เพื่อนำผลวิจัยมาพัฒนาภาวะผู้นำ การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องสืบไป

คำถามของการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยตั้งคำถามของการวิจัยดังนี้

1. ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับใด
2. การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานครหรือไม่
3. การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องสามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานครได้หรือไม่

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ตั้งวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร

2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร

3. เพื่อศึกษาความสามารถในการพยากรณ์ของการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่มีต่อภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร

ความสำคัญของการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร มีความสำคัญดังนี้

1. การวิจัยครั้งนี้ช่วยให้ทราบระดับของภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร และสามารถเข้าใจสภาพของภาวะผู้นำของโรงเรียนและนำไปเป็นข้อมูลเพื่อการพัฒนาบุคลากรของผู้นำเพื่อสามารถบริหารจัดการในโรงเรียนให้เกิดคุณภาพต่อไป

2. การวิจัยในครั้งนี้จะช่วยให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเพิ่มพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ รวมทั้งสอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาอีกด้วย

3. การวิจัยในครั้งนี้ทำให้ได้เครื่องมือและข้อมูลที่สามารถนำไปใช้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้นำ การบริหารสถานศึกษารวมทั้งเป็นข้อมูลในด้านการตัดสินใจในการดำเนินงานการปรับปรุงวิธีการบริหารงาน การส่งเสริมการทำงานของบุคลากร ตลอดจนเป็นข้อมูลในการวางแผนงาน อีกทั้งยังช่วยสนับสนุนการศึกษา ค้นคว้า วิจัยภาวะผู้นำ

การบริหาร โดยเฉพาะการพัฒนาภาวะผู้นำคุณภาพให้แพร่หลายยิ่งขึ้นและเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารโดยตรง

4. การวิจัยในครั้งนี้ทำให้สามารถนำมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนในวิชาภาวะผู้นำและเป็นแนวทางในการจัดอบรมหลักสูตรด้านภาวะผู้นำแก่บุคลากรในหน่วยงานระดับ กรม กอง เขตพื้นที่การศึกษา และกระทรวงศึกษาธิการสืบไป

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของการวิจัยดังนี้

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยในบริบทของ ภาวะผู้นำของโรงเรียน การบริหาร การจัดการทางการศึกษาในระบบโรงเรียน เฉพาะในโรงเรียนที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยศึกษาเฉพาะในด้านการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 623 คนและครูจำนวน 12,560 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 242 คนและครูจำนวน 375 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้เขตเป็นชั้น (Strata) ในการสุ่ม แบ่งตามสัดส่วนเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 เขต หลังจากนั้นใช้การสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อหาโรงเรียนที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างต่อไป

ตัวแปรที่ศึกษา

จากการประมวลแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรในการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 3 ตัวแปรย่อย ดังนี้
 - 1.1 หลักการบริหารจัดการยุทธศาสตร์
 - 1.2 การใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการยุทธศาสตร์

- 1.3 การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิผล
2. การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู ประกอบด้วย 3 ตัวแปรย่อย ดังนี้
 - 2.1 หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู
 - 2.2 กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู
 - 2.3 กลยุทธ์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู
3. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
 - 3.1 หลักการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
 - 3.2 กระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
 - 3.3 กลยุทธ์ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
4. ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 9 ตัวแปรย่อย ดังนี้
 - 4.1 การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ
 - 4.2 มีวิสัยทัศน์
 - 4.3 มีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและนอกองค์กร
 - 4.4 มีความมุ่งมั่นในการทำงาน
 - 4.5 การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ
 - 4.6 การสนับสนุนและช่วยเหลือบุคลากร
 - 4.7 ความสามารถในการสื่อสาร
 - 4.8 การใช้แรงจูงใจ
 - 4.9 เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นิยามศัพท์เฉพาะ

นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย มีดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำคุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมรวมถึงความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งเสริมให้การดำเนินงานของโรงเรียนประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย 9 ประการ ดังนี้
 - 1.1 การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีการสำรวจความต้องการและความจำเป็นของลูกค้า เพื่อนำมาวางแผนพัฒนาคุณภาพของนักเรียนและโรงเรียนรวมทั้งการสร้างความมั่นใจและไว้วางใจแก่ลูกค้า โดยเฉพาะลูกค้าที่สำคัญได้แก่นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน

1.2 มีวิสัยทัศน์ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกับบุคลากรและกระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรได้ กระตุ้นให้บุคลากรนำพันธกิจและยุทธศาสตร์ไปดำเนินการ โดยเน้นการวางแผนระยะยาวและสามารถมองภาพอนาคตได้อย่างชัดเจน

1.3 มีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและนอกโรงเรียน หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนยึดหลักการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรและมีวิธีการสร้างความสัมพันธ์ โดยเฉพาะการสร้างความสัมพันธ์ของโรงเรียนกับผู้ปกครอง

1.4 มีความมุ่งมั่นในการทำงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีการคาดการณ์สูงในการทำงาน มีความผูกพันและพึงพอใจต่องานและทำงานโดยมุ่งผลสำเร็จของงาน

1.5 การใช้ข้อมูลสถิติในการวิเคราะห์และตัดสินใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดเตรียมการวางแผนข้อมูลสารสนเทศไว้อย่างพร้อมเพรียง รวมทั้งนำกลยุทธ์ สถิติไปใช้ในการวิเคราะห์และตัดสินใจ

1.6 การสนับสนุนและช่วยเหลือบุคลากร หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีการรักษาบุคลากรและมีวิธีพัฒนาบุคลากร รวมถึงการใช้เทคนิคการพัฒนาบุคลากรให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

1.7 มีความสามารถในการสื่อสาร หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีกลยุทธ์ และเทคนิคในการสื่อสาร รวมถึงมีการปรับปรุงคุณภาพของการสื่อสารให้เกิดประสิทธิผล

1.8 มีความสามารถในการใช้แรงจูงใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีการศึกษาทำความเข้าใจกับบุคลากรอย่างทั่วถึง มีการเลือกวิธีการใช้แรงจูงใจและมีเทคนิควิธีการใช้แรงจูงใจให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร

1.9 เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีการเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและยึดหลักของการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนมีเทคนิคในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิผล

2. การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ หมายถึง การบริหารงานที่ผู้บริหารโรงเรียนคำนึงถึงหลักการของการบริหารจัดการ การใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการและใช้การบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย มุ่งองค์ประกอบดังนี้

2.1 หลักการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ หมายถึง การบริหารจัดการที่เน้นความต้องการและความจำเป็นของลูกค้า การวางแผนงบประมาณอย่างคุ้มค่ามีการเชื่อมโยงนโยบายไปสู่ผลสัมฤทธิ์ มีการประสานงานและมีการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

2.2 กลยุทธ์ของการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดกฎเกณฑ์ และกติกา การทำให้สำเร็จและบรรลุเป้าหมาย การกำกับ ควบคุมการปฏิบัติงาน และการ ประเมินผลทบทวนการปฏิบัติงาน

2.3 การบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล หมายถึง การบริหารงานที่เน้นการวางแผนกลยุทธ์ โดยมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายใน การกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน มีการ วางแผนโครงสร้าง วางแผนสิ่งอำนวยความสะดวก มีมาตรฐานการปฏิบัติงานและ พัฒนาศักยภาพ

3. การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู หมายถึง เทคนิคหรือวิธีการของผู้บริหาร โรงเรียนที่ยึดหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและ กลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู เพื่อให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ มีองค์ประกอบ ดังนี้

3.1 หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู หมายถึง การที่ผู้บริหารกระตุ้นครู ให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน ส่งเสริมให้มีการนำพลังความรู้ ความสามารถและศักยภาพ มาใช้ในการพัฒนางานอย่างเต็มที่ มีการยืดหยุ่นในการทำงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการ ทำงาน โดยเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม

3.2 กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู หมายถึง กระบวนการสร้างความ ตระหนักให้ครูรับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน การแบ่งหน้าที่ตามความถนัดและความสนใจ การ ฝึกอบรมพัฒนา การสร้างความไว้วางใจ การให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สามารถนิเทศ และให้คำปรึกษาแก่เพื่อนครูได้ รวมทั้งการประเมินผลงานของครู

3.3 กลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู หมายถึง การส่งเสริมให้ครูเป็น ผู้นำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งาน มีชีวิตราเริงสนุกสนาน มีความสุข สุขภาพดี และมี จินตนาการ มีอิสระ ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี สามารถแก้ไขปัญหาและมีความพอใจในงาน

4. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การบริหารงานที่ผู้บริหารโรงเรียน ยึดหลักการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การใช้กระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีกลยุทธ์ ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ มีองค์ประกอบดังนี้

4.1 หลักการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนตระหนัก ถึงความสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องรวมถึงประโยชน์ของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและ ส่งเสริมให้ใช้การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในโรงเรียน

4.2 กระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนนำ วงจรคุณภาพมาใช้ในการปรับปรุงระบบการบริหารโรงเรียน

4.3 กลยุทธ์ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หมายถึง เทคนิคหรือวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการปรับปรุงงาน การเลือกทีมงานในการประเมิน การเลือกเครื่องมือในการประเมินผล

5. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร หมายถึง หน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่กำกับดูแลการจัดการศึกษาของโรงเรียนในจังหวัดกรุงเทพมหานคร

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร งานวิจัย แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ จึงได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้

1. ภาวะผู้นำคุณภาพ (Quality Leadersh)

ผู้วิจัยใช้แนวความคิดของคัฟแมนและซาค์ (Kaufman; & Zahn. 1993: 12) ตรีบัส (Tribus. 1994: 83) และโรบินสัน (Robinson. 1996: 1428) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารประกอบด้วย การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ การมีวิสัยทัศน์และมีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและนอกโรงเรียน ขณะที่เมเคอร์ (Maker. 1997: 106) บาร์ลอสกีและโรบินสัน (Barlosky; & Robinson. 1996: 1428) เพิ่มเติมว่าผู้นำที่มีภาวะคุณภาพจะบริหารจัดการให้ประสบผลสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายอย่างชัดเจนและครบถ้วน จำเป็นต้องมีความมุ่งมั่นตั้งใจ และสามารถใช้องค์ความรู้ในการวิเคราะห์และตัดสินใจได้เป็นอย่างดี รวมทั้งคิลเมอร์ จอห์นสัน และ ลี (Kilmer. 1999: 3705; Johnson. 2003: Online; Lee. 2003: Online) ได้สนับสนุนองค์ประกอบของภาวะผู้นำคุณภาพจะต้องประกอบด้วย การสนับสนุนและช่วยเหลือบุคลากรมีความสามารถในการสื่อสารสามารถใช้แรงจูงใจในการโน้มน้าวใจแก่บุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเฟอ์ทเวงเลอร์และเฮิร์สท์ โซเรนสันและมาแชล (Furtwengler; & Hurst. 1992: Online; Sorenson; & Machell. 1996: Online) เสนอแนะว่าผู้นำที่มีคุณภาพจำเป็นต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยให้ความเชื่อถือและไว้วางใจบุคลากรมากยิ่งขึ้น

2. การบริหารจัดการยุทธศาสตร์

ผู้วิจัยใช้แนวความคิดของไรท์ ครอลล์ และพาร์เนล (Wright., Kroll & Parnell. 1998: 14) โดยนักวิชาการทั้งสามท่านได้ให้แนวคิดที่สอดคล้องกันคือ การบริหารจัดการ

ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่จำเป็นสำหรับยุคโลกาภิวัตน์และถือเป็นการบริหารจัดการยุคใหม่ ผู้นำจำเป็นต้องยึดหลักการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ เพราะหลักการบริหารเป็นหัวใจสำคัญ ของการบริหารจัดการ ขณะที่อีเลนและโทมัส (Wheelen & Thomas. 2000: 4-5) ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบของการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ โดยระบุว่าผู้นำจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการ เพื่อขับเคลื่อนพันธกิจไปสู่ความสำเร็จขององค์กรที่สำคัญบาเลี่ยน และลินดา (Balian. 2005: Online; Linda. 2005: Online) ได้เน้นถึงการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิผล จะช่วยให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ บุคลากรทุกคนมีความพึงพอใจในผลงานที่เกิดขึ้นและเกิดการยอมรับ

3. การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู

ผู้วิจัยใช้แนวความคิดของฮาเวย์และดรอเลท ซอร์ตและเกียร์ (Haevey & Drolet. 1994: 127; Short & Greer. 1997: 134-135) โดยกล่าวถึงความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูเพื่อให้เกิดความเข้มแข็งและดำเนินงานไปอย่างต่อเนื่องจำเป็นต้องยึดหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู ขณะที่อวาลอสและเดย์ (Avalos. 1997: 77-81; Day. 1999: 14) แสดงให้เห็นถึงกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นวิธีการที่ช่วยส่งเสริมการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูช่วยกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจ ทำให้ครูเกิดความมุ่งมั่นในการทำงานเป็นอย่างดี เกิดผลทางด้านจิตวิทยา สำหรับบิลและซีด (Bill. 2004: Online; Seed. 2006: Online) สนับสนุนให้ผู้นำใช้กลยุทธ์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู เพราะกลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจช่วยให้ผู้นำมีพลังในการทำงาน เพื่อมุ่งทำงานให้ผลงานมีคุณภาพและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรกับผู้นำ

4. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ผู้วิจัยใช้แนวความคิดของคินลอว์ (Kinlaw. 1992: 2) บิงคลี (Binkly. 1997: 1590) แมคโดนัลด์ (Mcdonald. 1997: 4623) นิวบี (Newby. 1998: 88) กล่าวถึงความสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะยุคปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ ผู้นำคุณภาพจำเป็นต้องมีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทุกฝ่ายตระหนักถึงความสำคัญของการปรับปรุงวิธีการต่างๆรวมทั้งกระบวนการทำงาน การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจึงเน้นการบริการและผลผลิต อีกทั้งเวสการ์ด (Westgard. 2000: Online) เสริมความสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องว่ามีความสำคัญต่อการบริหารงานของผู้นำ เพราะช่วยลดปัญหาข้อผิดพลาดและค่าใช้จ่ายรวมทั้งลดต้นทุนได้ โดยที่ผลผลิตและการบริการยังคงสภาพเดิม นอกจากนี้เบรสาเตกิว (Berasategui. 2003: Online) กล่าวถึงประโยชน์ของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องว่ามีประโยชน์ทั้งระดับบุคคล เพราะได้แก้ไขจุดบกพร่องและพัฒนาตนเองสามารถจัดการกับวิกฤติที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ทันทั่วทั้งที่ มีการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกัน

และกัน พัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรเกิดนวัตกรรมอันเป็นผลจากการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ช่วยยกระดับมาตรฐานสู่ความเป็นเลิศขององค์กร

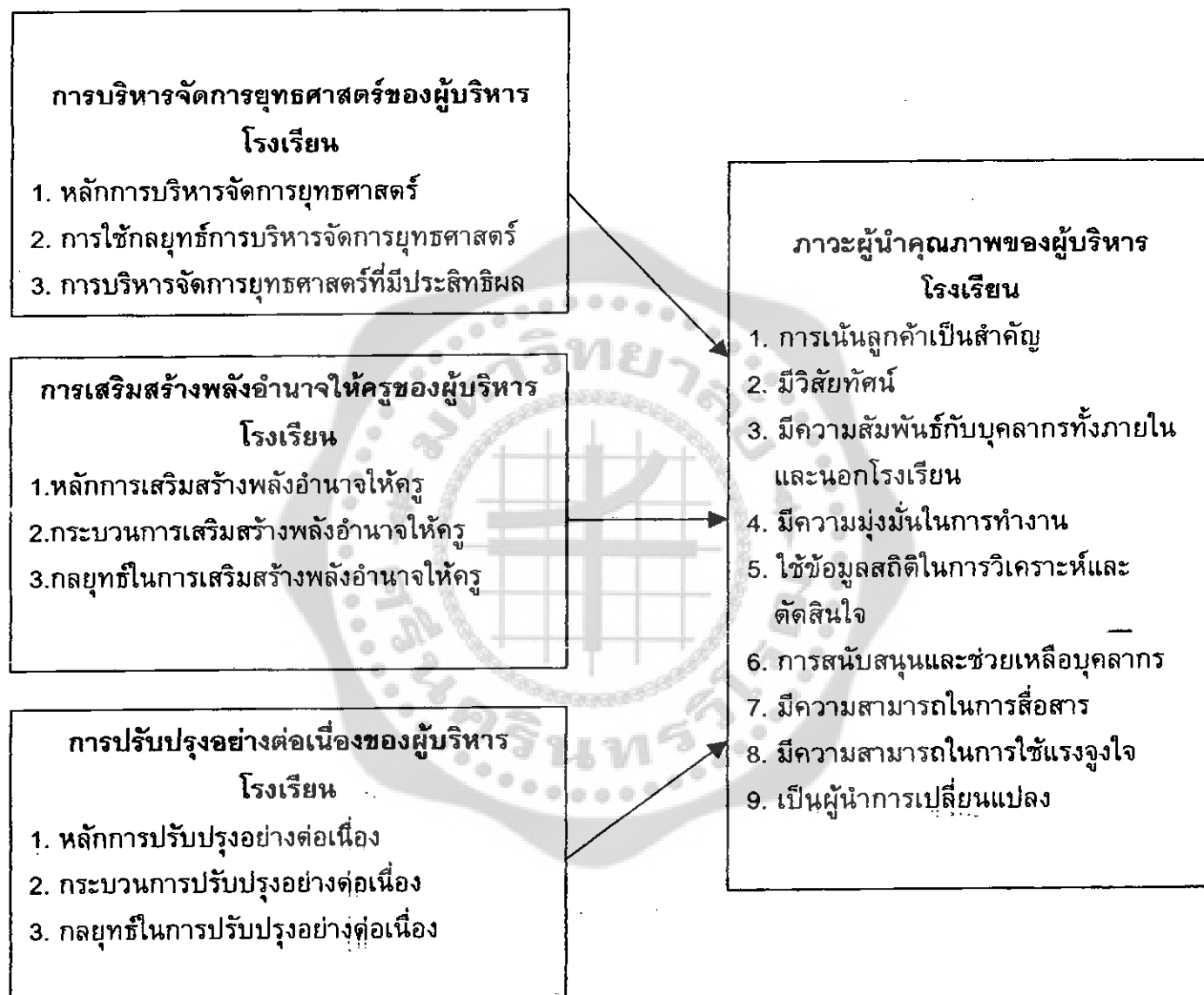
5. ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการยุทธศาสตร์กับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ ไรท์ ครอลล์ และ พาร์เนล (Wright., Kroll & Parnell. 1998: 6) ช่วยให้ผู้นำมอบหมายงานตามความสามารถและความต้องการของบุคลากร สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความก้าวหน้าและยกระดับการปฏิบัติงานของบุคลากรและพัฒนาผู้นำ รวมทั้งการบริหารจัดการยุทธศาสตร์สนับสนุนให้ผู้นำพัฒนาผลผลิตและการบริการให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้าสามารถเตรียมพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Wheelen & Thomas.2000: 4)

ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูกับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยใช้แนวความคิดของครอสบี (Crosby. 1992: คำนำ) โดยให้ข้อคิดเห็นว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูช่วยกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจ ทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงานของผู้นำเป็นอย่างดีและแนวความคิดของครัม (Crum. 1995: 1594) กล่าวถึงความสัมพันธ์ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู มีความสัมพันธ์กับการปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของครูและผู้นำเกิดความพึงพอใจต่องาน สนับสนุนการบริหารงานให้มีคุณภาพ

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่าง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน ใช้แนวความคิดของเบราสซาเดกิว ปาร์กเกอร์และคนอื่นๆ (Berasategui. 2003: Online; Parker & Others. 1999: Online) กล่าวถึงประโยชน์ของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่ช่วยพัฒนาภาวะผู้นำให้มีคุณภาพรวมถึงปรับปรุงบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมของผู้นำแนวคิดของโรงเรียนโอไฮโอ (Ohio School. 1995: Online) ที่สนับสนุนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีของผู้นำกับบุคลากร โดยสร้างบรรยากาศแบบมิตรภาพและไว้วางใจ แนวคิดของแมคเคลแลน (McClellan. 2003: Online) แสดงให้เห็นว่าการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ช่วยปรับปรุงการทำงานเป็นทีมของผู้นำ ปรับปรุงการสื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมถึงการปรับปรุงการบริหารงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

จากหลักการ แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยแสดงเป็นภาพประกอบได้ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบความคิดในการวิจัย

สมมุติฐานของการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยตั้งสมมุติฐานของการวิจัยดังนี้

1. การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร

2. การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สามารถพยากรณ์ต่อภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำคุณภาพ
2. การบริหารจัดการยุทธศาสตร์
3. การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู
4. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1. ภาวะผู้นำคุณภาพ (Quality Leadership)

คุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำคุณภาพจะช่วยส่งเสริมการบริหารจัดการให้ประสบผลสำเร็จ (William. 1997: 3355; Jorbeck; & Levn. 1998: Online; Shipe. 1998: 46; Kilmer. 1999: 3705; Oldroyd. 1999: Online; Loffler. 2003: Online) และในการจัดการศึกษาดังยอมรับว่าผู้นำเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารและการจัดการงานทั้งปวง (Scholts. 1993: Online; Australian College of Education for the Australian Secondary Principals Association. 2003: Online) ในทำนองเดียวกัน ผู้นำเป็นผู้มีอิทธิพลต่อกระบวนการกลุ่มและสังคมในหน่วยงานสามารถทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่เดียวกันต้องจูงใจให้บุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจเพื่อสร้างงานไปสู่ความสำเร็จ (Conrad. 1992: Online; Burgess. 2001: Online) องค์ประกอบของผู้นำทั้งสามด้าน ซึ่งได้แก่บุคคลที่มีตำแหน่งหน้าที่การงาน คุณลักษณะของแต่ละบุคคล รวมทั้งพฤติกรรมของบุคคล (Hoy; & Miskel. 2001: 393) ซึ่งการศึกษาและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำจะเน้นคุณลักษณะต่างๆของผู้นำทั้งด้านคุณสมบัติที่ติดตัวมาแต่กำเนิด คุณลักษณะทั่วไป อาทิ สติปัญญา ความเชื่อ ความคิด อารมณ์และความรู้สึก ตลอดจนคุณสมบัติพื้นฐานของผู้นำทั้งด้านคุณวุฒิ ระดับการศึกษาและประสบการณ์เป็นต้น ซึ่งการศึกษามุ่งเน้นคุณลักษณะต่างๆของผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลและคุณภาพของโรงเรียนโดยเพิ่มผลผลิตและการบริการ (Mahmood. 1995: Online; Roncelli- Vaupot. 2003: Online) ส่วนงานวิจัยที่เกี่ยวกับทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำจะเน้นในด้านการสร้างความสัมพันธ์ของผู้นำกับองค์กร บุคลากรหรืองาน การมีปฏิสัมพันธ์ภายในองค์กร เช่น

งานวิจัยของรัฐโอไฮโอและมิชิแกน ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำสองด้าน ซึ่งได้แก่พฤติกรรมที่มุ่งงาน พฤติกรรมที่มุ่งคน มีข้อถกเถียงกันอยู่ว่าพฤติกรรมใดจะสนับสนุนประสิทธิผลในองค์กรมากกว่ากัน (Lunenburg; & Ornstein. 1996: 128-129) ส่วนงานวิจัยของยูกิ (Yuki) ในปี 1998 ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำสามด้าน ได้แก่ พฤติกรรมที่มุ่งงาน พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์และพฤติกรรมที่มุ่งการเปลี่ยนแปลง (Hoy; & Miskel. 2001: 402) โดยสรุปแล้วทั้งทฤษฎี คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำต่างศึกษาเกี่ยวกับผู้นำว่าจะส่งผลต่อเป้าหมายหรือผลสำเร็จเพียงใด โดยเฉพาะในยุคลปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ จำเป็นต้องศึกษาคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำคุณภาพ จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัย พบว่าคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำคุณภาพและสนับสนุนการบริหารจัดการให้ประสบผลสำเร็จมี 9 ด้าน ดังนี้

1.1 การเห็นลูกค้ำเป็นสำคัญ

องค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำคุณภาพได้แก่ การเห็นลูกค้ำเป็นสำคัญเพราะการเห็นลูกค้ำเป็นสำคัญนับว่าเป็นหัวใจของผู้นำ (Kaufman; & Zahn. 1993: 9; Parsons. 1994: 20-21; Robinson. 1996: 1428; Solomon. 1997: 8; Clayton. 1999: 8) ในระดับโรงเรียนลูกค้ำที่นับว่าสำคัญที่สุด ได้แก่ นักเรียน รองลงมา ได้แก่ ผู้ปกครอง และชุมชน ผู้บริหารจึงต้องสำรวจความต้องการและความจำเป็นของลูกค้ำ (Lankard. 1992: Online) ฟังเสียงของลูกค้ำ (Swanson. 1996: Online) มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกับลูกค้ำ (Solomon. 1997: Online) พัฒนาผลผลิตและการบริการโดยเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของลูกค้ำ (Woods. 2002: Online) บริการลูกค้ำให้เกิดความประทับใจ (Byrd. 1999: 2378; Hindle. 2000: 56-57) ตลอดจนทำให้ลูกค้ำพึงพอใจ (Green. 1999: Online) เกิดความมั่นใจในคุณภาพของผลผลิต (Murgatroyd; & Morgan. 1993: 59-60) โดยเฉพาะการตอบสนองความต้องการความจำเป็นของนักเรียนซึ่งถือเป็นลูกค้ำคนสำคัญ การสร้างความพึงพอใจมาจากหลายปัจจัย ความพึงพอใจเป็นเรื่องทางจิตวิทยา ปัญหาในการทำงานหรือปัญหา ในการให้บริการอาจไม่ใช่ปัจจัยที่ทำให้ ลูกค้ำไม่พึงพอใจเสมอไป การพิจารณาความพึงพอใจของลูกค้ำสังเกตสิ่งที่ลูกค้ำปฏิบัติ พิจารณาจากประสบการณ์ในอดีตผู้บริหารต้องรู้จักและเข้าใจลูกค้ำก่อนและวิธีการก้าวไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้ำ โดยให้มีส่วนร่วมและที่สำคัญต้องระบุให้ได้ก่อนว่าลูกค้ำของเราคือใคร สังเกตและพูดคุยกับลูกค้ำว่า พพอใจ หรือ ไม่ ที่จุดใด วัดระดับความคาดหวัง คุณค่าและความเชื่อมั่นในตัวผลผลิตและเมื่อได้ข้อมูลมาแล้วทำการสำรวจว่าข้อมูลนั้นถูกต้องเพียงใดวิเคราะห์หาสาเหตุ

และทำการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ได้สิ่งที่ดีและตรงกับความต้องการของลูกค้าให้มากยิ่งขึ้น และประเมินผล (เว็บคุณภาพ. 2547 : ออนไลน์)

หลักสำคัญของการมุ่งเน้นลูกค้าประกอบด้วยหลักสำคัญ ดังนี้
(วิทยา สุหฤทธดำรงและก้องเดชา บ้านมะหิงษ์. 2547: ออนไลน์)

1.1.1 เสี่ยงจากลูกค้าเป็นสิ่งที่ช่วยให้การมุ่งเน้นลูกค้าคงอยู่และกระตุ้นให้ทำตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเริ่มจากการให้ความสนใจและถ่ายทอดความสัมพันธระดับหน้าที่การทำงานตามโครงสร้างขององค์กรเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดกิจกรรมและแสดงให้เห็นว่าทำอะไร อย่างไร ตลอดจนมีส่วนร่วมแก้ไขป้องกันอุปสรรคของหน้าที่การทำงานเดิม การติดตามความต้องการของลูกค้าให้มีแนวทางเดียวกัน สำหรับองค์กรเป็นแนวทางเกี่ยวกับการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ การมุ่งเน้นลูกค้าและคุณค่าต่อลูกค้าให้ลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร วิสัยทัศน์จะเป็นการกระตุ้นพนักงานและองค์กรให้บรรลุถึงเป้าหมาย การเชื่อมโยงลูกค้าไปยังผลลัพธ์ เป็นการสังเกตการวัดการปรับปรุงของเนื้อหาสาระไปยังลูกค้า เป็นการจัดการด้วยวิธีการและเกณฑ์การวัดความสัมพันธ์หลักสำคัญของการเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ จึงเน้นที่การฟังเสียงลูกค้าการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการเชื่อมโยงลูกค้ากับผลลัพธ์ โดยหาวิธีการหรือเกณฑ์ที่สามารถวัดได้อย่างเที่ยงตรง

1.1.2 การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญจะเกี่ยวข้องกับการสำรวจความพึงพอใจในการบริหารและการจัดการ รวมทั้งการบริการลูกค้าต่างๆ ซึ่งในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษามีการสำรวจความพึงพอใจในด้าน ต่อไปนี้
(มนัส พลายุ้ม. 2540: 95 –98)

1.1.2.1 การสำรวจความพึงพอใจด้านการบริหารงานวิชาการมีการสำรวจด้านการพัฒนาผู้เรียนทั้งด้านความรู้ คุณธรรมจริยธรรม การปรับตัวเข้ากับสังคม การวางรากฐานในการศึกษาต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในการเรียนรู้รวมทั้งความสามารถในด้านต่างๆ

1.1.2.2 การสำรวจความพึงพอใจด้านการบริหารงานปกครอง มีการเน้นในด้านความมีระเบียบเรียบร้อย ความเป็นผู้นำ ความรับผิดชอบ ตรงเวลา การใช้เวลาวางให้เป็นประโยชน์ การป้องกันแก้ไขปัญหายาเสพติด การพนัน อบายมุข ส่งเสริมประชาธิปไตย การปกครอง ประเพณีวัฒนธรรม

1.1.2.3 การสำรวจความพึงพอใจด้านการบริหารงานบริการ เน้นการบริการด้านอาหาร ไตรศมนาคม การใช้อาคารสถานที่ เทคโนโลยี การรักษาความปลอดภัย การตรวจสอบสภาพ การให้คำปรึกษา ทู่นการศึกษา การอำนวยความสะดวก

ในด้านต่าง ๆ การสำรวจความพึงพอใจในด้านความสัมพันธ์กับชุมชนเน้นการระดมทุน สนับสนุนความร่วมมือในการจัดกิจกรรม ประเพณี ศาสนา วัฒนธรรม สร้างความสัมพันธ์ ที่ดีในการจัดกิจกรรมชุมชนสนับสนุนการบริการแก่ชุมชนเป็นต้น

1.1.3 การสร้างความมั่นใจและไว้วางใจให้แก่ลูกค้า การเน้นลูกค้าเป็น สำคัญ นอกจากจะสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าแล้ว การสร้างความมั่นใจ ความไว้วาง ใจและความเชื่อมั่นนับว่าเป็นส่วนสำคัญ เพื่อทำให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในผลผลิตและการ บริการซึ่งการสร้างควมไว้วางใจและมั่นใจแก่ลูกค้ามียุทธศาสตร์ในการดำเนินการ ดังนี้ (Strategic Trusts Center. 2004: Online)

- 1.1.3.1 ให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการวางแผน
- 1.1.3.2 ดำเนินงานและประเมินผลการพัฒนาผลผลิตและการบริการ
- 1.1.3.3 ให้ลูกค้าเสนอแนะวิธีการปรับปรุงผลผลิตและการบริการ
- 1.1.3.3 เปิดโอกาสในการทำงานโดยปราศจากการควบคุมใกล้ชิดและ ให้กำลังใจแก่บุคลากรและลูกค้า
- 1.1.3.5 ปรับปรุงกระบวนการสื่อสารแบบสองทาง
- 1.1.3.6 ค้นหาวิธีการใหม่ๆ จูงใจลูกค้า
- 1.1.3.7 บริการให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ
- 1.1.3.8 กระจายอำนาจในการตัดสินใจ
- 1.1.3.9 ใช้เทคโนโลยีให้สะดวกรวดเร็ว
- 1.1.3.10 ใช้วิธีการทำงานแบบเครือข่ายหรือแนวราบ

การสร้างความมั่นใจและไว้วางใจแก่ลูกค้า นอกจากจะดำเนินการดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารควรจัดให้มีการพัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตการให้บริการการดูแลอย่าง ทั่วถึง (Bonstingl. 1992: Online) โดยจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อการบริการแก่ลูก ค้ารวมทั้งการให้ความสะดวก รวดเร็วในการบริการยิ่งขึ้น (Solomon. 1997: Online)

การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญนับว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำ คุณภาพจึงต้องเข้าใจหลักการของการเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ อีกทั้งการสำรวจความต้องการ และความจำเป็นของลูกค้าเพื่อนำมาวางแผนพัฒนาผลผลิตและการบริการ รวมทั้งการสร้าง ความมั่นใจและไว้วางใจแก่ลูกค้า โดยเฉพาะลูกค้าที่สำคัญได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง และ ชุมชน

1.2 มีวิสัยทัศน์

ภาวะผู้นำคุณภาพประการที่สองที่สำคัญได้แก่ การมีวิสัยทัศน์และสามารถ

กระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลต่าง ๆ ได้ (Webb. 1992: Online; Tribus. 1994: 83; Robinson. 1996: 1428; Leadership & Management HMI Report. 1998: Online; Roncelli-Vaupot. 2003: Online; St.Edward University. 2003: Online) ผู้บริหารสามารถมองภาพอนาคตได้ อย่างชัดเจน (Kyle. 1995: CD-ROM) รวมทั้งกำหนดวิสัยทัศน์ จุดประสงค์และพันธกิจ ร่วมกันกับบุคลากรได้ (Green. 2000: Online; Nenyod. 2003: Online) และสามารถกระตุ้นให้บุคลากรร่วมกันนำพันธกิจไปใช้ในการพัฒนาหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Packard. 1995: Online) ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ต้องมีการดำเนินการในการบริหารเป็นอย่างดี อีกทั้ง ยังต้องรู้จักสะสมความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ มีความสามารถในการวางแผนระยะยาวได้ (Long -Term Planning) สามารถแก้ไขปัญหาและวางแผนงานได้อย่างเหมาะสมและที่สำคัญปรับปรุงองค์กรให้เจริญก้าวหน้าและอยู่รอดปลอดภัยสามารถต้านทานต่อวิกฤตการณ์ที่มากระทบได้อย่างมั่นคง ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1.2.1 วิสัยทัศน์ที่ดี มีลักษณะดังนี้ (Daft. 1999: 127-132)

- 1.2.1.1 เชื่อมโยงจากปัจจุบันสู่อนาคต
- 1.2.1.2 มีความเป็นไปได้ นำไปใช้ได้จริง
- 1.2.1.3 ถูกต้อง ชัดเจน สั้นๆ เข้าใจง่ายและสะดวกต่อการปฏิบัติ
- 1.2.1.4 เป็นภาพรวมที่สะท้อนถึงความเป็นเลิศขององค์กร
- 1.2.1.5 เป็นศูนย์รวมของบุคลากรและสร้างศรัทธาแก่ทุกคน
- 1.2.1.6 กระตุ้นให้เกิดความท้าทายและความมุ่งมั่นทั้งผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์กร
- 1.2.1.7 คำนึงถึงผู้มารับบริการเป็นสำคัญ (Customer-Oriented)
- 1.2.1.8 แปลกใหม่ ทันสมัย มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต
- 1.2.1.9 เป็นมาตรฐานของการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ

ผู้นำนอกจากจะเข้าใจลักษณะวิสัยทัศน์ที่ดีแล้ว เทคนิคการสร้างวิสัยทัศน์ต้องคำนึงถึงถ้อยคำง่ายๆ และสามารถปฏิบัติได้ดีที่สุด อย่างกลัวความคิดเชิงอุดมคติและที่สำคัญนึกถึงประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับเป็นอันดับแรก (Georgiades.& Macdonell. 1998: 125-126)

1.2.2 การกระจายวิสัยทัศน์ มีข้อคำนึงถึงดังนี้ (Shrogren. 1999: 47-48)

1.2.2.1 สร้างทัศนคติในทางที่ดีกับวิสัยทัศน์พร้อมที่จะกระจายวิสัยทัศน์

1.2.2.2 มีความมุ่งมั่นในการกระจายและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรในหน่วยงาน โดยทำความเข้าใจกับบุคลากรถึงความต้องการขององค์กรและสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ที่สำคัญควรสร้างกฎกติการวมทั้งโครงสร้างการบริหารจัดการที่จำเป็น

1.2.2.3 พยายามขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ไปพร้อมๆกันภายใต้กรอบของกฎกติกาอย่างมั่นคง

1.2.2.4 กระตุ้นให้เกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นให้บุคลากรตระหนักถึงประโยชน์ของวิสัยทัศน์ รวมทั้งสิ่งต่างๆที่คาดหวังขององค์กรและดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

1.2.2.5 สร้างพลังและท้าทายให้บุคลากรดำเนินงานไปสู่วิสัยทัศน์

1.2.3 การนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติมีการดำเนินงานดังนี้ (Hein & Chapman. 1993: 41-47)

1.2.3.1 สร้างความชัดเจนเกี่ยวกับวิสัยทัศน์แก่บุคลากรในองค์กร

1.2.3.2 กระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรยอมรับวิสัยทัศน์และมีทัศนคติที่ดีต่อวิสัยทัศน์

1.2.3.3 ทุกคนค้นหาวิธีการต่างๆที่จะสนับสนุนวิสัยทัศน์

1.2.3.4 สื่อสารวิสัยทัศน์ไปสู่ทุกภาคส่วนขององค์กร

1.2.3.5 ทุกๆภาคส่วนขององค์กรวางแผนงานเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์

1.2.3.6 สนับสนุนให้ทุกภาคส่วนดำเนินงานตามกรอบของวิสัยทัศน์

1.2.3.7 มีการประเมินทบทวนการดำเนินงาน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของผลการปฏิบัติงานกับวิสัยทัศน์

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำคุณภาพนั้นสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกับบุคลากรกระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากร ได้กระตุ้นให้บุคลากรนำพันธกิจและยุทธศาสตร์ไปดำเนินการวางแผนระยะยาว มองภาพอนาคตได้อย่างชัดเจน

1.3 มีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและนอกองค์กร

ภาวะผู้นำคุณภาพประการที่สาม ได้แก่ การมีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและนอกองค์กร (Kaufman; & Zahn. 1993: 13; Berry. 1997: 125-130; Sallis. 1993: 4) การมีความสัมพันธ์จะต้องใกล้ชิดกับผู้ร่วมงานในฝ่าย แผนก ทีมงาน ตลอดจนลูกค้า (Coates. 1996: 14-17; Bonstingl. 2001: Online) สร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง

และชุมชน (Martin; et. al. 1997: Online; St.louis Schools 1998: Online) ซึ่งการสร้าง ความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร ช่วยสร้างสัมพันธภาพ ที่ดีต่อโรงเรียน เป็นผลทางด้านจิตวิทยาทำให้ทุกคนเกิดการยอมรับศรัทธา โดยเฉพาะการ สร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครองจะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนและแก้ปัญหาที่นักเรียน ได้เป็นอย่างดี รวมทั้งช่วยพัฒนาผลสัมฤทธิ์และแก้ปัญหาด้านวินัยอีกด้วย ในการสร้าง ความสัมพันธ์กับบุคลากรมีหลักการสำคัญ ดังนี้

1.3.1 หลักการสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร (Bechtol and Sorenson. 1993: 298-300) การสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร ควรถือหลักการ สำคัญดังนี้

1.3.1.1 ผู้นำและทีมงานของโรงเรียนจำเป็นต้องใกล้ชิดกับบุคลากร โดยมี การสื่อสารสองทาง

1.3.1.2 ใช้แหล่งทรัพยากรในการวางแผนให้คุ้มค่า จัดแผนการเรียน ขยายโอกาสให้ศึกษาค้นคว้า โดยร่วมมือกันในการทำงานทั้งโรงเรียนและบุคลากร

1.3.1.3 เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

1.3.1.4 หลีกเลี่ยงการบริหารจัดการที่ยุ่งยาก

1.3.1.5 ให้ความสำคัญแก่บุคลากรทั้งด้านความร่วมมือ การฝึกอบรม และให้ความสนใจกับบุคลากรทั้งหมดโดยไม่เลือกปฏิบัติ

1.3.1.6 ฟังเสียงของบุคลากรและยอมรับในการแสดงความคิดเห็น

1.3.1.7 ใช้การสื่อสารแก่บุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ให้โอกาส ในการตัดสินใจ สนับสนุนทรัพยากร แลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจ เปลี่ยนแปลงนโยบาย ค่านิยม วัฒนธรรมตามมติ

การสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร ผู้บริหารนับว่ามีความสำคัญต่อการ ดำเนินงานไปสู่ความร่วมมือที่ดี จึงต้องใช้การประสานงานเป็นอย่างดีเพื่อมิให้เกิดอุปสรรค และปัญหาตามมา

1.3.2 วิธีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง (Berger. 1995: 131-157; Mcwheiter. & others.1993: 231-249) การสร้างความสัมพันธ์กับ ผู้ปกครอง เพื่อให้เกิดความเป็นกันเองและร่วมมือกันในการพัฒนานักเรียน มีการดำเนิน งาน ดังต่อไปนี้

1.3.2.1 การสร้างบรรยากาศในโรงเรียนให้เอื้อต่อผู้ปกครอง เช่นการ พุดคุยอย่างไม่เป็นทางการ การใช้แบบสอบถามเพื่อสร้างทัศนคติที่ดี การใช้นโยบาย

Open Door โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองมาเยี่ยมชมโรงเรียนการจัดตั้งศูนย์ผู้ปกครอง เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และเปลี่ยนประสบการณ์หรือการจัดตั้งสภาที่ปรึกษาผู้ปกครอง เป็นต้น

1.3.2.2 การจัดกิจกรรมและส่งเสริมแหล่งทรัพยากร จัดให้มีการเยี่ยมชมโรงเรียนในเวลากลางคืน จัดกลุ่มผู้ปกครองพบปะสังสรรค์แลกเปลี่ยนประสบการณ์ จัดเครือข่ายผู้ปกครอง เพื่อติดต่อสื่อสารร่วมกันช่วยเหลือหรือแก้ไขปัญหานักเรียน จัดค่ายฤดูร้อน จัดทำโครงการพัฒนาโรงเรียน จัดประชุมสัมมนาในหัวข้อที่น่าสนใจ ตั้งศูนย์การเรียนรู้

1.3.2.3 จัดให้มีการทบทวนการเรียนรู้และคิวทางโทรศัพท์ให้ผู้ปกครอง อำนวยความสะดวกเพื่อเพิ่มศักยภาพ จัดการแข่งขันกีฬากระชับมิตร การแลกเปลี่ยนสื่อการเรียนการสอน หนังสือ วีดิทัศน์ CD Rom เพื่อพัฒนาผู้ปกครองให้มีความรู้ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้เกิดคุณภาพสืบไป กำหนดการสร้างความสัมพันธ์เป็นแผนงาน โดยจัดเป็นแผนประจำปี เช่น การออกจดหมายจากโรงเรียนตามระยะเวลา การเยี่ยมบ้านจากอาจารย์หรือผู้บริหาร การจัดทัศนศึกษาร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง การไปฝึกนิเทศการโทรศัพท์พูดคุยกัน เป็นต้น

1.3.2.4 ประชุมพบปะสังสรรค์และปรึกษาหารือ การพบปะพูดคุย อย่างเป็นทางการหรือการสังสรรค์ตามโอกาส

1.3.2.5 หออาสาสมัคร การรับสมัครผู้ปกครองเป็นอาสาสมัครในด้านต่างๆ เพื่อพัฒนานักเรียนกิจกรรมโรงเรียนหรืออาคารสถานที่ การให้ความรู้แก่ผู้ปกครอง โดยจัดตั้งที่ปรึกษาผู้ปกครองหรือสภาผู้ปกครอง

1.3.2.6 จัดการอบรมให้ความรู้แก่ผู้ปกครอง รวมทั้งให้การศึกษา จัดกลุ่มผู้ปกครองและสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง นับว่ามีความสำคัญ ซึ่งทำให้เกิดความเป็นกันเองอย่างใกล้ชิดและเป็นการเตรียมความพร้อมในการร่วมมือทำงานต่อไป

1.3.3 ลักษณะของการสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดของผู้ปกครองกับโรงเรียน (Hughes, Wikeley, & Nash, 1994: 210-213) มีหลักการดังต่อไปนี้

1.3.3.1 การยอมรับของโรงเรียนเกี่ยวกับผู้ปกครอง ในการสร้างสรรค์พัฒนาโรงเรียน

1.3.3.2 การสื่อสารการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ด้านนโยบายและการดำเนินงาน

1.3.3.3 การฟังเสียงผู้ปกครอง

1.3.3.4 การเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองตัดสินใจเลือกโรงเรียน

1.3.3.5 การสร้างค่านิยมเพื่อให้เป็นโรงเรียนดี

1.3.3.6 การสำรวจความพึงพอใจของผู้ปกครอง

1.3.3.7 การส่งเสริมการใช้ข้อมูล สารสนเทศให้ผู้ปกครอง

1.3.3.8 การพัฒนา ความก้าวหน้าให้ผู้ปกครอง

การสร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะในเรื่องการสำรวจความรู้สึก ความพึงพอใจในการพัฒนานักเรียนนับว่าเป็นแนวความคิดที่ทันสมัยและเป็นประโยชน์ ต่อการพัฒนาโรงเรียนและนักเรียนเป็นอย่างดี

1.3.4 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปกครองและโรงเรียนให้เข้มแข็ง การสร้างความสัมพันธ์ให้เข้มแข็งมีตัวอย่างที่น่าสนใจของเครือข่ายชาวสารข้อมูลผู้ปกครอง แห่งชาติ (National Parent Information Network) ได้ให้แนวทางในการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปกครองและโรงเรียนให้เข้มแข็ง เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาความสำเร็จ ของนักเรียนดังนี้

1.3.4.1 ผู้ปกครองทำความรู้จักครูที่สอนนักเรียน

1.3.4.2 พุดคุยและซักถามเกี่ยวกับวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์

1.3.4.3 ทำให้แน่ใจว่าครูที่สอนนักเรียนรู้จักท่านดี เพื่อสะดวกในการ ติดต่อทำความเข้าใจ และแก้ปัญหานักเรียน

1.3.4.4 แบ่งเวลาเพื่อไปร่วมกิจกรรมของโรงเรียน

1.3.4.5 ให้นักเรียนเรียนรู้อีกเพิ่มเติมจากแหล่งวิทยาการและ ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการอบรมด้วย เพื่อแนะนำนักเรียน

1.3.4.6 ควบคุมการทำการบ้าน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานของผู้ปกครอง เพื่อใช้เป็นแนวความคิดในการดำเนินงาน ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

ภาวะผู้นำคุณภาพด้านความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและนอกองค์กร ผู้นำต้องยึดหลักการสร้างความสัมพันธ์และมีวิธีการสร้างความสัมพันธ์ โดยเฉพาะการสร้าง ความสัมพันธ์ของโรงเรียนกับของผู้ปกครอง ที่ส่งเสริมให้นักเรียนมีคุณภาพ

1.4 มีความมุ่งมั่นในการทำงาน

ภาวะผู้นำคุณภาพประการที่สี่ได้แก่ การมีความมุ่งมั่นในการทำงาน เพราะความมุ่งมั่นในการบริหารจะช่วยสนับสนุนการจัดการคุณภาพ (Barlosky; &

Lawton. 1995: Online; Noori. 1996: Online; Robinson. 1996: 1428; Maker. 1997: 106; McDonald. 1997: 4623; Oldroyd. 1999: Online; Lee. 2003: Online; Roncelli-Vaupot. 2003: Online) ผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นจำเป็นต้องมีความคาดหวังในผลงานสูง เพื่อให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด (Johnson. 2003: Online) โดยเน้นการทำงานที่ยึดผลงานเป็นหลัก (Murgatroyd; & Morgan. 1993: 59-60; Hodgett. 1996: 76-77) ในการทำงานอาจจะมีอุปสรรคมาขวางกั้น ผู้บริหารจึงไม่ควรย่อท้อต่ออุปสรรคต้องมีความตั้งใจจริงใจและใช้ความวิริยะ อุตสาหะ มุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งถ้ามีความมุ่งมั่นแล้วก็จะช่วยทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ (Montgomery County School. 1993: Online) ความมุ่งมั่นเป็นกุญแจสำคัญในการปรับปรุงผลผลิตและการบริการที่มีคุณภาพ ทำให้ยกระดับของผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น (Cooper. 2003: 70) หลักการใช้ความมุ่งมั่นของผู้นำ มีดังนี้ (Kouzes. 1995: 17-18)

1.4.1 มีลักษณะท้าทายในการทำงานตามกระบวนการ

1.4.1.1 สร้างโอกาสที่ท้าทายความสามารถของบุคลากร เน้นการเปลี่ยนแปลงมีการพัฒนาการใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีและการปรับปรุงการทำงาน

1.4.1.2 เน้นประสบการณ์ในการทำงานใช้หลักบริหารความเสี่ยงและมีการเรียนรู้ข้อผิดพลาดในอดีต

1.4.2 สร้างแรงบันดาลใจและกระจายวิสัยทัศน์

1.4.2.1 สร้างวิสัยทัศน์ และยกย่องระดับวิสัยทัศน์พร้อมจะนำไปใช้ในอนาคต

1.4.2.2 รวบรวมวิสัยทัศน์และคัดเลือกในส่วนที่สำคัญและที่มีความเป็นไปได้ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความหวังและความฝันที่เป็นจริง

1.4.3 ค้นหาวิธีการที่สำคัญไปสู่การปฏิบัติ

1.4.3.1 ใช้หลักการมีส่วนร่วม เน้นเป้าหมายร่วมกันและสร้างความไว้วางใจ

1.4.3.2 ค้นหาจุดแข็งของบุคลากรเพื่อเลือกพัฒนาศักยภาพ

1.4.3.3 มอบหมายภารกิจตามความสามารถ ความถนัดและความสนใจ

1.4.4 สร้างรูปแบบในการดำเนินงาน

1.4.4.1 กำหนดตัวอย่างที่เป็นไปได้และทดลองปฏิบัติ

1.4.4.2 สนับสนุนการปฏิบัติงานให้ก้าวหน้า กระตุ้นให้เกิดความ

มุ่งมั่น ความพยายามและความอดทนเพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ

1.4.5. จูงใจให้ปฏิบัติงานด้วยหัวใจและจิตวิญญาณ

1.4.5.1 ตระหนักถึงความแตกต่างของบุคลากร สร้างระบบรางวัล ที่ทุกคนยอมรับอำนวยความสะดวกและสนับสนุนให้ทุกคนทำงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ จนผลงานประสบผลสำเร็จ

1.4.5.2 ฉลองชัยชนะเป็นทีอย่างสม่ำเสมอ

1.5 ใช้ข้อมูล สถิติในการวิเคราะห์และตัดสินใจ

ภาวะผู้นำคุณภาพประการที่ห้าได้แก่ การใช้ข้อมูล สถิติในการวิเคราะห์ และตัดสินใจ (Schmoker; & Wilson. 1994: 1429; Barlosky; & Lawton. 1995: Online; Robinson. 1996: 1428) ตลอดจนใช้งานวิจัยเป็นพื้นฐานในการบริหาร (Oak; & Schoeffler. 2002: Online) การใช้ข้อมูล สถิติ และการวิจัยเป็นพื้นฐาน ในการบริหารและการจัดการนับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะช่วยให้การจัดการคุณภาพเกิดความน่าเชื่อถือ เป็นการบริหารและการจัดการที่ยึดหลักแห่งความเป็นจริงและไม่ใช้ความรู้สึก ในการตัดสินใจ (Leading by Fact, not Leading by Feeling) ทำให้การบริหารงานได้รับการยอมรับ บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นศรัทธาเป็นอย่างดี

ในยุคโลกาภิวัตน์นี้เชื่อว่าข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศมีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตเป็นอย่างยิ่งและถือเป็นกุญแจสำคัญต่อการสนับสนุนการบริหารเพื่อให้หน่วยงานเกิดการพัฒนาย่างต่อเนื่อง (Montgomery County School. 1993: Online; DeSantis. 1993: Online; Jorbeck; & Levn. 1998: Online; Egger, Lipson; & Adams. 2000: Online; Calia; & Gregory. 2001: Online) อีกทั้งยังเป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่ช่วยให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ (School Improvement in Maryland. 2003: Online) ผู้มีข้อมูลมากกว่าย่อมได้เปรียบบุคคลอื่น (National Education Service Centre. 1994: Online) โดยเฉพาะผู้นำที่เน้นคุณภาพจะคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้า ทำให้ทราบถึงความต้องการและความจำเป็นของลูกค้า เพื่อสนับสนุนให้ตรงกับความต้องการ (Institutional Model 2. 2003: Online) ขณะเดียวกันข้อมูลยังสนับสนุนในด้านการวัดผลและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร การจัดการอบรมอย่างต่อเนื่อง (Calia; & Gregory. 2001: Online) โรงเรียนใดก็ตามถ้าขาดความพร้อมด้านข้อมูลสารสนเทศจะทำให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารประสิทธิภาพจะลดลง (นิพนธ์ เทศววงศ์. 2541: 82) การเตรียมความพร้อมของข้อมูลสารสนเทศจึงมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ

1.5.1 การเตรียมความพร้อมของข้อมูลสารสนเทศ ผู้นำควรมีการเตรียมพร้อมก่อนที่จะนำไปใช้ ควรวิธีการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้ (Kaiser. & Kaiser. 1994: Online; Cox. 1996: Online; Bryant; & Hatry. 2003: Online)

1.5.1.1 กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.5.1.2 จัดเตรียมเครื่องมือ บุคลากรในการรวบรวมข้อมูล

1.5.1.3 ตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ ความน่าเชื่อถือของ

ข้อมูล

1.5.1.4 ประมวลผลข้อมูล

1.5.1.5 จัดทำรายงานและนำเสนอข้อมูลให้น่าสนใจ

1.5.1.6 จัดเก็บข้อมูลและจัดทำสารสนเทศ

1.5.1.7 ประเมินผลการใช้ข้อมูลสารสนเทศ

1.5.1.8 นำผลการประเมินมาปรับปรุงวางแผนพัฒนานักเรียนและ

โรงเรียน

การบริหารโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จเพียงใด ผู้นำต้องอาศัยข้อมูลสารสนเทศในการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงและแม่นยำยิ่งขึ้น จึงสมควรเตรียมข้อมูลให้พร้อมเพรียงวางแผนการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล เก็บรักษา ปรับปรุงข้อมูล ให้ทันสมัยและนำมาใช้ให้เหมาะสมและใช้ข้อมูลเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการบริหาร

1.5.2 กลยุทธ์ในการใช้ข้อมูลสารสนเทศให้ประสบความสำเร็จ ในการดำเนินการเตรียมข้อมูลและการใช้ข้อมูลให้เกิดประสิทธิผล ควรคำนึงถึง 10 C ดังนี้ (สมชาย เทพแสง. 2549: 167)

1. Correct การเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศควรคำนึงถึงความถูกต้อง สะดวก และรวดเร็ว

2. Clear การเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศคำนึงถึงความชัดเจน

3. Complete ข้อมูลสารสนเทศสมบูรณ์ครบถ้วนตามวัตถุประสงค์และ

ใช้จริง

4. Continuous มีความต่อเนื่องในการเก็บรักษา ตรวจสอบและ

ประเมินผลข้อมูล

5. Compare มีการเปรียบเทียบข้อมูล เพื่อพัฒนางาน

6. Chart ใช้แผนภูมิประกอบการรายงาน

7. Context การเก็บข้อมูลสารสนเทศคำนึงถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อโรงเรียน

8. Communicate มีการสื่อสารข้อมูลสารสนเทศให้บุคลากรเข้าใจตรงกัน สร้างทัศนคติที่ดี

9. Consensus สร้างความรู้สึกร่วมกัน และกระตุ้นให้เกิดความเป็นเจ้าของในการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ

10. Change มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อการพัฒนาเสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน

ข้อมูลสารสนเทศนับว่ามีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน โดยเฉพาะในยุคโลกไร้พรมแดน ข้อมูลจึงเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ โดยเฉพาะผู้นำคุณภาพเน้นข้อมูลในการพัฒนางาน (California Department of Education. 1995: Online; Dalrymple. 2003: Online; Johnson. 2003 : Online) เพื่อนำมาใช้ในการตอบสนองความต้องการและความจำเป็นแก่ลูกค้า เพื่อให้เกิดผลผลิตและการบริการที่ประทับใจ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำคุณภาพ จึงมีการเตรียมการวางแผนข้อมูลสารสนเทศไว้อย่างพร้อมเพรียง รวมทั้งนำกลยุทธ์ไปใช้ในการวิเคราะห์และตัดสินใจต่อไป

1.6 ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือบุคลากรให้เกิดความก้าวหน้า

ภาวะผู้นำคุณภาพประการที่หกได้แก่การให้การสนับสนุนและช่วยเหลือบุคลากรให้เกิดความก้าวหน้า (Besterfield; et al. 1999 : 43; Kilmer. 1999: 3705; Johnson. 2003: Online; Lee. 2003: Online) และเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ รวมทั้งเสนอแนะกิจกรรมโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางาน (Greene. 1994: Online; Green. 2000: Online; Sparkes et al. 1999: Online) และสนับสนุนให้บุคลากรทำงานตามความถนัดและความสนใจ (Sorenson; & Machell. 1996: Online) อีกทั้งเปิดโอกาสและให้ความก้าวหน้าแก่บุคลากรและมียุทธศาสตร์ในการรักษาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Furtwengler; & Hurst. 1992: Online)

การสนับสนุนและช่วยเหลือบุคลากรให้เกิดความก้าวหน้ามีการดำเนินงานดังนี้

1.6.1 ยุทธศาสตร์การรักษามูลค่า (Comp Assess Pty. 2004: Online) การรักษามูลค่าที่มีความสามารถให้คงอยู่ตลอดไป ควรคำนึงถึงปัจจัย 3 ด้านดังนี้

1.6.1.1 ปัจจัยภายในองค์กรพิจารณาถึงคุณลักษณะและวัฒนธรรม

ขององค์กร รูปแบบของผู้นำ ภูมิทัศน์ ความสัมพันธ์กับงาน ความสำเร็จ โอกาสความก้าวหน้า และการพัฒนา

1.6.1.2 ปัจจัยบุคคลพิจารณาบุคลิก ค่านิยม ความคาดหวัง ความมั่งคั่ง ครอบครัว สุขภาพ คุณลักษณะและพฤติกรรม ความสนใจ ความเชื่อและการศึกษา ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอก คำนึงถึงเศรษฐกิจ กฎหมายแรงงาน การจ้างงาน ความอิสระจากการควบคุม สภาพแวดล้อมทางสังคมและภูมิประเทศ แนวทางการรักษาบุคลากร ควรมียุทธศาสตร์ ดังนี้

1. ระบุบุคลากรที่ควรรักษา
2. เข้าใจบุคลากรที่รักษาและถือว่าเป็นความเสี่ยงที่จะถูกโน้มน้าวใจไปที่อื่น
3. ตรวจสอบปริมาณของบุคลากรที่ลาออก ดูแลบุคลากรที่เสี่ยงจะลาออก
4. เข้าใจวิธีการดึงและดัน (Push & Pull) ที่จะช่วยรักษาบุคลากร
5. พัฒนาบุคลากรทุกคนให้มีคุณค่าให้เกิดศักยภาพสูงเท่าเทียมกัน
6. นำยุทธศาสตร์สร้างความซื่อสัตย์ภักดีต่อองค์กรแก่บุคลากร
7. ระบุแนวทางในการสร้างหนทางสู่ความสำเร็จเชิงสัมพันธ์ พร้อมที่จะมีการตรวจสอบและประเมิน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

1.6.2 เทคนิคในการพัฒนาบุคลากร (University of Chicago. 2004 : Online) ในการพัฒนาบุคลากร ให้เกิดคุณภาพ ผู้นำควรมีเทคนิควิธีการ เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จดังนี้

- 1.6.2.1 ระบุความต้องการในการพัฒนาอย่างชัดเจน
- 1.6.2.2 ใช้กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม
- 1.6.2.3 ถ้าจะคัดเลือกบุคลากรเข้าร่วมทีมงาน ต้องวิเคราะห์ปัญหาและช่องว่างให้ชัดเจน โดยระบุความสามารถและทักษะที่ต้องการ
- 1.6.2.4 อย่าตัดสินใจจ้างงานเพียงเห็นว่าบุคลากรมีความสามารถเท่านั้น ควรพิจารณาทักษะอื่นประกอบด้วย
- 1.6.2.5 ในการสัมภาษณ์ควรสนทนาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อพิจารณาถึงประสบการณ์ ความชำนาญการในอาชีพและการปฏิบัติงานในภาคสนาม
- 1.6.2.6 ใช้พลังและอำนาจของตนค้นหาวิธีการคัดเลือกหรือจ้างงานที่เหมาะสม

1.6.2.7 ใช้พลังและอำนาจในการวางแผนป้องกันไม่ให้เกิดบุคลากรที่ไม่มีคุณภาพอยู่ในกระบวนการ

1.6.2.8 มีการปิดประกาศและประชาสัมพันธ์ข่าวการจ้างงานใหม่ๆอยู่เสมอ

1.6.2.9 มีการฝึกอบรมการบริหารการจัดการและการปฏิบัติงานสม่ำเสมอ

1.6.2.10 ระบุโอกาสและความจำเป็นในการพัฒนา รวมทั้งในการอบรมเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

1.6.2.11 สร้างบรรยากาศในการทำงานอย่างมีความหมายและเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

1.6.2.12 มีการประเมินความสามารถและทักษะของบุคลากรสม่ำเสมอ

1.6.2.13 พยายามจ้างงานบุคลากรที่เก่งและฉลาดกว่าท่าน จะช่วยให้มีการพัฒนาองค์กรที่ดีเลิศ

1.6.3 การให้คำปรึกษาเป็นการให้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการทำงานแก่บุคลากรมีการดำเนินงาน ดังนี้ (Yukl. 2004: 155-156 ; Jaques & Clement. 1994: 195-199)

1.6.3.1 ชี้แนะหรือสนับสนุนให้บุคลากรเข้าใจบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โอกาสที่ได้รับในการปฏิบัติงานรวมถึงภาพใหญ่หรือเป้าหมายของการปฏิบัติงาน

1.6.3.2 ช่วยเหลือและสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ในความรู้และทักษะใหม่ๆ รวมถึงวิธีการ เทคนิค นวัตกรรมและเทคโนโลยี ตลอดจนกระบวนการในการทำงาน

1.6.3.3 กระตุ้นให้บุคลากรมีปรัชญาในการทำงาน รวมถึงค่านิยมหลักธรรมจรรยาบรรณต่างๆ เพื่อให้การทำงานเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง

1.6.3.4 ช่วยให้การปฏิบัติงานดำเนินงานไปอย่างราบรื่นและเกิดประสิทธิภาพ

1.6.3.5 จัดให้มีการฝึกอบรมการปฏิบัติงานให้เกิดความรู้ทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น และมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

1.6.3.6 กระตุ้นให้บุคลากรยอมรับนับถือตนเองและเกิดความเชื่อมั่นในการสร้างสรรค์ผลงาน

1.6.3.7 ช่วยให้ผู้บุคลากรสามารถวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน และนำมาใช้
ในการพัฒนาทักษะ ประสิทธิภาพและการปฏิบัติงาน

การสนับสนุนและการให้ความช่วยเหลือบุคลากรนับว่ามีความสำคัญและ
เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ เพราะจะช่วยให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจและมี
ทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหารรวมทั้งสนับสนุนผู้บริหารไม่ให้เลือกปฏิบัติกับบุคคลหนึ่งบุคคลใด
ทำให้บุคลากรทุกคนตระหนักถึงความยุติธรรมของผู้บริหารและเกิดความเชื่อถือ เป็นผล
ทำให้ทุกคนปฏิบัติหน้าที่เต็มกำลังความสามารถ สร้างสรรค์ผลงานอย่างเต็มศักยภาพอย่าง
ต่อเนื่อง

โดยสรุปแล้วภาวะผู้นำคุณภาพในด้านการสนับสนุนและช่วยเหลือบุคลากร
ให้เกิดความก้าวหน้า จะเกี่ยวข้องกับการรักษาบุคลากร และเทคนิคการพัฒนาบุคลากร
ให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการให้คำปรึกษาแก่บุคลากร

1.7 มีความสามารถในการสื่อสาร

ภาวะผู้นำคุณภาพประการที่เจ็ดได้แก่การมีความสามารถในการสื่อสาร
(Robinson. 1996: 1428; Sorenson; & Machell. 1996: Online; Maker. 1997: 106)
การสื่อสารที่ดีควรใช้การสื่อสารแบบสองทางและแบบเปิดเผย โดยพูดคุยอย่างเปิดเผย
ใช้วัจนภาษาอย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงอารมณ์ ความรู้สึกที่จริงใจของ
ผู้บริหาร (Green. 2000: Online) และที่สำคัญควรเน้นประสิทธิผลของการสื่อสาร
(Dlugosh. 1994: Online) ผู้นำจะต้องสามารถสื่อสารกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอก
องค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานต้องอาศัยหลักการประชาสัมพันธ์เพื่อให้เกิด
ความเข้าใจตรงกัน ช่วยสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและหน่วยงาน ให้ทุกคนยอมรับ
ศรัทธาหน่วยงานและพร้อมที่จะทำงานด้วยความสุข การสื่อสารที่ดีที่สุด คือ การพูดคุย
เจรจาแบบปากต่อปากเพื่อให้เห็นถึงบุคลิกภาพ ความรู้สึกที่จริงใจต่อกัน การใช้วัจนภาษา
นับว่าเป็นประโยชน์ต่อการสื่อสารเป็นอย่างดี ผู้นำจึงต้องมีบุคลิกภาพที่ดีมีการพูดจาที่
น่าเชื่อถือมีวาทศิลป์สามารถพูดจูงใจ การสื่อสารมีทั้งแบบทางเดียวและสองทาง การสื่อสาร
แบบสองทางนับว่ามีความสำคัญ เพราะช่วยทำให้ทราบความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรได้
เป็นอย่างดี การสื่อสารแบบสองทางจะเน้นหลักการมีส่วนร่วม หลักของความผูกพันและ
และหลักแห่งการตอบสนอง (Hoy & Miskel. 2001: 372-382)

การสื่อสารนับว่ามีความจำเป็นและสำคัญต่อการบริหารจัดการ เพราะ
สนับสนุนและจูงใจให้บุคลากรทำงานเต็มศักยภาพ ดังนั้น National Speakers Bureau

(2001: Online) จึงได้เสนอแนะเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ 7 C ในการบริหารการสื่อสารให้มีประสิทธิผล ดังนี้

1. Credibility (ความเชื่อถือ) เมื่อสื่อสารกับบุคลากรแล้วต้องติดตามดูว่าบุคลากรเต็มใจ พร้อมเชื่อฟังและนำสิ่งที่ได้รับไปปฏิบัติหรือไม่ อย่างไร ควรพยายามสื่อสารแก่ผู้ฟังให้เกิดความเข้าใจและแก้ไขข้อมูลที่ผิดพลาด

2. Context (บริบท) ผู้นำจำเป็นต้องใช้ถ้อยคำประกอบท่าทางและลีลาในการพูดเพื่อให้ผู้ฟังเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องที่พูดอย่างชัดเจน

3. Content (เนื้อหา) เรื่องราวที่พูดควรเป็นประโยชน์และมีความสำคัญต่อบุคลากร ส่วนใหญ่ผู้ฟังจะเลือกข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง ผลสัมฤทธิ์จึงจะได้รับการตอบสนอง

4. Continuity (ความต่อเนื่อง) การสื่อสารที่ดีและเกิดประสิทธิผล ควรใช้ช่องทางอย่างน้อยสามช่องทางเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน และผู้ฟังเกิดการยอมรับ

5. Consistency (ความมั่นคง) เรื่องใดที่เป็นจริงควรยืนยันหยัดไว้อย่างมั่นคงเพราะมีข้อมูลและตัวแปรหลากหลาย ทำให้ผู้ฟังไขว้เขวได้ ผู้นำต้องรักษาความจริงให้คงอยู่และไม่แปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ อารมณ์และความรู้สึกต่างๆ

6. Channels (ช่องทาง) ควรใช้ช่องทางต่างๆให้เหมาะสมกับเนื้อหาสาระและคำนึงถึงเวลาในการดำเนินงาน ที่สำคัญควรสื่อสารอย่างรวดเร็วและตรงประเด็น ซึ่งสามารถเลือกใช้ทั้งเทคโนโลยี วิทยุ โทรทัศน์ โทรศัพท์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

7. Clarity (ความกระจ่าง) ให้ข่าวสารใช้คำง่าย ๆ กระชับรัด ชัดเจน ยกตัวอย่างเปรียบเทียบ อย่าใช้คำยุ่งยากซับซ้อน

7 C ของการสื่อสารที่มีประสิทธิผลจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการสื่อสาร เพื่อสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำคุณภาพต่อไป

นอกจากนี้ ไรเยอร์สัน (Ryerson. 2006: Online) เสนอแนะยุทธศาสตร์ในการสื่อสาร ดังนี้

1. ต้องมีการวางแผนการสื่อสารให้เกิดประสิทธิผล
2. ตรวจสอบดูว่าผู้สื่อสารในหน่วยงานเป็นรายบุคคลหรือทีมงาน ต้องจัดการอบรมให้สอดคล้องกันกับแต่ละผู้รับผิดชอบ เพราะความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับ การฝึกอบรมด้านการสื่อสารขององค์กร

3. ข่าวสารที่ผู้รับทั้งหน่วยงาน ตั้งแต่ผู้แทน บุคลากร ลูกจ้าง มีการ

กระจายอย่างชัดเจน ถูกต้อง แม่นยำ ต่อเนื่อง รวมทั้งข่าวสารสนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร

4. ผู้นำระดับสูงในองค์กรจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมการทำงานเกี่ยวกับการสื่อสารและการฝึกอบรมด้านการสัมภาษณ์อย่างมืออาชีพ

5. มีการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารและให้ความคิดเห็นข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็ว ถูกต้องและแก้ไขข้อผิดพลาดข่าวสารก่อนนำเสนอและมีการวางแผนแก้ไขข่าวสารที่ไม่ดี

ยุทธศาสตร์ของการสื่อสารในส่วนนี้จะเน้นการวางแผนการสื่อสารให้เกิดประสิทธิผล มีการอบรมด้านการสื่อสารและเน้นข่าวสารที่มีคุณภาพเพื่อเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรโดยตรงจากยุทธศาสตร์ในการสื่อสารดังกล่าว จะเห็นว่าการสื่อสารมีความสำคัญในระบบการตัดสินใจส่งเสริมคุณภาพการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมุ่งใจการทำงานแก่บุคลากร พัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ การสื่อสารที่ดีจึงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการทำงาน คลาร์ก (Clark, 2003: Online) ได้เสนอแนะการปรับปรุงทักษะของการสื่อสารให้มีประสิทธิผล ดังนี้

1. ผู้นำต้องทำความเข้าใจอย่างชัดเจนว่า อะไรเป็นวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิผล ทั้งการพูด การฟัง การสังเกต การสนทนา เป็นต้น
2. การสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิผลสูง คือการมองเห็น เพราะถือว่าเป็นการสื่อสารได้ครบทุกมิติ
3. การแสดงพฤติกรรม ทำทางช่วยสนับสนุนการสื่อสารให้เกิดประสิทธิผล
4. มีการฝึกการปฏิบัติในการสื่อสาร ปรับปรุงการสื่อสาร ประเมินผล การสื่อสารให้มีประสิทธิผล
5. ใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว
6. พิจารณาทักษะการสื่อสารที่จำเป็นและพัฒนาทักษะด้านการสร้างความเข้าใจ การบอกเล่า การซักถาม การฟัง การสังเกต การสนทนา เป็นต้น
7. ตั้งคำถามในสิ่งสำคัญและจำเป็น โดยให้สอดคล้องกับความสนใจของผู้ฟัง
8. มีทัศนคติดีต่อการสื่อสาร
9. หาตัวอย่างหรือตัวช่วยในการสื่อสาร

10. เรียนรู้เทคนิคการสื่อสาร การคิดอย่างสร้างสรรค์ช่วยการสื่อสารให้เข้าใจยิ่งขึ้น

11. จริ่งใจ กระตือรือร้นในการฟัง

12. สนุกสนานในการสื่อสาร เต็มใจ และจงใจในการฟัง

นอกจากนี้ วิทเทอร์สปูน (Witherspoon. 1997: 194-195) ซึ่งให้เห็นว่าผู้นำยุคใหม่ควรเน้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเทคนิคสำคัญคือ มีการสื่อสารบ่อยๆในองค์กรและสนุกสนานว่าเริงกับการสื่อสาร ใช้การสื่อสารแบบสองทางด้วยการพูดคุยสนทนา สร้างบรรยากาศในทางบวกและที่สำคัญควรรับฟังมากกว่าพูด

การปรับปรุงทักษะการสื่อสารจึงเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงวิธีการสื่อสาร ทั้งด้านการพูด การฟัง การสังเกต การสนทนา มีการฝึกอบรมพัฒนาด้านการสื่อสาร มีทัศนคติที่ดีต่อการสื่อสาร ตลอดจนการค้นหาเทคนิควิธีการ เพื่อช่วยในการสื่อสารให้ประสบผลสำเร็จ

ผู้นำจึงพัฒนาความสามารถด้านการสื่อสารทั้งด้านเทคนิคการสื่อสาร การค้นหายุทธศาสตร์ในการสื่อสาร ตลอดจนการปรับปรุงการสื่อสารให้เกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้นสืบไป

ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำคุณภาพจึงมีความสามารถในการสื่อสาร โดยมีกลยุทธ์และเทคนิคในการสื่อสาร การปรับปรุงคุณภาพของการสื่อสารให้เกิดประสิทธิผล การสื่อสารที่ดีจะช่วยให้เกิดความยอมรับ ศรัทธาและน่าเชื่อถือในตัวผู้นำแล้ว ยังสร้างทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรและผู้ร่วมงานอีกด้วย

1.8 มีความสามารถในการใช้แรงจูงใจ

ภาวะผู้นำคุณภาพประการที่แปดได้แก่การมีความสามารถในการใช้แรงจูงใจ (Tribus. 1994: 83; Shipe. 1998: 46) ทั้งแรงจูงใจภายในและภายนอก (Johnson. 2003: Online; Lee. 2000: Online) การให้รางวัลนับว่าเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้บุคลากรและทีมงานปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ (Mistry; & Usherwood. 1995: Online) รวมทั้งสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร (Roncelli-Vaupot. 2003: Online) ผู้บริหารจะต้องศึกษาบุคลากร เพื่อสำรวจความต้องการและความจำเป็นว่าแต่ละคนต้องการสิ่งใดและตอบสนองความต้องการให้ถูกต้องตามความต้องการ

เว็บคุณภาพ (2547: ออนไลน์) เสนอแนะผู้นำในการใช้เทคนิควิธีการใช้แรงจูงใจแก่บุคลากรดังนี้

1. ให้ความใกล้ชิดกับบุคลากร และสร้างความสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน

2. มอบหมายงานที่บุคลากรมีความถนัดและพึงพอใจ
3. เป็นที่ปรึกษาหรือโค้ชช่วยแนะนำและให้คำปรึกษา
4. เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการบริหารและการจัดการ
5. กำหนดมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่ทุกคนสามารถปฏิบัติได้
6. ดูแลบุคลากรโดยเน้นเป็นรายบุคคล
7. จัดสวัสดิการและดูแลอย่างทั่วถึง
8. ปรับปรุงบุคลิกภาพให้เป็นผู้มีอารมณ์เบิกบาน ร่าเริง แจ่มใส
9. จัดบรรยากาศในการทำงานอย่างอบอุ่น
10. ให้รางวัลแก่ผู้ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่

นอกจากนี้ เคอร์ตัส (Kurtus. 2001: Online) เสนอวิธีสร้างแรงจูงใจ โดยเน้นเป็นทีมงาน ดังต่อไปนี้

1. จัดการประชุม เป็นวิธีที่ผู้นำจะได้พูดคุยกับทีมงานและสมาชิกในทีมปรึกษาหารือกัน ทั้งการประชุมอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ การจัดการประชุมมักทำให้ทีมงานทำงานประสานกันได้ดี เพราะมีการถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกัน นั่นคือข้อมูลจากหัวหน้าสู่ทีมงานและข้อมูลจากทีมงานสู่หัวหน้า ข้อมูลที่ได้จะถูกกลั่นกรองเพื่อหาข้อสรุปให้กับทีมงานได้ง่ายขึ้น
2. ทำทายความสามารถ เป้าหมายของทีมที่ตั้งไว้ต้องน่าสนใจและสามารถดำเนินการได้จริง เพื่อกระตุ้นให้ทีมเกิดแรงจูงใจในการทำงาน
3. การสื่อความหมาย เป็นปัจจัยเบื้องต้นที่ช่วยให้การดำเนินงานราบรื่น หากว่าการสื่อความหมายระหว่างผู้บริหารสู่ทีมงานหรือจากสมาชิกของทีมงานไปยังผู้นำผิดเพี้ยน ย่อมเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ฉะนั้นทั้งสองฝ่ายควรสื่อสารให้ชัดเจนและตรงไปตรงมา จากนั้นทบทวนเพื่อตรวจสอบความเข้าใจตรงกันของทั้งสองฝ่าย
4. การบริหารความสัมพันธ์ขึ้นอยู่กับความไว้วางใจกันในการทำงาน หากผู้นำไม่ไว้วางใจสมาชิกในทีมงานหรือสมาชิกไม่ไว้วางใจกันเอง อาจก่อให้เกิดความไม่เชื่อมั่นในความสามารถซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ในทีมงานน้อยลงและจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน การจะสร้างความไว้วางใจในงานให้เกิดขึ้น ควรมีความตั้งใจและทุ่มเทกับการทำงาน เพื่อแสดงให้เห็นทุกคนรู้ว่าสามารถปฏิบัติงานได้ลุล่วง สิ่งนี้จะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือและความมั่นใจแก่ทีมงาน เมื่อสมาชิกในทีมงานเชื่อมั่นในความสามัคคี การประสานงานจะง่ายขึ้น

การสร้างแรงจูงใจเป็นที่ยึดเหนี่ยวในด้านการประชุม เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การสร้างความสัมพันธ์และมีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน การไว้วางใจซึ่งกันและกัน และสร้างความเชื่อมั่นในทีมงาน เพื่อดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้พร้อมกัน

การใช้แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการของผู้นำและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่เต็มกำลังความสามารถ ทำให้งานเกิดคุณภาพ เกิดความพึงพอใจในทุกฝ่าย ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำคุณภาพจึงต้องศึกษาและทำความเข้าใจกับบุคลากรให้ทั่วถึงและเลือกวิธีการใช้แรงจูงใจ มีเทคนิควิธีการใช้แรงจูงใจต่างๆให้สอดคล้องกับบุคลากร

1.9 เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำคุณภาพประการที่เก้า ได้แก่การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Downey; Frase; & Peter. 1994: 13; Bray. 1997: 1753; Binkly. 1997: 1590; Maker. 1997: 106) ผู้บริหารจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไปสู่ความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก (Furtwengler; & Hurst. 1992: Online; Sorenson; & Machell. 1996: Online) โดยให้ความเชื่อถือและไว้วางใจบุคลากรมากยิ่งขึ้น (Greene. 1994: Online) ขณะเดียวกันควรชี้ถึงความจำเป็น ประโยชน์ การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Kell. 1995: Online) และที่สำคัญการเปลี่ยนแปลงจะต้องพยายามไม่ให้เกิดผลกระทบกับบุคลากรทั้งด้านตำแหน่ง หน้าที่ ผลประโยชน์ และความก้าวหน้าที่จะได้รับ เพื่อให้บุคลากรทุกคนไม่เกิดความหวาดระแวงที่จะสูญเสียสิ่งที่ตนเคยได้รับอยู่ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีการเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและไว้วางใจ แสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงจะไม่มีผลกระทบต่อบุคลากรในองค์กร ดังนี้

1.9.1 การเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ผู้บริหารควรมีการเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงดังนี้ (Novak. 2006: Online) กระจายอำนาจจากยอดลงสู่หน่วยปฏิบัติการ โดยให้บุคลากรในแต่ละคนร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและขับเคลื่อนจากบนลงสู่ล่าง เตรียมความพร้อมในการออกแบบองค์กร โครงสร้างองค์กรและกระจายอำนาจแก่บุคลากรให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน ปรับปรุงกำหนด ขอบข่ายภารกิจและอำนาจหน้าที่ หลังจากมีการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจที่เน้นการเพิ่มพลังและอำนาจแล้ว ขั้นตอนต่อไปควรกำหนดหน้าที่ขอบข่ายงานให้ชัดเจน ในการดำเนินงาน ไม่จำเป็นต้องเน้นที่หน้าที่ของใครคนใดคนหนึ่ง โดยเฉพาะอาจมีการหมุนเวียนสลับเปลี่ยนหน้าที่ให้รู้จักงานอย่างหลากหลายและกระตุ้นให้มีการใช้หลักบริหารความเสี่ยงและทำลาย

เพื่อให้งานเดินหน้าไปได้โดยไม่ติดขัด สร้างแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความพึงพอใจ การปฏิบัติงานจำเป็นต้องนำข้อมูลสารสนเทศ เพื่อปรับปรุงในการทำงานให้เกิดทัศนคติที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งความพึงพอใจของลูกค้าในด้านผลผลิตและการบริการ ผู้นำต้องศึกษาทำความเข้าใจกับผู้ร่วมงาน รวมทั้งลูกค้าทุกระดับ ฟังคำหนึ่งถึงคำกล่าวที่ว่า “เสียงเพียงหนึ่งเสียงทำให้เกิดเสียงอีกหลายเสียง” เปลี่ยนแปลงทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กร การเปลี่ยนแปลงจะมีความสัมพันธ์กันทั้งหมดไม่มากก็น้อย ถ้าเปลี่ยนสิ่งหนึ่งอาจจะกระทบอีกสิ่งหนึ่ง จำเป็นต้องพิจารณาให้รอบคอบและปรับปรุงพัฒนาในทุกมิติ เพื่อให้สอดคล้องกันไม่ว่าจะเป็นเรื่อง สถานที่ บรรยากาศ วิธีการดำเนินงาน รวมทั้งมุมมอง แนวความคิด ความรู้สึกต่างๆ ผู้นำจึงควรมองแบบหลายมิติ (Perspective) มากกว่ามองในด้านเดียว (View) ใช้หลักการสนทนามากกว่าการสื่อสาร การสนทนาจะเป็นแบบไม่เป็นทางการ และเป็น การสื่อสารแบบสองทางจะทำให้ทราบถึงความต้องการ ความรู้สึกนึกคิดที่ดีกว่าการสื่อสาร โดยทั่วไป ขจัดความกลัวที่เกิดขึ้นกับบุคลากร ผู้นำต้องสร้างความรู้สึที่ดีให้กับองค์กร บอกในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กรจะได้รับอะไรจากการเปลี่ยนแปลง ฟังคำหนึ่งถึงผลทางบวกมากกว่าทางลบ สร้างความสุขให้กับบุคลากรในองค์กร เน้นผลงานมากกว่าวิธีการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ใช้กลยุทธ์หรือทางเลือกที่หลากหลายแต่ให้ได้ผลงานที่ชัดเจนดังนั้นการควบคุมการปฏิบัติงานจึงไม่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน ปลอ่ยให้การ ทำงานเป็นอิสระแล้วมาพิจารณาผลงานมากกว่า

1.9.2 หลักของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Jones, Aguirre, & Calderone, 2006: Online) การบริหารจัดการเพื่อให้เกิดคุณภาพ ผู้บริหารควรคำนึงถึง หลักของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1.9.2.1 ให้ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ “Human Side” โดยสร้างกระแสนิยมของประชาชน “People Issues.” ให้เกิดขึ้นในองค์กรผู้นำควรให้ บุคลากรพัฒนาและเปลี่ยนแปลงงานด้วยการพัฒนาทักษะใหม่ๆ มีการเพิ่มศักยภาพของแต่ ละบุคคล ทำให้แน่ใจว่าความสามารถของเขาเหล่านั้นจะอยู่คงทนต่อไป อีกทั้งปรับปรุงการ ทำงานจากการเป็นแบบแผนไปสู่การไม่เป็นแบบแผน สร้างคุณธรรม สร้างความมีส่วนร่วม ปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องในองค์กร วางแผนรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็น ระบบบูรณาการและออกแบบการประเมินความพร้อมขององค์กรที่สำคัญสร้างขีดความ สามารถของบุคลากรและองค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมในเปลี่ยนแปลง

1.9.2.2 การเปลี่ยนแปลงเริ่มจากบนสุด การเปลี่ยนแปลงจะ ประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องเกิดจากนโยบายหรือความต้องการของผู้นำสูงสุด ไม่ว่าจะเป็น

CEO หรือผู้จัดการก็ตาม การเปลี่ยนแปลงจึงต้องสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง เพื่อสนับสนุนและกำกับการทำงานของบุคลากร ผู้นำจึงต้องใช้การทำทลายและจูงใจให้บุคลากรเชื่อถือคล้อยตามในการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจึงควรมีวาทศิลป์จูงใจเพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจการทำงาน จะได้รับการยอมรับหรือประสบความสำเร็จเพียงใดควรได้รับการยินยอมจากบุคลากร ทัศนคติของผู้นำจึงเป็นหัวใจสำคัญของทีมงาน เพื่อเป็นหนทางทุกคนเข้าใจว่าองค์กรจะเดินหน้าไปทางใด

1.9.2.3 วางโครงสร้างและแผนผังงาน ผู้นำถ่ายโอนและเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร มีการออกแบบโครงสร้าง แผนผังการบริหารงาน กระบวนการทำงานและการนำไปปฏิบัติ การออกแบบดังกล่าวจะมีผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กร ผู้นำจึงรับผิดชอบในการออกแบบวางแผนการทำงาน เปลี่ยนแปลงแผนผังงาน เพื่อดึงดูดใจให้การทำงานเป็นไปตามวิสัยทัศน์พันธกิจ แผนผังและโครงสร้างจึงมีส่วนสำคัญที่ทำให้ทุกคนมีบทบาทในการทำงาน

1.9.2.4 สร้างหนทางไปสู่การเปลี่ยนแปลง ผู้นำควรปลูกจิตสำนึกของบุคลากรให้ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งให้เห็นคุณค่าว่าองค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่สิ่งใหม่หรือหนทางที่ดีกว่า แสดงให้บุคลากรเห็นว่าเมื่อเปลี่ยนแปลงจะเกิดผลดีต่อองค์กรอย่างไร โดยเฉพาะผลที่เกิดจากบุคลากรโดยตรงและที่สำคัญจัดวางแผนนำทาง (Roadmap) ในการเปลี่ยนแปลงและตัดสินใจ เพื่อให้เห็นว่ามีความจำเป็นที่จะดำเนินการไปสู่ความสำเร็จอย่างชัดเจนดังนี้

1.9.2.5 สร้างความเป็นเจ้าของ การสร้างให้ทุกคนเป็นเจ้าของ โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนค้นหาและรวบรวมปัญหาและวิเคราะห์ปัญหาร่วมกัน การแสดงความคิดเห็นอาจจะใช้การประชุมกลุ่มย่อยหรืออภิปรายก็ได้ อีกทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนะแนวทาง ในการดำเนินงานผู้นำต้องจริงใจและจริงจังและมีลักษณะเปิดใจ โดยให้บุคลากรเสนอแนะวิธีการทำงานและปรับปรุงระบบการทำงาน รวมทั้งสร้างบรรยากาศทางบวกใช้หลักจิตวิทยาให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรเพื่อนำไปสู่เป้าหมายปลายทาง

1.9.2.6 ใช้การสื่อสาร ใช้การสื่อสารทุกระยะและหลายๆช่องทาง แสดงให้ทุกคนในองค์กรทราบว่ามีการเปลี่ยนแปลงอะไร อย่างไรและเกิดประสิทธิผลอย่างไร การสื่อสารเริ่มจากล่างสู่บนหรือบนลงล่างก็ได้ การสื่อสารที่มีประสิทธิผลจะช่วยให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจและปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน

1.9.2.7 ประเมินภาพกว้างของวัฒนธรรมองค์กร ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร ปัญหาและอุปสรรคที่เป็นผลทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อาจเกิดจากวัฒนธรรมองค์กร เพราะวัฒนธรรมองค์กรเปรียบประดุจก้อนน้ำแข็งที่มีทั้งในส่วนที่มองเห็น (Overt) และในส่วนที่จมหรือมองไม่เห็น (Covert) ดังนั้นควรระบุปัญหาและความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพื่อวางแผนแก้ไขปัญหา โดยเฉพาะความเชื่อ ค่านิยม ปทัสถานของคนในองค์กร มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

1.9.2.8 เข้าใจวัฒนธรรมองค์กรให้ชัดเจน ผู้นำควรศึกษาวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรให้เกิดความชัดเจน พิจารณาว่าแต่ละคนต้องการแรงจูงใจด้านใด มีการจัดระบบรางวัลอย่างเหมาะสมและเป็นธรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละคน รวมทั้งการจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีและงบประมาณให้เพียงพอในการดำเนินงาน พร้อมทั้งจะสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

1.9.2.9 เตรียมในสิ่งที่คาดไม่ถึงมีคำกล่าวว่า “ไม่มีแผนใดที่จะสมบูรณ์ไปทุกเรื่อง” ผู้นำจึงต้องวางแผนในส่วนที่คาดไม่ถึงโดยเฉพาะปัจจัยภายนอกทั้งสภาพแวดล้อมดินฟ้าอากาศ เศรษฐกิจ นโยบายเร่งด่วน เป็นต้นต้องมีการประเมินแผนงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อสรุปปัญหาในแต่ละขั้นตอน รวมทั้งเตรียมข้อมูลให้ครบถ้วน โดยมีการวิเคราะห์เชิงลึก เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากภายนอกและที่คาดไม่ถึง

1.9.2.10 สันทนากับบุคลากรเป็นรายบุคคล การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กรและเปลี่ยนแปลงแต่ละคน ผู้นำจึงพิจารณาดูว่าอะไรเป็นความคาดหวังของแต่ละคน มีการเปลี่ยนแปลงเรื่องใดบ้างและเป็นไปตามความต้องการหรือไม่ การเปลี่ยนแปลงนำไปสู่ความก้าวหน้าทั้งแต่ละบุคคลหรือภาพรวมขององค์กรหรือไม่อย่างไร ขณะเดียวกันให้ความสำคัญของแต่ละคนด้วยหรืออาจจะพิจารณาเป็นทีมก็ได้ ด้วยการให้รางวัลแก่บุคลากรอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม เพื่อจูงใจให้บุคลากรในองค์กรพัฒนางานให้เกิดความก้าวหน้าต่อไป

1.9.3 เทคนิคในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (AllBusiness. 2006 :Online) การเปลี่ยนแปลงทำให้บุคลากรเกิดความกลัวและเกรงว่าจะเกิดความสูญเสีย สถานภาพความเป็นอยู่ ดังนั้นเพื่อให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ จึงมีเทคนิคสำคัญดังนี้

1.9.3.1 อย่าต่อต้าน ผู้นำต้องสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นก่อนเป็นอันดับแรก ฝึกให้เป็นคนมองโลกในแง่ดี เมื่อเกิดการยอมรับแล้วก็สามารถนำความรู้สึกที่ดีไปกระจายหรือขยายความคิดต่อไป ถ้าผู้นำต่อต้านตั้งแต่แรกก็อาจจะเกิดปัญหาได้

1.9.3.2 ค้นหาข้อดีของการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องยุ่งยากก็จริง แต่ในการเปลี่ยนแปลงนั้นจะมีผลดีตามมาจึงควรค้นหาสิ่งที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรที่สำคัญเน้นผลประโยชน์ที่เกิดจากบุคลากรโดยตรง จะช่วยสร้างการยอมรับได้เป็นอย่างดี

1.9.3.3 ทำให้เห็นว่าสามารถจัดระบบการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องสร้างความมั่นใจว่าสามารถจัดระบบและบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้ จะช่วยให้บุคลากรรู้สึกมั่นใจ และเข้าใจดีขึ้น ถ้าผู้นำสามารถจัดการกับระบบการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน และแสดงให้เห็นว่าสามารถจัดการได้อย่างครบถ้วนชัดเจน

1.9.3.4 สร้างความคุ้นเคยกับทุกๆคนอย่างรวดเร็ว ผู้นำให้ความสำคัญแต่ละบุคคลและสร้างความคุ้นเคยให้เห็นว่าทุกคนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รวมทั้งให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจเชื่อใจผู้นำใช้เวลาในการแนะนำ หรือให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานในกรณีเกิดทีมใหม่ หรือการทำงานใหม่ๆ

1.9.3.5 คำนึงถึงบุคคลภายนอก ผู้นำสนับสนุนบุคลากรอย่างทั่วถึงไม่เฉพาะในฝ่ายหรือแผนกเดียวกันเท่านั้น การทำงานสามารถทำงานข้ามฝ่ายได้ เน้นในภาพรวมขององค์กรหรือผลผลิตร่วมกัน คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย

1.9.3.6 เน้นการเปลี่ยนแปลงให้ทันเวลา การเปลี่ยนแปลงที่ล่าช้าย่อมไม่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร การเปลี่ยนแปลงจึงต้องคำนึงถึงเวลา ควรมีการวางแผนและกำกับติดตามแผนให้สอดคล้องกับเวลาที่กำหนด

1.9.3.7 ทำงานด้วยความอดทน การทำงานมีอุปสรรคและปัญหาค่อนข้างมาก บางครั้งอาจจะทำให้เกิดความท้อแท้ จึงต้องอาศัยความมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อให้งานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้และหาหนทางแก้ไขด้วยสติปัญญา ความพยายามและความอดทน

1.9.3.8 สอบถามด้านผลผลิตและเป้าหมาย ผู้นำควรใช้คำถามที่แสดงถึงการให้ความช่วยเหลือหรือการสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น จะให้ความช่วยเหลืออย่างไรหรือจะช่วยให้ช่วยปรับปรุงระบบการทำงานอย่างไร หลีกเลี่ยงการใช้คำถาม “ทำไม” มีการกำกับและควบคุม ผู้นำเพิ่มพลังอำนาจให้บุคลากรทุกคน ให้ทุกคน

ควบคุมตนเองในการทำงาน โดยอยู่ห่างๆไม่เน้นการจับผิด ใช้หลักการเป็นพี่เลี้ยงหรือโค้ช

1.9.3.9 อย่าทำตามสบายเกินไป ผู้นำมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเพราะการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ควรเตรียมความพร้อมไว้เสมอ

โดยสรุปแล้วภาวะผู้นำคุณภาพประกอบด้วย การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ วิสัยทัศน์ การใช้ข้อมูลสถิติในการตัดสินใจ มีความสามารถในการสื่อสาร ใช้แรงจูงใจในการบริหาร รวมทั้งเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดการพัฒนาและที่สำคัญผู้นำต้องมีความมุ่งมั่นในการบริหารโดยเน้นผลงานเป็นหลัก

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำคุณภาพ

ผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำคุณภาพ ดังนี้

ชลี แต่รุ่งเรือง (2536: บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารดีเด่น โรงเรียนประถมศึกษา ผลงานวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพตามคุณลักษณะ 10 ประการ ตามแนวความคิดของ เซอร์จิโอวานนิและสตาร์แรท พบว่าภาวะผู้นำที่มีคุณภาพอยู่ในระดับสูง ยกเว้นการมองการณ์ไกลอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับผู้บริหารประถมศึกษา ที่ไม่ใช่ผู้บริหารดีเด่นอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นการมองการณ์ไกลอยู่ในระดับต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำที่มีคุณภาพทั้งสองกลุ่มปรากฏว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

โดยที่ผู้บริหารประถมศึกษาดีเด่นมีภาวะผู้นำด้านคุณภาพสูงกว่าทั้งลักษณะรวมและย่อย

ประภาพันธ์ เจริญกิติ (2543: 75-77) ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำในงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี ผลงานวิจัยพบว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ด้านการเป็นผู้อบรมรับงานวิชาการ ด้านการให้ความช่วยเหลืองานวิชาการ ด้านการเป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสารผู้ประสานงานและสัมพันธ์กับสังคมและชุมชนได้

ธีรพนธ์ คงนาวัง (2544: 123-125) ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน พบว่าบทบาทที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติจริงระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการบริหารงานสัมพันธ์กับชุมชน รองลงมาได้แก่การบริหารงานธุรการ การบริหารกิจการนักเรียน การบริหารงานวิชาการและการบริหารงานบุคคล นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยที่ส่งผลทางบวกได้แก่

การให้การชี้แนะและนิเทศงานแก่บุคลากร การจัดสภาพแวดล้อมองค์การอย่างเหมาะสม การใช้ทักษะในการบริหารงาน และการมุ่งผลสำเร็จของงาน

พรทิพย์ สระบงกช (2544: บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การวิจัยใช้แบบบรรยาย สถิติในการวิเคราะห์ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สหสัมพันธ์แบบง่าย และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน ผลการวิจัยสรุปว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาและเป็นตัวพยากรณ์ได้ดี ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกและปัจจัยด้านทรัพยากร

เบรย์ (Bray. 1995: 1753) ได้ศึกษาผู้นำในโรงเรียนคุณภาพ ผลงานวิจัยสรุปว่าผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงความเชื่อเกี่ยวกับธรรมชาติของโรงเรียน ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ความสัมพันธ์กับนักเรียน ใช้หลักการมีส่วนร่วมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และควรเปลี่ยนแปลงภาษาและการสื่อสารที่ใช้ในโรงเรียน รวมทั้งการสื่อสารกับภายนอกโรงเรียน

โรบินสัน (Robinson. 1996: 1428) ได้ศึกษาการจัดการคุณภาพโดยรวม และการกระจายอำนาจให้กับชุมชนของโรงเรียนในออสเตรเลีย ในการดำเนินงานใช้วิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาเป็นรายกรณี ผลงานวิจัยสรุปว่า ผู้บริหารที่ใช้หลักการมีส่วนร่วมและมีวิสัยทัศน์สามารถจัดวางแผนการสอนและการเรียนได้เป็นอย่างดี และการใช้ยุทธศาสตร์ในการบริหาร ได้แก่ การแก้ไขปัญหาเป็นทีม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การไว้วางใจ การกระจายอำนาจและมอบหมายบทบาทและความรับผิดชอบ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การฝึกอบรมแก่ทีมงานและผู้ปกครอง ข้อค้นพบที่สนับสนุนการจัดการคุณภาพโดยรวมคือ ผู้นำมีวิสัยทัศน์ เน้นลูกค้า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การกระจายอำนาจให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การตัดสินใจด้วยข้อมูล รวมทั้งการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

แมคโดนัลด์ (McDonald. 1997: 4623) ได้ทำการศึกษาการจัดการคุณภาพโดยรวมในโรงเรียนเซอร์เรอิล ศึกษาเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีการวิจัยแบบไตรมิติ (Triangulation Approach) ซึ่งได้แก่ การใช้แบบสอบถามสำรวจประเมินตนเองด้านคุณภาพ การสัมภาษณ์และการวิเคราะห์เอกสาร ผลงานวิจัยสรุปว่า องค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวมประกอบด้วยกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งคุณภาพนิยามโดยลูกค้า ประชาชนได้รับการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ การตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและเหตุผลและปัจจัยที่สนับสนุนการจัดการคุณภาพโดยรวมที่สำคัญ ได้แก่ ผู้นำต้องมุ่งมั่นในการบริหารในระยะยาว

เบอร์รี (Berry. 1997: 214) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของระบบการจัดการคุณภาพโดยรวมในชั้นสูงกับผลการปฏิบัติงาน ผลงานวิจัยสรุปว่าองค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวมชั้นสูง ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บริหาร

วิลเลียม (William. 1997: 3355) ได้ศึกษาการจัดการคุณภาพโดยรวม การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการปฏิบัติงาน ผลงานวิจัยสรุปว่าองค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวม ได้แก่ การฝึกอบรม การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหาร การสนับสนุนจากทีมงานและการสนับสนุนจากชุมชน

มาคาร์ (Makar. 1997: 106) ได้ศึกษาการจัดการคุณภาพโดยรวมในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลงานวิจัยสรุปว่า ผลสำเร็จของการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการจัดการคุณภาพ มีความมุ่งมั่นในการดำเนินงานและใช้หลักการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดผลงาน

โซห์น (Sohn. 1998: 1036) ได้ทำการศึกษาความเกี่ยวเนื่องของพฤติกรรมของผู้บริหาร ทศนคติของหลักการจัดการคุณภาพโดยรวมและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ผลงานวิจัยสรุปว่า ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมและทัศนคติที่มุ่งคุณภาพจะช่วยให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์สูงกว่าผู้บริหารที่มีพฤติกรรมและทัศนคติที่มุ่งคุณภาพน้อยกว่าแต่ไม่สามารถพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนได้

ชิป (Shipe. 1998: 46) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมในโรงเรียนโดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ ในลักษณะการศึกษาเป็นรายกรณี ผลงานวิจัยสรุปว่า การจัดการคุณภาพโดยรวมจะเกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ การสนับสนุนจากผู้บริหารที่เข้มแข็ง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ การปรับปรุงการสื่อสาร การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง การจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เหมาะสม การใช้การอบรมในการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะจะสอดคล้องกับการใช้ทฤษฎีแรงจูงใจในการบริหารงาน

คิลเมอร์ (Kilmer. 1999: 3705) ได้ศึกษาการจัดการคุณภาพโดยรวม : เครื่องมือสำหรับการปรับปรุงโรงเรียน โดยใช้หลักการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นแนวทางในการศึกษาผลจากการวิจัยสรุปว่า พฤติกรรมของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งเสริมหลักการจัดการคุณภาพโดยรวม โดยเฉพาะผู้นำด้านการสนับสนุนและช่วยเหลือ ทำให้การปรับปรุงเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำคุณภาพ จะมียอดประกอบ 9 ประการได้แก่

การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ มีวิสัยทัศน์ มีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีความมุ่งมั่นในการทำงาน สนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้อง มีความสามารถในการใช้ข้อมูลสถิติในการตัดสินใจ มีความสามารถในการสื่อสาร ใช้แรงจูงใจในการบริหาร รวมทั้งเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ในการดำเนินงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยวัดตัวแปรด้านภาวะผู้นำคุณภาพ โดยครอบคลุมองค์ประกอบทั้ง 9 ประการดังกล่าว

2. การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ (Strategic Management)

โลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเป็นโลกข่าวสาร และปราศจากอาณาเขตมาขวางกั้น จำเป็นที่ผู้นำต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กรให้อยู่รอดปลอดภัยต่อปัจจัยภายนอกที่มากกระทบ รวมทั้งวางแผนพัฒนากระบวนการภายในเพื่อนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ ประกอบกับการแข่งขันรุนแรงขึ้นตามลำดับ ผู้นำองค์กรต้องรักษาองค์กรฝ่าคลื่นและมรสุมให้ได้ จึงมีความจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ป้องกัน ในขณะเดียวกันก็เปิดเกมรุกเพื่อสร้างความได้เปรียบขององค์กร (Wright, Kroll & Parnell. 1998: 3)

2.1 ความจำเป็นที่ต้องมีการบริหารจัดการยุทธศาสตร์

สาเหตุที่ต้องมีการบริหารจัดการยุทธศาสตร์มีดังนี้

- 2.1.1 ผลกระทบจากโลกาภิวัตน์
- 2.1.2 ความสำคัญและการเจริญเติบโตของเทคโนโลยี
- 2.1.3 การแข่งขันด้านการตลาด เศรษฐกิจระดับโลก
- 2.1.4 ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ โดยมุ่งการบริหารแนวราบและ

การมีส่วนร่วม

2.2 ความหมายของการบริหารจัดการยุทธศาสตร์

เป็นการบริหารจัดการที่กำหนดการตัดสินใจและการปฏิบัติงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Result Oriented Management) รวมทั้งเป็นกระบวนการขับเคลื่อนให้การทำงานของบุคลากรในองค์กรไปในทิศทางเดียวกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ และเน้นการดำเนินงาน การปฏิบัติตามแผนงานกลยุทธ์ตามการออกแบบแผน เพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (Wheelen & Thomas. 2000: 3)

เป็นการกำหนดแผนงาน โดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์และศิลปะในการวางแผน การปฏิบัติงานและการประเมินผล เน้นการตัดสินใจแบบข้ามหน้าที่ (Cross function) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยบูรณาการการบริหารจัดการผลผลิตและการบริการ วิธีการทาง

การตลาด การเงินบัญชี ระบบสารสนเทศเข้าด้วยกัน (Hitt, Hoskisson & Ireland. 2005: 5)

โดยสรุปแล้วการบริหารจัดการยุทธศาสตร์เป็นการบริหารที่มีการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน โดยมีการวางแผนกลยุทธ์ที่มีการขับเคลื่อนการดำเนินงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน นอกจากนี้การบริหารจัดการยุทธศาสตร์จะมีปัจจัยที่สนับสนุนให้ประสบผลสำเร็จทั้งประชาชน บุคลากร ผู้นำเทคโนโลยีและกระบวนการ ช่วยสนับสนุน กำกับกับการบริหารจัดการให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งกำหนด รักษา กำกับ พัฒนายุทธศาสตร์ในการตัดสินใจ ให้การบริหารจัดการประสบผลสำเร็จ

2.3 บทบาทของการบริหารจัดการยุทธศาสตร์

การบริหารจัดการยุทธศาสตร์มีการดำเนินงาน ดังนี้ (Jotee & Wood. 2001: 17-20)

2.3.1 การดำเนินงานตามภารกิจพันธกิจ รวมถึงวัตถุประสงค์ ปรัชญาและเป้าหมาย

2.3.2 การปฏิบัติเลือกยุทธศาสตร์ที่มีความหมายสอดคล้องกับงบประมาณ ทรัพยากรและสอดคล้องกับปัญหา ประชาชน โครงสร้างเทคโนโลยีและเน้นระบบรางวัล

2.3.3 ประเมินผลสำเร็จตามกระบวนการยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในการปฏิบัติงานในอนาคต

2.3.4 การปฏิบัติและการวิเคราะห์ตอบสนองสภาพเงื่อนไขภายในขององค์กรและขีดความสามารถ

2.3.5 ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก รวมทั้งผู้แข่งขันและปัจจัยภายนอกทั่วไป

2.3.6 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัจจัยภายในให้สอดคล้องกับทรัพยากร และสภาพแวดล้อมภายนอก

2.3.7 ระบุส่วนประกอบของความต้องการมากที่สุดโดยประเมินจากพันธกิจ

2.3.8 เลือกและกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว และยุทธศาสตร์ที่สำคัญเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย พัฒนาวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ระยะสั้น (Short term Strategies) เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ระยะยาว และยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

2.4 ประโยชน์ของการบริหารจัดการยุทธศาสตร์

การบริหารจัดการยุทธศาสตร์มีประโยชน์ ดังนี้ (Wright., Kroll & Parnell. 1998: 14-16)

- 2.4.1 สร้างความชัดเจนให้กับบุคลากรเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ในองค์กร
- 2.4.2 เพื่อความชัดเจนและให้ความสำคัญต่อการดำเนินยุทธศาสตร์
- 2.4.3 ปรับปรุงความเข้าใจของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
- 2.4.4 ตอบสนองความต้องการทางสังคมและการแข่งขันด้านธุรกิจ
- 2.4.5 ทำทลายความสามารถของผู้นำองค์กร
- 2.4.6 พัฒนาผลผลิตและการบริการ
- 2.4.7 กระตุ้นให้เกิดการวางแผนในระยะยาวในองค์กร
- 2.4.8 สร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรและการใช้เครือข่ายในการทำงาน

นอกจากนี้ยังช่วยกำหนดยุทธศาสตร์ที่แหลมคม ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาผลผลิตและการบริการ สามารถสร้างความเข้าใจกับบุคลากร รวมทั้งผู้นำในการเตรียมความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Wheelen & Thomas. 2000: 4)

การบริหารยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์และส่งเสริมการพัฒนาผู้นำ ช่วยให้ผู้นำมอบหมายงานตามความสามารถและความต้องการของบุคลากร สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความก้าวหน้า และยกระดับการปฏิบัติงานของบุคลากร (Wright., Kroll & Parnell. 1998: 6) โดยเฉพาะขั้นตอนในการวางแผนกลยุทธ์นั้นมีความสำคัญ ช่วยพัฒนาการวางแผนการใช้ระบบแรงจูงใจ สร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้นำกับบุคลากร และที่สำคัญสนับสนุนคุณภาพของผู้นำในการบริหารจัดการองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ (Jotee & Wood. 2001: 20-24)

2.5 รูปแบบของการบริหารจัดการยุทธศาสตร์

การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้ (AIA. 2005: Online)

- 2.5.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- 2.5.2 การกำหนดยุทธศาสตร์
- 2.5.3 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ
- 2.5.4 การควบคุมและการประเมินผล

นอกจากนี้ยังมีกระบวนการ 5 ขั้นตอน ดังนี้ (Thompson & Strickland. 2004: 6)

1. กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร มีการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกพร้อมกันตัดสินใจกำหนดวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการจะไปให้ถึง
2. ตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรบุคลากรร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์

3. ออกแบบกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย บุคลากรในองค์กรร่วมกันค้นหากลยุทธ์และวางแผนกลยุทธ์ไว้หลาย ๆ แนวทาง
4. เลือกกลยุทธ์ที่มีความสำคัญ ผู้นำตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาและพัฒนางาน
5. ทำกับติดตามและประเมินผล มีการติดตามกำกับกลยุทธ์ที่นำไปใช้และประเมินผลเพื่อทบทวนในการดำเนินงาน

2.6 ความแตกต่างระหว่างการบริหารจัดการยุทธศาสตร์กับการบริหารจัดการแบบทั่วไป มีความแตกต่างกัน ดังนี้

- 2.6.1 การบริหารจัดการยุทธศาสตร์บูรณาการหน้าที่ต่าง ๆ ไว้ด้วยกัน
- 2.6.2 การบริหารจัดการยุทธศาสตร์มุ่งผลสำเร็จขององค์กร
- 2.6.3 การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ให้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนกลยุทธ์

- 2.6.4 การบริหารจัดการยุทธศาสตร์วางเงื่อนไขเวลาอย่างหลากหลาย
- 2.6.5 การบริหารจัดการยุทธศาสตร์เน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.7 ข้อคำนึงในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ (Rutan, 1999: Online)

การบริหารจัดการยุทธศาสตร์มีข้อคำนึงในด้านต่อไปนี้

- 2.7.1 ความสำคัญของเป้าหมายที่จะบรรลุผล
- 2.7.2 นโยบายที่สำคัญและข้อจำกัดทางกิจกรรม
- 2.7.3 กิจกรรมรองและกิจกรรมหลักบรรลุความสำเร็จตามข้อจำกัดของเป้าหมาย
- 2.7.4 การพัฒนายุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิผลอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจและกรอบความคิด

2.7.5 ยุทธศาสตร์ไม่สามารถพยากรณ์และเข้าใจได้ ปรับเปลี่ยนตลอดเวลาขึ้นอยู่กับสถานการณ์

2.7.6 ควรจัดลำดับยุทธศาสตร์แบบขั้นบันไดและการลำดับความสำคัญ

2.8 มาตรฐานสำหรับการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิผล

การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ควรมีมาตรฐานในการดำเนินงาน ดังนี้ (Wright, Kroll & Pamell, 1998: 17)

- 2.8.1 สร้างความชัดเจนใน วัตถุประสงค์ที่ตัดสินใจ
- 2.8.2 กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และรักษาไว้ในกระบวนการ

- 2.8.3 มีความมุ่งมั่นตั้งใจ และมีสมาธิในการทำงาน
- 2.8.4 มีความยืดหยุ่นในการทำงาน
- 2.8.5 ประสานงานและอำนวยความสะดวกให้นำไปใช้อย่างบรรลุผล
- 2.8.6 สร้างความประหลาดใจและประทับใจในการทำงาน
- 2.8.7 รักษาความปลอดภัยแก่บุคลากร

2.9 หลักการของการบริหารจัดการยุทธศาสตร์

การบริหารจัดการยุทธศาสตร์เป็นกระแสที่มีความสำคัญในการบริหารงานในปัจจุบันเน้นการตอบสนองการพัฒนาองค์กรและวางแผนแก้ปัญหาทางงานต่างๆเพื่อให้สามารถแข่งขันกับองค์กรต่างๆได้ มีหลักสำคัญดังนี้ (Stowell. 2006: Online)

- 2.9.1 เน้นความต้องการและความจำเป็นของลูกค้า
- 2.9.2 เน้นประสิทธิภาพ ค่าใช้จ่าย และคุณค่าของเงิน
- 2.9.3 พัฒนาทรัพยากรมนุษย์และตระหนักถึงความสำคัญของคนเป็นปัจจัยสำคัญ
- 2.9.4 ปรับปรุงคุณภาพของผลผลิตและการบริการในรูปแบบต่างๆ
- 2.9.5 เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายไปยังผลสัมฤทธิ์
- 2.9.6 เพิ่มประสิทธิผลของการสื่อสารระหว่างลูกค้ากับหุ้นส่วนองค์กร
- 2.9.7 ประสานงานระหว่างรัฐบาล เอกชนและท้องถิ่น
- 2.9.8 ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน
- 2.9.9 ให้ความสำคัญของยุทธศาสตร์ทุกระดับในการพัฒนางาน

โดยสรุปแล้วหลักการของการบริหารจัดการยุทธศาสตร์เน้นความต้องการและการวางแผนงบประมาณอย่างคุ้มค่า ความจำเป็นของลูกค้า มีการเชื่อมโยงนโยบายไปสู่ผลสัมฤทธิ์ มีการประสานงานและเน้นการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

2.10 กลยุทธ์สู่ความสำเร็จ : FAME

ในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนให้ประสบผลสำเร็จ บางท่านมีความเชื่อว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาในกระบวนการบริหารจัดการหรือการพัฒนาเป้าหมายที่สำคัญ แต่ที่จริงแล้วความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับ การขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ โดยใช้ยุทธศาสตร์นำพาพันธกิจไปสู่การดำเนินงานในองค์กรจนบรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งพัฒนาผลผลิตและการบริการอีกด้วย นอกจากนี้การบริหารกลยุทธ์อาจจะนำในสิ่งธรรมดา มาทำให้เป็นสิ่งที่ไม่ธรรมดา สิ่ง que ทุกคนไม่สนใจและมองข้าม ถ้าสามารถนำมาประยุกต์

และปรับปรุงใหม่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์รวมทั้งทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจก็นับว่าเป็นเรื่องดี

กลยุทธ์ที่ช่วยให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จคือ FAME ดังนี้ (Stoweli. 2006: Online)

F = Formulate หมายถึง การกำหนดกฎเกณฑ์และกติกา

ก้าวแรกในกระบวนการจัดการยุทธศาสตร์ต้องกำหนดความต้องการของบุคลากรและทิศทางขององค์กรว่าจะดำเนินไปในทิศทางใด วางแผนและสร้างหนทางเดินไปสู่จุดนั้น โดยเฉพาะวิสัยทัศน์ขององค์กรต้องชัดเจน สามารถกระจายสู่บุคลากรทุกคนให้เกิดความเข้าใจและยอมรับแผนงานที่วางไว้ไม่เพียงแต่ผู้นำในองค์กร สมาชิกทุกคน ถือว่ามีส่วนผลักดันแผนไปสู่เป้าหมายปลายทาง

A = Accomplish หมายถึงการทำให้สำเร็จและบรรลุเป้าหมาย

การทำให้วัตถุประสงค์บรรลุขึ้นขึ้นอยู่กับศิลปะการใช้แรงจูงใจของผู้นำ พลังของทีมงานในการขับเคลื่อน ซึ่งพลังแห่งการขับเคลื่อน ขึ้นอยู่กับปัจจัยสองประการได้แก่

1. ความสำนึกแห่งความรับผิดชอบ โดยผู้นำมอบหมายภารกิจที่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของบุคลากร ให้ความสำคัญแก่บุคลากรและกระตุ้นให้เกิดความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน

2. สร้างความรักความผูกพันในงาน การให้รางวัลนับว่ามีความสำคัญต่อบุคลากร เพื่อรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานให้คงอยู่ รวมทั้งกระตุ้นให้เกิดพลังงานในการทำงาน

M = Monitor หมายถึงการกำกับ ควบคุมการปฏิบัติงาน

การควบคุมเป็นปัจจัยสำคัญในการดูแลให้การปฏิบัติงานเกิดความก้าวหน้า และสามารถพัฒนาผลผลิตและการบริการให้เกิดความชัดเจน จำเป็นต้องมีความต่อเนื่อง เพื่อสร้างความรู้สึที่ดีแก่บุคลากร รวมทั้งให้ความสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน ส่วนในกรณีที่เกิดปัญหาสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ทันที

E = Evaluation การประเมินทบทวน

การประเมินและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องช่วยให้เกิดความก้าวหน้า และสร้างความมั่นใจต่อการทำงาน ในกรณีที่ผลงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือมีผลเกินคาด ส่วนกรณีที่มีปัญหา สามารถนำกลับไปทบทวนปรับปรุง โดยมีการวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้

กลยุทธ์สู่ความสำเร็จได้แก่การกำหนดกฎเกณฑ์และกติกา การทำให้สำเร็จและบรรลุเป้าหมาย การกำกับควบคุมการปฏิบัติงานและการประเมินผลทบทวนการปฏิบัติงาน

2.11 วงจรแห่งความสำเร็จ : PEM

การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์จะประสบผลสำเร็จเพียงใด รวมทั้งสนับสนุนให้องค์กรอยู่รอดปลอดภัยและมีความมั่นคงด้านต่างๆ จำเป็นต้องใช้หลัก PEM ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

P = Planning หมายถึงการวางแผนกลยุทธ์ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกัน ผู้นำต้องทำตนเหมือนโค้ชฟุตบอลโดยนำจุดอ่อนมาเสริมทีมให้เข้มแข็ง ใช้หลักการมีส่วนร่วมในการวางแผนให้ความสำคัญกับกลยุทธ์และเทคนิควิธีการต่างๆ โดยให้ทุกคนค้นหาวิธีการใหม่ในการวางแผนงานและเสริมสร้างเทคนิควิธีการแก้ปัญหาทุกระดับเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในการวางแผนมีข้อคำนึงดังนี้

1. สร้างความเข้าใจอย่างชัดเจนแก่บุคลากร
2. สร้างความกระฉับกระเฉงด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ
3. พิจารณายุทธศาสตร์ที่คาดว่าจะไปสู่ความสำเร็จด้วยความมั่นใจ
4. วางแผนทรัพยากรสนับสนุนในการเดินทาง

E = Execution หมายถึงการทำให้บรรลุ การทำให้บรรลุวัตถุประสงค์มีหลักสองประการคือ

1. รักษากระบวนการให้คงอยู่และดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
2. การปฏิบัติงานด้วยความคิดสร้างสรรค์เชิงยุทธศาสตร์

M = Monitoring หมายถึงการควบคุมความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม

ในการดำเนินงานเพื่อให้ประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องมีการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามพันธกิจ รวมทั้งสร้างความมั่นใจโดยมีการปรับปรุงแผนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และวิธีการทำงาน โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมภายนอกและสิ่งแวดล้อมที่เป็นอุปสรรคในการบริหารจัดการ

2.12 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ (Stowell, 2006

: Online)

ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิผลมีดังนี้

2.12.1 มีความชัดเจนในการใช้ยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์สู่นาคต

2.12.2 การควบคุมกำกับยุทธศาสตร์เห็นพ้องตรงกันจากผู้นำองค์กร และ
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปสู่ความสำเร็จ

2.12.3 เป็นตัวจักรขับเคลื่อนหน้าที่ความรับผิดชอบสู่ลูกค้าและประชาชน

2.12.4 ผู้นำเป็นศูนย์กลางและเป้าหมายหลักด้านนโยบาย

2.12.5 มีการรอบความคิดด้านการปกครองที่มีหลายระดับและสามารถ
ประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.12.6 สามารถเผชิญกับการท้าทายและโอกาส ตอบสนองต่อกระบวนการ
ตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงและการดำเนินการจากภายนอก

2.12.7 สามัคคีกันด้านแนวคิดเพื่อบริหารความเสี่ยง กำกับควบคุม
อย่างสมดุลในการแก้ปัญหา

**2.13 ปัจจัย 4 ประการ ที่ช่วยให้การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ประสบ
ผลสำเร็จ (Dess. 2005: Online)**

2.13.1 การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ต้องสามารถควบคุมกำกับกับการดำเนิน
งานตามกระบวนการไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์

2.13.2 การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ต้องอาศัยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการ
ตัดสินใจเพื่อให้เกิดความเป็นเจ้าของร่วมกัน

2.13.3 การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ใช้การวางแผนระยะสั้นและระยะยาว
อย่างเหมาะสม

2.13.4 การบริหารจัดการยุทธศาสตร์เน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล
พร้อมๆกัน ประสิทธิภาพเน้นการทำให้ถูกต้อง (doing right thing) ประสิทธิภาพเน้นทำถูก
ทุกสิ่ง (Doing things Right)

**2.14 การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิผล (OGC. 2005:
Online)**

การบริหารจัดการยุทธศาสตร์มีความสำคัญมากในโลกแห่งการแข่งขัน เพื่อ
ให้ทันกับสภากการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิผลมีลักษณะดังนี้

2.14.1 มีการกำหนดวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน

2.14.2 มีการวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาแนวคิด

2.14.3 มีการตั้งเป้าหมายในการทำงานให้บรรลุ

2.14.4 มีการพัฒนาปรัชญาขององค์กร

2.14.5 มีการวางแผนโครงสร้างขององค์กร

- 2.14.6 มีการวางแผนบุคลากรและแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจน
- 2.14.7 มีการกำหนดวิธีการดำเนินงานแต่ละงาน
- 2.14.8 มีการวางแผนสิ่งอำนวยความสะดวก
- 2.14.9 มีการวางแผนงบประมาณและทรัพยากรมนุษย์
- 2.14.10 มีการวางมาตรฐานการปฏิบัติงานแต่ละงาน
- 2.14.11 มีแผนการพัฒนางานพัฒนาบุคลากรและกระบวนการทำงาน
- 2.14.12 มีการวางแผนพัฒนาข้อมูลสารสนเทศ
- 2.14.13 มีการประสานงานกับชุมชนและประชาชน

โดยสรุปแล้วการบริหารที่มีประสิทธิภาพจะเน้นการวางแผนกลยุทธ์โดยกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน มีการวางแผนโครงสร้าง วางแผนสิ่งอำนวยความสะดวก มีมาตรฐานการปฏิบัติงานและพัฒนาบุคลากร

การบริหารจัดการยุทธศาสตร์เป็นการบริหารที่คำนึงถึงหลักการบริหาร เน้นการใช้กลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพของผลผลิตและการบริหาร รวมถึงการใช้การบริหารที่มีประสิทธิผล โดยจงใจให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาผลงาน โดยเน้นการวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินผล จุดประสงค์สำคัญเพื่อสร้างความประทับใจแก่ลูกค้า รวมทั้งมีการปรับเปลี่ยนวิธีการเพื่อมุ่งเน้นผลสำเร็จขององค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการยุทธศาสตร์

ผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ โดยมีผลสรุปงานวิจัย ดังนี้

บัฟเฟต (Buffet. 2001: Online) ศึกษาการมุ่งพัฒนาระบบนวัตกรรมและเทคโนโลยีและการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ โดยเปรียบเทียบผู้จัดการบริษัทชาวอเมริกันกับชาวฝรั่งเศส ศึกษาการพัฒนาระบบนวัตกรรมและเทคโนโลยี การตัดสินใจและกระบวนการบริหาร ข้อค้นพบคือผู้จัดการทั้งสองประเทศ ตระหนักถึง การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ มีความสัมพันธ์สูงกับการมุ่งพัฒนาระบบนวัตกรรมและเทคโนโลยี การให้ความสำคัญของการใช้ยุทธศาสตร์สร้างความแตกต่างโดยเฉพาะการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์กับการมุ่งพัฒนาระบบนวัตกรรมและเทคโนโลยีในระดับสูง นอกจากนี้ยังยอมรับว่าการบริหารจัดการยุทธศาสตร์มีความสำคัญต่อการปรับปรุงนวัตกรรมและเทคโนโลยีและช่วยนำไปสู่องค์กรชั้นนำ โดยเฉพาะฝรั่งเศสจะเน้นการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ เน้นการใช้การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

คอลลาเวย์ (Callaway, 2003: Online) ศึกษาความสำคัญของระบบเทคโนโลยีแบบเครือข่ายกับการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ในด้านความเสี่ยงของบริษัท เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและปริมาณผสมผสานกัน ข้อค้นพบคือการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ที่อาศัยความเสี่ยงจะเน้นความสำคัญของเทคโนโลยีและเน้นวัฒนธรรมแนวใหม่ที่ใช้นวัตกรรมในการบริหารจัดการ เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการบริการ และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าทำให้เกิดคุณภาพ ผู้นำยอมรับว่าการบริหารจัดการยุทธศาสตร์จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีโดยจัดสภาพแวดล้อมความครบถ้วนซึ่งส่งผลต่อโครงสร้างขององค์กร ความเชื่อมโยงในการดำเนินงานและระบบควบคุมยุทธศาสตร์ให้มีคุณภาพ

บาลีเยน (Balian, 2005: Online) ศึกษาการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ในองค์กรที่เน้นผลการปฏิบัติงาน ข้อค้นพบคือ การบริหารจัดการยุทธศาสตร์มีความสำคัญต่อองค์กรที่เน้นการปฏิบัติงานและจัดว่าเป็นการบริหารแนวใหม่ที่รัฐบาลและหน่วยงานต่างๆยอมรับและนำไปใช้ในการบริหารจัดการอย่างกว้างขวาง การบริหารจัดการยุทธศาสตร์สนับสนุนให้มีการเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ และมุ่งการปฏิบัติงานเป็นหลัก ปรับปรุงผลผลิตและการบริการเพิ่มความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมถึงส่งเสริมให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล.

เรต (Reid, 2005 : Online) ศึกษาความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการยุทธศาสตร์กับผู้นำชั้นสูง สถาบันในการเลือกสถาบันการศึกษาในรัฐโคโลราโดเปรียบเทียบองค์ประกอบของการบริหารจัดการยุทธศาสตร์กับรูปแบบของผู้นำข้อค้นพบคือ การบริหารจัดการยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์กับผู้นำหลายรูปแบบทั้งด้านผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำที่มีปฏิสัมพันธ์และผู้นำแบบเชื่อมโยงที่เน้นวิสัยทัศน์สู่เป้าหมาย

งานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการยุทธศาสตร์จะเน้นถึงความสำคัญของการบริหารจัดการและปัจจัยที่สนับสนุนให้การบริหารประสบผลสำเร็จ ได้แก่ เทคโนโลยีและการมุ่งลูกค้าเป็นสำคัญ

3. การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู (Teacher Empowerment)

ในยุคปฏิรูปการศึกษานอกจากผู้บริหารจะมีภาวะผู้นำคุณภาพแล้ว ผู้บริหารจำเป็นจะต้องเข้าใจถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งถือเป็นหลักการสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา ผู้บริหารจำต้องศึกษาความหมายหลักการ แนวคิดต่างๆเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ชัดเจนเพื่อนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง ประกอบกับการการเสริมสร้างพลังอำนาจ จะเกี่ยวข้องกับแนวความคิดของการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ที่เปิดโอกาสให้

ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานทั้งในด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน และการเสริมสร้างพัฒนาความรู้ความสามารถ โดยตั้งศักยภาพของบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาหน่วยงานอย่างเต็มความสามารถ ดังนั้นจึงสมควรศึกษาเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ชัดเจนเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษา โดยเฉพาะในด้านการปฏิรูปโรงเรียนสืบไป

3.1 ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment)

การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การให้อำนาจ หรือการมอบหน้าที่ความรับผิดชอบในองค์กรกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Daft. 1999: 251) และต้องสร้างความสัมพันธ์กับลูกน้อง มีการปรับปรุงและแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เกิดการพัฒนา ซึ่งในการบริหารการศึกษาจะใช้อำนาจของผู้นำและผลของการเพิ่มพลังอำนาจของผู้ตาม (Maxcy. 1991: 146: 161) นอกจากนี้ยังรวมถึงวิธีการต่างๆ ในการสร้างความสำนึกให้บุคลากรเกิดคุณค่าและศักดิ์ศรีของตนเอง เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานให้เกิดผลสูงสุด (Goetsch. & Davis. 2001: 202) รวมทั้งยังหมายถึงการใช้ความรู้และแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรใช้พลังและอำนาจที่มีอยู่ในตนเองแสดงออกอย่างเต็มความสามารถ และมีความรู้สึกร่วมในความเป็นเจ้าของ ตลอดจนเชื่อมั่นในระบบผู้บริหารระดับสูง (Blanchard., Carlos. & Randolph. 1996: 14) ซึ่งในการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้นำต้องใช้หลักทฤษฎีแรงจูงใจในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงในการปฏิบัติงาน (Mintzberg. 1993: 111-122) นอกจากนี้ยังมีการเปรียบเทียบการเสริมสร้างพลังอำนาจ กับการมอบอำนาจเพื่อให้เกิดความชัดเจน โดยเปรียบเทียบกับกรณีที่พ่อแม่มอบเงินให้ลูกไปซื้อชุดยีนเป็นการมอบอำนาจ ส่วนการที่ให้ผ้าแก่ลูกไปตัดชุดนั้นเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจ เพราะส่วนหลังจะมีอิสระในการตัดสินใจมากกว่าการนำเงินไปซื้อยีนใส่ (Lashley. 1997: 8)

โดยสรุปแล้วการเสริมสร้างพลังอำนาจ จะเกี่ยวข้องกับการสร้างความสัมพันธ์กับลูกน้อง การกระตุ้นให้เกิดพลังในการทำงาน เพื่อนำศักยภาพมาใช้อย่างเต็มความสามารถ สร้างความเป็นเจ้าของ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการยอมรับและไว้วางใจ

3.2 ความสำคัญและเหตุผลในการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจนับว่ามีความสำคัญต่อความรู้สึกรับรู้ของบุคลากร เพราะช่วยกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจอย่างดี ทำให้เกิดผลทางด้านจิตวิทยาในการทำงานของแต่ละคน ทำให้อำนาจที่กระจายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเพราะทุกคนนำไปใช้กับบุคลากรต่างๆ ขณะเดียวกันสามารถนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาหน่วยงาน (Daft. 1999: 253) การเสริมสร้างพลังอำนาจช่วยให้บุคลากรมีพลังในการทำงานเพื่อบ่มใ้

ผลงานมีคุณภาพ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรกับผู้นำ (Crosby. 1992: คำนำ) นอกจากนี้ผู้ร่วมงานจะเกิดความรู้สึกและอารมณ์ที่ดีต่อหน่วยงานและผู้บริหาร ได้เรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ รู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันและทำงานอย่างสนุกสนาน (Georgiades & Macdonell. 1998: 106) การเสริมสร้างพลังอำนาจช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงวางยุทธศาสตร์ในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะสามารถยังรู้ความรู้สึกของสมาชิกในองค์กรได้ สามารถพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของสมาชิกได้เป็นอย่างดีเป็นผลให้หน่วยงานได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่ (Stone & Sachs. 1995: 37) และยังช่วยให้บุคลากรเกิดการยอมรับนับถือตนเอง (Shtogren. 1999: 209) และที่สำคัญช่วยให้องค์กรอยู่รอดปลอดภัย ไม่เกิดการย้ายหนีของบุคลากร เพราะองค์กรมีการปรับปรุงให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก (Manz. & Sims. 2001: 73-74) โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ผู้บริหารต้องการเสริมสร้างพลังอำนาจให้บุคลากรสามารถสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ ผลิตรายการและเทคโนโลยี และนำมาใช้ในหน่วยงานให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Hesselbein., Goldsmith & Somerville. 2002: 89-93)

ดังนั้นผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องการเสริมสร้างพลังอำนาจให้บุคลากรเพื่อให้เกิดพลังในการขับเคลื่อนภารกิจไปสู่เป้าหมาย โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ผลงานและสามารถทำให้อำนาจกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันกับบุคลากรไปสู่อนาคตและเป้าหมายแห่งความสำเร็จ (Bennis. & Nanus. 1997: 73-74)

3.3 องค์ประกอบและปัจจัยของการการเสริมสร้างพลังอำนาจ

องค์ประกอบและปัจจัยที่จะช่วยทำให้การเสริมสร้างพลังอำนาจประสบผลสำเร็จ ได้แก่ความรู้สึกได้รับความไว้วางใจในการทำงานและปราศจากการควบคุมของบุคลากร (Ferris., Roson & Barnum. 1995: 386-387) ข้อมูลข่าวสารที่บุคลากรจะได้รับทราบจากหน่วยงาน ความรู้และทักษะที่บุคลากรจะทำงานให้เกิดประสิทธิผล อำนาจในการตัดสินใจของบุคลากร ความเข้าใจความหมายและผลกระทบของบุคลากร รางวัลที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน (Daft. 1999: 255-256) นอกจากนี้ผู้นำจะต้องเข้าใจขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบรวมทั้งทักษะและพื้นเพของลูกน้องเป็นอย่างดี ควรฟังความคิดเห็นของลูกน้อง เปิดโอกาสให้วางแผนและตั้งจุดประสงค์ร่วมกันและเน้นความเจริญก้าวหน้าและการให้โอกาสแก่ลูกน้อง ที่สำคัญฝึกฝนให้รู้จักความคิดเชิงเหตุผล เพื่อสร้างสรรค์ผลงานอย่างมีคุณภาพ (Stone & Sachs. 1995: 39-49)

นอกจากนี้ผู้นำจะต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง ให้เกิดความรับผิดชอบ การยอมรับนับถือตนเอง การพัฒนาทักษะ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ให้ความเป็น

อิสระ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและสร้างให้ลูกน้องสามารถเป็นผู้นำระดับต่างๆได้ (Shtogren. 1999: 210-211)

3.4 ประเภทของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจมีสองชนิดได้แก่ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้บุคคลกับการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กลุ่ม ซึ่งในแต่ละประเภทผู้นำจะต้องมีลักษณะและพฤติกรรมดังนี้

3.4.1 ในระดับบุคคล ผู้นำจะต้องเอาใจใส่ในการเตรียมกิจกรรม ส่งเสริมให้สมาชิกตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ส่งเสริมให้มีการวิจารณ์ ยกย่องบุคลากรดีเด่น ส่งเสริมให้มีการประเมินตนเอง ส่งเสริมให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน การทำงาน เป็นต้นแบบของสมาชิก กระตุ้นให้สมาชิกพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Ferris ,Roson & Barnum. 1995: 389-396) นอกจากนี้ผู้นำแบบกระจายอำนาจมีลักษณะการบริหารงาน 4 ด้านดังนี้ ได้แก่ การเน้นความตั้งใจและเอาใจใส่ในการทำงาน การเน้นการสื่อสารและสื่อความหมายในองค์กร การบริหารที่เน้นความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือ และการบริหารที่เน้นความสามารถในการจัดการตนเอง (Georgiades & Macdonell. 1998: 99-105) ในระดับกลุ่ม ผู้นำเป็นผู้อำนวยความสะดวก แนะนำ ให้คำปรึกษาแก่ลูกน้องในการปฏิบัติงาน แก้ไขปัญหาต่างๆ หลีกเลี่ยงการสั่งงานและควบคุม (Ferris., Roson & Barnum. 1995: 401)

3.5 การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู

การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู มีแนวคิดเกี่ยวกับการให้ครูมีความมั่นใจที่จะปฏิบัติงานเหนือความคาดหวัง และมีอิทธิพลต่อวิธีการปฏิบัติให้ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีส่วนร่วมในการปกครอง ให้การยอมรับให้อิสระกับครู การยกย่องชมเชย การให้ขวัญกำลังใจ พัฒนาวิชาชีพให้ก้าวหน้า (Blas. 1994: 2) นอกจากนี้ยังให้ครูพัฒนาทักษะการแก้ปัญหา พัฒนาความรู้ความสามารถ เพื่อช่วยให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ สร้างโครงการที่มีประสิทธิภาพ พัฒนาหลักสูตร ตำราเรียน และแผนการสอน ผู้บริหารจะต้องช่วยเหลือครู ส่งเสริมและสร้างบรรยากาศเป็นกันเอง มีการตัดสินใจร่วมกัน สร้างความเชื่อถือและไว้วางใจแก่ครูและยกเลิกการควบคุม (Short & Greer. 1997: 129-140) ในทำนองเดียวกันยังกระตุ้นให้ครูเกิดพลังในการทำงานดึงศักยภาพของครูมาใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยสนับสนุนการสอน การประเมินผล ร่วมสังเกตการสอนของครูเพื่อยกระดับการสอนให้สูงขึ้น (Hughes. 1994: 232) กระจายความเสมอภาค และให้ทุกคนสร้างความสามารถ การเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสัมพันธ์กับการใช้แรงจูงใจ ให้ครูมีความมุ่งมั่นในการปฏิรูปการสอน (Baruch. 1998: Online ; Thomas and Velthouse. 1990)

เน้นการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู โดยเลือกและให้ครูทำงานอย่างมีความสุขและชยายงานให้อำนาจในการควบคุมและมีอิทธิพลต่อกระบวนการทำงาน ให้ครูมีความสามารถและเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง ยกย่องประสิทธิภาพการทำงาน โดยการตัดสินใจที่มั่นคง มีความหมาย มีคุณค่าในการทำงานเน้นความเป็นอยู่ที่ดีในสถานที่ทำงาน

โดยเฉพาะการยกระดับทักษะการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ใช้หลัก 7 R ซึ่งได้แก่ Recognize ตระหนักและเข้าใจถึงปัญหา Research ใช้การวิจัยแก้ปัญหา Represent ใช้ความคิดเป็นตัวแทนของสถานการณ์ในการแก้ไขปัญหา Relate หมกมุ่นสัมพันธ์กับปัญหาและเกาะติด Reduce แก้ปัญหาให้ลดน้อยลง Reflect ตอบสนองสมมุติฐานและคำถามที่ตั้งไว้ Resources หาผู้ปรึกษาหรือแหล่งข้อมูลช่วยเหลือ (Short & Greer. 1996: 97)

3.5.1 หลักของการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู

การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูเน้นการกระตุ้นให้มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ และมีจิตวิญญาณมุ่งมั่นในการทำงาน พร้อมทั้งมอบหมายงานสำคัญ และมีอำนาจในการตัดสินใจในงานยอมรับผลงานและชื่นชมงานที่ประสบความสำเร็จ (Haevey & Drolet. 1994: 127) ให้ครูมีพลังความสามารถในการทำงานและแสดงออกอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งในด้านความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน (Short & Greer. 1997: 134-135) เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร ผูกอบรมให้เกิดความชำนาญในหน้าที่ความรับผิดชอบ (Lunenburt & Ornstein. 1996: 117) ผู้นำให้การสนับสนุนช่วยเหลือแก่ครู อำนวยความสะดวกอย่างต่อเนื่อง ช่วยจัดอุปสรรคและปัญหาให้เบาบางลง (Sergiovanini. 1991: 136) ให้ทำงานอย่างอิสระโดยปราศจากการควบคุม ส่งเสริมให้ทำงานตรงกับความสามารถและความถนัด ความสนใจ (Kouzes & Posner. 1987: 248) รวมทั้งส่งเสริมให้ทำงานเป็นทีมหรือมีส่วนร่วม ยึดหยุ่นในการทำงาน สร้างความพึงพอใจในงานและไว้วางใจซึ่งกันและกัน กระตุ้นให้เผชิญกับความท้าทายและยอมรับผลที่เกิดขึ้น (Blasé & Blasé. 1994 52-55)

นอกจากนี้ คิงและสมูท (King, & Smoot. 2004: Online) กล่าวถึงหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูเพิ่มเติมดังนี้

1. ต้องทำแบบง่าย ๆ และมีจุดเน้น (Simplify and focus)
2. ให้ครูเข้าใจข้อมูลและรู้วิธีการนำไปใช้ (Understanding data and how to use it)

3. เรียนรู้และตระหนักถึงความรู้ (Knowledge and heightened awareness)

โดยสรุปแล้วหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูเกี่ยวข้องกับการที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีความตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน ส่งเสริมให้มีการนำพลังความรู้ ความสามารถและศักยภาพมาใช้ในการพัฒนางานอย่างเต็มที่ ยึดหยุ่นในการทำงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงาน โดยเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม

3.5.2 กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู

กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูมีการดำเนินงานดังนี้ (Avalos, 1997: 77-81)

1. กระตุ้นให้ครูตระหนักถึงความรับผิดชอบในหน้าที่สร้างเยาวชนให้เป็นกำลังของชาติ
2. แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้ครูตามความถนัดและความสนใจ โดยคำนึงถึงคุณภาพการสอนและคุณภาพของนักเรียน
3. เน้นการฝึกอบรมตามความจำเป็นและความต้องการของครูเพื่อพัฒนาสู่มืออาชีพ
4. สร้างความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างครูและบุคลากรในโรงเรียน ร่วมมือกันแก้ปัญหาและพัฒนางานอย่างสร้างสรรค์
5. จัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อการทำงานให้บุคลากรมีความรู้ สะดวกปลอดภัยและรู้สึกมั่นคงในการทำงาน

เดย์ (Day, 1999: 85) กล่าวถึงกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูเพิ่มเติมดังนี้

1. การสร้างความไว้วางใจให้ครูมีความเชื่อมั่นในการทำหน้าที่ และรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อสร้างความมั่นใจในการทำงานและเกิดความรู้สึกอบอุ่นใจ
2. ให้ครูมีส่วนร่วมในการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงาน
3. กระตุ้นให้ครูมีความคิดสร้างสรรค์และนำขีดความสามารถออกมาแสดงอย่างเต็มศักยภาพ
4. ให้ครูมีอิสระในการทำงานโดยปราศจากการควบคุม

5. ให้ครูใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาในการเรียน

การสอน

6. ให้รางวัลแก่ครูที่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน

7. เปิดโอกาสให้ครูพัฒนางานให้เกิดประสิทธิผล รวมทั้งสามารถนิเทศและให้คำปรึกษาแก่เพื่อนครูได้

โดยสรุปแล้วกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูจะเกี่ยวข้องกับการสร้างความตระหนักให้ครูรับผิดชอบหน้าที่การทำงาน การแบ่งหน้าที่ตามความถนัดและความสนใจ การฝึกอบรมพัฒนา การสร้างความไว้วางใจ การให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สามารถนิเทศและให้คำปรึกษาแก่เพื่อนครูได้รวมทั้งการประเมินผลงานของครู

3.5.3 กลยุทธ์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู (Bill. 2004: Online)

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูมีกลยุทธ์ทำให้ประสบผลสำเร็จ คือ แบ่งปันข้อมูลมีการมอบหมายให้ทุกงานรวบรวมข้อมูลข่าวสารและสามารถมองภาพใหญ่ของโรงเรียนได้รวบรวมข้อมูลด้วยการสำรวจและนำเก็บทั้งข้อมูลด้านผลการเรียนของนักเรียนเพื่อใช้ในการตัดสินใจทางนโยบาย

2. แบ่งปันการตัดสินใจ ออกแบบโครงสร้างโรงเรียน ทุกๆหน่วยมีอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้สอดคล้องกับการใช้หลักประชาธิปไตยในการตัดสินใจ เพื่อให้ยอมรับ มีเอกภาพในการตัดสินใจ

3. ใช้หลักของประชาธิปไตยทดสอบเรื่องต่างๆให้ใช้หลักคุณธรรมในการตัดสินใจ

4. การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และการจัดสรรงบประมาณ

5. พัฒนาประชาธิปไตยงบประมาณ พิจารณาด้วยความเป็นธรรม

โดยมองภาพรวมของงบประมาณ สนับสนุนการมีส่วนร่วม

6. สร้างวิสัยทัศน์ กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกับบุคลากรอย่างชัดเจน เพื่อเน้นการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู กำหนดพันธกิจ เป้าหมายในระยะยาว

7. พัฒนาความเชื่อมั่น กระตุ้นให้ทุกคนยอมรับ และเกิดความเชื่อถือนในวิสัยทัศน์พร้อมปฏิบัติตาม

8. พัฒนาครูให้เจริญก้าวหน้าในอาชีพ ส่งเสริมกิจกรรมต่างๆ เพื่อสนับสนุนให้ครูก้าวหน้าในอาชีพและเกิดความมั่นคง ให้ครูเป็นผู้นำ สร้างผู้นำการสอน ปรับปรุงการสอน สามารถเป็นพี่เลี้ยงครูได้

9. เสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู นักเรียนและผู้ปกครอง ไปพร้อมๆกัน
ควรมีการเสริมสร้างพลังอำนาจให้นักเรียนและผู้ปกครองด้วย ให้ครูออกแบบการสอน
พัฒนาหลักสูตร ให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน และให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมใน
การแสดงความคิดเห็น

10. เข้าใจความต้องการของครู สำรวจความต้องการของครูและทำ
ความเข้าใจอย่างชัดเจน

11. พัฒนาสัญลักษณ์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู ใช้กลยุทธ์และ
เทคนิคต่างๆและทำให้เป็นรูปธรรม

กลยุทธ์พัฒนาการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูถ้าจะยกระดับคุณภาพการเรียน
รู้ของนักเรียนต้องเพิ่มทักษะความรู้ความสามารถของครู ให้ทำงานตามสภาพและเงื่อนไขที่
จริงใจ มีแรงบันดาลใจและให้โอกาสครู (Seed. 2006: Online) การเสริมสร้างพลังอำนาจ
ให้ครูจึงมีความจำเป็นในการปรับปรุงโรงเรียน ให้อำนาจในการตัดสินใจหลักสูตร การเรียน
การสอนและการประเมินผล (Wasley. 1991: 20) ครูค้นคว้าทดลองในเรื่องใหม่ๆ วางแผน
พัฒนามืออาชีพ และสร้างบรรยากาศในการทำงานเชิงบวก (McCarty. 1993: Online) มี
บทบาทเป็นผู้นำทีมทำวิจัย พัฒนาหลักสูตร (Boles & Troen. 1992: Online) จูงใจและให้
ครูเสี่ยงในบทบาทใหม่ เหมือนผู้นำที่สร้างหนทางในการทำงานใหม่ โดยผู้นำให้โอกาสสร้าง
ทีมงานครู จัดตารางการทำงาน มอบหมายงานให้ทำ (Wasley. 1991: 12) พุ่มพักการมี
ส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู พัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการ (Marzano. 2003: 112)
จัดประชุมสัมมนาอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
(Simpson. 1990: 22)

โดยเฉพาะกลยุทธ์การพัฒนาผู้นำครู จะเกี่ยวกับการมุ่งสู่การกระจายอำนาจ
ในการตัดสินใจ ทีมงานและการสร้างชุมชนองค์กรร่วมกัน (Alvaredo. 1997: 11; Coyle.
1997: 113) มีการแบ่งปันการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดร่วมกัน มีการพัฒนาโดยศึกษาจากเอกสาร
งานวิจัย การทดลอง การฝึกอบรม การสร้างเครือข่าย (Paulu & Winters. 1998: 35)
การส่งเสริมผู้นำครูเป็นแนวคิดที่มีการทำทนายสูงสุดในปัจจุบัน และสัมพันธ์กับการปฏิบัติที่ดี
เลิศ (Blase & Blasé. 2000: 45; Shen & Hsieh. 1999: 24) เป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับ
การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู โดยสร้างขีดความสามารถของผู้นำครู (Gonzales &
Lambert. 2001: 23; Beare. 1998: 45; Stoll. 1999: 65) กระจายความรับผิดชอบใน
โรงเรียน (Caldwell & Spinks. 1998: 74) พัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Senge et al.
1999: 80; Sergiovanni. 1994: 53) ชุมชนการปฏิบัติ (Wenger et al, 2002) บูรณาการ

ประชาธิปไตยของผู้เฝ้า (Gronn. 2002: 61; Court. 2002: 51; Harris. 2002: 19; Bennett et al. 2003: 44) สนับสนุนผลการปฏิบัติงานโรงเรียนให้เกิดคุณภาพสูง พัฒนาให้ครูเป็นมืออาชีพ และพัฒนาบุคลากร (Crowther et al. 2002: 16; Seashore Louis. 1999: 84).

การพัฒนาผู้นำครูจึงเน้นคุณค่าของเลนซ์มากกว่าเครื่องมือ (Easterby - Smith et al. 1999: 23) นอกจากนี้การพัฒนาผู้นำครูมีการดำเนินงานดังนี้ (Wynne. 2007: Online)

1. สาธิตการสอนแก่ครูและแบ่งปันความรู้กับครูมืออาชีพอื่นๆ
 2. เรียนรู้ร่วมกับครูอื่นๆ
 3. ตอบสนองการทำงานโดยยึดนักเรียนเป็นหลัก
 4. ทำงานร่วมกับครู ผู้ปกครอง ชุมชน เน้นรูปแบบของการเปลี่ยนแปลง
 5. ตระหนักถึงสังคม พัวพันกับการเมือง
 6. เป็นพี่เลี้ยงครูใหม่
 7. สัมพันธ์กับมหาวิทยาลัยเพื่อเตรียมการบริการครู
 8. ร่วมเสี่ยงในการตัดสินใจกับโรงเรียน
- วีเวียน (Vivian. 2007: Online) ได้เสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับบทบาท

ผู้นำครู ดังนี้

1. วางแผนหลักสูตรและพัฒนาหลักสูตร
2. ปรับปรุงการสอนในชั้นเรียน
3. นิเทศการสอน
4. ประเมินการสอนของครู
5. ที่ปรึกษาการสอน

นาตาลี (Nathalie. 2006: Online) เพิ่มเติมเกี่ยวกับผู้นำครูว่าควรมีลักษณะ

ดังนี้

1. เรียนรู้ทักษะผู้นำ
2. มุ่งมั่นพัฒนาหลักสูตร
3. ส่งเสริมการสอนเต็มเวลาและนอกเวลา
4. ร่วมแก้ปัญหาความขัดแย้ง
5. เน้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

โดยสรุปแล้วการส่งเสริมให้ครูเป็นผู้นำจะเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมให้ครูพัฒนา

ก้าวหน้าในอาชีพ ทั้งวางแผนพัฒนาหลักสูตร เป็นพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาแก่ครู นิเทศและประเมินการสอนของครู

3.6 เปรียบเทียบองค์กรที่มีการเพิ่มพลังอำนาจกับไม่มีการเพิ่มพลังอำนาจ
องค์กรที่มีการเพิ่มพลังอำนาจกับไม่มีการเพิ่มพลังอำนาจเปรียบเทียบได้ดังตาราง 1
(Lashley. 1997: 14)

ตาราง 1 เปรียบเทียบองค์กรที่มีการเพิ่มพลังอำนาจกับไม่มีการเพิ่มพลังอำนาจ

องค์กรที่มีการกระจายอำนาจ	องค์กรที่ไม่ได้กระจายอำนาจ
รับผิดชอบงานที่เกิดขึ้น	หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ
มีการปฏิบัติงาน และริเริ่มสร้างสรรค์งาน	รองาน ยึดประเพณี วัฒนธรรม
มีพลังในการทำงาน	เชื่องช้า เหยยเมย
ชีวิตร่าเริงสนุกสนานมีความสุข	รู้สึกกดดัน ขาดความร่าเริง
สุขภาพดี และมีจินตนาการ	มีปัญหาสุขภาพ และขาดจินตนาการ
มีอิสระ	ถูกควบคุม
ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี	เข้มงวดการใช้สื่อเทคโนโลยี
สนใจงาน มีแรงจูงใจและขวัญกำลังใจดี	ขาดความสนใจ จูงใจและขวัญกำลังใจ
เตรียมแก้ไขปัญหา	ไม่มีการเตรียมการ
พอใจในงาน	ไม่มีความพอใจในงาน
ใช้สติปัญญาและศักยภาพเต็มที่	ไม่ใช้สติปัญญา ความสามารถอย่างเต็มที่

ที่มา : Lashley. (1997). Empowering Service Excellence. p.14.

นอกจากนี้ลักษณะของบุคลากรที่ได้รับการเพิ่มพลังอำนาจ จะมีลักษณะมุ่งมั่นในการทำงานเน้นความเป็นเลิศ ทำให้คนอื่นพอใจ ฉลาดมีไหวพริบ บุคลิกภาพดี มีความกระตือรือร้น (Clutterbuck & Kemaghan. 1994: 120-121)

การเพิ่มพลังอำนาจให้ครู นับว่ามีความสำคัญต่อการบริหารงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะถ้าการบริหารงานปราศจากการเพิ่มพลังอำนาจให้ครู งานทั้งหลายย่อมไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ จึงสมควรนำหลักการ แนวความคิดไปใช้ให้ถูกต้องเหมาะสม

สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา เพื่อยกระดับการศึกษาของไทย และพัฒนาไปสู่ความเป็นมาตรฐานสากลสืบไป

งานวิจัยที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูมีดังนี้

ปายันต์ (Payant. 1994: 27) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการกระจายอำนาจของผู้บริหาร การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูกับพฤติกรรมในชั้นเรียนของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา Nebraska และศึกษาองค์ประกอบของการเพิ่มพลังอำนาจแก่ครู เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ (multiple regression) ข้อค้นพบคือองค์ประกอบของการเพิ่มพลังอำนาจมี 5 ด้านได้แก่ การกระจายการตัดสินใจ การพัฒนาอาชีพ การเพิ่มและขยายงาน หน้าที่ความรับผิดชอบและประสิทธิภาพของครู นอกจากนี้พฤติกรรมการกระจายอำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู

คิตเทล (Kittell. 1995: 3357) ศึกษาความสัมพันธ์ของการกระจายการตัดสินใจกับการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู กลุ่มตัวอย่างเป็นครู 1477 คน จาก 60 โรงเรียนรัฐเพนซิลวาเนีย ใช้การวิเคราะห์ MANOVA และ ANOVA ข้อค้นพบคือความใกล้ชิดในการตัดสินใจของครู ความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาประสิทธิภาพของครู มีความสัมพันธ์กับการกระจายอำนาจในการตัดสินใจของครู

โรส (Ross. 1998: 3311) ศึกษาการประเมินผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู ประสิทธิภาพของครูและผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ครูโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 150 คน ในกลุ่มโรงเรียน Kentucky elementary schools ใช้แบบสอบถามวัดผลสัมฤทธิ์ ใช้ตัวชี้วัดด้านวิชาการปี ค.ศ. 1995-1996 ข้อค้นพบทั้งสามตัวแปรไม่สามารถพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนได้ในภาพรวม แต่เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรร้อยเป็นรายคู่ปรากฏว่าประสิทธิภาพการสอนของครูสัมพันธ์กับการคาดการณ์สูงของผู้นำเปลี่ยนสภาพและสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์นักเรียน ประสิทธิภาพการสอนของครูสัมพันธ์กับการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและผู้นำเปลี่ยนสภาพ การคาดการณ์สูงสัมพันธ์กับการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู

ปาร์คยงจิน (Park Byoung -J. 1998: 1797) ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูที่มีผลกระทบทต่อการดำรงชีวิตของครูและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา ข้อค้นพบการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูมีอิทธิพลต่อ

การควบคุมด้านวิธีการและมีอิทธิพลต่อนโยบายโรงเรียน การวิเคราะห์ HLM แสดงให้เห็นถึงผลของสภาพเงื่อนไขขององค์กรมีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู โรงเรียนที่มีศักยภาพการพัฒนาทีมงานและใช้หลักการมีส่วนร่วม มีการสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมและสนับสนุนจากสหภาพครู จะมีอิทธิพลสูงในการตัดสินใจของครูตรงข้ามกับโรงเรียนที่มีสภาพของการสั่งการ ครูจะเผชิญกับสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู ขณะเดียวกันการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู สร้างความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน สร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร อีกทั้งยังสร้างบรรยากาศแบบประชาธิปไตย พัฒนาความก้าวหน้าในผลสัมฤทธิ์ระยะยาว ที่สำคัญ สนับสนุนการปฏิรูปและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

แมดดอก (Maddox. 1998: 2936) ศึกษาปัจจัยที่ครูลาออกและการรักษาครูให้คงอยู่ กลุ่มตัวอย่างเป็นครูจำนวน 60 คน ทั้งโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ด้วยการสัมภาษณ์ ข้อค้นพบปรากฏว่า สาเหตุสำคัญที่ครูลาออกเพราะไม่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร ชุมชน นักเรียนและผู้ปกครอง มีลักษณะห่างเหิน ขาดความจริงใจและขาดความต่อเนื่องในการแก้ไขปัญหา ตรงกันข้ามโรงเรียนที่มีการสนับสนุนในรูปแบบทีมงาน มีสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ มีการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู ครูจะรู้สึกว่าคุณค่าและรู้สึกมั่นคงปลอดภัยและพึงพอใจที่จะอยู่ในองค์กรต่อไป

เอกเลย์ (Eckley. 1998: 2475) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูกับรูปแบบภาวะผู้นำ 4 ด้าน ได้แก่ภาวะผู้นำแบบโครงสร้าง ภาวะผู้นำแบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำแบบการเมืองและภาวะผู้นำแบบสัญลักษณ์ กลุ่มตัวอย่างเป็นครู 525 คน จาก 25 โรงเรียน โดยสุ่มแบบง่ายในโรงเรียนรัฐเพนซิลวาเนีย เครื่องมือเป็นแบบสอบถามการวิเคราะห์ใช้ A hierarchical linear model regression (HLM) ข้อค้นพบคือการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบโครงสร้างและภาวะผู้นำแบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูไม่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบการเมืองและภาวะผู้นำแบบสัญลักษณ์

ปาร์คอินซิม (Park Insim. 2003: Online) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครู ความมุ่งมั่นของครูและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน โดยศึกษาองค์ประกอบ 4 ด้านได้แก่ ความรับผิดชอบตามสายงาน อำนาจหน้าที่ การมีส่วนร่วมและการได้รับความไว้วางใจ การวิเคราะห์ใช้เทคนิค HLM ข้อค้นพบคือปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งความพร้อมด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี โอกาสการพัฒนาอาชีพและ

ผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อเวลาในการวางแผน การให้รางวัลและความใกล้ชิดกับผู้ปกครอง การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูช่วยให้ครูมีความมุ่งมั่นผูกพันในงาน โดยเฉพาะการกระจายอำนาจในการทำงานให้ครู และการได้รับความไว้วางใจมีผลต่อความมุ่งมั่นของครูและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

โดโนเคาโลริส (Dono-Koulouris. 2003: Online) ศึกษาความสัมพันธ์ของรูปแบบของผู้นำการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและความพอใจในงานของโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มตัวอย่างได้แก่ครูจำนวน 500 คน ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 50 คน โดยสุ่มแบบง่าย เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม การวิเคราะห์ใช้สหสัมพันธ์พหุคูณและสมการถดถอยพหุคูณ ข้อค้นพบคือมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสัมพันธ์กับความพอใจในงาน

ครัม (Crum. 1995: 1594) ศึกษารูปแบบของผู้นำกับการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูในโรงเรียนรัฐเท็กซัส กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและครูจาก 99 โรงเรียน เครื่องมือในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถาม ผลปรากฏคือ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูมีความสัมพันธ์กับการปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำและครูยอมรับว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานความพึงพอใจต่องาน สนับสนุนการบริหารงานให้มีคุณภาพ

โดยสรุปงานวิจัยเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูส่วนใหญ่ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระที่มีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู องค์ประกอบสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูรวมถึงความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู โดยเฉพาะตัวแปรที่มีความสัมพันธ์และมีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู ได้แก่ พฤติกรรมของผู้บริหารและรูปแบบของผู้บริหาร

4. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการและพัฒนาภาวะผู้นำคุณภาพ (Kinlaw. 1992: 2; Binkly. 1997: 1590; Mcdonald. 1997: 4623; Newby. 1998: 88; Kilmer. 1998: 3705) โดยเฉพาะยุคปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ คุณภาพจำเป็นต้องมีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทุกฝ่ายตระหนักถึงความสำคัญของการปรับปรุงวิธีการต่างๆรวมทั้งกระบวนการทำงาน การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจึงเน้นการบริการและผลผลิตและเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด (Yam. 2000: Online) นอกจากนี้ใช้วิธีการแก้ปัญหา สนับสนุนการแก้ปัญหาและสามารถ

แก้ปัญหาข้ามฝ่ายหรืองานได้ (Westgard. 2000: Online) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจึงมีความสำคัญต่อการบริหารและการจัดการ เพราะช่วยลดปัญหาข้อผิดพลาดและค่าใช้จ่ายรวมทั้งลดต้นทุนได้โดยที่ผลผลิตและบริการยังคงที่ (Berasategui. 2003: Online) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องช่วยพัฒนาผู้นำโดยเน้นการปรับวัฒนธรรมและกระบวนการ คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้ใฝ่อย่างเหมาะสม เน้นวัฒนธรรมมุ่งมั่นในระยะยาว จัดระบบวิชาการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นหนทางสู่คุณภาพและความสำเร็จขององค์กร (Temponi. 2005: Online)

4.1 หลักของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

เป็นกระบวนการบริหารที่มีความสำคัญและมีคุณค่า เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) เป็นระบบที่คำนึงถึงลูกค้าเป็นสำคัญ มีจุดประสงค์ที่เน้นการเรียนรู้ การเพิ่มการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จในองค์กร (Deming. 1994: 45-60; Evans & Lindsay. 2001: 60-65) ในโรงเรียนต้องมีการสำรวจความจำเป็น ความคาดหวังของลูกค้าเป็นพื้นฐานทั้งนักเรียน ทีมงาน คณะกรรมการ ประชาชน ชุมชน เพื่อประเมินและปรับปรุงการดำเนินงาน การรักษาความคิดสร้างสรรค์ การจัดสภาพแวดล้อมเป็นสิ่งสำคัญ (Evans & Lindsay. 2001: 66-67; Baldwin. 1994: 131-134) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องควรคำนึงถึงหลักการสำคัญดังนี้ (Bass et al. 1996: Wiedmaier & Echternacht. 2000: 34-39; Barrier. 1993: 60-61; Crosby. 1979; Temponi. 1997: 120-125).

4.1.1 บุคลากรปรารถนาความสำเร็จและคุณภาพของงาน มีความต้องการพัฒนาความสามารถ เพื่อเตรียมนักเรียนไปสู่อนาคต

4.1.2 การเพิ่มทักษะของแต่ละคนเพื่อการแข่งขัน การปฏิสัมพันธ์ มีความจำเป็นในการตอบสนองความต้องการของบุคลากรรวมถึงการปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียนและสังคม

4.1.3 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการทำงาน การเรียนรู้รูปแบบการสอน ตลอดจนการประเมินผลและเน้นวัฒนธรรมแบบต่อเนื่องไม่มีสิ้นสุดเพื่อสร้างผลสัมฤทธิ์ให้เกิดการพัฒนา

4.1.4 ยกระดับการเรียนรู้และปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ค้นคว้าและจัดโปรแกรมการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง พัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี

4.1.5 สร้างทีมงานที่เข้มแข็งและเพิ่มพลังอำนาจแก่บุคลากร

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นการระบุปัญหาและแก้ไขปัญหอย่างเหมาะสม โดยจัดสภาพแวดล้อมให้อำนาจการแก้ปัญหา จัดระบบค้นหาวิธีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง เน้นการป้องกันมากกว่าการแก้ไข (Bravener. 2007: Online)

4.2 ประวัติของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

อินแมน (Inman. 2006: Online) กล่าวถึงประวัติของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หลังสงครามโลกครั้งที่สองประเทศสหรัฐอเมริกาต้องการที่จะช่วยให้ชาติต่างๆ ปรับปรุงประเทศด้วยแผนมาร์แชล (Marshall Plan) โดยนายพลแมคอาร์เทอร์ พาคณะไปเยี่ยมประเทศญี่ปุ่นและไปแนะนำกระบวนการและการพัฒนาประเทศ ศาสตราจารย์ Edwards Deming เป็นนักสถิติที่มีประสบการณ์ในการทำงานได้ร่วมเดินทางไปด้วย โดยนำเสนอวิธีการปรับปรุงกระบวนการทำงานในบริษัทและโรงงานอุตสาหกรรม โรงงานต่างๆ มีปัญหามากมายทั้งด้านเงินทุน วัตถุดิบ องค์ประกอบต่างๆ ขาดประสิทธิภาพที่ดีในการบริหารจัดการ เนื่องจากมีการสูญเสียจากสงครามอย่างมาก ในกลางปี ค.ศ. 1950 เดมมิ่งไปเยี่ยมประเทศญี่ปุ่นเสมอๆ เขาสอนนักธุรกิจให้เน้นความตั้งใจในกระบวนการผลิตมากกว่าผลลัพธ์ เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในปี ค.ศ. 1970 องค์การญี่ปุ่นขยายแนวคิดของเดมมิ่งไปอย่างรวดเร็วและได้รับประโยชน์จากการปฏิบัติงาน รวมทั้งระบบ Toyota ด้วย และมีการปรับปรุงไปสู่ Total Quality Management (TQM) ในประเทศสหรัฐอเมริกา ยังให้ความสนใจระบบ TQM น้อย จนกระทั่งประเทศญี่ปุ่นประสบผลสำเร็จจึงนำมาใช้ในประเทศสหรัฐอเมริกาอย่างแพร่หลายและมีการพัฒนาเทคนิค เครื่องมือเพิ่มเติม เพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ให้เกิดคุณภาพมากขึ้น ที่สำคัญเน้นวงจรคุณภาพเพิ่มพลังอำนาจบุคลากรในทีมงานอย่างสม่ำเสมอ (Gale. 2006: Online)

4.3 ความสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นแนวคิดในการปรับปรุงระบบและวิธีการทำให้เกิดคุณภาพในองค์กร แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมการทำงานที่มีคุณภาพมาตรฐานและเป็นองค์กรแห่งคุณภาพที่จะสร้างความพึงพอใจและมั่นใจต่อลูกค้าทั้งภายในและภายนอก โรงเรียนเป็นอย่างดี การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจึงใช้วงจรคุณภาพ PDCA เป็นหลักในการดำเนินงานเพื่อให้มีการปรับปรุงในด้านต่างๆ ทั้งระบบการบริหาร การบริการและการเรียนการสอน โดยเฉพาะปรับปรุงการประเมินผลนักเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยมีการนำวิธีการที่หลากหลายมาใช้ปรับปรุงให้เกิดประโยชน์ต่อนักเรียนมากที่สุด (Maquard. 1999: Online; McClellan. 2003: Online) ในการปรับปรุงวิธีการประเมินผลนักเรียนมิได้มุ่งเน้นที่ระดับ

ของผลการเรียนเพียงอย่างเดียว (Bonstngl. 1992: Online) การประเมินผลและปรับปรุงผลการเรียน อาจใช้การสังเกตหรือแฟ้มสะสมงานประเมินผล รวมทั้งการใช้สถิติแผนภูมิในการสรุปผลและรายงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจง่าย เพื่อวัดทั้งด้านความรู้ความจำ วัดการพัฒนาทักษะ พัฒนาด้านอารมณ์ สังคม ตลอดจนเจตคติ ค่านิยมที่ถูกต้อง (Freeston. 1992: Online; McClellan. 2003: Online) ในทำนองเดียวกันเพื่อให้การดำเนินงานมีคุณภาพจึงควรนำผลมาปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง (Boise School. 2003: Online) ทั้งด้านปรับปรุงสภาพการเรียนการสอนในทางบวก ยกกระตือรือร้นของครู (Ohio School. 1995: Online) การปรับปรุงการปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ขจัดความกลัวของนักเรียนโดยสร้างบรรยากาศแบบมิตรภาพและไว้วางใจ (McClellan. 2003: Online) นอกจากนี้มีการปรับปรุงการทำงานเป็นทีมรวมทั้งการสื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (The Center for Quality of Planning. 2002: Online) รวมทั้งการปรับปรุงทีมงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (University of Missouri. 2003: Online) โดยจงใจให้ทุกคนปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (Mehrotra. 2000: Online) ที่สำคัญปรับปรุงระบบการให้รางวัล กระบวนการบริหารและการประเมินผล (Woods. 2002: Online)

โดยสรุปแล้วการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีการปรับปรุงทั้งด้านการบริหาร การบริการการสื่อสาร ระบบแรงจูงใจ การเรียนการสอนและการวัดผลประเมินผล นอกจากนี้ยังช่วยพัฒนาความใกล้ชิดกับนักเรียน มุ่งมั่นในการใช้แรงจูงใจในการเรียน ช่วยสร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับบุคลากร ผู้นำ ชุมชน ปรับปรุงหลักสูตร แผนการเรียน ทักษะ เจตคติ ปรับปรุงวัฒนธรรม การทำงาน การเรียนรู้ การมีส่วนร่วม และสภาพแวดล้อมขององค์กร

4.4 กระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะมีการใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) ซึ่งได้แก่ Plan หมายถึงการวางแผนการทำงาน Do หมายถึงการนำแผนไปปฏิบัติ Check หมายถึงการตรวจสอบทบทวน Act หมายถึงการนำไปปฏิบัติหลังจากมีการตรวจสอบประเมินผลแล้ว และนำกลับไปปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องต่อไป ซึ่งรายละเอียดของวงจรคุณภาพ PDCA มีดังนี้ (วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีน. 2547: ออนไลน์)

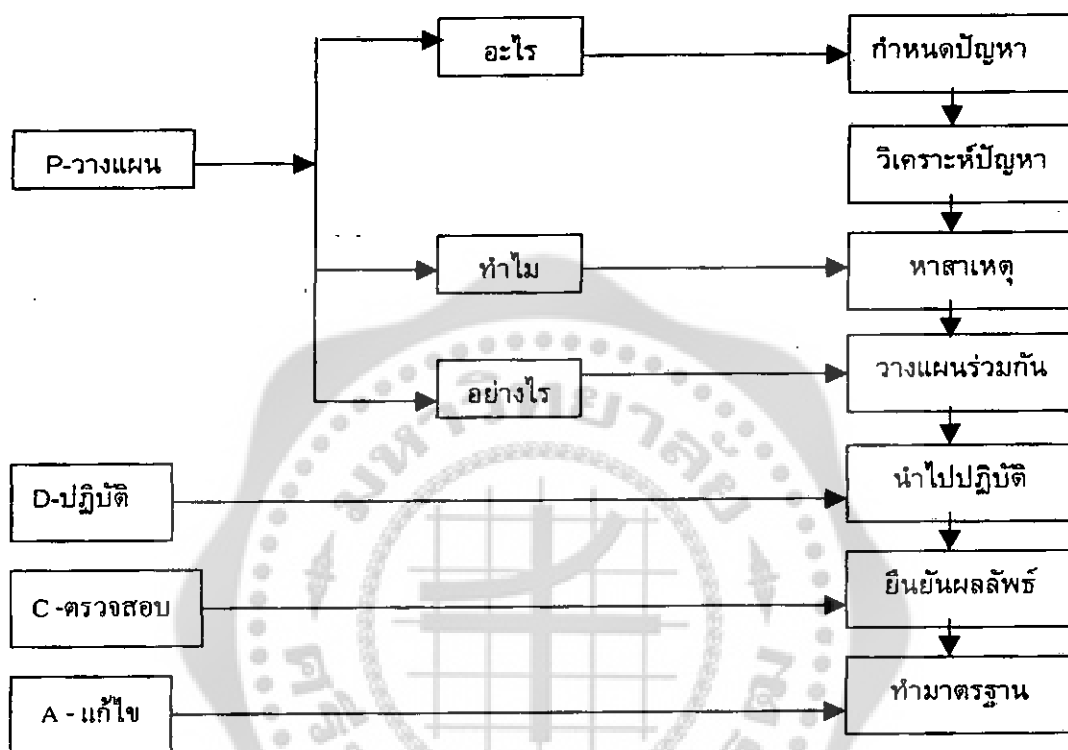
วงจรควบคุมคุณภาพ PDCA มีภารกิจหลัก 4 ขั้นตอน

ขั้นที่ 1 การวางแผน (Plan – P)

ขั้นที่ 2 การปฏิบัติตามแผน (Do – D)

ขั้นที่ 3 การตรวจสอบผลการปฏิบัติ (Check – C)

ขั้นที่ 4 การแก้ไข้ปัญหา (Act – A)



ภาพประกอบ 2 วงจรคุณภาพ PDCA

ที่มา : วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี. (2547). คู่มือการประกันคุณภาพ. (ออนไลน์).

ขั้นที่ 1 การวางแผน (Plan-P) การวางแผนงานจะช่วยพัฒนาความคิดเพื่อนำไปสู่รูปแบบที่เป็นจริงและพร้อมเริ่มต้นลงมือปฏิบัติ (Do) ซึ่งลักษณะของแผนงานที่ดีมีลักษณะ 3 ประการ ได้แก่

1. กำหนดขอบเขตของปัญหาให้ชัดเจน
2. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
3. กำหนดวิธีการที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ และเป้าหมายให้ชัดเจนและ

ถูกต้องแม่นยำที่สุดเท่าที่เป็นไปได้

ขั้นที่ 2 การปฏิบัติตามแผน (Do-D)

1. การวางแผนกำหนดการ โดยการแยกแยะกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องการกระทำ กำหนดเวลาที่คาดว่าจะต้องใช้ในกิจกรรมแต่ละอย่างและจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม
2. การจัดการโดยเน้นความสัมพันธ์ทุกฝ่ายสามารถช่วยดึงผู้เชี่ยวชาญหลายแขนงจากแหล่งต่าง ๆ มาได้ และเป็นวิธีช่วยประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ
3. การพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของผู้ร่วมงาน โดยให้เข้าใจงานทั้งหมดและทราบเหตุผลที่ต้องกระทำให้ผู้ร่วมงานพร้อมในการใช้ดุลยพินิจที่เหมาะสมและพัฒนาจิตใจให้ร่วมมือกัน

ขั้นที่ 3 การตรวจสอบผลการปฏิบัติ (Check-C) การตรวจสอบทำให้รับรู้สภาพการณ์ของงานที่เป็นอยู่ เปรียบเทียบกับสิ่งที่วางแผนซึ่งมีกระบวนการดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบ
2. รวบรวมข้อมูล
3. พิจารณากระบวนการทำงานเป็นตอนๆ เพื่อแสดงจำนวนและคุณภาพของผลงานที่ได้รับในแต่ละขั้นตอน เปรียบเทียบกับที่ได้วางแผนไว้
4. การรายงานจะเสนอผลการประเมินรวมทั้งมาตรการป้องกันความผิดพลาดหรือความล้มเหลว อาจจะรายงานเป็นทางการอย่างสมบูรณ์หรือรายงานแบบย่ออย่างไม่เป็นทางการก็ได้

ขั้นที่ 4 การแก้ไขปัญหา (Act-A) ผลของการตรวจสอบ หากพบว่าเกิดข้อบกพร่องทำให้งานที่ได้ไม่ตรงตามเป้าหมายหรือผลงานไม่ได้มาตรฐานให้ปฏิบัติการแก้ไขตามลักษณะปัญหาที่ค้นพบ ถ้าผลงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายต้องแก้ไขที่ต้นเหตุ และถ้าพบความผิดปกติใดๆ ให้สอบสวนค้นหาสาเหตุแล้วทำการป้องกัน เพื่อมิให้ความผิดปกตินั้นเกิดขึ้นซ้ำอีก ทั้งนี้ในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้ผลงานได้มาตรฐานอาจใช้มาตรการดังต่อไปนี้

1. การชี้แจงให้ตระหนักถึงนโยบายขององค์กร
2. การปรับปรุงระบบหรือวิธีการทำงาน

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่ใช้วงจรคุณภาพ PDCA ดังที่กล่าวมาข้างต้น จุดมุ่งหมายที่แท้จริงของวงจรคุณภาพ PDCA มิใช่เพียงแค่ปรับแก้ผลลัพธ์การทำงานที่เบี่ยงเบนจากมาตรฐาน แต่เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงงานในแต่ละรอบของวงจรคุณภาพ PDCA อย่างต่อเนื่อง เป็นระบบและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นประโยชน์ในการบริหาร ทำให้การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุผลที่ต้องการประหยัดทั้งพลังงาน เวลา

และค่าใช้จ่าย รวมทั้งสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าอีกด้วย (McDonald. 1997: 4623) นอกจากนั้นการทำงานที่ใช้วงจรคุณภาพ PDCA ยังก่อให้เกิดประโยชน์ด้านอื่นๆ ตามมา ระดับบุคคลได้แก้ไขจุดบกพร่องและพัฒนาตนเอง สามารถจัดการกับวิกฤติที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ทันทั่วทั้งที่มีการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน สร้างภาวะผู้นำให้แก่บุคลากรในองค์กรเกิดนวัตกรรมอันเป็นผลจากการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ยกกระดับมาตรฐานสู่ความเป็นเลิศขององค์กร (Berasategui. 2003: Online)

นอกจากการใช้วงจรคุณภาพดังกล่าวยังมี 7 ขั้นตอนของการวางแผนปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของโรงเรียนมีดังนี้ (National Staff Development Council. 2007: Online)

1. รวบรวมข้อมูล ทบทวนในส่วนที่เกี่ยวข้องรวบรวมคุณลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล
2. ศึกษาวิธีการและกระบวนการดำเนินงานกำหนดหัวข้อหรือปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและเตรียมข้อมูลให้พร้อมเพรียง
3. จัดลำดับความเกี่ยวข้อง วางวัตถุประสงค์ เป้าหมายและความสัมพันธ์และออกแบบการดำเนินงานปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
4. กำหนดสมมุติฐานและทำความเข้าใจกับปัญหา ศึกษาปัญหาโดยกำหนดวิธีการแก้ปัญหา
5. กำหนดเป้าหมาย
6. กำหนดกลยุทธ์
7. ประเมินมาตรฐาน

โดยสรุปแล้วการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีกระบวนการอย่างน้อยสี่ขั้นตอนได้แก่ การวางแผนการปรับปรุง (Plan) โดยระบุโอกาสในการปรับปรุง การรวบรวมเอกสาร การเลือกวิธีการแก้ปัญหา พัฒนาแผนการปรับปรุงและแผนการปฏิบัติ หลังจากนั้นนำแผนที่ปรับปรุงไปปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบข้อมูลและสาเหตุหรือปัญหาที่เกิดขึ้น (Check) รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการและกำหนดมาตรฐานและวิธีการใหม่ (Act) เป็นการทบทวนเพื่อกระทำซ้ำหรือเริ่มแผนอื่นต่อไป

4.5 เครื่องมือในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องต้องอาศัยเครื่องมือในการควบคุม ติดตาม ประเมินผล ตลอดจนการรายงานผลเพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง จึงมีวิธีการและเครื่องมือในการดำเนินงานดังนี้

4.5.1 วิธีการที่ใช้สนับสนุนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มี 2 วิธีการดังนี้

1. การระดมสมอง คือวิธีการสร้างความคิดต่างๆโดยการให้มีส่วนร่วมในกลุ่ม ภายใต้สภาวะที่ปราศจากความเสี่ยงซึ่งเป็นประโยชน์ในการจัดโครงการวางแผนการ ระบุสาเหตุของปัญหา การแก้ไขปัญหาลงและนำเสนอข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ

2. กระบวนการกลุ่ม คือรูปแบบที่เป็นทางการของการระดมสมอง ประกอบด้วยการค้นหาคำตอบที่เตรียมไว้จากการตั้งคำถามไว้ล่วงหน้า ท้ายสุดรวบรวมการตัดสินใจในกลุ่มของแต่ละคนและนำมาตัดสินใจของกลุ่ม วิธีนี้จะสรุปได้แคบลงมาและชัดเจนกว่าการระดมสมองโดยนำมาใช้ประโยชน์เพื่อตัดสินใจในการทำโครงการเป็นต้น

4.5.2 เครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นเครื่องมือที่ใช้เป็นพื้นฐาน 7 ประการ ดังนี้

1. Histogram คือกราฟแท่งที่แสดงความถี่ของข้อมูลที่ถูกรวบรวมจากตัวแปรที่กำหนด ความสูงของแต่ละแท่งแสดงความถี่จากการวัด วิธีนี้ช่วยให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงในเรื่องที่เราสังเกต เพื่อเปรียบเทียบปัจจุบันและอนาคตได้

2. Pareto Charts คือแผนภูมิคล้ายกับกราฟแท่งแต่จะเรียงความสำคัญจากซ้ายไปขวา แสดงให้เห็นว่าปัจจัยใดเกิดขึ้นบ่อยที่สุด ซึ่งช่วยให้เราทราบว่าปัญหาเกิดขึ้นตรงส่วนใดแล้วเราก็สามารถหาวิธีการแก้ไขได้ตรงจุด

3. Scatter Diagrams คือแผนภูมิกระจายที่แสดงตัวแปร 2 ตัวที่อยู่ขวางกัน แนวตั้งและแนวนอน สามารถแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เราศึกษาหรือแสดงความเป็นเหตุเป็นผลกัน

4. Trend / Run Charts คือกราฟเส้นที่แสดงความสัมพันธ์การปฏิบัติงานกับเวลา เป็นกราฟที่ใช้ประโยชน์ในการแสดงความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานและเวลาที่ผ่านมามาอย่างต่อเนื่อง

5. Control Charts คือกราฟที่แสดงลำดับหรือการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับเวลา ใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงาน

6. Cause-Effects / Fish Bone Diagrams คือกราฟที่แสดงความคิดด้านเหตุผลได้จากการระดมสมอง

7. Flowcharts คือแผนการแสดงกระบวนการจากต้นจนจบซึ่งใช้ในการวิเคราะห์กระบวนการ

นอกจากเครื่องมือพื้นฐาน 7 อย่างดังกล่าวแล้ว ยังมีวิธีการอื่นๆ ที่นิยมใช้ในการดำเนินงานการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อาทิ Tree Diagram (แผนภูมิต้นไม้) Radar / Spider Charts (แผนภูมิเรดาร์) เป็นต้น

การใช้เครื่องมือต่างๆ ในการดำเนินงาน นับว่าเป็นสิ่งที่ยืนยันผลได้ว่ามีความเที่ยงตรง มีเครื่องมือและแบบวัดชัดเจน ทำให้ผลที่ได้มีน้ำหนักและมีความเชื่อถือมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารที่ใช้หลักการจัดการคุณภาพโดยรวม จึงจำเป็นต้องรู้จักเครื่องมือเหล่านี้และนำไปใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนับว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการคุณภาพโดยรวม ซึ่งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) ในการพัฒนาปรับปรุงระบบการบริหารและการเรียนการสอนและการบริการ ตลอดจนการใช้เครื่องมือต่างๆ ในการประเมินผล

4.6 กลยุทธ์ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

เครือข่ายทักษะการเรียนรู้ (Learning Skills Network. 2007: Online)

เสนอกลยุทธ์ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องดังนี้

1. สำรวจวิธีการใหม่ๆ ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
2. กระจายตัวอย่างของการปฏิบัติที่ดีให้กับบุคลากรรับทราบ
3. ตอบสนองการปรับปรุงนโยบาย
4. เน้นความจำเป็นพื้นฐานและความต้องการของบุคลากร
5. ศึกษาประโยชน์จากการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
6. พัฒนาทักษะในการปรับปรุงตนเอง
7. พัฒनावัฒนธรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

โรงเรียนวิน (Winss school 2007: Online) เสนอกลยุทธ์ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพิ่มเติมดังนี้

1. ปรับวิธีการทำงานและเน้นความถูกต้อง
2. ปรับระดับการทำงาน ใช้ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ
3. เลือกปัญหาที่ไม่ซับซ้อนยุ่งยาก ขจัดปัญหาที่ไม่มีข้อสรุปหรือข้อยุติ
4. คัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสม มีความสามารถในการประเมินผล
5. ใช้ตัวช่วยในการแก้ปัญหา เช่น เครื่องมือ วิธีการต่างๆ

โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จต้องมีกลยุทธ์ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการปรับปรุงทีมงาน การวางแผนพัฒนาเครื่องมือ การส่งเสริมบรรยากาศในโรงเรียน

การสร้างความสัมพันธ์ในโรงเรียน การจัดระบบสารสนเทศ โดยเฉพาะข้อมูลผลสัมฤทธิ์
ควรมีการติดตามกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีดังนี้

คิลเมอร์ (Kilmer, 1999: 3705) ได้ศึกษาเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงโรงเรียน
โดยใช้หลักการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นแนวทางในการศึกษา ผลจากการวิจัยสรุปว่า
พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุง
อย่างต่อเนื่องช่วยให้มีการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

วอลซ์ และคณะ (Walsh & Others, 2002: Online) วิจัยการตรวจสอบการยอมรับ
และการนำปรัชญาการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไปใช้ในบริษัทประเทศไอร์แลนด์ ผลปรากฏว่า
มีการนำไปใช้ในบริษัทผู้โรงงานอุตสาหกรรม รวมทั้งยอมรับและเข้าใจและมุ่งมั่น นำไปใช้
ในระยะยาวรวมถึงสามารถปรับปรุงระบบการทำงาน การบริหารงานแนวราบ พัฒนา
กลยุทธ์และเป็นหลักประกันความสำเร็จในการทำงานของบริษัทและให้ความสำคัญของการ
ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นบริบทของการบริหารจัดการที่มีความต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด โดยมี
การกำหนดรากของปัญหาในการแก้ไข มีการปรับปรุงแบบเป็นขั้นตอนมากกว่าพิจารณา
ทั้งหมด เป็นวัฒนธรรมและปรัชญาเน้นการปรับปรุงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการ
ไปสู่ผลผลิตที่มีคุณภาพคล้ายกับคำในภาษาญี่ปุ่นที่กล่าวว่า kaizen, Kai แปลว่า เปลี่ยน
zen ภาษาไทยแปลว่า ดี เน้นความคิดสร้างสรรค์และทีมงานในการพัฒนารวมถึงการ
ทำงานที่ทันเวลา just-in-time (JIT)

เทมโพนี (Temponi, 2005: Online) ศึกษาองค์ประกอบของการปรับปรุง
อย่างต่อเนื่องในการศึกษาระดับสูง โดยเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านวิชาการในการปฏิบัติงาน
เน้นวัฒนธรรมในการทำงาน การศึกษาทบทวนวรรณกรรมตั้งแต่ (1982-2004) เน้นวิธี
การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติและตัวอย่างรูปแบบการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
ข้อค้นพบ ปรากฏว่าการศึกษาระดับสูงยอมรับการนำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมาใช้
ไม่เพียงแต่ระดับสูงแต่ครอบคลุมทั้งองค์กรมีการปรับวัฒนธรรมและวิธีการปรับปรุงอย่าง
เหมาะสมในแต่ละหน่วยงาน เน้นวัฒนธรรมมุ่งมั่นในระยะยาว จัดระบบวิชาการให้ผู้มีส่วน
ได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นหนทางสู่คุณภาพ

โดยสรุปแล้วงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะเน้นความสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ศึกษาองค์ประกอบของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและมีการนำหลักการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไปใช้ในการพัฒนาองค์กรให้เกิดคุณภาพต่อไป



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับภาวะผู้นำคุณภาพของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรของการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร ประจำปีการศึกษา 2550 มีโรงเรียนทั้งหมด 162 โรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 623 คน และครูจำนวน 12,560 คน

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2550 จำนวน 242 คน และครูจำนวน 375 คนได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) มีวิธีดำเนินการดังนี้

1. กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางกำหนดขนาดตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) ค่าความเชื่อมั่น 95 %
2. สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้เขตเป็นชั้น (Stratra) ในการสุ่ม ได้ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 242 คนและครูจำนวน 375 คน
3. กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละระดับชั้น โดยแบ่งตามสัดส่วน เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสามเขต
4. กำหนดกลุ่มตัวอย่างในแต่ละระดับชั้น โดยใช้การสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling)

ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์เป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีคะแนนสูงสุดจำนวน 5 คน โดยพิจารณาคะแนนจากระดับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน

ตาราง 2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารโรงเรียนและครูจำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษา

เขตพื้นที่การศึกษา					
กรุงเทพมหานคร	ผู้บริหาร	กลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร	ครู	กลุ่มตัวอย่างครู	รวม
เขต 1	240	93	4736	142	235
เขต 2	184	72	4236	126	198
เขต 3	199	77	3588	107	184
รวม	623	242	12560	375	617

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ชนิดดังนี้

1. แบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบ Checklist

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามวิธีของลิเคิร์ท (Likert)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด

2. แบบสัมภาษณ์ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง เพื่อศึกษาภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน

การดำเนินงานวิจัยครั้งนี้มีวิธีการสร้างเครื่องมือตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถาม

1. กำหนดจุดมุ่งหมายของการสร้างเครื่องมือ
2. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ
คุณภาพ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์และการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู และการปรับปรุง
อย่างต่อเนื่อง

3. ศึกษาวิธีสร้างแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าตามวิธีของลิเคิร์ต

(Likert)

4. กำหนดโครงสร้างและนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรแต่ละตัว
5. กำหนดข้อคำถามในแบบสอบถาม
6. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว ให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 ท่าน

ตรวจสอบ โดยเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านผู้นำ ด้านการบริหารจัดการและการวัดผล เพื่อพิจารณา
ตรวจสอบความเที่ยงตรงและครอบคลุมด้านเนื้อหา ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง ความ
สอดคล้องกับหัวข้อปัญหาและจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาวิจัย โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง
IOC (Index of Item- Objective Congruence) แบบสอบถามดังกล่าวได้ค่าดัชนีความ
สอดคล้องของคำถามแต่ละข้ออยู่ระหว่าง 0.71-1.00

7. นำแบบสอบถามที่ได้จากการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา มาปรับ
แก้ไขด้านภาษาและการครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับ
กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 30 คน กลุ่มที่ทดลองมีบริบททางสังคม
ทั้งด้านสภาพแวดล้อมฐานะทางเศรษฐกิจใกล้เคียงกับบริบทของกลุ่มตัวอย่างใน
กรุงเทพมหานครและเป็นจังหวัดที่อยู่ใกล้เคียงกับกรุงเทพมหานคร

8. นำแบบสอบถามที่ได้ทดลองใช้ กลับมาวิเคราะห์หาคุณภาพและความ
เชื่อมั่น โดยวิธีของครอนบาค โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach. 1971: 161)
แบบสอบถามแต่ละด้าน มีค่าความเชื่อมั่นดังนี้

- 8.1 การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ ค่าความเชื่อมั่น = .92
- 8.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู ค่าความเชื่อมั่น = .87
- 8.3 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ค่าความเชื่อมั่น = .88
- 8.4 ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน ค่าความเชื่อมั่น = .91

ขั้นตอนการสร้างแบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์มีวิธีการสร้างเช่นเดียวกับการสร้างแบบสอบถามแต่ต่างกันตรงที่
เมื่อมีการนำไปทดลองใช้แล้วไม่ต้องมีการใช้สถิติวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือ เพียงแต่มี
การปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ให้เหมาะสมกับการนำไปใช้จริง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังต่อไปนี้

4.1 ทำหนังสือส่งถึงผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใน กรุงเทพมหานคร เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถามกับผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร

4.2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปแจกตามโรงเรียนต่างๆและขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและเก็บรวบรวมจากผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร รวมทั้งขออนุญาตนัดวันเวลาในการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม

4.3 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบสอบถาม ตามเวลาที่นัดหมาย โดยแจก แบบสอบถามไปจำนวน 617 ชุด ได้รับกลับคืนทั้งหมด จำนวน 541 ชุด คิดเป็นร้อยละ 87.68

4.4 ผู้วิจัยสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างตามวันเวลาที่นัดหมาย

4. การจัดการและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดการกระทำข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยมีการจัดการกระทำดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ในการตอบแบบสอบถามทุกฉบับที่ได้รับกลับคืนมา
2. ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีการกำหนดค่าดังนี้

เกณฑ์ในการให้คะแนนในส่วนของคำถามเกี่ยวกับสภาพความเป็นจริงของการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยที่ผู้วิจัยกำหนดลำดับคะแนนของผู้ตอบแบบสอบถาม ตั้งแต่ 1 ถึง 5 คะแนน ดังนี้

คะแนน 5	หมายถึง	การปฏิบัติที่เป็นจริงมากที่สุด
คะแนน 4	หมายถึง	การปฏิบัติที่เป็นจริงมาก
คะแนน 3	หมายถึง	การปฏิบัติที่เป็นจริงปานกลาง
คะแนน 2	หมายถึง	การปฏิบัติที่เป็นจริงน้อย
คะแนน 1	หมายถึง	การปฏิบัติที่เป็นจริงน้อยที่สุด

การแปลความหมายค่าเฉลี่ยนำหนักคำตอบกำหนดดังนี้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.50 - 5.00	หมายถึง	การปฏิบัติที่เป็นจริงมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 - 4.49	หมายถึง	การปฏิบัติที่เป็นจริงมาก
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.50 - 3.49	หมายถึง	การปฏิบัติที่เป็นจริงปานกลาง

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.50 - 2.49	หมายถึง	การปฏิบัติที่เป็นจริงน้อย
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00 - 1.49	หมายถึง	การปฏิบัติที่เป็นจริงน้อยที่สุด

3. นำคะแนนไปวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติ

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม นำข้อมูลที่รวบรวมได้ตรวจให้คะแนน วิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows Versions 11.0 โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

แบบสอบถามตอนที่ 1 วิเคราะห์ด้วยการหาค่าร้อยละ

แบบสอบถามตอนที่ 2 วิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมุติฐานด้วยค่าสถิติดังนี้

สมมุติฐานข้อที่ 1 ทดสอบค่าความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการ ยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง กับ ภาวะผู้นำ คุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร ทดสอบ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows Versions 11.0 ด้วยค่าสหสัมพันธ์ (Multiple Corelation) เกณฑ์การแปลผลค่าสหสัมพันธ์กำหนดค่า ดังนี้ (Franzblau. 1958 : Online)

0 - .20	หมายถึง	ไม่มีความสัมพันธ์หรือมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมาก
.20 - .40	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ
.40 - .60	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง
.60 - .80	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ระดับสูง
.80 - 1.00	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก

สมมุติฐานข้อที่ 2 ทดสอบค่าพยากรณ์ของการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่มีต่อภาวะผู้นำคุณภาพของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยใช้โปรแกรม สำเร็จรูป SPSS for Windows Versions 11.0 ด้วยการหาค่าสถิติสมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) ด้วยวิธี Blockwise

การจัดกระทำข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์เนื้อหาแล้วเขียน เป็นความเรียงประกอบในการนำเสนอ

4. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยใช้สถิติดังนี้

4.1 สถิติพื้นฐาน

4.1.1 ค่าความถี่ (Frequency)

4.1.2 ค่าร้อยละ (Percentage)

4.1.3 ค่าเฉลี่ย (Mean)

4.1.4 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4.2 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ตรวจสอบความเที่ยงตรงและครอบคลุมด้านเนื้อหา ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง ความสอดคล้องกับหัวข้อปัญหา และจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาวิจัย โดยการหาค่าดัชนี IOC (Index of Item- Objective Congruence) ส่วนด้านการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค

4.2.1 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐานในการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ (Multiple Correlation)

4.2.2 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐานในการพยากรณ์ระหว่างตัวแปร โดยการหาค่าสมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) ด้วยวิธี Blockwise

การวิเคราะห์จากแบบสัมภาษณ์ ใช้ค่าความถี่และร้อยละ ประกอบความเรียงเชิงพรรณนา เพื่อให้เห็นถึงสภาพของภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนเชิงลึกอย่างชัดเจน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน รวมถึงความสามารถในการพยากรณ์ของ การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องต่อภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทนี้แยกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณและตัวแปรที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำคุณภาพจากการสัมภาษณ์

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 3 จำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ	ความถี่	ร้อยละ
ชาย	193	35.70
หญิง	348	64.30
รวม	541	100.00

จากตาราง 3 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 64.30 และเพศชายร้อยละ 35.70

ตาราง 4 จำแนกตามตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตำแหน่ง	ความถี่	ร้อยละ
ผู้อำนวยการโรงเรียน	38	7.00
รองผู้อำนวยการโรงเรียน	101	18.70
หัวหน้าหมวด/หัวหน้างาน	173	32.00
ครู	229	42.30
รวม	541	100.00

จากตาราง 4 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีตำแหน่งเป็น ครู ร้อยละ 42.30 และตำแหน่งหัวหน้าหมวดหรืองาน ร้อยละ 32.00 ตามด้วย รองผู้อำนวยการโรงเรียน ร้อยละ 18.70 และ ผู้อำนวยการโรงเรียนร้อยละ 7.00

**ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการบริหารจัดการ
ยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู การปรับปรุงอย่าง
ต่อเนื่องและภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน**

ตาราง 5 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการบริหารจัดการยุทธศาสตร์

การบริหารจัดการยุทธศาสตร์	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
1. มาตรฐานในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์	4.01	.77	มาก
2. หลักการของการบริหารจัดการยุทธศาสตร์	3.99	.78	มาก
3. กลยุทธ์การบริหารจัดการยุทธศาสตร์	3.84	.77	มาก
รวม	3.95	.77	มาก

จากตาราง 5 แสดงให้เห็นว่าการบริหารจัดการยุทธศาสตร์มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยที่ด้านมาตรฐานในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด $\bar{X} = 4.01$, S.D. = .77

ตาราง 6 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู

การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
1. หลักการของการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู	3.98	.77	มาก
2. กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู	3.99	.76	มาก
3. กลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู	3.93	.75	มาก
รวม	3.97	.76	มาก

จากตาราง 6 แสดงให้เห็นว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยที่ด้านกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูมีค่าเฉลี่ยสูงสุด

$$\bar{X} = 3.99, S.D. = .76$$

ตาราง 7 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
1. หลักการของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	4.01	.76	มาก
2. กระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.90	.81	มาก
3. กลยุทธ์การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.92	.78	มาก
รวม	3.94	.78	มาก

จากตาราง 7 แสดงให้เห็นว่าการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยที่ด้านหลักการของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยสูงสุด

$$\bar{X} = 4.01, S.D. = .76$$

ตาราง 8 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน

ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
1. มีวิสัยทัศน์	4.01	.79	มาก
2. มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทั้งภายใน และภายนอกองค์กร	3.95	.82	มาก
3. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน	4.10	.73	มาก
4. ใช้ข้อมูล สถิติและงานวิจัยในการตัดสินใจ	4.03	.75	มาก
5. ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือบุคลากร	4.04	.84	มาก
6. มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร	3.97	.85	มาก
7. มีความสามารถในการใช้แรงจูงใจ	3.95	.84	มาก
8. ใช้หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง	3.93	.77	มาก
9. เน้นนักเรียนและผู้ปกครองเป็นสำคัญ	4.07	.81	มาก
รวม	401	.80	มาก

จากตาราง 8 แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับได้แก่ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน $\bar{X} = 4.10$, S.D. = .73 ลำดับสองได้แก่ เน้นนักเรียนและผู้ปกครองเป็นสำคัญ $\bar{X} = 4.07$, S.D. = .81 ลำดับสาม ได้แก่ ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือบุคลากร $\bar{X} = 4.04$, S.D. = .84

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร

ตาราง 9 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของการบริหารจัดการยุทธศาสตร์การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน

	การบริหารจัดการ ยุทธศาสตร์	การเสริมสร้าง พลังอำนาจให้ครู	การปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง	ภาวะผู้นำคุณภาพ ของผู้บริหารโรงเรียน
1. การบริหารจัดการ ยุทธศาสตร์	1.00	.87**	.90**	.83**
2. การเสริมสร้าง พลังอำนาจให้ครู	.87**	1.00	.87**	.82**
3. การปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง	.90**	.87**	1.00	.88**
4. ภาวะผู้นำคุณภาพ ของผู้บริหารโรงเรียน	.83**	.82**	.88**	1.00

** ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 9 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันพบว่าการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์สูงสุดไปยังน้อยสุดดังนี้ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ($r = .88$) การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ ($r = .83$) และการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู ($r = .82$)

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์เป็นรายคู่จะเห็นว่าตัวแปรส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าระหว่าง .82 - .90 ซึ่งความสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละคู่มีดังต่อไปนี้

การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ มีความสัมพันธ์กับการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู
อยู่ในระดับสูง ($r = .87$)

การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ มีความสัมพันธ์กับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
อยู่ในระดับสูง ($r = .90$)

การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู มีความสัมพันธ์กับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
อยู่ในระดับสูง ($r = .87$)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณและตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร

ตาราง 10 การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณและตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน

ตัวแปร	Beta	b	SE	t	p
1.การบริหารจัดการยุทธศาสตร์	.595	1.023	.074	2.264	.02
2.การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู	.206	.325	.071	4.576	.00
3.การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	.113	.168	.086	11.871	.00

a (ค่าคงที่)	=	11.731
R	=	.885
R ²	=	.784
SE	=	13.219
F	=	649.081
P	=	.00

จากตาราง 10 แสดงให้เห็นว่า การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องสามารถพยากรณ์ต่อภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน โดยมีค่า R^2 เท่ากับ .78 หรือสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 78 โดยเขียนเป็นสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนได้ดังนี้

เขียนเป็นสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนในรูปคะแนนดิบ

$$Y = 11.731 (\text{ค่าคงที่}) + 1.023 (\text{การบริหารจัดการยุทธศาสตร์}) + .325$$

(การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู) + .168 (การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง)

เขียนเป็นสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนในรูปคะแนนมาตรฐานดังนี้

$$Z = .595 (\text{การบริหารจัดการยุทธศาสตร์}) + .206 (\text{การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู}) + .168 (\text{การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง})$$

จากสมการพยากรณ์สามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด

สำนักเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร จะมีค่าสูงขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำคุณภาพจากการสัมภาษณ์

เป้าหมายการศึกษาได้แก่พัฒนาคุณภาพนักเรียน ต้องมีปัจจัยสนับสนุน โดยเฉพาะปัจจัยด้านผู้บริหารโรงเรียน จัดว่าเป็นกุญแจสำคัญที่ไขไปสู่ประตูแห่งความสำเร็จ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร มีดังนี้

1. ผู้นำคือผู้ขับเคลื่อน

ผู้นำนับว่ามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนให้โรงเรียนไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยเฉพาะในยุคปฏิรูปการศึกษาที่เน้นคุณภาพนักเรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องมีความรู้ ทักษะ รวมถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมที่เน้นคุณภาพเป็นสำคัญ โดยเฉพาะภาวะผู้นำจึงต้องเน้นภาวะผู้นำคุณภาพเป็นหลัก เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับการเน้นผลสัมฤทธิ์ที่ยกระดับคุณภาพของนักเรียน ลักษณะของผู้นำที่มีส่วนส่งเสริมให้นักเรียนมีคุณภาพมีดังนี้

2. วิสัยทัศน์ : ภาพแห่งอนาคต

คัมภีร์ไบเบิล กล่าวว่า “ถ้าปราศจากวิสัยทัศน์ ประชาชนก็สาบสูญ” วิสัยทัศน์มีความสำคัญแก่การปฏิบัติของบุคลากรในโรงเรียน เพราะเป็นภาพแห่งอนาคตที่เราจะก้าวไปข้างหน้า ขณะเดียวกันเราจำเป็นต้องรู้ว่าโรงเรียนของเราอยู่ที่ ณ จุดใด และจะก้าวไปทางใด ดังคำกล่าวของ ประธานาธิบดีลินคอล์น ที่ว่า “เราจำเป็นต้องรู้ว่า ขณะนี้เราอยู่ที่จุดใด และจะก้าวไปทางใด”

“ กระผมคิดว่าผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งเปรียบประดุจผู้ขับเคลื่อนหรือผู้คุมกลไกไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีภาวะผู้นำที่เน้นคุณภาพของนักเรียนเป็นสำคัญ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก (Achievement – Base Management) โครงการที่สนับสนุน จึงเน้นไปที่นักเรียนเป็นสำคัญ ”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนนารี)

คุณลักษณะที่จำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีและนับว่าสำคัญได้แก่การมีวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์เป็นภาพแห่งอนาคตที่ผู้นำต้องประกาศให้บุคลากรรับทราบและพาบุคลากรในโรงเรียนไปสู่วิสัยทัศน์

“ ดิฉันคิดว่าหัวใจของโรงเรียนอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้บริหารโรงเรียนต้องรู้จักนักเรียนแต่ละคนเป็นอย่างดี โดยเฉพาะวิสัยทัศน์ ต้องสามารถมองภาพอนาคตได้อย่างกว้างไกล ต้องใช้การวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในการพัฒนานักเรียน โดยเปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมมากที่สุด ต้องรู้จักปรับเปลี่ยนวิธีการให้เหมาะสม กระตุ้นให้นักเรียนเกิดความท้าทายในการจัดกิจกรรม”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนนงนุช)

“ ผมว่าการบริหารโรงเรียนต้องเริ่มจากการมีวิสัยทัศน์ และสามารถแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติงานได้ โดยเน้นให้ทุกคนในโรงเรียนมีเป้าหมายในการทำงาน บุคลากรโรงเรียนจะต้องร่วมกันทำงานและตระหนักถึงหน้าที่อยู่เสมอ “

(ผู้อำนวยการโรงเรียนอรอนงค์)

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำคุณภาพจะเน้นวิสัยทัศน์และสามารถแปลงวิสัยทัศน์ของโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จพร้อมกัน

4. การสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร

การสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรนับว่ามีความสำคัญ ทำให้ทุกคนให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี

“ ผมคิดว่าครูและนักเรียนต้องการให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความใกล้ชิดกับเขา โดยเฉพาะเวลาทำงาน เพราะเขาจะได้มีความรู้สึกมั่นใจว่าทำงานถูกต้องและไม่หลงทาง ”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนนงเยาว์)

คุณลักษณะและพฤติกรรมที่สำคัญในการทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกอบอุ่นใจ คือ ผู้บริหารโรงเรียนให้ความใกล้ชิดสนิทสนม โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้หลักที่ว่า การบริหารจัดการด้วยการเดินโดยมีจุดมุ่งหมาย (management by wondering around)

“ ดิฉันใช้หลักการบริหารด้วยการเดินโดยมีจุดมุ่งหมาย สิ่งสำคัญไม่ได้ไปจับผิดครูหรือนักเรียน แต่ต้องการให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมาให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด เวลาที่มีเรื่องเร่งด่วนหรือปัญหาจะได้แก้ไขได้ทันที่ และส่วนใหญ่บุคลากรจะชื่นชอบ ”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนอรอนงค์)

การสร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดนับว่าเป็นภาวะผู้นำคุณภาพที่สำคัญ เพราะช่วยให้เกิดความใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับบุคลากร รวมถึงสามารถให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาได้ทันที่ สร้างความรู้สึกอบอุ่นให้กับบุคลากรเป็นอย่างดี

5. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยยึดนักเรียนเป็นหัวใจสำคัญ

ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทั้งคุณลักษณะหรือพฤติกรรมตนเอง ปรับปรุงกระบวนการทำงาน วิธีการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงระบบต่างๆ โครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศในการทำงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ตอบสนองความต้องการของลูกค้ายในด้านการมุ่งผลผลิตและการบริการที่รวดเร็วทันใจ ระบบใหม่ๆจึงมีความสำคัญ

“ ผู้บริหารควรนำสิ่งใหม่ๆ มานำเสนอให้ครูอาจารย์รับรู้ บางครั้งควรแนะนำให้ครูไปอ่านหนังสือใหม่ๆ เช่น Rethink ควรใช้ Powerpoint ในการนำเสนอที่ประชุม นอกจากนี้ยังควรแนะนำให้ครูปรับปรุงวิธีการทำงาน ระบบการทำงานให้คล่องตัวรวดเร็ว โดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนนงเยาว์)

“ ผู้นำควรเป็นนักบุกเบิก สร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ แนะนำให้ครูคิดโครงการใหม่ๆ โดยจะยกตัวอย่างระบบงานใหม่ๆ มาเสนอ เช่น การบริหารความเสี่ยง ระบบ TQM หรือนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาให้ครูใช้ในการสอนนักเรียน ”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีสมร)

ผู้บริหารโรงเรียนนอกจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนยังโหมหัวใจให้ครูและนักเรียนเปลี่ยนแปลงด้วย โดยเฉพาะการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการเรียนการสอน

“ ผู้บริหารโรงเรียนควรมีวิธีการสร้างขวัญและกำลังใจ โดยเฉพาะชื่นชมกับครูที่สร้างสรรค์ผลงาน เช่น การผลิตสื่อการสอนโดยใช้คอมพิวเตอร์ การทำโครงการใหม่ๆ ที่ประสบผลสำเร็จ เป็นต้น ”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนนารี)

“ ผมมีนโยบายที่ส่งเสริมให้มีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารและการเรียนการสอน ที่สำคัญเน้นการวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก เพราะเด็กที่โรงเรียนมีฐานะดี ถ้าในโรงเรียนไม่มีจะตามนักเรียนไม่ทัน ”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนแก้ว)

สิ่งสำคัญที่ผู้นำต้องการให้เปลี่ยนแปลง ไม่เพียงแต่สิ่งที่มองเห็นเท่านั้น การเปลี่ยนแปลงคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กรในส่วนที่มองไม่เห็นด้วย โดยเฉพาะความรู้สึก ความเชื่อ ค่านิยม ต้องให้กลมกลืนกันและสามารถยอมรับได้

“ การเปลี่ยนแปลงสิ่งใดๆ ในเรื่องของกฎระเบียบ กติกา ต่างๆ ผมคำนึงถึงความรู้สึกของคนด้วยเพราะถ้าจะเปลี่ยนแปลงอะไร แต่คนส่วนใหญ่ไม่ยอมรับก็จะสร้างปัญหาในภายหลัง ”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนนนทบุรี)

การเป็นผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและใช้หลักการเปลี่ยนแปลงไปในทางสร้างสรรค์ มีการใช้แรงจูงใจบุคลากรให้ทำงานเต็มกำลังความสามารถ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

6. การใช้การวิจัยเป็นหลักในการบริหารจัดการ

การนำงานวิจัยมาใช้ในการบริหารช่วยให้การดำเนินการน่าเชื่อถือ เพราะคำนึงถึงหลักแห่งความเป็น (Leading by fact) ไม่ใช้บริหารด้วยความรู้สึก ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่จะมีการวางแผนสำรวจเก็บรวบรวมข้อมูล และจัดทำเป็นสารสนเทศ และใช้หลักการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการดำเนินงาน ซึ่งโรงเรียนส่วนใหญ่มีความพร้อมในด้านนี้

“ผมใช้หลักการที่ว่า Knowledge is Power ใครมีความรู้มากกว่ากันย่อมได้เปรียบ ดังนั้นผมจะให้ฝ่ายหมวด เก็บรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นไว้อย่างครบถ้วน โดยเฉพาะข้อมูลนักเรียนต้องชัดเจน ถูกต้อง พร้อมทั้งนำมาใช้ได้ตลอดเวลา”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนอรอนงค์)

นอกจากจะเก็บข้อมูลไว้อย่างเป็นระบบแล้ว การจัดทำรายงานเผยแพร่ นับว่ามีความสำคัญ เพราะสามารถนำข้อมูลมาวางแผนพัฒนาให้เกิดประโยชน์ต่อไป

“ การบริหารงานในหมวดหรือฝ่ายต่างๆของเราก็มีการจัดทำรายงานผลด้านคุณภาพนักเรียนทุกภาคเรียนเพื่อให้ครูที่สอนนำไปวิเคราะห์ปัญหา เพื่อยกระดับการสอนให้สูงขึ้น ”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนนารี)

“ ผมได้รับการรายงานผลการสอนและนำไปให้ผู้ปกครองรับทราบ บางครั้งโรงเรียนก็จะจัดประชุมผู้ปกครองเพื่อรายงาน ”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนนนทบุรี)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน จะเห็นว่าภาวะผู้นำคุณภาพมีดังนี้

ตาราง 11 เปรียบเทียบภาวะผู้นำคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน

ภาวะผู้นำคุณภาพ	ความถี่	ร้อยละ
1. มีวิสัยทัศน์	5	100
2. เน้นลูกค้าเป็นสำคัญ	5	100
3. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน	4	100
4. ใช้แรงจูงใจ	4	80
5. มีความสามารถในการสื่อสาร	4	80
6. นำการเปลี่ยนแปลง	4	80
7. สนับสนุนและช่วยเหลือบุคลากร	4	80
8. สร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร	4	80
9. ใช้ข้อมูลสถิติและงานวิจัย	4	80
10. อื่นๆ มีความเสียสละ กล้าตัดสินใจ ฯลฯ	3	60

จากตาราง 11 จะสังเกตได้ว่าภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนจะมีลักษณะใกล้เคียงกัน ทั้งด้านมีวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายในการทำงาน เน้นลูกค้าเป็นสำคัญทั้งนักเรียน ผู้ปกครอง ให้ความสำคัญใกล้ชิดกับบุคลากร ประสานสัมพันธ์ให้เกิดความรู้สึกอบอุ่นจริงใจ การใช้แรงจูงใจทั้งภายในและภายนอก นำการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนช่วยเหลือบุคลากรให้เกิดความก้าวหน้าสม่ำเสมอ สร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ ใช้ข้อมูลสถิติและงานวิจัย ดังนั้นภาวะผู้นำคุณภาพดังกล่าวจึงมีส่วนสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา นอกจากนี้คุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำคุณภาพสามารถสรุปเป็น 9 ป ดังนี้

1. เป้าหมาย ผู้บริหารมีเป้าหมายในการบริหารงาน รวมทั้งสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ในการบริหารงานได้
2. ประสานสัมพันธ์ ผู้บริหารต้องประสานงาน สร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรอย่างใกล้ชิด
3. ปณิธาน ผู้บริหารจะต้องมีปณิธานและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน

4. ประเมินผล ผู้บริหารต้องใช้สารสนเทศ สถิติ งานวิจัยในการประเมินผลและตัดสินใจ
5. ประคับประคอง ผู้บริหารต้องประคับประคองและให้ความช่วยเหลือลูกน้องอย่างทั่วถึง
6. ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารเน้นกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
7. ปูนาบ่าเห็บ ผู้บริหารให้ขวัญกำลังใจและใช้แรงจูงใจทางบวกในการบริหารงาน
8. เปลี่ยนแปลง ผู้บริหารใช้หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง
9. ประชาชน ผู้บริหารควรคำนึงถึงลูกค้าเป็นสำคัญทั้งนักเรียน ผู้ปกครองและประชาชน



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร มีข้อสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผู้วิจัยได้ตั้งวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาความสามารถในการพยากรณ์ของการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่มีต่อภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยในบริบทของ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน การบริหารและการจัดการทางการศึกษาในระบบโรงเรียน เฉพาะในโรงเรียนที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยศึกษาในด้านการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและครู โดยผู้วิจัยได้ศึกษาตัวแปรในครั้งนี้ จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร

วิธีการดำเนินการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 242 คน และครูจำนวน 375 คน รวม 617 คน โดยใช้การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซี และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) ที่ค่าความเชื่อมั่น 95 % หลังจากนั้นผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้เขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร จำนวน 3 เขต เป็นชั้นในการสุ่ม จากนั้นคำนวณสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่าง แล้วถึงทำการสุ่มแบบง่ายเพื่อหาโรงเรียนที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างต่อไป เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลมี 2 ชนิดได้แก่ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าและแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง แบบสอบถามที่นำมาใช้ผ่านขั้นตอนการวิเคราะห์คุณภาพและความเที่ยงตรงจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 ท่าน โดยการหาค่าดัชนี IOC (Index of Item-Objective Congruence) มีค่าระหว่าง .71-1.00 และหาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่นจำแนกเป็นแต่ละตัวแปรดังนี้ การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ ค่าความเชื่อมั่น = .87 การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู ค่าความเชื่อมั่น = .90 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องค่าความเชื่อมั่น = .89 และภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน ค่าความเชื่อมั่น = .91 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง ได้แบบสอบถามคืนมาทั้งหมด จำนวน 541 ชุด จากจำนวนที่แจกแบบสอบถามไปจำนวน 617 ชุด คิดเป็นแบบสอบถามที่ได้รับคืนร้อยละ 87.68 หลังจากนั้นผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่างตามวันเวลาที่นัดหมายด้วยตนเอง การจัดกระทำข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows Versions 11.0 โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลด้านสถานภาพ วิเคราะห์ด้วยการหาค่าความถี่และร้อยละ การหาค่าระดับของภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนด้วยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการทดสอบค่าความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนด้วยค่าสหสัมพันธ์ (Multiple Correlation) และทดสอบค่าพยากรณ์ของการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่มีต่อภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน ด้วยการหาค่าสถิติสมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) ด้วยวิธี Blockwise

การจัดกระทำข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วเขียนเป็นความเรียงประกอบในการนำเสนอ

สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยเป็น 2 ส่วนได้ดังนี้

1. จากแบบสอบถาม สรุปผลได้ดังต่อไปนี้

1.1 ระดับของภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

1.2 การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์สูงสุดไปยังต่ำสุดดังนี้ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ($r=.88$) การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ ($r=.83$) และการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู ($r=.82$)

1.3 การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ร่วมกันพยากรณ์ต่อภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร ได้ร้อยละ 78 ($R^2 = .78$)

2. จากแบบสัมภาษณ์ สรุปผลได้ดังต่อไปนี้

ผู้บริหารโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร มีภาวะผู้นำคุณภาพ โดยเน้นวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการ สามารถแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้ มีการเน้นลูกค้าเป็นสำคัญทั้งนักเรียนและผู้ปกครอง ให้ความสำคัญใกล้ชิดกับบุคลากร ประสานสัมพันธ์ให้เกิดความรู้สึกอบอุ่นใจ มีการใช้แรงจูงใจทั้งภายในและภายนอก เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและใช้หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือบุคลากรให้เกิดความก้าวหน้าสม่ำเสมอ สร้างบรรยากาศแห่งมิตรภาพและความไว้วางใจ ที่สำคัญใช้ข้อมูลสถิติและงานวิจัยเป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการเพื่อมุ่งคุณภาพนักเรียนเป็นสำคัญ ผลจากการสัมภาษณ์ดังกล่าวสามารถสรุปเป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำคุณภาพได้ 9 ประการ ดังนี้ 1) เป้าหมาย 2) ประสานสัมพันธ์ 3) ปณิธาน 4) ประเมินผล 5) ประคับประคอง 6) ประชาสัมพันธ์ 7) ปูนาพาหนะ 8) เปลี่ยนแปลง 9) ประชาชน

การอภิปรายผล

จากสรุปผลการวิจัย ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ระดับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่าอยู่ในระดับมากที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนในกรุงเทพมหานครเป็นโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในความเจริญ มีการคมนาคมสะดวกรวดเร็ว รวมทั้งมีความพร้อมในด้านแหล่งค้นคว้าต่างๆ ประกอบกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับปัจจุบันเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นหลัก รวมถึงนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการมีการเน้นการพัฒนาคุณภาพนักเรียน มีการกระจายอำนาจโดยใช้หลักการบริหารจัดการโรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) ที่สำคัญมีการจัดฝึกอบรมให้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีการพัฒนาตนเองไปสู่ภาวะผู้นำคุณภาพอย่างชัดเจน อีกทั้งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับปัจจุบันต่างเน้นให้มีการจัดการศึกษาที่คำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ โดยเฉพาะในมาตรา 9 มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับ ซึ่งการประกันคุณภาพนั้นเป็นแนวคิดที่ได้มีการพัฒนามาจากทฤษฎีของการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) และจัดว่าเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารและจัดการที่เน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ โดยผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำคุณภาพจึงจะสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีคุณภาพ (Nanyang Business School. 1998 : Online; Abramavicius. 2000 : Online; Birkdale. 2002 : Online) ขณะเดียวกันการเปลี่ยนแปลงของโลกทำให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องปรับตัวให้ทันยุคและทันต่อเหตุการณ์ จึงต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะและพฤติกรรมต่างๆ ให้เป็นที่ยอมรับศรัทธาแก่นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนทั่วไป ซึ่งนับว่าสอดคล้องกับภาวะผู้นำคุณภาพที่เน้นการเปลี่ยนแปลงไปสู่มิติใหม่ (Anderson. 1994 : Online; Balin. 1998 : Online; Bauner. 2001 : Online; Institutional Model 2. 2003 : Online) ในทำนองเดียวกันมีการติดตามควบคุมและประเมินคุณภาพการศึกษา ทั้งหน่วยงานอิสระ เช่น สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) และหน่วยงานในระดับกระทรวงศึกษาธิการ เช่น สำนักงานตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ สำนักติดตามและประเมินผล และหน่วยศึกษานิเทศก์

ในระดับต่างๆ เป็นต้น จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนในกรุงเทพมหานคร ได้รับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

การศึกษาครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะ และพฤติกรรมด้านการมีวิสัยทัศน์ (Packard. 2002: Online; Roncelli-Vaupot. 2003 : Online; St.Edwards University. 2003: Online) ด้านการมีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและนอกองค์กร (Kaufman; & Zahn. 1993: 13; Berry . 1997: 125-130; Sallis. 1999 : 4) ด้านการมีความมุ่งมั่นในการทำงาน (Barlosky; & Lawton. 1995 : Online; Maker. 1997 : 106; Vaupot. 2003: Online) ด้านการใช้ข้อมูล สถิติในการวิเคราะห์และตัดสินใจ (Schmoker; & Wilson.1994: 1429) ด้านการให้การสนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้อง (Besterfield; et al. 1999 : 43; Lee. 2003 : Online) ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร (Robinson. 1996: 1428; Sorenson; & Machell. 1996: Online) ด้านการมีความสามารถในการใช้แรงจูงใจ (Tribus. 1994: 83; Shipe. 1998: 46) ด้านการใช้หลักการบริหาร การเปลี่ยนแปลง (Downey, Frase; & Peter. 1994: 13; Bray . 1997: 1753; Binkly. 1997: 1590; Maker. 1997: 106; Stephen; & Weimerskirch. 1998: 25) และการเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ นับว่าช่วยส่งเสริมการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ จากข้อค้นพบของการวิจัยจะเห็นว่าในยุคปฏิรูปการศึกษาที่เน้นคุณภาพเป็นสำคัญ ผู้บริหารโรงเรียนนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนกลไกของการปฏิรูปสู่เป้าหมาย โดยที่ผู้บริหารเปรียบประดุจฟันเฟืองที่ขับเคลื่อนวงล้อการปฏิรูปไปสู่จุดหมาย (William. 1997: 3355) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำคุณภาพจะช่วยพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้ประสบผลสำเร็จ (Oldroyd. 1999 : Online)

นอกจากนี้คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพที่สำคัญได้แก่ ความมุ่งมั่นในการทำงาน (McDonald. 1997: 4623; Oldroyd. 1999: Online; Lee. 2003: Online; Roncelli-Vapot. 2003: Online) เพราะผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นจะต้องมีความคาดหวังในผลงานสูง เพื่อให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด (Johnson. 2003: Online) โดยเน้นการทำงานที่ยึดผลงานเป็นหลัก (Murgatroyd; & Morgan. 1993: 59-60; Hodgett. 1996: 76-77) และใช้ความพยายามอย่างแรงกล้าเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ อีกทั้งผู้บริหารที่มีคุณภาพต้องให้กำลังใจแก่คนทุกคนและใช้แรงจูงใจอย่างเหมาะสม ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้อง จะทำให้เกิดความยอมรับนับถือและไว้วางใจ ช่วยกระตุ้นให้บุคลากร ดึงศักยภาพของตนมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ (Besterfield; et al. 1999 43; Kilmer. 1999 : 3705; Johnson. 2003: Online; Lee. 2003 : Online)

โดยเฉพาะถ้าผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ รวมทั้งแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะกิจกรรม โครงการที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางาน จะทำให้บุคลากรตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในงานและมองเห็นความสำคัญและเป็นเจ้าภาพร่วมกัน ทำให้การดำเนินงานเป็นเอกภาพและเกิดความสามัคคีในการทำงาน (Greene. 1994: Online; Green. 2000: Online; Sparkes et al. 1999: Online)

นอกจากนี้ในยุคโลกาภิวัตน์ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูลเทคโนโลยีที่สำคัญได้แก่คอมพิวเตอร์จึงเป็นปัจจัยสำคัญและควรฝึกฝนตนเองให้สามารถใช้งานได้ รวมทั้งงานวิจัยควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษ สนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนใช้เป็นพื้นฐานในการแสวงหาคำตอบ (Oak; & Schoeffler. 2002: Online) และที่สำคัญต้องปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงให้ทันกับความเจริญทางด้านเทคโนโลยีและความเจริญของโลก รวมทั้งควรมีการเตรียมความพร้อมในอนาคต (Schmoker; & Wilson. 1994: 1429; Barlosky; & Lawton. 1995: Online; Robinson. 1996: 1428) ผู้บริหารที่ใช้ข้อมูลสถิติและการวิจัยเป็นพื้นฐานในการบริหารและการจัดการนับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะช่วยให้การจัดการคุณภาพเกิดความน่าเชื่อถือ เป็นการบริหารและการจัดการที่ยึดหลักแห่งความเป็นจริงและไม่ใช้ความรู้สึกในการตัดสินใจ (Leading by Fact, not Leading by Feeling) ทำให้การบริหารงานได้รับการยอมรับ บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นศรัทธาเป็นอย่างดี (Robinson. 1996: 1428)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ภาวะผู้นำคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ ที่เป็นเช่นนี้เนื่องมาจากภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนมีความสอดคล้องกันเชิงทฤษฎีระบบ เพราะเมื่อใช้ระบบคุณภาพในการบริหารและการจัดการ ผู้บริหารก็ควรมีภาวะผู้นำคุณภาพด้วย ผลผลิตที่เกิดขึ้นจึงจะมีคุณภาพตามมา

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยสามารถสรุปภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร นับว่าสอดคล้องกับภาวะผู้นำคุณภาพ โดยผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำคุณภาพ และสามารถสรุปได้ 9 ป ดังนี้

1. เป้าหมาย ผู้บริหารมีเป้าหมายในการบริหารงาน รวมทั้งสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ในการบริหารงานได้ ทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

2. ประสานสัมพันธ์ ผู้บริหารมีการประสานงาน ประสานสัมพันธ์ รวมทั้ง ประสานประโยชน์ร่วมกับบุคลากร ที่สำคัญสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรอย่างใกล้ชิด ทำให้ บุคลากรเกิดความรู้สึกอบอุ่นใจและไว้วางใจ

3. ปณิธาน ผู้บริหารมีปณิธานและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ไม่ย่อท้อต่อ อุปสรรคและคาดหวังในการทำงานสูง รวมถึงใช้ความมุ่งมั่นเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ

4. ประเมินผล ผู้บริหารใช้สารสนเทศ สถิติ และงานวิจัยในการประเมินผลและ ตัดสินใจ

5. ประทับใจประคอง ผู้บริหารประทับใจประคองและให้ความช่วยเหลือลูกน้อง อย่างทั่วถึง สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความก้าวหน้า

6. ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารเน้นกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ใช้การ ประชาสัมพันธ์หลายช่องทางเพื่อให้บุคลากรรับรู้ข่าวสารอย่างทั่วถึง เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อ หน่วยงาน

7. ปูนาบ่าเห็จ ผู้บริหารให้ขวัญกำลังใจและใช้แรงจูงใจทางบวกในการบริหาร งาน เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทำงานเต็มศักยภาพ

8. เปลี่ยนแปลง ผู้บริหารใช้หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์องค์กรแนวใหม่เพื่อปฏิรูปองค์กรให้ทันต่อโลกาภิวัตน์

9. ประชาชน ผู้บริหารคำนึงถึงลูกค้าเป็นสำคัญทั้งนักเรียน ผู้ปกครองและ ประชาชน โดยเน้นลูกค้าเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนา โดยเฉพาะนักเรียน

2. ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร

การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลัง อำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นับว่าเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ โดยการปรับปรุงอย่าง ต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนในระดับสูงสุด รองลงมา ได้แก่ การบริหารจัดการยุทธศาสตร์และตามด้วยการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู

ผลวิจัยที่พบว่าการบริหารจัดการยุทธศาสตร์กับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กันนับว่าสอดคล้องกับแนวความคิดของ ไรท์ ครอลล์ และพาร์เนล (Wright, Kroll & Parnell, 1998: 14-17) โดยนักวิชาการทั้งสามท่านได้ให้แนวคิดที่สอดคล้องกันคือ

การบริหารจัดการยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่จำเป็นสำหรับผู้นำยุคโลกาภิวัตน์ที่เน้นคุณภาพเป็นสำคัญ ผู้นำจำเป็นต้องยึดหลักแห่งการเปลี่ยนแปลง คำนึงถึงลูกค้าเป็นสำคัญ และที่สำคัญพัฒนาผลผลิตและการบริการเพื่อปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องและสร้างความประทับใจให้กับผู้รับบริการ ผู้นำจำเป็นต้องยึดหลักการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ เพราะหลักการบริหารเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการ อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวความคิดของ ฮีเลนและโทมัส (Wheelen & Thomas. 2000: 4-5) โดยแสดงให้เห็นว่าผู้นำจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนพันธกิจไปสู่ความสำเร็จขององค์กร การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ส่งเสริมให้ผู้นำพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงกระบวนการทัศนวิสัยธรรมให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของบาลีเยนและลินดา (Balian. 2005: Online; Linda. 2005: Online) ได้เน้นถึงความสำคัญของการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิผลจะช่วยส่งเสริมภาวะผู้นำให้มีความสัมพันธ์กับบุคลากรอย่างใกล้ชิด สร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ และทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ บุคลากรทุกคนมีความพึงพอใจผลงานที่เกิดขึ้นและเกิดการยอมรับ การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ส่งเสริมวิสัยทัศน์ของผู้นำ ทำให้การดำเนินงานสอดคล้องกับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ผู้นำสามารถเลือกยุทธศาสตร์ที่มีความหมายให้สอดคล้องกับงบประมาณ ทรัพยากรและสอดคล้องกับปัญหาบุคลากรในโรงเรียน ส่งเสริมระบบรางวัลเพื่อให้ผู้นำสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร (Jotee & Wood. 2001: 17-20) การบริหารจัดการยุทธศาสตร์เน้นความต้องการและความจำเป็นของลูกค้าและประสิทธิภาพ ค่าใช้จ่ายและคุณค่าของเงิน มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และตระหนักถึงความสำคัญของคนเป็นปัจจัยสำคัญ ปรับปรุงคุณภาพของผลผลิตและการบริการในรูปแบบต่างๆต่อสาธารณชน เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายไปยังผลสัมฤทธิ์ ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน ให้ความสำคัญของยุทธศาสตร์ทุกระดับในการพัฒนางาน (Stoweli. 2006: Online)

ผลวิจัยดังกล่าวย่อมแสดงให้เห็นว่าการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ เป็นการบริหารยุคใหม่และมีความสำคัญต่อระบบการศึกษา ทั้งสนับสนุนให้ผู้นำมีภาวะคุณภาพ รวมถึงสอดคล้องกับการบริหารในโรงเรียน เพราะปัจจุบันนี้ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าอันได้แก่นักเรียนและผู้ปกครอง รวมถึงสนองความต้องการของสังคมและสามารถปรับตัวอยู่ในกระแสโลกาภิวัตน์ได้อย่างมั่นคง อีกทั้งต้องพัฒนาโรงเรียนไปสู่คุณภาพการศึกษาซึ่งเป็นภาพใหญ่ของเป้าหมายการปฏิรูปการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนจึงสมควรนำการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ให้กว้างขวางยิ่งขึ้นต่อไป อีกทั้งยังช่วยให้การวางแผนงบประมาณอย่างคุ้มค่า คำนึงถึงความจำเป็นของลูกค้า

มีการเชื่อมโยงนโยบายไปสู่ผลสัมฤทธิ์ มีการประสานงานและเน้นการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

ผลวิจัยพบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูง นับว่าสอดคล้องกับแนวความคิดของ ฮาเวย์และดรอเลท ซอร์ตและเกียร์ (Haevey & Drolet. 1994: 127) โดยกล่าวถึงความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูที่ช่วยความไว้วางใจให้กับผู้นำ บุคลากรจะยอมรับศรัทธาและไว้วางใจผู้นำมากขึ้น เพราะได้มีการกระจายอำนาจให้กับครูอย่างแพร่หลาย รวมถึงเกิดความใกล้ชิดสนิทสนม สร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ขณะที่ ชอร์ตและเกียร์ (Short & Greer. 1997: 134-135) ให้ความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูเพิ่มเติม โดยที่การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูทำให้ผู้นำบริหารงานไปอย่างต่อเนื่อง เพราะได้มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน รวมถึงทุกคนเกิดความเข้าใจงานเป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวความคิดของ บิลและซีด (Bill. 2004: Online; Seed. 2006: Online) ที่ชี้ให้เห็นว่าการใช้กลยุทธ์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูช่วยให้ผู้นำมีพลังในการทำงานเพื่อมุ่งทำงานให้ผลงานมีคุณภาพและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรกับผู้นำ ขณะที่อวาลอสและเดย์ (Avalos. 1997: 77-81; Day. 1999: 14) แสดงให้เห็นถึงกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นวิธีการที่ช่วยผู้นำกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจ ทำให้ผู้นำเกิดความมุ่งมั่นในการทำงานเป็นอย่างดี เกิดผลทางด้านจิตวิทยาและใช้แรงจูงใจในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันยังสอดคล้องกับแนวความคิดของครอสบี (Crosby. 1992: คำนำ) โดยให้ข้อคิดเห็นว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูช่วยกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจ ทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงานของผู้นำเป็นอย่างดี รวมถึงสอดคล้องกับแนวความคิดของ ครัม (Crum. 1995: 1594) ที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู มีความสัมพันธ์กับการปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำและครูยอมรับว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของครูและผู้นำ เกิดความพึงพอใจต่องาน สนับสนุนการบริหารงานให้มีคุณภาพ

การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูช่วยให้ประสบผลสำเร็จแก่ผู้นำ สร้างความรู้สึกที่ดีแก่ครูเพราะครูได้รับความไว้วางใจในการทำงานและปราศจากการควบคุม (Ferris., Roson & Barnum. 1995: 386-387) รวมทั้งทำให้ผู้นำสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลข่าวสารที่บุคลากรจะได้รับทราบอย่างทั่วถึง บุคลากรเข้าใจการสื่อสารได้เป็นอย่างดี (Daft. 1999: 255-256) เปิดโอกาสให้วางแผนและตั้งจุดประสงค์ร่วมกันและเน้นความเจริญก้าวหน้าและการให้โอกาสแก่ลูกน้อง ที่สำคัญฝึกฝนให้รู้จักความคิดเชิงเหตุผล เพื่อสร้างสรรค์ผลงาน

อย่างมีคุณภาพ (Stone & Sachs. 1995: 39-49) อีกทั้งยังช่วยให้ผู้นำสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง ให้เกิดความรับผิดชอบ การยอมรับนับถือตนเอง การพัฒนาทักษะ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ให้ความเป็นอิสระ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและสร้างให้ลูกน้องสามารถเป็นผู้นำระดับต่างๆได้ (Shtogren. 1999: 210-211) การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูนั้นมีความสำคัญ ช่วยให้ผู้นำวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปาร์คอินซิม (Park Insim. 2003: Online) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครู ความมุ่งมั่นของครูและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู ช่วยให้ผู้นำวางแผนพัฒนาบุคลากรและจัดระบบรางวัลอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้นำ ครูและผู้บริหารมีความใกล้ชิดกัน การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูช่วยให้ครูมีความมุ่งมั่นผูกพันในงาน โดยเฉพาะการกระจายอำนาจในการทำงานให้ครูและการได้รับความไว้วางใจมีผลต่อความมุ่งมั่นของครูและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เอกเลย์ (Eckley. 1998: 2475) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูกับรูปแบบภาวะผู้นำ 4 ด้าน ได้แก่ภาวะผู้แบบโครงสร้าง ภาวะผู้นำแบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำแบบการเมืองและภาวะผู้นำแบบสัญลักษณ์ ข้อค้นพบคือการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบโครงสร้างและภาวะผู้นำแบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูมีความสำคัญต่อภาวะผู้นำ ช่วยให้ผู้นำมีการพัฒนาตนเอง สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคลากร สร้างความมุ่งมั่นและแรงบันดาลใจ รวมถึงทำให้ผู้นำใช้แรงจูงใจเพื่อให้ครูพัฒนางานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

จากผลวิจัยที่พบแสดงให้เห็นว่าการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีความสัมพันธ์ในระดับสูงสุดกับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร นับว่าสอดคล้องกับแนวความคิดของ คินลอว์ (Kinlaw. 1992: 2) บิงคลี (Binkly. 1997: 1590) แมคโดนัลด์ (Mcdonald. 1997: 4623) และนิวบี (Newby. 1998: 88) โดยกล่าวถึงความสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะยุคปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ ผู้นำคุณภาพจำเป็นต้องมีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทุกฝ่ายตระหนักถึงความสำคัญของการปรับปรุงวิธีการต่างๆรวมทั้งกระบวนการทำงาน การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจึงเน้นการบริการและผลผลิต เพื่อจัดการบริหารและสร้างผลผลิตที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าประทับใจ อีกทั้งเวสการ์ด (Westgard. 2000: Online) กล่าวเสริมถึงความสำคัญของการ

ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องว่ามีความสำคัญต่อการบริหารงานของผู้นำ เพราะช่วยลดปัญหาข้อผิดพลาดและค่าใช้จ่าย รวมทั้งลดต้นทุนได้โดยที่ผลผลิตและการบริการยังคงสภาพเดิม นอกจากนี้ เบรสาซาเตกิว (Berasategui. 2003: Online) กล่าวถึงประโยชน์ของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องว่ามีประโยชน์ทั้งระดับบุคคล เพราะได้แก้ไขจุดบกพร่องและพัฒนาตนเอง สามารถจัดการกับวิกฤติที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ทันทั่วทั้ง มีการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน พัฒนาภาวะผู้นำในองค์กร เกิดนวัตกรรมอันเป็นผลจากการพัฒนาอย่างต่อเนื่องยกระดับมาตรฐานสู่ความเป็นเลิศขององค์กร อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวความคิดของ โรงเรียนโอไฮโอ (Ohio School. 1995: Online) ที่สนับสนุนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีของผู้นำกับบุคลากร โดยสร้างบรรยากาศแบบมิตรภาพและไว้วางใจ ในขณะที่แนวความคิดของแมคเคลแลน (McClellan. 2003: Online) แสดงให้เห็นว่าการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องช่วยปรับปรุงการทำงานเป็นทีมของผู้นำ ปรับปรุงการสื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมถึงช่วยปรับปรุงการบริหารงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จัดความกลัวของนักเรียนและสร้างบรรยากาศแบบมิตรภาพและไว้วางใจ (McClellan. 2003: Online) นอกจากนี้ยังช่วยปรับปรุงการทำงานเป็นทีม ปรับปรุงระบบการสื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน (The Center for Quality of Planning. 2002: Online) ตลอดจนการปรับปรุงทีมงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (University of Missouri. 2003: Online) โดยจงใจให้ทุกคนปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (Mehrotra. 2000: Online) ที่สำคัญปรับปรุงระบบการให้รางวัล กระบวนการบริหาร และการประเมินผล (Woods. 2002: Online) สอดคล้องกับงานวิจัยของ เทมโพนี (Temponi. 2005: Online) ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในการศึกษาระดับสูง โดยเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านวิชาการในการปฏิบัติงานและเน้นวัฒนธรรมในการทำงาน ข้อค้นพบของงานวิจัยปรากฏว่าการศึกษาในระดับสูงยอมรับ การนำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมาใช้ ทำให้มีการปรับวัฒนธรรมการทำงานและกระบวนการทัศน์ของผู้นำและกำหนดวิธีการปรับปรุงอย่างเหมาะสมในแต่ละหน่วยงาน เน้นวัฒนธรรม มุ่งมั่นการทำงานในระยะยาวหรือเน้นวิสัยทัศน์ จัดระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นหนทางสู่คุณภาพการศึกษา นอกจากนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ วอลซ์ และคณะ (Walsh & Others .2002 : Online) วิจัยการตรวจสอบการยอมรับและการนำปรัชญาการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไปใช้ในบริษัทประเทศไอร์แลนด์ ผลปรากฏว่ามีการนำไปใช้ในบริษัทสู่โรงงานอุตสาหกรรม รวมทั้งยอมรับและเข้าใจและมุ่งมั่นนำไปใช้ในการดำเนินงานระยะยาว รวมถึงสามารถปรับปรุงระบบการทำงาน การบริหารงานแนวราบ พัฒนากลยุทธ์และเป็น

หลักประกันความสำเร็จในการทำงานของบริษัทและให้ความสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นบริบทของการบริหารจัดการที่มีความต่อเนื่อง ไม่มีที่สิ้นสุด โดยมีการกำหนดรากของปัญหาในการแก้ไข เน้นการปรับปรุงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการไปสู่ผลผลิตที่มีคุณภาพ

ข้อค้นพบของการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีความสำคัญต่อการพัฒนาผู้นำทั้งด้านการปรับปรุงคุณลักษณะ พฤติกรรมและความสามารถ รูปแบบของผู้นำ รวมถึงวิธีการบริหารจัดการ ตลอดจนระบบการทำงานนั้นว่ามีความสำคัญ สมควรที่จะส่งเสริมให้ผู้นำทุกระดับนำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

3. ความสามารถในการพยากรณ์ของการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่มีต่อภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร

ข้อค้นพบแสดงให้เห็นว่าการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ร่วมกันพยากรณ์ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนได้ถึง ร้อยละ 78 นับว่าเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ ไรท์ ครอลล์ และ พาร์เนล (Wright, Kroll & Parnell. 1998: 6) ที่ชี้ให้เห็นว่าการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ช่วยให้ผู้นำมอบหมายงานตามความสามารถและความต้องการของบุคลากร สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความก้าวหน้า รวมทั้งสนับสนุนให้ผู้นำพัฒนาผลผลิตและการบริการให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า สามารถเตรียมพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Wheelen & Thomas.2000: 4) อีกทั้งการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูช่วยกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้นำ ทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงานเป็นอย่างดี (Crosby. 1992: คำนำ) อีกทั้งยังช่วยพัฒนาภาวะผู้นำทำให้เกิดคุณภาพของผลผลิตและการบริการ เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของผู้นำ ลูก้าเกิดความพึงพอใจต่องาน และสนับสนุนการบริหารงานให้มีคุณภาพ (Crum. 1995: 1594) ขณะเดียวกันการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับแนวความคิดของเบรสาเตกิว ปาร์กเกอร์และคนอื่นๆ (Berasategui. 2003: Online; Parker & Others. 1999: Online) กล่าวถึงประโยชน์ของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่ช่วยพัฒนาภาวะผู้นำให้มีคุณภาพรวมถึงปรับปรุงบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมของผู้นำสอดคล้องกับแนวคิดของโรงเรียนโอไฮโอ (Ohio School. 1995: Online) ที่สนับสนุนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีของผู้นำกับบุคลากร โดยสร้างบรรยากาศแบบมิตรภาพและไว้วางใจ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของแมคคิลเลน

(McClellan, 2003: Online) แสดงให้เห็นว่าการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ช่วยปรับปรุงการทำงานเป็นทีมของผู้นำ ปรับปรุงการสื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมถึงการปรับปรุงการบริหารงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีความสำคัญต่อภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร สมควรมีการเสริมสร้างให้ผู้บริหารโรงเรียนใช้หลักการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและที่สำคัญส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำคุณภาพ เพื่อเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาคุณภาพนักเรียนและภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตการศึกษา กรุงเทพมหานครได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากข้อค้นพบดังกล่าวจึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งเป็นข้อเสนอแนะที่ได้จากการสัมภาษณ์ ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยและข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1.1 จากข้อค้นพบของการวิจัย แสดงให้เห็นว่าการใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด จึงควรส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียน มีการพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ พัฒนากลยุทธ์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู โดยเน้นการฝึกอบรมและการส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาดูงานโรงเรียน ที่มีการใช้หลักการบริหารจัดการยุทธศาสตร์และการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูที่เป็นรูปธรรม

1.2 งานวิจัยแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำคุณภาพด้านการใช้หลักการเปลี่ยนแปลงและการใช้แรงจูงใจมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด จึงสมควรส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนมีการอบรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการใช้แรงจูงใจให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.3 จากข้อค้นพบแสดงให้เห็นว่าการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน จึงสมควรส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนใช้หลักการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องให้เกิดคุณภาพ

2. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการสัมภาษณ์

ผู้บริหารโรงเรียนได้เสนอแนะดังนี้

2.1 สมควรให้ผู้บริหารโรงเรียนทุกระดับเข้ารับการอบรมหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำคุณภาพ รวมทั้งการบริหารจัดการยุทธศาสตร์

2.2 สมควรจัดให้ผู้บริหารสถานศึกษา ตลอดจนครูอาจารย์ได้รับการฝึกอบรมการวางแผนกลยุทธ์ โดยเน้นกระบวนการวางแผนและเน้นกลยุทธ์ในการพัฒนา นักเรียนและโรงเรียน

2.3 สมควรจัดให้บุคลากรในโรงเรียนนำวงจรคุณภาพ (PDCA) พัฒนานักเรียนและโรงเรียนอย่างจริงจัง เพื่อปรับปรุงพัฒนาระบบการเรียนการสอนให้เกิดคุณภาพต่อไป

3. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

3.1 งานวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นแนวคิดและทฤษฎีค่อนข้างใหม่ การค้นคว้าส่วนใหญ่ใช้การอ้างอิงจากต่างประเทศ ผู้วิจัยจึงใช้การสัมภาษณ์มาประกอบการวิเคราะห์และสรุปผล เพื่อให้ข้อมูลเป็นบริบทของคนไทย ซึ่งผลที่ได้เป็นไปตามสมมุติฐานที่วางไว้ เพื่อให้การวิจัยสามารถลงลึกไปสู่ผลหรือคุณภาพนักเรียน จึงสมควรมีการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำคุณภาพที่ส่งผลต่อคุณภาพนักเรียนในอันดับต่อไป

3.2. ในการทำวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาจากกลุ่มประชากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร จึงสมควรศึกษาจากกลุ่มประชากรในระดับอื่นๆ และเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ ในด้านรูปแบบและภาวะผู้นำคุณภาพ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโอกาสต่อไป

3.3 การวิจัยนี้ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน รวมถึงได้ศึกษาการพยากรณ์ของตัวแปรทั้งสามด้านที่ส่งผลกับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนและตัวแปรดังกล่าว ได้ร่วมกันพยากรณ์ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนได้ร้อยละ 78 ซึ่งอีกร้อยละ 22 จำต้องศึกษาปัจจัยอื่นๆ มาพยากรณ์ จึงสมควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยอื่นๆ หรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องทางทฤษฎี เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัยเพื่อพัฒนาผู้นำในโอกาสต่อไป

3.4 งานวิจัยในครั้งนี้ศึกษาในบริบทของผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก
จึงสมควรทำการศึกษาวิจัยในบริบทของโรงเรียนทั้งด้านกระบวนการบริหารงานและผลของ
การบริหารงานในโอกาสต่อไป



บรรณานุกรม

- กรมสามัญศึกษา. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และการวิเคราะห์สาระสำคัญ. กรุงเทพฯ: อรุณสาลาดพร้าว.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2547). การมีส่วนร่วมของชุมชน. (ออนไลน์). สืบค้นเมื่อ 28 พฤษภาคม 2548 จาก 202.183.216.170/ed_qual/step.htm.
- กษมา วรวรรณ ณ อยู่ธยา. (2546). การมีส่วนร่วมของนักเรียน. สืบค้นเมื่อ 28 พฤษภาคม 2548, จาก www.moe.go.th/tuesday/L1_17062546.htm.
- ชลี แต่รุ่งเรือง. (2536). ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารดีเด่น โรงเรียนประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- ชูชาติ พวงสมจิตร. (2541). ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนกับโรงเรียนประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ชาติชาย นิภากุล. (2545). การใช้เวลาในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2543, มกราคม). ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยสู่ปี 2000 การพัฒนาคุณภาพการเพิ่มผลผลิตและการวัดประสิทธิผล ข้าราชการ. 45 (1) : 4-7.
- ธัญญาณี สังขารมย์. (2543). ศักยภาพในการพัฒนาเพื่อเข้าสู่มาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ธิดา อานทิพย์สุวรรณ. (2540). สภาพการใช้คอมพิวเตอร์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

- ธีรพนธ์ คงนาวัง. (2544). วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน. วิทยานิพนธ์ ค.ด.
(บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
ถ่ายเอกสาร.
- ธีระ รุญเจริญ. (2545). สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: วิ.ที.ซี.
- นิพนธ์ เทศวงศ์. (2541). สภาพและปัญหาการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาส่วนกลาง. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.
(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
ถ่ายเอกสาร.
- นิยม โพธิ์งาม. (2544). การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการดำเนินการประเมินคุณภาพ
ภายในโรงเรียนนาร่องจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการ
ศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- ประภาพันท์ เจริญกิติ. (2543). การศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำในงานวิชาการของ
ผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี
วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ปรีดาวรรณ อินวิมลศรี. (2547). บ้านแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต. สืบค้นเมื่อ 23
เมษายน 2548, จาก <http://www.swu.ac.th/edu/ae/websnong/web01/inform.htm>.
- พนม พงษ์ไพบูลย์. (2543, มกราคม-มีนาคม). "มองการศึกษาขั้นพื้นฐานปี 2000".
สหประชาชาติ. 32 (1) : 59 - 63.
- พรทิพย์ สระบงกช. (2544). ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษาในภาคตะวันออก. ปรินิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการ
ศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- มนัส พลายุ้ม. (2540). ความพอใจของผู้ปกครองนักเรียน ที่มีต่อการบริหารงานโรงเรียน
มัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอ่างทอง. ปรินิพนธ์ กศ.ม.
(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
ถ่ายเอกสาร.

- เมธี ปิยะคุณ. (2547). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุด. สืบค้นเมื่อ 31 มกราคม 2547, จาก www.stou.ac.th/Thai/Offices/Oce/Knowledge/3-46/page19-3-46.html
- ยงศักดิ์ ศฤงคารนนท์. (2539). การศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่อยู่ในระดับความนิยมมาก สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- วิจารณ์ พาณิช. (2545, 4 มกราคม). สกว.เจียรไนเพชรสร้างนักวิจัยรุ่นใหม่. เดลินิวส์. หน้า 10.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2542). พลัสการเรียนรู้อันกระบวนทัศน์ใหม่. กรุงเทพฯ: เอสอาร์พรินติ้ง.
- วิทยา สุทธิพิตร และ ก้องเดชา บ้านมะหิงษ์. (2547). กุญแจแห่งความสำเร็จในการจัดการคุณภาพ. (ออนไลน์). สืบค้นเมื่อ 31 พฤษภาคม 2549, จาก industrial.se-ed.com/itr89/itr89_149.asp.
- วิทยากร เขียงกุล. (2541). วิฤทธิและโอกาสในการปฏิรูปการศึกษาและสังคมไทย. กรุงเทพฯ : อมรินทร์การพิมพ์.
- วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนี. (2547). คู่มือการประกันคุณภาพ. สืบค้นเมื่อ 21 พฤษภาคม 2549, จาก www.bcnlp.ac.th/qa/qadoc/Firststep
- เว็บคุณภาพ. (2547). บริหารคุณภาพ. สืบค้นเมื่อ 24 เมษายน 2549, จาก self.south.rit.ac.th/websunput/elearning2545/prakong/modifiedcontents.html
- ศูนย์พัฒนาหลักสูตร, กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. (2544). ศัพท์บัญญัติการศึกษา. กรุงเทพฯ: กรมวิชาการ.
- สถิต ยังกง (2544). ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการประกันคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2547, 17 มิถุนายน). สมศ. ตั้งโจทย์ปฏิรูปการศึกษา. เดลินิวส์. หน้า 27.
- สุพล วังสินธุ์. (2542, กรกฎาคม). บทบาทของผู้บริหารในการปฏิรูปการศึกษา. วารสารวิชาการ. 2 (7) : 32-36.

- สุพัตรา สุมโนมหาอุดม. (2534). การศึกษากระบวนการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษาในส่วนกลาง. วิทยานิพนธ์. ค.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- สำนักงานงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2543). กรอบวิสัยทัศน์และทิศทางแผนพัฒนาฉบับที่ 9. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2544). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). ความสามารถในการแข่งขันด้านการศึกษาของประเทศไทย ปี 2544. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- สำนักงานทดสอบทางการศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. (2544). รายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2544. กรุงเทพฯ: กรมวิชาการ.
- สำนักงานทดสอบทางการศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. (2544). รายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2544. กรุงเทพฯ: กรมวิชาการ.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2544). ปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542. กรุงเทพฯ: บุญศิริการพิมพ์.
- สำนักงานที่ปรึกษาการฝึกอบรม. (2547). รูปแบบของวิธีการฝึกอบรม. สืบค้นเมื่อ 2 พฤษภาคม 2549, จาก www.geocities.com/trainingcons/home0004.html.
- สิริลักษณ์ ค้อชากุล. (2544). การควบคุมคุณภาพการศึกษาในระบบการประกันคุณภาพการศึกษา : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การวิจัยการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา. (2545). สรุปภาพรวมของผลการติดตามโรงเรียนปฏิรูปการศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ปี พ.ศ.2545. กรุงเทพฯ: กรมสามัญศึกษา.

- อดุลย์เดช ฐานะ. (2542). *การบริหารการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในโรงเรียนมัธยมขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- อ่ำรุ่ง จันทวานิช. (2547). *การพัฒนาคุณภาพการศึกษา. (ออนไลน์). สืบค้นเมื่อ 12 กุมภาพันธ์ 2549, จาก www.eaac.or.th .*
- Administrative Office. (2003). *Management : Strategies For the 21 st Century.*
Retrieved July 21, 2003, from www.2.austin.cc.tx.us/ronicook/officerring/2001objectives.htm
- AIA. (2005). *Elements of Strategic Planning.* Retrieved April 20, 2005, from http://www.aia.org/nwsltr_Fm.cfm?pagename=fm_a_planning
- Alabama, A.; & M University. (2003). *Framework for Continuous Quality Improvement.* (Online). Retrieved May 21, 2005, from www.aamu.edu/AcademicAffairs/academicAffairspage_files/quality%20Improvement%20plan.htm
- A Leadership Guide. (2004). *Leadership to Quality Improvement.* Retrieved August 11, 2005, from www.nhtsa.dot.gov/people/Injury/ems/leaderguide/
- Alexander School. (2003). *About Alexander School.* Retrieved June 21, 2005, from www.alexander-montessori.com/about.htm.
- All Business. com Inc. (2006). *Ten Tips on Managing Change.* (2005). Retrieved June 21, 2005, from www.allbusiness.com/management/change-management/11336-1.html
- Apple, MW. (1993). *Official knowledge: Democratic education in a conservative age.* New York : Routledge.
- Avalos, Beatrice. (1997). *Professionalism and Empowerment of Teachers : Views And Experiences .* P. 68-84. London : Cassell.
- Australian College of Education for the Australian Secondary Principals Association. (2003). *Excellence in School Leadership.* Retrieved May 20, 2005, from www.austcolled.com.au/projects/excellenceinschooleadership/background.html
- Baruch, Thomas and Velthouse. (1990). *General models of empowerment* Retrieved May 20, 2005, from <http://edutechwiki.unige.ch/en/Empowerment>.
- Baker, Ron. (1992). *Leadership, Technology and Change in the Community College.* Retrieved May 6, 2005, from www.gseis.ucla.edu/ERIC/bibs/techleader.html

- Balian, Arpie G. (2005). *Strategic management in a Performance-Based Organization*. Retrieved May 20, 2005, from <http://proquest.umi.com/pqdweb?RQT=565&MRR=M&TS=1162259942&clientId=618>
- Baldwin, G. (1994, March). The student as a customer: the discourse of quality. *Journal for Higher Education for Management*, 9 (2) : 131-9.
- Barrier, M. (1993, April). Business schools, TQM, and you. *Nation's Business*, 81 (3) : 60-61.
- Barlosky, Martin.; & Lawton, Stephen. (1994). *Developing Quality Schools : A Handbook*. (CD-ROM). Toronto : Ontario Inst. Available : ERIC (July 2000).
- Bauner, Jeff J. (2001). *Quality Management Theory and Structure*. (Online). Retrieved May 12, 2003, from [www.cle.uc.edu/~baunerj/qm t&sfall 01.htm](http://www.cle.uc.edu/~baunerj/qm%20t&sfall%2001.htm)
- Bauman, Paul C. (1996). *Governing Education*. Boston : Allyn & bacon.
- Bayne-Jardine, Colin.; & Holly, Peter. (1994). *Developing Quality Schools*. (CD-ROM). Pennsylvania : Falmer Press. Available : ERIC(May 1995).
- Beck, Lynn G.; & Murphy, Joseph. (1998). *The Four Imperatives of The Successful School*. California : Corwin Press.
- Bell, Judith; & Harrison, Bernard T. (1995). *Vision and Values in Managing Education*. London : David Fulton Publishers.
- Bengtssen, Bengt. (2001). *Teacher Empowerment and Technology*. Retrieved May 12, 2005, from www.ite.mh.se/~arne/farts/bbforødrag.html
- Bennis, Warren.; & Nanus, Burt. (1997). *Leaders*. New York : Happer Collins Publishers.
- Bill Lamperes. (2004) *Strategies for Staff Empowerment*. Retrieved May 12, 2005, from <http://www.findarticlescom/p/search?tb=lamperes,+billW>
- Blanchard, Ken, Carlos, John P. & Randolph, Alan. (1996). *Empowerment Takes More Than a Minute*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers.
- Blasé, Joseph & Blasé, Jo Roberts. (1994). *Empowering Teachers : What Successful Principals Do*. California : Corwin Press.
- Blase, J. and Blase, J. (2000, August). Principals' Perspectives on Shared Leadership. *Journal of School Leadership*, (10) : 9-39.

- Boise School. (2003). *Strategic Plan 2005 Progress Report*. Retrieved June 3, 2005, from www.boiseschools.org/Plan2005/status.html
- Boles, K & Troen, V. (1992, June). How Teachers Make Restructuring Happen. *Educational Leadership*. 49 (5) : 53–56.
- Bonstingl, John Jay. (2001). *Schools of Quality*. Third Edition. (CD-ROM). Virginia : Corwin Press. Available : ERIC (December 2001).
- Bonstingl, John Jay. (1992). *Schools of Quality : An Introduction to Total Quality Management in Education*. (CD-ROM). Available : ERIC (March 1994).
- Boyd, Barry L. (2001). *Bringing Leadership Experiences to Innu-City Youth*. Retrieved May 14, 2005, from www.joe.org/joe/2001august/a6.html
- Bravener .Lee C. (2007). *The Road to Continuous Improvement*. Retrieved June 3, 2005, from <http://www.nqa-usa.com/>
- Bray, Peter J. (1995, January). Leadership in A Quality School. *Dissertation Abstracts International*. Ed.D. University of San Diego. Available : DAI-A. 55 (07) : 1753.
- Brown, D.J., Koenig, H. (1993, October). Applying total Quality Management to Business Education. *Journal of Education for Business*, 12 (2) : 325-329.
- Buffet, Michel Alain. (2001). *Adaptation/innovation and Strategic Management : A Comparison of French and American Managers*. Retrieved May 14, 2005, From <http://proquest.umi.com/pqdweb?RQT=565&MRR=M&TS=1162259942&clientId=618>
- Burgess, David G. (2001). *Effective Leadership*. Retrieved March 3, 2005, from www.ased.org/educationnews/eric/effectiveeric.html
- Butler, D. (1996). *Customer Focused Quality –TQM For Education*. Retrieved May 3, 2006, from <http://www.dbainc.com/dba2/applications/education.html>
- Byrd, Theresa Sadie. (1999, January). *Total Quality Management Implementation in Three Community College Libraries and /or Learning Resources Centers*. *Dissertation Abstracts International*. Ed.D. University of Virginia. Available : DAI-A. 59 (07) : 2378.
- Caldwell, B. and Spinks, J. (1998). *Beyond the Self-Managing School*. London: The Falmer Press.

- Cathalie, Gehrke. (2007). *Teacher Empowerment*. Retrieved January 3, 2007, from <http://www.Library Reference/orgy>.
- Callaway, Stephen Kent. (2003). *Pursung The Exploratin of Disruptive Technology :Strategic Management Issues for Internal Corporate Ventures*. Retrieved May 3, 2006, from <http://proquest.umi.com/pqdweb?RQT=565&MRR=M&TS=11622599428 &clientId=618>.
- Clark, John. (2003). *Effective Communication*. Retrieved May 3, 2005, from <http://www.isma.org.uk/stressnw/effcomm.htm#>.
- Clark, Sharon E.; & Denton, Jon J. (1998). *Integrating Technology in the School Environment : Through The Principal's Lens : Information Research Report*. (CD-ROM). Available : ERIC(August 1998).
- Claton, Marlene. (1999, Spring). The Applicability of Total Quality Management to The English Higher Education System and Implications for The Development of TQM Theory. *Dissertation Abstracts International*. Ph.D. Aston University. Available : DAI- A (01) : 8.
- Collins, Alice; Harte, Austin; & Cooper, Janice. (2003). *Enhancing Local Involvement in Education Through Quality Leadership*. Retrieved May 3, 2005, from www.sternnet.nf.ca/community/Prospects/v1n3/enhaeduc.htm
- Comp Assess Pty. (2004). *Talent Retention*. Retrieved May 3, 2006, from http://www.compassess.biz/products_services/talent_retention.htm.
- Conrad, Joseph. (1992). *Educational Leadership in Schools*. Retrieved May 3, 2006, from www.arts.auckland.ac.nz/edu/staff/jhattie/Perthqz/leadSch.3.
- Cooper, David. (2003). *Leadership for Follower Commitment*. London : Oxford.
- Cox, Robert F. (1996). *Theoretical Foundations of Leadership in TQM*. Retrieved May 3, 2005, from <http://asceditor.unl.edu/archives/1996/cox96.htm>.
- Crawford, Megan; Kyd, Lesley; & Riches, Colin. (1997). *Leadership and Teams in Educational Management*. Buckingham : The Open University.
- Crowther, F; Kaagan, S; Ferguson, M; and Hann, L. (2002). *Developing Teacher Leaders : How Teacher Leadership Enhances School Success*. California : Corwin Press.

- Crum, Gloria.; & Jean Ebert. (2003,July). A Study of The Relationship Between Leadership Style and Teacher Empowerment in Schools Involved in Educatinal Restructuring on Campuses in the Texas Partnership Schools Initiative. *Dissertation Abstracts International* . Ed.D. University of Houston : Available DAI.-A 56 (05) : 1594.
- Cunningham, William G.; & Cordeiro, Paula A. (2003). *Education Leadership : A Problem-Based Approach*. Boston : Pearson Education.
- Crosby , Philip B. (1986). *Quality is Free*. New York : McGraw –Hill.
- Crosby, Robert P. (1992). *Walking the Empowerment Tightrope*. Pennsylvania : Organization Design and Development.
- Cross, Matthew. (2000). *Welcome to Leadership Alliance*. Retrieved June 21,2006, from www.leadershipalliance.com/deming.htm
- Daft, Richard A. (2003). *Understanding Management*. Retrieved June 21,2006, from www.hbcollege.com/management/daft3um/toc.html/
- Daft, Richard I. (1999). *Leadership : Theory and Practice*. Orlando : The Dryden Press.
- Dale, Barrie G. (1994). *Managing Quality*. 2nd ed. London : Prentice Hall.
- Day, Chistopher. (1999). *Developing Teachers : The Challenges of Lifelong Learning*. London : Falmer Press.
- Dee, Jay R., Henkin Alan B.; & Lee, Duemer. (2003, May). Structural Antecedents and Psychological Correlates of Teacher Empowerment. *Journal of Educational Administration*. 41 (3) : 257-277.
- Dess, Gregory G. (2005). *The Four Keys Attribute of Strategic Management*. Retrieved June 21, 2006, from http://www.sber.uca.edu/publications/Strategic_Management/pdf/03.pdf.
- Dlugosh, Larry L. (1993). *Planning ,Processing , and Action Leads to Quality School : The Annual Conference of Oklahoma National Report, March 25-27 1993*. (CD-ROM). Available : ERIC(November 1993).
- Doherty, Geoffrey D. (1994). *Developing Quality Systems in Education*. London and New York : Routledge.

- Dono-Koulouris, Marilyn J. (2003). *Leadership Style, Teacher Empowerment, and Job Satisfactin in Selected Catholic Elementary Schools*. Retrieved June 21, 2006, from <http://proquest.umi.com/pqdweb?RQT=565&MRR=M&TS=1162259823&clientId=618>
- Downey, Carolryn J; Frase, Larry E.; & Peter, Jeffrey J. (1994). *The Quality Education Challenge*. California : Corwin Press.
- Driscoll, C., Wicks, D. (1998, November). The Customer- Driven Approach in Business Education: a Possible Danger?. *Journal of Education for Business*, 74 (1) : 58-61.
- Easterby-Smith, M; Burgoyne, J; & Araujo, L. (1999). *Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in theory and practice*. London: Sage.
- Eckley, Mona.; & Elaine, Nelson. (1998,January). The Relationship Between Teacher Empowerment And Principal Leadership Styles. *Dissertation Abstracts International*. Ph.D. The Pennsylvania State University. Available : DAI-A. 58 (07) : 2475.
- Education 2000. (2003). *A Holistic Perspective*. Retrieved June 5, 2006, from www.ties-edu.org/GATE/Education2000.htm/
- Education Review Office. (1997). *The Professional Leadership of Secondary Schools*. Retrieved June 5, 2006, from www.ero.govt.nz/Publications/eers1997/97no4n/htm
- English, Fenwick W. & Hill, John C. (1994). *Total Quality Education*. California : Corwin press.
- Evans, J; Lindsay, W.M. (2001,May). *The Management and Control of Quality*. South-Western. 11 (3) :60-190.
- Ferris, Gerald R.; Rosen, Sherman D; & Barnum ,Darold T. (1995). *Handbook of Human Resource Management* . Massachusetts : Blackwell Publishers.
- Fitzgerald, Ronald J. (1999). *Total Quality Management in Education*. Retrieved June 5, 2006, from www.mehs.educ.state.ak.us/quality/theory tqmineduc.pdf
- Franzblau, (1958). *A Primer Statistics for Non-Statisticians*. Retrieved July, 2007, from <http://irp.savstate.edu/irp/glossary/correlation.html>.

- Frazier, Andy. (1997). *A Roadmap for Quality Transformation in Education*. Florida : St.Lucie Press.
- Fuller, Mary L.; & Olson, Glenn. (1998). *Home- School Relation*. London : Allyn and Bacon.
- Furtwengler, Willis J; & Hurst, David. (1992). *Leadership for School Quality- Personal Challenge*. Retrieved June 5, 2007, from <http://www.referenceforbusinss.com/managementComp-decopyright.html>
- Georgiades, Nick; & Macdonell , Richard. (1998). *Leadership for Competitive Advantage*. New York : John Wiley & Sons.
- Glasser, William. (1993). *The Quality School Teacher*. California : Harper-Collins.
- Glasser, William. (1992). *The Quality School : Managing Students Without Coercion*. New York : HarperCollins.
- Goetsch , David L; & David, Standy B. (1995). *Quality Management*. New York : Prentice-Hall.
- Gonzales, S.; & Lambert, L. (2001,July). Teacher Leadership in Professional Development Schools: Emerging Conceptions, Identities, and Practices. *Journal of School Leadership*. (11) : 6- 24.
- Greene, Brad. (1994). *New Paradigms for Creating Quality Schools*. New York : John Wiley & Sons.
- Green, Micheklle Y. (2000,September). What Makes a Quality School ?. *NEA-Today*. 19 (1) : 28-29.
- Gron, P. (2000, September). Distributed Properties: A New Architecture for Leadership. *Educational Management and Administration*. 28 (3), 317-338.
- Hampshire County Council. (2003). *Education in Hampshire*. Retrieved August 8, 2005, from www.tpsd.org/gah/modern_red.htm.
- Harris, Interactive Inc.; & Rochester, NV. (2001). *Key Elements of Quality Schools : A Study of Teachers, Students and Principles*. New York : Madison Square.
- Harvey, Thomas R.; & Drolet, Bonita. (1994). *Building Teams, Building People : Expanding The Fifth Resource*. Lancaster : Technomic Publishing.

- Hass School. (2003). *The Case of Lesotho Quality Consideration in Secondary and High School Education in Africa*. Retrieved June 21, 2006, from www.hass.bukeley.edu/News/cmr/description.html
- Hein, Pat.; & Chapman, Elwood N. (1993). *Learning to Lead*. California : Crisp.
- Hitt, Michael A, Hoskisson Robert J; & Ireland, Duane R. (2005). *Strategic Management Competiveness Globalization*. Thomson : South- Western.
- Henderson, A. (1988, March). Parents are A school's Best Friend. *Phi Delta Kappan*. 70 (2) 147-153..
- Hesselbein, Frances, Goldsmith, Marshall; & Someville, Iain. (2002). *Leading for Innovation*. New York : Jossey- Bass.
- Hindle, Tim. (2000). *Guide to Management Ideas*. London : The Economist Book.
- Hoy, Charles; Bayne-Jardin, Colin.; & Wood, Margaret. (2000). *Improving Quality in Education*. New York : Falmer Press.
- Hoy, Wayne K.; & Miskel, Cecil G. (2001). *Educational Administration Theory , Research and Practice*. 6 th. New York : McGraw-Hill.
- Hradesky, John L. (1995). *Total Management Handbook*. New York : McGraw – Hill.
- Hughes, Larry W. (1994). *The Principal as Leader*. New York : Macmillan College Publishers.
- Hughes, Martin., Wikeley, Felicity; & Nash, Tricia. (1994). *Parents and Their Children's Schools*. Massachusetts : Blackwell.
- Hung Cheng Jen. (2005). *A Correlatnal Study Between Junior High School Teacher Empowerment and Job Satisfaction in Kaohsiung Area of Taiwan*. Retrieved June 10,2007, from www.cheng.org.empower/article/html/
- Hymes, James L. (1993). *Effective Home –School Relations*. New York : Prentice-Hall.
- Inman, Anthony. (2006). *Continuous Improvement*. Retrieved June 14, 2006, from www.inman.org.article/html/

- Iyer, Aditi.; & Jesani, Amar. (2003). *Barriers to the Quality of Care*.
Retrieved July 5, 2006, from www.hgph.harvard.edu/organisation/hedlthnet/Sasia/suchana/1119/rh396.htm/
- Jaques, Elliott.; & Clement, Stephen D. (1994). *Executive Leadership*.
Massachusetts : Cason Hall & Co.Publishers.
- John, Mary Emma Brown. (1997,December). A Strategic Planning Approach to Improve School Climate A Case Study in School Restructuring. *Dissertation Abstracts International*. Ph.D. University of Georgia. Available : DAI-A. 58 (6) : 2004.
- Johnson - Christoff, M Beth. (1997 , May). Change in The Ranks : Teachers' Perceptions of Restructuring a Case Study (School Improvement).
Dissertation Abstracts International. Ph.D. Bowling Green State University.
Available : DAI - 57 (11) : 4653.
- Jones, john., Aguirre, DeAnne.; & Calderone, Matthew. (2006). *10 Principles of Change*. Retrieved June 11, 2006, from www.strategybusiness.com/resilience/rr00006
- Jorbeck, Agnbeta.; & Levn, Soeren. (1998). *The Qualities -Project- How to Assess the Local School*. Retrieved June 21, 2006, from www.qualis.hu/nacka/1manchester98.doc
- Joyee, Daul.; & Wood, Adrien. (2001). *Strategic Management*. London : Kogan press.
- Juran, Joseph M. (1989). *Juran on Leadership for Quality*. New York : Free Press.
- Kaiser, J.R.; & Kaiser, P.R. (1994). *Persuasive Messages TQM Support Change Planed*. Retrieved May 20, 2006. from www.-personal.umich.edu/~marvp/facultynetwork/bibliography_files/journall_1.htm/
- Kaplan, Leonard. (1992). *Education and The Family*. Massachusetts : Allyn & Bacon.
- Kaplan, Leslie S.; & Owings, William A. (2001, November). Teacher Quality student Achievement. *NASSP Bulletin*. 85 (628) : 64-73.
- Kaufman, Martin. (2002). *College of Education*. Retrieved March 12, 2006, from www.college/kaufman/edu/htm

- Kaufman, Roger.; & Zahn, Douglas. (1993). *Quality Management Plus*. California : Corwin press.
- Kilmer, Lloyd Carlyle. (1999, April). Total Quality Management : A Tool for School Improvement (Secondary School). *Dissertation Abstracts International*. Ph.D. The University of Nebraska-Lincoln. Available : DAI-A 59 (10) : 3705.
- King, Chris.; & Smoot, Gaye. (2004). *Principal empowerment through AB 75: principals find that AB 75 training helps them better understand the curriculum and support teachers' instructional needs*. Retrieved March 12, 2006, from <http://www.findarticles.com/p/search?tb=art&qt=Gaye+Smoot>.
- Kinlaw, Dennis C. (1992). *Continuous Improvement and Measurement for Total Quality*. San Diego : Pfeiffer & Company.
- Kirby, Elizabeth A. (2003, January). Implications for Educational Administration Through Analysis of Environmental Context and Symptoms of Stress Experienced by High School Principals. *Dissertation Abstracts International*. Ed.D. Central Michigan University. Available : DAI-A 64(06) : 1926.
- Kissing, Steven. (1998, June). Designing Schoolhouses of Quality. *School Planning and Management. Educational Management*. 37 (6) : 21-26.
- Kittel, Andrew., Joseph, Jr. (1995, May). The Relationship of Shared Decision Making And Teacher Empowerment. *Dissertation Abstracts International*. Ed.D. The Pennsylvania State University Available : DAI-A 55 (11) : 3357.
- Kouzes, James M. (1995). *The Leadership Challenge.: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organization*. San Francisco : Jossey Bass.
- Kurtus, Ron. (2001). *Basic Principles of Total Quality Management*. Retrieved March 12, 2006, from <http://idq.com/tqm.htm>
- Kyle, Larry Dusten. (1995). *Visionary Leadership and Total Quality Management in Higher Education Administration*. (CD-ROM). Available : ERIC (February 1996).
- Lashley, Conrad. (1997). *Empowering Service Excellence*. London : Cassell.
- Lau, H.C. (2003). *The Soft Foundation of The Critical Success Factors on TQM Implementation in Malaysia*. Retrieved April 10, 2006, from <http://www.blweb.it/esos/tqmhe2/25.pdf>.

- Law, Sue. (2000). *Educational Leadership and Learning*. Bucking & Phildelphia : Open University..
- Lee, Quarterman. (2003). *Quality in the Balance*. Retrieved April 10, 2006, from www.edu.lee.quar.com/tqm.htm.
- Leadership.; & Management HMI Report. (1998). *The Role of Middle Managers*. Retrieved July 21, 2006, from www.ldantl.org/new/brif/oc96/mcniel.html
- Leuenberger, J. (1993). *Schools of Quality : An Experiment in Cooperation*. Retrieved June 12, 2005, from <http://www.worldtrans.org/qual/schoolquality.html>.
- Lewis, Michael Edward. (1997,July). Total Quality Management in Three School Districts : Beginning Journey (Leadership, Group Development). *Dissertation Abstracts International*. Ph.D. The Pennsylvania State University. Available : DAI-A. 57 (12) : 5003.
- Lewis, R.G., Smith, D.H. (1994), *Total Quality in Higher Education*. London : St Lucie.
- Lewellen, James R. (1995). *A Parents' Guide to Quality Schools : Taking Charge of Your Child's Education*. New York : Vantage Press.
- Loffler, Elke. (2003). *Difining Quality in Public Administration*. Retrieved May 21, 2006, from www.vus.uni-lj.si/nispa/loooooefflu.doc.
- Lomax, Pamela. (1996). *Quality Management in Education*. London & New York : Routledge.
- Lunenburg, Fred C., & Ornstein, Allan C. (1996). *Educational Administration*. Concept and Practices. California : Wadsworth Publishing Company.
- Macdonald, John. (1998). *Understanding Total Quality Management*. London : Hodder Stoughton.
- Macdonald, Margaret Rae. (2003,July). The Contribution of Education, Experience, and Personal Characteristics on the Reflective Judgment of Students Preparing for School Administration. *Dissertation Abstracts International*. Ph.D. Andrews University Available : DAI-A64 (07) : 2403.
- Macleod, Flora. (1989). *Parents and Schools ; The Contemporary Challenge*. :London : The Falmer Press.

- Maddox, Gloria.; & Geraldine, Hester . (2006,May). Factors Affecting Teacher Turnover And Retention (Job Satisfaction, Empowerment). *Dissertation Abstracts International*. Ph.D. University of Colorado Available : DAI- A 35 (01) : 338.
- Maguad, Ben A. (1999). *A Total Quality Approach To Adventist Education*. Retrieved October 30, 2006, from <http://www.aaias.edu/ict/vol-24/24cc-157-176htm>
- Mahmood, Shahid. (1995). *A Study of Leadership Behavior and Effectiveness of Secondary School Heads in Pakistan*. Retrieved January 20,2006,from www.ilm.edu/php/shahid/abstract.htm
- Mahoney, Francis X.; & Thor, Carl G. (1994). *The TQM Trilogy*. New York : Amacom.
- Maker, Irene C. (1997, February). Total Quality Management in Postsecondary. *Dissertation Abstracts International*. M.Ed. University of Alberta (Canada). Available : DAI-A 35 (01) : 106.
- Martin, Jane; et.al. (1997,May). *Parents as Partners in Assuring the Quality of School*. ERIC(December 1997)
- Matteson, Michael . T. (1999). *Organizational Behavior and Management*. Singapore : McGraw – Hill.
- Maurer, Matthew M. & Davidson ,George Steven. (1998). *Leadership In Instructional Technology*. New Jersey : Prentice- Hall.
- Maxcy, Spener J. (1991). *Educational Leadership*. Toranto : OISE Press.
- Mcdonald, Dennis J. (1997,May). Total Quality Management : A Case Study of the Cherry Hill Public School, Cherry Hill, New Jersey. *Dissertation Abstracts International*. Ed.D. Columbia University Teachers College. Available : DAI-A 57 (11) : 4613.
- McNiel, Robert M. (2002). *Total Quality Management : What's in it for Schools?*. Retrieved May 12, 2006, from www.ldantl.org/new/brif/oc96/mcniel.html
- Michela, John L.; & Jha, Shallendra. (2003). *Total Quality Management*. Retrieved June 21, 2006, from www.welchco.com/sd/08/00101/0296/01/215/140018.htm.

- Ministry of Education, Hungary. (2003). *A New Approach to Quality in Hungary School Education*. Retrieved July 20, 2006, from www.prosper.ro/_Project%202.7.1/english/continuum_assurance/MM_hungary.htm
- Mintzberg, Henry. (1993). *The Working Leader*. New York : The Free Press.
- Montgomery County School. (1993). *Corporate Partnership on Managerial Excellence*. Retrieved July 20, 2006, from www.montgomery.org/decriptrived.com/html
- Moore, Alex; George, Rosalyn.; & Halpin, David. (2002, April). The Developing Role of The Headteacher in English Schools. *Educational Management & Administration*. 30 (2) : 175-178.
- Munn, Pamela. (1993). *Parents and School*. London & New York : Routledge.
- Murgatroyd , Stephen; & Morgan, Colin. (1993). *Total Quality Management and the School*. Buckingham : Open University Press.
- Naschberger, Christine. (2002). *Human Resource Management*. Retrieved July 20, 2006, from www.forst.uni-muenchen.de/FILES/Hrm_Skript_Studenten_02.2003.doc
- National Speakers Bureau. (2001). *The Seven "C's" Of Effective Management*. Retrieved June 12, 2006, from <http://www.nsb.com/request.asp>
- National Staff Development Council. (2007). *Continuous improvement Monitoring the quality of student learning*. Retrieved May 14, 2007, from <http://www.nsdcc.org/index.cfm>
- Nenyod, Boonmee. (2003). *School Based Management : The Ways and Methods*. Retrieved July 12, 2006, from www.thailearns.net/schoolreforms/4031.html
- Newby, Earl F. (1998, July). Total Quality Management and The Elementary School. *Dissertation Abstracts International*. Ed.D. Spalding University. Available : DAI-A 59 (01) : 88.
- Noori, Hamid. (1996). *Success in AMT Implematation and Quality*. Retrieved May 21, 2006, from www.noori/Amt.com/tqm.0212.html
- Novak, Kevin. (2006). *Effective Change Management Get Right With Change*. Retrieved May 24, 2006, from www.networkcomputing.com/showitem.jhtml?docid=1524ws1

- NPIN. (1994). *Building a Strong Parent/School Relationship*. Retrieved May 25, 2006, from http://npin.org/library/pre_1998/n00320.html
- Oak, Catherine; & Schoeffler, Bill. (2002). *Management for the 21 st Century*. Retrieved August 11, 2006, from www.oak.sch.com/manage/21/cencury/htm
- OGC. (2005). *Strategic Management*. Retrieved August 11, 2006, from <http://www.ogc.gov.uk/Sdtoolkit/deliveryteam/briefings/businesschange/strat>
- Ohio Schools. (1995). *Building Commitment and Capacity for School*. Retrieved August 11, 2006, from www.fessler.com/SBE/Venture.htm
- Oldroyd, David. (1999). *Educational Reform Strategies and Developing School Leadership*. Retrieved August 14, 2006, from www.statelead.enpo.htm
- Park, Byoung-Jin. (1998, November). Teacher Empowerment and ITS Effects on Teachers' Lives And Student Achievement in U.S. High Schools. *Dissertation Abstracts International*. Ph.D. The University of Wisconsin – Madison Available : DAI-A59(05) : 1797.
- Park, Insim. (2003). *A Study of the teacher Empowerment Effects on teacher Commitment and Student Achievement*. Retrieved June 4, 2006, from <http://proquest.umi.com/pqdweb?RQT=565&MRR=M&TS=1162259823&clientId=618>
- Parson, Carl. (1994). *Quality Improvement In Education*. London : David Fulton .
- Paul, Cathy L. (1998, February). The Relationship Between The Principles of Total Quality Management and School Climate, School Culture, and Teacher Empowerment. *Dissertation Abstracts International*. Ed.D. University of Missouri Columbia. DAI-A 59 (08) : 2803.
- Payant, Wanda Haug. (1995, July). An Investigation of The Relationships Between Principal Empowering Behaviors, Teacher Empowerment and Student Classroom Conduct as Measured by the Perceptions of Nebraska Middle –Level Teachers (Empowerment). *Dissertation Abstracts International*. Ph.D. The University. Of Nebraska.- Linclon. Available : DAI-A 55 (01) : 27.

- PDSA Management (2007). *PDSA Concept*. Retrieved April 20, 2007, from <http://www.12manage.com/index.html>.
- Philip Crosby Associates. (2003). *Frequently Asked Questions : Quality Management* Retrieved April 20, 2006, from www.philipcrosby.com/pca/b.faq.html.
- Poston, William K., Jr. (1997, September). Comprehensive Study of Factors Impacting Perceived Quality in School Organizations : Findings from Research on Quality Assessment in Iowa School Districts. *Education Policy Analysis Archives*. 5 (19) : 141-154.
- Raebeck, Barry. (1993, November). Exploding Myths, Exploring Truths : Human, Productive Grading and Grouping in The Quality Middle School. *The Annual Conference and Exhibit of The National Middle School Association Report*. November 4-7 ,1993.
- Raywid, Marry Anne. (2002). *Selecting The Focus of a Focus School*. Retrieved February 20, 2006, from www.ericweb.tc.columbia.edu/digest/dig102.asp
- Reid, Linda. (2005). *The Relationship Between Strategic Management and Presidential Leadership in Selected Colorado State-Supported and Private Institutions of Higher Education*. Retrieved February 10, 2006, from <http://proquest.umi.com/pqdweb>
- Republic of Turkey Ministry of National Education. (2002). *Innovations and Developments in Education System*. Retrieved April 12, 2006, from www.web.gov.tr/stats/apk2001ing/Section_4/3technology/AidedEducation.htm
- Robinson, Bruce Murry. (1996, August). Total Quality Management in Education : The Empowerment of A School Community (Australia). *Dissertation Abstracts International*. Ed.D. The University of Nebraska. Available : DAI-A 57 (4) : 1428.
- Rodger, Colleen Grove. (1998, April). Teacher Perceptions of Total Quality Management Practices in Elementary Schools. *Dissertation Abstracts International*. Ed.D Arizona State University. Available : DAI-A 59 (01) : 3703.

- Rohani, Faranak. (1996, September). The Impact of School Quality On Parent Involvement. *Dissertation Abstracts International*. Ph.D. The Florida State University. Available : DAI-A 57 (03) : 1008.
- Roncelli- Vaupot, Silva. (2003). *Leading for Quality*. Retrieved May 21, 2006, from www.oki.hu/article.php?kod=Quality_09-silva.html
- Ross, Joel E. (1993). *Total Quality Management : Text Cases and Readings*. London : Kogan Page.
- Ross, Anthony Thomas. (1998, March). Exploring Connections Among Teacher Empowerment, Teacher Efficacy, Transformational Leadership, And Student Achievement. *Dissertation Abstracts International*. Ed.D. Ed.D. University of Kentucky. Available : DAI-A. 59 (09) : 3311.
- Ross, Kenneth N.; & Mahlick, Lars. (1990). *Planning The Quality of Education*. Oxford : Pergamon Press.
- Rutan, Stephen A. (1999). *Strategic Management : 3 Step to the Cycle of Success*. Retrieved July 20, 2006, from http://www.strategyletter.com/cp_0199/cp_fa.asp
- Ryerson, Randy. (2006). *Building an Effective Communication Strategy*. Retrieved July 20, 2006, from www.contraclprivacy/html/
- Saccucci, Bonnie A.; Lord, Blair; & Pagano, Patricia. (1993). *Higher Education Trends*. Retrieved May 21, 2006, from www.uri.edu/gateway/highered.doc.
- Sallis, Edward. (1993). *Total Quality Management in Education*. London : Kogan Page
- Sashkin, M.; & Kiser K. J. (1993). *Creating and Supporting a TQM Culture*. Retrieved June 12, 2006, from world.std.com/~10/crick/
- Schmoker, Michael James. (1996, March). Results : The Key to Continuous Improvement (Total Quality , School Improvement). *Dissertation Abstracts International*. Ed.D. The University of Arizona. Available : DAI-A 57(4) : 1429.
- Schoker, Mike; & Wilson, Richard B. (1993, September). Adapting Total Quality Doesn't Mean Turning Learning into a Business. *Educational Leadership*. 51 (4) : 62-63.

- Scholtes, Peter R. (2003). *Total Quality or Performance Appraisal : Choose One*. Retrieved May 21, 2006, from Course.bus.ualberta.ca/orga432-reshef/tqmorpa.htm
- School Improvement in Maryland. (2006). *Educator Capacity : Discussion of Strategies*. Retrieved March 12, 2006, from www.mdk/r.org/instruction/ensure/initiation/part2_recommendation3.html
- Schwahn, C.J.; & Spady, W.O. (1998). *Total Leaders : Apply in The Best Future Focused Change Strategies to Education*. Arlington, VA : American Association of School Administrators.
- Scott, G. (2001, February). Customer Satisfaction: Six Strategies for Continuous Improvement. *Healthcare Management*. 46 (2) : 82–86.
- Seed, Allen H. (2006). *Empowering Teachers for School Improvement*. Retrieved March 12, 2006, from <http://cmslive.curriculum.edu.au/leader/default.asp?id=58>
- Sergiovanni, T.J. (1994). *Building Community in Schools*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Sergiovanni, Thomas J. (1991). *The Principalship*. Boston : Allyn & Bacon.
- Sergiovanni, Thomas J. (1992). *Educational Governance and Administration*. Massachusetts : Allyn & Bacon.
- Shipe, Denise A. (1998, July). A Case Study About Total Quality Management in A School District : From Selection To Reflection (Participatory Management, Continuous Improvement). *Dissertation Abstracts International*. Ed.D. University of Pittsburgh. Available : DAI-A 59 (01) : 46.
- Shtogren, John A. (1999). *Skyhooks for Leadership*. New York : Amacom.
- Short, Paula M. & Greer, John T. (1997). *Leadership in Empowered Schools : Themes From Innovative Efforts*. New Jersey : Prentice Hall.
- Silins, Halia; & Murray-Harvey, Rosalind. (1995). Quality Schooling Versus School Performance : What Do Students and Teachers Think ?. : *The Annual Meeting of The American Educational Research Association Report*. San Francisco April 18-22, 1995. (CD-ROM). Available : ERIC(December 1995).

- Solomon, Ryan. (1997). *Good Customer Service Consists of Five Essentials*. Retrieved June 11, 2006, from [www.umich.edu/urecord/9697/june 25-97/artc/10.htm](http://www.umich.edu/urecord/9697/june%2097/artc/10.htm)
- Sorenson, Dean; & Machell, James. (1996). *Quality Schools Through Quality Leadership. The Annual National Conference on Creating The Quality School Report, 5 th Oklahoma City, March 27-30, 1996.*
- Soutar, Geoffrey; & Mcneil, Magaret. (1996, November). *Measuring Service Quality in a Tertiary Institution. Educational Administration. 34 (1) : 72-82.*
- Stahl, T. (1998, August). *Self-Assessment: a Royal Road to Quality Assurance for Continuing Training?. Vocational Training: European Journal. 22 (5) : 33-45.*
- Stoll, L. (1999, June). *Realising Our Potential: Understanding and Developing Capacity for Lasting Improvement. School Effectiveness and School Improvement, 10 (4) : 503-532.*
- Stowell, Chris (2006). *Success in Strategic Management*. Retrieved March 20, 2006, from <http://ezinearticles.com/?SuccessnStratgicManagement&id=139311>
- Strategic Trust Centre. (2004). *Trust Strategic*. Retrieved March 20, 2006, from [www.bussiness/Trust Centre/recommendation3.html](http://www.bussiness/Trust%20Centre/recommendation3.html)
- Steffy, B.; & Lindle, J. (1994). *Building Coalition*. California : Corwin Press.
- Sione, Florence M.; & Sachs, Randi T. (1995). *The High-Value Manager*. New York : Amacom.
- St.Edwards University. (2003). *Total Quality Management*. Retrieved May 12, 2005, from www.stedward.edu/cle/resources/tqm.htm
- St.Louis Schools. (1998). *Total Quality Schools "TQS" Collaboration Between Washington University and Public Schools in St.Louis Area*. Retrieved April 20, 2006, from <http://realworld.wustl.edu/tqs/schools/>
- Suarez, Elsa Ecino. (1997, October). *Staff Collaboration in The School Restructuring Process : An Action Research Study. Dissertation Abstracts International. EdD Temple University. Available : DAI-A. 58 (3) : 746.*
- Swiderski, Steve. (1998). *TQM Enhances Customer Service*. Retrieved April, 20, 2006, from www.loc-gov-focus.aus.net/1998/september/tqm.htm

- Telford, Helen. (1996). *Transforming Schools Through Collaborative Leadership*. London : The Falmer Press.
- Temponi, Cecilia. (2005). *Continuous limprovement Framework*: Implications for Academia. Retrieved May 20, 2007, from www.tem-gov-focus.aus.net/2005/may/tqm.htm
- Temponi, C. (2003). Scalable Enterprise Systems : Applying Quality Management and Business Process Reengineering. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Production Management*, Porto, May 26-28, : 120-128.
- The Paper Store Enterprises. (2003). *Leadership : Asia Cultural Collectivity*. Retrieved July 10, 2006, from www.termpapersonfile.com/categories/031-010.html
- Thompson, Arthur J. & Strickland, A.J. (2004). *Strategic Management*. Boston : McGraw Hill.
- Thomas, K.W., Velthouse, B.A. (1990,May). Cognitive elements of empowerment: an interpretative' model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*. (15) : 666-681.
- Tinsley, Mariwyn; & Perdue, Mona G. (1993). *The Journey to Quality : Translating the Quality School Concepts into Action in Your Staffroom and Classroom*. North Carolina : New View.
- Tribus, Myron. (1994). Total Quality Management in Education : The Theory and How to Put It at Work. *In Developing Quality Systems in Education*. Doherty, Geoffrey D. P.83-105. London & New York : Routledge.
- Tribus, Myron. (1997). *Quality Management in Education*. Retrieved May 20, 2006, from <http://deming.eng.clemson.edu/pub/tqmbbs/education/qualed.txt>
- Tumuaki. (2003). *School Principal*. Retrieved May 5, 2006, from www.carrers.co.nz/jobs/13a_edu/j25413.htm
- University of Chicago. (2004). *Talent Management : Winning Strategies to Manage (and Maintain) Your Unit 'S Talent*. Retrieved May 5, 2006, from <http://hr.uchicago.edu/itk-20041101/wgo.html>

- Varayuth. (2002). *School Stakeholders' Perceptions of Total Quality Improvement Principles in Private Vocational Schools in Thailand*. Retrieved December 18, 2006 , from <http://www.coe.ilstu.edu/eafdept/thai/proposals/doc>
- Verdugo, Richard R.; & Schneider, Jeffrey M. (1999, May). Quality School, Safe Schools : A Theoretical and Empirical Discussion. *Educational Urban Society*. 31 (3) : 286-307.
- Vivian ,James R. (2007). *Empowering Teachers as Colleagues*. Retrieved December 18, 2006 , from <http://yale.edu/ynhti/articles/C1.html#top#top>
- Walsh,Aiden & Others. (2002). *Total quality management continuous improvement: is the philosophy a reality?* Retrieved December 18, 2006 , from <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/03090590210431274>
- Webb, Clark. (1992). The High-Quality School : Thoughtful vs. Technocratic Leadership. *Draft : The Annual Conference of Norma*. Report, March 1992.
- Western Australian Primary Principals' Association. (2003). *Educational Leadership In School*. Retrieved June 22, 2006, from www.arts.auckland.ac.nz/edu/staff/jhattie/perth92/lead
- Wheelen, Thomas, L. & Hunger, David J. (2000). *7 th Strategic Management Business Policy*. New Jersey : Prentice Hall.
- Whitaker, Kathryn S.; & Moses, Monte C. (1994). *The Restructuring Handbook*. Boston : Ailyn and bacon.
- Wiedmaier, C.D., Echternacht, L. (2000, April). Business professionals' and business educators' perceptions of database competencies needed for entry-level employment. *NABTE Review* 12 (4) : 34-39.
- William, Joseph E. (1997, February). Total Quality Management / Continuous Improvement- Initiation and Implementation : A Diffusion Study of Two Northeast Ohio Public School Districts. *Dissertation Abstracts International*. Ph.D. The University of Akron. Available : DAI-A. 57 (08) 3355.
- William, Richard L. (1994). *Essentials of Total Quality Management*. New York : Amacom.

- Wilshaw, G. (1996,June). Developing a Continuous Improvement Philosophy in a Marketing Organization: an Examination of Key Events. *The Service Industries*. 16 (3) : 401-416.
- Winss school. (2007). *Tips for Using the School Improvement Planning Tool*. Retrieved December 18, 2006 , from <http://edu/win/articles/C1.htm>
- Witherspoon, Patricia D. (1997). *Communication Leadership*. Boston : Allyn & Bacon.
- Wright., Peter, Kroll, Mark J. & Parnell, John J. (1998). *Strategic Management Concept and Cases*. New Jersey : Prentice Hall.
- Yukl, Garry A. (2004). *Flexible Leadership : Creating Value by Balance Multiple Challenges and Choices*. San Francisco : John Wiley.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A.; & Berry, L.L. (1990). *Delivering Quality Service*. New York : Free Press.
- Zvi, Stern. (2004). *The Future of Quality Leadership*. Retrieved March 23, 2006, from www.carrers.co.nz/jobs/13a_edu/j25413.htm

ภาคผนวก



แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ตาราง แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่า IOC ของการบริหารจัดการ
ยุทธศาสตร์

การบริหารจัดการยุทธศาสตร์	$\bar{X}$	S.D.	IOC
1. ด้านมาตรฐานในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์			
1.1 กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการอย่างชัดเจน	4.24	.72	1.00
1.2 กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์	4.06	.76	.85
1.3 กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานทุกงาน	4.02	.74	.57
1.4 มีความยืดหยุ่นในการทำงาน	3.99	.75	.71
1.5 มีการจัดระบบการประสานงานและการอำนวยความสะดวก	3.89	.79	1.00
1.6 สร้างความประทับใจในการทำงานแก่บุคลากร	3.89	.80	1.00
1.7 จัดระบบการรักษาความปลอดภัยแก่บุคลากร	4.00	.80	1.00
2. ด้านหลักการของการบริหารจัดการยุทธศาสตร์			
2.1 ดำเนินถึงความต้องการและความจำเป็นของนักเรียนและผู้ปกครอง	4.13	.76	1.00
2.2 เน้นประสิทธิภาพ ค่าใช้จ่าย และคุณค่าของเงิน	3.93	.82	.85
2.3 จัดวางระบบพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง	4.11	.73	1.00
2.4 ปรับปรุงคุณภาพของผลผลิตและการบริการในรูปแบบต่างๆ	4.00	.73	1.00
2.5 เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายไปยังผลสัมฤทธิ์	3.98	.77	1.00
2.6 เพิ่มประสิทธิผลของการสื่อสารระหว่างบุคลากรในโรงเรียน	3.87	.84	.71
2.7 ประสานงานระหว่างรัฐบาล เอกชนและท้องถิ่น	3.88	.84	1.00
2.8 ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน	4.01	.72	1.00
2.9 ให้ความสำคัญกลยุทธ์ทุกระดับในการพัฒนางาน	4.00	.80	1.00

ตาราง แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่า IOC ของการบริหารจัดการ
ยุทธศาสตร์

การบริหารจัดการยุทธศาสตร์	$\bar{X}$	S.D.	IOC
3. ด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการยุทธศาสตร์			
3.1 การกำหนดกฎเกณฑ์และกติกา			
3.1.1 กำหนดความต้องการของบุคลากรและทิศทางของสถานศึกษา	4.00	.79	1.00
3.1.2 ใช้หลักการวิเคราะห์ SWOT	3.96	.83	1.00
3.1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกัน	4.18	.73	1.00
3.1.4 กระจายวิสัยทัศน์สู่บุคลากรให้เกิดความเข้าใจและยอมรับ	4.03	.81	.85
3.1.5 ตระหนักถึงบุคลากรว่ามีส่วนผลักดันแผนไปสู่เป้าหมาย	4.00	.81	1.00
3.2 การทำให้บรรลุเป้าหมาย			
3.2.1 ใช้แรงจูงใจในการบริหารจัดการ	3.97	.81	1.00
3.2.2 เน้นการทำงานเป็นทีมในการขับเคลื่อน	4.02	.87	.85
3.2.3 กระตุ้นให้บุคลากรมีความสำนึกถึงความรับผิดชอบ	4.02	.76	.85
3.2.4 มอบหมายภารกิจที่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ ของบุคลากร	3.96	.80	1.00
3.2.5 สร้างความรักความผูกพันในงาน	3.86	.88	1.00
3.3 การกำกับ ควบคุมการปฏิบัติงานและการประเมินผล			
3.3.1 มีการกำกับ และควบคุมการปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้า	3.90	.71	.85
3.3.2 การกำกับและควบคุมมีความต่อเนื่อง	3.89	.75	1.00
3.3.3 สร้างความรู้สึกที่ดีแก่บุคลากรในการกำกับและควบคุม	3.89	.77	1.00
3.3.4 จัดระบบที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงและให้ความสะดวกแก่ ผู้ปฏิบัติงาน	3.82	.72	.71
3.3.5 มีการแก้ไขปัญหาได้ทันท่วงที	3.79	.81	.85

ตาราง แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่า IOC ของการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู

การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู	$\bar{X}$	S.D.	IOC
1. ด้านหลักของการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู			
1.1 ปลุกฝังจิตวิญญาณและความมุ่งมั่นในการทำงาน	3.97	.76	1.00
1.2 มอบหมายงานสำคัญ และกระจายอำนาจในการตัดสินใจในการทำงาน	4.02	.79	1.00
1.3 ยอมรับผลงานและชื่นชมงานที่ประสบผลสำเร็จ	4.08	.81	1.00
1.4 กระตุ้นให้เกิดพลังความสามารถในการทำงานและแสดงออกอย่างเป็นรูปธรรม	4.06	.75	.85
1.5 พัฒนาความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน	4.00	.75	1.00
1.6 เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	4.02	.73	.85
1.7 สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	3.98	.76	1.00
1.8 ฝึกอบรมให้เกิดความชำนาญในหน้าที่ความรับผิดชอบ	4.00	.75	1.00
1.9 ให้ทำงานอย่างอิสระโดยปราศจากการควบคุม	3.94	.87	.71
1.10 สร้างความพึงพอใจในงานและให้ความเชื่อมั่นไว้วางใจ	3.91	.74	.85
1.11 กระตุ้นให้เผชิญกับความท้าทายและยอมรับผลที่เกิดขึ้น	3.80	.81	.85
2. ด้านกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู			
2.1 กระตุ้นให้ตระหนักถึงความรับผิดชอบในหน้าที่สร้างเยาวชนให้เป็นกำลังของชาติ	4.00	.80	1.00
2.2 แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้ตามความถนัดและความสนใจโดยคำนึงถึงคุณภาพการสอนและคุณภาพของนักเรียน	3.99	.76	.85
2.3 เน้นการฝึกอบรมตามความจำเป็นและความต้องการเพื่อพัฒนาสู่มืออาชีพ	4.00	.77	.85

ตาราง แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่า IOC ของการเสริมสร้าง
พลังอำนาจให้ครู

การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู	$\bar{x}$	S.D.	IOC
2.4 ให้อำนาจการตัดสินใจด้านการเรียนการสอน	4.23	.67	1.00
2.5 ร่วมมือกันแก้ปัญหาและพัฒนางานอย่างสร้างสรรค์	4.04	.73	1.00
2.6 จัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อการทำงาน	4.03	.73	1.00
2.7 สร้างความรู้สึกสะดวกปลอดภัยและมั่นคงในการทำงาน	4.00	.71	1.00
2.8 ให้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงาน	3.90	.80	.85
2.9 กระตุ้นให้มีความคิดสร้างสรรค์และนำขีดความสามารถออกมาแสดงอย่างเต็มศักยภาพ	3.94	.76	1.00
2.10 ให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาในการเรียนการสอน	4.01	.75	1.00
2.11 ให้รางวัลบุคลากรที่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน	3.86	.79	1.00
2.12 เปิดโอกาสให้พัฒนางานให้เกิดประสิทธิผล รวมทั้งสามารถ นิเทศและให้คำปรึกษาแก่บุคคลอื่นได้	3.94	.77	1.00
3. ด้านกลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู			
3.1 มีการแบ่งปันข้อมูลและใช้ร่วมกัน	3.89	.76	.85
3.2 การทำงานเน้นหลักประชาธิปไตย	3.94	.74	1.00
3.3 เสริมสร้างพลังอำนาจให้นักเรียน ผู้ปกครองและครู ไปพร้อมๆกัน	3.92	.79	.85
3.4 เน้นการตอบสนองความต้องการของครู	3.81	.77	1.00
3.5 สร้างเครือข่ายในการพัฒนาครู	3.96	.76	.85
3.6 เพิ่มทักษะความรู้ความสามารถของครู	4.05	.71	1.00
3.7 ส่งเสริมครูให้เป็นผู้นำครู	3.97	.73	.71

ตาราง แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่า IOC ของภาวะผู้นำคุณภาพ

ภาวะผู้นำคุณภาพ	$\bar{X}$	S.D.	IOC
1. มีวิสัยทัศน์			
1.1 มองภาพอนาคตได้อย่างชัดเจน	4.06	.83	1.00
1.2 กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกับบุคลากร	4.03	.77	1.00
1.3 กระจายวิสัยทัศน์และพันธกิจไปยังบุคลากรได้	4.05	.73	1.00
1.4 บุคลากรยอมรับและพร้อมใจไปปฏิบัติพันธกิจตามเป้าหมาย	3.95	.75	1.00
1.5 เน้นการวางแผนระยะยาว	3.94	.85	1.00
2. ความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร			
2.1 ให้ความเป็นกันเองกับครูและเพื่อนร่วมงาน	4.10	.78	1.00
2.2 สร้างบรรยากาศให้เกิดความอบอุ่นแก่บุคลากรในโรงเรียน	3.95	.84	1.00
2.3 มีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน และชุมชน	3.91	.83	1.00
2.4 กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์เป็นไปอย่างต่อเนื่อง	3.94	.83	.85
3. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน			
3.1 มีความคาดหวังในผลงานสูง	4.17	.74	1.00
3.2 การทำงานยึดผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก	4.11	.73	1.00
3.3 ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค	4.05	.73	1.00
3.4 มีความตั้งใจ จริงใจและมีสมาธิในการทำงาน	4.10	.74	1.00
3.5 มีความพยายาม อุตสาหะอดทน เพื่อไปสู่เป้าหมาย ที่วางไว้	4.02	.72	1.00
4. ใช้ข้อมูล สถิติและงานวิจัยในการตัดสินใจ			
4.1 มีความสามารถในการจัดรวบรวมข้อมูลและความรู้	4.05	.73	1.00
4.2 มีความรู้ในการใช้สถิติและงานวิจัย	4.01	.75	1.00
4.3 ใช้ข้อมูล สถิติและงานวิจัยเป็นพื้นฐานในการบริหาร จัดการ	4.05	.75	1.00
4.4 ใช้หลักแห่งความเป็นจริง โดยไม่ใช้ความรู้สึกตัดสินใจ	3.92	.74	1.00

ตาราง แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่า IOC ของภาวะผู้นำคุณภาพ

ภาวะผู้นำคุณภาพ	$\bar{x}$	S.D.	IOC
5. ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือบุคลากร			
5.1 ให้บุคลากรทำงานตามความถนัดและความสนใจ	4.05	.78	1.00
5.2 ให้โอกาสและความก้าวหน้าของบุคลากร	4.10	.81	1.00
5.3 เป็นที่ปรึกษาและอำนวยความสะดวกแก่บุคลากร	3.98	.85	1.00
5.4 ให้ความช่วยเหลือทั้งเรื่องส่วนตัวและหน้าที่การงาน	3.95	.83	1.00
5.5 ให้กำลังใจบุคลากรสม่ำเสมอ	3.97	.93	1.00
6. มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร			
6.1 ใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเปิดเผย	3.89	.93	1.00
6.2 สามารถพูดโน้มน้าวใจแก่บุคลากรได้	3.96	.90	1.00
6.3 มีความสามารถในการเขียน	4.01	.83	1.00
6.4 ใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างหลากหลาย	3.99	.80	.85
6.5 มีการประชาสัมพันธ์การทำงานอย่างทั่วถึง	3.95	.81	1.00
6.6 เน้นประสิทธิผลในการสื่อสาร	3.99	.84	1.00
7. มีความสามารถในการใช้แรงงูใจ			
7.1 สามารถใช้แรงงูใจอย่างเหมาะสม	3.98	.81	.85
7.2 ใช้แรงงูใจอย่างหลากหลาย	3.95	.84	1.00
7.3 ให้รางวัลแก่บุคลากรที่ประสบผลสำเร็จ	3.96	.89	1.00
7.4 ใช้แรงงูใจสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร	3.97	.80	1.00
7.5 สามารถใช้แรงงูใจตอบสนองความต้องการของแต่ละคน	3.88	.85	1.00

ตาราง แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่า IOC ของภาวะผู้นำคุณภาพ

ภาวะผู้นำคุณภาพ	$\bar{X}$	S.D.	IOC
8. ใช้หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง			
8.1 มีการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆในองค์กรอยู่เสมอ	3.92	.82	1.00
8.2 ให้ความเชื่อถือและไว้วางใจบุคลากร	3.95	.78	1.00
8.3 คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมในการเปลี่ยนแปลง	3.93	.76	1.00
8.4 คำนึงถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง	3.92	.73	1.00
8.5 ทำให้บุคลากรในโรงเรียนยอมรับการเปลี่ยนแปลง	3.91	.73	1.00
9. เน้นนักเรียนและผู้ปกครองเป็นสำคัญ			
9.1 สำรวจความต้องการและความจำเป็นของนักเรียนและผู้ปกครอง	4.00	.84	1.00
9.2 เปิดโอกาสให้นักเรียนและผู้ปกครองแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาโรงเรียน	4.06	.84	1.00
9.3 สร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจแก่นักเรียนและผู้ปกครอง	4.11	.79	1.00
9.4 ตอบสนองความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครอง	4.09	.77	1.00

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

20 พฤษภาคม 2550

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลในการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบสอบถามจำนวน 1 ชุด
2. หนังสือเรื่อง ผู้นำยุคใหม่ : หัวใจของการปฏิรูป จำนวน 2 เล่ม

เนื่องด้วย รองศาสตราจารย์ ดร. ทศนา แสงศักดิ์ และอาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง กำลังทำการวิจัยในหัวข้อ “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร” เพื่อนำผลวิจัยมาพัฒนา หลักสูตรการอบรมผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนระดับบัณฑิต ศึกษา ในการดำเนินงานครั้งนี้โรงเรียนในสังกัดของท่านเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จึงขอ อนุญาตแจกแบบสอบถามและเก็บข้อมูลในการวิจัย โดยกลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้าสาระวิชาหรือหัวหน้างานและครู หลังจากนั้นผู้วิจัยจะประสาน งานในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามระยะเวลาในโอกาสต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ในครั้งนี้ จักขอบพระคุณยิ่ง และคณะ ผู้วิจัยขอมอบหนังสือเรื่อง ผู้นำยุคใหม่ : หัวใจของการปฏิรูป จำนวน 2 เล่ม ไว้ให้หน่วยงาน ของท่านใช้ประโยชน์สืบไป

ขอแสดงความนับถือ

๒. //

(รองศาสตราจารย์ ดร. ทศนา แสงศักดิ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 0 2664 1000 ต่อ 5536

โทรสาร 0 2664 1000 ต่อ 5536

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

20 พฤษภาคม 2550

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลในการวิจัย

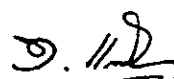
เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบสอบถามจำนวน 1 ชุด
2. หนังสือเรื่อง ผู้นำยุคใหม่ : หัวใจของการปฏิรูป จำนวน 2 เล่ม

เนื่องด้วย รองศาสตราจารย์ ดร. ทศนา แสงศักดิ์ และอาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง กำลังทำการวิจัยในหัวข้อ “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร” เพื่อนำผลวิจัยมาพัฒนา หลักสูตรการอบรมผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนระดับบัณฑิต ศึกษา ในการดำเนินงานครั้งนี้โรงเรียนในสังกัดของท่านเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จึงขอ อนุญาตแจกแบบสอบถามและเก็บข้อมูลในการวิจัย โดยกลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้าสาระวิชาหรือหัวหน้างานและครู หลังจากนั้นผู้วิจัยจะประสาน งานในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามระยะเวลาในโอกาสต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ในครั้งนี้ จักขอบพระคุณยิ่ง และคณะ ผู้วิจัยขอมอบหนังสือเรื่อง ผู้นำยุคใหม่ : หัวใจของการปฏิรูป จำนวน 2 เล่ม ไว้ให้หน่วยงาน ของท่านใช้ประโยชน์สืบไป

ขอแสดงความนับถือ



(รองศาสตราจารย์ ดร. ทศนา แสงศักดิ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 0 2664 1000 ต่อ 5536

โทรสาร 0 2664 1000 ต่อ 5536

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

20 พฤษภาคม 2550

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลในการวิจัย

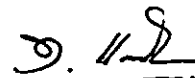
เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบสอบถามจำนวน 1 ชุด
2. หนังสือเรื่อง ผู้นำยุคใหม่ : หัวใจของการปฏิรูป จำนวน 2 เล่ม

เนื่องด้วย รองศาสตราจารย์ ดร. ทศนา แสงศักดิ์ และอาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง กำลังทำการวิจัยในหัวข้อ “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร” เพื่อนำผลวิจัยมาพัฒนา หลักสูตรการอบรมผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนระดับบัณฑิต ศึกษา ในการดำเนินงานครั้งนี้โรงเรียนในสังกัดของท่านเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จึงขอ อนุญาตแจกแบบสอบถามและเก็บข้อมูลในการวิจัย โดยกลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้าสาระวิชาหรือหัวหน้างานและครู หลังจากนั้นผู้วิจัยจะประสาน งานในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามระยะเวลาในโอกาสต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ในครั้งนี จักขอบพระคุณยิ่ง และคณะ ผู้วิจัยขอมอบหนังสือเรื่อง ผู้นำยุคใหม่ : หัวใจของการปฏิรูป จำนวน 2 เล่ม ไว้ให้หน่วยงาน ของท่านใช้ประโยชน์สืบไป

ขอแสดงความนับถือ



(รองศาสตราจารย์ ดร. ทศนา แสงศักดิ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 0 2664 1000 ต่อ 5536

โทรสาร 0 2664 1000 ต่อ 5536

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

27 พฤษภาคม 2550

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลในการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบสอบถามจำนวน 20 ชุด
2. หนังสือเรื่อง ผู้นำยุคใหม่ : หัวใจของการปฏิรูป จำนวน 2 เล่ม

เนื่องด้วย รองศาสตราจารย์ ดร. ทศนา แสงศักดิ์ และอาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง กำลังทำการวิจัยในหัวข้อ “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร” เพื่อนำผลวิจัยมาพัฒนาหลักสูตรการอบรม ผู้บริหารสถานศึกษารวมทั้งปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา ในการดำเนินงานครั้งนี้โรงเรียนของท่านเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จึงขออนุญาต แจกแบบสอบถามและเก็บข้อมูลในการวิจัย โดยกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้าสาระวิชาหรือหัวหน้างานและครู หลังจากนั้นผู้วิจัยจะ ประสานงานในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามระยะเวลาในโอกาสต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ในครั้งนี้ จักขอบพระคุณยิ่ง และคณะผู้วิจัยขอมอบหนังสือเรื่อง ผู้นำยุคใหม่ : หัวใจของการปฏิรูป จำนวน 2 เล่ม ไว้ให้โรงเรียนของท่านใช้ประโยชน์สืบไป

ขอแสดงความนับถือ



(รองศาสตราจารย์ ดร. ทศนา แสงศักดิ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 0 2664 1000 ต่อ 5536

โทรสาร 0 2664 1000 ต่อ 5536

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุภาพ วาดเขียน อาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โยธิน ศรีโสภา รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
3. ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและวัดผล สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. นายปัญญา วงศ์กุ่มัด ที่ปรึกษาเครือข่ายการมีส่วนร่วม สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. ดร.พิเชฐ จัปจิตต์ นักวิชาการศึกษา 8 ว สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
6. นายปลองยุทธ อินทพันธุ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) 2
7. นายสิทธิรักษ์ จันทรสว่าง ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

รองศาสตราจารย์ ดร. ทศนา แสงศักดิ์

ประวัติการศึกษา

1. ปริญญาตรี การศึกษามัธยมศึกษา (กศ.บ.) สาขามัธยมศึกษา
วิทยาลัยวิชาการศึกษา ประสานมิตร
2. ปริญญาโท การศึกษามหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาบริหาร
การศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. ปริญญาเอก การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาการ
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ดร. สมชาย เทพแสง

ประวัติการศึกษา

1. ปริญญาตรี ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาภาษาไทย วิทยาลัยครู
สวนสุนันทา
2. ปริญญาโท ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาการสอนภาษาไทย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. ปริญญาเอก การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ

ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง

นักวิชาการศึกษา 8 ว สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ