



ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน: การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก
SCHOOL LEADERSHIP OF THE BASIC EDUCATION SCHOOL'S
PRINCIPALS: THE GROUNDED THEORY STUDY



นายจตุรงค์ ณะสีลังกูร

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

พ.ศ. 2554

ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน: การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

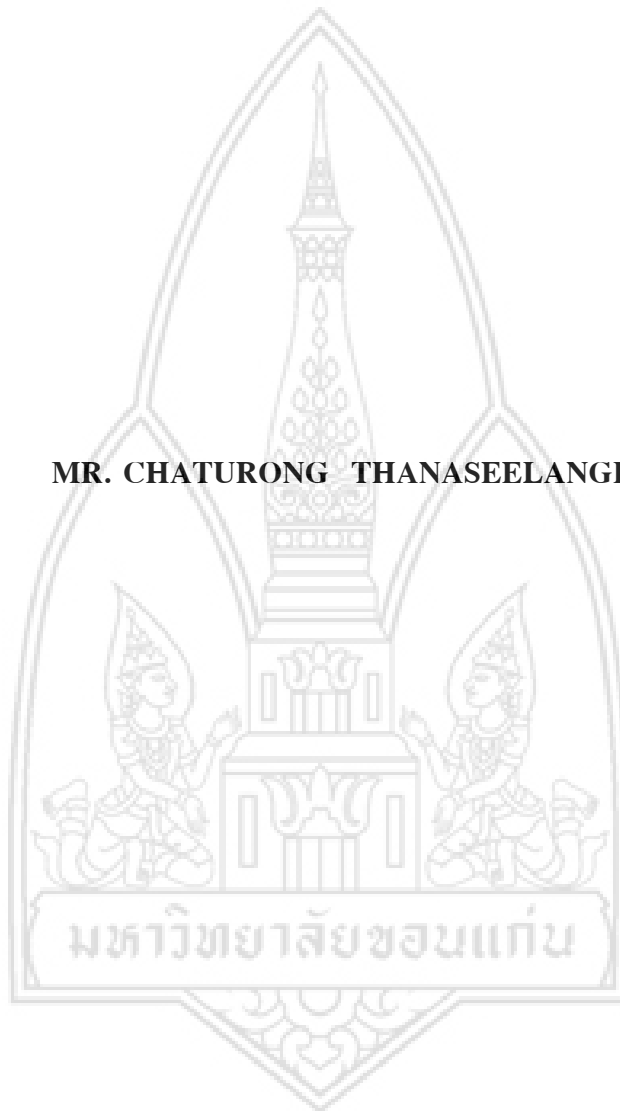
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น

พ.ศ. 2554

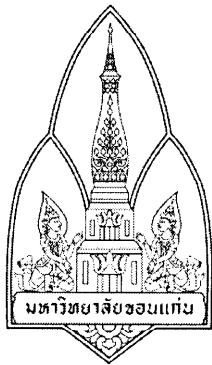
**SCHOOL LEADERSHIP OF THE BASIC EDUCATION SCHOOL'S
PRINCIPALS: THE GROUNDED THEORY STUDY**

MR. CHATURONG THANASEELANGKUN



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF PHILOSOPHY
IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
GRADUATE SCHOOL KHON KAEN UNIVERSITY**

2011



ใบรับรองวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

หลักสูตร

ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ชื่อวิทยานิพนธ์: ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน : การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์: นายจตุรงค์ ธนะสีลังกูร

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล สุวรรณน้อย ประธานกรรมการ
รองศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ กรรมการ
รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์ กรรมการ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กัญญา โพธิ์วัฒน์ กรรมการ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดี โพธิ์วัฒน์ กรรมการ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีชัย บุญเต็ม กรรมการ
อาจารย์ ดร.ประยุทธ์ ชูสอน กรรมการ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์:

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์)

อาจารย์ที่ปรึกษา

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กัญญา โพธิ์วัฒน์)

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ลำปาง แม่ณมาตย์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไมตรี อินทร์ประสิทธิ์)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

จตุรงค์ ธนะสีสังกูร. 2554. ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน: การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: รองศาสตราจารย์ ดร. กนกกร สมปราชน์,
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กัญญา โพธิ์วัฒน์

บทคัดย่อ

การศึกษาปรากฏการณ์เพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างข้อสรุปเชิงทฤษฎีว่าด้วยภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ประกอบด้วยประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ 1) ลักษณะของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน 2) เงื่อนไขเชิงสาเหตุของการเกิดภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน 3) การปฏิบัติ (Action) ของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติ 4) ผลที่สืบเนื่อง (Consequence) จากภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนในการวิจัยครั้งนี้จะแสดงถึงวิถีทางที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้สร้างขึ้นจากภาวะผู้นำและเป็นอัตลักษณ์ทางการบริหารของตนเอง ซึ่งข้อสรุปจากการศึกษาปรากฏการณ์ในประเด็นดังกล่าวจะนำไปสู่ข้อสรุปเชิงทฤษฎีซึ่งเป็นผลของการวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากครั้งนี้ มีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงปรากฏการณ์โดยเฉพาะกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลจะใช้วิธีการที่หลากหลาย ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participatory Observation) การสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) ในส่วนของการบันทึกข้อมูลนั้นจะมีลักษณะเป็นข้อมูลเชิงบรรยาย (descriptive data) โดยบรรยายเกี่ยวกับเหตุการณ์จริงที่เกิดขึ้นทางการบริหาร พฤติกรรมและกระบวนการทำงานที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ประสบการณ์ของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง เรื่องเล่าจากสภาพการดำเนินงานของโรงเรียนโดยละเอียดอาศัยหลักฐานอ้างอิงเชิงประจักษ์ ข้อมูลอย่างละเอียดที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลนี้จะนำไปสู่ความเข้าใจถึงความหมายที่แฝงอยู่ในปรากฏการณ์ ประสบการณ์ตรง เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่มีความสอดคล้องกับประเด็นทฤษฎี ซึ่งจะช่วยให้ผู้วิจัยสามารถตีความหมายของสิ่งที่เกิดขึ้น และเชื่อมโยงไปสู่การสังเคราะห์เพื่อสรุปทฤษฎี

พื้นที่ในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย 3 แห่งซึ่งได้เลือกตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ กลุ่มเป้าหมายหลักในการเก็บข้อมูลประกอบด้วยผู้บริหาร บุคลากรภายในโรงเรียน นักเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เก็บรวบรวมและประมวลผลวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ Atlas.ti 4.2 ช่วยในการจัดกระทำข้อมูล

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน คือการปฏิบัติทางการบริหารของผู้อำนวยการโรงเรียนที่สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการบริหารงานโรงเรียนของตนเองเป็นเอกลักษณ์ ซึ่งภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนมีองค์ประกอบสำคัญคือ เป็นวิธีการบริหารจัดการ ซึ่งมีหลาย ๆ ศาสตร์ทางการบริหารมาเกี่ยวข้อง และเกี่ยวข้องกับความเป็นเอกัตบุคคลของผู้อำนวยการ ในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ อัตตลักษณ์ของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนเกิดขึ้นจากปรากฏการณ์ทางการบริหารที่ผู้อำนวยการโรงเรียนสร้างขึ้นผสมกับวิถีการทำงานหรือวัฒนธรรมโรงเรียน ซึ่งเป็นภาพลักษณ์ที่ปรากฏออกมา การคงอยู่ของยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำ ขึ้นอยู่กับความยึดมั่นในอุดมการณ์ทางการบริหารของผู้อำนวยการ

โรงเรียน การเรียนรู้และพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียน และความสอดคล้องระหว่างภาวะผู้นำ
สถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนกับวัฒนธรรมโรงเรียน

2. เจือปนไขเชิงสาเหตุของการเกิดภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ภูมิหลัง
ส่วนบุคคล แรงบันดาลใจในตนเอง แรงขับเคลื่อนทางสังคม ฐานบารมี และประสบการณ์ในการทำงาน

3. การปฏิบัติของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย การทำงานอย่างมี
เป้าประสงค์ การค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การใช้เครื่องมือทางการ
บริหารที่หลากหลาย รวมทั้งการนำเทคนิควิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารงานโรงเรียน และการคิดขั้นสูงของ
ผู้บริหาร ซึ่งมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติ ได้แก่ นโยบายและกฎหมาย ผู้บังคับบัญชาและผู้มีอิทธิพลต่อการ
ทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทรัพยากรและงบประมาณ

4. ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนปรากฏผลสืบเนื่องที่สำคัญ ได้แก่ ผลที่ปรากฏ
โดยตรงต่อตัวผู้บริหารเอง นักเรียนและคุณภาพการศึกษา การรับรู้และการยอมรับของชุมชนและสังคม
รวมทั้งการสร้างองค์ความรู้ใหม่ทางวิชาการและวิชาชีพ



Chaturong Thanaseelangkun. 2011. **School Leadership for The Basic Education School's Principals: The Grounded Theory Study.** Doctor of Philosophy Thesis in Educational Administration, Graduate School, Khon Kaen University.

Thesis Advisors: Assoc. Prof. Dr. Kanokorn Somprach, Asst. Prof. Dr. Ganya Pothivat

ABSTRACT

The objective of phenomenon study for constructing the Grounded Theory was to develop various theoretical conclusions in school leadership for the basic education school's principal including different issues as: 1) characteristics of "school leadership for the basic education school's principal" according to people in phenomenon, 2) causal condition of development of school leadership for the basic education school's principal, 3) the action of school leadership for the basic education school's principal and factors affecting, and 4) consequences resulting from school leadership for the basic education school's principal. The school leadership in this study would indicate unique characteristic of school principals developed from leadership, and be identity in management of themselves. The conclusions from phenomenon of those issues would lead to theoretical conclusions which were research findings.

The Qualitative Research for constructing the Grounded Theory, was a phenomenon research especially the process in collecting data including various techniques as" an in-depth interview, participant observation, focus group discussion, small group discussion. For data recording, it was a descriptive data describing the administrative existing incidence, behavior, and working process relevant to construction of Basic Education Principals, experience of staffs and related people, the myth from school implementation in detail based on empirical evidences. The detailed information from data collection, would lead to comprehension in implication in phenomenon of direct experience, different incidences relevant to theoretical issues which would help the researcher to interpret the existing things, and associating to synthesis for theoretical conclusions.

The area of this study included 3 places selected by specified criterion. The target group for data collection consisted of the administrators, school staffs, students, and related persons. The analysis of Qualitative Data were collected and coded by using Atlas. ti 4.2 computer program for data processing.

The research findings found that:

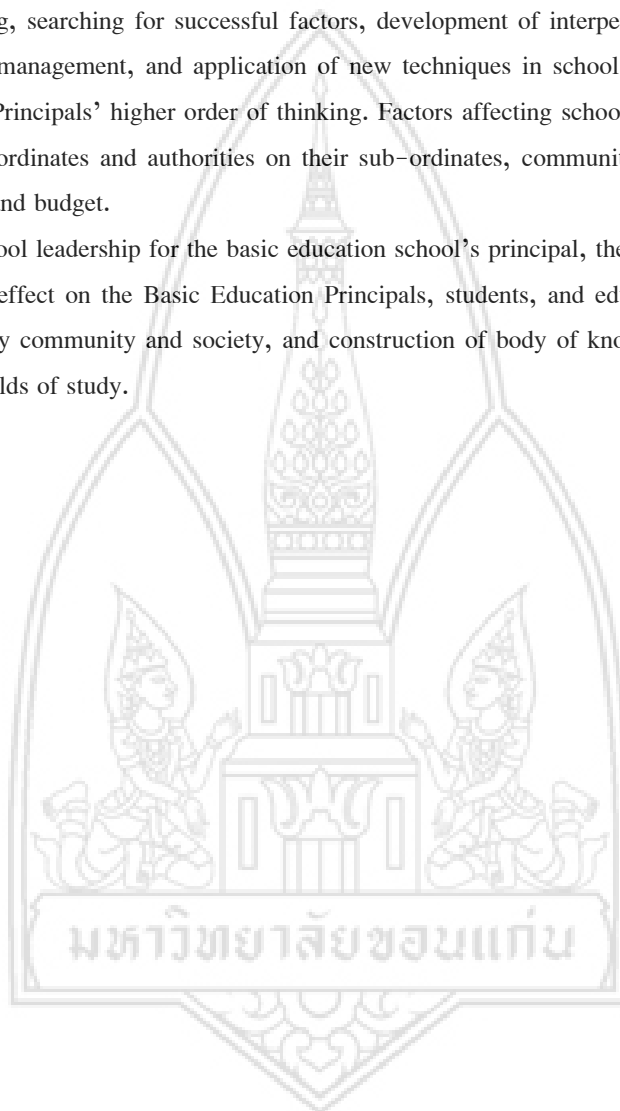
1. School leadership for the basic education school's principal was a management practice of basic Education Principals constructed for using in their own school management as an identity. The major constituent of school leadership was the management techniques relating to various management sciences as well as the Basic Education Principals' individuality. The identity of School leadership for the basic education school's principal caused by management phenomenon constructed in aligned with working style or school culture as the existing identity. The existence of School leadership for the basic education school's principal was based on the Basic Education Principals' persistence in

idealized management, learning and self-development, and congruence between the leadership strategies and school culture.

2. The School leadership for the basic education school's principal caused by major factors including: personal background, one's own inspiration, social motive, charismatic foundation, and work experience.

3. The practice in school leadership for the basic education school's principal consisted of purposive working, searching for successful factors, development of interpersonal relationship, usage of various kinds of management, and application of new techniques in school management as well as the Basic Education Principals' higher order of thinking. Factors affecting school leadership were: the policy and laws, super-ordinates and authorities on their sub-ordinates, community and related work units as well as resource and budget.

4. School leadership for the basic education school's principal, there were major consequences including: direct effect on the Basic Education Principals, students, and educational quality, perception and recognition by community and society, and construction of body of knowledge in both of academic and vocational fields of study.



คุณความดีของวิทยานิพนธ์นี้ขอมอบให้แก่บุพการีและบูรพาจารย์ทุกท่าน



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสะดวก ความเมตตา กรุณาและเอาใจใส่ดูแลให้คำปรึกษาอันดีเยี่ยมจาก รองศาสตราจารย์ ดร. กนกพร สมปราษฎน์ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กัญญา โพธิ์วัฒน์ ที่ปรึกษาร่วม ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไพศาล สุวรรณน้อย ประธาน คณะกรรมการสอบ รองศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ สารรัตนะ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทวีชัย บุญเติม และ ดร. ประชุต ชูสอน ผศ. ดร. สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์ กรรมการสอบทุกท่าน ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าให้ คำแนะนำอันเป็นประโยชน์และข้อเสนอแนะในการทำวิทยานิพนธ์ จนกระทั่งวิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จเรียบร้อย ด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณทุกท่านด้วยความเคารพเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. ชาย โพธิ์ลีตา รองศาสตราจารย์ ดร. นภาพรณี หะวานนท์ รองศาสตราจารย์ ดร. ปิ่นหทัย ศุภเมธาพร รองศาสตราจารย์ ดร. ลีระยา สัมมาวาจ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้กรุณาให้ คำแนะนำ ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กานต์ เรืองมนตรี ดร. ถวิล ลดาวัลย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไชยา ภาวะบุตร ที่กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ตลอดจนให้คำแนะนำอันเป็น ประโยชน์ในการปรับปรุงเครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์

ขอกราบขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงเรียนพื้นที่การวิจัย บุคลากร นักเรียนและชุมชนที่ได้ให้ความ ร่วมมือในการให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาโครงการปริญญาเอกสาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกคน ที่ให้คำแนะนำ และเป็นกำลังใจที่ดีต่อกันเสมอมา

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อทรงศักดิ์-คุณแม่สุภิณ ธนะสีลังกูร และคุณพี่กมลเนตร แตนลาดแก้ว ซึ่งเป็นกำลังใจที่ดีเสมอมา ขอขอบคุณ คุณจากรุวรรณ ธนะสีลังกูร และเด็กหญิงศิริวดี ธนะสีลังกูร ที่ให้การ สนับสนุน เป็นแรงบันดาลใจและกำลังใจที่ดีเสมอมาจนวิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วงมาด้วยดี

จตุรงค์ ธนะสีลังกูร

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
คำอุทิศ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
2. คำถามการวิจัย	6
3. วัตถุประสงค์การวิจัย	6
4. ขอบเขตการวิจัย	6
5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
1. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน	10
2. แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน	37
3. แนวคิดเกี่ยวกับเงื่อนไขและกระบวนการเกิดขึ้นของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน	45
4. แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ปัจจัยและผลที่สืบเนื่องจากภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน	48
5. แนวคิดการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก	60
6. กรอบแนวคิดพื้นฐานในการวิจัย	65
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	69
1. พื้นที่ในการวิจัย	70
2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในการเก็บข้อมูล	73
3. กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล	74
4. การประมวลผลวิเคราะห์ข้อมูล และการสังเคราะห์เพื่อสร้างข้อสรุปเชิงทฤษฎี	79
5. ระยะเวลาการวิจัย	81
6. การนำเสนอผลการวิจัย	82
บทที่ 4 บริบทชุมชนและโรงเรียน	83
1. บริบทชุมชนและโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา	83
2. บริบทชุมชนและโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	94
3. บริบทชุมชนและโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	106

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5	ลักษณะและเงื่อนไขเกี่ยวกับภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน 125
	1. ความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน 126
	2. ความเป็นเอกัตบุคคลของผู้อำนวยการโรงเรียน 133
	3. ความเป็นอัตลักษณ์ของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน 138
	4. การคงอยู่ของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน 142
	5. เงื่อนไขเชิงสาเหตุของการเกิดภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน 149
บทที่ 6	การปฏิบัติและปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน 171
	1. การปฏิบัติของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน 171
	2. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน 235
บทที่ 7	ผลที่สืบเนื่องจากภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน 247
	1. ผลที่เกิดขึ้นต่อตัวผู้บริหารโรงเรียน 247
	2. ผลที่เกิดขึ้นต่อนักเรียนและคุณภาพการศึกษา 255
	3. ผลที่เกิดขึ้นต่อการรับรู้และการยอมรับของชุมชนและสังคม 260
	4. ผลที่เกิดขึ้นต่อการสร้างองค์ความรู้ใหม่ทางวิชาการและวิชาชีพ 263
บทที่ 8	สรุปผลการศึกษา ข้อเสนอเชิงทฤษฎี และข้อเสนอแนะ 271
	1. สรุปผลการศึกษา 271
	2. ข้อเสนอเชิงทฤษฎี 282
	3. ข้อเสนอแนะ 287
บรรณานุกรม	289
ภาคผนวก	299
ภาคผนวก ก	รายนามผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ 301
ภาคผนวก ข	เครื่องมือการวิจัย 305
ภาคผนวก ค	ตารางแสดงจำนวนเอกสารข้อมูลภาคสนามและรหัสข้อมูล 325
ประวัติผู้เขียน	331

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	แบบการตัดสินใจของผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yetton	22
ตารางที่ 2	ระยะเวลาการวิจัย	81
ตารางที่ 3	แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (ฉบับที่ 1)	308
ตารางที่ 4	แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (ฉบับที่ 2)	313
ตารางที่ 5	แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (ฉบับที่ 3)	315
ตารางที่ 6	แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (ฉบับที่ 4)	317
ตารางที่ 7	แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (ฉบับที่ 5)	319
ตารางที่ 8	แนวคำถามสำหรับการจัดกลุ่มสนทนา	321
ตารางที่ 9	จำนวนเอกสารข้อมูลภาคสนามและรหัสข้อมูล	327



สารบัญภาพ

		หน้า
ภาพที่ 1	ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะตามแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัย	14
ภาพที่ 2	แบบจำลองโครงข่ายภาวะผู้นำ	16
ภาพที่ 3	ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมตามแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัย	18
ภาพที่ 4	ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัย	23
ภาพที่ 5	กรอบแนวคิดการวิจัย	67
ภาพที่ 6	เครื่องหมายหรือสัญลักษณ์ประจำโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา	86
ภาพที่ 7	โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา	89
ภาพที่ 8	โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	101
ภาพที่ 9	สัญลักษณ์โรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	110
ภาพที่ 10	โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	116
ภาพที่ 11	มโนทัศน์ความหมายของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน	130
ภาพที่ 12	องค์ประกอบของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน	133
ภาพที่ 13	ความเป็นเอกัตบุคลลของผู้อำนวยการโรงเรียน	138
ภาพที่ 14	อัตลักษณ์ของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน	142
ภาพที่ 15	การคงอยู่ของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน	149
ภาพที่ 16	เงื่อนไขเชิงสาเหตุการเกิดภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน	167
ภาพที่ 17	สรุปลักษณะและเงื่อนไขที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน	169
ภาพที่ 18	การทำงานอย่างมีเป้าประสงค์	176
ภาพที่ 19	การค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จ	191
ภาพที่ 20	การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	205
ภาพที่ 21	การใช้เครื่องมือทางการบริหารที่หลากหลาย	221
ภาพที่ 22	การบริหารงานด้วย Balance Score Card (BSC)	224
ภาพที่ 23	การคิดขั้นสูงของผู้อำนวยการ	235
ภาพที่ 24	ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน	245
ภาพที่ 25	ผลที่เกิดขึ้นต่อตัวผู้บริหารโรงเรียน	255
ภาพที่ 26	ผลต่อนักเรียนและคุณภาพการศึกษา	260
ภาพที่ 27	ผลที่เกิดขึ้นต่อการรับรู้และการยอมรับของชุมชนและสังคม	263
ภาพที่ 28	ผลต่อการสร้างองค์ความรู้ใหม่ทางวิชาการและวิชาชีพ	268
ภาพที่ 29	ลักษณะของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน	273
ภาพที่ 30	เงื่อนไขเชิงสาเหตุของการเกิดภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน	275
ภาพที่ 31	ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน	276
ภาพที่ 32	ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน	278
ภาพที่ 33	ผลที่สืบเนื่องจากภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน	280
ภาพที่ 34	ข้อสรุปเชิงทฤษฎีภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน	283
ภาพที่ 35	สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน	286

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สังคมปัจจุบันในยุคโลกไร้พรมแดนมีความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่แต่ละประเทศต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวและก้าวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายจากกระแสโลก โดยปัจจัยสำคัญที่จะเผชิญการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายดังกล่าว ได้แก่ คุณภาพของคน ซึ่งจะต้องได้รับการพัฒนาคุณภาพให้ดีและสูงขึ้น และกำลังคนที่จะเข้าไปเป็นเครื่องจักรกลสำคัญของการพัฒนาในทุก ๆ ด้านจะต้องมีคุณภาพสูง (วิจิตร ศรีสะอ้าน, 2543) การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งโดยจะต้องเป็นการศึกษาที่มีคุณภาพ เพื่อให้ศักยภาพที่มีอยู่ในตัวคนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ เป็นคนที่รู้จักคิดวิเคราะห์ รู้จักแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักเรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีจริยธรรม คุณธรรม รู้จักพึ่งตนเอง และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2546) ซึ่งในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศชาตินั้น คุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญยิ่งและคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ส่วนหนึ่งมาจากการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาจึงมีความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพของเยาวชนให้สอดคล้องกับลักษณะสังคมทั้งในปัจจุบันและอนาคต (สมศักดิ์ สิ้นธุระเวชญ์, 2542) และในการเสริมสร้างศักยภาพเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันส่งผลให้ทั่วโลกตระหนักถึงความสำคัญในการจัดการศึกษาอย่างจริงจังเพื่อก้าวสู่ศตวรรษใหม่ได้อย่างมีคุณภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544)

“การศึกษา” เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงในเชิงคุณภาพโดยการพัฒนาความสามารถ ของมนุษย์แต่ละบุคคล ซึ่งในที่นี้หมายถึง กระบวนการที่ช่วยให้บุคคลได้พัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ ตลอดช่วงชีวิต ตั้งแต่การวางรากฐานพัฒนาของชีวิตแรกเกิด การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการดำรงชีวิต รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง รวมเป็นพลังสร้างสรรค์การพัฒนาประเทศได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นการศึกษาจึงเป็นเรื่องของการพัฒนาคน เป็นการสร้าง “ทุนมนุษย์” (อาร์ุง จันทวานิช และไพบูลย์ แจ่มพงษ์, 2542) ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมจะเป็นกำลังแรงงานที่มีคุณภาพของประเทศ เป็นกลไกและเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและประเทศอย่างต่อเนื่อง จะเห็นได้ว่าการศึกษาคือสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนาประเทศ ทั้งนี้การศึกษาดังกล่าวจะต้องเป็นการศึกษาที่มีคุณภาพเท่านั้น ดังนั้นประเทศต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นประเทศที่พัฒนาและเจริญก้าวหน้ามาแล้ว หรือประเทศที่กำลังพัฒนา จึงได้ทุ่มเทกำลังทั้งในแง่ความคิดและทรัพยากรของประเทศเพื่อที่จะปฏิรูปหรือพัฒนาการศึกษาของประเทศอันเป็นการสะสมพลังอำนาจให้ประเทศสามารถพึ่งตนเอง อยู่รอดหรือแข่งขันได้ การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ จึงเป็นเรื่องที่จำเป็นอย่างยิ่ง โดยจะต้องเป็นการศึกษาเพื่อทำให้บุคคลได้รับการส่งเสริมศักยภาพที่มีอยู่และได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543) ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงเจตนารมณ์ของการศึกษาที่กล่าวมาจะเห็นว่า การศึกษาเป็นกระบวนการเพื่อสร้างความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึกฝน การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์เพื่อจรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม

สังคมการเรียนรู้และปัจจัยสนับสนุนให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต พัฒนาคนให้สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้คุณธรรม มีจริยธรรมและคุณธรรมในการดำรงชีวิต (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545) จึงกล่าวได้ว่าการศึกษายเป็นกระบวนการที่สำคัญในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ (กรมวิชาการ, 2540) เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างและพัฒนาความรู้ ความคิด ความประพฤติ และคุณลักษณะของบุคคล สังคมและบ้านเมืองใดให้การศึกษที่ดีแก่เยาวชนได้อย่างครบถ้วนพอเหมาะกับทุก ๆ ด้าน สังคมและบ้านเมืองนั้นจะมีพลเมืองที่มีคุณภาพ ซึ่งสามารถดำรงรักษาความเจริญมั่นคงของประเทศชาตินั้นไว้ และพัฒนาให้ก้าวหน้าต่อไปในอนาคต (คณะกรรมการจัดทำหนังสือประมวลจากพระบรมราโชวาทและพระราชดำรัสด้านการศึกษา, 2540) ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องปฏิรูปการศึกษา เพื่อขยายการศึกษาขั้นพื้นฐาน พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยกกระดับความรู้ ทักษะ คุณภาพชีวิตของประชากร ชุมชนและกำลังคน (รวีวัตร์ สิริภูบาล, 2544)

การปฏิรูปการศึกษาของไทยมุ่งเน้นในด้านระบบคุณภาพของโรงเรียนให้อิสระในการบริหารตามข้อมูลความต้องการของชุมชน และศักยภาพของหน่วยงานบนพื้นฐานการประสานความร่วมมือขององค์กร โดยสร้างวัฒนธรรม การกำกับติดตามและความรับผิดชอบต่อคุณภาพการจัดการศึกษาและให้บริการทางการศึกษา (รุ่ง แก้วแดง, 2542) ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดกรอบแนวทางในการปฏิรูปการศึกษาไว้ 4 ด้าน คือ ด้านกระบวนการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ ด้านหลักสูตร วิชาชีพและบุคลากรทางการศึกษา ด้านระบบบริหารและการจัดการ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2543) ดังนั้นจึงก่อให้เกิดความท้าทายต่อการปฏิรูปการศึกษา เพราะต้องการเปลี่ยนแปลงวิถีคิดในการจัดการศึกษาใหม่ หาแนวทางที่ดีที่สุดในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2544) ด้วยเหตุนี้จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู คณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ต้องวางแผนออกแบบการจัดการเรียนการสอนตลอดจนการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาของแต่ละสถานศึกษาว่า สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ผลิตผู้จบการศึกษาหรือนักเรียนได้คุณภาพตรงตามความต้องการของชุมชนและสังคม ซึ่งความต้องการในเรื่องคุณภาพการศึกษามีมาทุกยุคทุกสมัย นับจากอดีตจนถึงปัจจุบัน บุคลากรในวงการศึกษาได้คิดค้นและแสวงหาวิธีการต่าง ๆ ที่จะทำให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนบรรลุตามคุณภาพตามวัตถุประสงค์ทางการศึกษาที่ตั้งไว้ (เข็มทอง ศิริแสงเลิศ, 2540)

การปฏิรูปการศึกษามีความมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นคนที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีความสามารถ และมีความสุข การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลังและมีประสิทธิภาพจำเป็นที่จะต้องมีการกระจายอำนาจ และให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ และเป็นไปตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งได้มีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของไทย มีเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา (มาตรา 39) การกระจายอำนาจดังกล่าวจะทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัวมีอิสระในการบริหารจัดการ เป็นไปตามหลักของการบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) ซึ่งจะเป็นการสร้างรากฐานและความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐาน และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545)

ปัญหาสำคัญประเด็นหนึ่งของการจัดการศึกษาของโรงเรียนคือ การบริหารจัดการที่มีระบบรวมศูนย์อยู่ที่ส่วนกลางทำให้การบริหารการศึกษาขาดคุณภาพ ในการที่สังคมไทยมีโครงสร้างการบริหารงานเป็นแบบรวมอำนาจและสั่งงานกันเป็นลำดับชั้น ไม่มีการกระจายอำนาจและไม่มีระบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ผู้นำโรงเรียนในระดับปฏิบัติจึงไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไม่กล้าวิพากษ์วิจารณ์ ไม่กล้าคิดทำสิ่งใหม่ๆ ที่แตกต่างไปจากนโยบายที่สั่งการมาจากเบื้องบน หรือแนวปฏิบัติเดิมที่สืบทอดกันมายาวนานและเมื่อได้รับ

โอกาสให้ฝึกฝนการรับผิดชอบในการตัดสินใจเองก็ขาดความรู้ และทักษะการบริหารจัดการ (วิทยากร เชียงกุล, 2542 อ้างถึงใน นิติมา เทียนทอง, 2546) ซึ่งภายใต้บริบทการจัดการศึกษาดังกล่าวจึงไม่ส่งเสริมต่อการพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากรในองค์กร และมีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการเป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ ดังนั้นแนวความคิดในเรื่องการจัดการศึกษาจึงต้องเปลี่ยนไปจากแนวความคิดเดิม (นิติมา เทียนทอง, 2546) และเพื่อให้การบริหารการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติจึงได้บัญญัติให้กระทรวง กระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ การเงินงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาโดยตรง (มาตรา 39) (สงขลา วิชัยชิตะ, 2546) ซึ่งการกระจายอำนาจทางการบริหารการศึกษาเป็นการกระจายภารกิจ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจในการบริหารงาน จากกระทรวงลงไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติที่จะทำให้การจัดกิจกรรมการเรียนรู้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อผู้เรียน (ปัญญา แก้วกียูร, 2545) ด้วยเหตุนี้ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบของการบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจทางการบริหารไว้ที่ส่วนกลางดังกล่าว เป็นการจัดสรรและกระจายอำนาจทางการบริหารสู่ท้องถิ่นหน่วยงาน สถานศึกษา และประชาชน ดังเช่น ประเทศต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน (พิณสุตา สิริธรรังศรี, 2541) ซึ่งในประเทศไทยของเราได้กำหนดนโยบายเพื่อให้การบริหารการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยกำหนดกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติได้บัญญัติให้กระทรวง กระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการงบประมาณการบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง (มาตรา 39) (สงขลา วิชัยชิตะ, 2546)

ในองค์การทางการศึกษา สถานศึกษาหรือโรงเรียน ถือเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญและเป็นแนวหน้าในการปฏิรูปการศึกษาซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดภารกิจของโรงเรียนไว้ทุกหมวด เพื่อให้โรงเรียนสามารถบริหารจัดการศึกษาให้เกิดประโยชน์มากที่สุดแก่ผู้เรียนการปฏิรูปการศึกษาจะต้องเกิดขึ้นอย่างจริงจังซึ่งโรงเรียนในฐานะหน่วยงานระดับปฏิบัติผู้อำนวยการโรงเรียนในฐานะผู้นำจะได้รับการกระจายอำนาจให้ต้องปฏิบัติหน้าที่ทุกประการตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายและต้องได้รับการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา รวมทั้งรับการตรวจสอบจากชุมชนอย่างใกล้ชิด (รุ่ง แก้วแดง, 2546) การบริหารและจัดการศึกษาซึ่งมีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา เปิดโอกาสให้ประชาชน องค์กร และหน่วยงานในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา สถานศึกษามีอิสระในการตัดสินใจดำเนินการ ซึ่งสาระสำคัญดังกล่าวนำมาสู่แนวทางในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน คือ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: SBM) หรือการบริหารโดยยึดโรงเรียนเป็นศูนย์กลาง (วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์, 2544)

เป็นที่ยอมรับกันว่าบุคคลที่มีความสำคัญในทุก ๆ ระดับของสังคม คือ บุคคลที่เป็นผู้นำ เพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอด สวัสดิภาพ และสันติสุขของสังคมและประเทศชาติทั้งหมด (พระธรรมปิฎก, 2541) นอกจากนี้ ผู้นำยังมีความสำคัญในการพัฒนาองค์กรและการจัดการในทุกระดับทั้งในภาครัฐ เอกชน ระดับท้องถิ่น ระดับชาติ หรือระดับโลก (รัตภรณ์ จงวิศาล, 2543) ดังนั้นภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งในภาวะวิกฤติของระบบราชการจำเป็นที่จะต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วนต้องการภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง มีความตั้งใจที่จะแก้ไขปัญหาอย่างกล้าหาญ อดทนและต่อเนื่อง สามารถสร้างความมั่นใจที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและทำให้การทำงานของระบบราชการสามารถเดินไปสู่ทิศทางที่ดีขึ้น (สงวน นิตยารัมพงศ์, 2540) ซึ่งสอดคล้องกับ กนกอร สมปราชญ์, 2546) ที่ได้ระบุว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิรูปงานและประสิทธิผลขององค์กร ภาวะผู้นำจึงเป็นตัวจักรสำคัญที่มีผลกับกระบวนการ

และโครงสร้างองค์การ แบบแผนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ความเชื่อ ค่านิยม เจตคติ รวมทั้งพฤติกรรมในการทำงาน นอกจากนี้ ยังมีความเห็นที่ตรงกันว่า ผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานในองค์การ องค์การจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานนั้น ปัจจัยสำคัญที่สุดก็คือผู้นำ ถ้าองค์การใดได้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็จะสามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน ตลอดจนทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์การใดได้ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพก็จะไม่สามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้เชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งได้ ดังนั้นผู้นำจึงเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์การโดยรวมผ่านทางวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบที่จะสนใจถึงสิ่งแวดล้อมขององค์การ และมีการพิจารณาถึงความอยู่รอดขององค์การต่อไปในอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลง (วิเชียร วิทยอุดม, 2548)

“ภาวะผู้นำ” มีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์การและการจัดการ เพราะจะทำให้มีการปฏิบัติที่ทำให้จุดมุ่งหมายขององค์การบรรลุเป้าหมาย องค์การไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน ไม่ว่าจะในระดับโลก ระดับชาติหรือระดับท้องถิ่น ภาวะผู้นำส่วนมีความสำคัญเพราะก่อให้เกิดผลที่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัด ผู้นำบางคนทำให้องค์การเฉื่อยชา เชื่องช้ากลับกลายเป็นองค์การที่มีความกระฉับกระเฉง ว่องไว บางคนทำให้องค์การที่เคยมีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีสิ่งที่ทำทลายให้ทำตลอดเวลา กลายเป็นองค์การที่ทำงานอยู่ในขอบเขตที่แคบ ๆ ขาดสิ่งเร้าใจแก่ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์การและได้แต่ทำงานเหนื่อย ๆ ไปวัน ๆ ในภาวะวิกฤติของระบบราชการที่ต้องการแก้ไขอย่างเร่งด่วนต้องการภาวะผู้นำที่เข้มแข็งมีความตั้งใจที่จะแก้ไขปัญหาย่างกล้าหาญอดทนและต่อเนื่องสามารถสร้างความมั่นใจที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ และทำให้การทำงานของระบบราชการสามารถเดินไปสู่ทิศทางที่ดีขึ้น (สงวน นิตยารัมภ์พงศ์, 2540) ในองค์การหลาย ๆ องค์การ และในระดับต่าง ๆ ขององค์การ บุคคลมักจะไต่ถามคำพูดคอยให้ความเห็นอันเป็นการสรุปถึง ภาวะขององค์การที่มีแต่จะเลวร้ายลงทุก ๆ วันว่าเป็นเพราะ “ไม่มีภาวะการเป็นผู้นำที่ดี” หรือ “ขาดภาวะการเป็นผู้นำ คำกล่าวเหล่านี้เป็นการเน้นถึงความสำคัญของภาวะการเป็นผู้นำที่มีต่อความสำเร็จแห่งเป้าหมายขององค์การอย่างเห็นได้ชัด วิโรจน์ สารรัตนะ (2547) ได้วิเคราะห์ความสำคัญของภาวะผู้นำใน 3 ประเด็น คือ 1) ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการจูงใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้าหากต้องการประสบความสำเร็จก็ต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติและมีผลต่อการปฏิบัติงานว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย 3) คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จหากไม่มุ่งพัฒนาคนไม่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำแม้จะมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงใดก็ไม่อาจจะเติบโตก้าวหน้าได้ว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ความอยู่รอด ความมีประสิทธิผลขององค์การจึงมีผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำจนเกิดแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำมากมาย

การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายทำให้ความรับผิดชอบและภาระหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนต้องเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ดังนั้น การเตรียมผู้อำนวยการโรงเรียน การพัฒนาคุณสมบัติส่วนบุคคล รวมทั้งความสามารถทางวิชาชีพ เพื่อให้เป็นผู้นำในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงย่อมเป็นเรื่องที่สำคัญเร่งด่วนและการพัฒนาสมรรถภาพทักษะทางภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนมีเป้าหมายท้ายสุดอยู่ที่การยกระดับการเรียนรู้ของนักเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543; สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2543; อุทัย บุญประเสริฐ, 2543; สุรศักดิ์ หลาบมาลา, 2543) ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารสามารถฝึกอบรมและพัฒนาได้ เพราะไม่มีคุณลักษณะเฉพาะสำหรับบุคคลใด ๆ ที่จะทำให้อาจกลายเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ (สุรศักดิ์ หลาบมาลา, 2543; Joseph. Blasé and Jo Blasé, 1999; Cheng, 1996)

ผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล สามารถที่จะสื่อสารให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจในเจตนารมณ์ของการบริหารจัดการ สามารถกำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องมีทักษะที่สำคัญในการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและวิธีการทำงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับแนวการปฏิรูปการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (วัฒนา เมืองจันทร์, 2542) นอกจากนี้การเป็นผู้นำจะต้องมีความรู้ (Knowledge) หมายถึง องค์ความรู้ในการเป็นผู้นำความรู้ในงานที่ทำและสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม มีแนวคิด (Concept) มุมมองในการบริหาร ต้องมีการฝึกฝนการเป็นผู้นำ (Leadership) สามัญวิสัยของผู้นำที่จำเป็นจะต้องมีคือ การสร้างภาพพจน์ที่ดีและถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินงาน การบริหารทำงานอย่างทุ่มเท สามารถควบคุมอารมณ์ได้ ให้ความสำคัญในการสื่อสารความหมายทั้งภาษาพูดและภาษาเขียนได้อย่างชัดเจน คาดการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้นหาแนวทางจัดปัญหา และแก้ไขตลอดจนสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นตื่นต้นกับความสำเร็จร่วมกัน เป็นผู้นำใจและเป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน (รุ่ง แก้วแดง, 2542 อ้างถึงใน เสาวนิตร์พุทธิรัตน์, 2547)

บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน คือผู้อำนวยการความสะดวก (Facilitator) การเป็นผู้นำ (Leader) และสนับสนุน (Supporter) เป็นผู้นำนวัตกรรม (Innovations) เข้าสู่โรงเรียน และเป็นผู้ผลักดันการปฏิรูปการศึกษาให้ก้าวหน้า เป็นผู้ริเริ่มบุกเบิก (Spearhead) ในการพัฒนางานตามพันธกิจ (mission) ของโรงเรียนและการมอบหมายงาน (delegate) ให้บุคลากรในโรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543) ดังนั้นจึงถือว่าการบริหารการศึกษาเป็นวิชาชีพชั้นสูง (professional) เพราะการบริหารการศึกษาดำเนินการตามเกณฑ์วิชาชีพชั้นสูงอื่น กล่าวคือ มีลักษณะการบริหารเฉพาะของตนแตกต่างจากวิชาชีพอื่น มีอิสระในการให้บริการ ใช้อำนาจแห่งปัญญาศึกษา วิเคราะห์อย่างลึกซึ้งซึ่งมีการศึกษามากพอคือระดับปริญญาตรีขึ้นไป มีองค์การวิชาชีพควบคุม ดูแล และ ตรวจสอบ และมีจรรยาบรรณวิชาชีพเฉพาะ (ธีระ รุญเจริญ, 2546) จากที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่าผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นตัวจักรสำคัญที่ทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพสูง ซึ่งการที่จะทำให้การบริหารโรงเรียนบรรลุผลอย่างสมบูรณ์จำเป็นต้องตรวจสอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การตัดสินใจและการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร (Hoy and Miskel, 1991) ซึ่งผู้บริหารจะใช้อำนาจเพื่อการมีอิทธิพลโดยผ่านภาวะผู้นำและการปฏิสัมพันธ์เพื่อความสำเร็จของโรงเรียน (บัณฑิต แทนพิทักษ์, 2540) และผู้อำนวยการโรงเรียนที่ดีมีประสิทธิภาพมีความสอดคล้องกับโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ (Murghy, 1997) ซึ่งสอดคล้องกับ Weber (1989 อ้างถึงใน Fair, 2001) คือภาวะผู้นำที่เข้มแข็งของผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ (Successful School) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรหลักที่สำคัญของโรงเรียนและเป็นผู้นำวิชาชีพที่จะต้องมีความรู้ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนทั้งจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี จึงจะนำไปสู่การจัดการศึกษาและการบริหารโรงเรียนที่ดี (ธีระ รุญเจริญ, 2550)

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าผู้อำนวยการโรงเรียนถือเป็นบุคคลสำคัญที่มีบทบาทในการเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนทุกภารกิจในโรงเรียน เป็นเสมือนหางเสือเรือที่กำหนดทิศทางขององค์กร ทั้งนี้เพราะการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ย่อมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และรูปแบบการบริหารซึ่งผู้บริหารยึดถือหลักการ แนวคิดทฤษฎี และการดำเนินการที่แตกต่างกัน ภายใต้บริบทและปัจจัยที่แตกต่างกัน จึงทำให้เกิดเป็นเอกลักษณ์ทางการบริหารซึ่งสัมพันธ์กับความเป็นเอกลักษณ์บุคคลของผู้อำนวยการโรงเรียน

การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นการศึกษาปรากฏการณ์เพื่อค้นหาความเป็นเอกลักษณ์บุคคลที่ผู้อำนวยการโรงเรียนสร้างขึ้นเพื่อแสดงจุดยืนทางการบริหารและความสามารถของตนเองให้เป็นที่ยอมรับในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำ ซึ่งการที่บุคคลจะก้าวขึ้นมาอยู่ในจุดนี้

ได้นั้นจะต้องมีเส้นทางหรือวิถีชีวิตบางอย่างที่เป็นจุดเด่นเหนือกว่าบุคคลทั่วไป การศึกษาเพื่อค้นหาภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนจึงต้องเริ่มต้นจาก ลักษณะของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน เจื่อนไขเชิงสาเหตุของการเกิดภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน การปฏิบัติของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติ และผลที่สืบเนื่องจากภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน สำหรับคำว่าภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนในการวิจัยครั้งนี้แม้จะเป็นการศึกษาถึงภาวะผู้นำของผู้อำนวยการแต่ก็จะต้องศึกษาถึงบริบทและความสัมพันธ์ต่าง ๆ ภายในโรงเรียน ซึ่งอาจเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการศึกษา และปรากฏการณ์ทั้งหมดอาจเชื่อมโยงไปสู่การคลี่คลายคำตอบที่ชัดเจนยิ่งขึ้น และภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ผู้วิจัยต้องการนำเสนอครั้งนี้จะเป็นการเปิดเผยให้เห็นถึงวิถีทางอันเป็นเอกลักษณ์ทางการบริหารการศึกษาที่เป็นบริบทในสังคมไทย

2. คำถามการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นคำถามที่สำคัญเพื่อเป็นแนวการศึกษาและเป็นกรอบนำไปสู่การค้นหาคำตอบจากปรากฏการณ์อันจะทำให้การวิจัยบรรลุตามวัตถุประสงค์และสามารถสรุปเป็นทฤษฎีฐานรากจากปรากฏการณ์ ดังนี้

1. “ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน” จากทรรศนะของผู้ที่เกี่ยวข้องมีลักษณะอย่างไร?
2. เจื่อนไขเชิงสาเหตุของการเกิดภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนคืออะไร?
3. การปฏิบัติ (Action) ของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนประกอบด้วยอะไรบ้าง และมีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการปฏิบัติ?
4. ผลที่สืบเนื่อง (Consequence) จากภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนคืออะไร?

3. วัตถุประสงค์การวิจัย

ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นการวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปรากฏการณ์ที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนเจื่อนไขเชิงสาเหตุ การปฏิบัติ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติ และผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้น

4. ขอบเขตการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีกรอบการศึกษาที่ชัดเจนและได้ข้อสรุปเชิงทฤษฎีตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขอบเขตของงานวิจัยในครั้งนี้ คือ

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการหาข้อสรุปเชิงทฤษฎีจากการศึกษาวิจัยเพื่อให้คำอธิบายในปรากฏการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งจะนำไปสู่การสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory Study) โดยมีกระบวนการ คือการศึกษาปรากฏการณ์จากทรรศนะ มุมมอง และการให้ความหมายของผู้ที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์ที่ศึกษานั้น การวิเคราะห์เพื่อสร้างมโนทัศน์ (concept) นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาสร้างเป็นมโนทัศน์กรอบแนวคิด และหาความเชื่อมโยงระหว่างมโนทัศน์ต่าง ๆ เพื่อให้เห็นความสอดคล้องระหว่างปรากฏการณ์และทฤษฎีที่ชัดเจนอันจะนำไปสู่การสรุปเชิงทฤษฎีในการอธิบายและทำความเข้าใจกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้จะมีลักษณะเป็นข้อสรุปเชิงทฤษฎี (theoretical generating) ตามแนวการศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก (Strauss and Corbin, 1998)

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของเนื้อหาในการวิจัย ได้แก่ ลักษณะของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนจากทรรศนะของผู้ที่เกี่ยวข้อง เจือปนเชิงสาเหตุของการเกิดภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน การปฏิบัติของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติ และผลที่สืบเนื่องจากภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน

พื้นที่โรงเรียนที่เลือกศึกษาคือ โรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 3 โรงเรียน ในการเลือกโรงเรียนในการวิจัยครั้งนี้ใช้การกำหนดเกณฑ์และเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive) โดยจำนวนผู้ให้ข้อมูล หรือโรงเรียนที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้พิจารณาตามความเหมาะสมและความต้องการข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพื่อเชื่อมโยงสู่การสรุปผลการวิจัย

ระยะเวลาในการศึกษา ผู้วิจัยกำหนดระยะเวลาในการวิจัย 15 เดือน ในการลงพื้นที่จะมีการแบ่งช่วงเวลาของการลงพื้นที่เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลของการวิจัยในครั้งนี้จะเกิดเป็นทฤษฎีฐานรากเกี่ยวกับภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนซึ่งมีการอ้างอิงถึงเหตุการณ์เชิงประจักษ์ เป็นระเบียบวิธีเชิงคุณภาพเพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากและการกำหนดกรอบการศึกษาที่ผู้วิจัยใช้เพื่อการวิจัยในครั้งนี้โดยเฉพาะ ซึ่งผลเชิงทฤษฎีจากงานวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทั้งในเชิงวิชาการและการประยุกต์ใช้ทางการบริหาร ดังนี้

5.1 ประโยชน์ในเชิงวิชาการ

5.1.1 ทฤษฎีจากปรากฏการณ์เชิงประจักษ์ การศึกษาปรากฏการณ์ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ จะทำให้ได้ข้อสรุปเชิงทฤษฎีทางการบริหาร การศึกษาที่มีความสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนในสังคมไทย สามารถอธิบายถึงปรากฏการณ์ที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงที่ไม่ใช่เป็นเพียงหลักการ สามารถยกตัวอย่างปรากฏการณ์เพื่อสร้างความเข้าใจเชิงทฤษฎีได้

5.1.2 ลดกระแสบริโภคนิยมจากตะวันตก ปัจจุบันจะพบว่าส่วนใหญ่แล้วการศึกษาถึงหลักการและทฤษฎีทางการบริหารจะได้รับอิทธิพลมาจากประเทศทางตะวันตก ทฤษฎีที่มาจากนักการศึกษาชาวประเทศ ซึ่งเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับบริบทของสังคมไทยจะพบว่า ทฤษฎีเหล่านั้นอาจไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติจริงเมื่อนำมาประยุกต์ใช้ ทั้งนี้ด้วยปัจจัยและบริบทต่าง ๆ ที่เป็นตัวแปรให้บางทฤษฎีไม่สามารถนำมาใช้ได้ ในสังคมไทย ดังนั้นการวิจัยทฤษฎีฐานรากบนบริบทของสังคมไทย จึงถือว่าการก้าวเข้าสู่มิติใหม่ของการจัดการศึกษา เป็นการสร้างองค์ความรู้และทฤษฎีที่เหมาะสมกับบริบทของสังคมไทยอย่างแท้จริง

5.1.3 การพัฒนาระเบียบวิธีวิจัยสู่ความก้าวหน้าทางวิชาการ การวิจัยในลักษณะนี้แม้จะมีนักการศึกษาหลายท่านที่ได้ทำการวิจัยและออกแบบระเบียบวิธีวิจัยทั้งในและต่างประเทศ แต่ก็มีรูปแบบการวิจัยหรือวิธีการที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งหากจะกล่าวเป็นภาษาพื้นฐานก็จะเรียกการวิจัยในลักษณะนี้ว่า “การวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎี” มีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่มีการผสมผสานวิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูล เสน่ห์ของงานวิจัยในลักษณะนี้อยู่ที่การออกแบบการวิจัยเพื่อที่จะค้นหาคำตอบหรือคำอธิบายในสิ่งที่กำลังศึกษา ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ดังนั้น การออกแบบงานวิจัยจึงมีความยืดหยุ่นสามารถปรับให้สอดคล้องกับปริมาณและความลึกซึ้งของข้อมูลที่ต้องการ รวมถึงประเด็นที่ต้องการศึกษา ดังนั้นจึงสามารถพัฒนาระเบียบวิธีและขั้นตอนต่าง ๆ ขึ้นมาในการวิจัยแต่ละครั้งทำให้มีความเป็นเอกลักษณ์ ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นของการวิจัยเชิงคุณภาพอย่างสร้างสรรค์ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็น “ระเบียบวิธีวิจัยแบบไร้ขอบเขต” (Unlimited Quality Research)

5.2 ประโยชน์ในเชิงการประยุกต์ใช้

5.2.1 ประโยชน์ต่อโรงเรียนพื้นที่เป้าหมายในการวิจัย โรงเรียนที่เป็นพื้นที่ในการศึกษาสามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้เป็นข้อมูลในการสะท้อนกลับ (reflection) และเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของโรงเรียนให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นและเป็นต้นแบบในการพัฒนาต่อไป

5.2.2 ประโยชน์ต่อโรงเรียนเครือข่ายและโรงเรียนที่มีบริบทคล้ายคลึงกับโรงเรียนพื้นที่เป้าหมายการวิจัย โรงเรียนเครือข่ายและโรงเรียนที่มีบริบทคล้ายคลึงกับโรงเรียนพื้นที่วิจัยสามารถนำทฤษฎีที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นผลการวิจัยครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานภายในโรงเรียนเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ยกกระดับความมีคุณภาพและควมมีประสิทธิผลของโรงเรียน กำหนดกรอบแนวคิดยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ นอกจากนี้ยังสามารถนำไปสู่การวิเคราะห์สภาพของโรงเรียนที่มีความสอดคล้องกับผลการวิจัย กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และแนวดำเนินการอันจะนำไปสู่ความมีประสิทธิผลต่อไป

5.2.3 ประโยชน์ต่อผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารทั้งระดับโรงเรียน ระดับเขตพื้นที่ การศึกษารวมถึงระดับกระทรวง สามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปเป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินการปรับประยุกต์ใช้ และสร้างเป็นรูปแบบภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน สร้างเครือข่าย ประสานความร่วมมือในการดำเนินการภายใต้กรอบแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนบนหลักการและแนวดำเนินการซึ่งเป็นข้อสรุปเชิงทฤษฎีที่ผู้วิจัยได้นำเสนอในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่คุณภาพภายใต้ทฤษฎีฐานรากของบริบทสังคมไทย

5.2.4 ประโยชน์ในการกำหนดนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษา ผลการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายเพื่อเสริมสร้างควมมีประสิทธิผลในการจัดการศึกษาได้ ทั้งในระดับโรงเรียน ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ระดับกระทรวง รวมถึงภาพรวมคุณภาพระดับประเทศ โดยวิเคราะห์จากข้อเสนอเชิงทฤษฎีในการขับเคลื่อน พัฒนาและส่งเสริมภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน และเสริมสร้างควมมีประสิทธิผล ซึ่งสามารถกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การดำเนินงานลงไปจนถึงกิจกรรมที่จะปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรมซึ่งตั้งอยู่บนฐานรากของทฤษฎี

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร วรรณกรรม ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา และเป็นพื้นฐานให้ผู้วิจัยสามารถทำความเข้าใจถึงปรากฏการณ์ที่ศึกษาโดยมีทฤษฎีรองรับ เกิดความไวเชิงทฤษฎี (theoretical sensitivity) ดังนั้นทฤษฎีที่ผู้วิจัยได้ศึกษาและนำเสนอในส่วนนี้ จึงมีลักษณะเป็นกรอบแนวคิดที่เป็นกฎเกณฑ์ซึ่งนักการศึกษาได้กล่าวไว้หรือได้ทำการวิจัยโดยทฤษฎีบางส่วน อาจมีการอ้างอิงแหล่งข้อมูลในปีก่อนหลังมาผสมผสานกับข้อมูลใหม่ ๆ ซึ่งจะทำให้เห็นพัฒนาการของทฤษฎี ความสอดคล้องและความชัดเจนของทฤษฎีดังกล่าวมากยิ่งขึ้น สามารถนำมาอ้างอิงถึงปรากฏการณ์ที่ศึกษาได้ จากการศึกษาเอกสารผู้วิจัยขอแนะนำเสนอโดยได้วิเคราะห์ออกเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ประกอบด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำโรงเรียน และทฤษฎีการบริหารการศึกษา
 2. แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ประกอบด้วย ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ องค์ประกอบของภาวะผู้นำ คุณลักษณะของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นเอกลักษณ์บุคคลของผู้อำนวยการโรงเรียน
 3. แนวคิดเกี่ยวกับเงื่อนไขและกระบวนการเกิดขึ้นของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ประกอบด้วย คุณสมบัติของผู้อำนวยการโรงเรียน การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียน
 4. แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ปัจจัยและผลที่สืบเนื่องจากภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ประกอบด้วย ปรัชญาการบริหารการศึกษา จิตวิทยาสำหรับนักบริหาร การปฏิบัติของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียน และผลที่สืบเนื่องจากภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน
 5. แนวคิดการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการและแนวคิดการวิจัยเชิงคุณภาพและการสร้างทฤษฎีฐานรากซึ่งเป็นระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้
 6. กรอบแนวคิดพื้นฐานในการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยอันเป็นกรอบมโนทัศน์ในการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาปรากฏการณ์ที่แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนรวมถึงผลที่เกิดขึ้นต่อโรงเรียน นำไปสู่การสรุปผลเพื่อตอบคำถามการวิจัยต่อไป
- การนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ตามที่ผู้วิจัยได้กล่าวมาถือเป็นพื้นฐานสำคัญอันนำไปสู่การสร้างภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน รายละเอียดของแต่ละประเด็นผู้วิจัยขอแนะนำเสนอ ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้วิจัยขอเสนอทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน อันประกอบด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำสถานศึกษา และทฤษฎีการบริหารการศึกษา ดังนี้

1.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นความพยายามที่จะใช้วิธีการวิจัยอธิบายแง่มุมใดแง่มุมหนึ่งของผู้นำในเชิงปฏิบัติ เพื่อให้สามารถเข้าใจ ทำนาย หรือควบคุมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ ทฤษฎีภาวะผู้นำจำแนกออกเป็น 4 แนวคิด (Lussier and Achua, 2001; รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544; นิตย สัมมาพันธ์, 2546; วิโรจน์ สารรัตน์, 2547; ไพฑูรย์ ลินลารัตน์, 2547; ฌ็องส์ ฌ็องส์ และฌ็องส์ ฌ็องส์, 2547) คือ 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory) 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory) 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory) และ 4) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Leadership Theory)

1.1.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ และผลงานวิจัย

ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1930-1940 เป็นระยะเริ่มแรกของการศึกษาที่มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งตรวจสอบหาคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม หรือระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลกับที่ไม่มีประสิทธิผลในตัวแปรทั้งกายภาพและจิตวิทยา โดยเชื่อว่าลักษณะพิเศษบางอย่างที่ปรากฏในตัวผู้นำซึ่งมีผลทำให้ผู้นำมีลักษณะแตกต่างจากผู้ตาม หรือทำให้ผู้นำแต่ละคนมีประสิทธิผลแตกต่างกันไป ทฤษฎีลักษณะผู้นำได้แนวทางการศึกษามาจากทฤษฎีมหาบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งถือว่าผู้นำเป็นมาแต่กำเนิด สร้างกันไม่ได้ ดังนั้น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเป็นผู้ที่มีความสามารถเหนือคนธรรมดา (Extra-Ordinary Abilities) จากการศึกษางานวิจัยที่รวบรวมได้ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1904-1940 ได้แสดงให้เห็นว่าลักษณะเฉพาะและบุคลิกภาพส่วนตัวบางประการของผู้นำ เช่น ลักษณะทางกาย ทักษะทางสังคม และความสามารถทางสติปัญญา เป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลบรรลุถึงความเป็นผู้นำ และเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

1) คุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผล

Stogdill (1974) ได้ศึกษารวบรวมงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำกว่า 163 เรื่อง ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1948-1970 จนทำให้สามารถระบุคุณลักษณะของผู้นำที่ดีว่าขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ 6 ด้าน คือ 1) ลักษณะทางกาย (Physical Characteristics) ได้แก่ เป็นผู้มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์ 2) ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ได้แก่ มีการศึกษาดี สถานะทางสังคมที่ดี 3) สติปัญญา (Intelligence) ได้แก่ มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี มีทักษะในการสื่อความหมาย และการพูด 4) บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความเชื่อมั่นในตนเอง 5) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-Related Characteristics) ได้แก่ มีความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด มีความรับผิดชอบ ไม่ท้อแท้ต่ออุปสรรค และมุ่งมั่น และ 6) ลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) ได้แก่ ปรารถนาที่จะร่วมมือในการทำงานกับคนอื่น ๆ มีเกียรติ เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น เข้าสังคมเก่ง และเฉลียวฉลาด

ผลการวิจัยของศูนย์การพัฒนาภาวะผู้นำแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ประเทศสหรัฐอเมริกา (McCall and Lombards, 1983 cited in Yukl, 1998) ได้ค้นพบลักษณะสำคัญของผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีดังต่อไปนี้ 1) มีความมั่นคงในอารมณ์และจิตใจที่แน่วแน่ (Emotional Stability and Composure) 2) มีความสามารถในการปกป้องคุ้มครอง (Defensiveness) 3) มีทักษะในการ

สร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal Skills) 4) มีทักษะทางการคิด และเทคนิควิธี (Technical and Cognitive Skill)

Boyatzis (1982) ได้ทำการศึกษาวิจัยในองค์การที่หลากหลายทั้งในองค์การภาครัฐและเอกชน พบว่าสมรรถนะ (Competencies) ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการสมรรถนะดังกล่าวประกอบด้วย การจูงใจ (Motives) คุณลักษณะ (Traits) และทักษะ (Skills) จินตภาพแห่งตน (Self-Image) และความรู้ (Knowledge) ซึ่งในด้านคุณลักษณะนั้นได้ค้นพบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้ คือ 1) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency Orientations) 2) ใส่ใจกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมา (Concern with Impact) 3) ปฏิบัติกิจกรรมที่แสดงถึงความคิดริเริ่มในการปฏิบัติสิ่งต่างๆ (Proactivity) 4) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) 5) มีความสามารถในการสร้างกรอบแนวคิดรวบยอดต่อสิ่งต่างๆ (Conceptualization) 6) มีความสามารถในการวินิจฉัยสิ่งต่างๆ โดยใช้ประโยชน์จากความคิดรวบยอด (Diagnostic Use of Concepts) 7) อำนาจการมีทางสังคม (Use of Socialized Power) และ 8) มีการบริหารจัดการโดยอาศัยกระบวนการกลุ่ม (Managing Group Process)

Bothwell (1983) ได้ให้ความหมายว่าลักษณะผู้นำซึ่งผู้วิจัยส่วนใหญ่ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำมี 10 ประการ ดังนี้ 1) ความฉลาด (Intelligence) 2) เข้ากับผู้อื่นดี (Ability to Get Along Well with Others) 3) มีทักษะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพเชิงเทคนิค (Skill in the Area of Technical Competence) 4) สามารถจูงใจตนเองและผู้อื่น (Ability to Motivate Self and Others) 5) มีความมั่นคงในอารมณ์และควบคุมตนเอง (Emotional Stability and Self Control) 6) มีทักษะในด้านการวางแผนและจัดการ (Planning and Organizing Skills) 7) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้งานสำเร็จ (Strong Desire to Achieve Task) 8) มีความสามารถใช้กระบวนการกลุ่ม (Ability to Use the Group Process) 9) เป็นผู้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (to be Effective and Efficient) และ 10) มีความสามารถในการตัดสินใจ (Decisive)

ลิปพนนท์ เกตุทัต (2534) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำควรมีลักษณะ ดังนี้ 1) ต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ที่มีความสำเร็จพอสมควร ก่อให้เกิดความมั่นใจ 2) ในระดับพื้นฐานต้องเป็นคนเก่ง ดี กล้า อดทน ทำงานเป็นกลุ่มได้ บริหารจัดการเป็น ตัดสินใจเป็น และมีสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนรวม และ 3) ในระดับสูงลักษณะของผู้นำจะต้องเป็นคนที่มีความคิดกว้างไกล มีทิศทาง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกล้า มีพลัง ก่อให้เกิดศรัทธาตั้งตาคอยให้มีส่วนร่วมทำงานด้วย

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2534) ได้กล่าวถึงลักษณะประจำตัวของภาวะผู้นำไว้ 6 ประการ คือ 1) ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสามารถ (Capacity) ซึ่งประกอบด้วย ความมีปัญญาไหวพริบ การตื่นตัวอยู่เสมอ ทนต่อเหตุการณ์ การใช้เวลาและภาษาที่ถูกต้อง ความเป็นผู้ริเริ่ม เป็นตัวของตัวเอง และ ความเป็นผู้มีการตัดสินใจปัญหาที่ดี 2) ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสำเร็จ (Achievement) โดยเฉพาะความสำเร็จทางด้านวิชาการ ชอบแสวงหาความรู้และความสำเร็จทางการเล่นกีฬา 3) ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (Responsibility) จะต้องเป็นคนที่คนอื่นจะพึ่งพาได้ มีความคิดริเริ่ม มีความสม่ำเสมอ มั่นคง อดทน กล้าพูด กล้าทำ มีความเชื่อมั่นตนเอง และมีความปรารถนาที่จะเป็นเลิศหรือทะเยอทะยาน 4) ผู้นำจะต้องเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (Participation) ในด้านกิจกรรม ด้านสังคม ให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัวและมีอารมณ์ขัน 5) ผู้นำต้องเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (Status) มีตำแหน่งฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักทั่วไป (Popularity) และ 6) ฐีสภาพการณ์ (Situation) ฐีสภาพทางจิตใจของคนระดับต่างๆ ฐีสถานะ ทักษะ ความต้องการและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ฐีในวัตถุประสงค์ขององค์การที่จะต้องทำให้สำเร็จ

จากคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของนักวิชาการและผู้รู้ในแขนงต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้ว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ช่วยให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำหรือช่วยให้ผู้นำสามารถนำกลุ่มหรือองค์การไปสู่ความสำเร็จ โดยคุณลักษณะดังกล่าวนี้มักจะปรากฏในตัวของผู้นำทุกคนซึ่งสามารถจำแนกได้ 5 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะด้านร่างกาย ประกอบด้วย มีร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง มีพลังและความทนทานของร่างกาย มีบุคลิกภาพดีและแสดงออกที่เหมาะสม 2) คุณลักษณะด้านอารมณ์และจิตใจ ประกอบด้วย มีความตื่นตัวอยู่เสมอ มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความทะเยอทะยานสู่ความสำเร็จ เต็มใจที่จะรับผิดชอบ มีความกล้าเผชิญกับความยากลำบาก การมีความเด็ดขาด 3) คุณลักษณะด้านสังคม ประกอบด้วย เต็มใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น มีสถานภาพเป็นที่ยอมรับ มีความสามารถเข้าสังคม มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ มีความพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือ มีความเห็นอกเห็นใจ เชื่อถือและให้การยอมรับผู้อื่น มีฐานะ มีความสามารถในการปกป้องคุ้มครอง และมีอำนาจบารมีทางสังคม 4) คุณลักษณะด้านสติปัญญา ประกอบด้วย มีความสามารถทางสติปัญญา มีการตัดสินใจดี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เฉลียวฉลาด มีไหวพริบ มีจินตนาการ มีความสามารถในการสร้างกรอบแนวคิดรวบยอด มีความสามารถในการวินิจฉัย และ 5) คุณลักษณะด้านคุณธรรม ประกอบด้วย อุดมคติ อุดมการณ์ ความซื่อสัตย์ ความมานะ ความรับผิดชอบ ความยุติธรรม ความไม่เห็นแก่ตัว และความเสียสละ

2) ทักษะผู้นำที่มีประสิทธิผล

จากการศึกษาของนักทฤษฎีและนักวิชาการต่าง ๆ ที่สนใจการศึกษาทักษะผู้นำได้ข้อค้นพบเกี่ยวกับทักษะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Leadership Skills) ดังต่อไปนี้

McCauley, Moxley and Velsor (1998) ได้นำเสนอทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ 4 กลุ่ม จำนวน 16 ทักษะ คือกลุ่มที่ 1 ความสามารถที่จะสร้างสัมพันธ์กับสังคม (Ability to Interact Socially) ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 8 ประการ คือ การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) การต่อรอง (Negotiation) การมีอิทธิพล (Influencing) การสร้างทีมงาน (Team Building) การฟังอย่างกระตือรือร้น (Active Listening) ความสามารถที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ (Ability to Give Feedback) การสื่อสาร (Communication) และการปรับตัว (Adaptation) กลุ่มที่ 2 การสร้างสรรค์ (Creativity) ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 3 ประการ คือ มองหาข้อสรุปที่เป็นทางเลือก (See Alternate Solutions) ตั้งคำถามเกี่ยวกับข้อตกลงของข้อคำถามเหล่านั้น (Question Assumptions) และสำรวจสิ่งต่าง ๆ อย่างหลากหลาย (Explore Ambiguity) กลุ่มที่ 3 การประเมินเชิงวิเคราะห์และคิดอย่างเป็นระบบ (Critical Evaluation and Systematic Thinking) ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 3 ประการคือคิดอย่างวิเคราะห์ (Think Analytically) ป้องกันปัญหา (Detect Problems) ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 2 ประการ คือ กระตุ้นหรือจูงใจผู้อื่นโดยอาศัยการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (Ability to Motivate Others Through Participative Decision Making) การกำหนดเป้าหมายขององค์การ (Goal Setting)

ผลการวิจัยของศูนย์การพัฒนภาวะผู้นำแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ประเทศสหรัฐอเมริกา (McCall and Lombards, 1983 cited in Yukl, 1998) ได้ค้นพบทักษะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ดังนี้ 1) มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal Skills) 2) มีทักษะทางด้านการคิด และเทคนิควิธี (Technical and Cognitive Skill)

Gardner (1990) ได้กล่าวถึงทักษะที่สำคัญสำหรับผู้นำไว้ 5 ประการ ดังนี้ คือ 1) การสร้างความเห็นพ้อง (Agreement Building) 2) การทำงานแบบเครือข่าย (Networking)

3) การสร้างอำนาจบริหารโดยมิต้องใช้สิทธิพลของระบบราชการ (Exercising Nonjuris Power) 4) การสร้างความเป็นกลุ่มหรือสถาบัน (Institution Building) และ 5) ความคิดที่ยืดหยุ่น (Flexibility)

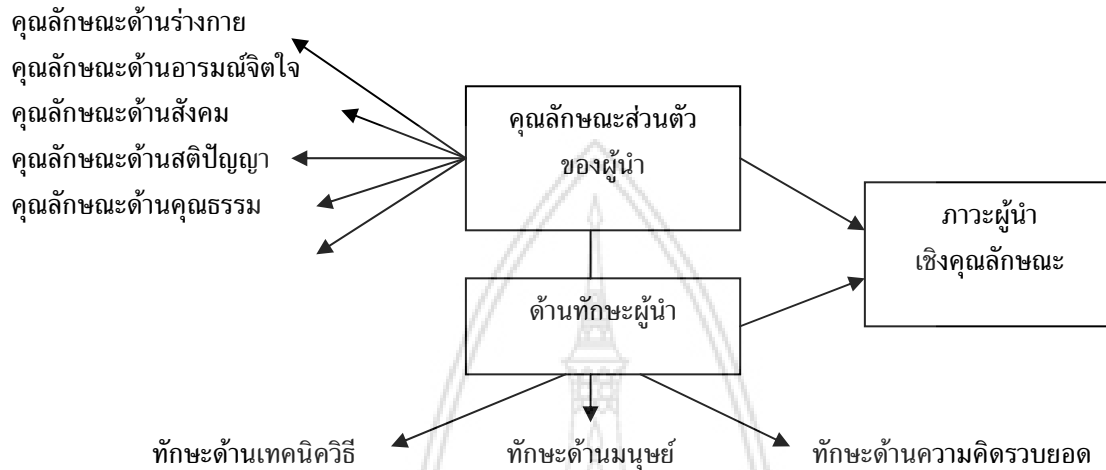
Frigon and Jackson (1996) ได้นำเสนอทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้ที่มีประสิทธิภาพไว้ 14 ประการ ดังต่อไปนี้ 1) การวางแผน (Planning) 2) ความเป็นผู้นำในทีมงาน (Team Leadership) 3) การแสดงความรับผิดชอบทางการเงิน (Financial Responsibility) 4) การตัดสินใจ (Decision Making) 5) การประเมินสถานการณ์ (Situational Assessment) 6) การสื่อสาร (Communication) 7) การบริหารจัดการ (Management) 8) การให้ความรู้และฝึกทักษะต่างๆ (Teaching) 9) การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก (Facilitating) 10) การจัดการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Meeting Management) 11) การตัดสินใจโดยยึดข้อเท็จจริงเป็นหลัก (Fact-Based Decision Making) และ 12) ความรู้ในเชิงธุรกิจ (Business Knowledge)

จากการศึกษาทักษะผู้นำที่มีประสิทธิผลดังที่กล่าวมาอาจสรุปได้ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องมีทักษะ 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical Skill) ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skill) และทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) จึงจะช่วยให้ปฏิบัติงานไปสู่จุดมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแต่ละทักษะมีรายละเอียด ดังนี้ 1) ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical Skill) เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในตำแหน่งที่ผู้นำแต่ละคนรับผิดชอบ เช่น การวางแผนงาน การประเมินผลงาน การใช้ระบบ ข้อมูลสารสนเทศ การนำการประชุม และการใช้เทคนิควิธีหรืออุปกรณ์ต่างๆ เพื่อการปฏิบัติงาน เป็นต้น 2) ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skill) เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการสร้างปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ ในสังคม เนื่องจากผู้นำต้องทำงานกับคนทั้งบุคคลภายนอกและภายในหน่วยงาน ดังนั้น ผู้นำจึงต้องมีทักษะทางด้านสังคม เช่น ทักษะการสื่อสาร ทักษะการจัดความขัดแย้ง ทักษะด้านการสร้างความเห็นพ้อง และทักษะทางด้านการจูงใจ เป็นต้น 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) เป็นทักษะในเชิงวิเคราะห์ทั่วไป หรือการคิดเชิงตรรก สามารถสร้างกรอบแนวคิดรวบยอดในสิ่งที่ซับซ้อนและไม่ชัดเจนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสร้างสรรค์ในความคิดและการแก้ปัญหา สามารถที่จะวิเคราะห์เหตุการณ์ และแนวโน้ม คาดการณ์ การเปลี่ยนแปลง รู้โอกาส และศักยภาพในปัญหา

นักการศึกษาได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ วิเชียร ชิวพิมาย (2539) ที่ได้พัฒนาแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน พบว่าคุณลักษณะที่เหมาะสมของผู้บริหารประกอบด้วยอารมณ์ที่หนักแน่นมั่นคงไม่หวั่นไหวง่าย เมตตา กรุณา ต่อเพื่อนร่วมงาน มีมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากรทุกคน ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน เชื่อมมั่นในตนเองและกล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของภารตี อนันต์นาวี (2545) ที่ได้วิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การบริหารและความสามารถในการบริหารส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นว่า แนวคิดนี้กล่าวเน้นถึงคุณสมบัติ บุคลิกภาพ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำ ซึ่งอาจได้มาตั้งแต่กำเนิด และการเรียนรู้ภายหลังการศึกษา การสะสมประสบการณ์ การฝึกฝน จนทำให้ผู้นำมีคุณลักษณะที่โดดเด่นกว่าบุคคลทั่วไปในด้านต่างๆ จนทำให้บุคคลที่เป็นผู้ร่วมงานมีความไว้วางใจ เชื่อมั่น ศรัทธา และมีความยินดีร่วมมือปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ จากแนวคิด ทฤษฎีและผลการวิจัยดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะจำแนกออกเป็น 2 ด้าน คือ 1) ด้านคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ ประกอบด้วยคุณลักษณะด้านร่างกาย ด้านอารมณ์และจิตใจ ด้านสังคม ด้านสติปัญญา และด้านคุณธรรม

2) ด้านทักษะผู้นำ ประกอบด้วย ทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษย และทักษะด้านความคิดรวบยอด ซึ่งสามารถสรุปเป็นภาพประกอบได้ ดังนี้



ภาพที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะตามแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัย

1.1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และผลงานวิจัย

ในปลายทศวรรษ 1940 ผู้วิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำส่วนใหญ่ได้เปลี่ยนความสนใจจากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ซึ่งเน้นศึกษาถึงสิ่งที่ผู้นำพูดและสิ่งที่ผู้นำทำ โดยมุ่งหาแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ในเวลานั้นหมายถึงการผสมกันของคุณลักษณะ ทักษะและพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม พฤติกรรมที่มีการศึกษาและทำความเข้าใจกันมากคือพฤติกรรมที่มุ่งคนหรือมุ่งงาน โดยมองว่าพฤติกรรมที่มุ่งคนจะทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุขและทำงานได้ดี และมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าเน้นงานมากผู้ร่วมงานก็จะหาความสุขยาก

ทฤษฎีในกลุ่มนี้ได้แก่ 1) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา 2) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน 3) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ 4) การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Reddin 5) ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำของ Robert Blake and Jane Mouton และ 6) ทฤษฎีการให้รางวัลและการลงโทษ

1) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา

ผู้วิจัยมหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa University) คือ Lewin, Lippett and White (1939 cited in Lunenburg and Ornstein, 2000) ได้ทำการศึกษาและแบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรีนิยม ผลของการศึกษาสรุปได้ว่า 1) ในรูปแบบพฤติกรรมทั้ง 3 แบบ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากที่สุด 2) ผู้ใต้บังคับบัญชาจะชอบผู้นำแบบเสรีนิยมมากกว่าแบบเผด็จการ 3) ผู้นำแบบเผด็จการจะก่อให้เกิดพฤติกรรมก้าวร้าวและพฤติกรรมเฉื่อยชากับผู้ใต้บังคับบัญชา 4) พฤติกรรมเฉื่อยชา จะเปลี่ยนเป็นพฤติกรรมก้าวร้าว เมื่อลักษณะผู้นำเปลี่ยนจากแบบเผด็จการมาเป็นแบบเสรีนิยม และ 5) ผลผลิตภายใต้ผู้นำเผด็จการจะสูงกว่าผลผลิตภายใต้ผู้นำแบบประชาธิปไตยเล็กน้อย และผู้นำแบบเสรีนิยมจะได้ผลผลิตต่ำสุด พฤติกรรมผู้นำตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวาทั้ง 3 รูปแบบนี้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ทั้ง 3 รูปแบบ ขึ้นอยู่กับในแต่ละสถานการณ์และ

กลุ่มบริบทของสิ่งแวดล้อมนั้น ถ้าผู้นำเลือกใช้แบบพฤติกรรมได้เหมาะสมกับงานขององค์การ ก็จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย และเกิดประสิทธิผลที่ดีแก่องค์การได้

2) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) ซึ่งนำโดย Halpin, Winer and Stogdill (1957 cited in Hoy and Miskel, 2001) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำใน 2 มิติ คือ 1) ผู้นำที่มุ่งถึงโครงสร้างของงานหรือกิจสัมพันธ์ (Initiative Structure) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำและพนักงาน และมีความพยายามที่จะสร้างรูปแบบขององค์การ ที่เป็นระเบียบแบบแผน อธิบายได้ชัดเจน รวมถึงกำหนดช่องทาง การกิจ การติดต่อสื่อสารและระบบวิธีการปฏิบัติงาน และ 2) ผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมซึ่งทำให้เกิดมิตรภาพ ความเชื่อถือ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความยกย่องนับถือ และมีสัมพันธ์ภาพอันอบอุ่น ระหว่างผู้นำและหน่วยงาน หรือสมาชิก เพื่อนร่วมงาน ให้คำแนะนำช่วยเหลือ และให้รางวัลเมื่อทำงานได้สำเร็จ

3) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies) นักวิชาการ

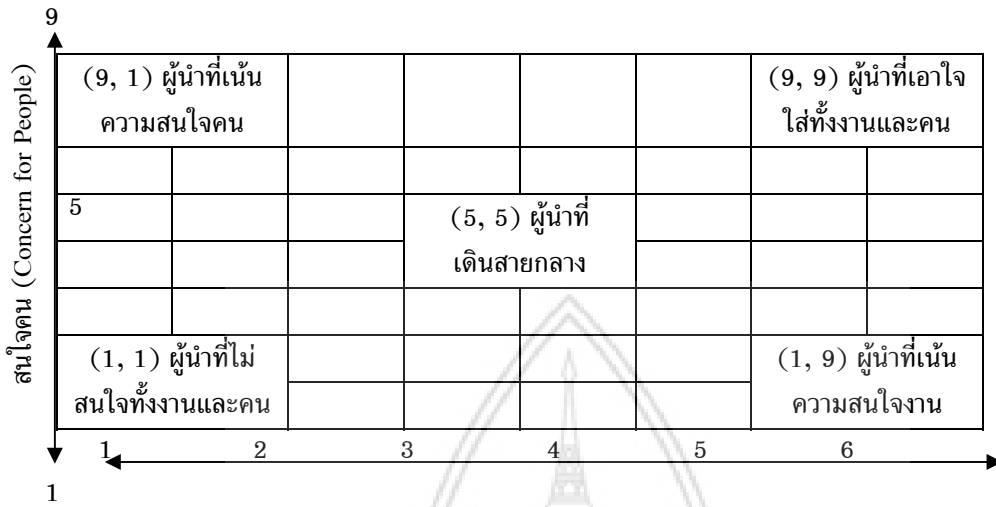
ของมหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการศึกษารูปแบบพฤติกรรมของผู้นำหรือผู้จัดการ ที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาโดยสามารถแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) พฤติกรรมมุ่งคนหรือพนักงาน (Employee Center Supervisors หรือ Human Relation Oriented) ผู้นำจะพยายามจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ลูกน้องมีความพอใจ ผู้นำจะพยายามมอบหมายงานให้กับลูกน้องโดยพยายามเข้าถึงจิตใจของลูกน้องและทำตัวเป็นผู้คอยช่วยเหลือและให้ความสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และ 2) พฤติกรรมมุ่งผลผลิตหรือเน้นงาน (Production Center Supervisors หรือ Task-Oriented) ผู้นำจะวางแผนตัดสินใจ มอบหมายงาน กำกับ ควบคุมกิจกรรมและการกระทำของลูกน้องอย่างใกล้ชิด โดยเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อยมาก

4) การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Reddin (1970) ได้ผสมผสาน

แบบของพฤติกรรมผู้นำของ 2 มิติ (มิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์) แล้วกำหนดออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) แบบบูรณาการ (Integrated) เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ 2) แบบแบ่งแยก (Separated) เมื่อผู้บริหารไม่ได้เน้นทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ 3) แบบอุทิศตน (Dedicated) เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจเฉพาะกิจสัมพันธ์ โดยไม่คำนึงถึงด้านมิตรสัมพันธ์ และ 4) แบบสัมพันธ์ภาพ (Related) เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจเฉพาะมิตรสัมพันธ์ โดยไม่สนใจกิจสัมพันธ์ Reddin ได้เห็นว่าพฤติกรรมของผู้นำจะมีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และในแต่ละสถานการณ์นั้นมียุคประกอบที่สำคัญอยู่ 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาขององค์การ ผู้บังคับบัญชา (ผู้นำ) เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา (พนักงานหรือผู้ตาม)

5) ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid/Managerial Grid) Blake and Mouton (1964 cited in Lusser and Achua, 2001) ซึ่งเป็นผู้วิจัยจากมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ ได้พัฒนา

การศึกษาภาวะผู้นำและนำมาใช้งานจริง โดยวางโครงการพัฒนาผู้บริหาร (Management Development) ด้วยการใช้โครงข่าย (Grid) การบริหารเพื่อศึกษาความเป็นผู้นำแบบต่าง ๆ โดยพิจารณาจากความสนใจของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงาน ซึ่งแยกพิจารณาตามแนวนอนและแนวตั้ง ดังแสดงในภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2 แบบจำลองโครงข่ายภาวะผู้นำ (Lussier and Achua, 2001)

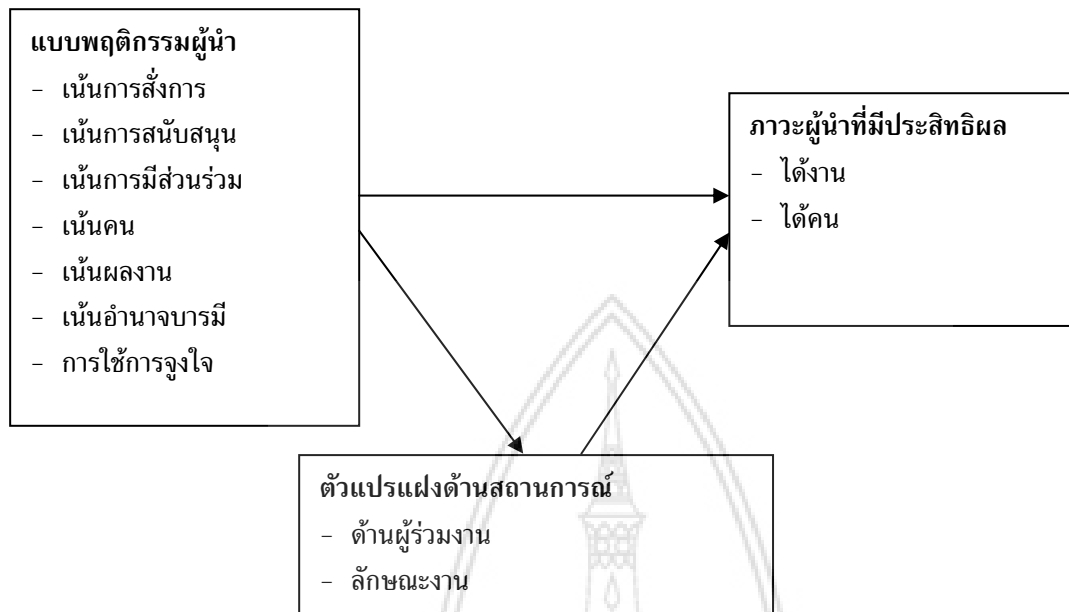
จากภาพที่ 5 ได้แสดงโครงข่ายพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยให้แกนตั้งเป็นระดับความเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือคน (Concern for People) ส่วนแกนนอนเป็นระดับความเอาใจใส่งานหรือสนใจผลผลิต (Concern for Production) แล้วกำหนดมาตราส่วนตัวเลขในช่วง 1 ถึง 9 ที่แกนทั้งสอง โดย 1 จะเป็นค่าต่ำสุด และ 9 จะเป็นค่าสูงที่สุด ซึ่งจะแสดงระดับความมากน้อยในความสนใจในงานและความสนใจในผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำ แล้วแต่ว่าผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมที่ให้ความเอาใจใส่ในงานหรือเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใด แต่ละบุคคลอาจจะแสดงภาวะผู้นำได้ต่างๆ กัน โดยสามารถแบ่งภาวะผู้นำออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ 5 ประเภท ดังต่อไปนี้ ประเภทที่ (1, 1) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจทั้งงานและคน หรือเป็นผู้นำที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง (Impoverished Management) อาจจะกล่าวได้ว่า เป็นหัวหน้าที่ไม่สนใจทั้งงานและคน จะทำงานไปวันหนึ่งๆ โดยใช้ความพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จน้อยมากและจะเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสื่อมลงขององค์กร ประเภทที่ 2 (9, 1) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญคน แต่ไม่สนใจเรื่องงานเท่าที่ควรหรือเรียกว่าผู้จัดการสโมสร (Country-Club Management) ซึ่งจะให้ความสำคัญและความสำคัญต่อความรู้สึกของลูกน้อง พยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจแต่จะให้ความสำคัญในผลงานน้อย ทำให้งานไม่บรรลุเป้าหมายหรือก้าวหน้าเท่าที่ควร ประเภทที่ 3 (1, 9) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญที่ผลงานมาก โดยมุ่งจะทำงานให้สำเร็จตามที่วางแผนแต่ไม่สนใจขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเรียกว่าผู้จัดการที่มุ่งงาน (Task Manager) ถึงแม้ว่าผู้จัดการจะสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย แต่ก็อาจจะไม่ได้รับการยอมรับ หรือบางครั้งอาจจะถูกต่อต้านจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ถ้าเขามุ่งแต่ทำงานหรือเผด็จการจนเกินไป ประเภทที่ 4 (9, 9) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งคนและทั้งงาน หรือผู้นำที่เป็นหัวหน้าทีม (Team Management) ซึ่งจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ทั้งผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความสำคัญนับถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจ มีความรักและความผูกพันกับองค์กร ช่วยให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพกับองค์กร ช่วยให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ ประเภทที่ 5 (5, 5) เป็นผู้นำที่เดินสายกลาง (Middle-of-the-Road Management) โดยผู้นำจะให้ความสำคัญกับคนและงานในระดับปานกลาง ทำให้ผลงานสามารถเกิดขึ้นแต่ก็ไม่มีประสิทธิภาพมากนัก และคนก็มีขวัญและกำลังใจพอสมควร ซึ่งก็จะไม่ก่อให้เกิดผลที่ดีกับกลุ่ม

หรือองค์การ แต่ก็มีพื้นฐานความสนใจทั้งคนและงาน ผู้นำประเภทนี้จึงสมควรที่จะต้องพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีความเป็นหัวหน้าที่มากขึ้น

6) ทฤษฎีการให้รางวัลและการลงโทษ (Reward and Punishment Theory) เป็นแนวคิดที่ผู้นำให้รางวัล (Reward) และการลงโทษ (Punishment) เป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมในสิ่งที่เขาต้องการ โดยที่ผู้บังคับบัญชาจะเลือกใช้พฤติกรรม 4 ประเภท ดังต่อไปนี้ 1) การให้รางวัล เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานดี เพื่อแสดงว่าผู้นำจะรับรู้ผลและชื่นชมในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและต้องการให้เขาแสดงพฤติกรรมแบบนั้นอีก โดยการให้รางวัลทั้งโดยตรงหรือโดยอ้อมเป็นการตอบแทน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ ชื่นชม และมีกำลังใจในการทำงาน 2) การลงโทษเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิด เพื่อแสดงว่าผู้นำรับทราบและไม่พอใจ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ตั้งใจทำงานหรือทำงานไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร โดยไม่ต้องให้เกิดพฤติกรรมเช่นนั้นอีก เนื่องจากการลงโทษจะมีผลต่อจิตใจของบุคคล ผู้นำจึงควรมีมาตรการในการลงโทษที่ยุติธรรมและเป็นขั้นตอน เช่น ว่ากล่าวตักเตือน การบันทึกผลงาน หรือการลงโทษทางวินัย เป็นต้น 3) การให้รางวัลโดยไม่คำนึงถึงผลงาน ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่คำนึงว่าการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นอย่างไร เนื่องจากเขาเป็นพรรคพวกหรือผู้สนับสนุนของผู้นำหรืออาจจะให้รางวัลร่วมกับทุก ๆ คนในกลุ่ม และ 4) การลงโทษโดยไม่คำนึงถึงผลงาน ผู้นำจะลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่คำนึงว่าการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นอย่างไร

นักการศึกษาได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ ซวลิต หมิ่นนุช (2535) ได้วิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของบุญเรือน หมั่นทรัพย์ (2538) ที่ได้วิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์สามารถทำนายประสิทธิผลการจัดการศึกษาได้ ส่วน Goodhart (1990) ได้วิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่แบบมุ่งงาน สามารถอธิบายประสิทธิผลของโรงเรียนได้ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536) ได้วิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้ นอกจากนี้ King (1989) และประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2537) ได้วิจัยพบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถทำนายประสิทธิผลองค์การได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุภาพร รอดถนอม (2542) และพิมพ์อร สดเอี่ยม (2547) ที่พบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพสามารถทำนายประสิทธิผลขององค์การได้ ส่วน Person (1993) สุภาพร รอดถนอม (2542) สมจิตร อุดม (2547) ได้วิจัยพบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ

สรุป จากแนวคิด ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมที่กล่าวมาจะมองภาวะผู้นำเป็นตัวแปรผลลัพธ์และมีตัวแปรเหตุคือ แบบพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ผู้นำแสดงออกมา โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ เช่น วุฒิภาวะของผู้ร่วมงาน และลักษณะของงาน ซึ่งสามารถสรุปเป็นภาพประกอบได้ ดังนี้



ภาพที่ 3 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมตามแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัย

1.1.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และผลงานวิจัย

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership) เป็นแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำในสมัยต่อ ๆ มาที่ให้ความสนใจปัจจัยแวดล้อมกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้นำ เป็นแนวความคิดที่เชื่อว่าความมีประสิทธิภาพของผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยรูปแบบของผู้นำจะไม่ได้มีลักษณะเป็นสากล (Universal) แต่ภาวะผู้นำจะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมในสถานการณ์อื่น ๆ หรืออาจจะกล่าวได้ว่าการใช้ภาวะผู้นำจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมรอบ ๆ องค์กร โดยมีทฤษฎีที่น่าสนใจ ดังนี้ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายของ House and other ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard และทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yetton

1) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler (1967 cited in Hoy and Miskel, 2001) เป็นผู้ศึกษาความเกี่ยวข้องของสถานการณ์กับภาวะผู้นำ และได้นำเสนอรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Model of Leadership) แนวคิดของ Fiedler นั้นแตกต่างจากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ผ่าน ๆ มา โดยพิจารณาว่าผู้นำต้องมุ่งให้ความต้องการส่วนบุคคลได้รับการตอบสนอง และมุ่งให้องค์กรได้บรรลุเป้าหมายด้วย ซึ่ง Fiedler ได้กำหนดหลักการพื้นฐานของทฤษฎีไว้ ดังนี้ 1) แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดจากระบบแรงจูงใจของผู้นำ (Motivational System) และ 2) ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับแบบของภาวะผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ นั่นคือการปฏิบัติงานของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับแรงจูงใจของผู้นำ รวมทั้งการควบคุมและอิทธิพลของผู้นำในสถานการณ์ต่างๆ ดังนั้น ตัวแปรหลักในทฤษฎีของ Fiedler จึงประกอบด้วย แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ (Situational Favorableness) และประสิทธิภาพของผู้นำ (Effectiveness of a Leader)

2) แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) Fiedler (1967) ได้จำแนกให้เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership Behavior) และแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นการกระทำของผู้นำในการชี้แนะและประสานงานในการทำงานของสมาชิก

ในองค์กร ส่วนแบบภาวะผู้นำจะเป็นโครงสร้างความต้องการของผู้นำที่จะจงใจให้เกิดพฤติกรรมในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งจะไม่ได้เป็นเรื่องของพฤติกรรมโดยตรง แบบภาวะผู้นำจึงเป็นคุณลักษณะของผู้นำ (Personality Characteristics)

Fiedler (1967) ได้พัฒนาแบบทดสอบเพื่อจะวัดคุณลักษณะของผู้นำขึ้น เรียกว่า แบบวัดผู้ร่วมงานที่พึงพอใจน้อยที่สุด (Least Preferred Co-Worker Scale-LPC) โดยจัดทำเป็นแบบจำแนกความหมาย (Semantic Differential) ซึ่งประกอบด้วยคู่ของคำคุณศัพท์ที่มีความหมายตรงกันข้ามกัน 24 คู่ แต่ละคู่จะแบ่งออกเป็น 8 ช่วงคะแนนเท่า ๆ กัน (Lunenburg and Ornstein, 2000) ผู้ตอบจะต้องเลือกบุคคลซึ่งเป็นผู้ร่วมงานที่เขาพึงพอใจจะทำงานด้วยน้อยที่สุด และระบุระดับคุณลักษณะตามมาตราวัดตัวอย่างเช่น

นำพึงพอใจ	$\bar{8}$	$\bar{7}$	$\bar{6}$	$\bar{5}$	$\bar{4}$	$\bar{3}$	$\bar{2}$	$\bar{1}$	ไม่นำพึงพอใจ
เป็นมิตร	$\bar{8}$	$\bar{7}$	$\bar{6}$	$\bar{5}$	$\bar{4}$	$\bar{3}$	$\bar{2}$	$\bar{1}$	ไม่เป็นมิตร
คัดค้าน	$\bar{8}$	$\bar{7}$	$\bar{6}$	$\bar{5}$	$\bar{4}$	$\bar{3}$	$\bar{2}$	$\bar{1}$	ยอมรับ
เคร่งเครียด	$\bar{8}$	$\bar{7}$	$\bar{6}$	$\bar{5}$	$\bar{4}$	$\bar{3}$	$\bar{2}$	$\bar{1}$	ผ่อนคลาย

คะแนนที่ได้สามารถนำมาแปลผลได้ดังนี้คือ ถ้าผู้นำที่ตอบได้คะแนน LPC สูง แสดงว่าผู้ตอบมีระดับความพึงพอใจในทางบวกต่อผู้ร่วมงาน และถ้าได้คะแนน LPC ต่ำ แสดงว่าผู้ตอบมีความพึงพอใจในทางลบต่อผู้ร่วมงาน ซึ่งสามารถนำมาเป็นตัวบ่งชี้ถึงแรงจูงใจของผู้นำ คะแนนจาก LPC สามารถจะระบุถึงคุณลักษณะของผู้นำได้ 2 ลักษณะ คือ ผู้นำที่เน้นงานจะได้คะแนนต่ำ และเกิดแรงจูงใจได้จากความสำเร็จของงาน ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์คะแนนจะสูง และได้รับความพึงพอใจจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ประสบความสำเร็จ

3) สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ (Situational Favorableness) หลังจากที่ Fiedler ได้จำแนกผู้นำตามคะแนนของ LPC ซึ่งจะได้แบบของ ผู้นำ 2 ประเภทตามที่ได้อธิบายแล้ว และโดยหลักการพื้นฐานของทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์นั้น พบว่าในบางสถานการณ์ผู้นำที่มีระดับ LPC สูง จะมีประสิทธิผลมากกว่า และในบางสถานการณ์ การเป็นผู้นำที่มี LPC ต่ำ ก็จะทำให้ประโยชน์มากที่สุด Fiedler (cited in Lunenburg and Ornstein, 2000) ได้สรุปว่าความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลากหลายในสถานการณ์และได้ระบุองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วนคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างภารกิจและการใช้อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Relations) กล่าวถึงบรรยากาศของกลุ่มและทัศนคติของสมาชิก และการยอมรับที่มีต่อผู้นำ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไว้วางใจเคารพเชื่อถือ และมีความเชื่อมั่นในผู้นำ ความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางที่ดี แต่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ไว้วางใจไม่เชื่อถือ และมีความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย ความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางที่ไม่ดี

3.2) การจัดโครงสร้างภารกิจ (Task Structure) กล่าวถึงธรรมชาติของงานว่าเป็นงานประจำที่โครงสร้างชัดเจน หรืองานที่ยุ่งยากซับซ้อน ไม่มีโครงสร้างชัดเจน ในประเด็นการจัดโครงสร้างภารกิจ สามารถจะพิจารณาในเรื่องเหล่านี้คือ 1) ความชัดเจนของเป้าหมาย 2) ความหลากหลายของวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย 3) ความสามารถตรวจสอบการตัดสินใจ 4) ความเฉพาะเจาะจงของการแก้ปัญหา ดังนั้น ถ้าภารกิจขององค์การมีโครงสร้างที่ชัดเจน ผู้นำจะสามารถมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

3.3) การใช้อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (Position Power) เป็นระดับของการใช้อำนาจของผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตาม เป็นอำนาจโดยตำแหน่งที่องค์กรมอบหมายให้ผู้นำในการที่จะให้รางวัลและลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้นำมีอำนาจโดยตำแหน่งมาก สถานการณ์ก็จะเอื้อประโยชน์ต่อผู้นำมาก

4) ประสิทธิภาพของผู้นำ (Leader Effectiveness) Fiedler (1967) นิยามประสิทธิผลของผู้นำว่าเป็นความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกลุ่มและผลผลิตของกลุ่มจะไม่ได้ขึ้นอยู่กับทักษะของผู้นำ แต่อัตราการเปลี่ยนงาน ความพอใจในการปฏิบัติงาน ขวัญกำลังใจและการปรับตัวในการทำงานจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม แต่สิ่งเหล่านี้ไม่ใช่เกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5) การจับเทียบกันระหว่างแบบภาวะผู้นำและสถานการณ์ (The match: Style and Situation) Fiedler ได้ศึกษาเพื่อจัดเทียบว่าในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น แบบภาวะผู้นำประเภทใดเหมาะสมกับสถานการณ์ประเภทใด โดยได้ศึกษารวบรวมข้อมูลจากกลุ่มต่างๆ และหาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของกลุ่มกับแบบภาวะผู้นำพบว่า 1) ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ ผู้นำที่เน้นงานเป็นหลักจะมีประสิทธิผลมากกว่าผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ 2) ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำในระดับปานกลาง ผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลมากกว่าผู้นำที่เน้นงาน และ 3) ในสถานการณ์ที่ไม่เอื้อต่อผู้นำ ผู้นำที่เน้นงานจะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์

6) ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ทฤษฎีนี้มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีความคาดหวัง ซึ่งเน้นในเรื่องผลกระทบของผู้นำที่มีต่อเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาและวิถีทางเพื่อจะให้บรรลุเป้าหมาย ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย นี้ House and other (cited in Lunenburg and Ormstein, 2000) ได้พัฒนาปรับปรุงขึ้น เพื่ออธิบายถึงผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อแรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความพยายาม และการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเชื่อมโยงกับปัจจัยของสถานการณ์และสภาพแวดล้อม ดังนั้นทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย จะมีส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วนคือพฤติกรรมผู้นำ และสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ

7) พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายได้นำเสนอลักษณะพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบ (House cited in Daft, 1999) 1) คือภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) แสดงถึงความห่วงใยต่อชีวิตความเป็นอยู่และความต้องการส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน 2) ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) ผู้นำกำหนดชี้ชัดเจตเจตจนถึงสิ่งที่ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ พฤติกรรมภาวะผู้นำจะวางแผนกำหนดตารางการปฏิบัติงาน ตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานและมาตรฐานพฤติกรรม ยึดถือกฎเกณฑ์ 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ผู้นำจะปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ พฤติกรรมภาวะผู้นำจะสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ สนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ 4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-Oriented Leadership) ผู้นำจะตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย พฤติกรรมผู้นำเน้นการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง และการปรับปรุงการปฏิบัติปัจจุบัน โดยแสดงถึงความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาและช่วยให้พวกเขาได้เรียนรู้ที่จะทำงานที่มีเป้าหมายสูงได้

8) สถานการณ์ (Situation Factors) ตัวแปรในด้านสถานการณ์ของทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายนี้ ประกอบด้วยตัวแปร 2 ประเภท (Lunenburg and Ormstein, 2000) คือ 1) คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Contingency Factors) เป็นสภาพการณ์ที่เป็นลักษณะของตัวผู้ปฏิบัติงานเอง ได้แก่ ความสามารถ (Ability) ความเป็นอิสระในการควบคุม (Locus of Control) และความต้องการและแรงจูงใจ (Needs and Motives) 2) สภาพแวดล้อม (Environment) เป็นสถานการณ์ส่วนที่

ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถกำหนด หรือควบคุมได้แก่ การจัดโครงสร้างของงาน (Task Structure) ระบบอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ (Formal Authority System) และกลุ่มทำงาน (Work Group)

ผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย พยายามวางเส้นทางที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่เป้าหมายได้อย่างราบรื่นที่สุด ซึ่งผู้นำต้องเลือกใช้แบบหรือพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมกับตัวแปรด้านสถานการณ์ จากการศึกษาวิจัยได้ข้อค้นพบดังนี้ (Luthans, 1992) 1) พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบซึ่งนำมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจและความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่ภารกิจมีความคลุมเครือ และมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความพึงพอใจและความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจน 2) พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสนับสนุนจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจมากที่สุดต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานอย่างมีความยืดหยุ่นอดทน หรือภารกิจนั้นไม่น่าพึงพอใจ 3) ในภารกิจที่ไม่ซ้ำซากและเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะพึงพอใจในผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมีส่วนร่วมมากกว่า และ 4) ในสถานการณ์ที่ภารกิจเป็นลักษณะไม่ซ้ำซากและมีความคลุมเครือ พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จที่งาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมั่นใจว่าความพยายามของพวกเขาจะได้รับผลตอบแทน

9) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard (cited in Hoy and Miskel, 2001) ซึ่งได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม โดยมีสมมติฐานเบื้องต้นของทฤษฎีว่า “ประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมของพฤติกรรมผู้นำและวุฒิภาวะของกลุ่มหรือบุคคล”

9.1) พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้นำ ไม่ใช่บุคลิกภาพของผู้นำ ดังนั้น การให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำจึงแตกต่างไปจากทฤษฎีของ Fiedler ทฤษฎีนี้ได้ผสมผสานแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำจากหลาย ๆ ทฤษฎี และกำหนดพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 ประการ คือ พฤติกรรมที่เน้นงาน (Task Behavior) และพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (Lunenburg and Ornstein, 2000) 1) พฤติกรรมที่เน้นงาน (Task Behavior) ผู้นำจะใช้การสื่อสารทางเดียว เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าต้องทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร และอย่างไร และ 2) พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) ผู้นำจะใช้การสื่อสาร 2 ทาง โดยมีการสนับสนุนทั้งด้านอารมณ์และสังคม เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

9.2) ปัจจัยทางสถานการณ์: วุฒิภาวะของผู้ปฏิบัติงาน (Situational Factor: Maturity Followers) Hersey and Blanchard ใช้วุฒิภาวะของผู้ปฏิบัติงานเป็นตัวแปรสำคัญในการวิเคราะห์ธรรมชาติของสถานการณ์ และจำแนกวุฒิภาวะออกเป็น 2 ประเภท (Lunenburg and Ornstein, 2000) คือ 1) วุฒิภาวะด้านงาน (Job Maturity) เป็นวุฒิภาวะของบุคคลที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งได้รับอิทธิพลจากการศึกษาและประสบการณ์ 2) วุฒิภาวะด้านจิตใจ (Psychological Maturity) เป็นระดับแรงจูงใจของบุคคลที่สะท้อนถึงความต้องการความสำเร็จและความเต็มใจที่จะรับผิดชอบ

9.3) แบบของภาวะผู้นำ หัวใจสำคัญที่จำทำให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Hersey and Blanchard คือ การจับคู่สถานการณ์เข้ากับแบบของผู้นำได้อย่างเหมาะสม รูปแบบภาวะผู้นำพื้นฐาน (Daft, 1995; Lunenburg and Ornstein, 2000) ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Telling) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ต้องการเน้นการทำงานสูง แต่ความสัมพันธ์ต่ำและจะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจและความสามารถน้อย 2) ภาวะผู้นำแบบสอนแนะ (Selling) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานสูง และความสัมพันธ์สูงด้วย และใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจและความสามารถในระดับปานกลาง 3) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supporting) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานต่ำ แต่เน้นความสัมพันธ์สูง และใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถระดับ

ปานกลาง แต่มีแรงจูงใจต่ำ และ 4) ภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจ (Delegating) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานต่ำ และความสัมพันธ์ต่ำด้วย ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถและแรงจูงใจสูง

10) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yetton (1973 cited in Robbins and Coulter, 2003) ได้นำเสนอเกี่ยวกับแบบการตัดสินใจของผู้นำ 5 ประเภท โดยมีคำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งสิ้น 7-8 คำถาม เพื่อจะประกอบในการเลือกแบบการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม

10.1) แบบการตัดสินใจของผู้นำ (Decision-Making Style) แบบการตัดสินใจของผู้นำแบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยพิจารณาเรียงลำดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับอัตตาธิปไตยสูงสุดจนถึงประชาธิปไตยสูงสุด โดยมีสัญลักษณ์ระบุว่าเป็นลักษณะอัตตาธิปไตย C เป็นลักษณะการให้คำปรึกษาแนะนำ และ G เป็นลักษณะการตัดสินใจโดยกลุ่ม และมีเลขโรมันกำกับแสดงน้ำหนักความมากน้อย ดังรายละเอียดในตารางดังนี้

ตารางที่ 1 แบบการตัดสินใจของผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yetton

แบบการตัดสินใจ		คำอธิบาย
↑ อัตตาธิปไตย สูงสุด	AI	ผู้นำแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ขณะนั้น
	AII	ผู้นำได้รับข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง
	CI	ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าร่วมรับรู้ปัญหาเป็นรายบุคคล เพื่อรับฟังความคิดเห็นและคำแนะนำโดยไม่สอบถามเป็นกลุ่ม จากนั้นจึงตัดสินใจ
	CII	ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมรับรู้ปัญหาเป็นกลุ่ม รวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแล้วจึงตัดสินใจ
	GII	ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมรับรู้ปัญหาเป็นกลุ่ม บทบาทของผู้นำอยู่ในฐานะประธาน ที่จะไม่เข้าไปมีอิทธิพลในการตัดสินใจของกลุ่ม แต่จะเต็มใจยอมรับและดำเนินการแก้ไขปัญหามาตามที่ได้รับการสนับสนุนจากทั้งกลุ่ม
↓ ประชาธิปไตย สูงสุด		

ที่มา: Vroom and Jago cited in Daft (1999)

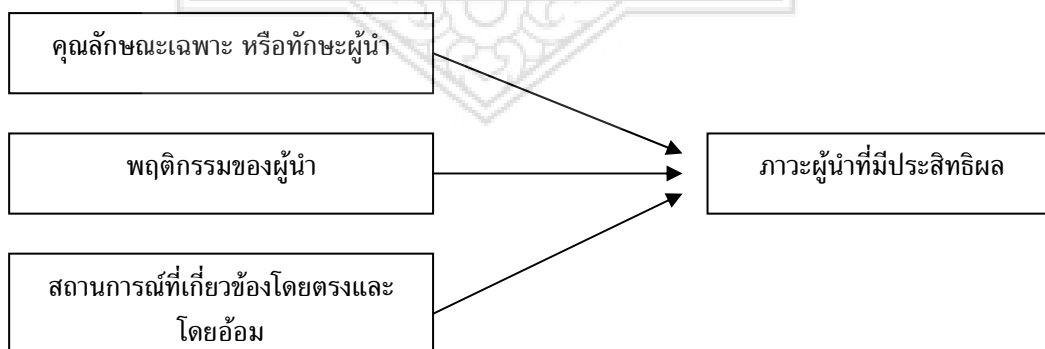
10.2) คำที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ (Diagnostic Questions) ในการพิจารณาว่าแบบภาวะผู้นำในระดับใดที่เหมาะสมในการตัดสินใจนั้น จะพิจารณาจากกรอบคำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ในการตัดสินใจ 8 คำถาม คำถามเหล่านี้เกี่ยวข้องกับปัญหา ระดับคุณภาพของการตัดสินใจที่ต้องการ และความสำคัญของการที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจ ซึ่งคำถามทั้ง 8 นั้น ได้แก่ (Daft, 1999; Dubrin, 1998) 1) ชื่อเรียกร้องด้านคุณภาพ (Quality Requirement-QR) “คุณภาพของการตัดสินใจนี้สำคัญอย่างไร?” 3) ข้อมูลของผู้นำ (Leader’s Information-LI) “ผู้นำมีข้อมูลเพียงพอที่จะตัดสินใจได้อย่างมีคุณภาพหรือไม่?” 4) โครงสร้างของปัญหา (Problem Structure-ST) “ปัญหาในการตัดสินใจนั้นมีโครงสร้างชัดเจนหรือไม่?” ถ้าปัญหามีโครงสร้างไม่ชัดเจน ผู้นำต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาช่วยระบุปัญหาและแนวทางแก้ไขให้ชัดเจน 5) ความเป็นไปได้ของการยอมรับ (Commitment Probability-CP) “ถ้าผู้นำต้องตัดสินใจด้วยตนเอง มีเหตุผลเป็นไปได้หรือไม่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับ?” 6) ความสอดคล้อง

ของเป้าหมาย (Goal Congruence-GC) “ผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยกันกำหนดเป้าหมายที่จะบรรลุแก้ไขปัญหาหรือไม่?” 7) ความขัดแย้งของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Conflict-CO) “มีความขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาต่อแนวทางการแก้ปัญหาหรือไม่?” และ 8) ข้อมูลของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Information-SI) “ผู้ใต้บังคับบัญชามีข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงหรือไม่?”

10.3) การเลือกแบบการตัดสินใจ ตามแนวคิดของ Vroom and Yetton (cited in Lunenburg and Ornstein, 2000) ผู้นำคนหนึ่งๆ สามารถที่จะใช้แบบผู้นำได้ทั้ง 5 แบบ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งในการบริหารงานที่มีประสิทธิผลผู้นำต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และเลือกแบบการตัดสินใจที่เหมาะสม การตัดสินใจแต่ละแบบได้รับการยอมรับเท่าเทียมกันในสถานการณ์ต่างๆ การตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยอาจจะมีแง่ดีในการประหยัดเวลา และในบางสถานการณ์ก็ไม่ได้ลดคุณภาพหรือการยอมรับลงไป แต่อย่างไรก็ตามในสภาพการบริหารปัจจุบัน ผู้ปฏิบัติงานมักจะเรียกร้องการมีส่วนร่วมซึ่งผู้นำอาจต้องให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมมากกว่าที่เคยปฏิบัติมา (Daft, 1999)

นักการศึกษาได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสถานการณ์เกี่ยวกับผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ คักดีไทย สุรกิจบวร (2532) ได้วิจัยพบว่าการจัดโครงสร้างของงานในคณะวิชาและความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าคณะวิชากับผู้ใต้บังคับบัญชาส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเปรมสุรีย์ เชื้อมทอง (2536) สมชาย พูลศรี (2536) มณฑป ไชยชิต (2537) ที่พบว่าการจัดโครงสร้างของงาน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ส่วน Moriarty (1989) และประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) ได้วิจัยพบว่าโครงสร้างในองค์การส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ นอกจากนี้ ภารดี อนันต์นาวิ (2545) ได้วิจัยพบว่าสถานการณ์ในโรงเรียนส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

สรุป ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของบุคคลที่สามารถใช้ศิลปะในการโน้มน้าวผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสมทั้งด้านความรู้ ความสามารถ สติปัญญา มีการมองการณ์ไกล มีความเป็นธรรมโดยยึดธรรมประจำใจในการบริหารจัดการ มีความรับผิดชอบ เข้าใจความเป็นคนของผู้ร่วมงาน ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญต่อองค์การที่ต้องพัฒนา ผู้นำมีบทบาทหน้าที่ต่างๆ กันขึ้นอยู่กับเป้าหมายของงานหรือกิจกรรม ปัญหา สถานการณ์และกลุ่มที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น จึงทำให้ผู้นำต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มาเกี่ยวข้องทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์สามารถสรุปได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 4 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัย

1.1.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ และผลงานวิจัย

ตั้งแต่กลางทศวรรษ 1970 ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนไปสู่ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ซึ่งพยายามจะรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายถึงอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล (Lussier and Achua, 2001) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่สำคัญ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มี (Charismatic Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transactional and transformational Leadership)

1) ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มี (Charismatic Leadership) เป็นผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว ผู้นำประเภทนี้จะมีความสำคัญต่อการเป็นหัวหน้าในสถานการณ์ปัจจุบัน เพราะผู้นำจะสร้างวิสัยทัศน์ ปณิธานและเป็นศูนย์รวมศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับคุณสมบัติหรือลักษณะพิเศษ (Charisma) ของผู้นำแต่ละบุคคลเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามผู้นำตามแบบของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มี จะใช้ภาวะผู้นำของตนเป็น 4 ชั้น คือ 1) ผู้นำจะพัฒนาวิสัยทัศน์ใหม่ที่น่าสนใจและแตกต่างไปจากแนวความคิดเดิม 2) ผู้นำจะพัฒนาฝึกฝนผู้ใต้บังคับบัญชาให้รู้จักคิด มีวิสัยทัศน์ และสามารถแก้ปัญหาด้วยตนเองได้ 3) ผู้นำจะสร้างความเชื่อถือและเชื่อมั่นจากสมาชิกโดยแสดงคุณสมบัติ ๆ เช่น ความรู้ความชำนาญ ความสำเร็จ กล้าเสี่ยง และการกระทำที่ไม่ธรรมดา และ 4) ผู้นำจะชี้ทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าถึงวิสัยทัศน์ โดยการให้อำนาจผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจปฏิบัติงานด้วยตนเอง

ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มีมีลักษณะ 5 ประการ (นิตย สัมมาพันธ์, 2546) ดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ 2) สามารถอธิบาย หรือถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของตน 3) กล้าเสี่ยงที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์นั้น 4) ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และ 5) กล้าแสดงออกในลักษณะที่แตกต่างผู้อื่น แนวคิดของความเป็นผู้นำที่มีบาร์มีมีลักษณะคล้ายกับความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะ แต่จากการศึกษาพบว่าบุคคลสามารถเรียนรู้และฝึกฝนให้ผู้นำมีบาร์มีได้ ความเป็นผู้นำมีบาร์มีจะก่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง และจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายินดีทุ่มเทปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ผู้นำที่มีบาร์มีจะมีบทบาทสูง และช่วยแก้ไขปัญหในสถานการณ์บางสถานการณ์ได้ดี เช่น สถานการณ์ที่ตึงเครียด หรือมีความไม่แน่นอนสูง เช่น สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเมือง ศาสนา หรือสถานการณ์สงคราม

2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transactional and transformational Leadership) ในปี ค.ศ. 1978 Burns (1978) ได้เขียนหนังสือชื่อ “Leadership” โดยเสนอแนวคิดที่ว่าภาวะผู้นำทางการเมืองนั้นมี 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ โดยที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่งเริ่มต้นติดต่อกับบุคคลอื่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างที่มีคุณค่า นั่นคือ ผู้นำจะแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างกับผู้ตาม สำหรับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพนั้นนอกจากผู้ตามจะยินยอมแล้วยังเกี่ยวข้องกับการยกระดับความเชื่อ ความต้องการ และค่านิยมของผู้ตามอีกด้วย ผลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพคือลักษณะของความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตามซึ่งต่างฝ่ายต่างกระตุ้นซึ่งกันและกัน ต่างฝ่ายต่างยกระดับซึ่งกันและกัน เปลี่ยนสภาพผู้ตามให้เป็นผู้ตาม และเปลี่ยนสภาพผู้นำให้เป็นผู้ส่งเสริมคุณธรรม Burns ยืนยันว่ากระบวนการแลกเปลี่ยน และกระบวนการเปลี่ยนแปลงสภาพจะช่วยให้เข้าใจภาวะผู้นำที่ดีที่สุด

ต่อมาในปี ค.ศ. 1985 Bass (1985) ได้ขยายแนวความคิดของ Burns มาใช้กับการบริหารองค์การ โดย Bass ชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมักจะพิจารณาวิธีพัฒนารักษาคุณภาพและปริมาณของการปฏิบัติงาน วิธีปรับเปลี่ยนเป้าหมายขององค์การ วิธีลดแรงต่อต้านการปฏิบัติงาน และวิธีการตัดสินใจ ในทางตรงกันข้ามผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพนั้นจะพยายามในการยกระดับเพื่อนร่วมงาน ผู้ตาม

ลูกค้า หรือผู้รับบริการให้ตระหนักถึงผลที่จะตามมาจากการปฏิบัติงาน การที่จะยกระดับได้ผู้นำจะต้องมองการณ์ไกล เชื่อมั่นในตนเอง สามารถที่จะอธิบายได้ว่าอะไรผิด อะไรถูก ไม่ใช่ทำในสิ่งที่คนทั้งหลายพอใจ Bass ได้อธิบายถึงคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ ดังนี้

3) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leaderships) แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกัน และต่างฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์ตอบแทน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าจะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนถ้าผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ สภาพเช่นนี้ผู้นำจะมีอิทธิพลมากเพราะผู้ตามมักจะสนใจแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leaderships) ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ (1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ และ (2) การบริหารงานแบบวางเฉย (Bass and Avolio, 1990) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

3.1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) คือการที่ผู้นำให้รางวัลตอบแทนสำหรับความพยายามในการปฏิบัติตนเพื่อบรรลุผลของผู้ใต้บังคับบัญชา อาจทำได้โดยการชมเชยเมื่อลูกน้องปฏิบัติงานดี และการสนับสนุนให้ได้รับเงินเดือนขึ้น ได้โบนัสและการเลื่อนตำแหน่ง การให้บรรยากาศการทำงานที่ดี ปลอดภัย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดีหรือการให้รางวัลเป็นเกียรติยศ การให้การยอมรับจากสาธารณชนต่อการทำงานที่ดี รวมทั้งให้คำอธิบายอย่างชัดเจนกับลูกน้อง การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน การให้การสนับสนุนค่าจูงในการใช้ความพยายาม การตรวจดูผลงานบ่อยครั้ง และการให้ความมั่นคงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้มักจะจูงใจ โดยให้รางวัลเป็นการตอบแทนและมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motives)

3.2) การบริหารงานแบบวางเฉย (Management by Exception) คือ การที่ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวจนกว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้น จึงเข้าไปแก้ไข ซึ่งอาจให้แรงเสริมทางลบหรือการลงโทษ การบริหารงานแบบวางเฉยนี้อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุก จะเป็นลักษณะที่ผู้นำสอดส่องดูแลความผิดพลาด หากการปฏิบัติงานบิดเบือนไปจากมาตรฐาน ก็จะเข้าไปแก้ไขทันที และ 2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรับ จะเป็นลักษณะ ที่วางเฉยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ถ้าหากงานยังดำเนินไปด้วยดีตามแผนงานเดิม แต่จะเข้าแทรกแซงเมื่องานสำเร็จแล้วแต่ผลงานไม่ได้มาตรฐาน

4) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transformational Leaderships) ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นการเปลี่ยนสภาพของทั้งบุคคลและระบบให้ดีขึ้น เป็นกระบวนการทั้งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจซึ่งกันและกัน ผู้นำจะพยายามยกระดับจิตสำนึกของผู้ตาม เช่น มีอิสรภาพ เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน หรือสันติภาพ เป็นต้น แทนที่จะมุ่งให้เกิดความกลัว ความโลภ ความอิจฉา หรือความเกลียดชัง ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นผู้นำที่นำองค์การไปสู่ทิศทางใหม่ ผู้นำประเภทนี้มีความสามารถที่จะช่วยให้สมาชิกขององค์การตระหนักว่าเป็นเป้าหมายทั้งหมดขององค์การควรจะเป็นอย่างไร และสามารถช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเก่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพจะสร้างสิ่งใหม่จากสิ่งเก่าที่มีอยู่ สร้างเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเก่า สื่อสารให้สมาชิกในองค์การทราบเป้าหมายใหม่คืออะไร และมีความผูกพันต่อเป้าหมายใหม่ด้วย ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 4 ประการคือ (1) ความเสนาหา (2) การดลใจ (3) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Bass and Avolio, 1994) ต่อมาได้มีการวิจัยผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดย Bennis and Nanus (1985) ได้ศึกษาผู้นำที่มีชื่อเสียงในองค์การรัฐบาลและเอกชน 90 ราย พบว่าผู้นำส่วนใหญ่มีลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ จากการศึกษาครั้งนี้พบว่าการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

ของผู้นำต้องใช้กระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การสร้างความผูกพันและความเชื่อถือต่อวิสัยทัศน์ และ 3) การส่งเสริมการรับรู้ในองค์กร

จากการศึกษาแนวคิดของ Bennis and Nanus (1985), Bass and Avolio (1994), สรุปได้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การสร้างบารมี 3) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล 4) การกระตุ้นปัญญา และ 5) การสร้างแรงบันดาลใจ

1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึงการที่ผู้นำสร้างภาพให้ผู้ตามรับรู้ความต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไรในอนาคต อธิบายและจูงใจผู้ตามให้มองเห็นทิศทางปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน มีเป้าหมายร่วมกัน เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร Barker (1992) กล่าวว่าวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นที่จะก่อให้เกิดพลังในองค์กร พลังจะนำไปสู่การปฏิบัติ การปฏิบัติจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยจะสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายหลักขององค์กร การมีวิสัยทัศน์ที่น่าเชื่อถือทำให้การทำหน้าที่ขององค์กรราบรื่น เป็นไปในทางเดียวกันทั้งองค์กร การสร้างวิสัยทัศน์จะเป็นกลยุทธ์แรกของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้ทุกคนมองเห็นเป้าหมายหลักร่วมกัน มองเห็นแนวทางความเป็นไปได้ และมีความท้าทาย ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทความสามารถ เพื่อช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จ หลังจากสร้างวิสัยทัศน์แล้วผู้นำต้องถ่ายทอดและสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดจุดศูนย์รวมของสมาชิก ทำให้ทุกคนมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน (Bennis and Nanus, 1985)

2) การสร้างบารมี (Charismatic) หมายถึงการที่อำนาจในตัวของผู้นำมีผลอย่างลึกซึ้งผู้ตาม ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง จงรักภักดี พร้อมอุทิศตน โดยผู้ตามจะเชื่อว่าความเชื่อของผู้นำถูกต้อง ผู้นำสามารถนำความสำเร็จมาสู่กลุ่มหรือองค์กรได้ (House cited in Yukl, 1998) บารมีของผู้นำจะประกอบด้วยคุณลักษณะพิเศษคือความสามารถในการมองการณ์ไกล และการรับรู้ถึงภารกิจที่ต้องทำ เป็นผู้กล้าเผชิญปัญหา และสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างเป็นธรรม สามารถลดทัศนคติที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของลูกน้อง สามารถโน้มน้าวผู้อื่น และมีความสามารถในการจูงใจที่เหมาะสม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล (Individualized Consideration) จะเน้นที่การมุ่งพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล โดยมีการเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันไปตามความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องแบบตัวต่อตัวจะพัฒนาความเป็นผู้นำ และช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจดีขึ้น ทั้งนี้เพราะการเอาใจใส่ของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแบบตัวต่อตัว จะทำให้ได้มีโอกาสได้รับข้อมูลอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะช่วยให้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจเกี่ยวกับหน่วยงานหรือองค์กรได้ดีขึ้น

4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆ ในอดีต โดยใช้ความคิดในการป้องกันปัญหามากกว่าแก้ปัญหา รวมทั้งสนใจต่อการใช้ความคิดในการวิเคราะห์ การนำไปใช้ การตีความและการประเมินผล ผู้บริหารจะสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาวิธีการใหม่ๆ หรือคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ เพื่อที่จะบรรลุในภารกิจประจำวันของพวกเขา อย่างเช่น ครูใหญ่ อาจให้กลุ่มเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ต่อโรงเรียน ซึ่งจะทำให้เกิดโครงการทางการศึกษาที่แปลกใหม่

5) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) คือความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจให้ลูกน้องเปลี่ยนแปลงความสนใจในการกระทำเพื่อตนเอง ไปสู่การกระทำประโยชน์เพื่อกลุ่ม หรือเพื่อองค์กร โดยการใช้วิธีการพูดที่โน้มน้าวจิตใจในการทำงาน รวมทั้งหาวิธีการกระตุ้นจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการ

ตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจและความต้องการมิตรสัมพันธ์ ซึ่งอาจจะทำโดย

- 1) สร้างความมั่นใจ
- 2) สร้างความเชื่อในเหตุผลที่กระทำให้ลูกน้องรับรู้ว่ามีสิ่งที่เขากระทำนั้นทำไปเพื่ออะไร
- 3) สร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

แม้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพจะมีลักษณะที่แตกต่างกัน แต่ว่ารูปแบบภาวะผู้นำทั้งสองนี้ก็มีความเกี่ยวข้องกัน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพสามารถมองได้ว่าเป็นลักษณะพิเศษอย่างหนึ่งของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือเป็นการขยายคุณลักษณะที่พิเศษกว่าในการบรรลุเป้าหมายของผู้นำ ผู้ตามกลุ่มและองค์การ (Bass and Avolio, 1990) อีกทั้งจากการวิเคราะห์โดยทฤษฎีบุคลิกภาพเชิงสร้างสรรค์/พัฒนาจะแสดงให้เห็นถึงพัฒนาการที่เชื่อมต่อกันระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ โดยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นพัฒนาการของมนุษย์ในระดับที่สูงกว่า มีคุณค่ากว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ตลอดจน Bass ยังได้ให้แง่คิดว่าผู้นำคนเดียวกันสามารถใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบได้ในเวลาที่แตกต่างกัน (Yukl, 1998) อีกทั้งภาวะผู้นำทั้งสองแบบต่างก็มีส่วนส่งเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อนำสู่การปฏิบัติงานที่มากกว่าที่คาดหวังไว้ (Bass and Avolio, 1990)

มีผลการวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ เช่น ผลการวิจัยของ Koh (1991) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายประสิทธิผลขององค์การได้ Kucker (1991) ได้ศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับอุดมศึกษาส่งผลต่อประสิทธิผลของงาน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536) ได้ศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนได้ ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) ได้ศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายประสิทธิผลขององค์การศึกษาศึกษาธิการจังหวัดได้ อัญชลี มากบุญสง (2540) ได้ศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของกลุ่มงาน การพยาบาล และสุขภาพ รอดถนอม (2542) ได้ศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ

จากทฤษฎีภาวะผู้นำที่ได้อธิบายมาข้างต้น สรุปได้ว่า การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น นักวิชาการต่างพยายามศึกษาแตกต่างกันไปหลายแนวคิด แต่ละแนวคิดล้วนมีจุดเด่น จุดด้อยแตกต่างกันไป ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำที่จะต้องเลือกนำไปใช้ให้เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์ แต่อย่างไรก็ตามแต่ละแนวคิด ทฤษฎีล้วนมีประโยชน์ต่อผู้นำทั้งสิ้น แนวคิดหลักของแต่ละทฤษฎี ดังนี้

- 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ซึ่งเน้นคุณลักษณะพิเศษของบุคคลที่เป็นผู้นำ เช่น ลักษณะทางกาย สติปัญญา ทักษะผู้นำ แนวคิดนี้จะตอบคำถามว่าผู้นำคือใคร

- 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม เน้นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยพิจารณาจากแบบของการนำ เช่น การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา ที่ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบคือ แบบประชาธิปไตย แบบเผด็จการและแบบเสรีนิยม การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโฮไอ และของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ที่ได้แบ่งผู้นำออกเป็นแบบมุ่งงานและมุ่งคน การศึกษาภาวะผู้นำของ Reddin ได้ผสมผสานแบบของพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือมิติมุ่งกิจสัมพันธ์ และมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ แล้วจำแนกผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ แบบบูรณาการ แบบแบ่งแยก แบบอุทิศตน และแบบสัมพันธ์ภาพ ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำของ Black and Mouton ที่ชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบ (9,9) คือผู้นำแบบมุ่งงานสูงและมุ่งคนสูงเป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุด อย่างไรก็ตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมนี้จะอธิบายว่าผู้นำทำอะไรหรือควรทำอะไร และผลลัพธ์ที่ตามมาจากการกระทำของผู้นำ

3) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เน้นการปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างถูกต้อง เช่น ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายของ House and other ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yetton อย่างไรก็ตามแนวคิดของทฤษฎีนี้จะพยายามใช้วิธีการยึดหยุ่นในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน จึงทำให้มีการผสมผสานแบบภาวะผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ที่กำหนดขึ้นมา

4) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ เป็นความพยายามจะรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มี ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ

จากการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำสรุปได้ว่า ในการศึกษาภาวะผู้นำประกอบด้วย 4 ทฤษฎีหลัก ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ เชิงพฤติกรรม ตามสถานการณ์ และเชิงบูรณาการ โดยในงานวิจัยครั้งนี้จะนำเอกรอบทฤษฎีเหล่านี้มาพิจารณาร่วมกับข้อมูลในเชิงเปรียบเทียบอภิปรายความสอดคล้องของสภาพจริงและหลักการ อันจะนำไปสู่การสรุปผลการวิจัยที่มีทฤษฎีภาวะผู้นำรองรับภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ผู้วิจัยมุ่งคลี่คลายให้เห็นในการวิจัยครั้งนี้มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีภาวะผู้นำต่าง ๆ ที่ผู้บริหารเรียนรู้ และหลอมรวมสร้างเป็นอัตลักษณ์ของภาวะผู้นำซึ่งแสดงถึงความเป็นเอกลักษณ์ที่มีเอกลักษณ์ ภายใต้อุดมการณ์ทางการบริหารที่มีความเชื่อว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำย่อมเป็นที่ยอมรับและสามารถบริหารงานได้เหนือชั้นกว่าผู้บริหารทั่วไป

1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน

ภาวะผู้นำโรงเรียน (school leadership) มี 5 มุมมอง (perspectives) คือ ตัวบุคคล (person) ค่านิยม (values) โครงสร้าง (structure) พันธกิจ (mission) และทักษะ (skills) ซึ่งมุมมองต่างๆ เหล่านี้ เป็นองค์ประกอบสำคัญในการปฏิบัติทางการบริหารโรงเรียนที่ผู้อำนวยการโรงเรียนได้แสดงออก (Smith, Stuart C. and Piele, Philip K. 2006) ผู้วิจัยขอนำเสนอมุมมองต่างๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำโรงเรียน ดังนี้

1.2.1 ตัวบุคคล (person)

ศึกษาคุณลักษณะที่ผู้นำแสดงออก รูปแบบและกลยุทธ์ของภาวะผู้นำที่ดีที่สุด ในสภาพแวดล้อมต่างๆ ผู้นำโรงเรียนทำอย่างไรที่อยู่ในสถานภาพนั้น และผู้นำพัฒนาในฐานะเป็นมืออาชีพได้อย่างไร ผู้บริหารหรือผู้นำหรือผู้จัดองค์การ หรือหัวหน้างาน ไม่ว่าจะหน่วยงานเล็กหรือหน่วยงานใหญ่ หน่วยงานราชการหรือเอกชนก็ตาม ย่อมมีบทบาทที่เป็นผลต่อการสำเร็จหรือประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างยิ่ง บางครั้งการจัดองค์การ แม้จะไม่เรียบร้อยถูกต้องอยู่บ้าง ก็อาจได้รับผลงานสูงได้ หากผู้บริหารมีคุณลักษณะที่ดี แต่ถ้าคุณลักษณะ หรือพฤติกรรมในการนำของผู้บริหารไม่ดี แม้การจัดองค์การถูกต้อง หรือดีเพียงใดก็ตาม ผลงานที่เกิดขึ้นของหน่วยงานนั้นๆ ย่อมสมบูรณ์ได้ยาก ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติเหมาะสม มีพฤติกรรม ในการนำที่ถูกต้อง เหมาะสมเพราะความสำเร็จของงานทุกด้านขององค์การ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้นำ ซึ่งจะวินิจฉัยสั่งการ หรือตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ ซึ่งคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารหรือผู้นำนั้น ควรที่จะประกอบด้วยเรื่องที่สำคัญ ได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ และคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหาร

คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะ อรุณ รักธรรม (2527) ได้กล่าวถึง บุคลิกภาพของผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี ประกอบด้วย เป็นผู้มีความรู้ เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้มีความกล้าหาญ เป็นผู้มีความเด็ดขาด เป็นผู้มีความแนบเนียน มีกิริยาวาจาที่ถูกต้องเหมาะสม เป็นผู้มีความยุติธรรม เป็นผู้มีความ

ลักษณะท่าทางการแสดงออกที่ดี เป็นผู้ที่มีความอดทน เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น เป็นผู้ที่ไม่เห็นแก่ตัว เป็นผู้ที่มีความตื่นตัวหรือระมัดระวังอยู่เสมอ เป็นผู้ที่มีความพินิจพิจารณาสิ่งต่างๆ อย่างมีเหตุผล เป็นผู้ที่มีความสงบเสงี่ยม เป็นผู้ที่มีความสงรักภักดี เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และเป็นผู้ที่มีความสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี

คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ประกอบด้วย ความมีชีวิตชีวาและทนทาน (Vitality and Endurance) จะต้องมีความคล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัวอยู่เสมอ พร้อมอยู่เสมอที่จะรับสถานการณ์ทุกชนิด ปรับตัวได้ เปลี่ยนแปลงได้ และร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ มีความอดทนต่อการทำงานหนักและนาน ๆ ทนต่อความลำบากเจ็บไข้ได้ โดยไม่ปริปาก หรือแสดงอาการ ท้อแท้ให้พบเห็น ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) จะต้องตัดสินใจถูกต้อง ตัดสินใจ ได้เร็ว และเต็มใจเสมอ ที่จะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตัวเอง ในเมื่อมีปัญหาใดๆ เกิดขึ้น ความสามารถในการจูงใจคน (Persuasiveness) ผู้นำที่สามารถชักจูงให้ผู้อื่นร่วมมือกับตน ได้เท่านั้น ที่จะได้รับความสำเร็จ ความรับผิดชอบ (Responsibility) และความฉลาดไหวพริบ (Intellectual Capacity) ความฉลาดไหวพริบจำเป็นที่สุด สำหรับผู้บริหาร หรือผู้นำ ที่จะใช้ในการบริหารงาน หรือใช้ในการวินิจฉัยสั่งการ

คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ ความรู้ทางวิชาการได้แก่ การศึกษาวิชาการทั่วไป การศึกษาด้านวิชาชีพ และการศึกษา ให้เกิด ความรอบรู้ เชี่ยวชาญในแขนงวิชาที่คนสนใจ สำหรับใช้จัดระดับความรู้ และประสบการณ์ ในการทำงานของคุณคนๆ หนึ่งที่มาทำงาน ในการเป็นผู้บริหาร

คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหาร ใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหาร โรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้ถูกต้อง การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน การมอบหมายงานให้บุคลากรทำตามความรู้ความสามารถ การควบคุม กำกับ ติดตาม นิเทศงาน สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนา ได้แก่ การส่งเสริมให้ บุคลากรพัฒนาตนเองและพัฒนางาน การจัดสวัสดิการ สิ่งอำนวยความสะดวก และประโยชน์ ตอบแทน จัดกิจกรรมหลากหลายเพื่อสนับสนุน การเรียนการสอน ได้แก่ การจัดกิจกรรม ทางวิชาการ การจัดบริการแนะแนว บริการสุขภาพ การจัดกิจกรรม ส่งเสริมการเรียนรู้ ศิลปวัฒนธรรมการจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้มีบรรยากาศส่งเสริมการเรียนรู้

4. ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อพัฒนางาน และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง ใช้วิธีการที่หลากหลาย ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม นำผลการประเมินไปนิเทศ และพัฒนางานการบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ตัวชี้วัด (Indicators) สำคัญของการเป็นผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ ได้อย่างสง่างาม เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายต่อการปฏิบัติภารกิจตามบทบาท หน้าที่เชิงบริหารจัดการศึกษา ในโรงเรียน ปัจจัยบ่งบอกความสำคัญเหล่านี้ ได้แก่ **คุณวุฒิด้านการศึกษา** เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญจะต้องมี กล่าวคือ ต้องมีคุณวุฒิ ด้านการศึกษา ตรงตามคุณสมบัติ ที่กำหนดในกฎหมายวิชาชีพ โดยเฉพาะในยุคปฏิรูปการศึกษาที่ต้องการมืออาชีพทางการบริหาร บุคคลเหล่านี้ต้องมีคุณวุฒิระดับปริญญาตรี โท เอก ด้านการศึกษาเป็นสำคัญ

ประสบการณ์การปฏิบัติงาน ต้องมีประสบการณ์สั่งสมในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา โดยเฉพาะประสบการณ์ ด้านการบริหารทางการศึกษาในองค์กรทางการศึกษาระดับต่างๆ ในตำแหน่งทางการบริหารการศึกษา ที่ได้ดำเนินบทบาทภารกิจตามสายงานที่กำหนดไว้ **ประสบการณ์การฝึกอบรม ศึกษา** ดูงาน ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพต้องได้รับการเพิ่มพูน ประสบการณ์ ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้าน การฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ การศึกษาดูงานจากแหล่งวิทยาการความรู้ สามารถนำประสบการณ์ที่ได้รับ มาพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ **การสร้างผลงานทางวิชาการ** เป็นองค์ประกอบของการสร้างนักบริหาร การศึกษาก้าวสู่มืออาชีพ โดยมีผลงานทางวิชาการเป็นเครื่องมือยืนยันถึงศักยภาพดังกล่าว ผลงานสามารถจัดกระทำได้หลายรูปแบบ ทั้งด้านการวิเคราะห์งานวิจัย การเขียนและเรียบเรียงเอกสารทางวิชาการ การเขียน

บทความ ตำรา ฯลฯ ออกเผยแพร่แก่หน่วยงานอื่นๆ ให้แพร่หลายทั่วถึง รวมทั้งการเป็นวิทยากรเผยแพร่ความรู้ วัฒนธรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลงานดีเด่นที่สั่งสมไว้ผลสำเร็จจากการปฏิบัติงานของผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ อาจดูจากหลักฐาน ที่เป็นผลงานที่สั่งสมไว้ จนเป็นที่ประจักษ์แก่ชุมชน สังคม หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ลักษณะเฉพาะของเอกัตบุคคผล เป็นลักษณะเฉพาะตัว (Character) ที่นักบริหารการศึกษามืออาชีพ ควรเสริมสร้างให้บังเกิดขึ้น ได้แก่ มีบุคลิกที่ดี สง่างาม น่านับถือ มีความขยันหมั่นเพียร สัมมาอาชีพ มีความรับผิดชอบสูงทั้งต่อตนเอง ครอบครัว หน่วยงาน มีความซื่อสัตย์ สุจริต ตรงต่อเวลา บริหารเวลาได้ดี กระตือรือร้นในการทำงาน ใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ และรักษาระเบียบวินัยได้ดี เป็นแบบอย่างที่ดี

1.2.2 ค่านิยม (values)

ค่านิยม มาจากคำในภาษาอังกฤษว่า “Value” และมาจากคำสองคำคือ “ค่า” “นิยม” เมื่อคำสองคำรวมกันแปลว่า การกำหนดคุณค่า คุณค่าที่เราต้องการทำให้เกิดคุณค่า คุณค่าดังกล่าวนี้มีทั้งคุณค่าแท้และคุณค่าเทียม ซึ่งคุณค่าแท้เป็นคุณค่าที่สนองความต้องการในการพัฒนาคุณภาพชีวิต ส่วนคุณค่าเทียม หมายถึงคุณค่าที่สนองความต้องการอยากเสพสิ่งปรนเปรอชั่วชู้ชู้ยาม

ค่านิยม หมายถึง ทิศนะของคนหรือสังคมที่มีต่อสิ่งของ ความคิด และเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความปรารถนา คุณค่าและความถูกต้องของสังคมนั้นๆ เช่น ชาวอเมริกันถือว่า “ประชาธิปไตย” มีค่าสูงสุดควรแก่การนิยมนควรรักษาไว้ด้วยชีวิต อเมริกันรักอิสระ เสรีภาพ และความก้าวหน้าในการทำงานเป็นต้น ส่วนค่านิยมของคนไทยหรือคนตะวันออกโดยทั่วไปนั้นแตกต่างจากค่านิยมในอเมริกาหรือคนตะวันตก เช่น คนไทยถือว่าความสงบสุขทางจิตใจและการทำบุญให้ทานเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา การเคารพเชื่อฟังบิดามารดา และการกตัญญูรู้คุณเป็นสิ่งที่ควรยกย่อง

ค่านิยม หมายถึง สิ่งที่บุคคลพอใจหรือเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า แล้วยอมรับไว้ เป็นความเชื่อ หรือความรู้สึกนึกคิดของตนเอง ค่านิยมจะฝังอยู่ในตัวบุคคลในรูปของความเชื่อตลอดไป จนกว่าจะพบกับค่านิยมใหม่ ซึ่งตนพอใจกว่าก็จะยอมรับไว้ เมื่อบุคคลประสบกับการเลือกหรือเผชิญกับเหตุการณ์ ละต้องตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเข้าจะนำค่านิยมมาประกอบการตัดสินใจทุกครั้งไป ค่านิยมจึงเป็นเสมือนพื้นฐานแห่งการประพฤติ ปฏิบัติของบุคคลโดยตรง

“ค่านิยม” คือ ความคิด (Idea) ในสิ่งที่ควรจะเป็นหรือสิ่งที่ถูกต้องพึงปฏิบัติ มีความสำคัญ และคนสนใจ เป็นสิ่งที่คนปรารถนาจะได้ หรือจะเป็นและมีความสุขที่จะได้เป็นเจ้าของ

“ค่านิยม” หมายถึง ความเชื่อว่าอะไรดี ไม่ดี อะไรควร ไม่ควร เช่น เราเชื่อว่าการขโมยทรัพย์ของผู้อื่น การฆ่าสัตว์ตัดชีวิต เป็นสิ่งที่ไม่ดี ความกล้าหาญ ความซื่อสัตย์ เป็นสิ่งที่ดี

ลักษณะของค่านิยมที่แท้จริงจะมีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ เป็นค่านิยมที่บุคคลเลือกหรือยอมรับ โดยไม่ได้ถูกบังคับบุคคลมีเสรีภาพในการตัดสินใจเลือกหรือยอมรับค่านิยมใดก็ได้ที่เห็นว่าเหมาะสมน่าปฏิบัติ เป็นค่านิยมที่บุคคลมีโอกาสเลือกจากตัวเลือกหลายๆ ตัว ไม่ใช่เป็นเพราะมีตัวเลือกจำกัดเพียงสิ่งเดียว จึงทำให้ต้องยอมรับโดยปริยาย เป็นค่านิยมที่ได้รับการกลั่นกรองพิจารณาอย่างรอบคอบจากบุคคลตลอดจนมีการวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียของตัวเลือกหลายๆ ตัว เมื่อเห็นว่าตัวเลือกใดดีที่สุดเหมาะสมที่สุดหรือมีเหตุผลในการสร้างความพอใจได้มากที่สุดก็จะเลือกตัวเลือกนั้น เป็นค่านิยมที่บุคคลยกย่อง เติบโต และภูมิใจ เป็นค่านิยมที่บุคคลสามารถยอมรับอย่างเปิดเผยและพร้อมที่จะสนับสนุนค่านิยมที่ตนยอมรับ เป็นค่านิยมที่บุคคลยึดถือปฏิบัติจริงไม่ใช่เพียงคำพูดเท่านั้น และเป็นค่านิยมที่บุคคลปฏิบัติอยู่เสมอๆ บ่อยๆ ไม่ใช่ปฏิบัติเป็นครั้งคราว

จากลักษณะข้างต้นอาจกล่าวได้ว่าค่านิยมที่แท้นั้นเป็นค่านิยมที่ผ่านการเลือกมาอย่างดีและเมื่อเลือกแล้วก็ถือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอด้วยความมั่นใจความภูมิใจ

จากค่านิยมต่าง ๆ เหล่านี้พอจะสรุปได้ว่าค่านิยมนั้น เป็นความคิดหรือความเชื่อที่บุคคลพิจารณาแล้วว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณค่า จึงนำมาใช้ในการประกอบการตัดสินใจที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน

อิทธิพลของค่านิยมต่อผู้อำนวยการโรงเรียน คือ ช่วยให้ผู้อำนวยการโรงเรียนตัดสินใจว่าสิ่งใดผิด สิ่งใดถูก ดีหรือไม่ดี มีคุณค่าหรือไม่มีคุณค่าควรทำหรือไม่ควรทำ ช่วยในการกำหนดท่าทีของตนต่อเหตุการณ์ที่ตนต้องเผชิญ ช่วยสร้างมาตรฐาน และแบบฉบับจากการประพฤติปฏิบัติของผู้อำนวยการโรงเรียน มีอิทธิพลเหนือบุคคลในการเลือกคบหาสมาคมกับบุคคลอื่น และเลือกกิจกรรมทางสังคม ซึ่งตนจะต้องเข้าไปร่วมด้วย ช่วยให้ผู้อำนวยการโรงเรียนกำหนดความคิดและแนวทางปฏิบัติ ช่วยเสริมสร้างหลักศีลธรรม ซึ่งผู้อำนวยการจะใช้ในการพิจารณา การกระทำของตนอย่างมีเหตุผล

1.2.3 โครงสร้าง (structure)

โครงสร้างการบริหารโรงเรียนโดยทั่วไป ประกอบด้วย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2549) งานวิชาการ ถือเป็นหัวใจสำคัญในการจัดการศึกษาในระดับโรงเรียน ซึ่งเป็นกระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้ตามที่กำหนดไว้ในจัดมุ่งหมายของการพัฒนาผู้เรียน โดยทั่วไปงานวิชาการจะประกอบด้วย การศึกษาปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น การพัฒนาและการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดการเรียนการสอน การจัดวัสดุอุปกรณ์ ประกอบการเรียนการสอนและสื่อการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล การดำเนินงานเกี่ยวกับห้องสมุด แหล่งการเรียนรู้ การนิเทศติดตามผล การวางแผนและการกำหนดวิธีดำเนินงานทางด้านวิชาการรวมถึงการประชุมทางวิชาการ งานวิชาการ จึงเป็นงานที่รวมภารกิจหลักของโรงเรียนที่บ่งบอกถึงปรัชญา จุดมุ่งหมาย เพื่อให้บริการแก่ผู้เรียน หรือบุคคลในชุมชนได้รับการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษา

การจัดการด้านงบประมาณ มีแนวทางสอดคล้องกับหลักการกระจายอำนาจ โดยเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานงบประมาณและหน่วยงานบริหารการเงิน ให้โรงเรียนเป็นหน่วยงานบริหารการเงินที่สามารถกำหนดความต้องการงบประมาณของตนเอง โดยจัดทำงบประมาณผ่านเขตพื้นที่การศึกษา และมีอิสระในการจัดการทรัพย์สินและหารายได้เพิ่มได้มากขึ้น ทั้งนี้มุ่งเน้นให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการช่วยระดมทรัพยากรและการลงทุนจากแหล่งต่าง ๆ โดยมีระบบตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการใช้ทรัพยากรเพื่อความโปร่งใสและความรับผิดชอบต่อสังคม

งานบุคลากรเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้โรงเรียนสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของโรงเรียน เพื่อดำเนินการดำเนินงานบุคลากรให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมายระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

การบริหารงานทั่วไปของโรงเรียน เป็นส่วนหนึ่งของการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาตามมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 การบริหารงานทั่วไปจะเป็นกิจกรรมสนับสนุนการดำเนินของโรงเรียนและหน่วยงานให้มีความคล่องตัว สามารถดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ งานบริหารงานทั่วไป ประกอบด้วย งานธุรการ งานอาคารสถานที่และงานความสัมพันธ์กับชุมชน

บทบาทหน้าที่ซึ่งผู้อำนวยการจะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนฝ่ายต่างๆ ได้แก่ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2549) การจัดทำนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบาย และแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ตลอดจนบริบทและความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น การจัดตั้งงบประมาณ และรับผิดชอบการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียน การพัฒนาหลักสูตรโรงเรียนให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของนักเรียน ชุมชน และท้องถิ่น การจัดการเรียนการสอน สภาพแวดล้อม บรรยากาศการเรียนการสอนที่เหมาะสม และส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตลอดจนการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง การออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศและแนวปฏิบัติต่าง ๆ ตามที่กฎหมายกำหนด การกำกับ ติดตาม ประเมินผลงานตามแผนงาน โครงการและประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการพิจารณาความดี ความชอบ การพัฒนา และการดำเนินการทางวินัยกับครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนตามที่กฎหมาย กำหนด การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้ และจัดหาผลประโยชน์จาก ทรัพย์สินของโรงเรียน การจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในโรงเรียนและให้ความร่วมมือในการประเมิน คุณภาพการศึกษาจากหน่วยงานภายนอกโรงเรียน รวมทั้งการรายงานผลการประเมินต่อคณะกรรมการโรงเรียน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การส่งเสริมความเข้มแข็งให้กับชุมชน และสร้างความสัมพันธ์กับโรงเรียนและ สถาบันอื่นในชุมชนท้องถิ่น และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจการภายในโรงเรียนหรือตามที่ได้รับมอบหมาย และตามที่กฎหมายกำหนด

1.2.4 พันธกิจ (mission)

พันธกิจ (Mission) คือ ความประสงค์ หรือความมุ่งหมายพื้นฐานของโรงเรียน ที่จะดำเนินการในระยะยาว อาจจะถูกกล่าวได้ว่าเป็นขอบเขตในการดำเนินงานของโรงเรียนก็ได้ พันธกิจที่ดีจะ สามารถแยกความแตกต่างและคุณค่าของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน ดังนั้นพันธกิจจะบ่งบอกกว่างานของโรงเรียน คืออะไร อะไรคือสิ่งที่โรงเรียนต้องการจะเป็น

ข้อความพันธกิจจะเป็นการแสดงแนวคิดและวิธีการดำเนินงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ ที่กำหนด เป็นการระบุภารกิจที่โรงเรียนนั้นพยายามจะบรรลุและจะระบุขอบเขตการปฏิบัติการของโรงเรียน เกี่ยวกับการจัดการศึกษา ข้อความพันธกิจที่ชัดเจนจะอธิบายถึงค่านิยมและลำดับความสำคัญต่างๆ ของโรงเรียน และบ่งบอกถึงทิศทางในอนาคตของโรงเรียน โดยจะกำหนดขอบเขตเพื่อเสนอแนะการกำหนดกลยุทธ์

ความสำคัญในการกำหนดพันธกิจให้ชัดเจน เพื่อเป็นหลักสำคัญในการกำหนด เป้าประสงค์ และทิศทางของโรงเรียน เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานในการจัดสรรทรัพยากรของโรงเรียน เพื่อความสะดวกในการแปลความหมายของเป้าประสงค์ในโครงสร้างการทำงาน การออกแบบงาน และกำหนด ความรับผิดชอบภายในโรงเรียน ด้วยวิธีการซึ่งคำนึงถึงทรัพยากร เวลา และตัวชี้วัดการทำงานที่สามารถ ประเมินผลและควบคุมผลงานได้

1.2.5 ทักษะ (skills)

ผู้บริหารไม่ว่าจะอยู่ในระดับใด หรืออยู่ในองค์การใดก็ตามหน้าที่ในการจัดการ 4 อย่าง ได้แก่ การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การโน้มนำ (leading/influencing) และการควบคุม (controlling) และการที่ผู้บริหารจะสามารถทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการได้ประสบความสำเร็จ นั้น ต้องมีทักษะที่ดีด้านการจัดการ ซึ่งทักษะสำคัญในเบื้องต้นที่ผู้บริหารควรมีอย่างน้อย 3 อย่าง ได้แก่ ทักษะ ด้านเทคนิค (technical skills) ทักษะด้านคน (human skills) และทักษะด้านความคิด (conceptual skills)

ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) เป็นความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเกี่ยวกับงาน สำหรับผู้บริหารระดับสูงทักษะความสามารถนี้จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับความรู้ทั่วไปของอุตสาหกรรม ขบวนการและผลิตภัณฑ์ขององค์กร และสำหรับผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น จะเป็นทักษะความสามารถเฉพาะด้านในงานที่ทำ เช่น การเงิน ทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยีสารสนเทศ การผลิต ระบบคอมพิวเตอร์ กฎหมาย การตลาด เป็นต้น ทักษะทางด้านเทคนิคมักเป็นความสามารถเกี่ยวกับตัวงาน เช่น ขบวนการหรือผลิตภัณฑ์ **ทักษะด้านคน (human skills)** เป็นทักษะในการทำให้เกิดความประสานงานกันของกลุ่มที่ผู้บริหารนั้นรับผิดชอบ เป็นการทำงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทัศนคติ การสื่อสาร และผลประโยชน์ของบุคคลและกลุ่ม เป็นทักษะการทำงานกับคน และ**ทักษะด้านความคิด (conceptual skills)** เป็นความสามารถในการมององค์การในภาพรวม ผู้บริหารที่มีทักษะด้านความคิด จะสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่างๆในองค์การว่ามีผลต่อกันอย่างไร และเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับปัจจัยแวดล้อมองค์การ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในส่วนขององค์การมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ อย่างไร

ทักษะด้านความคิดนี้จะมีค่าความสำคัญมากขึ้นเมื่ออยู่ในระดับบริหารที่สูงขึ้น ขณะที่ทักษะด้านเทคนิคจะมีความสำคัญน้อยลงในระดับบริหารที่สูงขึ้น เนื่องจากผู้บริหารในระดับที่สูงจะเข้ามาดูแลในรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆในการผลิต และด้านเทคนิคน้อยลง แต่จะเน้นไปที่การมองภาพรวมขององค์การและทิศทางที่จะพัฒนาไปขององค์การมากกว่า ส่วนทักษะด้านคน ยังคงมีความสำคัญอย่างมากในทุกระดับของการบริหาร เพราะทุกระดับต้องเกี่ยวข้องกับคน

นอกจากนี้ กนกอร สมปราชญ์ (2546) ยังกล่าวถึง ทักษะพื้นฐานของภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำ (Core Competencies) ว่าเป็นความรู้และทักษะพื้นฐานที่ต้องมีอยู่ในตัวของผู้นำและผู้บริหาร เป็นความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับทั้งผู้บริหารและผู้นำ ทักษะพื้นฐานนี้มี 10 ประการ ดังนี้

1) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ทีมงาน หมายถึงกลุ่มบุคคลที่ร่วมกันเพื่อปฏิบัติการกิจโดยมีจุดประสงค์ร่วมกัน เป็นทีมงานถาวรหรือชั่วคราวก็ได้ ทีมงานมีสองลักษณะคือเป็นกลุ่มตามสายการบังคับบัญชา (Command Group) และกลุ่มเฉพาะงาน (Task Group) การสร้างทีมงาน มีจุดมุ่งหมายเพื่อระดมสรรพกำลังทั้งร่างกาย แรงใจ และความคิดในการปฏิบัติการกิจให้บรรลุจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2) การสื่อสาร (Communicating) การสื่อสาร การสื่อความหมาย หรือการติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้ส่งและผู้รับ ซึ่งอาจจะเป็นบุคคลหรือกลุ่มก็ได้ ในทางสื่อสารนั้นผู้ส่งมีความมุ่งหมายข้อใดข้อหนึ่งหรือมากกว่าในสี่ประการดังต่อไปนี้ คือ การให้ข่าวสาร (Conveying Information) การสั่งการหรือการแนะนำสั่งสอน (Commanding or Instructing) การชักชวน (Influencing or Persuading) และการสร้างสัมพันธภาพ (Clarifying Relationship)

3) การจูงใจมีความสำคัญกับผู้นำ เพราะผู้นำต้องสั่งการและจูงใจสมาชิกหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำสิ่งต่างๆ ที่จำเป็นต่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ โดยผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสาร

4) การแก้ไขปัญหอย่างสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving) การแก้ปัญหาเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารในสังคมและองค์การใด ๆ ต้องเผชิญกับปัญหาและต้องการแก้ตัดสินใจที่ดีของผู้บริหาร ผู้ตัดสินใจจึงต้องเป็นผู้ที่สามารถมองปัญหาได้ทะลุปรุโปร่ง และรอบคอบ เข้าใจประเด็นปัญหาที่แท้จริง และประยุกต์เอาทฤษฎีระบบมาใช้ในการแก้ปัญหาด้วย

5) ทักษะในการบริหารจัดการเกี่ยวกับมนุษย์ (Interpersonal Skill) ผู้นำต้องประเมินสถานการณ์ ความต้องการของทีมงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ตามเป้าหมายขององค์การและงบประมาณที่เป็นจริง บุคลากรมีการพัฒนาที่ดี มีประโยชน์ มีคุณค่าและผลที่เกิดขึ้นสามารถนำไปสู่การปฏิบัติ

ที่ถูกต้อง ผู้นำต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ ทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่มบุคคลแต่ละคน มีหลายสิ่งหลายอย่างที่เป็นเรื่องเฉพาะตัว ซึ่งทำให้มีพฤติกรรมแตกต่างกันออกไปอันเนื่องจากสาเหตุหลายประการ เช่น คุณลักษณะส่วนตัวความต้องการ และอิทธิพลของสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

6) การประสานงาน (Coordination) การประสานงานเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อที่จะให้ภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยเฉพาะในหน่วยงานขนาดใหญ่จะมีการแบ่งงานเป็นฝ่ายหรือแผนกตามลักษณะเฉพาะ การประสานงานจึงยังมีความจำเป็นอย่างยิ่ง การประสานงานเป็นการจัดบุคลากรในหน่วยงานให้ทำงานร่วมกันอย่างสัมพันธ์สอดคล้องกัน เพื่อให้ภารกิจขององค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น ๆ

7) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การกระตุ้นหรือช่วยให้บุคคลในหน่วยงานสามารถทำงานเป็นหมู่คณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการตอบสนองทั้งความต้องการส่วนตนและทำให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยมนุษยสัมพันธ์ เป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างมนุษย์เพื่ออยู่ร่วมกัน หรือปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข มีความเจริญก้าวหน้า และมีการพัฒนาที่พึงประสงค์โดยการใช้ความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

8) ความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยน (Flexibility) ผู้นำในยุคปัจจุบัน ต้องมีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากการผสมผสานเป้าหมายสำคัญของชาติ โครงการ กิจกรรมที่มีการจัดลำดับก่อนหลังตาม ค่านิยมและปัจจัยอื่น ๆ มีความสมดุลในการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง คือ ความยืดหยุ่น (Flexibility) ซึ่งหมายถึงการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและข้อมูลใหม่ สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวิธีการทำงานตามข้อมูลใหม่ ซึ่งเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์หรืออุปสรรคที่ไม่คาดหวัง และเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ รวมทั้งเปลี่ยนความตั้งใจได้ ในการปรับเปลี่ยน ผู้นำต้องอดทนต่อความกดดันมีความมั่นคงและมุ่งมั่นอย่างแน่วแน่รวมทั้งมองคนในแง่ดี แม้ว่าจะอยู่ที่ภาวะความลำบากและสามารถกลับคือสู่สภาพเดิมได้รวดเร็ว โดยรู้จักปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตส่วนตน สามารถทำงานได้อย่างมีความสมดุล และพึงระลึกไว้เสมอว่าทุกอย่างปรับเปลี่ยนได้

9) การเข้าไปมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาวิชาชีพ (Professional Development Participation) ความสำคัญอีกประการหนึ่งที่เป็นพื้นฐานหลักของการเป็นผู้นำ คือ การรู้จักพัฒนาวิชาชีพของตนเองและการพยายามเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพของตนเอง การเป็นสมาชิกในวิชาชีพที่ตนครองอยู่ รวมถึงการพัฒนาตนเอง การขึ้นนำตนเอง เพิ่มพูนความรู้ในวิชาชีพเพื่อให้ตนเองเป็นมืออาชีพในวิชาชีพนั้น ๆ ความรู้ในวิชาชีพเป็นความรู้ที่จำเป็นในการบริหารจัดการงานตามภารกิจหน้าที่ในตำแหน่งหรือสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ ความรู้ในวิชาชีพจะช่วยให้ การวางแผนการดำเนินงาน ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

10) การจัดการเรื่องเงินและงบประมาณ (Budget and Financial) คุณสมบัติของผู้นำที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ความรู้ รู้นั้นก็คือ รู้หลักการ นั่นหมายถึงความรู้ถึงการรู้งาน รู้หน้าที่ รู้กฎหมาย ผู้นำต้องมีความรู้ในเรื่องการจัดการเรื่องเงินและงบประมาณเป็นอย่างดี

1.3 ทฤษฎีการบริหารการศึกษา

ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาเป็นหลักการทางการบริหารที่ผู้บริหารยึดถือและนำไปสู่การประยุกต์ใช้ในทางการปฏิบัติ และสิ่งสมประสพการณ์จากการบริหารภายใต้แนวการดำเนินงานที่สอดคล้องกับทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา ซึ่งภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนที่เกิดขึ้นจากความเป็นเอกัตบุคคลของผู้บริหารย่อมมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีการบริหารการศึกษา ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอให้เห็นพัฒนาการของทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา ดังนี้ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2551)

ทฤษฎีการบริหารทัศนะดั้งเดิม (classical viewpoint) ได้แก่ ทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (scientific management) ซึ่ง Taylor ได้เสนอ หลักการ 4 ประการในการบริหาร คือ 1) ให้ใช้วิธีการเชิงวิทยาศาสตร์กำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อทดแทนวิธีการที่คนงานทำกันมาแบบลองผิดลองถูก 2) ให้มีการวางแผนเพื่อทดแทนการปล่อยให้คนงานเลือกวิธีการของเขาเอง 3) ให้คัดเลือกคนงานที่มีความสามารถ แล้วให้การฝึกอบรม และพัฒนาให้มีการทำงานร่วมกัน และ 4) ใช้หลักการแบ่งงานกันทำระหว่างผู้บริหารและคนงานเพื่อให้แต่ละฝ่ายทำหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมที่สุด (Massie & Douglas, 1981) หัวใจสำคัญของหลักการดังกล่าวก็คือ การกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (one best way)

ทฤษฎีการจัดการเชิงบริหาร (administrative management) ประกอบด้วยหลักการต่างๆ ดังนี้ (Hellriegel & Slocum, 1982: อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2551) หลักการแบ่งงานกันทำ (division of labor) ตามความถนัดหรือความชำนาญ หลักการเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชา (authority) ควบคู่กับความรับผิดชอบ (responsibility) หลักการเกี่ยวกับมีระเบียบวินัย (discipline) หลักความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชา (unity of command) ผู้ปฏิบัติรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว หลักความเป็นเอกภาพในทิศทาง (unity of direction) ทุกกิจกรรมต้องมุ่งบรรลุจุดหมายขององค์การ หลักผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นรองผลประโยชน์ขององค์การ (subordination of individual interest to general interest) หลักความยุติธรรมต่อทั้งนายจ้างและลูกจ้าง (remuneration) หลักการรวมศูนย์อำนาจ (centralization) ผู้บริหารมีอำนาจในการตัดสินใจ แต่ผู้ปฏิบัติก็ควรมีอำนาจอย่างเพียงพอด้วย หลักการมีสายบังคับบัญชา (hierarchy/scalar chain) จากบนลงล่าง มีเส้นทางการติดต่อสื่อสารด้วย โดยปกติแสดงเป็นแผนภาพ หลักความเป็นระเบียบแบบแผน (order) วัสดุอุปกรณ์และผู้ปฏิบัติควรให้อยู่ในที่ที่เหมาะสม สะดวกต่อการใช้งาน โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติควรรับผิดชอบงานหรืออยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสม (right person should be in the right place) หลักความเสมอภาค (equity) เป็นมิตรและมีความยุติธรรมต่อผู้ปฏิบัติ หลักความมั่นคงในการทำงาน (stability of staff) หลักความริเริ่มสร้างสรรค์ (initiative) และหลักความสามัคคีหรือความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (spirit de corps)

ทฤษฎีการบริหารแบบราชการ (bureaucratic management) ประกอบด้วย หลักการสำคัญ 7 ประการดังนี้ (Hellriegel & Slocum, 1982: อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2551) หลักการมีกฎและระเบียบข้อบังคับ (rules and regulation) เพื่อควบคุมการตัดสินใจ หลักความไม่เป็นส่วนตัว (impersonal) ผู้บริหารต้องอยู่ภายใต้กฎและระเบียบข้อบังคับเพื่อให้ปลอดจากการกระทำตามอำเภอใจ หลักการแบ่งงานกันทำ (division of labour) ตามความถนัดหรือความชำนาญเฉพาะทาง หลักการมีโครงสร้างสายบังคับบัญชา (hierarchical structure) หลักความเป็นอาชีพที่มั่นคง (life-long career) หลักการมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ (authority) โดยมีกฎระเบียบข้อบังคับรองรับ และหลักความเป็นเหตุผล (rationality) ในกระบวนการตัดสินใจเพื่อบรรลุจุดหมาย

ทฤษฎีการบริหารทัศนะเชิงพฤติกรรม (behavioral viewpoint) ในขณะที่ทฤษฎีการบริหารทัศนะดั้งเดิม มองคนงานเป็นกลไกหนึ่งของการผลิต ผู้บริหารพยายามที่จะหาวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อให้กลไกนั้นทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ทฤษฎีการบริหารทัศนะเชิงพฤติกรรมเห็นว่าคนงานไม่ได้มีแรงขับจากภายนอกเท่านั้น แต่จะเกิดจากแรงขับภายในด้วย ดังนั้นทฤษฎีนี้จึงให้ความสำคัญกับความพยายามที่จะเข้าใจปัจจัยต่างๆ ที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์การ ดังนั้นหลักพฤติกรรมศาสตร์จึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาทฤษฎีที่จะให้นักบริหารสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางการบริหารได้อย่างเหมาะสม

ทฤษฎีการบริหารที่ชนะเชิงปริมาณ (quantitative viewpoint) การบริหารศาสตร์ (management science) ยึดหลักการเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจจากการใช้ตัวแบบทางคณิตศาสตร์ และวิธีการเชิงสถิติ (Megginson, Mosley, and Pietri, 1992: อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2551)

การบริหารปฏิบัติการ (operations management) ยึดหลักการบริหารกระบวนการผลิตและการให้บริการขององค์การให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การกำหนดตารางการทำงาน (work scheduling) การวางแผนการผลิต (production planning) การออกแบบอาคารสถานที่ (facilities and location design) ตลอดจนการประกันคุณภาพ (quality assurance) โดยอาศัยเครื่องมือต่างๆ ในการบริหารงาน

ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (management information system) อาจเรียกว่า สารสนเทศบริหารศาสตร์ (management information science) ยึดหลักการออกแบบและการนำเอาระบบข้อมูลสารสนเทศ โดยอาศัยเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหาร (computer-based information system) ผลิตข้อมูล (data) และสารสนเทศ (information)

ทฤษฎีการบริหารที่ชนะร่วมสมัย (contemporary viewpoint) ประกอบด้วย ทฤษฎีเชิงระบบ (system theory) การบริหารตามทฤษฎีนี้พัฒนาขึ้นโดยนักชีววิทยาและนักฟิสิกส์ ตั้งอยู่บนฐานความคิดที่ว่า องค์การหนึ่งๆ สามารถมองเป็นระบบหนึ่งๆ ได้ โดยระบบหนึ่งๆ นั้นหมายถึงชุดขององค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน อย่างเป็นเอกภาพเพื่อมุ่งสู่จุดหมายขององค์การร่วมกัน ดังนี้ (Kast & Rosenzweig, 1972 : อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2551) ปัจจัยป้อนเข้า (inputs) คือ ทรัพยากรต่างๆ เช่น คน วัสดุอุปกรณ์ เงิน ข้อมูลสารสนเทศ ที่จำเป็นต่อการผลิตสินค้าหรือให้บริการ กระบวนการเปลี่ยนแปลง (transformation processes) จากการใช้ ศักยภาพทางการบริหารและเทคโนโลยีขององค์การ เพื่อเปลี่ยนปัจจัยป้อนเข้าเป็นปัจจัยป้อนออก ปัจจัยป้อนออก (outputs) ประกอบด้วย ผลผลิต การให้บริการ หรือผลลัพธ์อื่นๆ ที่องค์การผลิตขึ้น และข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เกี่ยวกับผลลัพธ์และสถานะขององค์การที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม

ทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์ (contingency theory) นักทฤษฎีการบริหาร ตามสถานการณ์ เชื่อว่า หลักการบริหารงานที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับสถานการณ์หนึ่งๆ เท่านั้น ไม่สามารถนำเอาชุด ของหลักการที่กำหนดไว้แบบสำเร็จรูปแล้วไปใช้อย่างใดผลในทุกสถานการณ์ ในสถานการณ์ที่แตกต่างไป ผู้บริหารอาจกำหนดหลักการเพื่อเป็นเงื่อนไขหรือแนวการบริหารในสถานการณ์นั้นๆ ได้ โดยอาจบูรณาการ หลักการจากทฤษฎีต่างๆ ซึ่งผู้บริหารจะต้องสามารถวิเคราะห์ลักษณะเฉพาะของแต่ละสถานการณ์นั้นๆ เพื่อ กำหนดแนวทาง (solution) ให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์การ ทรัพยากร เป้าหมาย และผู้ปฏิบัติงาน ในองค์การ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารไม่ควรคำนึงถึงเฉพาะความเหมาะสมกับสถานการณ์เท่านั้น แต่ควรคำนึงถึง ความมีอิทธิพลเหนือสถานการณ์ด้วย ในกรณีที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ สำหรับความแตกต่างระหว่างทัศนะดั้งเดิมกับทัศนะตามสถานการณ์

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารของผู้บริหารย่อมตั้งอยู่บนพื้นฐานทฤษฎี ซึ่งอาจมี ความสอดคล้องกับทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่ง หรืออาจเป็นการบูรณาการผสมผสานทฤษฎีสู่การปฏิบัติที่ไม่ได้อิงเพียง ทฤษฎีเดียว ดังนั้น ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ผู้วิจัยนำเสนอให้เห็นในงานวิจัยครั้งนี้ จึงมี ความสอดคล้องกับทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา ไม่ใช่เพียงทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่ง แต่เป็นการผสมผสานศาสตร์ ทางการบริหารที่เกิดอัตลักษณ์ขึ้นเฉพาะสำหรับภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนของผู้อำนวยการ โรงเรียนซึ่งจะแสดงให้เห็นในผลที่ปรากฏจากการศึกษาต่อไป

2. แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน

2.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

บุคคลที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารหรือผู้นำ จะมีวิถีทางหรือเส้นทางที่แตกต่างไปจากบุคคลทั่วไป มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำ (Leader) ที่หลากหลาย ได้แก่ Fiedler (1976) ได้ให้ความหมายว่าผู้นำคือบุคคลที่กลุ่มได้มอบหมายหน้าที่ให้ควบคุม หรือประสานงานกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของกลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Dejnoka (1983) ที่ได้ให้ความหมายว่าผู้นำคือบุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกระบวนการจัดกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม และเพื่อทำหน้าที่หัวหน้าของกลุ่ม และ Dubrin (1998) ที่ได้ให้ความหมายว่าผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำคือบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2532) ได้ให้ความหมายว่าผู้นำคือบุคคลที่มีบทบาทสำคัญ ซึ่งสามารถนำหรือประสานงานสมาชิกในกลุ่มให้ทำงานร่วมกันจนประสบความสำเร็จ โดยบุคคลนั้นได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่มด้วย ส่วนเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536) ได้ให้ความหมายว่าผู้นำคือบุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้ง หรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำหรือชักนำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จเมื่อมองในมิติของผู้บริหาร วิโรจน์ สารรัตน์ (2544) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารว่าหมายถึงบุคคลที่รับผิดชอบให้ปฏิบัติงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2547) ที่ได้ให้ความหมายว่าผู้บริหาร หมายถึงบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในองค์การต่างๆ เพื่อควบคุม ดูแล รับผิดชอบในกิจกรรมต่างๆ ให้สำเร็จ ลุล่วง ตามวัตถุประสงค์ โดยอาศัยผู้อื่น หรือหากมองในมิติของผู้บริหาร วิโรจน์ สารรัตน์ (2544) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารว่าหมายถึงบุคคลที่รับผิดชอบให้ปฏิบัติงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประพันธ์ สุริหาร (2542) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารและผู้นำไว้ว่า ผู้บริหาร คือ บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งและได้รับมอบหมายให้ดำเนินกิจกรรมให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายโดยมีปัจจัยด้านคน เงิน วัสดุ และเครื่องมือเครื่องใช้มาให้ ดังนั้นเพื่อให้งานในความรับผิดชอบสำเร็จ ผู้บริหารจึงใช้กระบวนการวางแผน การจัดการ การอำนวยการ และการประเมินผลเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติให้ดำเนินไปด้วยความราบรื่น บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดในขณะที่ ผู้นำ หมายถึง ผู้ทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยเป็นผู้ชักจูงให้ผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมแรงร่วมใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยความสมัครใจ มีความกระตือรือร้น และมุ่งให้ได้ผลงานที่ดียิ่งขึ้น เป็นผู้ที่เข้าใจเห็นอกเห็นใจ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความอบอุ่นใจ เคารพรักใคร่ไว้วางใจเป็นผู้นำความเป็นผู้นำ มี 2 ลักษณะ (1) ผู้นำโดยตำแหน่ง ได้แก่ คนที่สมาชิกในกลุ่มเห็นว่าสามารถแก้ปัญหาของกลุ่มได้ดีที่สุด ดังนั้น คนที่ได้รับเลือกให้อยู่ในตำแหน่งก็เป็นผู้นำ (2) ผู้นำตามธรรมชาติ หรือผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น สามารถควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มได้ความรู้สึกของสมาชิกที่มีต่อผู้นำจะเป็นความรู้สึกรักใคร่ เชื่อถือ ไว้วางใจ และพร้อมที่จะเชื่อฟังและปฏิบัติตาม ผู้นำประเภทนี้ไม่ว่าจะพูดหรือเสนออะไร ก็มักจะได้รับการยอมรับหรือความเห็นชอบจากสมาชิกในกลุ่มเสมอ ดังนั้นผู้บริหาร กับผู้นำจะต่างกัน คือ ผู้นำอาจเป็นผู้บริหารหรือไม่เป็นผู้บริหารก็ได้ แต่ผู้บริหารอาจจะไม่ใช่นำก็ได้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) กล่าวว่า แม้ว่าในภาษาอังกฤษคำว่า “Leader” (ผู้นำ) กับคำว่า “Manager” และ “Administor” (ผู้บริหารหรือผู้จัดการ) จะสามารถใช้แทนกันได้บางครั้งก็ตาม แต่โดยสาระในแง่กระบวนการและแนวคิดแล้วมีความแตกต่างกัน กล่าวคือเมื่อพูดถึงผู้บริหาร ก็มักจะมองถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งและมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย และดำเนินงานตามหน้าที่หลัก (function) ซึ่งเป็นกลไกหลักของ

องค์การ เช่น การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การอำนวยการ (Directing) และการกำกับควบคุม (Controlling) เป็นต้น ในขณะที่ “ผู้นำ” จะเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal aspects) โดยเฉพาะแนวคิดปัจจุบันที่ถือว่า “ผู้นำ” หรือภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับเรื่องของการเปลี่ยนแปลง (Change) สร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) และการใช้อำนาจอิทธิพล (Influence) เป็นต้น

Kotter, J. P. (1999 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545) นักทฤษฎีด้านภาวะผู้นำชื่อดังเห็นว่าผู้เป็นหัวหน้าในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องรู้ทั้งการนำ (Lead) ควบคู่ไปกับการบริหาร (Manage) เพราะต่างมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์การ โดยการบริหารจัดการตามแนวคิดนั้น จะช่วยให้องค์การสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และบุคคลอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในขณะเดียวกันองค์การก็ต้องการผู้นำที่เข้มแข็งในการสร้างวิสัยทัศน์ สามารถสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้แก่พนักงานได้ดี รวมทั้งนำพาองค์การให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องต่อสภาวะการณ์ใหม่ได้ แต่ปัญหาขององค์การในปัจจุบันส่วนใหญ่พบว่า มีหัวหน้าที่มุ่งเน้นด้านการบริหารจัดการแต่ขาดการเป็นผู้นำที่ดี โดยเฉพาะคนที่สามารถบูรณาการทั้งทักษะและคุณลักษณะต่าง ๆ เข้าด้วยกันในการทำหน้าที่เป็นผู้บริหารและผู้นำได้ในขณะเดียวกัน

A Zaleznik (1977 อ้างถึงใน สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ, 2545) ได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้ง 2 ประเภทนี้ว่า การบริหารเกี่ยวข้องกับความพยายามกระทำให้บรรลุเป้าหมายที่มีในปัจจุบัน ดังนั้น “นักบริหาร” จึงเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจวัตรประจำวันและโครงการระยะสั้นต่าง ๆ ในขณะที่ “ผู้นำ” จะต้องมีความรู้สึกแรงกล้าที่จะทำให้เป้าหมายเป็นผลโดยสามารถใช้อิทธิพลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในความรู้สึกและอารมณ์ของผู้คนในองค์การ กระตุ้นให้เกิดภาพลักษณ์และความคาดหวังต่าง ๆ และสร้างความต้องการและวัตถุประสงค์โดยเฉพาะที่จะช่วยกำหนดทิศทางของกิจการงาน และในที่สุดการใช้อิทธิพลนี้จะต้องเป็นการเปลี่ยนวิถีคิดของผู้คนเกี่ยวกับสิ่งที่ปรารถนาซึ่งต้องเป็นไปได้ และเป็นความจำเป็นในขณะเดียวกันภาวะการเป็นผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการสร้างภาพลักษณ์ของสภาพปรารถนาในอนาคตซึ่งต้องมีการผนวกรวมเอาสมาชิกขององค์การทุกคนเข้าด้วยกัน ดังนั้นภาวะความเป็นผู้นำที่ผู้นำมีจึงแตกต่างไปจากผู้บริหารที่ใช้อำนาจหน้าที่และปฏิบัติงานที่มีลักษณะเป็นกิจวัตรประจำวัน ตามระเบียบปฏิบัติขององค์การ ตรงกันข้าม ผู้นำจะแสวงหาความยินยอมจากผู้ปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจโดยมุ่งสู่เป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน

วิโรจน์ สารรัตน์ (2546) กล่าวว่า มีประเด็นที่น่าสนใจประเด็นหนึ่ง คือ ผู้บริหารและผู้นำไม่จำเป็นบุคคลคนเดียวกันหรือเหมือนกัน พิจารณาจากคุณลักษณะประการหนึ่ง คือ ผู้บริหาร (Manager) จะเกี่ยวข้องกับการบริหารงานเดิมซ้ำแล้วซ้ำอีก เป็นงานประจำและมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เป็นไปอย่างถูกต้อง (do things right) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการใช้ทรัพยากรให้บรรลุจุดหมายขององค์การได้ดี ในขณะที่ผู้นำ (Leader) จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมในทิศทางที่ถูกต้อง (do the right things) ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) และความสามารถจูงใจให้ผู้ปฏิบัติเกิดแรงบันดาลใจใช้ความสามารถพิเศษได้อย่างเต็มที่

สรณัฐร์ จันทะมล (2548) กล่าวว่า ผู้บริหาร คือ ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งและมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่และปฏิบัติงานที่มีลักษณะเป็นกิจวัตรประจำวันตามระเบียบปฏิบัติขององค์การส่วนผู้นำจะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านจิตใจ ได้รับการยอมรับและไว้วางใจให้เป็นผู้นำ ผู้นำจะแสวงหาความยินยอมจากผู้ปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจ โดยมุ่งสู่เป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกันซึ่งผู้บริหารอาจจะมีความเป็นผู้นำหรือไม่มีความเป็นผู้นำก็ได้ และผู้นำอาจจะไม่ใช่ผู้บริหารเสมอไป ผู้บริหารกับผู้นำจึงอาจจะไม่ใช่บุคคลคนเดียวกัน บางคนอาจจะมีตำแหน่งผู้บริหารในระดับสูงแต่อาจมีความเป็นผู้นำต่ำหรือไม่มีความเป็นผู้นำ ในขณะที่ผู้นำอาจจะเป็นใครก็ได้ อาจจะเป็นผู้ปฏิบัติงานในระดับต่ำสุดไปจนถึงสูงสุดขององค์การ ดังนั้น

องค์การที่จะประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องรู้ทั้งการบริหารและการนำ
ควบคู่กันไป จึงจะส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือได้รับการ
ยอมรับจากสมาชิกให้เป็นหัวหน้ากลุ่ม โดยจะเป็นศูนย์รวมในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา ประสานงาน และ
ดำเนินงานของกลุ่ม ซึ่งมักจะเกิดจากความยินยอมของสมาชิกมากกว่าการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ โดยจะต้องมี
อิทธิพลและใช้อำนาจเหนือบุคคลอื่น หรือผู้ตาม (Follower) เพื่อให้ทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย
ในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งสามารถสรุปส่วนประกอบของผู้นำได้ 3 ประการ คือ 1) ผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น
โดยเฉพาะผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะปฏิบัติตามความต้องการของผู้นำ ดังนั้น ถ้าปราศจากผู้ตามแล้ว
คุณสมบัติของผู้นำในบุคคลใดบุคคลหนึ่งก็จะไม่มีความหมาย 2) ผู้นำจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ การจัดสรร
และใช้อำนาจที่ไม่เท่าเทียมกันระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมตามที่ผู้นำ
ต้องการหรือคาดหวัง และ 3) ผู้นำสามารถใช้อิทธิพลกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา การมีอำนาจในการสั่งการ
ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามงานหนึ่งเฉพาะ และเนื่องจากอิทธิพลที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้งาน
ดังกล่าวสามารถดำเนินการถึงเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

2.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ผู้นำ (Leader): หมายถึงตัวบุคคลที่นำกลุ่ม
มีบุคลิกอุปนิสัย ลักษณะอย่างไร ผู้ตาม (Followers): หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับอิทธิพลจากผู้นำ และ
สถานการณ์ (Situation): หมายถึง เหตุการณ์และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งปัจจัยทั้ง 3 ประการข้างต้น
นี้จะมีผลต่อรูปแบบของภาวะผู้นำที่แสดงออกมา เป็นที่ทราบกันแล้วว่าภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลสร้าง
อิทธิพลอันมีผลการกระทำหรือพฤติกรรม ความคิดจิตใจความรู้สึกทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมไปในทางที่ผู้นำ
ประสงค์ การสร้างอิทธิพลนั้นอาจออกมาได้ในหลายรูปแบบ อาทิ การข่มขู่ บังคับการจูงใจ การโน้มน้าวจิตใจ
เป็นต้น แต่จากการศึกษาพบว่า การให้อิทธิพลในทางลบ เช่นการบังคับนั้นไม่ก่อให้เกิดผลดีในระยะยาวเพราะ
การบังคับข่มขู่เป็นการสร้างความกลัวและความกดดันในการทำงาน อันจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการ
ทำงานได้

นอกจากนี้ ผู้นำต้องสามารถชักจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าแสดงออก กล้าเสี่ยงอย่างมี
เหตุผล ไม่กลัวในผลที่จะเกิดขึ้นเพราะหากกลัวหรือคิดแต่เพียงว่าจะเกิดผลเสียจึงไม่กล้าทำอะไรใด ๆ ผลงานก็
ไม่อาจเกิดขึ้นได้เลยผู้นำต้องพยายามเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการสร้างสรรคการมีความคิดริเริ่มสิ่งแปลก ๆ
ใหม่ ๆ เพราะปัญหาหนึ่ง ๆ นั้นมิใช่มีทางแก้ไขเพียงทางเดียว หากแต่มีหลายวิธีที่จะแก้ไขซึ่งต้องอาศัย
การร่วมกันคิดร่วมกันทำค้นหาวิธีที่ดีที่สุด

ในส่วนของผู้ตาม (Followers) ผู้นำต้องแสวงหาความเชื่อถือไว้ใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำ
กับผู้ตามผู้นำต้องไว้ใจผู้ตามโดยการให้อำนาจบางส่วนในการดำเนินงานในการตัดสินใจและที่สำคัญคือตัวผู้นำ
ต้องมีความตั้งใจจริงที่จะทำงาน และรู้ให้มากกว่าสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ตาม สามารถให้แนวทางและแก้ไขปัญหา
ต่างๆให้ผู้ตามหรือสมาชิกในกลุ่มได้

ด้วยความสามารถดังกล่าวจะช่วยสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ตามในการที่จะปฏิบัติตาม
ยกตัวอย่างเช่น ผู้จัดการท่านหนึ่งเมื่อได้รับตำแหน่งใหม่ ๆ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสงสัยในความสามารถว่า
สามารถเข้าใจและให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้หรือไม่เพราะผู้จัดการใหม่ท่านนี้มาจากธุรกิจที่แตกต่าง
กันและไม่มีความรู้พื้นฐานในงานด้านนี้เลย แต่หลังจากที่ท่านผู้จัดการได้ใช้เวลาศึกษาเรียนรู้งานและสามารถให้
คำปรึกษาคำแนะนำที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ผู้จัดการท่านนี้ก็เป็นที่ยอมรับและได้รับความเชื่อถือความเชื่อมั่น
จากผู้ใต้บังคับบัญชาและทำงานร่วมกันได้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี

2.3 คุณลักษณะของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน

ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์อันเป็นพื้นฐานของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่ง Yukl (1988) ได้สังเคราะห์ผลงานการวิจัยของผู้วิจัยหลายท่านเพื่อหาคุณลักษณะความเป็นผู้นำ สรุปได้ 8 ประการดังนี้

1) การเป็นผู้ที่มีระดับความมีพลังสูงทนต่อความเครียดได้ดี (High energy level and stress tolerance) รวมทั้งมีความแข็งแรงทางกาย คุณลักษณะเหล่านี้ทำให้ผู้นำสามารถทำงานในหน้าที่ของตนซึ่งเต็มไปด้วยปัญหาข้อขัดแย้ง หรืองานสำคัญเร่งด่วนต่าง ๆ ได้ดี นอกจากนี้ยังช่วยให้มีโอกาที่จะตัดสินใจได้ดี และมีความถูกต้อง ก่อให้เกิดความมั่นใจแก่ผู้ตามว่าสามารถนำไปในทิศทางที่ถูกต้องภายใต้วิกฤต

2) ความมั่นใจในตนเอง (Self - confidence) มีความหมายครอบคลุมถึงการเคารพตนเอง นับถือตนเอง และความมีประสิทธิภาพในตนเอง เป็นคุณลักษณะที่มีผลต่อความมีประสิทธิภาพและความก้าวหน้าของผู้นำ เพราะผู้นำที่ขาดความมั่นใจในตนเองย่อมยากต่อการมีอิทธิพลให้เกิดการใช้ความพยายามของผู้อื่นเพิ่มขึ้น

3) มีความเชื่อมั่นต่อความสามารถภายในตนเอง (Internal locus of control) จะช่วยให้ผู้นำพยายามมีอิทธิพลเพื่อบรรลุเป้าหมายปลายทางที่ตนต้องการ ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นต่อความสามารถภายในตนเองจะมีทัศนคติเชิงรุกมองอนาคต เป็นฝ่ายริเริ่มเชิงรุก (Proactive) ในการกำหนดกลยุทธ์การบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งการค้นคว้าวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง

4) การมีวุฒิภาวะด้านอารมณ์ (emotional Maturity) ผู้นำที่มีวุฒิภาวะทางด้านอารมณ์จะสามารถปรับตัวได้ดีปราศจากภาวะปกติต่าง ๆ ทางจิต สามารถเข้าใจตนเองได้อย่างถูกต้องแม่นยำ จะลดอัตราของตนเองลงและระมัดระวังต่อความรู้สึกความต้องการของผู้อื่นมากขึ้น

5) ความสัตย์ซื่อถือคุณธรรมยึดมั่นหลักการ (Personal integrity) หมายถึงพฤติกรรมที่คงเส้นคงวาของบุคคลที่มีค่านิยมยึดมั่นในหลักการ มีความสัตย์ซื่อ มีจริยธรรมและมีความน่าเชื่อถือไว้วางใจ ย่อมได้รับความจงรักภักดีจากผู้ใต้บังคับบัญชา ความน่าเชื่อถือไว้วางใจเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บุคคลมีอำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert power) และมีอำนาจจากการอ้างอิง (Referent power)

6) มีแรงจูงใจด้านอำนาจสังคม (Socialized power motivation) ผู้นำที่มีความต้องการด้านอำนาจสูง สอดคล้องกับบทบาทที่จำเป็นทางการบริหารและเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจและอิทธิพลในการปฏิบัติงาน ในขณะที่ผู้มีความต้องการด้านอำนาจต่ำมักจะขาดความกระตือรือร้นและขาดการแสดงบทบาทอย่างเปิดเผยในการเป็นผู้นำกิจกรรมต่าง ๆ

7) มีความต้องการมุ่งมั่นความสำเร็จในระดับสูงปานกลาง (Moderately high achievement orientation) เพราะจะมีแนวโน้มในการใส่ใจต่อวัตถุประสงค์ของงานสูง เต็มใจแสวงหาความรับผิดชอบในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับงาน ในทางตรงข้ามผู้นำที่มุ่งความสำเร็จต่ำจะขาดแรงจูงใจการแสวงหาโอกาสที่สร้างความท้าทายแก่งาน

8) มีความต้องการได้รับความรักผูกพันจากผู้อื่นในระดับต่ำปานกลาง (Low need for affiliation) ผู้นำที่ต้องการความรักผูกพันสูงเกินไปมักให้ความใส่ใจด้านความสัมพันธ์เป็นประเด็นหลักมากกว่าสนใจด้านงาน ดังนั้นจึงส่งผลต่อประสิทธิภาพของงาน ในขณะเดียวกัน ผู้นำที่ต้องการด้านความรักผูกพันต่ำเกินไป มีแนวโน้มที่จะโดดเดี่ยว ขาดแรงจูงใจไม่เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ทำให้ขาดสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป

ที่กล่าวมาแล้วนั้นสามารถสรุปได้ว่าคุณลักษณะของผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดี ต้องมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีมนุษยสัมพันธ์มีความสามารถ และคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งถือเป็นปัจจัยส่งเสริมให้ผู้นำประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ และยังผลต่อคุณภาพขององค์กร

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของผู้นำอีกมากมายซึ่ง กมล รักสาน (2532, อ้างถึงใน ภาวิณี พันธุ์แพ, 2546) รวบรวมไว้ซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอพอสังเขปดังนี้

บุคคลที่จะก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้นำต้องมีคุณลักษณะที่ขาดไม่ได้ 5 ประการ คือต้องมีชีวิตชีวาและทนทาน (Vitality & Endurance) สามารถทำงานต่อเนื่องเป็นเวลานาน ๆ และทนต่อความยากลำบากได้ มีความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) มีความสามารถในการจูงใจ (Persuasiveness) เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร มีความรับผิดชอบ (Responsibility) ต่อการกระทำ และรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ และมีความฉลาดไหวพริบ (Intellectual) ผู้นำต้อง มีความรู้ดี ฐานะ นโยบายและวัตถุประสงค์ของงานและกระบวนการบริหารงาน สนใจเรื่องราวต่างๆ รอบตัว

นอกจากนี้ลักษณะความเป็นผู้นำที่ดีควรประกอบไปด้วยลักษณะที่สำคัญ คือ จะต้องมีความรู้ (Knowledge) มีความริเริ่ม (Initiative) มีความกล้าหาญ (Courage) มีความเด็ดขาด (Decisiveness) มีความแนบเนียน (Tact) มีความยุติธรรม (Justice) มีท่าทาง (Bearing) คือ มีกริยาอาการ และเครื่องแต่งกาย ที่ถูกต้องเหมาะสม มีความอดทน (Endurance) มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) มีความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) มีความตื่นตัว (Alertness) คือความระมัดระวัง มีความสุขุมรอบคอบไม่ประมาท มีดุลยพินิจ (Judgment) คืออำนาจแห่งความคิดที่สามารถพิจารณาสิ่งต่างๆ อย่างถูกต้อง มีความสงบสงาย (Humanity) คือความไม่ยั้งยโส ไม่ภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผล มีความเห็นอกเห็นใจ (Humanity) คือความเมตตากรุณาสงสาร โดยไม่เสียประโยชน์ส่วนร่วม มีการสังคมดี (Sociability) มีบุคลิกภาพเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง และมีการบังคับตัวเอง (Self control) ไม่ให้แสดงกริยาอาการไม่เหมาะสม นอกจากนี้พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ทรงกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชา ไว้ 10 ประการ คือ มีความสามารถ มีความเพียร มีไหวพริบ มีความรู้เท่าถึงการ มีความซื่อตรงต่อหน้าที่ มีความซื่อตรงต่อคนทั่วไป มีความรู้จักนินยคน มีความรู้จักผ่อนผัน ความมีหลักฐาน และมีความจงรักภักดี

วิจิตร ศรีสะอ้าน (2545) มีความเห็นว่า บุคคลที่เป็นผู้นำควรมีลักษณะ 3 ประการ ซึ่งเรียกว่าไตร “ไตรภูมิ” คือ ภูมิรู้ ได้แก่ การเป็นผู้มีความรู้ทักษะที่จำเป็นสำหรับการบริหาร เฉลียวฉลาด และมีไหวพริบสามารถปรับตัวให้ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ ภูมิธรรม ได้แก่ ความเป็นผู้มีคุณธรรมประพฤดีดี มีธรรมประจำใจ และมีความยุติธรรม ภูมิฐาน ได้แก่ การมีบุคลิกภาพอันเหมาะสมน่าเชื่อถือ มีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี รู้จักกาลเทศะ

อานันท์ ปันยารชุน (2540 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543) กล่าวถึงคุณลักษณะความเป็นผู้นำสำหรับสังคมไทยยุคโลกาภิวัตน์ ควรมีคุณสมบัติดังนี้คือ มีคุณธรรมและจริยธรรม มีความสามารถทำให้ผู้อื่นคล้อยตาม เพราะมีความศรัทธาหรือบารมี มีความสามารถในการพูด หรือสื่อสารให้บุคคลอื่นเข้าใจได้ มีวิสัยทัศน์ มีการเรียนรู้ และประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกและคู่แข่ง

พระธรรมปิฎก (2541) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี ดังนี้ คือ

- 1) ผู้นำต้องมีความดี มีความรู้ความสามารถ เป็นแบบอย่างให้บุคคลอื่นเกิดความศรัทธา มีความมั่นใจในตัวเอง
- 2) ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในตนเอง ว่าเขามีศักยภาพที่จะทำกิจกรรมหรือทำงานให้สำเร็จได้

3) ผู้นำทำให้ผู้ตามมีการประสานมือและประสานใจ มีความสามัคคี มีความพร้อมเพรียง มุ่งหมายอันเดียวกัน

4) ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความมั่นใจในงาน เห็นว่างานเป็นสิ่งที่ดี มีคุณค่าและมีประโยชน์จนทำให้เกิดความรักและอยากทำงาน มีความมั่นใจทำงานไม่ท้อแท้

5) ผู้นำทำให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ หาวิธีสนับสนุนและส่งเสริม หรือให้โอกาส เขาได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ

6) ผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะต้องมองกว้าง คือ ไม่ใช่มองแค่องค์กรหรือชุมชน ต้องมองว่าอะไร มีอิทธิพลหรือส่งผลจากภายนอก จากสังคมอื่น จากปัญหาของโลก จากกระแสโลกาภิวัตน์ผู้นำต้องคิดไกล หมายถึง คิดในเชิงเหตุปัจจัย เชื่อมโยงอดีต ประสานปัจจุบัน และหยั่งเห็นอนาคต ผู้นำต้องใฝ่สูง หมายถึง มีจุดมุ่งหมายที่ใฝ่สูง สูงส่ง คือ ความดีงามของชีวิต ของสังคมและความเจริญก้าวหน้า มีสันติสุขของมวลมนุษย์ มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างงานที่ดี มีคุณค่าเป็นประโยชน์สูงสุด

ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้นำคือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคง และช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (Dubrin, 1998 อ้างถึงใน รุ่งสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544) ผู้นำเป็นบุคคลที่มีลักษณะดังนี้ 1) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ 2) เป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงการติดต่อสื่อสารและแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา 3) การจูงใจให้ ผู้อื่นปฏิบัติตาม 4) ผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและพนักงาน 5) เป็นผู้ที่สามารถใช้อำนาจอิทธิพลต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วย ตัวอย่างเช่น การมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ทางการบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่

ปัจจัยที่ผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับ (What leader involves) ลักษณะสำคัญของการเป็นผู้นำจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่อไปนี้ 1) อิทธิพล (Influence) ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีอำนาจต่อกลุ่มทั้งทางตรงทางอ้อมเพื่อให้ งานบรรลุผลสำเร็จ 2) ความตั้งใจ (Intention) ผู้นำจะต้องมีความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะทำงาน ให้บรรลุสำเร็จตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้ 3) ผู้นำจะมีความรับผิดชอบส่วนบุคคล (Personal Responsibility) ผู้นำจะต้องมีหน้าที่ ที่จะต้องรับผิดชอบในงานที่กระทำอยู่ ในฐานะที่กระทำอยู่ 4) การเปลี่ยนแปลง (Change) ผู้นำจะต้องจัดให้มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไข และปรับปรุงภารกิจที่เกี่ยวข้องดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา 5) มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purpose) ทั้งผู้นำและสมาชิกกลุ่มจะต้องมีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการปฏิบัติงาน 6) มีการจูงใจผู้ตาม (Followers) ผู้นำจะต้องมีความสามารถจูงใจผู้ตาม (Followers) ปฏิบัติภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ผลที่เกิดขึ้นเป็นลูกโซ่โดยผู้นำ (Causal chain of effects by leader) ในการปฏิบัติงานของ ผู้นำมีขั้นตอนดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Articulate appealing vision) ลักษณะที่สำคัญของผู้นำประการหนึ่ง ก็คือมีความคิดริเริ่มที่เหมาะสมว่าธุรกิจควรมีเป้าหมายในลักษณะกว้างขวางซึ่งเป็นที่ต้องการในอนาคต อย่างไร กล่าวคือ มีวิสัยทัศน์ที่แสดงออกมาชัดเจน และ เหมาะสมนั่นเอง 2) เพิ่มความผูกพันให้กับผู้ตาม (Increase follower commitment) ผู้นำต้องสามารถสร้างความผูกพันให้กับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วน ร่วมที่จะปฏิบัติภารกิจและมีความเคารพนับถือในตัวผู้นำ 3) เพิ่มความพยายามของผู้ตาม (Increase follower effort) ผู้นำจะต้องมีการจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจด้วยการส่งเสริมให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ ได้ผลดี ซึ่งทำให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน 4) เพิ่มคุณภาพหรือเพิ่มผลผลิต (Increase Quality and Productivity) ผู้นำต้องมีความสามารถในการพัฒนาสินค้าหรือบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของ ลูกค้าให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ อยู่ตลอดเวลาและสามารถเพิ่มปริมาณและคุณภาพของการทำงานในการผลิต (Outputs)

จากการใช้ทรัพยากรนำเข้าที่อยู่ (Inputs) 5) เพิ่มยอดขายและกำไร (Increase sales and profit) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการเพิ่มยอดขายและผลกำไรขององค์กร

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2540) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะและคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการโรงเรียน ได้แก่

- 1) คุณลักษณะทางด้านวิชาการ
 - (1) ด้านการศึกษาทางวิชาชีพของผู้บริหาร
 - (2) ด้านความรู้ทั่วไปของผู้บริหาร
 - (3) ด้านประสบการณ์ของผู้บริหาร
- 2) คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร
 - (1) บุคลิกภาพทางด้านร่างกาย ประกอบด้วยรูปร่างหน้าตา ความมีชีวิตชีวา ร่าเริง การแต่งกาย วาจา ท่าทางการวางตน สุขภาพ
 - (2) บุคลิกภาพทางด้านจิตใจและอารมณ์ประกอบด้วยอุดมการณ์ ความเชื่อมั่นของตนเอง เสียสละ ศรัทธา ความไว ความเห็นอกเห็นใจ ความมีพลังอดทน ชัยน กล้าหาญ กล้าพูดกล้าทำ ตื่นตัว อยู่เสมอ ความมีเมตตาจิต ยุติธรรม อารมณ์มั่นคง อารมณ์ขัน มีวินัย
 - (3) บุคลิกภาพทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมประกอบด้วยความใจกว้างบริการ ช่วยเหลือกว้างขวาง ฐานะทางเศรษฐกิจดีพอสมควร เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน
- 3) คุณลักษณะทางด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบดังนี้
 - 1) ความมีสติปัญญาฉลาด และมีไหวพริบ
 - 2) ความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน การมีส่วนร่วม ความสามารถในการจูงใจคน
 - 3) ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการประสานทั้งงานและคน และเคยประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานมาก่อน

จากคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่กล่าวมา สรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้นำที่ดีตามแนวคิดของบุคคลต่างๆ จะมีลักษณะคล้ายคลึงกัน โดยประกอบด้วย “ความรู้” “ความสามารถ” และ “คุณธรรม” อันจะเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้สำหรับภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นเอกัตบุคลลของผู้อำนวยการโรงเรียน

ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนในการวิจัยครั้งนี้ เกิดขึ้นจากความเป็นเอกัตบุคลลของผู้อำนวยการโรงเรียนที่สร้างเอกลักษณ์ทางการบริหาร นั่นคือ ผู้อำนวยการโรงเรียนจะแสดงความสามารถในการบริหารงานของตนเองภายใต้พื้นฐานความแตกต่างระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนที่เกิดขึ้นจึงเป็นวิถีทางเฉพาะทางการบริหารอันเป็นการผสมผสานศาสตร์ทางการบริหารในเชิงปฏิบัติที่ผู้อำนวยการโรงเรียนได้สร้างขึ้น ดังนั้นการที่จะทำความเข้าใจภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ผู้อำนวยการโรงเรียนสร้างขึ้นจึงมีความจำเป็นต้องเข้าใจถึงความเป็นเอกัตบุคลลของผู้บริหาร ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีเอกัตบุคลลของ Adler เพื่อให้สามารถทำความเข้าใจในอัตลักษณ์ทางการบริหารที่ผู้บริหารได้แสดงออกมา

ทฤษฎีเอกัตบุคลลของ Adler ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้ ซึ่งผู้วิจัยนำมาพิจารณาความเป็นเอกัตบุคลลของผู้อำนวยการโรงเรียน ได้แก่

แบบแผนชีวิต (Style of life) แบบแผนชีวิต เป็นหลักการสำคัญที่ Adler นำมาอธิบายในเรื่องความเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละคน ทุกคนย่อมมีแบบแผนชีวิตของตน และไม่มีบุคคลใดที่จะพัฒนาแบบแผนชีวิตขึ้นมาใน รูปแบบเดียวกัน พฤติกรรมทั้งหมดของบุคคลเกิดขึ้นมาจากแบบแผนชีวิต บุคคลรับรู้ เรียนรู้ จดจำไว้ในสิ่งที่เห็นว่าเหมาะสมกับแบบแผนชีวิตของตนและไม่สนใจสิ่งอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้อง แบบแผนชีวิต

เกิดขึ้นจากประสบการณ์ และการนำประสบการณ์นั้น มาใช้ให้เกิดประโยชน์ ให้สอดคล้องกับเอกลักษณ์ของแบบแผนชีวิตตน ทักษะคิด ความรู้สึก การรับรู้ ได้ตื้นแน่น และทำงานในระยะต้น ๆ ของชีวิต และสิ่งที่ตื้นแน่นนี้ ยากที่จะเปลี่ยนแปลงแบบแผนชีวิตในระยะต่อมา แม้ว่าระยะต่อ ๆ มา บุคคลอาจค้นหาวิธีการใหม่ๆ ที่จะแสดงถึงเอกลักษณ์ของแบบแผนชีวิต ดังนั้นในการศึกษาภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน จึงจำเป็นต้องพิจารณาถึงแบบแผนชีวิตของผู้บริหารที่เป็นเอกลักษณ์ เพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนอันแสดงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล

ความสนใจในสังคม (Social Interest) มนุษย์มีความสนใจสังคม โดยแสดงออกด้วยการให้ความร่วมมือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสังคม การเลียนแบบกลุ่ม การมีความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน เพื่อให้สังคมบรรลุถึงเป้าหมาย ความเป็นสังคม ที่สมบูรณ์แบบ และทำให้ความเป็นมนุษย์ในจินตนาการสมบูรณ์ขึ้น และสภาพความรู้สึกทะเยอทะยาน ความเห็นแก่ตัวไปเป็นการคำนึงถึงประโยชน์ที่จะให้กับสังคม ความต้องการสังคมที่สมบูรณ์แบบ ทำให้มนุษย์สร้างสิ่งที่ตื้นแน่นขึ้นในสังคม Adler เชื่อว่า ความสนใจสังคม มีมาแต่กำเนิด แต่ยังไม่ปรากฏออกมาทันที โดยไม่มีสิ่งกระตุ้น แต่จะเป็นผลมาจาก การแนะนำ และการฝึกหัด ในตอนโต เมื่อพิจารณาในประเด็นนี้จะเห็นว่า การสร้างภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนก็เป็นผลสืบเนื่องมาจากความสนใจในสังคม ในด้านของการบริหารการศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย อันส่งผลต่อการศึกษาที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การสร้างสรรค์ตนเอง (Creative Self) การสร้างสรรค์ตนเอง เป็นแนวคิดที่ต่อเนื่องมาจากแบบแผนชีวิต กล่าวคือ แบบแผนชีวิตถูกพัฒนาขึ้น โดยพลังสร้างสรรค์ของแต่ละบุคคล หรืออีกนัยหนึ่ง แต่ละบุคคลมีอำนาจอิสระในการสร้างแบบแผนชีวิตของตนเอง พลังสร้างสรรค์จะรับผิดชอบเป้าหมายชีวิต กำหนดวิธีแสวงหาจุดมุ่งหมาย และการพัฒนาความสนใจในสังคม พลังสร้างสรรค์ จึงมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ความจำ จินตนาการ ความเพื่องาน และความฝัน ซึ่งทำให้แต่ละบุคคลเป็นคนที่มืออิสระในการกำหนดตัวเองได้ เราจะพบการสร้างสรรค์ตนเองของมนุษย์ได้จากวัฒนธรรมและเทคโนโลยีของโลก ดังนั้น Adler อธิบายว่า การสร้างสรรค์ตนเอง คือความสามารถที่จะเผชิญหน้ากับเป้าหมาย เพื่อตัดสินใจ เลือก และคิดถึง สิ่งต่างๆ ด้วยจุดประสงค์ และคุณค่าของแต่ละบุคคล เมื่อพิจารณาตามหลักการดังกล่าวจะเห็นว่า ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนในงานวิจัยครั้งนี้ถือเป็นการสร้างสรรค์ตนเองของผู้อำนวยการโรงเรียนในการสร้างอัตลักษณ์ทางการบริหารที่แสดงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคลของตนเอง

การยึดถือสิ่งที่เป็นจินตนาการ (Fictional Finalism) Adler ได้แนวคิดจากงานเขียนของนักปรัชญาชื่อ Hans Vaihinger ในหนังสือ "The Philosophy of "As-if"" ว่าคนเราสร้างแนวคิด ที่นำพฤติกรรมของเรา การแสวงหาของคนที่ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ หากไม่มีการรับรู้เป้าหมาย ซึ่งเป็นตัวบ่งทิศทางของพฤติกรรม ทุกชนิด และเป็นสิ่งจำเป็นต่อการพัฒนาและก้าวไปข้างหน้าของตนเอง Adler เชื่อว่า เป้าหมายเหล่านี้เป็นอุดมคติ และไม่มีตัวตน ยังพิสูจน์ไม่ได้ อาจเป็นความเชื่อทางศาสนา หรือความเชื่อเรื่องนิยาย ซึ่งบุคคลยึดถือเป็น แนวทางในการปฏิบัติ คนปกติจะเป็นอิสระจาก ความคิดนี้ได้ เมื่อจำเป็น แต่คนผิดปกติไม่สามารถแยกแนวความคิดนี้ได้เลย เมื่อมองที่ผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีการสร้างภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนของตนเองขึ้นมาเป็นการยึดถือสิ่งที่เป็นจินตนาการในด้านเป้าหมายของการบริหารการศึกษา อุดมการณ์ทางการบริหารโรงเรียนเพื่อควมมีประสิทธิภาพและควมมีประสิทธิผล

ประสบการณ์ชีวิต (Experience) Adler ได้สนใจเป็นพิเศษในประสบการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการดำรงชีวิต มนุษย์เรียนรู้ที่จะสร้างแบบแผนในชีวิตขึ้นจากการสังมประสบการณ์ของตนเอง ซึ่งมีความแตกต่างกัน รวมถึงสิ่งที่มนุษย์ต้องการที่จะเรียนรู้ตามความสนใจ มนุษย์จึงเลือกที่จะรับรู้หรือเรียนรู้ในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการดำรงชีวิตของตนเอง สำหรับผู้บริหารประสบการณ์ชีวิตโดยเฉพาะด้านการบริหารและภาวะผู้นำ

จึงมีอิทธิพลต่อแนวคิดทางการบริหาร แบบแผนในการบริหาร อันนำไปสู่ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนบนเส้นทางของตนเอง

Adler เน้นศึกษาเรื่อง บุคลิกภาพของมนุษย์ ในลักษณะรวม ๆ ที่ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ซึ่งแต่ละคน จะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้มีการสร้างแบบแผนที่แตกต่างกัน สำหรับภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ผู้วิจัยศึกษา ก็เป็นสิ่งที่แสดงถึงความสามารถอันเป็นเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคลของผู้อำนวยการโรงเรียนซึ่งมีความแตกต่างกันซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Adler

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ความเป็นเอกลักษณ์บุคคล ตามทฤษฎีของ Adler ก็คือความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งนอกจากที่ Adler ได้กล่าวถึงเรื่องนี้แล้ว ยังมีนักจิตวิทยาหลายท่านที่พยายามแสดงให้เห็นถึงทฤษฎีความเป็นเอกลักษณ์บุคคลหรือความแตกต่างระหว่างบุคคล และชี้ให้เห็นว่ามีปัจจัยบางประการที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเอกลักษณ์บุคคล ได้แก่ พันธุกรรม เซาว์นปัญญา และสิ่งแวดล้อม ถือว่าความเป็นเอกลักษณ์บุคคลเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการสร้างภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนอันแสดงถึงความชาญฉลาดทางการบริหาร

3. แนวคิดเกี่ยวกับเงื่อนไขและกระบวนการเกิดขึ้นของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน

3.1 คุณสมบัติของผู้อำนวยการโรงเรียน: เงื่อนไขเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งคลี่คลายให้เห็นถึงเส้นทางของการเป็นผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนที่เชื่อมโยงไปสู่การสร้างภาวะผู้นำและเกิดเป็นภาวะผู้นำโรงเรียน ดังนั้นการพิจารณาเส้นทางสู่การเป็นผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีการพิจารณาในประเด็นคุณสมบัติของผู้บริหาร ซึ่งจากการศึกษาพบว่าคุณสมบัติอันเป็นเงื่อนไขเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา การศึกษาอบรมทางการบริหาร และประสบการณ์ในการบริหาร ซึ่งแต่ละตัวแปรมีรายละเอียดดังนี้

อายุเป็นตัวแปรที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร เพราะถ้าอายุเพิ่มขึ้นความสุ่มรอบคอบในการคิดและตัดสินใจจะมีมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากบุคคลจะสั่งสมประสบการณ์ มีการปรับตัวและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา จากการศึกษาของ Maslach (1982 อ้างถึงใน เพ็ญศรี ปรางสุวรรณ, 2541) พบว่าผู้ที่มีอายุมากขึ้นจะมีประสบการณ์กับบุคคลหลายประเภท มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูงขึ้น มีความสุ่มรอบคอบ รู้จักชีวิตและมองชีวิตกว้างไกลและลึกซึ้งมากขึ้น สามารถปรับตัวได้ ดิน ปรัชญพฤทธิ (2527) ได้วิจัยเกี่ยวกับหัวหน้าภาควิชาที่สัมพันธ์ผลของงาน ณ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยทำการศึกษาหัวหน้าภาควิชา 122 คน ได้แบบสอบถามคืนมา 74 ฉบับ หรือ 60% ผลการวิจัยปรากฏว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีอายุมากจะมีสัมฤทธิ์ผลในการทำงานสูงกว่าหัวหน้าภาควิชาที่อายุน้อย ส่วนสุจิตรา จงจิตร (2532) ได้ทำการวิจัยเรื่องการคงอยู่ในตำแหน่งของหัวหน้าภาคในมหาวิทยาลัยภูมิภาค ผลการวิจัยที่ได้สอดคล้องกับผลการวิจัยข้างต้น กล่าวคือหัวหน้าภาควิชาที่มีสัมฤทธิ์ผลในการทำงานนั้นเป็นผู้ที่มีอายุค่อนข้างมาก และจากการวิจัยของ Roussell (1974) ยังพบว่าผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นผู้หญิงส่วนมากจะอายุค่อนข้างมาก และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งลลิตา สุนทรวิภาต (2532) ได้วิจัยพบว่าตัวแปรในทฤษฎี Fiedler (1976) สามารถทำนายประสิทธิผลของกลุ่มที่หัวหน้ามีอายุมากได้เช่นกัน นอกจากนี้ กฤษฎา กาญจนวิสุทธิเดช (2538) ได้วิจัยพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร

ระดับการศึกษาเป็นปัจจัยหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพการบริหาร ทั้งนี้เพราะผู้บริหารยิ่งมีการศึกษาสูงยิ่งมีความรู้ ความเข้าใจและโลกทัศน์กว้างขึ้น การศึกษาช่วยให้คนมีความคิด มีเหตุผล และมีความสามารถสูง (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544) จากการวิจัยของเลียม พูนเอี่ยม (2532) พบว่าระดับการศึกษาของผู้บริหารต่ำกว่าปริญญา และปริญญาตรีขึ้นไปมีผลต่อการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และจากการวิจัยของ Pendley (1985 อ้างถึงใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536) ที่ศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกลักษณะส่วนตัวของหัวหน้าหรือครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษามลรัฐไวโอมิ่ง สหรัฐอเมริกาพบว่าการศึกษาของหัวหน้าหรือครูใหญ่มีผลต่อการบริหารงานของโรงเรียนให้บรรลุความสำเร็จในงานเป็นอย่างมาก และยังสอดคล้องกับผลการประเมินพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติที่พบว่าผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่างกันได้คะแนนความเป็นนักบริหารต่างกัน โดยผู้บริหารที่จบการศึกษาปริญญาโทได้คะแนนความเป็นนักบริหารสูงกว่าผู้บริหารที่จบปริญญาตรี ส่วนผู้บริหารที่จบปริญญาเอกได้คะแนนเฉลี่ยสูงกว่าผู้บริหารที่จบปริญญาตรี และปริญญาโท (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2542) และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2532) และเจ็ดหล้า สุนทรวิภาต (2534) ที่พบว่าระดับการศึกษาส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการหรือประสิทธิผลของงาน

การศึกษาอบรมทางการบริหารเป็นปัจจัยสำคัญเพราะผู้บริหารที่ผ่านการอบรมทางการบริหารย่อมได้รับความรู้ความเข้าใจในการบริหารเพิ่มขึ้น จากการศึกษาวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2533) พบว่าการอบรมของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ทั้งนี้เพราะการฝึกอบรมที่ผู้บริหารได้รับมีส่วนช่วยเพิ่มความถี่ของการนิเทศภายในโรงเรียน เนื่องจากการฝึกอบรมช่วยเพิ่มศักยภาพในการเป็นผู้นำทางด้านวิชาการให้แก่ผู้บริหาร ดวงพร พงษ์ประดิษฐ์ (2537) ได้ศึกษาเรื่องการติดตามผลหลักสูตรการฝึกอบรมผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาเกี่ยวกับการนำเนื้อหาในหลักสูตรไปใช้ ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารที่ผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรเตรียมผู้บริหารสามารถนำเนื้อหาในหลักสูตรฝึกอบรมไปใช้โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของประเทือง ทรัพย์เกิด (2541) ที่ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้ผ่านการฝึกอบรมในการนำความรู้ไปใช้ จากหลักสูตรฝึกอบรมบริหารโรงเรียนระดับสูงของศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษาในภาคกลาง พบว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมนำความรู้ไปใช้อยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Schonbeck (1991) ที่ศึกษาการรับการอบรมทางการบริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่าครูใหญ่ที่มีประสิทธิผลจะผ่านการอบรมทางการบริหาร ปรานี เฉลิมโฉม (2541) ได้กล่าวไว้ว่าในการเตรียมบุคคลที่จะก้าวขึ้นเป็นผู้บริหาร ควรจัดให้มีการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ เพื่อผู้บริหารจะได้นำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการบริหารให้เหมาะสม ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยการติดตามผลงานของผู้อำนวยการโรงเรียนแห่งรัฐไมอามีของ Sloane (1983) ซึ่งพบว่าผู้อำนวยการโรงเรียนที่ผ่านการฝึกอบรมจะมีความรู้เรื่องการปฏิบัติมากขึ้น และส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูงขึ้น นอกจากนี้จะเห็นว่าบางประเทศ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของผู้บริหารการศึกษาไว้สูงมาก กล่าวคือคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของผู้บริหารระดับโรงเรียนจะต้องมีใบประกอบวิชาชีพบริหารการศึกษาของรัฐ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโททางการบริหารการศึกษา มีประสบการณ์การสอน 3-5 ปี และมีประสบการณ์ในฐานะผู้ช่วยผู้บริหาร (สุวรรณ หมั่นตาบุตร, 2540)

ประสบการณ์ในการบริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่ง เพราะประสบการณ์จะช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจ สามารถคาดการณ์ต่างๆ ได้ มีความสุขุมรอบคอบในการตัดสินใจ อีกทั้งผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากจะสามารถนำประสบการณ์มาช่วยดำเนินงานให้เกิดผลดีแก่หน่วยงานมากขึ้น จากการศึกษา

ของ O'Neal (1987 อ้างถึงใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536) พบว่า ผู้บริหารการศึกษาที่มีประสบการณ์ทำงานยิ่งมาก ยิ่งทำให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานและเข้างานมากยิ่งขึ้น และยังสอดคล้องกับการวิจัยของ Garita (1986 อ้างถึงใน บุญเรือน หมั่นทรัพย์, 2538) ซึ่งวิจัยพบว่า ประสบการณ์การบริหารงานมาก จะอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ส่วนงานวิจัยของประคอง รัตมีแก้ว (2545) พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกันมีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษาแตกต่างกัน

3.2 การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่สลับซับซ้อนและมึนงงประกอบเกี่ยวข้องอยู่หลายประการ จึงทำให้คนส่วนหนึ่งเชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ลึกลับไม่อาจสัมผัสหรือมองเห็นอย่างชัดเจนเกินที่จะเรียนรู้ได้ อย่างไรก็ตาม Apowski (1994) กล่าวว่า “ตรงข้ามกับความเชื่อของคนส่วนใหญ่ ผู้นำไม่ได้เป็นมาแต่กำเนิด ผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้ โดยเกิดขึ้นจากการใช้ความพยายามและการทำงานหนักของบุคคลนั้น” (Leaders are not born, leader are made and they are made by effort and hard work) ดังนั้นคนส่วนใหญ่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำได้และศักยภาพดังกล่าว เปรียบเสมือนเมล็ดพืชของภาวะผู้นำที่แฝงอยู่ในตัวคนเรา ทั้งนี้สิ่งที่ประสพการณ์ของแต่ละคนได้รับ อาจเป็นไปได้ทั้งในแง่ให้คุณที่จะช่วยให้เมล็ดพืชเจริญงอกงามขึ้นมาหรืออาจให้โทษไปทำลายเมล็ดพันธุ์พืชดังกล่าวก็ได้ กล่าวโดยสรุป คนเราสามารถที่จะเอาจริงเอาจังต่อการพัฒนาคุณสมบัติของการเป็นผู้นำได้หรือจะเลือกปล่อยให้คุณสมบัตินี้คงซ่อนเร้นแฝงอยู่ภายในตนอีกต่อไป (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544) การเรียนรู้ในการเป็นผู้นำสามารถทำได้หลายวิธี เช่นการจัดหลักสูตรอบรมด้านภาวะผู้นำที่จัดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ซึ่งส่วนใหญ่เน้นที่การฝึกปฏิบัตินอกจากนี้หนังสือและตำราต่างๆ ด้านนี้ยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความเข้าใจด้านภาวะผู้นำได้ดี ทั้งนี้จากการศึกษาผู้นำที่อยู่ในวงการธุรกิจหรือทางสังคม จะช่วยให้สามารถมองเห็นความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรได้ชัดเจนขึ้น ตลอดจนเข้าใจปัญหาอุปสรรค และความท้าทายต่างๆ ของการเป็นผู้นำ การได้ศึกษาภาวะผู้นำช่วยให้สามารถค้นพบความสามารถด้านผู้นำของตนเองซึ่งไม่เคยทราบมาก่อน ช่วยให้สามารถในการกำหนดบทบาทอันจะเป็น ประโยชน์ต่อองค์กร

Daft (1999) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ โดยคนส่วนใหญ่มักจะเริ่มต้นด้วยขั้นตอนที่ 1 ซึ่งเป็นระยะที่ผู้นั้นยังไม่รู้ตนเอง (unconscious) และยังขาดความสามารถ (incompetence) ซึ่งหมายความว่าผู้นั้นยังไม่มีความสามารถต่างๆ ที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำ และยังไม่รับรู้รับทราบว่าตนเองขาดความสามารถดังกล่าว ทั้งนี้อาจเป็นเพราะไม่เคยที่จะพยายามเป็นผู้นำ ดังนั้นในขั้นนี้สิ่งที่จะต้องค้นหาให้พบคือ สิ่งที่คุณต้องเรียนรู้และปรับปรุงเพื่อก้าวขึ้นสู่ภาวะผู้นำ เช่น ต้องเรียนรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของผู้นำ เทคนิคการสร้างทีมงาน เป็นต้น ดังนั้นในขั้นตอนที่ 2 จึงเป็นขั้นตอนที่เกิดการรับรู้ว่าจะต้องทำอะไรบ้างเมื่อต้องการก้าวสู่การเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ ในขณะที่ยังขาดทักษะและความสามารถในการเป็นผู้นำอยู่ ส่วนในขั้นตอนที่ 3 เมื่อผู้บริหารนั้นสามารถรับรู้ในจุดอ่อนของตน จึงลงมือฝึกฝนปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาจนเกิดความสามารถที่เหมาะสมของภาวะผู้นำ เช่น เป็นผู้มีความสามารถด้านวิสัยทัศน์ สามารถโน้มน้าวจิตใจของบุคคลอื่นให้ยึดมั่นและผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น มีความกล้าเสี่ยงที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ขั้นตอนที่ 3 จึงเป็นระยะที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแล้ว ซึ่งจะพัฒนาไปสู่ขั้นตอนที่ 4 คือทักษะต่างๆ ที่เรียนรู้จะถูกซึมซับให้กลายเป็นส่วนหนึ่งของผู้บริหารโดยอัตโนมัติสามารถดึงออกมาใช้ได้อย่างเป็นธรรมชาติอย่างไม่รู้สึกรู้สึกร่าง ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างภาวะผู้นำที่แสดงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคลของผู้บริหารที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ

4. แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ปัจจัยและผลที่สืบเนื่องจากภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน

4.1 ปรัชญาการบริหารการศึกษา

ผู้วิจัยขอเสนอปรัชญาว่าด้วยความเชื่อพื้นฐาน (Declaration of Fundamental Beliefs) ของบรรดาศาสตราจารย์ทางวิชาบริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา ได้ประมวลปรัชญาของการบริหาร การศึกษา ไว้ 13 ข้อ เป็นเสมือนสัจธรรมคำจารึกความเชื่ออันควรพึงปฏิบัติของนักบริหารการศึกษา เป็นหลักการสำคัญของการบริหารการศึกษา อาจถือได้ว่าเป็นปรัชญาการบริหารการศึกษาซึ่งเป็นคตินิยมในการ ดำเนินกิจกรรมการบริหารการศึกษาสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียนที่ตีความพยายามในการบริหารการศึกษา เพื่อให้มีวิถีทางพัฒนาไปข้างหน้าอย่างดีและมีหลักเกณฑ์ ผู้ที่ขาดความเชื่อพื้นฐานหรือปรัชญาการบริหาร การศึกษานี้ ถึงแม้จะบริหารงานได้ผลดี อาจเป็นเพราะเกิดขึ้นได้โดยเหตุความเก่งกล้าเฉพาะตัว ประสบความสำเร็จด้วยความบังเอิญมากกว่าความสำเร็จอันเกิดจากเจตนารมณ์ที่แท้จริงและไม่ถึงจุดยอด ของผลงานที่ดี CAMELL and GREGG ได้เสนอไว้ในหนังสือ Administrative Behavior in Education มีสาระสำคัญและข้อคิดเห็นของผู้เขียนเพิ่มเติม ดังนี้

1) การใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหาต่างๆ (Application of intelligence to life problem)

ผู้บริหารต้องใช้วิธีการแห่งปัญญาในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เมื่อมีปัญหาควรทำการศึกษา วิเคราะห์ปัญหาและใช้ความฉลาดไหวพริบของผู้ร่วมงานมาช่วยคิดแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่สำคัญในการบริหาร ผู้บริหารต้องมีความเชื่อพื้นฐานยอมรับความสามารถของมนุษย์ ผู้ร่วมงานว่าเขาสามารถจะแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ปรับปรุงพัฒนางาน แก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เหมาะสมของเขเองได้โดยใช้สติปัญญาของเขเอง

ผู้บริหารต้องยอมรับความเชื่อพื้นฐานว่า มนุษย์ทุกคนมีความสามารถในการแก้ปัญหา ในการจัดการศึกษาทุกระดับ มีจุดหมายและหลักการของหลักสูตร สอนให้คิดเป็น ทำเป็นแก้ปัญหาได้ รู้จักคิด และการศึกษาวิเคราะห์อย่างมีระเบียบการ การทำงานย่อมมีปัญหา เมื่อมีปัญหาต้องแก้ไข ผู้บริหารควรให้ ผู้ร่วมงานช่วยกันแก้ไขปัญหาปลีกย่อยรายวันต่าง ๆ โดยดูแลให้ความช่วยเหลือตามสมควร

ภาระหน้าที่หลักของผู้บริหาร คือ การวินิจฉัยสั่งการ เมื่อมีปัญหาต่าง ๆ ต้องแก้ไข แก้ปัญหาให้สำเร็จด้วยความราบรื่น แต่ไม่ใช่แก้ด้วยตนเองทุกเรื่องราวต้องสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้ช่วยกันคิด ช่วยกันแก้ไขปัญหา ผู้บริหารที่ดีซึ่งประสบความสำเร็จในการบริหารจะไม่เข้าแก้ปัญหาปลีกย่อยประจำวัน แต่จะเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ช่วยกันคิดช่วยกันแก้ไขปัญหาปลีกย่อยต่าง ๆ ประจำวันด้วยตัวของเขา เมื่อมีปัญหาด้านนโยบาย ด้านการวางแผน ด้านการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารควรใช้วิธีการแห่งปัญญา ให้คณะ ผู้บริหาร ผู้ร่วมงาน ช่วยกันศึกษาวิเคราะห์ ก่อนตัวผู้บริหารจะตัดสินใจสั่งการ แต่ถ้าเป็นปัญหาเฉพาะหน้า ปัญหามีความเร่งด่วนผู้บริหารจะต้องใช้สติปัญญาไตร่ตรองและสั่งการได้ในทันที

2) การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มเป็นคณะเป็นสิ่งที่จำเป็น (Necessity of social group action)

ผู้บริหารควรใช้บุคลากรหลายฝ่ายช่วยกันทำงานและแก้ไขปัญหา ให้บุคลากรหลาย ๆ กลุ่ม คือ เปิดให้บุคคลจำนวนมาก หรือบุคคลหลาย ๆ คนของกลุ่มเข้าร่วมในการกระทำ และจะทำงานตามลำพัง เก่งอยู่คนเดียวไม่ได้ จากผลการวิจัยและการทดลองของนักศึกษารูปเป็นความเชื่อพื้นฐานได้ว่า วิธีการ ปรับปรุงพัฒนางานหรือการปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานที่ดีที่สุด คือ ใช้วิธีทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การปล่อยให้ คนเก่งทำงานคนเดียวเสียทุกอย่างอาจมีความจำเป็นเพื่อริเริ่มงานโดยกลุ่ม แต่ถ้าปล่อยให้หมกมุ่นอยู่คนเดียว เก่งอยู่คนเดียวตลอดไป คณะผู้ร่วมจะไม่ยอมรับในการบริหารงานบุคคล มีบุคคลทำงานร่วมกันเป็นคณะใหญ่

เช่น การบริหารโรงเรียน ต้องยอมรับความเชื่อเป็นปัจจัยพื้นฐานว่า คณะบุคคลผู้ร่วมงาน จะต้องมีความเชื่อที่เหมาะสมเพื่อเป็นตัวควบคุมการทำงานเป็นคณะของคนในกลุ่ม เป้าหมายปลายทางของการจัดการศึกษา คือ การสร้างเสริมคุณธรรมจริยธรรมอันดีงามจะต้องสร้างให้มีขึ้น ในกลุ่มคณะผู้ร่วมงาน เพื่อให้ทุกคนเป็นสมาชิกที่ดี การดำเนินการให้คณะผู้ร่วมงานทุกคนมีจริยธรรมซึ่งหมายถึง คุณค่าเกี่ยวกับความประพฤติของสังคม กิริยาจาที่ควรประพฤติ ความประพฤติถูกผิดหรือดีชั่ว ซึ่งคนในหมู่กำหนดนิยามขึ้นไว้ว่าเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อความสูงความเจริญแห่งวิถีชีวิตของสังคมและธรรมในระดับศีล ศีลธรรม (moral) หมายถึง ความประพฤติที่ดีที่ชอบเป็นไปตามข้อบัญญัติที่กำหนดเป็นทางปฏิบัติ เป้าหมายปลายทางดังกล่าวไม่สามารถทำได้จากผู้บริหารคนเดียวต้องอาศัยพลังการกระทำของกลุ่มและความร่วมมือร่วมใจอันดีต่อกันของบุคลากรในกลุ่มด้วย

ผู้อำนวยการโรงเรียนอย่าเก่งอยู่คนเดียว คณะผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้างานเขาจะทิ้งหรือปล่อยให้ท่านเก่งไปคนเดียว งานต่างๆ จะมีโอกาสล้มเหลวไม่พัฒนาหรือขาดความร่วมมือร่วมใจ เป็นผู้บริหารต้องให้การยอมรับคณะผู้ร่วมงานให้คณะผู้ร่วมงานรับผิดชอบทำงานของโรงเรียนร่วมกันเป็นคณะ (Team) ให้คิดร่วมกันทำงานร่วมกัน จะเกิดความรับผิดชอบเกิดความร่วมมือร่วมใจทำงานสำเร็จด้วยความราบรื่น

3) การยอมรับนับถือในปัจเจกบุคคล (Respect for the individual) ปัจเจกบุคคล คือ บุคคลแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกัน คำว่า Individual ศัพท์บัญญัติฉบับราชบัณฑิตยสถาน ให้ใช้ ปัจเจกบุคคล ซึ่งไม่คุ้นหู การยอมรับนับถือในบุคคลแต่ละคน คือพื้นฐานแห่งการยอมรับนับถือในบุคลิกภาพความเป็นมนุษย์ของผู้ร่วมงานว่าแต่ละคนแตกต่างกัน ผู้บริหารต้องเคารพความเป็นบุคคลของแต่ละคนซึ่งแตกต่างกันโดยต้องให้ความยอมรับนับถือในความคิด ความเห็น ความสามารถ พฤติกรรมและธรรมชาติของบุคคลผู้ร่วมงานซึ่งมีความแตกต่างกัน การทำงานร่วมกัน การติดตามงาน การนิเทศงาน ต้องคำนึงถึงและยอมรับในปัจเจกบุคคลซึ่งมีความแตกต่างกัน

ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องยอมรับนับถือในคณะผู้ร่วมงานและผู้มาเกี่ยวข้องในงานว่าแต่ละคนมีอุปนิสัย บุคลิกภาพ ความสามารถหรือศักยภาพแตกต่างกัน เมื่อผู้บริหารยอมรับนับถือว่าในแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันแล้ว การบริหารงานบุคคล การเอาคนมาใช้งาน จะพิจารณาองค์ประกอบขององค์การและกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน จัดให้คณะผู้ร่วมงานได้รับผิดชอบได้ทำงานตามความรู้ ความสามารถเพื่อโรงเรียน การใช้คนควรกระจายงานให้คนซึ่งมีความแตกต่างกันตามความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ให้ช่วยกันทำงาน

4) การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์การ (Functional social Organization)

องค์การสังคมย่อมมีบทบาทและหน้าที่ ผู้อำนวยการโรงเรียนซึ่งเป็นหัวหน้าหน่วยงานจะต้องยึดเป้าหมายปลายทางหรือจุดประสงค์ของการจัดการศึกษาเป็นหลัก การบริหารโรงเรียนจะไม่มี ความหมายถ้าคณะผู้บริหารไม่รู้บทบาทและหน้าที่ที่จะบริหารโรงเรียนเพื่อให้สนอง “ความมุ่งหมายในแผนการศึกษาแห่งชาติ” และ “จุดหมาย” “หลักการ” ของหลักสูตร อย่างไรก็ตามในฐานะผู้นำ ผู้บริหารจะต้องมีการปรับปรุง การดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง การกำหนดที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรทุกคน หน้าที่คือ การกำหนดเป้าหมายปลายทางหรือจุดประสงค์ของภาระหน้าที่ของบุคลากรทุกฝ่าย เพื่อนำโรงเรียนไปสู่จุดหมาย

ผู้อำนวยการโรงเรียนย่อมจัดหน่วยงานจัดองค์การเพื่อมุ่งหวังให้งานสำเร็จ การจัด องค์การมีความแตกต่างกันไปตามสภาพของโรงเรียน จะจัดหน่วยงานให้เลอเลิศตามอุดมคติอย่างไร ถ้าคณะผู้ร่วมงานไม่รู้บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบก็ไม่สามารถจะทำงานให้บรรลุเป้าหมายปลายทางที่สมบูรณ์ได้

ขอคิดว่าการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบการจัดองค์การอย่าถือเป็นกฎเกณฑ์ตายตัวแก้ไขปรับปรุงไม่ได้ ควรจะให้สามารถเปลี่ยนแปลงปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้นได้ตลอดเวลา

5) ผู้บริหารคือเครื่องมือของกลุ่ม (Administrator a group instrument)

การบริหารโรงเรียนเพื่อให้บรรลุจุดหมายจะต้องรับบทบาทหน้าที่ จะต้องมีความสอดคล้องกับความเห็น ความสนใจผลประโยชน์ และความต้องการของกลุ่มผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องถือว่าตนเองเป็นเพียงตัวแทนของกลุ่ม ผู้ทำหน้าที่ประสานประโยชน์คณะบุคคลในโรงเรียนเพื่อช่วยให้การดำเนินงานต่าง ๆ บรรลุจุดหมายได้ผลดีและมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารต้องมีความเชื่อในหลักการเบื้องต้นว่า ตนเองเป็นผู้นำของกลุ่ม เป็นเครื่องมือของกลุ่ม มีภาระหน้าที่อำนวยความสะดวก ให้บริการรับใช้กลุ่ม และประสานประโยชน์ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนเรียบร้อยเป็นไปตามวิถีทางที่ดี และให้บรรลุจุดหมายและหลักการของหลักสูตรซึ่งเป็นเป้าหมายปลายทางที่กำหนดไว้

6) มีเสรีภาพในการติดต่อสื่อสาร (Freedom of communication)

เสรีภาพแปลว่า “ความมีเสรี” เสรี พจนานุกรมฯ แปลว่า มีสิทธิที่จะทำอะไรก็ได้โดยไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น มีเสรีภาพในการติดต่อสื่อสาร หมายถึงมีเสรีในการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารที่มีเสรีมีลักษณะการเปิดโอกาสการติดต่อสื่อสารทำความเข้าใจต่อกันโดยมีความแพร่กระจายกระทำอย่างสม่ำเสมอ ทั่วถึงกันไปทั่วทั้งโรงเรียนและสาธารณชน เพื่อความเข้าใจกันดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน นอกโรงเรียน การติดต่อสื่อสารนั้นจะต้องเป็นกระบวนการไม่ตรีสองทาง (a two-way process) คือ ทั้งรับและให้ความคิดและข่าวสารซึ่งกันและกันให้ทุกคนมีความเข้าใจอันดีต่อกัน

ผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องกำหนดระบบของการติดต่อสื่อสารหลายช่องทางและหลายรูปแบบจะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายเข้าพบและทำความเข้าใจได้ทุกเมื่อ จะต้องเป็นผู้ให้และผู้รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทั้งในโรงเรียนนอกโรงเรียนจะต้องมีระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์โรงเรียน เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน เมื่อระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์จะช่วยความเข้าใจอันดีทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจทำงานเพื่อโรงเรียนและจะช่วยขจัดความไม่เข้าใจกัน ความลำเอียงและอภิสิทธิ์ต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้หลายทาง การดำเนินการดังกล่าวนี้ คือ งานประชาสัมพันธ์โรงเรียนชุมชนในอุดมคติ

7) ผู้อำนวยการในฐานะผู้นำ (Administrator as leader)

ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นตัวจักรสำคัญที่จะกระตุ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อดำเนินกิจกรรมการบริหารงานโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายปลายทางการบริหารโรงเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องถือว่าตนเป็นผู้นำไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาแบบเจ้านายผู้ทรงอำนาจ ในฐานะผู้นำจะต้องเป็นตัวแทนของกลุ่มผู้ควบคุมดูแลงานการบริหาร ผู้ประสานประโยชน์ให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานให้โรงเรียน ได้ประสิทธิผลสูงสุด และมีประสิทธิภาพ

ผู้อำนวยการโรงเรียนในฐานะผู้นำ จะต้องเป็นผู้นำในการวางแผน ติดตามดูแลกำกับ การเสริมพลังผู้ร่วมงาน และประเมินผลงาน ใ้งานของโรงเรียนบรรลุจุดหมาย ตัวผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีชีวิตชีวาและทนทาน มีความสามารถในการบริหารงานและตัดสินใจสั่งการ มีความสามารถในการจูงใจคน มีความรับผิดชอบสูงและเป็นผู้มีความฉลาดไหวพริบดี

ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้นำของนักการศึกษา เป็นผู้นำของคณะครู ฉะนั้นจะต้องสามารถนิเทศ งานการศึกษา ต้องสามารถให้คำแนะนำช่วยเหลือสนับสนุน การทำงานของครูด้านการเรียนการสอนได้ดี และผู้อำนวยการโรงเรียนในฐานะผู้นำนั้น ไม่มีทางหลีกเลี่ยงภาวะผู้นำ อันเป็นที่คาดหวังของกลุ่มว่า จะต้องเป็นผู้นำของครูที่ดี คือ เป็นครูที่ดีท่ามกลางครูทั้งหลาย

8) ผู้อำนวยการโรงเรียนในฐานะนักการศึกษา (Administrator as educator)

ผู้อำนวยการโรงเรียนในฐานะผู้นำของครูในโรงเรียนนั้น ตัวเองจะต้องเป็นครูที่ดีด้วยการบริหารโรงเรียนให้บรรลุผลสำเร็จทางการศึกษานั้น คือ เป้าประสงค์ของการบริหาร ภารกิจมูลฐานของผู้บริหารการศึกษาก็คือ เป็นผู้นำการบริหารการใช้หลักสูตรให้สัมฤทธิ์ผล

ผู้อำนวยการโรงเรียนที่ดี จะต้องถือว่าตนเอง คือ นักการศึกษา ผู้ยึดมั่นในอุดมการณ์ ความเป็นครูที่ดีจะต้องปฏิบัติและวางตนอย่างนักการศึกษา เป็นผู้ใฝ่ใจในการศึกษา หาความรู้ให้เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการศึกษาทั่ว ๆ ไปของวิชาชีพครู คือ เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถเพื่อเป็นครูที่ดี และต้องเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจเรื่องราวของการบริหารอย่างถ่องแท้ด้วย

9) การอุทิศประโยชน์ในการจัดการศึกษาเพื่อให้สังคมดีขึ้น (Dedication of Public education to community betterment)

แนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาหลักสูตร คือ “การศึกษาเพื่อพัฒนาชีวิตเพื่อที่ทำประโยชน์ต่อสังคม” อบรมสั่งสอนเยาวชน ให้พัฒนาตนเป็นสมาชิกที่ดีของมนุษยชาติ พัฒนาอาชีพด้านความรู้ความสามารถให้เป็นสมาชิกที่ดีของการอาชีพ พัฒนาสังคม ให้เยาวชนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม ผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องเป็นผู้เสียสละ มีหน้าที่ มีความรับผิดชอบ มีความสำนึกในการรับใช้สังคม จัดการศึกษาเพื่อปรับปรุงพัฒนาสังคม ประชาธิปไตยให้ดีขึ้นในทุกวิถีทาง

นักศึกษามีแนวคิดพื้นฐานว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนในฐานะผู้นำการศึกษาในสังคมประชาธิปไตยนั้น จะไม่ต้องจำกัดตัวเองอยู่แต่ในโรงเรียน หรือเพียงควบคุมดูแลแต่งงานในโรงเรียนของตนเท่านั้น จะต้องมีส่วนช่วยเหลือพัฒนาโรงเรียนอื่น ชุมชน และสังคมที่ต่อยกว่าให้สังคมโดยรวมดีขึ้นมีส่วนร่วมกิจกรรมพัฒนาชุมชนและสังคม ตลอดจนอนุรักษ์และส่งเสริมสิ่งแวดล้อม ศิลปวัฒนธรรมของชุมชน นักศึกษามีความเชื่อพื้นฐานนี้ และกล่าวยืนยันว่าโรงเรียนควรจะเป็นผู้ทำหน้าที่ช่วยแก้ไขเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงพัฒนาชุมชนและเพื่อให้ชุมชนสังคมดีขึ้น

10) บูรณาการรวมหน่วยในการจัดการศึกษาระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (School - Community integration in education)

คำว่า Integration มีความหมายว่า “ความสมบูรณ์” ปรมาจารย์นักการศึกษาผู้ยิ่งใหญ่ของไทย ศาสตราจารย์ ดร. สาโรช บัวศรี ท่านบัญญัติให้ใช้ “บูรณาการ” นักการศึกษาไทยใช้จนติดปาก แต่ไม่มีศัพท์คำนี้ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน มีแต่คำว่า “บูรณาภาพ” แปลว่า “ความครบถ้วนบริบูรณ์” และ “บูรณาการรวมหน่วย” ศัพท์บัญญัติฉบับราชบัณฑิตยสถานแปล Integration ว่าบูรณาการรวมหน่วยให้ความหมายไว้ว่า “การนำหน่วยที่แยก ๆ กันรวมเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน”

จากข้อ 9 การศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมให้ดีขึ้นนั้น เป็นเพียงส่วนหนึ่งของกระบวนการทางการศึกษาของสังคม โรงเรียนจึงควรมีส่วนสำคัญในการร่วมกิจกรรมกับสถาบันอื่นในสังคมเพื่อเป็นการร่วมมือทางการศึกษา เป็นบูรณาการรวมหน่วย คือ การนำหน่วยต่าง ๆ ในชุมชนมาร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อการศึกษาของสังคม ผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องเป็นผู้ประสานงาน ประสานน้ำใจระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในการดำเนินงานทางการศึกษาให้ชุมชนช่วยเหลือโรงเรียนเพื่อชุมชนและสังคม

โรงเรียนและชุมชนมีหลักการพื้นฐานของผลประโยชน์ร่วมกัน จึงควรจะต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ฉะนั้นในการบริหารการใช้หลักสูตร การพัฒนาหลักสูตร ผู้บริหารจะต้องหาวิธีการสร้างหลักสูตร ใช้หลักสูตรเพื่อชุมชน และใช้ประโยชน์ทรัพยากรของโรงเรียน ทรัพยากรของชุมชนให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการจัดการศึกษา การพัฒนาชุมชน และให้ทุกหน่วยมีส่วนช่วยในการพัฒนาเยาวชนของชุมชนเพื่อพัฒนาชีวิตเยาวชนที่จะทำประโยชน์ต่อสังคมตามที่สังคมต้องการ

11) การประเมินค่าการบริหาร 2 ทาง (Two-fold evaluation of Administration)

การประเมินค่า กิจกรรมการบริหารการศึกษา โดยส่วนรวมทั่วไปจะต้องประเมินทั้งวิธีการหรือกระบวนการบริหาร กับผลผลิตหรือผลสำเร็จที่ได้จากการบริหาร ซึ่งทั้ง 2 ทางดังกล่าว ไม่สามารถจะประเมินแยกกันได้ เพราะผลสำเร็จจากการบริหารจะออกมาในลักษณะใดขึ้นอยู่กับทั้งกระบวนการและผลผลิตที่ได้

ผู้บริหารจะต้องทำการประเมินผลงานของตนเองอยู่เสมอ ผลผลิตหรือผลสำเร็จของงานเป็นอย่างไร การดำเนินการมีปัญหาอุปสรรคอะไรหรือไม่ ขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานเป็นอย่างไร การประเมินต้องกระทำทั้ง 2 อย่างไปพร้อมกัน คือ ประเมินวิธีการหรือกระบวนการพร้อม ๆ กับการประเมินผลสำเร็จของงาน

วิธีการกับผลผลิต เป็นมรรคเป็นผลซึ่งกันและกัน การประเมินค่าการบริหารต้องประเมินทั้ง 2 ทาง ไม่ควรแยกกันประเมิน การประเมินแต่ผลที่ได้อย่างเดียว นักบริหารการศึกษาเขาไม่ทำกัน

12) ความซื่อสัตย์มั่นคงและความรับผิดชอบในวิชาชีพ (Professional integrity and Responsibility)

นักบริหารการศึกษามีความเชื่อพื้นฐานว่า ผู้บริหารการศึกษาที่พึงปรารถยานั้น จะต้องมีความซื่อสัตย์มั่นคงและมีความรับผิดชอบในวิชาชีพ ควรเป็นผู้มีหน้าที่บริหารการศึกษาเพื่อรับใช้สังคม ตามที่สังคมต้องการ มีความซื่อสัตย์และรับผิดชอบต่อวิชาชีพทั้งโดยส่วนตัวและส่วนรวม ไม่ทำความเสื่อมเสีย ทำความฉ้อโกงให้ผู้อื่น หรือทำให้สังคมเหยียดหยามวิชาชีพของนักบริหาร และจะต้องรักษาไว้ซึ่งวินัยของผู้บริหารในสังคมส่วนรวม

ความเชื่อพื้นฐานนี้ เป็นเครื่องชี้นำว่า งานการบริหารโรงเรียนจะต้องมีการพัฒนาผู้บริหาร การพัฒนาควรมาจากความร่วมมือของราชการและสถาบันวิชาชีพ ผู้อำนวยการโรงเรียนจะเป็นผู้บริหารที่ดีได้นั้น จะต้องมีการเตรียมตัว ได้ศึกษาด้านการบริหารมาโดยตรง หรือได้ศึกษาด้านการศึกษา และอย่างน้อยผ่านการฝึกอบรมจากสถาบันพัฒนาผู้บริหาร และระหว่างเป็นผู้บริหารได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติม ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เมื่อเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนแล้ว จะต้องทำหน้าที่โดยวิชาชีพรับใช้สังคม เพื่ออุทิศตนทำประโยชน์ให้โรงเรียนและสังคมส่วนรวมต่อไป

13) พัฒนาการในวิชาชีพ เป็นสิ่งจำเป็น (Necessity for Professional Growth)

ผู้บริหารการศึกษา จะต้องพัฒนาตน ขวนขวายหาความรู้ใส่ตนเสมอ แสวงหาประสบการณ์ พัฒนาความรู้ ความสามารถ เพื่อให้การบริหารงานของตนพัฒนาขึ้น ในปัจจุบันงานด้านการบริหารการศึกษามีมากขึ้น โลกมีความสับสนและสลับซับซ้อนมากขึ้นทุกวัน ผู้อำนวยการโรงเรียนจึงมีความจำเป็นจะต้องพัฒนาตนเอง ทั้งด้านวิชาการทั่วไปและด้านความชำนาญในสายงานของตนเอง เพื่อเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ มีความมั่นใจ ในการปฏิบัติงานวิชาชีพผู้บริหารให้เกิดผลดีสูงสุด

นักบริหารการศึกษามีความเชื่อเป็นหลักการว่า ในการพัฒนางานการศึกษานั้น ผู้บริหารมีความสำคัญ ผู้บริหารการศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความสำคัญต่อสังคมมาก จึงควรมีการพัฒนาเพื่อให้เป็นผู้บริหารที่ดี มีความเจริญเติบโตในวิชาชีพ การพัฒนาผู้บริหารการศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ เพิ่มพูนประสบการณ์ ในการบริหารจะต้องมีการดำเนินการพัฒนาด้วยวิธีการต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา ที่เป็นผู้บริหาร ซึ่งประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจะนำมาซึ่งอัตลักษณ์ทางการบริหารที่แสดงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล

4.2 จิตวิทยาสำหรับนักบริหาร

ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ทางด้านจิตวิทยา ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนอันเกี่ยวข้องกับบุคลากรในโรงเรียน หลักจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับ

การบริหารจะเป็นแนวคิดเชิงประยุกต์จากทฤษฎีทางจิตวิทยาที่ผู้บริหารนำมาใช้ในทางปฏิบัติ ต่อไปนี้จะเป็นหลักทางจิตวิทยาใหญ่ ๆ ที่นักบริหารสามารถจะนำมาประยุกต์ใช้ได้โดยเป็นการประยุกต์จากแนวคิดทฤษฎีสู่การปฏิบัติและสามารถนำไปเป็นพื้นฐานในการสร้างภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนในส่วนของ การสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีภายในโรงเรียน

ความมีมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์นั้นคือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทั้งนอกและในองค์กร ถ้ามีมนุษยสัมพันธ์ดีก็จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และส่งผลต่อการทำงาน แต่ถ้ามีมนุษยสัมพันธ์ไม่ดีก็จะก่อให้เกิดความขัดแย้ง และทำให้งานไปได้ไม่ราบรื่น สำหรับนักบริหารแล้ว ความมีมนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งจำเป็นมาก เพราะมนุษยสัมพันธ์เปรียบเสมือนเส้นใยที่ทำให้คนทั้งที่ทำงานอยู่ระดับเดียวกัน และต่างระดับกันได้เชื่อมโยงกัน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ประสานสัมพันธ์กันนักบริหารจะต้องเป็นมนุษยสัมพันธ์อันเกิดจากการใช้ศิลปะให้ชนะใจคน ให้เขายอมรับนับถือเราเกิดความศรัทธาในตัวเรา และเต็มใจที่จะทำงานร่วมกับเรา เรามักจะพบว่าบุคคลในระดับหัวหน้างาน และทำงานเกี่ยวข้องกับคนที่ไม่ประสบผลสำเร็จนั้น เป็นเพราะขาดความสามารถในการที่จะเข้ากับคนมากกว่าขาดวิชาความรู้

วิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์นั้นมีอะไรเรื่องยากถ้าเราให้ความสนใจจริง ๆ ถ้าจะเอาหลักที่สำคัญ ๆ และปฏิบัติได้ง่าย ๆ ตามแนวของที่ เดล คาร์เนกี นักเขียนชาวอเมริกันที่มีชื่อเสียงซึ่งเขียนเรื่อง “วิธีชนะมิตรและจูงใจคน” โดยกล่าวถึงหลักในการปฏิบัติตน เพื่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีไว้ดังนี้คือ “จงเอาใจใส่ผู้อื่นอย่างแท้จริง” จงยิ้ม จงจำ ไว้ว่าชื่อของบุคคลใดก็ตาม สำหรับบุคคลนั้นเป็นสำเนียงที่หวานที่สุด และสำคัญที่สุด จงเป็นนักฟังที่ดี จงสนับสนุนให้ผู้อื่นคุยถึงเรื่องของเขา สนทนาในเรื่องที่ผู้อื่นสนใจ และจงทำให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกเป็นคนสำคัญและจงทำด้วยความบริสุทธิ์ใจ การมีมนุษยสัมพันธ์ของนักบริหารนั้นเป็นทั้งศาสตร์และศิลปะที่ต้องอาศัยความเข้าใจถึงหลักพื้นฐานของมนุษย์และนำเอาความเข้าใจนั้นมาประยุกต์ใช้ แนวปฏิบัติอื่นนอกจากที่ เดล คาร์เนกี ได้กล่าวเอาไว้ยังมีแนวทางทั่ว ๆ ไปอีกคือ การปรับปรุงตัวเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมกระทำตัวให้กลมกลืนกับภาวะการณ์ต่าง ๆ ของสังคม ไม่ทำตัวเป็นคนขวางโลก รู้จักจิตใจ มีใจเมื่อเป็นผู้บริหารแล้วจะถ่อมตนไม่เป็นการแสดงกริยาท่าทางวางท่าเหนือผู้อื่นตลอดเวลา นั้นเป็นการผลึกใสให้คนหนีห่างสุดท้ายคือการยอมรับนับถือในศักดิ์ศรีของคน ไม่ควรดูถูกกันในเรื่องชั้นวรรณะ เพศ วัย ฐานะ และคุณวุฒิ ถ้านักบริหารท่านใดสามารถปฏิบัติได้ดังที่ได้กล่าวมาอย่างย่อ ๆ นี้ ย่อมจะได้ชื่อว่าเป็นนักบริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

เข้าใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

ความต้องการเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องและพัวพันอยู่กับการดำรงชีวิตอยู่ของมนุษย์และตราบไต่ที่ยังเป็นปลุกชนอยู่ ความต้องการย่อมมีอยู่เสมอ ใครจะต้องการอะไร อยู่ในขนาดใด นั้นขึ้นอยู่กับสภาวะและความปรารถนาของแต่ละคน ความต้องการจะปรากฏออกมาในรูปต่าง ๆ ทั้งในรูปของความต้องการสิ่งที่มีความจำเป็นต่อชีวิตซึ่งมีมาแต่กำเนิดและขาดไม่ได้ไปจนถึงความต้องการที่เกิดขึ้นภายหลังทั้งที่มองดูว่าเป็นความจำเป็น และความไม่จำเป็น ความต้องการขั้นแรก คือ ความต้องการปัจจัย 4 ที่เรามักได้ยินกันอยู่เสมอ ๆ แน่แน่นอนว่ามนุษย์ทุกคนจำเป็นที่จะต้องได้รับการตอบสนอง ซึ่งก็แตกต่างกันออกไปในแต่ละคน เพราะอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค ของแต่ละคนนั้นคงจะไม่ได้หมายถึงสิ่งเดียวกันในลักษณะคล้ายและเท่าเทียมกันได้ บางคนอาจรับประทานอาหารร้านใดก็ได้ก็อิ่มเหมือนกัน บางคนคิดว่าควรรับประทานภัตตาคารที่เหมาะสมกับฐานะ บ้านของบางคนไม่ใหญ่โตขอให้อาศัยได้ก็ดีแล้วพอใจแล้ว แต่บ้านของอีกคนอาจต้องใหญ่โต มีหลายห้องนอน หลายห้องน้ำ มีสนามกว้างใหญ่ นักบริหารจะต้องเข้าใจถึงลักษณะความต้องการเบื้องต้นนี้ ว่าต่างกัน

นอกจากความต้องการพื้นฐาน นักจิตวิทยายังได้วิเคราะห์ว่ามนุษย์มีความต้องการอื่น ๆ เช่น ความต้องการในทางเพศ ความต้องการยอมรับนับถือในสังคม ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง นับถือ ความต้องการมีเกียรติ มีชื่อเสียง ความต้องการเจริญก้าวหน้าในงาน และความต้องการที่จะบรรลุถึงจุดมุ่งหมายสูงสุดที่ตั้งไว้ในชีวิตนักบริหารที่ดีจะต้องศึกษาให้ละเอียด ให้ลึกซึ้งในเรื่อง ความต้องการเหล่านี้ และสนองตอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตรงจุดแล้วงานก็จะดำเนินไปด้วยดี บางครั้งผู้บริหาร ควรรู้จักที่จะหยิบบั้นรางวัล ข้าวของเล็ก ๆ น้อย ๆ หรือแม้แต่เงินทองให้เขาบ้าง เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจไปในตัว ขณะเดียวกันก็ควรสร้างบรรยากาศให้คนเกิดความพอใจในงาน อยากรทำงานเพราะการให้ คนได้มีส่วนร่วม การที่ได้รับการยอมรับนับถือจากทั้งเพื่อนร่วมงานและจากนายเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นการที่ผู้บริหารเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกียรติให้รับผิดชอบงานดูบ้างพวกเขา ก็จะได้มีความรู้สึกว่าคุณค่าความต้องการ ได้รับการตอบสนอง และความเข้าใจเป็นพื้นฐาน ก็จะบังเกิดขึ้น ความราบรื่นและผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ก็จะเป็นเป้าหมายที่ทำได้สำเร็จที่สุด

ปัญหาของเรื่องคนและกลุ่ม

นักบริหารไม่สามารถที่จะปิดหู ปิดตา เพื่อสกัดกั้นการรับรู้ รับฟังปัญหาของลูกน้องได้อย่างแน่นอน แต่การเปิดหูเปิดตา รับฟังและรับรู้มันจะต้องเป็นไปด้วยความเข้าใจ ใช้ความเป็นธรรมในการมอง และตัดสินใจ

เรื่องคนเป็นเรื่องใหญ่ และเป็นเรื่องสำคัญเท่าเทียมกับเรื่องงานเพราะนักบริหารต้องทำงานกับคน และอาศัยคนให้ทำงาน คนแต่ละคนมีพื้นฐาน อุปนิสัยใจคอ ความรู้ความสามารถแตกต่างกันนั้นเป็นเรื่องแน่นอน แต่นักบริหารต้องทราบว่ามีคนหลาย ๆ คนมารวมกลุ่มกันเพื่อทำงานแล้ว ปัญหาอะไรมันจะเกิดขึ้นบ้าง พฤติกรรมการแสดงออกต่าง ๆ ของคนแต่ละคนแต่ละพวกนั้นมีใช้พฤติกรรมที่คงที่ตายตัวคนแต่ละคน แต่ละประเภทจะมีการแสดงออกเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ และตามลักษณะของพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกต่อเขา ตลอดจนสภาพแวดล้อม บรรยากาศในการทำงานการใช้แรงเสริม หรือแรงจูงใจจากผู้บริหารด้วย

นักบริหารต้องรู้จักใช้คน รู้จักบริหารบุคคล รู้จักกระจายงาน และความรับผิดชอบให้สมาชิกแต่ละคน มีใช้ใครใครชอบใครก็ใช้อยู่แต่คนเดิม ๆ ผลที่ตามมาคือความไม่พอใจ การเข้าใจพฤติกรรมของตน คือ การที่เราจะสามารถมองเห็นถึงข้อดีและข้อบกพร่องที่เราจะนำมาใช้ประโยชน์ได้ เพราะคนที่ทำงานกับเรานั้นจะมีทั้งพวก “yes man” คือ ประเภท “ครับ ๆ อย่างเดียว” มีทั้งพวกชอบประจบสอพลอ และขณะเดียวกันมีพวกต่อต้านผู้บริหารลูกเดียว มีทั้งพวกทำเป็นและไม่ทำเป็นรู้จริงและรู้ไม่จริง รวมทั้งพวกไม่รู้แต่ทำ และพวกทำได้แต่ไม่คอยรู้ เมื่อเป็นเช่นนี้นักบริหารควรทำความรู้จักกับแต่ละคนให้ลึกซึ้งว่าเรากำลังทำงานอยู่กับใคร ลักษณะของพวกเขาแต่ละคนเป็นเช่นไรบ้าง

เมื่อมองรายบุคคลแล้ว นักบริหารควรรู้อิทธิพลของ “กลุ่ม” ของคนที่ทำงานด้วยกลุ่มที่เราจะรวมกันเป็นการรวมกันแบบเป็นทางการตามลักษณะของงาน หรือเป็นการรวมกลุ่มแบบไม่เป็นทางการคือเป็นการรวมกลุ่มเพราะเป็นเพื่อนฝูงกัน ญาติพี่น้องกัน รวมกัน เพราะเหตุผลทางการเมือง หรือเรื่องส่วนตัวอื่น ๆ และเมื่อมีคนมากกลุ่มก็ย่อมมีมาก ปัญหาที่ย่อมจะมากตามไปด้วย ความขัดแย้งคือสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และความขัดแย้งก็มีมากหลายสาเหตุ เช่น เกิดจากความไม่เข้าใจตรงกัน มีการรับรู้ที่แตกต่างกัน มีเป้าหมายต่างกัน วิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันและความไม่ชอบพอกันเป็นส่วนตัว นักบริหารควรจะตระหนักไว้ด้วยว่าความขัดแย้งนั้นมีไว้ว่าจะมีแต่โทษเท่านั้น ประโยชน์ก็มีอยู่มากพอควรเช่น ความขัดแย้งอาจสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในกลุ่ม ทำให้รักใคร่กันในหมู่เดียวกันมากขึ้น และที่สำคัญความขัดแย้งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ถ้าผู้บริหารรู้จักหยิบบกความขัดแย้งเหล่านั้นมาใช้ให้ถูกให้ควร

สามเรื่องใหญ่ ๆ ที่ได้นำมากล่าวไว้ในที่นี้คือ เรื่อง ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความเข้าใจ ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และปัญหาเรื่องคนและกลุ่มนั้น มิใช่ทั้งหมดของเรื่องจิตวิทยาการบริหาร ความจริงแล้วมีอีกมากมายที่นักบริหารจะทราบได้โดยการศึกษาและจากการได้ปฏิบัติงานกับคนแต่ในตอนแรก ถ้าสามารถที่จะตระหนักและให้ความสนใจในสามเรื่องดังกล่าวมาแล้วก็จะเป็นสิ่งที่จะช่วยได้มาก และดีกว่า จะไม่คำนึงถึงหลักจิตวิทยาเรื่องใด ๆ เอาเสียเลย

ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนที่ผู้วิจัยมุ่งศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ มีส่วนสำคัญที่จำเป็นจะต้องศึกษาถึงจิตวิทยาทางการบริหารที่ผู้บริหารได้นำหลักทฤษฎีมาสู่การสร้างแนวทางการบริหารของตนเอง ซึ่งองค์ความรู้ทางจิตวิทยาเหล่านี้แฝงอยู่ในกระบวนการบริหารและการดำเนินงาน โดยประเด็นสำคัญจะสามารถค้นหาคำตอบได้จากการศึกษาความสัมพันธ์ของบุคลากรในโรงเรียน

4.3 การปฏิบัติของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน

การเกิดขึ้นของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมาจากการหลอมรวมศาสตร์ทางการบริหารและศาสตร์แห่งภาวะผู้นำขึ้นเป็นศาสตร์ใหม่ ซึ่งในที่นี้ใช้คำว่าภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน เป็นอัตลักษณ์ของภาวะผู้นำที่ผู้บริหารโรงเรียนสร้างขึ้นจากความเป็นเอกลักษณ์บุคคลที่แสดงถึงความชาญฉลาดทางการบริหารซึ่งเกิดขึ้นจากประสบการณ์เชิงปฏิบัติ เกิดจากองค์ความรู้ภายในทักษะ และเจตคติทางการบริหาร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนจะเกิดขึ้นได้ ย่อมประกอบด้วย ศาสตร์ทางการบริหารและศาสตร์แห่งภาวะผู้นำ

เมื่อพิจารณาเริ่มต้นที่ตัวผู้นำในการที่จะสร้างภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน นั้นมีความจำเป็นที่จะต้องมีความสัมพันธ์สำคัญของผู้ผู้นำที่ได้นำไปสู่การเกิดขึ้นของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่ง จุฑา เทียนไทย (2543) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติดังกล่าว ได้แก่ มีความไว้วางใจบุคลากรในองค์กรและไม่หวงในอำนาจ มีการกระจายอำนาจทางการบริหาร ผู้บริหารจะต้องมีความหยิ่งรู้ในสภาพการณ์ หรือสถานะขององค์การมีการเตรียมพร้อมรับมือภารกิจต่าง ๆ อย่างทันท่วงที รู้จักตัวเอง ในที่นี้คือรู้จักจุดอ่อน และจุดแข็งของตนเองและองค์การ มีจินตนาการและสร้างแรงจูงใจ ประพฤติสิ่งที่น่านับถือและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่องค์การ มีความเชื่อมั่นในตนเองแต่จะต้องรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร รู้จักปรับตัวและยืดหยุ่นตามสถานการณ์ และผู้บริหารจะต้องยอมรับทั้งในสิ่งที่ถูกต้องและสิ่งที่ผิดพลาดเพื่อนำไปสู่การพัฒนา นอกจากนี้ยังมีปัจจัยสำคัญอันจะนำไปสู่การสร้างภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน คือ กระบวนการจัดการ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีมุมมองและการปฏิบัติที่ครอบคลุมสิ่งต่าง ๆ ต่อไปนี้คือ **จะต้องมีความรู้พื้นฐานทางการจัดการ** ได้แก่ จะต้องสามารถมองเห็นภาพรวมของการจัดการ มีแนวความคิดการบริหารจัดการที่ยึดถือเป็นหลักในการดำเนินงาน มีความเข้าใจในสภาพแวดล้อมของการบริหารจัดการทั้งสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ มีความรับผิดชอบต่อสังคมและจริยธรรมทางการบริหารจัดการ นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้อง **ทราบถึงกิจกรรมหลักทางการบริหารจัดการ** ได้แก่ มีความรู้และความสามารถในการวางแผนงาน การจัดองค์การ การออกแบบงาน การออกแบบโครงสร้างองค์การ การจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ และการประสานงาน มีการชี้แนะและการจูงใจบุคลากรภายในองค์กร มีการควบคุมองค์การและภารกิจต่าง ๆ ภายในองค์กร **กิจกรรมสนับสนุนกระบวนการบริหารจัดการ** ได้แก่ มีความสามารถในการตัดสินใจในภารกิจ มีระบบการจัดการที่ดี เช่น การจัดการเชิงกลยุทธ์ การบริหารบุคลากร การวางแผน อัตรากำลัง การจัดคนเข้าทำงาน การพัฒนาบุคลากร การให้คำตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการรักษาความสัมพันธ์อันดี นอกจากนี้ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550) ยังได้แสดงถึงสิ่งที่นักบริหารจัดการมืออาชีพจะต้องรู้ ซึ่งสอดคล้องกันคือ ผู้บริหารจะต้องมีแนวคิดพื้นฐานทางการบริหาร คือ รับผิดชอบต่อหน้าที่และมีทักษะ ผู้บริหารกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การปฏิบัติ การฝึกอบรมและพัฒนาวิชาชีพ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้บริหารกับการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ในองค์กร ผู้บริหารกับการสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารกับการตัดสินใจแก้ปัญหา ผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้ง ผู้บริหารกับการสร้างทีมงานและมนุษยสัมพันธ์ และควมมีคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหาร นอกจากนี้ Peter F. Drucker (2004) ได้กล่าวถึงกฎอันจะนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องปฏิบัติ และเป็นที่มาของการเกิดขึ้นของยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำ คือ รู้ในสิ่งที่ต้องทำ รู้ในภารกิจที่ต้องเหมาะสมกับองค์กร มีการพัฒนาแผนปฏิบัติการ มีความรับผิดชอบในการตัดสินใจ มีความรับผิดชอบในการสื่อสาร ให้ความสำคัญกับโอกาสมากกว่าปัญหา ดำเนินการประชุมที่เกิดผล และสร้างความร่วมมือที่เป็นเรา ไม่ใช่ฉัน ซึ่งสิ่งที่ Peter F. Drucker กล่าวถึงนี้แสดงให้เห็นหลักปฏิบัติสำคัญ ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การเกิดขึ้นของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีและหลักการต่าง ๆ ซึ่งเป็นการผสมผสานหลอมรวมเอาแนวคิดเชิงหลักการไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นการปฏิบัติของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนในการวิจัยครั้งนี้จึงเปรียบเสมือน การบูรณาการทฤษฎีภาวะผู้นำและหลักการบริหาร ปรัชญา จิตวิทยา รวมถึงศาสตร์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องที่ผู้บริหารจะนำมาเป็นเครื่องมือทางการบริหาร

เพื่อให้มองเห็นกรอบแนวคิดของยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำ: การปฏิบัติของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนในทรรศนะของนักการศึกษา ทั้งในแวดวงธุรกิจ และวงการศึกษา ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอ ยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำ: การปฏิบัติของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งมีผู้กล่าวถึง และเป็นพื้นฐานสู่การพิจารณาองค์ประกอบหลักของการปฏิบัติของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนในการวิจัยครั้งนี้

การเป็นผู้นำซึ่งสามารถสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นในองค์กรได้นั้น Geldart, (2000) กล่าวว่า ผู้ที่ลงมือปฏิบัติจะเป็นผู้สร้างความสำเร็จให้กับตนเอง หาได้ขึ้นอยู่กับสิ่งอื่นใดไม่ คำกล่าวนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้นำที่ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จจะต้องสร้างวิถีทางในการปฏิบัติหรือการดำเนินงานในรูปแบบของตัวเอง

อะไรคือพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้นำเป็นที่ยอมรับ และสิ่งใดคือองค์ประกอบที่ยกระดับการยอมรับในตัวผู้บริหาร ที่แสดงว่าเป็นผู้มีอัตลักษณ์และ วิสัยทัศน์วิธ (tangible and visionary approach) การสร้างยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำ: การปฏิบัติของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนของผู้บริหารมีหลากหลายประการเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ เช่น การสื่อสาร ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร องค์ประกอบทางวัฒนธรรม และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นพื้นฐานสำคัญที่ผู้นำจะต้องมีและเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญในการสร้างยุทธศาสตร์ของผู้นำในระดับต่อไป

การปฏิบัติของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน: ยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำที่น่าสนใจและเป็นพื้นฐานไปสู่การวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ยุทธศาสตร์การสื่อสาร (Strategy for communication) “ผู้นำที่ดีจะต้องมีการสื่อสารที่ดี” (Clutterback 2002). ยุทธศาสตร์การสร้างบูรณภาพและความน่าเชื่อถือ (Strategy to built integrity and trust) “ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะต้องสามารถสร้างบูรณภาพและความน่าเชื่อถือ โดยเฉพาะการยอมรับของบุคลากรในองค์กร” (Clawson, 2002) ยุทธศาสตร์ในการสร้างความสัมพันธ์ (Strategy for creating relationships) ในวงการธุรกิจจะต้องมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่าง ผู้รับบริการ บุคลากร ชุมชน รวมถึงคู่แข่งทางการตลาดด้วย ยุทธศาสตร์การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Strategy for change) “การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเดินทางจากที่เดิมสู่ที่ใหม่ การก้าวจากเมื่อวานนี้ไปสู่วันพรุ่งนี้” (DeJager, 2001). บทบาทของผู้นำระดับโลกคือการท้าทายในสภาพที่เป็นอยู่, ระบุโอกาสเพื่อ

ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงไปสู่การบรรลุประสิทธิภาพสูงสุด ยุทธศาสตร์การทำงานเป็นทีม (Strategy for teamwork) “การทำงานเป็นทีมสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำ เป็นการส่งเสริมคุณธรรมและเป้าหมายทางการผลิต เป็นการผสมผสานทักษะการทำงานร่วมกันของบุคลากรในองค์กร ยุทธศาสตร์ในการปลูกฝังความเป็นผู้นำ (Strategy to grow leaders) การก้าวไปสู่ชัยชนะ ผู้นำที่มีความเข้มแข็งและเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำที่ดี ย่อมเป็นการเพิ่มทุนทางปัญญาโดยรวมขององค์กร ยุทธศาสตร์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรระดับโลก Strategy for building a world-class organizational culture การสร้างวัฒนธรรมอันดีเยี่ยมจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความเข้าใจ และมีความพยายามที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยง (Strategy for risk-taking) “ผู้บริหารทั่วไปมีสายตาดูอยู่ในระดับพื้นฐาน ส่วนผู้ที่มีภาวะผู้นำจะมีสายตาดูที่อยู่เหนือผู้อื่น” (Parker 2001). และ ยุทธศาสตร์ในการสร้างและใช้วิสัยทัศน์ร่วม (Strategy for creating and implementing a shared vision)

นอกจากนี้ Alan (1982) ยังได้นำเสนอยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำ: การปฏิบัติของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนซึ่งได้ปรากฏอยู่ในหนังสือ Leadership Strategies for meeting new challenge เกี่ยวกับ ยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำ: การปฏิบัติของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนสู่ความท้าทาย โดยเขาได้อธิบายว่า ยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำ: การปฏิบัติของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน (Leadership Strategies) เป็นสิ่งสำคัญ สำหรับผู้บริหารในการใช้เป็นเครื่องมือทางการบริหาร เป็นสิ่งที่จะนำไปสู่ความท้าทายทางการบริหาร ที่สำคัญยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำ: การปฏิบัติของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนยังเป็นหนทางไปสู่การตัดสินใจอย่างมีชั้นเชิง และ Alan ยังชี้ให้เห็นว่า ผู้นำมีความจำเป็นจะต้องใช้การบริหารที่เป็นกระบวนการ โดยมีหลักและวิธีการซึ่งเขาได้เสนอไว้ ดังนี้คือ ยุทธศาสตร์การตัดสินใจ ความท้าทายใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นจะเป็นสิ่งที่สามารถกระตุ้นให้ผู้บริหารมีการตรวจสอบบุคลากร และสถานการณ์ของการบริหารอันจะนำไปสู่การตัดสินใจ ยุทธศาสตร์การจัดลำดับความสำคัญ การจัดลำดับความสำคัญเป็นยุทธศาสตร์ที่ผู้บริหารใช้ในการวางลำดับความสำคัญของการทำงาน เป็นความสามารถในการพลิกแพลงโอกาสในการแข่งขันอันจะนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งถือเป็นการคาดการณ์ของผู้ที่จะวาง นโยบายหลักทางการบริหาร ผู้บริหาร ทรัพยากรบุคคล และผู้ที่มีส่วนร่วมในภารกิจขององค์กร ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากร การบริหารทรัพยากรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ได้แก่ การบริหารการเงินและทรัพยากรอื่น ๆ เพราะมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของภารกิจขององค์กร อีกทั้งยังเป็นพื้นฐานไปสู่การออกแบบโปรแกรมหรือแผนพัฒนาองค์การให้ขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ ยุทธศาสตร์การตลาด เป็นยุทธศาสตร์ซึ่งจะช่วยส่งเสริมความมีประสิทธิภาพทางการบริหารที่สร้างความมีส่วนร่วมของบุคลากรในการที่จะผสมผสานยุทธวิธีทางการตลาดเพื่อให้การแข่งขันบรรลุเป้าหมาย ยุทธศาสตร์แผนการประสานงาน ผู้บริหารสามารถที่จะสร้างการสนับสนุนภารกิจขององค์กรอย่างมีคุณค่าด้วยการวางโครงสร้างคณะกรรมการดำเนินงาน เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์สำคัญที่ต้องการเน้นโดยมีการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของภารกิจกับการวางตัวคณะกรรมการและการประสานงานที่ดี ยุทธศาสตร์การบริหารบุคลากร เป็นกระบวนการที่กระตุ้นให้เกิดการใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร การนิเทศงานเพื่อส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร ยุทธศาสตร์การสร้างความสัมพันธ์อันดีในองค์กร กระบวนการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในองค์กร เป็นยุทธศาสตร์หนึ่งที่ผู้นำใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารการกระจายอำนาจในองค์กร เป็นความคาดหวังของผู้นำในการที่จะสามารถขับเคลื่อนภารกิจภายในองค์กรที่จะต้องอาศัยความร่วมมือและความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากร ซึ่งถือเป็นการท้าทายที่ผู้นำจะต้องสร้างให้เกิดขึ้น และยุทธศาสตร์การวิเคราะห์ความคลาดเคลื่อน ความสามารถในการอธิบาย

ความคลาดเคลื่อนระหว่างสภาพปัจจุบันขององค์การและการดำเนินการที่คาดหวังว่ามีความแตกต่างหรือมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด เป็นสิ่งหนึ่งที่จะส่งเสริมความเป็นมืออาชีพทางการบริหาร

นอกจากนักวิชาการจะได้นำเสนอยุทธศาสตร์ทางการบริหารในเชิงธุรกิจและองค์การและยังมีนักวิชาการทางการศึกษาได้นำเสนอยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำ: การปฏิบัติของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนในวงการศึกษานานาชาติ Leadership Strategies for teachers ซึ่งอธิบายยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำ: การปฏิบัติของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนสำหรับครู ซึ่งให้เห็นถึงยุทธศาสตร์อันเป็นแนวปฏิบัติในการที่บุคลากรครูจะพัฒนาตนเองและการพัฒนาผู้เรียนส่งผลถึงการพัฒนาโรงเรียนด้วย นอกจากนี้ผู้บริหารยังสามารถนำไปสร้างเป็นโครงการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรในโรงเรียน โดยยุทธศาสตร์ที่นำเสนอจะมีลักษณะเป็นกระบวนการและหลักการในเชิงปฏิบัติ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ทั้งในระดับการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ การบริหารในชั้นเรียน รวมถึงการวางแผนพัฒนาบุคลากรทั้งระบบโรงเรียน ยุทธศาสตร์ดังกล่าวประกอบด้วย (Eunic, 2000) ยุทธศาสตร์ REACH model ว่าด้วยการอธิบายรูปแบบภาวะผู้นำของครูซึ่งถือเป็นกฎ องค์ประกอบ หรือหลักการอันจะนำไปสู่การปฏิบัติซึ่งพัฒนาไปสู่ความเป็นครูมืออาชีพ อธิบายถึงพฤติกรรมอันบ่งบอกถึงความเป็นมืออาชีพ ผ่าน REACH model องค์ประกอบพฤติกรรมแต่ละด้านซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนา ซึ่งจะให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์การกำหนดเป้าหมาย สุขภาพกายภาพคุณลักษณะที่พึงประสงค์ การสะท้อนผล การตัดสินใจ และการแก้ไขความขัดแย้งในการทำงานตลอดจนจรรยาบรรณส่งเสริมวิชาชีพ ยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำ: การปฏิบัติของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนของครูในการปฏิบัติงาน อธิบายกฎ 4 ประการ ของการเป็นผู้นำของครูในการปฏิบัติงาน เริ่มต้นจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานไปสู่การออกแบบหลักสูตรการเรียนรู้ สถานการณ์การเป็นผู้นำ และผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยุทธศาสตร์สำหรับสนับสนุนการคิดวิเคราะห์และการปฏิบัติภารกิจในหน้าที่รับผิดชอบ การออกแบบหลักสูตรแบบย้อนกลับ (backward) และกรอบแนวคิดความเป็นผู้นำ ยุทธศาสตร์การก้าวขึ้นสู่ความเป็นมืออาชีพและการพัฒนาวิชาชีพ อภิปรายเกี่ยวกับการพัฒนาความเป็นมืออาชีพ การพัฒนาภาวะผู้นำของครูตามกรอบแนวคิดของความเป็นมืออาชีพ นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึง 5 รูปแบบการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครู การประสานการเรียนรู้และการเป็นผู้นำ ยุทธศาสตร์การบูรณาการกระบวนการสืบสวนสอบสวนและทักษะการคิด แนวทางการการบริหารกระบวนการเรียนรู้แบบกลุ่ม ยุทธศาสตร์เกี่ยวกับการสื่อสารอย่างผู้นำ อธิบายถึงการเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำที่สมบูรณ์และทักษะการสื่อสาร แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการสื่อสารที่มีประสิทธิผล แนะนำประเด็นสำคัญในการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน การสื่อสารกับนักเรียน การสื่อสารกับครอบครัว ยุทธศาสตร์การเตรียมการเทคนิคการนำเสนอ ปัจจัยสนับสนุนการสื่อสาร และการสร้างความศรัทธาระหว่างบ้านและโรงเรียน และยุทธศาสตร์การเชื่อมโยงความเป็นครูสู่ความเป็นผู้นำ อภิปรายเกี่ยวกับการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นครูและความเป็นผู้นำ สร้างโรงเรียนให้เป็นองค์กรมืออาชีพ การแสดงออกให้เห็นถึงความเป็นมืออาชีพ ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารจัดการสู่ความเป็นมืออาชีพ

จากที่กล่าวมาแสดงให้เห็นได้ว่า ยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำ: การปฏิบัติของภาวะผู้นำโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนก็คือกลวิธีหรือการปฏิบัติของผู้นำที่จะขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จในภารกิจ โดยจะต้องมีการใช้กระบวนการ วิธีการ และเทคนิคต่างๆ ด้วยความชาญฉลาดของผู้นำ ซึ่งการปฏิบัติของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนนั้น เกี่ยวข้องทั้งในส่วนของหลักการบริหาร ทฤษฎีการบริหาร จิตวิทยา ปรัชญาทางการบริหารผนวกเข้ากับความเป็นเอกลักษณ์บุคคลของผู้บริหารซึ่งหลอมรวมออกมาเป็นประเด็นการปฏิบัติของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนอันเป็นอัตลักษณ์เฉพาะ

4.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียน

Holt & Hind (1994, อ้างถึงใน วิโรจน์ สารัตนะ, 2544) ได้ให้ทัศนะว่าสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับหลายมุมมอง เช่น ครู ก็อาจมองสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลว่า นักเรียนต้องได้รับการเรียนรู้ ได้รับการเอาใจใส่จากครูและผู้บริหาร ครูมีความรับผิดชอบต่อนักเรียน ผู้บริหารให้การสนับสนุน ผู้บริหารก็อาจมองเรื่องของความเป็นที่นิยมของสถานศึกษากับชุมชนหรือผู้ปกครอง ผู้ปกครองมีความพึงพอใจต่อการบริหารงานของโรงเรียน สำหรับผู้ปกครองเองอาจมองว่า สถานศึกษาที่มีประสิทธิผลนั้นนักเรียนต้องทำคะแนนได้ดีหรือเรียนแล้วมีความสุข

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536) ได้ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน โดยได้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 230 โรงเรียน เป็นผู้บริหาร 230 และครูผู้สอน 981 คน จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารดำรงตำแหน่งและอยู่ประจำที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนมาก นอกจากนี้ ยังพบว่า ตัวพยากรณ์ที่ทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผล 6 ประการ เรียงตามลำดับ คือ พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการ ขนาดโรงเรียน ความสามัคคีของครู ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ การได้รับการอบรมทางการบริหาร อัตราส่วนระหว่างครูที่มีวุฒิปริญญาต่อครูที่มีวุฒิต่ำกว่า

จุไรรัตน์ สุดรุ่ง (2539) ศึกษาวิจัย ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ในการดำเนินงานวิชาการ ในโรงเรียน พบว่า องค์ประกอบด้านสภาพทั่วไปของโรงเรียนประกอบด้วย ความพร้อมด้านอาคารสถานที่ ความพร้อมด้านวัสดุอุปกรณ์ บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมทางวิชาการ

ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์ และคณะ (2529) ได้ศึกษาและวิเคราะห์รายงานการวิจัย จำนวน 50 เรื่อง เพื่อกำหนดประสิทธิผลของโรงเรียนโดยพิจารณาประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งในระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษาจากองค์ประกอบต่างๆ ที่มีผลต่อผลผลิต ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพผลผลิตในการวิจัยเรื่องนี้ พิจารณาได้จาก อัตราการคงอยู่ อัตราการเลื่อนชั้น และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผลสรุปของงานวิจัย พบว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อผลผลิตดังกล่าว มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบที่เกี่ยวกับครู 2) องค์ประกอบที่เกี่ยวกับนักเรียน ได้แก่ เพศ การมาเรียนของนักเรียน และพื้นความรู้เดิม 3) องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับสภาพของโรงเรียน ได้แก่ ขนาดของโรงเรียน สภาพทางภูมิศาสตร์ ระยะทางจากบ้านถึงโรงเรียน อัตราส่วนนักเรียนต่อครู อุปกรณ์และสื่อการสอน และสังกัดของโรงเรียน 4) องค์ประกอบที่เกี่ยวกับผู้ปกครอง ได้แก่ อาชีพของผู้ปกครอง ทัศนคติต่อการศึกษาและอนาคตของลูก สภาพเศรษฐกิจในบ้านและความอบอุ่นในครอบครัว 5) องค์ประกอบที่เกี่ยวกับชุมชน ได้แก่ สาธารณูปโภค ความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับโรงเรียน

ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) ได้ทำการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา โดยจำแนกปัจจัยที่ส่งผลออกมาเป็น 4 ด้าน คือ ลักษณะของสภาพแวดล้อม ลักษณะของบุคลากรในองค์การ ลักษณะขององค์การและนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ คือ ประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร วัฒนธรรมองค์การ สภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์การ สภาพการเมือง คุณลักษณะของผู้นำ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารงานบุคคล โครงสร้างองค์การ ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร สภาพเศรษฐกิจสังคม ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร คุณลักษณะของผู้ร่วมงาน (ศึกษานิเทศก์) และบรรยากาศองค์การ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย

4.5 ผลสืบเนื่องจากภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน

การปฏิบัติของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนย่อมก่อให้เกิดประสิทธิผลของการบริหารงานโรงเรียน ซึ่งสำหรับประสิทธิผลโรงเรียน มีทั้งผู้ให้ความหมายเฉพาะการบรรลุเป้าหมาย

อย่างเดี่ยว ซึ่งฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel. 1991) ได้รวบรวมความคิดของนักการศึกษา ผู้กำหนดนโยบายและผู้ให้การสนับสนุนโรงเรียน ส่วนใหญ่จะมองประสิทธิผลโรงเรียนในส่วนของภารกิจที่ตรวจสอบได้ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน อัตราการออกของนักเรียน ความพึงพอใจในงานของครู และขวัญของบุคลากร ส่วนกลิคแมน (กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. 2535; อ้างอิงจาก Glickman. 1987. Supervision of Instruction A Developmental Approach.) ให้ความสำคัญผลโรงเรียนว่า หมายถึง โรงเรียนที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงกว่าระดับเกณฑ์มาตรฐานที่ทดสอบ เช่นเดียวกับชิตซนิก เชิงเซาว์, อัมภา บุญช่วย และทวี ทองคำ (2541) ที่วัดประสิทธิผลของโรงเรียนจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน สำหรับการพิจารณาประสิทธิผลทั้งระบบนั้น ฮอยและเฟอร์กูสัน (Hoy and Ferguson. 1985) ให้แนวคิดว่าประสิทธิผลโรงเรียนอาจพิจารณาจากนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนสิ่งแวดล้อมที่กระทบทั้งภายในและภายนอกของบุคคล และสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับครูได้ ซึ่งสอดคล้องกับฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel. 2001) ประสิทธิภาพโรงเรียนพิจารณาผลลัพธ์ (Outcome) ของการปฏิบัติงานในโรงเรียน ได้แก่ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ความพึงพอใจในการทำงานของครู และการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม พิจารณาจากความสามารถในการผลิตที่เป็นปริมาณและคุณภาพของผลผลิต ประสิทธิภาพ ความสามารถในการปรับตัว และความสามารถในการยืดหยุ่น และสายสุดา กิจประยูร (2544) ก็พิจารณาประสิทธิผลโรงเรียนจาก ความพึงพอใจในการทำงานของครู บรรยากาศในโรงเรียน และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน นอกจากนี้ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536) ให้ความหมายประสิทธิผลโรงเรียนว่า หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและสามารถพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก ตลอดจนสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้ ส่วนรุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2536) ให้นิยามประสิทธิผลของโรงเรียนว่า หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

จากความหมายของการประสิทธิผลดังกล่าว พอสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายของโรงเรียนที่ตั้งไว้ซึ่งเป็นผลลัพธ์ (Output) ของการปฏิบัติงานในโรงเรียนโดยพิจารณาได้จาก ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม ที่เป็นความสามารถ ในการผลิต ทั้งปริมาณและคุณภาพของผลผลิต ประสิทธิภาพรวมทั้งการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5. แนวคิดการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก

การวิจัยครั้งนี้มุ่งแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนของผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งถือเป็นอัตลักษณ์ทางการบริหารที่ถูกสร้างขึ้นจากความเป็นเอกลักษณ์บุคคลของผู้บริหารซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง โดยผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพในการศึกษาปรากฏการณ์เพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวคิดการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก ซึ่งขอนำเสนอดังนี้

คำว่า “grounded theory” มีคำที่ใช้เรียกในภาษาไทย เช่น ทฤษฎีฐานราก ทฤษฎีจากข้อมูล ทฤษฎีติดดิน ทฤษฎีติดพื้น แต่ในที่นี้ใช้คำว่าทฤษฎีฐานราก ซึ่งคำว่า ฐานราก มาจากความคิดที่ว่า ทฤษฎีจะปรากฏจากการศึกษา และมีรากฐาน มาจากข้อมูลที่เก็บมาจากภาคสนาม มากกว่าจากวรรณคดีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย (Leedy & Ormrod, 2001) ทฤษฎีฐานราก (grounded theory) คือทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาปรากฏการณ์ทางสังคม เป็นทฤษฎีที่มีคุณลักษณะเฉพาะที่ถูกสร้างขึ้นมาจากข้อมูลที่เป็นไปตามปรากฏการณ์จริงมากที่สุด

โดยทฤษฎีนี้ถูกค้นพบ พัฒนา และได้รับการตรวจสอบ (verify) จากการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์นั้น ๆ อย่างเป็นระบบ

ทฤษฎีจะประกอบไปด้วยชุดของมโนทัศน์ (concept) ของปรากฏการณ์จริง มโนทัศน์จะถูกเชื่อมโยงกันในรูปของข้อเสนอที่แสดงถึงความเกี่ยวพันกันในรูปแบบต่าง ๆ คำว่า ทฤษฎี ในความหมายของวิธีการวิจัยนี้ค่อนข้างจะกินความกว้างคือ หมายรวมถึงมโนทัศน์ หรือกรอบแนวความคิดสำหรับการอธิบายปรากฏการณ์ที่ผู้วิจัยทำการศึกษา Strauss and Corbin (1998) กล่าวว่า ทฤษฎีในความหมายของวิธีการวิจัยนี้ประกอบด้วยความสัมพันธ์ที่น่าจะมีหรือน่าจะเป็น ระหว่างมโนทัศน์หรือชุดของมโนทัศน์ ทฤษฎีที่สร้างขึ้นมานี้จัดเป็นทฤษฎีระดับกลาง (middle range theory) ซึ่งใช้อธิบายปรากฏการณ์ที่เฉพาะเจาะจง กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นทฤษฎีที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ในขอบเขตที่จำกัด (Charmaz, 2000)

grounded theory method เป็นวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพอย่างหนึ่งที่ถูกพัฒนาขึ้นมาในสาขาสังคมวิทยา โดย Barney Glaser กับ Anselm Strauss (1967) เพื่อสร้างคำอธิบายเชิงทฤษฎีจากข้อมูลโดยตรง (Schwandt, 2001) วิธีวิทยาของการสร้างทฤษฎีฐานรากพัฒนาขึ้นมาจากความเชื่อพื้นฐานที่ว่า การจะทำความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์และการอยู่ร่วมกันของมนุษย์ จำเป็นจะต้องเข้าใจถึงกระบวนการที่บุคคลได้สร้างความหมายให้กับสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว ไม่ว่าจะเป็นบุคคล วัตถุ เหตุการณ์ ฯลฯ เพราะความคิดและการกระทำของบุคคลมีพื้นฐานสำคัญอยู่ที่ความหมายที่ตนเองมีต่อสิ่งต่าง ๆ วิธีวิทยาแบบนี้จึงเน้นที่การศึกษาปรากฏการณ์ทางสังคมโดยยึดหลักการของการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นค่านิยม ความคิด ความเชื่อ ทัศนคติ รวมทั้งคำอธิบายพฤติกรรมต่าง ๆ จากโลกหรือมุมมองของคนในสังคมนั่นเอง จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาสร้างมโนทัศน์หาความเชื่อมโยงระหว่างมโนทัศน์ต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเชิงทฤษฎีของปรากฏการณ์ทางสังคมที่ต้องการหาคำอธิบาย (นภาพรณี หะวานนท์, 2539) หัวใจสำคัญของการวิจัยแบบนี้อยู่ที่การเริ่มต้นจากข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนที่จะมีการสร้างสมมติฐานและกรอบแนวความคิดสำหรับอธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษา (ชาย โปธิสิตา, 2547) ลักษณะเด่นอีกข้อหนึ่งของการวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากคือ เป็นการวิจัยที่เน้นการตีความข้อมูลเพื่อหาคำอธิบายสำหรับปรากฏการณ์ที่ศึกษา (Stem, 1994)

หลักการสำคัญของการสร้างทฤษฎีฐานรากคือ ผู้วิจัยจะต้องมีความไวเชิงทฤษฎี (theoretical sensitivity) ต่อการที่จะคิดและศึกษาข้อมูลในลักษณะที่จะนำไปสู่การสร้างมโนทัศน์และทฤษฎี ซึ่งความไวต่อทฤษฎีนี้ต้องมีอยู่ทุกขั้นตอนของการวิจัย ไม่ว่าจะเป็นการเลือกตัวอย่างเชิงทฤษฎี (theoretical sampling) การสร้างมโนทัศน์เชิงทฤษฎี (theoretical coding) รวมทั้งการหาข้อสรุปเชิงทฤษฎี (theoretical generating) ซึ่งต้องอาศัยความรู้อย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับมโนทัศน์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวาง การทบทวนองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาอาจกระทำในรูปของการศึกษากรอบความคิดในการวิจัย (conceptualize framework) ในเรื่องนั้น ๆ อย่างกว้าง ๆ ว่า มโนทัศน์และความเกี่ยวพันของมโนทัศน์ตามที่ทฤษฎีและแนวคิดต่าง ๆ ได้นำเสนอไว้เกี่ยวกับเรื่องนี้ มีอะไรบ้าง ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะทำความเข้าใจกับองค์ความรู้ที่มีมาแต่เดิม

ผู้วิจัยจะต้องทำงานใกล้ชิดกับกระบวนการวิจัยทุกขั้นตอน เพราะในกระบวนการวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก จะไม่สามารถกำหนดล่วงหน้าได้ว่า จะเก็บข้อมูลจากใคร หรือมีข้อมูลใดบ้างที่จำเป็นสำหรับการสร้างทฤษฎี หรือต้องการข้อมูลจำนวนมากเท่าไร

กระบวนการสร้างทฤษฎีฐานรากเน้นการเข้าถึงข้อมูล การเก็บข้อมูล การตีความข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ที่จะนำไปสู่การสร้างทฤษฎีที่เหมาะสมและต้องตรงกับปรากฏการณ์ทางสังคมอย่างแท้จริง ซึ่งจะนำไปสู่ความเข้าใจปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นตามความเป็นจริงด้วย

การวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากถือว่า มโนทัศน์ สมมติฐาน และกรอบแนวคิดสำหรับอธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษา จะต้องมาจากข้อมูลโดยตรง ไม่ใช่สิ่งที่ผู้วิจัยจะหยิบยืมมาจากแหล่งอื่น เช่น จากทบทวนวรรณกรรม แล้วมาทำการทดสอบกับข้อมูลซึ่งจะรวบรวมมาในภายหลัง

ทฤษฎีที่ได้มาด้วยวิธีวิจัยแบบทฤษฎีฐานราก ถือว่าเป็นทฤษฎีที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมาจากข้อมูลโดยตรง และเป็นทฤษฎีที่มุ่งหาคำอธิบายให้แก่ปรากฏการณ์ที่ผู้วิจัยเลือกมาศึกษาเป็นหลัก แม้ว่าอาจจะใช้ได้กับปรากฏการณ์อื่นแต่การนำไปใช้นอกบริบทของสิ่งที่ศึกษาก็ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขว่า ปรากฏการณ์นั้น ๆ จะต้องมีลักษณะคล้ายกับปรากฏการณ์ที่ถูกศึกษาเท่านั้น

ขั้นตอนสำคัญของการวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก

การวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากมีลักษณะทั่วไปคล้ายกับวิธีการเชิงคุณภาพอื่น ๆ

โดยเฉพาะในเรื่องการออกแบบการวิจัย ข้อมูลที่ใช้เป็นได้ทั้งข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงปริมาณ และเทคนิคในการรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอนสำคัญ ๆ สรุปได้ดังนี้

1. ในทางปฏิบัติ ผู้วิจัยต้องมีคำถามสำหรับการวิจัยที่ชัดเจนก่อนว่าอยากรู้อะไร คำถามวิจัยที่ชัดเจนจะเป็นแนวทางในการออกแบบกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษาได้เหมาะสม คำถามและการออกแบบกลุ่มตัวอย่างนี้สามารถยืดหยุ่นได้ตามสมควร

2. ผู้วิจัยอาจใช้ทั้งข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงปริมาณ และอาจใช้เทคนิคทุกอย่างที่เหมาะสมและเข้าช่วยเพื่อการรวบรวมข้อมูล เช่นเดียวกันกับการวิจัยเชิงคุณภาพทั่วไป จึงต้องอาศัยกระบวนการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบด้วยวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ระดับลึก การจัดกลุ่มสนทนา การวิเคราะห์เอกสาร เป็นต้น

3. กระบวนการเก็บข้อมูล เมื่อได้ข้อมูลชุดแรกซึ่งอาจได้มาจากการสัมภาษณ์ระดับลึก ผู้วิจัยจะต้องเริ่มศึกษาข้อมูลที่ได้มา สร้างมโนทัศน์จากข้อมูล และเชื่อมโยงมโนทัศน์ต่าง ๆ ตามที่ปรากฏในข้อมูล แล้วสร้างเป็นสมมติฐานชั่วคราว แล้วจึงตัดสินใจว่าจะนำสมมติฐานนี้ไปใช้กับข้อมูลใด การเลือกเก็บข้อมูลต่อไปจะเกิดจากข้อคำถามที่ผู้วิจัยมีต่อข้อสรุปเชิงทฤษฎีชั่วคราวที่ได้มาในตอนแรก อาศัยความไวเชิงทฤษฎีของผู้วิจัยจะช่วยให้ผู้วิจัยตัดสินใจได้ว่าควรจะเก็บข้อมูลใดต่อไป จากใคร ที่จะให้ข้อมูลและมโนทัศน์ที่แตกต่างไปจากที่ได้มาแล้ว (negative case)

4. การสร้างสมมติฐานชั่วคราวเป็นขั้นตอนสำคัญของการวิจัยแบบนี้ เป็นความพยายามที่จะตรวจสอบกรอบของทฤษฎีที่ได้มามีความสมบูรณ์เพียงพอหรือไม่ สมมติฐานหรือกรอบแนวคิดที่ได้ในขั้นนี้จะต้องถูกตรวจสอบกับข้อมูลชุดใหม่ซึ่งผู้วิจัยจะรวบรวมมาจากกลุ่มตัวอย่าง ที่จะเลือกมาเพื่อการตรวจสอบและปรับปรุงสมมติฐานที่ได้ในเบื้องต้นนั้นโดยเฉพาะ ข้อมูลที่รวบรวมมาใหม่อาจให้มโนทัศน์ใหม่ ซึ่งอาจจะส่งผลให้ต้องปรับสมมติฐานและกรอบแนวคิดตามไปด้วย มโนทัศน์ สมมติฐาน และกรอบแนวคิดที่ปรับใหม่นี้จะต้องถูกนำไปตรวจสอบกับข้อมูลซึ่งจะต้องรวบรวมมาใหม่อีก ทำอย่างนี้ไปเรื่อย ๆ จนไม่มีความจำเป็นที่จะปรับปรุงสมมติฐานและกรอบแนวคิดอีกต่อไป เรียกได้ว่า ถึงจุดอิ่มตัว (salutation)

5. เมื่อถึงจุดอิ่มตัวแล้วหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ สมมติฐานไม่ได้ถูกทำลายจากข้อมูลใหม่และไม่มี ความจำเป็นที่จะต้องปรับอีกต่อไป ผู้วิจัยจึงจะหยุดการเก็บข้อมูลและเริ่มขั้นตอนต่อไปในกระบวนการวิจัย คือ การหาข้อสรุปหรือคำอธิบายเชิงทฤษฎีของสิ่งที่ศึกษา (Creswell, 1998) ซึ่งอาจจะเป็นคำอธิบายหรือกรอบความคิดทางทฤษฎี และนั่นคือจุดจบของการวิจัยแบบนี้

จะเห็นได้ว่า ลักษณะสำคัญของวิธีดำเนินการวิจัยนี้เรียกได้ว่า วิธีอุปนัย (inductive approach) คือเริ่มจากข้อมูลจากตัวอย่างที่เจาะจงเลือกมาจำนวนหนึ่ง แล้วจึงวิเคราะห์หาข้อสรุปหรือคำอธิบายเชิงทฤษฎีที่มีลักษณะทั่วไปจากข้อมูลนั้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

การจำแนกข้อมูลนั้นว่าเป็นหัวใจสำคัญของการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยทั่วไปอยู่แล้ว สำหรับวิธีการวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากนั้น ผู้วิจัยใช้การกำหนดรหัส (coding) เป็นเครื่องมือในการจำแนกข้อมูล การกำหนดรหัสคือการ “แตก” ข้อมูล (เชิงคุณภาพ) ออกเป็น “หน่วยย่อย” หลายๆหน่วย โดยที่แต่ละหน่วยมีความหมายเฉพาะในตัวเอง ทั้งนี้เพื่อที่ผู้วิจัยจะสามารถจัดการกับข้อมูลได้สะดวก หน่วยย่อยแต่ละหน่วยนั้นจะถูกให้สัญลักษณ์เป็นรหัส (ชื่อ) โดยปกติการกำหนดรหัสมักจะต้องมีโครงสร้างที่ทำหน้าที่เป็นเสมือนกรอบกว้างๆ ผู้วิจัยอาจกำหนดรหัสให้มีลักษณะเป็นเชิงพรรณนา ที่บอกเพียงว่านี่คืออะไร, ใคร, ที่ไหน, ฯลฯ หรือเป็นเชิงวิเคราะห์ บอกเหตุผล, คำอธิบาย ก็ได้ ขึ้นอยู่กับว่าในการวิเคราะห์นั้นมุ่งการตีความมากน้อยเพียงใด (Schwandt, 2001)

ในกระบวนการกำหนดรหัสนั้น ผู้วิจัยจะต้องทำสองอย่างไปพร้อม ๆ กัน คือ: (1) อ่านข้อมูลอย่างพิถีพิถันและอ่านหลาย ๆ ครั้ง ขณะที่อ่านก็มองหาโน้ตทัศน์ (concept) หรือแนวความคิดที่บ่งนัยอยู่ในข้อความนั้น และ (2) เปรียบเทียบมโนทัศน์/แนวความคิดที่ปรากฏอยู่ในข้อความหนึ่ง กับมโนทัศน์/แนวความคิดในข้อความอื่นที่เหลือ เพื่อให้สามารถบอกได้ว่าสิ่งที่บ่งบอกอยู่ในข้อความเหล่านั้นหมายถึงสิ่งเดียวกัน เรื่องเดียวกัน หรือหมายถึงคนละเรื่องคนละอย่างกัน ข้อความที่มีความหมายเหมือนกันจะถูกกำหนดรหัสเป็นตัวเดียวกัน และที่มีความหมายต่างกันก็จะถูกให้รหัสต่างกัน การกำหนดรหัสไม่ใช้การจำแนกข้อความในทางกายภาพ แต่เป็นการจำแนกตาม ความหมาย ที่บ่งบอกอยู่ในข้อความนั้น ๆ ความหมายนั้นอาจจะตรงไปตรงมาตามตัวอักษร หรืออาจจะเป็นสิ่งที่คุณวิจัยตีความเอาก็ได้ ด้วยรหัสเหล่านี้ ผู้วิจัยจะสามารถจัดกลุ่มหรือประเภทของข้อมูลได้ โดยอาศัย ความหมาย (ซึ่งในตอนนั้นถูกแทนด้วยรหัส) ที่ปรากฏของข้อความนั้น ๆ เป็นเกณฑ์

การใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาช่วยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจะช่วยลดเวลาและทุนแรง ผู้วิจัยอย่างมาก ในการช่วยจัดระเบียบข้อมูลที่มีอยู่จำนวนมากให้อยู่ในรูปแบบที่ง่ายต่อการเรียกใช้งาน Atlas/ti เป็นโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่เป็นผลผลิตจากโครงการวิจัย ATLAS (Archive for Technology, Life World and Everyday Language) ถูกคิดค้นเพื่อให้สามารถนำมาใช้ช่วยในการตีความข้อความตัวอักษร เป็นโปรแกรมที่มีศักยภาพและง่ายในการใช้งานเพราะไม่มีปัญหาเรื่องภาษาไทย ผู้ที่สนใจอยากจะทดลองใช้สามารถดาวน์โหลด (download) โปรแกรมฉบับทดลองใช้ (demo version) ซึ่งมีข้อจำกัดการทำงานบางประการได้ที่ <http://www.atlasti.de/download.php>

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจนในเบื้องต้นก็คือ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ที่นำมาใช้ ไม่ใช่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล แต่นำมาใช้เพื่อช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล เพราะคอมพิวเตอร์ไม่สามารถวิเคราะห์และตีความหมายของข้อมูลตัวอักษรแทนผู้วิจัยได้ ผู้วิจัยยังคงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่สุดในการวิเคราะห์และตีความหมายข้อมูล

โปรแกรมคอมพิวเตอร์ Atlas/ti ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้รับความนิยมสูงว่าเป็นโปรแกรมที่มีประโยชน์และเหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับการวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก มีขั้นตอนการใช้งานโดยทั่วไปคือเริ่มต้นด้วยการ เตรียมไฟล์ข้อมูลที่จะวิเคราะห์ให้อยู่ในรูปแบบที่เป็นข้อความอย่างเดียว (plain text) หลังจากนั้นจึงเปิดโปรแกรม Atlas/ti แล้วสร้างไฟล์โครงการ อ่านและตีความไฟล์ข้อมูลว่ามีตรงส่วนใดบ้างที่สำคัญ ถ้าสำคัญก็ “แตก” ออกเป็น “หน่วยย่อย” โดยทำเครื่องหมายกำกับกับข้อมูลตรงส่วนนั้นไว้เรียกว่า “quotation” พร้อมทั้งลงรหัส (coding) โดยตั้งชื่อรหัส (codes) กำกับไว้ ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรหัสหรือมโนทัศน์นั้นเองว่า มโนทัศน์ใดควรจะ เป็นมโนทัศน์ย่อยของมโนทัศน์ใหญ่ใด

และระหว่างมโนทัศน์ใหญ่ควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร โดยนำมาวาดเป็นแผนภาพมโนทัศน์ ซึ่ง Atlas/ti เรียกว่า networks

สิ่งท้าทายคืออะไร ?

ในการทำวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก มีหลายสิ่งที่จัดได้ว่ายากและเป็นสิ่งท้าทายที่ผู้วิจัยพึงทำความเข้าใจไว้ล่วงหน้า ดังเช่น คำถามที่ว่าเมื่อไรควรใช้วิธีการวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก ซึ่งก็ตอบได้ง่าย ๆ ว่าใช้วิธีนี้เมื่อต้องการหาคำอธิบายเชิงทฤษฎีให้แก่เรื่องใดเรื่องหนึ่ง จากข้อมูลในเรื่องนั้น ๆ โดยตรง (Creswell, 1998) การวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก เริ่มต้นจากข้อมูลแล้วไปสู่สมมติฐาน และจบลงด้วยทฤษฎีที่เป็นคำอธิบายสำหรับปรากฏการณ์ที่ศึกษา ข้อนี้เป็นสิ่งที่ออกจะเข้าใจได้ยาก ความซับซ้อนและความท้าทายในการดำเนินการวิจัยจะปรากฏขึ้นมาทันทีเมื่อเราตั้งคำถามว่า ผู้วิจัยจะสร้างมโนทัศน์และกรอบแนวคิดทฤษฎีขึ้นมาจากข้อมูลได้อย่างไร จากข้อสังเกตว่า ในกระบวนการวิเคราะห์ของการวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก ผู้วิจัยจะต้องตรวจสอบมโนทัศน์และทฤษฎีที่สร้างขึ้นกับข้อมูลใหม่ซ้ำแล้วซ้ำอีกจนกระทั่งถึงจุดอิ่มตัว ความยากลำบากสำหรับผู้วิจัยอยู่ที่การวินิจฉัยว่า แค่นั้นถือว่าถึงจุดอิ่มตัว จุดอิ่มตัวคงไม่ได้เกิดขึ้นง่าย ๆ โดยเฉพาะในเมื่อข้อมูลที่รวบรวมมาใหม่นั้นเจาะจงให้เป็นข้อมูลที่ท้าทายมโนทัศน์และทฤษฎีที่สร้างขึ้นมาก่อนหน้านั้นโดยเฉพาะด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างที่เรียกว่า “theoretical sampling” (การเลือกตัวอย่างเพื่อหาข้อมูลมาตรวจสอบทฤษฎีที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยเฉพาะ) ความจริงข้อนี้ทำให้การวิจัยด้วยวิธีการแบบสร้างทฤษฎีฐานรากเป็นสิ่งที่ยากและท้าทาย

เกณฑ์การประเมินงานวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก

Strauss and Corbin (1998) ได้กล่าวว่า มีเกณฑ์การประเมินงานวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากที่แตกต่างกัน การนำเกณฑ์ใดมาใช้ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานวิจัยนั้น ๆ เกณฑ์ที่เด่น ๆ เกี่ยวกับเรื่อง ความเที่ยง ความตรง ความน่าเชื่อถือ การเป็นทฤษฎีที่มีความสมบูรณ์ในตัวเอง กระบวนการวิจัย และข้อสรุปสร้างขึ้นจากการวิจัยฐานรากเชิงประจักษ์ โดยได้กำหนดเกณฑ์เฉพาะด้านกระบวนการวิจัย และด้านฐานรากเชิงประจักษ์ของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ด้านกระบวนการวิจัย จะพิจารณาจากองค์ประกอบของกระบวนการวิจัยตามเกณฑ์ 7 ข้อต่อไปนี้

- เกณฑ์ที่ 1 กลุ่มตัวอย่างที่เลือกมาใช้เริ่มแรก เป็นอย่างไร เลือกมาบนพื้นฐานอะไร
- เกณฑ์ที่ 2 มีประเด็นหลัก (major categories) อะไรบ้างที่เกิดขึ้น
- เกณฑ์ที่ 3 เหตุการณ์สำคัญหรือเรื่องราวหรือการกระทำที่แสดงถึงประเด็นหลักมีอะไรบ้าง
- เกณฑ์ที่ 4 ประเด็นอะไรที่ทำให้เกิดการเลือกเชิงทฤษฎี
- เกณฑ์ที่ 5 สมมุติฐานส่วนใดที่เกี่ยวข้องกับการสร้างมโนทัศน์
- เกณฑ์ที่ 6 มีกรณีใดบ้างที่สมมุติฐานไม่ได้อธิบายว่าได้จัดกระทำอะไรกับข้อมูล ความไม่ตรงกันเหล่านี้รายงานอย่างไร สมมุติฐานได้รับการปรับแก้หรือไม่

เกณฑ์ที่ 7 ทำไมจึงต้องเลือกประเด็นแกนหลัก และเลือกอย่างไร ยากหรือง่าย และบนพื้นฐานอะไรที่ตัดสินใจเรื่องนี้เป็นครั้งสุดท้าย

2. ด้านฐานรากเชิงประจักษ์ของการวิจัย จะพิจารณาตามเกณฑ์ 8 ข้อต่อไปนี้

- เกณฑ์ที่ 1 เกิดมโนทัศน์ขึ้นหรือไม่
- เกณฑ์ที่ 2 มโนทัศน์ที่สร้างขึ้นมีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบหรือไม่
- เกณฑ์ที่ 3 มีความเชื่อมโยงมโนทัศน์หลาย ๆ มโนทัศน์หรือไม่ และประเด็นหลักได้รับการพัฒนาขึ้นเป็นอย่างดีหรือไม่ ประเด็นหลักมีมโนทัศน์มากเพียงพอหรือไม่
- เกณฑ์ที่ 4 การผันแปร (variation) นำไปสู่ความเป็นทฤษฎี ใช่หรือไม่

เกณฑ์ที่ 5 เงื่อนไขภายใต้การผันแปรใด สามารถพบได้ในการศึกษาและคำอธิบาย

เกณฑ์ที่ 6 กระบวนการนำไปสู่คำอธิบายหรือไม่

เกณฑ์ที่ 7 ข้อค้นพบเชิงทฤษฎีปรากฏขึ้นอย่างมีนัยสำคัญใช่หรือไม่ และอะไรคือขอบเขต

ของข้อค้นพบ

เกณฑ์ที่ 8 ทฤษฎีที่สร้างขึ้นทนต่อการทดสอบได้ตลอดไป และเป็นส่วนหนึ่งของการอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในกลุ่มนักวิชาชีพ ใช่หรือไม่

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากเป็นวิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพแบบหนึ่งซึ่งไม่เหมือนงานวิจัยเชิงคุณภาพอื่น ๆ ที่เริ่มต้นจากข้อมูลแล้วไปสู่สมมติฐาน และจบลงด้วยทฤษฎีที่เป็นคำอธิบายสำหรับปรากฏการณ์ที่ศึกษา ผู้วิจัยจะต้องสร้างมโนทัศน์ สมมติฐาน และกรอบแนวความคิดสำหรับอธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษา กระบวนการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลจะดำเนินไปพร้อม ๆ กัน ข้อมูลที่นำมาใช้วิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากจะต้องเป็นข้อมูลที่ให้รายละเอียดเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทางสังคมในเรื่องที่ศึกษาอย่างรอบด้าน ทฤษฎีที่สร้างขึ้นมาสามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์ที่เฉพาะเจาะจง การวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากจึงเป็นกระบวนการศึกษาที่มีความท้าทายและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการสร้างองค์ความรู้ใหม่หรือขยายองค์ความรู้เดิมที่มีอยู่ก่อนแล้ว

6. กรอบแนวคิดพื้นฐานในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ต้องการแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนของผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งเกิดขึ้นการสร้างอัตลักษณ์อันเป็นเอกลักษณ์บุคคลของผู้บริหารซึ่งจะมีความเฉพาะเจาะจง เป็นความชาญฉลาดในการบริหารและเป็นศาสตร์ใหม่ที่เกิดขึ้นจากการหลอมรวมผสมผสานศาสตร์ทางการบริหารต่าง ๆ เข้าด้วยกัน (Eclectic) ซึ่งเกิดขึ้นจากการปฏิบัติจริง

ลักษณะของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน การวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากครั้งนี้มุ่งการค้นหาเพื่อแสดงให้เห็นถึง ความหมายของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งเป็นคำที่แฝงอยู่ในปรากฏการณ์ทางการบริหารของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำอันเป็นอัตลักษณ์เชิงปฏิบัติ ซึ่งถ่ายทอดผ่านธรรมชาติของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียน ทั้งนี้เนื่องจากมุมมอง แนวคิดหรือภาพที่ปรากฏในอุดมคติของบุคคลต่าง ๆ ย่อมทำให้มีการรับรู้ที่แตกต่างกันในความหมายที่แฝงอยู่ในปรากฏการณ์ ที่แสดงให้เห็นภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน แม้จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์เดียวกันหรือมีบทบาทหน้าที่ซึ่งสอดคล้องกัน แต่อาจให้ความหมายที่แตกต่างกัน ซึ่งผู้วิจัยจะต้องรวบรวมและจัดกระทำข้อมูลเพื่อเผยให้เห็นถึงความหมายร่วมที่แท้จริง องค์ประกอบของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนจะไดจากการศึกษาธรรมชาติ การสังเกตพฤติกรรมและกระบวนการดำเนินงาน ความเป็นเอกลักษณ์บุคคลของผู้อำนวยการโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลที่เป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนที่แสดงออกมามีความแตกต่างกัน อัตลักษณ์ของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน และการคงอยู่ของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน

ปัจจัยเชิงสาเหตุของการสร้างภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน การเกิดขึ้นของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ผู้อำนวยการโรงเรียนสร้างขึ้นย่อมมีปัจจัยอันเป็นสาเหตุและแรงจูงใจในการสร้างอัตลักษณ์ทางการบริหารอันเป็นรูปแบบฉบับของตนเอง เหตุผลบางประการที่เป็นแรงขับสำคัญให้เกิดภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนขึ้นภายใต้ปรากฏการณ์ทางการบริหารโรงเรียนที่จะต้องดำเนินการกิจให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์และพันธกิจ เพื่อให้โรงเรียนก้าวไปสู่ความสำเร็จ

และเป็นที่ยอมรับของสังคม ในการวิจัยครั้งนี้จะแสดงให้เห็นถึงเหตุผลในการสร้างภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนของผู้อำนวยการโรงเรียน ความต้องการและความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง แรงขับที่มีอิทธิพลผลักดันให้เกิดภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน

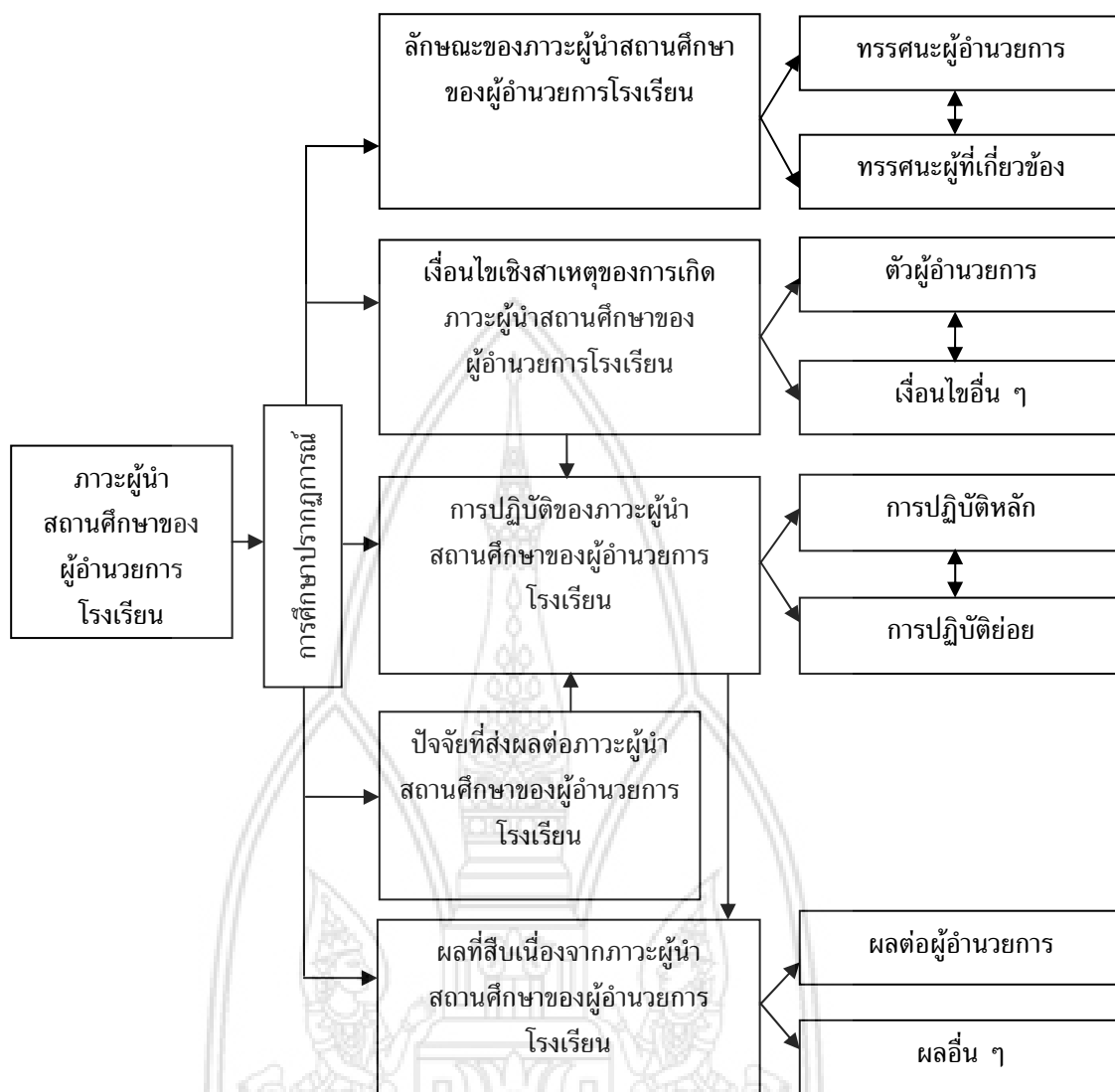
การปฏิบัติของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษารวบรวมและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำ รวมถึงศาสตร์ทางการบริหารต่างๆ เป็นการศึกษาเพื่อให้เกิดความไวเชิงทฤษฎี เพื่อแสดงให้เห็นถึงวิถีทางอันเป็นการหลอมรวมศาสตร์ต่างๆ เกิดเป็นอัตลักษณ์ทางการบริหารของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ ซึ่งการปฏิบัติที่เกิดขึ้น เป็นหลักเฉพาะที่ประกอบด้วยศาสตร์ต่างๆ ที่แฝงอยู่ในการปฏิบัติที่เกิดขึ้น มีลักษณะเป็นข้อประเด็น อาจสามารถจำแนกเป็นหมวดหมู่ หรือไม่สามารรถจำแนก ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับข้อค้นพบ และความสามารถในการเชื่อมโยงมโนทัศน์ของผู้วิจัย รวมถึงความชัดเจนของข้อค้นพบที่สามารถจัดระบบได้อย่างเหมาะสม นอกจากข้อค้นพบที่เป็นประเด็นการปฏิบัติแล้ว ภายในแต่ละประเด็นจะประกอบด้วยหลักปฏิบัติอันเกิดจากข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เกิดขึ้นที่โรงเรียนได้ดำเนินการ นั้นย่อมแสดงว่าภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนที่จะแสดงให้เห็นในการวิจัยครั้งนี้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นทั้งปัจจัยด้านบวกและลบที่ส่งผลต่อยุทธศาสตร์แต่ละด้าน ปัจจัยส่งเสริมสนับสนุนให้ยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จ ปัจจัยอันเป็นอุปสรรคขัดขวางการดำเนินภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนให้เกิดข้อจำกัด

ผลที่สืบเนื่องจากภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน การเกิดขึ้นของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนย่อมส่งผลต่อการบริหารโรงเรียน ผลเชิงประจักษ์ และหลักฐานผลการปฏิบัติงานต่างๆ ที่เกิดขึ้นจะทำให้ผู้วิจัยสามารถแสดงให้เห็นผลอันเป็นปรากฏการณ์จริง นอกจากผลต่อการบริหารโรงเรียน ยังหมายรวมถึงผลต่อปัจจัยอื่นๆ เช่น ผลต่อบุคลากร ผลต่อชุมชน ผลต่อภาพลักษณ์ที่ปรากฏขึ้นของโรงเรียน ซึ่งสมมติฐานเบื้องต้นของผู้วิจัย คือ น่าจะเกิดผลในเชิงบวกมากกว่า แต่อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติอาจมีการค้นพบปัจจัยแฝงซึ่งเป็นตัวแปรแทรกซ้อน ซึ่งอาจทำให้มองเห็นปรากฏการณ์แฝงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะแสดงให้เห็นภายหลังเสร็จสิ้นการวิจัยต่อไป

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปเป็นแผนภาพกรอบแนวคิดการวิจัยได้ ดังนี้

มหาวิทยาลัยขอนแก่น



ภาพที่ 5 กรอบแนวคิดการวิจัย

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาปรากฏการณ์เพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ในการสร้างข้อสรุปเชิงทฤษฎีว่าด้วยภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ประกอบด้วยประเด็นทฤษฎีตั้งนี้คือ ลักษณะของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนจากทฤษฎีของผู้ที่เกี่ยวข้องในปรากฏการณ์ เจือปนเชิงสาเหตุของการเกิดภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ยุทธวิธีและกลวิธีการปฏิบัติของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติ และผลที่สืบเนื่องจากภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน

โดยภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนในการวิจัยครั้งนี้จะแสดงถึงวิถีทางที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ได้สร้างขึ้นจากภาวะผู้นำและเป็นอัตลักษณ์ทางการบริหารของตนเอง ซึ่งข้อสรุปจากการศึกษาปรากฏการณ์ในประเด็นดังกล่าวจะนำไปสู่ข้อสรุปเชิงทฤษฎีซึ่งเป็นผลของการวิจัย

ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นการศึกษาปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสภาพจริง หรือที่เรียกว่า “ปรากฏการณ์นิยม” (Phenomenology) โดยใช้วิธีการวิจัยทางด้านสังคมศาสตร์ (social research) ภายใต้การวิจัยในลักษณะนี้ เป็นการสร้างทฤษฎีจากปรากฏการณ์จริง ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอันจะช่วยให้เกิดความเข้าใจในภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน อันเป็นวิถีทางที่เป็นเอกลักษณ์ทางการบริหาร เพื่อสร้างเป็นทฤษฎีฐานราก (grounded theory) อันเป็นปรากฏการณ์การบริหารโรงเรียนที่เกิดขึ้นซึ่งในการวิจัยครั้งนี้จะให้ความสำคัญในการศึกษาถึงพฤติกรรมและกระบวนการทางการบริหาร เน้นที่ตัวผู้บริหารเนื่องจากการศึกษาภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยมีหลักการสำคัญคือ การสร้างความเข้าใจในบริบทของโรงเรียนและปรากฏการณ์ต่างๆ ประกอบด้วยข้อมูลจากสิ่งที่เกิดขึ้น ทรรศนะ มุมมองของบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน พฤติกรรมการทำงานของผู้บริหาร โดยจะสร้างเป็นทฤษฎี (construct) และมีการตรวจสอบ (verify) โดยการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ (นภาพรณ์ หะวานนท์ และคณะ, 2549) ซึ่งถือเป็นระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research methodology) ที่ทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและสามารถอ้างอิงจากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ทั้งข้อมูลจากสถานที่ ข้อมูลจากบุคคล และข้อมูลจากเอกสาร ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือและยืนยันทฤษฎีได้อย่างชัดเจน

การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากครั้งนี้ มีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงปรากฏการณ์โดยเฉพาะกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลจะมีการใช้วิธีการที่หลากหลาย ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดกรอบของการเก็บรวบรวมข้อมูลโดย การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (participatory observation) การสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) ในส่วนของการบันทึกข้อมูลนั้นจะมีลักษณะเป็นข้อมูลเชิงบรรยาย (descriptive data) โดยบรรยายเกี่ยวกับเหตุการณ์จริงที่เกิดขึ้นทางการบริหาร พฤติกรรมและกระบวนการทำงานที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ประสบการณ์ของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง เรื่องเล่าจากสภาพการดำเนินงานของโรงเรียนโดยละเอียดอาศัยหลักฐานอ้างอิงเชิงประจักษ์ ข้อมูลอย่างละเอียดที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลนี้จะนำไปสู่ความเข้าใจถึงความหมายที่แฝงอยู่ในปรากฏการณ์ ประสบการณ์ตรง เหตุการณ์ต่างๆ ที่มีความสอดคล้องกับประเด็นทฤษฎี ซึ่งจะช่วยให้ผู้วิจัยสามารถตีความหมายของสิ่งที่เกิดขึ้น และเชื่อมโยงไปสู่การสังเคราะห์เพื่อสรุปทฤษฎี ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องสร้าง

ความพร้อมในการคิด เลือกตัวอย่างเชิงทฤษฎี สร้างมโนทัศน์เชิงทฤษฎี รวมถึงการหาข้อสรุปเชิงทฤษฎี (กัญญา โพธิ์วัฒน์, 2549)

กระบวนการศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกระบวนการในการศึกษาไว้ 5 ประการ ประกอบด้วย พื้นที่ในการศึกษาซึ่งตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในการเก็บข้อมูล ประกอบด้วยผู้บริหาร บุคลากรภายในโรงเรียน นักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยมีลักษณะของการวิจัยเชิงคุณภาพ การประมวลผลวิเคราะห์ข้อมูล การสังเคราะห์เพื่อสร้างข้อสรุปเชิงทฤษฎี ซึ่งแต่ละประเด็นประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

1. พื้นที่ในการวิจัย (The field to research)

1.1 การเลือกโรงเรียนในการวิจัย

ในการเลือกพื้นที่ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก คือ เป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน เป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผลตามเกณฑ์ซึ่งเป็นที่ยอมรับและมีหลักฐานรับรองเชิงประจักษ์ และสิ่งสำคัญในการเลือกโรงเรียนที่ผู้วิจัยจะศึกษาคือ มีผู้บริหารซึ่งได้รับการยอมรับว่ามีภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับเกณฑ์ที่กำหนด ผ่านการประเมินมาตรฐานด้านผู้บริหารอยู่ในระดับดีมาก มีผลงานเชิงประจักษ์ ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญในการที่จะได้ข้อมูลเชิงลึกที่สอดคล้องกับประเด็นทฤษฎีที่ศึกษาและมีข้อมูลที่เพียงพอในการอธิบายปรากฏการณ์ที่ผู้วิจัยศึกษา โดยในการเลือกโรงเรียนที่จะศึกษาผู้วิจัยได้ดำเนินการอย่างรอบคอบโดยอาศัยการเลือกเชิงทฤษฎี (theoretical sampling) เพื่อให้ได้โรงเรียนที่สามารถนำไปสู่การอธิบายปรากฏการณ์ที่สอดคล้องกับทฤษฎี

โรงเรียนที่เป็นพื้นที่การวิจัยจะมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งเป็นที่ยอมรับของชุมชน โดยเฉพาะในด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร

การเลือกโรงเรียนพื้นที่ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการคัดเลือกดังนี้

1.1.1 การศึกษาเอกสารเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และโรงเรียนที่มีประสิทธิผล การศึกษาเอกสารในขั้นแรกนี้ก็เพื่อให้ได้ข้อมูลว่า ภาวะผู้นำที่ดีจะต้องประกอบด้วยอะไรบ้างและอะไรบ้างที่บ่งบอกว่าโรงเรียนนั้นบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะทำให้ได้เกณฑ์เบื้องต้นในการคัดเลือกโรงเรียน

1.1.2 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย ศึกษานิเทศก์ระดับเชี่ยวชาญ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้ประเมินภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) นักการศึกษา (ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน) เพื่อสอบถามข้อมูลโรงเรียนที่มีลักษณะตามเกณฑ์คือ มีผู้บริหารซึ่งมีภาวะผู้นำเป็นที่ยอมรับ มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผล โดยอาศัยข้อมูลในการศึกษาเอกสารในขั้นแรก ประกอบการพิจารณา

1.1.3 ศึกษาข้อมูลจากเอกสารรายงานการประเมินตนเองของโรงเรียน (Self Study Report) รวมทั้งรายงานผลการดำเนินงานโครงการส่งเสริมการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนเพื่อรองรับการประเมินภายนอกฉบับสมบูรณ์ของโรงเรียนที่ผ่านการรับรองมาตรฐานการศึกษาด้านผู้เรียนด้านครูและด้านผู้บริหาร รวมทั้ง 14 มาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เพื่อเป็นการยืนยันถึงลักษณะของโรงเรียนที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยอย่างแท้จริง

สำหรับโรงเรียนที่เป็นพื้นที่การวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 3 โรงเรียน คือ โรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งนี้เพื่อศึกษาภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหาร

โรงเรียน อันเป็นแบบฉบับเฉพาะของโรงเรียน ซึ่งอาจมีข้อแตกต่างหรือมีลักษณะร่วม ซึ่งจะคลี่คลายให้เห็นในการวิจัยต่อไป สำหรับโรงเรียนที่เป็นพื้นที่ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

โรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษประจำจังหวัดชายแดนตะวันออกของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สถานที่ตั้ง ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดชายแดนตะวันออกของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ห่างจากตัวอำเภอประมาณ 2 กิโลเมตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เขต 1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เป็นโรงเรียนที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ในการวิจัย

โรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา เป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษในจังหวัดกลางกรุงอีสาน สถานที่ตั้ง เทศบาลเมือง อำเภอเมือง จังหวัดกลางกรุงอีสาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลางกรุงอีสาน เขต 1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการมีการเป็นโรงเรียนที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ในการวิจัย

โรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษประจำจังหวัดชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สถานที่ตั้ง อยู่ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เขต 1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการมีการเป็นโรงเรียนที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์การวิจัย

1.2 การลงพื้นที่โรงเรียนที่วิจัย

เมื่อผู้วิจัยได้กำหนดโรงเรียนซึ่งเป็นพื้นที่การวิจัยทั้ง 3 แห่งแล้วผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1.2.1 การเตรียมตัวก่อนลงพื้นที่ การเตรียมเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยถือว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะเครื่องมือที่มีคุณภาพจะนำไปสู่การได้มาซึ่งข้อมูลที่สมบูรณ์ครบถ้วนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยและทำให้ผลการวิจัยมีความสมบูรณ์ ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างแนวคำถาม (guideline) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลในการลงพื้นที่ โดยแนวคำถามที่สร้างขึ้นนี้จะใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) การสนทนากลุ่มย่อย (focus group discussion) การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) การสังเกตและการบันทึกข้อมูลภาคสนาม (observation and field-note) โดยคำถามที่สร้างขึ้นมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิดซึ่งมีความสอดคล้องกับคำถามการวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย รวมทั้งกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งเน้นที่ความตรงประเด็นของข้อความเพื่อให้ได้คำตอบซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญที่จะอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อเชื่อมโยงสู่ทฤษฎีต่อไป คำถามจะต้องมีความครอบคลุมในประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการค้นหาคำตอบ ได้แก่

1) “ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน” จากพรรณนะของผู้ที่เกี่ยวข้องมีลักษณะอย่างไร?

2) เงื่อนไขเชิงสาเหตุของการเกิดภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนคืออะไร?

3) การปฏิบัติ (Action) ของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนประกอบด้วยอะไรบ้างและมีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการปฏิบัติ?

4) ผลที่สืบเนื่อง (Consequence) จากภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนคืออะไร?

ขั้นตอนการสร้างและพัฒนาแนวคำถาม เริ่มจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างกรอบแนวคิดในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่สอดคล้องกับงานวิจัยโดยอ้างอิงทฤษฎี จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการ

ร่างข้อคำถามโดยขอคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญทางการวิจัยทางการศึกษา เมื่อได้รับคำแนะนำในการปรับปรุงข้อคำถาม ผู้วิจัยก็ดำเนินการปรับปรุงให้มีความสมบูรณ์ ก่อนที่จะนำแนวคำถามไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริงมีการนำเอาไปทดลองใช้กับโรงเรียนซึ่งไม่ใช่พื้นที่ในการศึกษาเพื่อวิเคราะห์ว่าแนวคำถามนั้นมีความตรงประเด็นหรือไม่ มีความหมายที่ชัดเจนสามารถสื่อสารกับผู้ให้ข้อมูลหลักให้มีความเข้าใจตรงกันได้หรือไม่ สามารถได้คำตอบซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญในการวิจัยหรือไม่ ผู้ตอบคำถามมีความเข้าใจและมีปฏิกิริยาอย่างไรในการให้ข้อมูล ความต่อเนื่องของเนื้อหาและการตอบคำถามเป็นอย่างไร หลังจากที่ได้นำแนวคำถามไปทดลองใช้ (try out) แล้วผู้วิจัยนำมาแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงแนวคำถามให้มีความสมบูรณ์เหมาะสมและชัดเจนยิ่งขึ้นก่อนที่จะนำไปสู่การเก็บข้อมูลจริงต่อไป

เครื่องมือในการวิจัยที่มีความสำคัญที่สุดในการวิจัยครั้งนี้คือตัวของผู้วิจัย (Researcher) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้มีการเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1) การศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน อันเป็นพื้นฐานสำคัญในการอธิบายปรากฏการณ์ทางการบริหารการศึกษา และการสร้างทฤษฎีฐานรากจากปรากฏการณ์ สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้

2) การใช้ระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก ได้แก่ วิธีการสัมภาษณ์ การสังเกตแบบมีส่วนร่วม วิธีการศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ การเข้ารับการอบรมการวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก

3) ทักษะการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ศึกษาเทคนิควิธีการใช้คำถาม ทักษะการพูดสื่อสาร สื่อความหมาย วิธีการบันทึกภาคสนาม (field note) ฝึกอบรมการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เข้ารับการอบรมการวิจัยเชิงคุณภาพ ฝึกทักษะและเรียนรู้การตีความและแปลความหมายข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญทางการวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก

4) วัสดุและอุปกรณ์ประกอบการวิจัย ได้แก่ เครื่องบันทึกเสียง กล้องวิดีโอ กล้องบันทึกภาพนิ่ง สมุดบันทึก อุปกรณ์ในการเขียน ของที่ระลึกสำหรับผู้ให้ข้อมูล และอุปกรณ์อื่น ๆ

1.2.2 การเข้าสู่โรงเรียน หลังจากที่ได้เตรียมความพร้อมเรียบร้อยแล้ว ก็จะเข้าสู่โรงเรียนเพื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในพื้นที่ที่ทำการวิจัยโดยผู้วิจัยประสานขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องโดยทำหนังสือออกจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือจากทางโรงเรียนในการที่ผู้วิจัยจะเข้าไปทำการศึกษาและเก็บข้อมูลจากผู้บริหาร บุคลากรในโรงเรียนและในเขตพื้นที่ ในการเข้าสู่โรงเรียนผู้วิจัยจะแสดงตนว่าเป็นผู้ที่มีความสนใจในการศึกษาภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน เนื่องจากโรงเรียนมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำอันเป็นวิถีทางที่เป็นเอกลักษณ์ทางการบริหาร

1.2.3 การสร้างความกลมกลืนในโรงเรียน เมื่อผู้วิจัยได้เข้าไปสู่โรงเรียนพื้นที่ในการเก็บข้อมูลแล้ว จะเริ่มสร้างความกลมกลืนกับโรงเรียนให้ผู้บริหาร บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องไม่รู้สึกว่าเป็นคนแปลกหน้า โดยจะเข้าไปร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนและชุมชนอย่างเป็นธรรมชาติ เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีและสร้างความคุ้นเคยทำให้ผู้ให้ข้อมูลเกิดความไว้วางใจในผู้วิจัยก่อนการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลระหว่างผู้วิจัยและผู้ให้ข้อมูลหลักในโรงเรียนและชุมชน

การเข้าไปในโรงเรียนที่วิจัยนั้น ผู้วิจัยจะแนะนำตนเองให้ผู้บริหาร บุคลากรในโรงเรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในชุมชนทราบว่าผู้วิจัยเป็นใคร และมาวิจัยทางการบริหารการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะนำไปศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์นำเสนอเป็นข้อสรุปเชิงทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา

ผู้วิจัยจะสร้างความสัมพันธ์ (rapport) โดยการทำความรู้จัก ผูกมิตรกับผู้บริหาร บุคลากรครูในโรงเรียนและคนในชุมชน เข้าร่วมการประชุมครูการประชุมผู้ปกครองนักเรียน รวมถึงการประชุมร่วมกับชุมชน เพื่อให้ผู้วิจัยมีสถานะเสมือนบุคลากรคนหนึ่งโรงเรียน โดยสิ่งที่ผู้วิจัยคำนึงถึงในการสร้างความสัมพันธ์ คือ ความเท่าเทียมกันของผู้วิจัยและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มีความเสมอภาคกันโดยผู้วิจัยจะไม่ถือว่าตนเองอยู่ในระดับที่เหนือกว่า ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายคือผู้มีพระคุณที่ได้ให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ในการวิจัย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงให้เกียรติแก่ทุกคนด้วยความจริงใจ

1.2.4 การเก็บข้อมูลในโรงเรียน การเก็บข้อมูลของโรงเรียนจะเริ่มขึ้นก็ต่อเมื่อผู้บริหาร บุคลากรครู และบุคคลในชุมชนยอมรับและเกิดความไว้วางใจว่าผู้วิจัยเป็นหนึ่งในสมาชิกของโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยก็จะมีโอกาสในการเรียนรู้โครงสร้างทางสังคมของโรงเรียนและชุมชนจากทัศนะของครูและชุมชน การเก็บข้อมูลในโรงเรียนส่วนใหญ่จะมาจากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เป็นกัลยาณมิตร ผู้วิจัยจะรับฟังความคิดเห็นจากผู้บริหาร บุคลากรครู และผู้ที่เกี่ยวข้องในชุมชนอย่างเสมอภาคและยอมรับในทุกๆ ข้อมูลที่ได้รับบันทึกข้อมูลด้วยความเที่ยงตรงชัดเจน ไม่บิดเบือนไปจากปรากฏการณ์จริงที่เกิดขึ้น เก็บรวบรวมหลักฐานที่สามารถอ้างอิงข้อมูลอย่างละเอียด

สิ่งแรกที่ผู้วิจัยเริ่มทำการศึกษาคือ ลักษณะทางกายภาพ บริบท ของโรงเรียนและชุมชน โดยขอความร่วมมือจากบุคลากรครูซึ่งเป็นคนในพื้นที่อาศัยอยู่ในชุมชน และรู้จักคนในชุมชนอย่างกว้างขวาง รวมถึงจะต้องเป็นผู้มีความรู้เกี่ยวกับชุมชนและโรงเรียนเป็นอย่างดี เป็นผู้ให้ข้อมูลและนำผู้วิจัยสำรวจโรงเรียน และเป็นผู้แนะนำให้คนในชุมชนซึ่งสามารถให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์นำทางผู้วิจัยในการสำรวจข้อมูลชุมชน ซึ่งวิธีนี้จะทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทางกายภาพ และบริบทด้านต่างๆ ของพื้นที่ที่ศึกษาประกอบด้วย

1.2.4.1 ข้อมูลชุมชน ได้แก่ ที่ตั้งของชุมชน สถานที่สำคัญในชุมชน บุคคลและภูมิปัญญาในชุมชน เส้นทางการคมนาคม ทรัพยากรต่างๆ รวมถึงแหล่งทรัพยากร อาณาเขตและการติดต่อกับชุมชนอื่น เป็นต้น

1.2.4.2 ข้อมูลโรงเรียน ได้แก่ ลักษณะและที่ตั้งทางกายภาพของโรงเรียน แผนผังแสดงที่ตั้งของโรงเรียนรายละเอียดที่ตั้งอาคารเรียน อาคารประกอบ บ้านพักครู เส้นทางเข้าออกโรงเรียน อาณาเขตติดต่อกับสถานที่ต่างๆ ในชุมชน และรายละเอียดอื่นๆ

จากข้อมูลที่ได้นั้นจะทำให้ผู้วิจัยทราบถึงความสัมพันธ์ทางกายภาพของชุมชนและโรงเรียนชัดเจนยิ่งขึ้น นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ศึกษาเอกสารข้อมูล สารสนเทศของชุมชนและโรงเรียน มีการสนทนาอย่างไม่เป็นทางการกับผู้บริหาร บุคลากรครู และคนในชุมชนเพื่อให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับสภาพของชุมชนและโรงเรียนมากยิ่งขึ้น ข้อมูลดังกล่าวจะถูกนำมาพิจารณาเพื่อหาความสัมพันธ์ในการสร้างยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยมีความสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและชุมชน ทั้งนี้จะทำให้ได้ปัจจัยด้านกายภาพของโรงเรียนและปัจจัยของชุมชนที่สอดคล้องและส่งเสริมภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ทำให้อธิบายปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในการเก็บข้อมูล (key information)

2.1 การเลือกผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลตามหลักวิธีการเลือกเชิงทฤษฎี (theoretical sampling) ซึ่งเป็นวิธีที่ไม่ได้มีการกำหนดลักษณะของผู้ให้ข้อมูลหลักไว้ล่วงหน้า (Strauss & Corbin, 1998) เป็นกระบวนการเก็บข้อมูลที่นำไปสู่การสร้างทฤษฎีที่ถูกกำหนดและควบคุมโดยทฤษฎีที่เกิดขึ้นมาจากปรากฏการณ์หรือข้อมูลเชิงประจักษ์ การเก็บข้อมูลจะเริ่มต้นจากการเข้าถึงปรากฏการณ์ด้วยวิธีการสัมภาษณ์

เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักรายแรกซึ่งเป็นบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานบริหาร อาจเป็นผู้บริหารหรือบุคลากรที่อยู่ในปรากฏการณ์หรือการดำเนินการบริหารโรงเรียน ซึ่งในการสัมภาษณ์นั้นจะทำไปควบคู่กับการสังเกตปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องด้วย จากนั้นผู้วิจัยนำข้อมูลวิเคราะห์เบื้องต้นระหว่างการเก็บข้อมูลเพื่อให้เกิดเป็นมโนทัศน์ (concept) หรือกรอบแนวคิดในเรื่องที่ต้องการศึกษา และจัดหมวดหมู่ (categorize) มโนทัศน์ต่าง ๆ วิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อสรุปเบื้องต้นเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่ผู้วิจัยได้พบ สังเกต และบันทึกข้อมูล ได้แก่ เงื่อนไขของการเกิดปรากฏการณ์ กระบวนการเกิดขึ้นของปรากฏการณ์และการดำเนินไปของปรากฏการณ์ รวมถึงผลที่เกิดขึ้นจากปรากฏการณ์ดังกล่าว ข้อมูลเบื้องต้นจากการวิเคราะห์นั้นจะเป็นตัวที่กำหนดว่า ผู้วิจัยจะต้องเก็บข้อมูลจากแหล่งใดและจากผู้ให้ข้อมูลคนใด เพื่อนำมาใช้ในการปรับเปลี่ยนหรือยืนยันข้อสรุปที่ได้ในครั้งแรก จากนั้นผู้วิจัยก็จะดำเนินการในการเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อสัมภาษณ์เชิงลึกลำดับต่อไป โดยจะต้องพิจารณาว่าผู้ที่จะให้ข้อมูลรายต่อไปนั้นจะทำให้ได้ข้อมูลที่มีความแตกต่างไปจากมิติ (dimensions) และคุณสมบัติ (properties) ของมโนทัศน์หรือกรอบแนวคิดที่พบจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลหลักรายแรก (negative case)

ในการเลือกผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึกรายต่อไป ผู้วิจัยจะดำเนินการเลือกโดยคำนึงถึง ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มมโนทัศน์กรอบแนวคิดต่าง ๆ ซึ่งการเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักในลักษณะนี้ ผู้วิจัยจะดำเนินการต่อไปจนกว่าเมื่อได้วิเคราะห์ข้อมูลแล้วเกิดความมั่นใจว่าข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับของกลุ่มมโนทัศน์ที่เกิดขึ้นอย่างซ้ำกันเป็นไปในแนวเดียวกัน จนเป็นแบบแผนของข้อมูลเชิงปรากฏการณ์ที่แน่นอน และแม้เมื่อสัมภาษณ์หรือเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักรายต่อไป ก็จะไม่ทำให้ได้ข้อมูลใหม่เพิ่มขึ้นอีกหรือข้อมูลไม่แตกต่างไปจากข้อมูลเดิมแล้ว (theoretical saturation) ผู้วิจัยก็จะหยุดศึกษาข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก

2.2 ผู้ให้ข้อมูลหลัก ประกอบด้วยบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ดังนี้ คือ กลุ่มผู้บริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ คณะกรรมการบริหารฝ่ายต่าง ๆ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ กลุ่มครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองนักเรียน นักเรียน คนในชุมชน ผู้นิเทศหรือผู้ประเมิน และคณะผู้มาศึกษาดูงานโรงเรียน

เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้ได้ข้อมูลที่เป็นจริงเกิดขึ้นจากปรากฏการณ์จริง มีความครบถ้วนสมบูรณ์และเชื่อถือได้ ผู้วิจัยจึงใช้การฝังตัวในลักษณะของการเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ มีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างต่อเนื่องเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลเก่าและข้อมูลใหม่ และใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (triangulation) โดยใช้แหล่งข้อมูลที่แตกต่างกัน ในการสัมภาษณ์เชิงลึกนั้นผู้วิจัยดำเนินการด้วยตนเองโดยใช้วัสดุอุปกรณ์เป็นเครื่องมือในการช่วยบันทึกข้อมูล ได้แก่ การใช้กล้องวิดีโอบันทึกปรากฏการณ์ การใช้เครื่องบันทึกเสียงในการสัมภาษณ์ควบคู่ไปกับสมุดบันทึก การใช้กล้องบันทึกภาพนิ่งเพื่อเป็นหลักฐานอ้างอิงการเกิดปรากฏการณ์ที่สำคัญ ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวจะทำให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนทุกรายละเอียด ซึ่งจะทำให้ผู้วิจัยสามารถนำไปสู่การถอดความแบบคำต่อคำ เพื่อจัดเป็นหมวดหมู่ที่ชัดเจนมีความสอดคล้องกันในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่มีความน่าเชื่อถือและชัดเจน

3. กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากครั้งนี้มีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพจากปรากฏการณ์จริง ผู้วิจัยเป็นผู้ลงพื้นที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามเน้นข้อมูลเชิงคุณภาพ การเก็บข้อมูลสามารถยืดหยุ่นและปรับเทคนิคในระหว่างดำเนินการได้อย่างเหมาะสม วิธีการที่สำคัญในการเก็บข้อมูล ได้แก่ การสัมภาษณ์ มีการใช้การสังเกต การจัดกลุ่มสนทนา เก็บข้อมูลจากเอกสารของโรงเรียนและเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์ที่ศึกษา การบันทึกภาพประกอบปรากฏการณ์ การบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ เพื่อความครบถ้วนของคำตอบที่จะนำไปถอดรหัสข้อมูล โดยข้อมูลที่ได้นั้น Strauss & Corbin (1998) กล่าวว่า

ข้อมูลจากการวิจัยจะต้องเป็นปากเป็นเสียงความคิดความรู้สึกจากปรากฏการณ์ที่เป็นจริงของผู้ที่นักวิจัยกำลังศึกษา

3.1 วิธีการที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ได้ข้อมูลเชิงลึกจากปรากฏการณ์ที่ผู้วิจัยศึกษาอย่างละเอียดเกี่ยวกับภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ 4 วิธีการ ประกอบด้วย

- 3.1.1 การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview)
- 3.1.2 การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (participant observation)
- 3.1.3 การจัดกลุ่มสนทนา (focus group discussion)
- 3.1.4 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis)

ลักษณะของการใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้นผู้วิจัยจะดำเนินการในลักษณะเชิงบูรณาการ โดยผสมผสานและยึดหยุ่นวิธีการ พิจารณาถึงข้อมูลที่ต้องการว่าควรจะใช้วิธีการใดในการได้มาซึ่งข้อมูลนั้น รายละเอียดของวิธีการเก็บข้อมูลแต่ละประเด็น ผู้วิจัยขอเสนอต่อไปนี้

3.1.1 การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview)

3.1.1.1 วิธีการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นวิธีการพูดคุยซักถามแบบตัวต่อตัวระหว่างผู้ให้ข้อมูลกับผู้วิจัย (face to face interview) ในการสัมภาษณ์นั้นผู้วิจัยจะใช้แนวคำถามที่สร้างขึ้นและผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญแล้วเป็นเครื่องมือสำคัญในการถามผู้ให้ข้อมูล ซึ่งแนวคำถามจะมีลักษณะเป็นหัวข้อสนทนากว้างๆ หรือคำถามปลายเปิด การสนทนาพูดคุยอาจมีลักษณะแบบไม่เป็นทางการ สามารถที่จะเปิดประเด็นในการสนทนาที่ไม่เตรียมการไว้ล่วงหน้าได้เมื่อพิจารณาเห็นว่าจะทำให้ได้ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับอธิบายปรากฏการณ์นั้น คำถามที่ใช้สัมภาษณ์มุ่งเน้นการค้นหาข้อมูลหรือคำตอบที่เป็นปรากฏการณ์จริงที่เกิดขึ้น ข้อมูลที่ได้จากประเด็นหรือคำถามนั้นจะมีความครอบคลุมรอบด้านและตรงประเด็นการวิจัย อันจะนำมาซึ่งข้อมูลที่มีความลุ่มลึก ละเอียดชัดเจน สามารถสะท้อนความเป็นจริงที่มีประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้ การสัมภาษณ์แต่ละครั้งนั้นจะใช้เวลาที่แตกต่างกัน ซึ่งโดยทั่วไปจะใช้เวลาประมาณ 30-60 นาที หรือในบางกรณีผู้วิจัยอาจขอความอนุเคราะห์ผู้ให้ข้อมูลคนเดิมในการสัมภาษณ์หรือสนทนาหลายครั้ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่ผู้ให้ข้อมูลหลักต้องการถ่ายทอด หรือเมื่อผู้วิจัยพิจารณาว่าผู้ให้ข้อมูลหลักนั้นสามารถให้ข้อมูลที่หลากหลายมีประโยชน์และสามารถอธิบายปรากฏการณ์ได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

3.1.1.2 ข้อมูลการสัมภาษณ์ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์หรือการสนทนานั้นจะได้มาจากแนวคำถามซึ่งเกี่ยวกับบริบททั่วไปของโรงเรียน ชุมชน ปรัชญา แนวคิด และภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ข้อมูลเกี่ยวกับภูมิหลัง ความเป็นมา ความรู้ความเข้าใจ ความคิดเห็นต่อปรากฏการณ์ ค่านิยม ประสบการณ์หรือพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน

นอกจากข้อมูลที่กล่าวมาแล้ว ในระหว่างการสัมภาษณ์หรือสนทนานั้นผู้วิจัยสามารถที่จะสังเกตพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูลเช่น บุคลิก สีหน้า แววตา พฤติกรรม น้ำเสียง ความมั่นใจ ในการให้ข้อมูล รวมถึงอารมณ์ในการแสดงความรู้สึกระหว่างการให้ข้อมูล ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้จะแสดงให้เห็นถึงการให้ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ สอดคล้องกับความเป็นจริงรวมถึงภูมิความรู้และความเข้าใจของผู้ให้ข้อมูลได้เป็นอย่างดี

3.1.1.3 การดำเนินการหลังสัมภาษณ์ หลังจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลรายแรกแล้วผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อสร้างเป็นโมโนทัศน์ (concept) หรือกรอบแนวคิดนำข้อมูลมาจัดหมวดหมู่ (categorize) ของมโนทัศน์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์ ซึ่งจากนั้นจึงจะเลือกผู้ให้สัมภาษณ์รายต่อไป

ในการให้ข้อมูล โดยข้อมูลที่ได้ในการสัมภาษณ์ครั้งต่อไปผู้วิจัยจะพิจารณาว่าต้องเป็นข้อมูลที่แตกต่างจากข้อมูลเดิมหรือเติมเต็มข้อมูลเดิมให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และทุกครั้งที่ได้ข้อมูลจะต้องมีการตรวจสอบ (verify) กับข้อมูลเดิมที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลรายก่อน การที่จะสามารถตรวจสอบข้อมูลได้อย่างแม่นยำนั้น ผู้วิจัยจะต้องมีความไวทางทฤษฎี (theoretical sensitivity) ต่อข้อมูลที่ได้มาจากผู้ให้ข้อมูลเหล่านั้นทุกขณะ ผู้วิจัยจะต้องนำข้อมูลใหม่ที่ได้อาสาสร้างมโนทัศน์และข้อสรุปที่สอดคล้องกับปรากฏการณ์จริงให้ได้มากที่สุด และตามเงื่อนไขทฤษฎีเกี่ยวกับการวิจัยเชิงคุณภาพนั้นการเก็บรวบรวมข้อมูลจะสิ้นสุดลงเมื่อผู้วิจัยค้นพบว่าได้ข้อสรุปที่ตรงกันไม่มีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมหรือแก้ไขอีกจึงจะถือว่าข้อสรุปนั้นมีความอิ่มตัวทางทฤษฎี (theoretical saturation)

3.1.2 การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (participant observation)

3.1.2.1 วิธีการสังเกต การสังเกตเป็นการเฝ้าดูสิ่งที่เกิดขึ้นด้วยการเอาใจใส่ด้วยวิธีการที่กำหนดไว้เพื่อทำการวิเคราะห์หรือหาความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นกับปรากฏการณ์อื่น ๆ โดยเฉพาะการสังเกตพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกระหว่างการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ในการสังเกตนั้นผู้วิจัยจะต้องสามารถวิเคราะห์และทำความเข้าใจกับพฤติกรรมนั้น โดยเฉพาะการเชื่อมโยงพฤติกรรมกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น เนื่องจากข้อมูลบางอย่างเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่ศึกษาอาจแฝงอยู่ในพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องซึ่งผู้วิจัยอาจไม่ได้ข้อมูลนั้นจากการสัมภาษณ์หรือด้วยวิธีการอื่น ๆ ดังนั้นการสังเกตจะต้องทำด้วยความรอบคอบ และไม่มีอคติต่อผู้ที่กำลังสังเกตหรือปรากฏการณ์ที่กำลังสังเกตอยู่ ผู้วิจัยจะต้องวางตนให้เป็นกลางและบันทึกข้อมูลจากการสังเกตตามความเป็นจริงโดยไม่สอดแทรกความรู้สึกนึกคิดและความคิดเห็นส่วนตัวซึ่งอาจจะทำให้ข้อมูลนั้นมีความคลาดเคลื่อนและขาดความน่าเชื่อถือ ในการสังเกตจึงควรตระหนักไว้เสมอว่า จะต้องได้ข้อมูลที่เป็นจริงและเกิดขึ้นจริงเท่านั้น

3.1.2.2 ข้อมูลจากการสังเกต ข้อมูลจากการสังเกตจะนำไปใช้ประกอบกับการสัมภาษณ์เชิงลึก ประกอบด้วย ประเด็นคำถาม วัตถุประสงค์การวิจัย รวมถึงหลักการสังเกตโรงเรียนซึ่งประกอบด้วย

1) บริบทของโรงเรียน ผู้วิจัยจะสังเกตสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ชุมชนซึ่งเป็นที่ตั้งของโรงเรียน ทรัพยากรและแหล่งทรัพยากรภายในโรงเรียน การบริหารจัดการ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้การจัดกิจกรรมทั้งในและนอกหลักสูตร กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และที่สำคัญคือ การสังเกตการบริหารงานของโรงเรียน ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียน

2) สังคมโรงเรียน ผู้วิจัยจะสังเกตสิ่งที่เป็นบรรทัดฐานของโรงเรียน วิถีประชาของบุคลากรและสมาชิกภายในโรงเรียน จารีตวิถีภายในโรงเรียน กฎระเบียบแนวปฏิบัติของโรงเรียน บทบาทของผู้ผู้อำนวยการในฐานะผู้อำนวยการโรงเรียน

3) วัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยจะสังเกตวัฒนธรรมหรือวิถีชีวิตของสมาชิกในโรงเรียน แบบแผนการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรทุก ๆ ฝ่าย กิจกรรมประจำวัน และลักษณะของการบริหารงานโรงเรียน

3.1.2.3 การดำเนินการหลังการสังเกต ข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการสังเกต ผู้วิจัยจะทำการจดบันทึกข้อมูลด้วยตนเอง บันทึกภาพปรากฏการณ์ทั้งภาพนิ่งและภาพเคลื่อนไหว เพื่อนำไปใช้อ้างอิงและประกอบข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการศึกษาเอกสารเพื่อเป็นการตรวจสอบข้อมูลในประเด็นเดียวกันจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย (theoretical triangulation)

3.1.3 การจัดกลุ่มสนทนา (focus group discussion)

3.1.3.1 วิธีการจัดกลุ่มสนทนา การเก็บข้อมูลจากการจัดกลุ่มสนทนาจะเป็นการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ถึงข้อมูลจากสมาชิกร่วมวงสนทนาที่แต่งกันกลุ่มสนทนาประกอบด้วยผู้เข้าร่วม

ประมาณ 6 – 8 คน โดยผู้วิจัยได้เชิญมาพูดคุยเกี่ยวกับประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการข้อมูล ในการดำเนินการสนทนานั้นจะมีผู้นำการสนทนาเป็นผู้เปิดประเด็นในการสนทนาร่วมกันในหัวข้อต่าง ๆ และกระตุ้นให้สมาชิกผู้ร่วมวงสนทนาได้แสดงทัศนะของตนเองอย่างเปิดกว้าง ในการเลือกสมาชิกที่จะร่วมสนทนานั้นผู้วิจัยจะต้องพิจารณาถึงประสบการณ์และภูมิหลังที่คล้ายคลึงกัน และจะต้องยึดแนวคิดที่ว่าจะต้องเป็นบุคคลที่สามารถให้คำตอบในการศึกษาได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยมากที่สุดทั้งนี้เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสนทนามีความสบายใจที่จะพูดคุยและแสดงทัศนะของตนบรรยากาศในการสนทนากลุ่มจะมีความแตกต่างจากการสัมภาษณ์เชิงลึก เนื่องจากอาศัยบรรยากาศและพลวัตของกลุ่ม ซึ่งกลุ่มจะกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็นซึ่งเกิดขึ้นได้ยากในการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว

3.1.3.2 ข้อมูลจากการจัดกลุ่มสนทนา ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มนี้จะมีลักษณะแตกต่างจากการสัมภาษณ์เชิงลึก คือเป็นข้อมูลที่ทำให้เกิดความเข้าใจลึกซึ้งซึ่งถึงทัศนะ ความคิดเห็น มุมมองการองค์การและเหตุจูงใจในการศึกษา ข้อมูลไม่เน้นประวัติส่วนตัวหรือรายละเอียดของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับผู้สนทนาแต่ละคน ข้อมูลจากการจัดกลุ่มสนทนาและจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจะนำมาพิจารณาร่วมกันเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่ต้องการศึกษาได้อย่างสมบูรณ์ ข้อมูลที่ต้องการในการวิจัยครั้งนี้คือลักษณะของผู้บริหารที่สามารถนำมาเชื่อมโยงมโนทัศน์เพื่อสรุปเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน

3.1.3.3 การดำเนินการหลังการจัดกลุ่มสนทนา ในการสนทนา จะต้องมีการบันทึกข้อมูล โดยข้อมูลที่ได้จะเป็นข้อมูลจากสมาชิกผู้ร่วมสนทนาแต่ละคนอย่างละเอียด มีการบันทึกภาพบรรยากาศและบันทึกเสียงการสนทนาเมื่อถอดรหัสข้อมูลให้สมบูรณ์ทุกถ้อยคำหลังจากการสนทนา ผู้วิจัยจะนำข้อมูลจากการจัดกลุ่มสนทนามาวิเคราะห์เชื่อมโยงมโนทัศน์และข้อสรุปในประเด็นทฤษฎีจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งถือเป็นการยืนยันข้อมูลและตรวจสอบข้อมูลให้มีความหนักแน่นยิ่งขึ้น

3.1.4 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis)

3.1.4.1 วิธีการวิเคราะห์เอกสาร ข้อมูลจากเอกสารจะให้ภาพทั้งที่เป็นปรากฏการณ์ของสิ่งที่กำลังศึกษา และสภาพแวดล้อมหรือบริบทของโรงเรียนที่ปรากฏการณ์นั้นเกิดขึ้น แหล่งข้อมูลเอกสารที่ผู้วิจัยสามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลมีหลายประเภท เช่น เอกสารต่างๆ ของโรงเรียน สถิติของโรงเรียน รวมถึงหลักฐาน บันทึก วารสาร ซึ่งผู้วิจัยจะจำแนกข้อมูลตามที่มาของเอกสารหรือหลักฐานจำแนกเป็นเอกสารปฐมภูมิ และทุติยภูมิ เอกสารปฐมภูมิคือเอกสารที่เป็นข้อมูลหรือหลักฐานที่เป็นต้นฉบับ ได้แก่ จดหมายเหตุ กฎหมายบันทึก ประกาศ เป็นต้น ส่วนเอกสารทุติยภูมิคือเอกสารชั้นรองหรือรายงานข้อมูลหลักฐานที่มีผู้รวบรวมไว้แล้ว

3.1.4.2 ข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร ข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารจะได้จากเอกสารโรงเรียนดังต่อไปนี้ คือ

- 1) สมุดหมายเหตุรายวัน
- 2) ธรรมนูญโรงเรียน และแผนปฏิบัติการโรงเรียน
- 3) หลักสูตรสถานศึกษา
- 4) บันทึกการประชุมโรงเรียน
- 5) รายงานการประเมินมาตรฐานโรงเรียน
- 6) โครงการส่งเสริมการประกันคุณภาพภายใน
- 7) รายงานผลการประเมินภายในโรงเรียน
- 8) รายงานผลการประเมินภายนอก

- 9) วารสารโรงเรียน
10) เอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.1.4.3 การดำเนินการหลังการวิเคราะห์เอกสาร ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เนื้อหาในเอกสารที่ศึกษาแต่ละฉบับแล้วบันทึกลงในแบบฟอร์มการวิเคราะห์เอกสารตามประเด็นที่ต้องการศึกษาและมีการตรวจสอบยืนยันความถูกต้องของข้อมูลแต่ละประเด็นจากเอกสารหลายฉบับ รวมทั้งใช้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารควบคู่ไปกับการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อเชื่อมโยงให้เกิดความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่ศึกษา

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดกระทำข้อมูลนั้น ผู้วิจัยจะต้องมีจรรยาบรรณในการเก็บรวบรวมข้อมูล กล่าวคือ เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นเรื่องที่มีผลกระทบต่อโรงเรียนชุมชนและสังคม ตามหลักว่าด้วยการจัดการศึกษาขององค์การทางสังคม และข้อกำหนดของรัฐบาลด้านการบริการการศึกษาต่อสังคมรวมถึงสิทธิส่วนบุคคลของการให้ข้อมูล ดังนั้นในการเก็บรวบรวมข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลที่มีการระบุชื่อผู้ให้ข้อมูลหรือไม่มีการระบุชื่อ ก็จะต้องได้รับอนุญาตจากผู้ให้ข้อมูลเสียก่อนเพื่อเป็นการเคารพในสิทธิของผู้ให้ข้อมูลและไม่ละเมิดสิทธิตามกฎหมาย ในการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์จะต้องเคารพในคำพูดหรือข้อมูลทุกถ้อยคำ ทุกวลี ทุกประโยคของผู้ให้ข้อมูลซึ่งผู้วิจัยจะต้องทำการจดบันทึกข้อมูลอย่างสมบูรณ์ชนิดคำต่อคำตรงตามที่ผู้ให้ข้อมูลได้สื่อออกมา

3.2 ขั้นตอนการวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการแบบปรากฏการณ์นิยมโดยเป็นการลงไปดูภาพปรากฏการณ์จริงที่เกิดขึ้นในโรงเรียนที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา ดังนั้นในการที่จะเก็บข้อมูลให้ตรงกับวัตถุประสงค์การวิจัยจะต้องมีการวางแผนและดำเนินการอย่างรอบคอบ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

3.2.1 การติดต่อออกหนังสือจากหน่วยงานต้นสังกัดของผู้วิจัยถึงผู้อำนวยการโรงเรียนที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อเป็นการขอความอนุเคราะห์ให้โรงเรียนเป็นพื้นที่ในการดำเนินการวิจัย พร้อมทั้งการติดต่อออกหนังสือราชการจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่นอีกหนึ่งฉบับ เพื่อเป็นการยืนยันสถานภาพของผู้วิจัยและขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการโรงเรียน โดยผู้วิจัยนำหนังสือราชการทั้งสองฉบับไปติดต่อกับทางโรงเรียนด้วยตนเองเพื่อชี้แจงรายละเอียดให้ชัดเจน

3.2.2 ผู้วิจัยเข้าพบผู้อำนวยการโรงเรียนและทีมผู้บริหาร บุคลากรในโรงเรียน นักเรียน และสมาชิกอื่นๆ ในโรงเรียนเพื่อแนะนำตนเองว่าเป็นใครมาจากไหน มีวัตถุประสงค์ในการทำวิจัย และยืนยันว่าการวิจัยครั้งนี้จะไม่ส่งผลกระทบต่อทางโรงเรียนแต่ประการใด เพราะในการวิจัยจะไม่ใช้ชื่อจริงของโรงเรียน ไม่ใช้ชื่อจริงของผู้ให้ข้อมูล ทำให้สมาชิกทุกคนในโรงเรียนเข้าใจและทราบถึงภารกิจของผู้วิจัยรวมถึงการให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดี เวลาที่ใช้ในการแนะนำตัวและทำความรู้จักกับสมาชิกประมาณ 1 สัปดาห์

3.2.3 ผู้วิจัยกำหนดแผนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการจัดสรรและจัดช่วงเวลาที่เหมาะสมไม่เป็นการรบกวนเวลาของผู้ให้ข้อมูลทุกคน อันเป็นการละเมิดสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคลและอาจส่งผลกระทบต่อภารกิจอื่นๆ ของผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยใช้การสนทนาพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการและนัดหมายเวลาที่ผู้ให้ข้อมูลสะดวกที่สุด จัดทำตารางและปฏิทินเพื่อการสัมภาษณ์ ซึ่งกำหนดการอาจมีการเปลี่ยนแปลงและยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์

3.2.4 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกต การจกกลุ่มสนทนา การวิเคราะห์เอกสาร ในลักษณะเชิงบูรณาการที่มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์

3.2.5 เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนและชุมชนในพื้นที่วิจัยอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเพื่อให้ได้ข้อมูลบริบทที่มีความเชื่อมโยงกับปรากฏการณ์ที่กำลังศึกษา

3.2.6 บันทึกข้อมูลด้วยเครื่องมือที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญอย่างละเอียดเพื่อนำมาวิเคราะห์ต่อไป

4. การประมวลผลวิเคราะห์ข้อมูล และการสังเคราะห์เพื่อสร้างข้อสรุปเชิงทฤษฎี

4.1 การประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล

ในการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้จะดำเนินการภายใต้เงื่อนไขหลัก 4 ประการ ได้แก่ (สุภางค์ จันทวานิช, 2542)

4.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจะเริ่มกระทำพร้อม ๆ กับการเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจะดำเนินการต่อไปภายหลังจากการเก็บข้อมูลสิ้นสุดลงจนกว่าจะได้ข้อสรุปเชิงทฤษฎีอันเกิดจากการศึกษาปรากฏการณ์อย่างลึกซึ้งและการสรุปมโนทัศน์ที่ชัดเจนจนเกิดเป็นทฤษฎีของปรากฏการณ์ที่ศึกษาจึงจะถือว่างานวิจัยเสร็จสมบูรณ์

4.1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลอาศัยสมมติฐานชั่วคราวในการวิจัย (working hypothesis) จำนวนมากที่ผู้วิจัยคิดขึ้นเอง

4.1.4 ในการวิเคราะห์ข้อมูลจะต้องดำเนินการโดยผู้วิจัย กล่าวคือในทุก ๆ ขั้นตอนผู้วิจัยจะต้องดำเนินการด้วยตนเองซึ่งจะต้องมีความละเอียดรอบคอบ

การประมวลผลการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพนั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็นระยะทุกครั้งเมื่อสิ้นสุดการสัมภาษณ์ และการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ ผู้วิจัยจะนำเครื่องบันทึกเสียงมาถอดข้อมูลและเขียนรายละเอียดของข้อมูลออกมาทันที จากนั้นผู้วิจัยอ่านทำความเข้าใจและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดว่าแต่ละเรื่องหรือประเด็นสื่อถึงเรื่องใด ปรากฏการณ์ใด ควรนำประเด็นใดมาพิจารณาบ้างโดยอาศัยความไวเชิงทฤษฎี (theoretical sensitivity) จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัย การวิเคราะห์ข้อมูลจะเริ่มขึ้นเมื่อผู้วิจัยสามารถกำหนดประเภทของข้อมูลได้ ข้อมูลอื่น ๆ ที่ได้มาจากการเก็บรวบรวมข้อมูลแต่ละครั้งก็จะสามารถจำแนกไปตามประเภทที่กำหนด อันจะนำไปสู่การหาข้อขัดแย้งที่จะต้องนำไปแก้ไขปรับปรุงประเภทและประเด็นของข้อมูลต่อไป ขั้นตอนดำเนินการไปมาระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลนี้เรียกว่า “วิธีการเปรียบเทียบแบบคงที่”

4.2 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจะเริ่มจากการแบ่งเนื้อหาหรือประเด็นที่เกี่ยวข้องกันออกเป็นหน่วยย่อย ๆ หรือเป็นหมวดหมู่ ด้วยกระบวนการกำหนดมโนทัศน์ (coding process) กระบวนการที่ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการได้แก่ (Strauss & Corbin, 1998)

4.2.1 การเปิดรหัสของข้อมูล (open coding) ผู้วิจัยจะนำข้อมูลมาวิเคราะห์อย่างละเอียด เพื่อหาความสอดคล้องที่จะสะท้อนถึงประเภทหรือแก่นของข้อมูลนั้น ภายหลังจากการจำแนกประเภทแล้ว ผู้วิจัยก็ดำเนินการศึกษาต่อเพื่อหาคุณสมบัติที่จะจำแนกแยกแยะข้อมูลแต่ละประเภทได้ ซึ่งโดยทั่วไป การเปิดรหัสของข้อมูล ก็คือการทำให้อาณาเขตข้อมูลที่ได้มาลดลงเป็นหน่วยย่อยที่มีระบบหลักการที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

4.2.2 การหาแก่นของรหัสข้อมูล (axial coding) ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของข้อมูลที่เป็นหน่วยใหญ่และหน่วยย่อยโดยเน้นไปที่เงื่อนไขหรือปรากฏการณ์ซึ่งมีบริบทที่เกี่ยวข้อง กลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินการ ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการนั้น เป็นต้น

ในขั้นตอนของการเปิดรหัสของข้อมูล และการหาแก่นของรหัสข้อมูลนั้น ผู้วิจัย จะดำเนินการอย่างต่อเนื่องสลับกันไประหว่างการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงการจัดประเภทและการหาความสัมพันธ์ของข้อมูลหรือปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องเพื่อสรุปเป็นมโนทัศน์

4.2.3 การเลือกรหัสของข้อมูล (selective coding) ผู้วิจัยจะนำเอาประเภทและความสัมพันธ์ของข้อมูลมารวมกันเพื่อสร้างเป็น “บท” ซึ่งจะอธิบายว่า “เกิดอะไรขึ้น” ในปรากฏการณ์ที่ดำเนินการวิจัย

4.2.4 การพัฒนาทฤษฎี (development of a theory) ทฤษฎีจะเกิดขึ้นเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษา ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบของภาษา รูปภาพ หรือสมมติฐาน ซึ่งทฤษฎีที่เกิดขึ้นจะบ่งบอกถึงลักษณะของปรากฏการณ์และอธิบายว่าเงื่อนไขต่าง ๆ จะนำไปสู่พฤติกรรมหรือการกระทำต่าง ๆ ได้อย่างไรและนำไปสู่พฤติกรรมอื่น ๆ ได้อย่างไร โดยจะเป็นการเรียงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะได้ผลลัพธ์คือ ทฤษฎีที่ได้มาจากข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากปรากฏการณ์

4.3 การสังเคราะห์เพื่อสร้างข้อสรุปเชิงทฤษฎี

4.3.1 การจัดกระทำข้อมูลดิบ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาปรากฏการณ์จริงในโรงเรียนที่วิจัยจากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการจัดกลุ่มสนทนามาจัดให้เป็นระบบ ถอดข้อมูลจากเครื่องบันทึกเสียงแบบคำต่อคำ (word by word) นำข้อมูลดังกล่าวจัดพิมพ์ให้เป็นระบบโดยใช้โปรแกรมสนับสนุนการพิมพ์ในระบบคอมพิวเตอร์ หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลที่พิมพ์เข้าสู่โปรแกรม Atlas/ti เพื่อให้หมายเลขบรรทัดข้อมูลแล้วสั่งพิมพ์ออกมาเป็นเอกสารข้อมูล

4.3.2 การวิเคราะห์และตีความหมายของข้อมูล ผู้วิจัยอ่านข้อมูลทุกแฟ้มจากเอกสารที่สั่งพิมพ์ออกมา เพื่อทำความเข้าใจในการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด จากนั้นทำการเปิดรหัสของข้อมูล (open coding) จัดหมวดหมู่ของข้อมูล (categorize data) โดยพิจารณาคุณสมบัติของข้อมูล (properties) ของมโนทัศน์ (concept) แต่ละกลุ่ม และแยกข้อมูลที่มีความหมายสามารถใช้อธิบายเกี่ยวกับเรื่องการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ออกจากข้อมูลที่ไม่มีความหมายและเกี่ยวข้องกับการวิจัยนี้

4.3.3 การจัดหมวดหมู่ของข้อมูลอย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Atlas/ti รุ่น 4.2 ช่วยในการจัดหมวดหมู่ของข้อมูล เพื่อให้มีความเป็นระบบและสามารถตีความหมายของข้อมูลได้เป็นหมวดหมู่ ซึ่งโปรแกรมนี้เป็นเครื่องมือในการจัดเรียงข้อมูล จำแนก และจัดกลุ่มข้อมูลตามคุณสมบัติของมโนทัศน์ที่ผู้วิจัยได้กำหนดรหัสข้อมูล (code word) ไว้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์เอาแก่นแท้ของข้อมูลออกมาจากข้อมูลดิบซึ่งข้อมูลทั้งหมดที่ได้มาจากโรงเรียนที่วิจัยมีรายละเอียดปลีกย่อยบางอย่างที่ไม่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา และทำให้สามารถนำข้อมูลที่ผ่านการกลั่นกรองแล้ว มาใช้ในการจัดหมวดหมู่ของข้อมูล ตีความหมายของข้อมูล สร้างเป็นมโนทัศน์เชิงทฤษฎี (theoretical coding) และสังเคราะห์เป็นข้อสรุปเชิงทฤษฎีจากฐานรากได้ (grounded theory)

ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพมาใช้ประโยชน์ในการวิจัย ดังนี้

4.3.3.1 ผู้วิจัยใช้ในการเรียบเรียงข้อมูลให้ง่ายต่อการนิยามความหมายข้อมูล โดยการกำหนดหมายเลขบรรทัดแก่ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมด้วยวิธีการต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้ผู้วิจัยตีความของข้อมูลและให้ความหมายรวมทั้งการให้รหัสของข้อมูลที่ง่ายยิ่งขึ้น เนื่องจากว่าข้อมูลที่ได้พิมพ์และใช้โปรแกรมกำหนดหมายเลขบรรทัดแล้วเป็นตัวพิมพ์ที่อ่านง่าย เพราะมีหมายเลขบรรทัดกำกับข้อมูลอย่างเป็นระบบ

4.3.3.2 ภายหลังจากการลงรหัสข้อมูลแล้ว (code word) จึงใช้โปรแกรมจำแนก แยกแยะและจัดกลุ่มของข้อมูลตามรหัส จากนั้นพิมพ์ข้อมูลที่จัดเป็นกลุ่มออกมา เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถรวบรวม ข้อมูลที่อยู่ในกลุ่มความหมายเดียวกันไว้ในที่เดียวกัน (category) ซึ่งทำให้ผู้วิจัยวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล ได้สะดวกยิ่งขึ้น

4.3.4 การแปลความหมายข้อมูล นำข้อมูลทั้งหมดที่จัดหมวดหมู่แล้วมาแปล ความหมายข้อมูล (interpreting data) และเขียนคำอธิบายเกี่ยวกับเงื่อนไข บริบท ความสัมพันธ์และ กระบวนการของปรากฏการณ์ โดยอาศัยความไวเชิงทฤษฎี (theoretical sensitivity) จากประสบการณ์ ในการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน

4.3.5 การสังเคราะห์เพื่อสร้างมโนทัศน์ทางทฤษฎี (theoretical coding) ผู้วิจัยอาศัย การตีความ (interpretation) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลกับแนวคิด ทฤษฎี แล้วกำหนด (construct) ข้อเสนอ (preposition) และสร้างทฤษฎีฐานราก (grounded theory) ซึ่งถือเป็นผลของการวิจัยในครั้งนี้

5. ระยะเวลาการวิจัย

เมื่อผู้วิจัยได้รับการอนุมัติให้สามารถดำเนินการวิจัยเรื่องปฏิบัติการยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำของ ผู้อำนวยการโรงเรียนแล้วผู้วิจัยได้กำหนดระยะเวลาในการดำเนินการวิจัยประมาณ 20 เดือน เพื่อดำเนินการ ในส่วนของกระบวนการวิจัย ดังรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 2 ระยะเวลาการวิจัย

ที่	ขั้นตอน การดำเนินการ	กิจกรรม/วิธีการ	ระยะเวลา	หมายเหตุ
1	ขั้นเตรียมการเก็บ รวบรวมข้อมูล	<ul style="list-style-type: none"> - การเตรียมตัวของผู้วิจัย - การสร้างแนวคำถาม (guideline) ที่ใช้ ในการสัมภาษณ์เชิงลึก และการจัดกลุ่ม สนทนา - การประสานงานกับพื้นที่วิจัย 	เมษายน 2552	
2	ขั้นการเก็บ รวบรวมข้อมูล การวิจัย	<ul style="list-style-type: none"> - ศึกษาข้อมูลในโรงเรียนที่กำหนด - การสร้างความคุ้นเคย - การสัมภาษณ์เชิงลึก การจัดกลุ่มสนทนา การสังเกต และการวิเคราะห์เอกสาร - การประมวลผลข้อมูลเบื้องต้น 	พฤษภาคม 2552 ถึง ตุลาคม 2553	เก็บข้อมูล เพิ่มเติมตาม ความจำเป็นใน เดือน กุมภาพันธ์ 2553 ถึง มีนาคม 2553
3	ขั้นการวิเคราะห์ ข้อมูล	<ul style="list-style-type: none"> - วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม สำเร็จรูป ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ - สรุปข้อมูลการวิจัย 	พฤศจิกายน - ธันวาคม 2553	

ตารางที่ 2 ระยะเวลาการวิจัย (ต่อ)

ที่	ขั้นตอน การดำเนินการ	กิจกรรม/วิธีการ	ระยะเวลา	หมายเหตุ
4	ขั้นการยกร่าง รายงาน	- จัดพิมพ์เอกสารรายงานผลการวิจัย - ขอคำแนะนำจากประธานที่ปรึกษา - ดุษฎีนิพนธ์	กุมภาพันธ์ 2445	
5	ขั้นการตรวจสอบ ทบทวน	- พิสูจน์อักษร	มีนาคม 2554	
6	ขั้นการจัดทำ ต้นฉบับสมบูรณ์	- จัดพิมพ์รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ - สอดดุชฎีนิพนธ์	เมษายน 2554	

6. การนำเสนอผลการวิจัย

หลังจากที่ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว ได้นำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพมาใช้ในการอธิบายและตอบคำถามการวิจัย อธิบายถึงยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียน แล้วนำเสนอผลการวิจัยแยกเป็นบทดังนี้ บทที่ 1 บทนำ บทที่ 2 เอกสาร วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย บทที่ 4 บริบทชุมชนและโรงเรียน บทที่ 5 ลักษณะและเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน บทที่ 6 การปฏิบัติและปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน บทที่ 7 ผลที่สืบเนื่องจากภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน บทที่ 8 สรุปผลการวิจัย ข้อเสนอเชิงทฤษฎี และข้อเสนอแนะ

บทที่ 4 บริบทชุมชนและโรงเรียน

ในการศึกษาวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก “ปฏิบัติการยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน” ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาบริบทของชุมชนและโรงเรียนซึ่งเป็นพื้นที่เป้าหมายในการวิจัยครั้งนี้ โดยได้ศึกษาจากการวิเคราะห์เอกสารสารสนเทศของโรงเรียนและชุมชน การสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการระหว่างบุคลากรในโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องในชุมชน การสังเกต และการจัดกลุ่มสนทนา มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในบริบทของโรงเรียนและชุมชนซึ่งจะช่วยให้มองเห็นภาพโดยรวมอันจะนำไปสู่การอธิบายหรือตีความหมายของยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยในการนำเสนอข้อมูลเชิงบริบทนี้ ผู้วิจัยจะใช้ชื่อสมมติที่เทียบเคียงกับชื่อจริง ซึ่งผู้วิจัยขอแนะนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. บริบทชุมชนและโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา

1.1 บริบทชุมชนกลางกรุงอีสาน

พื้นที่โดยทั่วไปเป็นที่ราบสูง ทางทิศตะวันตกสูงมากเพราะมีแนวเขาภูกระดึง และเพชรบูรณ์ สำหรับทิศตะวันออกเฉียงใต้ มีลักษณะสูงต่ำ มีที่ราบลุ่มแถบลุ่มน้ำชี และน้ำพองพื้นที่สูงกว่า ระดับ น้ำทะเลปานกลาง โดยเฉลี่ย 100–200 เมตร จังหวัดกลางกรุงอีสานอยู่ในเขตมรสุมปีหนึ่งมี 3 ฤดู คือ ฤดูฝน (พฤษภาคม ถึง ตุลาคม) ฤดูหนาว (พฤศจิกายน ถึง กุมภาพันธ์) ฤดูร้อน (มีนาคม ถึง กันยายน) ปริมาณน้ำฝนโดยเฉลี่ย 1,393.06 มิลลิเมตร/ปี

ด้านการคมนาคม ทางรถยนต์ มีทางหลวงแผ่นดินผ่านพื้นที่จังหวัด 7 สาย ทางรถไฟ มีท่าอากาศยานพาณิชย์ 1 แห่ง การสื่อสารและโทรคมนาคม มีที่ทำการไปรษณีย์ จำนวน 27 แห่ง แยกเป็นประเภทรับฝาก 3 แห่ง และประเภทรับ-จ่าย 24 แห่ง มีสำนักงานเขตโทรศัพท์ภูมิภาคที่ 2 ซึ่งมีชุมสายในการปฏิบัติงานในจังหวัด 8 แห่ง

ด้านสื่อมวลชน มีสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย NBT กลางกรุงอีสาน สำนักประชาสัมพันธ์เขต 1 สถานีถ่ายทอดผ่านดาวเทียมของสถานีวิทยุโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 และช่อง 9 อ.ส.ม.ท. สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 ช่อง 7 และทีวีไทย นอกจากนี้ยังมีสถานีวิทยุกระจายเสียง 14 สถานี หนังสือพิมพ์ส่วนกลาง 12 ฉบับ และหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น 13 ฉบับ

จังหวัดกลางกรุงอีสานเป็นศูนย์กลางทางการค้าและการลงทุนของภาคอีสาน การเกษตรเป็นอาชีพหลักของประชาชนในจังหวัด ประมาณร้อยละ 75 ของประชากรทั้งจังหวัดประกอบอาชีพเกษตรกรรม

สถานที่สำคัญ กลางกรุงอีสานเป็นจังหวัดที่มีสถานที่ท่องเที่ยวเป็นจำนวนมาก และที่มีชื่อเสียงระดับโลก คือการค้นพบไดโนเสาร์ ที่อำเภอกุฉินารายณ์ พันธุ์ซอโรพอด มีอายุประมาณ 120–130 ล้านปี จัดแสดงที่พิพิธภัณฑ์ไดโนเสาร์ อ.กุฉินารายณ์ สถานที่ท่องเที่ยวทางธรรมชาติที่เด่นของจังหวัด ได้แก่ เขื่อนลำพองหนีบ บึงกลางกรุงนคร และถ้ำค้างคาว สถานที่ท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมที่สำคัญ ได้แก่ พระธาตุกลางกรุงอีสาน พระมหาธาตุกรุงนคร (วัดหนองแสง) และกุฏิเด็ดย่น้อย ส่วนสถานที่ท่องเที่ยวที่สะท้อนวิถีชีวิตของชาวกลางกรุงอีสานได้แก่ หมู่บ้านจางออง และหมู่บ้านเต่า นอกจากนี้จังหวัดกลางกรุงอีสานยังมีสถานที่ท่องเที่ยวทางประวัติศาสตร์ที่น่าสนใจ ได้แก่ เมืองโบราณโนนเวียง และกุฏิประดาชัย

งานประเพณีที่สำคัญได้แก่ “งานไหว้พระธาตุ” ณ พระธาตุดอกกลางกรุงอีสาน ในวันขึ้น 15 ค่ำ เดือน 6 เป็นงานเฉลิมฉลองพระธาตุเพื่อให้ประชาชนได้สักการะพระธาตุคู่บ้านคู่เมือง งานสุดยอดประเพณี สงกรานต์อีสาน เทศกาลดอกคูน-เสียงแคนและถนนข้าวเหนียวในช่วงสงกรานต์ “งานเทศกาลไหมประเพณี ผูกเสี่ยวและงานกาชาดจังหวัดกลางกรุงอีสาน” เป็นงานเทศกาลประมาณช่วงฤดูหนาวปลายปี

ประวัติความเป็นมา จากหลักฐานการสำรวจบริเวณ อำเภอภูวัง ได้ค้นพบเครื่องสำริดและ เหล็กมีเครื่องมือเครื่องใช้เป็นขวาน รวมทั้งแบบแม่พิมพ์ที่ใช้หล่อ มีกำไลแขนสำริดคล้องอยู่ที่โครงกระดูกท่อน แขน ซ้อนกันหลาย วง พบกำไลทำด้วยเปลือกหอย รวมทั้งพบแหวนเหล็กใน แสดงว่ามีการปั้นด้วยท่อผ้าใช้ในยุคนั้นแล้ว นอกจากนี้ ยังพบขวานทองแดง อายุ 4,600-4,800 ปี เป็นหัวขวานหัวเดียวที่พบในประเทศไทย ที่มีอายุเก่าแก่ที่สุดในเอเชียอาคเนย์ ในชั้นดินที่ 20 การกำหนดอายุโดยคาร์บอนต์ 14 จากชั้นดินที่ 19 ปรากฏว่าอายุ 4,275 ปี จากหลักฐานข้างต้นพิสูจน์ให้เห็นว่าอาณาจักรขอมจังหวัดกลางกรุงอีสาน เป็นแหล่งกำเนิดอารยธรรม วัฒนธรรมอันสูงสุดมาแต่ดึกดำบรรพ์มีความเจริญรุ่งเรืองมาก่อนสมัยพุทธกาลหลายพันปี

บริเวณบ้านโนนเวียง วัดป่าภิกษุนอน ตำบลนาขุม ได้พบเสมาหินปักอยู่เป็นระยะและล้อมดิน มีรอยสลักกลีบบัว กลีบเดียวหรือสองกลีบ แท่งหินที่สำคัญที่ชาวบ้านเรียกว่าเสาหลักเมืองเป็นรูปทรงกลมมี รอยจารึก ซึ่งเข้าใจว่าเป็นตัวอักษรขอมโบราณ ได้นำเอามาทำเป็นหลักเมืองกลางกรุงอีสาน เมืองโบราณ แห่งนี้ กรมศิลปากรได้ขุดค้นพบโครงกระดูกมนุษย์โบราณ ฝังอยู่อย่างเป็นระเบียบ มีโบราณวัตถุหลายอย่าง ฝังรวม อยู่ด้วย สันนิษฐานว่าเป็นเมืองที่มีคนอาศัยอยู่มาหลายยุคหลายสมัยบริเวณยอดเขาภูวังเป็นวงกลมซึ่ง โอบล้อม พื้นที่ 3 ตำบล มีพระพุทธรูปแบบทวารวดี จากภาพถ่ายทางอากาศ พบเมืองโบราณหลายแห่งอยู่ใกล้ ลำน้ำบอง ซึ่งเป็นลำน้ำสำคัญ คือเมืองโบราณที่วัดดงเมืองแอม ในเขตอำเภอน้ำบอง เมืองมีขนาด 2900X3000 เมตร ซึ่งเป็นเมืองขนาดใหญ่ ที่สุดในภาคอีสานเท่าที่ได้พบเห็นในประเทศไทยจะเป็นรองอยู่ก็เฉพาะเมืองนครชัยศรี (นครปฐมโบราณ) พระธาตุบ้านขาม อำเภอน้ำบองมีประวัติว่า เดิมมีตอมะขามใหญ่ซึ่งตายไปนานแล้ว กลับงอกเงย ขึ้นอีกคนเจ็บป่วยเมื่อได้กินใบซึ่งงอกขึ้นใหม่นี้จะหาย หากผู้ใดไปทำมิดีมิร้ายหรือดูถูก ไม่เคารพ ก็จะมีอันเป็นไปโดย ปัจจุบันทันด่วนชาวบ้านจึงพร้อมใจกันก่อพระเจดีย์ครอบตอมะขามนี้ ไว้โดยสลักบรรจุ คำสอนของ พระพุทธเจ้า เข้าไว้ในตอมะขามเหตุนี้จึงเรียกว่าพระธาตุบ้านขามมาแต่โบราณ

เมื่ออิทธิพลของขอมเสื่อมลงหลังพุทธศวรรษที่ 16 จนกระทั่งถึงสมัยอยุธยา บ้านเมือง ทางภาคอีสานโดนกระทบจากภัยสงคราม หรือภัยอื่น ๆ จนกลายเป็นเมืองร้าง ผู้คนระส่ำระสาย ในการประชุม พงศาวดารภาค 70 ของกรมศิลปากร เรื่องพงศาวดารยอนครเวียงจันทร์ปรากฏ ข้อความตอนหนึ่งว่า “ศักราช ได้ 76 ปี กาบสะง่าเจ้าบ้านท่านกวาดครวญวังลง “คำว่าศักราชได้ 76 เทียบได้กับ พ.ศ. 2257 คือ 16 ปี ก่อนพระเจ้าศิริบุญสารขึ้นครองราชสมบัติ หรือปลายสมัยอยุธยาและว่าภูวังมีฐานะเป็น ชุมชนเมืองสำคัญแล้ว มีฐานะเป็นเมืองป้อมหรือเมืองหน้าด่าน ของเวียงจันทร์ ตั้งอยู่ในเส้นทางมาติดต่อกับนครเวียงจันทร์ กับ กรุงศรีอยุธยา กรุงธนบุรี และกรุงเทพฯ การเดินทางโดยทั่วไปของทั้งสองนครต้องผ่านโคราช ช่องสามหมอ ภูวัง หนองบัวลำภู เพราะเป็นทางตรงและมีน้ำท่วมอุดมสมบูรณ์ ต่อมาภายหลังเพื่อหลีกเลี่ยง ทางลุ่ม จึงมีทางรถไฟ ทางรถยนต์ ระยะแรกไปตามที่ตอนผ่านเมืองเพล บ้านไฟ กลางกรุงอีสาน อุดรธาฯ

ในด้านการศึกษา จังหวัดกลางกรุงอีสานเป็นแบ่งออกเป็น 5 เขตพื้นที่การศึกษา โดยมี โรงเรียนทุกสังกัดที่เปิดสอนการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดกลางกรุงอีสาน จำนวน 1,111 แห่ง จำนวนนักเรียน 247,982 คน จำนวนครู 12,089 คน จำนวนห้องเรียน 13,405 ห้อง สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา 7 แห่ง เป็นของรัฐ 4 แห่ง เอกชน 3 แห่ง

ประชาชนในพื้นที่ชุมชนตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษา ดังจะเห็นได้จากจำนวน สถานศึกษาที่มีมากมายหลายระดับ ทั้งภาครัฐและเอกชน รวมถึงจำนวนนักเรียน นักศึกษา ในสถาบันการศึกษา

ต่าง ๆ ซึ่งนอกจากจะเป็นคนในเขตพื้นที่แล้ว ยังมีนักเรียนนักศึกษาอีกจำนวนไม่น้อยที่เดินทางมาศึกษาจากต่างท้องที่ ด้วยชื่อเสียงซึ่งเป็นที่ยอมรับและรู้จักอย่างกว้างขวาง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรวมถึงผลงานต่าง ๆ สามารถสร้างชื่อเสียงให้กับสถานศึกษาและจังหวัด จึงทำให้กลางกรุงอีสานเป็นเมืองสำคัญทางการศึกษาอีกแห่งหนึ่ง

โรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา เป็นโรงเรียนแห่งหนึ่งซึ่งเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง และมีชื่อเสียงมานาน ด้วยระบบการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ เป็นที่ยอมรับของชุมชน และสิ่งที่สำคัญคือ มีผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณลักษณะที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำที่เป็นเอกลักษณ์อย่างน่าสนใจ จึงทำให้ผู้วิจัยเลือกเป็นหนึ่งในพื้นที่ในการวิจัยครั้งนี้

บทสรุปข้อมูลเกี่ยวกับชุมชน ชุมชนกลางกรุงอีสาน เป็นชุมชนใหญ่ระดับจังหวัด เป็นศูนย์กลางสำคัญของภาคตะวันออกเฉียงเหนือในด้านที่สำคัญ เช่น เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ประเพณี การศึกษา เป็นต้น ในด้านการจัดการศึกษาถือว่าเป็นศูนย์กลางการจัดการศึกษาที่สำคัญ มีหน่วยงานทางการศึกษาและหน่วยงานที่จัดการศึกษาทุกระดับ มีความเป็นเลิศทางการศึกษาและเป็นที่ยอมรับระดับภูมิภาคไปจนถึงระดับประเทศ บุคคลในชุมชนตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการศึกษา มีการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาเป็นอย่างดี มีการบริหารการศึกษาในรูปแบบเขตพื้นที่การศึกษาโดยแบ่งออกเป็น 5 เขตพื้นที่การศึกษา รับผิดชอบการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่บริการในอำเภอต่าง ๆ ส่งเสริมสนับสนุนและขับเคลื่อนการจัดการศึกษาอย่างมีเอกภาพตามนโยบายการศึกษาแห่งชาติ มีความพร้อมด้านปัจจัยส่งเสริมคุณภาพการศึกษา ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาโดดเด่น มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ในระดับประเทศ จากการศึกษาบริบทพบว่า เป็นพื้นที่ซึ่งมีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์การวิจัย

โรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา ซึ่งเป็นโรงเรียนพื้นที่เป้าหมายของการวิจัย ตั้งอยู่ในตัวจังหวัดกลางกรุงอีสาน บริเวณกลางเมือง ซึ่งเป็นแหล่งชุมชนใหญ่ ซึ่งจากการศึกษาข้อมูลบริบทของโรงเรียนแล้วพบว่ามีคุณสมบัติตามเกณฑ์การวิจัยที่กำหนด จึงถูกคัดเลือกเป็นพื้นที่เป้าหมายในการวิจัยครั้งนี้

1.2 บริบทโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา

1.2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษา

โรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษา ประเภทสหศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลางกรุงอีสาน เขต 1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ตั้งอยู่เลขที่ 240 ถนนหลังเมือง ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดกลางกรุงอีสาน

โรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา เดิมเป็นที่สาธารณะในเขตตำบลกลางกรุง อำเภอเมือง จังหวัดกลางกรุงอีสาน มณฑลอุดรธานี มีเนื้อที่ทั้งหมด 19 ไร่ 1 งาน 99.6 ตารางวา

พระพิสัยสิทธิธรรม ผู้ว่าราชการจังหวัดสมัยนั้น ใช้เป็นที่ปลูกบ้านพักข้าราชการ และเป็นสโมสรเสื่อป่าในเวลาต่อมา เมื่อกองเสื่อป่ายุบ หลวงราชภูริธูรกิจ นายอำเภอกลางกรุง 5 (สวนหลวง) เปิดทำการสอนเมื่อวันที่ 6 ตุลาคม พ.ศ. 2474 มีครู 5 คน เป็นครูชาย 3 คน เป็นครูสตรี 2 คน มีนักเรียน 15 คน เป็นชายทั้งหมด

ต่อมาตั้งชื่อเป็น “โรงเรียนสตรีประจำอำเภอกลางกรุง 2 (สวนหลวง)” เปิดสอนถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในปี พ.ศ. 2479 กระทรวงธรรมการยกฐานะให้เป็นโรงเรียนรัฐบาล ให้ชื่อว่า “โรงเรียนสตรีประจำจังหวัดกลางกรุงอีสาน”

ปี พ.ศ. 2483 เปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนสตรีกลางกรุงอีสาน”

ปี พ.ศ. 2510 เปิดชั้นเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย รับนักเรียนชายด้วย จึงเปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา” เป็นต้นมา

ปี พ.ศ. 2528 ได้ัญเชิญ พระพุทธกัลยาณมุนี พระพุทธรูปปางลีลามาประดิษฐานไว้ที่ประตู ด้านหน้าโรงเรียน ตามนโยบายจัดหาพระพุทธรูปประจำสถานศึกษา ของกระทรวงศึกษาธิการและจัดพิธีสมโภชเมื่อวันที่ 19 กันยายน พ.ศ. 2528

ปี พ.ศ. 2530 รับนักเรียนชั้น ม.1 และ ม.4 เป็นสหศึกษา

ปัจจุบันมีอาคารถาวร 5 หลัง อาคารอเนกประสงค์ 5 หลัง ได้แก่ อาคารศูนย์วิจัยและพัฒนาอาคารฝึกงานกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพฯ อาคารเกษตร อาคารชั่วคราว และอาคาร 2 ชั้น มีครูและบุคลากรทางการศึกษา 179 คน (บริหาร 5 คน ช่วยราชการ 5 คน ไปช่วยราชการ 3 คน อัตราจ้าง 3 คน ครูชาวต่างชาติ 5 คน ลูกจ้าง 10 คน นักการภารโรง 7 คน พนักงานขับรถ 2 คน และลูกจ้างชั่วคราว 2 คน)

เครื่องหมายของโรงเรียนคือ รูปนางฟ้า มือขวาถือคบเพลิงชูเหนือเศียรมือซ้ายถือตำราเรียน สีของโรงเรียนคือสีชมพู ซึ่งหมายความว่า ความสุภาพ อ่อนน้อมและมีคุณธรรม พระพุทธรูปประจำโรงเรียนคือ พระพุทธกัลยาณมุนี และต้นไม้ประจำโรงเรียน คือต้นคูณ (ราชพฤกษ์) และปรัชญาของโรงเรียนคือ คุณธมโม จ วิชชา จ วุฒนวหา โหนติ แปลว่า คุณธรรมและความรู้ นำไปสู่ความเจริญ และตรงกับภาษาอังกฤษ คือ Moral and knowledge make good citizen



ภาพที่ 6 เครื่องหมายหรือสัญลักษณ์ประจำโรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษา

โรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษาได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และ กลยุทธ์ที่เชื่อมโยง ร้อยรับกับเป้าประสงค์และกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเขตพื้นที่การศึกษากลางกรุงอิสาน เขต 1 ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision) โรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษา เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ เน้นคุณธรรมนำความรู้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง มุ่งสู่สากลและร่วมกับชุมชนในการสืบสานภูมิปัญญาไทย ใส่ใจสิ่งแวดล้อม เป้าประสงค์ (Goal) เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ และก้าวสู่ความเป็นสากล ดำรงชีวิตตามวิถีไทย และอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข และพันธกิจ (Mission) ของโรงเรียน ได้แก่ พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา และหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานเน้นการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พัฒนาระบบบริหารและการจัดการ มุ่งเน้นการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างความเข้มแข็งและการประกันคุณภาพการศึกษา พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ และร่วมมือกับชุมชนในการสร้างบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดจนการสืบสานภูมิปัญญาไทย สำหรับกลยุทธ์ของโรงเรียน ได้แก่ เร่งรัดการปฏิรูปการศึกษาโดยยึดคุณธรรมนำความรู้ตามหลักปรัชญา

เศรษฐกิจพอเพียง พัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ กระจายอำนาจการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชนและท้องถิ่นในการจัดการศึกษา

1.2.2 ข้อมูลบุคลากร และผู้อำนวยการโรงเรียน

ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับบุคลากรในโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา มีครูทั้งสิ้น 174 คน เป็นบุคลากรชาย 43 คน หญิง 131 คน มีวิทยฐานะทางวิชาชีพร้อยละ 100 นอกจากนี้ยังมีบุคลากรสายสนับสนุนงานสอนของโรงเรียนจำนวนหนึ่ง ได้แก่ นักการภารโรง พนักงานขับรถ และยาม อายุโดยเฉลี่ยสูงกว่า 40 ปี บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานและมีความเป็นกัลยาณมิตรที่ดีทั้งต่อบุคลากรภายในโรงเรียนรวมถึงบุคคลในชุมชน มีความกระตือรือร้นในการทำงานและมีความรับผิดชอบในหน้าที่และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา มีภูมิลำเนาในเขตพื้นที่จังหวัดกลางกรุงอีสาน สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาจากมหาวิทยาลัยกลางกรุงอีสาน ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่เก่าแก่และมีชื่อเสียงในภาคตะวันออกเฉียงเหนือดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ มีผลงานที่โดดเด่น ได้รับรางวัลผู้บริหารที่แสดงความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ บริหารโรงเรียนด้วยวิสัยทัศน์และกระบวนทัศน์ในการพัฒนาที่มีประสิทธิผล ปรากฏผลสัมฤทธิ์เชิงประจักษ์ทั้งผลงานในฐานะผู้บริหาร ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และชื่อเสียงของโรงเรียน ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้บริหารมืออาชีพที่ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้อำนวยการ

1.2.3 ข้อมูลนักเรียน

โรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษาเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จัดชั้นเรียน 78 ห้องเรียน (12-12-12/14-14-14) มีนักเรียน 3,345 คน ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 36 ห้องเรียน จำนวนนักเรียน 1,595 คน แบ่งเป็น มัธยมศึกษาปีที่ 1 จำนวน 12 ห้องเรียน นักเรียน 528 คน มัธยมศึกษาปีที่ 2 จำนวน 12 ห้องเรียน นักเรียน 513 คน มัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 12 ห้องเรียน นักเรียน 554 คน

ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 42 ห้องเรียน จำนวนนักเรียน 1,750 คน แบ่งเป็น มัธยมศึกษาปีที่ 4 จำนวน 14 ห้องเรียน นักเรียน 571 คน มัธยมศึกษาปีที่ 5 จำนวน 14 ห้องเรียน นักเรียน 562 คน มัธยมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 14 ห้องเรียน นักเรียน 617 คน

1.2.4 อัตลักษณ์ทางการบริหาร

โรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษาจัดโครงสร้างบริหารงานเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มอำนาจการ กลุ่มวิชาการ กลุ่มแผนงานและงบประมาณ และกลุ่มกิจการนักเรียน ผู้บริหารยึดหลักการบริหารและเทคนิคการบริหารแบบธรรมาภิบาลและประชาธิปไตยโดยบริหารงานเชิงระบบและยึดเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพการศึกษาที่พัฒนาจากมาตรฐานการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษามีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในรูปแบบการบริหารเชิงระบบ ดังนี้

1) สืบเสาะหาปัจจุบันปัญหาและความต้องการจำเป็นที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนและรายงานการประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนในรอบปีที่ผ่านมาโดยยึดหลักร่วมคิดร่วมทำ

2) วิเคราะห์แนวทางปฏิบัติโดยประชุมคณะกรรมการบริหารโรงเรียนระดมสมองเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหา จัดลำดับความสำคัญของปัญหาเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขและพัฒนาต่อไป และกลุ่มงาน กลุ่มสาระฯ และงานวิเคราะห์หาแนวทางของตนให้สอดคล้องกับแนวทางของโรงเรียน

3) เลือกทางเลือกที่เหมาะสมและวางแผนปฏิบัติ โดยแต่ละกลุ่มงาน กลุ่มสาระการเรียนรู้ และงาน จัดทำโครงการ/งานและกิจกรรมที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย โดยคำนึงถึงความประหยัด สามารถใช้ทรัพยากร บุคคล งบประมาณ วัสดุและเวลาที่มีอยู่ รวบรวมจัดทำเป็นแผนปฏิบัติราชการประจำปี เพื่อให้ได้ผลงานที่สร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ โดยส่งเสริมให้ใช้และรักษาอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้สอยได้ทันที รวมทั้งจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติ งานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นปัจจุบัน

4) ปฏิบัติตามแผนที่กำหนดเป็นขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนงานและโครงการที่กำหนดไว้ โดยใช้กิจกรรม 5 ส เป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงาน เพื่อให้บุคลากรได้ปฏิบัติเป็นกิจวัตรจนเกิดเป็นคุณลักษณะ ที่มีผลให้ดำเนินงาน/โครงการสำเร็จและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการกำกับติดตามและสนับสนุนให้ ขวัญกำลังใจในระหว่างการทำงาน

5) การประเมินผลการดำเนินงาน โรงเรียนจัดให้มีการประเมินผลตามแผนที่วางไว้ โดยมีการติดตามประเมินผลระหว่างการทำงาน มีการจัดตารางการประชุมกลุ่มงานในระดับต่าง ๆ เช่น กลุ่มบริหาร หัวหน้างานทุกกลุ่มงานเพื่อติดตามนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน ในทันทีที่พบจุดบกพร่องต่างๆ ระหว่างการทำงาน และมีการประเมินเมื่อสิ้นสุดกิจกรรมหรือโครงการ เพื่อประมวลผลว่ากิจกรรมหรือโครงการนั้นๆ บรรลุจุดประสงค์และเป้าหมายเพียงใด มีอุปสรรคปัญหาใดและมีข้อเสนอแนะไว้สำหรับการพัฒนางานในรอบใหม่อย่างไร ได้จัดทำเอกสารสรุปรายงานผลการปฏิบัติงานไว้เป็นหลักฐานและเพื่อการเผยแพร่ต่อไป

การบริหารกับการบูรณาการการเรียนการสอน

ในปีการศึกษาปัจจุบัน โรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษาบริหารหลักสูตรสถานศึกษาตามหลักสูตรการศึกษา ขั้นพื้นฐาน โดยเปิดแผนการเรียนเพื่อสนองความต้องการของผู้เรียน เปิดสอนวิชาพื้นฐาน วิชาเพิ่มเติม วิชาพื้นฐานอาชีพ รวมทั้งกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนอย่างหลากหลาย ให้นักเรียนได้เลือกเรียนตามความสนใจและความถนัด นอกจากนี้โรงเรียนยังเปิดสอนวิชาคอมพิวเตอร์สำหรับนักเรียนทุกคน โดยจัดสอนในระดับ ม.2 และ ม.5 สำหรับทุกคน เปิดเป็นวิชาเลือกเสรีสำหรับนักเรียน ม.3 และวิชาพื้นฐานอาชีพ ม.4-ม.6 กำหนดให้จัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการทุกรายวิชา ทั้งด้านเนื้อหาวิชาและวิธีการจัดกิจกรรม โดยกำหนดให้ครูผู้สอนระดับเดียวกันได้วางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนร่วมกันสอดแทรกจุดเน้นที่ต้องการ ได้แก่ ด้านคุณธรรมจริยธรรม สิ่งแวดล้อม ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และ ICT ครูผู้สอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ยึดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ทุกด้าน

การพัฒนาบุคลากรกับการบริหารจัดการโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้

โรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษาได้บริหารจัดการโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานในรูปแบบที่เกิดจากการร่วมคิดร่วมทำ ร่วมตัดสินใจและปรับปรุงแก้ไขพัฒนากับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนได้แก่ ผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา ในด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและการบริหารทั่วไป โดยให้มีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน การกำกับติดตาม ตรวจสอบและการประเมินผลงาน โดยสรุปตามขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย การวางแผนพัฒนา ได้แก่ แผนปฏิบัติราชการประจำปี การดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการ การประเมินผลการดำเนินงาน การสรุปผลและรายงานประจำปี

การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ อาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม

ในปีการศึกษาปัจจุบันโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษาได้พัฒนาแหล่งเรียนรู้ อาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม ที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ได้แก่ ห้องสมุดมีชีวิต ห้องเรียนมัลติมีเดีย แหล่งเรียนรู้ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ การพัฒนาห้อง ICT และการพัฒนาห้องศิลปะดนตรี



ภาพที่ 7 โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา

1.2.5 อัตลักษณ์การจัดการเรียนการสอน

โรงเรียนส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นกระบวนการโดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ แต่การนำนักเรียนเข้าสู่กระบวนการยังไม่หลากหลาย ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน ผู้เรียนมีความรู้ในเนื้อหาวิชา แต่ความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ การแก้ปัญหา ยังไม่เป็นระบบเท่าที่ควร ด้านสื่อการเรียนการสอน โรงเรียนนำสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและส่งเสริมให้ครูผลิตและใช้สื่อการสอนที่มีคุณภาพ และหลากหลาย ด้านคุณธรรม จริยธรรม และระเบียบวินัย โรงเรียนมีนโยบาย และโครงการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ปลุกฝังให้นักเรียนมีจิตสำนึกในการดำรงตนตามบทบาทหน้าที่ตามระบอบประชาธิปไตย และดำรงชีวิตตามแนวทางของพระพุทธศาสนา ด้านดนตรี กีฬา ศิลปวัฒนธรรม และการอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น โรงเรียนจัดโครงการและกิจกรรมหลากหลายในการส่งเสริม ดนตรี กีฬา ศิลปวัฒนธรรมและการอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น แต่การเข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าวกับชุมชนยังต้องมีการพัฒนาขึ้นอีก และด้านสุขภาพอนามัย โรงเรียนจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาคุณภาพอนามัยแก่นักเรียนและบุคลากรอื่นๆ ในโรงเรียนหลายกิจกรรม เช่น กิจกรรมรณรงค์ป้องกันโรคเอดส์ การบริการตรวจสุขภาพประจำปี การออกกำลังกายและกิจกรรมกีฬาภายใน เป็นต้น

โรงเรียนจัดอบรมและจัดกิจกรรมด้านคุณธรรม จริยธรรมให้แก่ นักเรียน เน้นให้ครูสอดแทรกคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่พึงงาม ในการเรียนการสอนทุกรายวิชา มีการผลิตและพัฒนาคู่มือสอนนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา ส่งเสริม พัฒนาครู ในการผลิตสื่อนวัตกรรมให้มากขึ้น จัดทำและพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ พัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญอย่างหลากหลาย พัฒนาการวัดผลและประเมินผลการเรียนอย่างหลากหลายวิธีโดยเน้นตามสภาพจริง จัดกิจกรรมการซ่อมเสริมให้หลากหลายวิธี จัดกิจกรรมเพื่อสร้างจิตสำนึกให้นักเรียนเห็นความสำคัญของสิ่งแวดล้อม จัดกิจกรรมส่งเสริมให้นักเรียนมีระเบียบวินัยในตนเองและมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมลูกเสือเนตรนารี ยุวกาชาดและผู้นำเพื่อประโยชน์ โดยครูทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม จัดทำและพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น โดยให้บุคลากรท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดทำ และให้บริการสถานประกอบการ จัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพอนามัย ศิลปะ ดนตรี กีฬา และวัฒนธรรมประเพณี จัดกิจกรรมร่วมกับชุมชนเกี่ยวกับศาสนาและเทศกาลที่สำคัญของท้องถิ่น การพัฒนาครูและนักเรียนในการจัดการกระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยจัดให้นักเรียนทุกห้องเรียนทุกระดับชั้นจัดทำโครงการบูรณาการ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้

การประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนมุ่งนำผลการประเมินไปพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุผลตามมาตรฐานการเรียนรู้ของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยนำข้อมูลผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขและส่งเสริมการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และนำไปตัดสินความสำเร็จทางการศึกษาของผู้เรียน

1.2.6 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติราชการตามภารกิจของโรงเรียน

การดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์คุณภาพดีมาก อย่างไรก็ตามในการดำเนินงานของโรงเรียนยังมีสภาพเงื่อนไข ข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน ดังนี้

ด้านอาคารสถานที่และบรรยากาศสิ่งแวดล้อม โรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา มีเนื้อที่ 19 ไร่ 1 งาน 99.6 ตารางวา มีจำนวนห้องเรียนและอาคารเรียนไม่เพียงพอกับจำนวนนักเรียน 3,345 คน ในปีการศึกษาที่ผ่านมา โรงเรียนได้รับอนุมัติให้จัดสร้างอาคารเรียนเพิ่มเติม 1 อาคาร เป็นอาคารแบบ 324 ล./41 (หลังคาทรงไทย) ขนาด 24 ห้องเรียน วันเริ่มทำการก่อสร้างวันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2549 สิ้นสุดวันที่ 21 สิงหาคม 2550 ตรวจรับงานเมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2550

ด้านบุคลากร โรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษามีครู 174 คน และนักเรียน 3,345 คน เทียบเป็นอัตราส่วน ระหว่าง ครู: นักเรียน คือ 1: 20 มีครูเพียงพอ แต่ข้อเท็จจริงโรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษาขาดแคลนบุคลากรบางสาขาวิชา ได้แก่ สาขาคอมพิวเตอร์ และดนตรีสากล โรงเรียนได้ดำเนินการแก้ไขโดยจัดหางบประมาณจ้างครูสอนดนตรีสากล และคอมพิวเตอร์

ด้านสื่อ วัสดุ อุปกรณ์และครุภัณฑ์ โรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษามีนโยบายส่งเสริมการใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนมีทักษะความรู้ประสบการณ์มากขึ้น แต่งบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากส่วนกลางไม่เพียงพอเนื่องจากสื่อเทคโนโลยีมีราคาสูงทำให้การพัฒนาส่งเสริมการใช้สื่อเทคโนโลยีดำเนินไปอย่างไม่ต่อเนื่อง

ด้านหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน โรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษาได้จัดหลักสูตร และกระบวนการเรียนการสอนที่หลากหลาย นักเรียนสามารถเลือกเรียนได้ตามความสามารถและความถนัดของตนเอง แต่การพัฒนาทางด้านหลักสูตรท้องถิ่นยังไม่เป็นที่น่าพอใจ เนื่องจากความรู้และทักษะของบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการสร้างหลักสูตรท้องถิ่นมีน้อย

โรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษา รับผิดชอบในการเป็นศูนย์ภาษาต่างประเทศของเขตพื้นที่การศึกษากลางกรุงอิสาน เขต 1 ได้แก่ ศูนย์ภาษาฝรั่งเศส ศูนย์ภาษาเยอรมัน ศูนย์ภาษาญี่ปุ่น และศูนย์ภาษาจีน แต่โรงเรียนยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มรูปแบบ เนื่องจากขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางโดยตรง โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรด้านภาษาญี่ปุ่นและภาษาจีน

1.2.7 ผลการประเมินโรงเรียน

1.2.7.1 ผลการประเมินภายใน

จากผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในโรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษา ทั้งด้านผู้เรียน ด้านครู และด้านผู้บริหาร รวม 18 มาตรฐาน พบว่าผลการประเมินโดยสรุปอยู่ในระดับ “ดีมาก” (ร้อยละ 91.82) ซึ่งสูงขึ้นจากปีการศึกษาที่ผ่านมา ทุกด้าน

ด้านผู้เรียน

มาตรฐานด้านผู้เรียนที่มีคุณภาพสูงอยู่ในระดับ “ดีมาก” มี 5 ด้านต่อไปนีตามลำดับ คือ ความมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรีและกีฬา, การมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิต, การมีทักษะในการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต, ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์ และผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสูงกว่าคุณภาพในปีการศึกษาที่ผ่านมา ทั้งนี้เนื่องจากในปีการศึกษานี้โรงเรียนได้จัดทำโครงการโครงการบูรณาการเศรษฐกิจพอเพียงและสวนพฤกษศาสตร์ด้วย ICT ให้นักเรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้โดยวิธีโครงการ นักเรียนได้ฝึกการคิด ฝึกทำงานร่วมกัน และศึกษาค้นคว้าตาม แหล่งเรียนรู้ต่างๆ อย่างหลากหลาย จนกระทั่งปรากฏผลงานในการจัดนิทรรศการโครงการบูรณาการเศรษฐกิจพอเพียงขึ้น นอกจากนี้ในปีการศึกษานี้ครูผู้สอนได้วิเคราะห์ผู้เรียนก่อนเรียนในทุกวิชา และนำผลการวิเคราะห์มาจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมากขึ้น (มาตรฐานที่ 10) จึงมีผลให้ผู้เรียนมีคุณภาพมากขึ้น

มาตรฐานที่มีผลการประเมินในระดับต่ำกว่าด้านอื่น ๆ แต่ยังอยู่ในระดับ “ดี” มี 3 มาตรฐานตามลำดับจากค่าน้อยไปมาก คือ มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม, มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร และมาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ ซึ่งแม้ว่าโรงเรียนจะได้จัดกิจกรรมส่งเสริมผู้เรียนอย่างหลากหลายและครอบคลุมทุกด้าน แต่ปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ภายนอกยังมีอิทธิพลต่อนักเรียน อันได้แก่

สภาพสังคมยุคใหม่และกระแสโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งจากสื่อต่าง ๆ และความเจริญทางวัตถุต่าง ๆ จึงมีผลให้พฤติกรรมทางคุณธรรมจริยธรรมไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ส่งผลกระทบไปถึงคุณภาพมาตรฐานด้านการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม และด้านความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร ซึ่งต้องอิงอาศัยพฤติกรรมทางจริยธรรมในด้านสำนึกรับผิดชอบเช่นกัน

ด้านครู

ครูมีวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ หมั่นพัฒนาตนเอง เข้ากับชุมชนได้ดี มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอยู่ในระดับ “ดีมาก” กล่าวคือ มาตรฐานที่ 9 ครูมีวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ หมั่นพัฒนาตนเอง เข้ากับชุมชนได้ดีอยู่ในระดับ “ดีมาก” และมาตรฐานที่ 10 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ อยู่ในระดับ “ดีมาก” โดยมีคุณภาพจากมากไปน้อยดังนี้ คือ ครูมีความรู้ความเข้าใจเป้าหมายการจัดการศึกษาและหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการวิเคราะห์ศักยภาพของผู้เรียนและเข้าใจผู้เรียนเป็นรายบุคคล มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนา การเรียนรู้ของตนเองและผู้เรียน มีการประเมินผลการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับสภาพการเรียนรู้ที่จัดให้ผู้เรียนและอิงพัฒนาการของผู้เรียน มีการนำผลการประเมินมาปรับเปลี่ยนการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพตามลำดับ ส่วนด้านที่มีผลประเมินต่ำกว่าด้านอื่น ๆ คือ มีการวิจัยเพื่อพัฒนาสื่อและการเรียนรู้ของผู้เรียนและนำผลไปใช้พัฒนาผู้เรียน

ด้านผู้บริหาร

ผลการประเมินคุณภาพด้านผู้บริหารมีแนวโน้มสูงขึ้นทุกด้านและมีคุณภาพอยู่ในระดับ “ดีมาก” กล่าวคือ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการศึกษา มีการจัดองค์กร โครงสร้าง ระบบการบริหารงานและพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบครบวงจร สถานศึกษามีการจัดหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สถานศึกษามีการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย สถานศึกษาร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กรทางศาสนา สถาบันทางวิชาการและองค์กรภาครัฐและเอกชนเพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในชุมชน และสถานศึกษามีการสนับสนุนและใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาในท้องถิ่น ด้วยคุณภาพผู้บริหารทั้ง 8 มาตรฐาน ผวนกับคุณภาพด้านครูอยู่ในระดับ “ดีมาก” จึงมีผลการประเมินด้านผู้เรียนอยู่ในระดับ “ดี”

1.2.7.2 ผลการประเมินภายนอก

โรงเรียนได้รับการประเมินภายนอกรอบสองเมื่อวันที่ 14-16 มีนาคม พ.ศ. 2549 ผลการประเมินปรากฏว่า โรงเรียนได้รับการประเมินอยู่ในระดับ ดีมาก รวม 13 มาตรฐาน คือ ด้านผู้เรียน มาตรฐานที่ 1-4 และ 6-7 ได้รับการประเมินอยู่ในระดับ ดีมาก ยกเว้น มาตรฐานที่ 5 คณะกรรมการประเมินยังไม่แจ้งผลการประเมิน ด้านครู มาตรฐานที่ 8-9 ได้รับการประเมินอยู่ในระดับ ดีมาก ด้านผู้บริหาร มาตรฐานที่ 10-14 ได้รับการประเมินอยู่ในระดับ ดีมาก

ด้านผู้บริหาร

ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการศึกษา สถานศึกษามีการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง ระบบการบริหาร งานและพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบครบวงจร สถานศึกษามีการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ในการทำงานมีการวางแผน กำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจน ดำเนินงานอย่างมีระบบ และมีขั้นตอนที่ถูกต้อง มีแผนงาน โครงการปฏิบัติงานประจำปีที่ครอบคลุมภารกิจ มีการดำเนินงานการประเมินผล การสรุป และรายงานผลที่เป็นรูปธรรม ด้านวิชาการ มีการประเมินการใช้หลักสูตร และจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ฉบับปรับปรุงถึง 3 ครั้ง ครอบคลุมช่วงชั้น และทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ หลักสูตรมีสาระการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับท้องถิ่น และมีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบบูรณาการในหลายกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับท้องถิ่น และการนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน มีเครือข่ายผู้ปกครอง มีกิจกรรมการดำเนินงาน มีมูลนิธิ และสมาคมศิษย์เก่าและผู้ปกครอง และครูที่มีส่วนร่วมพัฒนาการศึกษา การดำเนินงานตามโครงการจัดสร้างชุดเครื่องมือสำหรับการดำเนินการให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรภายในโรงเรียนแบบบูรณาการ และโครงการปรับปรุงแนวปฏิบัติที่ดีด้านเทคโนโลยี

ด้านครู

ครูมีคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถ อุทิศตน และเสียสละเวลาเพื่อพัฒนาผู้เรียน และสถานศึกษาด้วยความมุ่งมั่น สถานศึกษาส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพครูในการผลิตและใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ สนใจติดตามผู้เรียน และแก้ปัญหาเป็นรายบุคคลด้วยงานวิจัยในชั้นเรียน และมีการสอนแบบโครงการ การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยเฉพาะในสาระการเรียนรู้ที่สำคัญ ควรจัดหาเทคนิควิธีการสอนที่ทำให้ผู้เรียนเกิดความสุข สนุกกับการเรียนรู้

ด้านผู้เรียน

ผู้เรียนมีกิริยา มารยาทเรียบร้อย มีสัมมาคารวะ มีความสนใจใฝ่เรียนใฝ่รู้ มีความตั้งใจในการเรียน ประพฤติตนอยู่ในระเบียบวินัยของโรงเรียน เชื่อฟังครู มีน้ำใจช่วยเหลือเพื่อนครู เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัวและชุมชน มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง สุขนิสัยและสุขอนามัยที่ดี มีทักษะในการใช้กระบวนการคิด มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ดี มีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร ค้นคว้าหาความรู้ได้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย มีทักษะในการทำงาน และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

1.2.8 ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาในอนาคต

1) โรงเรียนควรจัดกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียนในทุกกลุ่มสาระฯ เพื่อพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตรให้มากยิ่งขึ้น ควรจัดสอนเพิ่มเติมความรู้พื้นฐานที่จำเป็นตามมาตรฐานระดับชาติ

2) โรงเรียนควรเพิ่มการจัดกิจกรรมส่งเสริมและปลูกฝังผู้เรียนด้านคุณธรรม จริยธรรม ให้มากยิ่งขึ้นทุกตัวบ่งชี้ โดยเฉพาะด้านการประหยัดและการนิยมไทย เห็นคุณค่าในภูมิปัญญาไทย ภูมิใจในความเป็นไทย และรักษาวัฒนธรรมไทย

3) โรงเรียนควรเพิ่มกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อมให้มากยิ่งขึ้นอย่างทั่วถึง

4) ควรสนับสนุนให้ครูแสวงหาความรู้และเทคนิควิธีการใหม่ ๆ อยู่เป็นประจำ และทำวิจัยเพื่อพัฒนาสื่อและการเรียนรู้ของผู้เรียน นำผลไปใช้พัฒนาผู้เรียนมากขึ้น และควรมีการนำผลการประเมินมาปรับเปลี่ยนการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ

1.2.9 บทสรุปเกี่ยวกับบริบทของโรงเรียน

จากการศึกษาข้อมูล การลงพื้นที่ และหลักฐานเชิงประจักษ์ ทำให้ผู้วิจัยค้นพบว่า โรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษามีผลงานและคุณภาพทางการศึกษาอยู่ในระดับสูง โดยมีระบบการบริหารที่ชัดเจน ภายใต้การนำของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำและมีความเป็นเอกัตบุคคลในการบริหารงาน มีระบบแบบแผนการใช้

ภาวะผู้นำที่น่าสนใจ เป็นที่ยอมรับของชุมชนอย่างกว้างขวาง ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้พยายามค้นหาคำตอบแบบฉบับเฉพาะทางการบริหารและกระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษา เพื่อคลี่คลายคำตอบอันจะนำมาซึ่งการสรุปไปสู่ผลการวิจัยปฏิบัติการยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำ

2. บริบทชุมชนและโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.1 บริบทชุมชน

ลักษณะทางภูมิศาสตร์ สูงกว่าระดับน้ำทะเลประมาณ 200-300 เมตร มีพื้นที่ทั้งหมด 20,548 ตารางกิโลเมตร อยู่ห่างจากกรุงเทพฯ โดยทางรถยนต์ 259 กิโลเมตร ลักษณะทางภูมิอากาศเป็นแบบมรสุม มี 3 ฤดู คือ ฤดูร้อน ช่วงระยะเวลาตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ ถึงเดือนพฤษภาคม ฤดูฝน ช่วงระยะเวลาตั้งแต่เดือนพฤษภาคม ถึงเดือนตุลาคม และฤดูหนาว ช่วงระยะเวลาตั้งแต่เดือนตุลาคม ถึงเดือนกุมภาพันธ์

อำเภอเมืองชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นศูนย์กลางคมนาคมและการขนส่ง โดยเป็นชุมทางสำหรับการติดต่อกับจังหวัดต่างๆ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง และภาคตะวันตก โดยใช้เส้นทางรถยนต์ ทางรถไฟ และทางอากาศ

ด้านสาธารณสุขมีการส่งเสริมให้ประชาชนมีสุขภาพดีถ้วนหน้าแบบยั่งยืน (สถถย.) เด็กอายุ 0-5 ปี ได้รับสารอาหารอย่างครบถ้วน จัดตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในหมู่บ้าน ตำบล รณรงค์ประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ประชาชนเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพ การป้องกันโรคติดต่อ ให้ประชาชนได้รับการประกันสุขภาพอย่างเป็นธรรม และทั่วถึง

ด้านสาธารณสุขโรค การประปา การผลิตน้ำประปาเพื่อให้บริการประชาชนในเขตเทศบาลอยู่ในความรับผิดชอบของกองประปา เทศบาลเมืองชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การไฟฟ้าจังหวัดชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, สถานีไฟฟ้าย่อย ชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 สถานีไฟฟ้าย่อย ชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2 ปัจจุบันการบริการไฟฟ้าสามารถให้บริการแก่ประชาชน

การโทรคมนาคมติดต่อสื่อสารมีที่ทำการไปรษณีย์โทรเลข จำนวน 5 แห่ง มีการใช้บริการติดต่อสื่อสารทางโทรศัพท์ โดยมีจำนวนเลขหมายประมาณ 43,181 เลขหมาย มีหน่วยบริการผู้ใช้ไฟฟ้า สังกัดการไฟฟ้าภูมิภาคจังหวัด จำนวน 1 แห่ง

ประชากรส่วนใหญ่ นอกเขตเทศบาลเมืองชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบอาชีพเกษตรกรรม คือ ทำนา และเพาะปลูกพืชไร่ คิดเป็นร้อยละ 70 ของประชากรนอกเขตเทศบาล หลังฤดูเก็บเกี่ยวแล้วประชากรบางครัวเรือนจะประกอบอาชีพรับจ้าง และอุตสาหกรรมในครัวเรือน คิดเป็นร้อยละ 20 ของประชากรนอกเขตเทศบาลนั้นเป็นการประกอบอาชีพอื่น ๆ เช่น รับราชการ ค้าขาย และบริการ เป็นต้น

อำเภอเมืองชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีศิลปกรรมที่มีคุณค่าทางวัฒนธรรม ประวัติศาสตร์ โบราณคดี เทคโนโลยี ที่น่าสนใจได้แก่อนุสาวรีย์ท้าวติรณาริ ประตุมหาปาล วัดศาลาลอย พิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติมหาวิทยาลัย วัดพระนารายณ์มหาราช ศาลเจ้าช่างเผือก วัดศาลาทอง วัดเก่า ของเมืองชายแดนตะวันตก ได้แก่ วัดบูรพ์ วัดอิสาน วัดพ่ายพ ปราสาทหินวัดพนมวัน สวนสัตว์ชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และอุทยานไม้กลายเป็นหิน

จังหวัดชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นจังหวัดที่มีกลุ่มชาติพันธุ์หลากหลาย แต่ไทยโตลาดเป็นกลุ่มชาติพันธุ์กลุ่มใหญ่ ที่มีวัฒนธรรมโตลาดอันเป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่น ประเพณีและเทศกาลที่สำคัญ ได้แก่ งานฉลองวันแห่งชัยชนะของท้าวติรณาริ ชื่อ งานฉลองวันแห่งชัยชนะของท้าวติรณาริ

ช่วงเวลา ระหว่างวันที่ ๒๓ มีนาคม - ๓ เมษายน ของทุกปี งานประเพณีแข่งเรือปราสาทหิน เป็นงานประเพณีที่ชาวอำเภอปราสาทหินร่วมกันจัดขึ้นเป็นประจำทุกปี โดยจะจัดในวันเสาร์-อาทิตย์ สัปดาห์ที่ 2 ของเดือน พฤศจิกายน งานเทศกาลเที่ยวปราสาทหิน จัดขึ้นเพื่อเป็นการสร้างสรรค์กิจกรรมส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยวเทศกาลตรุษจีน จัดขึ้นในช่วงปลายเดือนมกราคมถึงต้นเดือนกุมภาพันธ์ งานกินเข้าค่า ของดีเมืองสูงโนน จัดขึ้นในช่วงเดือนมีนาคมของทุกปี ณ บริเวณปราสาทเมืองแขก บ้านกกกอก ตำบลโตนด อำเภอสูงโนน งานวันผ้าไหมและของดีธงชัยชนะ จัดขึ้นในช่วงเดือนธันวาคมของทุกปี

ประวัติความเป็นมา จากหลักฐานทางโบราณคดีพบว่า มีชุมชนโบราณซึ่งเป็นร่องรอยของมนุษย์ก่อนประวัติศาสตร์ตั้งแต่ยุคหินใหม่ต่อเนื่องมาถึงยุคโลหะกระจายอยู่ทั่วไปในจังหวัดนครราชสีมา โดยมีแหล่งโบราณคดีที่สำคัญคือ ชุมชนบ้านปราสาท และ แหล่งภาพเขียนสีเขาจันทร์งาม ซึ่งกำหนดอายุได้ประมาณ 3,000 ปีมาแล้ว อำเภอเมืองชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีชื่อเรียกตามความถนัดของชาวพื้นเมืองว่า “ชายอีสาน” เรียกตามภาษาราชการว่า “เมืองชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เหตุที่เรียก 2 ชื่อ ด้วยปรากฏตามหลักฐานโบราณคดีเรื่องงานช่างต้นวินิจฉัยชื่อเมืองชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือว่า ก่อนที่จะสร้างขึ้นในสถานที่ปัจจุบัน เดิมมีเมืองโบราณอยู่ 2 เมือง ซึ่งอยู่ทางขวาของลำตะบอง ปัจจุบันอยู่ในเขตอำเภอสูงโคก เมืองที่หนึ่งอยู่ทางฝั่งซ้ายของลำตะบองมีชื่อเรียกว่า “เมืองชายอีสาน” จากหลักฐาน ที่ได้สำรวจพบว่าในบริเวณเมืองทั้งสองเมืองเสมาสร้างเมืองขึ้นมาใหม่ ต่อมาได้ข้ามมาสร้างเมืองโคราชขึ้นอีกเป็นเมืองใหม่ ทั้งเมืองเสมาให้เป็นเมืองร้างในที่สุด

เมืองชายอีสานที่สร้างขึ้นใหม่นี้ สันนิษฐานว่าสร้างขึ้นในสมัยขอม ส่วนชื่อเมืองนั้นเข้าใจว่าพวกพราหมณ์คงใช้ชื่อเมือง “โคราฆะปุระ” ในสมัยขอมประเทศมาตั้งเป็นชื่อเมืองในประเทศไทยอยู่หลายเมือง ซึ่งชื่อบ้านนี้นานเข้าเสียงเรียกเพี้ยนไปเป็น “โตนด” ต่อมาสมเด็จพระนารายณ์ได้ย้ายเมือง “โตนด” และเมืองเสมาสร้างใหม่ที่ตั้งปัจจุบัน และตั้งชื่อใหม่ว่า “เมืองชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”

ในด้านการศึกษา จังหวัดชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีสถาบันการศึกษาหลายแห่ง แบ่งตามเขตการศึกษา ทั้งหมด 7 เขตพื้นที่การศึกษา เมืองชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นแหล่งการศึกษาอีกแห่งหนึ่งที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง มีผลงานและชื่อเสียงในระดับประเทศ โดยเฉพาะด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และพลเมืองที่มีคุณภาพ มีบุคคลที่มีชื่อเสียงระดับประเทศหลายคนที่เคยศึกษาเล่าเรียนในสถานศึกษาในจังหวัดชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จากสถิติข้อมูลการศึกษาต่อของนักเรียนพบว่า การเรียนต่อในระดับมัธยมมีเพิ่มมากขึ้น ส่วนการศึกษาในระดับอุดมศึกษายังคงมีปัญหาไม่สามารถเรียนต่อได้มาก เนื่องจากฐานะทางครอบครัวจะประสบกับภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ เกิดจากการว่างงาน เป็นปัจจัยบั่นทอนให้ไม่สามารถ ส่งบุตรหลานเรียนต่อในระดับอุดมศึกษาได้อย่างทั่วถึง และจะมีการเรียนต่อทางด้านสาขาวิชาชีพมากขึ้น นอกจากนี้ ยังมีการศึกษา นอกกระบบโดยศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียน ได้มีการจัดตั้งกลุ่มอาชีพการขยายการเรียนเป็นศูนย์การเรียน ชุมชนไปยังอำเภอ หมู่บ้านเพิ่มมากขึ้น

โรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นโรงเรียนที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง มีประวัติความเป็นมาและเกียรติคุณซึ่งเป็นที่ภูมิใจของชาวตั้งหวัดชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สามารถสร้างชื่อเสียงให้กับประเทศไทยได้ถึงระดับสากล มีระบบการบริหารและการทำงานที่เป็นระบบ มีผู้บริหารซึ่งมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำซึ่งเป็นที่ยอมรับ และมีผลงานเชิงประจักษ์มากมาย จึงได้ถูกคัดเลือกให้เป็นหนึ่งในพื้นที่การวิจัยครั้งนี้

2.2.1 บทสรุปข้อมูลเกี่ยวกับชุมชน

ชุมชนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นชุมชนเมืองขนาดใหญ่ มีความเจริญรุ่งเรืองในทุกด้าน การคมนาคมขนส่งสะดวกสบาย เป็นพื้นที่ที่เป็นเขตชายแดนระหว่างภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคอื่นๆ จึงเป็นศูนย์กลางที่สำคัญหลายด้าน มีความอุดมสมบูรณ์ ประชาชนส่วนใหญ่ ประกอบอาชีพเกษตรกรรม นอกจากนี้ก็ยังมีอาชีพอื่น ๆ ซึ่งส่งผลให้เมืองชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีการขยายตัวทางเศรษฐกิจสูงแห่งหนึ่งในประเทศไทย ประชาชนส่วนใหญ่ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาการศึกษาควบคู่กับการพัฒนาสังคม จะเห็นได้จากสถานศึกษาในระดับต่างๆ ที่มีจำนวนมากทั้งในภาครัฐและเอกชน อีกทั้งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขตต่างๆ อยู่ในระดับที่น่าพอใจในนักเรียนมีผลงานที่โดดเด่นทั้งในระดับภูมิภาค ระดับประเทศและระดับนานาชาติ

โรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตชุมชนเมืองของตัวจังหวัด มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง มีคุณภาพและความเป็นเอกภาพในการจัดการศึกษา ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำตรงตามเกณฑ์ซึ่งเป็นเป้าหมายของการวิจัยครั้งนี้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดให้พื้นที่ดังกล่าวเป็นพื้นที่หนึ่งในการวิจัยครั้งนี้

2.2 บริบทโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษา

โรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เขต 1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เริ่มก่อตั้งเมื่อวันที่ 18 พฤษภาคม 2468 เดิมชื่อว่า “โรงเรียนประจำจังหวัด” อยู่ในบริเวณวัดสุทธจินดา เปิดสอนตั้งแต่ชั้นมูล(เด็กเล็ก) ชั้นประถมศึกษาถึงชั้นมัธยมศึกษา จัดสอนแบบสหศึกษา ในชั้นมูลและชั้นประถมศึกษา เมื่อชั้นชั้นมัธยมศึกษา นักเรียนชายแยกไปเรียนที่โรงเรียนประจำมณฑล (โรงเรียนชายแดนตะวันตกวิทยาลัย) หลังจากการเปลี่ยนแปลงการปกครองแล้ว จึงได้รับการเปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนสตรีประจำจังหวัด” ในปี พ.ศ. 2477 ขุนคงฤทธิศึกษากร ศึกษาธิการประจำจังหวัดในขณะนั้นเสนอทางราชการให้ชานานาม โรงเรียนใหม่ให้เป็น “โรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”

ปี พ.ศ. 2493 โรงเรียนได้ย้ายมาอยู่ที่ใหม่ซึ่งเป็นที่ตั้งโรงเรียนในปัจจุบันนี้ เดิมเป็นที่ราชพัสดุ มีเนื้อที่ 32 ไร่ 3 งาน 25 ตารางวา ในปี พ.ศ. 2503 โรงเรียนได้รับเพิ่มขึ้นอีก 1 แห่ง มีเนื้อที่ 4 ไร่ 3 งาน 61 ตารางวา และอาคารของโรงเรียนการเรือนอีก 1 หลัง พร้อมที่ดิน 17 ไร่ ปัจจุบันโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีเนื้อที่ 54 ไร่ 2 งาน 86 ตารางวา แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

- บริเวณโรงเรียน มีเนื้อที่ 49 ไร่ 3 งาน 25 ตารางวา

- บริเวณบ้านพักครู มีเนื้อที่ 4 ไร่ 3 งาน 61 ตารางวา ที่ตั้ง เลขที่ 248 ถนน ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ปี พ.ศ. 2507 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ และพระบาทสมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถ ได้เสด็จพระราชดำเนินทอดพระเนตรการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบประสมของโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นับว่าเป็นพระมหากรุณาธิคุณยิ่ง แก่ชาวชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการทดลองนี้ยังมีผลทำให้เกิดโรงเรียนมัธยมแบบประสมในประเทศอีกหลายแห่ง รวมทั้งหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พ.ศ. 2521 และหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย พ.ศ. 2524 ก็มีผลมาจากการทดลองจัดการศึกษาที่โรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือแห่งนี้ด้วย

วันจันทร์ที่ 22 ตุลาคม 2550 สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เสด็จพระราชดำเนินทรงเปิด “ศาลาเฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษา” และเสด็จฯ ทอดพระเนตรนิทรรศการ

ทางวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
 ๓ โรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นับเป็นพระมหากรุณาธิคุณสูงยิ่งต่อโรงเรียนชายแดน
 ตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตราสัญลักษณ์ประจำโรงเรียน คือรูปวีรสตรีภายในเครื่องหมายเสมาธรรมจักร
 พระพุทธรูปประจำโรงเรียนได้รับพระราชทานจากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี คำขวัญ
 ของโรงเรียน คือ ประพฤติดี มีวิชา สามัคคี มีวินัย สีประจำโรงเรียน คือ สีน้ำเงิน - ขาว แลพดอกไม้ประจำ
 โรงเรียน คือ ดอกเฟื่องฟ้า

โรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ
 ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ที่เชื่อมโยง ร้อยรับกับเป้าประสงค์และกลยุทธ์ของสำนักงาน
 คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเขตพื้นที่การศึกษาชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เขต 1
 ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision) โรงเรียนเป็นศูนย์กลางเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียนเต็มศักยภาพ
 ด้านวิชาการ ศิลปะ ดนตรี กีฬาและอาชีพ ให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา เป้าประสงค์
 (Goal) ผู้เรียนมีศักยภาพและคุณภาพด้านวิชาการ ศิลปะ ดนตรี กีฬา และอาชีพ เป็นคนดี และมีความสุข
 ตามมาตรฐานการศึกษา

พันธกิจ (Mission) ของโรงเรียน ได้แก่ จัดหลักสูตรพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน
 ด้านวิชาการ ศิลปะ ดนตรี กีฬา และอาชีพ จัดกิจกรรมส่งเสริมการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการ
 พัฒนาการเรียนรู้ ส่งเสริมและพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา ส่งเสริม
 และพัฒนาบุคลากรในการพัฒนาการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเป็นคนเก่ง ดีและมีความสุข ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ
 ชุมชนและผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียนส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะ
 อันพึงประสงค์ของผู้เรียน

สำหรับกลยุทธ์ของโรงเรียน ได้แก่ พัฒนาศักยภาพผู้เรียนตามมาตรฐานของ
 หลักสูตรนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการศึกษา พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาพัฒนา
 ศักยภาพและคุณภาพของบุคลากร พัฒนาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และ
 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน

2.2.2 ข้อมูลบุคลากรและผู้อำนวยการ

ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับบุคลากรในโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีบุคลากรทั้งสิ้น จำนวน 206 คน ประกอบด้วยผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ 4 ฝ่าย บุคลากรครู
 ทั้งสิ้น 201 คน บุคลากรส่วนใหญ่มีวิทยฐานะชำนาญการถึงชำนาญการพิเศษ มากกว่าร้อยละ 90 ของจำนวน
 บุคลากรทั้งหมด อายุโดยเฉลี่ยมากกว่า 40 ปี แม้จะมีบุคลากรครูจำนวนมากแต่ในบางกลุ่มสาระการเรียนรู้ยังมี
 บุคลากรไม่เพียงพอ

บุคลากรส่วนใหญ่มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
 มีความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญตามแนวนโยบายการจัดการศึกษาของ
 ภาครัฐ แม้ว่าบุคลากรครูส่วนใหญ่จะเป็นผู้อาวุโส แต่ก็มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี
 มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ตนได้รับมอบหมาย มีความสัมพันธ์อันดีภายในองค์การ แม้ว่า
 โรงเรียนจะมีขนาดใหญ่มาก แต่ก็มีการจัดระบบบริหารงานบุคลากรที่เป็นระบบ มีฝ่ายรับผิดชอบงาน และ
 บุคลากรที่รับผิดชอบตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ จึงถือว่าเป็นโรงเรียนที่มีบุคลากรที่มีคุณภาพ

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีภูมิลำเนาในเขตพื้นที่จังหวัดชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นผู้อำนวยการชายหนึ่งในเพียงไม่กี่คนที่มีโอกาสย้ายเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการโรงเรียนหญิงประจำจังหวัด ซึ่งถือว่าเป็นโรงเรียนอันดับหนึ่งที่มีชื่อเสียงทั้งในระดับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระดับประเทศ และระดับนานาชาติ ถึง 2 วาระ นอกจากนี้ท่านยังปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา หลังจากที่ได้มีการแยกออกจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สำเร็จการศึกษาปริญญาโทครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา จากมหาวิทยาลัยราชภัฏของรัฐในเขตจังหวัดชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นผู้บริหารมืออาชีพที่มีประสบการณ์และผลงานที่โดดเด่นทั้งผลงานด้านความเป็นผู้บริหาร ผลงานด้านผลการพัฒนาโรงเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เป็นผู้อำนวยการมืออาชีพที่มีความมุ่งมั่นและประสบความสำเร็จในการทำงาน มีวิสัยทัศน์และกระบวนทัศน์ในการทำงานอย่างมีคุณภาพ ผ่านการประเมินผู้บริหารตามมาตรฐานการศึกษาด้านผู้บริหาร และการบริหารจัดการโรงเรียน มีความเป็นเอกัตบุคคลที่น่าสนใจสามารถยึดถือเป็นแบบอย่างที่ดีในการเป็นผู้นำ

2.2.3 ข้อมูลผู้เรียน

โรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จัดชั้นเรียน 94 ห้องเรียน มีนักเรียน 4,575 คน แบ่งเป็น ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 46 ห้องเรียน นักเรียน 2,444 คน มัธยมศึกษาปีที่ 1 จำนวน 16 ห้องเรียน นักเรียน 893 คน มัธยมศึกษาปีที่ 2 จำนวน 15 ห้องเรียน นักเรียน 771 คน มัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 15 ห้องเรียน นักเรียน 780 คน ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายจำนวน 48 ห้องเรียน นักเรียน 2,131 คน มัธยมศึกษาปีที่ 4 จำนวน 16 ห้องเรียน นักเรียน 701 คน มัธยมศึกษาปีที่ 5 จำนวน 16 ห้องเรียน นักเรียน 708 คน มัธยมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 16 ห้องเรียน นักเรียน 702 คน

2.2.4 อัตลักษณ์ทางการบริหาร

โครงสร้างการบริหารโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 2 ฝ่าย ดังนี้ คือ ฝ่ายดำเนินการ ได้แก่ ฝ่ายฝ่ายงบประมาณ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายการบริหารงานบุคคล และฝ่ายการบริหารทั่วไป ฝ่ายสนับสนุนและส่งเสริมการจัดการศึกษา ได้แก่ มูลนิธิโรงเรียน มูลนิธิผู้มีอุปการคุณ สมาคมผู้ปกครองและครู สมาคมศิษย์เก่า คณะกรรมการสถานศึกษา และคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

โรงเรียนมีคณะกรรมการดำเนินงานทุกกิจกรรม ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงาน จัดให้มีการประชุมครูเป็นประจำ เพื่อปรึกษาหารือ รับทราบปัญหา ร่วมกันพิจารณาแก้ไขหาแนวทางหาข้อเสนอแนะ เพื่อพัฒนาโรงเรียน ดำเนินงานทุกอย่างให้เรียบร้อยสำเร็จลุล่วงด้วยดี มีประสิทธิภาพ มีการบริหารในเชิงกลยุทธ์ ใช้หลักการมีส่วนร่วม มีการตรวจสอบ การจัดองค์กร โครงสร้างงานบริหารอย่างเป็นระบบ มีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป็นเป้าหมายที่ชัดเจน มีการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) อย่างชัดเจนและต่อเนื่องมาตลอด การดำเนินงานของหน่วยงานภายใน จึงคล่องตัว มีแผนพัฒนา แผนดำเนินการ การปฏิบัติตามแผน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีแผนการดำเนินงาน ปฏิบัติงานตามแผนการทำงานเป็นทีม มีการนิเทศ กำกับ ติดตามทุกระยะ 4 ไตรมาส มีคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์ ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรส่วนท้องถิ่น ผู้แทนโรงเรียน คณะกรรมการเหล่านี้จะร่วมพิจารณาเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียน การกำหนดทิศทางในการดำเนินงานของโรงเรียน และการบริหารโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนดำเนินงานทุกอย่างได้บรรลุตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้ ทุกงาน ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้จัดให้มีการประเมินผลการทำงานทุกงาน ทุกกิจกรรม

ได้จัดขึ้นในแต่ละปีการศึกษาและเก็บบันทึกไว้เป็นหลักฐาน รายงานโรงเรียน นำผลการประเมินไว้เป็นแนวทางการจัดกิจกรรมครั้งต่อไปให้สำเร็จลุล่วงและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไปมีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ครบถ้วน สมบูรณ์ถูกต้องเป็นปัจจุบัน สามารถใช้ตรวจสอบ ใช้ค้นข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้ตามต้องการ ทันเหตุการณ์

โรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) อย่างชัดเจนและต่อเนื่อง การดำเนินงานภายในของแต่ละหน่วยงาน แต่ละองค์กรมีความคล่องตัว มีปรัชญา มีแผนพัฒนา แผนดำเนินงาน มีการปฏิบัติตามแผน ส่งเสริมการทำงาน เป็นทีม มีการนิเทศ กำกับ ติดตามตั้งแต่โครงสร้างหรือองค์กรเล็กๆ เช่น ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ เป็นระยะทั้ง 4 ไตรมาส มีการจัดองค์กร จัดการบริหารที่มีโครงสร้างอย่างมีระบบ มีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่ชัดเจน ใช้หลักการมีส่วนร่วมมีการตรวจสอบและถ่วงดุล มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาด้านวิชาการ ด้านบุคคล ด้านแผนและงบประมาณด้านการบริหารทั่วไป เพื่อให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนดำเนินไปได้ด้วยดีประสบผลสำเร็จตรงตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยโรงเรียนมุ่งผลสัมฤทธิ์สูงสุดในทุกด้านของการจัดการศึกษาเพื่อประโยชน์ต่อนักเรียน โรงเรียน ชุมชน และประเทศชาติในอนาคต ซึ่งในรูปแบบการบริหารนั้นโรงเรียนมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์ ผู้แทนองค์กร ชุมชน ผู้แทนองค์กร ส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้แทนครู ร่วมกันพิจารณาเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียน มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและการดำเนินงานต่างๆ ของโรงเรียน มีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการบริหารของโรงเรียน

การบริหารกับการบูรณาการการเรียนการสอน

โรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือมุ่งเน้นการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการจัดอบรม ประชุมเชิงปฏิบัติการ ฝึกทักษะการวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้ ออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดกิจกรรมเรียนรู้ที่น่าสนใจ เป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอนที่พัฒนาผู้เรียน

โรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้จัดกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นให้นักเรียนได้ฝึกปฏิบัติ ฝึกทักษะ การเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือฝึกปฏิบัติร่วมกันเป็นกลุ่มในทุก รายวิชา เพื่อให้นักเรียนได้มีทักษะในการทำงาน สามารถทำงานได้ด้วยตนเองและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี กิจกรรมการเรียนการสอนในแต่ละรายวิชาผู้เรียนมีบทบาทในการเรียนรู้ หรือสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง หรือเรียนรู้ด้วยการคิดร่วมกัน ร่วมระดมสมอง ร่วมกันคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ ร่วมกันปฏิบัติ ร่วมกันนำเสนอผลงาน ร่วมกันอภิปรายแสดงทรรศนะหรือความคิดเห็นอย่างมีระบบ มีผลงานออกมาเป็นที่น่าพอใจ

การจัดการเรียนการสอน นอกจากจะมุ่งเน้นทางด้านวิชาการแล้วยังมุ่งเน้นให้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้สอดแทรกคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ เช่น ในวิชาพระพุทธศาสนา นักเรียนได้ศึกษาคัมภีร์ เรียนรู้การปฏิบัติธรรม ได้สนทนารธรรมกับพระสงฆ์ตามวัดต่างๆ เพื่อได้ประสบการณ์จริงอบรมให้นักเรียนเห็นความสำคัญ ภาควิมิใจในความเป็นไทย เกิดความรักชาติ พร้อมทั้งจะสืบสานประเพณี วัฒนธรรมต่อไปในกิจกรรม วันสุนทรภู่ วันลอยกระทง วันขึ้นปีใหม่ วันสำคัญทางศาสนา วันครู วันเด็ก เป็นต้น นอกจากนี้ในชั่วโมงแนะแนวยังได้ครูแนะแนวที่คอยให้คำแนะนำเกี่ยวกับการเรียน มีครูหัวหน้าคณะแต่ละคณะที่นักเรียนสังกัดอยู่คอยอบรมดูแลนักเรียนให้เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติตนตามกฎระเบียบ มีวินัย ซื่อสัตย์สุจริต มีเมตตากรุณา เสียสละเพื่อส่วนรวม กตัญญู ประหยัด มีความภูมิใจในความเป็นไทย และรักษาวัฒนธรรมไทย

การพัฒนาบุคลากรกับการบริหารจัดการโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้

ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้มุ่งเน้นให้ครูผู้สอนทุกคนตรวจสอบ วิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล เพื่อดูความสามารถและจัดการเรียนการสอนให้ตรงตามความเหมาะสม และยังเน้นให้ครูมีการประเมินผลผู้เรียนตามความสามารถ และนำผลการประเมินมาทำวิจัยเพื่อหาวิธีแก้ไขต่อไป นอกจากนี้โรงเรียนยังได้ส่งเสริม สนับสนุนการจัดอบรม สัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ความรู้แก่ครูในโรงเรียนให้จัดการศึกษาตามโครงสร้างหลักสูตรขั้นพื้นฐาน และยังมุ่งเน้นพัฒนาครูให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนาการเรียนการสอนของตน รวมไปถึงการจัดอบรมคุณธรรม จริยธรรมให้แก่ครูทุกคน ซึ่งอาจจะจัดอบรมในช่วงก่อนเปิดโรงเรียน หรือก่อนปิดโรงเรียน เพื่อสร้างความตระหนักแก่ครูในเรื่องของการเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมและปฏิบัติตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ

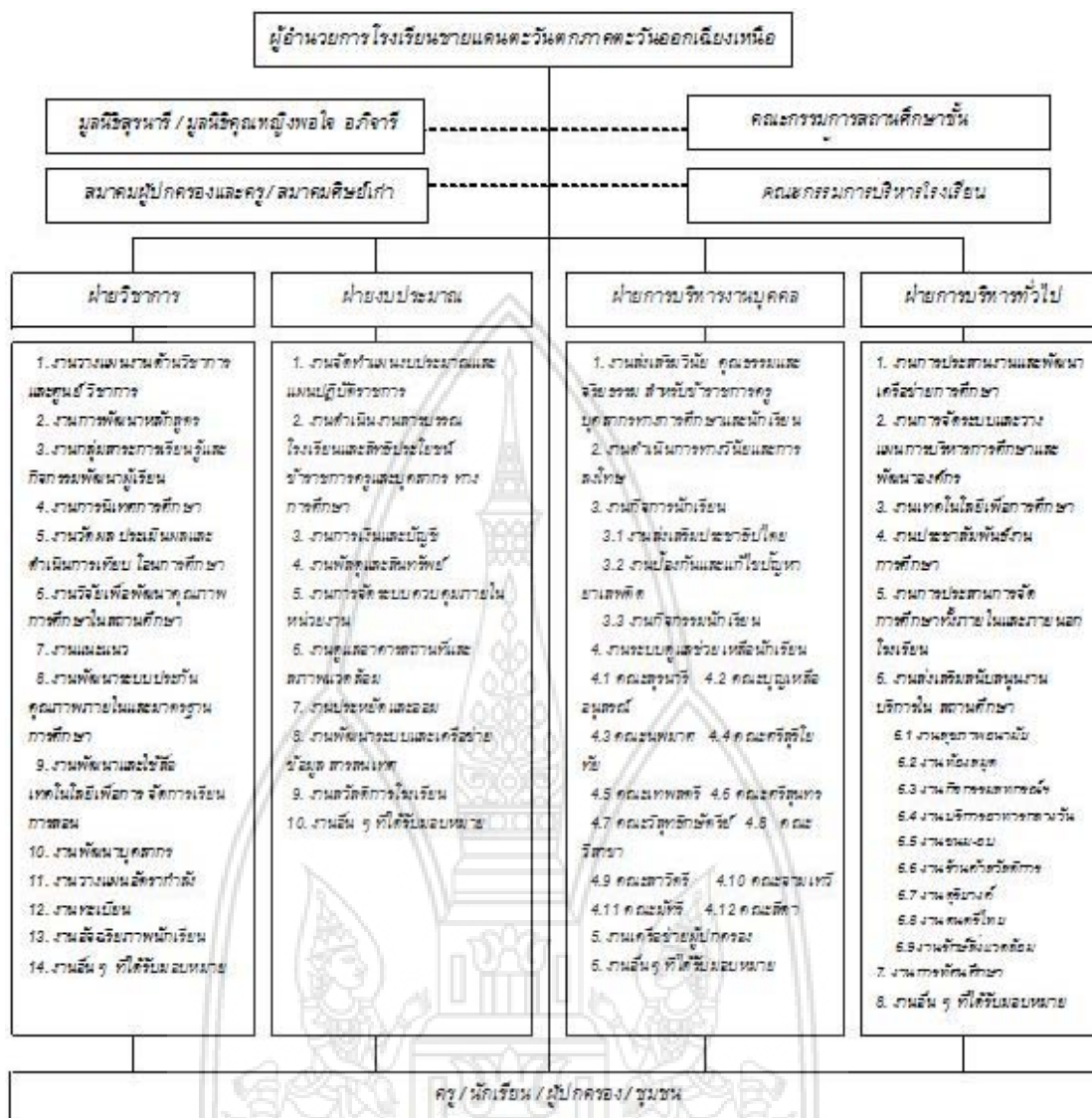
การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ อาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม

อาคารสถานที่ และสภาพบรรยากาศของโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีการวางผังปลูกอาคารต่าง ๆ ที่เป็นระเบียบสวยงาม มีการจัดสวนหย่อม และจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนการสอน การเรียนรู้ของนักเรียนอย่างเต็มที่ มีการจัดแหล่งเรียนรู้ เช่น ห้องสมุด กลุ่มสาระการเรียนรู้ ห้องสมุดโรงเรียน ห้องอินเทอร์เน็ต สื่อเทคโนโลยีต่าง ๆ อย่างเพียงพอสำหรับครูและนักเรียนได้ใช้สำหรับศึกษาค้นคว้า

โรงเรียนได้จัดแหล่งเรียนรู้ไว้สำหรับนักเรียนศึกษาค้นคว้าอย่างเพียงพอ เพื่อให้ นักเรียนได้ศึกษา สร้างองค์ความรู้ คิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ คิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และเกิดวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล โรงเรียนได้จัดแหล่งเรียนรู้ไว้ในโรงเรียนอย่างหลากหลายและเพียงพอแก่นักเรียนเช่น ห้องสมุดกลุ่มสาระการเรียนรู้ ห้องสมุดของโรงเรียน ห้องอินเทอร์เน็ต ห้องโสตทัศนศึกษา พิพิธภัณฑ์ เป็นต้น เมื่อนักเรียนได้เข้าไปศึกษาค้นคว้าหาความรู้ในการทำงาน และแสวงหาความรู้ เพื่อพัฒนาความรู้ของตนเองตามที่ต้องการทันสมัย ทันเหตุการณ์ต่าง ๆ ของโลก

งานอนามัยโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จัดให้มีการตรวจสุขภาพประจำปีแก่ครู นักเรียน บุคลากร ภายในโรงเรียน เป็นประจำทุกปี และยังมีครูพยาบาลให้การดูแลรักษาเบื้องต้นเมื่อเจ็บป่วยกะทันหันมีกำหนดสรุปรงาน ประเมินผลงานจากการทำกิจกรรมตามโครงการต่าง ๆ ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียนเพื่อนำผลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงงานและจัดงานต่อไป

มหาวิทยาลัยขอนแก่น



ภาพที่ 8 โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.2.5 อัตลักษณ์การจัดการเรียนการสอน

โรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือมุ่งเน้นให้ครูทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีเอกสาร สื่อที่ทันสมัยประกอบการเรียนให้นักเรียนได้ฝึกคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ เปิดโอกาสให้นักเรียนได้ศึกษาหาความรู้ สร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง และเน้นให้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ดำเนินการวัดผลประเมินผลด้วยวิธีการที่หลากหลายเหมาะสมกับเนื้อหาและธรรมชาติของแต่ละวิชา อีกทั้งความสามารถของนักเรียน เพื่อตรวจสอบและพัฒนาการเรียนรู้อื่นๆ พัฒนาการทางด้านต่างๆของนักเรียนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง มุ่งเน้นการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมต่างๆ ที่ทำให้ผู้เรียนมีความกระตือรือร้น มุ่งมั่น สนใจ ใฝ่เรียนรู้ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนทุกคนได้แสดงออกในความสามารถของตนเองด้านต่างๆ เช่น ด้านวิชาการ ศิลปะ ดนตรี กีฬา ด้วยการแสดงผลงาน

โครงการ นำเสนองานต่าง ๆ ของตนเอง ของกลุ่ม ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน นอกจากนี้ยังเน้นการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมอันพึงประสงค์ที่ต้องปฏิบัติในสังคมด้วย

ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้มีหลักสูตรท้องถิ่นที่เหมาะสมกับผู้เรียน สามารถเลือกเรียนได้ตามความถนัดและความสนใจ มีการจัดตั้งชมรมต่าง ๆ ตามความต้องการของนักเรียน มีครูเป็นผู้คอยให้คำแนะนำในแต่ละชมรม ในเรื่องการดำเนินการของชมรม กิจกรรมต่าง ๆ ในชมรม นักเรียนสามารถเลือกชมรมได้ตามความถนัด ความสนใจ และความพอใจ มุ่งเน้นและพยายามจัดแหล่งเรียนรู้ จัดหาสื่อนวัตกรรม ห้องสมุด ห้องอินเตอร์เน็ต ไว้ให้นักเรียนได้ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ตามความสนใจและความต้องการ นอกจากนี้ยังได้จัดแหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน รวมทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านต่าง ๆ เพื่อให้ นักเรียนได้ศึกษาหาความรู้จากประสบการณ์จริง

โรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้จัดกระบวนการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ กิจกรรมการเรียนการสอนในแต่ละรายวิชาผู้เรียนมีบทบาทในการเรียนรู้หรือสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง หรือเรียนรู้ด้วยการคิดร่วมกัน ร่วมระดมสมอง ร่วมกันคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ ร่วมกันปฏิบัติ ร่วมกันนำเสนอผลงาน ร่วมกันอภิปรายแสดงทรรศนะหรือความคิดเห็นอย่างมีระบบ มีผลงานออกมาเป็นที่น่าพอใจ เน้นให้นักเรียนได้ฝึกปฏิบัติ ฝึกทักษะ การเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือฝึกปฏิบัติร่วมกันเป็นกลุ่มในทุกรายวิชา เพื่อให้ นักเรียนได้มีทักษะในการทำงาน สามารถทำงานได้ด้วยตนเองและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี พยายามและปลูกฝังนิสัยรักการอ่าน การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง หาข้อมูลจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อเน้นให้ผู้เรียนมีทักษะในการหาความรู้ รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

โรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น จัดทำสาระการเรียนรู้แผนการจัดการเรียนรู้ จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เกี่ยวกับภูมิปัญญาท้องถิ่น เช่น การทำโครงการ โครงการอาหารพื้นบ้าน โครงการการประกอบอาชีพ เป็นต้น มุ่งเน้นให้นักเรียนค้นคว้าหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือเชิญวิทยากรจากท้องถิ่นที่มาสอนหรือฝึกทักษะต่างๆ ที่ตรงกับความต้องการของนักเรียน ชุมชน และสังคม

คณะกรรมการดำเนินงานจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นมีการนิเทศ กำกับ ติดตาม การจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นตลอดจนการจัดกระบวนการเรียนการสอนเกี่ยวกับท้องถิ่น ภูมิปัญญาชาวบ้าน เพื่อให้ การดำเนินการประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

การวัดผลประเมินผลในทุกรายวิชาของกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ มุ่งเน้นการประเมินผลให้เป็นไปตามสภาพจริงด้วยวิธีการที่หลากหลายตามความเหมาะสมกับเนื้อหาวิชาและผู้เรียน ผลการประเมินที่ได้นั้นก็เกิดจากการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ และวิสัยทัศน์ของนักเรียนในแต่ละเกณฑ์การประเมิน ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้จัดการนิเทศกำกับ และติดตาม ทุกการจัดการเรียนการสอน การเรียนรู้ของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ

ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม การเรียนการสอนของครูและนักเรียน การจัดกิจกรรมต่างๆของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ เช่น การประเมินผลการจัดกิจกรรมต่างๆ การประเมินคุณภาพภายในของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ การประเมินคุณภาพในสถานศึกษา เพื่อนำผลไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอนต่อไป นอกจากนี้โรงเรียนยังมุ่งเน้นการจัดกิจกรรมเพื่อบริการสาธารณประโยชน์ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน โดยให้นักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมเสมอมา เพื่อเป็นประโยชน์ในเรื่องของการร่วมกันทำกิจกรรมและประโยชน์ที่นักเรียนจะได้รับประสบการณ์ตรงจากการทำงานเพื่อสาธารณะ

ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนระบบคุณะนั้น ครูที่ปรึกษาได้ดูแลช่วยเหลือนักเรียนอบรมสั่งสอน ให้คำแนะนำ มีข้อมูลของนักเรียนในที่ปรึกษาอย่างละเอียดทุกคน มีการติดต่อกับผู้ปกครองอย่างสม่ำเสมอ มีข้อมูลของนักเรียนแต่ละคนอย่างชัดเจนทั้งด้านการเรียนและพฤติกรรม จะเห็นว่าระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนก็เน้นนักเรียนเป็นสำคัญที่สุดเช่นเดียวกับการจัดการเรียนการสอน

2.2.6 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติราชการตามภารกิจของโรงเรียน

โรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นโรงเรียนสตรีประจำจังหวัดซึ่งมีจำนวนนักเรียนมาก จึงมีข้อจำกัดในการดูแลอย่างไม่ทั่วถึง

โรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีพื้นที่และอาคารสถานที่ค่อนข้างจำกัดเพราะตั้งอยู่ในเขตชุมชนเมือง

โรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือตั้งอยู่ในเขตอำเภอเมืองสถานที่ตั้งล้อมรอบไปด้วยส่วนราชการต่าง ๆ ไม่ได้ใกล้ชุมชนเท่าใดนัก อาจจะเป็นสาเหตุให้ไม่ได้ใช้ และรับบริการจากชุมชนเท่าที่ควร

2.2.7 ผลการประเมินโรงเรียน

2.2.7.1 ผลการประเมินภายใน

ด้านผู้เรียน

การประเมินคุณภาพตามมาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียนมาตรฐานที่ 1-8 เมื่อพิจารณาระดับคุณภาพตามเกณฑ์ของโรงเรียนคือตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไป ผลปรากฏว่านักเรียนโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือในทุกระดับชั้นมีมาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียนในมาตรฐานที่ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 ไม่น้อยกว่าระดับ 3 และสรุปค่าเฉลี่ยมาตรฐานที่ 1-8 มีระดับคุณภาพ 3.64 (ร้อยละ 91.07) จึงเป็นไปตามเกณฑ์ของโรงเรียน

โรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนทั้งระบบชั้นและระบบคณะ มีครูประจำชั้น ครูที่ปรึกษาดูแลนักเรียนอย่างใกล้ชิด ติดตามติดต่อกับผู้ปกครองทันทีที่พบปัญหาจัดเป็นการดูแลช่วยเหลือนักเรียนได้ทันทั่วทั้งที่ โรงเรียนมุ่งเน้นการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร ต้องการให้ผู้เรียนเป็นผู้ที่รักการเรียนรู้แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง สร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ให้ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้มีเจตคติที่ดีต่อการทำงานและอาชีพสุจริต มีความสามารถเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้ดีทั้งที่เรียนรู้จากในห้องเรียนและนอกห้องเรียน สามารถคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล นอกจากนี้โรงเรียนยังจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีลักษณะนิสัยด้านศิลปะ คณิตศาสตร์ และกีฬา โดยเฉพาะนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษหรือมีพรสวรรค์ในด้านดังกล่าวอยู่แล้ว และสิ่งสำคัญอย่างยิ่งคือ มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีความสุข สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี จะได้มีจิตใจที่ดีในร่างกายนที่แข็งแรง มีกำลังสมอง กำลังใจ ที่จะพัฒนาการเรียนรู้อย่างเต็มที่ให้ได้ผลตามที่คาดหวัง และดำรงตนให้เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์

ด้านครู

การประเมินคุณภาพตามมาตรฐานด้านการเรียนการสอนมาตรฐานด้านการเรียนการสอนมาตรฐานที่ 9 และ 10 เมื่อพิจารณาระดับคุณภาพตามเกณฑ์ของโรงเรียนคือตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไป ผลปรากฏว่าครูโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีมาตรฐานด้านการเรียนการสอน

ในมาตรฐานที่ 9 -10 ไม่น้อยกว่าระดับ 3 และสรุปค่าเฉลี่ยมาตรฐานที่ 9 - 10 มีระดับคุณภาพ 3.36 (ร้อยละ 90.90) ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ของโรงเรียน

โรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้จัดครูผู้สอนให้ปฏิบัติหน้าที่สอนตรงตามวิชาเอก วิชาโทที่ครูจบการศึกษามา เพื่อประโยชน์ด้านความรู้ ด้านทักษะ ประสบการณ์ แก่นักเรียนโดยตรง นอกจากนี้โรงเรียนยังได้จัดให้ครูผู้สอนทุกท่านได้เข้ารับการอบรม สัมมนา ประชุมปฏิบัติการในเรื่องของการจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมต่างๆ ที่ทันสมัย มุ่งเน้นการจัดการเรียน การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดทำสื่อ นวัตกรรม การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง และจัดโครงการ อบรมคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพให้ครูทุกคนนำไปปฏิบัติในการสอนและการดำเนินชีวิต นอกจากนี้เพื่อความก้าวหน้าและพัฒนาตนเองของครูทุกคนโรงเรียนสนับสนุนให้ครูในโรงเรียนได้ศึกษาต่อ ในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรี ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สูงสุดในด้านการเรียนการสอนนักเรียน

ครูโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีจำนวนครู ครบตามเกณฑ์ที่กำหนดมีคุณวุฒิตรงกับงานที่ปฏิบัติ มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความถนัด นอกจากนี้ ครูโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณ วิชาชีพมุ่งเน้นพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนได้รับความรู้อย่างเต็มที่ที่มีความรับผิดชอบสูงส่งเสริม นักเรียนให้คิด ฝึกปฏิบัติ รักการเรียนรู้ ครูทุกคนยังได้รับโอกาสในการอบรม สัมมนา ประชุมต่างๆ เพื่อพัฒนา ตนเอง พัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้มีความรู้โดยสมบูรณ์

ครูโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือบางส่วนไม่เข้าใจ เป้าหมายของการจัดการศึกษา เป้าหมายของหลักสูตร ไม่เห็นความสำคัญของการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ เพื่อพัฒนาตนเอง พัฒนาผู้เรียน ครูบางท่านมีภาระงานมาก การสอนนักเรียนจึงทำไม่ได้เต็มที่เท่าที่ควร นอกจากนั้นยังมีนักเรียนบางส่วนที่ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีวินัยในตนเอง ไม่ตั้งใจเรียน จำนวนนักเรียน ในแต่ละห้องเรียนมีมากเกินไปจนทำให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนไม่เป็นไปตามที่ต้องการ

ด้านผู้บริหาร

การประเมินคุณภาพตามมาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษา มาตรฐานที่ 11-16 เมื่อพิจารณาระดับคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนคือตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไป ผลปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีมาตรฐานด้านการบริหารและ จัดการศึกษาในมาตรฐานที่ 11, 12, 13, 14, 15, 16 ไม่น้อยกว่าระดับ 3 และสรุปค่าเฉลี่ยมาตรฐานที่ 11- 16 มีระดับคุณภาพ 3.69 (ร้อยละ 92.29) ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นผู้มี คุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ มีภาวะผู้นำ เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้กำหนดทิศทาง การจัดการศึกษาของโรงเรียนร่วมกับครู กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาการศึกษาด้านต่างๆ จัดการบริหาร โรงเรียนในเชิงกลยุทธ์ ใช้หลักการมีส่วนร่วม มีการตรวจสอบและถ่วงดุล จัดองค์กรบริหารอย่างเป็นระบบ ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล โรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีการกระจายอำนาจและ การบริหารทั้งด้านวิชาการ ด้านบุคคล ด้านแผนและงบประมาณด้านการบริหารทั่วไป เพื่อเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วย ให้การศึกษาประสบผลสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ การจัดบรรยากาศภายในบริเวณโรงเรียนเป็นบรรยากาศที่เอื้อต่อ การจัดการเรียนรู้ จิตใจ อารมณ์ของนักเรียนและบุคลากรโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนชายแดนตะวันตก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในการจัดการศึกษาอุทิศเวลาในการ ทำงาน เพื่อมุ่งประโยชน์ให้เกิดกับนักเรียนและโรงเรียนโดยตรง

ผู้บริหารโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีภาวะผู้นำ มุ่งมั่นตั้งใจอุทิศเวลาให้กับงานต่าง ๆ ของโรงเรียน มุ่งประโยชน์แก่นักเรียน โรงเรียน ชุมชน ประเทศชาติ ในการจัดการเรียนการสอนหรือการจัดการศึกษาในโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นั้น มีการกระจายอำนาจไปยังหน่วยงานย่อยในโรงเรียน ทำงานเป็นที่มาจากหน่วยงานย่อยจนกระทั่งประสบความสำเร็จเป็นหน่วยงานใหญ่ โรงเรียนมีคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นตัวแทนของบุคคลอาชีพ ต่าง ๆ คอยช่วยชี้แนะดูแล และนำแนวทางการพัฒนาโรงเรียนอยู่เสมอ นอกจากนี้ครูและนักเรียนโรงเรียน สรรสารส่วนใหญ่ขยัน มุ่งมั่น ตั้งใจที่จะศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม ครูมุ่งมั่นให้นักเรียนได้ประโยชน์จาก การเรียนรู้โดยตรง ส่วนนักเรียนก็พร้อมที่จะรับความรู้จากครูและศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง

งานบริหารของโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บางส่วนมีขนาดใหญ่เกินไป งานต่าง ๆ จึงไม่ชัดเจน ทำให้การติดต่อประสานงานอาจจะล่าช้าในบางครั้ง ภาระ งานของโรงเรียนมีมากทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน บางครั้งจึงเป็นอุปสรรคในการสร้างสรรค์ และพัฒนา งานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นโรงเรียนที่มีครูนักเรียน และบุคลากรทางด้านต่าง ๆ มาก บางครั้งการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ก่อนข้างจะมีปัญหา อาจเป็นเหตุให้ผลการ จัดการศึกษาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

2.2.7.2 ผลการประเมินภายนอก

ด้านผู้เรียน

ผู้เรียนมีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี ร่างเร็งแจ่มใสมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อ บุคคลทั่วไป รักการเรียนรู้ รู้จักแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง มีทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร เข้าร่วมกิจกรรม ตามความถนัดจนสามารถสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป โดยเฉพาะในด้านศิลปะ ดนตรี กีฬา สามารถสร้างชื่อเสียงระดับประเทศ นักเรียนมีทักษะในการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

เนื่องจากจำนวนนักเรียนมีมาก บางครั้งทำให้เป็นปัญหาในด้านระเบียบ วินัยเนื่องจากขาดการรับข่าวสาร และวัฒนธรรมสมัยใหม่ ทำให้นักเรียนบางส่วนสนใจปฏิบัติตนตามวัฒนธรรม สมัยใหม่ อย่างไรก็ตามโดยภาพรวมนักเรียนส่วนมากมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์เป็นที่ น่าพอใจ

ด้านครู

ครูมีความรู้ความสามารถในการสอน พัฒนาตนเองจนมีความเชี่ยวชาญ ในงานที่ปฏิบัติ มีการฝึกอบรมและแสวงหาความรู้ พัฒนาความสามารถอย่างต่อเนื่อง มีผลงานด้านวิชาการ เป็นที่ประจักษ์ เป็นครูแกนนำ ครูต้นแบบ และอาจารย์ 3 หลายอัตรา สร้างชื่อเสียงทำให้โรงเรียนเป็นแบบอย่าง ของหน่วยงานอื่นมาชื่นชมและดูงานอย่างสม่ำเสมอ

ในภาพรวมมีครูตามเกณฑ์ที่กำหนด แต่เมื่อสำรวจแต่ละกลุ่มสาระการ เรียนรู้ในบางกลุ่มขาดครูผู้เชี่ยวชาญเฉพาะวิชา ในขณะที่บางกลุ่มสาระการเรียนรู้มีจำนวนครูเกิน

ด้านผู้บริหาร

ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำทางวิชาการ มีความสามารถในการบริหารจัดการเป็นไปตามเกณฑ์ มีความรับผิดชอบสูง อุทิศตน เสียสละ พร้อมนำโรงเรียน สู่อีกก้าวหน้า มีความสัมพันธ์กับชุมชนเป็นอย่างดี ส่งเสริมประชาธิปไตย สนับสนุนการจัดกิจกรรม ที่หลากหลายทั้งกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน มีสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีการนิเทศ ติดตามผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง

เนื่องจากโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีบุคลากร และนักเรียนจำนวนมาก บางครั้งอาจมีปัญหาในด้านความใกล้ชิดของบุคลากรในแต่ละฝ่าย ผู้บริหารควรควรมีบทบาทและสร้างความสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอ

2.2.8 ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาในอนาคต

1. โรงเรียนควรให้โอกาสบุคคลภายนอก และเครือข่ายผู้ปกครองมีบทบาทในการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียน ประชาสัมพันธ์ให้ความรู้แก่ชุมชน ผู้ปกครองอย่างสม่ำเสมอ เน้นการทำภูมิปัญญาท้องถิ่นประยุกต์กับเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้จัดกิจกรรมการเรียนการสอน พร้อมกับกับการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม

2. เปิดโอกาสให้ครูอาจารย์พัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ ส่งเสริมพัฒนาการใช้สื่อเทคโนโลยี และสื่อที่ผลิตขึ้นเองมาจัดการสอน ส่งเสริมการบูรณาการข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้

3. ปลูกฝังนักเรียนให้มีการพัฒนาด้านวัตถุ ควบคู่ไปกับการพัฒนาด้านจิตใจ ไปพร้อม ๆ กัน ส่งเสริมพัฒนาความสามารถพิเศษของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างให้นักเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

2.2.9 บทสรุปเกี่ยวกับบริบทโรงเรียน

โรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นอีกพื้นที่เป้าหมายการวิจัยซึ่งมีภาพลักษณ์ทางการบริหารที่โดดเด่นเช่นเดียวกับโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา ภายใต้การนำของผู้บริหารที่มีความเป็นเอกัตบุคคล และมีรูปแบบการนำเอาภาวะผู้นำไปสู่การขับเคลื่อนภารกิจของโรงเรียนได้อย่างมีพลวัต ดังผลงานที่ปรากฏและเป็นที่ยกย่องกันอย่างแพร่หลาย ความน่าสนใจของโรงเรียนแห่งนี้อยู่ที่ผลสัมฤทธิ์และการขับเคลื่อนภารกิจโรงเรียนของผู้บริหารที่มีความสามารถ จึงทำให้โรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นที่จับตามองในหลาย ๆ ด้าน ข้อมูลเบื้องต้นสะท้อนให้เห็นคุณลักษณะอันสำคัญที่ทำให้โรงเรียนแห่งนี้เป็นที่เป้าหมายแห่งที่สองในการค้นหาข้อมูลเพื่อคลี่คลายไปสู่ผลการวิจัยครั้งนี้

3. บริบทชุมชนและโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.1 บริบทชุมชน

จังหวัดชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นราชธานีเก่าแก่มียุคมากกว่า 200 ปีมาแล้ว ตั้งอยู่สุดชายแดนทางทิศตะวันออกเฉียงเหนือของภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ระหว่างเส้นละติจูดที่ 14-15 องศาเหนือ และลองติจูดที่ 104-105 องศาตะวันออก (ตัวจังหวัดชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือตั้งอยู่ละติจูด 15 องศา 14 ลิปดาเหนือ และลองติจูด 104 องศา 47 ลิปดาตะวันออก) มีขนาดพื้นที่ 16,112.65 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 10 ล้านไร่ คิดเป็นร้อยละ 9.16 ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีแนวพรมแดนติดต่อกับประเทศเพื่อนบ้าน ได้แก่ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ประมาณ 361 กิโลเมตร (อำเภอเขมราฐ-อำเภอน้ำยืน) และกัมพูชาประชาธิปไตย ประมาณ 67 กิโลเมตร (อ.น้ำยืน ติดต่อกับจังหวัดเขาพระวิหาร) อยู่ห่างจากกรุงเทพมหานคร ตามเส้นทางรถไฟประมาณ 575 กิโลเมตร และตามทางรถยนต์ประมาณ 630 กิโลเมตร

การคมนาคมทางรถไฟ จากสถานีกรุงเทพ (หัวลำโพง) และสถานีบางซื่อ มีรถด่วน และรถเร็ว สายกรุงเทพฯ-ชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทางรถยนต์ การคมนาคมขนส่งทางรถยนต์นี้สามารถใช้เส้นทางทั้งสำหรับการเดินทางติดต่อ และการขนส่งสินค้าภายในจังหวัดและจังหวัดใกล้เคียง

ตลอดจนถึงทั่วภูมิภาคของประเทศ ขนส่งทางอากาศ สนามบินพาณิชย์ (สนามบินนานาชาติ ทำการบินวันละ 2 เที่ยวบิน

จังหวัดชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือ มีกิจการประปา ดำเนินการโดยการประปาส่วนภูมิภาค มีสำนักงานไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ให้บริการและจ่ายไฟฟ้า

การดำเนินการด้านสาธารณสุข จังหวัดชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ดำเนินการในรูปแบบผสมผสาน คือ มุ่งในด้านการรักษาพยาบาล การสุขภาพ สิ่งแวดล้อม การป้องกันโรค และการส่งเสริมสุขภาพพร้อมกันไปกับการสาธารณสุขมูลฐาน

เศรษฐกิจจังหวัดชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือ มีรายได้ต่อหัวต่อปี 36,527 บาท สาขาการผลิตที่ทำรายได้มีมูลค่ามากที่สุดคือสาขาการขนส่ง และการขายส่ง-ขายปลีก การซ่อมแซมยานยนต์ สัตว์ส่วนร้อยละ 27.27 รองลงมาคือ สาขาเกษตรกรรม การล่าสัตว์และการป่าไม้ สัตว์ส่วนร้อยละ 17.27

ภาวะเศรษฐกิจของจังหวัดชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมแล้วถือว่าชะลอตัว เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ทั้งนี้เนื่องจากภาคอุตสาหกรรมการผลิตโดยรวมชะลอตัว ด้านการบริโภคชะลอตัว แต่ราคาสินค้าในหมวดน้ำมันเชื้อเพลิง หมวดอาหารและเครื่องดื่มเพิ่มขึ้น ด้านการค้าชายแดนไทย-สปป. ลาวในเขตจังหวัดชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือ มีมูลค่าการค้ารวม 5,816.22 ล้านบาท สูงขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 52.34 เป็นมูลค่าการส่งออก 3,262.66 ล้านบาท และมูลค่านำเข้า 2,598.56 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 23.66 และร้อยละ 114.98 ตามลำดับ และมีดุลการค้าเกินดุล 664.10 ล้านบาท

จังหวัดชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือเป็นจังหวัดเก่าแก่อายุกว่า 200 ปีมาแล้ว จึงมีแหล่งท่องเที่ยวหลายลักษณะด้วยกัน คือ ด้านวัฒนธรรมประเพณี โบราณสถานก่อนประวัติศาสตร์ วัดเก่าแก่ที่มีชื่อเสียง และแหล่งท่องเที่ยวที่เป็นธรรมชาติ ได้แก่ แหล่งท่องเที่ยวที่อยู่ในเขตเมือง คือ วัดทุ่งมิ่งเมือง วัดสุนารามวรวิหาร วัดแจ้ง วัดป่าน้อย วัดศรีรัตนาราม พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ วัดบึงบัว วัดบ้านนาเวียงหาดวัดไผ่ หาดโนนเตี้ย ศาลหลักเมือง และทุ่งมิ่งเมือง แหล่งท่องเที่ยวประเภทอุทยานแห่งชาติในเขตอำเภอต่าง ๆ ได้แก่ แม่น้ำคลองสี่ อุทยานแห่งชาติแก่งพะนง แชงศิระชะแมว วัดถ้ำคูวรงค์ อุทยานแห่งชาติภูซาง-นาลอย อุทยานแห่งชาติภูแต้ม น้ำตกลาดโตนน้ำตกสายสวรรค์ น้ำตกทุ่งนาเวียง น้ำตกแสงเดือน น้ำตกห้วยพลวง เขื่อนพระเทพฯ และภูสเมย แหล่งท่องเที่ยวประเภทอื่นๆ ได้แก่ วัดหนองป่าตอง วัดบ้านนาประเทศ วัดภูเขามณี วัดพระเทวานิมิต และสำนักสงฆ์ภูม่วง

งานประเพณีที่สำคัญ ได้แก่ งานแห่เทียนพรรษา เป็นงานบุญที่ยิ่งใหญ่ที่สุด ของจังหวัดชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือ จัดให้มีขึ้นทุกปีในวันอาสาฬหบูชา และวันเข้าพรรษา งานประเพณีมหาสงกรานต์แก่งสะตือ งานเทศกาลไม้ดอกไม้ประดับ จัดขึ้นในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ และงานประเพณีไหลเรือไฟ จัดขึ้นในช่วงวันออกพรรษา (ประมาณเดือนตุลาคม)

ประวัติความเป็นมา ดินแดนแถบนี้ได้มีชนชาติ ข่า ส่วย อพยพมาจากกรุงศรีสัตนาคณหุตเข้ามาอาศัยอยู่มาตั้งแต่ก่อนสมัยกรุงรัตนโกสินทร์แล้ว ครั้นในสมัยรัชกาลที่ 1 แห่งกรุงรัตนโกสินทร์ พระองค์ทรงคิดจะรวบรวมผู้คนแตกกระจัดกระจายจากภัยสงครามให้มาอยู่เป็นกลุ่มก้อน ดังนั้นถ้าใครสามารถรวบรวมผู้คนได้มากและอยู่กันอย่างมั่นคงก็จะได้รับการแต่งตั้งเป็นเจ้าเมือง ด้วยเหตุนี้ในปี พ.ศ. 2329 ท้าวคำผง ซึ่งได้รวบรวมผู้คนอพยพมาตั้งหลักแหล่งทำกินอยู่ ณ บริเวณห้วยแระแม่ อันเป็นที่ราบริมแม่น้ำมูล และต่อมาภายหลังมีความชอบจากการนำกำลังเข้าช่วยกองทัพไทยตีเมืองนครจำปาศักดิ์ จึงได้รับพระมหากรุณาธิคุณโปรดเกล้าฯ ให้ยกบ้านแระแม่ เป็นเมืองชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือ และแต่งตั้งให้ท้าวคำผงเป็นพระปฐมบรรพชาสุริยวงศ์เจ้าเมือง

ภายหลังได้ย้ายเมืองมาตั้งใหม่ที่ "ดงอู่ผึ้ง" อันเป็นที่ตั้งจังหวัดในปัจจุบัน โดยมีเมืองเทียบเท่าชั้นจัตวาขึ้นอยู่รวม 7 เมือง ในสมัยรัชกาลที่ 5 ก่อนจัดการปกครองแบบเทศาภิบาล เมืองชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือถูกรวมอยู่ในบริเวณหัวเมืองลาวกาว ต่อมาในปี พ.ศ. 2442 ได้เปลี่ยนชื่อเป็นมณฑลตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีเมืองชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือเป็นที่ตั้งมณฑล และเปลี่ยนชื่อใหม่อีกครั้งหนึ่ง ในปี พ.ศ. 2443 เป็นมณฑลอีสาน ในปี พ.ศ. 2468 เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ จึงลดฐานะมณฑลชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือลงเป็นเพียงจังหวัดหนึ่งของมณฑลนครราชสีมา เท่านั้น จนกระทั่งยุบเลิกมณฑลในปี พ.ศ. 2476 จึงกลายเป็นจังหวัด ชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือ ตั้งแต่นั้นมา ในปี พ.ศ. 2476 ได้มีการยกเลิกมณฑลทั่วประเทศ จังหวัดชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือซึ่งแยกออกมาจากมณฑลนครราชสีมาในขณะนั้น ได้กลายเป็นจังหวัดที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย หลังจากนั้นจังหวัดชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือก็ได้ถูกแบ่งออก โดยอำเภอโสธรและอำเภอใกล้เคียงเป็นจังหวัดยโสธร ในปี พ.ศ. 2515 และต่อมาปี 2536 ได้ถูกแบ่งอีกครั้ง โดยอำเภออำนาจเจริญและอำเภอใกล้เคียงเป็นจังหวัดอำนาจเจริญ ปัจจุบันจังหวัดชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือมีพื้นที่เป็นอันดับ 5 ของไทย และมีประชากรลำดับที่ 3 ของประเทศ

ด้านการศึกษา จังหวัดชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือประกอบด้วย 5 เขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วยโรงเรียนระดับประถมศึกษา จำนวน 99 แห่ง โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 74 แห่ง โรงเรียนเอกชน จำนวน 13 แห่ง โรงเรียนสาธิต จำนวน 2 แห่ง สถานศึกษาระดับอาชีวศึกษา จำนวน 11 แห่ง และสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ทั้งในส่วนที่เป็นสถานศึกษาหลักและวิทยาเขต รวม 14 แห่ง

ประชาชนส่วนใหญ่ในชุมชนตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษา มีการส่งบุตรหลานเข้ามาศึกษาในตัวจังหวัดเป็นจำนวนมาก จึงส่งผลให้จำนวนนักเรียนในเขตจังหวัดมีจำนวนมาก โดยเฉพาะที่โรงเรียนชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือมีจำนวนนักเรียนมากเป็นอันดับ 2 ของประเทศ นักเรียนที่สำเร็จการศึกษามีอัตราการศึกษาต่อในระดับสูง โดยเฉพาะในระดับอุดมศึกษา สถานศึกษาหลายแห่งมีความโดดเด่นในด้านการบริหารจัดการ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน มีผลงานเป็นที่ประจักษ์

บทสรุปข้อมูลเกี่ยวกับชุมชน

จังหวัดชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือเป็นจังหวัดที่ตั้งอยู่บริเวณทิศตะวันออกเฉียงของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นพื้นที่ชายแดนที่มีอาณาเขตติดต่อกับประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และประเทศกัมพูชาประชาธิปไตย เป็นจังหวัดที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจจังหวัดหนึ่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความเจริญทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม มีประวัติความเป็นมายาวนาน โดยเฉพาะทางการศึกษา มีพัฒนาการความเป็นมายาวนาน และมีชื่อเสียงเป็นที่ประจักษ์มากมาย

โรงเรียนชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นโรงเรียนเป้าหมายการวิจัยที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่จังหวัดชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นโรงเรียนที่มีชื่อเสียงและมีผลงานเป็นที่ประจักษ์มากมาย นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์และการพัฒนาด้านการจัดการศึกษาที่น่าสนใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบการบริหารงานของโรงเรียน และตัวผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางการบริหารและมีรูปแบบที่มีความน่าสนใจ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้เลือกตรงเรียนดังกล่าวเป็นพื้นที่เป้าหมายแห่งหนึ่งในการวิจัยครั้งนี้

3.2 บริบทโรงเรียนชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือ

3.2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษา

โรงเรียนชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือ ตั้งอยู่ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือ เขต 1 เปิดสอนตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีเขตบริการเพื่อมารับนักเรียนเข้าเรียนต่อมัธยมศึกษาปีที่ 1 ประเภทบ้านใกล้ในเทศบาลนครชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือ

โรงเรียนชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือ ตั้งขึ้นตอนปลายสมัยรัชกาลที่ 5 เมื่อ พ.ศ. 2440 ที่วัดสุปฏิญารามวรมหาวิหาร เดิมชื่อว่า “โรงเรียนชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือ” เปิดสอนในชั้นประถมศึกษา ปีที่ 1-3 รับนักเรียนทั้งบรรพชิต และคฤหัสถ์ชาย โดยได้รับพระราชทานทรัพย์จากพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว จำนวน 10 ชั่ง เป็นทุนใช้จ่ายในการเรียนการสอน

พ.ศ. 2458 โรงเรียนมีจำนวนนักเรียนมากขึ้น ทางราชการจึงสร้างอาคารเรียนหลังใหม่ให้ที่ มุมทุ่งมิ่งเมือง ด้านทิศตะวันออก (บริเวณโรงเรียนอนุบาลปัจจุบัน) เรียกอาคารหลังใหม่ว่า “ตึกเหลือง” โรงเรียนได้ประกอบพิธีเปิดเมื่อวันที่ 28 กันยายน พ.ศ. 2458 โดยสมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ เจ้าฟ้าจักรพงษ์ภูวนาถ กรมหลวงพิษณุโลกประชานาถ ทรงเป็นประธานพิธีเปิด และได้ประทานนามโรงเรียนนี้ว่า “โรงเรียนตัวอย่างประจำมณฑลชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อเป็นอนุสรณ์ถวายแด่ พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 และได้โอนนักเรียนคฤหัสถ์จากโรงเรียนชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือมาเรียนที่โรงเรียนแห่งใหม่นี้ ดังนั้น โรงเรียนจึงถือวันที่ 28 กันยายน ของทุกปีเป็น “วันสถาปนาโรงเรียน”

พ.ศ. 2462-2474 โรงเรียนชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือได้ขยายชั้นเรียนถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ทำให้มีนักเรียนมากขึ้น จึงได้รับงบประมาณสร้างอาคารเรียนหลังใหม่ขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2475 ในบริเวณทิศตะวันตกของศาลากลางจังหวัดในปัจจุบัน เป็นอาคารไม้สองชั้น 20 ห้องเรียน ทำพิธีเปิดเมื่อวันที่ 7 เมษายน พ.ศ. 2478 เปิดสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6

พ.ศ. 2516 เนื่องจากสถานที่เดิมคับแคบ จึงย้ายไปสถานที่แห่งใหม่ในเขตหมู่บ้านท่าวังหิน ซึ่งเป็นที่ราชพัสดุ แปลงหมายเลข 1176 โดยกระทรวงการคลังได้มอบให้กระทรวงศึกษาธิการจัดพื้นที่ส่วนหนึ่งจำนวน 150 ไร่ 15.9 ตารางวา เป็นที่ตั้งโรงเรียน และโรงเรียนได้ใช้สถานที่แห่งใหม่นี้ได้จัดการเรียนการสอนจนถึงปัจจุบัน

ปรัชญาของโรงเรียนชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือ คือ ประพฤติดี มีวัฒนธรรม นำสังคม คติธรรมของโรงเรียนชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือ ได้รับพระราชทานคติธรรมจากสมเด็จพระสังฆราชว่า “สุพุทธมมฺสงฺคโม วุฑฺฒติ” ซึ่งหมายความว่า “ผู้มีความประพฤติดีธรรม สังคมดี ย่อมเจริญ” วิสัยทัศน์ของโรงเรียน ชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือ คือ จัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ มีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณภาพชีวิตที่ดีบนพื้นฐานของความเป็นไทย และศักยภาพในการแข่งขันซึ่งนำมาสู่พันธกิจของโรงเรียน ได้แก่ พัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยเน้นการมีส่วนร่วม ปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการให้เข้มแข็งโดยใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีมาตรฐานคุณภาพตามเกณฑ์วิชาชีพครู พัฒนาศักยภาพผู้เรียนอย่างหลากหลายให้สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา พัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีระบบการบริหารและระบบการเรียนรู้ พัฒนาการสร้างเครือข่ายครู ผู้ปกครอง และชุมชน ตามระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อสร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โรงเรียนมีเป้าหมาย

ในการจัดการศึกษาในภาพรวมตามพันธกิจ คือ ผู้เรียนทุกคนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ มีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีคุณธรรมจริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และมีคุณภาพชีวิตที่ดี อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข



ภาพที่ 9 สัญลักษณ์โรงเรียนชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือ

3.2.2 ข้อมูลบุคลากรและผู้อำนวยการ

ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับบุคลากรในโรงเรียนชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วยผู้อำนวยการซึ่งจบการศึกษาระดับปริญญาโท (มหาบัณฑิต) รองผู้อำนวยการ จำนวน 4 คน บริหารงานฝ่ายต่างๆ ซึ่งจบการศึกษาระดับปริญญาโท (มหาบัณฑิต) จำนวน 3 คน และปริญญาตรี 1 คน ครูประจำการ จำนวน 251 คน สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท (มหาบัณฑิต) จำนวน 39 คน ระดับปริญญาตรี 212 คน นอกจากนี้ยังมีบุคลากรฝ่ายสนับสนุนงานสอนและภารกิจของโรงเรียน ได้แก่ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว แม่บ้าน และคนสวน ซึ่งรวมจำนวนบุคลากรทั้งโรงเรียนทั้งสิ้น 332 คน อายุโดยเฉลี่ยของบุคลากรสูงกว่า 40 ปี มากกว่าร้อยละ 75 มีวิทยฐานะทางวิชาชีพการศึกษา

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือ มีภูมิสำเนาในเขตพื้นที่จังหวัดชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือ จบการศึกษาปริญญาโทครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือ ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ เป็นผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน มีผลงานเป็นที่ประจักษ์มากมายทั้งรางวัลผู้บริหาร รางวัลความสำเร็จของนักเรียนและโรงเรียน เคยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการหลายโรงเรียนในเขตตะวันออกเฉียงเหนือ ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้บริหารที่มีความเป็นมืออาชีพจนได้ย้ายมาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีชื่อเสียงเป็นอันดับหนึ่ง ของจังหวัดชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือ ท่านเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน ปฏิบัติงานด้วยความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

3.2.3 ข้อมูลนักเรียน

โรงเรียนชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จัดชั้นเรียน 101 ห้องเรียน มีนักเรียน 5,315 คน มีข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนนักเรียน ดังนี้ แบ่งเป็น ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 51 ห้องเรียน นักเรียน 2,833 คน มัธยมศึกษาปีที่ 1 จำนวน 17 ห้องเรียน นักเรียน 959 คน มัธยมศึกษาปีที่ 2 จำนวน 17 ห้องเรียน นักเรียน 927 คน มัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 17 ห้องเรียน นักเรียน 947 คน ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 50 ห้องเรียน นักเรียน 2,482 คน มัธยมศึกษาปีที่ 4 จำนวน 16 ห้องเรียน นักเรียน 831 คน มัธยมศึกษาปีที่ 5 จำนวน 16 ห้องเรียน นักเรียน 820 คน มัธยมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 18 ห้องเรียน นักเรียน 831 คน

3.2.4 อัตลักษณ์ทางการบริหาร

โรงเรียนดำเนินงานตามแผน พัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาของโรงเรียนโดยเน้นการมีส่วนร่วม การจัดองค์กร โครงสร้างการบริหารและระบบการบริหารงาน ดังนี้ 1) มีแผนภูมิการจัดองค์กรและโครงสร้างการบริหารเป็นลายลักษณ์อักษรมีคำสั่งมอบหมายงานและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนทุกงาน 2) มีการวางระบบระเบียบรองรับการบริหารอย่างเหมาะสม จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษาเพื่อกำหนดทิศทาง ขอบเขต วิธีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ 3) มีคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและดำเนินการอย่างเป็นระบบ 4) มีระบบการบริหารงานบุคคลที่มีคุณภาพ 5) มีระบบการบริหารงบประมาณ ทรัพย์สินและรายได้ที่มีคุณภาพ โดยจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการยึดหลักความสอดคล้องกับนโยบาย จุดเน้น และมาตรฐานการศึกษา ตลอดจนความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร 6) มีระบบการบริหารงานทั่วไปที่มีคุณภาพ มีคณะกรรมการดำเนินงานฝ่ายต่าง ๆ นำแผนสู่การปฏิบัติ อาทิ คณะกรรมการตรวจสอบภายใน คณะกรรมการสถานศึกษา คณะกรรมการบริหารโรงเรียน คณะกรรมการปกครองระดับชั้น คณะกรรมการตรวจสอบพัสดุและการเงิน คณะกรรมการเฉพาะกิจ คณะกรรมการนิเทศภายใน คณะกรรมการวัดและประเมินผล คณะกรรมการแต่ละฝ่ายมีบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนในการวิเคราะห์ระบบงาน ประชุมวางแผนดำเนินงาน และรายงานผลการปฏิบัติงานตามระบบ

โรงเรียนได้มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศ โดยกำหนดผู้รับผิดชอบพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ จัดทำข้อมูลสารสนเทศครอบคลุมเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพตามตัวบ่งชี้ของมาตรฐานการศึกษา เผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศโรงเรียนทั้งในและนอกโรงเรียนโดยจัดทำเอกสาร เผยแพร่ทางเว็บไซต์

โรงเรียนดำเนินงานตามแผนเพื่อ พัฒนาประสิทธิภาพการบริหาร และการจัดการให้เข้มแข็งโดยใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) โดยจัดโครงการ/กิจกรรมส่งเสริมสนับสนุน ได้แก่ การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ให้อิสระในการวางแผน พิจารณาและตัดสินใจแก่หน่วยงานต่างๆ ในโรงเรียน ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานตามขั้นตอนผ่านสายงานการบังคับบัญชา การบริหารโดยการมีส่วนร่วม ดังนี้ 1) จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการบริหารโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา คณะกรรมการสมาคมผู้ปกครองและครู คณะกรรมการสมาคมศิษย์เก่า อย่างต่อเนื่อง และเป็นระยะ 2) จัดกิจกรรมโดยการร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง ชุมชน เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียน 3) จัดให้มีคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครองทุกระดับชั้น เพื่อช่วยกันแก้ไขปัญหาและพัฒนานักเรียน

การบริหารเชิงกลยุทธ์และใช้หลักการมีส่วนร่วม ดังนี้ 1) จัดทำแผนกลยุทธ์ กำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับอุดมการณ์และหลักการการจัดการศึกษาของชาติ กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียนจากนโยบาย/จุดเน้นของหน่วยงานต้นสังกัด สืบหาปัญหา/ความต้องการจากครู นักเรียน คณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อนำไปสู่แผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ที่มีมาตรการและตัวบ่งชี้ความสำเร็จที่ชัดเจน 2) จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีโดยระบุความสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาและนโยบาย/จุดเน้นของ สพฐ. 3) จัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการโดยยึดหลักความสอดคล้องกับนโยบายจุดเน้นและมาตรฐานการศึกษา ตลอดจนความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร 2) ปฏิบัติตามแผน โดยกำหนดปฏิทินการดำเนินงานและติดตามการดำเนินงานตามแผน 3) จัดระบบข้อมูล สารสนเทศเพื่อการบริหารที่ถูกต้องและครบถ้วน ได้แก่ ข้อมูลสารสนเทศพื้นฐานเกี่ยวกับข้อมูลครู นักเรียน ทรัพยากร 4) นิเทศ ติดตามและประเมินผล เปรียบเทียบกับเป้าหมายตามแผนอย่างต่อเนื่อง โดยจัดให้ทุกกลุ่มงานรายงานผลการปฏิบัติงานระหว่างดำเนินการและสิ้นสุดโครงการ โดยรายงานผลการปฏิบัติในเชิงปริมาณและคุณภาพให้สอดคล้องกับเป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จ 5) นำข้อมูลและผลการประเมินไปใช้ในการตัดสินใจและปรับปรุงงาน โดยนำผลการประเมินคุณภาพการศึกษา

และผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาในการดำเนินงานในรอบปี มากำหนดแนวทางและมาตรการเพื่อส่งเสริมและพัฒนางานแผนทุกปี 6) ผู้บริหาร ครู ชุมชน นักเรียน และกรรมการสถานศึกษา ร่วมกันทำงานพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน แผนพัฒนา แผนปฏิบัติการ และจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาโดยให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วม 7) คณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งการได้มาของคณะกรรมการเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และกฎกระทรวงฯ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 8) คณะกรรมการสถานศึกษามีการประชุมอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยสองเดือนต่อครั้ง 9) คณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาทในการกำหนดทิศทางและการบริหารโรงเรียน โดยพิจารณาและให้ความเห็นชอบในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การระดมทรัพยากรเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงพัฒนาในเรื่องต่าง ๆ

รูปแบบการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ส่งเสริมกิจกรรมนิเทศติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอโดยมีเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพที่ชัดเจน ส่งเสริมการประชุมปฏิบัติการเพื่อพัฒนางานสู่มาตรฐานคุณภาพของทุกกลุ่มงาน/งาน ส่งเสริมงาน/โครงการใหม่ ๆ เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ เช่น การเปิดสอนหลักสูตรความเป็นเลิศทางวิชาการ (EEP) การจัดกิจกรรมส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน ส่งเสริมการเรียนการสอนเทคโนโลยี ฯลฯ

การตรวจสอบและถ่วงดุลย์ 1) มีปฏิทินตรวจสอบติดตามไว้ในแผนการดำเนินงานอย่างชัดเจน 2) ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และสิทธิของคณะกรรมการตรวจสอบ และมีระเบียบรองรับการปฏิบัติหน้าที่ 3) รายงานผลการตรวจสอบสู่สาธารณชน

การบริหารกับการบูรณาการการเรียนการสอน

มีการจัดโครงสร้างของรายวิชาในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ ให้หลากหลาย เพื่อสนองตอบความแตกต่างของผู้เรียนได้เป็นอย่างดี มีการพัฒนารายวิชาที่เปิดสอนทั้งสาระการเรียนรู้ที่ต้องใช้เป็นหลักเพื่อสร้างพื้นฐานการคิด การเรียนรู้และการแก้ปัญหา และสาระการเรียนรู้ที่เสริมสร้างความเป็นมนุษย์และศักยภาพพื้นฐานในการคิดและการทำงาน มีรายวิชาเพิ่มเติม ให้ผู้เรียนเลือก ครอบคลุมระดับชั้น และครบทุกสาระการเรียนรู้

มีการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน โดย จัดตารางเรียนตารางสอนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ และการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เลือกรายวิชาเพิ่มเติม ตามความสามารถ ความสนใจและความถนัดได้ครบทุกระดับชั้น จัดตารางเรียนให้เอื้อต่อการใช้แหล่งการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นการเติมเต็มความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ของผู้เรียนให้กว้างขวาง

มีการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างผู้เรียนให้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ ผู้เรียนมีโอกาเลือกเรียนรายวิชาเพิ่มเติมและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามความถนัดและความสนใจ มีการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนได้ครบถ้วน ได้แก่ กิจกรรมแนะแนว กิจกรรมนักเรียน กิจกรรมชุมนุม กิจกรรมเสริมสร้างระเบียบวินัย (ลูกเสือ เนตรนารี รักษาดินแดน) อีกทั้งกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ตามหลักสูตรที่แต่กลุ่มสาระการเรียนรู้ จัดให้ผู้เรียนได้เลือกและเข้าร่วมตามความเหมาะสม

จัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียนอย่างหลากหลายสนองตอบความต้องการ และตามศักยภาพของผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลาทุกสถานที่ และเรียนรู้ได้จากสื่อการเรียนรู้และแหล่งการเรียนรู้ทุกประเภท รวมทั้งเครือข่ายการเรียนรู้ในท้องถิ่น ในชุมชน และแหล่งอื่น ๆ โดยมีระบบการนิเทศ ติดตาม การจัดการเรียนการสอนทั้งฝ่ายวิชาการและกลุ่มสาระการเรียนรู้ จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการที่หลากหลาย ให้สอดคล้องกับธรรมชาติของวิชาที่ระบุในแผนการจัดการเรียนรู้โดยให้ความสำคัญถึงความสนใจและความแตกต่างของผู้เรียน ให้ผู้เรียนได้คิดวิเคราะห์และลงมือปฏิบัติ

จริงโดยใช้กระบวนการกลุ่ม และแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย อาทิ โครงการ การทดลอง การสาธิต ละคร บทบาทสมมติ การแสดง การสอนโดยใช้ Graphic Calculator และการจัดการเรียนการสอนโดยใช้โปรแกรม The Geometer sketchpad (GSP) ประกอบการเรียนการสอนวิชาคณิตศาสตร์

ส่งเสริมการผลิต การใช้ การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ทุกกลุ่มสาระ การเรียนรู้จัดทำ/ผลิตสื่อในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ตามความจำเป็น และความเหมาะสมของลักษณะรายวิชา ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อการเรียนการสอนได้หลากหลาย ที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้ โดยการมีส่วนร่วมของครูและนักเรียน การใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย ดังนี้

จัดบพัฒนาวิชาการและงบประมาณสนับสนุนระดมทรัพยากรจากผู้ปกครอง ชุมชน เพื่อจัดสรรการพัฒนาการเรียนการสอน พัฒนาสื่ออุปกรณ์ อย่างเพียงพอ มีทะเบียนวัสดุ ครุภัณฑ์ สื่อการเรียนรู้อื่นๆ และแหล่งการเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา

มีระบบการนิเทศการเรียนการสอนและนำไปปรับปรุงการสอนอยู่เสมอ มีการนิเทศ ประเมินการกำหนดการจัดการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ โดยกลุ่มสาระการเรียนรู้ และศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพครู มีการจัดระบบนิเทศการจัดการเรียนการสอน โดยคณะกรรมการในระดับกลุ่ม สาระการเรียนรู้ ตามลำดับ อาทิ หัวหน้ารายวิชา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และใช้รูปแบบหลากหลาย มีการติดตามการจัดการเรียนการสอน โดยคณะกรรมการระดับกลุ่มงานบริหารวิชาการ โดยใช้ข้อมูลจากการบันทึกของครูผู้สอนในชั้นเรียน

มีการประเมินผลการปฏิบัติงานสอนของครู โดยใช้รายงานผลการปฏิบัติงาน รายบุคคล มีการสอนซ่อมเสริมนักเรียนที่บกพร่องทางการเรียนทุกวิชา โดยติดตามและพัฒนาทั้งในระหว่างเรียนและหลังเรียนแต่ละหน่วยการเรียนรู้ และก่อนการสอบซ่อม มีการจัดสอนแทน ครูที่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่สอนได้

การพัฒนาบุคลากรกับการบริหารจัดการโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้

การพัฒนาบุคลากร 1) จัดสรรงบประมาณเพื่อการส่งเสริมพัฒนาครูอย่างเพียงพอ 2) มีคณะกรรมการรับผิดชอบโดยตรงในการดำเนินกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพครู 3) จัดศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพครู เป็นแหล่งศึกษาค้นคว้าสำหรับครู มีเอกสารตำรา งานวิจัย ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางาน 3) ส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาเกี่ยวกับเรื่องที่สอนหรือปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา โดย จัดอบรมและจัดประชุมปฏิบัติการในสถานศึกษา จัดประชุมปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดในการแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยเฉพาะปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอน จัดส่งครูในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้เข้ารับการอบรมกับหน่วยงานภายนอก 4) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ มีการประชุมวางแผนดำเนินงานร่วมกันดำเนินกิจกรรมตามหน้าที่ที่รับผิดชอบแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงาน ประเมินและสรุปผลการดำเนินงานร่วมกันความพึงพอใจผลของผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้อง

กิจกรรมส่งเสริมให้ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริมให้ครูผู้สอนเข้ารับการอบรมและประชุมปฏิบัติการทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับเป้าหมายของการจัดการศึกษา ตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป้าหมายของหลักสูตร พ.ศ. 2542 และเจตนารมณ์ ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติโดยเฉพาะในหมวด 4 ซึ่งเป็นหัวใจของการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

จัดศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพครูเป็นศูนย์นิเทศในระดับโรงเรียน มีหน้าที่ให้คำปรึกษานับสนุนและช่วยเหลือครูในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ จัดให้มีการนิเทศภายในทางวิชาการของกลุ่มสาระการเรียนรู้ จัดให้มีเครือข่ายการนิเทศเฉพาะเรื่อง เช่น การจัดทำบทเรียนออนไลน์ การทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ โครงการพัฒนากระบวนการวัดผลที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริมให้ครูได้จัดทำแผนการศึกษาผู้เรียนเป็นรายบุคคล โดยการจัดกลุ่มนักเรียนออกเป็น กลุ่มเก่ง กลุ่มปานกลาง และกลุ่มอ่อน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนเพื่อพัฒนาและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ในรายวิชาที่รับผิดชอบ จัดทำโครงการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน โดยการสนับสนุนทุนสำหรับครูเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับการวิจัยของครู

สร้างจิตสำนึกเกี่ยวกับความซื่อสัตย์ การวางตัว การปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ ในการประชุมครูทั้งโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง มอบหมายให้ครูรับผิดชอบในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน จัดให้มีการประเมินมาตรฐานครูรายบุคคลเพื่อติดตาม และรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ยกย่องเชิดชูผู้ที่มีผลงานดีเด่น เสริมสร้างความภาคภูมิใจในวิชาชีพจากกิจกรรมต่าง ๆ อาทิ กิจกรรมวันไหว้ครูจัดงานวันรณรงค์ขอพรในวันสงกรานต์ จัดกิจกรรมส่งเสริมให้ครูพัฒนาบุคลิกภาพตนเอง อาทิ การแต่งกายด้วยเครื่องแบบข้าราชการในวันจันทร์ การแต่งกายด้วยผ้าพื้นเมืองในวันอังคาร จัดสัปดาห์แต่งกายด้วยผ้าไทย/ชุดไทย จัดกิจกรรมสัมพันธ์ของบุคลากรในโรงเรียน อาทิ การแข่งขันกีฬา งานเลี้ยงสังสรรค์ในวันปีใหม่ การศึกษาดูงาน ส่งเสริมการปฏิบัติงานตามมาตรฐานครูที่ปรึกษาตามขั้นตอน การดูแลช่วยเหลือนักเรียน

ส่งเสริมการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อให้ครูได้ทำงานร่วมกัน มีการประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นในการทำงาน จัดอบรมและจัดประชุมปฏิบัติการในโรงเรียนเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการปฏิบัติตามภาระงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาอย่างต่อเนื่อง อาทิ การพัฒนาหลักสูตร การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ จัดส่งครูในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้เข้ารับการอบรมกับหน่วยงานภายนอก จัดหาหนังสือ ตำรา เอกสารที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าของครู จัดโครงการห้องสมุดเครือข่าย เพื่อให้ครูอาจารย์สามารถใช้บริการยืมหนังสือ เอกสาร งานวิจัยต่าง ๆ จัดครูเข้าสอนตรงตามสาขาวิชา ความถนัด และความรู้ความสามารถ จัดจ้างครูอัตราจ้างในกลุ่มสาระการเรียนรู้และงานที่ขาดแคลนได้แก่ ครูคอมพิวเตอร์ ครูบรรณารักษ์ ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง โดยมอบหมายงานพิเศษ/งานเฉพาะกิจให้เหมาะสมกับบุคลากร กำหนดภาระงานพิเศษของครูให้เหมาะสมเพื่อให้มีเวลาในการแสวงหาข้อมูลข่าวสารเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนมากขึ้น

การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ อาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม

โรงเรียนดำเนินงานตามแผน เพื่อพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีในระบบ การบริหาร และระบบการเรียนรู้ ดังนี้

การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และอาคารสถานที่ จัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้สะอาด เป็นระเบียบและปลอดภัย ดังนี้ 1) จัดให้มีคณะกรรมการพัฒนาอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนโดยมีผู้รับผิดชอบหลักคืองานอาคารสถานที่ร่วมกับกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานและอาชีพฯ (เกษตรกรรม) 2) มีแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับการปรับปรุงอาคารสถานที่และภูมิทัศน์อย่างชัดเจน 3) มีอาคารเรียน 6 หลัง และอาคารประกอบอีกหลายหลัง อาทิ หอประชุม 2 หลัง อาคารโสตทัศนศึกษา อาคารหอสมุด อาคารศูนย์กีฬาและโรงพลศึกษา 2 หลัง ห้องเรียนทุกห้องมีพัดลม มีห้องเรียนปฏิบัติการครบทุกกลุ่มสาระฯ มีวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย มีอาคารสำนักงานฝ่ายบริหารและฝ่ายวิชาการเป็นเอกเทศ 4) จัดให้

นักเรียนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาสภาพแวดล้อมในห้องเรียนและบริเวณโรงเรียนตามโครงการกิจกรรม 5 ส. อย่างต่อเนื่อง 5) จัดกิจกรรมวันทำความสะอาดใหญ่เป็นประจำทุกปี 6) ประชาสัมพันธ์โครงการและกิจกรรมเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมเพื่อให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการจัดสภาพแวดล้อมที่ดี 7) จัดโรงจอดรถสำหรับครูและนักเรียนในที่ที่เหมาะสมและเป็นสัดส่วนเพื่อความสวยงามและเป็นระเบียบ 8) จัดให้มีแม่บ้านดูแลความสะอาดในสำนักงานและอาคารเรียน 9) จัดกิจกรรมรณรงค์การกำจัดขยะ

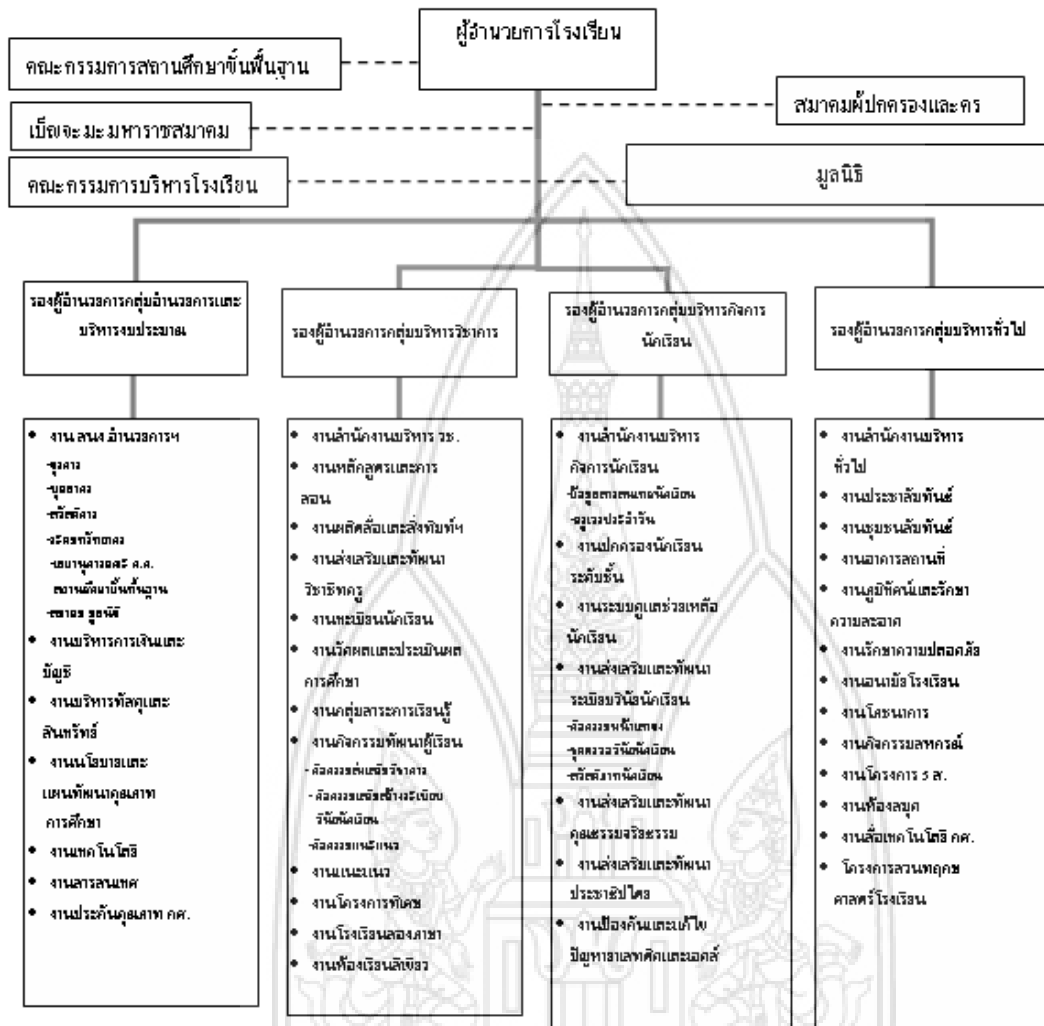
จัดระบบสาธารณูปโภค และสิ่งอำนวยความสะดวก ดำเนินการดังนี้ 1) จัดให้มีผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน หัวหน้างานพัสดุ เป็นผู้รับผิดชอบหลักจัดทำแผนงาน/โครงการปรับปรุงพัฒนาร่วมกับคณะกรรมการพัฒนาอาคารสถานที่และคณะกรรมการพัสดุซึ่งมาจากงานต่างๆ คณะกรรมการที่รับผิดชอบมีการประชุมวางแผนดำเนินงานเป็นระยะเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย 2) มีแผนดำเนินงานชัดเจนสอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็น โดยสำรวจความต้องการในการใช้วัสดุครุภัณฑ์และแหล่งการเรียนรู้ สำรวจวัสดุครุภัณฑ์ที่มีอยู่ ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง/จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องสำนักงาน/ห้องเรียน/ห้องปฏิบัติการ ปรับปรุงซ่อมแซมอาคารสถานที่/วัสดุอุปกรณ์ ตามแผนที่ได้รับอนุมัติจัดระบบการจัดซื้อ-จัดหาวัสดุ-ครุภัณฑ์ให้สะดวกรวดเร็วทันใช้ มีการซ่อม/บำรุงวัสดุ-ครุภัณฑ์ให้ใช้อย่างคุ้มค่า ติดตามประเมินการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย สรุปและรายงานผลอย่างเป็น 4) พัฒนาอาคารสถานที่ให้สะอาด สวยงาม จัดโต๊ะ-ม้านั่ง ให้ผู้เรียนใช้เป็นแหล่งเรียนรู้ อาทิ บริเวณชั้นล่างอาคารสิรินธร บริเวณหน้าห้องกิจกรรมนักเรียน และบริเวณรอบอาคารต่างๆ 6) มีวัสดุ-ครุภัณฑ์ที่ทันสมัย อาทิ เครื่องอัดสำเนา เครื่องตรวจข้อสอบสำหรับอำนวยความสะดวกในการวัดและประเมิน 7) จัดซื้อจัดหาวัสดุ-ครุภัณฑ์ได้ทันต่อความต้องการ 8) ระดมทรัพยากรจากชุมชนเพื่อพัฒนาอาคารสถานที่

การส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน ดำเนินการดังนี้ 1) จัดบริการห้องพยาบาลที่มีวัสดุครุภัณฑ์และการให้บริการได้มาตรฐาน 2) จัดบริการโภชนาการดูแลคุณภาพโรงอาหารและจัดกิจกรรมส่งเสริมคุ้มครองผู้บริโภค 3) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ในวิชาสุขศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจ มีความตระหนัก สามารถปฏิบัติกิจกรรมรักษาสุขภาพแวดล้อมได้อย่างถูกต้อง 4) จัดระบบสาธารณูปโภคให้เพียงพอ อาทิ จัดน้ำดื่มน้ำใช้ทุกจุดทั่วบริเวณโรงเรียน จัดถังขยะและระบบกำจัดขยะร่วมกับเทศบาล จัดบริการโทรศัพท์สาธารณะในโรงเรียน จัดระบบไฟฟ้าในอาคารและห้องเรียนให้มีแสงสว่างเพียงพอ และมีความปลอดภัย 5) มีระบบการกำจัดน้ำเสียในโรงเรียนที่มีขั้นตอนถูกต้องตามหลักวิชาการ 6) ปรับปรุงซ่อมแซมอาคารชั่วคราว ทาสีอาคาร ซ่อมแซมประตู/หน้าต่างและอุปกรณ์ไฟฟ้าที่ชำรุดให้เกิดความปลอดภัย 7) จัดยามรักษาการณ์ตลอด 24 ชั่วโมง 8) เชิญเจ้าหน้าที่ตำรวจมาให้ความรู้และสาธิตเกี่ยวกับการวินัยการจราจร เพื่อการขับขี่ที่ปลอดภัย

การให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศทุกรูปแบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ดำเนินการดังนี้ 1) จัดคอมพิวเตอร์ให้บริการสืบค้นข้อมูลในห้องคอมพิวเตอร์ ห้องสมุด ห้องแนะแนว 2) จัดทำบทเรียนออนไลน์/ e-Learning ให้นักเรียนเรียนรู้ด้วยตนเอง 3) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ในวิชาคอมพิวเตอร์โดยให้ผู้เรียนออกแบบผลงานของตนเอง/กลุ่มในการนำความรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน

การจัดและใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา ดำเนินการดังนี้ 1) พัฒนาแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนให้มีสภาพที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีวัสดุ/ครุภัณฑ์และสื่อที่จำเป็นครบ 2) จัดกิจกรรมส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ในชั่วโมงบูรณาการสำหรับนักเรียน ม.1-ม.3 3) ติดตามประเมินผลการใช้แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน 4) จัดทำทะเบียนแหล่งเรียนรู้ในชุมชน 5) ส่งเสริมการศึกษานอกสถานที่โดยใช้แหล่งเรียนรู้

ภายนอกอย่างหลากหลายตามความสนใจของนักเรียน ได้แก่ วัด พิพิธภัณฑ์ โรงพยาบาล โรงแรม และสถานที่ประกอบกรต่าง ๆ



ภาพที่ 10 โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.2.5 อັตลักษณ์การจัดการเรียนการสอน

โรงเรียนดำเนินงานตามแผน พัฒนาศักยภาพผู้เรียนอย่างหลากหลายให้สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา ดังนี้

การจัดและพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนที่เข้มแข็งและทั่วถึง ดำเนินการ ดังนี้

- 1) ครูที่ปรึกษาได้ศึกษาผู้เรียนเป็นรายบุคคลโดยใช้การสังเกตเพื่อคัดกรองผู้เรียน ในการดูแลช่วยเหลือผู้เรียนกลุ่มปกติ และกลุ่มอัจฉริยะได้ส่งเสริมตามความสามารถและศักยภาพของแต่ละคน ส่วนผู้เรียนที่มีปัญหาและกลุ่มเสี่ยง ครูที่ปรึกษาได้ร่วมมือกับผู้ปกครองในการติดตามดูแลเอาใจใส่ โดยแจ้งพฤติกรรมกรเรียนให้ผู้ปกครองทราบ
- 2) จัดประชุมผู้ปกครองผู้เรียนทุกระดับชั้น ภาคเรียนละ 1 ครั้ง ผู้ปกครองยินดีให้ความร่วมมือกับทางโรงเรียนเป็นอย่างดีในการระดมทรัพยากรเพื่อช่วยเหลือโรงเรียน เกิดระบบเครือข่ายผู้ปกครองเพื่อประสานร่วมมือกับผู้ปกครองในการดูแลผู้เรียนให้ประพฤติตนอยู่ในระเบียบวินัย มีการแสดงความคิดเห็น

แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ทำให้ทราบปัญหาความรู้สึก ความต้องการของผู้ปกครองต่อโรงเรียนและผู้ปกครองด้วยกัน มีการไปมาหาสู่กันได้เข้าใจปัญหาร่วมกันทำให้ผู้ปกครองทราบพฤติกรรมของบุตรหลานจากผู้ปกครองและได้ร่วมกันแก้ปัญหา ได้ร่วมกันจัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาพฤติกรรม เช่น จัดค่ายทักษะชีวิต (Life Skill Camp) จัดศึกษาออกสถานที่ มีการรับประทานอาหารร่วมกันระหว่างผู้ปกครองกับผู้เรียน 3) เชิญวิทยากรมาให้ความรู้แก่ครูที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาทักษะในการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน 4) จัดบริการแนะแนวสนับสนุนระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนในด้านการรวบรวมข้อมูลผู้เรียนเพื่อรู้จักผู้เรียนรายบุคคลให้ครบทุกด้าน ทั้งด้านครอบครัว ด้านสุขภาพ ด้านการศึกษา ด้านสังคม ด้านความสนใจ ความสามารถ ความถนัด ฯลฯ ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณา วิเคราะห์พฤติกรรมของผู้เรียนและหาทางช่วยเหลือผู้เรียนได้อย่างถูกต้องเหมาะสมในกรณีที่ผู้เรียนจำเป็นต้องได้รับความช่วยเหลือ จัดบริการสนเทศให้ผู้เรียนได้รับข้อมูลที่จะนำมาวางแผนในการพัฒนาตนเองด้านการดำเนินชีวิตให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีหรือมีทักษะชีวิต จัดบริการให้คำปรึกษาแก่ผู้เรียนที่ต้องการคำปรึกษาในปัญหาบางอย่างที่ต้องการมีผู้รับฟังที่ไว้วางใจได้ เป็นการแบ่งเบาความวิตกกังวลซึ่งผู้ให้คำปรึกษาจะเก็บข้อมูลเป็นความลับ ช่วยให้ผู้เรียนได้ผ่อนคลายความเครียด สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง จนเกิดความเชื่อมั่นในการดำเนินชีวิตประจำวันตามปกติ อย่างมีความสุข อีกทั้งป้องกันปัญหาการหาทางออกที่ไม่ถูกต้องของผู้เรียน กรณีที่มีปัญหาที่ต้องการความช่วยเหลือเป็นพิเศษจึงส่งต่อให้ผู้เชี่ยวชาญ จัดบริการจัดวางตัวบุคคลให้ผู้เรียนค้นหาตนเอง รู้จุดเด่น-จุดด้อยของตน เป็นแนวทางสู่การช่วยเหลือต่อไป

การจัดกิจกรรมส่งเสริมและตอบสนองความสามารถทางวิชาการและความคิดสร้างสรรค์ของผู้เรียนดำเนินการดังนี้ 1) จัดโครงการทดสอบความสามารถทางวิชาการ ทางคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ 2) ส่งเสริมให้เข้าร่วมแข่งขันในรายการต่าง ๆ 3) การประกวดโครงงานวิทยาศาสตร์ 4) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผลงานที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ เช่น การออกแบบโฮมเพจ การผลิตผลงานทางศิลปะ 5) การประกวดจัดบอร์ดในวันสำคัญและโอกาสต่าง ๆ 6) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมในพิธีเปิดการแข่งขันกีฬาภายใน เช่น การประกวดขบวนพาเหรด การประกวดอ้อมจันทร์เชียร์ 7) นำนักเรียนไปศึกษานอกสถานที่ เช่น ศึกษาดูงานหมอภาษาที่โรงเรียนปทุมพิทยาคม 8) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมนอกสถานที่ เช่น บริการเปิดร้านหมอภาษาเคลื่อนที่ที่โรงเรียนบ้านท่าบ่อ อ.เมือง จังหวัดชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย ได้จัดทำโครงการเพื่อส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพผู้เรียน ให้ผู้เรียนมีความสามารถในการใช้ภาษาไทยเบื้องต้น อาทิ สามารถสะกดคำในภาษาไทยได้ถูกต้อง แต่งประโยคภาษาไทยในรูปแบบต่างๆ ได้ถูกต้องและให้เข้าถึงความงามของภาษา โดยส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดสุนทรียภาพ ชาบซึ่ง ประทับใจกับความงามของภาษา ที่นำมาร้อยเรียงให้เกิดความพ้องเสียง พ้องคำ ในรูปแบบร้อยแก้ว ร้อยกรอง และเป็นการเข้าถึงความงามของภาษาในระดับสูง นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ฝึกฝนการใช้ภาษาในเชิงโวหาร เพื่อให้เกิดอรรถรสและคติพจน์ในการดำเนินชีวิตแก่ผู้ร่วมกิจกรรม ดังจะเห็นได้จากการดำเนินงาน โครงการหมอภาษา โครงการส่งเสริมการอ่านร้อยแก้ว ร้อยกรอง กิจกรรมส่งเสริมศิลปการประพันธ์ กิจกรรมส่งเสริมวาทกรรมตามลำดับ-กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ ได้รับเริ่มโครงการอนุรักษ์สิ่งที่ตั้งงามของไทยโดยสื่อความหมายเป็นภาษาอังกฤษเพื่อเผยแพร่สิ่งที่ตั้งงามสู่ชาวต่างชาติ อาทิ โครงการสอนพุทธศาสนาและวัฒนธรรมไทยเป็นภาษาอังกฤษ อันเป็นการบูรณาการเนื้อหาและภาษาให้ผู้เรียนพัฒนาตนเองตามยุคสมัยโดยการให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษและการอนุรักษ์ศาสนาและวัฒนธรรม จัดทำโครงการให้ผู้เรียนได้ฝึกทักษะการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเบื้องต้น ด้วยการส่งเสริมการอ่าน การพัฒนาลายมือในการเขียนภาษาอังกฤษ เพื่อให้สามารถสื่อความหมายกับบุคคลที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพจนสามารถนำไปสื่อออกอากาศได้ และยังสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และศูนย์การเรียนรู้ ตลอดจนช่วยให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้ไปใช้ในการสอบคัดเลือกเข้าสถาบันการศึกษาต่างๆ มีการประกาศเกียรติคุณสำหรับ

ผู้เรียนที่ทำคะแนนในรายวิชาต่างๆ ได้ยอดเยี่ยมและยกย่องให้เป็น Star of languages นำผู้เรียนไปเรียนรู้โลกภายนอกในรูปแบบของโครงการแลกเปลี่ยน โครงการส่งเสริมผู้เรียนให้ค้นหาความรู้จากการอ่านให้เป็นนิสัย โดยมีปรัชญาในการเรียนรู้ “อ่านมาก รู้มาก” (Read more, Know more) โครงการ Big Book โครงการค้นหาและเชิดชูผู้เรียนที่มีความสามารถ/มีคุณความดีพิเศษในตนเองด้านภาษาให้เป็นบุคคลแห่งปีหรือเป็นผู้เรียนแห่งปี อาทิ โครงการ English Clinic โครงการ Read more, Know more, โครงการ English on Air, โครงการ Ben Exchange Students โครงการ Star of Languages โครงการ Student of the Year ตามลำดับ ซึ่งล้วนเป็นโครงการที่จะพัฒนาศักยภาพผู้เรียน ให้มีคุณลักษณะของประชากรโลกที่มีคุณภาพด้านการสื่อสารในระดับสากลสำหรับโลกยุคปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง จัดโครงการโรงเรียนสองภาษา (English Program) เพื่อจัดกิจกรรมการเรียน การสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อ ทำการสอนโดยครูชาวต่างชาติ-กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ ได้จัดทำโครงการให้ผู้เรียนได้ฝึกทักษะกระบวนการคิดทางวิทยาศาสตร์ การคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดไตร่ตรอง และการใช้จินตนาการ นอกจากนี้ยังได้จัดกิจกรรมที่เป็นการแข่งขันและท้าทายศักยภาพผู้เรียน โดยกระตุ้นให้ผู้เรียนได้ค้นหาและดึงศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์ของตนออกมาให้ปรากฏทั้งความสามารถเฉพาะตนและกระบวนการกลุ่มไกระบวนการทำงานทางวิทยาศาสตร์ โดยจัดกิจกรรมโครงการงานทางวิทยาศาสตร์ กิจกรรมการแข่งขันทางวิทยาศาสตร์ กิจกรรมทดสอบความเป็นเลิศทางวิทยาศาสตร์ กิจกรรมค่ายอัจฉริยภาพด้านวิทยาศาสตร์ กิจกรรมส่งเสริมยอดอัจฉริยภาพด้านวิทยาศาสตร์-กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ ได้จัดทำโครงการเพื่อส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพผู้เรียน ให้ผู้เรียนได้ฝึกทักษะกระบวนการคิดทางด้านคณิตศาสตร์ โดยการจัดโครงการส่งเสริมปรัชญาทางคณิตศาสตร์ นอกจากนี้ยังได้จัดกิจกรรมการแข่งขันทางคณิตศาสตร์ ในโครงการ Math Contest ซึ่งมีผู้เรียนเข้าร่วมโครงการเป็นจำนวนมาก ทั้งในจังหวัดและต่างจังหวัด-กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ได้จัดทำโครงการฝึกทักษะทางสังคม เพื่อให้ผู้เรียนดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างสันติสุขโดยอาศัยหลักศาสนาโดยเฉพาะพระพุทธศาสนาโดยจัดให้ผู้เรียนได้เข้าค่ายพุทธธรรม เพื่อให้ผู้เรียนได้เข้าใจและได้รับพระธรรมคำสั่งสอนแห่งองค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า นอกจากนี้ยังได้จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาตนเองด้านมารยาทไทย ด้านประชาธิปไตยให้รู้จักใช้สิทธิเสรีภาพในระบอบประชาธิปไตย การปฏิบัติตนในฐานะเป็นพุทธศาสนิกชนที่ดีในวันสำคัญทางพระพุทธศาสนาได้แก่ การเวียนเทียนในวันวิสาขบูชา อาสาฬหบูชา วันมาฆบูชา กิจกรรมในวันนักษัตรฤกษ์ที่เกี่ยวข้องกับสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ การบริจาคสิ่งของแด่น้องผู้ด้อยโอกาสโดยจัดกิจกรรมในวันสำคัญ กิจกรรมประกวดมารยาทไทย กิจกรรมวัดสู่สถานศึกษา กิจกรรมการตอบปัญหาธรรมะ กิจกรรมการสวดทำนองสรภัญญะ กิจกรรมพฤษภาสงเสีงธรรม กิจกรรมใส่ใจผู้เรียนทางวิชาการ กิจกรรมสายสัมพันธ์ครูศิษย์เพื่อพัฒนาตนเอง กิจกรรมเยาวชนกับการส่งเสริมประชาธิปไตย กิจกรรมผู้เรียนดีเด่นสังคมศึกษา กิจกรรมสานฝันปันน้ำใจ เป็นต้น กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ ได้จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนฝึกทักษะสุนทรียภาพด้านวิจิตรศิลป์ และดนตรี นาฏศิลป์ ทั้งไทยและสากล โดยจัดโครงการ/กิจกรรมนาฏศิลป์ ดนตรีไทย ดนตรีสากล กิจกรรมวาดภาพ กิจกรรมชิลด์สกรีน กิจกรรมการพัฒนาฝีมืองานเครื่องหนัง เป็นต้น กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาพลศึกษา ได้จัดให้ผู้เรียนฝึกทักษะการเคลื่อนไหวและการออกกำลังกายในเวลาหลังเลิกเรียน กิจกรรมกีฬาภายใน กิจกรรมกีฬาเพื่อความเป็นเลิศเยาวชนแห่งชาติ และงานกีฬาเขตพื้นที่การศึกษา ตามลำดับ กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี ได้จัดให้ผู้เรียนได้ฝึกทักษะพื้นฐานทางการอาชีพและเทคโนโลยีเพื่อปลูกฝังค่านิยมในการทำงานให้มีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ มีทักษะพื้นฐานทางการอาชีพ อาทิ ทักษะพื้นฐานทางช่างอุตสาหกรรม ทักษะทาง เกษตรกรรม ทักษะทางคหกรรม ทักษะทางธุรกิจ ทักษะในการทำงานเป็นทีมและมีความสามารถทางเทคโนโลยีระดับพื้นฐานจนถึงระดับสูง โดยจัดโครงการ/กิจกรรมการฝึกทักษะทางอาชีพในกลุ่มสาระอาชีพทุกกลุ่ม กิจกรรมธนาคารสถานศึกษา

กิจกรรมส่งเสริมความเป็นเลิศทางการเกษตร กิจกรรมการแสดงและจำหน่ายผลผลิตของผู้เรียน กิจกรรมทัศนศึกษาของยูวเกษตร โครงการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับวิถีชีวิตของชาวยุวเกษตรตามวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กิจกรรมการออกแบบและจัดทำ Websiteสถานศึกษา ตามลำดับ

การจัดกิจกรรมส่งเสริมและตอบสนองความสามารถพิเศษและความถนัดของผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ ดำเนินการดังนี้ 1) โครงการส่งเสริมนักเรียนที่มีปรีชาญาณทางคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ได้จัดสอนเสริม และส่งเสริมให้ร่วมกิจกรรมค่ายวิชาการที่โรงเรียนจัดและค่ายวิชาการของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง 2) พัฒนาทักษะทางภาษา เช่น โครงการโรงเรียนสองภาษา โครงการ Star of Language โครงการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาทักษะทางภาษาต่างประเทศ 3) พัฒนาทักษะทางภาษาไทยโดยจัดกิจกรรมประกวดแข่งขันความสามารถแต่ละด้านในงานนิทรรศการที่จัดขึ้น และในโอกาสวันสำคัญต่าง ตลอดจนส่งนักเรียนร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานต่างๆ เช่น กิจกรรมสูดดวงดาวของทมยันตี มหาวิทยาลัยราชภัฏชยแดนตะวันออกเฉียงเหนือ 4) พัฒนาทักษะกีฬา ดนตรี นาฏศิลป์โดยการฝึกซ้อมหลังเลิกเรียน 5) ส่งเสริมให้เข้าร่วมแข่งขันในรายการต่างๆ 6) จัดค่ายกิจกรรมเพื่อสร้างความตระหนักในการพัฒนาตนเอง เช่น ค่ายดนตรีไทย ค่าเชียร์ลีดเดอร์ 7) ส่งเสริมให้ร่วมแสดงในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนเพื่อฝึกทักษะและสร้างความภาคภูมิใจ 8) ส่งเสริมให้ร่วมกิจกรรมกับชุมชนและหน่วยงานภายนอก เช่น รำในขบวนแห่เทียน บรรเลงดนตรีไทยในงานต่างๆ จัดโยธวาฑิตในขบวนพาเหรด 9) ค่ายกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำ

การจัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมที่พึงาม ดำเนินการดังนี้ 1) กิจกรรมสร้างเสริมระเบียบวินัย 2) จัดกิจกรรมตามหลักสูตรลูกเสือ เนตรนารี 3) จัดอบรมคุณธรรมจริยธรรมในคาบจริยธรรม จัดกิจกรรมค่ายพุทธธรรม”นักเรียนดีเป็นศรีแก่บ้าน”ระดับชั้น ม.2 และ ม.5 4) ประกาศยกย่องชมเชยและแจกเกียรติบัตรแก่ผู้เรียนที่เก็บของมีค่าได้แล้วคืนเจ้าของ 5) กิจกรรมวันพ่อ กิจกรรมวันแม่ กิจกรรมไหว้ครู เพื่อปลูกฝังความกตัญญู 6) กิจกรรมธนาคารออมสินโรงเรียน 7) กิจกรรมส่งเสริมค่านิยมความเมตตากรุณา โครงการบริจาคสิ่งของและอาหารกลางวันแก่น้องผู้ด้อยโอกาส กิจกรรมบริจาคโลหิต บริจาคเงินร่วมทำบุญและช่วยเหลือผู้ประสบอุบัติเหตุ กิจกรรมทำบุญตักบาตรถนนสายวัฒนธรรม

กิจกรรมส่งเสริมด้านศิลปะ ดนตรี/นาฏศิลป์ และกีฬา/นันทนาการ ดำเนินการดังนี้ 1) จัดกิจกรรมชุมนุมอย่างหลากหลาย 2) พัฒนาทักษะกีฬา ดนตรี นาฏศิลป์โดยการฝึกซ้อมหลังเลิกเรียน 3) ส่งเสริมให้เข้าร่วมแข่งขันในรายการต่างๆ 4) จัดค่ายกิจกรรมเพื่อสร้างความตระหนักในการพัฒนาตนเอง เช่น ค่ายดนตรีไทย ค่าเชียร์ลีดเดอร์ 5) ส่งเสริมให้ร่วมแสดงในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนเพื่อฝึกทักษะและสร้างความภาคภูมิใจ 6) ส่งเสริมให้ร่วมกิจกรรมกับชุมชนและหน่วยงานภายนอก เช่น รำในขบวนแห่เทียน บรรเลงดนตรีไทยในงานต่าง ๆ จัดโยธวาฑิตในขบวนพาเหรด 7) จัดค่ายพัฒนาศักยภาพด้านศิลปะ ฯลฯ

กิจกรรมส่งเสริมผู้เรียนให้มีความซื่อสัตย์สุจริต 1) ประกาศยกย่องชมเชยและแจกเกียรติบัตร แก่ผู้เรียนที่เก็บของมีค่าได้แล้วคืนเจ้าของ 2) อบรมเรื่องความซื่อสัตย์สุจริต การปฏิบัติตามระเบียบการสอบ ในวิชาเรียน ชั่วโมงโฮมรูม ชั่วโมงจริยธรรม และโอกาสต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ

กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้มีความกตัญญูกตเวที จัดให้นักเรียนทุกคนร่วมกิจกรรมในวันสำคัญ ได้แก่ กิจกรรมวันพ่อ กิจกรรมวันแม่ กิจกรรมไหว้ครู ค่ายนักเรียนดีเป็นศรีแก่โรงเรียน

กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้มีความเมตตากรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และเสียสละเพื่อส่วนรวม ดังนี้ 1) โครงการบริจาคสิ่งของและอาหารกลางวันแก่น้องผู้ด้อยโอกาส เนื่องในวันเด็กแห่งชาติของทุกปี 2) กิจกรรมบริจาคโลหิตกับเหล่ากาชาดจังหวัดชยแดนตะวันออกเฉียงเหนือ และ

โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ ภาคเรียนละ 1 ครั้ง มีผู้บริจาค จำนวน 200 คน 3) ส่งเสริมให้นักเรียนทุกคน บริจาคเงินร่วมทำบุญและช่วยเหลือผู้ประสบอุบัติเหตุตลอดปีการศึกษา

กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้ประหยัด รู้จักใช้ทรัพย์สินของส่วนตนและส่วนรวม อย่างคุ้มค่า ดังนี้ 1) กิจกรรมธนาคารออมสินโรงเรียนเพื่อออมเงิน มีสมาชิก จำนวน 4,700 คน มียอดเงินออม 1,428,532 บาท 2) กิจกรรมรณรงค์การประหยัดพลังงาน ประหยัดน้ำ ประหยัดไฟ 3) กิจกรรมปลูกจิตสำนึก ให้รักษาสาธารณสมบัติ 4) สร้างความตระหนักให้นักเรียนใช้อุปกรณ์การเรียนอย่างประหยัดและรู้คุณค่า และ ปฏิบัติกิจกรรมโดยใช้งบประมาณอย่างประหยัด

กิจกรรมสืบสานและสร้างสรรค์ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาไทย ดำเนินการ ดังนี้ 1) จัดหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นการสืบสานภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านการประกอบ อาชีพด้านศิลปวัฒนธรรม ประเพณี ตามค่านิยมของท้องถิ่น ดังนี้ จัดกิจกรรมให้นักเรียนได้เรียนรู้จาก ผู้ทรงคุณวุฒิในท้องถิ่น ได้สัมผัสกับภูมิปัญญาท้องถิ่น จัดกิจกรรมส่งเสริมให้นักเรียนปฏิบัติกิจกรรมร่วมกับ ชุมชนในท้องถิ่นในวันสำคัญทางศาสนา จัดทำจุลสาร แผ่นพับเผยแพร่ เช่น คนดีกับการท่องเที่ยวไทย แหล่งประวัติศาสตร์ท้องถิ่น 2) จัดกิจกรรมชุมนุมเพื่อการอนุรักษ์วัฒนธรรมไทยอย่างหลากหลาย ได้แก่ กิจกรรมภาษาและวัฒนธรรมกิจกรรมหมากกระดาน กิจกรรมหมากล้อม (โกะ) กิจกรรมนาฏศิลป์ กิจกรรม ดนตรีไทย กิจกรรมโปงลาง กิจกรรมโหราศาสตร์ กิจกรรมหนังปะโมทัย กิจกรรมศิลปะมวยไทย กิจกรรม สมุนไพรเพื่อสุขภาพ กิจกรรมอนุรักษ์การเล่นพื้นบ้านไทย 3) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการ จัดกิจกรรมส่งเสริมภูมิปัญญาไทยและภูมิปัญญาของท้องถิ่น สามารถนำภูมิปัญญาไทยและภูมิปัญญาท้องถิ่นมา ใช้ได้ ดังนี้ 1. จัดการประกวดมารยาทไทยมีตัวแทนเข้าร่วมแข่งขัน จำนวน 80 ห้อง 2. จัดสัปดาห์ภาษาไทย แห่งชาติ 3. จัดนิทรรศการภูมิปัญญาไทย 4. โครงการถ่ายทอดวัฒนธรรมไทยโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อ Local Wisdom ที่ศูนย์ SEAR 5. กิจกรรมส่งเสริมการใช้สินค้าอุปโภคบริโภคที่ผลิตขึ้นในท้องถิ่น เช่น กิจกรรม Thai Folk OTOP ที่ศูนย์ SEAR 6. กิจกรรมประกวดร้องเพลงลูกทุ่งอีสาน 4) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนเข้าร่วม กิจกรรมสืบสานศิลปะ วัฒนธรรมและประเพณีที่งดงามของท้องถิ่น ดังนี้ 1. จัดให้นักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษา ปีที่ 4 ร่วมชบวนแห่เทียนเข้าพรรษาโดยแสดงการรำรารีศรีอีสาน เพื่ออนุรักษ์วัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่นและ สนับสนุนการท่องเที่ยวจังหวัดทุกปี โดยมีนักเรียนในโครงการโรงเรียนสองภาษาเป็นผู้บรรยายชบวนแห่และ ด้นเทียน ร่วมกับชาวบ้านคุ้มวัดบ้านท่าวังหิน อำเภอเมือง ชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2. ส่งเสริมให้นักเรียนรดดอกบัวในงานสงกรานต์ เสียง สี่อสม ชุตบารมีคุ้มเกล้าชาวอุบลฯ 5) จัดทำเว็บไซต์ เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับวิถีชีวิต ประเพณีศิลปวัฒนธรรมอีสาน “ประตูอีสาน”

การจัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย ดำเนินการดังนี้ 1) มีคณะกรรมการ รับผิดชอบดำเนินงานส่งเสริมประชาธิปไตยในสถานศึกษา มีแผนดำเนินงาน มีการดำเนินงานตามแผน ประเมิน และสรุปผลการดำเนินงาน 2) จัดให้มีการเลือกตั้งคณะกรรมการนักเรียน แบบจำลองการเลือกตั้งจริง โดยเลือกเฉพาะหัวหน้าพรรค เพื่อจัดตั้งคณะกรรมการผู้เรียน มีการหาเสียงเลือกตั้ง การแถลงนโยบาย ของพรรคการลงคะแนนเสียงเลือกตั้ง 3) ส่งเสริมให้มีการเลือกตั้งคณะกรรมการห้องเรียน 4) เน้นบทบาทของ คณะกรรมการผู้เรียนในการช่วยเหลือกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษา เช่น การแข่งขันกีฬา การเดินรณรงค์ ในโอกาสต่างๆร่วมกับทางจังหวัด การร่วมกิจกรรมในสถานศึกษา เช่น กิจกรรม 5 ส กิจกรรมปฐมนิเทศ ผู้เรียนใหม่ กิจกรรมแข่งขันทางวิชาการ 5) ส่งเสริมให้ผู้เรียนร่วมกิจกรรมในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เช่น การปลูกต้นไม้ การจัดทำสวนหย่อมการดูแลรักษาสีเขียวภายในบริเวณสถานศึกษา 6) ส่งเสริมให้ผู้เรียน ร่วมกิจกรรมต่างๆ ของจังหวัดอย่างต่อเนื่อง เช่น เดินรณรงค์เชิญชวนไปใช้สิทธิในการเลือกตั้งเดินรณรงค์ วันสิ่งแวดล้อมโลก

2.2.6 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติราชการตามภารกิจของโรงเรียน

โรงเรียนได้รับผลกระทบจากนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในการรับนักเรียนในเขตพื้นที่บริการซึ่งไม่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน

การปฏิบัติตามนโยบายเร่งด่วนหลายงานพร้อมกันส่งผลให้งานบางส่วนมีประสิทธิภาพต่ำกว่าศักยภาพที่ควรจะเป็น

นโยบายการจัดสรรงบประมาณรายหัวของรัฐบาลไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการภายในโรงเรียน จึงต้องมีการระดมทรัพยากรจากผู้ปกครองเพิ่มขึ้น

การเมืองในระดับชาติ และระดับท้องถิ่นเข้ามาแทรกแซงทางการศึกษามากเกินไปจนทำให้โรงเรียนขาดอิสระในการบริหารจัดการ

บุคลากรภายในโรงเรียนมีจำนวนมากทำให้การสร้างความเข้าใจระหว่างเพื่อนร่วมงานในการทำงานร่วมกันไม่สามารถทำได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

บุคลากรบางสาขามีไม่เพียงพอ ปฏิบัติการสอนในสาขาที่ไม่ตรงตามวุฒิการศึกษา ส่งผลกระทบต่อการเรียนการสอน ในขณะที่บางกลุ่มสาระมีบุคลากรมากเกินไป

อาคารเรียน และห้องเรียนไม่เพียงพอกับจำนวนนักเรียน บางส่วนมีสภาพเก่าทรุดโทรมอยู่ในระหว่างปรับปรุงพัฒนา

การประกอบอาชีพของคนในชุมชนพื้นที่ใกล้โรงเรียนที่มีความเสี่ยงต่อพฤติกรรมของนักเรียน ส่งผลเสียต่อการควบคุมดูแลนักเรียนให้อยู่ในกฎระเบียบของโรงเรียน เช่น กิจการให้บริการร้านเกม อินเทอร์เน็ต สถานบันเทิง หอพัก รวมไปถึงปัญหายาเสพติด

2.2.7 ผลการประเมินโรงเรียน

2.2.7.1 ผลการประเมินภายใน

ด้านผู้เรียน

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนจากการทดสอบระดับชาติของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และ 6 ผ่านเกณฑ์จุดตัดขั้นต่ำ คิดเป็นร้อยละ 74.92 โดยในปีการศึกษาที่ผ่านมา มีนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 สอบเข้าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐได้ร้อยละ 92 ในด้านความเป็นเลิศทางวิชาการมีนักเรียนได้รับรางวัลจากการประกวดแข่งขันความสามารถทางวิชาการ ดนตรี กีฬา ศิลปะในระดับประเทศ ผลงาน ของนักเรียนที่แสดงความสามารถในการคิดขั้นสูง มีการพัฒนาขึ้นเป็นที่น่าพอใจในด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ นักเรียนมีการพัฒนาในด้านการแต่งกายที่สุภาพเรียบร้อยยิ่งขึ้น มีจิตสำนึกในการรักษาความสะอาด การรักษาทรัพย์สินของโรงเรียน มีการพัฒนาที่ดีขึ้น นักเรียนมีความกล้าแสดงออกร่าเริง ชอบมาโรงเรียน นักเรียนมีโอกาสได้เรียนรู้ตามความสนใจและมีรายวิชาเพิ่มเติมตามความถนัดและความสนใจของผู้เรียน ได้เรียนรู้ด้วยกิจกรรมบูรณาการ และเรียนรู้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ทำให้การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนเป็นไปตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน

ด้านครู

มีการพัฒนาครูในระดับกลุ่มสาระ/งาน และระดับโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ โดยการฝึกอบรมทั้งในและนอกโรงเรียน การศึกษาดูงาน การนิเทศภายใน มีการพัฒนาสื่อและนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้อย่างหลากหลายมากขึ้น รวมทั้งได้มีการศึกษาข้อมูลของนักเรียนอย่างเป็นระบบและมีการทำการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้มีปริมาณมากขึ้น โดยการสนับสนุนของโรงเรียน ให้งบประมาณในการพัฒนางานวิจัยเพื่อการเรียนการสอน ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ครูทุกคนได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ในเรื่องที่ยังขาดทักษะ เช่น การวัดและประเมินผล การวิจัยในชั้นเรียน การสอนคิด

วิเคราะห์ มีการพัฒนาครูในระดับกลุ่มสาระ/งาน และระดับโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ โดยการฝึกอบรม ทั้งในและนอกโรงเรียน มีการนิเทศภายใน มีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ โดยส่งเสริมให้ครูทุกคน ไปศึกษาดูงาน สรุปรงานนอกสถานที่ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์และสร้างสัมพันธภาพในหน่วยงาน

ด้านผู้บริหาร

ผู้บริหารเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ บริหารงานโดยเน้นการมีส่วนร่วมจากฝ่ายต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ บริหารโดยเน้นระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถประสานความร่วมมือกับชุมชนให้การสนับสนุนโรงเรียนในการพัฒนาการศึกษา ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้มีกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียนอย่างหลากหลาย ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ให้เกียรติบุคลากรและยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย บริหารผู้มีความสามารถในการทำงานอย่างยืดหยุ่นเข้ากับสถานการณ์ ส่งผลให้เกิดการประสานความร่วมมืออันดีในภาพรวม ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ครูนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ในการจัดหาเทคโนโลยีทันสมัย ได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์ มาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาศักยภาพของนักเรียนในด้านต่าง ๆ นอกจากนี้ ผู้บริหารยัง ส่งเสริมพัฒนาครูเพื่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้และทักษะการปฏิบัติงานไปสู่ความเป็นมืออาชีพ

2.2.7.2 ผลการประเมินภายนอก

โรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกจาก สมศ. ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา มีการประเมิน ๓ ด้าน คือ ด้านผู้บริหาร ด้านครู และด้านผู้เรียน ซึ่งสรุปผลการประเมินโดยภาพรวมได้ ดังต่อไปนี้

ด้านผู้เรียน

นักเรียนทุกคนได้รับความรู้ ทักษะ ประสบการณ์จากการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นระบบและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้รับการพัฒนาด้านสติปัญญา ด้านร่างกาย จิตใจ จริยธรรมและสุนทรียภาพตามคุณลักษณะหรือมาตรฐานที่พึงประสงค์ นักเรียนสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข นักเรียนมีความตื่นตัวในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองในทุกๆ ด้านมีการจดบันทึกและรายงานผลการปฏิบัติงาน และผู้เรียนได้รับการเรียนรู้ที่สถานศึกษาจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ผู้เรียนส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีศักยภาพสูงในหลายๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านสติปัญญา ร่างกาย อารมณ์ สังคม และเมื่อได้ผ่านกระบวนการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมที่มีระบบและคุณภาพจากสถานศึกษา ทำให้ผู้เรียนได้รับการส่งเสริมทุกด้าน เช่น ทางด้านสติปัญญา การจัดการกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายให้ผู้เรียนได้ฝึกประสบการณ์การเรียนรู้และทักษะต่างๆ ด้านร่างกาย เช่น กิจกรรมการกีฬา ด้านอารมณ์และสุนทรียภาพ เช่น กิจกรรมดนตรี กิจกรรมศิลปะ ด้านสังคม เช่น กิจกรรมกีฬาภายใน จึงทำให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทุกด้าน แหล่งเรียนรู้ต่างๆ ได้แก่ ห้องสมุดเครือข่าย ฯ อินเทอร์เน็ต แหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นศักยภาพที่จะสามารถพัฒนาผู้เรียนได้เป็นอย่างดี

ด้านครู

ครูทุกคนมีความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูในกลุ่มสาระฯ ทุ่มเทเป้าหมายการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและเป้าหมายของหลักสูตร สามารถวิเคราะห์หลักสูตร จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ จัดการเรียนการสอนที่แม้จะเน้นด้านการพัฒนาสติปัญญา แต่ก็ไม่ได้ละเลยที่จะทำให้นักเรียนมีพัฒนาการทางด้านร่างกาย จิตใจ จริยธรรมและสุนทรียภาพตามคุณลักษณะหรือมาตรฐานที่พึงประสงค์ นักเรียนสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

ครูมีความตื่นตัวในการพัฒนาตนเองโดยการเข้าอบรมในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การบูรณาการการเรียนรู้ ครูทุกคนให้ความสำคัญร่วมมือในการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานบุคคล ที่ครอบคลุม ภาระงานตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ จรรยาบรรณ และมาตรฐานวิชาชีพครู มีการรายงานผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน มีความพยายามในการเรียนรู้ การนิเทศติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและดำเนินการนิเทศแบบกัลยาณมิตร นิเทศการวิเคราะห์หลักสูตร แผนการจัดการเรียนรู้ การเรียนการสอน การวัดและประเมินผลตลอดจนกิจกรรมการพัฒนานักเรียน โดยใช้ครูแกนนำ ครูต้นแบบ ครูดีเด่น จำนวนมาก มีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พบได้จากบรรยากาศในห้องเรียนที่ดี กิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย มีทั้งการทำกิจกรรมเดี่ยวและการทำกิจกรรมกลุ่ม เพื่อฝึกให้นักเรียนได้คิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา ปฏิบัติ ประเมิน ปรับปรุงตนเอง มีแหล่งความรู้หลากหลายทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน เช่น ห้องสมุด SEAR ภูมิปัญญาชาวบ้านทั้งในและนอกโรงเรียน และสามารถเชื่อมโยงประสบการณ์ในชีวิตจริงโดยร่วมมือกับชุมชน มีความสามารถในการวัดและประเมินผลการเรียนการสอนตามสภาพจริงและประเมินพัฒนาการ นักเรียนมีการประเมินวินิจัยจุดเด่น จุดด้อย เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนและเพื่อการตัดสินผลการเรียน มีการนำผลการประเมินมาปรับปรุง แก้ไขเพื่อพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ด้านผู้บริหาร

ผู้บริหารยึดหลักการบริหารโดยเน้นการมีส่วนร่วมจากฝ่ายต่าง ๆ มีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษาอย่างจริงจัง และมีวิธีการที่เป็นระบบ มีการพัฒนาระบบการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการสรุปและรายงานผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ชุมชนให้การสนับสนุนและความร่วมมือกับโรงเรียนในการพัฒนาการศึกษา มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียนอย่างหลากหลาย สนองต่อความต้องการและศักยภาพของ นักเรียน ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ดี ให้เกียรติผู้ร่วมงานรับฟังความคิดเห็น ไม่ตั้งต้นกับความคิดริเริ่มของตนเองแต่ยินดีผ่อนปรน ส่งผลให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีจากครู อาจารย์ในภาพรวม ในการปฏิบัติงานตามภาระงาน ตามมาตรฐานคุณภาพส่งเสริมสนับสนุนให้ครูนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างจริงจัง มีวิสัยทัศน์ในการจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยใช้รูปแบบการเช่า ทำให้โรงเรียนสามารถลดค่าใช้จ่ายด้านการบำรุงรักษา สนับสนุนส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาศักยภาพ นักเรียนในด้านต่าง ๆ ผู้บริหารมีความพยายามสนับสนุน นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ เพื่อให้ นักเรียนได้มีโอกาสสร้างชื่อเสียงให้โรงเรียน วงศ์ตระกูล ด้วยการเข้าร่วมแข่งขันในเวทีต่างๆ ส่งผลให้เกิดบรรยากาศวิชาการที่โดดเด่น เป็นตัวอย่างให้แก่ นักเรียนทั่วๆ ไป ส่งเสริมพัฒนาครูเพื่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอน จัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อให้โรงเรียนจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.8 ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาในอนาคต

ในภาพรวมพบว่า โรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพและมีมาตรฐานในการดำเนินงาน ซึ่งการที่จะพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาในอนาคต นั้นอาจจะมองในประเด็นต่อไปนี้

1. เน้นการเป็นผู้นำในการปฏิรูปการศึกษาโดยเฉพาะในเรื่องการสอนให้นักเรียน คิดเป็นทำเป็น
2. ลงทุนทางด้านเทคโนโลยีทางการศึกษาโดยพยายามแสวงหาความร่วมมือจากภาคเอกชน

3. นำสถานศึกษาสู่ความเป็นสากลมากขึ้นในแง่ของการบริหารโดยมีเครือข่ายทางการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ

4. สร้างความหลากหลายในการให้ความรู้และโอกาสที่ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้นหรือมีพื้นฐานความรู้ทางวิชาชีพเพียงพอที่จะพัฒนาเป็นอาชีพต่อไปได้

5. เร่งรัดการพัฒนาครู ส่งเสริมการศึกษาต่อให้มีวุฒิการศึกษาที่สูงขึ้น เพื่อให้ทันต่อการขยายตัวของสถานศึกษาและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

2.2.9 บทสรุปเกี่ยวกับบริบทโรงเรียน

โรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นอีกพื้นที่เป้าหมายหนึ่งในการวิจัยครั้งนี้ จากข้อมูลที่น่าเสนอจะเห็นว่า โรงเรียนดังกล่าว มีคุณภาพทางการศึกษาทัดเทียมกับพื้นที่เป้าหมายอีก 2 แห่ง คือ โรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา และโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเฉพาะตัวผู้บริหารที่มีความสามารถและทักษะการบริหารที่ไม่ด้อยไปกว่ากัน ซึ่งโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีผลงานและผลสัมฤทธิ์อันเป็นที่ประจักษ์ กุญแจสำคัญอันจะไขไปสู่คำตอบในการวิจัยครั้งนี้คือตัวผู้บริหารที่มีความสามารถในการแสดงภาวะผู้นำซึ่งเชื่อมโยงไปสู่การสร้างระบบการบริหารที่มีแบบฉบับที่น่าสนใจ

สำหรับปฏิบัติการยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนซึ่งจะต้องนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการศึกษาปรากฏการณ์ที่แฝงด้วยรูปแบบและหลักการบริหาร และบุคคลสำคัญที่เป็นเป้าหมายในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนทั้ง 3 แห่ง ซึ่งความเป็นเอกัตบุคคลของผู้บริหารทั้ง 3 โรงเรียนซึ่งมีจุดเด่นที่สอดคล้องกันคือ เป็นผู้บริหารมืออาชีพระดับแนวหน้าของจังหวัดและภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ได้รับการยอมรับและดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการเชี่ยวชาญในโรงเรียนที่มีชื่อเสียงอันดับหนึ่งของจังหวัด มีประสบการณ์ด้านการบริหารยาวนาน สำเร็จการศึกษาระดับมหาบัณฑิตด้านการบริหารการศึกษาจากมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้รับรางวัลผู้บริหารจากสมาคมวิชาชีพผู้บริหาร นำโรงเรียนผ่านการประเมินคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา สร้างชื่อเสียงให้แก่โรงเรียนและตนเอง มีวิสัยทัศน์กระบวนทัศน์และกลยุทธ์ในการทำงาน มีพื้นฐานครอบครัวที่ดี การศึกษาที่ดี และอุดมการณ์ที่ดีในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ และมีบทบาทสำคัญในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้รับความไว้วางใจและเป็นคณะกรรมการและผู้ทรงคุณวุฒิตร่วมกับองค์กรและหน่วยงานต่างๆ ในสังคม มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาเป็นที่ประจักษ์ มีชื่อเสียงระดับประเทศและนานาชาติ และมีรูปแบบแนวคิดการบริหารที่สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีสมควรได้รับการยกย่องและเผยแพร่ให้เป็นที่ประจักษ์ ซึ่งเป็นที่มาของการศึกษายุทธศาสตร์ภาวะผู้นำในการวิจัยครั้งนี้

บทที่ 5

ลักษณะและเงื่อนไขที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน

จากการศึกษาปรากฏการณ์เพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก “ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน” ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกพื้นที่ในการเก็บข้อมูลเป็นโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวง ศึกษาธิการ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 3 แห่ง โดยผู้วิจัยเลือกศึกษาโดยวิธีเลือกตัวอย่างเชิงทฤษฎี (theoretical sampling) โดยมีหลักการที่สำคัญคือ เป็นพื้นที่ซึ่งมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ เป็นเอกลักษณ์ที่สามารถสร้างเป็นภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนได้ เป็นพื้นที่ซึ่งผู้บริหาร ให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจของโรงเรียนไปสู่ความมีประสิทธิภาพเป็น ที่ประจักษ์อย่างชัดเจน ซึ่งสามารถเห็นได้จากภาพลักษณ์ ที่ปรากฏต่อสังคมอย่างกว้างขวาง ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ 15 เดือน โดยผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลตามประเด็นต่อไปนี้

1. ความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ในส่วนนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอให้เห็นถึง ปรากฏการณ์รวมถึงทฤษฎีของผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงาน บริหารโรงเรียนที่ให้คำจำกัดความคำว่า “ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน” ซึ่งได้ข้อมูล จากการสัมภาษณ์เชิงลึก รวมถึงการสังเกตพฤติกรรมกรรมการบริหารและบริบทของการขับเคลื่อนภารกิจของ โรงเรียน โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความสอดคล้องของบทสัมภาษณ์และพฤติกรรมเชิงประจักษ์เพื่อให้ได้ข้อมูล อันนำมาสู่การสรุปเป็นความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ในการวิจัยครั้งนี้

2. ความเป็นเอกลักษณ์บุคคลของผู้อำนวยการโรงเรียน ความเป็นเอกลักษณ์บุคคลของผู้อำนวยการ โรงเรียนในส่วนนี้ แสดงให้เห็นถึงความสามารถส่วนบุคคลทั้งในด้านความรู้ทักษะและเจตคติทางการบริหารของ ผู้อำนวยการที่มีความแตกต่างกันระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นพื้นฐานที่ผู้อำนวยการใช้ในทางปฏิบัติทางการบริหาร

3. อัตลักษณ์ของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน อัตลักษณ์ของภาวะผู้นำ สถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนในส่วนนี้แสดงให้เห็นความเหมาะสมลงตัวในการปฏิบัติทางการบริหาร ที่ผู้อำนวยการได้ปฏิบัติและดำเนินการโดยมีความเป็นรูปแบบการบริหารที่เหมาะสมในโรงเรียนภายใต้บริบท และปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา โดยการรับรู้ตนเองของผู้บริหารและการรับรู้จากสังคมและ บุคคลอื่น ๆ

4. การคงอยู่ของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ในส่วนนี้มุ่งนำเสนอ การรักษาระดับการปฏิบัติงานทางการบริหาร ความยึดมั่นในอุดมการณ์ทางการบริหารของผู้อำนวยการโรงเรียน เพื่อก้าวขึ้นสู่ความเป็นผู้อำนวยการแนวหน้าที่ได้รับการยอมรับ การพัฒนาตนเองเพื่อสร้างภาวะผู้นำ สถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน และความกลมกลืนระหว่างภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน กับวัฒนธรรมโรงเรียน

5. เงื่อนไขเชิงสาเหตุของการเกิดภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน เมื่อค้นพบ ความหมายของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนจากทฤษฎีและพฤติกรรม เชิงประจักษ์ แล้วผู้วิจัยก็ได้ค้นหาเงื่อนไขเชิงสาเหตุของการเกิดภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนโดยมุ่งประเด็น ไปที่สาเหตุที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ตั้งแต่ภูมิหลังและเส้นทางของการก้าวขึ้น สู่ตำแหน่งผู้อำนวยการ รวมถึงการสร้างอัตลักษณ์ทางการบริหารอันเกิดจากประสบการณ์ ในความเป็นเอกลักษณ์บุคคล

ซึ่งได้ข้อมูลจากหลายฝ่ายทั้งตัวผู้อำนวยการ บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ บุคลากรครู รวมถึงชุมชน ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในภารกิจของโรงเรียน

รายละเอียดแต่ละประเด็นผู้วิจัยขอนำเสนอ ดังนี้

1. ความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน

จากการลงพื้นที่เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องกันหลายประการที่สามารถเชื่อมโยงให้เห็นทัศนะของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล อันนำมาสู่การวิเคราะห์และอธิบายเป็นความหมายของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนได้ ผู้วิจัยขอนำเสนอข้อมูลจากการเก็บข้อมูล และเหตุการณ์อันสามารถเชื่อมโยงให้เห็นความหมายของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (ชาย: 52) ได้แสดงทรรศนะว่า

..... “ภาวะผู้นำสถานศึกษาก็มีลักษณะเป็นวิธีการหรือแนวทางการปฏิบัติที่เป็นระบบแบบแผน มีการวางแผนการอย่างรอบคอบ ถ้าเอาภาวะผู้นำสถานศึกษามารวมกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในความเห็นของผมก็คือ การมีภาวะผู้นำที่มีการวางแผน และผมคิดว่าควรจะเน้นในการปฏิบัติงานด้านการบริหารด้วย หรืออาจจะเป็นกระบวนการบริหารที่ผู้บริหารมีระบบการทำงานที่มีแบบแผน แต่บางครั้งผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานมากอาจมีกระบวนการบริหารที่เป็นอัตโนมัติ อย่างนี้ก็อาจจะถือว่าเป็นเรื่องของทักษะการทำงาน ผมจึงคิดว่าน่าจะเป็นคำที่ทำให้ความเป็นผู้บริหารเป็นวิชาชีพขั้นสูงยิ่งขึ้น”

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) ได้แสดงทรรศนะว่า

..... “ผมว่ามันเป็นเรื่องของกระบวนการบริหารนะครับ น่าจะเป็นการบริหารที่เป็นระบบชัดเจน สอดคล้องกับทฤษฎีหลักการทางการบริหารหลายๆ อย่างรวมกัน แต่ว่ามันก็ขึ้นอยู่กับตัวผู้บริหารว่าจะเลือกใช้วิธีการใด ต้องดูบริบทด้วย แต่ละโรงเรียนไม่เหมือนกัน วิธีการก็ต้องต่างกัน วิธีนี้อาจจะได้ผลที่นี้ แต่อาจไม่ได้ผลที่อื่น ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องด้วย ซึ่งที่จริงมันน่าจะหมายถึงทุก ๆ กระบวนการรวมกัน”

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 56) ได้แสดงทรรศนะที่สอดคล้องกันว่า

..... “ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการอันมีหลักการ เป็นระบบแบบแผน ถ้าเอามาเชื่อมกับภาวะผู้นำสถานศึกษาก็ต้องมองถึงความเป็นผู้นำที่มีแบบแผนมีระบบ พุดง่าย ๆ ก็คือต้องแสดงภาวะผู้นำหรือใช้ภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ มีวิธีการหลักการบริหารที่สามารถอธิบายได้อย่างเป็นขั้นตอนและต้องนำไปสู่ความสำเร็จด้วย”

คำสำคัญที่ปรากฏในการให้สัมภาษณ์ คือ กระบวนการอันมีหลักการ เป็นระบบแบบแผน แสดงใช้ภาวะผู้นำ วิธีการ ซึ่งคำเหล่านี้เป็นคำกริยา (verb) มีความมุ่งหมายที่จะสื่อสารให้เห็นว่าเป็นการปฏิบัติหรือการใช้ภาวะผู้นำในทางปฏิบัติ สอดคล้องกับทรรศนะของผู้บริหารโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษาและผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

นอกจากทั้งสามผู้บริหารที่ได้ให้ข้อมูลนั้น ผู้วิจัยได้สังเกตปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนภายใต้เงื่อนไขสำคัญที่สอดคล้องกับข้อมูลข้างต้น พบว่า

โรงเรียนทั้งสามแห่งมีการวางระบบการบริหารที่มีโครงสร้างชัดเจน มีการมอบหมายงานเป็นฝ่ายต่าง ๆ โดยมีรองผู้อำนวยการดูแลระบบงานในฝ่ายภายใต้การบริหารของผู้บริหารที่มีการกระจายอำนาจอย่างทั่วถึง อีกทั้งผู้อำนวยการโรงเรียนยังมีการควบคุม กำกับดูแล และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ดังจะเห็นได้จากกรณีที่ปรากฏในรายงานคุณภาพการศึกษาและรายงานการประเมินภายนอกของแต่ละโรงเรียน ซึ่งมีความละเอียดครอบคลุมเนื้อหา โดยเฉพาะการรายงานผลการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียน ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีกระบวนการที่ชัดเจน เมื่อพิจารณาไปที่ประเด็นมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับผู้อำนวยการโรงเรียนและบทบาททางด้านการบริหารพบว่า ภาพลักษณ์ที่ปรากฏเป็นเชิงบวกที่ดี

หลังจากได้ทราบสถานะของผู้บริหารซึ่งเป็นข้อมูลเชิงหลักการแล้ว เพื่อให้ได้ความชัดเจนในด้านธรรมชาติของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน ผู้วิจัยจึงได้สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงเรียนซึ่งเป็นฝ่ายบริหาร โดยได้มุ่งประเด็นไปที่การมองตัวผู้บริหารและการบริหารภายในโรงเรียนเพื่อให้ได้ข้อมูลสนับสนุนความหมายของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้องอันจะนำไปสู่ความหมายของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ดังต่อไปนี้

รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย : 55) กล่าวว่า

.....“ภาวะผู้นำเป็นสภาพของบุคคลที่พร้อมที่จะบริหาร พร้อมที่จะจัดการ พร้อมที่จะประสานงานพร้อมที่จะทำอะไรกับผู้อื่น ตั้งแต่ระดับครอบครัวถึงองค์กรใหญ่ๆ เป็นสภาพของบุคคลที่สามารถที่จะนำ พุดภาษาชาวบ้าน คือนำชาวบ้านได้ จัดการคนอื่นได้ เป็นวิธีการทำงานของคนที่จะมานำคน เป็นหัวหน้าคน เป็นสภาพ เป็นกระบวนการ เป็นวิธีการทำงานของบุคคลที่อยู่ในสภาวะผู้นำ ถ้าเรียกง่าย ๆ คือ เป็นผู้นำ ผู้บริหาร ผู้บริการ ผู้ประสาน อาจจะเป็นCenter หรือ head ก็ได้”.....

จากธรรมชาติของรองผู้อำนวยการปรากฏคำสำคัญที่เป็นการปฏิบัติ เป็นกระบวนการ เป็นวิธีการทำงาน เป็นสภาพของบุคคลที่สามารถที่จะนำผู้อื่น ซึ่งกล่าวได้ว่า เป็นการนำภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำที่มีอยู่ในตัวบุคคลออกมาใช้ในการบริหารงาน

รองผู้อำนวยการฝ่ายบุคลากรโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย : 56) กล่าวว่า

.....“ภาวะผู้นำ คือแนวทางที่จะทำให้การบริหารงานในฐานะที่เป็นผู้นำนั้นประสบความสำเร็จ ทฤษฎีเป็นเพียงแค่ส่วนหนึ่งแต่ข้อที่สำคัญนั้นก็คือการนำลงไปปฏิบัติ ประสบการณ์นั้นมีผลในการปฏิบัติมาก”

รองผู้อำนวยการท่านนี้มองว่า เป็นแนวทางในการบริหารที่จะทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ มุ่งเน้นไปที่การนำทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก ซึ่งคำกล่าวนี้แสดงว่า มองไปที่การปฏิบัติเช่นเดียวกัน

รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทั่วไปโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 52) ได้แสดงความเห็นว่า

.....“ภาวะผู้นำถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งของการเป็นผู้นำหรือการเป็นผู้บริหาร ทุกระดับภาวะผู้นำนั้นถ้าพูดตามกระบวนการ คือ ไม่ว่าเป็นบุคคลใดก็ตามที่เข้ามาเป็นผู้บริหาร ก็ต้องนำภาวะผู้นำสถานศึกษามาใช้ในการบริหารจัดการ”.....

รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (ชาย: 55) ได้แสดงทรรศนะเกี่ยวกับผู้นำว่า

.....“คำว่าความเป็นผู้นำก็คือ ความที่สามารถที่จะตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญบางสิ่งบางอย่าง ได้ด้วยตนเอง หรือการตัดสินใจในการแก้ปัญหา ความสามารถในการใช้ความเป็นผู้นำสามารถแยกแยะความเป็นผู้นำ ว่าเราควรจะใช้หลักอะไรในการบริหาร คนเรานี้บางที่ประสบการณ์ก็เป็นตัวช่วยที่ดีที่จะทำให้เราสามารถนำภาวะผู้นำได้ดี ภาวะผู้นำมีความจำเป็นมากในการที่คนจะเป็นผู้นำคนอื่นได้ การรู้จักใช้ประสบการณ์ชีวิตที่ผ่านมาเอามาเป็นผู้นำ คำว่าผู้นำต้องเป็นหัวหน้าออกหน้าก่อนผู้อื่น ก่อนที่จะทำอะไรก็ต้องพิจารณาให้รอบคอบก่อน”

รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทั่วไปโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (หญิง: 53) ได้กล่าวถึงยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำว่า

..... “มันเป็นสิ่งที่เป็นแผนที่วางเอาไว้เพื่อรู้เราให้คนทำงาน”.....

รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (หญิง: 48) ได้แสดงทรรศนะในความหมายของยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำว่า

.....“ภาวะผู้นำสถานศึกษาในความหมายของพี่คือ การก้าวไปให้ถึงจุดนั้น คือเป้าหมายที่เราจะต้องไปถึง เหมือนในโฆษณาที่บอกว่ามีเป้าหมายที่เราจะต้องก้าวไปชน เหมือนทหารจะออกรบก็ต้องมีแผนในการรบ ซึ่งแต่ละคนจะมีแผนหรือวิธีการในการทำงานต่างกัน”.....

ในทรรศนะดังกล่าวแสดงให้เห็นภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนว่าเป็นการดำเนินการเพื่อให้ก้าวไปถึงเป้าหมายที่ต้องการ และแต่ละคนมียุทธศาสตร์ที่แตกต่างกัน

รองผู้อำนวยการฝ่ายบุคลากรโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (หญิง: 50) ได้แสดงทรรศนะเกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนว่า

.....“การดำเนินการใด ๆ ที่ให้ประสบผลสำเร็จและลุล่วงไปด้วยดีและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน”

หัวหน้ากลุ่มสาระคณิตศาสตร์ โรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (หญิง: 54) ได้แสดงทรรศนะเกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ว่า

.....“ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน มันน่าจะเป็นเป้าหมายแนวทางการบริหารงานที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ ที่เราตั้งความหวังไว้ในอนาคตว่าจะเป็นอย่างไ จะต้องมีหลักเกณฑ์และมาตรฐานในการทำงานหรือมีลักษณะเป็นกรอบในการทำงาน เพื่อให้เกิดแนวทางเดียวกันในการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายเป้าหมาย”

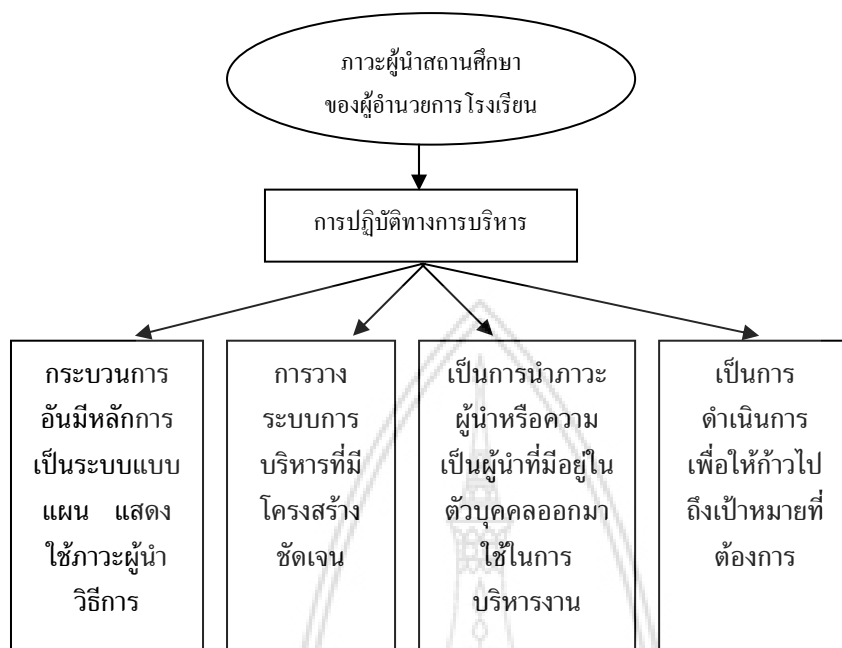
ครูสมนต์ โรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (หญิง: 45) แสดงความเห็นเห็นว่า

.....“วิธีการที่ผู้นำควรมีในการที่จะดำเนินการให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เป็นการคิดค้นวิธีการในการทำงาน”

จากนันทรรศนะของบุคลากรที่อยู่ในพื้นที่ของการวิจัย เป็นทรรศนะที่มีความสอดคล้องกัน ในที่นี้ผู้วิจัยได้หยิบยกทรรศนะที่แสดงให้เห็นถึงคำสำคัญที่จะแสดงให้เห็นถึงมุมมองเกี่ยวกับภาวะผู้นำ สถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนโดยพิจารณาจากพฤติกรรมของผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นหลัก ซึ่งข้อมูลที่ได้รับต่างแสดงให้เห็นว่า บุคลากรมองภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนว่าเป็นการปฏิบัติ ปรากฏพยานที่เห็นได้ชัดคือ คำที่ปรากฏในการให้สัมภาษณ์ และพฤติกรรมทางการบริหารที่โรงเรียนได้ ดำเนินการภายใต้นโยบายของผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีอัตลักษณ์ทางการบริหารที่แตกต่างกันซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอในบทที่ 4 อีกประเด็นที่สังเกตเห็นได้ชัดคือ ระบบงานบริหารที่ผู้อำนวยการโรงเรียนได้มอบหมาย การกิจในฝ่ายต่าง ๆ ที่มีระบบโครงสร้างการบริหารที่เห็นได้ชัด ซึ่งแม้ว่าจะมีการกำหนดฝ่ายบริหารที่สอดคล้อง กับนโยบายการบริหารโรงเรียนของกระทรวงศึกษาธิการ แต่ก็มีลักษณะการดำเนินงานภายในที่อิงบริบทของ โรงเรียนและชุมชน

ในด้านปรากฏการณ์ทางการบริหารหรือการดำเนินภารกิจของโรงเรียน ซึ่งผู้อำนวยการ โรงเรียนเปรียบเสมือนหางเสือเรือที่จะต้องนำเอาภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำออกมาใช้ในทางปฏิบัติ ผู้วิจัย ได้สังเกตรูปแบบการบริหารงานโรงเรียน ตั้งแต่การกำหนดโครงสร้างงานบริหารภายในโรงเรียน การกำหนด ฝ่ายรับผิดชอบงานและภารกิจต่าง ๆ ภายในโรงเรียนทั้งสามแห่ง ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายการบริหารโรงเรียน ของกระทรวงศึกษาธิการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) แม้ว่าโครงสร้างหลักจะมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน แต่ในทางปฏิบัติจะแตกต่างกันภายใต้บริบทและปัจจัยที่ต่างกันบางประการ และที่สำคัญคือ การนำของ ผู้อำนวยการโรงเรียน และเพื่อให้เกิดความเข้าใจยิ่งขึ้นผู้วิจัยจึงขออธิบายคำว่า “นำ” ซึ่งในพจนานุกรมฉบับ ราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ไปข้างหน้า เช่น นำขบวน นำเสด็จ, ออกข้างหน้า เช่น วิ่งนำ, เริ่มต้นโดยมีผู้อื่นหรือสิ่งอื่นตามหรือทำตาม เป็นความหมายในลักษณะคำกริยาที่บ่งบอกอย่างชัดเจนว่า การทำความเข้าใจกับความหมายของปรากฏการณ์ทางการบริหารภายใต้คำว่ายุทธศาสตร์ภาวะผู้นำ จะต้องมอง เป็นคำกริยา คือ การกระทำของผู้อำนวยการโรงเรียนในภารกิจทางการบริหารโดยใช้ความเป็นผู้นำและแสดง ออกมาให้เห็นด้วยการปฏิบัติให้เห็นภาพจริงเชิงประจักษ์ ในที่นี้คือ ผลปรากฏหรือภาพลักษณ์ที่ปรากฏออกมา และเป็นที่ยอมรับ เช่น ภาพลักษณ์ของตัวผู้บริหารเอง ภาพลักษณ์ของโรงเรียนที่ปรากฏต่อสายตาสังคม และที่สำคัญคือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนซึ่งถือเป็นผลอันสืบเนื่องมาจากการใช้ภาวะผู้นำสถานศึกษา ของผู้อำนวยการโรงเรียน

จากทรรศนะของผู้ที่เกี่ยวข้องในปรากฏการณ์ ผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรมประมวลผลข้อมูล เชิงคุณภาพจัดหมวดหมู่ของกลุ่มมโนทัศน์ (Concept) ของความหมายของภาวะผู้นำสถานศึกษาของ ผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอ ดังนี้



ภาพที่ 11 มโนทัศน์ความหมายของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน

จากแผนภาพสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนหมายถึง การปฏิบัติทางการบริหารซึ่งเป็นการนำภาวะผู้นำมาใช้ในกระบวนการบริหารอันมีหลักการเป็นระบบแบบแผน มีระบบโครงสร้างที่ชัดเจน เพื่อให้การขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาบรรลุเป้าหมายทางการศึกษา

1.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อให้มองเห็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องพิจารณาจากปรากฏการณ์ทางการปฏิบัติของผู้อำนวยการโรงเรียน ทั้งนี้ผู้วิจัยจะหยิบยกเอาคำสำคัญที่ค้นพบมาเทียบเคียงกับปรากฏการณ์ทางการบริหารงานโรงเรียนเพื่ออธิบายให้เห็นถึงลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งคำสำคัญเหล่านี้นำไปสู่การค้นพบปรากฏการณ์ที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะที่ชัดเจนของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ประเด็นที่น่าสนใจอันจะนำไปสู่การอธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน คำดังกล่าวประกอบด้วย วิธีการ กระบวนการ ปฏิบัติ การดำเนินการ การทำงาน แนวทาง แบบแผน เทคนิค หลักการใช้ความเป็นผู้นำ คำเหล่านี้สอดคล้องกับความหมายของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน

ในแง่ของปรากฏการณ์ซึ่งเป็นการดำเนินงานทางการบริหารผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลในทางปฏิบัติของพื้นที่เป้าหมายเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงภาพลักษณ์การดำเนินงานที่เป็นการปฏิบัติโดยมีการอ้างอิงถึงหลักทางการบริหารและผู้วิจัยจะได้เชื่อมโยงให้เห็นถึงความสัมพันธ์หรือมโนทัศน์บางประการที่นำไปสู่ปรากฏการณ์ที่ผู้วิจัยได้ศึกษา ดังนี้

จากการลงพื้นที่สังเกตการบริหารของโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา พบว่า โรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษามีการบริหารเชิงระบบ โดยมีการตรวจสอบสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการจำเป็น จากนั้นก็ดำเนินการวิเคราะห์แนวทางปฏิบัติโดยประชุมคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ระดมสมองเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหา จัดลำดับความสำคัญของปัญหา เลือกทางเลือกที่เหมาะสมและวางแผนปฏิบัติ จัดทำโครงการ/งานและกิจกรรมที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อ

การปฏิบัติงาน ปฏิบัติตามแผนที่กำหนดเป็นขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนงานและโครงการที่กำหนดไว้ โดยใช้กิจกรรม 5 ส เป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงาน และมีการประเมินผลการดำเนินงานซึ่งโรงเรียนจัดให้มีการประเมินผลตามแผนที่วางไว้ โดยมีการติดตามประเมินผลระหว่างการทำงาน และมีการประเมินเมื่อสิ้นสุดกิจกรรมหรือโครงการ โดยได้จัดทำเอกสารสรุปรายงานผลการปฏิบัติงานไว้เป็นหลักฐานอย่างชัดเจน ดังบทสัมภาษณ์ตอนหนึ่งที่แสดงให้เห็นความชัดเจนของนโยบายของผู้บริหารในการทำงาน

คุณนิลตรา โรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษา (หญิง: 40) ได้กล่าวถึงผู้อำนวยการว่า

..... “ท่าน ผอ. ก็ใช้การบริหารที่ทีละละ ดูเป็นระบบดี มีขั้นตอนการทำงานชัดเจน แม้ว่าท่านจะไม่ได้ลงมาทำเองในบางเรื่อง แต่ก็ติดตามงานอยู่เสมอ พอเสร็จงานเราก็ต้องนำเสนอรายงานท่านประจำ บางครั้งท่านก็ถามในที่ประชุมค่ะ”

รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการโรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษา (ชาย: 55) ได้กล่าวว่า

..... “ในการบริหารของโรงเรียนเรามีการปฏิบัติที่ชัดเจน ผมมองว่าการบริหารที่ดีต้องมองที่วิธีการปฏิบัติ และต้องใช้วิธีการที่หลากหลาย แต่วามันก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหารด้วย”.....

ส่วนโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) อย่างชัดเจนและต่อเนื่อง การดำเนินงานภายในของแต่ละหน่วยงาน แต่ละองค์กรมีความคล่องตัว มีปรัชญา มีแผนพัฒนา แผนดำเนินงาน มีการปฏิบัติตามแผน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีการนิเทศ กำกับ ติดตามตั้งแต่โครงสร้างหรือองค์การเล็ก ๆ แม้ว่าบุคลากรส่วนใหญ่จะเป็นสุภาพสตรี แต่ก็สามารถขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ไปได้ด้วยดี วันหนึ่งผู้วิจัยได้เดินเข้าไปในโรงเรียนก่อนเวลาราชการ พบว่าครูส่วนใหญ่มาถึงโรงเรียนมากกว่าร้อยละ 80 และทำงานในส่วนที่ตนรับผิดชอบอย่างขะมักเขม้น เพราะจะมีห้องฝ่ายต่าง ๆ อย่างชัดเจนเหมือนสำนักงาน เครื่องแบบก็คล้ายกันเหมือนกับเดินเข้าไปในบริษัทแห่งหนึ่งก็ได้ การทำงานก็คล้ายบริษัทตรงที่อยู่แผนกของตัวเอง ฐานของตัวเอง ทำงานของตัวเอง ผู้วิจัยเดินเข้าไปถามครูท่านหนึ่งเกี่ยวกับทฤษฎีทางการบริหาร

คุณครูมารศรี โรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (หญิง: 55)

ผู้วิจัย: คุณแม่ครับ...โรงเรียนแยกฝ่ายกันแบบนี้ ผอ. ท่านดูแลยังไงครับ

คุณครูแม่: แก่มีวิธีของแกนะ เหมือนว่าแกรู้ว่าใครทำอะไร

ผู้วิจัย: มีใครไปรายงานท่านหรือเปล่าครับ

คุณครูแม่: อาจเป็นรองฯ ก็ได้ แต่แม่ก็ไม่แน่ใจ เขาอาจมอบหมายงานให้กันก็ได้

โรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีการบริหารเชิงกลยุทธ์และใช้หลักการมีส่วนร่วม คือ มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ กำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จแผนปฏิบัติการประจำปีที่สุดคล้องกับอุดมการณ์และหลักการการจัดการศึกษาของชาติ กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียนจากนโยบาย/จุดเน้นของหน่วยงานต้นสังกัด สืบหาปัญหา/ความต้องการจากผู้เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่แผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่มีมาตรการและตัวบ่งชี้ความสำเร็จที่ชัดเจน จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาและนโยบายการศึกษาของรัฐ ดำเนินการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ ปฏิบัติตามแผนกำหนดปฏิทินการดำเนินงานและติดตามการดำเนินงานตามแผน จัดระบบข้อมูล สารสนเทศเพื่อการบริหารที่ถูกต้องและครบถ้วน มีการนิเทศ ติดตามและประเมินผล เปรียบเทียบกับเป้าหมายตามแผนอย่างต่อเนื่อง รายงานผลการปฏิบัติในเชิงปริมาณและคุณภาพให้สอดคล้องกับเป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จ

นำข้อมูลและผลการประเมินไปใช้ในการตัดสินใจและปรับปรุงงาน โดยนำผลการประเมินคุณภาพการศึกษาและผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาในการดำเนินงานในรอบปี มากำหนดแนวทางและมาตรการเพื่อส่งเสริมและพัฒนาวางแผนทุกปี ผู้บริหาร ครู ชุมชน นักเรียน และกรรมการสถานศึกษา ร่วมกันทำงานพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน แผนพัฒนา แผนปฏิบัติการ และจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาโดยให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วม คณะกรรมการสถานศึกษามีการประชุมอย่างสม่ำเสมอเดือนต่อเดือนในการกำหนดทิศทางและการบริหารโรงเรียน โดยพิจารณาและให้ความเห็นชอบในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การระดมทรัพยากรเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงพัฒนาในเรื่องต่าง ๆ

คุณลุงกำพล กรรมการสถานศึกษาโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 57)

ผู้วิจัย: ทำไมถึงเรียกว่ามีส่วนร่วมครับ

ลุงกำพล: ก็คือมีส่วนร่วมในการคิดตัดสินใจและวางแผนการทำงานบางอย่างกับโรงเรียน มีการประชุมและทำงานร่วมกันในหลายกิจกรรมที่เราสามารถเข้าไปมีบทบาทช่วยเหลือโรงเรียนได้

ผู้วิจัย: แล้วลุงว่าแบบนี้ดีไหมครับ

ลุงกำพล: ก็ดีนะ เพราะเราก็มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน และโรงเรียนก็อยู่ในชุมชนของเราด้วย

จากการบริหารโรงเรียนทั้ง 3 แห่ง แสดงให้เห็นว่า เป็นการบริหารที่มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจนโดยมีหลักการและทฤษฎีทางการบริหารเป็นหลัก มีขั้นตอนที่สามารถระบุได้อย่างเป็นลำดับทำให้สามารถมองเห็นภาพการดำเนินการในระดับต่าง ๆ ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินการและการประเมินสรุปท้ายการดำเนินการในภารกิจต่าง ๆ ของโรงเรียน ความเป็นระบบที่ชัดเจนในการทำงานนี้สอดคล้องกับมุมมองและทรรศนะของผู้เกี่ยวข้องที่สะท้อนให้เห็นลักษณะและองค์ประกอบของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นการปฏิบัติทางการบริหารที่เน้นการลงมือทำซึ่งจะต้องสามารถอธิบายถึงกระบวนการและขั้นตอนการทำงานได้อย่างชัดเจนเป็นแบบฉบับของโรงเรียนที่ผู้บริหารประยุกต์มาจากแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาลงมาสู่การดำเนินการภายใต้บริบทของโรงเรียน ชุมชน และสังคม และศักยภาพของผู้บริหารซึ่งถือเป็นตัวจักรสำคัญที่จะเป็นผู้ควบคุมและขับเคลื่อนโรงเรียนอย่างเป็นรูปธรรม

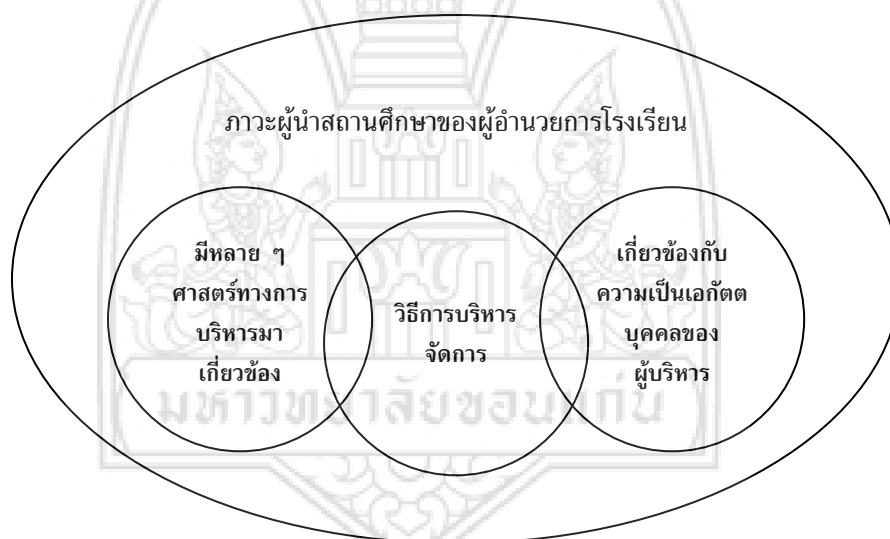
จากข้อมูลที่น่าเสนอสามารถแสดงให้เห็นได้ว่า ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน จากปรากฏการณ์ที่ศึกษาในพื้นที่เป้าหมายมีองค์ประกอบอันเป็นลักษณะสำคัญ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นวิธีการบริหารจัดการจากปรากฏการณ์ที่แสดงให้เห็นและข้อมูลเชิงคุณภาพจากทรรศนะต่างๆ สามารถหลอมรวมให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน คือ ภาพของการปฏิบัติทางการบริหารเป็นวิธีการบริหารจัดการที่มีรูปธรรมอย่างชัดเจนในทางปฏิบัติโดยเริ่มมองมาจากการใช้ความเป็นผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนผ่านการกำหนดโครงสร้างการบริหาร การมอบหมายงาน การดำเนินงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การติดตามและการประเมินงานอย่างเป็นขั้นตอน และค่าที่ปรากฏเป็นมโนทัศน์ทางการปฏิบัติทางการบริหารต่าง ๆ เป็นประจักษ์พยานที่สอดคล้องกันว่า การที่จะสามารถมองเห็นภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนได้นั้น จะต้องมองที่ภาพลักษณ์ทางการปฏิบัติ และสิ่งที่ตัวผู้อำนวยการได้ลงมือทำไม่ว่าจะลงมือกระทำด้วยตนเองหรือกระทำผ่านการมอบหมายงานซึ่งจะเป็นกระจกฉายภาพของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนที่แสดงออกมาจากตัวผู้อำนวยการ ทำให้ทราบได้ว่า ตัวผู้อำนวยการโรงเรียนได้ใช้ความเป็นผู้นำในทางปฏิบัติอย่างไร และการปฏิบัติใดที่แสดงอัตลักษณ์ทางการบริหาร ซึ่งมาจากความเป็นเอกลักษณ์บุคคลภายใต้ความเชื่อหรือภูมิหลังบางประการที่แตกต่างกัน โดยจะได้นำเสนอในประเด็นต่อไป

2) ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องมีหลาย ๆ ศาสตร์ทางการบริหารมาเกี่ยวข้อง ศาสตร์ต่าง ๆ จะต้องมีการเรียนรู้เพิ่มเติมและพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง เพราะการปฏิบัติใด ๆ ที่กล่าวถึงหรือดำเนินการย่อมจะปฏิเสธไม่ได้ว่าจะต้องอ้างอิงถึงศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ศาสตร์ในที่นี่หมายรวมถึง แนวทาง แบบแผน เทคนิค หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ฯลฯ ที่ตั้งผู้บริหารนำมาเป็นพื้นฐานทางความคิดและความเชื่อในการบริหาร ตลอดจนนำเอามาเป็นเครื่องมือทางการบริหารงานโรงเรียน ดังรูปแบบการบริหารงานโรงเรียนที่ผู้วิจัยได้นำเสนอของทั้ง 3 พื้นที่เป้าหมายซึ่งแสดงให้เห็นว่าการดำเนินการใด ๆ ของโรงเรียนก็ตามจะต้องอยู่ภายใต้หลักการทางวิชาการทั้งสิ้น และไม่มีผู้บริหารท่านใดที่ปฏิเสธว่าบริหารอย่างไรไม่มีหลักการ ไม่อิงทฤษฎี หรือไม่อิงศาสตร์ทางการบริหาร แต่ทว่า ภายใต้หลักที่ยึดถือ นั้นจะมีความแตกต่างในปลีกย่อยของรายละเอียดซึ่งทั้งนี้ก็ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยบางประการทางการบริหารที่ส่งผลต่อการนำเอาหลักวิชาการไปสู่การปฏิบัติในโรงเรียนที่แตกต่างกัน

3) ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนเกี่ยวข้องกับความเป็นเอกลักษณ์บุคคลของผู้บริหาร ความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นตัวกำหนดลักษณะของการปฏิบัติทางการบริหารหรือยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำที่แตกต่างกันออกไป ภาพลักษณ์ที่แสดงออกมาก็มีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ซึ่งหากจะมองให้เห็นความสอดคล้องจะต้องมองในเชิงทฤษฎี คือ “การบริหารงานอย่างหลากหลายภายใต้ทฤษฎีที่หลากหลาย” คือไม่ว่าจะมีอัตลักษณ์ทางการบริหารของตนเองอย่างไรก็ตามก็ต้องอิงหลักทางวิชาการอยู่เสมอ

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ ดังนี้



ภาพที่ 12 องค์ประกอบของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน

2. ความเป็นเอกลักษณ์บุคคลของผู้อำนวยการโรงเรียน

ความเป็นเอกลักษณ์บุคคลของผู้อำนวยการโรงเรียน คือ ความเป็นเอกภาพในตัวบุคคลหรือความแตกต่างระหว่างบุคคลที่ทำให้ผู้อำนวยการมีความแตกต่างกันในด้านต่าง ๆ และความเป็นเอกลักษณ์นี้คือตัวกำหนดภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนและกลยุทธ์หรือวิธีการปฏิบัติ รวมถึงเทคนิควิธีการ

เฉพาะบุคคลของผู้อำนวยการโรงเรียนด้วย จากการลงพื้นที่เป้าหมายการวิจัยและการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำให้ผู้วิจัยค้นพบว่าความเป็นเอกัตบุคคลประกอบด้วย 3 ประการ ดังนี้

2.1 ความเป็นเอกัตบุคคลด้านความรู้ทางการบริหาร

ผู้อำนวยการโรงเรียนมีองค์ความรู้อันเป็นพื้นฐานสำคัญในการปฏิบัติงานหรือการสร้างภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนของตนเอง ซึ่งหมายรวมถึงกลวิธีทางการบริหารที่ผู้อำนวยการได้ปฏิบัติเหล่านี้มีพื้นฐานมาจากองค์ความรู้ในดับทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาทั้งสิ้น ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า หากไม่มีความรู้เรื่องใดแล้วก็จะไม่สามารถปฏิบัติงานหรือทำภารกิจนั้นได้ประสบความสำเร็จ

องค์ความรู้ทางการบริหารศึกษานั้นมีมากมายดังที่ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลบางส่วน ในบทที่ 2 อันถือเป็นทฤษฎีหรือหลักการที่จะมาอธิบายภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนให้มีความชัดเจนและหนักแน่นทางวิชาการมากยิ่งขึ้น แม้ว่าตัวผู้อำนวยการจะได้รับองค์ความรู้ทางการบริหารมามาก ในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน แต่การรับรู้และการตีความในดับทฤษฎีตลอดจนการนำสู่การประยุกต์ใช้แตกต่างกันออกไป ซึ่งความแตกต่างนี้เองเป็นที่มาของความเป็นเอกัตบุคคลในการทำงาน และวิถี การทำงานที่เป็นเอกลักษณ์ แต่หากถามถึงความสอดคล้องกับดับทฤษฎีนั้นจะได้รับคำตอบเชิงทฤษฎีหรือหลักการที่มีความสอดคล้องกัน เพราะแน่นอนว่าผู้อำนวยการคงไม่สามารถสร้างแนวคิดการทำงานขึ้นมาอย่างลอย ๆ โดยปราศจากการอ้างอิงทางวิชาการ เพราะจะมีผลต่อความน่าเชื่อถือในการทำงานด้วย ดังนั้นไม่ว่าจะมีภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนที่แตกต่างกันหรือมีการปฏิบัติทางการบริหารที่หลากหลายแต่ก็ตั้งอยู่บนองค์ความรู้หลักการและทฤษฎีทางการบริหารทั้งสิ้น

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (ชาย : 52) กล่าวว่า

..... “เป็น ผอ.ต้องรู้เกี่ยวกับงานบริหารทั้งทางหลักวิชาการและหลักปฏิบัติ เพราะมันไม่เหมือนกันบางทีหลักการว่าอย่างนั้นอย่างนั้น แต่เอาเข้าจริง ๆ มันก็ทำตามนั้นไม่ได้ แต่ยังไงก็ต้องอธิบายให้ได้ว่าทำไมมันถึงไม่เป็นไปตามนั้น ทำอะไรมันต้องอิงทฤษฎี เดี่ยวเขาหาว่าเราบริหารตามความพอใจ อย่าให้เขาว่าได้”.....

หากถามผู้อำนวยการโรงเรียนให้อธิบายถึงหลักการบริหาร คงได้ข้อมูลทางวิชาการหลักการและทฤษฎีต่าง ๆ มากมายที่ท่านจะถ่ายทอดและอธิบายได้อย่างชัดเจน และก็ล้วนแล้วแต่เป็นทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาที่ตรงกัน เพราะปฐมภูมิของทฤษฎีนั้นมาจากแหล่งข้อมูลเดียวกัน ตำราของนักวิชาการคนเดียวกันหรือสำนักเดียวกัน แต่ความแตกต่างของเอกัตบุคคลนั้นอยู่ที่กรณีศึกษาหรือการอธิบายตัวอย่างประกอบซึ่งมีการอ้างอิงถึงประสบการณ์ทำงานหรือปรากฏการณ์ที่ท่านได้สัมผัสหรือผ่านมา ข้อมูลนี้เองที่แสดงให้เห็นความแตกต่างของบุคคลและประสบการณ์ตรงที่ได้สัมผัสกับกรณีศึกษาหรือปรากฏการณ์ที่จะอธิบายหลักการหรือทฤษฎีต่าง ๆ ได้ด้วยความเข้าใจของตัวผู้อำนวยการเอง โดยจากที่ผู้วิจัยลงพื้นที่และพยายามสังเกตพฤติกรรมการปฏิบัติทางการบริหารของผู้อำนวยการโรงเรียนพื้นที่เป้าหมายและได้มีโอกาสสนทนากับท่าน ก็พบว่า ในตัวของท่านประกอบด้วยองค์ความรู้และภูมิรู้จำนวนมากจนไม่สามารถระบุข้อจำกัดได้ทั้ง 3 โรงเรียนไม่ว่าจะสนทนาหรือถามท่านเรื่องใดก็สามารถตอบได้อย่างมีเหตุมีผลและมีทฤษฎีรองรับอย่างชัดเจนด้วย ซึ่งผู้วิจัยเองก็พยายามสังเกตปรากฏการณ์เพื่อเป็นประจักษ์พยานในสิ่งที่ได้ข้อมูลเชิงคุณภาพ อันเป็นการตรวจสอบข้อมูลให้มีความชัดเจนและหนักแน่นมากยิ่งขึ้น

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 56) กล่าวว่า

..... “ถ้าถามตรง ๆ ว่าผมใช้หลักอะไรบริหารก็คงได้คำตอบทางวิชาการ ผมคงไม่กล้าทำอะไรแบบไม่มีหลักการ แต่อยากให้ดูว่าทำยังไงจริง ๆ ดีกว่าแล้วก็เอาไปเทียบกับทฤษฎีเอง มันไม่ตรงกันปะปะหรือ ทียบเคียงเอา ถามว่าผมรู้ไหม ผมรู้ แต่ว่าไปเดี่ยวจะหาว่าอิงหลักการ ไปดูเอาแล้วกัน”.....

ความแตกต่างในศาสตร์ทางการบริหารเป็นลักษณะของความเป็นเอกลักษณ์บุคคลทางการบริหาร ด้วยความเข้าใจที่ลึกซึ้งซึ่งอย่างถูกต้องทำให้การทำงานดำเนินไปตามหลักการและทฤษฎีอย่างไม่คลาดเคลื่อน แม้จะมีเกร็ดเล็กเกร็ดน้อยในการทำงาน หรือกลเม็ดวิธีการหรือเทคนิคที่มีแบบฉบับเฉพาะ ซึ่งถือเป็นความโดดเด่นและลักษณะเฉพาะของตัวท่านผู้อำนวยการ ซึ่งผู้วิจัยสัมผัสได้ถึงความแตกต่างของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนทั้ง 3 แห่งที่มีลีลาการทำงานที่หลากหลาย แม้จะใช้องค์ความรู้เดียวกันในการทำงาน แต่การตีความหรือความเข้าใจที่แตกต่างกันออกไปนั้นทำให้มองเห็นความแตกต่างในรายละเอียดปลีกย่อยในการดำเนินการอย่างชัดเจน จึงกล่าวได้ว่าความเป็นเอกลักษณ์บุคคลของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความสัมพันธ์ต่อปฏิบัติการภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนอย่างยิ่ง

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) กล่าวว่า

..... “ผอ. ทุกคนต้องมีความรู้การบริหารเหมือน ๆ กันละ จะมากจะน้อยจะลึกซึ้งเรื่องไหนก็แล้วแต่ตัวคน แล้วแต่ความสนใจด้วย ใครสนใจเรื่องอะไรก็จะมีความรู้เรื่องนั้นเยอะ ความแตกต่างอยู่ที่ใครถนัดแบบไหน ใครเล่นเรื่องอะไร ก็ชูโรงขึ้นมาทำให้ตัวเองโดดเด่นจากคนอื่นได้”.....

ความเป็นเอกลักษณ์บุคคลด้านความรู้ทางการบริหารเกิดขึ้นจาก การพัฒนาตนเองของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งประเด็นนี้เกี่ยวข้องกับการดำรงคงอยู่ของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนดังจะได้นำเสนอในประเด็นต่อไป การได้รับการพัฒนาด้วยวิธีการที่ต่างกันไป เช่นอบรมจากที่ต่างกัน ศึกษาต่อในที่ต่างกัน เหล่านี้ล้วนมีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเอกลักษณ์บุคคลของผู้ผู้อำนวยการทั้งสิ้น

รองผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (ชาย : 55) กล่าวว่า

..... “ท่าน ผอ. ท่านมีความรู้แน่นและก็แม่นมาก เวลาท่านอธิบายอะไรนี่เข้าใจง่าย ท่านเป็นคนใฝ่รู้ใฝ่เรียนด้วย”.....

ครูสุวิมล (งานกิจการนักเรียน) โรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (หญิง: 46) กล่าวว่า

.... “ผอ. พี่เก่งมาก วิชาการไม่ต้องพูดถึง ไม่ธรรมดา ท่านมีความรู้อะไรใหม่ๆ มาฝากครูในโรงเรียนเสมอ ไม่ตกเทรนด์หรือ เป็นตัวอย่างที่ดีนะ”.....

2.2 ความเป็นเอกลักษณ์บุคคลด้านทักษะทางการบริหาร

ทักษะการบริหารเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ตรงในการทำงานที่อยู่นอกเหนือหลักการและทฤษฎีที่เป็นเพียงแนวคิดและแนวทางในการดำเนินการเท่านั้น การปฏิบัติมีความซับซ้อนและยากยิ่งกว่าการอธิบายเชิงทฤษฎี เพราะบางครั้งการปฏิบัติก็สวนทางกับทฤษฎี และบางครั้งทฤษฎีก็ไม่สามารถนำมาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม เพราะบริบทที่ต่างกันไปเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การปฏิบัติแตกต่างกันออกไป

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษา (ชาย: 52) กล่าวว่า

..... “ประสบการณ์การทำงานของ ผอ.แต่ละคนก็ไม่เหมือนกัน ผ่านโรงเรียนที่ต่างกัน บริบทไม่เหมือนกันการทำงานก็มีวิธีไม่เหมือนกัน ผมว่าเป็นเรื่องของความสามารถส่วนบุคคล เป็นทักษะเฉพาะตัว บางทีมันเอาตามทฤษฎีหมดไม่ได้หรอก เอามาใช้ไม่เหมือนกัน แล้วแต่ว่าใครมี ประสบการณ์มาแบบไหน”.....

ผู้อำนวยการโรงเรียนมีทักษะการบริหารที่แตกต่างกันตามประสบการณ์และสถานการณ์ทางการบริหาร ซึ่งทักษะส่วนบุคคลนี้เกี่ยวข้องกับความเป็นมืออาชีพทางการบริหารของผู้อำนวยการโรงเรียน ด้วยการทำงานในเรื่องเดียวกันอาจแตกต่างกันในการปฏิบัติซึ่งอาจเป็นเรื่องง่ายสำหรับผู้อำนวยการท่านหนึ่ง แต่อาจเป็นเรื่องที่ซับซ้อนสำหรับผู้อำนวยการอีกท่านหนึ่ง และแม้ว่าผู้อำนวยการจะสามารถดำเนินการในภารกิจเดียวกันแต่กลวิธีและระยะเวลาในการดำเนินการย่อมแตกต่างกันไปตามความสามารถส่วนบุคคล และก็เป็นที่ยากที่จะเปรียบเทียบความสามารถทางการบริหารเพราะผู้อำนวยการมีความแตกต่างกันในความสามารถด้านต่าง ๆ หรือที่เรียกว่ามีความสามารถเฉพาะตนเอง

การแสดงให้เห็นถึงความเป็นตัวของตัวเองในด้านทักษะหรือขีดความสามารถในการทำงานมีประโยชน์อย่างยิ่งในแง่ของการประเมินศักยภาพของตนเองในการทำงานและรู้ถึงระดับความสามารถของตนเองในการทำงาน นั่นคือการประเมินตนเองในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตามไม่ใช่เพียงเฉพาะทักษะการทำงานของผู้อำนวยการเท่านั้น ทักษะการทำงานของบุคลากรก็เป็นองค์ประกอบสำคัญในการทำงาน เช่นเดียวกัน ดังนั้นเอกลักษณ์การทำงานของโรงเรียนหรือขีดความสามารถของโรงเรียนก็คือ การผสมผสานทักษะการบริหารงานของผู้อำนวยการโรงเรียนกับทักษะการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนเข้าด้วยกัน กลายเป็นศักยภาพและทักษะความสามารถในการขับเคลื่อนภารกิจของโรงเรียน

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) กล่าวว่า

..... “การบริหารของ ผอ.แต่ละคนมีจุดเด่นของตัวเอง วิธีการที่นำมาใช้ก็หลากหลาย แล้วแต่ว่าใครจะเอาอะไรออกมา ตามความเหมาะสมและขีดความสามารถของตัวเอง ถ้าแสดงออกมาให้เป็นที่ยอมรับและทำให้ครูในโรงเรียนทำตามได้ก็จะทำงานไปได้สวยเลย”.....

ความเป็นเอกลักษณ์บุคคลของผู้อำนวยการโรงเรียนด้านทักษะการบริหาร เป็นจุดเด่นในการทำงานที่สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจนในพฤติกรรมการบริหารงานและเป็นบันไดไปสู่ความสำเร็จในการประกอบวิชาชีพและพัฒนาตนเองให้ก้าวไปสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพที่มีความชำนาญในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ความเป็นเอกลักษณ์บุคคลด้านเจตคติทางการบริหาร

เจตคติเป็นทัศนคติและอุดมคติส่วนบุคคลที่ผู้อำนวยการได้หล่อหลอมขึ้นจากปัจจัยการเกิดขึ้นของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนดังที่ได้นำเสนอมาแล้ว เจตคติในการทำงานเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อความทุ่มเทในการทำงานและการแสดงออกซึ่งความมุ่งมั่นในการทำงาน เจตคติทางบวกย่อมก่อให้เกิดความเสียสละและความทุ่มเทในการทำงานและการบริหารอย่างเต็มกำลังและความสามารถ ในทางกลับกันหากผู้อำนวยการมีเจตคติด้านลบในการทำงานก็จะส่งผลถึงการปฏิบัติทางการบริหาร ความทุ่มเทและความเสียสละย่อมลดลงไปตามระดับเจตคติในการทำงาน

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอีสถานศึกษา (ชาย: 52) กล่าวว่า

..... “ผอ.ต้องมีเจตคติที่ดีในการทำงาน เพราะทำให้มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน แสดงศักยภาพตัวเองออกมาเต็มที่ ส่งผลให้งานออกมามีคุณภาพ”.....

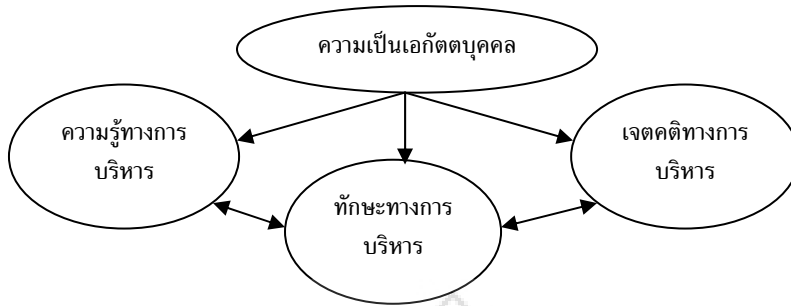
เจตคติในการทำงานสามารถแปรเปลี่ยนไปได้ตามสถานการณ์หรือสิ่งเร้าให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความคิด แต่ก็เป็นการยากที่จะสามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือเจตคติในการทำงาน เพราะเป็นสิ่งที่อยู่ภายในความรู้สึกนึกคิดส่วนตัว ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงเจตคติในการทำงานจึงเกิดขึ้นได้ยาก และหากจะเกิดขึ้นก็ต้องมาจากการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง แต่ส่วนใหญ่แล้วบุคคลจะยึดถือและมุ่งมั่นในเจตคติของตนเอง นั่นคือ ยึดถือในความเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง แต่ความยึดมั่นที่เป็นอัตตาอาจทำให้บุคคลนั้นสวนต่อกระแสของสังคมและเชื่อมั่นในตนเองจนได้รับการต่อต้านได้ โดยทั่วไปผู้อำนวยการจะมีเจตคติด้านบวกต่อการทำงานหรือการบริหารงานแต่จะแตกต่างกันตรงที่ระดับความเสียสละและความทุ่มเทในการทำงาน แต่ก็ไม่ใช่ว่าจะไม่มีผู้อำนวยการที่มีเจตคติด้านลบในการทำงาน เนื่องจากการทำงานมีหลายมิติ ดังนั้น อาจมีเจตคติที่ดีในด้านหนึ่ง และอาจมีเจตคติด้านลบกับอีกเรื่องหนึ่ง เช่น มีเจตคติที่ดีในการพัฒนาการจัดการศึกษา แต่มีเจตคติที่ไม่ดีในการทำงานร่วมกับบุคลากรบางคน หรือมีเจตคติที่ดีต่อบุคลากรแต่มีเจตคติไม่ดีต่อนโยบายทางการศึกษา ซึ่งช่องว่างระหว่างเจตคตินี้เองที่เป็นเงื่อนไขสำคัญของความมีพลวัตในการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษา การทำความเข้าใจกับเจตคติในการทำงานจึงเป็นเสมือนการไขไปสู่ความรู้สึกนึกคิดอันเป็นมโนทัศน์ที่แฝงอยู่ในตัวผู้อำนวยการโรงเรียน

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) กล่าวว่า

..... “ผอ. แต่ละคนอาจมีเจตคติต่อเรื่องต่างๆ ไม่เหมือนกัน และคนหนึ่งก็อาจมีหลายความรู้สึกต่อหลายอย่างไม่เหมือนกัน เช่น ชอบทำงานแต่ไม่ชอบตัวงาน บางที่มีนโยบายให้ทำโน่นทำนี่มากก็ไม่ชอบเพราะอาจกำลังทำอย่างอื่นอยู่ แต่ด้วยความที่เป็นคนชอบทำงานก็เลยทำทั้ง ๆ ที่ไม่ชอบงานนั้นเท่าไร”.....

จากการลงพื้นที่เป้าหมายในการวิจัยที่ผู้วิจัยได้มีโอกาสสัมผัสกับผู้อำนวยการโรงเรียนพบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความเป็นเอกลักษณ์บุคคลในด้านเจตคติในการทำงานบางประการที่คล้ายคลึงกันและมีบางส่วนที่แตกต่างกันออกไปตามมุมมองและบริบทของโรงเรียน เพราะเจตคติมีหลายด้าน แต่หากมองในภาพรวมระดับมหัพภาพพบว่าผู้อำนวยการทุกท่านมีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานและการบริหารงานโรงเรียน ส่วนความรู้สึกซับซ้อนใจบางประการก็เกิดขึ้นเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งเท่านั้นแต่ท่านก็สามารถบริหารจัดการและขจัดความรู้สึกนั้นออกไปได้ เพราะท่านตระหนักดีว่าสิ่งที่เป็นอุปสรรคขัดขวางในการทำงานก็ต้องกำจัดออกไปเพื่อให้การทำงานมีความเป็นพลวัต จากที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่าผู้อำนวยการมีวุฒิภาวะในการจัดการกับความคิดของตนเอง และสามารถควบคุมตนเองได้ดี ซึ่งสิ่งนี้เองทำให้เกิดความโดดเด่นในฐานะผู้อำนวยการที่มีวุฒิภาวะด้านการคิดและความสามารถสูงจนได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ ดังนี้



ภาพที่ 13 ความเป็นเอกัตบุคคลของผู้อำนวยการโรงเรียน

3. ความเป็นอัตลักษณ์ของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน

ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถสัมผัสได้อย่างไรจากการศึกษาปรากฏการณ์? เป็นประเด็นที่น่าสนใจที่เป็นคำถามซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อมีผู้พลิกอำนาจงานวิจัยเล่มนี้ หรือเกิดความสงสัยการใช้คำในการวิจัยครั้งนี้ เหตุใดจึงไม่ใช่คำว่า การทำงาน หรือการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงเรียน? ก็อาจเป็นคำถามที่เกิดขึ้น ตั้งแต่ที่ผู้วิจัยเริ่มดำเนินการทำงานวิจัยครั้งนี้ ก็มีเป้าหมายว่า จะต้องค้นหาแบบฉบับของการทำงานที่ดีหรือการบริหารที่ดีที่จะสามารถหยิบยกขึ้นมาเป็นแบบอย่างหรือแนวทางในการประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษาในบริบทของสังคมไทย จากการศึกษาพบว่า การปฏิบัติที่ดีมีแบบแผนอันยึดหลักการทางวิชาการที่แสดงออกถึงความชาญฉลาดในการบริหารงานเทียบเท่าได้กับยุทธศาสตร์การรบที่มีการบันทึกและเผยแพร่แบบแผนยุทธศาสตร์ไว้อย่างชัดเจนและเป็นที่ยอมรับว่าพิชัยสงครามนั้นสามารถนำไปใช้ได้ในการรบ ดังนั้นเมื่อการปฏิบัติที่มีระบบแบบแผนอันเป็นที่ยอมรับและมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะสามารถหยิบยกออกมาเป็นแบบอย่างที่ดีทางการบริหาร จึงเสมือนกับว่าเป็นยุทธศาสตร์การรบ ดังนั้น จึงเกิดคำว่า ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนในการวิจัยครั้งนี้ และหลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการลงพื้นที่ศึกษาข้อมูลก็พบว่าการปฏิบัติทางการบริหารนั้นมีความเป็นระบบแบบแผนบนพื้นฐานของหลักการและทฤษฎีทางการบริหารแม้ว่าจะแตกต่างกันไปตามบริบทของโรงเรียนแต่ก็แสดงรูปแบบการทำงานที่ชัดเจนสามารถกลั่นกรองออกมาเป็นปฏิบัติการภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ผู้วิจัยได้นำเสนอในงานวิจัยครั้งนี้

อัตลักษณ์เกิดขึ้นจากปรากฏการณ์ทางการบริหารที่ผู้อำนวยการโรงเรียนสร้างขึ้นผสมกับวิถีการทำงานหรือวัฒนธรรมโรงเรียน ซึ่งเป็นภาพลักษณ์ที่ปรากฏออกมา ความเป็นอัตลักษณ์ของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้วิจัยขอเสนอ ดังนี้

3.1 อัตลักษณ์ในการรับรู้ตนเองของผู้อำนวยการโรงเรียน

บทบาทและการแสดงออกทางการบริหารของผู้อำนวยการโรงเรียนเกิดขึ้นจากความตระหนักในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบทั้งต่อตนเองและสังคม ในการที่จะขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อัตลักษณ์ทางการบริหารที่แสดงให้เห็นถึงตัวตนของผู้อำนวยการโรงเรียนนั้นเป็นจุดยืนทางสังคมที่ผู้อำนวยการแสดงออกมาและรับรู้ว่าจะทำอะไรและเพื่ออะไร นั่นคือการมีความเข้าใจในตนเองของผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นความระลึกรู้และความมีสติในการปฏิบัติทางการบริหารอย่างรอบคอบและระมัดระวังเพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีทางการบริหารและเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง ซึ่งจะทำให้ผู้อำนวยการเป็นที่ยอมรับและทำให้ปฏิบัติการภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นๆ ในโรงเรียนและในชุมชน

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอีสถานศึกษา (ชาย: 52) กล่าวว่า

..... “ตัวผู้บริหารเองต้องรู้ว่าตัวเองเป็นใครอยู่ในฐานะอะไร มีหน้าที่ยังงัยบ้างและควรจะ
ทำด้วยงัย พุดง่าย ๆ ก็คือ ต้องมีสติในตัวเอง มองเห็นตัวเองตลอดเวลา การทำงานที่ออกมามันจึงจะ
ตรงกับบทบาทหน้าที่และออกมาดีด้วย”.....

สิ่งที่ผู้อำนวยการแสดงออกมาในการบริหารการศึกษานั้นย่อมตั้งอยู่บนเหตุผลที่ได้รับการ
วิเคราะห์พิจารณาแล้วว่าเป็นสิ่งที่เหมาะสมด้วยปัจจัยพื้นฐานหลายประการที่เป็นบริบทประกอบการตัดสินใจ
เพื่อลงมือดำเนินการภารกิจทางการศึกษา เพราะการกระทำของผู้อำนวยการโรงเรียนย่อมตั้งอยู่บนเหตุผลและ
หลักการทฤษฎีทางการบริหารที่มีความเป็นวิชาการ ผู้อำนวยการโรงเรียนเองเป็นผู้ที่ตัดสินใจกำหนดอัตลักษณ์
ทางการบริหารของตนเองขึ้นมาบนพื้นฐานความเป็นเอกัตบุคคลที่ได้สั่งสมและหล่อหลอมให้ท่านก้าวมาใน
ตำแหน่งนี้ ดังนั้นทุกการตัดสินใจหรือทุกการปฏิบัติที่ท่านได้แสดงออกมามันย่อมแสดงว่า ท่านยินดีที่จะรับผิดชอบ
ต่อผลที่ปรากฏออกมาจากการกระทำดังกล่าวไม่ว่าจะเป็นผลด้านบวกหรือด้านลบ เพราะในบทบาทของความ
เป็นผู้อำนวยการนั้นจะต้องมีความเป็นผู้หน้าที่เหนือกว่าบุคลากรในโรงเรียน ทั้งด้านวุฒิภาวะ คุณวุฒิ และ
ความสามารถพิเศษเฉพาะตนที่เหมาะสมกับตำแหน่งผู้อำนวยการหรือผู้ที่จะทำให้โรงเรียนก้าวไปสู่ความสำเร็จ

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 56) แสดงทรรศนะว่า

..... “ผอ. ต้องรับผิดชอบในตัวเอง ทำอะไรไปก็ต้องรับผิดชอบการกระทำของตัวเอง
อย่างน้อย ๆ คนเป็น ผอ. ก็ต้องรู้อย่างนี้ อย่างง่าย ๆ เป็น ผอ. มันต้องคิดหน้าคิดหลัง ทำอะไรต้องกลั
ยอมรับผลที่ออกมา เพราะเราเป็นผู้นำเขา”.....

รูปแบบหรือการปฏิบัติทางการบริหารที่เกิดขึ้นเป็นการแสดงอัตลักษณ์ของตนเองในการ
บริหารงานซึ่งผู้อำนวยการจะต้องทำให้เกิดการยอมรับและถือปฏิบัติในโรงเรียนด้วย การแสดงความสามารถ
ทางการบริหารด้วยการสร้างภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนนั้นจึงไม่ใช่เพียงแค่การประกาศตน
ให้คนอื่นรู้ว่าตนเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถหากแต่แท้จริงแล้วเป็นการแสดงเจตนารมณ์ที่สามารถปฏิบัติและ
ขับเคลื่อนให้เกิดขึ้นได้จริง ไม่ใช่การเพ้อฝันทางการบริหารหรืออุดมคติที่ไม่อาจเกิดขึ้นได้จริง ดังนั้นความเข้าใจ
ในตนเองจึงเป็นสิ่งที่ผู้อำนวยการทุกท่านได้ตระหนักถึงและพยายามแสดงความเป็นตัวตนที่แท้จริงทางการ
บริหารอย่างไม่แสลง เพราะเมื่อผู้บริหารแสดงความเป็นตัวตนออกมา จะทำให้พฤติกรรมหรือการปฏิบัตินั้น
มีความคงทนและดำรงคงอยู่อย่างเป็นธรรมชาติ ในทางกลับกันหากเป็นการดำเนินงานแบบสร้างภาพลักษณ์
หรือเพื่อแสดงศักยภาพอย่างไม่จริงใจ การปฏิบัตินั้นก็จะเป็นไปเพียงชั่วคราวหรือชั่วระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง
เท่านั้น จึงกล่าวได้ว่าความจริงใจและความซื่อสัตย์ในตนเองเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องตระหนักและรักษาไว้
อยู่เสมอ

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 56) แสดงทรรศนะว่า

..... “คนเป็น ผอ. ต้องแสดงจุดยืนและเป้าหมายในการทำงาน อย่างจริงใจ แสดงความ
ตั้งใจให้ครูในโรงเรียนรู้ว่าเราเป็นยังงัยเขาจะได้ทำงานกับเราถูก อะไรมันจะได้ง่ายขึ้น นอกจากครูแล้ว
คนอื่นก็จะได้ว่าเราทำงานยังงัยด้วย”.....

ความเข้าใจตนเองหรือการระลึกอยู่เสมอว่าตนคือใคร และกำลังทำอะไรนั้น เป็นสิ่งที่จะทำให้
ผู้อำนวยการเกิดสติปัญญาในการทำงานอย่างชาญฉลาด ควบคุมตนเองและการทำงานให้อยู่ในระดับ

ที่เหมาะสมถูกต้องตามครรลองคลองธรรมอยู่เสมอ ไม่เป็นที่ครหาว่าร้ายจากผู้อื่น ตอบคำถามการคิดและการตัดสินใจของตนเองได้ ลดความผิดพลาดในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตามบทบาทหน้าที่ของผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นบทบาททางงานหน้าที่และสังคม ซึ่งในความเป็นจริงแล้วผู้อำนวยการมีบทบาทหลายอย่าง เช่น ความเป็นพ่อ ความเป็นสามี ความเป็นลุง น้ำ อา ซึ่งเป็นบทบาทในครอบครัว หรือการมีบทบาทเป็นสมาชิกชมรมองค์กรต่าง ๆ การเป็นคณะกรรมการในระดับต่าง ๆ ซึ่งความหลากหลายในบทบาทหน้าที่ทางสังคมนี้อาจเป็นอุปสรรคขัดขวางความเป็นเอกภาพในการบริหารงานบริหาร เช่น มีญาติเป็นครูอยู่ในโรงเรียนเดียวกัน มีบุตรหลานศึกษาอยู่ในโรงเรียนที่ตนเป็นผู้บริหาร มีบุคคลที่รู้จักในฐานะเพื่อนสนิทในคณะกรรมการสถานศึกษา เป็นต้น ซึ่งแม้ว่าปัจจัยเหล่านี้จะไม่ส่งผลต่อปฏิบัติการภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนโดยตรงแต่ก็มีอิทธิพลต่อการแสดงบทบาทในการเป็นผู้อำนวยการในบางสถานการณ์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นการรับรู้ตนเองในบทบาทและหน้าที่อันพึงกระทำและปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมจึงเป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้อัตลักษณ์ทางการบริหารของผู้อำนวยการโรงเรียนได้รับการยอมรับและเกิดผลทางการปฏิบัติที่เอื้อประโยชน์ต่อการศึกษาย่างสูงสุด

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) แสดงทรรศนะว่า

..... “ถ้าเรารู้ตัว รู้หน้าที่ ก็รู้ว่าเราต้องทำอะไรยังไงถึงจะเหมาะสม งานก็จะออกมาดี ที่สำคัญอย่าเอาเรื่องส่วนตัวไปยุ่งกับเรื่องงาน ต้องแยกให้ออก จะได้ไม่วุ่นวาย อยู่ตรงไหนก็ต้องทำหน้าที่ให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ อย่าใช้ความรู้สึกส่วนตัวหรือให้สิ่งอื่นมาทำให้เราไขว้เขวออกจากสิ่งที่ควรจะทำ”.....

3.2 อัตลักษณ์ในการรับรู้ของบุคคลอื่นและสังคม

สังคมเองก็รับรู้และมองเห็นอัตลักษณ์และความเป็นตัวตนของผู้อำนวยการโรงเรียนว่า อัตลักษณ์นั้นถูกสร้างขึ้นด้วยจุดประสงค์ทางการบริหาร เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะบุคลากรที่สำคัญในการดำเนินภารกิจอันเป็นประโยชน์แก่สังคม ในมุมมองของบุคคลอื่นและสังคมนั้นความเป็นอัตลักษณ์นั้นถูกเผยออกมาจากความเป็นเอกลักษณ์บุคคลของผู้อำนวยการโรงเรียน ดังนั้นคำว่าอัตลักษณ์ทางการบริหารที่สังคมรับรู้จึงหมายถึง ตัวตนที่เป็นเอกลักษณ์และรูปแบบการทำงานที่เป็นแบบฉบับของตัวผู้อำนวยการท่านนั้น

คุณวิชัย กรรมการสถานศึกษาโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (ชาย: 46) กล่าวว่า

..... “ท่าน ผอ. ก็มีจุดเด่นหลายอย่าง โดยเฉพาะการทำงาน นิสัยส่วนตัวของท่าน ใคร ๆ ก็รู้ว่าท่านมุ่งมั่นตั้งใจทำงานแค่ไหน ท่านเป็นตัวของตัวเองสูง การทำงานก็โดดเด่นนะ ผมเคยร่วมงานกับท่านหลายครั้ง ประทับใจความสามารถท่าน”.....

การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้อำนวยการกับบุคลากรหรือชุมชนองค์กรหน่วยงานต่าง ๆ นั้น เป็นภาพลักษณ์ที่ปรากฏและทำให้รับรู้ถึงตัวตนของผู้อำนวยการท่านนั้น ดังที่กล่าวมาแล้วเบื้องต้นว่า ความซื่อสัตย์และความจริงใจเป็นสิ่งสำคัญของผู้อำนวยการโรงเรียน เพราะสังคมจะจับจ้องความเคลื่อนไหวของผู้อำนวยการอยู่เสมอ หากการปฏิบัติที่แสดงออกมามีความคงเส้นคงวาและสม่ำเสมอก็จะได้รับการยอมรับในเชิงบวกและเกิดภาพลักษณ์ที่ดีจากสังคม แต่หากปรากฏออกมาเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งก็จะถูกสังคมมองว่า ขาดความเอาหน้ารอด หรือผักชีโรยหน้าเท่านั้น ดังนั้นการแสดงให้เห็นสังคมยอมรับในอัตลักษณ์ของตัวผู้อำนวยการ

นั่นจึงไม่ใช่เพียงแค่ว่าให้รู้ว่าตนคือใครและกำลังทำอะไร หากแต่ต้องแสดงให้เห็นด้วยว่าตนสามารถทำได้ตามบทบาทและหน้าที่หรือไม่จึงจะเกิดการยอมรับอย่างแท้จริง

คุณสงกรานต์ กรรมการสถานศึกษาโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 45) กล่าวว่า

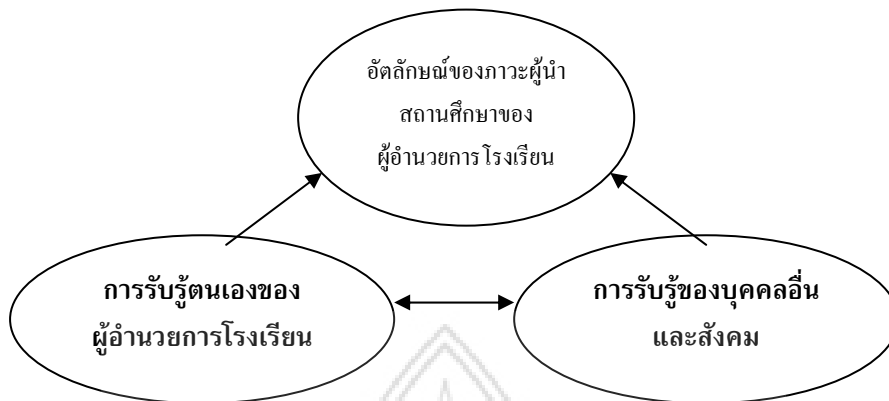
..... “เท่าที่รู้จักท่าน ผอ. มา ท่านเป็นคนเก่งมีมนุษยสัมพันธ์ ทำงานเก่ง นิสัยใจคอที่ดี วางตัวเหมาะสม งานก็โดดเด่นเป็นที่รู้จักกว้างขวาง ดูได้จากผลงานท่านและผลงานโรงเรียนสิครับ ท่านเสมอต้นเสมอปลาย แลบนี่เขาก็ชื่นชมความสามารถของ ผอ.กันทั้งนั้นล่ะครับ”.....

ในการรับรู้ถึงอัตลักษณ์ทางการบริหารของผู้อำนวยการนั้นอาจมีความเหมือนหรือแตกต่างจากผู้อำนวยการคนอื่นเนื่องจากที่กล่าวมาแล้วว่า สิ่งนี้ถูกควบคุมหรือได้รับอิทธิพลจากความเป็นเอกลักษณ์บุคคล ซึ่งหากได้รับการปลูกฝังและมีพื้นฐานที่คล้ายคลึงกันก็อาจทำให้ตัวผู้อำนวยการมีอัตลักษณ์ทางการบริหารหรือภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนที่คล้ายคลึงกันซึ่งก็เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ ทั้งนี้จะต้องพิจารณาจากปัจจัยการเกิดขึ้นของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนของผู้อำนวยการโรงเรียนดังที่ผู้วิจัยได้นำเสนอในเบื้องต้น ความเหมือนหรือความต่างนี้ไม่ใช่ประเด็นสำคัญ แต่สิ่งที่สำคัญยิ่งกว่าคือ ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติทางการบริหาร เนื่องจากบริบทที่แตกต่าง และความพร้อมที่ไม่เท่าเทียมกันด้วยปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการทำงานหรือการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษา แต่อย่างไรก็ตามในมุมมองของสังคมก็ย่อมแฝงไว้ด้วยความคาดหวังดังที่เคยนำเสนอว่า ผู้อำนวยการเองก็ต้องพยายามที่จะตอบสนองความต้องการของสังคม ดังนั้นการรับรู้ของสังคมจึงไม่ใช่เพียงภาพลักษณ์ที่ต้องรักษาไว้เท่านั้นหากแต่ต้องเป็นผลงานเชิงประจักษ์หรือผลสัมฤทธิ์อันเป็นการตอบสนองแก่ความต้องการของสังคมด้วย

คุณสุกานดา ผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (หญิง: 46) กล่าวว่า

..... “ยังใ้ก็อยากให้คุณ ผอ. ทำงานเก่ง ๆ ให้โรงเรียนพัฒนา นักเรียนก็จะได้เก่งขึ้น พ่อแม่ผู้ปกครองก็คิดกันยั้งนี้แหละ ผอ.ยังทำงานดีเท่าไรผู้ปกครองเขาก็ยิ่งชอบอยากให้อยู่นาน ๆ พัฒนาลูกหลานเขา ผอ.ที่นี้ท่านก็ทำงานดี ผู้ปกครองก็ชอบนะ โรงเรียนเราก็มีผลงานดี เด็กก็ประสบความสำเร็จเยอะ ไม่ใช่เฉพาะตัว ผอ. หรือ ก็ว่ารวมทั้งครูทั้งโรงเรียนที่ทำงานในโรงเรียนจะต้องช่วยกันด้วย”.....

การปฏิบัติของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนของผู้อำนวยการโรงเรียนซึ่งเป็นอัตลักษณ์อันเป็นที่รับรู้ของสังคมจึงเป็นเสมือนกระจกสะท้อนภาพการทำงานหรือการบริหารของผู้อำนวยการ ทั้งที่ในความเป็นจริงไม่ได้ขึ้นอยู่กับเฉพาะที่ตัวผู้อำนวยการเท่านั้นหากแต่ขึ้นอยู่กับบุคลากรรวมทั้งชุมชนและหน่วยงานต่าง ๆ ด้วย จากอัตลักษณ์เฉพาะตัวของผู้อำนวยการโรงเรียนในการบริหารงานหรือภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน จะขยายสู่มุมมองที่สังคมมองต่อโรงเรียนในภาพรวมเพราะการปฏิบัติงานทั้งหมดหมายถึงการขับเคลื่อนทุกระบบภายในโรงเรียน เพราะมีการทำงานเป็นองค์การ ดังนั้นคำว่าภาพลักษณ์จึงรวมทั้งตัวบุคคลและองค์การเข้าด้วยกันอย่างไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นการทำงานได้ก็ตามผู้อำนวยการและบุคลากรในโรงเรียนจะต้องมองทั้งในระดับมหภาพและระดับจุลภาพเพื่อให้เห็นเป็นองค์รวมทั้งหมด เพราะผลในระดับจุลภาพจะส่งผลต่อภาพรวมในระดับมหภาพและสะท้อนออกสู่การรับรู้ของสังคมอีกระดับหนึ่ง ความรอบคอบและความระมัดระวังในการทำงานจึงต้องมีเป็นอย่างยิ่ง เพราะผลที่ปรากฏไม่ใช่เพียงแค่ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นแก่ตัวนักเรียนหรือการบริหารงานที่เป็นระบบของโรงเรียนเท่านั้น แต่ครอบคลุมและส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษาในสังคมและประเทศชาติด้วย



ภาพที่ 14 อรรถลักษณะของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน

4. การคงอยู่ของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน

ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติทางการบริหารและขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษา โดยผู้อำนวยการโรงเรียนแสดงออกผ่านความเป็นเอกัตบุคคล โดยมีความพยายามว่าจะกลายเป็นวิธีการทำงานของโรงเรียนที่ได้รับการยอมรับและดำรงคงอยู่ต่อไป สิ่งที่แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนได้เกิดขึ้นและดำรงคงอยู่ ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอ ดังต่อไปนี้

4.1 ความยึดมั่นในอุดมการณ์ทางการบริหารของผู้อำนวยการโรงเรียน

ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนในการปฏิบัติทางการบริหารที่มีความเป็นเอกลักษณ์ซึ่งผู้อำนวยการท่านหนึ่งสามารถสร้างขึ้นจนเป็นที่ยอมรับว่ามีความสามารถและเป็นผู้บริหารมือทองนั้น ไม่ได้เกิดขึ้นเพียงแค่ระยะเวลาหนึ่งแล้วหยุดไป แต่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องยาวนานจนกลายเป็นสัญลักษณ์ ของตัวผู้บริหารท่านนั้น และสิ่งหนึ่งที่เป็นตัวกำหนดและควบคุมให้ผู้อำนวยการท่านนั้นแสดงภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนบนวิถีของตนเองออกมาจนเป็นที่ประจักษ์ คือ อุดมการณ์ทางการบริหาร

อุดมการณ์ทางการบริหารของผู้อำนวยการโรงเรียนนั้น เป็นสิ่งที่คอยควบคุมหรือกำหนดการปรากฏออกมาของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนและการคงอยู่ของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนจะถูกมองจากบุคคลอื่นว่าเป็นรูปแบบการปฏิบัติทางการบริหารที่แตกต่างกันออกไประหว่างผู้บริหารแต่ละคน แต่ในความเป็นจริงนั้นแม้จะต่างกันด้วยอัตลักษณ์แต่ก็เหมือนกันในเชิงเป้าหมาย กล่าวคือ ความมีอุดมการณ์ที่จะพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้นเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาอย่างสูงสุด จึงถือว่าอุดมการณ์นั้นเป็นเสมือนแรงขับให้ผู้อำนวยการจะต้องธำรงไว้ซึ่งภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนอันเป็นการปฏิบัติทางการบริหารให้มีความสม่ำเสมอและมีความต่อเนื่อง ความมีอุดมการณ์นี้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและมีการสั่งสมมาตั้งแต่การตั้งเป้าหมายว่าจะต้องก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นความคิดของบุคคลผู้มีความมุ่งมั่นในการทำงานและมุ่งที่จะให้งานประสบความสำเร็จ จึงถือได้ว่าอุดมการณ์เป็นความคาดหวังระดับสูงที่บุคคลจะพยายามและสามารถก้าวไปสู่ความสำเร็จตามอุดมการณ์ได้

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษา (ชาย: 52) กล่าวว่า

..... “อุดมการณ์ทำงานเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องมี โดยเฉพาะ ผอ. ทุกคน จะต้องทำงานอย่าง มุ่งมั่นและมีอุดมการณ์สูงถึงจะมาเป็น ผอ. ความมีอุดมการณ์นี้แหละที่เป็นแรงกระตุ้นสำคัญให้ ผอ. ทำงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจและไม่ลดละความพยายามในการทำงาน”.....

การคงอยู่ของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนนั้นขึ้นอยู่กับความหนักแน่น ในอุดมการณ์ความแน่วแน่ และความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้อำนวยการโรงเรียน แต่ไม่ใช่สิ่งที่จะแน่นอน ตายตัวหรือเปลี่ยนแปลงไม่ได้ อุดมการณ์ที่ดีของผู้อำนวยการโรงเรียนจะมีลักษณะเป็นแนวความคิดและความคาดหวังที่มีความยืดหยุ่นเหมาะสมและสามารถผ่อนปรนได้ตามบริบทแต่ก็ไม่ได้แปรเปลี่ยนจนไม่มีทิศทาง ที่แน่นอน อุดมการณ์นี้อยู่เหนือวิสัยทัศน์ ซึ่งผู้อำนวยการโรงเรียนได้ให้ข้อมูลว่า อุดมการณ์เป็นแนวคิด ส่วนบุคคลที่สามารถถ่ายทอดหรือสร้างแนวร่วมได้ แต่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความคิดของตนเองเป็นส่วนใหญ่ แต่วิสัยทัศน์นั้น คือการมองไปข้างหน้าอย่างมีเป้าหมายและทิศทางและจะต้องอิงหลักวิชาการหรือมีทฤษฎีรองรับด้วย ดังนั้นอุดมการณ์กับวิสัยทัศน์จึงมีความสอดคล้องกันในส่วนของความคาดหวัง แต่ในเชิงวิชาการ แล้วอุดมการณ์เป็นอุดมคติที่อาจอยู่เหนือหลักวิชาการก็ได้

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) แสดงทรรศนะว่า

..... “ผอ. ว่าอุดมการณ์นี้มันอยู่เหนือทุกอย่าง มันควบคุมทุกอย่างในตัวเราบางที่มันก็ อธิบายได้ บางที่มันก็เป็นเรื่องส่วนตัวที่ตั้งไว้ในใจจะคิดอะไร จะทำอะไร ตั้งใจหรือไม่ยังก็มาจาก อุดมการณ์นี่ละ อุดมการณ์ก็เปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลาและสิ่งแวดล้อม เพราะความคิดคนมันไม่ แน่นนอน บางคนเป็น ผอ. ใหม่ ๆ ก็อุดมการณ์สูงตั้งใจมาก พอเป็นนานเข้าความคิดก็อาจเปลี่ยนแปลง หน่อยบ้าง ท้อบ้าง อุดมการณ์ก็ลดลง แต่ถ้าใครรักษาอุดมการณ์ที่ดีได้ การทำงานก็จะไม่แผ่วลง เลย”.....

อุดมการณ์ในการทำงานที่แน่วแน่เป็นที่มาของความเป็นเอกัตบุคคลในการทำงานและการบริหาร แต่อุดมการณ์นั้นจะต้องเป็นไปในเชิงบวกและสร้างสรรค์จึงจะเกิดประโยชน์แก่การจัดการศึกษา เพราะบางครั้งความยึดมั่นในอุดมการณ์จะทำให้ผู้อำนวยการยึดมั่นในความเป็นตัวของตัวเองและมั่นใจ ในตัวเองสูงคือ มีอัตตาสูงนั่นเอง จึงเป็นอุปสรรคขัดขวางการดำรงอยู่ของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการ โรงเรียนทำให้เกิดการต่อต้านขัดแย้งและขาดความร่วมมืออันดีจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้นผู้อำนวยการจึงมีความระมัดระวังอย่างยิ่งในการใช้อุดมการณ์อย่างสร้างสรรค์และลดแรงต่อต้านเพราะความไม่เห็นด้วยหรือ การต่อต้านของกลุ่มต่าง ๆ นอกจากจะทำให้ภารกิจไม่สำเร็จแล้ว ยังทำให้การบริหารประสบความล้มเหลวด้วย

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 56) แสดงทรรศนะว่า

..... “อุดมการณ์สูง ๆ ก็ดีอยู่นะ จะได้ตั้งใจทำงานเต็มที่ แต่ถ้าไม่ฟังใครเลย เขาก็จะว่าเอาแต่ความคิด ตัวเอง นี่ไม่ใช่ลักษณะของ ผอ. ที่ดี แทนที่ครูเขาจะเอาด้วย จะถูกต่อต้านด้วยซ้ำ ผมว่า อุดมการณ์เอาให้พอดี ๆ แล้วกัน แต่ถ้ามันจริงจัง ๆ ครูเขาเข้าใจและเห็นด้วย งานมันก็จะดีไปด้วยนะ แต่ต้องทำให้ครูเขาเข้าใจให้ได้”.....

ความสามารถของผู้อำนวยการในการแสดงอุดมการณ์อันแรงกล้าในการทำงานให้เป็นที่ ยอมรับหรือคล้อยตามของบุคลากรในโรงเรียนถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ปฏิบัติการภาวะผู้นำสถานศึกษาของ ผู้อำนวยการโรงเรียนของผู้อำนวยการโรงเรียนดำรงคงอยู่และสามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีพลวัต เพราะการทำงานในโรงเรียนขึ้นอยู่กับอุดมการณ์ส่วนบุคคลของบุคลากรภายในโรงเรียนด้วยซึ่งผู้อำนวยการจึงควร

คำนึงถึงความแตกต่างและความเป็นเอกัตบุคคลด้านอุดมการณ์ในการทำงานด้วย เพราะบุคลากรในโรงเรียนมีพื้นฐานที่แตกต่างกัน ดังนั้นหากผู้อำนวยการสามารถแสดงอุดมการณ์ในการทำงานของตนเองให้เป็นที่ยอมรับและผสานอุดมการณ์ทำงานร่วมกับบุคลากรในโรงเรียนได้ด้วยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันก็จะทำให้โรงเรียนมีความสมัครสมานสามัคคีและมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันเกิดอุดมการณ์ร่วมในการที่จะขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเอื้อต่อปฏิบัติการภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนในการทำงานด้วย

ความมุ่งมั่นในการสานฝันและดำเนินงานตามอุดมการณ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนทำให้ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนดำรงคงอยู่คู่กับการทำงาน เพราะตราบไต่ที่ผู้อำนวยการยึดมั่นในอุดมการณ์อันแรงกล้า ก็แสดงว่าภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนจะดำรงอยู่อย่างยืนนานและคงทนต่อไปเช่นกัน จากการสนทนากับผู้อำนวยการโรงเรียนในพื้นที่เป้าหมายและการสังเกตพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน รวมถึงปรากฏการณ์การบริหารและขับเคลื่อนภารกิจของโรงเรียนพบว่า ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนอันเป็นอัตลักษณ์ซึ่งผู้อำนวยการได้ปฏิบัติและวางรูปแบบไว้ในโรงเรียนนั้นเป็นการแสดงออกซึ่งเจตนาารมณ์และอุดมการณ์ซึ่งบุคลากรในโรงเรียนต่างก็รับรู้และยอมรับนับถือในตัวผู้อำนวยการและพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการขับเคลื่อนภารกิจอย่างเต็มความสามารถ จึงเป็นเครื่องการันตีได้ว่า ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนของผู้อำนวยการโรงเรียนพื้นที่เป้าหมายทั้ง 3 แห่งจะสามารถคงอยู่ตราบเท่าที่ผู้อำนวยการยังปฏิบัติหน้าที่ราชการในโรงเรียนแห่งนั้น และแม้ท่านจะย้ายออกไปแนวปฏิบัติที่ดี ๆ ก็ยังคงถูกรักษาไว้

จากที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่า การยึดมั่นในอุดมการณ์ทางการบริหารของผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นหลักประกันได้ว่าภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนและอัตลักษณ์ทางการบริหารโรงเรียนจะคงอยู่ต่อไป

4.2 การเรียนรู้และพัฒนาตนเองของผู้อำนวยการโรงเรียน

นอกจากความยึดมั่นในอุดมการณ์แล้ว การเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของผู้อำนวยการโรงเรียนก็เป็นประจักษ์พยานสำคัญที่จะส่งเสริมให้ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนในตัวผู้อำนวยการมีความเข้มแข็งและโดดเด่นมากยิ่งขึ้น และมั่นใจได้ว่าภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนจะไม่มีวันจิตจางหรือลบล้างไปโดยง่าย เพราะด้วยการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ จึงทำให้เกิดองค์ความรู้และทักษะใหม่ ๆ ที่จะมาเติมเต็มในปฏิบัติการภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน และการพัฒนาตนเองนี้จะทำให้ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนมีการพัฒนาขึ้นไปด้วยอย่างไม่หยุดนิ่ง ดังนั้นในประเด็นนี้จึงสะท้อนให้เห็นว่าภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนไม่ได้อยู่กับที่แต่มีการพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (ชาย: 52) แสดงทรรศนะว่า

..... “มันเป็นหน้าที่ของเราที่จะต้องพัฒนาวิชาชีพ ไม่ใช่เพียงแค่ทำตามนโยบายนะ ตัวเราเองก็ต้องใฝ่ในเรื่องนี้ด้วย เพราะจะทำให้เรามีความรู้ความสามารถ และทักษะในการทำงานมากขึ้น อะไรใหม่ ๆ ที่เรารู้จักจะได้เอามาใช้ในการทำงาน งานเราก็จะดีขึ้นเหมือนกัน ต้องไม่ใฝ่งานอยู่กับที่ ถ้าเราพัฒนางานก็จะพัฒนาโรงเรียนก็จะพัฒนาเหมือนกัน”.....

การคงอยู่ของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างชัดเจน เนื่องจากการพัฒนาตนเองก่อให้เกิดองค์ความรู้และทักษะการบริหารใหม่ ๆ นวัตกรรมการบริหารใหม่ ๆ ที่ผู้อำนวยการสามารถนำไปสู่การประยุกต์ใช้ทางการบริหารงานในโรงเรียนได้

จากการลงพื้นที่เป้าหมายพบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนทั้ง 3 แห่ง เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ที่มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ซึ่งท่านให้ข้อมูลว่า เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบในตัวเองที่จะต้องพัฒนาตนเองให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมและองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่อย่างไม่มีวันหยุดนิ่ง และปฏิบัติการภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนหรือการปฏิบัติทางการบริหารของท่านก็เกิดขึ้นจากการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเช่นกัน

การพัฒนาตนเองของผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถทำได้หลายประการ ทั้งการพัฒนาตนเองจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง การสั่งสมประสบการณ์ การพัฒนาตนเองจากการเข้าร่วมกิจกรรมการประชุมสัมมนา การพัฒนาตนเองจากการสร้างโลกทัศน์การศึกษาดูงาน หรือการพัฒนาตนเองโดยการเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งการพัฒนาตนเองนี้ทำให้ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนมีการพัฒนาตามไปด้วย มีการยกระดับการปฏิบัติงานรวมถึงการปฏิบัติทางการบริหารที่ดียิ่งขึ้น

การพัฒนาตนเองจากการเรียนรู้ด้วยตนเองสามารถทำได้หลายประการ ซึ่งผู้การฟังเพื่อรับองค์ความรู้ ผู้อำนวยการโรงเรียนใช้การฟังในการเพิ่มพูนความรู้ แนวคิดและข้อเสนอแนะที่ดีในการบริหารการศึกษา โดยยินดีรับฟังความคิดเห็นและข้อมูลจากทุกฝ่าย ซึ่งการฟังนี้เป็นการสั่งสมข้อมูลที่สำคัญที่ผู้อำนวยการสามารถนำมาเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจและวางแผนดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ โดยเฉพาะภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ไม่ใช่เฉพาะการยึดตัวเองเป็นหลักในการทำงานหากแต่ต้องคำนึงถึงเสียงของบุคลากรภายในโรงเรียนและเสียงจากชุมชนด้วย ดังนั้นผู้อำนวยการจึงต้องเป็นนักฟังที่ดีหรือที่เรียกว่า พหูสูต ซึ่งเป็นหนึ่งในหัวใจนักปราชญ์ คือการเป็นผู้ฟังที่ดี “สุดมยปัญญา” วิธีการในการรับฟังของผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถเกิดขึ้นได้หลายสถานการณ์ เช่น ในการประชุม จากการสอบถามหรือสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ เป็นต้น ซึ่งสิ่งที่จะต้องตามมาจากการฟังคือ จะต้องคิดพิจารณาและวิเคราะห์ข้อมูลจากการฟังเพื่อดึงเอาเฉพาะข้อเท็จจริงอันเป็นประโยชน์ต่อการบริหารและการพัฒนาระบบการทำงานในโรงเรียน ข้อมูลอันเป็นข้อเท็จจริงที่เป็นประโยชน์สามารถนำไปสู่การวางแผนการดำเนินงานและขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ การคิด “จิตมยปัญญา” เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน เพราะนอกจากจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนการทำงานแล้ว ยังแสดงให้เห็นว่าผู้อำนวยการปฏิบัติการทางการบริหารด้วยความมีเหตุผลทำให้เกิดการยอมรับและเกิดศรัทธาบาร์มิตด้วย นอกจากนี้ผู้อำนวยการจะต้องมีการใช้การถาม “ปุจฉา” เพื่อให้ได้ทั้งข้อมูลและข้อคิดเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้องอันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานภายใต้ความคิดเห็นและความแตกต่างระหว่างบุคคลของบุคลากรในโรงเรียนโดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง การถามอาจเกิดขึ้นอย่างเป็นทางการในที่ประชุม หรือเป็นการซักถามสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ ทั้งนี้อยู่ที่ความชาญฉลาดของผู้อำนวยการที่จะสามารถใช้คำถามเพื่อดึงเอาข้อมูลและความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์อันสามารถนำมาสู่การประยุกต์ใช้ จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า หัวใจนักปราชญ์เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการบริหารงานของผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีประโยชน์อย่างยิ่ง นอกจากนี้แล้ว ยังมีการอ่าน การดู การสังเกต และกระบวนการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่ผู้อำนวยการเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างมีความหมาย

การสั่งสมประสบการณ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นสิ่งที่ทำให้ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถดำรงอยู่และพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่อง ประสบการณ์เป็นการเรียนรู้ส่วนบุคคลที่เกิดจากการผสมผสานทักษะการเรียนรู้ที่หลากหลายผ่านประสบการณ์ทำงานผ่านร้อนผ่านหนาวมาอย่างโชดโชน บทเรียนต่าง ๆ ทั้งความสมหวังผิดหวัง ทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวที่เคยสัมผัส ประสบการณ์เหล่านี้หล่อหลอมให้ผู้อำนวยการมีความเข้มแข็งและไม่ย่อท้อต่อการทำงานแม้จะต้องฟันฝ่าอุปสรรคหนักหนาเพียงใด ประสบการณ์ของผู้อำนวยการแต่ละท่านแตกต่างกันออกไป จากการสนทนากับผู้อำนวยการกลุ่มเป้าหมายทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลเกี่ยวกับการสั่งสมประสบการณ์การทำงานอันยาวนานของผู้อำนวยการแต่ละท่าน

และเป็นรากฐานแห่งความสำเร็จและความเป็นตัวของผู้อำนวยการในวันนี้ การใช้ประสบการณ์ให้เป็นประโยชน์ในการทำงานของผู้อำนวยการ คือ ประสบการณ์ด้านบวกใช้เป็นการกำลังใจและแรงบันดาลใจให้ก้าวไปข้างหน้าและพัฒนาตนเองต่อไป ส่วนประสบการณ์ด้านลบใช้เพื่อเป็นอุทาหรณ์สอนใจหรือเตือนใจให้มีสติและมีความรอบคอบในการทำงาน จึงกล่าวได้ว่าทุกประสบการณ์สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการทำงานได้ทั้งสิ้น ขึ้นอยู่ที่ว่าผู้บริหารจะหยิบยกมาใช้อย่างไร และแน่นอนว่าไม่มีผู้อำนวยการท่านใดที่สามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จหากปราศจากประสบการณ์ในการทำงาน ทั้งนี้ประสบการณ์รวมถึง การเข้าร่วมกิจกรรมการประชุมสัมมนา การศึกษาดูงาน การพัฒนาตนเองในด้านนี้สอดคล้องกับปัจจัยการเกิดขึ้นของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนซึ่งนอกจากจะทำให้เกิดภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนแล้วยังทำให้มีการดำรงคงอยู่อย่างต่อเนื่องและมีความทันสมัยทันต่อยุคการเปลี่ยนแปลงและนโยบายทางการศึกษา

การศึกษาต่อเป็นการพัฒนาตนเองของผู้อำนวยการที่ท่านผู้อำนวยการทั้ง 3 ท่านให้ความสำคัญและผ่านการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นทางการบริหารการศึกษามาแล้ว และนอกจากผู้อำนวยการโรงเรียนพื้นที่เป้าหมายแล้ว ผู้วิจัยยังพบว่า ปัจจุบันนี้กระแสการศึกษาต่อกำลังขยายตัวมากยิ่งขึ้น และการศึกษาต่อนี้ถือว่าเป็นวิธีการสำคัญที่จะทำให้ผู้อำนวยการเพิ่มคุณวุฒิและขีดความสามารถในการบริหารงานรวมถึงความโดดเด่นของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนก็จะเพิ่มขึ้นเหนือกว่าผู้ที่ไม่ได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น สิ่งหนึ่งที่ผู้วิจัยได้ข้อมูลจากการบริหารงานของโรงเรียนพื้นที่เป้าหมายคือ การบริหารแบบบูรณาการและอิงการวิจัย ซึ่งทำให้การบริหารมีความเป็นวิชาการและมีหลักการรวมถึงมีการใช้กระบวนการวิจัยมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 56) กล่าวว่า

..... “การพัฒนาตัวเองของ ผอ. ก็ทำได้หลายวิธีนะ เดี่ยวนี้ส่วนใหญ่ก็จบ ป.โทกันเยอะ ไปอบรมประชุมสัมมนาก็ต้องไปกันประจำอยู่แล้ว อยู่กับที่ไม่ได้หรอก คนอื่นเขาไปถึงไหนต่อไหน แล้วเราก็ต้องตามให้ทันเขาถ้าคิดว่าตัวเองเก่งแล้ว ไม่สนใจบ้านเมือง ตัวเองก็แยะ โรงเรียนก็แย่ เหมือนกันที่ ผอ.ต้อง active อยู่ตลอดไม่ใช่เพื่อตัวเองคนเดียว แต่เพื่อทั้งโรงเรียนด้วย ถือว่าเป็นหน้าที่ที่ก็แล้วกัน”.....

จากที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่าความพยายามในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของผู้อำนวยการโรงเรียนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาระบบการทำงานและการปฏิบัติทางการบริหาร และเป็นสิ่งที่ทำให้ปฏิบัติการภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนของผู้อำนวยการโรงเรียนดำรงคงอยู่และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4.3 ความสอดคล้องระหว่างภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนกับวัฒนธรรมโรงเรียน

แม้ว่าภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนจะเป็นอัตลักษณ์ทางการบริหารที่แสดงความเป็นเอกลักษณ์บุคคลของผู้อำนวยการโรงเรียน และดูเหมือนว่าจะเป็นเรื่องของบุคคล ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการสับเปลี่ยนโยกย้ายผู้อำนวยการคนใหม่ จึงอาจจะทำให้ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนหรือการปฏิบัติทางการบริหารมีความไม่คงที่หรือเปลี่ยนแปลงไปด้วย แต่ในความเป็นจริงแล้วนั้นภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ได้รับการยอมรับนับถือปฏิบัติตามจากบุคลากรในโรงเรียนเนื่องจากการปฏิบัติตามแนวคิดกล่าวเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาและการขับเคลื่อนภารกิจของโรงเรียนนั้น จะกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการทำงานของโรงเรียนที่ทำให้โรงเรียนมีความเป็นเอกลักษณ์ในการดำเนินงานหรือกลายเป็นธรรมเนียมประเพณีปฏิบัติของ

ทางโรงเรียนไปโดยปริยาย โดยไม่ขึ้นอยู่กับว่าผู้อำนวยการท่านนั้นจะยังอยู่ในโรงเรียนแห่งนั้นหรือมีการโยกย้าย สับเปลี่ยนไปอยู่ที่โรงเรียนอื่น เนื่องจากระบบการทำงานไม่ได้เกิดขึ้นจากผู้อำนวยการเพียงท่านเดียวดังที่เคย นำเสนอมาแล้ว แต่บุคลากรในโรงเรียนจะยังเป็นผู้สานต่อหรือดำรงให้วัฒนธรรมการทำงานนั้นอยู่คู่โรงเรียนต่อไป จึงทำให้เกิดความกลมกลืนและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างภาวะผู้นำสถานศึกษาของ ผู้อำนวยการโรงเรียนกับวัฒนธรรมโรงเรียนและเกิดการดำรงคงอยู่อย่างยาวนานของภาวะผู้นำสถานศึกษาของ ผู้อำนวยการโรงเรียนในโรงเรียนแห่งนั้น

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) กล่าวว่า

..... “ถ้าเราทำงานไว้ดี วางระบบไว้ดี ถึงเราจะย้ายไปที่อื่น แต่งานก็ยังเดินหน้าต่อไป ครู เขาก็จะยึดเอาแบบที่เราพาเขาทำ ถ้า ผอ. คนอื่นย้ายมา เขาเห็นว่ามันดีก็คงทำต่อถึง ผอ. แต่ละคนจะมี วิธีการไม่เหมือนกัน แต่ถ้าเป็นอะไรดี ๆ ที่ ผอ. คนก่อน ๆ สร้างไว้ ส่วนใหญ่เขาก็รักษากันไว้ ยิ่งต้อง ส่งเสริมจริงไหม”.....

การแปรเปลี่ยนของวัฒนธรรมหรือการเปลี่ยนแปลงธรรมเนียมปฏิบัติของทางโรงเรียน เป็นสิ่งที่ทำได้ยากยิ่งหรือหากจะสามารถทำได้ก็ต้องอาศัยระยะเวลาอันยาวนานและความสามารถที่ค่อนข้าง สูงของผู้ที่คิดจะเปลี่ยนแปลงสิ่งที่โรงเรียนยึดถือปฏิบัติ ดังนั้นผู้อำนวยการทุกท่านจึงมีการสานต่อการทำงาน เมื่อมีการโยกย้ายสับเปลี่ยนไปอยู่โรงเรียนแห่งใหม่ โดยแม้ว่าจะมีภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการ โรงเรียนของตนเองแต่ก็ปฏิเสธไม่ได้ว่าจะต้องยึดถือเอาวัฒนธรรมการทำงานเดิมเป็นบรรทัดฐานที่จะต้อง ประยุกต์ยุทธศาสตร์ของตนให้สอดคล้องและสามารถบูรณาการให้เข้ากับวัฒนธรรมเดิมที่มีอยู่ แต่ก็ไม่ใช่ว่าต้อง ทิ้งอุดมการณ์หรือยุทธศาสตร์ของตนเอง หากแต่จะต้องพยายามประยุกต์ความเป็นตัวของตัวเองให้กลมกลืน กับวัฒนธรรมอย่างไม่ให้บุคลากรในโรงเรียนรู้สึกว่าคุณผู้อำนวยการมากับการเปลี่ยนแปลงโดยฉับพลันจนทำให้ บุคลากรในโรงเรียนปรับตัวไม่ทันและรับไม่ได้กับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อาจส่งผลให้ผู้อำนวยการได้รับการ ต่อต้านและไม่ได้รับการยอมรับจากบุคลากรในโรงเรียนรวมถึงชุมชนด้วย แทนที่จะสามารถเปลี่ยนแปลง โรงเรียนไปในทางที่ดีขึ้นกลับจะทำให้ไม่สามารถขับเคลื่อนภารกิจไปได้อย่างมีพลวัตหรือประสบความสำเร็จ ล้มเหลว ไปซึ่งนั่นแสดงว่าผู้อำนวยการไม่มีคุณสมบัติที่จะเป็นผู้นำในโรงเรียนแห่งนั้นอีกต่อไป

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 56) กล่าวว่า

..... “ถ้าเราย้ายเข้ามาใหม่ก็ต้องฟังเสียงดูก่อนว่า เขาอยู่กับมายังไง เขาเคยทำกันยังไง เราก็ค่อย ๆ ปรับตัวและเอาวิธีการทำงานของเราที่คิดว่าดีเสนอและปฏิบัติเรื่อย ๆ ถ้าครูเขาเห็นว่าดีเขา ก็จะทำตามเราเอง อาจใช้เวลาหน่อยก็อดทน แต่อย่าใช้วิธีหักดิบ เราเปลี่ยนอะไรปุ๊บปั๊บไม่ได้หรอก ครูเขาจะหาว่าเก่งมาจากไหน เขาทำกันมาตั้งนานพอ ผอ. ย้ายมาก็จะเอาอย่างนั้นยังงี้ ถ้าเรารู้ว่าเขาเป็น ยังไง อยู่ยังไง เราก็จะรู้ว่าต้องทำกับเขายังไง จะบริหารงานเขายังไง”.....

ผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องค่อย ๆ สอดแทรกกาปฏิบัติทางการบริหารบนวิถีของตนเอง เข้าไปในแนวปฏิบัติเดิมหรือวัฒนธรรมที่โรงเรียนยึดถืออยู่ จากนั้นจึงพยายามถ่ายทอดอุดมการณ์หรือแนวคิด ที่สร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจให้เกิดขึ้นจนเป็นที่ยอมรับ ซึ่งกระบวนการเหล่านี้จะใช้เวลานาน และต้องแสดงออกด้วยพฤติกรรมเชิงประจักษ์ให้บุคลากรในโรงเรียนสามารถสัมผัสถึงตัวตนของผู้อำนวยการ จากการลงพื้นที่ผู้วิจัยพบว่า บุคลากรในโรงเรียนมองเห็นคุณลักษณะและความเป็นตัวของผู้บริหาร กล่าวคือ รู้เข้าใจแนวคิดการทำงาน รวมถึงเอกลักษณ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนของตนเองเป็นอย่างดี รู้ว่าท่านมีแนวคิด

ทัศนคติและความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างไร ท่านมียุทธศาสตร์อย่างไรในการทำงานรวมถึงความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของผู้บริหารท่านนั้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ได้รับการยอมรับด้วยดีจากบุคลากรครูในโรงเรียน ดังนั้นภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนของท่านจึงได้รับการยอมรับปฏิบัติตามและขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

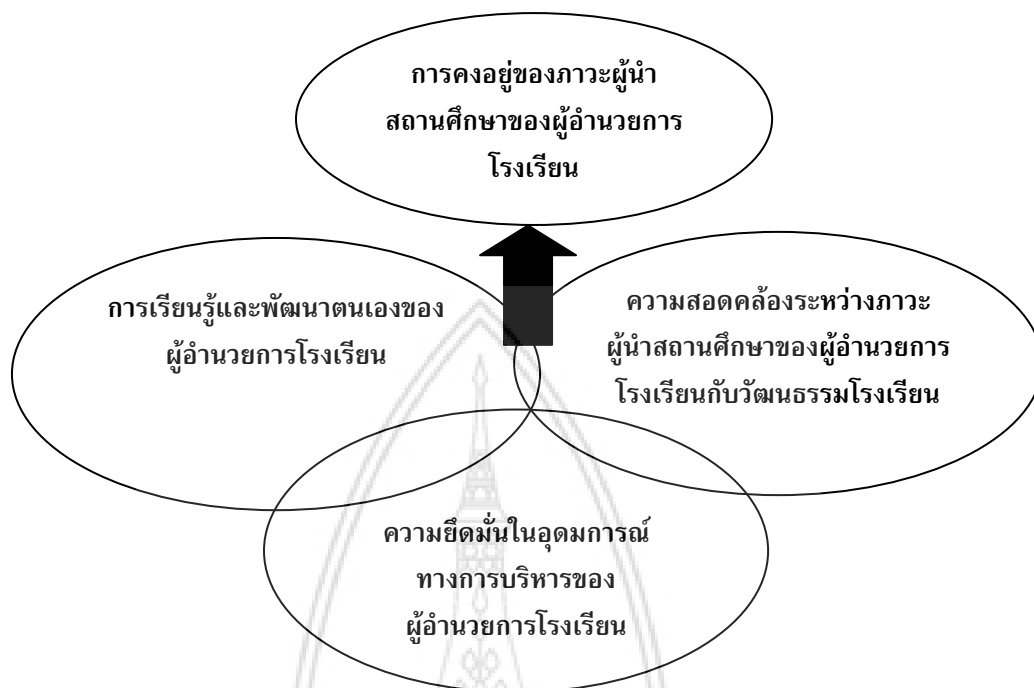
ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษา (ชาย: 52) กล่าวว่า

..... “ถ้าเราทำดี เขาชอบ เขาก็ทำตามเราเอง ความดีมันทนแดดทนฝน ถ้าเราทำไม่ดีมันก็จะ discredit เราเอง ทำอะไรเขาก็ต่อต้านไม่เอาด้วย นินทาลับหลังด้วย ยิ่งจะอยู่ลำบาก เราเป็น ผอ. ไม่ใช่เป็นนายสั่งเขา แต่เราต้องดูแลช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้เขา ครูเขาต้อออกกะ ผอ.คนไหนเป็นยังไง”.....

การปฏิบัติที่ดีจะกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมโรงเรียน ดังนั้นสิ่งที่ผู้อำนวยการจะแสดงออกให้เป็นที่ยอมรับคือ การปฏิบัติทางการบริหารที่ดีและสามารถยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไปได้ ก็จะทำให้เกิดความกลมกลืนและกลายเป็นวัฒนธรรมของโรงเรียนต่อไป

จากที่กล่าวมาสรุปเป็นแผนภาพได้ ดังนี้





ภาพที่ 15 การคงอยู่ของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน

5. เงื่อนไขเชิงสาเหตุของการเกิดภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้วิจัยได้ค้นหาเงื่อนไขเชิงสาเหตุของการเกิดภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน โดยมุ่งประเด็นไป ตั้งแต่ภูมิหลังและเส้นทางของการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหาร รวมถึงการสร้างอัตลักษณ์ทางการบริหารอันเกิดจากประสบการณ์ในความเป็นเอกัตบุคคล ซึ่งได้ข้อมูลจากหลายฝ่ายทั้งตัวผู้บริหาร บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ บุคลากรครู รวมถึงชุมชน ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในภารกิจของโรงเรียน

5.1 ภูมิหลังส่วนบุคคล

ปัจจัยนี้ถือเป็นประเด็นสำคัญพื้นฐานในการหล่อหลอมให้บุคคลคนหนึ่งเติบโตขึ้นมามีภาวะผู้นำ และเป็นก้าวแรกของเส้นทางก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำ นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของภูมิหลังส่วนบุคคลของการสร้างภาวะผู้นำ มโนทัศน์เกี่ยวกับเส้นทางก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน อันเป็นปัจจัยสำคัญในการเกิดขึ้นของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียด ดังนี้

5.1.1 ครอบครัว ภาวะผู้นำ เริ่มเกิดขึ้นตั้งแต่ในวัยเยาว์ เนื่องจากการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น เป็นเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ในการสั่งสมประสบการณ์ ความรู้ความเข้าใจ การหล่อหลอมทักษะชีวิต และการฝึกฝนทักษะในด้านต่าง ๆ เป็นระยะเวลาอันยาวนาน ภาวะผู้นำจึงไม่สามารถเกิดขึ้นได้เพียงการอ่านหนังสือพัฒนาทักษะ หรือจากการไปอบรม นั่งฟังบรรยายในห้องเรียนเท่านั้น แต่พ่อแม่เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการปลูกฝังและพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับลูกตั้งแต่ในวัยเยาว์ เพื่อสะสมเป็นต้นทุนชีวิตให้กับลูกในระยะยาวต่อไป

ผู้อำนวยการโรงเรียนพื้นที่วิจัยทั้ง 3 แห่ง ให้ข้อมูลที่ตรงกันเกี่ยวกับพื้นฐานทางครอบครัวที่มีผลอย่างยิ่งต่อการหล่อหลอมและปลูกฝังความเชื่อและค่านิยมพื้นฐานตลอดจนอุปนิสัยบางประการที่เป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างภาวะผู้นำในตัวเองของผู้บริหาร โดยผู้วิจัยใช้คำถามเดียวกันในการ

สัมภาษณ์ผู้อำนวยการทั้ง 3 ท่าน เกี่ยวกับภูมิหลังทางครอบครัวที่มีผลต่อการก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหาร และได้คำตอบที่มีความสอดคล้องกัน ดังนี้

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษา (ชาย: 52) ได้กล่าวถึงพื้นฐานครอบครัวว่า

..... “คำสอนของพ่อแม่และสิ่งที่พ่อแม่ทำเป็นตัวอย่างก็ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้คนเติบโตขึ้นมา มีลักษณะนิสัยและบุคลิกภาพยังไง ส่วนใหญ่ท่านก็ไม่ได้สอนหรือบอกกล่าวอะไรมากมาย แต่สิ่งที่ท่านทำมันเป็นเหมือนตัวแบบที่ลูกหลานมักจะเอาเป็นแบบอย่าง หรือว่าซึมแทรกพฤติกรรมที่ละน้อยจนพอโตขึ้นมา ก็มีลักษณะคล้ายแบบนั้นโดยไม่รู้ตัว”.....

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) กล่าวถึงครอบครัวว่า

..... “ครอบครัวมีส่วนมากสมัยก่อนถ้าครอบครัวไหนเห็นความสำคัญของการเรียนก็จะส่งเสริมให้ลูกได้เรียนสูง ๆ บางครอบครัวเขาก็อยากให้ลูกช่วยทำงานมากกว่า ผมโชคดีที่ได้มีโอกาสเรียน แล้วพ่อแม่ก็พยายามสอนหลายอย่าง จำได้บ้างไม่ได้บ้างนะ แต่ก็รู้ว่าท่านอยากให้ได้”

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 56) กล่าวว่า

..... “การสนับสนุนพ่อแม่เป็นสิ่งสำคัญที่สุดถ้าไม่มีพ่อแม่ก็คงไม่มีความสำเร็จในวันนี้ ญาติพี่น้องก็สำคัญ ที่มีส่วนสนับสนุนและเป็นกำลังใจ ไม่ใช่แต่ผมนะ ทุก ๆ คน ก็จะต้องมีพื้นฐานทางครอบครัวปฏิเสธไม่ได้หรอกครับ มันเป็นเรื่องแน่นอนอยู่แล้ว”.....

ข้อมูลดังกล่าวมาล้วนแสดงให้เห็นว่า พื้นฐานทางครอบครัวมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการก้าวมาสู่ความสำเร็จของผู้อำนวยการโรงเรียน และจากการสัมภาษณ์บุคลากรครูในโรงเรียนพื้นที่เป้าหมายเกี่ยวกับผู้บริหารได้ข้อมูลที่แสดงให้เห็นว่า ครอบครัวมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการหล่อหลอมให้ผู้อำนวยการมีบุคลิกและคุณลักษณะในปัจจุบัน

ครูกลอยใจ โรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษา (หญิง: 57)

ผู้วิจัย: ก่อนที่ท่านทำผู้อำนวยการจะย้ายมาที่นี่คุณแม่เคยรู้จักท่านมาก่อนไหมครับ

ครูกลอยใจ: ตอนแรกแม่ไม่รู้จักท่านหรอกเคยได้ยินแต่ชื่อและผลงาน

ผู้วิจัย: แล้วพอท่านย้ายเข้ามาอยู่ที่นี้แล้วล่ะครับ คุณแม่รู้สึกยังไง

ครูกลอยใจ: พอท่านย้ายมาแม่เลยมารู้ทีหลังว่าท่านเป็นลูกชายของบุคคลที่แม่เคารพนับถือ

ผู้วิจัย: แสดงว่าคุณแม่รู้จักกับครอบครัวท่านผู้อำนวยการหรือครับ

ครูกลอยใจ: ค่ะ

ผู้วิจัย: พอร่วมงานกับท่านแล้วคุณแม่คิดว่าท่านเป็นยังไงครับ

ครูกลอยใจ: ท่านคล้ายคุณพ่อมาก ทั้งบุคลิกลักษณะนิสัยและการทำงาน เหมือนถอดแบบมาเลยนะ

ผู้วิจัย: แสดงว่าครอบครัวของท่านก็มีอาชีพรับราชการหรือครับ

ครูกลอยใจ: ค่ะ...คนสมัยก่อนถ้าพ่อแม่รับราชการก็อยากให้ลูกรับราชการเหมือนพ่อแม่ ส่วนใหญ่เป็นอย่างนี้ และลูกก็จะคล้าย ๆ พ่อแม่นั้นแหละ

จากหลักฐานที่นำเสนอสรุปได้ว่า ครอบครัวมีส่วนสำคัญในการหล่อหลอมท่านผู้อำนวยการให้ก้าวเข้ามาสู่การรับราชการและก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ โดยมีการเรียนรู้พฤติกรรมแนวคิดและอุปนิสัยในการทำงานมาจากพ่อแม่ ดังคำกล่าวที่ว่า “ลูกไม่หล่นไม่ไกลต้น”

5.1.2 การศึกษา ปัจจัยด้านการศึกษาก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อความเป็นผู้นำและการสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยเฉพาะการเรียนรู้ทฤษฎีและหลักการบริหารอันจะนำมาสู่การประยุกต์ใช้ทางการบริหาร ปัจจุบันนี้จะพบว่าผู้อำนวยการโรงเรียนส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาทางด้านการบริหาร การศึกษา โดยเฉพาะในระดับปริญญาโท ซึ่งจากข้อมูลประวัติส่วนตัวของผู้อำนวยการโรงเรียนทั้ง 3 แห่ง พบว่า จบการศึกษาระดับมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา และในระเบียบว่าด้วยการประกอบวิชาชีพ ผู้อำนวยการโรงเรียน และการขอใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้อำนวยการโรงเรียน จะต้องสำเร็จการศึกษาหรือมีวุฒิการศึกษาทางด้านการบริหารการศึกษา หากการให้ข้อมูลของผู้อำนวยการโรงเรียนทั้งสามโรงเรียน ได้ข้อมูลที่ตรงกันคือ ทุกท่านเห็นว่า การศึกษา คือพื้นฐานสำคัญที่จะก่อให้เกิด ความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีในการเป็นผู้บริหาร ในด้านความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาจะทำให้ผู้บริหารได้เรียนรู้ถึงทฤษฎีทางการบริหาร หลักการ และแนวคิดทางการบริหาร นอกจากนี้ยังมีโอกาสได้ไปศึกษาดูงานทางด้านการบริหารการศึกษาทั้งและการจัดการศึกษาทั้งในและต่างประเทศซึ่งเป็นการเปิดโลกทัศน์และเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง อันจะนำไปสู่ทักษะทางการบริหารซึ่งเกิดจากการนำองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารมาสู่การปฏิบัติ การประยุกต์ใช้ทฤษฎีทางการบริหาร รวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ทางการบริหารกับเพื่อนผู้บริหารท่านอื่น ๆ การฝึกปฏิบัติภาคสนามในการดำเนินงานโครงการ และการทำวิจัยทางการบริหารการศึกษาอันจะนำมาซึ่งนวัตกรรมใหม่ๆ ทางการบริหารการศึกษา อีกประการหนึ่ง คือ เจตคติที่ดีในวิชาชีพ ซึ่งสามารถหล่อหลอมหรือปลูกฝังให้เกิดขึ้นได้จากการได้รับการศึกษา ในที่นี้ผู้วิจัยขอเสนอพรรณนาบางประการที่ผู้บริหารได้กล่าวถึงความสำคัญของการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน ดังนี้

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (ชาย: 52) ได้กล่าวถึงการศึกษาว่า

..... “การศึกษานี้สำคัญมาก เพราะจะได้เอาความรู้เหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน คือว่าการทำงานก็ต้องมีหลักการ ทฤษฎีรองรับถึงจะถือว่าบริหารอิงหลักวิชาการ และจึงจะเป็นที่ยอมรับ บางอย่างเราคิดเองไม่ได้หรอกเพราะว่าเราต้องดำเนินการตามนโยบาย และเราก็ต้องรู้เข้าใจนโยบายไปถึงขั้นว่าเราจะใช้วิธีการบริหารและดำเนินการแบบใดจึงจะเป็นไปตามนโยบาย ที่สำคัญก็ต้องมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารล่ะครั้นถึงจะสามารถบริหารงานได้ ถึงจะรู้ว่าเอาหลักการไหนมาใช้ในงานนั้นงานนี้ วิธีการนี้เหมาะสมไหมในสถานการณ์นั้นหรือเปล่านั้นเกี่ยวข้องกับความรู้ทั้งหมดนั้น”.....

จากที่ท่านผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษาได้แสดงพรรณนา ชี้ให้เห็นว่าการศึกษาเป็นสิ่งที่จะทำให้ผู้บริหารได้มีองค์ความรู้ในเชิงทฤษฎีหลักการและแนวทางในการบริหาร ซึ่งเมื่อจะต้องลงมือปฏิบัติหรือดำเนินการกิจใด ๆ ก็ตาม ก็จะต้องดึงเอาองค์ความรู้เหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของการทำงานรวมถึงภาพความสำเร็จตามที่นโยบายการศึกษาต้องการให้เกิดขึ้น

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) ได้กล่าวถึงปัจจัยด้านการศึกษาว่า

.....”ผมสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทสาขาการบริหารการศึกษา ซึ่งผมได้รับอะไรมากมายจากการศึกษาต่อ ทำให้มีความเป็นนักวิชาการที่หนักแน่นยิ่งขึ้น มีความรู้ทางการบริหาร การศึกษามากขึ้น เวลาทำงานอะไรก็สามารถอธิบายได้ว่าเอาหลักการทำงานมาจากไหน เวลาบุคลากรถามงานเราก็อธิบายหรือแนะนำในเชิงหลักการได้ การเป็นผู้บริหารนี้สำคัญที่คำพูด ถ้าเราพูดให้คนเชื่อถือได้ก็จะสร้างความเคารพศรัทธา และคำพูดก็ต้องเป็นเชิงวิชาการด้วยไม่ใช่พูดขึ้นมาลอย ๆ โดยเฉพาะเราอยู่ในวงการวิชาการ”.....

จากที่ท่านผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้กล่าวถึง แสดงให้เห็นว่า ความรู้ความสามารถทางวิชาการเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารในการทำงานและการสร้างความน่าเชื่อถือในฐานะบุคลากรในวงการวิชาการ

พื้นฐานทางการศึกษาจึงถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับผู้บริหารในการสร้างแนวทางการบริหาร ซึ่งแม้ว่าในเบื้องต้นจะยึดเอาหลักการและแนวทางใดแนวทางหนึ่งเป็นหลัก แต่เมื่อมีประสบการณ์ที่มากขึ้นก็จะก่อให้เกิดการบริหารงานอย่างเป็นธรรมชาติภายใต้รูปแบบที่เหมาะสมของตนเอง

อาจารย์มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 55) แสดงทรรศนะเกี่ยวกับพื้นฐานการศึกษาว่า

..... “การศึกษาถือว่าเป็นพื้นฐานสำคัญในการก่อให้เกิดความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีต่อการบริหารการศึกษาโดยเฉพาะผู้บริหารการศึกษาถือว่าเป็นบุคคลที่จะต้องสมบูรณ์ด้วย 3 องค์ประกอบที่กล่าวมา แต่อย่างไรก็ตาม หัวใจสำคัญของการศึกษาก็คือ ความสามารถในการนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ”.....

นอกจากการศึกษาต่อแล้วการเข้ารับการอบรมสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา เป็นการพัฒนาตนเองอีกประการหนึ่งที่ดีว่าเป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ แสดงให้เห็นถึงความเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร จากการศึกษาประวัติด้านการเข้ารับการอบรมสัมมนาของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 3 ท่านพบว่า ทุกท่านผ่านประสบการณ์ทางการอบรมสัมมนาทางด้านการบริหารการศึกษา เข้าร่วมการอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในระดับเขตพื้นที่การศึกษา และในระดับชาติ จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหารมีการเข้าร่วมอบรมสัมมนาอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปีการศึกษา

การอบรมสัมมนาเป็นโครงการตามนโยบายที่มุ่งพัฒนาศักยภาพทางการบริหารการศึกษา ในทุก ๆ ปีจะเห็นว่ามีการจัดอบรมสัมมนาเกิดขึ้นบ่อยครั้ง โดยเฉพาะทางการศึกษา ซึ่งหลายหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญและได้จัดการอบรมสัมมนาอย่างต่อเนื่อง สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียนจะมีโอกาสได้เข้าร่วมการอบรมสัมมนาในระดับต่าง ๆ ได้แก่ ระดับกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ระดับภูมิภาค และระดับประเทศ นอกจากนี้ยังมีหลักสูตรอบรมสัมมนาของหน่วยงานองค์การต่าง ๆ เช่น มหาวิทยาลัยในเขตพื้นที่บริการ สมาคมวิชาชีพผู้บริหาร หน่วยงานภาคเอกชน เป็นต้น

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 56) ให้ข้อมูลว่า

..... “ผมเข้าอบรมสัมมนาบ่อยมากในรอบหนึ่งปี เดี่ยวก็โครงการโน้นเดี๋ยวก็โครงการนี้ แทบจะไม่ค่อยมีเวลาอยู่โรงเรียน แต่ก็ถือว่าได้ประโยชน์จากการอบรมสัมมนามาก ได้รับรู้นโยบายใหม่ๆ การบริหารแบบใหม่ ๆ งานใหม่ ๆ ตามทันกระแสการเปลี่ยนแปลง เดี่ยวนี้สังคมหันมาสนใจการศึกษามาก กระแสการพัฒนาการศึกษากำลังมาแรง กระทรวงก็ต้องกำหนดนโยบายพัฒนางานต่าง ๆ ออกมาเยอะแยะ แล้วก็ต้องมาให้ความรู้กับผู้บริหารเป็นเบื้องต้นก่อนขยายผลต่อไป”.....

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (ชาย: 52) ให้ข้อมูลว่า

..... “อบรมสัมมนาก็บ่อยนะ บางคนไม่รู้ว่าจะไปทำอะไรก็หาว่าผู้บริหารไม่อยู่โรงเรียน เขาอาจจะไม่รู้ว่าจะกำลังไปรับนโยบายหรือไปรับสิ่งใหม่ ๆ มาเพื่อพัฒนาโรงเรียน เขาไม่ได้อยู่จุดนี้ บางทีเขาก็ไม่เข้าใจการไปประชุม อบรม นั้นมัน ก็เหมือนกับเขาผู้บริหารไปนั่งเรียนนั่นแหละ เรียนแล้วก็ต้องเอาไปทำเอาไปปฏิบัติด้วย”.....

จากที่กล่าวมาแล้วในประเด็นความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนเกิดขึ้นจากการหลอมรวมศาสตร์ต่าง ๆ มาสู่การปฏิบัติ และศาสตร์ต่าง ๆ นี้ก็มีความเชื่อมโยงกับการศึกษาอย่างชัดเจน เพราะการศึกษาเป็นการเรียนรู้ที่สำคัญของผู้บริหารที่จะได้เรียนรู้ถึงศาสตร์ต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหาร ทั้งในเชิงทฤษฎีและแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้ ทั้งนี้ในทางปฏิบัติก็อยู่ที่ตัวผู้บริหารท่านนั้นที่จะสามารถหยิบยกเอาทฤษฎีหรือหลักการใดมาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

5.2 แรงบันดาลใจในตนเอง ถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเกิดขึ้นของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน เนื่องจากแรงบันดาลใจนี้เป็นแรงขับเคลื่อนที่ผลักดันให้ตัวผู้บริหารเกิดภาวะผู้นำในตนเอง (Self leadership) ความพยายามในการสร้างอัตลักษณ์ทางการบริหารที่มีแบบฉบับเป็นของตัวเอง ภายใต้ความเป็นเอกัตบุคคลของผู้บริหารเริ่มต้นขึ้นจากแรงบันดาลใจของตนเอง องค์ประกอบที่สำคัญที่ผู้วิจัยค้นพบจากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับแรงบันดาลใจในตนเอง ประกอบด้วย

5.2.1 ศรัทธาวิชาชีพ ปัจจัยนี้ถือเป็นแรงบันดาลใจสำคัญที่ทำให้บุคลากรทางการศึกษาผลักดันตนเองจนก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหาร ความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาวิชาชีพและพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ความรักและความศรัทธาในการทำงาน เป็นแรงขับเคลื่อนที่ทำให้ผู้อำนวยการมีความมุ่งมั่นในการทำงาน

ผู้อำนวยการทั้ง 3 โรงเรียน ต่างก็ผ่านการเป็นบุคลากรครูมาก่อนจากประสบการณ์ทำงานด้านการสอนมาหลายปีจึงเกิดความรักความศรัทธาในวิชาชีพและมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองให้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 56) เล่าว่า

..... “แต่ก่อนก็ไม่เคยคิดว่าจะได้มาเป็น ผอ.หรอก เป็นครูก็มีความสุขดีสอนนักเรียนเรื่อย ๆ ไม่ได้รับผิดชอบภาระงานเยอะเหมือนกับการเป็น ผอ.แต่ พอทำงานนาน ๆ ก็เกิดความรักความผูกพัน เพราะเป็นอยู่ข้างหน้าที่ทำให้เราเลี้ยงชีพได้”.....

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) แสดงทรรศนะว่า

.....“การที่เราจะทำงานอะไรก็ต้องมีความรักและความศรัทธาในวิชาชีพนั้น โดยเฉพาะวิชาชีพทางการศึกษาซึ่งเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถือว่าเป็นอาชีพที่มีเกียรติ การเป็นผู้อำนวยการก็ถือว่าอยู่ในอีกระดับหนึ่งที่จะต้องมีความรักและศรัทธาในวิชาชีพ และความเสียสละที่สูงขึ้นไปอีกระดับหนึ่ง”

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (ชาย: 52) ได้เล่าว่า

..... “ผมก็รักในความเป็นครูนะครับ แม้ว่าแต่ก่อนอาจไม่ได้คิดว่าจะมายืนอยู่จุดนี้ แต่พอมาถึงตรงนี้ก็แล้วที่รู้สึกภูมิใจ และดีใจที่ตัวเองมีบทบาทในการพัฒนาการศึกษา และก็จะพยายามทำให้เต็มที่ที่จะทำได้”.....

จากข้อมูลที่ได้จากผู้อำนวยการทั้ง 3 ท่าน แสดงให้เห็นว่า ทุกท่านต่างก็มีความรักและศรัทธาในวิชาชีพ ซึ่งถือเป็นแรงบันดาลใจสำคัญที่ทำให้ท่านเหล่านั้นก้าวมาจนถึงวันนี้ และนอกจากข้อมูลที่ได้จากผู้อำนวยการแล้ว ยังมีข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายอื่น ๆ ที่ได้ให้ภาพสะท้อนผู้อำนวยการถึงความศรัทธาในวิชาชีพ ซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอ ดังนี้

ครูสมศรี โรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษา (หญิง: 48) กล่าวถึงผู้อำนวยการว่า

..... “ท่าน ผอ. เป็นตัวอย่างที่ดีมาก โดยเฉพาะในเรื่องการวางตัว ท่านจะพูดเสมอว่า ขอให้ครูรักและภูมิใจในวิชาชีพ แล้วก็มีความสุขในการทำงาน”.....

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ โรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษา (ชาย: 50) กล่าวถึงผู้อำนวยการว่า

..... “ท่านผู้อำนวยการจะท่านให้เป็นตัวอย่างครูในหลาย ๆ เรื่อง ตั้งแต่การแต่งกาย การพูดจา บุคลิก การวางตัว การให้คำแนะนำ ท่านแสดงให้เห็นอยู่เสมอว่าท่านรักในความเป็นครู และมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน เพื่อครูในโรงเรียนจะได้ยึดถือเป็นแบบอย่าง”.....

รองผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 55) กล่าวถึงผู้อำนวยการว่า

.....”ผมว่าท่าน ผอ. รักในวิชาชีพมาก เพราะท่านทุ่มเทในการทำงานเหลือเกิน นอกจากรักในวิชาชีพแล้ว ผมว่าท่านมีความเสียสละสูงด้วย เพราะการเป็นผู้บริหารนั้นจะต้องมีความเสียสละและอดทนเป็นอย่างมากในการที่จะบริหารคนที่มีความแตกต่างกันให้ทำงานร่วมกันได้ ถ้าไม่รักในวิชาชีพ ก็คงทำไม่ได้”

ประธานนักเรียนโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 17) กล่าวถึงผู้อำนวยการว่า

.....”ท่าน ผอ.มีความเมตตากรุณาและมีวิถียุทธในความเป็นครูมากค่ะ ท่านรักนักเรียนเหมือนลูกหลาน เวลาพูดกับพวกหนูท่านก็เรียกว่า “ลูก” ท่านใส่ใจในทุก ๆ กิจกรรมของนักเรียน เวลาว่างที่นักเรียนจัดท่านจะมาเป็นประธานในงานเสมอ เวลาท่านให้อิโวกาก็จะสอนพวกเราไปด้วย”.....

รองผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 53) กล่าวถึงผู้อำนวยการว่า

..... “ท่านผู้อำนวยการเป็นบุคคลที่น่าเคารพยกย่องมาก เพราะท่านวางตัวดีมากท่านทุ่มเทในการทำงาน ท่านรักในความเป็นครู เป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรในโรงเรียน ทำงานกับท่านแล้วมีความสุข”.....

หัวหน้าฝ่ายปกครองโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) กล่าวถึงผู้อำนวยการว่า

.....”งานเกี่ยวกับโรงเรียนเป็นอันดับหนึ่งสำหรับท่าน ผอ. ท่านทุ่มเทให้กับงานโรงเรียนมาก แม้ว่าภารกิจท่านจะเยอะ แต่ท่านก็บริหารโรงเรียนได้ดี เห็นความตั้งใจของท่านแล้วรู้สึกภูมิใจที่ได้มาร่วมงานกับท่าน”.....

จากที่นำเสนอให้เห็นถึงทรรศนะต่าง ๆ ของบุคลากรเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 3 แห่ง แสดงให้เห็นว่า ความรักและความศรัทธาในวิชาชีพ เป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความมุ่งมั่น ทุ่มเท และเสียสละในการทำงาน และเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญของภาพลักษณ์ทางการบริหารที่จะแสดงออกมามีเห็นถึงความ เป็นเอกัตบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน และอัตลักษณ์ทางการบริหารอันจะแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอต่อไป

ปรากฏการณ์อันเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นถึงความรักและศรัทธาในวิชาชีพ คือการได้รับรางวัลเชิดชูเกียรติจากสามคมวิชาชีพผู้บริหาร หน่วยงานองค์การทางการศึกษา

5.2.2 ความอยากลองในการทำงาน ความปรารถนาเปรียบเทียบเสมือนแรงขับเคลื่อนที่เป็น แรงบันดาลใจให้บุคคลพยายามที่จะผลักดันตนเองในการทำภารกิจให้ประสบความสำเร็จ หรือการก้าวไปสู่จุด ที่ตนต้องการ เป็นเสมือนการทำทาย ที่จะต้องพิสูจน์ให้ได้ว่า เมื่อได้ลองแล้วจะปรากฏผลเช่นใด

จากที่เคยนำเสนอให้เห็นว่า ผู้อำนวยการทุกท่านต่างก็ผ่านประสบการณ์ในการเป็น ครูผู้สอนมาก่อน ดังนั้นการที่จะตัดสินใจก้าวขึ้นมาอยู่ในจุดของการเป็นผู้บริหารนี้ จะต้องมีแรงบันดาลใจ บางอย่างที่ทำให้อยากที่จะก้าวมาสู่จุดนี้ ในประเด็นความรักและศรัทธาในวิชาชีพที่ได้นำเสนอไปก่อนหน้านี้ แสดงให้เห็นถึง ภาวะจิตของผู้บริหารที่มีความผูกพันในวิชาชีพ อันเป็นแรงบันดาลใจให้เกิดความมุ่งมั่นและ ตั้งใจในการทำงาน ส่วนในประเด็นเรื่องความอยากลองนี้มุ่งแสดงให้เห็นถึงความปรารถนาอันแรงกล้า และ ความมุ่งมั่นที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากความรักและศรัทธาในวิชาชีพ กล่าวคือเมื่อมีจิตวิญญาณความเป็นครู มุ่งมั่น ในการทำงาน เสียสละและทุ่มเทในการทำงาน ก็ย่อมมีความมุ่งหวังว่างานนั้นจะต้องประสบความสำเร็จ และ เมื่อถึงจุดหนึ่งก็จะเกิดแนวคิดที่ว่า หากก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหาร ก็จะทำให้ตนสามารถทำอะไรได้มากกว่าการ เป็นครูผู้สอน ดังบทสัมภาษณ์ผู้อำนวยการทั้ง 3 ท่านที่ผู้วิจัยใช้แนวคำถามเดียวกันในการสัมภาษณ์ ดังนี้

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษา (ชาย: 52)

- ผู้วิจัย: ทำไมท่านจึงคิดที่จะเปลี่ยนจากการเป็นครูผู้สอนมาเป็นผู้บริหารครับ
 ท่าน ผอ.: เป็นครูก็ดีครับสอนนักเรียนมีความสุขดี แต่บางทีก็คิดและทำอะไรได้ไม่เต็มที่เพราะต้องทำตามคำสั่ง ผู้บังคับบัญชาก็เลยคิดว่าถ้าเราได้เป็น ผอ.ก็คงจะทำอะไรได้มากกว่านี้
- ผู้วิจัย: แล้วท่านตัดสินใจอย่างไรครับ
 ท่าน ผอ.: พอมีแนวคิดอยากเป็นผู้บริหารแล้ว ก็เลยไปสอบดู ผมไม่แน่ใจว่าจะได้หรือเปล่านะ ตอนนั้นเป็นความ ท้ายในการเปลี่ยนเส้นทางการทำงาน
- ผู้วิจัย: แล้วผลครั้งนั้นเป็นอย่างไรครับ
 ท่าน ผอ.: ก็สอบได้ครับ

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 56)

- ผู้วิจัย: ทำไมท่านจึงคิดที่จะเป็นผู้บริหารครับ
 ท่าน ผอ.: ในใจก็อยากเป็นอยู่และคิดว่าน่าจะสอบได้ ตอนนั้นก็เลยลองสอบดู
 ผู้วิจัย: แล้วตอนนั้นท่านคิดว่าจะได้ไหมครับ
 ท่าน ผอ.: ก็ตอบไม่ถูกนะ รู้แต่ว่ามันเป็นสิ่งท้าทาย

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50)

- ผู้วิจัย: ทำไมท่านถึงคิดว่าจะเป็น ผอ. ครับ
 ท่าน ผอ.: แต่ก่อนผมก็เป็นครูผู้สอนนี่ล่ะ ก็นานพอสมควร มาถึงจุดหนึ่งก็รู้สึกอึดอัด เลยคิดว่าอยากไปสอบ ผู้บริหารดูบ้าง
 ผู้วิจัย: ตอนที่ท่านเป็นครูเคยคิดว่าอยากเป็น ผอ. มาก่อนไหมครับ
 ท่าน ผอ.: มันก็ต้องมีในใจบ้าง การทำงานก็ต้องการความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพเป็นเรื่องธรรมดาแต่ก็ขึ้นอยู่กับ โอกาส

จากบทสัมภาษณ์แสดงให้เห็นถึงความปรารถนาซึ่งเป็นแรงบันดาลใจผลักดัน ให้ผู้อำนวยการทั้ง 3 ท่านเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตจากการเป็นครูผู้สอนก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหาร ดังนั้นเมื่อมีความ ปรารถนาที่จะเป็นผู้บริหาร สิ่งก็ตามมาคือ ความพยายามในการที่จะก้าวขึ้นมาในจุดที่ต้องการ คำสำคัญ ที่ปรากฏในบทสัมภาษณ์คือ คำว่า ลองดู ต้องลอง น่าจะลอง ความท้าทาย ซึ่งคำเหล่านี้แสดงให้เห็นถึง

การตอบสนองความปรารถนาด้วยการลงสอบเป็นผู้บริหาร การลงนี่ถือเป็นความเสี่ยงและความท้าทายที่เกิดขึ้นภายในใจของผู้บริหาร ซึ่งเป็นบันไดสำคัญที่ทำให้ผู้อำนวยการทุกท่านได้ก้าวมาอยู่ในจุดนี้

5.2.3 ความมั่นใจในตนเอง เป็นผลสืบเนื่องมากจากความสามารถในการก้าวผ่านความท้าทายกล่าวคือ การก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้บริหาร เป็นจุดคลี่คลายของความปรารถนาในการที่จะเป็นผู้บริหาร เป็นการค้นพบว่าตนสามารถทำในสิ่งที่ปรารถนาและสำเร็จดังเป้าหมายที่ตั้งไว้

การก้าวมาถึงความสำเร็จในการเป็นผู้บริหารโรงเรียน เป็นการสร้างความมั่นใจในตัวผู้อำนวยการ มีความยอมรับนับถือ และเชื่อมั่นในศักยภาพตนเองมากขึ้น เนื่องจากเมื่อบุคคลสามารถสนองความปรารถนาในการที่จะเจริญรุ่งเรืองในหน้าที่การงานแล้ว จะเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง และมีความพยายามที่จะแสดงความเป็นเอกลักษณ์บุคคลในตัวเองมากขึ้นในฐานะผู้อำนวยการที่จะต้องเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนภารกิจต่างๆ ของโรงเรียน

แรงบันดาลใจเชิงบวกในวิชาชีพเป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้อำนวยการหลีกเลี่ยงชีวิตจากการเป็นครูผู้สอนมาสู่ตำแหน่งทางการบริหาร ผู้อำนวยการทุกท่านต่างมีแรงบันดาลใจที่ก่อให้เกิดความปรารถนาและความมุ่งมั่นอันแรงกล้าในการที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งทางการบริหาร ซึ่งถึงแม้จะทราบว่าการกิจที่รออยู่เบื้องหน้าเมื่อก้าวไปถึงจุดนั้นคืออะไรบ้าง แต่ก็ไม่ได้เป็นอุปสรรคขัดขวางให้ความมุ่งมั่นที่จะก้าวไปถึงจุดนั้นลดลง กลับเป็นการกระตุ้นให้เกิดปณิธานอันแรงกล้าที่จะผลักดันตนเองให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จ และพร้อมที่จะเผชิญกับภาระที่รออยู่เบื้องหน้าด้วยความกล้าหาญ อันเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการที่มีภาวะผู้นำต่อไป ทรรศนะของผู้อำนวยการและผู้เกี่ยวข้องที่สนับสนุนข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยขอเสนอ ดังนี้

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) ได้เล่าว่า

..... “คนที่มาเป็น ผอ. ก็ต้องมีคาดหวังมาก่อน และก็พยายามทำให้สำเร็จ พอทำสำเร็จก็ภูมิใจว่าเราทำได้อย่างที่หวัง ผมก็ดีใจนะครับที่มาอยู่ที่นี้ได้ แต่ก็ต้องมีภาระงานเยอะขึ้น แต่เมื่อตั้งใจจะเป็น ผอ. แล้ว ก็ต้องรู้ว่าต้องรับผิดชอบอะไรมากขึ้น และก็ต้องทำให้ได้ เพราะเราเป็นผู้บริหาร”

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 56) ได้เล่าว่า

..... “พอได้เป็น ผอ. ก็ดีใจ และก็หนักใจด้วย ดีใจตรงที่ตนเองมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เพราะเป็นความหวังที่ตั้งไว้อยู่แล้ว แต่ก็หนักใจตรงที่ภาระความรับผิดชอบที่สูงขึ้นเหมือนกัน ที่จริงคนที่มาเป็น ผอ. ก็ต้องรู้ล่วงหน้ามาก่อนแล้วละ แต่ก็ต้องเตรียมรับมือ และก็ต้องเชื่อมั่นว่าเราทำได้”

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (ชาย: 52) ได้เล่าว่า

..... “ผมเองก็กว่าจะมาถึงตรงนี้ได้ ผ่านอะไรมาเยอะพอสมควรนะ กว่าจะมาเป็น ผอ. ที่นี่ เชื่อเถอะว่าความต้องการของคนมันมีเรื่อย ๆ ไม่สิ้นสุด แต่ก่อนอยากเป็นครูก็พยายามสอบเป็นครู พอได้เป็นครูแล้วบางคนก็พอใจและก็หยุดอยู่ที่การเป็นครู แต่ไม่ใช่ว่าไม่ต้องการอะไรก็กระนั้นยังต้องการเงินและวิทยฐานะที่สูงขึ้นไปอีก บางคนก็ยังมี ความอยากเพิ่มขึ้นอีก อยากเป็นรอง ผอ. อยากเป็น ผอ. ก็เลยต้องไปสอบเลื่อนตำแหน่งอีก พอมาถึงตรงนี้ก็ยังไม่พอ เป็น ผอ. แล้วก็ยังย้ายโรงเรียนอีกหลายครั้งกว่าจะลงตัว ไม่มีที่สิ้นสุด”

จากข้อมูลที่น่าเสนอแสดงให้เห็นว่า ความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพเป็นเป้าหมายสำคัญที่ทำให้ผู้อำนวยการพยายามผลักดันตนเองให้ก้าวมาอยู่ในจุดที่ตนปรารถนาหรือตั้งความหวังไว้ เป็นการ

ตอบสนองความต้องการประการหนึ่งที่บุคคลพึงกระทำเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งนั้น และผู้ที่ก้าวมาถึงตำแหน่งนี้ได้ ก็เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของความเป็นผู้บริหาร และที่สำคัญคือ แรงบันดาลใจ ที่ทำให้ท่านเหล่านี้ตัดสินใจก้าวมาเป็นผู้บริหารอย่างเต็มตัว

เส้นทางของการก้าวขึ้นมาสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการนั้นต้องประกอบด้วย ปัจจัยพื้นฐาน 2 ประเด็น เบื้องต้นที่ได้กล่าวมาคือ ภูมิหลังส่วนบุคคล และแรงบันดาลใจในตนเอง ซึ่งถือเป็นการปูพื้นฐานในการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ส่วนปัจจัยต่อไปที่ผู้วิจัยจะนำเสนอถือว่าเป็นปัจจัยสืบเนื่องมาจากการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการแล้ว และปัจจัยเหล่านี้ก็เป็นเหตุผลสำคัญในการสร้างอัตลักษณ์ทางการบริหารภายใต้ความเป็นเอกัตบุคคลของผู้อำนวยการโรงเรียน และปัจจัยและการเกิดขึ้นของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนอันเป็นการปฏิบัติทางการบริหารที่สามารถหยิบยกขึ้นมาเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพเพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากต่อไป

5.3 แรงขับเคลื่อนของสังคม ปัจจัยด้านแรงขับเคลื่อนทางสังคมเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นสืบเนื่องมาจากที่ผู้อำนวยการได้ก้าวขึ้นสู่ความเป็นผู้บริหารแล้ว ภารกิจของความเป็นผู้บริหารเริ่มขึ้นตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงตนเองจากการเป็นครูผู้สอนมาสู่การเป็นผู้อำนวยการ กล่าวคือ ในขณะที่เป็นครูผู้สอนมีหน้าที่หลักสำคัญคือการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และการปฏิบัติภารกิจ กิจกรรมโครงการตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา โดยโรงเรียนจะมีคำสั่งแต่งตั้งภาระงาน ทั้งในส่วนของงานที่ต้องรับผิดชอบเป็นประจำ และงานที่มอบหมายตามภารกิจ และแม้ว่าสำนักงานเขต ฯ หรือหน่วยงานอื่นจะมีคำสั่งให้ช่วยภารกิจบางประการก็จะเป็นเพียงชั่วคราวชั่วคราวเท่านั้น ส่วนการเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนจะมีบทบาทและหน้าที่แตกต่างไปจากการเป็นครูผู้สอนอย่างมากซึ่งนอกจากหน้าที่หลักในการบริหารทุก ๆ ภารกิจในโรงเรียนแล้ว จะต้องมีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับสังคมอีกนานัปการ การเข้าสู่สังคมที่มากกว่าการอยู่ประจำเฉพาะในโรงเรียน การติดต่อสื่อสาร การรับนโยบาย รวมถึงการตอบสนองนโยบายต่าง ๆ ทั้งที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา และนโยบายที่มีความเกี่ยวเนื่องกับหน่วยงาน องค์กรอื่น ๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะหน่วยงานที่อยู่ในเขตบริการของโรงเรียน การเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการต่าง ๆ ในชุมชน และองค์กรต่าง ๆ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพครู และส่วนอื่น ๆ ที่ได้รับเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จากที่กล่าวมานี้ล้วนเป็นความคาดหวังที่สังคมมีต่อตัวผู้บริหารทั้งสิ้น เป็นเสมือนแรงกดดันและแรงขับที่ทำให้ผู้บริหารจะต้องบริหารทั้งในโรงเรียน และนอกโรงเรียนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะขึ้นชื่อว่าเป็นผู้บริหารย่อมได้รับความคาดหวังจากสังคมว่าจะนำพาคุณภาพการศึกษาให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

จากบริบทชุมชนของทั้ง 3 โรงเรียนซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอในบทที่ 4 แสดงให้เห็นถึงบริบทที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ เป็นชุมชนเมือง ดังนั้นสิ่งที่ปรากฏอย่างชัดเจนในปัจจัยแรงขับเคลื่อนที่มีต่อตัวผู้อำนวยการนั้นย่อมมีความคล้ายคลึงกัน ซึ่งปรากฏการณ์ดังกล่าว ผู้วิจัยขอนำเสนอในส่วนที่สอดคล้องกันเพื่อสนับสนุนแนวคิด ดังนี้

โรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา โรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษที่ตั้งอยู่ในเขตตัวเมืองจุดเด่นของทั้ง 3 โรงเรียน คือ โรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษาเป็นโรงเรียนที่มีผู้สมัครเข้าศึกษาต่อมากที่สุดทั้งในและนอกเขตบริการการศึกษา โรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นโรงเรียนสตรีที่ยังคงเอกลักษณ์ของความเป็นโรงเรียนสตรี และผู้ปกครองที่มีบุตรต่างก็ปรารถนาให้ลูกหลานมีโอกาสได้เข้าศึกษาในโรงเรียนแห่งนี้ โรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นโรงเรียนที่มีชื่อเสียงและมีจำนวนนักเรียนมากเป็นอันดับ 2 ของประเทศ ทั้ง 3 โรงเรียนต่างมีชื่อเสียงและผลงานเป็นที่ประจักษ์เป็นความคาดหวังของผู้ปกครองและสังคมที่จะส่งบุตรหลานเข้ารับการศึกษาเพื่อให้ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ

สิ่งหนึ่งที่สังคมจับตามองโรงเรียนทั้ง 3 แห่งนี้คือ ใครเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน? ผู้ที่จะก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนทั้ง 3 แห่งนี้จะต้องได้รับการเลือกสรรอย่างเหมาะสม ด้วยคุณสมบัติ ผลงาน ความรู้ความสามารถ ภาวะผู้นำ และการเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง ดังนั้นจึงไม่ใช่ว่าต้องมาเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนใหญ่ๆ ก่อนจึงสามารถสร้างผลงานได้ เพราะว่าโรงเรียนมีความพร้อมทุกอย่าง แต่ผู้อำนวยการท่านนั้นจะต้องผ่านการยอมรับด้วยคุณสมบัติต่างๆ อันเป็นที่ประจักษ์มาก่อนจึงจะสามารถก้าวมาสู่โรงเรียนนี้ได้ จากการสังเกตปรากฏการณ์ทางการบริหารและภารกิจต่างๆ ของโรงเรียนทั้ง 3 แห่ง พบว่างานบริหารมีปริมาณมาก สังเกตได้จากการแบ่งฝ่ายบริหารที่มีรองผู้อำนวยการรับผิดชอบฝ่ายต่างๆ นอกจากนี้ยังมีหัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่ม หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเป็นลำดับขั้นตอน แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นตรงกับผู้อำนวยการซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาในโรงเรียน กล่าวคือแม้จะมีการกระจายอำนาจทางการบริหารในโรงเรียน แต่ตัวผู้อำนวยการเองก็ต้องดูแลในภาพรวมของโรงเรียน ดังนั้นจึงปรากฏอย่างชัดเจนว่าเมื่อก้าวมาสู่โรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ก็ต้องมีภาระที่ใหญ่ขึ้นเป็นทวีคูณอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งการทำงานนี้จะถูกจับจ้องด้วยสายตาของสังคมที่มีความคาดหวังในตัวผู้อำนวยการสูง ด้วยเหตุผลที่ว่า ถ้าไม่เก่งถ้าไม่จริง คงไม่ได้มาอยู่โรงเรียนนี้ ฉะนั้นเมื่อผู้บริหารเป็นคนเก่ง ก็ต้องทำงานได้ดีสมศักดิ์ศรีที่เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน ดังบทสัมภาษณ์ตอนหนึ่งที่ผู้วิจัยได้พูดคุยกับคณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนกลางกรุงอีสานว่า.....ผมทราบว่าท่าน ผอ. เป็นคนมีฝีมือ ถ้าฉันคงไม่ได้มาอยู่โรงเรียนนี้

แรงขับทางสังคมที่กล่าวมาเกิดขึ้นจากความคาดหวังของบุคคลกลุ่มต่างๆ ที่มีต่อตัวผู้บริหาร ซึ่งสามารถจำแนกได้ ดังนี้

5.3.1 ความคาดหวังจากครูและนักเรียน เมื่อมีผู้อำนวยการท่านใหม่ย้ายเข้ามาในโรงเรียน คำถามต่างๆ ก็เกิดขึ้นในใจของครูและนักเรียน เช่น ท่านเป็นใคร มากจากไหน ใจดีไหม นิสัยยังไง ทำงานเก่งไหม เป็นกันเองไหม ฯลฯ บางทีก็มีการพูดคุยสนทนากัน ถือว่าเป็นข่าวเด่นประจำโรงเรียนเลยทีเดียว ซึ่งคำถามเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นความคาดหวังเล็กๆ ในหัวใจของครูและนักเรียนว่า น่าจะได้รับคำตอบในเชิงบวก และได้ผู้อำนวยการที่ถูกต้องใจตนเอง แต่ในเมื่อโรงเรียนมีบุคลากรจำนวนมาก ความคาดหวังก็ย่อมแตกต่างกันไปด้วย บางคนต้องการ ผอ.ที่เป็นกันเอง สบายๆ ไม่เคร่งเครียดกับงานเพราะจำทำให้ตนได้ทำงานสบายไปด้วย ความคิดลักษณะนี้เป็นของคนที่ชอบอยู่แบบเช้าชามเย็นชาม บางคนต้องการผู้อำนวยการที่เคร่งครัด มุ่งมั่นจริงจังในการทำงาน เพราะโรงเรียนจะได้รับแรงกระตุ้นให้ทำงานอย่างเป็นระบบและขับเคลื่อนไปอย่างมีพลวัตร ความคิดลักษณะนี้เป็นความคิดของคนที่มีความรับผิดชอบในการทำงาน ส่วนใน ความคาดหวังของนักเรียนก็มีลักษณะคล้ายคลึงกันคือ อยากรู้จักผู้อำนวยการที่ใจดี และทำงานเก่ง นักเรียนจะได้มีคุณภาพ จากที่กล่าวมาเป็นแรงขับประการหนึ่งที่เกิดขึ้นในสังคมโรงเรียนที่ผู้อำนวยการจะต้องก้าวเข้ามาอยู่และต้องแสดงความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำให้เป็นที่ยอมรับ ผู้วิจัยขอเสนอบทสัมภาษณ์ครูและนักเรียนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความคาดหวังต่อตัวผู้อำนวยการ ดังนี้

ครูสมชาติ โรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (ชาย: 45)

ผู้วิจัย: คุณครูชอบ ผอ. แบบไหนครับ

ครูสมชาติ: ผมว่า ผอ.ต้องเป็นคนดี มีความสามารถ และทุ่มเทในการทำงานเพื่อโรงเรียน

ผู้วิจัย: แล้วไม่ชอบ ผอ. แบบไหน ครับ

ครูสมชาติ: ไม่ชอบแบบวางอำนาจเป็นเจ้านาย ถือตัว เรื่องมาก

ผู้วิจัย: แล้ว ผอ.คนปัจจุบันล่ะครับ เป็นยังไง

ครูสมชาติ: ท่านก็ดีครับ แต่ท่านก็มีงานเยอะบางทีก็มีงานนอกโรงเรียน ผมก็เข้าใจท่านอยู่

ผู้วิจัย: แล้วอยากให้ท่าน ผอ.คนนี้เป็นยังไงครับ

- ครูสมชาติ: ท่านก็ทำดีอยู่แล้วละครับ แต่ก็อยากให้ท่านมีเวลาอยู่กับโรงเรียนมากขึ้นจะได้เห็นนักเรียน เห็นครู บางที ผอ.ไม่อยู่ที่เหมือนว่าโรงเรียนไม่มีผู้นำ
- ผู้วิจัย: ผมว่าบางทีก็น่าเห็นใจท่านนะครับ ท่านเองก็คงเหนื่อยเหมือนกันที่ต้องมีภาระมากทั้งในและนอกโรงเรียน
- ครูสมชาติ: จริงครับ ผอ.โรงเรียนใหญ่ ๆ ส่วนใหญ่ก็งานยุ่งยังงี้ละ

นักเรียนระดับมัธยมปลายโรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษา (ชาย: 16)

- ผู้วิจัย: น้องว่า ผอ. โรงเรียนนี้ท่านเป็นคนยังไง
- อรุณพล: ท่านก็ดีครับ สนใจกิจกรรมของนักเรียนดี
- ผู้วิจัย: ถ้าน้องอยากจะทำอะไรถึงท่าน ผอ. น้องอยากเรียนท่านว่ายังไงครับ
- อรุณพล: ผมอยากให้ท่านใกล้ชิดกับพวกเราให้มากขึ้น บางทีเห็นท่านก็กลัว ๆ อยู่ครับ

ครูภาษาไทยโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (หญิง: 48)

- ผู้วิจัย: พี่คาดหวังอะไรจาก ผอ. คนปัจจุบันครับ
- ครูสุดา: หวังว่าท่านจะนำให้โรงเรียนของเรามีคุณภาพในการจัดการศึกษาค่ะ
- ผู้วิจัย: แล้วตอนนี้ล่ะครับ พอใจแค่ไหน
- ครูสุดา: ก็พอใจค่ะ ท่านก็เป็นคนเก่งนะค่ะ แต่ก็เห็นใจท่านเพราะมีงานหลายอย่าง เดียวก็วิ่งไปที่นั่นที่นี่ เดียวก็ไปประชุม เดียวก็ไปเป็นกรรมการงานนี้นั้นงานนี้
- ผู้วิจัย: แล้วพี่ว่าน่าจะทำยังไงครับ
- ครูสุดา: ตอบยากค่ะ เพราะถ้าเราเป็น ผอ. อาจทำไม่ได้ดีเหมือนท่านด้วยซ้ำ ตอนนี้ท่านก็ดีอยู่แล้วค่ะ แต่ก็อยากให้ท่านมีเวลาทำงานในโรงเรียนมากขึ้นเท่านั้น

กรรมการนักเรียนโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (หญิง: 17)

- ผู้วิจัย: น้องว่าท่าน ผอ.คนปัจจุบันเป็นยังไง
- นิภา: ท่านก็ใจดีค่ะ ใจดี เป็นกันเองกับนักเรียนค่ะ
- ผู้วิจัย: ในฐานะที่น้องเป็นนักเรียน คาดหวังอะไรจาก ผอ. ครับ
- นิภา: ก็อยากให้ท่านทำให้โรงเรียนเรามีชื่อเสียงมากขึ้น อยากให้นักเรียนมีคุณภาพค่ะ

ครูคอมพิวเตอร์โรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 38)

- ผู้วิจัย: อาจารย์คาดหวังอะไรจากท่าน ผอ. ครับ
- ครูชาติชาย: ผมก็หวังว่าท่าน ผอ.จะเป็นผู้นำที่ดี และทำให้โรงเรียนของเรามีคุณภาพ ท่านก็ทำอยู่แล้วละครับ เพียงแต่ว่าท่านมีงานนอกเยอะ บางทีก็อยากให้ท่านอยู่โรงเรียนมากขึ้น

ประธานนักเรียนโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 18)

- ผู้วิจัย: น้องอยากให้ท่าน ผอ.ทำอะไรเพื่อนักเรียนบ้างครับ
- ชานนท์: อยากให้ท่านส่งเสริมโครงการต่าง ๆ ที่มีประโยชน์ในโรงเรียน อยากให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนมากขึ้น
- ผู้วิจัย: แล้วตอนนี้ท่านไม่ส่งเสริมหรือ
- ชานนท์: ก็ส่งเสริมครับ แต่ผมก็อยากให้มีมากขึ้นอีก บางกิจกรรมนักเรียนมีส่วนร่วมไม่ทั่วถึงเพราะโรงเรียนเรามีนักเรียนเยอะมาก มีเป็นกลุ่ม ๆ เท่านั้นที่ได้ทำกิจกรรมจริง ๆ ก็เลยอยากให้มีเยอะ ๆ

จากบทสัมภาษณ์บางส่วนที่น่าเสนอแสดงให้เห็นว่า ครูและนักเรียนต่างก็มีความคาดหวังในตัวผู้อำนวยการ ส่วนใหญ่แล้วบุคลากรครูต้องการให้ผู้อำนวยการเป็นผู้นำทางวิชาการให้โรงเรียนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และต้องการให้ผู้อำนวยการมีเวลาในการบริหารโรงเรียนมากขึ้นเนื่องจากมีภารกิจภายนอกสถานศึกษาที่อาจทำให้ผู้อำนวยการต้องแบ่งเวลาให้กับภารกิจดังกล่าวซึ่งอาจมีผลทำให้ภารกิจภายในโรงเรียนขับเคลื่อนไปอย่างไม่ต่อเนื่องและเต็มที่เท่าที่ควร แต่ในภาพรวมก็แสดงให้เห็นว่าบุคลากรครูมีความพอใจในตัวผู้อำนวยการ ในส่วนของนักเรียนมีความคาดหวังกับผู้อำนวยการคล้ายคลึงกัน ได้แก่ อยากรให้ผู้อำนวยการส่งเสริมกิจกรรมที่จะพัฒนาให้นักเรียนมีคุณภาพ อยากรให้ท่านสร้างชื่อเสียงให้แก่โรงเรียน เป็นต้น ซึ่งความคาดหวังส่วนใหญ่ของนักเรียนจะมุ่งไปที่คุณภาพของตัวนักเรียนเอง ซึ่งก็ถือว่าเป็นเป้าหมายของการจัดการศึกษาที่โรงเรียนจะต้องตระหนักถึงและผู้อำนวยการทุกท่านก็บริหารงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันนี้ทั้งสิ้น

5.3.2 ความคาดหวังจากผู้ปกครองและชุมชน นอกจากความคาดหวังของครูและนักเรียนในโรงเรียนแล้ว ผู้ปกครองและชุมชนก็เป็นอีกกลุ่มหนึ่งที่มีความคาดหวังในตัวผู้อำนวยการเช่นเดียวกัน และความคาดหวังของกลุ่มนี้ก็จะมีความสอดคล้องกับความคาดหวังของครูและนักเรียน เพราะผู้ปกครองทุกคนต่างก็มีความหวังที่จะส่งเสริมให้บุตรหลานมีการศึกษาที่ดี มีคุณภาพ ความคาดหวังจึงมีลักษณะที่ว่า ต้องการให้ผู้อำนวยการเป็นคนดีเป็นคนเก่ง และสามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดี มีคุณธรรมนำความรู้ สามารถนำเอาความรู้มาประยุกต์ใช้ในการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข นอกจากนี้ยังมีความคาดหวังอีกประการหนึ่งคือ การที่บุตรหลานของตนจะได้มีขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อสอบคัดเลือกเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นหรือในสถาบันต่างๆ ปรากฏการณ์ที่สามารถสังเกตเห็นได้อย่างชัดเจนคือ ในโรงเรียนทั้ง 3 แห่งนี้ มีจำนวนนักเรียนเป็นจำนวนมาก และมีบุตรหลานของบุคคลสำคัญในชุมชนศึกษาอยู่เป็นจำนวนมาก จากสถิติการสอบคัดเลือกเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาที่ปรากฏในรายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนพบว่า อยู่ในระดับที่สูงมาก แสดงให้เห็นว่าเป็นความคาดหวังหลักอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญมาก

นอกเหนือไปจากความคาดหวังในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพการศึกษาและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแล้ว ผู้ปกครองและชุมชนยังมีความคาดหวังบางประการที่มากกว่าครูและนักเรียน อาทิเช่น การให้บริการทางวิชาการ การให้บริการด้านอาคารสถานที่ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่ชุมชนจัดขึ้น การเข้ามามีส่วนร่วมและบทบาทในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน ความคาดหวังเหล่านี้เกิดขึ้นเนื่องจากโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนและเป็นหน่วยงานที่จะต้องให้บริการแก่ชุมชนด้วย

สำหรับตัวผู้อำนวยการก็จะได้รับการคาดหวังจากผู้ปกครองและชุมชนในฐานะผู้อำนวยการโรงเรียน ในฐานะผู้นำโรงเรียน ความคาดหวังในตัวผู้อำนวยการจะมีลักษณะคล้ายคลึงกันคือ สัมพันธ์ชุมชนดีหรือไม่ เข้าร่วมกับชุมชนมากน้อยเพียงใด เป็นกันเองกับผู้ปกครองและชุมชนแค่ไหน เป็นต้น นี่เองเป็นเหตุผลที่ทำให้ผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องมีภารกิจทั้งในและนอกโรงเรียน บางครั้งถูกเชิญไปร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน บางครั้งถูกเชิญไปเป็นกรรมการที่ปรึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ ในงานต่างๆ ของชุมชน บางครั้งมีเหตุการณ์บุญ ประเพณีต่างๆ ในชุมชนก็มักจะถูกเชิญเชิญไปร่วมงานอยู่เสมอ และผู้บริหารเองก็ต้องบริหารบทบาทในส่วนนี้ไม่ให้ขาดตกบกพร่องเช่นเดียวกับบทบาทการเป็นผู้บริหารในโรงเรียน ดังนั้นความคาดหวังของครูและนักเรียนบางประการจึงขัดกับความคาดหวังของชุมชน เช่น ในประเด็นการอยู่โรงเรียนของผู้อำนวยการที่ครูหลายท่านคาดหวังอยากให้ผู้อำนวยการมีเวลาอยู่ในโรงเรียนให้มากขึ้น ในขณะที่ตัวกันที่ชุมชนก็มีความคาดหวังให้ผู้อำนวยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมชุมชนหรือแสดงบทบาทการมีสัมพันธ์ชุมชน

เพื่อให้โรงเรียนและชุมชนมีความใกล้ชิดกันมากขึ้น ความคาดหวังที่แตกต่างนี้เป็นความลำบากใจที่ผู้อำนวยการโรงเรียนทุกแห่งต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

สำหรับความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนที่มีต่อผู้อำนวยการนั้น ผู้วิจัยขอนำเสนอข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวข้องกันให้เห็น ดังนี้

กรรมการสถานศึกษาโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (ชาย: 45) แสดงทรรศนะว่า

.... “โรงเรียนที่อยู่ในชุมชน บางครั้งเวลาที่มีการมีงานอะไรก็อยากให้มาร่วมกัน ส่วนใหญ่ก็จะเชิญ ท่าน ผอ. มาเป็นเกียรติในงาน บางครั้งก็ขอครูและนักเรียนมาช่วยบ้าง พอเวลาถึงงานโรงเรียนชุมชนก็อยากมีส่วนร่วมเหมือนกัน เช่น วันแม่ วันสำคัญ กิจกรรมที่โรงเรียนจัดก็อยากให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้าไปร่วมด้วย ถ้างานไหนที่โรงเรียนเชิญ เราก็ไปร่วมเสมอ”.....

ผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) แสดงทรรศนะว่า

.... “ตัวท่าน ผอ. มีบทบาทหน้าที่ในชุมชนด้วย ก็น่าเห็นใจท่าน แต่ท่านก็เก่งนะ ทำงานหลวงงานราษฎร์ ไม่ได้ขาดตกบกพร่องเลย เวลาถึงงานในชุมชนท่านก็มาร่วมงาน ไม่นั่งก็ส่งตัวแทนมาเสมอ อยากให้โรงเรียนมี ผอ. เก่ง ๆ อย่างนี้ละ จะได้ทำให้โรงเรียนมีคุณภาพ”

เจ้าของกิจการร้านค้าใกล้บริเวณโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 62) กล่าวถึงผู้อำนวยการว่า

.... “ลุงชอบ ผอ. คนนี้ละ แก่เป็นคนเก่งมีความสามารถ มีผลงานเยอะ ไม่ใช่พื้มาพื้ที่นี้ นะ ลุงเคยได้ยินชื่อเสียงแกมานานก่อนจะย้ายมาที่นี่อีก แก่เข้ากับชุมชนได้ดี ทำงานจริงจัง ลุงเคยเข้าไปร่วมงานโรงเรียนที่เขาจัดนะ ทำได้ดีมากอยากให้เราจัดกิจกรรมแล้วก็เชิญชุมชนไปร่วมบ่อย ๆ จะได้ว่าโรงเรียนกำลังทำอะไร ลูกหลานเราเป็นยังบ้าง”

จากที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่าความคาดหวังจากผู้ปกครองและชุมชนถือเป็นแรงขับทางสังคมที่ทำให้ผู้อำนวยการจะต้องบริหารทั้งงานและบริหารตนเองในภารกิจต่าง ๆ ให้ลงตัว ถือว่าเป็นความสามารถส่วนบุคคลของผู้อำนวยการที่จะตอบสนองต่อความคาดหวังทั้งภายในและนอกโรงเรียน สามารถแสดงออกให้เห็นความเป็นเอกลักษณ์ของตนเองในการตอบสนองต่อแรงขับทางสังคม เพื่อให้ตนเองสามารถยืนอยู่ได้อย่างสง่างามในฐานะผู้อำนวยการโรงเรียนซึ่งเป็นที่ยอมรับทั้งในและนอกโรงเรียน

5.3.3 ความคาดหวังจากหน่วยเหนือ คำว่าหน่วยเหนือในที่นี้หมายถึง หน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฯ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นต้นสังกัดโดยตรงของผู้อำนวยการโรงเรียน การที่ผู้อำนวยการได้ย้ายเข้ามาดำรงตำแหน่งในโรงเรียนแต่ละแห่งนั้น จะต้องผ่านการพิจารณาคุณสมบัติและผลงานรวมถึงความเหมาะสมจากหน่วยเหนือนี้ แน่นนอนว่าการที่ผู้อำนวยการได้รับการพิจารณาให้ย้ายมาดำรงตำแหน่งในโรงเรียนนั้น ทางหน่วยเหนือจะต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมในทุก ๆ และยอมแผ้วถางด้วยความคาดหวังบางประการในตัวผู้อำนวยการท่านนั้น ว่าเมื่อย้ายเข้ามาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการในโรงเรียนแห่งนี้แล้ว จะต้องสามารถขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ของโรงเรียนไปได้ด้วยดี สามารถเสริมจุดเด่นของโรงเรียนให้สูงขึ้น สามารถแก้ไขจุดอ่อนหรือจุดบกพร่องที่ควรปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นได้ สามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษา สร้างชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับของโรงเรียนและชุมชน

เมื่อพิจารณาถึงความคาดหวังจากหน่วยเหนือนี้จะพบว่า มีความครอบคลุมความคาดหวังในสองประเด็นแรกที่ได้นำเสนอไป กล่าวคือ ความคาดหวังของครูและนักเรียน ความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชน ซึ่งนอกจากความเหมาะสมที่หน่วยเหนือได้พิจารณาแล้ว จะต้องตอบสนอง

ความคาดหวังของกลุ่มดังกล่าวด้วย จึงจะทำให้การส่งผู้อำนวยการไปโรงเรียนแห่งนั้นเกิดประโยชน์สูงสุด ความคาดหวังในระดับหน่วยเหนือก็นั้นจึงถือว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

การที่ผู้อำนวยการได้รับการอนุมัติให้ย้ายมาดำรงตำแหน่ง ณ โรงเรียนแห่งนั้นแล้ว ก็เปรียบเสมือนเป็นพันธสัญญาว่า จะสามารถสนองนโยบายของหน่วยเหนือหรือผู้บังคับบัญชาได้ สามารถขับเคลื่อนภารกิจโรงเรียนให้เป็นที่พอใจตามเป้าหมายที่หน่วยเหนือคาดหวัง และจะต้องทำให้ดีสมกับที่ได้รับไว้วางใจจากเบื้องบน อีกทั้งยังต้องสร้างชื่อเสียงและเกียรติภูมิของตนเองให้มากยิ่งขึ้นอีกด้วย ดังนั้นความคาดหวังของหน่วยเหนือจึงเป็นความกดดันที่มีอิทธิพลต่อตัวผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นอย่างมาก ผู้วิจัยมีบทสัมภาษณ์ที่เกี่ยวข้องกับความคาดหวังของหน่วยเหนือซึ่งขอนำเสนอ ดังนี้

ศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลางกรุงอีสาน เขต 1 (ชาย: 50) กล่าวถึงผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษาว่า

..... “การที่ทางสำนักงานเขตได้พิจารณาย้ายผู้อำนวยการมาโรงเรียนแห่งนี้ ก็ด้วยความเหมาะสมหลายประการที่คณะกรรมการพิจารณาเรื่องย้ายได้ลั่นกรงอย่างรอบคอบ โดยเล็งเห็นว่าการที่ท่านได้ย้ายไปอยู่ที่นั่นจะต้องเกิดประโยชน์แก่ทางราชการแน่นอน”.....

หัวหน้าฝ่ายบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือ เขต 1(ชาย: 55) กล่าวถึงการพิจารณาโยกย้ายผู้อำนวยการว่า

..... “โรงเรียนนี้ใครก็อยากเข้ามาเป็นผู้อำนวยการ คนก็เขียนย้ายเข้าเยอะ เวลาพิจารณาย้ายแต่ละทีก็ต้องเอาคุณสมบัติและผลงานมาว่ากัน แต่ก็ยากอีกเพราะผลงานแต่ละคนก็ไม่ค่อยดีไปทั่วกันเท่าไร เดียวก็หาว่าเขาลำเอียง มีนอกมีในอย่างโน้นอย่างนี้ แต่เราก็พิจารณาปัจจัยอื่น ๆ อีกหลายอย่างจนได้คนที่เหมาะสมที่สุดที่คิดว่าจะเกิดประโยชน์กับโรงเรียนที่สุดละครับ”

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เขต 1(ชาย: 58) กล่าวถึงผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือว่า

.....“ท่านผู้อำนวยการคนปัจจุบันเคยมาอยู่ที่โรงเรียนแห่งนี้สองสมัยแล้ว ทางเขตาก็พิจารณาความเหมาะสมทุกประการ สมัยก่อนผู้อำนวยการที่นี่จะเป็นผู้หญิงเพราะเป็นโรงเรียนสตรี บุคลากรส่วนใหญ่ก็เป็นผู้หญิง พึ่งมีผู้อำนวยการผู้ชายไม่นานมานี้ แต่ท่านก็ทำหน้าที่ได้ดีและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายนะ ผลงานท่านก็ดีด้วย ถามว่าเขตฯ มีความคาดหวังกับท่านไหมก็ต้องมีแน่นอน โดยเฉพาะความคาดหวังเกี่ยวกับการบริหารงานของท่านที่จะทำให้โรงเรียนมีคุณภาพและรักษามาตรฐานชื่อเสียงโรงเรียน”.....

จากข้อมูลที่น่าเสนอจะเห็นได้ว่าความคาดหวังจากหน่วยเหนือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ผู้อำนวยการต้องแสดงศักยภาพในตนเองออกมาให้เป็นที่ประจักษ์และเป็นที่ยอมรับความเป็นเอกลักษณ์บุคคลและอัตลักษณ์ทางการบริหารจึงปรากฏขึ้นภายใต้ความคาดหวังและแรงขับทางสังคม

5.3.4 ความคาดหวังจากหน่วยงานและองค์กรอื่นๆ ในสังคม หมายถึง หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนซึ่งอาจไม่ได้เกี่ยวข้องกับภารกิจทางการศึกษา แต่มีนโยบายบางส่วนที่เกี่ยวข้องกันและจะต้องประสานความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและหน่วยงานองค์กรต่างๆ เพื่อขับเคลื่อนนโยบายนั้น ความคาดหวังนี้เป็นผลพลอยได้มาจากการที่ผู้บริหารท่านดังกล่าวได้ย้ายเข้ามาอยู่ในโรงเรียนแล้ว และได้มีการขับเคลื่อนภารกิจบางประการในส่วนที่จะต้องเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น ๆ หรือการที่หน่วยงานอื่น ๆ ได้ขับเคลื่อนภารกิจของหน่วยงานหรือนโยบายและมีส่วนที่จะต้องเกี่ยวข้องกับโรงเรียน เช่น การดำเนินงานโครงการรณรงค์

เกี่ยวกับสุขภาพที่มีหน่วยงานทางสาธารณสุขดำเนินการ และมีกลุ่มเป้าหมายเป็นเด็กและเยาวชน ซึ่งกลุ่มเป้าหมายนี้อยู่ในโรงเรียน ดังนั้นทางหน่วยงานจึงมีความจำเป็นที่จะต้องประสานความร่วมมือมายังโรงเรียนในการที่จะจัดกิจกรรมรณรงค์ตามโครงการดังกล่าว นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมหรือโครงการจากหน่วยงานอื่น ๆ อาทิ เช่น โครงการรณรงค์การปฏิบัติตามกฎจราจร ความปลอดภัยบนท้องถนน การป้องกันปราบปราม ยาเสพติดในเด็กและเยาวชน การเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมในโรงเรียน กิจกรรมวิถีพุทธ การประหยัดพลังงาน การส่งเสริมอาชีพในโรงเรียน ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ล้วนแล้วแต่จะต้องประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อร่วมกันดำเนินการทั้งสิ้น

หากมองในระดับมหภาพจะพบว่า ทุกกิจกรรมของโรงเรียนมีความเป็นบูรณาการที่จะต้องเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น ๆ อย่างแน่นอน ตั้งแต่การบูรณาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การบูรณาการกิจกรรมโครงการต่าง ๆ แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญา วิทยากรชุมชน การระดมทุนและทรัพยากรต่าง ๆ ซึ่งหาจะว่าไปแล้ว โรงเรียนก็มีความคาดหวังกับหน่วยงานและองค์กรอื่น ๆ ที่จะมาช่วยสนับสนุนในส่วนนี้ และหน่วยงานองค์กรอื่น ๆ ก็มีความคาดหวังที่จะได้รับความร่วมมือจากโรงเรียนในการดำเนินงานตามนโยบายเช่นกัน จึงถือได้ว่าเป็นความคาดหวังแบบพึ่งพากันและกัน จะดำรงอยู่โดยปราศจากกันและกันไม่ได้

ในส่วนของตัวผู้อำนวยการเองเป็นผู้มีบทบาทสำคัญเพราะเป็นผู้ที่จะเชื่อมความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนและหน่วยงานองค์กรต่าง ๆ ความสามารถของผู้อำนวยการในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานองค์กรอื่น ๆ จึงถือเป็นคุณสมบัติสำคัญในการที่จะทำให้โรงเรียนได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่น ๆ และก็ต้องช่วยเหลือหน่วยงานอื่น ๆ ด้วยเช่นกันแบบถ้อยทีถ้อยอาศัย หรือน้ำพึ่งเรือเสื่อพึ่งปันนั่นเอง ความคาดหวังของกลุ่มนี้เป็นปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยส่งเสริมคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน เพื่อชี้ให้เห็นความคาดหวังของหน่วยงานองค์กรอื่น ๆ ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอพรรณนาจากบุคลากรในหน่วยงานอื่น ๆ บางส่วนซึ่งเป็นทั้งผู้ปกครองของนักเรียนในโรงเรียนและเป็นบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ในช่วงเวลาเลิกเรียนในขณะที่มารอรับบุตรหลาน ดังนี้

เจ้าหน้าที่สาธารณสุขจังหวัดกลางกรุงอีสาน (หญิง: 42) กล่าวถึงโรงเรียนว่า

.....“โรงเรียนเป็นกลุ่มเป้าหมายสำคัญของหลายโครงการที่หน่วยงานของเราจัดขึ้นนะคะ เช่น โครงการส่งเสริมสุขภาพ โครงการณรงค์สุขอนามัยต่าง ๆ โครงการโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ การให้บริการตรวจสุขภาพการให้วัคซีนแก่เด็กในวัยเรียนการควบคุมโรคติดต่อที่อาจแพร่ระบาดในโรงเรียน เวลาที่เราขอความอนุเคราะห์เข้าไปในพื้นที่ ก็อยากให้ทางโรงเรียนให้ความร่วมมือและอำนวยความสะดวกในการทำกิจกรรมตามโครงการค่ะ”

เจ้าหน้าที่จรรยาจังหวัดชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 42) กล่าวถึงนักเรียนว่า

..... “เดี๋ยวนี้นักเรียนใช้รถรามากขึ้น พ่อแม่ก็เอาใจหามาให้ลูกใช้ สังเกตจุดอนเซ็นกับตอนเย็นหลังเลิกเรียนจะเห็นว่านักเรียนขับมอเตอร์ไซด์กันเยอะมาก บางคนอายุยังไม่ถึงก็มี กฎจราจรก็รู้บ้างไม่รู้บ้าง อุบัติเหตุก็เยอะ แม้ว่าทางตำรวจจะเข้าไปให้ความรู้เกี่ยวกับกฎจราจร แต่ก็อยากให้ผู้ปกครองและโรงเรียนให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ด้วย”.....

เจ้าหน้าที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 37) ให้ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนว่า

..... “ค่าไฟของโรงเรียนสูงมากเมื่อเทียบกับหน่วยงานราชการบางแห่ง ที่จริงก็เป็นงบประมาณแผ่นดินที่ใช้จ่ายในส่วนนี้ แต่ก็อยากให้เด็กได้เรียนรู้ถึงความประหยัด ครูก็ต้องให้ความรู้เด็กมาก ๆ ผู้บริหารก็ต้องมีนโยบายประหยัดพลังงาน เดียวนี้โรงเรียนในเมืองส่วนใหญ่มีห้องแอร์ก็ต้องใช้ไฟสูง ว่าไปแล้วมันแก้ไขยากนะครับ ผากไว้แล้วกัน”.....

จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นว่าบุคลากรในหน่วยงานอื่น ๆ ต่างก็มีความคาดหวังบางประการต่อโรงเรียน ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งถือว่าเป็นข้อมูลสำคัญที่ทางโรงเรียนและตัวผู้อำนวยการจะต้องตระหนักถึงความสำคัญต่อความคาดหวังเหล่านี้ และอาจจะต้องนำมาพิจารณาในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ รวมถึงแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนด้วย

จากปัจจัยด้านแรงขับทางสังคมที่ผู้วิจัยได้นำเสนอมาแล้วนั้นผู้อำนวยการทุกท่านต่างก็เข้าใจในความคาดหวังเหล่านี้ และเป็นแรงขับสำคัญที่ทำให้ผู้อำนวยการทุกท่านพยายามยืนขึ้นอย่างสง่างามให้เป็นที่ยอมรับด้วยการสร้างความโดดเด่นในตนเองซึ่งเป็นที่มาของการแสดงความเป็นเอกลักษณ์บุคคลผ่านการสร้างอัตลักษณ์ทางการบริหารที่มีแบบฉบับเป็นของตนเอง

5.4 ฐานบารมี เป็นคำที่ปรากฏในบทสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยนำมาเป็นประเด็นหลักของมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องในด้านเงื่อนไขที่ก่อให้เกิดการสร้างภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน คำว่าฐานบารมีนี้คือ ฐานอำนาจที่ผู้อำนวยการสร้างขึ้นจากความเป็นเอกลักษณ์บุคคลในตนเอง เพื่อให้ตนเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในระดับต่าง ๆ เป็นการแสดงจุดยืนอย่างภาคภูมิใจและมั่นคง ฐานบารมีของผู้อำนวยการโรงเรียนประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้

5.4.1 เพื่อนร่วมงาน ถือเป็นหัวใจสำคัญในองค์การในฐานะที่ผู้อำนวยการเป็นผู้นำจะต้องมีบุคลากรในองค์การที่ดี สามารถปฏิบัติงานได้ตามนโยบายและขับเคลื่อนภารกิจของโรงเรียนไปได้อย่างมีคุณภาพ ดังนั้นการสร้างความรักความศรัทธาและความเคารพจึงถือเป็นสิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้

จากการสังเกตพฤติกรรมทางการบริหารของผู้อำนวยการโรงเรียนทั้ง 3 แห่งในในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเพื่อนร่วมงานพบว่า ท่านมีบารมีที่ทำให้บุคลากรในโรงเรียนยอมรับนับถือและปฏิบัติงานตามกรอบวิสัยทัศน์ของท่าน สิ่งที่ได้เห็นได้ชัดเจนคือ การนำเอานโยบายของผู้อำนวยการโรงเรียนมากำหนดเป็นโครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่าง ๆ ในโรงเรียน ความกระตือรือร้นของบุคลากรที่จะทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย ให้สำเร็จลุล่วง แม้กระทั่งท่านผู้อำนวยการไม่อยู่โรงเรียน บุคลากรในโรงเรียนก็ยังปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ปรากฏการณ์เหล่านี้ล้วนแสดงให้เห็นว่า เพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะทำให้ นโยบายการบริหารงานหรือการบริหารงานที่ผู้อำนวยการได้กำหนดนโยบายขึ้นสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์

ครั้งหนึ่งที่ผู้วิจัยลงพื้นที่เป้าหมายเพื่อเก็บข้อมูล วันนั้นท่านผู้อำนวยการไม่อยู่โรงเรียนแต่ภาพที่ผู้วิจัยพบคือ บุคลากรครูปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบตั้งแต่การรับนักเรียนหน้าโรงเรียน การปฏิบัติหน้าที่ครูเวรประจำวัน การปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ รวมถึงการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูผู้สอนในชั้นเรียนด้วย บทสัมภาษณ์ที่สนับสนุนปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน ผู้วิจัยขอนำเสนอบางส่วน ดังนี้

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (ชาย: 52) แสดงทรรศนะว่า

..... “ผู้บริหารต้องสร้างฐานบารมีตั้งแต่เพื่อนร่วมงาน ทำให้เขาเกิดความเลื่อมใสศรัทธาในตัวเรา เวลาทำงานอะไรหรือเวลาเราขอให้เขาช่วยอะไรมันก็จะง่าย ถ้าเรามีเพื่อนร่วมงานดี งานของเราก็จะดีไปด้วย เวลาเราไม่อยู่เขาก็จะเกรงใจไม่เสียนาน”.....

รองผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย : 55) แสดงทรรศนะว่า

..... “ท่าน ผอ. มีพื้นฐานที่ดีก็เลยเป็นที่ยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน ไม่ใช่ที่ท่านใช้อำนาจบาตรใหญ่สั่งการอย่างเดียว แต่ท่านสร้างความเคารพศรัทธาทำให้ทุกคนเกรงใจ เวลาทำงานอะไรก็เลยง่าย”

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์โรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 48) แสดงทรรศนะว่า

..... “บุคลากรในโรงเรียนนี้ละที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้ผู้อำนวยการประสบความสำเร็จในการบริหารงาน”

จากบทสัมภาษณ์จะเห็นได้ว่าเพื่อนร่วมงานหรือบุคลากรในโรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญในสร้างฐานบารมีและความสำเร็จให้แก่ท่านผู้อำนวยการ ส่วนวิธีการสร้างความเคารพศรัทธาที่ผู้อำนวยการใช้ในทางปฏิบัตินั้นผู้วิจัยจะได้นำเสนอในประเด็นต่อไป

5.4.2 เครือข่ายวิชาชีพ ถือเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งในฐานบารมีที่ผลักดันให้ผู้อำนวยการแสดงจุดเด่นของตนเองออกมาเพื่อเป็นที่ยอมรับจากเครือข่ายวิชาชีพ ได้แก่ สมาคมผู้บริหารกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา และเพื่อนพ้องในวงการผู้บริหาร เป็นต้น

การเป็นที่ยอมรับในกลุ่มเครือข่ายผู้ประกอบการวิชาชีพผู้บริหารนั้นถือว่าเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้อำนวยการจะต้องสร้างความโดดเด่นในตนเอง แสดงความเป็นเอกลักษณ์ให้เป็นที่ยอมรับสร้างเอกลักษณ์ในตนเอง โดยเฉพาะรูปแบบการบริหารที่เป็นแบบฉบับของตนเองเพื่อให้สามารถเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นได้ นอกจากนี้เครือข่ายวิชาชีพยังให้การสนับสนุนผู้บริหารในการสร้างองค์การเครือข่ายที่เข้มแข็งโดยมุ่งไปสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ยกกระดับไปสู่วิชาชีพชั้นสูงต่อไป

ฐานบารมีที่เกิดขึ้นจากเครือข่ายวิชาชีพนี้ จะเกิดขึ้นเมื่อสามารถสร้างการยอมรับนับถือให้เกิดขึ้น จึงเป็นความพยายามที่ผู้อำนวยการจะต้องแสดงศักยภาพของตนเองออกมาให้เป็นที่ประจักษ์ การเกิดขึ้นของยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำก็มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยนี้เช่นกัน ผู้วิจัยขอเสนอทรรศนะที่เกี่ยวข้องกับเครือข่ายวิชาชีพ ดังนี้

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (ชาย: 52) แสดงทรรศนะว่า

..... “เครือข่ายวิชาชีพผู้บริหารมีส่วนมากในการที่ผมจะต้องผลักดันตนเองให้เป็นที่ยอมรับในกลุ่มสมาชิก ต้องทำอะไรมากมายพอสมควรที่แสดงให้เห็นความเป็นผู้นำของเรา และเขาจะให้การสนับสนุนเราต่อไป”

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 56) แสดงทรรศนะว่า

..... “ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องมีฐานหรืออำนาจที่ได้รับการสนับสนุน โดยเฉพาะในกลุ่มผู้บริหารด้วยกัน หากเขายอมรับเราแล้ว ก็จะเป็นฐานเสียงให้เราได้เยอะ เวลาเราเสนออะไรเขาก็จะเกรงใจเรา เรามีอะไรใหม่ๆ หรือคิดอะไรใหม่ๆ ได้ เขาก็จะเห็นด้วย”

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) แสดงทรรศนะว่า

..... “ถ้าไม่มีผู้สนับสนุนหรือไม่มีพรรคพวกผู้บริหารก็ลำบาก ต้องสร้างพรรคพวกให้ตนเอง จะได้ทำให้เรามีความเป็นผู้นำมากขึ้น”

จากบทสัมภาษณ์ดังกล่าวจะเห็นว่า ฐานบารมีมีความสำคัญในการผลักดันให้ผู้บริหารแสดงขีดความสามารถหรือแสดงอัตลักษณ์อันเป็นจุดเด่นออกมาให้เป็นที่ประจักษ์ ดังนั้นการสร้างบารมีจึงเป็นเงื่อนไขเชิงสาเหตุของการเกิดภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน เพราะตัวผู้อำนวยการเองก็ต้องหากลวิธี หรือสร้างภาวะผู้นำให้เป็นที่ยอมรับเพื่อมาสร้างฐานบารมีให้กับตนเอง

5.4.3 ผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จ ประกอบด้วย ครอบครัว ญาติพี่น้อง กำลังใจหรือการให้ความสนับสนุนจากครอบครัวและญาติพี่น้องมีความสำคัญที่ทำให้ผู้อำนวยการสามารถก้าวมาอยู่ในจุดนี้ได้ บางครั้งผู้อำนวยการอาจเกิดความเหน็ดเหนื่อยอ่อนแรงและหมดกำลังใจในการทำงาน ซึ่งบุตรภรรยาและญาติพี่น้องมีส่วนสำคัญในการเป็นยาวิเศษณ์เพิ่มพลังให้กับผู้อำนวยการได้ ทั้งนี้จะต้องเกี่ยวข้องกับพื้นฐานครอบครัวของผู้อำนวยการเองด้วย ความมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารมากน้อยเพียงใด

ในบทบาทของความเป็นผู้บริหารจะต้องมีผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จหรือหลังบ้านที่ดี ฐานบารมีส่วนหนึ่งเกิดมาจากคุณงามความดีหรือสิ่งที่บรรพบุรุษหรือครอบครัวได้สั่งสมไว้ ซึ่งตกทอดมายังรุ่นลูกรุ่นหลาน ฐานบารมีในลักษณะนี้เป็นความโชคดีของผู้บริหาร ในบางครั้งอาจจะไม่ต้องลงทุนลงแรงอะไรมากมายก็มิฐานบารมีได้ เป็นมรดกประการหนึ่งที่เป็นนามธรรม เช่นในบทสัมภาษณ์ครูกลอยใจที่ได้นำเสนอไปแล้วในเบื้องต้น ซึ่งมีตอนหนึ่งที่กล่าวว่า รู้จักกับคุณพ่อท่านผู้อำนวยการมาก่อน เป็นคนที่ครูกลอยใจเคยเคารพนับถือ แสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านพื้นฐานครอบครัว มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านการสร้างฐานบารมีเช่นกัน

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษา (ชาย: 52) แสดงทรรศนะว่า

.....“ครอบครัวก็เป็นผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จในการทำงานนะ กำลังใจที่ดีที่สุดมาจากครอบครัวนี่ละ ถ้าครอบครัวญาติพี่น้องให้การสนับสนุน การทำงานก็จะไปได้สวยเลยทีเดียว บางทีเขาก็ว่าครอบครัวช่วยเสริมบารมีเราได้เหมือนกัน”.....

5.5 ประสบการณ์ทำงาน เป็นเงื่อนไขส่วนบุคคลที่เกิดขึ้นจากการสั่งสมประสบการณ์และการมีผลงานเป็นที่ประจักษ์อย่างต่อเนื่อง จนเป็นที่รู้จักในนามของผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีความสามารถในการทำงาน คำว่าประสบการณ์นี้หากจะเทียบเคียงคำตามหลักภาษาอาจเทียบได้กับคำว่า ความเจนจัดในการทำงาน ความเป็นมืออาชีพในการทำงาน ความแก่กล้าในการทำงาน ซึ่งต้องการสื่อให้เห็นว่า ผู้บริหารท่านนั้นมีประสบการณ์อันโชกโชนในการทำงาน หรือคำว่า มีชั่วโมงบินในการทำงานสูง ก็เป็นภาษาพูดที่นิยมใช้ในการแสดงให้เห็นความหมายของคำว่า “ประสบการณ์ทำงาน”

เมื่อผู้อำนวยการท่านนั้นถูกมองว่ามีประสบการณ์ในการทำงาน ความโดดเด่นในการทำงานก็จะสูงขึ้นไปด้วยมักจะได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เป็นที่จับตามองของผู้บริหารและโรงเรียนอื่น ๆ ถึงขั้นจะต้องไปศึกษาดูงานกันเลยทีเดียว ดังนั้นประสบการณ์ทำงานจึงเป็นเสมือนเครื่องกระตุ้นขีดความสามารถและศักยภาพในการทำงาน ความมีภาวะผู้นำ และรวมถึงการมีภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ผู้วิจัยได้ศึกษาในที่นี้ด้วย ผู้บริหารที่ก้าวมาถึงจุดนี้ก็จะได้รับการยอมรับว่ามีความเป็นเอกัตบุคคลในการทำงาน มีเอกลักษณ์ในการทำงานที่โดดเด่น เป็นมืออาชีพในการทำงานอย่างหาตัวจับได้ยาก ซึ่งนี่ก็เป็นเหตุผลประการหนึ่งที่ผู้วิจัยได้เลือกพื้นที่เป้าหมายทั้ง 3 แห่ง ด้วยกิตติศัพท์ชื่อเสียงและประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้อำนวยการ รวมถึงชื่อเสียงและผลงานอันเป็นที่ประจักษ์อย่างชัดเจน

การสร้างอัตลักษณ์ทางการบริหารเกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ในการทำงาน เมื่อก้าวถึงผู้บริหารท่านนี้ ก็จะเป็นที่รู้จักว่า ท่านมีที่เด็ดอะไรในการทำงาน ท่านมีจุดเด่นอะไรซึ่งเป็นที่กล่าวขาน ซึ่งชื่อเสียง

นี่เองที่แสดงให้เห็นความเป็นเอกลักษณ์บุคคลของผู้บริหาร และรูปแบบการบริหารที่เป็นเอกลักษณ์ซึ่งสามารถหยิบยกออกมาแสดงให้เห็นได้ว่าเป็นยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียน

ผู้อำนวยการโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายกลางกรุงอีสานศึกษา (ชาย: 53) กล่าวชื่นชมผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษาว่า

..... “ถ้าจะว่าไปแล้วท่าน ผอ. ก็มีความสามารถในการทำงานสูงนะ ประสบการณ์ท่านก็มาก ผลงานก็โดดเด่น ผมก็ยังชื่นชมในความสามารถของท่านเหมือนกัน”

ศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือ เขต 1 (ชาย: 50) กล่าวถึงผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือว่า

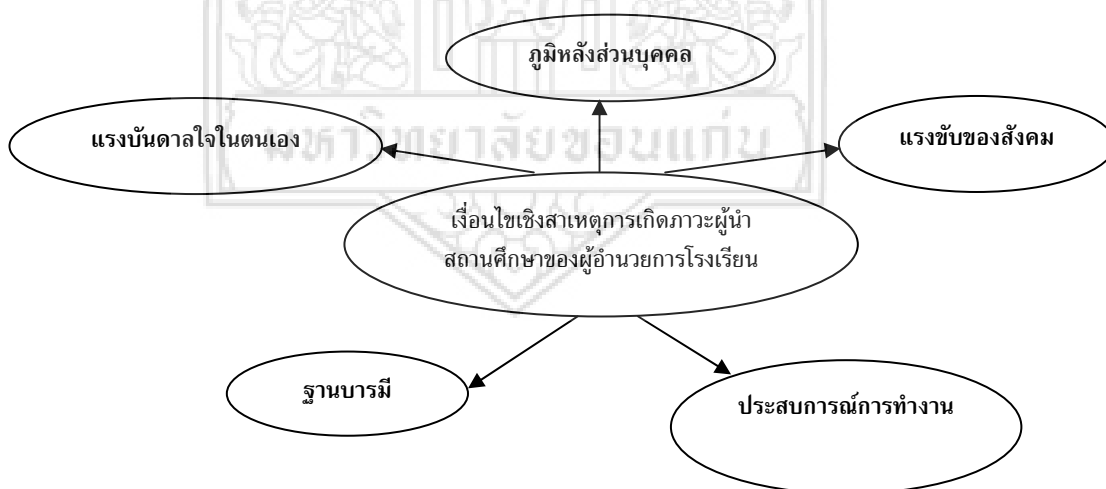
..... “ท่าน ผอ. เก่งมาก ชั่วโมงบินสูง ท่านทำงานได้ดีมาก มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง”

กรรมการสถานศึกษาโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 45) กล่าวชื่นชมผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือว่า

..... “ถ้าจะว่าไปแล้วท่าน ผอ. นี่เป็นผู้บริหารระดับแนวหน้าก็ว่าได้ เพราะท่านมีความเจนจัดในการทำงาน เป็นผู้บริหารมืออาชีพ ทำงานเก่ง ผลงานเยอะ มีจุดเด่นที่น่าสนใจหลายอย่าง เป็นที่ยอมรับของสังคม ท่านเป็นคนที่มีความน่าสนใจนะ”

จากบทสัมภาษณ์ดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งที่ผู้วิจัยได้นำเสนอให้เห็นถึงประสบการณ์ในการทำงานของผู้อำนวยการซึ่งเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการเกิดขึ้นของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนอันโดดเด่นที่สามารถหยิบยกออกมาเป็นความรู้ทางการบริหารการศึกษาที่น่าสนใจ และเป็นประเด็นหลักในการวิจัยครั้งนี้

จากที่นำเสนอมาสามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ ดังนี้



ภาพที่ 16 เงื่อนไขเชิงสาเหตุการเกิดภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน

บทสรุปลักษณะและเงื่อนไขที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน

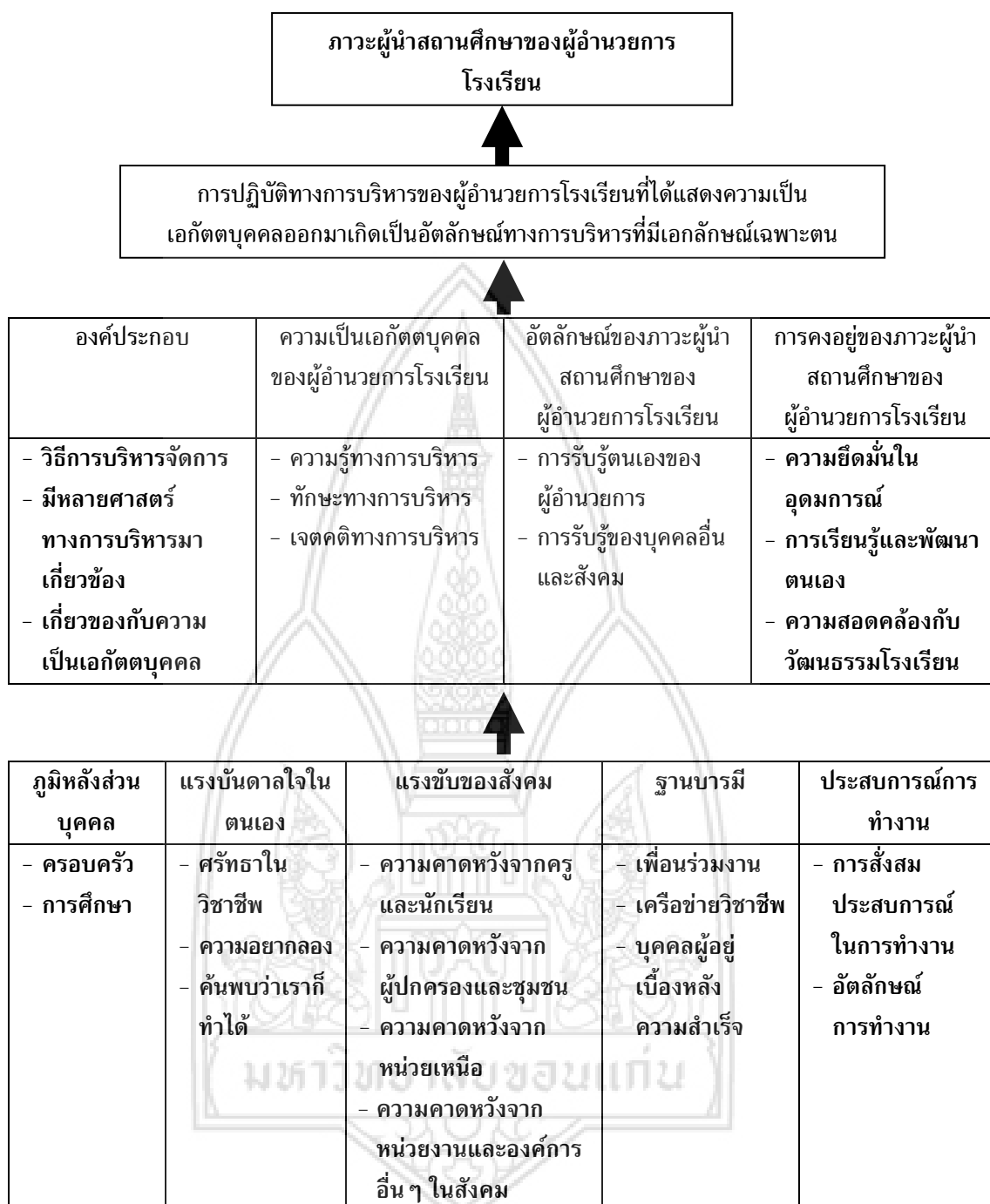
จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน คือ การปฏิบัติทางการบริหารของผู้อำนวยการโรงเรียนที่สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการบริหารงานในโรงเรียนของตน อย่างเป็นอัตลักษณ์ เป็นวิธีการอันชาญฉลาดที่ประกอบไปด้วยการนำเทคนิควิธี ศาสตร์ และกระบวนการต่าง ๆ มาบูรณาการเพื่อให้ไปถึงเป้าประสงค์ ซึ่งภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนมีองค์ประกอบซึ่งเป็น ลักษณะสำคัญคือ เป็นวิธีการบริหารจัดการ ซึ่งมีหลาย ๆ ศาสตร์ทางการบริหารมาเกี่ยวข้อง และเกี่ยวข้องกับ ความเป็นเอกัตบุคคลของผู้บริหาร

ปฏิบัติการภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนของผู้อำนวยการโรงเรียนนั้นขึ้นอยู่กับ ความเป็นเอกัตบุคคลของผู้อำนวยการโรงเรียน ในด้านความรู้ทางการบริหาร ทักษะทางการบริหาร และ เจตคติทางการบริหาร ซึ่งผู้อำนวยการมีความแตกต่างระหว่างบุคคล และมีลักษณะตามองค์ประกอบทั้ง 3 ประการนี้แตกต่างกันออกไป

อัตลักษณ์ของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนของผู้อำนวยการโรงเรียน เกิดขึ้นจากปรากฏการณ์ทางการบริหารที่ผู้อำนวยการโรงเรียนสร้างขึ้นผสมกับวิธีการทำงานหรือวัฒนธรรม โรงเรียน ซึ่งเป็นภาพลักษณ์ที่ปรากฏออกมา ได้แก่ 1) อัตลักษณ์ในการรับรู้ตนเองของผู้อำนวยการโรงเรียน คือการรู้จักตนเอง เข้าใจถึงวิถีทางในการบริหารที่ตนเองได้ปฏิบัติ และ 2) อัตลักษณ์ในการรับรู้ของบุคคลอื่น และสังคม ซึ่งเป็นเสมือนกระจกสะท้อนภาพการทำงานหรือการบริหาร

การคงอยู่ของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ขึ้นอยู่กับ 1) ความยึดมั่น ในอุดมการณ์ทางการบริหารของผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งจะทำให้ผู้อำนวยการมีความมุ่งมั่นที่จะดำรงไว้ซึ่งการ ปฏิบัติงานอันดีงามที่ตนได้สร้างขึ้นบนวิถีทางของตนเอง 2) การเรียนรู้และพัฒนาตนเองของผู้อำนวยการ โรงเรียน อันจะทำให้การปฏิบัติงานมีความเป็นมืออาชีพ และ 3) ความสอดคล้องระหว่างภาวะผู้นำสถานศึกษา ของผู้อำนวยการโรงเรียนกับวัฒนธรรมโรงเรียน ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่จะทำให้ยุทธศาสตร์อยู่คู่กับโรงเรียน อย่างยั่งยืน

การเกิดขึ้นของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนมาจากเงื่อนไขเชิงสาเหตุ ที่สำคัญ ได้แก่ ภูมิหลังส่วนบุคคล แรงบันดาลใจในตนเอง แรงขับเคลื่อนทางสังคม ฐานบารมี และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้อำนวยการ และเป็นแรงกระตุ้นให้ผู้บริหาร แสดงความเป็นเอกัตบุคคลออกมาให้เป็นที่ประจักษ์



ภาพที่ 17 สรุปลักษณะและเงื่อนไขที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน

บทที่ 6

การปฏิบัติและปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน

การวิจัยครั้งนี้ มีความสำคัญอยู่ที่การค้นหาคำอธิบายการปฏิบัติของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งในที่นี้ใช้คำว่า “การปฏิบัติ” เพื่อเป็นการระบุถึงการทำงานที่ชัดเจนซึ่งหมายถึงอัตลักษณ์ทางการบริหาร ดังนั้นในบทนี้ผู้วิจัยขอเสนอประเด็นสำคัญต่อไปนี้

1. การปฏิบัติของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ข้อมูลในส่วนนี้มุ่งแสดงให้เห็นถึงประเด็นภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนในทางปฏิบัติ โดยชี้ให้เห็นการปฏิบัติในการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน อันประกอบด้วยประเด็นต่างๆ โดยข้อมูลในส่วนนี้จะมีลักษณะเป็นการปฏิบัติ อันเกิดจากการหลอมรวมศาสตร์ทางการบริหารไปสู่การปฏิบัติภายใต้บริบทของโรงเรียน และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้บริหารโรงเรียน

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนด้านการปฏิบัติจะต้องเผชิญกับปัจจัยอันเป็นผลกระทบทั้งในด้านบวกและด้านลบ ซึ่งเป็นตัวแปรที่อาจส่งผลถึงความมีพลวัตในการปฏิบัติของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน

จากประเด็นดังกล่าวที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์จากการลงพื้นที่เก็บข้อมูล รายละเอียดแต่ละประเด็นผู้วิจัยขอเสนอ ดังนี้

1. การปฏิบัติของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน

จากความหมายและลักษณะของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนที่ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนเป็นการปฏิบัติทางการบริหาร ซึ่งจะต้องมีศาสตร์ทางการบริหารมาหลอมรวมกัน และแสดงออกมาผ่านความเป็นเอกลักษณ์ของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งทำให้ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนที่ปรากฏออกมามีความแตกต่างกัน และแม้จะตั้งอยู่บนพื้นฐานทฤษฎีทางการบริหาร แต่ก็มีรายละเอียดปลีกย่อยและส่วนของการดำเนินการที่แตกต่างกับบริบทต่างๆ ของโรงเรียน ดังนั้นปฏิบัติการภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนในส่วนนี้จึงแสดงให้เห็นว่าในการปฏิบัติทางการบริหารในบริบทของสังคมไทยในพื้นที่เป้าหมายที่ผู้วิจัยได้ลงพื้นที่ศึกษามีการดำเนินการอย่างไร โดยความคล้ายคลึงของบริบทโรงเรียนทั้ง 3 แห่งที่ผู้วิจัยได้ศึกษาจะทำให้มองเห็นความสอดคล้องของปรากฏการณ์บางประการที่ทำให้ค้นพบคำตอบของคำถามการวิจัยและจะคลี่คลายไปสู่การสรุปปรากฏการณ์เพื่อได้มาซึ่งกรอบแนวคิดเพื่อสร้างเป็นทฤษฎีต่อไป

ข้อมูลที่ผู้วิจัยจะนำเสนอต่อไปนี้มุ่งเน้นที่การปฏิบัติเป็นหลักโดยจะอ้างอิงเอาปรากฏการณ์ เหตุการณ์ สถานการณ์ที่ผู้วิจัยได้พบเห็นโดยตรงประกอบกับข้อมูลจากการสนทนาและสัมภาษณ์ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการจากกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์

ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนที่ค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกับตัวบททฤษฎีทางการบริหารที่นักการศึกษาได้นำเสนอไว้ และก็มีข้อมูลบางส่วนที่แตกต่างออกไปในแง่ของการปฏิบัติ ซึ่งถือเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่ผู้วิจัยได้นำเสนอในงานวิจัยครั้งนี้

1.1 การทำงานอย่างมีเป้าประสงค์ (Goal)

การทำงานอย่างมีเป้าประสงค์ทำให้สามารถขับเคลื่อนภารกิจไปข้างหน้าอย่างมีทิศทาง และการมีเป้าประสงค์การดำเนินงานก็จะนำไปสู่การวางแผนอย่างมีเป้าประสงค์ ทำให้การดำเนินงานตามแผนนั้นเดินทางไปสู่ความสำเร็จตามเป้า ดังนั้นการทำงานอย่างมีเป้าประสงค์จึงถือเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้อำนวยการจะต้องตระหนักและดำเนินการ ซึ่งการปฏิบัติที่เกี่ยวกับการทำงานอย่างมีเป้าประสงค์ ผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลที่ค้นพบจากการลงพื้นที่เป้าหมาย ดังนี้

การสร้างภาพความสำเร็จที่คาดหวัง

การสร้างภาพความสำเร็จที่คาดหวังเป็นจุดเริ่มต้นของการทำงานร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน และเอื้อต่อการวางแผนในการทำงาน เพราะเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ผู้อำนวยการพยายามให้เกิดขึ้นภายในโรงเรียน และการมองในสิ่งที่ตรงกันของบุคลากรในโรงเรียน หากบุคลากรในโรงเรียนมองเห็นภาพความสำเร็จที่คาดหวังเบื้องต้นก็จะสามารถกำหนดแนวทางไปสู่ความสำเร็จนั้นและเกิดแรงบันดาลใจที่อยากจะก้าวไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน บางครั้งอาจได้ยินคำว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม แต่ทว่า วิสัยทัศน์จะต้องมีหลักการและทฤษฎีทางวิชาการรองรับ และอิงความเป็นวิชาการที่นิยมกล่าวถึงในระดับผู้บริหาร แต่ในที่นี้มุ่งเน้นไปที่การปฏิบัติและภาพความสำเร็จบางประการนั้นอาจไม่ใช่เพียงการมองไปข้างหน้าอย่างมีทิศทางหรือมีหลักการเท่านั้น แต่รวมถึงการมองไปข้างหน้าเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ และการมองไปข้างหน้าเพื่อให้รู้ว่าถ้าทำสำเร็จจะเกิดภาพเช่นนี้ ซึ่งลักษณะดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิด Backward ที่มีการนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ระดับชั้นเรียน และสามารถใช้ได้กับการบริหารงานเช่นเดียวกัน

การสร้างภาพความสำเร็จที่คาดหวังนี้ ไม่ใช่ความเพ้อฝันหรือความหวังที่อยู่เหนือความเป็นจริง แต่เป็นภาพที่สามารถเกิดขึ้นได้จริงในทางปฏิบัติในโรงเรียน ซึ่งแต่ละโรงเรียนจะวาดภาพความสำเร็จไว้แตกต่างกันตามศักยภาพ ความพร้อมและโอกาสของโรงเรียน นอกจากนี้ภาพที่สร้างขึ้นก็ไม่ได้เกิดขึ้นจากฝีมือของผู้อำนวยการเพียงคนเดียวแต่จะต้องเกิดขึ้นจากการมองภาพร่วมกันของบุคลากรเพื่อให้เกิดการมองเป้าหมายความสำเร็จที่ตรงกันและจะได้ก้าวไปถูกทาง และภาพความสำเร็จของโรงเรียนก็สามารถมีได้มากกว่า 1 ภาพ เช่น ความสำเร็จของโครงการต่าง ๆ ความสำเร็จของการจัดงานกิจกรรมต่าง ๆ ความสำเร็จของพัฒนางาน เป็นต้น ซึ่งภาพความสำเร็จจะมีความเกี่ยวข้องกับเป้าหมาย และคุณภาพ แต่ควรเป็นภาพความสำเร็จที่สามารถวัดได้ประเมินได้หรือสังเกตได้อย่างเป็นรูปธรรม จึงจะทำให้รู้ว่าการทำงานหรือดำเนินงานนั้นก่อให้เกิดภาพนั้นอย่างแท้จริง

ความชัดเจนของภาพความสำเร็จคือ ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างตรงตามความคาดหวัง ภายหลังจากได้ดำเนินการโครงการหรือกิจกรรมไปแล้ว ซึ่งอาจใช้ระยะเวลาสั้นหรือยาวขึ้นอยู่กับว่าเป็นภาพขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก ซึ่งภาพเหล่านี้จะเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ที่ถือว่าเป็นภาพใหญ่ของโรงเรียนที่จะต้องอาศัยภาพเล็กๆ มาเติมเต็มให้ภาพใหญ่คือวิสัยทัศน์นั้นบรรลุตามเจตนารมณ์ ซึ่งจากการลงพื้นที่เป้าหมายในการวิจัยครั้งนี้ สิ่งที่ผู้วิจัยค้นพบคือ ภายใต้อภาพใหญ่ที่คาดหวังคือ วิสัยทัศน์ จะต้องประกอบด้วยภาพประกอบหรือองค์ประกอบความสำเร็จจากหลาย ๆ โครงการหรือกิจกรรมหรืองานเฉพาะกิจหลายประการของโรงเรียน จึงจะทำให้ภาพใหญ่มีความสมบูรณ์ได้ และโรงเรียนพื้นที่เป้าหมายก็ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบย่อยคือภาพเล็กๆ เหล่านี้มากกว่าที่จะพูดถึงเฉพาะวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นมโนคติทางการบริหารระดับมหภาพของโรงเรียน

คำว่าภาพความสำเร็จครอบคลุมคำว่า วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ ผลหรือประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง ทั้งในระดับแผนปฏิบัติการโรงเรียน แผนพัฒนางานด้านต่าง ๆ โครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนรวมถึงแผนการจัดการเรียนรู้ระดับชั้นเรียนด้วย ซึ่งทุกคำที่กล่าวมาล้วน

เป็นการมองภาพความสำเร็จที่ปรารถนาจะเกิดขึ้นหลังจากดำเนินการในภารกิจนั้นแล้ว ดังตัวอย่างคำพูดของกลุ่มเป้าหมาย ต่อไปนี้

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษา (ชาย: 52) กล่าวว่า

....“ทำงานอะไรก็ต้องมีเป้าหมายที่คาดหวังทั้งนั้น ทำให้เรารู้ว่าเราทำไปเพื่ออะไร และต้องการให้เกิดอะไร”.....

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) กล่าวว่า

....“เป้าหมายคือแรงบันดาลใจในการทำงาน เราคาดหวังว่าจะทำอะไรให้สำเร็จอย่างไร แต่ก็ต้องเป็นความคาดหวังที่มีโอกาสที่เป็นไปได้ ไม่ใช่วาดฝันแบบลอยๆ มีปัจจัยป้อนเข้ากระบวนการทำงานต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย”.....

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 56) กล่าวว่า

....“การบริหารที่มีเป้าหมายเริ่มจาก มีวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ เส้นชัยที่เราจะไปให้ถึง เพราะเรารู้แล้วว่าเราจะทำไปเพื่ออะไร และก็ต้องรู้ว่าจะไปทางไหน ผู้บริหารทุกคนจะต้องมองให้ออก บอกให้ได้ ใชให้เป็น”.....

จากที่ผู้อำนวยการทั้ง 3 ท่านได้กล่าวมาแสดงให้เห็นว่า การทำงานจะต้องมีภาพความสำเร็จที่คาดหวัง มีความเป็นไปได้และเป็นแรงบันดาลใจที่จะต้องทำงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้อำนวยการทุกคนจะต้องระบุภาพความสำเร็จให้ได้ก่อนที่จะลงมือทำงานหรือขับเคลื่อนภารกิจต่างๆ ของโรงเรียน

สำหรับการสร้างภาพความสำเร็จระดับต่าง ๆ ในทางปฏิบัตินั้น มีปรากฏการณ์และข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมาย ดังนี้

1) การทำความรู้จักกับภาระงาน ไม่ว่าจะเป็ภารกิจใดของโรงเรียนก็ตามตัวผู้อำนวยการและบุคลากรในโรงเรียนจะต้องรู้จักกับภาระงาน รู้ว่ากำลังจะทำอะไร เพราะอะไรและเพื่ออะไร โดยจะต้องทำความเข้าใจกับงานนั้นๆ อย่างชัดเจนด้วยวิธีการอย่างหลากหลาย เช่น การสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การรับคำแนะนำจากหน่วยงานต้นสังกัด การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง การศึกษาดูงาน การเข้ารับการอบรมสัมมนา เป็นต้น วิธีการเหล่านี้จะทำให้บุคลากรในโรงเรียนรู้จักกับงาน ภาระงาน ภารกิจ หรือโครงการที่เป็นภารกิจของโรงเรียนอย่างชัดเจนลึกซึ้ง ดังที่สนะเกี่ยวกับการทำความรู้จักกับภาระงานของแต่ละโรงเรียน ดังนี้

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษา (ชาย: 52) กล่าวว่า

....“เวลาทำงานเราต้องรู้จักมันก่อนว่ามันเป็นยังไง รู้เขา รู้เรา ร้อยครั้งที่ชนะ ร้อยครั้งนอกจากเราจะต้องรู้แล้วก็ต้องทำให้คนอื่นรู้เหมือนเรา มันถึงจะทำงานไปในแนวเดียวกัน”.....

รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 55) เล่าว่า

....“ท่านผอ.ก็บอกงานผ่านรองฯฝ่ายที่เกี่ยวข้องลงมา ซึ่งรองฯแต่ละคนก็จะไปทำความเข้าใจและมอบหมายงานในฝ่ายตนเอง วิธีการก็แล้วแต่ว่าใครจะทำยังไงให้คนที่เกี่ยวข้องรู้งานของตัวเอง บางทีก็ประชุม บางทีก็สั่งด้วยวาจา บางทีก็บันทึกข้อความ”.....

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 56) กล่าวว่า

.....“เราใช้การประชุมแจ้งงาน มอบหมายงาน อธิบายงาน ถ้าไม่ประชุมก็สื่อสารกันยาก
น้อย บางทีเข้าใจไม่ตรงกันนะ ยิ่งถ้าเป็นตัวหนังสือเนี่ย ยิ่งตีความไม่เหมือนกัน แต่ไม่ใช่ว่า
ประชุมบ่อย ๆ หรือ ครูเขามีสอน เอาเท่าที่จำเป็น”.....

จากการลงโรงเรียนพื้นที่เป้าหมายพบว่า ทั้ง 3 แห่งเลือกใช้การประชุมเป็นอันดับแรก
ในการที่จะทำให้บุคลากรรู้จักกับงานหรือภารกิจที่กำลังจะดำเนินการ ซึ่งวิธีการถ่ายทอดนั้นมีหลายวิธีที่ใช้
ได้แก่ ผู้อำนวยการเป็นผู้แจ้งให้ทราบ ครูแกนนำหรือครูผู้ที่เป็นตัวแทนไปรับนโยบายแจ้งรายละเอียดและ
อธิบาย และการเชิญวิทยากรหรือผู้ทรงคุณวุฒิมาบรรยายพิเศษในกรณีที่ภาระงานมีความซับซ้อนหรือเป็นลั
งใหม่ที่ยังไม่เคยขับเคลื่อนในโรงเรียน ซึ่งที่กล่าวมานี้เป็นวิธีการที่จะทำให้บุคลากรครูได้รับรู้ถึงสิ่งที่กำลังจะ
เกิดขึ้นหรือกำลังจะดำเนินการ รู้ว่ากำลังจะวาดภาพอะไรมีองค์ประกอบใดบ้าง จะมีวิธีวาดอย่างไรและภาพ
ที่ออกมาจะมีหน้าตาอย่างไร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เราสามารถกำหนดภาพความสำเร็จที่คาดหวังได้อย่าง
ชัดเจนยิ่งขึ้น

การรู้จักภาระงาน ถือเป็นความได้เปรียบและประโยชน์ที่เอื้อต่อการบริหารและทำงาน
ที่ประสบความสำเร็จไปแล้วในระดับหนึ่ง ดังบทสัมภาษณ์ที่ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษาได้กล่าว
ไว้ว่า “*รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง*” หลังจากที่มีการประชุมชี้แจงหรือทำความเข้าใจเรื่องงานกันแล้ว
จะต้องมีการตรวจสอบความเข้าใจของบุคลากรในโรงเรียนด้วยว่ารับรู้หรือเข้าใจในภาระงานนั้นอย่างชัดเจนและ
ตรงกันหรือไม่ โดยใช้การประชุมกลุ่มย่อยประชุมฝ่ายและพูดคุยแลกเปลี่ยนกันระหว่างบุคลากรอย่างไม่เป็น
ทางการ ผู้อำนวยการเองก็ต้องออกโรงพบปะพูดคุยกับคณะครูด้วย เมื่อเกิดความเข้าใจตรงกันก็จะทำให้
ภารกิจนั้นสามารถดำเนินการไปได้อย่างถูกต้องทิศทาง

2) การจำแนกภาพความสำเร็จที่เป็นไปได้ หลังจากทีบุคลากรในโรงเรียนรู้งานแล้ว
ลำดับต่อไปคือ การมองภาพหรือร่างภาพความสำเร็จที่น่าจะเกิดขึ้นจากการขับเคลื่อนภารกิจ โครงการ หรือ
กิจกรรมต่าง ๆ ว่า เมื่อปฏิบัติภารกิจดังกล่าวแล้วสามารถเกิดภาพความสำเร็จได้ในลักษณะใดบ้างในบริบทของ
โรงเรียน โดยภาพที่มองว่าจะเกิดขึ้นนี้อาจมีหลากหลายมุมมองหรือหลายภาพได้ ทั้งนี้ควรเกิดขึ้นจากการระดม
ความคิดและทัศนะของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและบุคลากรครูในโรงเรียนควรจะมีส่วนร่วมในการร่างภาพ
ความสำเร็จด้วย เพื่อให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมและรับผิดชอบงานร่วมกัน

สำหรับการจำแนกภาพความสำเร็จที่เป็นไปได้นั้นสามารถทำได้หลายระดับ ได้แก่
หากเป็นงานใหญ่ระดับโรงเรียนที่หลายฝ่ายมีส่วนเกี่ยวข้องต้องใช้การประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน และ
มีการเสนอความคิดเห็นจากหลายฝ่าย และจะต้องมีการประชุมฝ่ายในประเด็นเดียวกันอีกครั้งหนึ่ง ในบางภาระ
งานอาจใช้การประชุมฝ่ายเพื่อให้ได้แนวคิดจากแต่ละฝ่ายและหัวหน้าฝ่ายก็นำเข้าที่ประชุมใหญ่อีกครั้งหนึ่ง
ซึ่งทุกความคิดเห็นมีความสำคัญที่จะต้องเก็บเป็นข้อมูลเพื่อพิจารณาเป็นข้อมูลระดับโรงเรียน หากเป็นงาน
ระดับโครงการหรือกิจกรรมที่มีฝ่ายต่าง ๆ เป็นเจ้าภาพ ก็ให้เจ้าภาพมีหน้าที่หลักในการจำแนกภาพความสำเร็จ
ที่เป็นไปได้โดยการระดมความคิดเห็นกันภายในฝ่าย และอาจนำมติที่ประชุมฝ่ายเข้าเสนอให้ทราบในการประชุมใหญ่
ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจทางการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การจำแนกภาพความสำเร็จที่เป็นไปได้นี้ จะทำให้รู้ว่าการขับเคลื่อนภารกิจ
การปฏิบัติงาน โครงการ และกิจกรรมของโรงเรียน ปรากฏผลเชิงประจักษ์ออกมาดังตัวอย่างคำบอกเล่าต่อไปนี้

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษา (ชาย: 52) กล่าวว่า

.....“โรงเรียนจะต้องสามารถวิเคราะห์โอกาสและความเป็นไปได้ที่จะทำงานอะไรก็ตามให้สำเร็จ มันก็คือ การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของโรงเรียนอย่างที่ทำกันอยู่นี้ละ บางที่เราคิดว่าอยากจะทำโน่นทำนี่แต่ว่ามันทำไม่ได้ เราก็ต้องมาดูว่ามันเพราะอะไร ที่สำคัญเราต้องรู้ว่าเราสามารถทำได้ในระดับไหนที่ตั้งเป้าไว้ในระดับนั้นหรือไม่เกินไปกว่านั้นมากจนทำไม่ได้”.....

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) กล่าวว่า

.....“การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการทำงาน หรือผลของงานต้องมาจากทุกฝ่ายร่วมกัน บางทีก็มองคนละมุมเห็นคนละด้าน มันต้องมองร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็น อาจจะประชุมหรือพูดคุยกันก็ได้ แต่ผมว่าคุยกันแบบธรรมดาเนี่ยมันให้ข้อเท็จจริงมากกว่าประชุมอีกนะ”.....

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 56) กล่าวว่า

.....“การวิเคราะห์ก็คือ SWOT นี้ละ มันทำให้เรามีสติและรู้ว่า ณ ปัจจุบันศักยภาพเราทำอะไรได้บ้าง งานที่ทำมันสามารถให้ผลได้มากน้อยแค่ไหน เช่น ครูโรงเรียนเรามีศักยภาพสอนนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ได้ในระดับไหน ฝึกซ้อมกิจกรรมนักเรียนไปแข่งขันอะไรได้บ้าง เราจะทำโครงการนั้นโครงการนี้ บุคลากรเราแค่นั้นจะได้แค่ไหน เรามีความพร้อมอะไรบ้าง ถ้าเรารู้จักข้อมูลพวกนี้ก็จะทำให้เรารู้ว่าผลสำเร็จของงานที่เราทำน่าจะเป็นไปได้หรือเปล่า”.....

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่า การจำแนกภาพความสำเร็จที่เป็นไปได้ก็คือ การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียน ซึ่งการวิเคราะห์ดังกล่าว จะทำให้โรงเรียนมองเห็นภาพความเป็นไปได้ในการทำงาน และประมาณการได้ว่างานที่ทำน่าจะทำให้ภาพความสำเร็จในระดับใดได้บ้างบนพื้นฐานบริบท ความพร้อม และศักยภาพของโรงเรียน

3) การระบุภาพความสำเร็จที่ควรเกิดขึ้นและเป็นไปได้สูงสุด เมื่อได้ภาพความสำเร็จที่เป็นไปได้แล้ว ก็มาสู่การจัดลำดับความเป็นไปได้ในบริบทของโรงเรียน โดยจะต้องวิเคราะห์บริบท ปัจจัย และความพร้อมด้านต่าง ๆ ประกอบด้วยว่า ในการดำเนินการกิจ โครงการหรือกิจกรรมนั้น ๆ ในบริบทของโรงเรียนที่เป็นอยู่จะสามารถเกิดภาพความสำเร็จได้สูงสุด โดยการระบุภาพความสำเร็จที่ควรเกิดขึ้นและเป็นไปได้สูงสุดนั้นควรเลือกเกณฑ์ขั้นสูงเป็นหลัก เพราะจะทำให้งานที่ออกมามีคุณภาพและเป็นความสำเร็จในระดับสูง

เมื่อสามารถมองเห็นภาพความสำเร็จที่ควรเกิดขึ้น และเป็นไปได้สูงสุดแล้วก็จะนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน เป้าหมายภารกิจของโรงเรียนในองค์กรรวม เป้าหมายการดำเนินงานโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีทิศทางและมีความเหมาะสมเป็นไปได้จริงในบริบทและปัจจัยต่าง ๆ ที่ผ่านการวิเคราะห์และประเมินมาแล้วอย่างดี

จากการลงพื้นที่เป้าหมายพบว่า การระบุภาพความสำเร็จที่ควรเกิดขึ้นและเป็นไปได้สูงสุดจะปรากฏออกมาในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน หลักฐานที่สามารถศึกษาได้อย่างชัดเจนและมองเห็นภาพองค์กรรวมของโรงเรียนได้แก่ แผนกลยุทธ์ของโรงเรียนซึ่งมีระยะเวลาประมาณ 5 ปี และสิ่งที่รองรับการดำเนินการกิจให้บรรลุตามแผนกลยุทธ์คือ แผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งประกอบด้วยโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษา (ชาย: 52) กล่าวว่า

.....“เวลาเรากำหนดวิสัยทัศน์ต้องยึดเอาเกณฑ์ระดับสูงที่โรงเรียนสามารถที่จะทำให้สำเร็จ บางทีก็ยึดเอาสิ่งที่โรงเรียนคาดหวังและมีความพยายามที่จะทำให้สำเร็จ แต่ก็ต้องมีปัจจัยสนับสนุนที่เป็นไปได้ ไม่ใช่เป็นฝันที่เกินจริง”.....

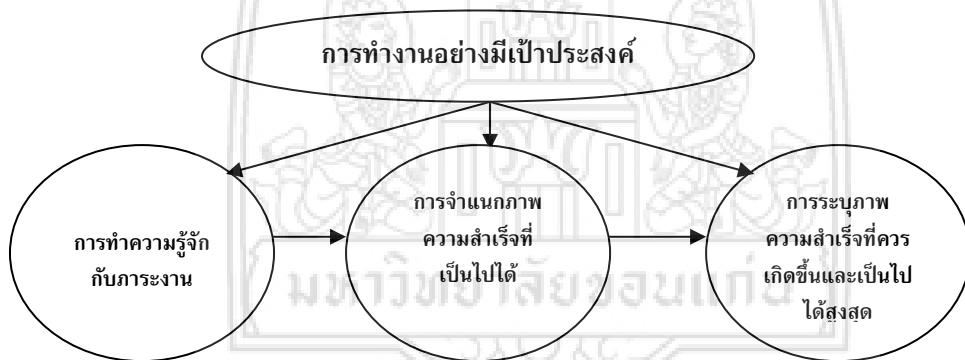
ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) กล่าวว่า

.....“ความสำเร็จที่เป็นไปได้น่าจะเป็นUltimate Goal นะ มันน่าจะเป็นเป้าหมายที่สามารถเป็นไปได้มากที่สุด เราต้องรู้ตัวเองล่วงหน้าที่จะทำให้ผลอะไร ถ้าไม่รู้ก็เหมือนทำงานไม่มีเป้าหมาย ยิ่งถ้าระบุได้ว่าผลที่ได้มันน่าจะออกมาแบบนั้นแบบนี้ หรือควรจะได้น้อยแค่ไหน ก็จะยิ่งทำในงานที่เราทำมุ่งไปสู่ความสำเร็จได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น”.....

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 56) กล่าวว่า

.....“ผู้บริหารต้องพึงระวังได้ว่างานที่จะทำให้ผลยังไง ไม่ใช่จำกัดหรือกดดันนะ แต่ต้องรู้ว่าอยากได้อะไรจากงาน ส่วนมันจะได้มากน้อยแค่ไหนหรือเป็นไปตามความคาดหวังไหม ก็เป็นอีกเรื่องหนึ่ง”.....

จากที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่าการกำหนดเป้าประสงค์ในการทำงาน ถือเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญที่จะทำให้ปฏิบัติการทางการบริหารดำเนินไปอย่างมีทิศทางและเป้าหมายซึ่งเป็นภาพความสำเร็จที่คาดหวังที่ผู้วิจัยกล่าวถึง กล่าวคือ เป็นผลสัมฤทธิ์ที่โรงเรียนตั้งไว้เพื่อที่จะก้าวไปให้ถึงด้วยการขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ด้วยวิธีการต่าง ๆ ซึ่งปฏิบัติการเพื่อไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายนั้นผู้วิจัยจะได้นำเสนอในประเด็นต่อไป การทำงานอย่างมีเป้าประสงค์สามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ ดังนี้



ภาพที่ 18 การทำงานอย่างมีเป้าประสงค์

1.2 การค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors)

การค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จ เป็นปฏิบัติการสำคัญสืบเนื่องมาจากการระบุเป้าประสงค์หรือภาพความสำเร็จที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งจากการลงพื้นที่เป้าหมายพบว่า 2 สิ่งสำคัญในการค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จคือ การจัดทำแผนกลยุทธ์ และการระดมทรัพยากร เนื่องจากรวางแผนเป็นการกำหนดกระบวนการหรือวิธีการที่จะขับเคลื่อนภารกิจไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งวิธีการและกระบวนการทำงานที่เหมาะสมถือเป็นปัจจัยที่สำคัญ ส่วนการระดมทรัพยากร เป็นปัจจัยสนับสนุนการดำเนินงานตามแผน ไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งรายละเอียดของแต่ละประเด็นผู้วิจัยขอเสนอต่อไปนี้

1.2.1 การจัดทำแผนกลยุทธ์

การจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นปฏิบัติการสำคัญที่ผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องปฏิบัติอย่างปฏิเสธไม่ได้ เพราะการจัดทำแผนเป็นหัวใจสำคัญที่จะนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีระบบแบบแผนและนำไปสู่ความสำเร็จ แต่การจัดทำแผนที่ดินนั้นจะต้องตั้งอยู่บนสภาพความเป็นจริงของความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ เพราะหากเป็นแผนในอุดมคติที่เกินความเป็นจริงนั้นก็ทำให้ผู้อำนวยการไม่สามารถนำให้โรงเรียนก้าวไปสู่ความสำเร็จตามแผนนั้น การจัดทำแผนกลยุทธ์ไม่ใช่เพียงการกำหนดภาพอนาคตและความคาดหวังเท่านั้น แต่การจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นการวางกรอบและแนวทางในการก้าวไปสู่ความสำเร็จนั้นหรือเป้าหมายนั้นบนความเป็นไปได้ทางการปฏิบัติ วิธีการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้อำนวยการนั้นผู้อำนวยการโรงเรียนในฐานะผู้นำการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาจะต้องมีกลวิธีหรือเทคนิคที่ชาญฉลาดในการวางแผนอย่างแยบยลและเป็นที่ยอมรับในแผนดังกล่าว ซึ่งจะเป็นที่มาของการนำไปสู่การปฏิบัติที่เกิดผลตามความคาดหวังหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (ชาย: 52) กล่าวว่า

.....“การจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นจุดเริ่มต้นสำคัญที่จะนำโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ แผนกลยุทธ์ที่ดีย่อมนำมาซึ่งการดำเนินการที่ดีและผลที่ดีด้วย”.....

ผู้อำนวยการโรงเรียนคือหัวเรือใหญ่สำคัญที่จะนำการจัดทำแผนของบุคลากรในโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นภารกิจระดับใดของโรงเรียนก็ตาม การจัดทำแผนจะเกิดขึ้นหลังจากที่โรงเรียนรู้ว่าทำอะไร ภารกิจที่จะดำเนินการคืออะไร และภาพความสำเร็จที่คาดหวังและเป็นไปได้จากการดำเนินการดังกล่าวควรจะเป็นอย่างไรจึงจะถือว่าการขับเคลื่อนภารกิจนั้นบรรลุตามเป้าหมายของงาน กล่าวคือเป็นการจัดทำแผนกลยุทธ์การดำเนินการเพื่อไปสู่ภาพความสำเร็จที่กำหนดไว้ คำถามที่เกิดขึ้นในปฏิบัติการนี้คือ ทำอย่างไรเราจึงจะทำงานให้ได้ผลตามที่เราคาดหวัง? ซึ่งการคลี่คลายคำตอบหรือแนวทางไปสู่การตอบคำถามนั้นคือแผนกลยุทธ์ที่ปรากฏออกมาจากการระดมความคิดของบุคลากรในโรงเรียนอย่างมีส่วนร่วม โดยผู้อำนวยการจะใช้การประชุมเป็นเครื่องมือในการวางแผน เช่นเดียวกับการกำหนดภาพความสำเร็จที่คาดหวัง และก็ต้องมีการประชุมหลายระดับ หลายฝ่าย และประชุมร่วมกันอย่างต่อเนื่องตามระดับความซับซ้อนและระยะเวลาในการขับเคลื่อนภารกิจนั้น

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 52) กล่าวว่า

.....“ผู้อำนวยการต้องทำแผนเป็น เพราะเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้งานสำเร็จเป็นการเตรียมความพร้อมทุก ๆ อย่าง ทั้งวิธีการ กระบวนการ ทรัพยากร และบุคลากร การเตรียมการที่เป็นระบบก็คือการวางแผนที่ดี และแผนที่ดีก็ต้องมาจากการวางแผนร่วมกัน”.....

จากการลงพื้นที่เป้าหมายผู้วิจัยพบว่า ในการจัดทำแผนกลยุทธ์นั้นผู้อำนวยการไม่ได้ใช้เฉพาะการประชุมเท่านั้น แต่มีการใช้การระดมสมองกลุ่มย่อย แต่ละฝ่าย มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการที่เกี่ยวข้องเป็นฝ่ายต่าง ๆ และเปิดโอกาสให้แต่ละฝ่ายมีความเป็นเอกภาพในการจัดทำแผนในส่วนที่เป็นภารกิจของตน และจากนั้นจึงมีการประสานกันระหว่างฝ่ายหรือกลุ่มงานเพื่อให้มีความสอดคล้องร้อยรัดกันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งในการประสานนั้นใช้การประชุมหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าคณะกรรมการดำเนินงานในภารกิจนั้น ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันเชิงบูรณาการ และหลังจากที่ฝ่ายต่าง ๆ เข้าใจบทบาทหน้าที่และภารกิจที่เกี่ยวข้องกันแล้ว ก็จะสามารถนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีทิศทางและสัมพันธ์กับ

คณะกรรมการหรือฝ่ายอื่น ๆ ที่รับผิดชอบภารกิจร่วมกัน เช่น กลยุทธ์เกี่ยวกับงานโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียนที่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานฝ่ายต่าง ๆ และมีการประชุมคณะกรรมการฝ่ายเพื่อจัดทำแผนในภารกิจที่ฝ่ายตนรับผิดชอบ จากนั้นจึงจะนำแผนที่กำหนดขึ้นร่วมกันภายในฝ่ายไปเข้าสู่ที่ประชุมของหัวหน้าฝ่ายเพื่อประสานแผนกลยุทธ์ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทั้ง 3 โรงเรียนจะใช้วิธีนี้มากกว่าการประชุมใหญ่ร่วมกันเพียงครั้งเดียวเนื่องจากเป็นการประหยัดเวลาในภารกิจอื่น ๆ โดยเฉพาะงานสอนซึ่งเป็นหน้าที่หลักของบุคลากรครูในโรงเรียน แต่สำหรับโรงเรียนที่มีจำนวนบุคลากรครูน้อยสามารถเลือกใช้วิธีการประชุมร่วมกันระหว่างบุคลากรครูทั้งหมดได้แต่ควรให้มีการสรุปแผนอย่างชัดเจนภายหลังเสร็จสิ้นการประชุม เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน สำหรับโรงเรียนพื้นที่เป้าหมายนั้นมีการประชุมแบบย้อนกลับคือ เมื่อประชุมจากฝ่ายขึ้นไปสู่ประชุมใหญ่แล้วก็จะย้อนคืนกลับมาสู่การประชุมฝ่ายอีกครั้งหนึ่งเพื่อทำความเข้าใจกับแผนกลยุทธ์ให้ละเอียดลึกซึ้งลงไปถึงระดับการปฏิบัติ เพราะในระดับแรกเป็นการประชุมร่างแผนภายในฝ่ายและนำเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ไม่ว่าจะเป็นการประชุมระดับหัวหน้าฝ่ายหรือการประชุมสมัยสามัญหรือวิสามัญของโรงเรียน ซึ่งในระดับนี้จะได้แผนกลยุทธ์ในระดับมหภาพ การที่จะทำให้บุคลากรระดับปฏิบัติการเข้าใจและสามารถนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้จะต้องมีการประชุมระดับฝ่ายหรือระดับปฏิบัติการอีกวาระหนึ่งเพื่อทำความเข้าใจในรายละเอียดของแผนซึ่งเป็นระดับจุลภาพของภารกิจที่จะดำเนินการ

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) กล่าวว่า

.....“การวางแผนกลยุทธ์ด้วยการประชุมที่ดีที่สุดนะครับ แต่ก็ไม่ใช่ว่าต้องทำทุกครั้ง บางทีก็อาจใช้การประชุมแบบไม่เป็นทางการ การประชุมฝ่าย หรือทำยังงี้ก็ได้ก็ได้คุยกันวางแผนด้วยกัน จะเป็นมีรูปแบบหรือเปล่าก็ไม่เป็นไรขอให้ได้อะไรออกมาจากการพูดคุยกัน จะมีวาระแต่ประชุมอย่างเป็นทางการงานก็ไม่เดินซักที”.....

ผู้อำนวยการจะต้องชี้ความสำคัญของการประชุมวางแผนให้กับบุคลากรได้ตระหนักถึงความสำคัญในฐานะที่เป็นฝ่ายปฏิบัติการและขับเคลื่อนภารกิจนั้น ๆ ควรมีการติดตามข่าวและความเคลื่อนไหวของแต่ละฝ่ายว่าคิดอ่านประการใดเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ กล่าวคือ ผู้อำนวยการเองจะต้องมองเห็นภาพแผนกลยุทธ์ในการรวมระดับมหภาพของโรงเรียนและสามารถมองเห็นแผนการดำเนินงานระดับจุลภาพของฝ่ายต่าง ๆ และที่ต้องมากไปกว่านั้นคือ ผู้อำนวยการจะต้องสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของแผนการทำงานของแต่ละฝ่ายอย่างบูรณาการรู้ว่าเชื่อมโยงกันอย่างไรที่จะทำให้ปฏิบัติการภารกิจนั้นตามกลยุทธ์นั้นบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่คาดหวัง สิ่งสำคัญที่ผู้อำนวยการจะต้องแสดงออกเพื่อให้การจัดทำแผนกลยุทธ์มีเอกภาพคือเจตนาารมณ์ในการทำงานและภาพความสำเร็จที่คาดหวังที่ระบุได้อย่างชัดเจนว่าภารกิจดังกล่าวจะปรากฏโฉมหน้าความสำเร็จอย่างไรจึงจะเป็นไปตามเป้าหมายการทำงาน หากผู้อำนวยการประกาศเจตนาารมณ์อย่างชัดเจนและปึกธงความสำเร็จไว้เบื้องหน้าอย่างชัดเจนแล้ว ก็จะเป็นกรอบการวางแผนกลยุทธ์ที่มีทิศทางและเป้าหมาย เป็นการควบคุมการวางแผนให้มีความระมัดระวังละเอียดและถี่ถ้วนมากยิ่งขึ้น เพราะงานที่สำเร็จไม่ได้เกิดขึ้นจากการวางแผนอย่างคร่าว ๆ ไม่แน่นอนหรือภาพความสำเร็จเพียงกลาง ๆ เท่านั้น แต่งานที่จะสำเร็จอย่างมีคุณภาพจะต้องเกิดจากแผนที่รัดกุมและเป้าหมายที่ชัดเจน ดังคำกล่าวของผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (ชาย: 52) ที่กล่าวว่า“เป้าหมายต้องชัด แผนก็ต้องชัด งานถึงจะชัด และผลก็จะชัดเหมือนกัน”.....

สำหรับวิธีการหรือขั้นตอนสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยสังเกตเห็นได้จากปรากฏการณ์และจากการสนทนาสัมภาษณ์ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการสามารถสรุปให้เห็นหลักการที่สำคัญ ดังนี้

1) มองภาพความสำเร็จที่คาดหวังเป็นเป้าประสงค์ สืบเนื่องมาจากการวาดภาพความสำเร็จที่คาดหวังและเลือกภาพความสำเร็จที่เป็นไปได้ในการขับเคลื่อนภารกิจ โดยเมื่อทุกคนรู้ว่าความคาดหวังแห่งความสำเร็จอยู่จุดไหนเป็นอย่างไรแล้ว ก็จะต้องยึดเอาภาพความสำเร็จเป็นเป้าหมายหรือหลักชัยการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่คำถามที่ว่า ทำอย่างไรเราจึงจะทำงานให้ได้ผลตามที่เราคาดหวัง? ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอไปแล้วเบื้องต้น ความพยายามที่จะคลี่คลายคำถามดังกล่าว จะเริ่มต้นจากการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับภารกิจดังกล่าว ซึ่งข้อมูลนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งประกอบการวางแผนกลยุทธ์ โดยผู้อำนวยการจะมอบหมายให้แต่ละฝ่ายไปศึกษาหรือรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในภารกิจดังกล่าว ได้แก่ ข้อมูลบริบทและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน หลักการแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนวิธีการทำงาน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างมีหลักการ

รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 55) กล่าวว่า

....“เวลาที่ ท่าน ผอ. จะจัดทำแผนกลยุทธ์ก็จะให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องไปหาข้อมูลมานำเสนอ ทุกครั้งการทำงานมันต้องอาศัยข้อมูลประกอบการวางแผนด้วย คิดขึ้นมาเองไม่ได้หรอก บางที่คิดอย่างโน้นอย่างนี้ แต่เวลาวางแผนที่จะทำมันก็ได้เพราะไม่มองความเป็นจริง หรือความสามารถที่จะทำได้”.....

ดังนั้นสิ่งสำคัญในส่วนนี้คือ การรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ ของบุคลากร อาจมีทั้งข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิตามความเหมาะสม โดยค่านึงว่าข้อมูลดังกล่าวจะต้องเกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งหลังจากที่มีการรวบรวมข้อมูลแล้วจะต้องมีการจำแนกหมวดหมู่ข้อมูล และจัดระบบข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้สะดวกในการนำมาใช้ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ ในส่วนนี้ผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถติดตามและศึกษาข้อมูลได้โดยการให้สรุปและรายงานเสนอเป็นเบื้องต้นเพื่อให้ผู้อำนวยการได้ศึกษาอย่างคร่าว ๆ ก่อนที่จะมีการนำเสนอในวาระการประชุมต่อไป ซึ่งแม้ว่าผู้อำนวยการจะไม่ได้เข้าร่วมประชุมฝ่ายหรือประชุมย่อยแต่ก็จะรู้ข้อมูลจากการสรุปและรายงานเสนอนี้

รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคคล โรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (หญิง: 53) กล่าวถึงข้อมูลการจัดทำแผนกลยุทธ์ว่า

....“ที่จริงเรามีข้อมูลต่าง ๆ อยู่แล้วเพราะโรงเรียนต้องทำข้อมูลสารสนเทศ ไม่ต้องห่วงว่าการวางแผนกลยุทธ์จะไม่มีข้อมูล แต่มันอยู่ที่ว่าเราหยิบมันออกมาใช้ได้มากน้อยแค่ไหน ตรงความต้องการเราแค่ไหน ที่สำคัญเราต้องเก็บพวกข้อมูลต่าง ๆ ให้เป็นระบบระเบียบพร้อมใช้ เราต้องไปคิดอีกทีว่าจะจัดการระบบพวกนี้ยังไง”.....

2) ระดมความคิดเพื่อหาวิธีการและกลยุทธ์ที่หลากหลาย การระดมความคิดนี้จะเกิดขึ้นภายหลังจากที่แต่ละฝ่ายได้ข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องและผ่านการศึกษามาแล้ว ซึ่งจะเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์เพื่อจำแนกวิธีการที่หลากหลายในการทำงาน สิ่งที่ผู้อำนวยการจะต้องคำนึงถึงการเลือกวิธีการที่จะมาสู่แผนกลยุทธ์คือ ความพร้อมในปัจจุบันสนับสนุนและปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงาน ความพร้อมของทรัพยากร และที่สำคัญคือ ความพร้อมของบุคลากรซึ่งถือว่าสำคัญที่สุดในการทำงาน เพราะบุคลากรเป็นผู้ปฏิบัติการและดำเนินการขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ที่ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 56) ที่กล่าวไว้คือ “แผนที่ดีก็ต้องมาจากการวางแผนร่วมกัน”

การระดมความคิดเห็นนั้นสามารถทำได้หลายวิธี ได้แก่ การประชุมใหญ่ในกรณี ที่บุคลากรสามารถเข้าร่วมการประชุมได้ทั้งหมดและมีเวลาให้กับการประชุมมากพอสมควรเพื่อให้มีการอภิปราย วิเคราะห์แนวทางการดำเนินการที่เป็นไปได้อันจะนำมาสู่แผนกลยุทธ์การดำเนินงาน หรือในกรณีที่บุคลากร มีภารกิจและงานในหน้าที่อื่น ๆ ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้ทั้งหมดซึ่งเป็นกรณีของโรงเรียนขนาดใหญ่ซึ่งเป็น พื้นที่เป้าหมายในการวิจัยครั้งนี้ โดยจากการสังเกตการทำงานพบว่า การประชุมใหญ่เป็นสิ่งที่ทำได้ยากในกรณี มีภารกิจเร่งด่วนหรือวาระพิเศษที่ไม่ได้เตรียมการหรือแจ้งล่วงหน้า ผู้อำนวยการจะใช้วิธีการมอบหมายงาน ให้กับรองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ ให้มีอำนาจในการดำเนินการวางแผน ร่วมกับบุคลากรในฝ่ายนั้น ๆ และจะต้อง รายงานเสนอผู้บริหารรวมถึงแจ้งไปยังฝ่ายอื่น ๆ เพื่อทราบในกรณี ที่ต้องการประสานความร่วมมือ ซึ่งการให้อำนาจในลักษณะนี้จะทำให้เกิดความคล่องตัวในการวางแผนได้อย่าง ทันท่วงทีในกรณีมีภารกิจเร่งด่วน และทำให้การขับเคลื่อนภารกิจดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องและมีพลวัต

รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทั่วไปโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (หญิง: 50)

....“การระดมความคิดเห็นแบบมีส่วนร่วมนอกจากจะทำให้ทุกฝ่ายรู้สึกว่าคุณมีบทบาทใน ความรับผิดชอบภารกิจร่วมกันแล้ว ยังทำให้ได้แนวคิดที่หลากหลายจากแต่ละคนซึ่งอาจมีวิธีการดี ๆ และน่าสนใจ บางทีเราอาจจะคาดไม่ถึงว่าคนอื่นสามารถคิดได้แตกต่างจากเรา มันก็เกิดความคิด หลากหลายทางการคิด แบบว่าหลายหัวดีกว่าหัวเดียวใจ”.....

3) เลือกบูรณาการกลยุทธ์และวิธีที่เหมาะสมสามารถดำเนินการได้ ในการ เลือกกลยุทธ์และวิธีการทำงานที่เหมาะสมนั้นไม่ควรพึ่งพิงเพียงวิธีการเดียวเท่านั้นเนื่องจากในการทำงานจะต้อง พบตัวแปรแทรกซ้อนที่ทำให้การทำงานเกิดอุปสรรคขัดขวางได้ ดังนั้นทางที่ดีที่สุดคือจะต้องใช้การบูรณาการ แผนกลยุทธ์ด้วยวิธีการที่เหมาะสมหลายประการ หรือกล่าวโดยง่ายคือ จะต้องมีความหลากหลายและแผนสำรองด้วย และแผนสำรองก็จะต้องสามารถดำเนินการได้ทันทีเมื่อมีการปรับเปลี่ยนแผนงานหากเกิดปัจจัยหรือตัวแปร แทรกซ้อนขึ้นในการทำงาน เพื่อไม่ให้งานหยุดชะงัก จากการสังเกตปรากฏการณ์การทำงานของโรงเรียนพื้นที่ เป้าหมายในการดำเนินงานโครงการพบว่า มีการทำงานแบบคู่ขนานคือ การดำเนินการภารกิจตามแผนหลักที่ได้ วางไว้และการเตรียมการแผนสำรองไปควบคู่กัน และบางครั้งก็ต้องดำเนินการไปพร้อม ๆ กันและเลือกผล ปรากฏที่ดีที่สุด เช่น ในโครงการกิจกรรมวันสำคัญของโรงเรียนที่มีการจัดงานซึ่งจะต้องมีการบันทึกวีดิทัศน์ เพื่อเป็นหลักฐานอ้างอิงการทำงาน ผู้วิจัยสังเกตเห็นว่า นอกจากกล้องตัวหลักที่ใช้บันทึกภาพแล้ว ยังมีการใช้ กล้องสำรองหลายตัวในการบันทึกหลายมุมมอง และหลังจากเสร็จสิ้นภารกิจแล้วพบว่ามีการทำข้อมูลที่ได้จาก กล้องทุกตัวไปใช้ตัดต่อภาพกิจกรรมให้มีความสมบูรณ์ ซึ่งเป็นตัวอย่างเชิงรูปธรรมที่ผู้วิจัยได้สังเกตเห็น อย่างชัดเจน

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (ชาย: 52) กล่าวว่า

....“การวางแผนที่ดีต้องมีทั้งแผนหลักและแผนสำรอง บางทีเวลาเราทำงานมันไม่เป็นไป ตามแผนที่เราคาดไว้ ก็ต้องมีทางเลือกอื่นที่สามารถนำมาใช้ได้ เราก็ต้องคิดไว้แต่แรกเหมือนกัน ไม่ใช่มาแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ถ้าเรามีแผนหนึ่งแผนสองไว้แล้ว ก็ไม่ต้องกลัวว่างานเราจะไม่สำเร็จ บางครั้งอาจมีแผนสามแผนสี่ด้วยก็ได้ แต่ในความเป็นจริงแค่สองแผนก็ดีแล้วละ”.....

อีกกรณีหนึ่งในการดำเนินงาน คือ การดำเนินงานโครงการค่ายวิชาการของ โรงเรียนที่มีการวางแผนเรื่องสถานที่ไว้ 2 แผนคือ กิจกรรมกลางแจ้งและกิจกรรมในร่ม โดยแผนเดิมคือมีทั้ง

กิจกรรมกลางแจ้งและกิจกรรมในร่ม แต่แผนสำรองจะต้องพิจารณาสภาพดินฟ้าอากาศและเวลาในการจัดกิจกรรมกรณีมีการยืดหยุ่นกิจกรรมตามสถานการณ์ ส่วนงานกิจกรรมโครงการหรือภารกิจอื่น ๆ ก็มีการเตรียมแผนสำรองไว้เช่นกัน เพราะบางครั้งแผนหลักที่วางไว้อาจไม่ได้ผลเท่ากับแผนสำรองก็เป็นได้ และหากเป็นไปได้ควรดำเนินการแบบคู่ขนานเพื่อป้องกันความผิดพลาด ซึ่งการวางแผนรับมือสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนนั้นถือเป็นสิ่งสำคัญในการวางแผน

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) กล่าวว่า

.....“ ถ้าเราจะเตรียมงานอะไรซักอย่าง มันต้องมองหาวิธีที่ดีที่สุดก่อน แต่บางครั้งเราอาจใช้หลายวิธีในการทำงาน เราก็ต้องเลือกวิธีการที่เหมาะสมและดำเนินงานร่วมกันได้ คือ ในแผนหนึ่ง ๆ อาจมีหลาย ๆ วิธีการ หรือมีแนวทางเพื่อเหลือเพื่อขาดไว้ด้วยก็ได้”.....

4) การร่างแผนกลยุทธ์ การร่างแผนกลยุทธ์นี้จะเกิดขึ้นในระดับโรงเรียนที่จะต้องมีการจัดทำร่วมกัน เพราะแผนกลยุทธ์เป็นแผนที่รวมทุกอย่างซึ่งสามารถระบุทิศทาง การดำเนินการในอนาคตได้ สามารถกำหนดการใช้ทรัพยากรของโรงเรียนให้บรรลุตามภารกิจและเป้าประสงค์

การร่างแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปใช้ การกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียน การเลือกกลยุทธ์ที่จะทำให้โรงเรียนสามารถไปสู่เป้าประสงค์นั้นได้ การวางแผนกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับ 3 ภารกิจที่สำคัญคือ การวิเคราะห์กลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปใช้

หัวหน้างานประกันคุณภาพภายในโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) กล่าวถึงการร่างแผนกลยุทธ์ว่า

.....“การร่างแผนกลยุทธ์จะต้องทำงานร่วมกันทุกฝ่าย เพราะมันเป็นแผนที่โรงเรียนจะยึดถือเป็นหลักในการดำเนินงาน เป็นแม่บทนำไปสู่การกำหนดแผนงานและโครงการในระดับปฏิบัติต่อไป”.....

การร่างแผนกลยุทธ์นั้นจะต้องใช้การประชุมระดับโรงเรียนเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของสมาชิกที่เกี่ยวข้องทั้งบุคลากรในโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศที่มีการรวบรวมเกี่ยวกับกลยุทธ์วิธีการดำเนินงานซึ่งจะทำให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์และวิธีการเชิงบูรณาการ ในขั้นตอนการร่างแผนกลยุทธ์นี้อาจมีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการร่างแผนในวาระแรกก่อนเพื่อนำร่างแผนนี้เสนอต่อคณะกรรมการกำหนดแผนกลยุทธ์ในระดับต่อไป

ในขั้นของการนำเสนอแผนกลยุทธ์ร่วมกันนั้นควรใช้การประชุมสมัชชาวิสามัญหรือแบบเฉพาะกิจ ทั้งนี้หากใช้การประชุมสมัชชาวิสามัญทั่วไปแล้วจะทำให้เกิดความยืดหยุ่นและเกิดความเครียดในการประชุม เนื่องจากต้องระดมความคิดและใช้เวลาพอสมควร อีกทั้งยังต้องดำเนินการประชุมตามวาระอย่างมีขั้นตอน ดังนั้นการประชุมสมัชชาวิสามัญจึงเหมาะสมที่สุดในการนำเสนอแผนร่วมกัน โดยตัววาระอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องออกไปและประชุมว่าด้วยเรื่องแผนกลยุทธ์นั้น ๆ โดยตรง นอกจากนี้ในการประชุมสมัชชาวิสามัญนี้อาจประกอบด้วยผู้เข้าร่วมการประชุมหรือเชิญเข้าร่วมการประชุมเพียงบางส่วนจากจำนวนบุคลากรทั้งหมด โดยควรเป็นกลุ่มตัวแทนบุคลากร ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระ และตัวแทนบุคลากรอีกส่วนหนึ่ง ซึ่งทั้งนี้แล้วแต่ความเหมาะสมที่ผู้อำนวยการพิจารณาเห็นว่าใครควรจะได้รับหรือเป็นตัวแทนของบุคลากรในโรงเรียนได้ เพราะกลุ่มผู้เข้าร่วมประชุมดังกล่าวถือว่าเป็นกลุ่มตัวแทนที่ได้รับการ

ยอมรับจากบุคลากรในโรงเรียนแล้วในระดับหนึ่ง ซึ่งกลุ่มตัวแทนนี้สามารถนำข้อมูลผลผลิตที่ประชุมหรือรายละเอียดจากการประชุมไปเผยแพร่หรือชี้แจงต่อบุคลากรภายในโรงเรียนได้ในระดับต่อไปซึ่งถือว่าแผนกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นนี้ผ่านความเห็นชอบและรับรู้ร่วมกันอย่างทั่วถึงในโรงเรียน ดังคำบอกเล่าต่อไปนี้

รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทั่วไป โรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (หญิง: 52) กล่าวถึงการประชุมร่างแผนกลยุทธ์ว่า

.....“เวลาทำแผนกลยุทธ์ต้องประชุมกัน เพราะต้องระดมสมองระดมความคิด เราจะใช้การประชุมระดับหัวหน้าฝ่ายและทีมบริหารก่อน บางครั้งอาจมีตัวแทนบุคลากรหรือกลุ่มผู้เกี่ยวข้องมาร่วมรับรู้และแสดงความคิดเห็นด้วย”.....

5) นำแผนกลยุทธ์สู่การวางแผนทางระดับปฏิบัติเพื่อขับเคลื่อนภารกิจ หลังจากที่ได้แผนกลยุทธ์ที่มีการปรับโดยสมบูรณ์แล้วก็จะนำมาสู่การวางแผนทางระดับปฏิบัติเพื่อขับเคลื่อนภารกิจ ซึ่งเป็นการให้รายละเอียดในการดำเนินแผนงานต่าง ๆ ซึ่งการวางแผนทางระดับปฏิบัติจะเป็นการย้อนกลับมาสู่การดำเนินการระดับฝ่ายหรือกลุ่มงานหลังจากรับนโยบายหลักมาจากฝ่ายบริหารแล้ว ก็จะต้องมีการระบุหน้าที่ในการดำเนินงานด้วยการออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน มีการมอบหมายหน้าที่และกระจายงานอย่างทั่วถึงโดยเน้นความมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกันในการทำงาน สอดคล้องกับการให้ข้อมูลสัมภาษณ์ ดังนี้

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 56) กล่าวว่า

.....“ในการทำงานตามแผนการที่กำหนดไว้ จะมีการออกคำสั่งโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งมีทั้งคำสั่งแต่งตั้งบุคลากรเฉพาะฝ่ายและคำสั่งแต่งตั้งบุคลากรระหว่างฝ่าย ขึ้นอยู่กับกิจกรรมหรือโครงการนั้น ๆ ว่าเป็นโครงการระดับฝ่าย ซึ่งเป็นโครงการเฉพาะ หรือเป็นโครงการระดับโรงเรียนที่จะต้องร่วมกันดำเนินการระหว่างฝ่าย”.....

ในขั้นนี้อาจใช้การประชุมอย่างเป็นทางการภายในฝ่ายหรืออาจใช้การประชุมสนทนารูปแบบไม่เป็นทางการภายในฝ่ายก็ได้ แต่จะต้องให้เกิดการรับทราบร่วมกันและรับรู้ในบทบาทหน้าที่ในการทำงานอย่างทั่วถึง โดยอาจให้มีการลงนามรับทราบและบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งหลักฐานเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ในการอ้างอิงการทำงานและรายงานเสนอต่อผู้อำนวยการ ตัวผู้อำนวยการเองจะต้องชี้ให้แต่ละฝ่ายตระหนักถึงความสำคัญในส่วนนี้ด้วยเพราะเป็นร่องรอยการทำงานของโรงเรียนที่สามารถใช้เป็นหลักฐานรองรับการประเมินเพื่อรับรองคุณภาพการศึกษา ซึ่งจากการลงพื้นที่และได้สนทนากับท่านผู้อำนวยการโรงเรียนเป้าหมายพบว่า ท่านให้ความสำคัญกับร่องรอยการทำงานและหลักฐานยืนยันการทำงานเพื่อให้รู้ว่ามีการมอบหมายงานและการดำเนินงานของฝ่ายอย่างแท้จริง สอดคล้องกับการให้ข้อมูลสัมภาษณ์ ดังนี้

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (ชาย: 52) กล่าวว่า

.....“การทำงานต้องมีหลักฐานแสดงว่าเราได้ทำงานจริง ๆ นอกจากจะอ้างได้ว่าเราทำงานแล้ว ยังสามารถใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนางานและปรับปรุงงานให้ดีขึ้นด้วย”.....

การวางแผนจะปรากฏหลักฐานเชิงประจักษ์ออกมาในรูปแบบของแผนกลยุทธ์โรงเรียน แผนปฏิบัติการโรงเรียน ส่วนในระดับจุลภาพจะปรากฏออกมาในรูปของแผนงานฝ่าย โครงการ

กิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นโดยสอดคล้องกับแผนระดับมหภาพของโรงเรียน ซึ่งหากมองเชื่อมโยงทั้งสองระดับเข้าด้วยกันอาจกล่าวได้ว่า การปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานระดับจุลภาพจะนำไปสู่ความสำเร็จระดับแผนมหภาพนั่นเอง ความสามารถสำคัญของผู้อำนวยการคือจะต้องสามารถมองภาพของแผนทั้งในระดับมหภาพและระดับจุลภาพได้อย่างชัดเจนและสามารถเชื่อมโยงการดำเนินงานระดับจุลภาพให้ประสบความสำเร็จเพื่อส่งผลถึงความสำเร็จระดับมหภาพทั้งโรงเรียนต่อไป

1.2.2 การระดมทรัพยากร (resource for success)

ในการดำเนินงานหรือขับเคลื่อนภารกิจของโรงเรียนนั้นมียุทธศาสตร์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการ คือ กิจกรรม ทรัพยากร และบุคลากร โดยทรัพยากรถือเป็นตัวกลางหรือปัจจัยอันสำคัญที่ทำให้กิจกรรมหรือภารกิจของโรงเรียนบรรลุเป้าหมายหรือสำเร็จได้

ทรัพยากรเพื่อการศึกษาของโรงเรียนจำแนกได้หลายประเภท คือ เงินทุน ได้แก่ เงินทุนการศึกษา เงินพัฒนาโรงเรียนต่าง ๆ ซึ่งสามารถนำมาจัดซื้อจัดจ้างทำสิ่งของ หรือจัดสร้างสิ่งก่อสร้าง และการใช้จ่ายในกิจกรรมทางการศึกษา วัสดุอุปกรณ์ ได้แก่ วัสดุชิ้นส่วนต่าง ๆ ที่สามารถนำมาประกอบเป็นสิ่งที่ใช้ได้ และอุปกรณ์ที่สามารถนำมาใช้ได้ทันที เช่น สื่อกิจกรรมการเรียนรู้ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ได้แก่ ที่ดินซึ่งใช้ประโยชน์ในการจัดการศึกษา จัดกิจกรรมการเรียนรู้ อาคารเรียน อาคารประกอบ และสิ่งก่อสร้างต่าง ๆ ที่ผู้มีอุปการคุณจัดสร้างให้ บุคคล ซึ่งได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญหรือภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องที่โรงเรียนได้รับความอนุเคราะห์มาถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้กับครู บุคลากร และนักเรียน แหล่งเรียนรู้ที่มนุษย์สร้างขึ้น ได้แก่ สถานประกอบการ สาธารณสถาน โบราณสถาน สถานที่ราชการและเอกชน ซึ่งนำมาใช้ประโยชน์เพื่อการจัดการเรียนการสอนได้ แหล่งเรียนรู้ตามธรรมชาติ ได้แก่ ทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่อย่างหลากหลาย เช่น ภูเขา ป่าไม้ แม่น้ำลำธาร น้ำตก ป่าชายเลน ทะเล เป็นต้น ถ้าโรงเรียนสามารถเสาะแสวงหาและนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดการศึกษา ก็จะเป็นทรัพยากรทางการศึกษาที่มีอยู่แล้วตามธรรมชาติโดยไม่ต้องลงทุน

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) กล่าวถึงปัจจัยด้านทรัพยากรว่า

....“ทรัพยากรถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญนะ เพราะเป็นวัตถุดิบในการดำเนินงาน การทำงานที่มีความพร้อมในด้านทรัพยากรก็มีโอกาสประสบความสำเร็จได้สูง”....

การบริหารทรัพยากรทางการศึกษา เป็นการพยายามใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่โรงเรียน ทั้งนี้เราสามารถแบ่งทรัพยากรทางการศึกษาได้เป็นสองนัย คือ ในด้านเศรษฐศาสตร์ และทางด้านการบริหาร แต่ทั้งสองนัยสามารถแบ่งออกเป็นสี่ประเภท คือ คน เงิน วัสดุ และวิธีการหรือข้อสนเทศ กระบวนการบริหารทรัพยากรดังกล่าวนี้มีขั้นตอนเริ่มต้นจากการกำหนดนโยบายการวางแผน เป้าหมาย การกำหนดความต้องการ การแสวงหา การจัดสรร การใช้ การควบคุม และการประเมิน ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการจัดซื้อจัดซื้อการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาตามขั้นตอนต่าง ๆ โดยจะต้องใช้ทรัพยากรจากทุกแหล่งมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงาน ซึ่งความพยายามในการสรรหาและใช้ทรัพยากรจากทุกแหล่งนี้ก็คือ การระดมทรัพยากรเพื่อการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษานั้นเอง

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 56) กล่าวถึงการระดมทรัพยากรว่า

....“เราต้องรู้จักหา รู้จักใช้ทรัพยากรให้เป็น โดยเฉพาะ ผอ. ต้องพูดไว้อะไรที่จะเป็นประโยชน์กับโรงเรียนต้องเอาไว้อีกก่อน ทุกอย่างที่เราสามารถนำมาใช้ในงานโรงเรียนถือว่าเป็นทรัพยากรทั้งนั้น”....

การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา จะประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ และนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนของสถานศึกษาหรือไม่ ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์หลายประการที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้อง พิจารณาเลือกสรรและนำมาใช้ โดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดใหญ่ที่อยู่ในชุมชนเมืองซึ่งมีความเจริญก้าวหน้าทาง วิทยาการและเทคโนโลยี มีครูจำนวนมากที่มีความรู้ และมีผู้เรียนที่หลากหลายนั้น การบริหารย่อมมีความยาก และซับซ้อน ผู้บริหารจำเป็นต้องบริหารอย่างมืออาชีพและใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการบริหารที่มีพื้นฐานทางวิชาการ รองรับ จะบริหารตามความเคยชินโดยไม่ใช้หลักวิชาการไม่ได้

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (ชาย: 52) กล่าวว่า

.....“การระดมทรัพยากรเป็นการระดมปัจจัยสนับสนุนการจัดการศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ทรัพยากรมีหลายรูปแบบ เราต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับงานที่เราจะทำ โดยต้องคิดว่า สามารถใช้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด”.....

ดังนั้น การระดมทรัพยากรจึงถือเป็นการปฏิบัติอันสำคัญที่ผู้อำนวยการจะต้องให้ความสำคัญและดำเนินการให้เป็นไปด้วยดีทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการการศึกษาและขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายการจัดการศึกษา ซึ่งการระดมและการใช้ทรัพยากรเพื่อการศึกษา นั้นจำแนกออกเป็น 2 ประการหลัก ดังนี้

1.2.2.1 การใช้ทรัพยากรในโรงเรียนอย่างคุ้มค่า

ทรัพยากรในโรงเรียนถือเป็นต้นทุนหลักในการขับเคลื่อนภารกิจของโรงเรียน กล่าวคือ เป็นวัตถุดิบสำคัญที่จะใช้ในการดำเนินงานต่าง ๆ โดยอาจได้รับการจัดสรรมาจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือเป็นต้นทุนเดิมที่โรงเรียนมีอยู่เป็นเบื้องต้น ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้โรงเรียนไม่จำเป็นต้องขอความอนุเคราะห์จากภายนอก ดังนั้นการใช้ทรัพยากรในโรงเรียนที่มีอยู่อย่างคุ้มค่านั้นมีวิธีการดำเนินการที่สำคัญได้แก่

1) การสำรวจทรัพยากรในโรงเรียนและจัดทำสารสนเทศทรัพยากร

ในโรงเรียน การสำรวจทรัพยากรที่มีอยู่ในโรงเรียนถือเป็นการกิจที่สำคัญซึ่งจะทำให้โรงเรียนรู้ว่าตนมีความพร้อมหรือมีทรัพยากรใดบ้างที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษา ดังนั้นภารกิจแรกที่จะต้องดำเนินการคือ รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ซึ่งการดำเนินการในขั้นนี้ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานเพื่อรับผิดชอบการจัดทำข้อมูลสารสนเทศ โดยจะต้องจำแนกเป็นหมวดทรัพยากรรวมถึงระบุขอบเขตหรือภารกิจที่สามารถนำทรัพยากรนั้นไปใช้ ซึ่งจะทำให้สะดวกเมื่อต้องการนำทรัพยากรดังกล่าวไปใช้และจะทำให้ตรงตามภารกิจและไม่เกิดความซับซ้อน

รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (ชาย: 55) กล่าวถึงการสำรวจทรัพยากรว่า

.....“โรงเรียนของเรามีการทำระบบสารสนเทศเกี่ยวกับทรัพยากรในโรงเรียนนะ ฝ่ายต่าง ๆ กลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ เขาก็มีข้อมูลของเขา ส่วนใหญ่ก็จะเป็นพวกสื่อ วัสดุอุปกรณ์ ที่จริงในภาพรวมก็มีอยู่ในรายงานคุณภาพประจำปีแต่ก็คงไม่ละเอียดเท่ากับที่อยู่กับฝ่ายต่าง ๆ ที่เก็บไว้ตามฝ่ายก็เพื่อให้ใช้ได้แบบสะดวกนั่นละ ถ้าจะมาไว้ที่ส่วนกลางหมดเวลาจะค้นหาหรือใช้อะไรก็ยากให้เขาทำกันเองดีแล้ว เวลาถามหาหลักฐานถ้าทำเป็นระบบมันก็ไม่ยากหรอก”.....

ในปัจจุบันระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการทรัพยากรของโรงเรียน ซึ่งจากการลงพื้นที่เป้าหมายพบว่าการจัดทำระบบสารสนเทศข้อมูลทรัพยากรควบคู่กันระหว่างเอกสารบัญชี และการจัดเก็บข้อมูลในระบบปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ โดยมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในการให้บริการสืบค้น ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนคือ การใช้ระบบปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ในการสืบค้นข้อมูลทรัพยากรในห้องสมุดโรงเรียน

นอกจากนี้ในงานบริหารพัสดุและงบประมาณก็ได้มีการนำระบบปฏิบัติการคอมพิวเตอร์มาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดระบบสารสนเทศของทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้ง่ายและสะดวกในการนำมาใช้อย่างเป็นระบบ โดยในการสำรวจข้อมูลทรัพยากรนี้หากเป็นเงินงบประมาณก็จะมีการทำบัญชีควบคุมการใช้จ่ายและหลักฐานการจัดซื้อจัดจ้างอย่างสมบูรณ์เพื่อให้สามารถตรวจสอบข้อมูลได้อย่างโปร่งใส ในกรณีที่เป็นวสดุที่ใช้แล้วหมดไปก็จะมีการจัดทำบัญชีเบิกใช้วัสดุจากเจ้าหน้าที่เป็นบัญชีคุมการเบิกวัสดุ ส่วนอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่มีอายุการใช้งานมากก็จะมีการจัดทำทะเบียนเลขที่อุปกรณ์เพื่อให้สามารถตรวจสอบการเบิกใช้ได้

หัวหน้างานพัสดุโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) กล่าวว่า

.....“เดี๋ยวนี้ทันสมัย อะไร ๆ ก็ใช้คอมพิวเตอร์มาช่วย งานพัสดุของเราที่มีโปรแกรมช่วยจัดเก็บข้อมูล แต่ก่อนทำเป็นเล่มบัญชีเก็บไว้นาน ๆ ก็เก่าลึบขาด บางทีเอาไปเก็บไว้หาอีกทีก็ไม่เจอ ผมว่าถ้าเราใช้คอมพิวเตอร์มาช่วยก็จะทำให้เป็นระบบยิ่งขึ้น แต่ว่าน่าจะทำเป็นเอกสารเก็บไว้ด้วยเหมือนกัน จะได้อ้างอิงกันได้”.....

การสำรวจทรัพยากรในโรงเรียนถือเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการที่โรงเรียนจะสามารถนำทรัพยากรนั้นมาใช้ได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษา

2) ระบุขอบเขตการใช้ทรัพยากรต่างๆ ทรัพยากรบางอย่างมีจำนวนจำกัดหรือเป็นทรัพยากรที่สามารถใช้ได้เฉพาะบางภารกิจเท่านั้น จึงควรมีการกำหนดขอบเขตของการใช้ทรัพยากรต่างๆ ในโรงเรียนเพื่อให้เกิดการควบคุมการใช้ทรัพยากรอย่างเป็นระบบ ไม่เกิดความซับซ้อนในการเบิกใช้หรือใช้ทรัพยากรเกินขอบเขตภารกิจซึ่งจะส่งผลให้เกิดความสิ้นเปลืองอย่างไม่เกิดประโยชน์หรือไม่คุ้มค่าต่อการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาได้

หัวหน้างานพัสดุโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (หญิง: 48) กล่าวว่า

.....“บางทีเรามีของจำกัดเราก็ต้องใช้จำกัด บางอย่างต้องใช้เฉพาะที่จำเป็น และเราก็ต้องบอกให้ครูในโรงเรียนรับรู้และปฏิบัติในแนวเดียวกันด้วย”.....

โรงเรียนพื้นที่เป้าหมายในการวิจัยครั้งนี้มีการจัดทำบัญชีควบคุมทรัพยากรเฉพาะฝ่ายหรือเฉพาะกลุ่มสาระการเรียนรู้ เช่น ทะเบียนสื่อการจัดการเรียนรู้ในกลุ่มสาระต่างๆ ที่ครูผู้สอนสามารถเบิกเพื่อนำไปใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้อย่างสะดวก การเบิกจ่ายงบประมาณในฝ่ายที่เน้นความคล่องตัวรวดเร็วและลดขั้นตอนที่ยุงยากโดยมอบหมายให้รองผู้อำนวยการฝ่ายมีอำนาจเสนออนุมัติในกรณีเร่งด่วน ซึ่งถือว่าเป็นความคล่องตัวในการเบิกจ่ายงบประมาณ

หัวหน้างานประกันคุณภาพ โรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) กล่าวว่า

.....“ ท่าน ผอ.ให้แต่ละฝ่าย ทำบัญชีของตัวเองก็ดีนะ ผมว่ามันค่อนข้างดี แต่ละฝ่ายก็รู้
ด้วยว่าจะทำอะไรได้บ้าง ยังไง แต่ผมว่าก็ควรมีบัญชีกลางหรือผู้ดูแลในภาพรวมอยู่ดี เพราะเขาจะได้
อำนวยความสะดวกและให้บริการด้วย ส่วนเรื่องเงินก็คงคล้าย ๆ กัน แต่ต้องเสนอพิจารณาอนุมัติ
ก่อนนะส่วนมากก็ไม่มีปัญหาหรอกถ้าจำเป็นหรือมีประโยชน์จริง ๆ ก็อนุมัติหมดนั่นแหละ”.....

แม้ว่าจะมีการกระจายอำนาจในการดำเนินการบริหารจัดการ
ทรัพยากรในฝ่าย แต่สิ่งสำคัญที่มีการควบคุมมาตรฐานให้เป็นไปในแนวเดียวกันคือ การระบุแนวทางในการ
บริหารทรัพยากรในโรงเรียนให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันโดยจะต้องมีการจัดทำหลักฐานการดำเนินการ
ที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น การจัดทำแบบจัดซื้อจัดจ้าง การจัดทำหลักฐาน
การเบิกจ่าย ใบกำกับภาษี ใบสำคัญรับเงิน ทะเบียนคุมการเบิกจ่ายใช้สอย ทะเบียนสื่อ เป็นต้น ซึ่งเอกสาร
เหล่านี้จะเป็นหลักฐานการบริหารงานที่โปร่งใสและเป็นระบบสามารถตรวจสอบได้ รวมถึงสามารถประเมิน
สภาพความพร้อมและจำนวนทรัพยากรที่โรงเรียนมีอยู่ได้อย่างเป็นปัจจุบันอันจะนำมาสู่การบริหารทรัพยากร
ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

3) กำหนดผู้รับผิดชอบดูแลและให้บริการ โดยทั่วไปแล้วโรงเรียน
ต่าง ๆ จะมองผู้รับผิดชอบและให้บริการด้านทรัพยากรไปที่ฝ่ายพัสดุและการเงิน ซึ่งถือว่าเป็นหน้าที่หลักซึ่ง
เหมือนกันทุกโรงเรียน แต่เพื่อความเป็นพลวัตในการใช้ทรัพยากรในส่วนอื่น ๆ ในบางโรงเรียนจึงมีแต่งตั้ง
คณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อมอบหมายภารกิจในการควบคุมดูแลและให้บริการทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อเป็น
การกระจายอำนาจและลดภาระความรับผิดชอบของฝ่ายพัสดุและการเงิน โดยในความรับผิดชอบของ
คณะกรรมการพิเศษนี้จะนอกเหนือจากส่วนรับผิดชอบของฝ่ายหลักในส่วนของทรัพยากรที่อยู่นอกเหนือจาก
ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่หลัก เช่น ทรัพยากรห้องสมุด ทรัพยากรห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ทรัพยากร
ห้องปฏิบัติการทางภาษา ทรัพยากรห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ เป็นต้น นอกจากนี้อาจมีแหล่งทรัพยากร
อื่น ๆ ในโรงเรียน ศูนย์สื่อ ซึ่งจะต้องมีผู้รับผิดชอบในส่วนนี้เป็นอย่างเป็นสัดส่วน

รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทั่วไปโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (หญิง: 50) กล่าวว่า

.....“ที่จริงเราก็มีผู้ดูแลรับผิดชอบในส่วนต่าง ๆ อยู่แล้ว เพียงแต่ว่าเขาอาจไม่ได้จบมา
ด้านนั้นโดยตรง ก็พอช่วยอำนวยความสะดวกได้บ้าง บางทีเขาก็มีงานสอน แต่ก็ยังดีกว่าไม่มี ส่วน
ใหญ่ครูที่มีหน้าที่พิเศษรับผิดชอบส่วนต่าง ๆ เช่น ห้องสมุด หรือห้องอื่น ๆ เขาก็อาศัยประสบการณ์
และก็ไปอบรมพัฒนาตนเองเรื่อย ๆ เดียวนี้เขาเก่งกว่าพวกที่เรียนจบมาเฉพาะด้านจริงซะอีกนะ”.....

การกำหนดผู้รับผิดชอบและให้บริการทรัพยากรนั้นจะต้องคำนึงถึง
คุณสมบัติของผู้ที่จะมอบหมายหน้าที่ซึ่งจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการให้คำแนะนำบุคลากรในการ
ใช้ทรัพยากรอย่างถูกวิธีคุ้มค่าและเกิดประโยชน์ โดยผู้รับผิดชอบจะต้องมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการใช้
ทรัพยากรทางการศึกษาและการบริหารทรัพยากรเป็นอย่างดี แต่ในกรณีที่ไม่มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ
โดยตรง ผู้อำนวยการอาจมีนโยบายพัฒนาบุคลากรด้านนี้ เช่น โรงเรียนไม่มีบรรณารักษ์ห้องสมุดที่จบเอก
บรรณารักษ์โดยตรง โรงเรียนอาจดำเนินการส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมและพัฒนาในการเป็นครูบรรณารักษ์
เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่เป็นบรรณารักษ์ในโรงเรียนได้ นอกจากนี้แล้วบุคลากรประจำห้องปฏิบัติการต่าง ๆ
ก็ควรได้รับการพัฒนาทักษะความสามารถในการใช้ทรัพยากรรวมถึงการให้บริการทรัพยากรด้วยเช่นกัน

1.2.2.2 การระดมทรัพยากรจากภายนอก

การระดมทรัพยากรจากภายนอกเป็นภารกิจสำคัญที่ผู้อำนวยการจะต้องตระหนักถึงความสำคัญ เพราะเป็นการเติมเต็มและชดเชยทรัพยากรภายในโรงเรียนซึ่งอาจหมดไปหรือไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษา และการระดมทรัพยากรจากภายนอกยังเป็นการส่งเสริมประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาของโรงเรียน แสดงถึงศักยภาพทางการบริหารที่สามารถระดมสรรพทรัพยากรอันหลากหลายจากหลายแหล่งมาใช้เพื่อประโยชน์ในภารกิจโรงเรียน ดังนั้นความสามารถในการระดมทรัพยากรจากภายนอกจึงเป็นปรากฏการณ์เชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นความชาญฉลาดของการบริหารงานของผู้อำนวยการโรงเรียน ดังคำบอกเล่าต่อไปนี้

ครูวิชัย (กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม) โรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษา (ชาย: 46) กล่าวว่า

.....“ถ้าเราจะเอาเฉพาะของที่มีในโรงเรียนสอนเด็กมันไม่พอหรอก อย่างถ้าเราจะสอนเกี่ยวกับภูมิปัญญา ก็ต้องไปเอามาจากชุมชนให้เด็กเห็น สื่อบางอย่างต้องหามาจากข้างนอก เด็กต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ โรงเรียนก็ต้องหาอะไรใหม่ๆ จากข้างนอกมาให้เด็กด้วย”.....

ครูจิตรี (กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี) โรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (หญิง: 38) กล่าวว่า

.....“ผอ. พี่แกชอบให้ครูหาสื่อจากภายนอกมาสอนด้วย บางทีก็เชิญวิทยากร หรือพาเด็กออกนอกสถานที่ มันก็ยากนะเพราะก็ต้องเตรียมพอสมควร แต่มันก็ดีตรงที่เด็กได้อะไรดี ๆ กว่าเรียนในห้องเรียนอย่างเดียว”.....

ครูนิดา (ครูฝ่ายกิจการนักเรียน) โรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (หญิง: 42) กล่าวว่า

.....“โรงเรียนที่เนี่ยะบุมเรื่องนี้มากเลย ผอ.ท่านเก่งมาก มีเครือข่ายเยอะ เวลาเราอยากได้อะไรจากไหนนะ ประสานแป๊บเดียวได้เลย บางทีแทบไม่ได้ขอเขาไป เขาเอามาให้เอง เดียวก็มา มอบนั่นมอบนี่ เดียวก็มาจัดอบรม เดียวก็มาเอาเด็กเราไปออกค่าย เดียวก็ให้ทุน ดินะยังงี้พี่ว่า”.....

การที่จะสามารถวางแผนและยุทธศาสตร์การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาให้ได้นั้น จำเป็นต้องจำแนกแหล่งที่มาของทรัพยากรภายนอก ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอเป็นเบื้องต้นซึ่งประกอบด้วย บุคคล หมายถึง บุคคลผู้ให้หรือส่งเสริมสนับสนุนให้ทรัพยากรประเภทใดประเภทหนึ่ง โดยผ่านกระบวนการระดมทรัพยากร หน่วยงานภาครัฐหรือเอกชน หน่วยงานสังคม องค์กรต่างๆ ที่ได้รับยกย่องจากสังคม สถานประกอบการ หมายถึง กิจกรรมส่วนบุคคลที่ดำเนินอาชีพเฉพาะตน และแหล่งทรัพยากรธรรมชาติ ความเข้าใจในแหล่งที่มาของทรัพยากรนี้จะเอื้ออย่างยิ่งต่อปฏิบัติการระดมทรัพยากร ซึ่งจากปรากฏการณ์ที่โรงเรียนพื้นที่เป้าหมายสามารถขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางนั้น การระดมทรัพยากรถือว่าเป็นหนึ่งในหัวใจสำคัญของปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอปฏิบัติการเพื่อระดมทรัพยากรจากภายนอก ดังนี้

1) **สำรวจทรัพยากรจากชุมชนและหน่วยงานใกล้เคียงที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา** โดยการสำรวจจะมุ่งไปที่แหล่งทรัพยากรดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ซึ่งจะดำเนินการในลักษณะของการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน ซึ่งจะต้องมีการกระจายหน้าที่ในการสำรวจข้อมูลอย่างทั่วถึงและมีมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ซึ่งผู้อำนวยการในฐานะผู้บริหารจะมอบหมายให้ทุกฝ่ายทุกกลุ่มสาระ

การเรียนรู้ดำเนินการสำรวจทรัพยากรภายนอกในส่วนที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่องานที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งการสำรวจข้อมูลในลักษณะนี้จะทำให้ได้ข้อมูลอย่างหลากหลายและครอบคลุมพื้นที่ในเขตบริการการศึกษา โดยแต่ละฝ่ายจะต้องมีการจัดทำบันทึกการสำรวจข้อมูลเป็นสารสนเทศในฝ่ายตนเองเพื่อให้สะดวกแก่การสืบค้นข้อมูล

ครูจรัส (กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย) โรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษา (หญิง: 40) กล่าวว่า

.....“ครูเราส่วนมากก็อยู่ในพื้นที่แถวนี้กัน เวลาอยากได้ข้อมูลอะไร โดยเฉพาะที่ที่เราจะไปขอความอนุเคราะห์อะไรต่าง ๆ นี่สบายมาก เวลาเราทำข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งทรัพยากรในชุมชนยังง่ายใหญ่ เขารู้กันอยู่แล้ว เพียงแต่เราเอามาทำเป็นข้อมูลให้เป็นระบบ เวลาถูกละหุกก็ใช้ได้เลย ยิ่งถ้า สมศ. มาประเมิน เราก็ก็นำเอาเขาได้”.....

ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการสำรวจของแต่ละฝ่ายอาจมีความซ้ำซ้อนกันเนื่องจากทรัพยากรบางอย่างหรือทรัพยากรจากบางแหล่งสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในภารกิจทางการศึกษาได้หลายประการ ซึ่งก็ไม่ได้ถือว่าเป็นการซ้ำซ้อนของข้อมูลเพราะถือว่าทรัพยากรดังกล่าวมีการนำมาใช้ในภารกิจที่ต่างกัน แต่ควรมีการประชุมเพื่อชี้แจงเกี่ยวกับขอบเขตของการใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน จากการลงพื้นที่และได้มีโอกาสศึกษาเอกสารทะเบียนสื่อและทรัพยากรพบว่า แต่ละฝ่าย หรือแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้มีข้อมูลทรัพยากรบางอย่างที่เหมือนกัน แต่หลังจากสอบถามพบว่า มีการนำมาใช้ในกิจกรรมที่ต่างกันออกไป“ของบางอย่างมันใช้ประโยชน์ได้หลายด้าน ก็ต้องเอามันไปใช้ทุก ๆ ด้าน ถึงจะคุ้มค่า”..... (ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ)

2) การประสานความร่วมมือกับแหล่งทรัพยากรนั้นเพื่อขอความอนุเคราะห์ การสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรนั้นทำให้ได้มาเพียงแค่อุณหภูมิสารสนเทศเกี่ยวกับทรัพยากรภายนอกที่มีประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาเท่านั้น แต่สิ่งที่จะทำให้ได้มาซึ่งทรัพยากรเพื่อนำมาใช้ได้จริงนั้นจะต้องมีการประสานความร่วมมือกับแหล่งทรัพยากรดังกล่าวเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้การสนับสนุนแก่โรงเรียน ซึ่งขั้นตอนนี้ถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งผู้อำนวยการจะต้องดำเนินการหลายรูปแบบ อาทิเช่น การส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์หน่วยงาน องค์กร ผู้ปกครอง สมาคม เป็นต้น การสร้างเครือข่ายประสานความร่วมมือเพื่อระดมทรัพยากรและใช้ทรัพยากรร่วมกัน โดยใช้หลักชุมชนสัมพันธ์ในการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีแบบน้ำพึ่งเรือเสือพึ่งป่า

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) กล่าวว่า

.....“โรงเรียนเราไม่ค่อยมีปัญหาเวลาจะขอความร่วมมือหรือขอความอนุเคราะห์จากหน่วยงานอื่น เพราะเราได้รับการสนับสนุนที่ดีเสมอมา เราเองก็ให้ความร่วมมือเขาเวลาเขาเหมือนกัน เราก็ช่วยเขา เขาก็ช่วยเราอยู่แล้ว”.....

1.2.2.3 การบริหารทรัพยากร

การบริหารทรัพยากรเป็นสิ่งที่ผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องมีบทบาทในการดำเนินการเพื่อให้ทรัพยากรทั้งภายในและนอกโรงเรียนถูกนำมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาของโรงเรียน

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษา (ชาย: 52) กล่าวว่า

....“ผมถือว่าการบริหารทรัพยากรสำคัญมากเพราะเป็นกระบวนการที่จะนำเอาปัจจัยต่าง ๆ ไปใช้ให้งานสำเร็จ ถ้าบริหารไม่ได้ใช้ไม่เป็นงานก็ไม่สำเร็จ”....

ดังนั้นผู้บริหารจึงจะต้องมีความชาญฉลาดในการบริหารทรัพยากรอันถือเป็นปฏิบัติการที่สำคัญยิ่ง ซึ่งกระบวนการสำคัญในการบริหารทรัพยากรมีดังนี้

1) การกำหนดนโยบาย และแผนของสถานศึกษา โดยจัดให้มีการทำแผนงานของสถานศึกษาของตนขึ้น เพื่อจะได้ทราบว่า จะต้องทำกิจกรรมอะไรบ้าง และกิจกรรมต่างๆ จะต้องใช้ทรัพยากรใดบ้าง ซึ่งจะต้องระบุอย่างชัดเจน และจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเป็นการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานว่าเราต้องการความสำเร็จอะไร ทั้งในด้านของปริมาณและคุณภาพ และจะต้องวิเคราะห์งานหรือกิจกรรมว่า หากจะต้องการบรรลุเป้าหมายนั้นจะต้องกระทำงานหรือภารกิจอะไรบ้าง

2) กำหนดทรัพยากรที่ต้องการ โดยรวบรวมความต้องการด้านทรัพยากรจากแผนงาน มีการจำแนกเป็นหมวดหมู่ที่ต้องการอย่างชัดเจน การกำหนดทรัพยากรที่ต้องการเป็นการกำหนดเป้าหมายกิจกรรมแล้วจะต้องพิจารณาว่าในการดำเนินกิจกรรมเหล่านั้นจะต้องใช้ทรัพยากรเท่าใด เช่น ต้องการทรัพยากรมนุษย์ เมื่อตีหรือวิเคราะห์ออกมาแล้วจะต้องใช้คนเท่าใด โดยอาจจะวิเคราะห์ออกมาเป็นคน วัน หรือ คน เดือน แล้วแต่ลักษณะของงานหรือระยะเวลาที่จะต้องปฏิบัติงานนั้น นอกจากทรัพยากรมนุษย์แล้วยังต้องการทรัพยากรด้านอื่นๆ อีกหรือไม่ ถ้าหากต้องการ ต้องการเท่าใดจึงจะพอเพียง เช่น ต้องการทรัพยากรเงินเป็นค่าใช้จ่ายค่าตอบแทนเท่าใด ต้องการวัสดุ อุปกรณ์อะไรบ้าง โดยพยายามจำแนกทรัพยากรเหล่านั้นออกเป็นหมวดหมู่และประการสำคัญคือ การกำหนดหรือวางแผนว่าจะใช้ทรัพยากรเหล่านั้นเมื่อไร ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับกิจกรรมและการแสวงหา

3) การแสวงหาทรัพยากร โดยแสวงหาจากแหล่งทรัพยากรต่างๆ เช่น งบประมาณ เงินรายได้ เงินบริจาค ทรัพยากรจากชุมชน การขอความช่วยเหลือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือการระดมทรัพยากรจากฝ่ายต่างๆ

4) การจัดสรรทรัพยากร โดยจัดเรียงลำดับความสำคัญ หรือความพร้อมของโครงการที่จะทำ ซึ่งเมื่อได้ทรัพยากรแล้วผู้บริหารจะต้องจัดสรรทรัพยากรตามเกณฑ์หรือเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น อาจจะจัดสรรตามหลักการต่อไปนี้

4.1) ตามความรีบด่วนของงาน งานหรือกิจกรรมใดถ้าต้องการทำอย่างรีบด่วนเพื่อแก้ปัญหาหรือเพื่อให้สอดคล้องกับกิจกรรมรีบด่วนก็จำเป็นจะต้องจัดสรรให้ก่อน

4.2) เพื่อสืบต่อกิจกรรมเดิม เป็นการจัดสรรเพื่อให้งานเดิมไม่ต้องชะงัก หรือหยุดอยู่กับที่ เช่น การจัดสรรทรัพยากรเงินเพื่อเป็นเงินเดือนแก่เจ้าหน้าที่เดิมจะต้องจัดให้เพื่อให้ได้ปฏิบัติหน้าที่ต่อไป

4.3) เพื่อจัดกิจกรรมเดิมหรือกิจกรรมปกติซึ่งจะต้องทำ เช่น เรื่องของงานธุรการ เป็นต้น

4.4) เพื่อพัฒนางานใหม่ หน่วยงานจะต้องมีการพัฒนาดังนั้นกิจกรรมใหม่ๆ ควรได้รับการสนับสนุนส่งเสริมให้ดำเนินไป

4.5) เพื่อทดแทนของเก่า ทรัพยากรบางอย่างจำเป็นจะต้องจัดสรรให้เพื่อทดแทนของเก่าที่ชำรุดล้าสมัย

5) การใช้ทรัพยากร โดยมีการวางแผนการใช้ เช่นจะใช้กระดาษ ในกิจกรรมใดเพื่อมิให้เก็บไว้โดยเปล่าประโยชน์ และควบคุมการใช้อย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ เมื่อจัดสรรให้แล้วผู้ที่ได้รับการจัดสรรจะนำไปใช้เพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีการควบคุม เพื่อให้การใช้ได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

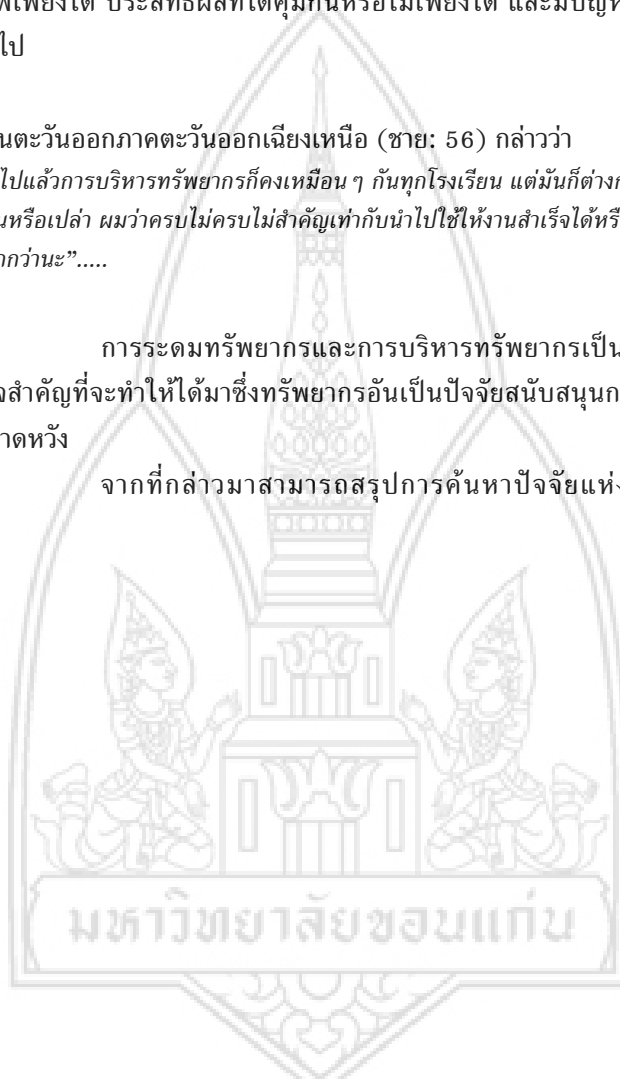
6) การประเมินการใช้ เช่นประเมินผลประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความเพียงพอ ปัญหาและอุปสรรค การประเมิน เป็นการบริหารทรัพยากรขั้นสุดท้ายเพื่อประเมินว่าการใช้ ทรัพยากรนั้นมีประสิทธิภาพเพียงใด ประสิทธิภาพที่ได้คุ้มกันหรือไม่เพียงใด และมีปัญหาประการใดหรือไม่ เพื่อหาทางแก้ไขปรับปรุงต่อไป

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 56) กล่าวว่า

.....“จะไปแล้วการบริหารทรัพยากรก็คงเหมือน ๆ กันทุกโรงเรียน แต่มันก็ต่างกันตรง ที่ว่าทำครบทุกขั้นตอนหรือเปล่า ผมว่าครบไม่ครบไม่สำคัญเท่ากับนำไปใช้ให้งานสำเร็จได้หรือเปล่า ผมมองที่ผลสำเร็จมากกว่านะ”.....

การระดมทรัพยากรและการบริหารทรัพยากรเป็นปฏิบัติการที่จะเกิด ควบคู่กันและถือเป็นภารกิจสำคัญที่จะทำให้ได้มาซึ่งทรัพยากรอันเป็นปัจจัยสนับสนุนการขับเคลื่อนภารกิจ ทางการศึกษาให้บรรลุผลที่คาดหวัง

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปการค้นหาคำปัจจัยแห่งความสำเร็จได้ตั้ง แผนภาพ ดังนี้





ภาพที่ 19 การค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จ

1.3 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Building Relationship)

บุคลากรในโรงเรียนถือเป็นตัวแปรสำคัญที่จะขับเคลื่อนภารกิจไปสู่ความสำเร็จ เพราะเป็นผู้ปฏิบัติการทุกภารกิจทางการศึกษาของโรงเรียน ดังนั้นผู้อำนวยการจะตระหนักถึงการบริหารบุคลากรว่าเป็นงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการทำงานกับคนนั้นเป็นสิ่งที่ละเอียดอ่อนอย่างยิ่ง เนื่องจากบุคคลมีความแตกต่างระหว่างบุคคลในทุกด้าน ดังนั้นความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจว่าบุคลากรในโรงเรียนมีพื้นฐานที่แตกต่างกัน ซึ่งการที่จะทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษานั้น ผู้อำนวยการจะต้องเข้าใจถึงใจของบุคลากร เป็นที่ยอมรับนับถือและได้รับความศรัทธาจากบุคลากรในโรงเรียน มีการเสริมแรงบุคลากร การสร้างความเข้าใจร่วมกันโดยใช้การสื่อสารที่เหมาะสม รวมถึงความสามารถในการจัดการความขัดแย้งและไกล่เกลี่ยหรือแก้ปัญหาการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งการทำงานกับคนถือเป็นปฏิบัติการที่ผู้บริหารจะต้องใช้กลวิธีอันแยบยลในฐานะผู้นำเพื่อให้การขับเคลื่อนภารกิจของโรงเรียนดำเนินไปอย่างมีพลวัต ดังคำกล่าวของผู้อำนวยการโรงเรียนที่สอดคล้องกันต่อไป

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษา (ชาย: 52) กล่าวว่า

.....“ผมว่าสิ่งที่ยากที่สุดในการทำงานให้สำเร็จก็คือการทำงานกับคนหลายคนนี่ละ ถ้าเราทำคนเดียวอาจจะง่ายกว่านะเพราะคิดเองทำเอง แต่งานคงไม่ออกมาดีเท่าไรหรอก เพราะงานโรงเรียนงานมันมีหลายอย่าง หลายฝ่าย ต้องช่วยกันทำ จึงจะสำเร็จได้”.....

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 56) กล่าวว่า

.....“บริหารคนนี่ละอยากที่สุด แต่ถ้าทำได้นี่สุดยอดเลย อะไรมันก็จะดีไปหมด งานก็จะเสร็จด้วยดี เราอยู่ร่วมกันก็มีความสุข”.....

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) กล่าวว่า

.....“ผอ. แต่ละคนก็มีสไตล์การบริหารงานบุคคลต่างกันออกไป แต่ว่าเป้าหมายน่าจะเหมือนกัน คือว่าทำยังไงครูในโรงเรียนของเราถึงจะปฏิบัติงานให้ดีที่สุดและเกิดประโยชน์กับโรงเรียนที่สุด”.....

การปฏิบัติของผู้อำนวยการในประเด็นการทำงานกับคน ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอประเด็นที่ค้นพบจากการลงพื้นที่การวิจัย ดังนี้

1.3.1 การสร้างความเชื่อใจและศรัทธา

การสร้างความเชื่อใจและความศรัทธาถือเป็นปฏิบัติการแรกที่ผู้อำนวยการจะต้องดำเนินการเมื่อก้าวเข้ามาอยู่ในโรงเรียน เนื่องจากการเป็นผู้นำที่ตั้นนั้นจะต้องได้รับการยอมรับจากบุคลากรในโรงเรียนก่อนจึงจะสามารถบริหารบุคคลหรือนำบุคลากรในการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาต่างๆ ได้..... “เริ่มแรกนี่นะเราต้องทำให้ครูเชื่อใจและมั่นใจในตัวเราก่อน เพราะเรามาอยู่ใหม่ๆ เขาอาจจะยังไม่รู้จักเราดีพอ ถ้าทำได้อะไรๆ มันก็จะดีตามมาเองละ”..... (ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษา)

ปฏิบัติการเพื่อสร้างความเชื่อใจและศรัทธาที่ผู้อำนวยการในพื้นที่เป้าหมายได้ปฏิบัติผู้วิจัยขอแนะนำ ดังนี้

1) วางตนเหมาะสม ในการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนนั้นจะต้องตระหนักถึงสถานะของตนเองว่าอยู่ในฐานะผู้นำโรงเรียน เป็นผู้บริหารที่มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานและนำบุคลากรในโรงเรียนเพื่อขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษา ดังนั้นการวางตนที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่และสถานะทางสังคมจึงถือเป็นหัวใจสำคัญของผู้อำนวยการโรงเรียนเพื่อให้บุคลากรเกิดความเชื่อใจและศรัทธาในการเป็นผู้ตามที่มีความยินดีที่จะปฏิบัติตามการนำของผู้อำนวยการโรงเรียนในทุกภารกิจด้วยความร่วมมือเป็นอย่างดี

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 56) กล่าวว่า

.....“ผอ.ต้องวางตัวให้สมกับที่เป็น ผอ. แต่ก็ไม่ใช่ว่าทำตัวเป็นเจ้านาย เพียงแต่ทำให้เขาเคารพและเกรงใจ ต้องอย่างให้เขาว่าเราได้ ว่า ขนาด ผอ.ยังเป็นยังงั้นยังงี้เลย จะเอาอะไรกับครูละ ถ้ายังงั้นนะ แยะเลย ผมว่าคนที่จะมาเป็น ผอ. ก็น่าจะมีรู้อยู่แล้วว่าจะไรควรไม่ควร แต่เอาเข้าจริง ๆ ก็ไม่รู้ว่ใครนะทำได้แคไหน มันอยู่ที่ตัวเองนี่แหละ”.....

การวางตนที่เหมาะสม คือ การดำรงตนอยู่ในครรลองอันดีงามของความเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน ทั้งกาย วาจา และใจ มีความสำรวมและมีตระวังในการแสดงออกอย่างมีสติระลึกรู้อยู่เสมอถึงบทบาทหน้าที่อันควรกระทำ ใช้ความคิดพิจารณาถึงสิ่งที่ถูกที่ควรสิ่งที่ชอบและมีชอบในการกระทำ

น้อมนำเอาหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาว่าด้วยหลักของความเป็นผู้นำมาใช้ในการทำงาน ได้แก่ พรหมวิหาร 4 ซึ่งถือเป็นหลักธรรมของผู้นำ การดำรงตนอย่างมีสติของผู้อำนวยการโรงเรียนนั้นจะทำให้ผู้อำนวยการปฏิบัติตนด้วยความไม่ประมาทและไม่เกิดความผิดพลาดอันเป็นบ่อเกิดของความเสื่อมเสียและลดความเชื่อใจและศรัทธาจากบุคลากรทั้งในและนอกโรงเรียน ถือเป็น การสร้างภาพลักษณ์ของความเป็นผู้อำนวยการที่ดีและเผยแพร่กิจกรรมอันเหมาะสมออกมาให้เป็นที่ประจักษ์แก่สายตาของบุคลากรในโรงเรียน

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) กล่าวว่า

..... “ผอ.ก็ต้องมีศีลมีธรรมประจำตัว อาจจะไม่ถึงขั้นธรรมะธรรมโมหรือ ธรรมดานี้ละ เพียงแต่อย่าประมาทก็พอ อย่างถ้ามีงานมีการเกิด ผอ.เขาไม่เป็นท่าก็เสียหาย พลาดทีเดียวก็แย่กว่าที่คิดนะ ต้องคุมตัวเองให้ได้ แต่ก็ไม่ได้ห้ามโน่นห้ามนี่ไปหมด เอาพอประมาณ แค่นี้ก็คงพอรู้เรื่องมั้ง”.....

การรักษาศีลและปฏิบัติตนตามหลักธรรมคำสั่งสอนทางพระพุทธศาสนา เป็นการน้อมนำเอาหลักปฏิบัติที่ดั่งงามมาเป็นแบบอย่างในการวางตน เมื่อสามารถรักษาศีลได้อย่างเหมาะสมแล้ว ย่อมเป็นบ่อเกิดแห่งความมีสมาธิซึ่งจะทำให้ผู้อำนวยการมีความระมัดระวังรอบคอบและสำรวมในการวางตนอย่างเหมาะสม และผลอันสูงสุดก็คือการเกิดปัญญาและเกิดอัตลักษณ์ของความเป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับนับถือ ได้รับความไว้วางใจ และความศรัทธาจากบุคลากรในโรงเรียน ความมีปัญญานี้เองจะนำมาสู่การแสดงออกซึ่งความเป็นเอกัตตบุคคลทางการบริหารและเป็นที่มาของปฏิบัติภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนของผู้อำนวยการโรงเรียน

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (ชาย: 52) กล่าวว่า

..... “คนเป็น ผอ.ก็ต้องรู้ผิดชอบชั่วดีพอสมควรถึงจะมาเป็น ผอ. ได้ ทำอะไรก็ตามนะถ้ามีคุณธรรมหรือมีธรรมะประจำใจอะไรก็จะดีไปหมด นักเรียนก็จะเคารพศรัทธา ครูเขาก็จะนับถือ คนเป็น ผอ.ทำได้ไม่ยากหรอกถ้าจะทำเพราะคิดที่จะมาเป็น ผอ. ก็ยังกล้าคิดเลย พอมาเป็น ผอ.แล้ว ก็ต้องทำให้ได้ดี แต่ก็มียุ่รอกคนที่ทำไม่ได้นะ แต่ก็ดูเอาว่าโรงเรียนเขาเป็นยังไง ครูเขาเป็นยังไง เป็น ผอ.เหมือนกันนะ แต่เนื้อในไม่เหมือนกันหรอก”.....

2) ปฏิบัติงานเป็นตัวอย่าง ในที่นี้หมายถึง การแสดงออกซึ่งความมุ่งมั่นตั้งใจ และทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้เป็นที่ประจักษ์เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในโรงเรียนเป็นการสร้างความเชื่อใจและความศรัทธาจากบุคลากรในโรงเรียน ในประเด็นนี้สอดคล้องกับการวางตัวของผู้อำนวยการโรงเรียนแต่มุ่งประเด็นไปที่การปฏิบัติงานในการกิจทางการศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร โดยบุคลากรสามารถยึดถือเป็นแบบอย่างและดำเนินรอยตามการทำงานได้

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ โรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 48) กล่าวว่า

..... “ท่าน ผอ. คนนี้ตั้งใจทำงานมากครับ ผมเห็นแล้วบางทีรู้สึกอายท่านที่ทำงานไม่เต็มที่ ก็เลยพยายามแอ็คทีฟตัวเองขึ้น ได้บ้างไม่ได้บ้าง มีผลนะผมว่า ถ้า ผอ.เป็นตัวอย่างครูก็ต้องทำตาม ถ้าไม่ทำตามก็แปลว่าย้อนศรัทธาผู้บริหาร ความดีความชอบไม่ต้องพูดถึง”.....

การขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาในโรงเรียนหลายประการต้องการแบบอย่างเพื่อเป็นแม่แบบการปฏิบัติงาน ผู้อำนวยการจะต้องสามารถทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน ซึ่งแม้ว่างานของผู้อำนวยการโรงเรียนและงานของบุคลากรในโรงเรียนจะมีความแตกต่างกันโดยธรรมชาติของบทบาทและหน้าที่แต่งานของฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการก็มีความเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกันอย่างแยกออกไม่ได้ ดังนั้นเมื่อผู้นำดีก็จะส่งผลให้ผู้ตามดีไปด้วย

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศึกษาและพลศึกษาโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 45) กล่าวว่า

.....“งานอะไรที่ ผอ. ออกโรงเอง หรือทำเป็นตัวอย่างได้ สังเกตว่าครูก็จะกระตือรือร้นด้วยนะ บางที ผอ. ไม่ได้ทำอะไรมากหรอก แต่ให้ความสนใจหรือพูดถึงงานนั้น คนที่เกี่ยวข้องเขาก็รู้สึกจุกใจใหญ่ ยิ่งถ้าถามว่า งานเสร็จหรือยัง หรือไปถึงไหนแล้ว ครูยิ่งกลัวว่าจะถูกเพ่งเล็ง เลยต้องรีบทำงานให้เสร็จ ไม่แค่นั้นนะ ถ้า ผอ. สนใจมาก ๆ งานก็ยิ่งออกมาดีเพราะกลัว ผอ. ตำหนิ”.....

การเป็นแบบอย่างที่ดีนี้จะมีประโยชน์อย่างยิ่งเมื่อต้องการเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ทั้งนี้อาจมีวัฒนธรรมการทำงานบางประการที่เป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษา หรือการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การที่จะทำให้บุคลากรยอมรับนับถือและปฏิบัติตามผู้อำนวยการด้วยดีนั้น สิ่งสำคัญคือ ผู้อำนวยการต้องสามารถทำได้ให้เห็น และเป็นที่ยอมรับจึงจะนำมาซึ่งการโอนอ่อนผ่อนตามยอมรับนับถือและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานตามที่ผู้อำนวยการคาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้น

3) สร้างความคุ้นเคย ความคุ้นเคยระหว่างผู้อำนวยการโรงเรียนและบุคลากรโรงเรียนมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความสัมพันธ์อันดีในฐานะบุคลากรในโรงเรียนที่เปรียบเสมือนกับครอบครัวแห่งที่สอง ซึ่งมีภารกิจร่วมกันในการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษา ความคุ้นเคยและความสนิทสนมเป็นพื้นฐานที่ดีในการสร้างความเชื่อใจและความศรัทธาในตัวผู้อำนวยการโรงเรียน หากผู้อำนวยการสามารถสร้างความคุ้นเคยและความเป็นกันเองให้เกิดขึ้นได้ก็จะทำให้เกิดบรรยากาศที่อบอุ่นในการทำงานร่วมกัน

รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคคล โรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (ชาย: 53) กล่าวว่า

..... “ ผอ. ต้องรู้จักครูทุกคนในโรงเรียน และต้องสร้างความคุ้นเคยอย่างทั่วถึงด้วยนะ โดยทั่วไปครูเขาจะชอบความเป็นกันเอง ไม่มีใครชอบ ผอ. หน้าขริม ๆ วางท่าว่าเป็นเจ้านายหรอก”.....

วิธีการที่ผู้อำนวยการจะสามารถใช้ในการสร้างความคุ้นเคยกับบุคลากรในโรงเรียนสามารถทำได้หลายประการ เช่น การพบปะพูดคุย หรือการเยี่ยมเยียนตามห้องเรียน ห้องพักครู ห้องกลุ่มสาระ หรือห้องปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งผู้อำนวยการจะต้องเสียสละเวลาในการสร้างความสัมพันธ์อันดี บางครั้งอาจมีการจัดกิจกรรมงานเลี้ยงสังสรรค์ หรืออาจมีการจัดกิจกรรมทัศนศึกษาเพื่อสร้างความสนิทสนมคุ้นเคย

ครูวีเชียร (กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์) โรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 45) กล่าวว่า

.....“ท่าน ผอ.ชอบเดินรอบโรงเรียนนะ ไปแอบดูครูสอนก็มี แรก ๆ ก็เกร็งเหมือนกัน ต่อมาก็ชินแล้ว บางที่ท่านก็ไปคุยกับคนโน้นคนนี้ แวะไปห้องพักครู มีโอกาสดูงานเลี้ยงสังสรรค์ เช่น ปีใหม่ ปิดกล่องซอล์ งานกีฬา แล้วแต่โอกาส ไปทัศนศึกษานี้มีประจำทุกปีนะ ผมชอบสไตน์แบบนี้ล่ะเป็นกันเองดี”.....

ผู้อำนวยการจะต้องบริหารเวลาในการทำงานและเวลาในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรในโรงเรียนให้ได้ เพื่อให้ไม่เกิดช่องว่างระหว่างบุคลากรฝ่ายปฏิบัติงานกับผู้บริหาร ซึ่งจะทำให้บุคลากรรู้สึก ว่า ผู้อำนวยการเป็นนายหรือผู้บังคับบัญชาที่อยู่ในระดับที่แตกต่างจากบุคลากร มีการแบ่งแยกชนชั้น ซึ่งส่งผลถึงการทำงานที่เป็นไปเพียงเพราะคำสั่งเจ้านาย และปฏิบัติให้แล้วเสร็จผ่าน ๆ ไป และบางครั้งอาจเกิดการต่อต้านหากผู้อำนวยการถือยศถาบรรดาศักดิ์และคิดว่าตนเป็นเจ้านาย และไม่เข้าอกเข้าใจบุคลากร มีผู้บริหารโรงเรียนบางแห่งที่แทบจะไม่อยู่โรงเรียน จึงมีโอกาสพบปะบุคลากรน้อยมาก ความสัมพันธ์ก็อาจเกิดขึ้นในเชิงลบ และขาดความสนิทสนมคุ้นเคยและเข้าอกเข้าใจกัน ซึ่งถือเป็นอุปสรรคที่สำคัญอย่างยิ่งในการประสานความร่วมมือเพื่อขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาและยากที่จะเป็นที่ยอมรับของบุคลากร

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) กล่าวว่า

..... “ที่จริงงาน ผอ.ก็เยอะนะ ออกไปข้างนอกก็บ่อย แต่ก็ต้องไม่ลืมโรงเรียนตัวเอง เดี่ยวครูจำหน้า ผอ.ไม่ได้ ถ้าพอมีเวลาอยู่โรงเรียนก็ต้องใช้เวลาให้คุ้มค่า พบปะนักเรียนหน้าเสาธงบ้าง พบปะเพื่อนครูบ้างตามสมควร งานนอกอะไรพอเสี่ยงหรือปฏิเสธได้ก็ต้องปล่อยบ้าง บางคนเข้าโรงเรียนนั่งเซ็นเอกสารเสร็จก็ออกโรงเรียนทันที บางคนไม่โผล่กลับมาโรงเรียนอีกเลยทั้งวันไม่รู้หายไปไหน ที่จริงถ้าไปติดต่องานหรือประชุมก็ไม่น่าเกินครึ่งวันหรอก ผมว่ามีเยอะนะ ถ้าบริหารเวลาเป็นมันจะไม่เป็นยังงี้”.....

ดังนั้นความคุ้นเคยและความรู้สึกเป็นครอบครัวเดียวกันจึงถือเป็นภารกิจที่ผู้อำนวยการจะต้องหากิจกรรมเพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีให้เกิดขึ้นในโรงเรียน จึงจะสามารถสร้างความเชื่อใจและความศรัทธาจากบุคลากรในโรงเรียนได้

4) แสดงความจริงใจให้ประจักษ์ เกี่ยวเนื่องจากการวางตน การปฏิบัติงานเป็นตัวอย่าง และการสร้างความคุ้นเคย ความจริงใจนี้เป็นนามธรรมอันอยู่ในความรู้สึกนึกคิด แต่ก็สามารถแสดงออกให้เห็นได้ผ่านพฤติกรรมทางกาย และวาจา ซึ่งบุคลากรจะสามารถสัมผัสได้ถึงความจริงใจหรือความเสแสร้งในสิ่งที่ผู้อำนวยการแสดงออก ความจริงใจจะมีความสม่ำเสมอและเป็นธรรมชาติ ส่วนการเสแสร้งจะเป็นเพียงชั่วครั้งชั่วคราวไม่คงที่จนทำให้บุคลากรจับได้ว่าสิ่งที่แสดงออกนั้นไม่ใช่ความจริงใจ

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 56) กล่าวว่า

..... “ความจริงใจนี้สำคัญ ถ้าเราจริงใจกับเขาเขาก็จริงใจกับเรา ถ้าเราไม่จริงใจกับเขาเขาก็คงเหมือนกับเรานี้แหละ ผอ.ต้องมีความจริงใจทั้งความคิด คำพูด การกระทำ ทุกอย่างว่างั้นเถอะ”.....

การแสดงความจริงใจให้ประจักษ์นั้นจะต้องอาศัยปฏิบัติการอื่น ๆ มาเสริมสร้างอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ ผู้อำนวยการจะต้องวางตนเหมาะสมอย่างสม่ำเสมอทุกเวลาทุกสถานที่ จนเป็นภาพลักษณ์ที่ติดตามบุคลากรทั้งในและนอกโรงเรียน จะต้องปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังและความสามารถ ให้เป็นแบบอย่างการปฏิบัติงานที่ดีแก่บุคลากรในโรงเรียนจนเป็นที่ยอมรับ จะต้องสร้างความสนิทสนมคุ้นเคย และความเป็นกันเองให้บุคลากรในโรงเรียนรู้สึกว่าคุณผู้อำนวยการมีมนุษยสัมพันธ์และไมตรีอันดี ไม่ถือยศถือศักดิ์ ไม่อวดศักดิ์ดาบารมีหรือชอบใช้คำสั่งในฐานะที่ตนเป็นเจ้านาย ทำงานด้วยแล้วมีความสุข ซึ่งหากผู้อำนวยการสามารถแสดงสิ่งเหล่านี้ออกมาให้เป็นที่ประจักษ์ได้ก็จะทำให้บุคลากรมองเห็นความจริงใจ และเกิดความเชื่อใจ และศรัทธาในตัวผู้อำนวยการโรงเรียน ดังนั้นผู้อำนวยการจึงต้องปฏิบัติตนให้สม่ำเสมอ และระลึกอยู่เสมอว่า การทำงานกับคนนั้นเป็นสิ่งที่ยากและ ซับซ้อนเพราะแต่ละบุคคลมีพื้นฐานที่แตกต่างกัน การสร้างความเชื่อใจ และความศรัทธาจึงเป็นกุญแจดอกสำคัญที่จะไขไปสู่ความร่วมมือเพื่อขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาของโรงเรียนต่อไป

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (ชาย: 52) กล่าวว่า

..... “การสร้าง ความเชื่อใจ ศรัทธาในตัวเรา เกิดมาจากความจริงใจที่เราได้ แสดงออกให้คนอื่นเห็น เป็นคุณสมบัติสำคัญของ ผอ.”.....

1.3.2 การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานนั้นถือว่าเป็นสิ่งที่ผู้อำนวยการจะต้องตระหนักถึงความสำคัญและปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพราะการสร้างแรงจูงใจเป็นการเติมพลัง และการกระตุ้นการทำงาน ของบุคลากรในการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษา การเสริมแรงที่เหมาะสมจะเป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงาน เป็นการสร้างเจตคติที่ดีและทัศนคติที่ดีต่อการทำงานซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานอันจะเป็นตัวแปรตามที่เกิดขึ้น

การสร้างแรงจูงใจถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การทำงานกับคนหรือการบริหารงานบุคคลสามารถขับเคลื่อนภารกิจไปได้ด้วยความร่วมมืออันดี ความเสียสละและความทุ่มเทในการทำงาน ตลอดจนความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากรในโรงเรียน แรงจูงใจที่ดีในการทำงาน เป็นส่วนที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานและการแสดงออกของบุคลากรโรงเรียน ในการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียนจึงต้องมีกลวิธีในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งการสร้างแรงจูงใจที่ผู้วิจัยขอเสนอในที่นี้ คือ การเสริมแรง

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) กล่าวว่า

..... “ผมว่าการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่ดีที่สุดคือ การเสริมแรง เพราะการเสริมแรง จะกระตุ้นให้ครูทำงานด้วยความตั้งใจมากยิ่งขึ้น และทำให้ได้ผลงานที่ออกมาดียิ่งขึ้นด้วย”.....

การเสริมแรง (Reinforcement) หมายถึง การทำให้พฤติกรรมการตอบสนองเกิดขึ้นอีก หรือมีความถี่ของการแสดงพฤติกรรมเพิ่มขึ้น โดยให้สิ่งเร้าที่เป็นตัวเสริมแรงแก่บุคลากรหลังจากที่แสดงพฤติกรรมแล้ว ในทางการบริหารนั้น ผู้อำนวยการจะต้องใช้การเสริมแรงในการบริหารบุคลากรโดยการให้สิ่งเร้าที่ดีเพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนมีความกระตือรือร้นที่จะแสดงออกซึ่งการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและเต็มตามศักยภาพเพื่อให้ผลที่ปรากฏในการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษานั้นรักษาระดับคุณภาพและมีเสถียรภาพอย่างยั่งยืน

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษา (ชาย: 52) กล่าวว่า

.....“การเสริมแรงทำให้ครูทำงานได้ดีขึ้น เพราะเป็นทั้งกำลังใจและแรงกระตุ้นให้เกิดความพยายามในการทำงานให้สำเร็จ”.....

การเสริมแรงมี 2 ประเภท คือ การเสริมแรงทางบวก และการเสริมแรงทางลบ แต่สำหรับการบริหารงานที่ตั้นั้นควรจะเป็นการเสริมแรงทางบวกเพื่อให้เกิดเจตคติที่ดีในการทำงาน ถือเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้อำนวยการที่จะต้องให้การเสริมแรงเพื่อจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเต็มใจ ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 56) กล่าวว่า

.....“เสริมแรงเป็นเรื่องของจิตวิทยาการทำงาน ผู้บริหารต้องมีจิตวิทยาการบริหาร โดยเฉพาะทำงานกับคนต้องเข้าใจ ใคร ๆ ก็ชอบให้คนอื่นชอบคนอื่นชมเป็นธรรมดา อะไรที่พอทำแล้วทำให้ครูมีกำลังใจก็ต้องทำ เพราะครูก็เป็นคนที่มีความรู้สึกเหมือนกัน ถ้าเขาได้ยาดี้ เขาก็มีกำลังใจทำงานดี”

จากการลงพื้นที่เป้าหมายพบว่าผู้อำนวยการโรงเรียนได้ใช้การเสริมแรงเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยใช้เทคนิควิธีการที่สำคัญดังนี้

1) การให้ผลตอบแทนในพฤติกรรมเชิงบวก เมื่อบุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติดีประสบความสำเร็จในการทำงานผู้อำนวยการต้องแสดงการยอมรับ ชมเชยให้ทราบโดยทั่วกัน ได้แก่ การแจ้งต่อที่ประชุม การประกาศประชาสัมพันธ์ต่อที่สาธารณชน การมอบรางวัล ใบประกาศเกียรติคุณ การให้ผลตอบแทนนี้จะเป็นการสร้างเสริมกำลังใจในการทำงานและความภูมิใจในการปฏิบัติหน้าที่แต่ถ้าเป็นข้อตำหนิต้องตักเตือนเป็นส่วนตัว เพราะตามหลักการทฤษฎีการจูงใจนั้น ปัจจัยจูงใจที่มีระดับการจูงใจสูงสุด ได้แก่ การได้รับการยอมรับและการได้รับความสำเร็จ

2) ร่วมกันตัดสินใจ คนจะทำงานได้ดีขึ้นเมื่อเขารู้สึกได้มีส่วนร่วมในการให้กับทีมได้แสดงออกถึงความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ของเขาให้ผู้อื่นรับรู้ เพราะคนทุกคนต้องการรู้สึกว่าเป็นคนสำคัญและมีคุณค่า ผู้อำนวยการจึงควรให้ความสนใจผู้ปฏิบัติงานทุกคน โดยการมอบหมายงานอย่างเหมาะสม ให้ได้แสดงความคิดเห็นเป็นการให้โอกาสเขาได้แสดงความสามารถ และช่วยให้ทราบความคิดของเขาว่าสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรหรือไม่ วิธีการที่สามารถใช้ได้อย่างได้ผลคือ การจัดประชุมทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การมอบหมายงานหรือการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงออกซึ่งความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ โดยเฉพาะการแสดงความคิดเห็นและทรรศนะเกี่ยวกับการวางแผนและตัดสินใจดำเนินการที่บุคลากรมีส่วนร่วมจะทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเขามีส่วนร่วมในความรับผิดชอบที่จะขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาให้ประสบความสำเร็จ

3) ให้ข้อติชมเชิงสร้างสรรค์ สิ่งที่ยากสำหรับผู้อำนวยการและต้องเรียนรู้ คือ การติชมเชิงสร้างสรรค์ทั้งการแสดงออกทางวาจาและพฤติกรรมสอนต่อการปฏิบัติงาน การคงสัมพันธภาพในการทำงานที่ดีและจริงใจ ให้ความนับถือซึ่งกันและกันมีความสำคัญ แต่สามารถทำอย่างมีเหตุผลและยุติธรรม การชมต้องทำอย่างเปิดเผย ส่วนการติต้องทำเป็นส่วนตัวและจะต้องใช้คำพูดเชิงบวกและเสริมแรงให้เกิดการพัฒนาข้อบกพร่องหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

4) การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสะดวกสบายใจในการปฏิบัติงาน

4.1) การดูแลเรื่องอาคารสถานที่ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในโรงเรียน รวมถึงการจัดห้องสำนักงาน หอปฏิบัติงานของฝ่ายและกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งอาจอยู่ในลักษณะของห้องพักครูที่เป็นสัดส่วน ทำให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน

4.2) การจัดหาเครื่องมือ เครื่องใช้และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ เพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาให้เพียงพอ และมีคุณภาพดี สะดวกต่อการใช้งาน ได้แก่ อุปกรณ์สำนักงาน ตำรา คู่มือครู หนังสือเรียน สื่อวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และเปิดโอกาสให้บุคลากรครูแจ้งความจำเป็นกรณีต้องการวัสดุอุปกรณ์อื่นๆ ซึ่งฝ่ายการเงินและพัสดุจะต้องได้รับมอบหมายให้ดำเนินการสนับสนุนอย่างทันทั่วถึง

4.3) สร้างบรรยากาศของการทำงานที่ดี บุคลากรทุกคนมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน มอบหมายภารกิจให้บุคลากรมีบทบาทหน้าที่เหมาะสมกับปริมาณงาน ให้บุคลากรมีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็น ข้อตกลงเกี่ยวกับค่านิยมและเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทำความรู้จักบุคลากรแต่ละคนเป็นอย่างดี รู้ว่าเขาต้องการความช่วยเหลืออะไรที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและควรให้รางวัลอะไรกับแต่ละคน ทำความชัดเจน ประเมิน และให้แรงเสริมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับเป้าหมายและความคาดหวังของโรงเรียน จากการศึกษาปรากฏการณ์การปฏิบัติงานในโรงเรียนพบว่าลักษณะของบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีลักษณะดังนี้ คือ บุคลากรในโรงเรียนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานคือ คณะทำงานเพื่อพัฒนางานของโรงเรียน มีการสื่อสารที่ชัดเจนทั้งสองทางคือ จากบุคลากรสู่ผู้อำนวยการและจากผู้อำนวยการสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น บุคลากรทุกคนตระหนักและปฏิบัติหน้าที่เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน การให้คุณค่าพฤติกรรมที่ดีและให้แรงเสริมพฤติกรรมนั้นๆ โดยเฉพาะพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษา มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องในทุกรูปแบบที่สามารถดำเนินการได้ เช่น การจัดอบรมสัมมนาภายใน การส่งบุคลากรได้รับการพัฒนาจากหน่วยงานภายนอก การส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การมอบหมายให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีอำนาจในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้สำเร็จ บนวิถีทางและวิธีการของตนเองตามความแตกต่างระหว่างบุคคลซึ่งทั้งงานและบุคคลที่ปฏิบัติงานต้องได้รับการยอมรับ การสร้างความรู้สึกเชิงบวกให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกดีเกี่ยวกับงานและผู้ร่วมงาน

อย่างไรก็ตามต้องระมัดระวังการบั่นทอนกำลังใจหรือการลดแรงจูงใจในการทำงานจากบรรยากาศการทำงานที่ไม่เสริมสร้างกำลังใจแก่บุคลากรซึ่งลักษณะของบรรยากาศในการทำงานที่ไม่ดีที่ผู้อำนวยการต้องระมัดระวังไม่ให้เกิดขึ้นได้แก่ การแบ่งแยกพวกในที่ทำงาน พวกเขาพวกเขาเราผู้ปฏิบัติงานร้องทุกข์หรือบ่นตลอดเวลาหรือไม่มีการสื่อสารสัมพันธ์กันเลย ผู้ปฏิบัติงานไม่อยากมาทำงานผู้ปฏิบัติงานใหม่รู้สึกโดดเดี่ยว การสื่อสารจากบนลงล่างมีน้อย หรือไม่มีเลย นโยบายเปิดใจมี แต่ไม่มีการปฏิบัติจริง มีการระบุปัญหาตลอดเวลา แต่ไม่มีความพยายามที่จะแก้ปัญหา และการวิเคราะห์งานล้มเหลวและมีความพยายามน้อยมากหรือไม่มีเลยที่จะแก้ปัญหา ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลอย่างยิ่งต่อแรงจูงใจในการทำงาน ผู้อำนวยการควรมีมาตรการป้องกันปัญหาดังกล่าว ด้วยการให้ความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างใกล้ชิด

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษา (ชาย: 52) กล่าวว่า

..... “ผู้บริหารจะต้องทำให้ครูเกิดกำลังใจในการทำงาน ให้รางวัลเขาบ้าง ให้คำแนะนำเขาบ้าง ช่วยเหลือเท่าที่จะช่วยได้ ครูจะได้สบายใจ”.....

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) กล่าวว่า

....“เราต้องทำโรงเรียนให้หน้าอยู่ เพราะเราทำงานที่นี่ทั้งวัน ถ้าบรรยากาศดี อารมณ์ก็ดี งานก็ดีด้วย ครูนักเรียนมาเขาก็มีความสุข อยากอยู่อยากเรียน”.....

5) การพัฒนาวิชาชีพให้ก้าวหน้าตลอดเวลา เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนเห็นคุณค่าของวิชาชีพทางการศึกษาและคุณค่าในตนเอง มีความภาคภูมิใจในวิชาชีพ ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่สำคัญและจะทำให้บุคลากรมีความเสียสละในการทำงาน โดยมีหลักการพัฒนา คือ การพัฒนางานบุคลากรในโรงเรียน บุคลากรครู เป็นการปรับปรุงงานให้มีมาตรฐานทางวิชาการให้เห็นเป็นรูปธรรม เพราะงานทางการศึกษา โดยเฉพาะวิชาชีพครู เป็นงานที่มีคุณค่า มีความสำคัญในการสร้างสรรค์ทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสมบูรณ์ทั้งกาย วาจา ใจ มีคุณธรรม คุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีความรู้

ผู้อำนวยการจะต้องส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรทางการศึกษามีการศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่องทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการจัดและเข้าร่วมประชุม อบรมทางวิชาการต่าง ๆ มีการศึกษาวิจัย และนำผลงานวิจัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน และเผยแพร่ให้เป็นที่ทราบโดยทั่วกัน

ครูวิชา (กลุ่มสาระการเรียนรู้เทคโนโลยี) โรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (ชาย: 37) กล่าวว่า

.... “ท่าน ผอ. ส่งเสริมให้ครูในโรงเรียนเข้ารับการอบรมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเสมอ ท่านให้ทำรายงานเสนอด้วย และโรงเรียนเราก็มียังมีครูที่ไปศึกษาต่อกันหลายคน ส่วนใหญ่ก็เรียนภาคพิเศษกันนะ”.....

ครูสุตาพร (กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะฯ) โรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (หญิง: 36) กล่าวว่า

.... “ครูโรงเรียนเราก็ไปอบรมกันบ่อยนะ เวลาว่างอบรมสัมมนาอะไร ผอ.ก็ส่งครูที่เกี่ยวข้องไป ส่วนใหญ่ครูเขารู้หน้าที่ดี ยิ่งบางคนเสนอขออนุญาตไปเองก็มี ท่าน ผอ.ก็ไม่ว่าอะไร หลายกิจกรรมที่โรงเรียนสนับสนุนงบประมาณค่าเดินทาง หรือค่าลงทะเบียน เพียงแต่ว่าเรื่องที่ต้องมีประโยชน์สามารถเอามาใช้ในการทำงาน”.....

ครูนพคุณ (กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษาฯ) โรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 46) กล่าวว่า

....“เดี๋ยวนี้เขากำหนดไว้ว่า ครูต้องมีการพัฒนาตนเองทุกปีการศึกษา เป็นระเบียบที่เราที่รู้จักกันอยู่ โรงเรียนเองก็ต้องสนองนโยบายด้วย ใคร ๆ ก็เลยต้องไปอบรมกันให้ครบตามนโยบาย อย่างว่าแต่ครูผู้สอนเลยนะ ฝ่ายบริหารทุกคนก็ต้องไปเหมือนกัน ผอ.โรงเรียนที่แกยังสนับสนุนให้ไปเวลามีหนังสือเข้ามาที่แท้ก็ไปอบรมกันยังกะไปเอาบุญ”.....

6) หลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่บั่นทอนแรงจูงใจ หรือทำให้คนหมดกำลังใจในการทำงาน เช่น การดูถูก ดูแคลนบุคลากร การตำหนิติเตียนบุคลากรต่อหน้าบุคคลอื่น ไม่สนใจความรู้สึกส่วนตัวของบุคลากร ไม่เปิดเผยหรือไม่บอกความรู้สึกสนใจของตนเองให้ทราบทำให้รู้สึกกลับ ไม่แสดงออกถึงความพอใจให้ปรากฏ ไม่เคยช่วยให้บุคลากรมีความงอกงาม ไม่ไวต่อความรู้สึกของบุคลากร แสดงความอึดอัด เบื่อหน่าย รำคาญ เมื่อบุคลากรขาดความสามารถ ตัดสินใจไม่แน่นอนทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกไม่สามารถพึ่งพาผู้อำนวยการได้ พฤติกรรมบั่นทอนกำลังใจอาจเกิดขึ้นจากความไม่ตั้งใจหรือเกิดขึ้นจากความบังเอิญ โดยผู้อำนวยการไม่รู้ตัว เพราะบางครั้งคำพูดหรือการกระทำที่แสดงออกต่อบุคลากรนั้นอาจกระทบกระเทือน

ต่อจิตใจหรือมีผลต่อความรู้สึกอย่างที่ผู้อำนวยการคาดไม่ถึงเพราะพื้นฐานของแต่ละคนไม่เหมือนกัน ดังนั้น การตอบสนองต่อสิ่งต่าง ๆ ย่อมแตกต่างกัน บางคนจะนำคำตำหนิหรือแนะนำไปพัฒนาตนเองเพื่อให้ตนเอง มีพัฒนาการทำงานที่ดีขึ้น ในขณะที่บางคนเก็บไปคิดเล็กคิดน้อยและแสดงพฤติกรรมต่อต้าน ซึ่งจากที่กล่าวมา แสดงให้เห็นว่า คำพูดหรือพฤติกรรมเดียวกันอาจใช้ไม่ได้ผลกับบุคคลต่างกัน จึงเป็นเรื่องที่ผู้อำนวยการจะต้อง ระวังระมัดระวัง โดยสิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้อำนวยการจะต้องปฏิบัติในการทำงานกับคนคือ การรู้จักบุคคลากรในโรงเรียน อย่างทั่วถึงและเข้าอกเข้าใจถึงความแตกต่างและตัวตนของแต่ละบุคคล จึงจะสามารถเลือกแสดงออกพฤติกรรม หรือคำพูดกับแต่ละบุคคลได้อย่างเหมาะสมและไม่เป็นการบั่นทอนกำลังใจหรือแรงจูงใจในการทำงาน

ครูสุทธิรักษ์ (กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา) โรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษา (ชาย: 40) กล่าวว่า
“ท่าน ผอ. พี่แกใจดี พูดเพราะ ไม่ตำหนิครูซึ่งซึ่งหน้าหรอก ถ้ามีอะไรจริง ๆ แกก็เรียก เข้าพบพูดคุยเป็นการส่วนตัว แต่ก็ไม่ใช่เรียสนะ ส่วนมากก็แนะนำให้กำลังใจ ใครๆ เขาก็รู้กันทั้งนั้นแหละว่า ผอ.แกไม่เรื่องมาก อยู่กะแกก็สบายใจ”.....

ครูธิดาพร (กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์) โรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (หญิง: 42) กล่าวว่า

.....“ครูที่มีมีความสุขในการทำงานดิฉัน ผอ.ท่านใจดี สบายๆ ไม่เคยทำอะไรให้ครูรู้สึก หดท้อกำลังใจในการทำงานหรอก ท่านเติมไฟให้ครูอยู่เสมอๆ พี่ว่าคำพูดท่านให้ข้อคิดอะไรดี ๆ เยอะเลย อย่างว่าไม่สำคัญนะ คำพูดนี้แหละสำคัญที่สุด โดยเฉพาะ ผอ. คำพูดท่านเหมือนประกาศิตเลย บางทีเรื่องหนักก็กลายเป็นเรื่องเบากำลังใจสำคัญของคุณครูในโรงเรียนก็มาจาก ผอ. นี้ละ”.....

ครูสมนต์ (กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์) โรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (หญิง: 40) กล่าวว่า

.....“ผอ. ท่านน่ารักมาก เป็นกันเองกับคณะครู ท่านเข้าใจครูเรานะ ท่านพูดให้กำลังใจ อยู่เสมอโดยเฉพาะเวลาประชุมกัน ท่านพูดดีมาก ที่จริงโรงเรียนไหน ๆ ก็มีครูหลายประเภทอยู่ด้วยกันทั้งนั้นแหละ เพียงแต่ว่า ผอ.จะเข้าใจหรือเข้าใจถึงครูทุกคนไหม ผอ.ที่นี้ท่านมีนโยบายเสริมสร้างกำลังใจ มากกว่าว่ากล่าวตักเตือนนะ”.....

จากที่นำเสนอแสดงให้เห็นว่า กำลังใจเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับบุคลากรในการทำงาน และสิ่งที่จะสามารถสร้างเสริมกำลังใจได้ดีที่สุดคือ “คำพูดและการแสดงออกของผู้อำนวยการ”

1.3.3 การสร้างเครือข่าย

การสร้างเครือข่ายถือเป็นปฏิบัติการที่สำคัญซึ่งจะต้องดำเนินการเพื่อประสานความร่วมมือในการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาจากทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการสนับสนุนการจัดการศึกษา การได้รับความร่วมมืออันดีจากเครือข่ายเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งเสริมให้การขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษามีคุณภาพและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้อำนวยการจะต้องตระหนักถึงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา จากการศึกษาปรากฏการณ์ของโรงเรียนพื้นที่เป้าหมาย ผู้วิจัยพบว่าโรงเรียนดังกล่าวมีการดำเนินการสร้างเครือข่ายในระดับต่าง ๆ ต่อไปนี้

1) การสร้างเครือข่ายวิชาชีพ เครือข่ายวิชาชีพในที่นี้ได้แก่ เครือข่ายบุคลากรที่ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งมีตั้งแต่ระดับเครือข่ายผู้ประกอบการวิชาชีพผู้บริหารหรือผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ประกอบวิชาชีพครู ผู้ประกอบวิชาชีพบุคลากรอื่นทางการศึกษา ซึ่งกลุ่มบุคลากรดังกล่าวมีภารกิจที่สัมพันธ์กันในแง่ของการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนตามเป้าหมายการจัดการศึกษา

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือของกลุ่มในระดับต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจนทั้งในระดับโรงเรียน และระหว่างโรงเรียน ในช่วงระยะเวลาของการปฏิรูปการศึกษา โรงเรียนได้ตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างเครือข่ายวิชาชีพมาก มีการสร้างกลุ่มเครือข่ายวิชาชีพ ได้แก่ กลุ่มเครือข่ายผู้บริหาร กลุ่มเครือข่ายกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ กลุ่มเครือข่ายบุคลากรฝ่ายสนับสนุนการจัดการศึกษา มีการจัดกิจกรรมประสานความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มเครือข่ายในรูปแบบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดความมั่นคงและต่อเนื่องในการรักษาไว้ซึ่งกลุ่มเครือข่ายต่าง ๆ สอดคล้องกับข้อมูลการสัมภาษณ์ ดังนี้

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (ชาย: 52) กล่าวว่า

..... “ผมว่า การสร้างเครือข่ายที่มีความสำคัญนะ เพราะเราคงจะทำอะไรได้ไม่ดีเท่าที่ควร ถ้าไม่ได้รับความร่วมมือจากคนอื่น โรงเรียนคงไม่พัฒนาเท่าไรถ้าอยู่อย่างโดดเดี่ยว หรือทำงานเพียงลำพัง ผอ. และครูก็เหมือนกัน อยู่ไม่ได้หรอกถ้าเอาแต่ตัวเองไม่มีเพื่อนฝูงไม่มีเครือข่าย”.....

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 56) กล่าวว่า

..... “เครือข่ายวิชาชีพต้องมีแน่นอน กฎหมายและนโยบายก็ระบุไว้นะ เราก็ต้องสนองด้วย อย่าง ผอ. ก็มีเครือข่ายผู้บริหาร ครูเขาก็มีเครือข่ายครู สมาชิกก็มีส่วนช่วยเหลือกันในการพัฒนางาน ในหน้าที่หรือหาแนวทางพัฒนางานให้ดีขึ้น บางทีเขาก็จัดประชุมสัมมนากัน บางทีเขาก็มีกิจกรรมอื่น ๆ ร่วมกัน เดี่ยวนี้ก็มีเยอะ หน่วยเหนือเขาก็สนับสนุน เราเองก็ต้องร่วมกับเขาด้วย”.....

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) กล่าวว่า

..... “ผมว่ามันเป็นภาระหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่ง ที่เราจะต้องมีเครือข่ายวิชาชีพ ไม่ใช่เฉพาะในวงการศึกษาของเราหรอก ผมว่าควรจะมีทุกวงการวิชาชีพ เพราะถือว่าเป็นความร่วมมือในการพัฒนาวิชาชีพให้มีความแข็งแกร่งและเดินหน้าไปอย่างมีประสิทธิภาพ”.....

การสร้างเครือข่ายวิชาชีพระหว่างบุคลากรทางการศึกษาถือเป็นการสร้างพันธมิตรทางการศึกษาที่มีอุดมการณ์และเป้าหมายร่วมกันที่จะขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาไปสู่คุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา

2) การสร้างเครือข่ายผู้ประกอบการ เครือข่ายผู้ประกอบการ เป็นกลุ่มบุคคลที่โรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญเนื่องจากเป็นกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลทางการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนานักเรียนในความปกครองของกลุ่มดังกล่าวซึ่งมีความคาดหวังต่อโรงเรียน ดังที่เคยนำเสนอมาแล้วเบื้องต้น ดังนั้นการสร้างความร่วมมืออันดีกับกลุ่มคนดังกล่าวจึงมีประโยชน์อย่างยิ่งในแง่ของการให้ความสนับสนุนในการจัดการศึกษาถือเป็นปัจจัยสนับสนุนจากภายนอกโรงเรียนที่มีความสำคัญ

จากการลงพื้นที่เป้าหมายโรงเรียนทั้ง 3 แห่งพบว่า มีการก่อตั้งเครือข่ายสมาคมผู้ประกอบการเป็นรูปธรรมและจัดอยู่ในโครงสร้างการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาของโรงเรียนด้วย จากการสังเกตปรากฏการณ์การขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาของโรงเรียนพบว่า กลุ่มเครือข่ายดังกล่าวมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน มีการจัดกิจกรรมในลักษณะของการเป็นเจ้าภาพร่วมทำให้กลุ่มดังกล่าวรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในความรับผิดชอบภารกิจทางการศึกษา มีหลายกิจกรรมที่กลุ่มสมาคมผู้ประกอบการเป็นเจ้าภาพหลักและมีการสนับสนุนเงินทุนงบประมาณดำเนินการ โรงเรียนพื้นที่เป้าหมายเปิดเผยว่า สมาคมผู้ประกอบการมีบทบาทสำคัญและมีสนับสนุนภารกิจทางการศึกษาเป็นอย่างมาก โดยทางโรงเรียนได้รับความอนุเคราะห์จากกลุ่มดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ และทุกครั้งที่โรงเรียนประสานความร่วมมือกับกลุ่มดังกล่าว ก็ได้รับการตอบรับที่ดีเสมอมา

คุณสิริมา (กรรมการสมาคมผู้ปกครอง) โรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 46) กล่าวว่า

.....“โรงเรียนนี้มีสมาคมผู้ปกครองนะ พี่ก็มาร่วมประชุมกับเขาประจำ เวลาว่างทำอะไร
ที่ผู้ปกครองมีส่วนร่วม สมาคมเราก็จะเข้าร่วมกิจกรรม บางอย่างทางสมาคมก็ให้การสนับสนุน
โรงเรียน บางงานก็เป็นแขก บางงานก็เป็นเจ้าภาพเอง บางทีก็เป็นเจ้าภาพร่วม”.....

ลักษณะของการสร้างเครือข่ายผู้ปกครองของโรงเรียนเริ่มต้นจากการประชุม
ผู้ปกครองประจำปีซึ่งมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องทุกปีการศึกษา มีการเลือกตั้งตัวแทนผู้ปกครองในฐานะ
คณะกรรมการดำเนินงานสมาคมผู้ปกครองซึ่งจะทำหน้าที่หลักในการประสานความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับ
เครือข่ายผู้ปกครอง มีโครงสร้างคณะกรรมการเช่นเดียวกับสมาคมต่าง ๆ ซึ่งการดำเนินการลักษณะนี้ทำให้
กลุ่มผู้ปกครองกลายเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาของโรงเรียน การประชุมระดับสมาคม
หรือกลุ่มผู้ปกครองจะเกิดขึ้นหลังจากกลุ่มดังกล่าวมีการก่อตั้งอย่างเป็นทางการและสมาชิกทุกคนรู้ถึงสถานะของ
ตนเองและบทบาทหน้าที่ของสมาคม จากการประชุมประจำปี ก็จะมีการประชุมสมัยสามัญในวาระต่างๆ เกิดขึ้น
ตามภารกิจหรือกิจกรรมที่สมาคมดังกล่าวจะเข้ามามีบทบาทในการสนับสนุนหรือเป็นเจ้าภาพในการดำเนินงาน

คุณติวกร (กรรมการสมาคมผู้ปกครอง) โรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 45) กล่าวว่า

..... “เครือข่ายของเราก็มีการก่อตั้งสมาคมผู้ปกครอง มีประชุมกันเป็นระยะๆ เวลา
กิจกรรมของทางโรงเรียนที่เราจะต้องมาร่วม หรือมีอะไรที่เราจะให้การสนับสนุนโรงเรียน ซึ่งสมาคม
เราก็ดำเนินการในรูปแบบคณะกรรมการนี้ละ ก็เลือกเอาผู้ปกครองในโรงเรียนนี้ โชคดีหน่อยที่เรา
มีจำนวนเยอะ หลายคนก็มีหน้าที่ มีกำลังที่จะสนับสนุนโรงเรียนได้ดี”.....

คุณนรินทร์ (ผู้ปกครองนักเรียน) โรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (ชาย: 40) กล่าวว่า

.....“ที่นี่เราก็มีเครือข่ายผู้ปกครอง พี่ว่าดีนะเพราะมีส่วนช่วยเหลือ สนับสนุนโรงเรียนมาก
ก็มีคณะกรรมการเหมือนกัน มีประชุมมีกิจกรรมร่วมกัน ส่วนใหญ่ก็เป็นงานช่วยโรงเรียนทั้งนั้น”.....

จากที่ได้นำเสนอ ถือได้ว่ากลุ่มเครือข่ายผู้ปกครองเป็นปัจจัยสนับสนุนการ
ขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาที่สำคัญซึ่งผู้อำนวยการจะต้องตระหนักถึงความสำคัญและผลักดันให้กลุ่ม
ดังกล่าวเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้มีประโยชน์สูงสุด

3) การสร้างเครือข่ายศิษย์เก่า เครือข่ายศิษย์เก่าถือเป็นกลุ่มที่เกิดขึ้นจาก
ผลิตผลทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนได้เติบโตขึ้นและสามารถ
ที่จะกลับมามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนในรูปแบบต่างๆ ดังนั้นการสร้างเครือข่ายกับกลุ่มศิษย์เก่าจึงถือเป็น
สิ่งสำคัญ

คุณวิชุด (กรรมการสมาคมศิษย์เก่า) โรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 36) กล่าวว่า

.....“พี่ก็เป็นศิษย์เก่าที่นี่ เป็นกรรมการสมาคมศิษย์เก่าด้วย แต่ว่าสมาคมเรามีมานานแล้ว
ตั้งแต่สมัยที่เป็นนักเรียน พอพี่โตขึ้นก็มีโอกาสกลับมาตรงนี้ ถือว่าโชคดีที่ได้มาทำอะไรเพื่อโรงเรียน
ของเราเอง”.....

จากการลงพื้นที่วิจัย พบว่า เครือข่ายศิษย์เก่าจะอยู่ในลักษณะของสมาคมซึ่งสมาคมศิษย์เก่าจะควบคุมกับสมาคมครูผู้ปกครองในการมีบทบาทสำคัญที่คอยให้การสนับสนุนภารกิจทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง บทบาทของสมาคมศิษย์เก่านี้คล้ายคลึงกับสมาคมครูผู้ปกครองในแง่ของการสนับสนุนและให้ความอนุเคราะห์แก่ทางโรงเรียนในกิจกรรมต่างๆ หลายโอกาสที่สมาคมต่างๆ มีส่วนสนับสนุนร่วมกันในกิจกรรมเดียวกัน เช่น กิจกรรมการแข่งขันกีฬา กิจกรรมค่ายวิชาการ ฝ่าป่าการศึกษา เป็นต้น

คุณอริสรา (สมาชิกสมาคมศิษย์เก่า) โรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (หญิง: 36) กล่าวว่า

.... “บทบาทสมาคมเราก็มีพอสมควร ส่วนใหญ่ก็ให้การสนับสนุนโรงเรียนในด้านต่างๆ แล้วยังโอกาส บางทีก็ร่วมกับสมาคมครูผู้ปกครอง ครูบางท่าน ผู้ปกครองบางท่าน ก็เป็นศิษย์เก่าที่นี้ด้วยก็เลยแยกกันไม่ออก แต่ว่าเราก็ต้องการช่วยโรงเรียนเหมือนกัน”....

ลักษณะการเกิดขึ้นของสมาคมศิษย์เก่าคล้ายคลึงกับการเกิดขึ้นของสมาคมผู้ปกครอง โดยโรงเรียนจะเป็นจุดเริ่มต้นในการสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกกลุ่มดังกล่าว โดยมีการจัดงานที่เชิญศิษย์เก่ามาร่วมกิจกรรม เช่น งานคืนสู่เหย้าศิษย์เก่า ฝ่าป่าการศึกษา งานกีฬา เป็นต้น ซึ่งงานเหล่านี้ถือเป็นปฏิบัติการอันสำคัญที่โรงเรียนใช้ในการประสานความร่วมมือและสร้างเครือข่ายจนสามารถก่อตั้งเป็นสมาคมศิษย์เก่าที่มีบทบาทในการให้ความสนับสนุนโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง มีการเลือกตั้งตัวแทนเป็นคณะกรรมการดำเนินงานและประสานงานเช่นเดียวกับสมาคมผู้ปกครอง มีการดำเนินการกิจกรรมของสมาคมที่สนับสนุนการศึกษาของโรงเรียน การระดมทุน การให้ความสนับสนุนในรูปแบบต่างๆ ซึ่งทางโรงเรียนให้ความสำคัญกับกลุ่มศิษย์เก่าในฐานะที่เป็นผลผลิตที่โรงเรียนได้สร้างขึ้นและด้วยจิตสำนึกที่ดีในการที่จะกลับมามีส่วนร่วมในการส่งเสริมการศึกษาของโรงเรียนเพื่อประโยชน์ต่อลูกหลานต่อไป

คุณวรรณภา (สมาชิกสมาคมศิษย์เก่า) โรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (หญิง: 46) กล่าวว่า

.... “เราก็มีกรรมการ มีการประชุมกันนะ มีกิจกรรมร่วมกับทางโรงเรียน บางทีเราก็เสนอเขาไป บางทีเขาก็เสนอเรา มา อย่างงานคืนสู่เหย้า ก็มีประจำ งานกีฬา งานฝ่าป่าการศึกษา งานบุญเทศกาลที่สำคัญอะไรก็ร่วมกับโรงเรียนเสมอ”....

4) การสร้างเครือข่ายองค์กร, หน่วยงาน และสถาบันทางสังคม เป็นกลุ่มเครือข่ายที่นอกเหนือไปจากกลุ่มวิชาชีพ ผู้ปกครอง และศิษย์เก่า ซึ่งเป็นองค์กร หน่วยงาน และสถาบันทางสังคมที่อยู่ใกล้เคียงเขตบริการการศึกษาของโรงเรียน กลุ่มดังกล่าวมีอิทธิพลต่อปฏิบัติการบริการการศึกษาของโรงเรียนอย่างแน่นแฟ้น ตั้งแต่ความคาดหวังที่กลุ่มดังกล่าวมีต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน การมีส่วนร่วมในการสนับสนุนและให้ความอนุเคราะห์กิจกรรมทางการศึกษาของโรงเรียน ดังนั้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มดังกล่าวจึงถือเป็นปัจจัยเชิงบวกที่มีประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน

จากการลงพื้นที่เป้าหมายพบว่า โรงเรียนได้ให้ความสำคัญในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการสนับสนุนภารกิจทางการศึกษา ความสัมพันธ์ของโรงเรียนกับหน่วยงานต่างๆ มีลักษณะเป็นแบบพึ่งพา คือเอื้อประโยชน์ต่อภารกิจระหว่างหน่วยงาน มีการดำเนินงานโครงการร่วมกันในบางโอกาสเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตคนในสังคม เช่น การดำเนินงานโครงการรณรงค์การป้องกันโรคระบาด การรณรงค์การปฏิบัติตามกฎจราจร โครงการวันสำคัญทางพระพุทธศาสนา โครงการรณรงค์การประหยัดพลังงานและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เป็นต้น โครงการและกิจกรรมดังกล่าว ล้วนแล้วแต่เกิดขึ้นจากการประสาน

ความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและเครือข่ายองค์กร หน่วยงาน และสถาบันต่างๆ ในสังคม ทั้งนี้ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการประสานความร่วมมือ นอกจากจะเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในสังคมแล้ว ยังเป็นการสร้างพื้นฐานทางการศึกษาที่ปลูกฝังจิตสำนึกที่ดีสำหรับเด็กและเยาวชนในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเองและสังคมด้วย

ลักษณะการสร้างเครือข่ายกับกลุ่มดังกล่าวนี้ มีความแตกต่างจากการสร้างเครือข่ายของผู้ปกครองและศิษย์เก่า เนื่องจากกลุ่มดังกล่าวมีลักษณะของความเป็นองค์กรและการดำเนินงานของกลุ่มอยู่แล้ว การสร้างเครือข่ายจะเกิดขึ้นโดยโรงเรียนประสานความร่วมมือด้วยการขอความอนุเคราะห์ในรูปแบบต่างๆ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ มีการติดต่อสื่อสารผ่านหนังสือราชการ แต่อย่างไรก็ตามผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่มเป้าหมายเปิดเผยว่า นอกเหนือความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ จะต้องมีความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการระหว่างบุคลากรระหว่างองค์กรด้วย เนื่องจากความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการจะเป็นตัวกลางสำคัญที่จะนำไปสู่การขอความอนุเคราะห์อย่างเป็นทางการต่อไป

การแต่งตั้งบุคลากรฝ่ายสัมพันธ์ชุมชนและผู้ประสานงานจึงเป็นวิธีการที่โรงเรียนใช้ในการสร้างเครือข่ายระหว่างโรงเรียนและองค์กร หน่วยงาน และสถาบันทางสังคม บุคลากรที่รับผิดชอบภารกิจดังกล่าวจะต้องมีคุณสมบัติสำคัญคือ มีมนุษยสัมพันธ์และการประชาสัมพันธ์ที่ดี อีกทั้งยังจะต้องเป็นบุคคลที่กว้างขวางเป็นที่รู้จักและสามารถประสานงานได้เป็นอย่างดี แต่อย่างไรก็ตามโรงเรียนพื้นที่เป้าหมายเปิดเผยว่า การที่โรงเรียนจะได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดีจากกลุ่มเครือข่ายดังกล่าว โรงเรียนเองก็จะต้องให้ความร่วมมือและตอบสนองต่อกลุ่มเครือข่ายดังกล่าวเช่นกัน

ผู้อำนวยการโรงเรียนในฐานะผู้นำจะต้องแสดงบทบาทในการมีส่วนร่วมกับองค์กร หน่วยงาน และสถาบันต่างๆ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพราะเป็นการแสดงออกถึงการให้ความสำคัญของกลุ่มดังกล่าวเช่นเดียวกับที่ต้องการประสานความร่วมมือขอความอนุเคราะห์แบบถ้อยทีถ้อยอาศัย จึงจะทำให้ความสัมพันธ์มีความมั่นคงและยั่งยืนต่อไป ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอข้อมูลจากการให้สัมภาษณ์บุคลากรในหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาของโรงเรียน ดังนี้

พยาบาลนิสา โรงพยาบาลชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (หญิง: 38) กล่าวว่า

.....“โรงพยาบาลเราก็มีกิจกรรมส่วนที่ต้องประสานความร่วมมือกับโรงเรียนหลายอย่างนะ เช่น โครงการรณรงค์เรื่องสุขภาพ การป้องกันโรคระบาดในโรงเรียนและชุมชน การให้บริการทางการแพทย์ การให้วัคซีน โรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ มันก็มีกิจกรรมที่ต้องเกี่ยวข้องกันอยู่เรื่อยๆ ๗ ตลอดนะคะ”.....

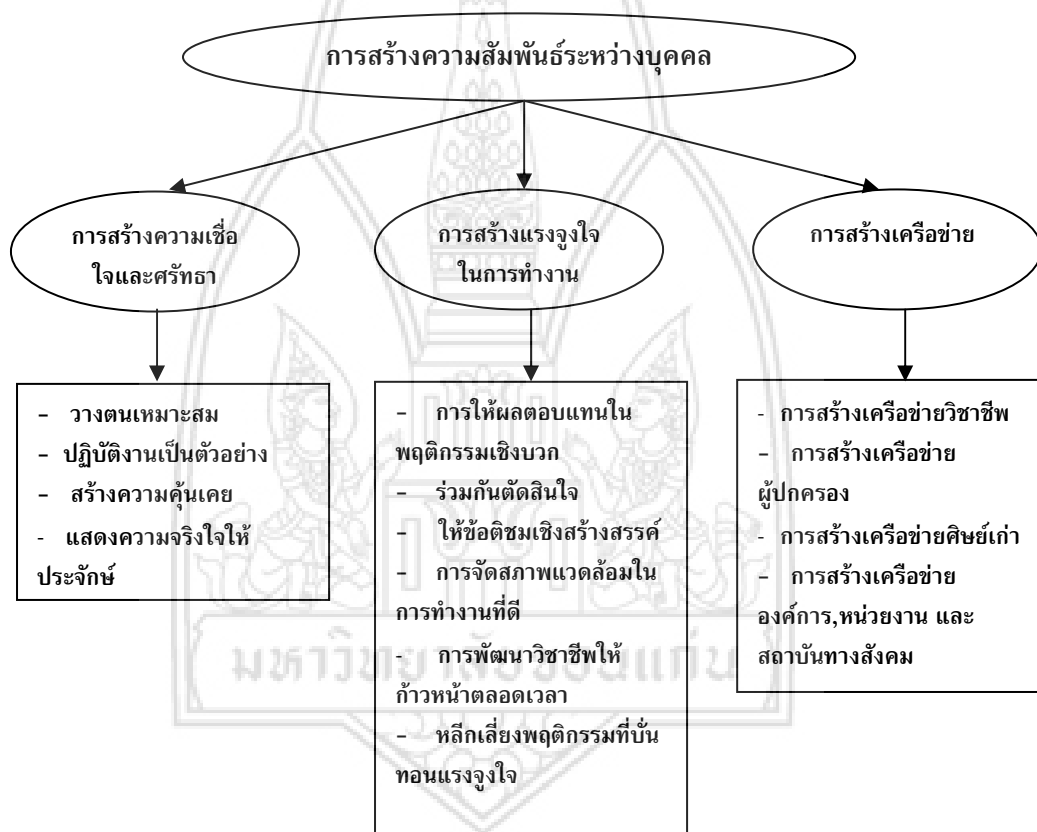
ด.ต.สุพจน์ สถานีตำรวจกลางกรุงอีสาน (ชาย: 46) กล่าวว่า

..... “ส่วนมากก็เป็นเรื่องรณรงค์การปฏิบัติตามกฎจราจร การให้ความรู้เรื่องกฎหมาย บางอย่างก็เกี่ยวกับเยาวชน เด็กที่นี้ส่วนใหญ่ก็เป็นวัยรุ่นก็ควรจะรู้กฎหมายไว้ จะได้ปฏิบัติตามได้เหมาะสม บางกิจกรรมของโรงเรียนก็ต้องใช้กำลังตำรวจคอยอำนวยความสะดวก เช่น ตอนเช้าที่มีการรับส่งนักเรียนก็มีจราจรคอยอำนวยความสะดวก เวลาเดินขบวนพาเหรดกีฬาสิ เพราะโรงพักเราอยู่ติดกับโรงเรียน มีอะไรก็ต้องดูแลกันอยู่แล้ว”.....

นายช่างอนุรักษ์ การประสานงานภูมิภาคชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 42) กล่าวว่า

.....“ประปาของเราเข้าไปให้บริการเรื่องระบบน้ำอุปโภคบริโภคภายในโรงเรียน เพราะในโรงเรียนก็ค่อนข้างใช้น้ำเยอะ บางครั้งก็มีการรณรงค์เรื่องการประหยัดน้ำประหยัดพลังงาน หรือว่าโรงเรียนมีงานมีกิจกรรมอะไรเราก็ให้ความสนับสนุนเหมือนกัน”.....

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบด้วย การสร้างความเชื่อใจและศรัทธา โดยผู้อำนวยการต้อง วางตนเหมาะสม ปฏิบัติงานเป็นตัวอย่าง สร้างความคุ้นเคย และแสดงความจริงใจให้ประจักษ์ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยมีการให้ผลตอบแทน ในพฤติกรรมเชิงบวก มีการร่วมกันตัดสินใจ การให้ข้อติชมเชิงสร้างสรรค์ การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่ดี การพัฒนาวิชาชีพให้ก้าวหน้าตลอดเวลา รวมทั้งการหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่บั่นทอนแรงจูงใจ และการสร้างเครือข่าย โดยมีการสร้างเครือข่ายวิชาชีพ การสร้างเครือข่ายผู้ประกอบการ การสร้างเครือข่ายศิษย์เก่า การสร้างเครือข่ายองค์กร, หน่วยงาน และสถาบันทางสังคม ซึ่งสามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ ดังนี้



ภาพที่ 20 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

1.4 การใช้เครื่องมือทางการบริหารที่หลากหลาย (Management tools)

เครื่องมือทางการบริหารที่กล่าวถึงในที่นี้ หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการที่ผู้อำนวยการโรงเรียนนำมาเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน หรือขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษา ซึ่งเครื่องมือการดำเนินงานดังกล่าวเป็นการปฏิบัติที่สำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษา โดยผู้อำนวยการจะอาศัยเทคนิควิธีการ และแนวดำเนินการดังกล่าวเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนการดำเนินงานและบรรลุตามวัตถุประสงค์

จากการลงพื้นที่เป้าหมายเพื่อศึกษาปรากฏการณ์ทางการบริหารพบว่าผู้อำนวยการโรงเรียนพบว่าการใช้เครื่องมือทางการบริหารเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้อำนวยการจะต้องให้ความสำคัญและใช้อย่างระมัดระวัง เนื่องจากการปฏิบัติดังกล่าวจะเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษา การดำเนินกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ แนวทางและวิธีการดำเนินการดังกล่าวผู้วิจัยขอเสนอ ดังต่อไปนี้

1.4.1 การสื่อสารและสร้างความเข้าใจ

การสื่อสารถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการสื่อความเข้าใจระหว่างบุคลากรในโรงเรียนโดยผู้อำนวยการสามารถใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดนโยบาย มอบหมายภารกิจ รวมถึงการสร้างความเข้าใจนาประการเกี่ยวกับภารกิจทางการศึกษาที่โรงเรียนได้ดำเนินการโดยมีองค์ประกอบสำคัญของการสื่อสารได้แก่ ผู้ส่งสาร ตัวสารและผู้รับสาร ซึ่งการสื่อสารที่ดีนั้นจะต้องมีการสื่อสารทุกระดับตั้งแต่การสื่อสารโดยผู้อำนวยการเป็นผู้ส่งสารและบุคลากรในโรงเรียนเป็นผู้รับสาร และในอีกด้านหนึ่งคือ บุคลากรเป็นผู้ส่งสารและผู้อำนวยการเป็นผู้รับสาร นอกจากนี้ยังมีการสื่อสารกันระหว่างบุคลากรภายในโรงเรียนในระดับต่าง ๆ เช่น ในฝ่ายบริหารงานด้านต่าง ๆ ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือกลุ่มงานต่าง ๆ ที่โรงเรียนได้มอบหมายงานให้รับผิดชอบดำเนินการ การสื่อสารในโรงเรียนมีทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และเป้าหมายในการสื่อสาร รวมถึงวาระของการสื่อสารด้วย จากการลงพื้นที่เป้าหมายพบว่า การสื่อสารอย่างเป็นทางการจะทำให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความเข้าใจในนโยบายหรือแนวปฏิบัติที่เหมือนกัน การรับรู้อย่างทั่วถึงและตีความไปในแนวเดียวกัน ส่วนการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่สนทนาและเกิดความหลากหลายทางความคิด แต่อย่างไรก็ตามการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการก็มีประโยชน์ในแง่ของการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ติความหรือวิพากษ์วิจารณ์ภารกิจ แต่ควรมีการสรุปข้อมูลหรือสื่อสารให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันผ่านการตีความที่ถูกต้องชัดเจนและได้ข้อสรุปที่ตรงกันในอีกวาระหนึ่งอย่างเป็นทางการหรือกึ่งทางการ

ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการถือว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สามารถนำมาใช้ได้ในการประสานความร่วมมือ การแจ้งนโยบาย การมอบหมายงาน การขอความร่วมมือ และการสร้างความเข้าใจร่วมกันในภารกิจ กฎเกณฑ์ ข้อตกลงต่าง ๆ ให้เกิดการรับรู้และเข้าใจร่วมกัน ซึ่งการสื่อสารที่ดีถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทุกองค์การไม่สามารถปฏิเสธได้ และเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้เกิดขับเคลื่อนภารกิจเป็นไปในแนวเดียวกันและบรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป การสื่อสารที่ดี ทำให้เกิดความเข้าใจที่ดี ความเข้าใจที่ดีทำให้เกิดการปฏิบัติที่ดี และการปฏิบัติที่ดีจะนำไปสู่ความสำเร็จที่ดีตามมา

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (ชาย: 52) กล่าวว่า

.....“การสื่อสารถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกันในการทำงาน และทำให้การทำงานเป็นไปในแนวเดียวกันด้วย ผมเองก็พยายามใช้วิธีการสื่อสารหลายแบบในโรงเรียน ทั้งการประชุมเอย หนังสือแจ้งเอย บางทีก็โทรศัพท์คุย บางทีก็เรียกเข้าพบเลยก็มี คำพูดคำจาภาษาที่สำคัญเพราะถ้าเราสื่อสารชัดเจน ก็จะไม่ทำให้เกิดความเข้าใจหรือตีความผิดพลาดต้องระวังพอสมควร”.....

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 56) กล่าวว่า

..... “วิธีการสร้างความเข้าใจตรงกันที่ดีที่สุดคือต้องสื่อสารให้ชัดเจน ผมว่าการประชุมก็ดีนะ แต่บางทีเราก็ประชุมรวมได้ไม่บ่อยนัก ก็แยกประชุมฝ่ายบ้าง เชิญตัวแทนมาประชุมบ้าง แล้วก็ให้เขาไปกระจายพูดคุยมอบหมายกันอีกที เราก็ต้องควบคุมการสื่อสารในระดับต่าง ๆ ไม่ให้คลาดเคลื่อนจากความถูกต้องด้วย บางที ผอ. ว่าอย่างนี้ เวลาเขาคุยกันเข้าใจไปอีกอย่าง ก็แย่ ที่จริงการสื่อสารมันทำได้หลายวิธีก็เลือกให้เหมาะสม มันมีผลต่อความสำเร็จของงานมาก”.....

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) กล่าวว่า

.... “การสื่อสารทางการบริหารที่ผมใช้ ก็มีหลายวิธีนะ เช่น การประชุมปรึกษาหารือระดับต่าง ๆ การมอบหมายให้แต่ละฝ่ายไปปรึกษาหารือกัน การบันทึกข้อความ การโทรศัพท์สนทนาพูดคุย ก็มีทั้งที่เป็นทางการกับไปเป็นทางการ แล้วแต่โอกาส เอาเป็นว่าทำยังไงให้ครูเขาเข้าใจอะไรให้ตรงกันได้ก็โอเคแล้ว ขอให้งานมันออกมาดีเพียงน้อยที่สุดแล้วกัน”.....

จากการลงพื้นที่เพื่อศึกษาปรากฏการณ์นั้น ทำให้ผู้วิจัยมองเห็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นในโรงเรียนซึ่งถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้ปฏิบัติการทางการบริหารการศึกษาของโรงเรียนขับเคลื่อนไปได้ด้วยดี ซึ่งผู้วิจัยได้จำแนกและนำเสนอวิธีการสื่อสารที่สำคัญ ดังนี้

1) การสื่อสารด้วยการประชุม เป็นการสื่อสารที่มีการปฏิบัติทุกโรงเรียน แต่แตกต่างกันด้วยการวางแผนการประชุม กระบวนการดำเนินการประชุม วาระการประชุม รวมถึงความเป็นทางการและการใช้ภาษาในการประชุม การสื่อสารด้วยการประชุมนี้ถือว่าเป็นวิธีการที่ทำให้บุคลากรได้รับสารอย่างทั่วถึง ได้รับทราบแนวนโยบายการดำเนินงาน ภารกิจที่สำคัญ แนวทางการดำเนินงานกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ทั้งทั้งโรงเรียนอย่างเป็นทางการ โดยทั่วไปแต่ละโรงเรียนจะมีการประชุมสมัยสามัญตามวาระที่กำหนด เช่น การประชุมสามัญประจำเดือน การประชุมประจำภาคการศึกษา การประชุมประจำปีการศึกษา เป็นต้น ซึ่งลักษณะการประชุมจะดำเนินการอย่างเป็นทางการมีระเบียบวาระต่าง ๆ อย่างสมบูรณ์ จากการเปิดเผยข้อมูลของโรงเรียนพื้นที่เป้าหมายแสดงให้เห็นว่า การประชุมสมัยสามัญนี้ทำให้บุคลากรได้รับข้อมูลในระดับมหภาพ ซึ่งทำให้มองเห็นกรอบแนวคิดและหลักการดำเนินงานอย่างกว้างในภาพรวม โดยในแต่ละวาระการประชุมจะประกอบด้วยประเด็นใหญ่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจหลักของโรงเรียน ซึ่งการประชุมสมัยสามัญนี้เป็นจุดเริ่มต้นสำคัญในการเริ่มต้นภารกิจต่าง ๆ ในโรงเรียน การประชุมอีกแบบหนึ่งคือ การประชุมสมัยวิสามัญ ซึ่งถือเป็นการประชุมในกรณีพิเศษนอกเหนือจากการประชุมสมัยสามัญ เป็นการประชุมเฉพาะกาลหรือเฉพาะภารกิจที่ต้องดำเนินการและจำเป็นจะต้องแจ้ง ชี้แจงหรือทำความเข้าใจร่วมกันในการดำเนินงาน เช่น โครงการกิจกรรมระหว่างปีการศึกษา โครงการเร่งด่วนเฉพาะกิจ โครงการหรือกิจกรรมในโอกาสหรือวันสำคัญต่าง ๆ ซึ่งจะต้องมีการชี้แจง และมอบหมายงาน เพื่อให้เกิดการดำเนินการอย่างทันทั่วทั้งที่ ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้การประชุมสมัยวิสามัญ แต่ก็เชื่อว่าจะใช้การประชุมในทุก ๆ ภารกิจ ในบางครั้งอาจใช้การสื่อสารด้วยวิธีการอื่น ๆ โดยพิจารณาจากระดับความสำคัญ ความยากง่าย ความซับซ้อนและความเกี่ยวข้องกับบุคลากรในบางภารกิจที่เป็นหน้าที่เฉพาะฝ่าย เป็นงานที่ไม่ซับซ้อน อาจไม่จำเป็นต้องใช้การประชุม แต่เลือกใช้การสื่อสารแบบอื่นตามความเหมาะสม

จากการลงพื้นที่เป้าหมายพบว่า การประชุมมีหลายระดับ ได้แก่ การประชุมใหญ่ระดับโรงเรียนโดยมีบุคลากรทุกคนเข้าร่วมการประชุม การประชุมระดับฝ่ายบริหารงานและหัวหน้างาน การประชุมบุคลากรฝ่าย การประชุมบุคลากรในกลุ่มสาระการเรียนรู้ การประชุมบุคลากรฝ่ายสนับสนุนภารกิจทางการศึกษา ซึ่งการประชุมแต่ละระดับจะเกิดขึ้นตามความจำเป็นเมื่อมีภารกิจที่จะต้องร่วมดำเนินการ มีงานที่ได้รับมอบหมาย หรือเป็นงานในหน้าที่รับผิดชอบ ผลจากการประชุมแต่ละครั้งจะต้องมีการบันทึกอย่างเป็นทางการ ปลายลักษณะอักษร และรายงานเป็นลำดับขั้นไปจนถึงผู้อำนวยการโรงเรียน จากการสังเกตปรากฏการณ์พบว่า ผู้อำนวยการไม่จำเป็นจะต้องเข้าร่วมการประชุมทุกระดับ แต่จำเป็นที่จะต้องรับทราบผลการประชุม เนื่องจากเป็นผู้ที่มีอำนาจในการอนุมัติการดำเนินงาน

บรรยากาศในการประชุมเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญ ที่ทำให้การประชุมสามารถดำเนินไปได้ด้วยดี ได้รับการตอบสนองและความร่วมมืออันดีจากสมาชิกผู้เข้าร่วมประชุม มีการใช้ภาษา

ที่เหมาะสม เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น การเสนอแนวทางหรือทางเลือกที่หลากหลาย ในบรรยากาศของความปรารถนาดี

ระยะเวลาในการประชุมควรใช้เวลาอย่างเหมาะสม ไม่ควรยืดเยื้อจนเกินไป มีการให้น้ำหนักความสำคัญและเวลาสำหรับวาระต่าง ๆ เพื่อให้การประชุมได้สาระและสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรมีการแต่งตั้งเลขานุการและผู้ช่วยเลขานุการเพื่อบันทึกรายละเอียดการประชุมรวมถึงอำนวยความสะดวกสำหรับบุคลากรในการประชุมด้วย

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษา (ชาย: 52) กล่าวว่า

..... “สิ่งสำคัญในการประชุมคือ เวลาเหมาะสม ประเด็นชัดเจน เข้าใจตรงกัน และต้องได้มติดเป็นที่ยอมรับ”.....

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 56) กล่าวว่า

..... “ต้องให้ครูมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น โดยเฉพาะเวลาอภิปรายข้อเสนอหรือวาระที่สำคัญ ต้องลงมติให้ชัดเจน อย่าให้มีการเอาไปพูดต่อหรือตีความผิด ๆ หลังเสร็จประชุม”.....

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) กล่าวว่า

..... “ไม่จำเป็นต้องประชุมครูทั้งโรงเรียนเสมอหรือรอเวลาจะแจ้งอะไร บางทีเอาเฉพาะรองฯ หัวหน้าฝ่ายหรือตัวแทนมาก็ได้ เราก็ให้เขาไปกระจายข่าวหรือกระจายงานต่อ แต่ต้องให้เขาเข้าใจตรงกันนะ”.....

จากที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่า การประชุมเป็นการสื่อสารที่ชัดเจนทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน แต่ผู้อำนวยการจะต้องเตรียมการประชุมและดำเนินการประชุมอย่างรอบคอบเพื่อให้การสื่อสารชัดเจนถูกต้อง และต้องใช้เวลาอย่างเหมาะสม โดยจะต้องให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และในบางกรณีอาจใช้การประชุมกลุ่มตัวแทนเพื่อให้สะดวกและคล่องตัวในการดำเนินงาน

2) การสื่อสารผ่านหนังสือราชการ เป็นวิธีการสื่อสารที่สามารถใช้ได้ทั้งภายในโรงเรียนและระหว่างโรงเรียนกับหน่วยงานอื่น ๆ การใช้หนังสือราชการเป็นการสื่อสารอย่างเป็นทางการที่มีการปฏิบัติอย่างแพร่หลาย ซึ่งมีรูปแบบที่ชัดเจน การใช้หนังสือราชการในการสื่อสารของโรงเรียนพื้นที่เป้าหมายมีลักษณะที่สำคัญคือ

หนังสือราชการระหว่างหน่วยงาน เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานแบบลายลักษณ์อักษรที่เป็นทางการ โรงเรียนมีการแต่งตั้งฝ่ายธุรการให้มีหน้าที่ในการรับส่งและออกหนังสือราชการ จัดทำทะเบียนหนังสือราชการ และเขียนหนังสือเสนอผู้อำนวยการ รวมถึงส่งหนังสือไปยังฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จุดประสงค์สำคัญของหนังสือราชการระหว่างหน่วยงาน ได้แก่ การขอความอนุเคราะห์ การแจ้งรายละเอียดหรือชี้แจงประชาสัมพันธ์ ซึ่งเป็นภารกิจที่มีความเกี่ยวข้องระหว่างหน่วยงาน

บันทึกข้อความ เป็นการติดต่อสื่อสารที่นิยมใช้ภายในโรงเรียน ระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายปฏิบัติการ กลุ่มงาน กลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งมีการประสานงานหรือมีภารกิจที่เกี่ยวข้องกัน มีทั้งบันทึกข้อความจากฝ่ายบริหารถึงฝ่ายปฏิบัติการ และบันทึกข้อความจากฝ่ายปฏิบัติการถึงฝ่ายบริหาร บันทึกข้อความมีจุดมุ่งหมายสำคัญ คือ การชี้แจงรายละเอียดหรือแจ้งให้ทราบ การขอความร่วมมือหรือระหว่างฝ่ายระหว่างบุคคล การประชาสัมพันธ์ การเสนอเพื่อพิจารณาอนุมัติ และการใช้บันทึกข้อความเพื่อเชิญร่วมประชุมปรึกษาหารือ ความเป็นทางการของบันทึกข้อความขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการใช้

หนังสือคำสั่ง เป็นหนังสือที่มีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อแต่งตั้ง หรือมอบหมายภารกิจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในโรงเรียน การออกหนังสือคำสั่งจะดำเนินการเป็นวาระตามภารกิจหรืองานที่ต้องการดำเนินการ ได้แก่ การดำเนินงานโครงการ กิจกรรม และงานเฉพาะกิจต่าง ๆ ที่โรงเรียนจะต้องปฏิบัติ หนังสือคำสั่งมีทั้งแบบมอบหมายหน้าที่หลัก หน้าที่ประจำ เช่น หนังสือคำสั่งแต่งตั้งครูประจำกลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูประจำชั้น บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ และหนังสือคำสั่งตามภารกิจ เช่น คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานวันสำคัญ คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ

รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (ชาย: 55) กล่าวว่า

.....“หนังสือราชการก็มีระเบียบระบุไว้อยู่แล้ว เป็นงานธุรการ แต่ก็แล้วแต่ว่าโรงเรียนจะเอามาใช้ประโยชน์ในการสื่อสารกันได้มากน้อยแค่ไหน ถ้าโรงเรียนใหญ่ก็มีโยชน์มากนะ บางทีประชุมยาก บอกกันไม่ทั่วถึง ถ้ามีหนังสือเวียนแจ้งให้ลงนามรับทราบ ก็ทั่วถึงดีกว่า”.....

จากการลงพื้นที่และสังเกตการใช้หนังสือราชการในการติดต่อสื่อสารพบว่าโรงเรียนมีการใช้หนังสือราชการในการสื่อสารมากกว่าการประชุม เพราะสะดวกรวดเร็วและสามารถสื่อความเข้าใจได้อย่างเป็นทางการอย่างทั่วถึง แต่ข้อจำกัดของการใช้หนังสือราชการคือ การใช้ภาษาและลายลักษณ์อักษรที่จะต้องผ่านการตีความและทำความเข้าใจกับสาระสำคัญ ดังนั้นจึงควรมีความความระมัดระวังในการใช้ภาษาในการเขียนหนังสือราชการให้ถูกต้องเหมาะสมและสามารถสื่อความหมายได้อย่างชัดเจนและเข้าใจได้อย่างถูกต้อง

เจ้าหน้าที่ธุรการ โรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (หญิง: 36) กล่าวว่า

.....“โรงเรียนของเราใช้หนังสือราชการทุกรูปแบบ ทั้งบันทึกข้อความ หนังสือราชการก็ทำตามระเบียบเขานั้นละคะ ท่าน ผอ.อยากให้ทำงานมีหลักฐาน เวลาแจ้งอะไรครูในโรงเรียนก็ทำหนังสือ เวลามอบหมายงานก็ออกคำสั่ง ต่าง ๆ มีการเก็บเอกสารอย่างเป็นระบบ”.....

3) การสื่อสารผ่านกลุ่มหัวหน้าหรือตัวแทน การสื่อสารด้วยวิธีการนี้จะสืบเนื่องและเกี่ยวข้องกับการประชุมระดับหัวหน้าฝ่ายที่มีการรับนโยบายและนำมาถ่ายทอดหรือแจ้งต่อบุคลากรในฝ่ายหรือการสื่อสารผ่านหนังสือราชการที่ส่งถึงหัวหน้าฝ่ายและมีการแจ้งขอความอนุเคราะห์ให้ชี้แจงหรือประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในฝ่ายรับทราบ ซึ่งการสื่อสารผ่านหัวหน้างานเป็นสื่อกลางระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากรฝ่ายปฏิบัติงาน ทั้งจากฝ่ายบริหารสู่ฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายปฏิบัติการสู่ฝ่ายบริหาร

รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทั่วไป โรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (ชาย: 50) กล่าวว่า

..... “บางครั้งท่าน ผอ. ก็สั่งการผ่านรองฯ หรือหัวหน้างาน แต่ละฝ่ายก็ไปสื่อสารกันต่อภายในฝ่ายหรือกลุ่มสาระฯ อย่างนี้มันก็ง่ายและก็เร็วดีด้วย”.....

บุคคลที่เป็นหัวหน้าหรือตัวแทนที่ได้รับการแต่งตั้งจะต้องมีคุณลักษณะพิเศษในด้านความสามารถในการสื่อสารที่ดี เพราะถือเป็นสื่อกลางสำคัญที่จะถ่ายทอดนโยบายจากเบื้องบนมาสู่บุคลากรในฝ่าย และการรับเอาข้อมูล ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากบุคลากรเพื่อเสนอต่อทีมผู้บริหาร สามารถเป็นปากเป็นเสียงและตัวแทนของบุคลากรได้ เป็นที่ไว้วางใจของผู้บริหารและฝ่ายบริหาร เป็นผู้สื่อสารที่ดีในทุกบทบาททั้งผู้รับสารและผู้ส่งสาร มีความรู้ความเข้าใจและความสามารถในการตีความการสื่อสารได้อย่าง

ชัดเจนและถูกต้องจึงจะทำให้การสื่อสารไม่เกิดความคลาดเคลื่อน “ส่วนใหญ่หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระ เขาก็รู้หน้าที่อยู่แล้วว่าเวลารับอะไรมาก็ต้องเอาไปถ่ายทอดกันต่อ ผอ.ก็ฟังเล็งอยู่นะว่าใครเป็นยังไง ยิ่งถ้ามีงานที่ต้องประสานคนในฝ่าย หัวหน้าเขาก็ลืกลูกจอกันอยู่แล้ว ไม่มีใครอยากให้งานออกมาไม่ดี เพราะเสียชื่อตัวเองด้วย เสียชื่อฝ่ายด้วย”..... (หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษา โรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ)

4) การสื่อสารผ่านโทรศัพท์ เป็นวิธีการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ แต่มีความสะดวกรวดเร็ว ทันทีทั้งที่ และสามารถสื่อสารได้โดยตรงโดยไม่ลำดับชั้นหรือกระบวนการที่อาจทำให้สารมีความคลาดเคลื่อนหรือเกิดความเข้าใจที่ผิดพลาด การสื่อสารด้วยการโทรศัพท์สามารถเกิดขึ้นได้ระหว่างบุคลากรทุกคน ทุกฝ่าย โดยไม่จำกัด ถือเป็นการใช้เทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์ตามยุคสมัยที่มีการใช้เครื่องอำนวยความสะดวก ผู้อำนวยการสามารถใช้โทรศัพท์ในการติดต่อสนทนาหรือมอบหมายภารกิจให้แก่บุคลากรในโรงเรียนในกรณีที่มีการกิจเร่งด่วนหรืองานเฉพาะกิจ สามารถใช้โทรศัพท์ในการเชิญประชุม เรียกพบ แม้กระทั่งการอธิบายหรือชี้แจงงานตามความจำเป็น

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษา (ชาย: 52) กล่าวว่า

..... “เดี๋ยวนี้ถ้าเป็นงานด่วนก็ใช้โทรศัพท์คุยกัน บางที ผมก็โทรหาองฯโทรหาหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องให้เขาไปประสานกันต่อ บางทีก็โทรหาครูโดยตรง ผมไม่ซีเรียสกับเรื่องพิธีการอะไรมากมายหรอก ขอให้รวดเร็วทันการก็โอเคแล้ว เราต้องรู้จักใช้เทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์”.....

จากการให้ข้อมูลของโรงเรียนพื้นที่เป้าหมายพบว่า การสื่อสารผ่านโทรศัพท์ เป็นวิธีการที่ใช้กันอย่างแพร่หลายและถือว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งในกรณีที่ไม่สามารถพบปะกับบุคลากรท่านนั้นได้หรืออยู่ในพิกัดที่ไม่สามารถเข้าพบหรือสนทนาต่อหน้ากันได้กรณีมีเรื่องจำเป็นเร่งด่วน โรงเรียนพื้นที่เป้าหมายมีการใช้โทรศัพท์ในการสื่อสารควบคู่กับการสื่อสารด้วยวิธีอื่น ๆ เช่น มีการใช้หนังสือราชการนำร่อง ในการสื่อสารอย่างเป็นทางการ และมีการติดตามโดยใช้โทรศัพท์ตรวจสอบหรือสอบถามการดำเนินการอีกครั้งหนึ่งซึ่งเปรียบเสมือนการติดตามงาน

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 56) กล่าวว่า

..... “ก็ใช้โทรศัพท์สั่งงานบ้าง ตามงานบ้างตามโอกาส แต่เดี๋ยวนี้ส่วนใหญ่เวลาจะคุยอะไรกันก็ใช้โทรศัพท์ก่อน ถ้าจะเรียกประชุมหรือเรียกพบมันก็ช้า บางทีมันมีงานด่วนก็จำเป็นต้องโทรประสานงานก่อน ไม่ใช่เฉพาะในโรงเรียนเท่านั้นนะ ประสานงานกับข้างนอกก็ใช้โทรศัพท์เหมือนกัน”.....

การใช้โทรศัพท์ของโรงเรียนไม่ได้มีเฉพาะในแง่ของการทำงานเท่านั้น แต่สามารถใช้ในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากร การประสานงานกับผู้ปกครอง หน่วยงานองค์กรอื่น ๆ อีกด้วย จากการลงพื้นที่พบว่า โรงเรียนได้มีการติดตั้งเครื่องโทรศัพท์ประจำโรงเรียน และเครื่องโทรสารในการสื่อสารกันในรูปแบบของการส่งเอกสาร นอกจากนี้ยังมีการใช้ระบบออนไลน์โทรศัพท์เครือข่ายอินเทอร์เน็ตผ่านระบบสายเครือข่าย และคลื่นสัญญาณแบบไร้สาย ซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้สามารถอำนวยความสะดวกในการสื่อสารในยุคเครือข่ายไร้พรมแดนได้อย่างมีประสิทธิภาพและทำให้การขับเคลื่อนภารกิจของโรงเรียนมีความสะดวกรวดเร็ว มีพลวัตและมีประสิทธิภาพ แต่อย่างไรก็ตามข้อจำกัดของการใช้ระบบโทรเทคโนโลยีก็คือ เป็นการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการและไม่มีหลักฐานอ้างอิงทางราชการ ดังนั้นการเลือกใช้การ

สื่อสารในลักษณะนี้จะต้องคำนึงถึงความจำเป็นและระดับความสำคัญของภารกิจ และหากสามารถใช้ควบคู่หรือประกอบกับการสื่อสารที่เป็นทางการแบบคู่ขนานจะทำให้การสื่อสารเกิดประโยชน์สูงสุด เพราะระบบโทรเทคโนโลยีจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้ทราบความเคลื่อนไหวและสามารถติดตามงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษา) (ชาย: 52) กล่าวว่า

..... “สมัยนี้โทรศัพท์คุยกันแป๊บเดียวก็รู้เรื่อง อะไรมันก็ง่ายไปหมด แต่ไม่ใช่ใช้โทรศัพท์จนเสียการเสียงาน ต้องใช้ให้เหมาะสม”.....

5) การสื่อสารผ่านการสนทนาบอกเล่า เป็นการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ไม่จำกัดบุคคลและสถานที่ มีทั้งการสื่อสารในแง่ของการทำงานและการสื่อสารที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงาน การใช้ภาษาอย่างไม่เป็นทางการและไม่มีแบบแผนที่แน่นอน การสนทนาพูดคุยและบอกเล่านี้แม้จะไม่ใช่ทางการแต่ก็ถือว่าเป็นการสื่อสารที่มีประโยชน์ในหลายด้าน ได้แก่ การสนทนาทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน ทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ (Knowledge Management) สามารถใช้ในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ใช้ในการเสริมแรง ใช้ในการแนะนำอธิบายและชี้แจงการทำงานได้อย่างเป็นกันเอง ผู้อำนวยการสามารถใช้การสนทนาในการทำความรู้จักกับบุคลากรในโรงเรียน การสร้างความสนิทสนมคุ้นเคยกับบุคลากรรายบุคคล

รองผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษา (ชาย: 55) กล่าวว่า

..... “ส่วนมากครูโรงเรียนเราก็ได้มีโอกาสพบปะพูดคุยกันเป็นประจำนะ อย่างเวลาทำงานเขาก็ได้คุยกันในกลุ่มสาระฯกลุ่มงาน หรือฝ่ายที่อยู่ด้วยกัน ตอนกลางวันก็มีโอกาสคุยกับคนอื่นเวลาไปทานข้าว ผอ.ก็อ้อยาศัยดี พูดคุยเป็นกันเอง มีงานมีการอะไรท่านก็พูดก็บอก”.....

จากที่ผู้วิจัยได้นำเสนอวิธีการสื่อสารในโรงเรียนนั้นจะเห็นได้ว่า ผู้อำนวยการได้ใช้วิธีการสื่อสารหลายรูปแบบ โดยมีจุดประสงค์สำคัญเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันอย่างทั่วถึงอันจะส่งผลให้การขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาบรรลุตามวัตถุประสงค์สูงสุด

1.4.2 การจัดการความขัดแย้งและแก้ปัญหา

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้ในองค์การที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านพฤติกรรมและความคิด ดังนั้นการที่บุคคลซึ่งมีความแตกต่างกันมาอยู่ร่วมกันในองค์การเดียวกันย่อมสามารถเกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ความขัดแย้งจึงเป็นอุปสรรคที่อยู่คู่กับการทำงาน แต่ความขัดแย้งก็เป็นสิ่งที่สามารถบริหารจัดการได้ สามารถที่จะทำให้เกิดความคลี่คลายไปในทางที่ดี ทั้งนี้จะต้องอาศัยกลวิธีและทักษะทางการบริหารงาน

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษา (ชาย: 52) กล่าวว่า

..... “การทำงานมันก็มีปัญหาบ้างเป็นเรื่องธรรมดา ยิ่งโรงเรียนที่มีบุคลากรเยอะ มากคนมากความคิดบางทีก็เรื่องไม่เป็นเรื่องหรอก เข้าใจไม่ตรงกันคิดไม่เหมือนกันเฉยๆ แต่ทุกคนก็ทำงานกันทั้งนั้นละ ถ้าเราดูแลเขาได้ ลดความขัดแย้งลงได้ ครูในโรงเรียนเขาก็ทำงานด้วยกันได้ด้วยดี”.....

ลักษณะของความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ กล่าวคือ ความขัดแย้งอย่างเป็นทางการสามารถเกิดขึ้นในจากการการปฏิบัติงานอันเป็นภารกิจของโรงเรียน ส่วนใหญ่จะเป็นความขัดแย้งในแง่ของการปฏิบัติ เช่น การดำเนินงานไปเป็นไปตามแผนงาน การดำเนินงาน มีปัจจัยแทรกซ้อนที่อาจทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการอย่างคาดไม่ถึง หลักการเชิงทฤษฎีและการนำไปสู่การปฏิบัติสวนทางกัน กล่าวคือ มุมมองของผู้บริหารอาจสวนทางกับการปฏิบัติ เป็นต้น ถือว่าความขัดแย้งในการปฏิบัติงานเป็นอุปสรรคสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษา นอกจากนี้ยังมีความขัดแย้งอย่างไม่เป็นทางการที่อาจเกิดขึ้นเป็นความขัดแย้งที่นอกเหนือจากการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความขัดแย้งส่วนบุคคลของบุคลากรในด้านความคิด ทศนคติ ซึ่งความขัดแย้งนี้เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคล และทิวิมานะส่วนบุคคล ส่งผลต่อความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน คุณภาพของการปฏิบัติงาน ความร่วมมือในการขับเคลื่อนภารกิจ ทำให้การปฏิบัติงานไม่เต็มศักยภาพ ดังนั้นผู้อำนวยการในฐานะผู้บริหารและผู้นำ จะต้องตระหนักถึงความสำคัญของความขัดแย้งที่สามารถเกิดขึ้นได้ และจะต้องมีการบริหารจัดการความขัดแย้งให้เกิดความสมานฉันท์ ทั้งความขัดแย้งด้านการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ และความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่ไม่เป็นทางการ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่การประสานความร่วมมือและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 56) กล่าวว่า

..... “ปัญหาความขัดแย้งมีหลายอย่างนะ ทั้งเรื่องงานเรื่องส่วนตัว แต่ในฐานะที่เราเป็นผู้บริหารต้องมองที่งานก่อน บางทีความขัดแย้งส่วนตัวมันก็เป็นเรื่องส่วนบุคคล เราคงทำให้เขาออกใจกันหมดไม่ได้หรอก แต่เราต้องพยายามทำให้เขาตั้งใจทำงานให้ได้ ผมว่าต้องแก้ไขปัญหาและความขัดแย้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานโรงเรียนก่อน”.....

ปัญหาการทำงานส่วนหนึ่งอาจเกิดขึ้นจากความขัดแย้งเบื้องต้นที่ได้กล่าวมาแต่ปัญหาการทำงานสามารถเกิดขึ้นจากปัจจัยอื่น ๆ หรือในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การมีทรัพยากรจำกัด ความจำกัดของเวลาในการทำงาน ข้อจำกัดเรื่องอัตรากำลังความสามารถและความถนัดของบุคลากร ในที่นี้มองปัญหาอย่างเป็นทางการในแง่ของการปฏิบัติงานซึ่งส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของภารกิจ ซึ่งจากการลงพื้นที่เป้าหมาย ผู้วิจัยขอเสนอการจัดการความขัดแย้งและแก้ปัญหา ดังนี้

1) การทำความเข้าใจกับความขัดแย้งและปัญหา จากที่เคยนำเสนอมาแล้วในเบื้องต้นว่าความขัดแย้งและปัญหาสามารถเกิดขึ้นได้หลายลักษณะ ดังนั้นเมื่อเกิดความขัดแย้งหรือปัญหาขึ้น ผู้อำนวยการจะต้องวิเคราะห์และจำแนกความขัดแย้งและปัญหาเพื่อให้ค้นพบสิ่งที่เป็นปัญหาที่แท้จริง

จากการลงพื้นที่เป้าหมายพบว่าผู้อำนวยการจะใช้การเรียกพบบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือคาดว่าจะมีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งหรือปัญหาได้อย่างละเอียดเพื่อให้ได้ข้อมูลปฐมภูมิจากบุคลากร นอกจากนี้ยังมีกรลงไปยังพื้นที่ปฏิบัติงานเพื่อสัมผัสกับปัญหาด้วยตนเองรวมทั้งการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการตามความเหมาะสม ในบางกรณีมีการสอบถามจากผู้ที่อยู่แวดล้อมเหตุการณ์หรือสถานการณ์เพื่อเป็นการยืนยันข้อมูล ซึ่งผู้อำนวยการหรือคณะกรรมการจะต้องเปิดใจรับฟังและรับข้อมูลอย่างรอบด้านจากทุกฝ่ายอย่างเที่ยงธรรม โดยเฉพาะกรณีความขัดแย้งระหว่างบุคคลซึ่งเป็นเรื่องละเอียดอ่อน จะต้องทำให้ทุกฝ่ายรู้สึกว่าได้ได้รับความเป็นธรรม ส่วนในกรณีที่เป็นการขัดแย้งหรือปัญหาที่เป็นทางการอันเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานนั้น ควรได้รับข้อมูลจากทุกฝ่ายเพื่อให้สามารถมองเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นว่าอยู่ที่จุดใดและจะได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหานั้นตรงจุด โดยสามารถใช้การประชุมกลุ่มย่อย การเชิญตัวแทนหรือหัวหน้างานเข้าพบ ซึ่งข้อมูลทุกอย่างจะต้องถูกนำมาวิเคราะห์ประกอบกัน และการระบุนความขัดแย้งและปัญหาจะต้องแจ้งให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับทราบ

2) การหาสาเหตุของข้อขัดแย้งหรือปัญหา เมื่อมองเห็นจุดความขัดแย้งหรือปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วก็จะมาสู่ขั้นตอนของการหาสาเหตุข้อขัดแย้งหรือปัญหา โดยเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกที่ไม่ใช่เพียงแคการรับข้อมูลปฐมภูมิจากผู้ที่เกี่ยวข้องเท่านั้น จะต้องมีการใช้ข้อมูลทุติยภูมิ และหลักฐานที่สามารถอ้างอิงได้มาประกอบการหาสาเหตุของปัญหา ความสามารถในการระบุสาเหตุของปัญหาจะนำไปสู่การจัดการความขัดแย้งและแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างถูกต้องและได้ผลดี เพราะการแก้ปัญหานั้นจะต้องแก้ที่สาเหตุเพื่อเป็นการตัดไฟแต่ต้นลมและหยุดปัญหาหรือความขัดแย้งอย่างถาวรไม่มีชนวนหรือเหตุปัจจัยให้เกิดความขัดแย้งหรือปัญหาขึ้นอีกในวาระต่อไป

ในบางกรณีความขัดแย้งและปัญหามีสาเหตุมาจากข้อจำกัดในปัจจุบันบางประการของโรงเรียนดังที่นำเสนอมาแล้วเบื้องต้น เช่น ข้อจำกัดด้านอันตรากำลังความสามารถและความถนัดของบุคลากรที่ไม่ตรงกับภารกิจหรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ข้อจำกัดด้านเวลาในการดำเนินงาน ข้อจำกัดด้านเงินทุนงบประมาณและทรัพยากรที่จะใช้ในการกิจการ ซึ่งหากสาเหตุมีลักษณะเช่นนี้ก็ควรวางแผนการแก้ไขให้ตรงจุดและหาปัจจัยเพื่อรองรับกับข้อจำกัดต่างๆ รวมถึงการยืดหยุ่นและออกแบบงานให้สอดคล้องกับปัจจัยที่มีอยู่ และสามารถดำเนินการได้ในบริบทนั้น ๆ

3) การรวบรวมข้อมูลและระบุแนวทางจัดการความขัดแย้งและแก้ปัญหา เป็นขั้นของการหาแนวทางในการจัดการความขัดแย้งและแก้ปัญหา ซึ่งการปฏิบัติในขั้นนี้จะสอดคล้องกับการวางแผนการดำเนินงาน แต่เป็นการวางแผนรับมือกับสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างไม่พึงปรารถนา เพื่อให้สามารถก้าวข้ามความขัดแย้งและปัญหาให้การดำเนินงานกลับมาสู่ภาวะปกติและขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายตามแผนที่วางไว้ในเบื้องต้น ดังนั้นการใช้ทักษะการคิดจะเข้ามามีบทบาทในขั้นนี้เพราะความสามารถในการจัดการความขัดแย้งและการแก้ปัญหาจะแสดงออกถึงความเฉลียวฉลาดและความสามารถอย่างมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียน

การรวบรวมข้อมูลในการจัดการความขัดแย้งและแก้ไขปัญหามีลักษณะคล้ายคลึงกับการรวบรวมข้อมูลเพื่อวางแผนการดำเนินงานแต่มีความชัดเจนและลึกซึ้งมากกว่าในแง่ของจุดประสงค์หรือเป้าหมายของการดำเนินการที่ระบุชัดเจนลงไปว่าดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาดังใด ดำเนินการอย่างไร เพราะการปฏิบัตินั้นจะมุ่งลงไปที่การแก้ไขปัญหาดังตรง

4) การดำเนินการจัดการความขัดแย้งและแก้ปัญหา ผู้อำนวยการโรงเรียนให้ข้อมูลว่า โรงเรียนจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการในกรณีที่ความขัดแย้งหรือปัญหานั้นเป็นทางการ แต่ในกรณีที่ความขัดแย้งหรือปัญหาไม่เป็นการอาจมีการมอบหมายให้บุคคลที่มีความน่าเชื่อถือมีประสบการณ์เป็นตัวแทนผู้อำนวยการในการไกล่เกลี่ยและแก้ปัญหา แต่ในบางกรณีผู้อำนวยการก็จะเป็นผู้ดำเนินการในกรณีที่มีผลกระทบต่อบุคคลหลายฝ่ายและกระทบต่อการขับเคลื่อนภารกิจของโรงเรียนซึ่งมีแนวโน้มจะขยายออกไปในวงกว้าง หรือเป็นความขัดแย้งและปัญหาในระดับการบริหารงาน

การดำเนินการจะต้องสอดคล้องกับภารกิจหลักหรือเป็นไปในแนวเดียวกัน เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อภารกิจหลักที่ดำเนินการ ในกรณีที่ความขัดแย้งหรือปัญหาระหว่างบุคคล จะต้องไม่ให้ปัญหานั้นแพร่กระจายหรือเป็นที่รับรู้ในวงกว้าง ควรคำนึงถึงความรู้สึกของบุคคลที่เกี่ยวข้อง และผลของการจัดการความขัดแย้งและแก้ปัญหาคควรเป็นผลเชิงสันติและมุ่งก่อให้เกิดความสามัคคี สร้างความตระหนักในหน้าที่และความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการขับเคลื่อนภารกิจต่อไป

การดำเนินการควรเกิดขึ้นอย่างทันที่และไม่ปล่อยให้ความขัดแย้งหรือปัญหายืดเยื้อหรือเรื้อรังจนทำให้ส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือภาพรวมของโรงเรียน ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นจุดใหญ่หรือจุดเล็กของปัญหาก็กไม่ควรมองข้าม แต่ควรระลึกรู้สึกอยู่เสมอว่าทุกความขัดแย้งและปัญหาเป็นอุปสรรคสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียน

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) กล่าวว่า

..... “จะแก้ปัญหา ผอ.ต้องรู้จักก่อนว่าปัญหามันคืออะไร มันอยู่ตรงไหน มันมีสาเหตุอะไร พอหาต้นตอได้แล้ว ก็ต้องหาวิธีทางแก้ว่าจะทำยังไงกับมัน แล้วก็จึงลงมือแก้ปัญหา บางทีอาจไม่ได้แก้คนเดียวหรอก หาผู้ช่วยด้วยก็ได้ยิ่งดี ทำอะไรให้มีทีมมีคณะทำงานไว้มันก็ง่ายขึ้น บางทีมันไม่ต้องอิงถึงมือเราหรอกเดี่ยวทีมงานเขาจัดการกันเอง เราก็คแค่ควบคุมดูแล แต่เวลามีปัญหาความขัดแย้งอะไรเนี่ยต้องจัดการทันทีอย่าปล่อยให้คาราคาซัง”.....

1.4.3 การนิเทศการศึกษา

ในที่นี้เป็นการนิเทศภายใน ซึ่งหมายถึง การดำเนินการใด ๆ ที่ทำให้ครูมีความพึงพอใจ และมีกำลังใจ ที่จะพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียน ให้เป็นไปตามมาตรฐาน ของโรงเรียนและของบุคลากรให้สูงขึ้นและรักษาไว้ จนส่งผลให้โรงเรียนเป็นที่ยอมรับของผู้รับประโยชน์จากโรงเรียนทุกฝ่าย อีกทั้งผ่านการประเมินทั้งภายในและภายนอก

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 56) กล่าวว่า

..... “การนิเทศนี้ถือว่ามีประโยชน์มากฝ่ายวิชาการถือว่าเป็นเจ้าภาพงานนี้ เพราะมันเกี่ยวกับการพัฒนางานวิชาการโรงเรียนโดยตรง แต่บางทีผมว่าเราใช้การนิเทศกับงานอื่น ๆ ก็ได้นะ มันเหมือนการดูแลช่วยเหลือแนะนำอะไรกันด้วย ถือซะว่าผู้นิเทศเป็นคนมาช่วยแล้วกัน ไม่อยากให้เกิดว่าเป็นการประเมินตรวจสอบกัน อย่างนี้ถึงจะสบายใจ แล้วมันก็จะได้อะไรที่เป็นประโยชน์กับงานโรงเรียนด้วย”.....

การนิเทศภายในโรงเรียน สามารถทำได้หลายรูปแบบ และสามารถผสมผสานแต่ละรูปแบบเข้าด้วยกัน ซึ่งการจะใช้รูปแบบใดเมื่อใดนั้น ควรคำนึงถึงความเหมาะสมกับ บริบทของโรงเรียน เป็นสำคัญ โดยให้เป็นไปตามหลักการและกระบวนการนิเทศ ซึ่งโรงเรียนพื้นที่เป้าหมายได้มีการดำเนินการในลักษณะของการบูรณาการ ประกอบด้วยกิจกรรม ได้แก่ การเชื่อมชั้นเรียนการสังเกตการสอนในชั้นเรียน เป็นเทคนิควิธีที่ทำการสังเกตการสอนในสถานการณ์จริงของครูอาจารย์ เพื่อวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานของครูอาจารย์เหล่านั้น ซึ่งจะช่วยให้ทราบจุดดีหรือจุดอ่อนของการสอน เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการนิเทศได้ การสังเกตการสอนต้องได้รับความยินยอมจากครู และพร้อมให้ความร่วมมือ ในการแก้ไขปัญหาการสอนของตนเอง การสนทนาทางวิชาการ เป็นการจัดประชุมสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ โดยอาจจัดกิจกรรมเป็นครั้งคราว ตามความเหมาะสมของสถานศึกษา การสนทนาทางวิชาการนี้สามารถเชิญวิทยากร ทั้งจากภายนอกหรือภายในสถานศึกษามาร่วมกิจกรรม การประชุม การประชุมที่ใช้ในการนิเทศมีหลายลักษณะ เช่น การประชุมกลุ่มย่อยในงาน การประชุมเฉพาะกิจ การประชุมระดมสมอง การประชุมชี้แจง การประชุมสัมมนา การอบรม การประชุมปฏิบัติการในเรื่องใด ๆ การเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ เป็นการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจ ไปสู่ครูอาจารย์ การให้ความรู้นี้ อาจทำได้หลายวิธี เช่น การบรรยาย การจัดสัมมนาหรือจัดแบบ ซิมโปเซียม (Symposium) มีการอภิปรายประกอบ การเชิญสถานประกอบการมาสาธิต อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ เป็นเทคนิควิธีให้ความรู้ ที่มุ่งให้เห็นการดำเนินการ กระบวนการทำงานของอุปกรณ์เครื่องมือ ที่คล้ายกับ สถานการณ์จริง แต่ควรจัดเป็นกลุ่มขนาดเล็ก และใช้วิธีการอื่นควบคู่กันไปด้วย การไปศึกษาดูงานตามหน่วยงานและการดูนิทรรศการ เช่น เยี่ยมชมสถานศึกษาอื่น เยี่ยมชมสถานประกอบการ และโรงงานอุตสาหกรรม การออกภาคสนาม (Field Trip) เพื่อศึกษาดูงานในด้านที่สัมพันธ์กับงานของครูอาจารย์

การสาธิตการสอน โดยครูในสถานศึกษา หรือจากสถานศึกษาอื่น เป็นการจำลองสถานการณ์จริง หรือบทบาทสมมติ โดยการกำหนดสถานการณ์ขึ้น แล้วให้ผู้ทำกิจกรรมตอบสนอง หรือลองปฏิบัติไปตามที่ควรจะเป็น ในการนำมาใช้ในการนิเทศ จะเป็นการเอาปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นตัวกำหนด ให้ผู้ทำกิจกรรมสมมติตัวเองว่า ถ้าอยู่ในสถานการณ์นั้นเขาจะอย่างไร ซึ่งจะเป็นลักษณะสาธิตการสอนในแต่ละเรื่อง เช่น วิธินำเข้าบทเรียน การตั้งคำถาม การสร้างกำลังใจให้ผู้เรียน เป็นต้น การจัดแหล่งและบริการทางวิชาการ เช่น จัดห้องสมุดอาชีพ จัดนิทรรศการ ฯลฯ เป็นเทคนิควิธีที่เป็นการส่งเสริมทางด้านวิชาการให้กับครูอาจารย์ การให้คำปรึกษาแนะนำ การส่งครูไปฝึกงาน การสัมมนาเสนอแผนการสอน แผนงาน โครงการ ประจำปีภาคเรียนหรือประจำปีของหมวดวิชา ฝ่าย งาน การสัมมนาเสนอผลงาน ของหมวดวิชา ฝ่าย งาน ประจำปีภาคเรียน หรือ ประจำปี การสัมมนาสรุปผลการสอน หรือ ผลงานใด ๆ ของครู หรือ บุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษา การจัดประกวด หรือ จัดนิทรรศการแสดงผลงานของครู การร่วมกันวิจัยในชั้นเรียน หรือวิจัยเชิงปฏิบัติการอื่น ๆ

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (ชาย: 52) แสดงทรรศนะว่า

..... “นิเทศนี้มันก็ทำได้หลายวิธีนะ ต้องเลือกให้เหมาะกับสิ่งที่จะนิเทศ ที่จริงเราก็ทำกันเป็นประจำอยู่แล้วไอ้กิจกรรมต่าง ๆ เช่น เยี่ยมชั้น สังเกตการสอน ประชุมให้คำแนะนำอะไรกันประมาณนี้ ผมว่าอะไรก็ตามที่มันเกี่ยวข้องกับการแนะนำช่วยเหลือให้ความรู้ หรือเกี่ยวกับการร่วมมือกันพัฒนางาน ก็น่าจะเข้าข่ายการนิเทศได้นะ ขอให้อธิบายให้ได้แล้วกันว่าทำแล้วมันมีประโยชน์ยังไง”.....

ขั้นตอนของกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนจะต้องดำเนินการ ดังนี้

1. **ขั้นวางแผน (Planning)** ได้แก่ การคิด การตั้งวัตถุประสงค์ การคาดการณ์ล่วงหน้าการกำหนดตารางงาน การค้นหาวิธีปฏิบัติงาน และการวางโปรแกรมงาน
2. **ขั้นการจัดโครงการ (Organizing)** ได้แก่ การตั้งเกณฑ์มาตรฐาน การรวบรวมทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งคนและวัสดุอุปกรณ์ ความสัมพันธ์แต่ละชั้น การมอบหมายงาน การประสานงาน การกระจายอำนาจตามหน้าที่ โครงสร้างขององค์การ และการพัฒนานโยบาย
3. **ขั้นการนำเข้าสู่การปฏิบัติ (Leading)** ได้แก่ การตัดสินใจ การเลือกสรรบุคคล การเร้าใจให้มีกำลังใจคิดริเริ่มอะไรใหม่ๆ การสาธิต การจูงใจ และให้คำแนะนำ การสื่อสาร การกระตุ้น ส่งเสริมกำลังใจ การแนะนำนวัตกรรมใหม่ๆ และให้ความสะดวกในการทำงาน
4. **ขั้นการควบคุม (Controlling)** ได้แก่ การสั่งการ การให้รางวัล การลงโทษ การให้โอกาสการตำหนิ การไล่ออก และการบังคับให้กระทำตาม
5. **ขั้นประเมินผล (Appraising)** ได้แก่ การตัดสินใจการปฏิบัติงาน การวิจัย และการวัดผลการปฏิบัติงาน กิจกรรมที่สำคัญ คือพิจารณาผลงานในเชิงปฏิบัติว่าได้ผลมากน้อยเพียงใด และวัดผลด้วยการประเมินอย่างมีแบบแผน มีความเที่ยงตรง ทั้งนี้ควรจะมีการวิจัยด้วย

กระบวนการนิเทศการศึกษาเป็นการทำงานอย่างมีแบบแผน โดยเริ่มจากการวิเคราะห์งานการเรียนการสอนของครู เพื่อจะได้ทราบปัญหา ระบุปัญหาที่จะต้องรีบแก้ไขปรับปรุงก่อนแล้วจึงวางแผนที่จะดำเนินการโดยหาทางเลือกที่จะแก้ปัญหาที่ดีที่สุด ต่อจากนั้นก็ดำเนินการตามแนวขั้นตอนตามลำดับจนถึงขั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วจึงนำผลการปฏิบัติไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป

ผู้อำนวยการในฐานะผู้บริหารและผู้นำโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในฐานะผู้นิเทศ ได้แก่ ส่งเสริมให้ครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียนอย่างแท้จริง ร่วมประชุมวางแผน

การนิเทศภายในกับผู้นิเทศในฐานะประธานฯ พิจารณานุมัติโครงการนิเทศภายในที่สอดคล้องกับนโยบายและแผนงานโรงเรียน เป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้นิเทศและผู้บริหารนิเทศ ให้การสนับสนุนด้านอุปกรณ์งบประมาณ ช่วยกำลังใจในการดำเนินโครงการ ให้คำปรึกษาแนะนำและเป็นวิทยากรที่ดีแก่ผู้บริหารนิเทศ ช่วยเหลือและส่งเสริมให้ครูมีความรู้และมีพัฒนาการทางวิชาชีพ ใช้เทคนิคการบริหารมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการนิเทศภายในติดตามและประเมินผลการจัดการนิเทศ

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) กล่าวว่า

..... “ขั้นตอนหลักการวิธีการนิเทศต่าง ๆ ก็คงตามทฤษฎีนั้นล่ะ แต่ในทางปฏิบัติอาจตรงบ้างไม่ตรงบ้างรวบรัดข้ามตอนบ้าง แต่ดูดี ๆ มันก็ตามนั้นล่ะ ว่าแต่ผู้นิเทศนี้ต้องใช้ได้พอสมควรถึงจะนิเทศคนอื่นได้ โดยเฉพาะตัว ผอ.เองนี่ก็ต้องนิเทศเหมือนกัน เป็นทางการบ้างธรรมดากันเองบ้างก็ถือว่าดีกว่าไม่ทำอะไรเลย คงได้อะไรบ้างล่ะ”.....

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่า การนิเทศภายในสถานศึกษา เป็นงานที่ช่วยพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนในด้านวิชาการ ในด้านการเรียนการสอน เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา เพื่อจะใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากร บุคลากรภายในโรงเรียน รวมทั้งการสร้างความร่วมมือและการแก้ไขปัญหาการทำงานร่วมกัน บุคลากรภายในโรงเรียนที่สามารถนิเทศได้นอกจากผู้อำนวยการแล้ว คือ ครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์รู้ความชำนาญก็สามารถทำหน้าที่นิเทศได้ รวมทั้งการเชิญวิทยากรจากภายนอกมาร่วมโครงการ เทคนิควิธีนั้นสามารถใช้ได้หลายรูปแล้วซึ่งขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมาย จำนวนผู้บริหารนิเทศ เวลาและทรัพยากรอื่น ๆ ในการจัดทำโครงการนิเทศนั้น ควรจะได้ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการนิเทศ จัดทำแผนการนิเทศ แล้วจึงนำแผนไปสู่การปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ควรมีการประเมินผลการนิเทศเพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนาการเรียนการสอน

1.4.4 การยกระดับคุณภาพด้วยการวิจัย

การวิจัยถือเป็นเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาทางการปฏิบัติอย่างกว้างขวาง สำหรับการวิจัยที่ผู้อำนวยการโรงเรียนใช้เป็นเครื่องมือสำคัญคือ การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม การวิจัยและพัฒนา ซึ่งจากการลงพื้นที่เป้าหมายพบว่า โรงเรียนทั้ง 3 แห่งมีการวิจัยทางการบริหารที่ผู้อำนวยการร่วมกับฝ่ายบริหารได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง นอกจากการวิจัยทางการบริหารแล้วโรงเรียนยังได้มีการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนใช้การวิจัยในการพัฒนางานของตนเอง หลักฐานเชิงประจักษ์ที่เห็นได้อย่างชัดเจนคือ การวิจัยในชั้นเรียน และอีกส่วนหนึ่งคือการวิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรมทางการเรียนรู้อันเป็นผลพลอยได้มาจากการทำผลงานเพื่อขอมีหรือเลื่อนวิทยฐานะ ซึ่งสามารถนำมาพัฒนาและเป็นนวัตกรรมทางการสอนของบุคลากรและของโรงเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนทั้ง 3 แห่งตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนางานวิจัย และต้องการยกระดับการทำงานโดยใช้การวิจัย โดยส่งเสริมให้ดำเนินการวิจัยอย่างต่อเนื่องในทุกระดับ

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) กล่าวว่า

..... “เรื่องวิจัยนี้บูมกันมานานพอสมควร เดี่ยวนี้มีนโยบายวิจัยทุกระดับ ทั้งในห้องเรียนและของงานบริหาร ยิ่งมีการทำวิทยฐานะกันมาก วิจัยก็ถูกบังคับให้ทำมากขึ้นด้วย งานที่ออกมาก็ต้องส่งผลที่ดีต่อห้องเรียนบ้างโรงเรียนบ้างไม่มากก็น้อยล่ะ”.....

ในที่นี้ผู้วิจัยมุ่งเน้นไปที่การวิจัยของผู้อำนวยการซึ่งเป็นปฏิบัติการสำคัญทางการบริหารที่ผู้อำนวยการใช้เป็นเครื่องมือในการทำงานซึ่งมีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ จากการศึกษาเอกสารหลักฐานทางการวิจัยของโรงเรียนพบว่า เป็นวิจัยกรณีศึกษาที่ว่าด้วยการดำเนินการกิจการของโรงเรียนที่สะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินงานหรือการพัฒนาของโรงเรียน ตั้งแต่สภาพปัจจุบันและบริบทของโรงเรียนในด้านต่างๆ การดำเนินงานต่างๆ ของโรงเรียนที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญหรือเป็นเป้าหมายของการวิจัย ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับปฏิบัติการหรือภารกิจนั้นๆ ผลอันเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน แนวทางการพัฒนางานต่อไป ลักษณะของการรายงานวิจัยไม่เน้นความเป็นวิชาการตามหลักการและทฤษฎีแต่เน้นไปที่การแสดงผลการปฏิบัติงานและกระบวนการพัฒนางาน จากการสนทนากับคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยของโรงเรียนได้ข้อมูลที่ตรงกันว่า จุดมุ่งหมายหลักของการดำเนินการวิจัยคือ เป็นการสะท้อนภาพการปฏิบัติงาน การมองหาจุดสำเร็จและจุดที่จะต้องพัฒนา และข้อมูลที่ได้จากการวิจัยจะต้องสามารถนำมาเป็นข้อมูลสำคัญในการปรับปรุงแก้ไขและการพัฒนางานในระดับต่อไปให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 56) กล่าวว่า

..... “งานบริหารนี้ผมก็ให้เขาทำวิจัยกันนะ ร่วมกันทั้ง ผอ. รองฯฝ่ายบริหารก็ช่วยๆ กันของ ผอ.เองก็มีแต่ก็คงไม่สมบูรณ์เท่ากับของโรงเรียนที่ทำร่วมกันหรอก งานเราก็ไม่ได้ถือว่าเน้นรูปแบบอะไรหรอกนะ ผมเน้นว่ามันเป็นข้อมูลที่จะเอามาใช้ประโยชน์ได้จริงมากกว่า ทำให้มองเห็นโรงเรียนในความเป็นจริงว่าดีหรือยังอะไรไม่ดีอะไรต้องปรับกัน”.....

จากการศึกษาเอกสารของโรงเรียนพื้นที่เป้าหมายที่มีลักษณะของการวิจัยพบว่ามีการใช้รูปแบบการเขียนวิจัยมาใช้ในการรายงานโครงการหรือกิจกรรมที่โรงเรียนได้ดำเนินการ เช่น รายงานโครงการค่ายวิชาการ รายงานการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน รายงานโครงการพัฒนานวัตกรรมและสื่อการสอน เป็นต้น ซึ่งแม้ว่าเอกสารดังกล่าวจะไม่ใช้งานวิจัยเต็มรูปแบบ แต่ก็ถือว่าได้ใช้หลักการดำเนินงานวิจัยเบื้องต้นมาเป็นเครื่องมือ ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนตระหนักถึงความสำคัญของการวิจัยในการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษา

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (ชาย: 52) กล่าวว่า

..... “เอกสารรายงานโครงการ รายงานคุณภาพการศึกษา หรือรายงานการปฏิบัติงานของครูเราก็ใช้รูปแบบ 5 บทของการวิจัย แต่ก็ไม่ได้พิถีพิถันไปว่าต้องเป็นเหมือนวิจัย ขอให้มันมีระบบระเบียบ มีขั้นตอน พออ้างได้ว่าทำตามรูปแบบวิชาการได้ข้อมูลที่ตรงการก็ใช้ได้แล้ว แต่วิจัยที่เราต้องทำให้สมบูรณ์ก็ต้องมีเหมือนกันนะ”.....

อย่างไรก็ตามจากการศึกษาข้อมูลการดำเนินการกิจการของโรงเรียนเป้าหมายพบข้อมูลที่ตรงกันคือ การพัฒนางานวิจัยเป็นนโยบายที่โรงเรียนให้ความสำคัญและบรรจุไว้ในแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี งานที่โรงเรียนพื้นที่เป้าหมายนิยมใช้งานวิจัยมาเป็นเครื่องมือคือ การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในโรงเรียน สำหรับปฏิบัติการวิจัยที่โรงเรียนได้ดำเนินการผู้วิจัยขอเสนอดังต่อไปนี้

1) การสำรวจปัญหาหรือจุดพัฒนา ในมุมมองของการวิจัยของโรงเรียนจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติการใดภารกิจหนึ่งซึ่งโรงเรียนมุ่งหวังจะพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น อาจเป็นงานที่ติดอยู่แล้วในระดับหนึ่งหรือเป็นงานที่ประสบปัญหาและอุปสรรค ในกรณีเป็นงานที่ติดอยู่แล้วโรงเรียนจะมองหาลู่ทางในการสร้างสรรค์วิธีทางใหม่ ๆ หรือแนวทางดำเนินงานใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดนวัตกรรม ส่วนในกรณีเป็นงานที่

ประสบปัญหาและอุปสรรคโรงเรียนจะมองหาช่องทางในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น จากการเปิดเผยข้อมูลของโรงเรียนพื้นที่เป้าหมายพบว่า โรงเรียนมีการดำเนินงานวิจัยทั้ง 2 ลักษณะ แต่ส่วนใหญ่งานจะสอดคล้องกับลักษณะที่ 2 คือ เป็นวิจัยที่ต้องการพัฒนางานที่ประสบปัญหาและอุปสรรคซึ่งจำเป็นต้องพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น

การสำรวจปัญหาหรือจุดพัฒนาจะเกิดขึ้นเมื่อโรงเรียนได้เริ่มภารกิจผ่านระยะเวลาหนึ่ง หรือสิ้นสุดกิจกรรมโครงการหรือภารกิจใด ๆ แล้ว และภารกิจนั้นเป็นงานที่จะต้องดำเนินการต่อเนื่อง วิธีการที่ผู้อำนวยการใช้เพื่อค้นหาจุดดังกล่าวจะต้องอาศัยข้อมูลทั้งจากบุคลากรในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่ได้สัมผัสกับภารกิจนั้นโดยตรง และการศึกษาจากเอกสารรายงาน ข้อมูลสารสนเทศประกอบกันเพื่อให้สามารถระบุปัญหาหรือจุดที่ต้องได้รับการพัฒนา เมื่อสามารถระบุจุดที่เป็นปัญหาได้แล้ว จะต้องระบุเป้าหมายความคาดหวัง ซึ่งสอดคล้องกับภาพความสำเร็จดังที่ได้เสนอไปแล้วในประเด็นเบื้องต้น ซึ่งจะช่วยให้รู้ว่าสิ่งที่จะทำคืออะไรและเพื่ออะไร ซึ่งจะได้นำเอากระบวนการวิจัยเข้ามาใช้เพื่อปฏิบัติการอย่างเหมาะสม

2) การรวบรวมข้อมูล ในส่วนนี้จะเป็นการรวบรวมข้อมูลการพัฒนางาน ปัจจัยที่จำเป็น วิธีการดำเนินงาน เครื่องมือที่จะนำมาใช้พัฒนางาน หลักการทฤษฎีที่จะนำมาอ้างอิง การปฏิบัติการ และระเบียบวิธีวิจัยที่จะใช้ในการดำเนินการซึ่งที่นิยมใช้ในปัจจุบันคือ การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ

วิธีการในการรวบรวมข้อมูลจะต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน เพราะการวิจัยเชิงปฏิบัติการจะต้องใช้การมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการ มีการมอบหมายหน้าที่ในการรวบรวมข้อมูลส่วนต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรที่รับผิดชอบในงานที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลที่ได้ต้องมาจากหลากหลายแหล่งทั้งแหล่งปฐมภูมิและทุติยภูมิ ไม่ว่าจะเป็น เอกสาร หลักฐานทางวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศ ตำรา ข้อมูลจากบุคลากรหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งกล่าวได้ว่า ทุกข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีประโยชน์ต่อการดำเนินงานตามภารกิจ

ในมุมมองของการวิจัยจะเกิดเค้าโครงการวิจัยขึ้นในขั้นนี้ ซึ่งจะช่วยให้มองเห็นกรอบแนวคิดและเค้าโครงการดำเนินการทางการศึกษาโดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นฐาน ซึ่งเค้าโครงการวิจัยนี้เปรียบเสมือนการร่างแผนการดำเนินงานว่า ภารกิจนั้นมีที่มาที่ไปอย่างไร มีจุดประสงค์การดำเนินการและเป้าหมายอย่างไร ขอบเขตของงานมีอะไรบ้าง ผลที่คาดว่าจะได้รับจากงานดังกล่าว หลักการแนวคิดทฤษฎีที่นำมาใช้ในการดำเนินงาน กลุ่มเป้าหมาย เครื่องมือ พื้นที่ ระยะเวลา วิธีดำเนินการ และวิธีการประเมินงาน ซึ่งจากที่กล่าวมาจะเห็นว่าเค้าโครงการวิจัยก็เปรียบเสมือนร่างแผนการดำเนินงานซึ่งจะทำให้เห็นทิศทางการขับเคลื่อนภารกิจนั่นเอง

3) การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม จะยึดวงจรการวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นหลัก โดยการขับเคลื่อนภารกิจนั้นยึดการดำเนินงานตามนโยบายการบริหารแบบมีส่วนร่วม บุคลากรจะมีส่วนในภารกิจ และมีส่วนในการวิจัยควบคู่กันไป โดยบุคลากรจะมีบทบาทในการวางแผนการดำเนินงาน ลงมือปฏิบัติงาน สังเกตและสะท้อนผลการปฏิบัติงาน จากนั้นจะมีส่วนร่วมในการนำผลที่ค้นพบมาสู่การดำเนินงานในระยะต่อไปเพื่อแก้ไขจุดอ่อนที่ค้นพบหลายต่อหลายครั้งจนงานเริ่มอึดตัวและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จากการลงพื้นที่เป้าหมายพบว่า การปฏิบัติงานของโรงเรียนเน้นนโยบายการมีส่วนร่วมเป็นหลักโดยบุคลากรในโรงเรียนได้ให้ข้อมูลที่ตรงกันเกี่ยวกับความพยายามของผู้อำนวยการที่จะใช้นโยบายการมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียน และมีการใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการในเกือบทุกภารกิจ ซึ่งโรงเรียนยอมรับว่าแม้รูปแบบของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมจะยังไม่สมบูรณ์ตามระเบียบวิธีวิจัย

และหลักการโดยทั้งหมดแต่ก็เป็นความพยายามที่จะพัฒนางานตามวิธีการวิจัยที่สามารถพัฒนาไปสู่ความสมบูรณ์ต่อไป

4) การสะท้อนผลการวิจัยเพื่อพัฒนางานให้สมบูรณ์ ปรากฏการณ์ที่สังเกตเห็นได้อย่างชัดเจนคือ มีการนำเสนอรายงานผลการปฏิบัติงานในรูปแบบของรายงาน 5 บท ภายหลังจากสิ้นสุดการดำเนินภารกิจทางการศึกษา โครงการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งถือว่าได้ใช้กระบวนการวิจัยเป็นฐานในการดำเนินงาน

การสะท้อนผลการวิจัยที่โรงเรียนได้ดำเนินการนั้นอยู่ในรูปแบบของการประชุมนำเสนองาน การประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน การประชุมที่มวิจัย เพื่ออภิปรายผลการดำเนินงานร่วมกัน ซึ่งข้อมูลที่ได้จะนำไปสู่การพัฒนาในวาระต่อไปในกรณีเป็นภารกิจต่อเนื่อง หรือในโอกาสต่อไปสำหรับภารกิจระหว่างภาคการศึกษาหรือปีการศึกษา

1.4.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ทุกภารกิจ โครงการ หรือกิจกรรมที่ดำเนินการในโรงเรียนจำเป็นต้องมีการติดตามงาน การประเมินงาน การมองย้อนกลับถึงการปฏิบัติงานว่ามีจุดเด่นจุดด้อยหรือจุดที่จะต้องได้รับการพัฒนาอย่างไรเพื่อเป็นข้อมูลอันจะนำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติในระดับต่อไป ซึ่งการติดตามงานนี้สามารถหยิบยกออกมาเป็นภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนได้ เพราะผู้นำที่ดีควรมองว่าการติดตามงานเป็นการแสดงความใส่ใจ สนใจ และควบคุมการทำงานอย่างต่อเนื่องและจริงจัง ทำให้มองเห็นผลในองค์รวมของการปฏิบัติงาน

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (ชาย: 52) กล่าวว่า

..... “การประเมินงานถือเป็นหนึ่งในสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องทำ เป็นเครื่องมือที่จะทำให้เรารู้ว่างานที่ทำนั้นมันสำเร็จหรือเปล่า มันได้แค่ไหน พลาดตรงไหน จะต้องแก้ตรงไหน ผมถือว่าเป็นการติดตามงานและแสดงความใส่ใจในงานต่าง ๆ ของโรงเรียนด้วย”.....

ลักษณะการประเมินบุคลากรจะพิจารณาถึงปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานซึ่งสามารถเห็นได้จากผลการปฏิบัติงาน คุณภาพของงานที่ปรากฏเชิงประจักษ์ซึ่งปริมาณงานนี้จะรวมทั้งงานในหน้าที่หลักและภารกิจอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายทั้งในลักษณะของการเป็นคณะกรรมการดำเนินงาน และงานที่ได้รับมอบหมายเป็นกรณีพิเศษเฉพาะกิจ การประเมินจากผลที่เกิดขึ้นกับนักเรียน คือ การปฏิบัติหน้าที่ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูซึ่งมีความมุ่งมั่นตั้งใจ ทุ่มเทและเสียสละในการถ่ายทอดศิลปวิทยาแก่นักเรียนอย่างเต็มที่ส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ที่ดี มีพัฒนาการและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานการศึกษา การประเมินจากการพัฒนาตนเอง คือ การเข้ารับการพัฒนาดตนเองของบุคลากรในรูปแบบต่างๆ และมีการนำความรู้ความสามารถที่ได้รับมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีการขยายผลและพัฒนาดตนเองอย่างต่อเนื่อง และอีกประการหนึ่งคือการประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน เป็นเสมือนสังคัมมิตติหรือกระจกเงาที่สะท้อนตัวบุคคลออกมาในมุมมองของผู้อื่น

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) กล่าวว่า

..... “การประเมินบุคลากรถือว่าจำเป็นมาก เพราะเขาเป็นคนทำงาน เราต้องประเมินว่าเขาทำงานเป็นยังไง ผลออกมาเป็นยังไง ต้องดูที่พฤติกรรมและผลงานของเขา จะได้พัฒนาเขาด้วย”.....

สำหรับการประเมินงานจะเริ่มตั้งแต่การประเมินความพร้อมก่อนการดำเนินการ ในด้านของจำนวนและความพร้อมบุคลากรผู้รับผิดชอบ การวางแผนที่เหมาะสม การจัดหาปัจจัยสนับสนุน เครื่องมือและอุปกรณ์ที่จะใช้ในการดำเนินงาน การประเมินระหว่างการทำงานพิจารณาถึง ความเป็นพลวัต ในการขับเคลื่อนภารกิจ การดำเนินงานที่เป็นไปตามแผนงาน ความร่วมแรงร่วมใจของบุคลากรหรือ คณะกรรมการ การแก้ปัญหาและจัดการกับอุปสรรคหรือปัจจัยแทรกซ้อนในกาทำงาน และการประเมินผล ภายหลังสิ้นสุดการดำเนินงานหรือเสร็จสิ้นภารกิจ พิจารณาถึงผลปรากฏหรือผลสัมฤทธิ์ของงานความสอดคล้อง กับจุดประสงค์หรือเป้าหมายการดำเนินงาน และความพึงพอใจของบุคลากรหรือคณะกรรมการดำเนินงานและ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในผลของการดำเนินงาน ซึ่งโรงเรียนพื้นที่เป้าหมายใช้การประเมินทั้งแบบเป็นทางการและ ไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่อง โดยจากการสนทนากลุ่มกับบุคลากรในโรงเรียนพื้นที่เป้าหมายพบว่า การประเมิน งานของโรงเรียนจะเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติอย่างต่อเนื่อง ถือเป็นติดตามความเคลื่อนไหวและความคืบหน้าของ การดำเนินงานเพื่อให้เกิดการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นอย่างทันทั่วทั้งที่ ซึ่งเปรียบเสมือนการมีสติในการทำงาน ด้วยความไม่ประมาทนั่นเอง ซึ่งการติดตามงานอย่างใกล้ชิดจะทำให้เกิดข้อบกพร่องน้อยที่สุด

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 56) กล่าวว่า

..... “การประเมินงานต้องดูที่กระบวนการทำงานว่าเป็นไปตามขั้นตอนใหม่เป็นไปตาม แผนหรือเปล่า ต้องดูตลอดเวลาตั้งแต่เตรียมการจนเสร็จงานโน่นล่ะ ถ้าประเมินผลสำเร็จของงาน ต้องยึดเป้าหมายเป็นเกณฑ์ว่าทำได้ตามเป้าหมายน้อยแค่ไหน วิธีการประเมินก็ยึดเอาตามหลัก วิชาการไว้แต่ไว้ในทางปฏิบัติต้องยืดหยุ่นเพราะตามทฤษฎีเป๊ะก็คงไม่ไหว แต่ต้องมีหลักฐานชัดเจน นะ”.....

หลักฐานการประเมินของโรงเรียนปรากฏออกมาหลายลักษณะ ซึ่งโรงเรียนพื้นที่ เป้าหมายมีหลักฐานที่แสดงถึงการประเมินการปฏิบัติงานหลายอย่าง ได้แก่ แฟ้มสะสมผลงานหรือแฟ้ม พัฒนางาน รายงานการประเมินโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ รายงานคุณภาพการศึกษา รายงานการวิจัย รายงานการประเมินตนเองของโรงเรียน นอกจากนี้ยังมีเอกสารสารสนเทศ ต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นข้อมูลโดยสรุป ของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ซึ่งหลักฐานเหล่านี้สามารถใช้อ้างอิงการประเมินงานของโรงเรียนได้อย่างดี จากสัมภาษณ์และศึกษาเอกสารต่าง ๆ ของโรงเรียนพบว่า บางครั้งหลักฐานที่สามารถใช้อ้างอิงการประเมิน อาจไม่ได้อยู่ในรูปเล่มเสมอไป อาจอยู่ในลักษณะของผลงานหรือชิ้นงานที่เป็นผลผลิต แต่สิ่งที่โรงเรียนสามารถ แสดงให้เห็นในการประเมินได้อย่างชัดเจนคือ การมีร่องรอยการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา

จากข้อมูลที่น่าเสนอสรุปได้ว่าการใช้เครื่องมือทางการบริหารที่หลากหลาย ได้แก่ การสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ประกอบด้วย การสื่อสารด้วยการประชุม การสื่อสารผ่านหนังสือราชการ การสื่อสารผ่านกลุ่มหัวหน้าหรือตัวแทน การสื่อสารผ่านโทรศัพท์ และการสื่อสารผ่านการสนทนาบอกเล่า การจัดการความขัดแย้งและแก้ปัญหา โดยมีขั้นตอนคือ การทำความเข้าใจกับความขัดแย้งและปัญหา การหา สาเหตุของข้อขัดแย้งหรือปัญหา การรวบรวมข้อมูลและระบุแนวทางจัดการความขัดแย้งและแก้ปัญหา การดำเนินการจัดการความขัดแย้งและแก้ปัญหา การนิเทศการศึกษา ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี ได้แก่ การเยี่ยม ชั้นเรียนการสังเกตการสอนในชั้นเรียน การสนทนาทางวิชาการ การประชุม การเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ การเชิญสถานประกอบมาสาธิต อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ การไปศึกษาดูงานตามหน่วยงานและการดูนิทรรศการ การสาธิตการสอน การจัดแหล่งและบริการทางวิชาการ การให้คำปรึกษาแนะนำ การส่งครูไปฝึกงาน การสัมมนา เสนอแผนการสอน การสัมมนาเสนอผลงาน การสัมมนาสรุปผลการสอน การจัดประกวด และการร่วมกันวิจัย ในชั้นเรียน โดยมีขั้นตอนการนิเทศ คือ ขั้นวางแผน (Planning) ขั้นการจัดโครงการ (Organizing) ขั้นการ

นำเข้าสู่การปฏิบัติ (Leading) ชั้นการควบคุม (Controlling) และชั้นประเมินผล (Appraising) การยกระดับคุณภาพด้วยการวิจัย ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้คือ การสำรวจปัญหาหรือจุดพัฒนา การรวบรวมข้อมูล การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และการสะท้อนผลการวิจัยเพื่อพัฒนางานให้สมบูรณ์ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การประเมินคน การประเมินการปฏิบัติงาน และการจัดทำหลักฐานการประเมิน ซึ่งสามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ ดังนี้



ภาพที่ 21 การใช้เครื่องมือทางการบริหารที่หลากหลาย

1.5 การนำเทคนิควิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารงานโรงเรียน

ผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องมีการนำเอาเทคนิควิธีการบริหารใหม่ๆ มาใช้ในการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษา อันเป็นการเสริมสร้างยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำให้มีความโดดเด่นและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในปัจจุบันจะได้ยินคำว่า “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การบริหารจะต้องไม่หยุดนิ่งและต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จากการลงพื้นที่วิจัยและมีโอกาสได้ศึกษาการทำงานของผู้อำนวยการโรงเรียนทำให้ผู้วิจัยพบว่า ผู้อำนวยการมีแนวคิดและความพยายามที่จะนำเอาวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน ดังต่อไปนี้

การบริหารงานด้วย Balance Score Card (BSC)

เป็นระบบการบริหารการศึกษาที่จะช่วยให้โรงเรียนสามารถสร้างและพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีหลักความเชื่อที่ว่า ความสมดุล ระหว่างตัวบ่งชี้ ได้แก่ ปัจจัย 4 ในการทำงาน คือ คน เงิน การบริหารจัดการ และวัสดุ ผลผลิต ได้แก่ ผลของงานที่มีความเหมาะสม จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน กล่าวคือมีความสมดุลใน 4 มุมมองและความสมดุลระหว่าง ปัจจัย กิจกรรม และทรัพยากร จะนำมาซึ่งความสำเร็จของงาน

Balance Score Card สามารถใช้ในการบริหารการศึกษา ซึ่งจากการศึกษาปรากฏการณ์ การดำเนินงานของโรงเรียนพื้นที่วิจัย สามารถเทียบการดำเนินงานกับ Balance Score Card ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนการทำงาน ดังนี้

1) การศึกษารายละเอียดของงานที่ตนเองรับผิดชอบ โดยการจัดทำ SWOT เพื่อให้ทราบข้อมูลที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและจุดวิกฤติ ซึ่งสอดคล้องกับวิธีการทำงานของโรงเรียนที่ จะต้องมีการวิเคราะห์บริบทและความพร้อมของตนเองซึ่งจะทำให้รู้สภาพปัจจุบัน และความเป็นไปได้ในการ ทำงาน

2) การกำหนดวิสัยทัศน์ พร้อมทั้งเป้าหมายของการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้ทำงาน คาดหวังจากการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับการสร้างภาพความสำเร็จที่คาดหวังตั้งที่ผู้วิจัยได้นำเสนอไปแล้ ึ่งเบื้องต้น

3) การกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน ก็คือการสร้างแผนกลยุทธ์ระดับโรงเรียนซึ่ง มีระยะเวลาการดำเนินการ 3 – 5 ปี เป็นเสมือนกรอบแนวคิดและทิศทางการทำงานที่โรงเรียนจะดำเนินการ ตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ มีการกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ ในการทำงาน (Key performance indicators) ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านการเงินงบประมาณและทรัพยากร ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ด้านการบริหารจัดการหรือกระบวนการภายในโรงเรียน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา บุคลากรในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ

4) การจัดทำแผนปฏิบัติการ วางแผนการจัดกิจกรรมตามกลยุทธ์นั้น ๆ ในประเด็นเรื่องการวางแผนนั้นผู้วิจัยได้นำเสนอไปแล้วในตอนต้นซึ่งเป็นการวางแผนแนวทางหรือวิธีการ ปฏิบัติงาน

5) การลงมือปฏิบัติกิจกรรม ปฏิบัติงาน โครงการ ตามแผนงานซึ่งสนองต่อ กลยุทธ์ ซึ่งการลงมือปฏิบัติงานถือเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะทำให้งานเดินหน้าไปสู่ความสำเร็จ

6) การตรวจสอบข้อมูล ปรับปรุงแก้ไขการทำงาน คือ การควบคุมตรวจสอบ การทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถมองเห็นจุดบกพร่อง หรือส่วนที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขซึ่งสามารถ ดำเนินการได้ทันที หรือปรับปรุงแก้ไขในโอกาสต่อไป

7) การประเมินผลและวัดผล สรุป รายงาน เป็นการประเมินผลการดำเนินงาน ทั้งในส่วนความสำเร็จของกระบวนการ ผลสัมฤทธิ์การทำงาน โดยกำหนดเกณฑ์จากเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ของงานหรือภารกิจที่ดำเนินการ และพิจารณาจากตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน (Key performance indicators) ซึ่งข้อมูลจากการประเมินจะเป็นตัวสะท้อนผลของงานและแนวทางในการพัฒนางานต่อไป

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) กล่าวว่า

..... “Balance Score Card เราจะเคยได้ยินในวงการธุรกิจแต่ก็เอามาประยุกต์ใช้ในการ บริหารการศึกษาได้ ที่จริงงานที่เราทำอยู่นั้นก็เข้าข่ายอยู่แล้ว แต่หลักที่เราจะต้องคำนึงเป็นหลักคือ ความสมดุล ทั้งทรัพยากร ทั้งคน ทั้งงาน และผลงาน ก็คือคำว่า Balance ในการทำงานนี่ละ และสิ่งที่ จะต้องกำหนดอย่างชัดเจนคือ KPI ซึ่งเป็นตัวชี้วัดการทำงาน”.....

ในการดำเนินงานหรือบริหารงานจะต้องปฏิบัติตามแผนการจัดกิจกรรม เพื่อนำไปสู่ ภารกิจหลัก โดยผู้อำนวยการจะต้องดำเนินการ ดังนี้

1) จะต้องมีการจัดประชุมครูและบุคลากรภายในโรงเรียน เพื่อสร้างความเข้าใจ ที่ตรงกัน พร้อมทั้งการขอความเห็นชอบและมติ ในการกำหนดกรอบความคิดที่จะพัฒนาโรงเรียนให้เป็นไปตาม วิสัยทัศน์

2) จะต้องกำหนดให้โรงเรียนจัดทำพันธสัญญาในระดับต่างๆ ตามภารกิจหลัก ดังนี้ระดับกลุ่มสาระ ครู และหัวหน้ากลุ่มสาระ ระดับฝ่าย เจ้าหน้าที่ฝ่าย และรองผู้อำนวยการระดับโรงเรียน หัวหน้าหน่วยงานย่อย และผู้อำนวยการ รวมทั้งระดับภาคี ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระ รองผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และนายกสมาคม เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการกิจ อย่างสมดุลต่อกัน

3) ดำเนินการจัดทำแผนงานระยะสั้น (รายภาคการศึกษา) โดยใช้ภารกิจหลัก เป็นเป้าหมายของการทำงาน

4) แต่งตั้งกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และปรับปรุงวิธีการทำงาน

5) แต่งตั้งกรรมการประเมินผล วัดผล สรุปผล และรายงานสู่สาธารณชนและ หน่วยเหนือ

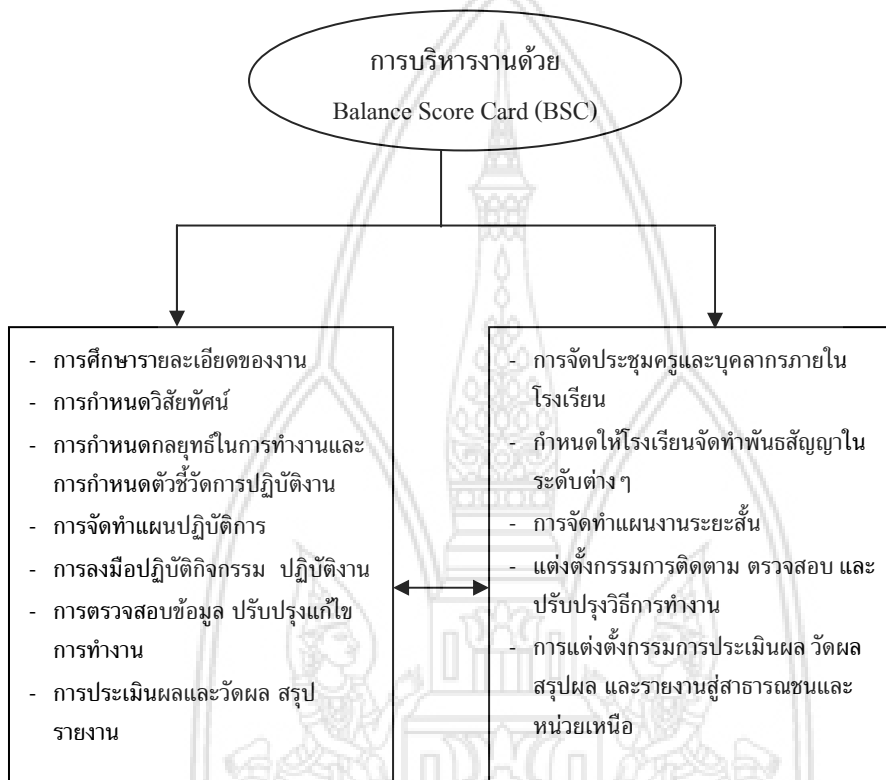
ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 56) กล่าวว่า

..... “ขั้นตอนการบริหารที่เราทำอยู่ก็สอดคล้องกับ Balance Score Card ที่จริงมันก็คือ หลักการทำงานที่เราทำอยู่กัน แต่สิ่งสำคัญคือ การพยายามสร้างความร่วมมือ และความสัมพันธ์และ พันธสัญญาร่วมกันระหว่างบุคลากรแต่ละระดับในการทำงาน”.....

บทบาทหน้าที่ของบุคลากรตามกรอบความเชื่อที่ใช้ในการบริหารจัดการ คือ ทีม บริหาร โรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน มีหน้าที่ อำนวยความสะดวก เสนอแนะ การสนับสนุน การตรวจสอบ การวัดผลประเมินผล การให้กำลังใจ การให้คำปรึกษาหารือ และ ครู - อาจารย์ คือผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการใช้หลักสูตรให้บรรลุเป้าหมาย การเป็นเจ้าของและรับผิดชอบ นักเรียนทุกคน

จากที่นำเสนอสรุปได้ว่าการนำเทคนิควิธีการใหม่ๆ มาใช้บริหารงานโรงเรียน ได้แก่ การบริหารงานด้วย Balance Score Card (BSC) ซึ่งมีขั้นตอนการทำงาน คือ การศึกษารายละเอียดของงาน

การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานและการกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน การจัดทำแผนปฏิบัติการ การลงมือปฏิบัติกิจกรรม ปฏิบัติงาน การตรวจสอบข้อมูล ปรับปรุงแก้ไขการทำงาน การประเมินผลและวัดผล สรุป รายงาน โดยสิ่งที่จะต้องดำเนินการมีดังนี้คือ จะต้องมีการจัดประชุมครูและบุคลากรภายในโรงเรียน จะต้องกำหนดให้โรงเรียนจัดทำพันธสัญญาในระดับต่างๆ ดำเนินการจัดทำแผนงานระยะสั้น แต่งตั้งกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และปรับปรุงวิธีการทำงาน และจะต้องมีการ แต่งตั้งกรรมการประเมินผล วัดผล สรุปผล และรายงานสู่สาธารณชนและหน่วยเหนือ สรุปได้ตามแผนภูมิ ดังนี้



ภาพที่ 22 การบริหารงานด้วย Balance Score Card (BSC)

1.6 กระบวนการคิดขั้นสูงของผู้บริหาร

การคิดเป็นผลมาจากกระบวนการทำงานของสมองในการก่อรูป (Formulate) ขึ้นในโนมิตี (mind) ผ่านการทำงานของระบบการรับรู้ทางจิต (cognitive system) โดยในส่วนของการคิดจะทำหน้าที่ในการแยกแยะการกระทำและความรู้สึกผ่านกระบวนการทางความคิดอันจะนำไปสู่พฤติกรรมที่ตอบสนองสถานการณ์นั้น การคิดเป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะมีอิทธิพลต่อเหตุผลและพฤติกรรมของมนุษย์ สอดคล้องกับคำกล่าวและทฤษฎีดังนี้

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 56) กล่าวว่า

..... “ผอ.ต้องคิดเป็น และต้องเหนือกว่าคนอื่น ๆ ในโรงเรียน แต่ไม่ใช่ว่ายึดติดกับความคิดตัวเองจะต้องฟังคนอื่นด้วย เพียงแต่ว่าต้องสามารถคิดนำร่องหรือคิดก่อนคนอื่นได้ บางอย่างมันต้องเริ่มคิดจากผู้บริหารถึงจะไปสู่การระดมความคิดหรือต่อยอดช่วยกัน”.....

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) กล่าวว่า

..... “การคิดเป็นการใช้สมองที่ท้าทายของผู้บริหาร งานอะไรมันจะออกมาดีหรือไม่ยังไม่มันก็มีมาจากความคิดนี่ละ ผลการทำงานก็เป็นผลมาจากการคิด ผมว่าการคิดเป็นจุดเริ่มต้นของการทำงานทุกอย่าง”.....

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (ชาย: 52) กล่าวว่า

..... “ผอ.ต้องคิดเป็น ที่จริงมันมีสองคำ คือ คิดได้ กับคิดเป็น ใคร ๆ ก็น่าจะคิดได้ เช่น วันนี้กินข้าวกับอะไร วันนี้ใส่เสื้อสีอะไร อย่างนี้คิดได้ ถ้าคิดเป็นมันต้องลึกซึ้งกว่านี้ มันเป็นความคิดขั้นสูง เช่น เราทำงานเจอปัญหาแบบนี้เราจะมีวิธีแก้ไขยังไงถึงจะได้ผลดี เราจะทำงานนี้ให้สำเร็จด้วยเวลาจำกัดและประหยัดทรัพยากรต้องทำยังไง นี่ละเป็นสิ่งที่ ผอ.ต้องคิด”.....

การคิดเป็นทักษะที่สำคัญสำหรับผู้ผู้อำนวยการในการที่จะเลือกการปฏิบัติอันเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน และการคิดนี้ถือเป็นปฏิบัติการยุทธศาสตร์ที่สำคัญซึ่งครอบคลุมการวางแผนและกำหนดภาพความสำเร็จที่คาดหวังของการทำงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้หยิบยกเอาประเด็นนี้มานำเสนอ ซึ่งผู้อำนวยการโรงเรียนพื้นที่เป้าหมายได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการคิดเพื่อความสำเร็จในการทำงานหลายประการ โดยทักษะการคิดอย่างมีชั้นเชิงที่สำคัญสำหรับผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนในการขับเคลื่อนภารกิจโรงเรียน ได้แก่

1.6.1 การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analysis Thinking)

การคิดเชิงวิเคราะห์เรียกได้ว่าเป็นความคิดพื้นฐานสำหรับการคิดในมิติอื่น ๆ ผู้อำนวยการจะต้องมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์เป็นเบื้องต้นเพื่อนำไปสู่การคิดในมิติอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นการคิดเชิงกลยุทธ์ การคิดเชิงเปรียบเทียบ การคิดเชิงอนาคต การคิดเชิงสร้างสรรค์ การคิดเชิงวิพากษ์ การคิดเชิงบูรณาการ การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงเปรียบเทียบ การคิดเชิงสังเคราะห์ การคิดเชิงมนทัศน์ การคิดเชิงประยุกต์ ซึ่งการคิดเหล่านี้ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้อำนวยการจะนำมาใช้ในการวางแผนดำเนินการและขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาของโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 56) กล่าวว่า

..... “การคิดวิเคราะห์เป็นพื้นฐานของการคิดอย่างอื่น จะคิดอะไรจะทำอะไรก็ตามต้องวิเคราะห์ออกมาให้ได้ซะก่อน จะได้รู้รายละเอียดองค์ประกอบที่ชัดเจน แล้วค่อยเอาข้อมูลพวกนี้ไปคิดต่อ”.....

การคิดเชิงวิเคราะห์ เปรียบเสมือนการเห็น “ผลลัพธ์” ของบางสิ่งแล้วไม่ด่วนสรุปทันทีว่า มันเกิดจากสาเหตุใด มีองค์ประกอบใด มีความเป็นมาอย่างไร แต่พยายามหาข้อเท็จจริงที่ถูกต้องเสียก่อนว่าผลลัพธ์ที่เราเห็นนั้น เกิดจาก “สาเหตุที่แท้จริงคืออะไร” โดยมาจากสมมุติฐานที่ว่า ทุกสิ่งที่เกิดขึ้นมานั้น ย่อมมีที่มาที่ไป ย่อมมีเหตุมีผล และมีองค์ประกอบย่อยๆ ซ่อนอยู่ภายใน ซึ่งอาจจะสอดคล้องหรือตรงกันข้ามกับสิ่งที่ปรากฏภายนอก ดังนั้น การจะเข้าใจสภาพที่แท้จริงจึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ เพื่อตอบคำถามที่ว่า “สิ่งนี้ เป็นมาจากอะไร และเพราะเหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น” ก่อนที่เราจะสรุปความหรือตัดสินใจบางอย่างเกี่ยวกับเรื่องนั้น

การคิดวิเคราะห์ทางการบริหารที่ผู้อำนวยการสามารถนำมาใช้นั้นเกี่ยวข้องกับ การจำแนกข้อมูล หรือจำแนกบริบทเชิงเหตุผลด้วยกระบวนการคิดที่ผู้อำนวยการจะต้องสามารถจำแนกสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารงานโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยสนับสนุน ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการทำงาน โอกาสที่เป็นไปได้ในการขับเคลื่อนภารกิจของโรงเรียนรวมถึงจุดบกพร่องที่ควรได้รับการปรับปรุงและพัฒนา

ซึ่งการคิดวิเคราะห์นี้เริ่มใช้ตั้งแต่การวิเคราะห์บริบทของโรงเรียนหรือที่รู้จักกันในชื่อของ SWOT Analysis การวิเคราะห์องค์ประกอบที่ดีจะทำให้ได้มาซึ่งข้อเท็จจริงอันเป็นประโยชน์ทางการบริหารการศึกษานบนพื้นฐานของเหตุผลที่สามารถอธิบายได้

หลักการคิดเชิงวิเคราะห์โดยพื้นฐานเกี่ยวข้องกับ การจำแนกแจกแจงข้อมูล ออกเป็นส่วน ๆ โดยผู้อำนวยการจะต้องสามารถจำแนกข้อมูลบริบทของโรงเรียนออกในประเด็นต่าง ๆ หรือ ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลของฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งการจำแนกเบื้องต้นนั้นจะทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และสามารถนำไปเป็นพื้นฐานในการดำเนินการในระดับต่อไป จากนั้นจะต้องมีการตรวจสอบอย่างละเอียดด้วยเหตุผลเชิงวิชาการ และยืนยันข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อให้มีความน่าเชื่อถือ หาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล เพื่อทำความเข้าใจ ก่อนที่จะประเมินและตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องนั้น

ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องเรียนรู้ที่จะมองบริบทหรือภารกิจทางการศึกษา “ตามเนื้อผ้า” หรือ “มองสิ่งที่เห็น...ให้เป็น...เช่นที่มันเป็นอย่าง” เพื่อให้รู้ว่าเรื่องนั้นเกี่ยวกับอะไร ไม่ด่วนสรุปหรือด่วนแสดงทัศนะใดๆ เกี่ยวกับเรื่องนั้น เป็นการแสดงความปรารถนาสืบสาวเรื่องนั้นในระดับลึกกว่าเดิม โดยพยายามทำความเข้าใจ หาที่มาที่ไปเกี่ยวกับเรื่องนั้น เชื่อมโยงความสัมพันธ์เชิงเหตุผล เพื่อให้รู้ข้อเท็จจริง ก่อนที่จะดำเนินการใด ๆ ลงไป กระบวนการวิเคราะห์นั้นจะต้องตั้งอยู่บนเหตุผลที่เชื่อถือได้ ซึ่งผู้อำนวยการสามารถตั้งทีมนักวิเคราะห์ของโรงเรียนเพื่อถ่วงถ่วงข้อมูลหรือนำการคิดของบุคลากรในโรงเรียนเพื่อขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษา (ชาย: 52) กล่าวว่า

..... “การคิดวิเคราะห์จะทำให้เราดูรายละเอียด ข้อเท็จจริง องค์ประกอบ ปัจจัย ความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่นำไปสู่สิ่งใดสิ่งหนึ่ง คือมองจากประเด็นไปหารายละเอียดเพื่อทำความเข้าใจกับมัน”.....

การคิดเชิงวิเคราะห์ของผู้อำนวยการโรงเรียนนั้นมีการบวนการที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอ ดังนี้

1) การตีความ ผู้อำนวยการจะไม่สามารถวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ได้ หากไม่เริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจข้อมูลที่ปรากฏ แรกเริ่มจึงจำเป็นต้องพิจารณาข้อมูลที่ได้รับว่าจะอะไรเป็นอะไรด้วยการตีความซึ่งหมายถึง การพยายามทำความเข้าใจและให้เหตุผลแก่สิ่งที่ต้องการวิเคราะห์ เพื่อแปลความหมายที่ไม่ปรากฏโดยตรงของสิ่งนั้น เป็นการสร้างความเข้าใจต่อสิ่งที่ต้องการวิเคราะห์ โดยสิ่งนั้นไม่ได้ปรากฏโดยตรง คือ ตัวข้อมูลไม่ได้บอกโดยตรง แต่เป็นการสร้างความเข้าใจที่เกินกว่าสิ่งที่ปรากฏในข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์ และการตีความของแต่ละบุคคลขึ้นอยู่กับความรู้ จากประสบการณ์ และขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่แต่ละคนใช้เป็นมาตรฐานในการตีความประกอบกับความสามารถในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์เชิงเหตุผล

ผู้อำนวยการโรงเรียนจะใช้พื้นฐานความเป็นเอกลักษณ์บุคคลในด้านความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ทางการบริหารเป็นเครื่องมือช่วยในการตีความโดยถ่วงถ่วงจากการสังสมทางความคิดโดยตั้งอยู่บนเหตุผลเชิงทฤษฎีที่สามารถอธิบายได้ทางการบริหาร การวิเคราะห์ของผู้อำนวยการโรงเรียนจะอาศัยปัจจัยบริบทและเหตุผลทางวิชาการ ซึ่งการมองของผู้บริหารแต่ละคนจะแตกต่างกันไปตามความเป็นเอกลักษณ์บุคคล ดังนั้นการตีความในประเด็นเดียวกันหรือในภารกิจที่มีลักษณะคล้ายกันของแต่ละโรงเรียนอาจมีความแตกต่างกันไปตามความเข้าใจ และความถนัดในการทำงานของผู้อำนวยการโรงเรียน

2) การแสวงหาความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่จะวิเคราะห์ การที่ผู้อำนวยการจะวิเคราะห์ได้ดีนั้นจำเป็นจะต้องมีความรู้ความเข้าใจพื้นฐานในเรื่องนั้น เพราะความรู้จะช่วยในการกำหนดขอบเขตของการวิเคราะห์ แจกแจงและจำแนกได้ว่าเรื่องนั้นเกี่ยวข้องกับอะไรมีองค์ประกอบย่อยๆอะไรบ้าง มีทั้งหมดหมู่ จัดลำดับความสำคัญอย่างไร และรู้ว่าอะไรเป็นสาเหตุก่อให้เกิดอะไร

การแสวงหาความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่จะวิเคราะห์สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียนอาจไม่ถึงขั้นต้องลงมือด้วยตนเอง แต่สามารถอาศัยข้อมูลสารสนเทศที่มีในโรงเรียน หรือข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งอื่นที่มีการจัดทำหรือจัดหมวดหมู่ไว้แล้ว ซึ่งอาจมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสืบค้นรวบรวมข้อมูลและสรุปข้อมูลเสนอผู้อำนวยการ ซึ่งข้อมูลนั้นอาจเกี่ยวข้องกับภารกิจของโรงเรียน โครงการ กิจกรรม หรือการดำเนินงานเพื่อสนองนโยบายทางการศึกษา

3) การสังเกต และการตั้งคำถามเพื่อนำไปสู่การคลี่คลายคำตอบ ผู้อำนวยการโรงเรียนที่จะเป็นนักคิดเชิงวิเคราะห์จะต้องมีลักษณะสำคัญที่ใช้ในการคิด คือต้องเป็นคนช่างสังเกต ...สามารถค้นพบความผิดปกติท่ามกลางสิ่งที่ดูอย่างผิวเผินแล้วเหมือนไม่มีอะไรเกิดขึ้น ต้องเป็นคนช่างสงสัยเมื่อเห็นความผิดปกติแล้วไม่ละเลยไป แต่หยุดพิจารณา ขบคิด ไตร่ตรอง และต้องเป็นคนช่างถาม..... ขอบตั้งคำถามกับตัวเองและบุคลากรรอบๆข้างเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การคลี่คลายคำตอบและการคิดต่อเกี่ยวกับเรื่องนั้น การตั้งคำถามจะนำไปสู่การสืบค้นความจริงและเกิดความชัดเจนในประเด็นที่ต้องการวิเคราะห์

ผู้อำนวยการสามารถใช้การสังเกตและตั้งคำถามเกี่ยวกับการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษา โครงการ กิจกรรม หรืองานต่างๆ ที่โรงเรียนได้ดำเนินการ เพื่อให้เห็นปรากฏการณ์ทางการทำงานในสภาพจริง มองเห็นความสำเร็จหรือปัญหาที่เกิดขึ้น สามารถใช้คำถามเพื่อค้นหาสาเหตุของความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในภารกิจต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบอันจะเป็นข้อมูลสำคัญในการวิเคราะห์ เพื่อวางแผนการทำงานหรือพัฒนางานต่อไป การเป็นคนช่างสังเกตและตั้งคำถามเกี่ยวกับงานนั้นจะทำให้ผู้อำนวยการมองเห็นจุดบกพร่องหรือจุดพัฒนางานซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่การเติมเต็มให้งานมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นในโอกาสต่อไป

4) การระบุความสัมพันธ์เชิงเหตุผล ผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นนักคิดวิเคราะห์จะต้องมีความสามารถในการหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผลจากข้อมูลที่วิเคราะห์ และจะต้องสามารถคลี่คลายคำตอบจากข้อสงสัยหรือคำถามที่ตั้งขึ้น เช่น สาเหตุของความผิดพลาดในภารกิจนี้เกิดจากอะไร ปัจจัยด้านต่าง ๆ ส่งผลให้เกิดความสำเร็จได้อย่างไร ภารกิจนี้มีใครเกี่ยวข้องบ้าง และเกี่ยวข้องกันอย่างไร ภารกิจที่ดำเนินการจะส่งผลกระทบต่ออย่างไรบ้าง ฯลฯ จากที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่าผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องสามารถตอบคำถามเชิงเหตุผลโดยระบุความสัมพันธ์ของเหตุและผลได้อย่างชัดเจน เพราะทุกคำตอบจะนำมาซึ่งข้อมูลที่สามารถนำไปสู่การพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) กล่าวว่า

..... “การคิดวิเคราะห์ต้องตีความเรื่องที่เกิดขึ้นที่คิดให้แตกต่างจากสิ่งที่คนอื่นน่าจะไม่ได้มองทาง ต้องหาข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องนั้น โดยจะต้องมีประเด็นคิดหรือคำถามในใจ เพื่อให้เราสามารถหาคำตอบและความสัมพันธ์ของสิ่งที่เราคิดได้ บางทีก็ใช้การวิเคราะห์ในการจำแนกแยกแยะ”.....

1.6.2 การคิดเชิงสังเคราะห์ (Synthesis Thinking)

การสังเคราะห์ หมายถึง การใช้ความคิดเพื่อผสมผสานรวมกันอย่างกลมกลืนของส่วนประกอบต่างๆ ที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์จนกลายเป็นสิ่งใหม่ที่มีเอกลักษณ์และคุณสมบัติเฉพาะ

การสังเคราะห์ก่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่มีรูปลักษณะใหม่ คุณสมบัติใหม่แตกต่างไปจากเดิมที่มีอยู่เป็นเหมือนการทำให้ศักยภาพที่ซ่อนอยู่ปรากฏเมื่อนำมารวมกับศักยภาพของสิ่งอื่น ๆ ซึ่งหากไม่ได้นำมารวมกันจะไม่เกิดการใช้ศักยภาพในทิศทางใหม่ การสังเคราะห์จึงทำให้เกิดสิ่งใหม่ที่ทำหน้าที่อีกหน้าที่หนึ่งที่มีคุณสมบัติใหม่ที่เฉพาะเจาะจงและสามารถใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ได้ดีกว่าการหยิบแต่ละสิ่งมาใช้แยกจากกัน ซึ่งผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถใช้การสังเคราะห์เพื่อออกแบบงานหรือโครงสร้างงานที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนหลังจากการวิเคราะห์บริบทหรือองค์ประกอบต่าง ๆ แล้ว ซึ่งการสังเคราะห์งานที่มีความเหมาะสมลงตัวจะเป็นแนวทางการดำเนินงานการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาภายใต้บริบทของโรงเรียนทำให้การบริหารงานตามวิธีการที่สังเคราะห์ขึ้นนี้มีความเป็นเอกภาพและเป็นแนวปฏิบัติที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานบริบทความเป็นจริงของโรงเรียน

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (ชาย: 52) กล่าวว่า

.....“การคิดสังเคราะห์เป็นการสร้างแนวคิดขึ้นมาใหม่จากองค์ประกอบหรือรายละเอียดต่าง ๆ ที่มีอยู่ มันจะต้องเกิดอะไรใหม่ขึ้นมาสักอย่างจากการสังเคราะห์ ถ้าทางการบริหารก็ต้องเป็นแนวทางการทำงาน หรือวิธีการทำงานที่สร้างขึ้นจากบริบทต่าง ๆ ของโรงเรียน”.....

การคิดเชิงสังเคราะห์ เป็นมิติการคิดที่ต้องดำเนินการทั้งในด้านการค้นคว้ารวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะคิด ซึ่งอาจจะมีจำนวนมากและกระจัดกระจายอยู่ตามที่ต่าง ๆ ทั่วไป เมื่อได้ข้อมูลเหล่านั้นมาแล้วจะต้องผ่านการวิเคราะห์จำแนกและหาความสมเหตุสมผลแล้วดึงแนวคิดจากส่วนประกอบเหล่านั้น คัดเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะคิดและไม่เพียงการดึงแนวคิดจากแหล่งต่าง ๆ มากองรวมกันเท่านั้น แต่ยังต้องนำมาหลอมรวมแนวคิดเหล่านั้นหรือถกทอความคิดต่าง ๆ ให้อยู่ภายใต้ตัวแบบโครงสร้างเดียวกันซึ่งได้กำหนดขึ้น เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ที่ต้องการด้วย

การคิดสังเคราะห์ของผู้อำนวยการโรงเรียนมีความเกี่ยวเนื่องกับการคิดวิเคราะห์ โดยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ด้วยเหตุผลจนได้คำตอบหรือองค์ประกอบของภาระงานตามสภาพจริงแล้ว ผู้อำนวยการจะนำข้อมูลดังกล่าวมาเชื่อมโยงความสัมพันธ์และดึงเอาจุดเด่นที่สามารถขับเคลื่อนหรือดำเนินการในทางปฏิบัติมาหลอมรวมผสมผสานเป็นรูปแบบหรือแนวทางการดำเนินงานที่มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของโรงเรียน

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 56) กล่าวว่า

..... “วิเคราะห์สังเคราะห์นั้นมันมาด้วยกัน ต้องวิเคราะห์รายละเอียดองค์ประกอบก่อน แล้วค่อยเอาไอ้พวกปลีกย่อยที่ได้มารวมกันใหม่อีกครั้งก็จะได้สิ่งที่เราสังเคราะห์มันออกมา”.....

ดังนั้นการคิดสังเคราะห์จึงเป็นปฏิบัติการที่ทำทลายและแสดงออกซึ่งความชาญฉลาดในการทำงานและการใช้ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งจากการลงพื้นที่เป้าหมายผู้วิจัยค้นพบว่าการคิดสังเคราะห์เป็นเสมือนกิจวัตรที่สำคัญซึ่งผู้อำนวยการจะต้องคิดอยู่เสมอเพื่อให้เกิดงานที่เหมาะสมและเป็นแนวทางในการดำเนินงานที่เป็นรูปแบบของโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอขั้นตอนสำคัญของการคิดสังเคราะห์ดังนี้

1) การรวบรวมข้อมูล การรวบรวมข้อมูลเพื่อการสังเคราะห์งานทางการบริหารนั้น ผู้อำนวยการจะใช้กระบวนการต่อเนื่องกับการรวบรวมข้อมูลเพื่อการคิดเชิงวิเคราะห์ ซึ่งอาจเป็นข้อมูลในหลายประเด็นที่ผ่านการวิเคราะห์มาแล้ว ทั้งด้วยตัวผู้อำนวยการเอง หรือด้วยคณะทำงานที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้น

ซึ่งข้อมูลอาจมีทั้งในรูปแบบปฐมภูมิและทุติยภูมิ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความจำเป็นและความต้องการในการใช้ข้อมูล เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่การสังเคราะห์งาน การรวบรวมข้อมูลเพื่อการสังเคราะห์งานของผู้บริหารโรงเรียนนั้น เน้นไปที่ข้อมูลที่เป็น วิธีการ องค์ประกอบหรือปัจจัย ซึ่งเป็นส่วนประกอบของงานหรือภารกิจต่างๆ เนื่องจาก ข้อมูลเหล่านี้จะได้นำมาคัดกรองจำแนกความเหมาะสมความเป็นไปได้เพื่อหลอมรวมเป็นแนวปฏิบัติทางการบริหารและการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาต่อไป

2) การจำแนกแยกแยะด้วยการวิเคราะห์ การจำแนกแยกแยะองค์ประกอบของ ภาระงานจะใช้กระบวนการวิเคราะห์เพื่อแยกแยะข้อมูลด้วยเหตุผลบนพื้นฐานบริบทและความเป็นไปได้ทางการปฏิบัติ สิ่งที่ผู้อำนวยการจะได้จากการวิเคราะห์ในขั้นนี้คือ วิธีการอันเหมาะสม องค์ประกอบในการทำงาน และปัจจัยสนับสนุนหรือปัจจัยที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการทำงาน กล่าวคือ จะได้ชิ้นส่วนของภารกิจที่พร้อมจะ นำมาสู่การประกอบขึ้นใหม่ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นก็จะต้องให้เหตุผลในทางปฏิบัติด้วยว่ามีความเป็นไปได้มากน้อย เพียงใดและต้องมีการจัดลำดับและให้นำหนักวิธีการ องค์ประกอบ หรือปัจจัยการทำงาน

ข้อมูลที่ได้จากการจำแนกนี้ควรมีการรวบรวมไว้เป็นข้อมูลสารสนเทศ และเป็นข้อมูลทุติยภูมิของโรงเรียนที่สามารถหยิบยกขึ้นมาใช้ได้ในวาระต่างๆ ที่มีความจำเป็น หรือในคราวที่มี ภารกิจทางการศึกษาที่คล้ายคลึงกันระหว่างปีการศึกษา ดังนั้นข้อมูลส่วนนี้ยังไม่ต้องมีการตัดทอนหรือ ดำเนินการใดให้เกิดความคลาดเคลื่อนของข้อมูลเพราะอาจทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในกรณีนำไปใช้ ในภารกิจอื่นต่อไป

3) การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ การดำเนินการในส่วนนี้เป็น การจัดหมวดหมู่ของวิธีการ องค์ประกอบ หรือปัจจัยต่างๆ เพื่อให้มองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งที่สามารถนำมา เชื่อมโยงกับภารกิจหรืองานที่โรงเรียนจะดำเนินการ ซึ่งจะทำได้สามารถระบุองค์ประกอบที่สามารถนำมา เชื่อมโยงกันได้อย่างเหมาะสมและมีความสอดคล้องอย่างสมเหตุสมผล แต่เป็นการมองภาพกว้างๆ ที่ยังไม่ระบุ ชัดเจนลงไปหรือหลอมรวมจนมองไม่เห็นองค์ประกอบย่อยเติม ดังนั้นในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของ องค์ประกอบจะยังคงภาพลักษณ์ขององค์ประกอบ วิธีการหรือปัจจัยย่อยที่สามารถแยกออกจากกันได้ในกรณี ที่ต้องการปรับเปลี่ยนแนวคิดหรือหลักการทำงาน

อาจกล่าวได้ว่าในขั้นนี้เป็นการเชื่อมโยงความเป็นไปได้ที่อาจนำไปสู่การปฏิบัติ หรือเป็นเพียงแนวคิดที่อาจเปลี่ยนแปลงได้

4) การหลอมรวมองค์ประกอบเพื่อสร้างอัตลักษณ์ใหม่ ในขั้นนี้ถือเป็นขั้น สำคัญอันจะนำไปสู่การเกิดภาระงานที่มีอัตลักษณ์เฉพาะในโรงเรียน ผู้อำนวยการจะหยิบยกเอาเฉพาะ ส่วนประกอบที่สำคัญและมีจุดเด่น ไม่ว่าจะเป็น วิธีการทำงานที่ดีและเป็นไปได้ องค์ประกอบที่สำคัญของงาน ซึ่งจะทำให้งานขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ ปัจจัยที่จะต้องนำมาเข้ามาสนับสนุนการทำงาน และแผนในการ รับมือหรือแก้ไขสิ่งๆ ที่อาจเป็นอุปสรรคขัดขวางการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะต้องดำเนินการเฉพาะกิจคือ ตามลักษณะของงานหรือภาพความสำเร็จที่คาดหวังตั้งที่ได้นำเสนอในเบื้องต้นซึ่งการสังเคราะห์งานแต่ละครั้ง ย่อมมีความเป็นอัตลักษณ์ในตัวของตนเอง เพราะเมื่อวันเวลาหรือสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป งานก็อาจมีการ เปลี่ยนแปลงตามไปด้วยทั้งนี้อาจเกิดจากปัจจัยใหม่ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นตัวแปรให้ลักษณะงานแตกต่างกัน ออกไป ดังนั้นการสังเคราะห์ของผู้อำนวยการจะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเพื่อให้โรงเรียน มีกระบวนการทำงานที่เหมาะสมกับบริบทและสภาพของโรงเรียนอย่างแท้จริง

1.6.3 การคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการคิดเชิงสร้างสรรค์ เพราะการคิดเชิงสร้างสรรค์เป็นการฝ่าฝืนล้ามนในการคิดเล็ก ๆ หรือการแหวกผ่านความคิดต่าง ๆ ออกไปเพื่อค้นพบสิ่งใหม่หรือนวัตกรรมใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน ซึ่งถือว่าความคิดสร้างสรรค์เป็นการคิดขั้นสูงที่จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบทางการคิดหรือวัตถุดิบทางการคิดที่สมบูรณ์ ปัจจัย หรือทรัพยากรที่สามารถนำมาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ทั้งในด้านความคิด และกาปฏิบัติ ความคิดสร้างสรรค์นี้เป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้เกิดนวัตกรรมทางการศึกษา และความโดดเด่นทางความคิดอันเผยความเป็นเอกลักษณ์บุคคลของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถสร้างสรรค์แนวทางหรือรูปแบบการบริหารโรงเรียนของตนเอง และทำให้การบริหารที่เกิดขึ้นมีความเป็นอัตลักษณ์อย่างสร้างสรรค์ สามารถนำไปสู่การปฏิบัติและสามารถยึดถือเป็นปฏิบัติการภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนและแบบอย่างที่ดีในการบริหารงานโรงเรียนได้

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (ชาย: 52) กล่าวว่า

..... “ที่จริงนี้การคิดสร้างสรรค์ก็ใกล้เคียงกับการสังเคราะห์ เพราะเป็นการสร้างอะไรใหม่ ๆ ออกมาเหมือนกัน แต่ว่าคิดสร้างสรรค์นี้มันโดดเด่นกว่าตรงที่เราสามารถคิดนอกกรอบได้นี้ล่ะ แต่ต้องไม่ใช่แค่คิดออกมาได้ มันต้องทำให้ได้ด้วยถึงจะสมบูรณ์”.....

ความคิดสร้างสรรค์จะต้องประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1. การเป็นสิ่งใหม่ (new, original) กล่าวคือต้องเป็นการคิดที่แหวกวงล้อมความคิดที่มีอยู่เดิม ที่ไม่เคยมีใครคิดได้มาก่อน ไม่ได้ลอกเลียนแบบใคร แม้กระทั่งความคิดเดิม ๆ ของตนเอง 2. ต้องเป็นความคิดที่สามารถใช้การหรือปฏิบัติการได้จริง (workable) กล่าวคือต้องเป็นความคิดที่เกิดจากการสร้างสรรค์ที่ลึกซึ้งและสูงเกินกว่าการใช้เพียงจินตนาการที่เพ้อฝัน หมายความว่าต้องสามารถนำมาพัฒนาให้เป็นจริง ใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม และสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ ของการคิดได้เป็นอย่างดี และ 3. ต้องมีความเหมาะสม (Suitable) คือต้องเป็นความคิดที่สะท้อนความมีเหตุมีผลได้อย่างเหมาะสม และมีคุณค่า ภายใต้มาตรฐานที่ยอมรับได้โดยทั่วไป ปฏิบัติการอันจะนำไปสู่การคิดเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนที่สำคัญในการบริหารการศึกษา ผู้วิจัยขอเสนอ ดังนี้

1) การตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ผู้อำนวยการจะต้องเป็นนักตั้งคำถามเพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ ๆ โดยเฉพาะคำถามเกี่ยวกับขับเคลื่อนภารกิจหรือการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียน คำถามอันจะนำไปสู่คำตอบเพื่อสร้างสรรค์หรือคิดอ่านสิ่งใหม่ ๆ ออกมาเพื่อตอบสนองต่อคำถามนั้น ในทางการบริหารคำตอบหรือสิ่งที่เกิดขึ้นมาจะนำไปสู่แนวปฏิบัติหรือรูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานและการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาในแนวทางของความเป็นเอกลักษณ์บุคคลของผู้บริหารโรงเรียน

ลักษณะของคำถามจะต้องเป็นปมปริศนาที่ทำทลายไปสู่การคลี่คลายคำตอบด้วยวิธีการ กระบวนการ หรือการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งนอกเหนือจากการปฏิบัติเดิม ๆ ด้วยวิธีการเดิม ๆ ซึ่งแนวทางในการค้นหาคำตอบนั้นจะอยู่นอกเหนือจากแนวทางเดิม ๆ หรือกล่าวได้ว่าเป็นนวัตกรรมใหม่ที่เกิดจากการคิดบนพื้นฐานของความเป็นไปได้ในการปฏิบัติตนเอง ซึ่งการคิดเชิงสร้างสรรค์นี้จะเกิดขึ้นได้จะต้องมาจากการสั่งสมประสบการณ์ องค์ความรู้ และข้อมูลทางการบริหารงานที่หลากหลายและผู้อำนวยการจะต้องมีความเก๋าในการทำงานพอสมควร จึงจะสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่เรียกว่านวัตกรรมอันเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นได้

2) **คิดนอกกรอบบนพื้นฐานของเหตุผล** การคิดนอกกรอบบนพื้นฐานของเหตุผลนั้น จะเกิดขึ้นหลังจากการเกิดคำถามหรือปมทางความคิดซึ่งต้องการความคลี่คลายเพื่อตอบคำถามนั้น ในทางการบริหาร คำถามหรือปมความคิดจะเกี่ยวข้องกับแนวทางการดำเนินงาน การขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษา วิธีการตลอดจนเทคนิคและกลวิธีในการทำงานแบบใหม่ ๆ อันจะเป็นการตอบสนองต่อภารกิจของโรงเรียน

การคิดนอกกรอบนั้นมีใช้จินตนาการที่อยู่เหนือความเป็นจริงหรือเป็นอุดมคติที่เป็นไปได้ยากในทางปฏิบัติ แต่คำว่ากรอบในที่นี้คือ จะต้องอยู่นอกเหนือกรอบแนวคิดเดิมที่เคยมีปรากฏมาก่อน แต่สิ่งใหม่เกิดจากความคิดนอกกรอบจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของเหตุผลและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การนำไปใช้และการพัฒนาให้สามารถดำเนินการได้จริงในการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษา ดังนั้นการคิดนอกกรอบจะต้องอาศัยองค์ความรู้ทางวิชาการ ประสบการณ์ และความเป็นมืออาชีพในการทำงานของผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งแสดงออกถึงความชาญฉลาดในการคิดผ่านความเป็นเอกัตบุคคลของตนเอง

การคิดนอกกรอบจะต้องเกิดขึ้นอย่างหลากหลายรอบด้าน ไม่ใช่เพียงหรือจำเพาะเจาะจงลงไปด้วยความคิดของตนเองเป็นหลัก จะต้องผ่านการตรวจสอบเชิงหลักการและทฤษฎีให้มีความสอดคล้องกับหลักวิชาการ จึงจะสามารถยอมรับนับถือเป็นสิ่งที่ใหม่ซึ่งเป็นผลผลิตทางความคิด

3) **การสร้างแนวปฏิบัติอย่างสร้างสรรค์** ความคิดอันหลากหลายที่ผู้อำนวยการสามารถสร้างสรรค์ออกมาได้นั้นจะต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและจัดลำดับความสมบูรณ์ทางความคิด ซึ่งสอดคล้องกับการวางแผนการทำงานดังที่ได้นำเสนอไปแล้วในเบื้องต้น โดยการที่จะสามารถสร้างแนวปฏิบัติอย่างสร้างสรรค์และสามารถปฏิบัติได้จริงนั้น จะต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์เชิงเหตุผลและสังเคราะห์ออกมาใหม่อย่างสร้างสรรค์ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การคิดอย่างมีชั้นเชิงของผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นจะต้องใช้ทักษะการคิดขั้นสูงดังที่นำเสนอมาประกอบกัน

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 56) กล่าวว่า

..... “บางที่คิดสร้างสรรค์มันก็เกิดขึ้นมาได้เอง อาศัยประสบการณ์และความกล้าที่จะคิด บางครั้งคิดออกมายังไม่เป็นที่ยอมรับหรอกจนกว่าจะทำได้ตามที่คิดถึงจะถือว่าสร้างสรรค์จริง ๆ ผอ. ต้องฝึกคิด ถามตัวเองบ่อย ๆ พยายามคิดอะไรให้อยู่เหนือกรอบ แต่ไม่ใช่เพื่อฝัน มันต้องทำได้ ถ้าทำได้เยี่ยมยอดเลย”.....

แนวปฏิบัติที่สร้างขึ้นจากความคิดใหม่ ๆ ของผู้อำนวยการโรงเรียนและสามารถปฏิบัติได้จริงเชิงประจักษ์นี้ ถือว่าเป็นนวัตกรรมทางการบริหารการศึกษาที่สามารถนำไปสู่การพัฒนา รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่โดดเด่นและเป็นต้นแบบของการบริหารงานภายใต้แนวคิดสร้างสรรค์ของผู้อำนวยการที่เป็นมืออาชีพในการทำงานและมีความก้าวหน้าเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง สามารถเผยแพร่รูปแบบหรือแนวปฏิบัติดังกล่าวเพื่อเป็นวิทยาทาน หรือพัฒนาไปสู่การเป็นโรงเรียนต้นแบบการบริหารได้ต่อไป

1.6.4 การคิดเชิงบูรณาการ (Integrative Thinking)

ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องคิดในเชิงบูรณาการ ซึ่งจะต้องคิดไม่แยกส่วน โดยต้องคิดแบบมีแกนหลักได้อย่างเหมาะสม ครอบคลุมทุกมุมมอง ไม่แยกส่วนในการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษา เพราะการบริหารที่ดีนั้นจะต้องขับเคลื่อนทั้งองค์ภาพ กล่าวคือ ทุกส่วนจะต้องดำเนินการไปอย่างพร้อมเพรียงกันในรูปแบบของการบูรณาการภารกิจ ดังนั้นความสามารถในการคิดเชิงบูรณาการจึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้ผู้อำนวยการสามารถเชื่อมโยงภารกิจต่าง ๆ ให้มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) กล่าวว่า

..... “การบูรณาการคือจะต้องสร้างความสัมพันธ์ของแนวคิด การทำงาน การปฏิบัติให้มีหลักและส่วนที่นำมาเชื่อมโยงกัน อย่างการทำงานก็ต้องมีงานหลักและงานย่อย ๆ ที่สัมพันธ์กันและต้องทำไปพร้อมกัน”.....

ดังที่เคยนำเสนอมาแล้วว่าผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องมองภารกิจของโรงเรียนได้ในระดับมหภาพรวมถึงระดับจุลภาพ ซึ่งความสามารถในการมองในลักษณะนี้จะต้องสามารถระบุความสัมพันธ์ ความเกี่ยวเนื่อง และผลกระทบซึ่งกันและกันได้อย่างเป็นสายใยความสัมพันธ์ โดยมีประเด็นหลักทางความคิด หรือแกนหลักที่มักจะถูกกล่าวถึงในการคิดเชิงบูรณาการ การมีแผนภูมิความคิดอย่างชัดเจนนี้เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้อำนวยการสามารถนำไปสู่การคิดในลักษณะอื่น ๆ อีกมากมาย ซึ่งความสามารถในการคิดในรูปแบบต่าง ๆ นั้นถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการคิดเชิงบูรณาการทั้งสิ้น

การคิดอย่างมีชั้นเชิงของผู้อำนวยการโรงเรียนจะทำให้รูปแบบการบูรณาการทางความคิดมีความแตกต่างกันไปตามความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้อำนวยการโรงเรียน ดังนั้นในประเด็นเดียวกันผู้อำนวยการอาจสามารถบูรณาการออกมาเป็นแผนผังความคิดที่มีความแตกต่างกันออกไป การเชื่อมโยงและระบุความสัมพันธ์ที่ต่างกัน ดังนั้นการบูรณาการของแต่ละบุคคลย่อมแตกต่างกันออกไปตามพื้นฐานทางความคิดประสบการณ์และความเป็นมืออาชีพในการทำงาน แต่ความแตกต่างนี้ไม่ได้หมายความว่าการบูรณาการแบบใดถูกหรือผิด หากแต่การบูรณาการนั้นย่อมตั้งอยู่บนเหตุผลของบริบทและสภาพจริงในความเป็นไปได้ ในทางปฏิบัติ ซึ่งบริบทอันเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ในสิ่งที่ทำให้การบูรณาการมีความแตกต่างกันออกไป และแม้ว่าสิ่งที่นำมาบูรณาการหรือรูปแบบการบูรณาการจะแตกต่างกัน แต่สิ่งที่มีความคล้ายคลึงหรือเป็นแนวทางหลักในการบูรณาการ มีลักษณะคล้ายกัน ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอ ดังต่อไปนี้

1) ตั้ง “แกนหลัก” ในการคิด ในการคิดเกี่ยวกับการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาของผู้อำนวยการนั้นจะเริ่มต้นด้วยการตั้งแกนหลักในการคิด กล่าวคือ จะต้องกำหนดประเด็นหลักทางการคิดก่อน เช่น ในการดำเนินภารกิจทางการศึกษานั้น ผู้อำนวยการควรที่จะกำหนดเอาประเด็นภารกิจหลักเป็นแกน ทั้งนี้แกนหลักในการคิดอาจมาจาก การวิเคราะห์งาน การจัดลำดับความสำคัญของภารกิจโรงเรียน โดยกำหนดเอาภารกิจที่มีความสำคัญเป็นหลักเพื่อเชื่อมโยงกับภารกิจอื่น ๆ ซึ่งการกำหนดแกนหลักในการคิดนี้จะทำให้สามารถมองเห็นองค์รวมของภารกิจระดับมหภาพ และทำให้เกิดการดำเนินการอย่างครบองค์ประกอบ ซึ่งทำให้การดำเนินการภารกิจต่าง ๆ ขับเคลื่อนไปเพื่อสนองภารกิจซึ่งเป็นแกนหลัก

ตัวอย่างการกำหนดแกนหลักในการคิดของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ปรากฏในพื้นที่เป้าหมายคือ การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน เป็นแกนหลักที่ผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องบูรณาการภารกิจที่มีความเกี่ยวข้องเพื่อให้การดำเนินการประกันคุณภาพภายในดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากตัวอย่างดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า แกนหลักในการคิดจะเป็นภารกิจในระดับมหภาพที่โรงเรียนจะต้องดำเนินการ โดยสามารถเชื่อมโยงภารกิจย่อยส่วนอื่น ๆ ในการดำเนินการเพื่อให้ภารกิจหลักประสบความสำเร็จ ดังนั้นการตั้งแกนหลักในการคิดจะมาจากวิเคราะห์ภารกิจหลักอันสำคัญของโรงเรียน

อีกตัวอย่างหนึ่งของการกำหนดแกนหลักภารกิจในการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาได้แก่ โครงการยกระดับคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา ซึ่งแกนหลักในภารกิจนี้ได้แก่ การยกระดับคุณภาพการศึกษาซึ่งยึดมาตรฐานการศึกษาเป็นเกณฑ์ ซึ่งจะใช้การขับเคลื่อนกิจกรรมโครงการหรือภารกิจย่อย ๆ ภายในโรงเรียนเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาและจะส่งผลให้การขับเคลื่อนภารกิจซึ่งเป็นแกนหลักประสบความสำเร็จต่อไป

2) วิเคราะห์องค์ประกอบที่สัมพันธ์กับแกนหลัก หลังจากที่สามารถกำหนดแกนหลักในการคิดหรือแกนหลักภารกิจได้แล้ว ก็จะมาสู่ขั้นตอนของการวิเคราะห์องค์ประกอบที่สัมพันธ์กับแกนหลักทางความคิดหรือภารกิจหลักที่ตั้งไว้เป็นแกน เพื่อให้เกิดการบูรณาการและเชื่อมโยงจากภารกิจหลักไปสู่ภารกิจย่อย โดยภารกิจย่อยจะเป็นองค์ประกอบที่จะทำให้แกนหลักทางความคิดหรือภารกิจสามารถขับเคลื่อนไปได้ ดังนั้นองค์ประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์กันนี้จะเป็นส่วนประกอบของภารกิจหลักเพื่อให้ภารกิจหลักประสบความสำเร็จได้

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับแกนหลักนั้น จะต้องอาศัยการคิดอย่างหลากหลาย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแกนหลักหรือภารกิจหลักให้ได้มากที่สุดโดยยังไม่ถึงขั้นของการจัดระบบความสัมพันธ์ของความคิดหรือเชื่อมโยงภารกิจอย่างชัดเจน ในขั้นนี้จึงเป็นการรวบรวมข้อมูลภายใต้แกนหลักให้ได้มากที่สุดเพื่อให้เป็นประโยชน์ในการคัดเลือกองค์ประกอบที่เหมาะสม สอดคล้องและสามารถดำเนินการได้ในทางปฏิบัติภายใต้บริบทของโรงเรียนต่อไป

ตัวอย่างการวิเคราะห์องค์ประกอบที่สัมพันธ์กับแกนหลัก เช่น ในการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนนั้น จะต้องประกอบด้วยภารกิจใดบ้างที่จะต้องดำเนินการ ฝ่ายใดบ้างที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการ มีภารกิจอื่น ๆ ที่สามารถดำเนินการให้สอดคล้องกับภารกิจนี้ได้หรือไม่ อยางไรสิ่งที่จะต้องทำมีอะไรบ้าง เป็นต้น ซึ่งสิ่งที่จะต้องดำเนินการหลังจากการตั้งคำถามในประเด็นต่างๆ เหล่านี้คือการรวบรวมข้อมูลเพื่อเป็นประโยชน์ในการเชื่อมโยงความคิดและภารกิจทางการศึกษาต่อไป

3) เชื่อมโยงองค์ประกอบกับแกนหลัก หลังจากการวิเคราะห์องค์ประกอบที่หลากหลายแล้วก็จะมาสู่ขั้นตอนสำคัญของการบูรณาการคือ การเชื่อมโยงองค์ประกอบกับแกนหลัก ซึ่งจะทำให้เกิดแผนภูมิบูรณาการทางความคิด หรือแผนภูมิบูรณาการภารกิจทางการศึกษาในโรงเรียน ในขั้นนี้ถือเป็นการบูรณาการที่จะทำให้สามารถมองเห็นภาพความเชื่อมโยงทางความคิดหรือภาพความเชื่อมโยงของภารกิจต่างๆ ที่โรงเรียนจะดำเนินการในลักษณะของการบูรณาการ

การเชื่อมโยงองค์ประกอบในการบูรณาการนั้นย่อมมีความแตกต่างกันออกไปตามปัจจัยเชิงบริบทของโรงเรียนดังที่เคยนำเสนอไปแล้วในเบื้องต้นว่า โรงเรียนย่อมตั้งอยู่บนพื้นฐานบริบทและปัจจัยที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้ลักษณะของการบูรณาการแตกต่างกันออกไป โดยความเหมาะสมของการบูรณาการนั้นขึ้นอยู่กับบริบทที่การวิเคราะห์องค์ประกอบและการเชื่อมโยงองค์ประกอบกับแกนหลักทางความคิดหรือแกนหลักภารกิจซึ่งเป็นไปได้ในทางปฏิบัติหรือสามารถดำเนินการและขับเคลื่อนได้ให้เกิดผลการดำเนินงานอย่างชัดเจนตามเป้าหมาย

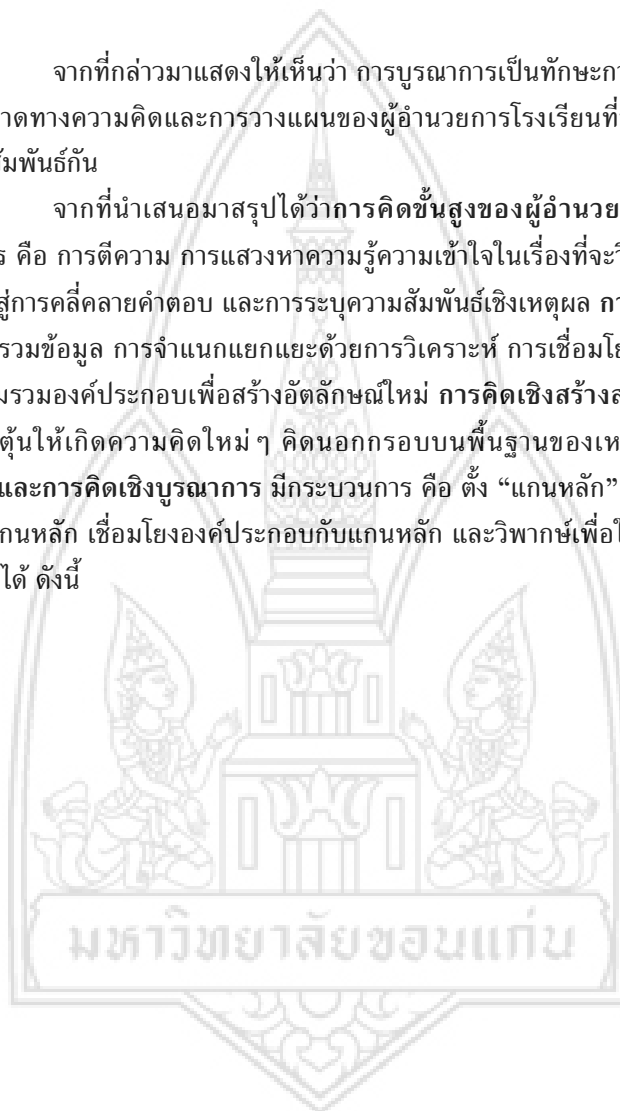
4) วิพากษ์เพื่อให้เกิดการบูรณาการที่สมบูรณ์ ถือเป็นการสะท้อนผลหรือเติมเต็มการบูรณาการให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยผ่านกระบวนการวิพากษ์ซึ่งตั้งอยู่บนเหตุผลและความเป็นวิชาการ ซึ่งโรงเรียนสามารถใช้กระบวนการของการจัดการความรู้ (knowledge management) มาใช้เพื่อให้เกิดการวิพากษ์แบบมีส่วนร่วม อาจมีการประชุม การระดมความคิด การจัดกลุ่มสนทนา เพื่อพิจารณาความเหมาะสมและผลปรากฏจากปฏิบัติการเชิงบูรณาการที่โรงเรียนได้ดำเนินการหรือได้วางกรอบแนวคิดไว้ ซึ่งข้อมูลจากการวิพากษ์หรือสะท้อนผลจะนำมาซึ่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปรับโครงสร้างการบูรณาการเพื่อให้เกิดระบบความคิดหรือระบบการดำเนินงานที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น และเป็นการลดจุดอ่อนในการดำเนินการภารกิจทางการศึกษา ดังนั้นการบูรณาการอาจมีการปรับเปลี่ยนทั้งในแง่ของความคิด หรือในแง่ของการเชื่อมโยงองค์ประกอบ และการดำเนินการไปตามบริบทและผลปรากฏที่เกิดขึ้นซึ่งถือเป็นการพัฒนากระบวนการทำงานทั้งองค์ภาพของโรงเรียน

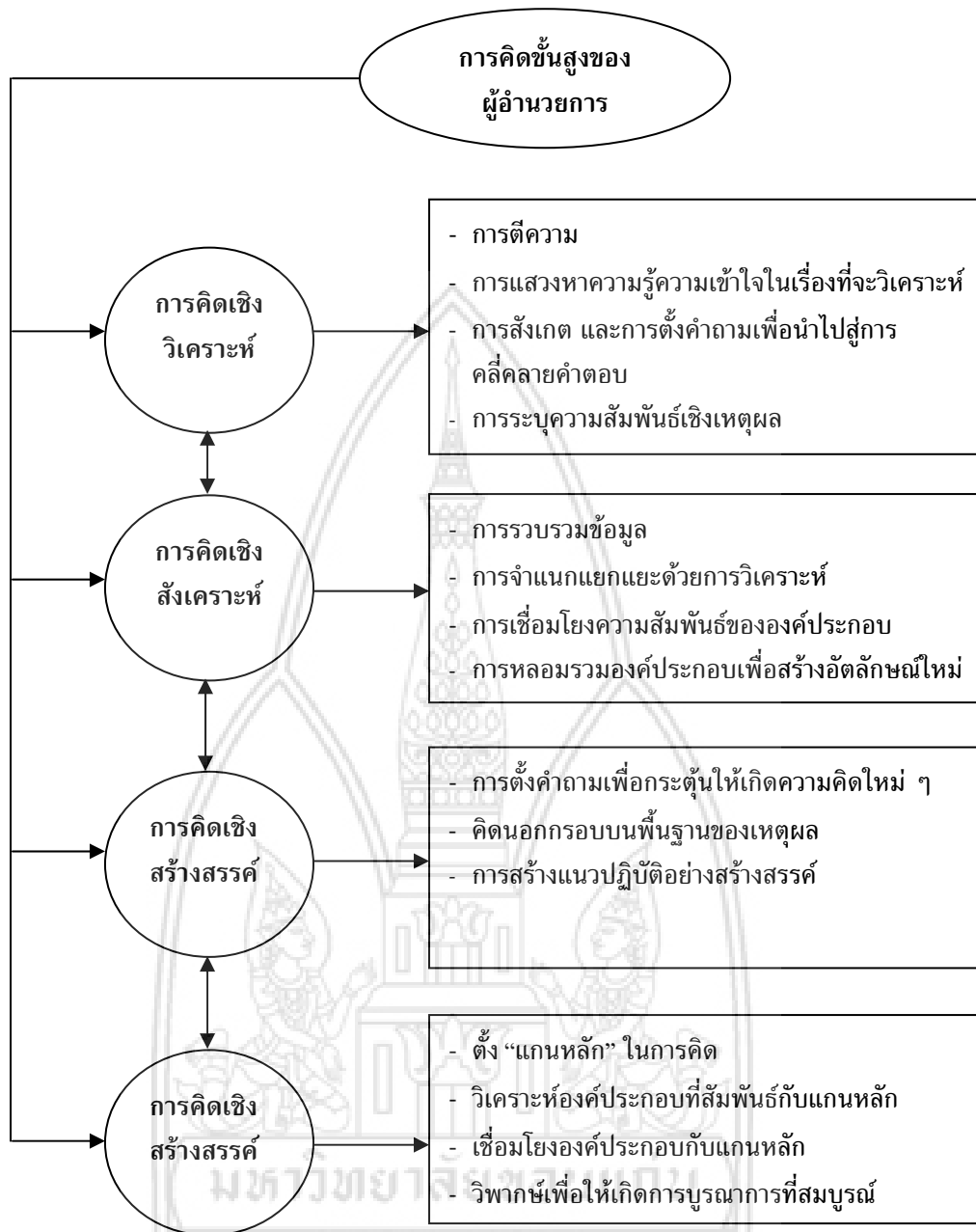
ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษา (ชาย: 52) กล่าวว่า

..... “เวลาคิดอะไรให้บูรณาการกันต้องมองเห็นความสัมพันธ์ของมันให้ได้ แต่ไม่ใช่จำจบ มาใส่กันแบบรวมมิตรเป็นก้อน ๆ ขึ้น ๆ ไม่รู้ว่ามันเกี่ยวข้องกับยังไง ที่ถูกต้องควรจะมองเห็นแผนภาพ ความสัมพันธ์และเหตุผลของความสัมพันธ์นั้นด้วย อย่างงานก็เหมือนกันเวลาจะคิดหรือทำให้บูรณา การต้องสร้างแผนภูมิความสัมพันธ์ออกมาก่อน แต่ก็ไม่จำเป็นต้องเขียนเป็นแผนผังออกมาทุกครั้ง ขอให้อธิบายให้ได้ รู้ว่าอะไรคืองานหลัก อะไรคืองานประกอบ แต่ละงานสัมพันธ์กันอย่างไร บางที่ ต้องมีคนช่วยคิดด้วย”.....

จากที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่า การบูรณาการเป็นทักษะการคิดและการทำงาน ขั้นสูงและแสดงถึงความฉลาดทางความคิดและการวางแผนของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนที่จะขับเคลื่อนภารกิจ ต่าง ๆ ของโรงเรียนได้อย่างสัมพันธ์กัน

จากที่นำเสนอมาสรุปได้ว่าการคิดขั้นสูงของผู้ผู้อำนวยการ ได้แก่ การคิด เชิงวิเคราะห์ มีกระบวนการ คือ การตีความ การแสวงหาความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่จะวิเคราะห์ การสังเกต และการตั้งคำถามเพื่อนำไปสู่การคลี่คลายคำตอบ และการระบุความสัมพันธ์เชิงเหตุผล การคิดเชิงสังเคราะห์ มีกระบวนการ คือ การรวบรวมข้อมูล การจำแนกแยกแยะด้วยการวิเคราะห์ การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของ องค์ประกอบ และการหลอมรวมองค์ประกอบเพื่อสร้างอัตลักษณ์ใหม่ การคิดเชิงสร้างสรรค์ มีกระบวนการ คือ การตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ ๆ คิดนอกกรอบบนพื้นฐานของเหตุผล และการสร้าง แนวปฏิบัติอย่างสร้างสรรค์ และการคิดเชิงบูรณาการ มีกระบวนการ คือ ตั้ง “แกนหลัก” ในการคิด วิเคราะห์ องค์ประกอบที่สัมพันธ์กับแกนหลัก เชื่อมโยงองค์ประกอบกับแกนหลัก และวิพากษ์เพื่อให้เกิดการบูรณาการ ที่สมบูรณ์ สรุปเป็นแผนภาพได้ ดังนี้





ภาพที่ 23 การคิดขั้นสูงของผู้บริหาร

2. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน

การปฏิบัติของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนอันเป็นการปฏิบัติทางการบริหารซึ่งผู้บริหารได้แสดงความเป็นเอกลักษณ์บุคคลผ่านอัตลักษณ์ทางการบริหารที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะออกมานั้น จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือสามารถขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด ขึ้นอยู่กับปัจจัยบางประการที่ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติที่แสดงออกมา ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคข้อจำกัดหรือสนับสนุนการปฏิบัตินั้นซึ่งสามารถพิจารณาได้ทั้ง 2 ประเด็นเพื่อให้เห็นผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งจากการลงพื้นที่

เพื่อเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพในพื้นที่เป้าหมายนั้น ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นประเด็นร่วม ดังนี้

2.1 นโยบาย/กฎหมาย

ในระบบการบริหารการศึกษานั้น นโยบายและกฎหมายทางการศึกษาถือเป็นเข็มทิศสำคัญที่จะชี้้นำให้การขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาดำเนินไปตามแนวนโยบายนั้น ในประเทศไทยเริ่มมีการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบในสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้า แต่เป็นการจัดการศึกษาที่ไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง ไม่มีแผนการจัดการศึกษา ไม่มีนโยบายการจัดการศึกษา หรือเงื่อนไขที่เป็นระบบอย่างชัดเจน ต่อมาจึงได้มีการตรากฎหมายทางการศึกษาขึ้นมาเพื่อทำให้การพัฒนาการศึกษาทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีการก่อตั้งกระทรวงธรรมการเพื่อรับผิดชอบภารกิจทางการศึกษาซึ่งปัจจุบันเป็นภารกิจของกระทรวงศึกษาธิการที่ได้เปลี่ยนแปลงมาตามยุคสมัย แต่ปัญหาที่พบมาโดยตลอดก็คือ นโยบายการจัดการศึกษามุ่งเน้นเชิงปริมาณมากกว่าคุณภาพทั้งด้านผู้เรียนและครู มีการแก้ปัญหาแบบตั้งรับและไม่ทันการ ทำให้คุณภาพชีวิตของคนไทยด้อยลง สมรรถภาพทางการแข่งขันสู้ประเทศอื่นๆ ไม่ได้ ในปัจจุบันได้มีการปรับกระบวนการพัฒนาโดยยึดคนเป็นศูนย์กลาง เพราะเห็นว่าคนคือองค์รวมของการพัฒนาทุกด้าน จึงเกิดแนวนโยบายการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพคนไทยโดยมีการให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพคนมากขึ้น แต่แม้ว่าจะมีกฎหมายมารองรับการจัดการศึกษา กลับพบว่าคุณภาพการจัดการศึกษาของไทยยังคงไม่สามารถพัฒนาคนไทยให้มีคุณภาพชีวิตทัดเทียมอารยประเทศ ถึงแม้ว่าปัจจุบันจะเริ่มหันมาตื่นตัวด้านการจัดการศึกษาแต่ก็ถือว่าช้ามากเมื่อเทียบกับพัฒนาการทางการศึกษาไทยที่มีมายาวนาน

ปัญหาสำคัญเกี่ยวกับการวางนโยบายด้านการศึกษาของไทย คือ ประเทศมีการเปลี่ยนรัฐบาล บ่อยครั้ง รัฐบาลแต่ละชุดไม่สามารถอยู่บริหารประเทศได้ครบวาระ 4 ปีตามกำหนดนโยบายการศึกษา จึงมักสะดุด ชะงักหรือชะลอ หรือปรับเปลี่ยนและเกิดความไม่ต่อเนื่อง ไม่นิ่ง และดำเนินการไปไม่ได้ตลอดหรือไม่ได้ดำเนินการเลย จะเห็นได้จากภาวะปัจจุบันที่ยังเป็นปัญหาถกเถียงกัน แม้ในระดับนโยบายหรือโครงสร้างหลัก แสดงให้เห็นว่าการศึกษามีความเกี่ยวข้องกับการเมืองอย่างมาก ถ้าการเมืองไม่มีเสถียรภาพ ไม่แน่นอน ก็จะทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาการศึกษา และบางครั้งการศึกษาถูกใช้เป็นเครื่องมือทางการเมือง ซึ่งเป็นปัญหาที่สำคัญและทำให้การศึกษาไทย ไม่พัฒนาไปอย่างเท่าเทียมกับนานาประเทศในระดับเดียวกัน ทั้งที่ใช้ทรัพยากรมากเป็นอันดับหนึ่งของค่าใช้จ่ายของประเทศ ทำให้ประชาชนไม่ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ หรือไม่ได้รับคุณภาพที่เท่าเทียมกัน และส่งผลให้ศักยภาพโดยรวมของประเทศลดลงไปด้วย เพราะความไม่แน่นอนของนโยบายและการนำเอาการศึกษาไปเป็นเครื่องมือทางการเมือง หรือเครื่องอำนวยความสะดวกต่อพวกพ้อง การศึกษาเท่าที่ผ่านมายากที่จะปลอดจากการแทรกแซงทางการเมือง

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษา (ชาย: 52) กล่าวว่า

..... “นโยบายนี้ถือว่าสำคัญต่อการทำงาน เพราะเราต้องทำงานตามนโยบาย อะไรที่เขาสั่งมาเราก็ต้องทำ เดียวนี้ปฏิรูปการศึกษาเปลี่ยนโนนเปลี่ยนนี่เยอะ ล่าสุดก็หลักสูตร รับนโยบายไม่หวาดไม่ไหว โครงการนั้นโครงการนี้ ครูก็งานล้นมือ ทำหลายอย่างพร้อมกัน ผอ.ก็เหนื่อยนะแต่ก็ต้องทำเรายู่จุดนี้ลำบากกว่าครูเยอะ เป็นหนังหน้าไฟ นายก็คาดหวัง”.....

เมื่อมองลงมาที่ระดับโรงเรียนพบว่าในระดับปฏิบัติการที่ถูกกำหนดและควบคุมด้วยกฎหมายและนโยบายการศึกษาอย่างชัดเจน แม้ว่าความเป็นนิติบุคคลจะถูกหีบยัดให้ด้วยกฎหมายเพื่อการกระจายอำนาจทางการศึกษา แต่ในทางปฏิบัติความเป็นนิติบุคคลของโรงเรียนยังไม่มีคุณสมบัติเพิ่มเติมที่ในหลายประเด็น ดังนั้นการที่ผู้อำนวยการจะบริหารโรงเรียนภายใต้ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการ

โรงเรียนหรือแนวทางการปฏิบัติที่มีความเป็นเอกภาพยังไม่เต็มที่ เนื่องจากถูกควบคุมด้วยกฎหมายและนโยบายหลายระดับ ได้แก่ นโยบายระดับประเทศ ระดับกระทรวง ระดับกรม/สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับเขตพื้นที่การศึกษา นอกจากนี้ยังมีนโยบายจากกระทรวง กรม หรือหน่วยงานองค์การอื่นๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องหรือเกี่ยวพันกับภารกิจทางการศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงต้องดำเนินการเพื่อสนองทั้งนโยบายหลักทางการศึกษาและนโยบายอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของทรัพยากรบุคคล จึงมองดูเหมือนว่าการบริหารการศึกษาจะเป็นเสมือนกลไกที่สนองต่อการขับเคลื่อนนโยบายที่มีความแปรปรวนและความไม่คงที่

จากการลงพื้นที่เป้าหมายเพื่อการศึกษาข้อมูลพบว่า ความแปรปรวนและความไม่คงที่ของนโยบายทางการศึกษาเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาและปฏิบัติการภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนของผู้อำนวยการโรงเรียน จากการศึกษารายงานผลการดำเนินงานโรงเรียน รายงานการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการโรงเรียนพบว่า การดำเนินงานหลายโครงการเกิดขึ้นเพื่อสนองนโยบายเป็นครั้งคราวอย่างขาดความต่อเนื่อง และบางภารกิจไม่มีการสานต่อรวมถึงไม่สำเร็จสมบูรณ์เพราะโรงเรียนจะต้องเร่งดำเนินการโครงการหรือกิจกรรมใหม่ตามนโยบายที่สั่งลงมาจากรเบื้องบน แม้กระทั่งตัวผู้อำนวยการเองยังต้องเดินทางไปรับนโยบายผ่านกิจกรรมที่เรียกว่าการประชุมผู้บริหาร บางนโยบายเร่งด่วนประจวบเหมาะฟ้าผ่า ผู้อำนวยการเองต้องวางมือจากภารกิจเดิมที่ยังดำเนินการค้างค้างอยู่เพื่อที่จะต้องเร่งดำเนินการตามนโยบายใหม่ที่อาจถูกบีบบังคับด้วยเวลา ทำให้บางภารกิจถูกลอยแพหรือดำเนินการไม่ต่อเนื่องแล้วเสร็จ ผู้อำนวยการโรงเรียนทั้ง 3 แห่งยอมรับว่าทุกภารกิจของโรงเรียนที่ดำเนินการรวมถึงการปฏิบัติทางการบริหารที่เรียกว่าภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนที่เกิดขึ้นนี้ล้วนแล้วแต่เป็นการสนองต่อนโยบายในระดับต่าง ๆ ทั้งสิ้น ทั้งของกระทรวงต้นสังกัดและกระทรวงอื่น ๆ ที่เกี่ยวพันกันความเป็นเอกภาพของนโยบายและกฎหมายทางการศึกษาจึงเป็นความคาดหวังหนึ่งที่ผู้อำนวยการปรารถนาที่จะให้เกิดขึ้นในสังคมไทย

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 56) กล่าวว่า

..... “นโยบายเปลี่ยนแปลงบ่อยรัฐบาลเปลี่ยนนโยบายก็เปลี่ยน รัฐมนตรีคนนั้นคนนี้เน้นคนละเรื่อง โรงเรียนก็ต้องวิ่งตาม มันสวนกระแสซะ เดียวนี้เขาบอกว่าโรงเรียนเป็นนิติบุคคล แต่ก็ยังถูกควบคุมด้วยกฎหมายและการเมือง ทำอะไรเองก็ต้องดูกระแสเขาด้วย บางอย่างทำไว้อย่างไรก็ไม่สำเร็จก็ต้องไปทำอีกอย่างหนึ่ง ประชุมผู้บริหารที่มีเรื่องใหม่ ๆ มาอยู่เรื่อย ยังไงโรงเรียนจะไปทำงานทันได้ยังไง”.....

ประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่งที่ได้รับข้อมูลสะท้อนกลับในแง่ของนโยบายและกฎหมายคือ ผู้ที่มีอำนาจตามกฎหมายหรือร่างนโยบายไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติจึงไม่เห็นบริบทหรือความเป็นไปได้ในการดำเนินการ บ่อยครั้งที่พบว่านโยบายและการปฏิบัตินั้นสวนทางกัน บ่อยครั้งที่เห็นว่านโยบายที่สวยงามนั้นเป็นไปไม่ได้ยากในทางปฏิบัติหรืออาจกล่าวได้ว่านโยบายนั้นมีความเป็นอุดมคติที่ปฏิบัติให้เกิดผลเชิงประจักษ์ได้ยาก เพราะส่วนใหญ่แล้วผู้ที่มิอำนาจกำหนดหรือร่างนโยบายจะเป็นนักวิชาการในระดับกระทรวงหรือถึงแม้ว่าจะมีการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องไปร่วมเป็นคณะกรรมการร่างกฎหมายหรือนโยบายแต่กระนั้นก็ถือว่าเป็นเพียงกลุ่มหนึ่งที่ไม่สามารถอ้างอิงบริบทการดำเนินการได้ทั้งประเทศ ความแตกต่างอยู่ที่รายละเอียดปลีกย่อยของบริบทโรงเรียนและความพร้อมในการดำเนินการด้วยปัจจัยสนับสนุนที่แตกต่างกันออกไป

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) กล่าวว่า

..... “กฎหมายหรือนโยบายบางอย่างก็ทำได้ยากในสภาพจริง คนที่เขากำหนดนโยบายมองมาจากข้างบน เขามองไม่เห็นหรือกว่าที่จริงแล้วมันทำได้จริงไหม โรงเรียนแต่ละที่ทำอะไรได้ไม่เหมือนกันหรือ ต่างกันตั้งแต่บริบทและความพร้อมทุกอย่าง เรื่องเดียวกันทำออกมาได้ไม่เหมือนกันก็มี นโยบายกับปฏิบัติสวนทางกันเยอะ มันน่าจะให้โรงเรียนมีโอกาสกำหนดนโยบายของตัวเองแบบนิติบุคคลจริง ๆ เอาแบบมหาวิทยาลัยก็ดีนะให้อิสระจริง ๆ หน่อยก็น่าจะลองดู”.....

จากที่กล่าวมาพบว่าข้อเสนอแนะประการหนึ่งในส่วนของนโยบายและกฎหมายทางการศึกษา คือ ความมีเสถียรภาพและเอกภาพของกฎหมายทางการศึกษา และการกำหนดกรอบนโยบายหลักอย่างกว้างที่สามารถยืดหยุ่นได้ตามบริบทและความพร้อมให้โรงเรียนได้มีบทบาทในการร่างนโยบายที่มีความเป็นแบบฉบับเฉพาะของโรงเรียนเพื่อขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาได้ตามความแตกต่างระหว่างโรงเรียน ซึ่งมีจุดเน้นและจุดพัฒนาที่แตกต่างกัน ดังเช่นสถาบันในระดับอุดมศึกษาที่สามารถร่างกฎระเบียบต่าง ๆ ออกมาใช้ได้เอง

2.2 ผู้บังคับบัญชา/ผู้มีอิทธิพลต่อการทำงาน

แม้ว่าผู้อำนวยการโรงเรียนจะเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดในโรงเรียน และเป็นผู้นำบุคลากรในโรงเรียนในการขับเคลื่อนภารกิจของโรงเรียนในทางปฏิบัติ แต่ในสายงานบริหารนั้นยังมีผู้บังคับบัญชาที่อยู่ระดับเหนือขึ้นไปจากผู้อำนวยการอีกหลายระดับ ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เลขานุการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ นายกรัฐมนตรี ซึ่งผู้บังคับบัญชาเหล่านี้สูงขึ้นตามลำดับชั้นและมีบทบาทหน้าที่และงานทางด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันเป็นลำดับ โดยผู้บังคับบัญชาที่อยู่ในระดับสูงกว่ามีอิทธิพลโดยตรงต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทั้งในด้านวิสัยทัศน์การทำงาน แนวคิดการทำงาน นโยบายการทำงาน และความเป็นเอกัตบุคคลของผู้บังคับบัญชาแต่ละท่าน เช่น ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่มีแผนนโยบายให้ความสำคัญด้านใด ผู้อำนวยการโรงเรียนก็ต้องสนองนโยบายเหล่านั้น ซึ่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาก็ได้รับอิทธิพลมาจากผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงขึ้นไปอีกเป็นทอด ๆ ซึ่งตามที่ได้เสนอไปในประเด็นนโยบายและกฎหมายเบื้องต้นนั้นมีความสอดคล้องกันคือ เมื่อมีการเปลี่ยนผู้บังคับบัญชา ทิศทางวิสัยทัศน์และแผนนโยบายบางอย่างก็เปลี่ยนแปลงไป ในสภาพสังคมไทยพบว่าการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อยมาก โดยเฉพาะผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีการโยกย้ายสลับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบางท่านเข้ามาปฏิบัติงานในพื้นที่ได้เพียงหนึ่งปีการศึกษาซึ่งเป็นระยะเวลาอันสั้นที่จะดำเนินนโยบายให้เป็นรูปธรรม หรือกล่าวอย่างง่ายคือ เป็นเวลาอันสั้นที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับตัวไม่ทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากตัวผู้บังคับบัญชา จึงทำให้การขับเคลื่อนภารกิจขาดความเป็นเอกภาพ

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) กล่าวว่า

..... “ผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่า ผอ. ก็มีอีกหลายระดับ ผมว่ากลุ่มนี้มีอิทธิพลโดยตรงกับการทำงานของเรา เดียวนายคนนั้นจะเอาอย่างนั้น คนนี้จะเอาอย่างนี้ ผอ.เขตฯย้ายไปย้ายมา เน้นคนละเรื่องรัฐมนตรีเอ๊ย ปลัดกระทรวง เลขฯ ไม่ใช่แต่ในกระทรวงเรานะ หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องอีกเยอะแยะ โรงเรียนก็ได้รับผลกระทบโดยตรง”.....

บุคคลอื่นผู้มีอิทธิพลหรือบทบาทต่อการทำงานของโรงเรียนแม้ไม่ได้อยู่ในฐานะผู้บังคับบัญชาโดยตรง เช่น ศึกษาธิการ ประธานกลุ่มโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มบริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และรวมถึงคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นต้น ซึ่งบุคคลกลุ่มนี้

พยายามแสดงออกถึงซึ่งความมีอำนาจและบทบาทในการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษา โดยเฉพาะต่อโรงเรียน ซึ่งเป็นระดับปฏิบัติการในการจัดการศึกษา ซึ่งหากจะว่าไปแล้วหลาย ๆ ภารกิจของบุคคลกลุ่มนี้มีบทบาทและผลกระทบโดยตรงต่อการทำงานของโรงเรียน เช่น โครงการบางส่วนของโรงเรียนจะต้องดำเนินการเป็นผลสืบเนื่องมาจากการเสนอโครงการของศึกษานิเทศก์ ที่ต้องการขับเคลื่อนนโยบายบางอย่างซึ่งอาจได้รับมาจากเบื้องบนหรือเป็นโครงการตามแผนกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แต่ทั้งนี้ก็ล้วนแล้วแต่ได้รับอิทธิพลมาจากกฎหมายและนโยบายทางการศึกษา แต่กระนั้นก็ตามก็ปฏิเสธไม่ได้ว่าความเป็นเอกัตบุคคลของกลุ่มคนดังกล่าวมีผลกระทบต่อการบริหารโรงเรียนอย่างแน่นอน เพราะแนวคิดหรือหลักการทำงานของบุคคลดังกล่าวย่อมแฝงมากับกลยุทธ์หรือโครงการที่จัดทำขึ้น ดังจะเห็นได้จากบางโครงการหรือกิจกรรมที่มาจากนโยบายเดียวกันแต่ปฏิบัติในโรงเรียนต่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ก็จะมีผลแตกต่างกันไปตามแนวดำเนินการหรือหลักการที่ผู้รับผิดชอบโครงการแสดงออกผ่านความเป็นเอกัตบุคคลของตนเอง

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (ชาย: 52) กล่าวว่า

..... “คนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของโรงเรียนก็มีอีก ทั้ง ศน. กลุ่มเครือข่าย สมาคมวิชาชีพ ขึ้นชื่อว่าทำงานกับคนนี่ละลำบากใจที่สุด ไม่รู้ใครอยากได้อะไร ทำไปถูกใจเขาหรือเปล่า เดียวก็โครงการนั้นนี่มา อยากได้แบบนั้นแบบนี้ ถ้าเป็นงานที่มาข้างบน ก็ต้องรับทำ”.....

อิทธิพลของผู้บังคับบัญชาต่อโรงเรียนพื้นที่เป้าหมายการวิจัยมีความสำคัญมากเพราะเขตพื้นที่การศึกษาที่โรงเรียนกลุ่มเป้าหมายตั้งอยู่นั้นเป็นเขตพื้นที่การศึกษาใหญ่ที่มีผลงานและชื่อเสียงโดดเด่นระดับชาติและนานาชาติ ดังนั้นตัวผู้บังคับบัญชาที่เข้ามาอยู่ในเขตพื้นที่ดังกล่าวย่อมเป็นผู้ที่มีความโดดเด่นและเป็นที่ยอมรับ ดังนั้นการทำงานหรือแผนนโยบายการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาจึงมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และคุณภาพควบคู่กัน ผู้อำนวยการโรงเรียนพื้นที่เป้าหมายยอมรับว่าผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อการบริหารทั้งทางตรงและทางอ้อม

2.3 ผู้ได้บังคับบัญชา

ในที่นี้หมายถึงบุคลากรภายในโรงเรียน ได้แก่ บุคลากรครู บุคลากรฝ่ายสนับสนุน นักการภารโรง รวมถึงนักเรียนในโรงเรียน บุคคลกลุ่มนี้มีความเกี่ยวข้องโดยตรงต่อปฏิบัติการภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนของผู้อำนวยการโรงเรียน เนื่องจากมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับภารกิจของโรงเรียนทั้งในด้านการขับเคลื่อนภารกิจของโรงเรียนและผลที่ปรากฏขึ้นต่อกลุ่มเป้าหมายของการจัดการศึกษา

บุคลากรครูในโรงเรียนถือเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญของโรงเรียนที่ผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องได้รับความร่วมมือในการทำงานในฐานะบุคลากรในองค์การ ดังนั้นบุคลากรครูจึงเป็นปัจจัยหลักที่เกี่ยวข้องกับปฏิบัติการภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน เพราะบุคลากรครูเป็นกำลังสำคัญในการจัดการศึกษารวมทั้งจัดกิจกรรมโครงการส่งเสริมการจัดการศึกษาภายในโรงเรียนเพื่อพัฒนานักเรียนอันเป็นเป้าหมายหลักสำคัญของการศึกษา อีกทั้งยังเป็นเป้าหมายสูงสุดของปฏิบัติการภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนด้วย หากผู้อำนวยการได้รับความร่วมมืออันดีจากบุคลากรครูก็จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษา โดยเฉพาะหากผู้อำนวยการสามารถสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและสร้างความตระหนักร่วมกันในการทำงานก็จะยิ่งทำให้โรงเรียนจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามไปด้วย ในทางกลับกันหากไม่ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรแล้วย่อมส่งผลให้การขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างมีพลวัต ดังนั้นความสำเร็จที่เกิดขึ้นจึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับตัวผู้บริหารแต่อยู่ที่ความร่วมมือแรงร่วมใจและการทำงานร่วมกันของทุกฝ่ายในโรงเรียน ซึ่งกระบวนการทำงาน

ร่วมกับบุคลากรในโรงเรียนถือเป็นปฏิบัติการยุทธศาสตร์สำคัญอย่างหนึ่งดังที่ได้นำเสนอแล้วในปฏิบัติการภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนในการบริหารทรัพยากรบุคคล

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) กล่าวว่า

..... “ครูในโรงเรียนเรานี้สำคัญที่สุด เพราะเขาทำงานกับเรา เขาเป็นคนปฏิบัติงานการบริหารของ ผอ. จะสำเร็จไหมก็อยู่ที่ว่าครูในโรงเรียนเราเขายอมรับและปฏิบัติไปในแนวเดียวกับเรา ถ้าครูปฏิบัติงานดี ผลก็จะออกมาดี มันไม่ใช่เรื่องของ ผอ. คนเดียวนะ แต่มันเป็นเรื่องของทุกคนในโรงเรียน ผอ. จะเก่งแค่ไหนถ้าครูไม่เล่นด้วยก็บริหารไม่ได้”.....

บุคลากรในโรงเรียนมีหลายกลุ่ม ซึ่งแต่ละกลุ่มก็มีอิทธิพลต่อการทำงานแตกต่างกันออกไปตามบริบท เป็นที่แน่นอนว่าในโรงเรียนย่อมประกอบด้วยกลุ่มทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ กลุ่มที่เป็นทางการ ได้แก่ กลุ่มงานบริหารฝ่ายต่างๆ กลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ กลุ่มคณะกรรมการดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ ส่วนกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ กลุ่มบุคลากรที่เป็นเพื่อนวัยเดียวกัน กลุ่มที่มีความสนใจและชอบในสิ่งๆ เหมือนกัน กลุ่มที่มีทัศนคติในการทำงานที่เหมือนกันหรือแตกต่างกัน ซึ่งกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการนี้จะมีลักษณะเป็นกลุ่มแฝงที่อาจไม่ได้แสดงออกมาโดยตรง แต่ก็ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน เพราะกลุ่มในลักษณะนี้เกิดจากอิทธิพลด้านความคิดหรือเจตคติซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมและการแสดงออกในการทำงานด้วย แม้จะมีการแต่งตั้งกลุ่มอย่างเป็นทางการในการทำงานแต่ก็ไม่สามารถปฏิเสธอิทธิพลของกลุ่มทางความคิดที่ครอบงำพฤติกรรมของบุคลากรได้ ซึ่งหมายถึงความเป็นเอกัตบุคลลของบุคลากรนั่นเอง

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (ชาย: 52) กล่าวว่า

..... “ในโรงเรียนก็มีครูอยู่หลายกลุ่ม ทั้งที่เป็นกลุ่มงาน และกลุ่มทางความคิด ถ้าเป็นกลุ่มงานก็ส่งผลกระทบต่อการทำงานที่แตกต่างกันออกไป ถ้าเป็นกลุ่มทางความคิดก็ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมและความรับผิดชอบในการทำงาน ผู้บริหารต้องใส่ใจเรื่องนี้ด้วย เพราะมีผลโดยตรงต่อการบริหารงานโรงเรียน ถ้าเขาคิดตรงกับเราก็คือ แต่ถ้าเขาคิดไปอย่างอื่นล่ะ ต้องระวัง”.....

สิ่งที่อันตรายที่สุดอันจะเป็นอุปสรรคขัดขวางปฏิบัติการภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนคือ ทัศนคติทางลบที่บุคลากรมีต่อตัวผู้บริหาร โดยทัศนคติต่อตัวผู้บริหารนี้จะเริ่มก่อตัวขึ้นภายในกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ อาจมีการขยายวงกว้างออกไปภายในกลุ่มหรือนอกกลุ่ม ซึ่งมักเกิดจากกลุ่มบุคลากรที่มีทัศนคติด้านลบและต้องการสร้างพรรคพวกของตนเองเข้าทำนองที่ว่า มือไม่พายเอาเท้าราน้ำ โดยทั่วไปจะเกิดขึ้นในบุคลากรที่ไม่ชอบการทำงาน หรือไม่มีความรับผิดชอบในการทำงานที่ได้รับมอบหมายจึงอ้างเหตุผลบางประการเพื่อให้ผู้อื่นรู้สึกว่าการปฏิบัติงานไม่เป็นธรรมมีระบบเส้นสายพรรคพวกในโรงเรียน พฤติกรรมในลักษณะนี้จะไม่ปรากฏชัดเจนอย่างเห็นได้ชัด แต่จะแฝงอยู่ในบุคลากรที่มีลักษณะปากปราศรัยน้ำใจเชือดคอ ซึ่งบางครั้งตัวผู้อำนวยการก็ยังไม่รู้ตัวว่ามีบุคลากรบางคนเป็นปฏิปักษ์ในการทำงานและพยายามยุแหยงตะแคงรัวให้เสียงานอยู่เสมอ ดังนั้นความพยายามอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่สำคัญคือ การสร้างความเคารพศรัทธาและการยอมรับจากบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งส่วนนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอในตอนต้น 1 ปฏิบัติการภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนแล้วในเบื้องต้น

นอกจากที่กล่าวมาแล้วยังมีบุคลากรอีกบางกลุ่มซึ่งอยู่ในลักษณะเข้าขามเย็นขาม แบบอยู่ไปวันวันไม่ได้ก่อโทษหรือสร้างประโยชน์มากนัก แม้จะดูเหมือนว่าบุคลากรกลุ่มนี้ไม่มีพิษภัยอะไร แต่ก็ยังเป็นผลกระทบสำคัญของการขับเคลื่อนภารกิจของโรงเรียนซึ่งก่อให้เกิดการชะงักงันของงานขาดพลวัตอย่างต่อเนื่อง

แทนที่งานจะสำเร็จโดยเร็วด้วยความร่วมแรงร่วมใจแต่คนกลุ่มนี้อาจมีส่วนถ่วงให้งานล่าช้ากว่าปกติ ซึ่งลักษณะนี้จะบั่นทอนกำลังใจของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ ผู้อำนวยการเองก็ไม่ควรปล่อยปะละเลยคนกลุ่มนี้ และเป็นภาระสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องหาวิธีการกระตุ้นให้คนกลุ่มนี้ตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมในภารกิจของโรงเรียน

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 56) กล่าวว่า

..... “บางคนก็ตั้งใจทำงาน บางคนก็ไม่สนใจอะไรเลยก็มี เราต้องดูแลให้ดี ไม่ใช่ว่าพวกไม่ทำงานหรือไม่แก่ๆ เราจะไม่สนใจเลย ใช้ไฟลนอาจพอดัดได้บ้าง ผอ.มีเพื่อนบางคนที่เคยคุยกัน บอกว่าไม่สนใจกลุ่มนั้น แต่ที่จริงแล้วคนเป็น ผอ.ไม่ควรทำยั้งนั้น เพียงคนที่ทำงานก็จะถูกใช้ทำแต่งงานในขณะที่คนที่เราคิดว่าไม่ได้เรื่องกลับนั่งอยู่ไปวัน ๆ คนดี ๆ เขาก็เสียกำลังใจกันหมด เขาก็จะมองเราไม่ดีด้วย อย่างนี้ใครจะอยากทำงานให้เรา การบริหารก็ล้มเหลว ผมว่า ผอ.แบบนี้ก็มีเหมือนกันอย่าว่าไม่มี”.....

โรงเรียนพื้นที่การวิจัยทั้ง 3 แห่งนี้มีจำนวนบุคลากรมากอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษที่มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและมีการบริหารบุคคลอย่างชัดเจนและหลายระดับ ซึ่งผู้อำนวยการโรงเรียนทั้ง 3 แห่งยอมรับว่า การทำงานกับคนนี้ยากมากเพราะท่านจะต้องพยายามสร้างความเป็นปึกแผ่นให้เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีพื้นฐานที่แตกต่างกัน การที่จะเชื่อมโยงความคิดและสร้างความเข้าใจร่วมกันได้นั้นเป็นสิ่งที่ทำได้ลำบากเป็นอย่างยิ่ง เพราะบางครั้งเรื่องเดียวกันอาจเกิดความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน โดยเฉพาะในการประชุมโรงเรียนในวาระต่าง ๆ ที่มีการเสนอประเด็นหรือเรื่องพิจารณานั้นมักจะมีการตีความหรือการขยายความที่หลากหลายกันออกไปตามเหตุผลส่วนบุคคล ซึ่งส่งผลสู่การนำไปปฏิบัติที่ทำให้งานเกิดความคลาดเคลื่อนไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นความสำเร็จในการทำงานจึงขึ้นอยู่กับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงเพราะผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องได้รับความร่วมแรงร่วมใจและความศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชาจึงจะส่งเสริมให้ปฏิบัติการภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนมีประสิทธิภาพสูงสุด

2.4 ชุมชน/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยด้านนี้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผูกพันกับปฏิบัติการภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนของผู้อำนวยการโรงเรียนมาตั้งแต่ต้น คือ การเกิดขึ้นของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ก็มีปัจจัยเชิงสาเหตุหนึ่งที่มาจากชุมชนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นแรงกดดันและความคาดหวังต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่ผู้อำนวยการเองจะต้องตอบสนองต่อแรงกดดันดังกล่าวเพื่อให้สามารถจัดการศึกษาให้ปรากฏผลอันเป็นที่พึงพอใจของกลุ่มความคาดหวังต่าง ๆ

สำหรับปฏิบัติการภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนอันเป็นการปฏิบัติทางการบริหารนั้น ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องก็ถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติการดังกล่าว กล่าวคือ ในการขับเคลื่อนภารกิจหลายประการที่จะต้องเกี่ยวข้องกับการประสานความร่วมมือระหว่างโรงเรียน ชุมชน รวมถึงหน่วยงานองค์กรต่าง ๆ เพื่อร่วมขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษา ดังนั้นความร่วมมือจากชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงถือเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการทำงาน

ภาพลักษณ์ที่ปรากฏต่อชุมชนเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดการยอมรับและความร่วมมือในโอกาสต่าง ๆ ซึ่งโรงเรียนพื้นที่เป้าหมายทั้ง 3 แห่งนี้ตั้งอยู่ในเขตชุมชนที่มีลักษณะเหมือนกันคือ เป็นชุมชนใหญ่ที่คนในชุมชนตระหนักถึงความสำคัญในการจัดการศึกษา และโรงเรียนก็อยู่ในสายตาของชุมชนตลอดเวลา การให้ความสนับสนุนที่โรงเรียนได้รับจากชุมชนนั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่โรงเรียนทั้ง 3 แห่ง ได้รับความอนุเคราะห์

จากชุมชนด้วยดีเสมอมา ดังนั้นความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและชุมชนจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้การขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด สอดคล้องกับปฏิบัติการภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ผู้อำนวยการโรงเรียนได้ปฏิบัติทางการบริหารเพื่อขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษา ซึ่งส่วนหนึ่งจะต้องอาศัยแรงสนับสนุนและความร่วมมือจากชุมชนเพื่อให้ภารกิจบางประการบรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยเฉพาะการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ตามแผนปฏิบัติการโรงเรียนซึ่งจะต้องดำเนินการนั้น ชุมชนถือเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ภารกิจมีความสมบูรณ์ เช่น กิจกรรมการแข่งขันกีฬา กิจกรรมสนทนาศิษย์ลูก กิจกรรมวันสำคัญต่าง ๆ เป็นต้น ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความตระหนักในความพยายามที่จะดึงชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมสนับสนุนกิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ งบประมาณสนับสนุน วัสดุอุปกรณ์และทรัพยากรทางการศึกษา วิทยากรจากชุมชน ภูมิปัญญาต่าง ๆ เป็นต้น

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (ชาย: 52) กล่าวว่า

..... “ยิ่งเราดึงชุมชนเข้ามามีบทบาทช่วยเหลือโรงเรียนได้มากเท่าไรก็ยิ่งเป็นผลดีต่อโรงเรียนมากเท่านั้น เพราะเรามีความคาดหวังกับเราอยู่แล้วว่าจะต้องสอนลูกหลานเขาให้ดีที่สุด เหมือนว่าเป็นการกดดันเหมือนกัน แต่ถ้าเราเอาเขาช่วยได้จะดีมาก เราจะได้รับการสนับสนุนทุกอย่าง แต่ก็ต้องระวังด้านลบเหมือนกันถ้าชุมชนไม่เห็นดีเห็นงามก็อย่าไปดันทุรัง มีแต่จะทำให้เราเสียโรงเรียนก็เสีย งานก็เสีย”.....

สมาคมผู้ปกครองและสมาคมศิษย์เก่าก็เป็นอีกกลุ่มหนึ่งที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน กลุ่มนี้มีความพร้อมที่จะให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจและอยากที่จะเข้ามามีบทบาทในการขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อช่วยเหลือโรงเรียน เช่น งานศิษย์เก่า งานผ้าป่าเพื่อการศึกษา การมอบทุนการศึกษา งานเพื่อการกุศลต่าง ๆ เป็นการแสดงพลังของกลุ่มศิษย์เก่าและผู้ปกครองว่าได้ตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษาและการมีส่วนร่วมเพื่อขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษารวมถึงความพร้อมในการให้ความสนับสนุนโรงเรียนในรูปแบบต่าง ๆ หากโรงเรียนขอความอนุเคราะห์หรือขอความช่วยเหลือ ผู้อำนวยการโรงเรียนทั้ง 3 แห่งให้ข้อมูลที่ตรงกันว่า สมาคมผู้ปกครองและสมาคมศิษย์เก่านี้ เป็นกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนกิจกรรมส่งเสริมการศึกษา ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนของผู้อำนวยการโรงเรียนที่จะนำไปสู่การปฏิบัติเองก็ต้องคำนึงถึงกลุ่มบุคคลนี้เป็นสำคัญ และจะต้องสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีและความรู้สึกที่ดีต่อกลุ่มดังกล่าว โดยเฉพาะการยอมรับนับถือซึ่งจะทำให้ความร่วมมือนั้นเพิ่มขึ้นเป็นทวีคูณ เพราะคนกลุ่มนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งเสริมให้การใช้ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนของผู้อำนวยการในการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ หากมีความขัดแย้งกับกลุ่มดังกล่าวหรือเกิดความไม่พอใจขึ้นก็อาจส่งผลกระทบต่อความร่วมมือและการสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ได้ และอาจเป็นชนวนสำคัญที่ทำให้ผู้อำนวยการโรงเรียนขาดศรัทธาบรรณมีและความไว้วางใจจากชุมชน ซึ่งเป็นอุปสรรคที่จะทำให้ผู้อำนวยการไม่สามารถปฏิบัติการบริหารโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 56) กล่าวว่า

..... “สมาคมครูผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า ก็เป็นกลุ่มที่สำคัญเหมือนกันนะ มีอิทธิพลต่อการทำงานหลายอย่าง หลายกิจกรรมที่กลุ่มนี้เข้ามามีบทบาทกับโรงเรียน ต้องถนอมน้ำใจกลุ่มนี้ไว้ให้ดีที่สุด เพราะเมื่อเขาขงปรารถนาดีกับเรา เราก็จะได้รับการสนับสนุนที่ดีต่อไป”.....

อิทธิพลของหน่วยงานและองค์กรต่างๆ ในชุมชนก็เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่ผู้อำนวยการโรงเรียนเห็นว่า มีผลกระทบโดยตรงต่อปฏิบัติการภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน จากที่เคยนำเสนอมาแล้วในเบื้องต้นว่า หน่วยงานต่างๆ มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของโรงเรียน ทั้งในค่านโยบายและโครงการที่เกี่ยวข้องกัน ทั้งในด้านการสนับสนุนต่างๆ มีลักษณะเป็นแบบถ้อยที่ถ้อยอาศัย ผู้อำนวยการโรงเรียนเป้าหมายเห็นว่า จะต้องรักษาสัมพันธ์ไมตรีกับหน่วยงานองค์กรเหล่านี้อย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง จะต้องสร้างความเกรงใจให้เกิดขึ้นเพื่อให้การขอความช่วยเหลือหรือความอนุเคราะห์ที่ได้รับการตอบสนองที่ดีระหว่างกันและกัน ในที่นี้รวมถึงหน่วยงานองค์กรภาคเอกชน ห้างร้าน ธุรกิจต่างๆ ที่สามารถเข้ามามีส่วนร่วมสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) กล่าวว่า

..... “โรงเรียนกับชุมชนแยกกันไม่ได้หรอก เราอยู่ในชุมชน ก็ต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกันเป็นธรรมดา หน่วยงานอื่น ๆ ก็เหมือนกัน เราต้องทำงานเกี่ยวข้องกับเขาบ้างล่ะ เพราะบางโครงการก็ยังทำร่วมกัน ถ้าเขาร่วมมือกับเรา หรือไม่มีอคติกับเรา ก็ถือว่าดีแล้ว”.....

การปฏิบัติของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนได้รับอิทธิพลจากปัจจัยด้านชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม นอกจากนี้ปัจจัยดังกล่าวยังเป็นเหมือนดาบสองคมที่เป็นทั้งปัจจัยสนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินการกิจการทางการศึกษาในด้านต่างๆ และในทางกลับกันก็อาจเป็นอุปสรรคหรือปัจจัยชะลอการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาได้ ทั้งนี้การรับรู้ภาพลักษณ์ของโรงเรียนและความศรัทธาที่ชุมชนมีต่อโรงเรียนเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้ปัจจัยดังกล่าวให้การตอบสนองต่อโรงเรียนในด้านใด โดยตัวผู้อำนวยการโรงเรียนซึ่งเป็นผู้นำของโรงเรียนมักจะเป็นบุคคลที่ชุมชนและหน่วยงานต่างๆ จับตามอง ดังนั้นในฐานะผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจกับชุมชนและประสานความร่วมมือในเชิงบวกเพื่อให้ปฏิบัติการภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จได้

2.5 ทรัพยากรและงบประมาณ

เป็นปัจจัยที่สำคัญมากในแง่ของปัจจัยสนับสนุนและส่งเสริมการจัดการศึกษา โรงเรียนใดที่มีความพร้อมในด้านของทรัพยากรและงบประมาณก็แสดงว่ามีความพร้อมในการจัดกิจกรรมต่างๆ แต่ในสภาพของการจัดการศึกษาไทยในปัจจุบันพบว่ายังมีช่องว่างระหว่างการจัดการศึกษาของโรงเรียนโดยเฉพาะความพร้อมด้านทรัพยากรและงบประมาณของโรงเรียนต่างๆ ความแตกต่างระหว่างโรงเรียนในเมืองและโรงเรียนในชนบทมีมาก ซึ่งความพร้อมนี้เป็นเงื่อนไขสำคัญที่ส่งผลให้การขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษามีความเป็นพลวัตหรือเกิดการชะลอตัว ซึ่งในโรงเรียนพื้นที่เป้าหมายนั้นแม้ว่าจะเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่แต่ก็ประสบปัญหาดังกล่าวเช่นกัน ถึงแม้ว่าดูภายนอกแล้วโรงเรียนดังกล่าวจะมีความพร้อมในทุกด้าน แต่จากการศึกษาข้อมูลของผู้วิจัยพบว่า ยังมีข้อจำกัดบางประการที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรและงบประมาณ ซึ่งสิ่งนี้เองที่ทำให้นโยบายบางอย่างไม่สามารถขับเคลื่อนไปได้เต็มที่

ความได้เปรียบของโรงเรียนพื้นที่เป้าหมายในการวิจัยคือ จำนวนนักเรียนที่มีมากและตัวแปรที่ตามมาคือ รายหัวที่นักเรียนได้รับจัดสรรนั้นก็จะมีสูงขึ้นไปตามจำนวนนักเรียน แต่บางครั้งก็ไม่ได้เกิดผลเฉพาะทางบวกเท่านั้น การมีนักเรียนมากและงบรายหัวที่สูงมากก็ยังมีข้อจำกัดในเรื่องของระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และการติดตามดูแลนักเรียนที่ไม่ทั่วถึง เนื่องจากจำนวนบุคลากรและจำนวนนักเรียนนั้นไม่ได้อัตราส่วนที่เหมาะสม ครูจะต้องเพิ่มภาระหน้าที่ในการดูแลและนักเรียนจำนวนมาก ภายใต้ข้อจำกัดของอาคารและสถานที่ ซึ่งทั้ง 3 โรงเรียนมีข้อจำกัดในลักษณะเดียวกัน คือพื้นที่อันจำกัดของโรงเรียนประกอบกับอาคาร

สถานที่ซึ่งไม่เพียงพอในการจัดชั้นเรียนหรือรองรับจำนวนนักเรียนอย่างเพียงพอได้ งบประมาณรายหัวที่จัดสรรนั้นก็ใช้ในหมวดของวัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษาของนักเรียน และไม่ได้นำมาใช้แก้ไขปัญหาด้านอาคารสถานที่ ดังนั้นที่กล่าวว่าโรงเรียนในเมืองมีความพร้อมทุกประการในความเป็นจริงนั้นก็ยังมีข้อจำกัดในหลายด้านเช่นกัน ได้แก่ พื้นที่ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้บางกลุ่มสาระและรายวิชา เช่น พื้นที่การเกษตร พื้นที่สำหรับจัดกิจกรรมกีฬา พื้นที่สำหรับฝึกทักษะอื่น ๆ ในส่วนนี้โรงเรียนในชนบทอาจได้เปรียบโรงเรียนในเมืองอย่างไม่น่าเชื่อ และเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในพื้นที่เป้าหมายการวิจัย จากการลงพื้นที่พบว่า โรงเรียนทั้ง 3 แห่ง ตั้งอยู่บนเนื้อที่ซึ่งจำกัดมาก การก่อสร้างอาคารสถานที่เน้นการสร้างในแนวตั้งคือ มีหลายชั้น ทำให้เกิดสภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยงในเรื่องความปลอดภัยของนักเรียนในการขึ้นลงอาคารเรียนที่มีความสูง แม้ว่าจะได้รับงบประมาณสนับสนุนแต่การที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าว บุคลากรในโรงเรียนให้ข้อมูลว่า หากไม่ย้ายที่ตั้งโรงเรียนแล้วคงไม่สามารถแก้ไขปัญหาระยะยาวของพื้นที่ได้

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 56) กล่าวว่า

..... “โรงเรียนใหญ่ก็ไม่ใช้จะดีไปหมดหรอก ข้อเสียเปรียบก็มีเหมือนกัน อย่างอาคารสถานที่ของเราก็อยู่อย่างจำกัดขยับขยายไม่ได้ นอกจากจะสร้างชั้นข้างบน ที่ก็ไม่พอแล้ว วิชาเกษตรงานปฏิบัติอาจสูญหายไปได้ด้วยซ้ำ เรื่องงบประมาณก็เหมือนกันได้งบรายหัวเยอะก็ใช้ว่าจะดี ครูรับผิดชอบนักเรียนเยอะขึ้นก็ดูแลไม่ทั่วถึงกัน ปัญหาเด็กก็ตามมาอีก ความพร้อมของโรงเรียนไม่ได้วัดที่ขนาดของโรงเรียนหรอก ผมว่าอยู่ที่ระบบบริหารจัดการมากกว่า”.....

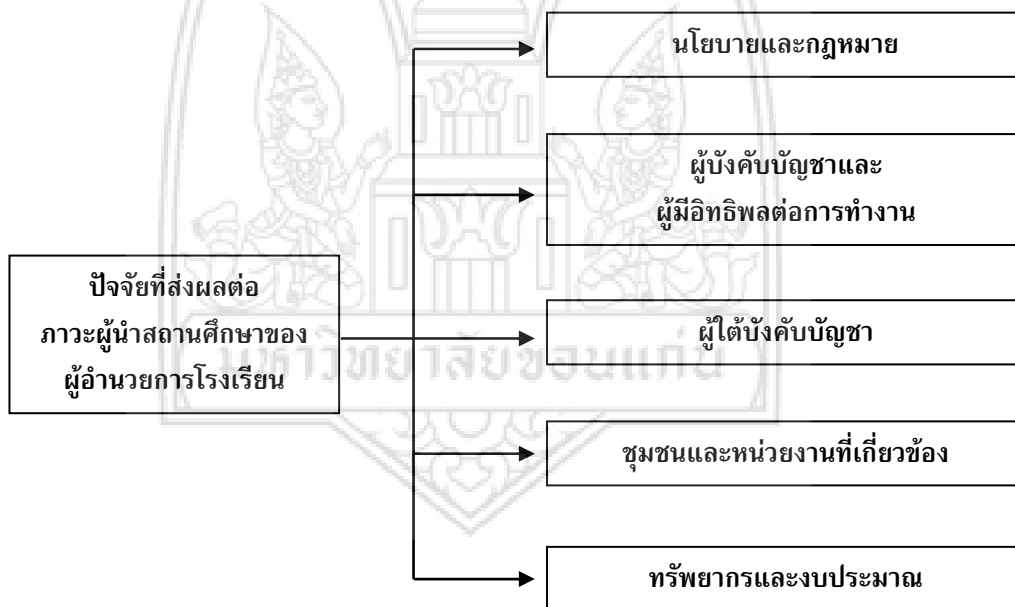
ข้อจำกัดเรื่องการใช้เงินงบประมาณก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ควบคุมการจัดสรรงบดำเนินการในกิจกรรมต่าง ๆ เนื่องจากมีการกำหนดกรอบเรื่องการเงินและงบประมาณในหมวดต่าง ๆ ว่ามีการจัดสรรอย่างไรในสัดส่วนเท่าใด ดังนั้นการใช้เงินข้ามบัญชีจึงเกิดขึ้นได้ยาก บางกิจกรรมนั้นสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างประหยัดงบประมาณ แต่ในบางกิจกรรมจะต้องหยิบยืมเองงบประมาณในส่วนอื่นมาใช้เพื่อให้เพียงพอต่อการดำเนินการ ผู้อำนวยการโรงเรียนได้คำนึงถึงปัจจัยเหล่านี้และพยายามที่บริหารการเงินให้โปร่งใสและตรวจสอบได้อย่างชัดเจน แต่กระนั้นก็ตามก็ปฏิเสธไม่ได้ที่จะต้องมีการยืดหยุ่นในเรื่องของหมวดเงินต่าง ๆ อย่างบูรณาการและลงตัว งบประมาณส่วนหนึ่งที่เข้ามาเกี่ยวข้องในโรงเรียน คือ งบนอก หรือ เงินบริจาคที่โรงเรียนได้รับจากภายนอก ซึ่งส่วนนี้ถือเป็นจุดได้เปรียบที่โรงเรียนพื้นที่เป้าหมายได้รับจากภายนอก ดังนั้นจึงมีความพร้อมในด้านงบประมาณพอสมควร แต่เงื่อนไขที่ตามมาคือ ในการเบิกจ่ายเงินงบนอกดังกล่าว ก็จะต้องมีความโปร่งใสและชัดเจน เพราะเป็นที่จับตามองของชุมชนดังที่เคยนำเสนอมาแล้ว รวมถึงมีที่ติดตามของแหล่งเงินทุนที่ให้การสนับสนุนว่า โรงเรียนจะดำเนินการจัดสรรงบประมาณดังกล่าวอย่างไรบ้าง ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาอย่างสูงสุดหรือไม่ เป็นเสมือนแรงกดดันประการหนึ่งที่โรงเรียนจะต้องมีความระมัดระวังในการใช้จ่ายเงิน รวมถึงท่านผู้อำนวยการโรงเรียนที่จะต้องตรวจสอบอย่างรอบคอบและใช้ลายมือชื่อในการเบิกจ่ายอย่างระมัดระวัง

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (ชาย: 52) กล่าวว่า

..... “บางที่ปัญหามันก็อยู่ที่วิธีการนำเอาทรัพยากรไปใช้ เงินงบต่าง ๆ มันก็ต้องระบุไว้ในแผนจะเอาไปใช้งานนี้ก็ได้ ที่จริงทำแผนไว้ก็ได้อยู่นอก เพราะแสดงว่าเราทำงานมีระบบ แต่บางทีก็เหมือนตีกรอบตัวเอง เพราะมันต้องรายงานตามนั้น บางทีก็เหมือนไม่มี”.....

วัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษาก็เป็นทรัพยากรสำคัญในการจัดการศึกษา จากการสังเกตอุปกรณ์สำนักงานของโรงเรียนพื้นที่เป้าหมายพบว่า สมบัติของทางราชการที่ได้รับการจัดสรรนั้นมีอายุการใช้งานที่ค่อนข้างนานและเก่ามากเมื่อเทียบกับวัสดุอุปกรณ์ที่ได้มาจากงบประมาณภายนอกหรือได้รับความอนุเคราะห์มาจากหน่วยงานและชุมชน ดังนั้นโรงเรียนส่วนใหญ่ซึ่งไม่ใช่เฉพาะโรงเรียนพื้นที่เป้าหมายต่างพยายามที่จะจัดหาวัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษาจากงบสนับสนุนหรืองบบริจาคที่ทางโรงเรียนสามารถดำเนินการได้เอง จากการสอบถามข้อมูลในโรงเรียนพื้นที่เป้าหมายพบว่า ความทันสมัยหรือเทคโนโลยี รวมถึงเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดหาและดำเนินการติดตั้งนั้นส่วนหนึ่งได้มาจากงบประมาณภายนอกหรือเงินบริจาคที่ทางโรงเรียนได้รับจากองค์กรอื่น ๆ ได้แก่ สมาคมศิษย์เก่า สมาคมผู้ประกอบการ หน่วยงานมูลนิธิต่าง ๆ ทั้งนี้ล้วนแล้วแต่ส่งผลให้การจัดการศึกษามีคุณภาพมากยิ่งขึ้น “อย่างโรงเรียนใหญ่ ๆ ที่ก่อตั้งมานาน ชาวของเครื่องใช้ก็เก่าไปตามกาลเวลา โดยเฉพาะของหลอดทกน้ำไม่ไหลตกไฟไม่ไหม้ ส่วนใหญ่ของเราจะได้จากงบนอกมากกว่า”..... (ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ)

ไม่ว่าโรงเรียนจะมีความพร้อมหรือขาดแคลนทรัพยากรและงบประมาณเพียงใด แต่สิ่งที่สำคัญยิ่งไปกว่าความพร้อมคือ ความสามารถในการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าและมีประโยชน์สูงสุด ดังนั้นผู้อำนวยการโรงเรียนจึงสามารถแสดงศักยภาพตนเองในการบริหารจัดการทรัพยากรและงบประมาณภายใต้เงื่อนไขข้อจำกัดของทรัพยากรและงบประมาณ ซึ่งความสำเร็จไม่ได้อยู่ที่การมีทรัพยากรและงบประมาณอย่างเพียงพอ แต่ความสำเร็จอยู่ที่ความสามารถของการบริหารจัดการและการใช้ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนเพื่อการระดมทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์แก่การจัดการศึกษาอย่างสูงสุด



ภาพที่ 24 ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน

บทสรุปปฏิบัติการภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนของผู้อำนวยการโรงเรียน

ปฏิบัติการภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นปฏิบัติการเพื่อบริหารและขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาที่ผู้อำนวยการได้ดำเนินการและปฏิบัติด้วยวิธีการที่เป็นอัตลักษณ์และแตกต่างกันออกไปตามความเป็นเอกลักษณ์บุคคล ประกอบด้วย 1) การทำงานอย่างมีเป้าประสงค์ คือ การสร้างภาพความสำเร็จที่คาดหวัง 2) การค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่ การจัดทำแผนกลยุทธ์ และการระดมทรัพยากร 3) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ การสร้างความเชื่อใจและศรัทธา การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และการสร้างเครือข่าย 4) การใช้เครื่องมือทางการบริหารที่หลากหลาย ได้แก่ การสื่อสารและสร้างความเข้าใจ การจัดการความขัดแย้งและแก้ปัญหา การนิเทศการศึกษา การยกระดับคุณภาพด้วยการวิจัยเพื่อการตัดสินใจด้วยข้อมูลที่เป็นจริง และการประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) การนำเทคนิควิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารงานโรงเรียน ได้แก่ การบริหารแบบ Balance Score card (BSC) มาใช้ในการนำกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติ และกำกับติดตาม และ 6) การคิดขั้นสูงของผู้อำนวยการ ได้แก่ การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงสังเคราะห์ การคิดเชิงสร้างสรรค์ และการคิดเชิงบูรณาการ

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ได้แก่ 1) นโยบายและกฎหมาย 2) ผู้บังคับบัญชาและผู้มีอิทธิพลต่อการทำงาน 3) ผู้ใต้บังคับบัญชา 4) ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และ 5) ทรัพยากรและงบประมาณ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ส่งผลทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อปฏิบัติการภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนอันเป็นปฏิบัติการเพื่อขับเคลื่อนภารกิจของโรงเรียน



บทที่ 7

ผลที่สืบเนื่องจากภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน

ข้อมูลที่น่าเสนอในบทนี้มุ่งแสดงให้เห็นถึงผลที่สืบเนื่องจากภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งการเกิดขึ้นของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนย่อมส่งผลต่อหลายด้านทั้งตัวผู้บริหารเอง โรงเรียนและชุมชน ซึ่งผลที่ปรากฏนั้นเป็นผลเชิงบวกที่มีคุณค่าและประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยิ่ง โดยผลดังกล่าวสามารถจำแนกออกเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. **ผลที่เกิดขึ้นต่อตัวผู้บริหารโรงเรียน** เป็นผลโดยตรงที่เกิดขึ้นกับตัวผู้อำนวยการโรงเรียนเองจากการที่ท่านได้แสดงความเป็นเอกลักษณ์บุคคลด้วยการสร้างอัตลักษณ์ทางการบริหารที่เป็นแบบฉบับของท่านและเป็นที่ยอมรับว่าเป็นแบบอย่างที่ดี เมื่อเกิดจุดเด่นตรงนี้ขึ้นในตัวท่านก็ย่อมส่งผลต่อภาพลักษณ์ของท่านที่ปรากฏ

2. **ผลที่เกิดขึ้นต่อนักเรียนและคุณภาพการศึกษา** ถือเป็นผลที่เกิดขึ้นตามเป้าหมายการจัดการศึกษา และเป็นผลพลอยได้จากการใช้ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน เพราะเมื่อผู้อำนวยการมีความโดดเด่นทางการบริหารก็ย่อมส่งผลต่อความโดดเด่นของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนด้วย

3. **ผลที่เกิดขึ้นต่อการรับรู้และการยอมรับของสังคม** เป็นผลสืบเนื่องอันแสดงให้เห็นถึงภาพลักษณ์ที่ปรากฏต่อสายตาชุมชน เป็นผลที่เกิดจากการตอบสนองความคาดหวังของชุมชน การสร้างชื่อเสียงให้เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในระดับต่าง ๆ

4. **ผลที่เกิดขึ้นต่อการสร้างองค์ความรู้ใหม่ทางวิชาการ** เป็นผลสืบเนื่องมาจากการศึกษาภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนในบริบทของสังคมไทย และได้ถ่ายทอดออกมาเป็นองค์ความรู้อันเป็นศาสตร์ทางการบริหาร สามารถนำไปเป็นแนวทางในการสร้างภาวะผู้นำในบริบทอื่น ๆ หรือแนวทางปฏิบัติทางการบริหารที่มีประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสังคมไทยต่อไป

รายละเอียดของแต่ละประเด็นผู้วิจัยขอเสนอต่อไปนี้

1. ผลที่เกิดขึ้นต่อตัวผู้บริหารโรงเรียน

ผลที่เกิดขึ้นนี้เป็นผลโดยตรงที่ชัดเจนที่สุดสำหรับตัวผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นผลของการกระทำหรือการทำงานที่ผู้ปฏิบัติได้รับด้วยตนเอง การสร้างภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนและการนำไปปฏิบัติของผู้อำนวยการโรงเรียนนั้นย่อมเกิดผลทางบวกในแง่ของความพยายามและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ทำดีย่อมได้ดี นั่นเอง ผลที่เกิดขึ้นต่อตัวผู้อำนวยการได้แก่

1.1 **ชื่อเสียงเกียรติยศ** เป็นที่แน่นอนว่าการที่ผู้อำนวยการโรงเรียนได้ใช้ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนในการบริหารงานโรงเรียน ย่อมแสดงให้เห็นความโดดเด่นในการการบริหารงานอย่างชัดเจน จึงเป็นผลให้ได้รับการยอมรับในความสามารถ นำมาซึ่งชื่อเสียงเป็นที่รู้จักในนามผู้บริหารมือทอง

จากหลักฐานเชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นถึงชื่อเสียงเกียรติยศของผู้อำนวยการโรงเรียนทั้ง 3 แห่ง จะเห็นได้จาก รางวัลต่าง ๆ ที่ท่านได้รับ ใบประกาศเกียรติคุณ ถ้วยรางวัลผู้บริหารดีเด่น เข็มเชิดชูเกียรติ ฯลฯ ต่างก็แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จอันสูงสุดในการเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน และเมื่อก้าวถึงการบริหารงาน

ของท่านก็จะเป็นที่กล่าวขานถึงคุณงามความดี รางวัลเกียรติยศของผู้อำนวยการนี้ได้มีปรากฏในท้องทำงานของท่านบางส่วน ซึ่งผู้วิจัยมีโอกาสดำเนินเข้าไปสนทนาและสัมภาษณ์ท่านในท้องทำงานส่วนตัวก็สามารถสังเกตเห็นผลงานเหล่านี้ได้อย่างเด่นชัด นอกจากนี้ยังมีส่วนหนึ่งที่จัดแสดงไว้ในห้องเกียรติยศหรือห้องนิทรรศการถาวรของโรงเรียนอีกมากมาย และเปิดโอกาสให้ผู้สนใจได้มาศึกษาดูงานด้วย

ห้องผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษาเป็นห้องขนาดใหญ่ที่แบ่งอย่างเป็นสัดส่วนมีความเป็นส่วนตัว ผู้วิจัยมีโอกาสดำเนินเข้าไปสนทนากับท่านผู้อำนวยการเป็นการส่วนตัวหลายครั้ง สิ่งที่สังเกตเห็นในท้องทำงานของท่านคือ รางวัลต่าง ๆ ที่ท่านได้รับไม่ว่าจะเป็นถ้วยรางวัล โล่รางวัล ใบประกาศเกียรติคุณ ภาพถ่าย ซึ่งหลักฐานเหล่านี้ล้วนแต่เป็นผลงานที่แสดงให้เห็นถึงชื่อเสียงและเกียรติที่ท่านได้รับ ผู้วิจัยเคยเรียนถามท่านถึงความรู้สึกเกี่ยวกับรางวัลเกียรติยศต่าง ๆ ที่ท่านได้รับ และขอแนะนำความรู้สึกของท่านบางส่วนดังนี้..... “ผมก็รู้สึกดีใจที่ได้รับรางวัลต่าง ๆ นะครับ เป็นกำลังใจที่ดีในการทำงานนะ ใหม่ๆ ก็รู้สึกตื่นเต้นกับรางวัลแต่เดี๋ยวก็รู้สึกว่ามันทำให้เราต้องทำงานให้มากขึ้นให้สมกับรางวัลพวกนี้”.....

ห้องผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในตึกอำนวยการของโรงเรียนมีงานธุรการเป็นด้านหน้า ตึกนี้มีรางวัลประเภทเกียรติบัตร หรือประกาศเกียรติคุณใส่กรอบแขวนแสดงตามผนังเป็นระยะ ในห้องผู้อำนวยการมีโล่รางวัลผู้บริหาร ภาพถ่ายผลงานการรับรางวัลของผู้อำนวยการบางส่วน ผู้วิจัยได้เรียนถามถึงความรู้สึกเกี่ยวกับรางวัลเกียรติยศต่าง ๆ ในลักษณะเดียวกับที่เรียนถามผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอิสาน ได้รับคำตอบที่น่าสนใจคือ..... “รางวัลพวกนี้ก็เหมือนหลักฐานความสำเร็จนะครับ แต่ก็ก็เป็นเพียงแค่ส่วนหนึ่ง ผมอยากให้เราไปมองผลที่เกิดขึ้นกับเด็กมากกว่า”.....

ห้องผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือ อยู่ในตึกอำนวยการซึ่งตั้งอยู่เป็นเอกเทศ มีงานธุรการเป็นหน้าด่านที่สำคัญเช่นเดียวกับโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้มีโอกาสนสนทนาเป็นการส่วนตัวกับท่านหลายครั้ง ในท้องทำงานของท่านไม่ปรากฏผลงานภาพถ่ายหรือเกียรติบัตร ทำให้ผู้วิจัยเกิดความสงสัย แต่ภายหลังได้มีโอกาสเยี่ยมชมห้องเกียรติยศของโรงเรียนจึงทราบว่าผลงานของท่านจัดแสดงในห้องนี้ ผู้วิจัยเคยเรียนถามท่านเกี่ยวกับรางวัลที่ท่านได้รับและได้รับคำตอบที่น่าสนใจคือ..... “ได้รางวัลก็ดีใจอยู่ แต่ก็กลัวว่าจะไม่สมกับรางวัล หรือทำงานแล้วรางวัลยิ่งมากงานก็ต้องมากขึ้นเหมือนกัน”.....

จากข้อมูลทั้ง 3 โรงเรียนแสดงให้เห็นถึงทรรศนะของผู้อำนวยการทั้ง 3 ท่านที่มีความสอดคล้องกันเกี่ยวกับรางวัลที่แสดงชื่อเสียงและเกียรติยศซึ่งเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้การทำงานของผู้อำนวยการนั้นจะต้องรักษาระดับมาตรฐานสมกับที่ได้รับการยกย่อง และผู้อำนวยการเองก็ใช้สิ่งนี้ในการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้ได้อย่างต่อเนื่อง

ในด้านความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพท่านก็ได้รับวิทยฐานะชั้นสูงสมกับความสามารถของท่านในการบริหารงานอย่างมีคุณภาพ ได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ชั้นสูงตามวิทยฐานะ ปรากฏในเกียรติประวัติผลงานและประวัติการทำงาน สร้างชื่อเสียงให้แก่ตนเองและวงศ์ตระกูล จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการได้รับวิทยฐานะของผู้อำนวยการโรงเรียนทั้ง 3 ท่าน มีประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับการประเมินวิทยฐานะดังนี้

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษา (ชาย: 52) กล่าวว่า

.... “เวลาเขาประเมินวิทยฐานะก็ดูที่ผลงานหรือสิ่งที่เราทำนี้แหละ ผลงานโรงเรียนก็เป็นส่วนหนึ่งนะ แต่ถ้าเขาแต่ผลงานโรงเรียน ยืมผลงานครู ผลงานนักเรียนมาไม่มีอะไรที่แสดงความสามารถของการเป็น ผอ. เลย ก็ไม่ควรได้รับวิทยฐานะ เพราะมันเหมือนกับยืมมือคนอื่นหรือฉวยโอกาสส่วนตัวตัวเองมาอยู่โรงเรียนใหญ่ มันจะต้องมีอะไรที่สมศักดิ์ศรีตัวเองหน่อยสิ”.....

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) กล่าวว่า

.... “ถ้าเขายกย่องเราก็แสดงว่าเขาเห็นอะไรในตัวเราวิทยฐานะก็เป็นรางวัลที่เราได้รับจากการทำงานนั่นละ ถ้าเขาเห็นว่าเราดีพอก็ได้วิทยฐานะ แต่ต้องมีผลงานด้วย ไม่ใช่ไม่มีอะไรเลย”.....

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 56) กล่าวว่า

.... “เครื่องราชอิสริยาภรณ์ที่ได้รับ ก็แสดงถึงความเหมาะสมในตำแหน่งหน้าที่และผลงาน ที่จริงใครก็ขอเครื่องราชฯได้ถ้าอายุราชการตามเกณฑ์ แต่ว่าจะสมกับที่ได้รับไหมก็ดูที่ตัวคน ห้อยเครื่องราชนั่นละ ไม่ใช่ว่ามีไว้แค่วันสำคัญเท่านั้น แต่เป็นเกียรติยศของวงศ์ตระกูลด้วย”.....

ผู้อำนวยการโรงเรียนทั้ง 3 ท่าน ได้รับการยกย่องในด้านความสามารถเป็นอย่างยิ่ง จากการสนทนากับบุคลากรที่เกี่ยวข้องและชุมชนต่างก็พูดเป็นเสียงเดียวกันในด้านชื่อเสียงและผลงานของท่าน ความมีชื่อเสียงและเกียรติยศนี้ถือเป็นรางวัลอันทรงคุณค่าที่เป็นผลตอบแทนในความมุ่งมั่น และความเพียรพยายามในการทำงานด้วยความรักและศรัทธาในวิชาชีพ ปณิธานอันแรงกล้าในการที่จะสรรค์สร้างคุณประโยชน์ให้เกิดขึ้นอย่างสูงสุดในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นผลสืบเนื่องมาจากความมีภาวะผู้นำ และการนำเอาภาวะผู้นำนั้นมาสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการปฏิบัติที่แสดงออกมานี้แสดงออกให้เห็นถึงความ เป็นเอกัตตบุคคลอันเป็นแบบฉบับของตัวผู้อำนวยการเอง ก่อให้เกิดความโดดเด่นที่แตกต่างออกไปเมื่อเปรียบเทียบกับผู้อำนวยการคนอื่น ๆ อันเป็นที่มาของความสำเร็จในวิชาชีพ และชื่อเสียงเกียรติยศที่ได้รับ การเชิดชูจากองค์การวิชาชีพ เครือข่ายผู้บริหาร สมาคม สถาบัน และหน่วยงานต่าง ๆ ที่ได้มอบรางวัลอันทรงคุณค่า ประกาศศักดิ์ศรีของความเป็นผู้อำนวยการที่ประสบความสำเร็จในวิชาชีพ

ครูสังคมศึกษาโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (ชาย: 52) กล่าวว่า

...”ท่าน ผอ. มีชื่อเสียงมากนะ ผลงานท่านก็เยอะ ทำงานเก่งรางวัลที่ท่านได้รับเต็มไปหมดใคร ๆ ในแถบนี้ก็รู้จักท่านหมดแหละ ท่านมีวิธีการทำงานเป็นเอกลักษณ์ ทำงานด้วยแล้วสบายใจ มีความสุข ไม่เครียด”.....

ลูจวินัย (กรรมการสถานศึกษาโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ) (ชาย: 58) กล่าวว่า

.... “ผมชอบแก่มาก เก่ง ผลงานเยอะ ชื่อเสียงก็ดีด้วย”.....

ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เขต 1 (ชาย: 50) กล่าวถึงผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือว่า

.... “ท่าน ผอ. เป็นคนเก่งมาก มีผลงานและชื่อเสียงเป็นที่รู้จักท่านมีวิธีการทำงานที่ น่าสนใจนะ ท่านใช้วิธีการของท่านทำให้โรงเรียนไปได้สวยเลย เวลาเขตฯ มีอะไรก็เชิญท่านมาประจำ”.....

จากข้อมูลเบื้องต้นแสดงให้เห็นว่า ชื่อเสียงของผู้อำนวยการโรงเรียนทั้ง 3 ท่าน ต่างได้รับการชื่นชมและกล่าวถึงในผลงานอันเป็นที่ยอมรับ ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นผลสืบเนื่องมาจากความสามารถทางการปฏิบัติทางการบริหารหรือภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนของท่านนั่นเอง

การสร้างคุณความดีเปรียบเสมือนการปลูกดอกไม้ที่ส่งกลิ่นหอมฟุ้งกระจายไปทุกหนทุกแห่ง แม้ผู้ใดได้ยลในความงามและกลิ่นหอมของดอกไม้ต่างก็มีความนิยมชมชอบและชื่นชมในภาพลักษณ์และกลิ่นอันหอมหวานนั้น เช่นเดียวกับการใช้ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนในทางปฏิบัติของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ก่อให้เกิดคุณานุประการอันมีคุณค่าต่อการศึกษา คุณความดีก็จะฟุ้งกระจายไปไกลเป็นที่กล่าวขานในชื่อเสียงอันเป็นเกียรติยศประดับตนของผู้อำนวยการอย่างสมภาคภูมิ

1.2 ความภูมิใจในตนเอง เป็นความรู้สึกส่วนบุคคลที่เกิดขึ้นในตัวของผู้อำนวยการเองภายหลังจากความสำเร็จในการแสดงจุดยืนของความเป็นเอกัตบุคคล ที่ได้สร้างอัตลักษณ์ทางการบริหารขึ้นมาซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ใช้คำว่า ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน การที่ผู้อำนวยการสามารถสร้างสิ่งที่เรียกว่าเป็นภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนที่สามารถยึดถือเป็นแบบอย่างที่ดีงามในการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงเรียนก็จะทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้แสดงความเป็นตัวเองออกมาผ่านกระบวนการปฏิบัติงานทางการบริหารอันเป็นที่ยอมรับนับถือและเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ความภูมิใจในตนเองนี้เป็นความรู้สึกภายในส่วนบุคคลที่เกิดขึ้นจากประสบความสำเร็จในสิ่งที่ตนได้กระทำ ความสามารถของบุคคลในการประกอบภารกิจงานใดได้สมดังความมุ่งมาดปรารถนา ก็ย่อมนำมาด้วยความภาคภูมิใจ ความภูมิใจเป็นความสุขประเภทหนึ่งที่เกิดขึ้นภายในใจ มีลักษณะเป็นนามธรรมที่สามารถสัมผัสได้ด้วยตนเอง แม้บางครั้งจะไม่ได้แสดงออกให้ผู้อื่นเห็นถึงความภาคภูมิใจในตนเอง แต่ผู้อื่นจะสามารถสัมผัสได้จากการได้พูดคุยสนทนาหรือสอบถามถึงสิ่งที่บุคคลนั้นได้ประสบความสำเร็จ นำเสียงสีหน้า พฤติกรรมระหว่างการสนทนา รวมถึงการถ่ายทอดเรื่องราว ล้วนแสดงออกให้เห็นความภูมิใจในตนเองได้

จากการลงพื้นที่ในการวิจัยและในขณะที่กำลังสนทนากับท่านผู้อำนวยการแต่ละท่านถึงผลงาน ความสำเร็จและวิธีการทำงานของท่าน ผู้วิจัยสามารถสังเกตเห็นสีหน้าอันยิ้มแย้มแจ่มใส มีความสุขในขณะที่กำลังเล่าเรื่องต่าง ๆ ให้ผู้วิจัยฟัง เวลาผู้วิจัยนำเอาคำชมที่ได้จากการสนทนาก็บุคลากรท่านอื่น ๆ มาเล่าให้ท่านฟัง ท่านก็มีสีหน้ายิ้มแย้มด้วยความสุข ในขณะที่กำลังสนทนาท่านก็ใช้น้ำเสียงที่ชัดเจนและไพเราะเพื่อบอกเล่าถึงประสบการณ์หรือประเด็นคำถามที่ผู้วิจัยได้ขอสัมภาษณ์ ซึ่งตลอดระยะเวลาของการลงพื้นที่ ทำให้ผู้วิจัยได้สัมผัสถึงความภาคภูมิใจที่ท่านผู้อำนวยการได้แสดงออกให้เห็นผ่านพฤติกรรมต่าง ๆ แม้ท่านจะไม่ได้พูดออกมาตรง ๆ ก็ตาม

ความภาคภูมิใจนี้อาจกลายเป็นดาบสองคมหากผู้อำนวยการเข้าใจความรู้สึกนี้ผิดพลาด กล่าวคือ เมื่อประสบความสำเร็จในการแสดงจุดยืนในตนเองแล้วเกิดความลุ่มหลงในอำนาจ และความสามารถของตนเอง ก็อาจส่งผลให้ผู้อำนวยการท่านนั้นกลายเป็นจอมเผด็จการไปโดยไม่รู้ตัว แม้ว่าจะได้ผ่านความเพียรพยายามในการสั่งสมบารมีและการเป็นที่ยอมรับมาแล้วก็ตาม แต่เมื่อมาถึงจุดแห่งความสำเร็จแล้วกลับไม่ได้รักษาคุณงามความดีเพราะคิดว่าตนเป็นผู้ที่มีความสามารถเหนือกว่าผู้อื่น หรือมีภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนที่เหนือกว่าผู้อำนวยการคนอื่น ๆ ไม่นานความลุ่มหลงในตนเองนี้ก็จะย้อนกลับมาทำลายชื่อเสียงและเกียรติยศได้ในภายหลัง ซึ่งก็จะส่งผลให้คุณความดีที่สั่งสมมาหายไปหมดสิ้นและยากที่สร้างให้กลับคืนมาดังเดิม มีข้อมูลบทสัมภาษณ์ที่น่าสนใจเกี่ยวกับความภูมิใจที่ผู้วิจัยขอเสนอ ดังนี้

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษา (ชาย: 50)

ผู้วิจัย: เวลาที่มีผู้ชื่นชมท่านรู้สึกอย่างไรครับ

ท่าน ผอ.: ก็ดีใจเหมือนกัน

ผู้วิจัย: แล้วท่าน ผอ.คิดอย่างไรครับเวลาคนอื่นชม

ท่าน ผอ.: คนเราก็คงต้องเข้าข้างตัวเองบ้างละ แต่ก็อย่าอวดจนลืมนั่น เดี๋ยวตกม้าตายไม่รู้ตัว

ผู้วิจัย: ทำไมล่ะครับ
 ท่าน ผอ.: ถ้าหลงตัวเองก็แยสิ เดี่ยวหลงไปใหญ่

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50)

ผู้วิจัย: ผมไปคุยกับหลาย ๆ คนมา ส่วนใหญ่เขาชื่นชมท่าน ผอ. มากนะครับ
 ท่าน ผอ.: จริงเหรอ
 ผู้วิจัย: ครับ ส่วนมากก็จะชมว่าท่านทำงานเก่ง มีความสามารถ เป็นกันเองดี แล้วท่านว่าตัวท่านเหมือนกับที่คนอื่นชมไหมครับ
 ท่าน ผอ.: ไม่รู้สิ ถ้าคนอื่นชมก็ชอบการทำงานของ ผอ. ที่จริง ผอ.ก็ต้องทำตัวให้เข้ากับบุคลากรในโรงเรียน และก็ต้องรักษาน้ำใจทุกคนอยู่แล้ว มันเป็นหน้าที่
 ผู้วิจัย: แต่คนอื่น ๆ นอกโรงเรียนก็ชมท่านเหมือนกันครับ
 ท่าน ผอ.: เหนอ ไปสัมภาษณ์ใครบ้างล่ะ
 ผู้วิจัย: ก็มีกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และคนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนครับ
 ท่าน ผอ.: เขาว่ายังไงบ้างล่ะ
 ผู้วิจัย: ก็ชมเหมือน ๆ กันครับ

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 56)

ผู้วิจัย: เท่าที่ผมได้ข้อมูลมาจากหลาย ๆ คน ส่วนใหญ่ชมท่าน ผอ. ในเชิงบวก และชื่นชมท่านครับ
 ท่าน ผอ.: เหนอครับ ยังไงบ้าง
 ผู้วิจัย: ก็ทั้งชื่อเสียง ผลงาน และความสามารถของท่านครับ
 ท่าน ผอ.: เหนอ
 ผู้วิจัย: ผมอยากเรียนถามว่าท่านรู้สึกยังไงกับคำชมเหล่านี้ครับ
 ท่าน ผอ.: เอาความรู้สึกนะ....ก็ดีใจและก็ภูมิใจนะที่คนอื่นชื่นชมเรา
 ผู้วิจัย: คำชมมีผลต่อการทำงานไหมครับท่าน
 ท่าน ผอ.: แน่นนอน เราก็ต้องทำให้ดีกว่าเก่า ไม่ทำให้เขาผิดหวัง ยังไงคำชมก็จะได้ไม่กลายเป็นคานหินทางใจ

จากบทสนทนากับผู้อำนวยการทั้ง 3 ท่าน ทำให้ผู้วิจัยพบว่า คำชื่นชมเป็นผลมาจากการปฏิบัติทางการบริหารของท่าน แม้จะสร้างความภาคภูมิใจให้กับผู้อำนวยการทั้ง 3 ท่าน แต่ก็เป็แรงกระตุ้นหรือแรงกดดันให้ท่านจะต้องรักษาภาพลักษณ์ที่ดีในการทำงานต่อไปเช่นกัน

ความภูมิใจ ที่ผู้วิจัยนำเสนอในที่นี้ไม่ได้หมายถึงสิ่งที่จะทำให้เกิดความหลงระเหิงในอำนาจ ความหลงตัวเอง คิดว่าตัวเองเก่ง หรือเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความเยอหยิ่งแต่อย่างใด แต่เป็นความภาคภูมิใจในเชิงบวก สำหรับผู้อำนวยการทั้ง 3 ท่านได้แสดงทรรศนะเกี่ยวกับความภูมิใจในตนเองที่แสดงให้เห็นว่าความภูมิใจในตนเองนี้ เป็นเสมือนเครื่องเตือนใจให้รักษาความเสมอต้นเสมอปลายในตนเอง การรักษาเกียรติยศชื่อเสียงและคุณงามความดีที่ได้สร้างขึ้นให้ดำรงคงอยู่ การแสดงจุดยืนของตนเองให้ชัดเจนเพื่อรักษาระดับมาตรฐานในการทำงานของตนเองให้เป็นที่ยอมรับสืบต่อไป ซึ่งในรูปแบบการปฏิบัติทางการบริหารที่ถูกหยิบยกมาเป็นภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนนี้ ตัวผู้อำนวยการก็ต้องดำรงไว้ให้คงอยู่เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง เพื่อให้สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหารของผู้อำนวยการคนอื่น ๆ ต่อไปด้วย ซึ่งบทสัมภาษณ์บางส่วนที่ได้นำเสนอไปแล้วก็ได้แสดงให้เห็นถึงความภาคภูมิใจที่ผู้อำนวยการใช้เป็นแรงบันดาลใจในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

ดังนั้นผลด้านความภูมิใจนั้นนอกจากจะทำให้เกิดความสุขทางใจในเบื้องต้นแล้วยังครอบคลุมถึงแรงบันดาลใจให้เกิดการพัฒนาตนเองเพื่อรักษาความเป็นเอกลักษณ์บุคคลของผู้อำนวยการโรงเรียนให้ดำรงคงอยู่สืบไป

1.3 ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ เป็นผลสืบเนื่องมาจากการสร้างภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนในด้านการพัฒนาฝีมือในการเป็นผู้บริหารให้อยู่ในระดับของความเป็นมืออาชีพ ความเป็นมืออาชีพนี้เป็นผลที่ปรากฏอย่างชัดเจนซึ่งประกอบด้วยตัวแปรที่สามารถสังเกตเห็นและเป็นประจักษ์พยานได้ว่าผู้อำนวยการท่านนั้นมีความสามารถในการสร้างการเป็นผู้นำในทางปฏิบัติจนถือได้ว่าเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ปัจจัยอันสืบเนื่องมาจากความเป็นมืออาชีพที่เกิดขึ้นโดยตรงต่อตัวผู้อำนวยการได้แก่ การเกิดคุณลักษณะทางวิชาชีพของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ได้แสดงออกมาให้เห็นผ่านภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน พฤติกรรมการบริหารแบบมืออาชีพที่แสดงความเป็นเอกลักษณ์บุคคลในการบริหารงาน ความพึงพอใจของบุคลากรครูภายในโรงเรียนต่อตัวผู้อำนวยการโรงเรียน และความเป็นแบบอย่างในการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

1) คุณลักษณะทางวิชาชีพของผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นลักษณะสำคัญทางวิชาชีพที่ได้แสดงออกมาให้เห็นผ่านภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยลักษณะสำคัญ ได้แก่ การมีความรักและศรัทธาในวิชาชีพ มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและความเชี่ยวชาญในการบริหาร มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน เป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้อำนวยความสะดวก ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ย่อมเกิดขึ้นในความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษา (ชาย: 52) กล่าวว่า

..... “การทำงานมาก ๆ ก็เป็นประสบการณ์ เกิดความรู้ของตัวเอง และพัฒนาฝีมือไปด้วยใหม่ ๆ ก็ยังจับต้นชนปลายไม่ถูกหรอก แต่พอค้นพบตัวเองและทำงานเป็นแล้วก็จะทำให้รู้สึกว่าคุณมีความเป็นผู้ใหญ่มากขึ้น”.....

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) กล่าวว่า

....”ผมว่านะ ลักษณะของมืออาชีพมันเกิดขึ้นเวลาทำอะไรจนเกิดความชำนาญ ทำบ่อย ๆ ก็เป็นการฝึกฝน เวลาทำงานนาน ๆ เข้ามันก็จะเป็นอัตโนมัติไปเอง”.....

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 56) กล่าวว่า

.... “คุณลักษณะทางวิชาชีพของ ผอ. เหนือ ก็ต้อง มีความรู้เกี่ยวกับงาน ทักษะการทำงาน และเจตคติที่ดีในการทำงาน ที่จริงไม่ว่างานไหน ๆ ก็น่าจะมีลักษณะแบบนี้”

จากคำพูดของผู้อำนวยการโรงเรียนทั้ง 3 ท่าน แสดงให้เห็นว่า คุณลักษณะทางวิชาชีพของผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นผลสืบเนื่องมาจากการสั่งสมประสบการณ์จนเกิดความชำนาญ โดยอาศัยความรู้ ทักษะและเจตคติที่ดีในการทำงาน ซึ่งจะต้องได้รับการฝึกฝนจนเกิดเป็นคุณลักษณะของตนเอง

2) พฤติกรรมการบริหารแบบมืออาชีพ เป็นการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมทางการบริหารในด้านปฏิบัติของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ใช้ความเป็นเอกลักษณ์บุคคลในการบริหารงานโดยประยุกต์ใช้ศาสตร์ทางการบริหารเพื่อนำมาขับเคลื่อนภารกิจและพัฒนาโรงเรียน พฤติกรรมทางการบริหารที่แสดงความเป็นเอกลักษณ์บุคคลในการบริหารงาน กระบวนการบริหารงานทั้งระบบงานของโรงเรียน กระบวนการวางแผนการดำเนินการในภารกิจต่าง ๆ การตรวจสอบและประเมินเพื่อปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และการปฏิบัติตามภารกิจของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และนโยบายการศึกษา ได้แก่ การจัดโครงสร้างการบริหาร

จัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียนอย่างเหมาะสม การบริหารงานวิชาการอย่างเป็นระบบ การบริหารงานทั่วไปอย่างเป็นระบบ การบริหารการเงินและงบประมาณอย่างเป็นระบบ การบริหารงานบุคลากรอย่างเป็นระบบ รวมถึงความสามารถในการประยุกต์ใช้ศาสตร์ทางการบริหารเพื่อสร้างเป็นนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียน

ผลสืบเนื่องด้านพฤติกรรมนี้สังเกตเห็นได้ชัดเจนจากกระบวนการขับเคลื่อนภารกิจของโรงเรียน คำบอกเล่าของบุคลากรภายในโรงเรียนเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหาร ภารกิจต่าง ๆ ที่โรงเรียนได้ดำเนินการซึ่งปรากฏในแผนปฏิบัติการประจำปี รายงานโครงการ รายงานคุณภาพการศึกษา ประจำปี และหลักฐานภาพถ่ายกิจกรรม ซึ่งทั้ง 3 โรงเรียนได้มีการจัดทำเอกสารรายงานอย่างเป็นระบบชัดเจน

หลักฐานเชิงประจักษ์ประการหนึ่งคือ รายงานผลการประเมินมาตรฐานจากภายนอก ในด้านผู้บริหาร และการบริหารจัดการโรงเรียนที่อยู่ในระดับสูงเป็นที่น่าพอใจ แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำ สถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนหรือการปฏิบัติทางการบริหารก่อให้เกิดพฤติกรรมการบริหารงานโรงเรียน แบบมีมืออาชีพ

3) ความพึงพอใจของครูต่อผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นระดับความรู้สึกของครูผู้สอนที่มีต่อผู้อำนวยการโรงเรียนโดยส่วนตัวอันเป็นผลมาจากความสามารถในการทำงานของผู้บริหารมืออาชีพ และการใช้ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากร การสร้างขวัญกำลังใจ และการควบคุมการดำเนินงานต่าง ๆ ในโรงเรียน รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน การสร้างวัฒนธรรมในโรงเรียน การสร้างอัตตลักษณ์ทางการบริหารที่ขับเคลื่อนภารกิจของโรงเรียนที่บุคลากรในโรงเรียนรับรู้และมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ ดังนั้นความพึงพอใจและความรู้สึกที่บุคลากรครูมีต่อตัวผู้บริหารจึงเป็นผลโดยตรง เพราะเป็นผู้ที่ได้สัมผัสใกล้ชิดและร่วมงานกับผู้อำนวยการท่านนั้น

จากการลงพื้นที่เป้าหมาย และได้ไปสัมผัสกับบุคลากรครูในโรงเรียนทั้ง 3 แห่ง ทำให้ผู้วิจัยพบว่า ผลสะท้อนด้านผู้บริหารจะอยู่ในเชิงบวก กล่าวคือ บุคลากรครูมีความพึงพอใจในรูปแบบการบริหารของผู้บริหาร ซึ่งบทสัมภาษณ์หลายส่วนที่ผู้วิจัยนำเสนอในงานวิจัยครั้งนี้จะเป็นข้อมูลเชิงบวกทั้งสิ้น ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากความเกรงใจในตัวผู้อำนวยการ หรือความพยายามในการรักษาภาพลักษณ์โรงเรียนตนเอง แต่จากปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยสังเกตเห็นก็ล้วนแต่แสดงให้เห็นว่า การใช้ภาวะผู้นำ สถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนหรือการปฏิบัติทางการบริหารโดยการนำของผู้บริหารนั้นล้วนแต่มีผลงานเชิงประจักษ์ และมีความเป็นระบบที่สังเกตเห็นได้จากกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทางโรงเรียนได้ดำเนินการล้วนแต่เกิดผลดีต่อการพัฒนาโรงเรียนในทุกด้าน ดังนั้นในด้านการดำเนินงานนั้นจึงน่าจะเกิดจากความพึงพอใจของบุคลากร ถึงได้ส่งผลให้งานต่าง ๆ ของโรงเรียนขับเคลื่อนไปได้ด้วยดี

4) ความเป็นแบบอย่างในการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ เมื่อผู้อำนวยการได้แสดงภาวะผู้นำ สถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนอันเป็นการปฏิบัติทางการบริหารที่มีความเป็นเอกลักษณ์ และอัตตลักษณ์ทางการบริหารอันเกิดขึ้นจากความเป็นเอกลักษณ์ของตัวผู้อำนวยการโรงเรียน ก็ย่อมสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับบุคลากรทางการศึกษาและผู้บริหารท่านอื่น ๆ ในการที่จะได้นำไปเป็นแบบอย่างและแนวทางในการดำเนินรอยตาม รวมถึงการนำเอาภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนไปประยุกต์ใช้ตามบริบทของตน ดังนั้นจึงปรากฏคำว่าผู้บริหารต้นแบบที่ได้รับการยอมรับนับถือในแวดวงผู้บริหารการศึกษาด้วยกัน ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นตามมาของความเป็นแบบอย่างในการเป็นผู้บริหารมืออาชีพคือ การเข้าศึกษาดูงานจากผู้อำนวยการรวมถึงโรงเรียนอื่น ๆ ที่ต้องการพัฒนาระบบการบริหารงานภายในโรงเรียน การถูกเชิญเชิญให้เป็นวิทยากรบรรยายพิเศษ หรือคณะกรรมการในระดับต่าง ๆ เพราะได้รับความเชื่อถือว่าเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

ผู้วิจัยได้มีโอกาสศึกษาผลงานทางวิชาการของผู้อำนวยการ และผลงานของท่านบางส่วน ที่ได้จัดแสดงไว้ในห้องนิทรรศการถาวร หรือห้องเกียรติยศที่ทางโรงเรียนได้จัดไว้ สำหรับให้ผู้สนใจได้ศึกษาดูงาน พบว่ามีหลักฐานหลายประการที่แสดงให้เห็นความเป็นมืออาชีพทางการบริหาร นโยบายและระบบบริหารงานของท่านสามารถนำไปเป็นแบบอย่างในการประยุกต์ใช้ทางการบริหารได้ มีวิสัยทัศน์นำเสนอระบบบริหารของโรงเรียนที่ชัดเจน และมีการบันทึกไว้อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรและรูปภาพแสดงการจัดกิจกรรมของโรงเรียน นอกจากนี้ยังมีพหุสัทสนาของผู้ที่เคยมาศึกษาดูงาน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอ ดังนี้

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายฯ กลางกรุงศรีศึกษา (ชาย: 53) กล่าวว่า

.... “ท่าน ผอ. ถือว่าเป็นบุคคลตัวอย่างที่ดีอีกคนหนึ่งนะ การทำงานของท่านเป็นแบบอย่างสำหรับผู้บริหารคนอื่น ๆ สามารถนำไปใช้ได้ แม้จะไม่ได้หมดแต่ก็ถือว่ามีประโยชน์มาก”.....

ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เขต 1 (ชาย: 50) กล่าวว่า

.... “ผลงานท่านโดดเด่นนะครับ เป็นผู้บริหารต้นแบบเลยก็ว่าได้ เป็นมืออาชีพอีกคนที่นำเอาเป็นแบบอย่าง”.....

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายฯ ชายแดนวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) กล่าวว่า

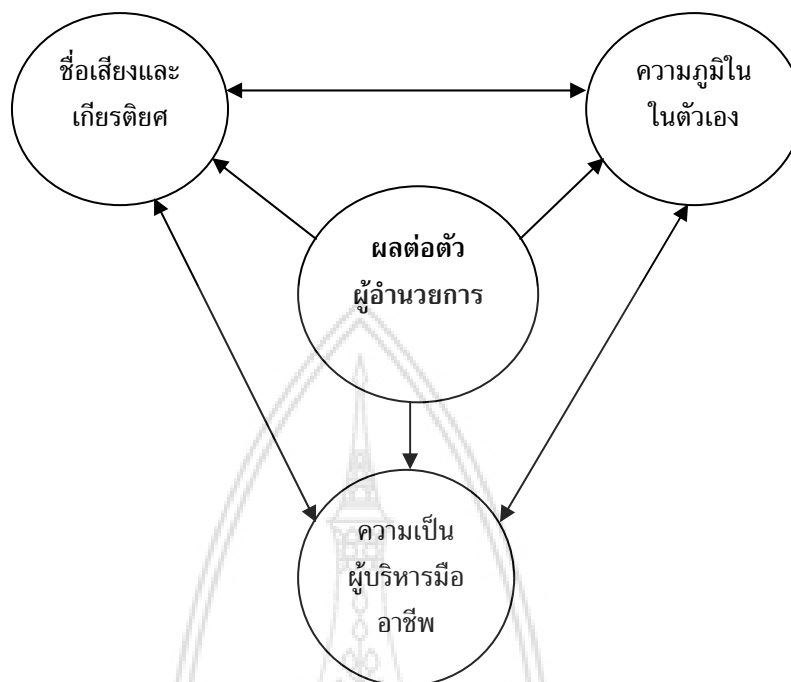
.... “ท่านก็เป็นผู้บริหารมืออาชีพอีกท่านหนึ่งที่มีความสามารถสูง เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้บริหารคนอื่น ๆ ด้วย ท่านกว้างขวางพอสมควร”.....

จากข้อมูลที่น่าเสนอแสดงให้เห็นว่าความสามารถของผู้อำนวยการในมุมมองของผู้ที่เกี่ยวข้องต่างมองว่าเป็นแบบอย่างที่ดีในการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ซึ่งภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ท่านปฏิบัติเองที่แสดงให้เห็นความเป็นมืออาชีพได้อย่างดี เพราะความเป็นมืออาชีพทางการบริหารจะต้องมีความโดดเด่นและความสามารถที่ได้แสดงออกมาให้เห็นที่ประจักษ์ และสิ่งที่ชัดเจนที่เห็นได้คือการใช้ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีความเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละท่านที่ผู้วิจัยได้นำเสนอในงานวิจัยครั้งนี้

ความเป็นแบบอย่างในการเป็นผู้บริหารมืออาชีพนี้ เป็นเสมือนกรอบมาตรฐานที่ผู้อำนวยการต้องคงความเป็นแบบอย่างที่ดีไว้ และแสดงความโดดเด่นที่เป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น สามารถให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ ข้อคิดในการทำงาน เทคนิควิธีการบริหารงานตามยุทธศาสตร์ของตนให้ผู้อื่นสามารถเรียนรู้และนำไปปรับประยุกต์ใช้ได้อย่างมีคุณค่า จึงจะถือว่าสามารถเป็นแบบอย่างได้แท้จริง ดังที่ผู้วิจัยได้สนทนาผู้อำนวยการทั้ง 3 ท่าน และได้ข้อมูลตรงกันคือ เมื่อทำดีจนเป็นตัวอย่างแล้ว ก็ต้องรักษาความดีให้สมกับที่เป็นตัวอย่างคนอื่น.....

ผลอันสืบเนื่องจากภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนในประเด็นความเป็นมืออาชีพของผู้อำนวยการโรงเรียนในที่นี้ผู้วิจัยได้หยิบยกเอาเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้อำนวยการโดยตรงมานำเสนอ ส่วนในประเด็นอื่น ๆ จะได้นำเสนอในลำดับต่อไป

จากที่นำเสนอสามารถสรุปเป็นแผนภูมิกรอบแนวคิด ดังนี้



ภาพที่ 25 ผลที่เกิดขึ้นต่อตัวผู้บริหารโรงเรียน

2. ผลที่เกิดขึ้นต่อนักเรียนและคุณภาพการศึกษา

เป็นผลสืบเนื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะถือเป็นเป้าหมายหลักในการจัดการศึกษา การใช้ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนย่อมส่งผลโดยตรงต่อนักเรียนและคุณภาพการศึกษา เพราะไม่ว่าจะเป็นภารกิจใด ๆ ก็ย่อมมีเป้าหมายสำคัญไปที่การพัฒนานักเรียนทั้งสิ้น สิ่งที่ทำให้เห็นได้อย่างเด่นชัดในส่วนของผลต่อนักเรียนคือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และคุณภาพของผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษา ส่วนผลต่อคุณภาพการศึกษาในที่นี้จะเป็นการมองในองค์กรรวมระดับโรงเรียนโดยจะมองไปที่ระบบการบริหารงานที่มีคุณภาพ การขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรอย่างมีพลวัต

ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมีเป้าหมายสุดท้ายคือ เพื่อการพัฒนาผู้เรียนและคุณภาพการศึกษานั้นเอง ในส่วนของรายละเอียดนั้นผู้วิจัยขอเสนอ ดังนี้

2.1 ผลต่อนักเรียน ผลต่อนักเรียนประการหลักสำคัญคือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน จากข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ปรากฏในสถิติรายงานผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของโรงเรียนทั้ง 3 แห่งนี้พบว่า มีผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับน่าพอใจ และมีสถิติการเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาอยู่ในระดับสูง ซึ่งส่วนใหญ่สามารถสอบคัดเลือกเข้าศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

จากการลงพื้นที่เป้าหมายที่ผู้วิจัยได้มีโอกาสสนทนากับนักเรียนหลายกลุ่มและได้ข้อมูลสะท้อนกลับเกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บริหารที่ส่งผลต่อนักเรียนมีข้อมูลที่น่าสนใจซึ่งขอเสนอ ดังนี้

ประธานนักเรียนโรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษา (ชาย: 18) กล่าวว่า

..... “โรงเรียนของเราจัดการศึกษาดีครับ มีชื่อเสียงและมีนักเรียนที่ประสบความสำเร็จ เยอะจากที่นี่ นักเรียนที่จบที่นี่ได้เรียนต่อกันเยอะมากกว่าร้อยละ 98 ซึ่งนักเรียนส่วนใหญ่ก็อยากเรียนต่อครับ เพราะเลือกเรียนสายตรงมาแล้ว”.....

ประธานนักเรียนโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (หญิง: 18) กล่าวว่า

..... “ท่าน ผอ. ให้ความสำคัญกับพวกเราค่ะ เป็นกันเอง โดยเฉพาะเรื่องเรียนท่านมีการจัดค่ายวิชาการส่งเสริมพวกเราด้วย มีตัวก่อนสอบค่ะ ก็เลยทำให้เราได้เปรียบเวลาไปสอบหรือไปแข่งอะไรต่างๆ นะคะ เวลาที่มีโครงการอะไรเกี่ยวกับนักเรียนท่านก็ส่งเสริมพวกเราดีนะคะ”.....

ประธานนักเรียนโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 17) กล่าวว่า

..... “นักเรียนเรามีเยอะมากครับ แต่ส่วนใหญ่ก็ได้เรียนต่อกัน เพราะว่าโรงเรียนให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ ผอ.ก็สนใจดีเวลามีกงานอะไรก็สนับสนุนตลอด แบบว่าบางทีเวลามีการสอบหรือแข่งขันวิชาการอะไร อะไร ท่านก็ให้ครูตัวเข้มให้พวกเรา ครูก็ตั้งใจสอนพวกเราครับ”.....

จากข้อมูลนักเรียนที่ได้ให้สัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนานักเรียน โดยเฉพาะผลสัมฤทธิ์และความสามารถทางวิชาการต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการของโรงเรียนที่ผู้วิจัยได้มีโอกาสศึกษาพบว่า การเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์หลักของโรงเรียนที่จะต้องดำเนินการ ดังนั้นจึงปรากฏโครงการที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการเพื่อส่งเสริมพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เช่น โครงการค่ายวิชาการ โครงการจัดติวทวิชาแบบเข้มให้นักเรียน ซึ่งทั้ง 3 โรงเรียนมีโครงการในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน

นอกจากนี้ยังมีผลงานและความสำเร็จของนักเรียนที่ได้รับรางวัลจากเวทีต่างๆ ซึ่งถือเป็นประจักษ์พยานที่แสดงให้เห็นถึงศักยภาพของนักเรียนที่ได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดี การที่นักเรียนสามารถสร้างชื่อเสียงและเกียรติยศให้แก่โรงเรียนได้นั้น การได้รับการส่งเสริมเป็นเรื่องที่สำคัญ โดยเฉพาะนโยบายของโรงเรียนที่เอื้อต่อการพัฒนาขีดความสามารถของนักเรียนจนสามารถขึ้นสู่เวทีการแข่งขันได้อย่างสมศักดิ์ศรีและสามารถคว้าชัยชนะและสร้างชื่อเสียงได้อย่างมากมาย—ผู้วิจัยขอเสนอพรรณนาของรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการต่อนโยบายส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความสำเร็จของนักเรียน ดังนี้

รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (ชาย: 55) กล่าวว่า

..... “ท่าน ผอ. ก็เน้นเรื่องนี้นะ เวลาจะมีมหกรรมวิชาการ หรือการประกวดแข่งขันอะไร ท่านก็จะมอบหมายให้ครูที่เกี่ยวข้องฝึกซ้อมนักเรียน ท่านก็ติดตามเป็นระยะ ๆ ผมเองต้องดูแลเรื่องนี้โดยตรง แต่ส่วนใหญ่มันก็มีฤดูกาลแข่งขัน งานก็เยอะตอนนั้น โรงเรียนทุ่มเทพอสมควรนะ เพราะเราเคยได้รางวัลหลายรายการ ก็ต้องรักษาระดับไว้ด้วย”.....

รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (หญิง: 50) กล่าวว่า

..... “นักเรียนเราก็ได้รับรางวัลหลายเวทีนะ อย่างวงดุริยางค์ของเราก็ได้แชมป์ระดับโลก ส่วนพวกทักษะวิชาการก็มีหวัะทิหลายคน เราได้เปรียบตรงนี้ด้วย แต่ผมก็ถือว่านโยบายโรงเรียนก็มีส่วนสำคัญที่ส่งเสริมความสามารถตรงนี้ของเด็ก ท่าน ผอ.ก็ใส่ใจเรื่องนี้มาก เวลามีกงานแบบนี้ที่ต้องประชุมเป็นการใหญ่ เตรียมการกันนานพอสมควร”.....

รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 53) กล่าวว่า

.... “ผลงานนักเรียนก็มีทั้งระดับ เขตระดับภาคระดับประเทศครับ โรงเรียนเราก็เน้นเรื่องนี้พอสมควร ในแผนปฏิบัติการก็มีโครงการส่งเสริมกิจกรรมเหล่านี้เยอะ รางวัลก็จัดแสดงไว้ที่ห้องนิทรรศการ ถ้าส่วนไหนเป็นของเด็กเราก็จะมอบให้เด็กไปแต่ก็ทำสำเนาเก็บไว้ที่โรงเรียนด้วยเป็นหลักฐาน ใครมาเป็น ผอ.ที่นี้ก็หนักหน่อยนะครับ แต่ท่านปัจจุบันนี้เก่งนะ ท่านให้ความสำคัญเรื่องนี้และรักษามาตรฐานของเราได้ดีพอสมควร”.....

จากข้อมูลที่น่าเสนอแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของกิจกรรมความเป็นเลิศทางวิชาการ ที่ทั้ง 3 โรงเรียนตระหนักถึงความสำคัญและมีนโยบายส่งเสริมนักเรียนให้สามารถเข้าสู่เวทีการแข่งขันและประสบความสำเร็จ ในส่วนของผู้บริหารก็เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมนโยบายดังกล่าว และใช้การบริหารเป็นเครื่องมือส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการผ่านกระบวนการบริหารและการกระตุ้นให้บุคลากรในโรงเรียนรับผิดชอบในการส่งเสริมความสามารถนักเรียนและนำนักเรียนเข้าร่วมการแข่งขันต่าง ๆ จนสามารถคว้ารางวัลต่าง ๆ มาได้มากมาย

ผู้วิจัยได้มีโอกาสเยี่ยมชมห้องนิทรรศการผลงานครูนักเรียนในโรงเรียนทั้ง 3 แห่ง พบว่านิทรรศการส่วนหนึ่งเป็นการจัดแสดงรางวัลแห่งความภาคภูมิใจที่นักเรียนสามารถคว้ารางวัลในเวทีต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น เกียรติบัตร ประกาศนียบัตร ถ้วยรางวัล โล่รางวัลต่าง ๆ รวมถึงรางวัลเชิดชูเกียรตินักเรียนดีเด่นในด้านต่าง ๆ ที่ได้รับทั้งจากหน่วยงานทางการศึกษา หน่วยงานและองค์กรอื่น ๆ ในชุมชน ทั้งในระดับโรงเรียน ระดับกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ระดับภาค ระดับประเทศและระดับนานาชาติ นอกจากนี้ยังมีการรายงานผลและประชาสัมพันธ์ไปยังผู้ปกครองและหน่วยงานต่าง ๆ โดยการจัดพิมพ์วารสารจดหมายข่าวของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ถือเป็นภาพความสำเร็จที่น่าภาคภูมิใจอย่างยิ่ง

ในส่วนของผลด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน อันมี 7 ประการ ได้แก่ ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์ มีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร มีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต มีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี มีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะดนตรีและกีฬา ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ก็ล้วนมีส่วนได้รับการพัฒนาโดยอาจอยู่ในรูปแบบของโครงการ กิจกรรม ซึ่งทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ทางการบริหารและกระบวนการตัดสินใจในการดำเนินงาน

จากการศึกษาผลการประเมินมาตรฐานการศึกษาทั้งภายในและภายนอกตั้งรายละเอียดบางส่วนที่ผู้วิจัยได้นำเสนอในบทที่ 4 พบว่า ในด้านนักเรียนมีระดับที่น่าพอใจสนองต่อนโยบายการพัฒนาผลสัมฤทธิ์และศักยภาพผู้เรียนสอดคล้องกับมาตรฐานด้านผู้เรียนซึ่งอยู่ในระดับ ดีถึงดีมาก ซึ่งผลที่ปรากฏนี้แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาของโรงเรียนภายใต้แนวดำเนินการของทางโรงเรียนที่ได้ปฏิบัติเพื่อก้าวไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอันเป็นที่ประจักษ์ ปรากฏการณ์หนึ่งที่แสดงให้เห็นจากการสอบถามนักเรียนคือ โรงเรียนทั้ง 3 แห่งเป็นความใฝ่ฝันของนักเรียนที่จะได้มีโอกาสเข้ามาศึกษาในโรงเรียนดังกล่าว เนื่องจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและผลงานอันเป็นที่ประจักษ์อย่างแพร่หลายและนักเรียนที่เข้ามาศึกษาแล้วหวังว่าจะได้มีโอกาสรับการพัฒนาและส่งเสริมความรู้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ

2.2 ผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นผลการใช้ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนของผู้อำนวยการในทางปฏิบัติเพื่อขับเคลื่อนภารกิจจัดการศึกษาของโรงเรียน ในที่นี้เป็นผลองค์รวมระดับโรงเรียนโดยจะพิจารณาไปที่ระบบการบริหารงานที่มีคุณภาพ การขับเคลื่อนภารกิจของโรงเรียน

อย่างมีพลวัตการบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ การบริหารโรงเรียนที่สอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของชาติ พระราชบัญญัติการศึกษา ปราบกฏพยานอันสำคัญที่ชี้ให้เห็นถึงผลด้านคุณภาพที่เกิดขึ้นในโรงเรียนได้แก่ รายงานการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน รายงานการประเมินตนเองของโรงเรียนประจำปีการศึกษา และผลการประเมินมาตรฐานการศึกษาจากภายนอกของโรงเรียนที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับดีถึงดีมาก

จากการเก็บข้อมูลหลายรูปแบบพบว่า โรงเรียนมีการจัดระบบบริหารงานอย่างชัดเจน มีการจัดห้องฝ่ายต่าง ๆ อย่างเป็นสัดส่วนและมีรองผู้อำนวยการโรงเรียนรับผิดชอบบริหารงานแต่ละฝ่าย มีบุคลากรครูประจำฝ่ายที่มีการแบ่งและมอบหมายงานอย่างชัดเจน เป็นผลสืบเนื่องมาจากยุทธศาสตร์เกี่ยวกับการวางแผนและจัดระบบการทำงานที่ดี รวมถึงการกระจายอำนาจและการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ทำให้แต่ละฝ่ายมีบทบาทหน้าที่เต็มในการกิจที่เกี่ยวข้องกับภาระงานของฝ่ายต่าง ๆ

การปฏิบัติทางการบริหารหรือที่เรียนว่าภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนในการวิจัยครั้งนี้เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้โรงเรียนก้าวไปสู่ความสำเร็จดังภาพลักษณ์ที่ปรากฏให้เห็น แต่กระนั้นก็ตามไม่ได้หมายความว่าคุณภาพการศึกษาจะขึ้นอยู่กับตัวผู้อำนวยการเพียงคนเดียว หากแต่เกิดจากการบริหารแบบมีส่วนร่วมอันเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งในการบริหารจัดการ ซึ่งได้รับความร่วมมือจากบุคลากรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย แต่ในงานวิจัยครั้งนี้มองที่ตัวผู้บริหารในด้านการใช้ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งถือเป็นทางเสื่อเรือที่สำคัญในการควบคุมทิศทางให้ภารกิจของโรงเรียนเดินทางไปสู่เป้าหมายเจกเช่น การเดินเรือไปสู่จุดหมายปลายทางนั้น นั่น ดังนั้นผลสืบเนื่องด้านคุณภาพการศึกษาย่อมมีส่วนที่มาจากความเฉลียวฉลาดของผู้บริหารในการใช้ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนในการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษา โดยอาศัยการปฏิบัติด้วยศาสตร์ทางการบริหารที่ผู้บริหารได้นำมาสู่การปฏิบัติผ่านกระบวนการทำงานและบุคลากรในโรงเรียนที่มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจของโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ

การพิจารณาผลสืบเนื่องด้านความมีคุณภาพในการจัดการศึกษาสามารถพิจารณาจากองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารโรงเรียนที่มีคุณภาพ รวมถึงระบบการประกันคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนซึ่งโรงเรียนทั้ง 3 แห่งมีหลักฐานที่ชัดเจน ทั้งในรูปแบบของเอกสารรายงาน การรับรองคุณภาพมาตรฐานจากภายนอก ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอรายละเอียดบางส่วนในบทที่ 4 และยังมีกิจกรรมหลักที่ทางโรงเรียนได้ดำเนินการที่ตรงกัน คือ มีการจัดระบบบริหารและสารสนเทศที่ชัดเจนเป็นระบบละเอียดและสามารถสืบค้นข้อมูลต่าง ๆ โดยง่าย มีฐานข้อมูลที่เป็นจริงสะดวกในการนำมาตัดสินใจสำหรับผู้บริหาร การพัฒนามาตรฐานการศึกษาโดยโรงเรียนมีกิจกรรมที่ส่งเสริมมาตรฐานด้านต่าง ๆ ทั้ง 3 โรงเรียนมีการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องทุกปีการศึกษาและสามารถดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาในรูปแบบของการนิเทศภายใน มีการประเมินคุณภาพการศึกษาโดยยึดมาตรฐานการศึกษาเป็นหลักและมีการนำผลการประเมินไปสู่การพัฒนาระบบการบริหารงานนอกจากนี้ทุกโรงเรียนมีการรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปีอันเป็นการสรุปภาพรวมของผลการดำเนินการทางการศึกษา มีการเผยแพร่ข้อมูลและประชาสัมพันธ์ข้อมูลไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรวมถึงแจ้งไปยังผู้ปกครองด้วย และโรงเรียนมีการผุดงระบบการประกันคุณภาพการศึกษา คือ มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอถือเป็นภารกิจสำคัญอย่างหนึ่งของโรงเรียนที่จะต้องดำเนินต่อไปทุกปีการศึกษาอย่างจริงจัง

จากการสนทนากับบุคลากรในโรงเรียนเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากปฏิบัติการทางการบริหารหรือภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน มีข้อมูลที่น่าสนใจซึ่งขอนำเสนอ ดังนี้

หัวหน้างานประกันคุณภาพภายในโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 48) กล่าวว่า

..... “การบริหารของท่าน ผอ. ก็ได้ผลดีพอสมควร โรงเรียนของเราก็มีการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพงานมากขึ้นนะ งานก็สนองนโยบายด้วย อะไรก็ดูเป็นระบบระเบียบดี ท่านเป็นคนเนียบอย่างนี้แหละ”.....

หัวหน้างานประกันคุณภาพภายในโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (ชาย: 50) กล่าวว่า

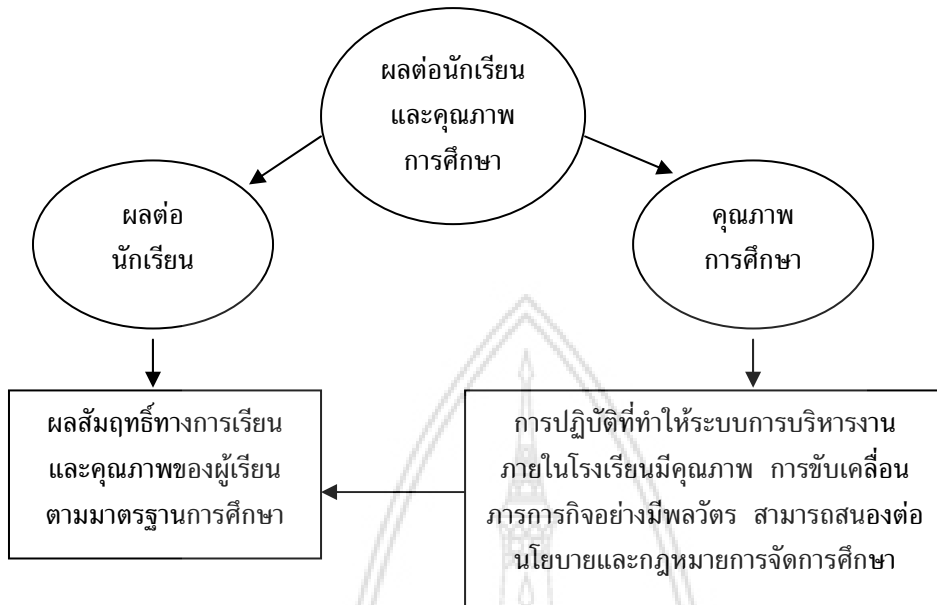
.....”ที่จริงก็หลายฝ่ายนะที่ทำงานด้วยกัน ท่าน ผอ. ก็ดูแลอีกที ท่านให้นโยบายมาพวกเรา ก็ทำงานที่ได้รับมอบหมาย แต่ก็ช่วย ๆ กันนะ แต่ละฝ่ายก็มีหลายคน ทำงานดีไม่ดื้อมันก็ขึ้นอยู่กับท่าน ผอ. ด้วยที่จะกระตุ้นการทำงานของครู เพราะท่านเป็นผู้นำโรงเรียน งานมันจะออกมาดียังไงก็ขึ้นอยู่กับ ผอ. ด้วยล่ะครับ”.....

หัวหน้างานประกันคุณภาพภายในโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (หญิง: 50) กล่าวว่า

..... “ระบบประกันคุณภาพนี้ ผอ. เน้นมาก มันมีมาตรฐานไง มันชัดเจนว่าต้องทำอะไรให้ได้อะไร ส่วนใหญ่ในนโยบายท่านก็มาจากพวกนี้ล่ะ มันทำให้งานมีระบบระเบียบพอสมควร จะว่าไปแล้วระบบประกันภายในก็ทำกันทุกโรงเรียนแต่ต่างกันตรงที่เราเน้นมากทุกกิจกรรม มันมีโครงการรองรับตามมาตรฐาน ท่าน ผอ. ก็พยายามย้ำเรื่องงานนี้อยู่ประจำ เราเน้นผลที่สอดคล้องกับตัวชีวิตและมาตรฐาน”.....

จากที่นำเสนอพรรณนาบางส่วนเกี่ยวกับผลสืบเนื่องด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษา แสดงให้เห็นว่าเป็นเอกลักษณ์ที่แสดงออกมาในภาพลักษณ์ของความเนียบส่งผลต่อความมีระบบของงานบริหารที่มีคุณภาพ ความสามารถของผู้อำนวยการในการบริหารบุคคลและสร้างแรงกระตุ้นเพื่อเสริมแรงให้บุคลากรขับเคลื่อนภารกิจองค์การไปสู่ความสำเร็จ อีกทั้งการปฏิบัติทางการบริหารตามนโยบายประกันคุณภาพภายในสถานศึกษามีผลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพวิชาชีพและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา แต่กระนั้นก็ตามจะต้องอาศัยความร่วมมือและการทำงานร่วมกันของบุคคลกร ซึ่งจากพรรณนาของบุคคลกรที่เกี่ยวข้องพบว่า อย่างไรก็ตาม ผู้อำนวยการก็ถือเป็นผู้มีบทบาทสูงสุดในฐานะผู้นำสูงสุดของโรงเรียนที่จะนำพาองค์การก้าวไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงเรียน ดังนั้นจึงถือว่าภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนของผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นการปฏิบัติเพื่อการบริหารงานต่าง ๆ มีผลอย่างยิ่งต่อภาพลักษณ์ความสำเร็จที่ปรากฏออกมา

สำหรับผลต่อนักเรียนและคุณภาพการศึกษา เป็นผลสืบเนื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะถือเป็นเป้าหมายหลักในการจัดการศึกษา สิ่งที่ทำให้เห็นได้อย่างเด่นชัดในส่วนของผลต่อนักเรียนคือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และคุณภาพของผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษา ส่วนผลต่อคุณภาพการศึกษาในที่นี้คือการปฏิบัติที่ทำให้ระบบการบริหารงานภายในโรงเรียนมีคุณภาพ การขับเคลื่อนภารกิจอย่างมีพลวัตสามารถสนองต่อนโยบายและกฎหมายการจัดการศึกษา สามารถสรุปเป็นแผนภาพกรอบแนวคิดได้ ดังนี้



ภาพที่ 26 ผลต่อนักเรียนและคุณภาพการศึกษา

3. ผลที่เกิดขึ้นต่อการรับรู้และการยอมรับของชุมชนและสังคม

การใช้ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารงานโรงเรียนดำเนินไปตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียนโดยมีเป้าหมายหลักในการพัฒนาคุณภาพการศึกษารวมถึงความพยายามในการตอบสนองความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน ความคาดหวังหลักในที่นี้คือ ความคาดหวังที่โรงเรียนจะสามารถพัฒนาลูกหลานเยาวชนให้มีศักยภาพตามวัย เพราะผู้ปกครองและชุมชนเชื่อว่า โรงเรียนจะสามารถสร้างและปลูกฝังคุณลักษณะที่พึงประสงค์และถ่ายทอดศิลปวิทยาแก่ผู้เรียนซึ่งจะได้นำไปอันเป็นองค์ความรู้สำคัญในการประยุกต์ใช้ต่อไป จึงอาจกล่าวได้ว่าความพยายามในการใช้ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนเป็นไปเพื่อให้โรงเรียนสามารถตอบสนองความคาดหวังของสังคม เนื่องจากผู้อำนวยการเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการเป็นนำโรงเรียนไปสู่เป้าหมายและภาพลักษณ์ที่ปรากฏต่อสายตาของชุมชนซึ่งเป็นผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นเมื่อการบริหารโรงเรียนดำเนินไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง

3.1 ผลต่อชื่อเสียงของโรงเรียน ชื่อเสียงของโรงเรียนเป็นผลปรากฏที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของโรงเรียน และได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เนื่องด้วยในปัจจุบันมีอัตราการแข่งขันสูงในวงการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนและสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ให้เป็นที่ยอมรับของสังคมและได้รับความไว้วางใจในการส่งบุตรหลานเข้ามาศึกษา

ความสำเร็จของโรงเรียนที่เกิดขึ้นจากการใช้ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนในด้านชื่อเสียงและเกียรติยศต่าง ๆ ได้แก่ รางวัลที่ผู้บริหาร ครู นักเรียนและโรงเรียนได้รับ การเป็นโรงเรียนแนวหน้าที่ได้รับการยกย่องและกล่าวขานถึงกิตติศัพท์และผลงานอันเป็นที่ประจักษ์อย่างต่อเนื่อง ภายใต้ระบบการบริหารที่ประสิทธิภาพและการใช้ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนอันชาญฉลาดของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อสานต่อนโยบายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนและรักษาเกียรติภูมิของโรงเรียนให้ดำรงคงอยู่

รางวัลต่าง ๆ ที่บุคลากรในโรงเรียนได้รับ อาทิ เช่น รางวัลครูดีในดวงใจ รางวัลครูสุดดี รางวัลครูต้นแบบ ทั้งในระดับเขตพื้นที่การศึกษาและในระดับประเทศ หลักฐานที่เป็นประจักษ์พยานได้แก่

โล่รางวัล ถ้วยรางวัล ใบประกาศเกียรติคุณ เกียรติบัตร เข็มเชิดชูเกียรติ และผลงานหลักฐานทางวิชาการอีกมากมายที่ผู้วิจัยได้มีโอกาสศึกษาและเห็นด้วยตนเอง รางวัลที่นักเรียนได้รับ เช่น การได้รับรางวัลชนะเลิศการแข่งขันประกวดแข่งขันทักษะทางวิชาการในเวทีระดับเขตพื้นที่การศึกษา ระดับภูมิภาคและในระดับประเทศ นอกจากนี้ยังมีผลงานการชนะเลิศในระดับนานาชาติด้วย ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นเครื่องจรรโลงเกียรติถึงชื่อเสียงและเกียรติภูมิของโรงเรียนได้เป็นอย่างดี

จากการลงพื้นที่ผู้วิจัยมีโอกาสได้รับทราบถึงชื่อเสียงของโรงเรียนทั้ง 3 แห่ง พบว่า ความมีชื่อเสียงของโรงเรียนเป็นสิ่งที่ต้องมีการส่งเสริมและสร้างเสริมอย่างต่อเนื่อง ถือเป็นภารกิจหนึ่งของผู้อำนวยการโรงเรียนที่จะต้องดำรงไว้ซึ่งเกียรติยศชื่อเสียงของโรงเรียน ดังนั้นด้วยกระบวนการบริหารใดๆ ก็ตามที่ผู้อำนวยการได้ปฏิบัติก็ต้องคำนึงถึงผลสืบเนื่องในด้านนี้ ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนที่ผู้อำนวยการโรงเรียนได้ปฏิบัติจึงส่งผลโดยตรงต่อชื่อเสียงของโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผลสำเร็จอันเป็นผลพลอยได้ประการสำคัญคือความสามารถในการสร้างชื่อเสียงและเกียรติยศให้แก่โรงเรียน ผู้วิจัยขอเสนอทฤษฎีเกี่ยวกับผลสืบต่อชื่อเสียงของโรงเรียนบางส่วน ดังนี้

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษา (ชาย: 52) กล่าวว่า

..... “ไม่ว่าโรงเรียนจะทำอะไรก็ตาม ก็เกี่ยวข้องกับชื่อเสียงของโรงเรียนทั้งนั้นละ ผอ. เองก็ต้องพยายามทำให้ดีที่สุดเพราะคนอื่นเขาก็มองเราอยู่ เราทำดีมันก็เป็นผลดีกับทั้งโรงเรียนและตัวเรา”.....

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) กล่าวว่า

..... “ชื่อเสียงโรงเรียนเราก็มีมานานแล้วละ ค่อนข้างเป็นที่รู้จักและยอมรับมากในแถบนี้ ผอ.แต่ละท่านที่เคยมาอยู่ก็มีความสามารถและสร้างชื่อเสียงอยู่เรื่อยๆ ผลงานเด็ก ๆ ก็มีทุกปีนะ เวลาไปแข่งขันอะไรก็ได้รางวัลเสมอ ครูของเราที่เก่งมีประสบการณ์มากรางวัลของครูก็เยอะพอ ๆ กับผลงานเด็กนักเรียน ผมมาอยู่ที่นี่ก็กดดันพอสมควรนะ เวลาทำงานก็ต้องรักษาภาพตรงนี้ด้วย”.....

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 56) กล่าวว่า

.... “ภาพที่ออกมามันก็เป็นผลการทำงานของโรงเรียน ผอ. ก็พยายามให้มันออกมาดีนั่นละ ใครจะอยากให้อาจารย์ออกมาไม่ดี เราก็ต้องรักษาภาพพจน์โรงเรียนด้วยภาพพจน์ตัวเองด้วย สร้างชื่อเสียงให้ตนเองด้วยให้โรงเรียนด้วย เวลาทำอะไรเขาก็มองที่ตัว ผอ. ก่อน เป็นผู้บริหารก็อย่างนี้ละ เวลาทำงานก็เลยต้องทำดี ๆ คนอื่นเขาจะทำได้”.....

จากที่นำเสนอจะเห็นได้ว่าชื่อเสียงของโรงเรียนเป็นผลจากการปฏิบัติงานที่ผู้อำนวยการจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญ เป็นผลที่ปรากฏขึ้นจากทุกภารกิจของโรงเรียนทั้งในส่วนของตัวผู้อำนวยการ บุคลากร และนักเรียน เป็นภาพรวมทั้งโรงเรียน ซึ่งแม้ว่าโรงเรียนจะมีชื่อเสียงเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว แต่ผู้อำนวยการในฐานะผู้บริหารโรงเรียนจะต้องพยายามเพิ่มพูนชื่อเสียงและเกียรติยศของโรงเรียนอย่างต่อเนื่องให้ดำรงคงอยู่ ดังนั้นจึงถือได้ว่าภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลเกี่ยวเนื่องถึงชื่อเสียงและเกียรติยศโรงเรียนเนื่องจาก การปฏิบัติทางการบริหารที่ผู้บริหารได้ใช้ในฐาณะผู้นำโรงเรียนนั้นจะเป็นตัวแปรหลักที่จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขึ้นในโรงเรียน

3.2 ผลต่อความคาดหวังของสังคม และการมีส่วนร่วมของชุมชน เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการตอบสนองความต้องการของผู้ปกครองและชุมชนที่มีความหวังต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน ความคาดหวังดังกล่าวได้รับการตอบสนองจากโรงเรียนโดยความพยายามของผู้อำนวยการโรงเรียนในฐานะผู้นำที่มีหน้าที่สำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจโรงเรียน ซึ่งภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนถือเป็นเครื่องมือทางการปฏิบัติที่สำคัญที่ทำให้ผู้อำนวยการสามารถบริหารจัดการทุกภารกิจของโรงเรียนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยเฉพาะการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ที่ดีและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ซึ่งจุดนี้เองถือเป็นความคาดหวังที่สำคัญของสังคมที่หวังว่า โรงเรียนจะเป็นสถานศึกษาที่สามารถสร้างและพัฒนาผู้เรียนได้เป็นอย่างดีในฐานะที่เป็นองค์การทางการศึกษาที่ตั้งอยู่ในชุมชน และโรงเรียนก็ได้รับแรงกดดันว่าจะต้องสามารถทำให้สังคมกับความไว้วางใจที่ส่งบุตรหลานเข้าศึกษาในโรงเรียนแห่งนี้

การเข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมของชุมชนในภารกิจของโรงเรียนบางประการนั้นเป็นผลของการใช้ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการประสานความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและชุมชนในการจัดการศึกษา ความสามารถของผู้บริหารในด้านสัมพันธ์ชุมชนหรือมวลชนสัมพันธ์จึงส่งผลต่อ การเข้ามามีบทบาทของชุมชนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจากการสังเกตพฤติกรรมของสังคมและการตอบสนองต่อการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาของโรงเรียน พบว่า ชุมชนต้องการที่จะเข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมในภารกิจทางการศึกษาโดยหวังว่าจะมีส่วนในการช่วยเหลือและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่บุตรหลาน

ดังนั้นความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนในทางปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการประสานความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและชุมชนจึงถือเป็นสิ่งสำคัญ และจุดนี้เองที่จะส่งผลสืบเนื่องไปถึงการให้ความร่วมมือของชุมชนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยเหตุผลที่ว่า โรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนที่ไม่ใช่เป็นหน้าที่ของใครเพียงผู้หนึ่งในการที่จะทำให้การศึกษามีคุณภาพ หากแต่อยู่ที่การร่วมมือระหว่างโรงเรียน ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนการจัดการศึกษาจึงจะสามารถร่วมกันขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ และอาจกล่าวได้ว่าความคาดหวังของสังคมเป็นทั้งแรงขับและแรงกดดันให้ผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องสร้างภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนออกมาขับเคลื่อนเพื่อตอบสนองความคาดหวัง และความสามารถในการตอบสนองความคาดหวังนี้เองก็เป็นผลสืบเนื่องมาจากภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน

ผู้วิจัยได้มีโอกาสศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับชุมชน และสอบถามถึงความรู้สึกรักของชุมชนที่มีต่อโรงเรียน โดยการสนทนาอย่างไม่เป็นทางการกับบุคคลในชุมชนบริเวณใกล้เคียงโรงเรียนและเขตบริการทางการศึกษา ได้ข้อมูลที่น่าสนใจซึ่งขอนำเสนอบางส่วนดังนี้

ผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนกลางกรุงอิสานศึกษา (ชาย: 48) กล่าวว่า

.... “โรงเรียนนี้ก็ดีมากนะครับ มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักมานานแล้ว ส่วนใหญ่คนที่ส่งลูกหลานมาเรียนก็อยากให้ได้เรียนโรงเรียนดี ๆ นี้ละ ที่ผ่านมาก็โอเค เด็กก็ประสบความสำเร็จเยอะ คนอื่น ๆ ก็ส่งลูกหลานมาเรียนที่นี่”.....

ผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนชายแดนตะวันออกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) กล่าวว่า

..... “คนแถวนี้เขาก็ชื่นชมโรงเรียนนี้นะ ใคร ๆ ก็ส่งลูกหลานมาเรียน เวลาโรงเรียนมีอะไรก็มีผู้ปกครองมาช่วยเหลือ ศิษย์เก่าก็เยอะ คนแถวนี้ส่วนใหญ่ก็จบที่นี่ละ ก็โรงเรียนมีมานานตั้งแต่วัยพ่อแม่ เขาก็อยากให้ออกมาเรียน ผมก็จบที่นี่เหมือนกัน ลูกก็มาเรียนนี้ เดียวนี้ดีขึ้นกว่าตอนผมเรียนเยอะ พัฒนาหลายอย่าง อาคารเรียนก็เยอะขึ้น ครูก็เยอะขึ้น มั่นใจว่าสมัยก่อนมาก”.....

ผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (หญิง: 48) กล่าวว่า

..... “ที่ว่าโรงเรียนนี้เนี่ย โอเค เลยนะ ชุมชนมีบทบาทเยอะ มีสมาคมศิษย์เก่า มีสมาคมครู ผู้ปกครอง มีหน่วยงานต่าง ๆ ซัพพอร์ตเยอะมาก ผอ. ก็เก่งนะ แต่ก่อนมีแต่ ผอ.ผู้หญิง ฟังมีผู้ชายไม่นานนี่ละ แต่ท่านก็เป็นที่ยอมรับ ชุมชนก็ยอมรับและก็ยังช่วยโรงเรียนเหมือนเดิม”.....

จากที่นำเสนอจะเห็นได้ว่า ชุมชนให้การยอมรับโรงเรียนทั้ง 3 แห่งด้วยดี มีความคล้อยคลึงกันหลายประการที่ทำให้โรงเรียนทั้ง 3 แห่งเป็นที่ยอมรับ ส่วนหนึ่งคือตัวผู้อำนวยการโรงเรียนที่ได้รับการยอมรับจากชุมชน และผลของการได้รับการยอมรับนี้ก็ย่อมสืบเนื่องมาจากการบริหารงานที่สามารถตอบสนองความต้องการของสังคม กล่าวคือ การปฏิบัติทางการบริหารอันเป็นที่ยอมรับจนปรากฏภาพลักษณ์ที่ดีต่อโรงเรียน



ภาพที่ 27 ผลที่เกิดขึ้นต่อการรับรู้และการยอมรับของชุมชนและสังคม

4. ผลที่เกิดขึ้นต่อการสร้างองค์ความรู้ใหม่ทางวิชาการและวิชาชีพ

ผลสืบเนื่องด้านนี้เป็นผลพลอยได้หรือกำไรที่เกิดขึ้นจากการศึกษาภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน องค์ความรู้ที่เกิดขึ้นนี้แม้จะเป็นตัวบททฤษฎีที่ผู้วิจัยได้ศึกษาและพยายามถ่ายทอดออกมาให้เห็นภาพปรากฏการณ์ที่สอดคล้องกับการบริหารในทางปฏิบัติและการใช้ศาสตร์ศิลป์ทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน แต่ก็ทำให้สามารถมองเห็นประเด็นสำคัญในทางปฏิบัติที่มีการจัดระบบความคิดและกรอบแนวคิดการดำเนินการที่ชัดเจนและสามารถนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ทางการบริหารได้ซึ่งความรู้ที่เกิดขึ้นทำให้ทราบว่

- 1) ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนเกิดขึ้นได้อย่างไร มีเงื่อนไขที่เป็นสาเหตุการเกิดภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน
- 2) ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนประกอบด้วยอะไรบ้าง มีอัตลักษณ์ และดำรงอยู่อย่างไร
- 3) ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนทำให้ผู้อำนวยการสามารถปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพทางการบริหาร รู้ว่า การบริหารจัดการการศึกษาเป็นอย่างไร (that) รู้สาเหตุสภาพการดำเนินงานและปัญหาการบริหารจัดการว่าเกิดขึ้นเพราะอะไร และทำไมจึงเป็นเช่นนั้น (why) รู้ว่าควรทำอย่างไรต่อไปเพื่อขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น (how)

ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นการศึกษาให้เห็นถึงการปฏิบัติทางการบริหารที่ผู้อำนวยการโรงเรียนได้ใช้ศาสตร์และศิลป์ทางการบริหารมาหลอมรวมเป็นอัตตลักษณ์ทางการบริหารของตนเองภายใต้ความเป็นเอกัตบุคคลที่เป็นเอกลักษณ์ ดังนั้นภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนนี้จึงเป็นการปฏิบัติที่ประกอบด้วยศาสตร์ทางการบริหารมากมายที่ได้ผสมผสานและบูรณาการกันอย่างหลากหลายโดยมุ่งลงไปที่การปฏิบัติ ซึ่งในการปฏิบัตินี้ก็จะต้องประกอบด้วยปัจจัยหลายประการที่เป็นตัวแปรสำคัญให้การปฏิบัติแตกต่างกันออกไป สิ่งนี้เองจึงถือเป็นจุดเด่นทางการปฏิบัติที่อัตตลักษณ์เฉพาะที่ได้นำเสนอ แม้มองว่าการปฏิบัติทางการบริหารจะเป็นหน้าที่หลักที่ผู้อำนวยการทุกท่านจะต้องดำเนินการอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ แต่องค์ความรู้ที่ได้จากการรวบรวมปรากฏการณ์และแนวทางในการปฏิบัติก็จะเปรียบเสมือนการจัดหมวดหมู่ความคิดหลักการและแนวปฏิบัติภายใต้บริบทของสังคมไทยที่ใกล้ตัวผู้อำนวยการและสามารถนำไปสู่การประยุกต์ใช้ก็จะเป็นองค์ความรู้ที่เกิดจากการศึกษาปรากฏการณ์ของสังคมไทย

การปฏิบัติทางการบริหารแม้จะเป็นสิ่งที่ผู้อำนวยการได้ปฏิบัติอย่างเป็นภารกิจอยู่แล้วแต่หลายปัจจัยที่ทำให้มีลักษณะการปฏิบัติที่แตกต่างกัน ดังนั้น การสร้างภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนที่เกิดขึ้นในการวิจัยครั้งนี้จึงเป็นเหมือนกรอบแนวคิดที่ผู้บริหารสามารถนำไปสู่การประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบริบททางการบริหารต่อไป

4.1 ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนในบริบทของสังคมไทย เป็นที่ทราบกันว่าศาสตร์ทางการบริหารการศึกษานั้นมาจากการประยุกต์ใช้ศาสตร์ทางการบริหารธุรกิจที่มีพัฒนาการมานานและเป็นตัวบททฤษฎีที่นักวิชาการได้นำมาประยุกต์สู่การบริหารการศึกษาในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย หากศึกษาพัฒนาการทางการบริหารจะพบว่าทฤษฎีต่าง ๆ ได้รับอิทธิพลมาจากต่างประเทศเป็นหลัก และจะใช้อ้างอิงการปฏิบัติเพื่อให้มีหลักการและทฤษฎีรองรับเพื่อให้เป็นการปฏิบัติที่มีหลักการและมีความน่าเชื่อถือในทางวิชาการ เหตุผลสำคัญของการอ้างอิงทฤษฎีต่างประเทศก็เนื่องมาจากความมีระบบแบบแผนที่นักวิชาการทางการบริหารได้นำเสนอไว้อย่างชัดเจนและสร้างเป็นทฤษฎีที่มีการบันทึกไว้อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรและมีการจัดระบบองค์ความรู้ไว้เป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นแนวทางการดำเนินการ หลักการเทคนิควิธีการทางการบริหารก็ล้วนแล้วมาจากต่างประเทศทั้งสิ้น แม้ว่านักการศึกษาของไทยจะมีความพยายามในการประยุกต์องค์ความรู้ดังกล่าวมาสู่บริบทของสังคมไทย แต่สิ่งที่พบได้อย่างหนึ่งคือ นักการศึกษาซึ่งเป็นผู้สร้างแนวคิดนั้นไม่ใช่ผู้ปฏิบัติที่จะสามารถเข้าใจหรือสามารถสัมผัสกับปรากฏการณ์ในทางปฏิบัติท่ามกลางบริบทที่ส่งผลต่อการดำเนินการ ดังนั้นตัวบททฤษฎีหรือหลักการดำเนินการที่นักวิชาการพยายามปรับเข้าสู่บริบทของสังคมไทยจึงยังเป็นแนวคิดและหลักการที่ยังอยู่ในอุดมคติซึ่งอาจจะยังไม่สามารถนำมาใช้ได้จริงในบริบทของสังคมไทยโดยเฉพาะเมื่อนำลงสู่การปฏิบัติ

ผลสืบเนื่องของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนที่นำเสนอในการวิจัยครั้งนี้เป็นการอ้างอิงถึงปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคมไทยโดยเฉพาะ ดังนั้นสิ่งที่ปรากฏออกมาจากการศึกษาจึงเป็นการปฏิบัติทางการบริหารที่เกิดขึ้นในสังคมไทยภายใต้บริบทที่มีความสอดคล้องกัน ซึ่งพื้นที่เป้าหมายที่ผู้วิจัย

ได้ลงพื้นที่ศึกษานั้น ได้จากการศึกษาคุณลักษณะทางการบริหารและตัวผู้อำนวยการที่มีบริบทและความคล้ายคลึงกันในการดำเนินการ และปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสอดคล้องกัน

หลังจากการลงพื้นที่และได้ข้อมูลเชิงคุณภาพอันมาจากปรากฏการณ์ทางการบริหารซึ่งผู้วิจัยได้จัดระบบความคิดและวิเคราะห์ข้อมูลทำให้ค้นพบว่ามีการปฏิบัติทางการบริหารหลายประการที่แม้จะสอดคล้องกับทฤษฎีของต่างประเทศแต่ก็มีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเอกลักษณ์ภายใต้บริบทของไทยที่เป็นเสมือนตัวแปรสำคัญซึ่งทำให้การปฏิบัติทางการบริหารแตกต่างออกมาจากแนวคิดต่างประเทศหรือมีความเป็นอัตตลักษณ์เฉพาะอย่างเห็นได้ชัด จึงปรากฏคำว่าภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนขึ้นซึ่งถือเป็นองค์ความรู้สำหรับการบริหารในบริบทของสังคมไทยที่ได้มาจากประสบการณ์ทำงานและปรากฏการณ์ทางการบริหารที่เกิดขึ้นจริงสามารถใช้เป็นแนวทางประยุกต์สู่การบริหารโรงเรียนในบริบทของสังคมไทย และองค์ความรู้นี้ก็ถือเป็นจุดเริ่มต้นพื้นฐานสำคัญอันจะนำไปสู่การต่อยอดเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ทางการบริหารซึ่งเป็นทฤษฎีของคนไทยและสามารถใช้ได้จริงในการบริหารการศึกษาของไทยต่อไป

จากที่ผู้วิจัยได้มีโอกาสลงพื้นที่และศึกษาถึงการปฏิบัติทางการบริหารที่ได้หยิบยกเอาประเด็นที่มีความสอดคล้องกันของพื้นที่เป้าหมายเพื่อชี้ให้เห็นภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน สิ่งที่ผู้วิจัยค้นพบจากปรากฏการณ์ทางการบริหารและการดำเนินงานของโรงเรียนทั้ง 3 แห่งพบว่า การดำเนินงานของโรงเรียนสอดคล้องกับทฤษฎีทางการบริหารที่นักวิชาการได้หยิบยกมาจากทฤษฎีการบริหารองค์การของประเทศตะวันตก แต่สิ่งที่มีความแตกต่างคือ ในรายละเอียดการดำเนินการซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยเชิงบริบทที่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิง จึงทำให้การปฏิบัติทางการบริหารของแต่ละโรงเรียนนั้นแตกต่างกันออกไป แต่กระนั้นก็ตามบนความแตกต่างนั้นก็ยังถูกควบคุมอยู่ด้วยนโยบายการจัดการศึกษา และมาตรฐานการศึกษาที่รัฐได้กำหนดไว้เป็นแนวทางเพื่อให้การขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษารับรู้ตามวัตถุประสงค์และเป็นไปในแนวเดียวกันภายใต้บริบทของไทย จากการได้มีโอกาสสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกรวิจัยครั้งนี้ โดยเฉพาะทางการบริหารโรงเรียน พบว่า กลุ่มเป้าหมายจะกล่าวถึงการบริหารงานโรงเรียนและการดำเนินภารกิจต่างๆ เชิงวิชาการกล่าวคือ มีความพยายามที่จะเชื่อมโยงว่าสอดคล้องกับการบริหารในทฤษฎีใด หรือใช้หลักการใดในการบริหารงาน ดังนั้นข้อมูลบางส่วนจึงมีลักษณะเป็นข้อมูลเชิงอุดมคติที่มีความพยายามอย่างยิ่งที่กลุ่มเป้าหมายจะชี้ให้เห็นว่าได้ดำเนินการตามหลักการทฤษฎีทางวิชาการอย่างถูกต้อง ซึ่งการพิจารณาข้อเท็จจริงนั้น ผู้วิจัยได้ใช้การสังเกตพฤติกรรมทางการบริหารและการดำเนินงานของโรงเรียน รวมถึงทรงสนาะจากบุคคลหลายกลุ่มที่เกี่ยวข้องจึงคลี่คลายให้เห็นถึงภาพลักษณ์ที่แท้จริงในการบริหารแบบไทยๆ ดังนั้นข้อมูลที่ปรากฏในการวิจัยครั้งนี้จึงประกอบด้วยทั้งในส่วนที่เป็นกรอบแนวคิดและทฤษฎีบางส่วนปรากฏการณ์ที่อ้างอิงถึงรวมทั้งทรงสนาะบางประการที่ชี้ให้เห็นปฏิบัติการทางการบริหารหรือภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน นอกจากการลงพื้นที่ศึกษาปรากฏการณ์ดังกล่าวแล้ว ผู้วิจัยยังมีโอกาสได้สนทนาแลกเปลี่ยนทรงสนาะกับนักการศึกษา และนักวิชาการเกี่ยวกับประเด็นภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนในบริบทของสังคมไทย ซึ่งมีข้อมูลที่น่าสนใจและชวนเสนอ ดังนี้

อาจารย์มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า

..... “ถ้าเราลงไปดูเหตุการณ์หรือสถานการณ์จริงก็จะทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริง เห็นว่ามันเกิดอะไรขึ้นยังงี้บ้าง บางครั้งทฤษฎีก็บอกเราไม่ได้ทั้งหมดมันเป็นเหมือนหลักกว้าง ๆ ยิ่งในประเทศไทยของเรามันไม่เหมือนต่างประเทศแน่นอน เวลาไปดูเขาก็ต้องพยายามทำความเข้าใจโลกของความเป็นจริงด้วยว่ามันไม่ได้เป็นไปอย่างที่เราคิดเสมอ บางทีอาจไปเจอสิ่งที่เราคาดไม่ถึงก็ได้ การวิจัยก็ทำให้เราได้คำตอบอะไรใหม่ๆ นะ น่าสนใจดี”.....

4.2 องค์ความรู้ที่มุ่งการปฏิบัติ การปฏิบัติถือว่าเป็นหัวใจสำคัญที่จะนำองค์ความรู้ทางการบริหารการศึกษาไปสู่การขับเคลื่อนภารกิจให้เกิดงานที่บรรลุตามเป้าหมาย องค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นไปที่การปฏิบัติทางการบริหารซึ่งผู้อำนวยการโรงเรียนได้นำเอาศาสตร์ทางการบริหารผ่านกระบวนการสร้างอัตลักษณ์ทางการบริหารภายใต้ความเป็นเอกัตบุคคลสร้างแบบฉบับเฉพาะทางการบริหารขึ้น จึงปรากฏคำว่าภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนในการวิจัยครั้งนี้ สิ่งสำคัญคือ การถ่ายทอดให้เห็นถึงการปฏิบัติอันมีปรากฏการณ์เป็นผลเชิงประจักษ์ที่สามารถสัมผัสได้จริง ดังนั้นจึงสามารถมองเห็นภาพในการปฏิบัติได้อย่างดี และสามารถนำไปสู่การประยุกต์ใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม

ผลสืบเนื่องอันสำคัญที่สุดของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนในการวิจัยครั้งนี้คือ องค์ความรู้สู่การปฏิบัติเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การสนองนโยบายการจัดการศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษา การพัฒนาผู้เรียน การตอบสนองความต้องการของสังคม และการสร้างความเป็นมืออาชีพทางการบริหารการศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งจากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้จะเกิดขึ้นได้นั้น สิ่งสำคัญที่จะขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาคือ การปฏิบัติทางการบริหารการศึกษา หรือภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ปรากฏในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งจะต้องเป็นการนำเอาองค์ความรู้ดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติ

ผู้อำนวยการโรงเรียนในสังคมไทยต่างก็เป็นผู้ที่มิฝึฝายมือในการบริหารการศึกษาเพียงแต่มีภาระทางการปฏิบัติงานมากมายจนไม่มีเวลาที่ถ่ายทอดประสบการณ์หรือสร้างนวัตกรรมออกมาจากประสบการณ์และเผยแพร่เป็นองค์ความรู้ได้อย่างสมบูรณ์ จะมีบ้างก็คือการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการและเปิดโอกาสให้ผู้สนใจได้ศึกษาดูงาน ซึ่งเมื่อพิจารณาและจากการได้ศึกษาของผู้วิจัยแล้วพบว่า องค์ความรู้สำคัญของศาสตร์ทางการบริหารการศึกษานั้นมีแหล่งข้อมูลสำคัญคือ ตัวของผู้อำนวยการโรงเรียนเองที่ได้ผ่านเวทีการทำงานและผ่านประสบการณ์อันโชกโชนในการทำงานมาอย่างดี ดังนั้นการดึงเอาองค์ความรู้ออกมาจากผู้รู้ทางการปฏิบัติจึงจะเป็นองค์ความรู้ที่มีคุณค่าและแฝงไว้ด้วยข้อคิดและเกร็ดในการทำงาน และถือเป็นองค์ความรู้ที่มาจากบุคคลและปรากฏการณ์จริงที่มีประจักษ์พยานอย่างชัดเจน ทำให้สามารถมองเห็นภาพทางการปฏิบัติได้เป็นอย่างดี สามารถยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงานและประยุกต์ใช้ได้จริง

องค์ความรู้ทางการปฏิบัตินี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากข้อค้นพบในทางปฏิบัติของการบริหารที่ได้นำมาจากประสบการณ์ตรงทางการบริหารของผู้อำนวยการโรงเรียนในพื้นที่เป้าหมายที่ท่านได้แสดงภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนอันโดดเด่นออกมาให้เห็นผ่านปรากฏการณ์ทางการบริหารที่สามารถขับเคลื่อนภารกิจของโรงเรียนไปอย่างมีพลวัต และท่านเหล่านั้นก็มีความยินดีเป็นอย่างยิ่งที่จะถ่ายทอดประสบการณ์และกระบวนการทำงานอันมีคุณค่านี้ให้เป็นองค์ความรู้ทางการบริหาร

คำถามที่เกิดขึ้นว่า ทำอย่างไรจึงจะเป็นอย่างนั้น? ซึ่งคำถามนี้ เป็นประเด็นสำคัญที่นำมาสู่การคลี่คลายคำตอบในการวิจัยและผลสืบเนื่องสำคัญที่ได้รับคือ องค์ความรู้ที่มุ่งการปฏิบัติ หรือภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนในการวิจัยครั้งนี้ มีข้อมูลเชิงพรรณนาที่ผู้วิจัยได้มีโอกาสสนทนากับนักวิชาการทางการบริหารและเกี่ยวข้องกับประเด็นดังกล่าวซึ่งขอเสนอ ดังนี้

อาจารย์มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 55) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า

.... “เวลาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการศึกษายากให้เป็นการศึกษากระบวนการมากกว่า หาให้ได้ว่าเขาปฏิบัติอย่างไร เขามีวิธีการอย่างไร ดึงเอาตัวนั้นออกมา โดยพยายามดูจากสิ่งที่เขาทำ บางอย่างถ้าเราถามเขาก็ได้แต่หลักการหรือแนวทางที่อิงวิชาการ บางอย่างก็ต้องดูเอาเองว่ามันเป็นมา เป็นไปอย่างไร ข้อองค์ความรู้ที่ตัวเองมีวิเคราะห์ปรากฏการณ์หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นว่ามันเป็นอย่างไร ถ้าบอกได้ว่าเขาทำอะไร ใช้วิธีไหน ทำงานงานอย่างไร อย่างนี้จะดีมากเลย”.....

จากข้อเสนอแนะดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยได้พยายามค้นหาการปฏิบัติจากการลงพื้นที่ สิ่งที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ทั้งแบบตัวต่อตัว แบบกลุ่ม เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตาม ข้อมูลที่ได้ค่อนข้างอิงทฤษฎีหรือหลักการ ซึ่งผู้วิจัยเองก็ต้องพยายามที่จะสังเกตรูปแบบการปฏิบัติจริง การดำเนินงานและนำข้อมูลทั้งหมดมาเทียบเคียงเพื่อสรุปให้ได้ว่าในความเป็นจริงนั้นเขาทำกันอย่างไร มีวิธีการอะไรและใช้เทคนิควิธีการไหน ตลอดระยะเวลาลงพื้นที่เก็บข้อมูล ผู้วิจัยจึงพยายามที่จะค้นหากระบวนการทำงานที่แท้จริง และในครั้งสุดท้ายที่ผู้วิจัยได้ไปเก็บข้อมูลทั้ง 3 แห่ง ได้มีโอกาสกล่าวขอบพระคุณท่านผู้อำนวยการทั้ง 3 ท่าน และได้สนทนากับท่านเกี่ยวกับสิ่งที่ได้รับจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ทั้ง 3 ท่าน ได้ฝากข้อคิดและทรงสนทนาระหว่างสนทนากับผู้วิจัยขอ นำเสนอ ดังนี้

ผู้อำนวยการโรงเรียนกลางกรุงอีสานศึกษา (ชาย: 52) ได้แสดงความรู้สึกว่า

..... “ผมก็ตั้งใจที่น้องมาที่นี่ คงได้อะไรไปเยอะพอสมควร แต่ก็อาจจะไม่สมบูรณ์ตามต้องการทั้งหมด ก็ดูเอาว่าอันไหนดีไม่ดียังไง อะไรที่พอมีประโยชน์บ้างก็ยินดีมอบให้ ถ้าเห็นว่าการปฏิบัติงานของโรงเรียนเราพอเป็นแนวทางได้บ้าง ก็เอาไปใช้ได้ อยากให้เลือกเอาสิ่งที่เหมาะสมไปปฏิบัตินะ อะไรที่ต้องพัฒนาเราก็ทำต่อ ขอบใจน้องเหมือนกัน วันหลังผ่านไปผ่านมาแถวนี้ก็แวะมาเยี่ยมกันได้ ถ้าน้องมีอะไรใหม่ๆ ดีๆ ก็อย่าลืมเอามาฝากด้วยนะ”.....

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 56) ได้แสดงความรู้สึกว่า

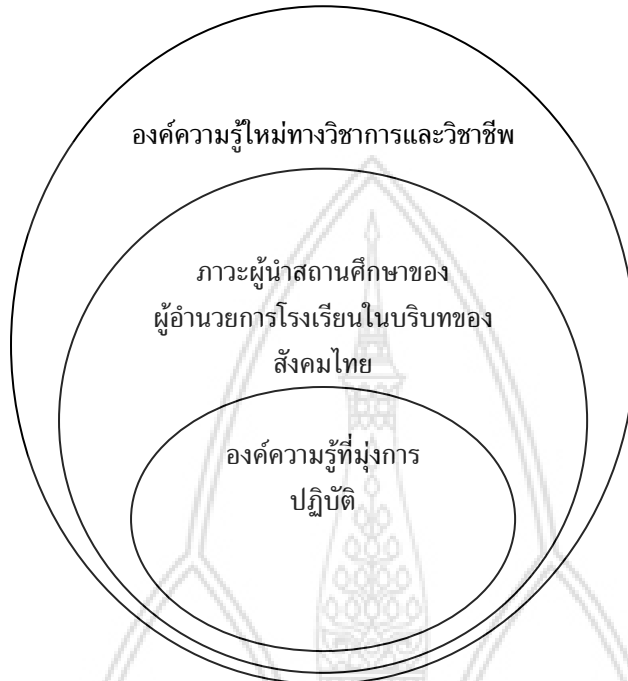
..... “ขอบใจมากที่เลือกโรงเรียนเรา ผอ.ก็ตั้งใจที่น้องมาที่นี่ ขอให้งานวิจัยสำเร็จด้วยดี และเอาไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารการศึกษานะ มาที่นี่ก็เอาสภาพจริงเท่าที่เห็นนั่นละ คงพอเป็นแนวปฏิบัติได้ ถ้าเอาตามทฤษฎีหมดก็คงไม่ไหวหรอก บ้านเราไม่เหมือนเมืองนอก ก็ทำเท่าที่ทำได้นี่ละ”.....

ผู้อำนวยการโรงเรียนชายแดนตะวันตกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ชาย: 50) ได้แสดงความรู้สึกว่า

..... “ถ้าได้อะไรที่เป็นประโยชน์ก็ดีนะ ที่จริงอยากให้อยู่ยาวนานกว่านี้ ผอ.จะได้เรียนรู้อะไรด้วย แต่ก็คงพอได้ข้อมูลบ้างนะ มันก็ยังมีและทฤษฎีกับปฏิบัติไม่เหมือนกันหรอก นักวิชาการบางคนเขาก็คิดไว้สูงเกินจริง ไม่รู้เรื่องกะเราหรอก เราผู้ปฏิบัตินี้ยากกว่าเยอะ มันทำไม่ได้เหมือนเขาหมด ต่างกันหลายอย่าง น้องก็คงเห็นแล้วละว่าเป็นยังไง”.....

ผลที่สืบเนื่องด้านนี้เป็นผลพลอยได้หรือกำไรที่เกิดขึ้นจากการศึกษาปฏิบัติการภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน องค์ความรู้ที่เกิดขึ้นนี้แม้จะเป็นตัวบททฤษฎีที่ผู้วิจัยได้ศึกษาและพยายามถ่ายทอดออกมาให้เห็นภาพปรากฏการณ์ที่สอดคล้องกับการบริหารในทางปฏิบัติและการใช้ศาสตร์ศิลป์ทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน แต่ก็ทำให้สามารถมองเห็นประเด็นสำคัญในทางปฏิบัติที่มีการจัดระบบความคิดและกรอบแนวคิดการดำเนินการที่ชัดเจนและสามารถนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ทางการ

บริหารได้ ซึ่งลักษณะของความรู้ที่เกิดขึ้น คือ เป็นภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนในบริบทของสังคมไทย และ องค์ความรู้ที่มุ่งการปฏิบัติ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ สามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ ดังนี้



ภาพที่ 28 ผลต่อการสร้างองค์ความรู้ใหม่ทางวิชาการและวิชาชีพ

บทสรุปของผลอันสืบเนื่องจากภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน

ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งผู้บริหารได้สร้างขึ้นและนำไปสู่การปฏิบัตินั้น ปรากฏผลสืบเนื่องที่สำคัญได้แก่ ผลที่ปรากฏโดยตรงต่อตัวผู้บริหารเองคือ ชื่อเสียงและเกียรติยศซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นความโดดเด่นในการการบริหารงานอย่างชัดเจน เป็นผลให้ได้รับการยอมรับในความสามารถนำมาซึ่งชื่อเสียงเป็นที่รู้จักในนามผู้บริหารมือทอง ความภูมิใจในตัวเองของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งถือเป็นความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้แสดงความเป็นตัวของตัวเองออกมาผ่านกระบวนการปฏิบัติงานทางการบริหารอันเป็นที่ยอมรับนับถือและเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเป็นแรงบันดาลใจให้เกิดการพัฒนาตนเองเพื่อรักษาความเป็นเอกลักษณ์บุคคลของผู้บริหารโรงเรียนให้ดำรงคงอยู่สืบไป นอกจากนี้แล้วยังสร้างความเป็นผู้บริหารมืออาชีพซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการสร้างภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนในด้านการพัฒนาฝีมือในการเป็นผู้บริหารให้อยู่ในระดับของความเป็นมืออาชีพทำให้เกิดคุณลักษณะทางวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้แสดงออกมาให้เห็นผ่านภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน พฤติกรรมการบริหารแบบมืออาชีพที่แสดงความเป็นเอกลักษณ์บุคคลในการบริหารงาน ความพึงพอใจของบุคลากรครูภายในโรงเรียนต่อตัวผู้บริหารโรงเรียน และความเป็นแบบอย่างในการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

ผลที่เกิดขึ้นต่อนักเรียนและคุณภาพการศึกษา เป็นผลสืบเนื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะถือเป็นเป้าหมายหลักในการจัดการศึกษา การใช้ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลโดยตรงต่อนักเรียนและคุณภาพการศึกษา เพราะไม่ว่าจะเป็นภารกิจใดๆ ก็ย่อมมีเป้าหมายสำคัญไปที่การพัฒนาเด็กนักเรียนทั้งสิ้น สิ่งที่ทำให้เห็นได้อย่างเด่นชัดในส่วนของผลต่อนักเรียนคือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

และคุณภาพของผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษา ส่วนผลต่อคุณภาพการศึกษาในที่นี้คือการปฏิบัติที่ทำให้ระบบการบริหารงานภายในโรงเรียนมีคุณภาพ การขับเคลื่อนการภารกิจทางการศึกษาของโรงเรียนอย่างมีพลวัตสามารถสนองต่อนโยบายและกฎหมายการจัดการศึกษา

ผลที่เกิดขึ้นต่อการรับรู้และการยอมรับของชุมชนและสังคม ซึ่งภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้ในทางปฏิบัตินี้ก็เพื่อเป้าหมายนี้ที่สำคัญ และผลที่ปรากฏก็เป็นการตอบสนองต่อกลุ่มเป้าหมายนี้ สิ่งที่สังคมรับรู้คือ ชื่อเสียงของโรงเรียน และการยอมรับในความสำเร็จรวมถึงคุณภาพของการจัดการศึกษา ปรากฏการณ์ที่แสดงให้เห็น ความไว้วางใจในการส่งบุตรหลานเข้าศึกษาในโรงเรียนดังกล่าว

ผลที่เกิดขึ้นต่อการสร้างองค์ความรู้ใหม่ทางวิชาการและวิชาชีพ ผลสืบเนื่องด้านนี้เป็นผลพลอยได้หรือกำไรที่เกิดขึ้นจากการศึกษาภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ทำให้เกิดองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนในบริบทของสังคมไทย และองค์ความรู้ที่มุ่งการปฏิบัติซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญที่จะนำองค์ความรู้ทางการบริหารการศึกษาไปสู่การขับเคลื่อนภารกิจให้เกิดงานที่บรรลุตามเป้าหมาย และเกิดประโยชน์ต่อการบริหารการศึกษาของไทยต่อไป



บทที่ 8

สรุปผลการศึกษา ข้อสรุปเชิงทฤษฎี และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากในประเด็น “ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน” โดยผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นคำถามที่สำคัญเพื่อเป็นแนวการศึกษาและเป็นกรอบนำไปสู่การค้นหาคำตอบจากปรากฏการณ์อันจะทำให้การวิจัยบรรลุตามวัตถุประสงค์และสามารถสรุปเป็นทฤษฎีฐานรากจากปรากฏการณ์ ดังนี้คือ 1. ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน” จากทรรศนะของผู้ที่เกี่ยวข้องมีลักษณะอย่างไร? 2. เจ็อนไขเชิงสาเหตุของการเกิดภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนคืออะไร? 3. การปฏิบัติ (Action) ของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนประกอบด้วยอะไรบ้างและมีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการปฏิบัติ? 4. ผลที่สืบเนื่อง (Consequence) จากภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนคืออะไร? ซึ่งผู้วิจัยได้ลงพื้นที่เป้าหมายเพื่อค้นหาปรากฏการณ์อันเป็นที่มาของข้อมูลในการคลี่คลายคำตอบ

ขอบเขตในวิจัยประกอบด้วย ขอบเขตด้านระเบียบวิธีวิจัยซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการหาข้อสรุปเชิงทฤษฎีจากการศึกษาวิจัยเพื่อให้คำอธิบายในปรากฏการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งจะนำไปสู่การสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory Study) โดยมีกระบวนการ คือการศึกษาปรากฏการณ์จากทรรศนะ มุมมอง และการให้ความหมายของผู้ที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์ที่ศึกษานั้น การวิเคราะห์เพื่อสร้างมโนทัศน์ (concept) นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาสร้างเป็นมโนทัศน์กรอบแนวคิด และหาความเชื่อมโยงระหว่างมโนทัศน์ต่างๆ เพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างปรากฏการณ์และทฤษฎีที่ชัดเจนอันจะนำไปสู่การสรุปเชิงทฤษฎีในการอธิบายและทำความเข้าใจกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้จะมีลักษณะเป็นข้อสรุปเชิงทฤษฎี (theoretical generating) ตามแนวการศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก (Strauss and Corbin, 1998) การวิเคราะห์เพื่อสร้างมโนทัศน์ (concept) นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาสร้างเป็นมโนทัศน์กรอบแนวคิด และหาความเชื่อมโยงระหว่างมโนทัศน์ต่างๆ เพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างปรากฏการณ์และทฤษฎีที่ชัดเจนอันจะนำไปสู่การสรุปเชิงทฤษฎีในการอธิบายและทำความเข้าใจกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ในด้านเนื้อหา ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของเนื้อหาในการวิจัยได้แก่ ลักษณะของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนจากทรรศนะของผู้ที่เกี่ยวข้อง เจ็อนไขเชิงสาเหตุของการเกิดภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน การปฏิบัติของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติ และผลที่สืบเนื่องมาจากภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนในการวิจัยครั้งนี้จะแสดงถึงวิถีทางที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้สร้างขึ้นจากภาวะผู้นำของตนเอง

กลุ่มเป้าหมายในการวิจัยครั้งนี้ คือผู้บริหารโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนที่แสดงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล หรือมีเอกลักษณ์ทางการบริหารที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่โดดเด่นเป็นแบบฉบับเฉพาะตัวอันเป็นที่ยอมรับ ซึ่งอยู่ในพื้นที่เป้าหมายคือ โรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในการได้มาซึ่งพื้นที่เป้าหมายและกลุ่มเป้าหมายการวิจัยในครั้งนี้ใช้การกำหนดเกณฑ์และเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive) โดยจำนวนผู้บริหารหรือโรงเรียนที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้พิจารณาตามความเหมาะสมและความต้องการข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพื่อเชื่อมโยงสู่การสรุป

ผลการวิจัย สำหรับระยะเวลาในการศึกษา ผู้วิจัยกำหนดระยะเวลาในการวิจัย 15 เดือน ในการลงพื้นที่ที่จะมีการแบ่งช่วงเวลาของการลงพื้นที่เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากครั้งนี้ มีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงปรากฏการณ์โดยเฉพาะ กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลจะมีการใช้วิธีการที่หลากหลาย ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดกรอบของการเก็บรวบรวมข้อมูลโดย การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (participatory observation) การสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) ในส่วนของการบันทึกข้อมูลนั้นจะมีลักษณะเป็นข้อมูลเชิงบรรยาย (descriptive data) โดยบรรยายเกี่ยวกับ เหตุการณ์จริงที่เกิดขึ้นทางการบริหาร พฤติกรรมและกระบวนการทำงานที่สอดคล้องกับการสร้างภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ประสบการณ์ของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง เรื่องเล่าจากสภาพการดำเนินงานของโรงเรียนโดยละเอียดอาศัยหลักฐานอ้างอิงเชิงประจักษ์ ข้อมูลอย่างละเอียดที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลนี้จะนำไปสู่ความเข้าใจถึงความหมายที่แฝงอยู่ในปรากฏการณ์ ประสบการณ์ตรง เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่มีความสอดคล้องกับประเด็นทฤษฎี ซึ่งจะช่วยให้ผู้วิจัยสามารถตีความหมายของสิ่งที่เกิดขึ้น และเชื่อมโยงไปสู่การสังเคราะห์เพื่อสรุปทฤษฎี

ก่อนการนำเสนอผลการวิจัย ขอนำเสนอสัญลักษณ์ในโปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ผู้วิจัยได้นำมาใช้ในการสร้างแผนภาพความสัมพันธ์ของกรอบแนวคิดต่าง ๆ (Concept) เพื่อให้ผู้อ่านเกิดความเข้าใจในการตีความแผนภาพ ดังนี้

= =	: is associated with	มีความสัมพันธ์กับ
[]	: is part of	เป็นส่วนประกอบของ
= >	: is cause of	เป็นสาเหตุของ
<.>	: contradicts	มีความขัดแย้งกัน
Isa	: is a	หมายถึง คือ
* }	: is property of	เป็นคุณสมบัติ/คุณลักษณะของ

ผลการวิจัยมีลักษณะเป็นข้อสรุปเชิงทฤษฎี (theoretical generating) ตามแนวการศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก (Strauss and Corbin, 1998) ซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอผลการศึกษาและข้อสรุปเชิงทฤษฎี ดังนี้

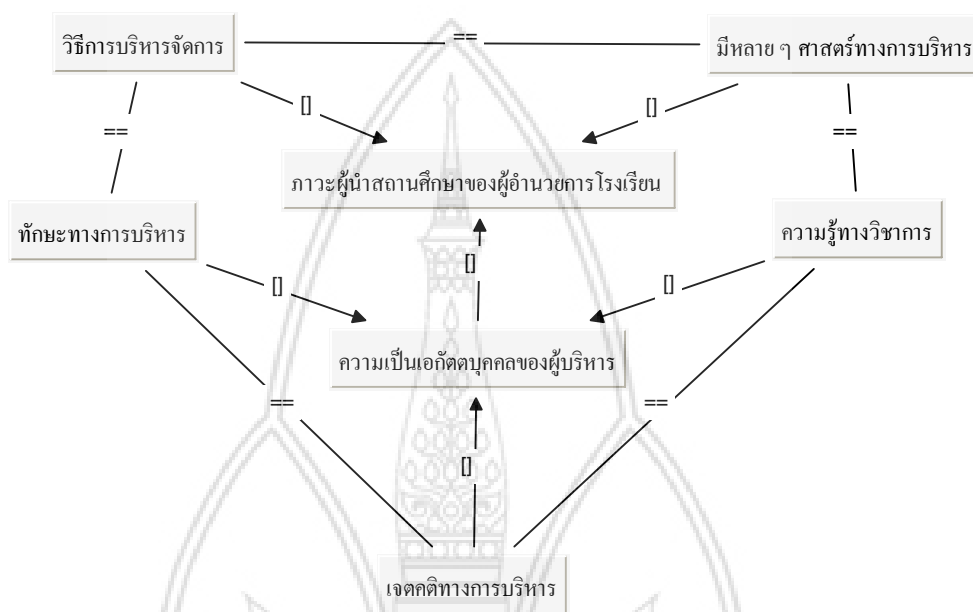
1. สรุปผลการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ตั้งอยู่บนกรอบคำถามการวิจัยที่สำคัญเพื่อคลี่คลายให้เห็นถึงคำตอบที่สำคัญอันจะนำมาสู่ข้อสรุปซึ่งเป็นผลของการวิจัยครั้งนี้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอนำเสนอผลการศึกษาตามประเด็นคำถามการวิจัยเพื่อแสดงให้เห็นคำตอบที่ผู้วิจัยได้ค้นพบและหยิบยกเอากข้อมูลที่จะไขไปสู่ข้อสรุปเชิงทฤษฎีต่อไป การสรุปผลการศึกษาตามประเด็นคำถามการวิจัยขอนำเสนอดังนี้

1) “ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน” จากทรรศนะของผู้ที่เกี่ยวข้องมีลักษณะอย่างไร?

จากนันทรรศนะของบุคลากรที่อยู่ในพื้นที่เป้าหมายของการวิจัย เป็นทรรศนะที่มีความสอดคล้องกันหลายประการ ซึ่งในที่นี้ผู้วิจัยได้หยิบยกทรรศนะที่แสดงให้เห็นถึงคำสำคัญที่จะแสดงให้เห็นถึงมุมมองเกี่ยวกับภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยพิจารณาจากพฤติกรรมของผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นหลัก ซึ่งจากข้อมูลที่ได้แสดงให้เห็นว่า บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องมองภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนว่าเป็นการปฏิบัติ ปรากฏพยานที่เห็นได้ชัดคือ คำที่ปรากฏในการให้สัมภาษณ์ และ

พฤติกรรมทางการบริหารที่โรงเรียนได้ดำเนินการภายใต้นโยบายของผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีอัตลักษณ์ทางการบริหารที่แตกต่างกันซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอในบทที่ 4 อีกประเด็นที่สังเกตเห็นได้ชัดคือ ระบบงานบริหารที่ผู้อำนวยการโรงเรียนได้มอบหมายภารกิจในฝ่ายต่างๆ ที่มีระบบโครงการสร้างการบริหารที่เห็นได้ชัดซึ่งแม้ว่าจะมีการกำหนดฝ่ายบริหารที่สอดคล้องกับนโยบายการบริหารโรงเรียนของกระทรวงศึกษาธิการ แต่ก็มีลักษณะการดำเนินงานภายในที่อิงบริบทของโรงเรียนและชุมชนทำให้วิธีการปฏิบัติแตกต่างกันออกไป



ภาพที่ 29 ลักษณะของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน

จากปรากฏการณ์ที่แสดงให้เห็นและข้อมูลเชิงคุณภาพจากทรศนะต่าง ๆ สามารถหลอมรวมให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน คือ ภาพของการปฏิบัติทางการบริหารที่มีรูปแบบอย่างชัดเจนในทางปฏิบัติโดยเริ่มมองมาจากการใช้ความเป็นผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนผ่านการกำหนดโครงสร้างการบริหาร การมอบหมายงาน การดำเนินงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การติดตามและการประเมินงานอย่างเป็นขั้นตอน และค่าที่ปรากฏเป็นมโนทัศน์ทางการปฏิบัติทางการบริหารต่างๆ เป็นประจักษ์พยานที่สอดคล้องกันว่า การที่จะสามารถมองเห็นภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนของผู้อำนวยการโรงเรียนได้นั้น จะต้องมองที่ภาพลักษณ์ทางการปฏิบัติ และสิ่งที่ตัวผู้อำนวยการได้ลงมือทำไม่ว่าจะลงมือกระทำด้วยตนเองหรือกระทำผ่านการมอบหมายงานซึ่งจะเป็นกระจกฉายภาพของการใช้ภาวะผู้นำที่แสดงออกมาจากตัวผู้อำนวยการ ทำให้ทราบได้ว่า ตัวผู้อำนวยการโรงเรียนได้ใช้ความเป็นผู้นำในทางปฏิบัติอย่างไร และการปฏิบัติใดที่แสดงอัตลักษณ์ทางการบริหาร ซึ่งมาจากความเป็นเอกัตบุคคลภายใต้ความเชื่อหรือภูมิหลังบางประการที่แตกต่างกัน

การปฏิบัติใด ๆ ที่กล่าวถึงหรือดำเนินการย่อมจะปฏิเสธไม่ได้ว่าจะต้องอ้างอิงถึงหลาย ๆ ศาสตร์ทางการบริหาร ศาสตร์ในที่นี่หมายถึงรวมถึง แนวทาง แบบแผน เทคนิค หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ฯลฯ ที่ตั้งผู้บริหารนำมาเป็นพื้นฐานทางความคิดและความเชื่อในการบริหาร ตลอดจนนำมาเป็นเครื่องมือทางการบริหารงานโรงเรียน ดังรูปแบบการบริหารงานโรงเรียนที่ผู้วิจัยได้นำเสนอของทั้ง 3 พื้นที่เป้าหมายซึ่งแสดงให้เห็นว่าการดำเนินการใด ๆ ของโรงเรียนก็ตามจะต้องอยู่ภายใต้หลักการทางวิชาการทั้งสิ้น และไม่มีผู้บริหารท่าน

ใดที่ปฏิเสธว่าบริหารอย่างไม่มีหลักการ ไม่อิงทฤษฎี หรือไม่อิงศาสตร์ทางการบริหาร แต่ทว่า ภายใต้หลักที่ยึดถืออันนั้นจะมีความแตกต่างในปฏิกิริยาของรายละเอียดซึ่งทั้งนี้ก็ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยบางประการทางการบริหารที่ส่งผลต่อการนำเอาหลักวิชาการไปสู่การปฏิบัติในโรงเรียนที่แตกต่างกัน

ความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนเป็นตัวกำหนดลักษณะของการปฏิบัติทางการบริหารหรือภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนที่แตกต่างกันออกไป ภาพลักษณ์ที่แสดงออกมาก็มีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ซึ่งหากจะมองให้เห็นความสอดคล้องจะต้องมองในเชิงทฤษฎี คือ “การบริหารงานอย่างหลากหลายภายใต้ทฤษฎีที่หลากหลาย” คือไม่ว่าจะมีอัตลักษณ์ทางการบริหารของตนเองอย่างไรก็ตามก็ต้องอิงหลักทางวิชาการอยู่เสมอ

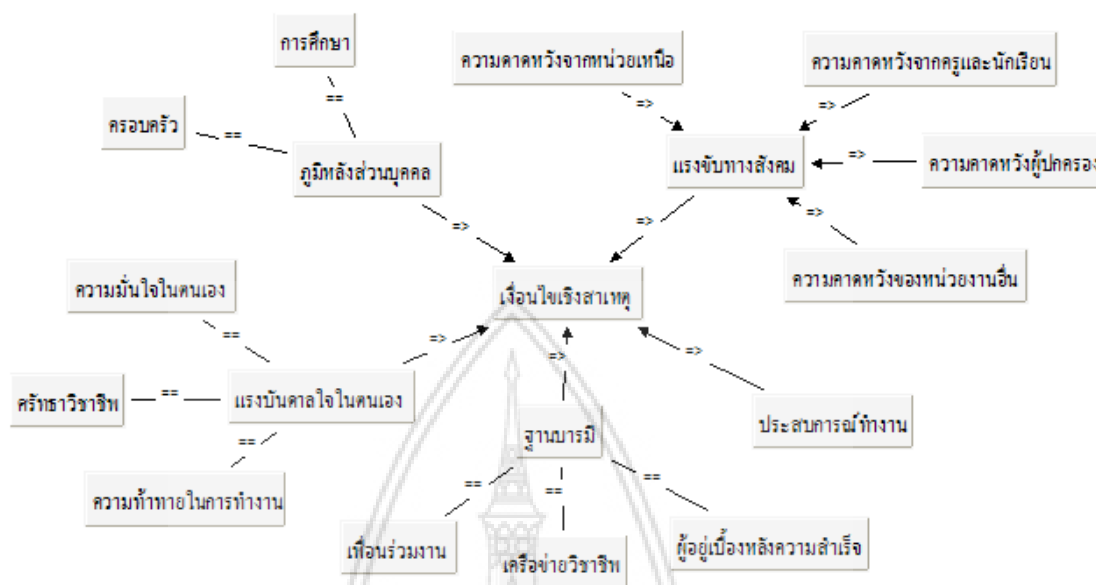
ความเป็นเอกัตบุคลของผู้บริหารโรงเรียน จากการลงพื้นที่เป้าหมายการวิจัยและการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำให้ผู้วิจัยค้นพบว่าความเป็นเอกัตบุคลประกอบด้วย 3 ประการ ดังนี้คือ ความเป็นเอกัตบุคลด้านความรู้ทางการบริหาร ความเป็นเอกัตบุคลด้านทักษะทางการบริหาร ความเป็นเอกัตบุคลด้านเจตคติทางการบริหาร

ความเป็นอัตลักษณ์ของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ อัตลักษณ์ในการรับรู้ตนเองของผู้บริหารโรงเรียน อัตลักษณ์ในการรับรู้ของบุคคลอื่นและสังคม

การคงอยู่ของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน สิ่งที่แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนได้เกิดขึ้นและดำรงคงอยู่ ได้แก่ ความยึดมั่นในอุดมการณ์ทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน การพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียน และความกลมกลืนระหว่างภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนกับวัฒนธรรมโรงเรียน

2) เงื่อนไขเชิงสาเหตุของการเกิดภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนคืออะไร?

ผู้วิจัยก็ได้ค้นหาเงื่อนไขเชิงสาเหตุของการเกิดภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน โดยมุ่งประเด็นไปตั้งแต่ภูมิหลังและเส้นทางของการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหาร รวมถึงการสร้างอัตลักษณ์ทางการบริหารอันเกิดจากประสบการณ์ในความเป็นเอกัตบุคล ซึ่งได้ข้อมูลจากหลายฝ่ายทั้งตัวผู้บริหาร บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ บุคลากรครู รวมถึงชุมชน ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในภารกิจของโรงเรียน ได้คำตอบสำหรับคำถามการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 30 เจ็อนไซเซ็งสาเหตุของการเกิดภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน

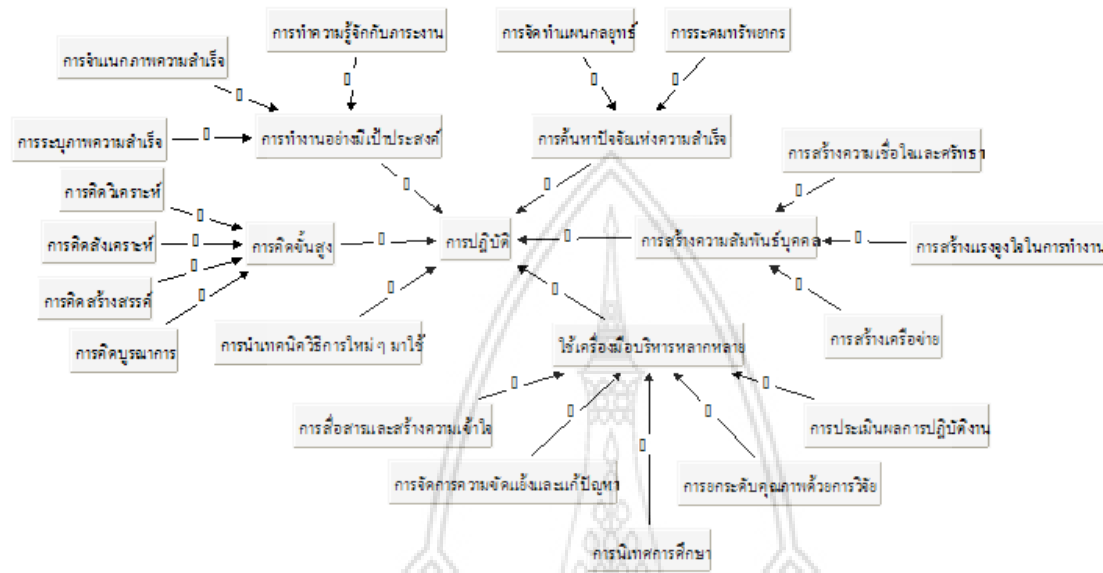
ภูมิหลังส่วนบุคคล ปัจจัยนี้ถือเป็นประเด็นสำคัญพื้นฐานในการหล่อหลอมให้บุคคลคนหนึ่ง เติบโตขึ้นมา มีภาวะผู้นำ และเป็นก้าวแรกของเส้นทางการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำ นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของภูมิหลังส่วนบุคคลของการสร้างภาวะผู้นำ ได้แก่ ครอบครัว และการศึกษา

แรงบันดาลใจในตนเอง ปัจจัยนี้ถือว่ามีผลสำคัญอย่างยิ่งต่อการเกิดขึ้นของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน เนื่องจากแรงบันดาลใจนี้เป็นแรงขับภายในที่ผลักดันให้ตัวผู้บริหารเกิดภาวะผู้นำในตนเอง (Self leadership) ความพยายามในการสร้างอัตลักษณ์ทางการบริหารที่มีแบบฉบับเป็นของตนเอง ภายใต้ความเป็นเอกัตบุคคลของผู้บริหารเริ่มต้นขึ้นจากแรงบันดาลใจของตนเอง องค์ประกอบที่สำคัญที่ผู้วิจัยค้นพบจากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับแรงบันดาลใจในตนเอง ประกอบด้วย ศรัทธาวิชาชีพ อยากรลอง และความมั่นใจว่าเราก้ทำได้

แรงขับของสังคม ปัจจัยด้านแรงขับทางสังคมเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นสืบเนื่องมาหลังจากที่ผู้อำนวยการได้ก้าวขึ้นสู่ความเป็นผู้บริหารแล้ว ได้แก่ ความคาดหวังจากครูและนักเรียน ความคาดหวังจากผู้ปกครองและชุมชน ความคาดหวังจากหน่วยงานเหนือ ความคาดหวังจากหน่วยงานและองค์กรอื่นๆ ในสังคม

ฐานบารมี ฐานอำนาจที่ผู้อำนวยการสร้างขึ้นจากความเป็นเอกัตบุคคลในตนเอง เพื่อให้ตนเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในระดับต่างๆ เป็นการแสดงจุดยืนอย่างภาคภูมิและมั่นคง ฐานบารมีของผู้อำนวยการโรงเรียนประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน เครือข่ายวิชาชีพ และผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จ

3) การปฏิบัติ (Action) ของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประกอบด้วยอะไรบ้างและมีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการปฏิบัติ?



ภาพที่ 31 ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน

ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนที่ค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกับตัวบททฤษฎีทางการบริหารที่นักการศึกษาได้นำเสนอไว้ และก็มีข้อมูลบางส่วนที่แตกต่างออกไปในแง่ของการปฏิบัติ ปฏิบัติการภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนเป็นปฏิบัติการเพื่อบริหารและขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาที่ผู้อำนวยการได้ดำเนินการและปฏิบัติด้วยวิธีการที่เป็นอัตลักษณ์และแตกต่างกันออกไปตามความเป็นเอกลักษณ์บุคคล ประกอบด้วย

การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การสร้างภาพความสำเร็จที่คาดหวัง เป็นจุดเริ่มต้นของการทำงานร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน และเอื้อต่อการวางแผนในการทำงาน เพราะเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ผู้อำนวยการพยายามให้เกิดขึ้นภายในโรงเรียน และการมองในสิ่งที่ตรงกันของบุคลากรในโรงเรียน การสร้างภาพความสำเร็จที่คาดหวังนี้ ไม่ใช่ความเพ้อฝันหรือความหวังที่อยู่เหนือความเป็นจริง แต่เป็นภาพที่สามารถเกิดขึ้นได้จริงในทางปฏิบัติในโรงเรียน ซึ่งแต่ละโรงเรียนจะวาดภาพความสำเร็จไว้แตกต่างกันตามศักยภาพ ความพร้อมและโอกาสของโรงเรียน นอกจากนี้ภาพที่สร้างขึ้นก็ไม่ได้เกิดขึ้นจากฝีมือของผู้อำนวยการเพียงคนเดียวแต่จะต้องเกิดขึ้นจากการมองภาพร่วมกันของบุคลากรเพื่อให้เกิดการมองเป้าหมายความสำเร็จที่ตรงกันและจะได้ก้าวไปถูกทาง และภาพความสำเร็จของโรงเรียนก็สามารถมีได้มากกว่า 1 ภาพ คำว่าภาพความสำเร็จครอบคลุมคำว่า วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ ผลหรือประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง ทั้งในระดับแผนปฏิบัติการโรงเรียน แผนพัฒนางานด้านต่าง ๆ โครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนรวมถึงแผนการจัดการเรียนรู้ระดับชั้นเรียนด้วย ซึ่งทุกคำที่กล่าวมาล้วนเป็นการมองภาพความสำเร็จที่ปรารถนาจะให้เกิดขึ้นหลังจากดำเนินการในภารกิจนั้นแล้ว ซึ่งขั้นตอนสำคัญในการสร้างภาพความสำเร็จ ประกอบด้วย การทำความรู้จักกับภาระงาน เมื่อเกิดความเข้าใจในภาระงานที่ตรงกันก็จะทำให้งานนั้นสามารถดำเนินการไปได้อย่างถูกต้องทิศทาง การจำแนกภาพความสำเร็จที่เป็นไปได้ การจำแนกภาพ

ความสำเร็จที่เป็นไปได้วันนี้ จะทำให้รู้ว่าการขับเคลื่อนภารกิจ การปฏิบัติงาน โครงการ และกิจกรรมของโรงเรียน จะปรากฏผลเชิงประจักษ์ออกมาอย่างไรบ้าง การระบุภาพความสำเร็จที่ควรเกิดขึ้นและเป็นไปได้สูงสุด เมื่อสามารถมองเห็นภาพความสำเร็จที่ควรเกิดขึ้น และเป็นไปได้สูงสุดแล้วก็จะนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน เป้าหมายภารกิจของโรงเรียนในองค์กรรวม เป้าหมายการดำเนินงานโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีทิศทางและมีความเหมาะสมเป็นไปได้จริง

การค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จ เป็นปฏิบัติการสำคัญสืบเนื่องมาจากการระบุเป้าประสงค์หรือภาพความสำเร็จที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งจากการลงพื้นที่วิจัยพบว่า 2 สิ่งสำคัญในการค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จคือ การวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย การมองภาพความสำเร็จที่คาดหวังเป็นเป้าประสงค์ การระดมความคิด เพื่อหากลยุทธ์วิธีการที่หลากหลาย การเลือกบูรณาการกลยุทธ์และวิธีที่เหมาะสมสามารถดำเนินการได้ การวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์สู่การวางแผนทางระดับปฏิบัติเพื่อขับเคลื่อนภารกิจ และการระดมทรัพยากร ได้แก่ การใช้ทรัพยากรในโรงเรียนอย่างคุ้มค่า โดยมีการสำรวจทรัพยากรในโรงเรียนและจัดทำสารสนเทศทรัพยากรใน การระบุขอบเขตการใช้ทรัพยากรต่างๆ การกำหนดผู้รับผิดชอบดูแลและให้บริการและการระดมทรัพยากรจากภายนอก โดยมีการสำรวจทรัพยากรจากชุมชนและหน่วยงานใกล้เคียงที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา การประสานความร่วมมือกับแหล่งทรัพยากรนั้นเพื่อขอความอนุเคราะห์ และการบริหารทรัพยากร

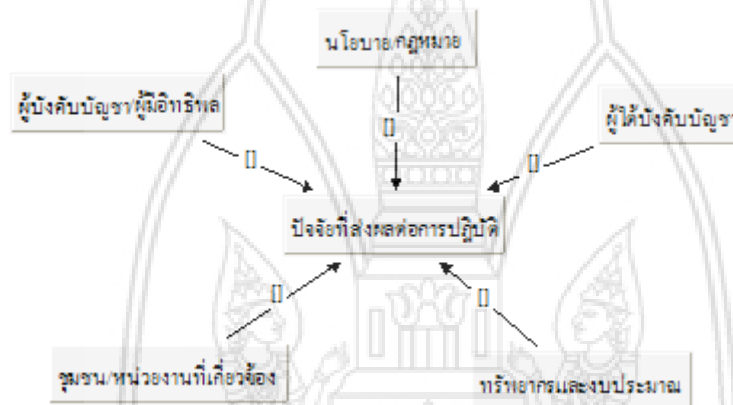
การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ การสร้างความเชื่อใจและศรัทธาโดยผู้อำนวยการ ต้องวางตนเหมาะสม ปฏิบัติงานเป็นตัวอย่าง สร้างความคุ้นเคย และแสดงความจริงใจให้ประจักษ์ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยมีการให้ผลตอบแทนในพฤติกรรมเชิงบวก มีการร่วมกันตัดสินใจ การให้ข้อติชมเชิงสร้างสรรค์ การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี การพัฒนาวิชาชีพให้ก้าวหน้าตลอดเวลา รวมทั้งการหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่บั่นทอนแรงจูงใจ และการสร้างเครือข่าย โดยมีการสร้างเครือข่ายวิชาชีพ การสร้างเครือข่ายผู้ปกครอง การสร้างเครือข่ายศิษย์เก่า การสร้างเครือข่ายองค์การ, หน่วยงาน และสถาบันทางสังคม

การใช้เครื่องมือทางการบริหารที่หลากหลาย ได้แก่ การสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ประกอบด้วย การสื่อสารด้วยการประชุม การสื่อสารผ่านหนังสือราชการ การสื่อสารผ่านกลุ่มหัวหน้าหรือตัวแทน การสื่อสารผ่านโทรศัพท์ และการสื่อสารผ่านการสนทนาบอกเล่า การจัดการความขัดแย้งและแก้ปัญหา โดยมีขั้นตอนคือ การทำความเข้าใจกับความขัดแย้งและปัญหา การหาสาเหตุของข้อขัดแย้งหรือปัญหา การรวบรวมข้อมูลและระบุแนวทางจัดการความขัดแย้งและแก้ปัญหา การดำเนินการจัดการความขัดแย้งและแก้ปัญหา การนิเทศการศึกษา ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี ได้แก่ การเยี่ยมชมเรียนการสอน การสังเกตการสอน ในชั้นเรียน การสนทนาทางวิชาการ การประชุม การเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ การเชิญสถานประกอบมาสาธิต อุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ การไปศึกษาดูงานตามหน่วยงานและการดูนิทรรศการ การสาธิตการสอน การจัดแหล่งและบริการทางวิชาการ การให้คำปรึกษาแนะนำ การส่งครูไปฝึกงาน การสัมมนาเสนอแผนการสอน การสัมมนาเสนอผลงาน การสัมมนาสรุปผลการสอน การจัดประกวด และการร่วมกันวิจัยในชั้นเรียน โดยมีขั้นตอนการนิเทศ คือ ขั้นวางแผน (Planning) ขั้นการจัดโครงการ (Organizing) ขั้นการนำเข้าสู่การปฏิบัติ (Leading) ขั้นการควบคุม (Controlling) และขั้นประเมินผล (Appraising) การยกระดับคุณภาพด้วยการวิจัย ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้คือ การสำรวจปัญหาหรือจุดพัฒนา การรวบรวมข้อมูล การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และการสะท้อนผลการวิจัยเพื่อพัฒนางานให้สมบูรณ์ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การประเมินคน การประเมินการปฏิบัติงาน และการจัดทำหลักฐานการประเมิน

การนำเทคนิควิธีการใหม่ๆ มาใช้บริหารงานโรงเรียน ได้แก่ การบริหารงานด้วย Balance Score Card (BSC) ซึ่งมีขั้นตอนการทำงาน คือ การศึกษารายละเอียดของงาน การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานและการกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน การจัดทำแผนปฏิบัติการ การลงมือ

ปฏิบัติกิจกรรม ปฏิบัติงาน การตรวจสอบข้อมูล ปรับปรุงแก้ไขการทำงาน การประเมินผลและวัดผลสรุป รายงาน โดยสิ่งที่จะต้องดำเนินการมีดังนี้คือ จะต้องมีการจัดประชุมครูและบุคลากรภายในโรงเรียน จะต้องกำหนดให้โรงเรียนจัดทำพันธสัญญาในระดับต่าง ๆ ดำเนินการจัดทำแผนงานระยะสั้น แต่งตั้งกรรมการติดตามตรวจสอบ และปรับปรุงวิธีการทำงาน และจะต้องมีการ แต่งตั้งกรรมการประเมินผล วัดผล สรุปผล และรายงานสู่สาธารณชนและหน่วยเหนือ

การคิดขั้นสูงของผู้บริหาร ได้แก่ การคิดเชิงวิเคราะห์ มีกระบวนการ คือ การตีความ การแสวงหาความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่จะวิเคราะห์ การสังเกต และการตั้งคำถามเพื่อนำไปสู่การคลี่คลายคำตอบ และการระบุความสัมพันธ์เชิงเหตุผล การคิดเชิงสังเคราะห์ มีกระบวนการ คือ การรวบรวมข้อมูล การจำแนกแยกแยะด้วยการวิเคราะห์ การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ และการหลอมรวมองค์ประกอบเพื่อสร้างอัตลักษณ์ใหม่ การคิดเชิงสร้างสรรค์ มีกระบวนการ คือ การตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ๆ คิดนอกกรอบบนพื้นฐานของเหตุผล และการสร้างแนวปฏิบัติอย่างสร้างสรรค์ และการคิดเชิงบูรณาการ มีกระบวนการ คือ ตั้ง “แกนหลัก” ในการคิด วิเคราะห์องค์ประกอบที่สัมพันธ์กับแกนหลัก เชื่อมโยงองค์ประกอบกับแกนหลัก และวิพากษ์เพื่อให้เกิดการบูรณาการที่สมบูรณ์



ภาพที่ 32 ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน

จากการลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพในพื้นที่เป้าหมายนั้น ผู้วิจัยขอเสนอปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นประเด็นร่วม ดังนี้

นโยบาย/กฎหมาย นโยบายและกฎหมายทางการศึกษาถือเป็นเข็มทิศสำคัญที่จะชี้้นำให้การขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาดำเนินไปตามแนวนโยบายนั้น โรงเรียนถือว่าเป็นระดับปฏิบัติการที่ถูกกำหนดและควบคุมด้วยกฎหมายและนโยบายการศึกษาอย่างชัดเจน จึงมองดูเหมือนว่าการบริหารการศึกษจะเป็นเสมือนกลไกที่สนองต่อการขับเคลื่อนนโยบายที่มีความแปรปรวนและความไม่คงที่ ความเป็นเอกภาพของนโยบายและกฎหมายทางการศึกษาจึงเป็นความคาดหวังหนึ่งของผู้บริหารปรารถนาที่จะให้เกิดขึ้นในสังคมไทย

ผู้บังคับบัญชา/ผู้มีอิทธิพลต่อการทำงาน โดยผู้บังคับบัญชาที่อยู่ในระดับสูงกว่ามีอิทธิพลโดยตรงต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทั้งในด้านวิสัยทัศน์การทำงาน แนวคิดการทำงาน นโยบายการทำงาน และความเป็นเอกัตบุคคลของผู้บังคับบัญชาแต่ละท่าน

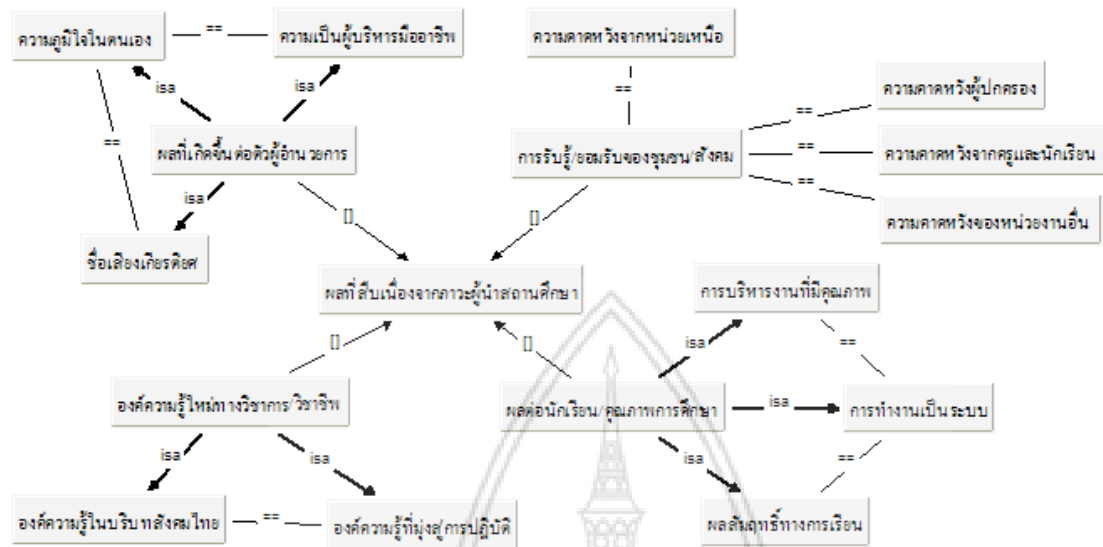
ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ บุคลากรครู บุคลากรฝ่ายสนับสนุน นักการภารโรง รวมถึงนักเรียน ในโรงเรียน บุคคลกลุ่มนี้มีความเกี่ยวข้องโดยตรงต่อภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนของผู้อำนวยการโรงเรียน เนื่องจากมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการกิจของโรงเรียน ทั้งในด้านการขับเคลื่อนภารกิจของโรงเรียนและผลที่ปรากฏขึ้นต่อกลุ่มเป้าหมายของการจัดการศึกษา บุคลากรในโรงเรียนมีหลายกลุ่ม ซึ่งแต่ละกลุ่มก็มีอิทธิพลต่อการทำงานแตกต่างกันออกไปตามบริบท สิ่งที่น่าทึ่งที่สุดอันจะเป็นอุปสรรคขัดขวางปฏิบัติการภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนคือ ทศนคติทางลบที่บุคลากรมีต่อตัวผู้บริหาร

ชุมชน/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ปัจจัยด้านนี้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผูกพันกับปฏิบัติการภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนของผู้อำนวยการโรงเรียนมาตั้งแต่ต้น คือ การเกิดขึ้นของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ก็มีปัจจัยเชิงสาเหตุหนึ่งที่มาจากชุมชนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นแรงกดดันและความคาดหวังต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่ผู้อำนวยการเองจะต้องตอบสนองต่อแรงกดดันดังกล่าวเพื่อให้สามารถจัดการศึกษาให้ปรากฏผลอันเป็นที่พึงพอใจของกลุ่มความคาดหวังต่าง ๆ ภาพลักษณ์ที่ปรากฏต่อชุมชนเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดการยอมรับและความร่วมมือในโอกาสต่าง ๆ สมาคมผู้ปกครองและสมาคมศิษย์เก่าก็เป็นอีกกลุ่มหนึ่งที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน และก็มีอิทธิพลต่อการทำงานของโรงเรียนด้วย อิทธิพลของหน่วยงานและองค์การต่าง ๆ ในชุมชนก็เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่ผู้อำนวยการโรงเรียนเห็นว่ามีผลกระทบโดยตรงต่อปฏิบัติการภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนของผู้อำนวยการโรงเรียนได้รับอิทธิพลจากปัจจัยด้านชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม นอกจากนี้ปัจจัยดังกล่าวยังเป็นเหมือนดาบสองคมที่เป็นทั้งปัจจัยสนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินภารกิจทางการศึกษาในด้านต่าง ๆ และในทางกลับกันก็อาจเป็นอุปสรรคหรือปัจจัยชะลอการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาได้ ทั้งนี้การรับรู้ภาพลักษณ์ของโรงเรียนและความศรัทธาที่ชุมชนมีต่อโรงเรียนเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้ปัจจัยดังกล่าวให้การตอบสนองต่อโรงเรียนในด้านใด

ทรัพยากรและงบประมาณ เป็นปัจจัยที่สำคัญมากในแง่ของปัจจัยสนับสนุนและส่งเสริมการจัดการศึกษา โรงเรียนใดที่มีความพร้อมในด้านของทรัพยากรและงบประมาณก็แสดงว่ามีความพร้อมในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ แต่อีกสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญคือ ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรและงบประมาณ เพราะความสำเร็จไม่ได้อยู่ที่การมีทรัพยากรและงบประมาณอย่างเพียงพอ แต่ความสำเร็จอยู่ที่ความสามารถของการบริหารจัดการและการใช้ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนเพื่อการระดมทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์แก่การจัดการศึกษาอย่างสูงสุด

4) ผลที่สืบเนื่อง (Consequence) จากภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนคืออะไร?

ข้อมูลที่น่าสนใจในบทนี้มุ่งแสดงให้เห็นถึงผลอันสืบเนื่องมาจากภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งการเกิดขึ้นของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนย่อมส่งผลต่อหลายด้านทั้งตัวผู้บริหารเอง โรงเรียนและชุมชน ซึ่งผลที่ปรากฏนั้นเป็นผลเชิงบวกที่มีคุณค่าและประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยิ่ง โดยผลดังกล่าวสามารถจำแนกออกเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้



ภาพที่ 33 ผลที่สืบเนื่องจากการภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน

ผลที่เกิดขึ้นต่อตัวผู้บริหารโรงเรียน

ผลที่เกิดขึ้นนี้เป็นผลโดยตรงที่ชัดเจนที่สุดสำหรับตัวผู้บริหารโรงเรียน เป็นผลของการกระทำหรือการทำงานที่ผู้ปฏิบัติได้รับด้วยตนเอง การสร้างภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนและการนำไปปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนนั้นย่อมเกิดผลทางบวกในแง่ของความพยายามและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ทำดีย่อมได้ดี นั่นเอง ผลที่เกิดขึ้นต่อตัวผู้บริหารได้แก่

ชื่อเสียงเกียรติยศ เป็นที่แน่นอนว่าการที่ผู้บริหารโรงเรียนได้ใช้ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารงานโรงเรียน ย่อมแสดงให้เห็นความโดดเด่นในการการบริหารงานอย่างชัดเจน จึงเป็นผลให้ได้รับการยอมรับในความสามารถ นำมาซึ่งชื่อเสียงเป็นที่รู้จักในนามผู้บริหารมือทอง การสร้างคุณความดีเปรียบเสมือนการปลูกดอกไม้ที่ส่งกลิ่นหอมฟุ้งกระจายไปทุกหนทุกแห่ง แม้ผู้ใดได้ยลในความงามและกลิ่นหอมของดอกไม้ต่างก็มีความนิยมชมชอบและชื่นชมในภาพลักษณ์และกลิ่นอันหอมหวานนั้น เช่นเดียวกับการใช้ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนในทางปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนที่ก่อให้เกิดคุณานุประการอันมีคุณค่าต่อการศึกษา คุณความดีก็จะฟุ้งซรกระจายไปไกลเป็นที่กล่าวขานในชื่อเสียงอันเป็นเกียรติยศประดับตนของผู้บริหารอย่างสมภาคภูมิ

ความภูมิใจในตนเอง เป็นความรู้สึกส่วนบุคคลที่เกิดขึ้นในตัวของผู้บริหารเองภายหลังจากความสำเร็จในการแสดงจุดยืนของความเป็นเอกัตบุคคคล ที่ได้สร้างอัตลักษณ์ทางการบริหารขึ้นมาซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ใช้คำว่า ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน การที่ผู้บริหารสามารถสร้างสิ่งที่เรียกว่าเป็นภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถยึดถือเป็นแบบอย่างที่ดีงามในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนก็จะทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้แสดงความเป็นตัวเองออกมาผ่านกระบวนการปฏิบัติงานทางการบริหารอันเป็นที่ยอมรับนับถือและเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผลด้านความภูมิใจนั้นนอกจากจะทำให้เกิดความสุขทางใจในเบื้องต้นแล้วยังครอบคลุมถึงแรงบันดาลใจให้เกิดการพัฒนาตนเองเพื่อรักษาความเป็นเอกัตบุคคคลของผู้บริหารโรงเรียนให้ดำรงคงอยู่สืบไป

ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ เป็นผลสืบเนื่องมาจากการสร้างภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนในด้านการพัฒนาฝีมือในการเป็นผู้บริหารให้อยู่ในระดับของความเป็นมืออาชีพ ความเป็นมืออาชีพนี้

เป็นผลที่ปรากฏอย่างชัดเจนซึ่งประกอบด้วยตัวแปรที่สามารถสังเกตเห็นและเป็นประจักษ์พยานได้ว่า ผู้อำนวยการท่านนั้นมีความสามารถในการสร้างวิถีทางในการเป็นผู้นำในทางปฏิบัติจนถือได้ว่าเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ปัจจัยอันสืบเนื่องมาจากความเป็นมืออาชีพที่เกิดขึ้นโดยตรงต่อตัวผู้อำนวยการได้แก่ การเกิดคุณลักษณะทางวิชาชีพของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ได้แสดงออกมาให้เห็นผ่านปฏิบัติการภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน พฤติกรรมการบริหารแบบมืออาชีพที่แสดงความเป็นเอกลักษณ์บุคคลในการบริหารงาน ความพึงพอใจของบุคลากรครูภายในโรงเรียนต่อตัวผู้อำนวยการโรงเรียน และความเป็นแบบอย่างในการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

ผลที่เกิดขึ้นต่อนักเรียนและคุณภาพการศึกษา

เป็นผลสืบเนื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะถือเป็นเป้าหมายหลักในการจัดการศึกษา การใช้ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนของผู้อำนวยการโรงเรียนย่อมส่งผลโดยตรงต่อนักเรียนและคุณภาพการศึกษา เพราะไม่ว่าจะเป็นภารกิจใด ๆ ก็ย่อมมีเป้าหมายสำคัญไปที่การพัฒนานักเรียนทั้งสิ้น สิ่งที่ทำให้เห็นได้อย่างเด่นชัดในส่วนของผลต่อนักเรียนคือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และคุณภาพของผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษา ส่วนผลต่อคุณภาพการศึกษาในที่นี้จะเป็นการมองในองค์รวมระดับโรงเรียนโดยจะมองไปที่ระบบการบริหารงานที่มีคุณภาพ การขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรอย่างมีพลวัตร

ผลต่อนักเรียน ผลต่อนักเรียนประการหลักสำคัญคือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนนอกจากนี้ยังมีผลงานและความสำเร็จของนักเรียนที่ได้รับรางวัลจากเวทีต่าง ๆ ซึ่งถือเป็นประจักษ์พยานที่แสดงให้เห็นถึงศักยภาพของนักเรียนที่ได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดี

ผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นผลการใช้ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนของผู้อำนวยการในทางปฏิบัติเพื่อขับเคลื่อนภารกิจจัดการศึกษาของโรงเรียน ในที่นี้เป็นผลองค์รวมระดับโรงเรียนโดยจะพิจารณาไปที่ระบบการบริหารงานที่มีคุณภาพ การขับเคลื่อนภารกิจของโรงเรียนอย่างมีพลวัตร การบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ การบริหารโรงเรียนที่สอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของชาติ พระราชบัญญัติการศึกษา ปรากฏพยานอันสำคัญที่ชี้ให้เห็นถึงผลด้านคุณภาพที่เกิดขึ้นในโรงเรียนได้แก่ รายงานการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน รายงานการประเมินตนเองของโรงเรียนประจำปีการศึกษา และผลการประเมินมาตรฐานการศึกษาจากภายนอกของโรงเรียนที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับดีถึงดีมาก

ผลต่อการรับรู้และการยอมรับของชุมชนและสังคม

เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการตอบสนองความต้องการของผู้ปกครองและชุมชนที่มีความหวังต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน ความคาดหวังดังกล่าวได้รับการตอบสนองจากโรงเรียนโดยความพยายามของผู้อำนวยการโรงเรียนในฐานะผู้นำที่มีหน้าที่สำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจโรงเรียน ซึ่งภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนถือเป็นเครื่องมือทาง การปฏิบัติที่สำคัญที่ทำให้ผู้อำนวยการสามารถบริหารจัดการทุกภารกิจของโรงเรียนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยเฉพาะการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ที่ดีและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ซึ่งจุดนี้เองถือเป็นความคาดหวังที่สำคัญของสังคมที่หวังว่าโรงเรียนจะเป็นสถานศึกษาที่สามารถสร้างและพัฒนาผู้เรียนได้เป็นอย่างดีในฐานะที่เป็นองค์กรทางการศึกษาที่ตั้งอยู่ในชุมชน และโรงเรียนก็ได้รับแรงกดดันว่าจะต้องสามารถทำให้สมกับความไว้วางใจที่ได้ส่งบุตรหลานเข้าศึกษาในโรงเรียนแห่งนี้

ผลต่อการสร้างองค์ความรู้ใหม่ทางวิชาการและวิชาชีพ

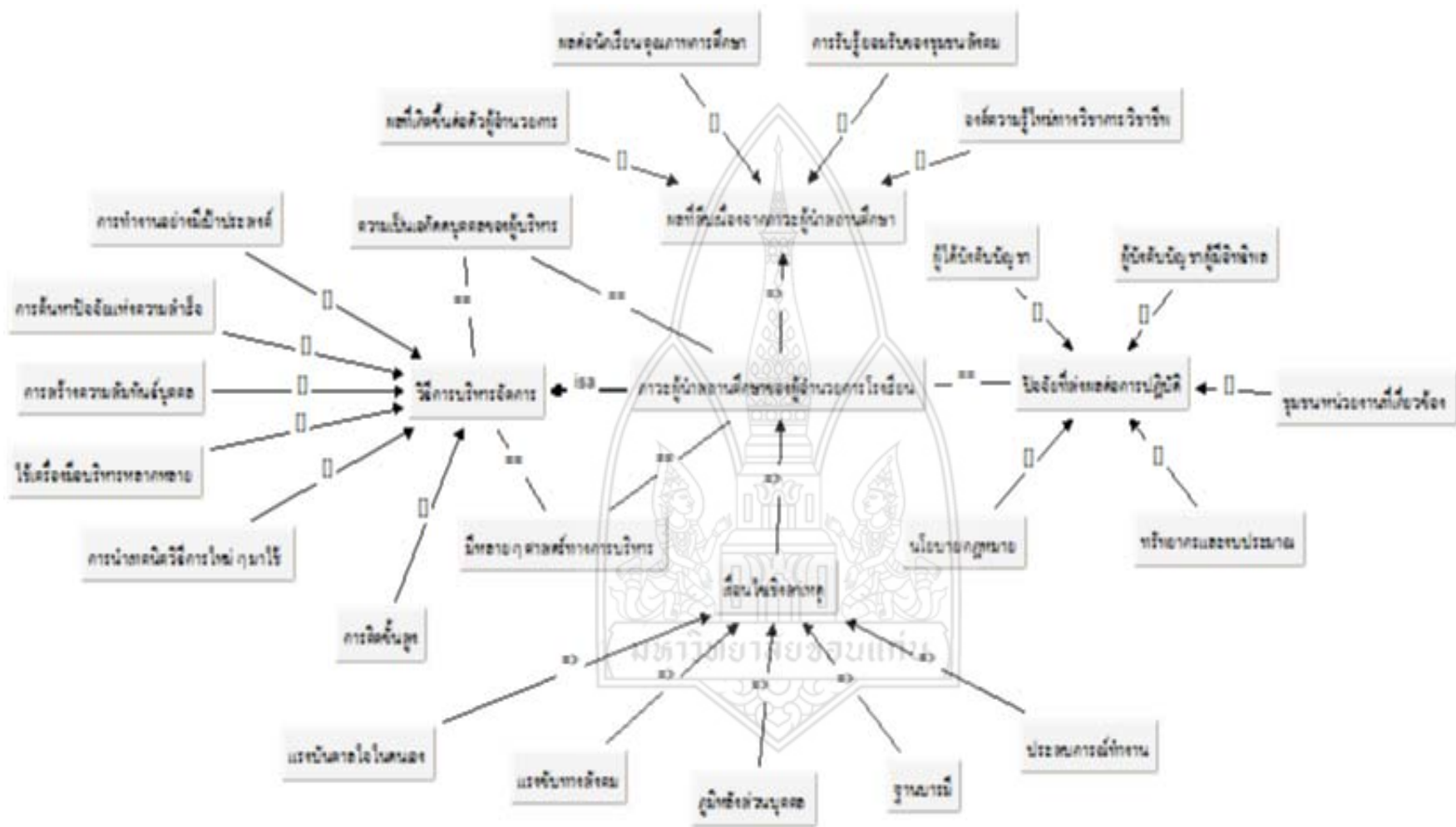
ผลสืบเนื่องด้านนี้เป็นผลพลอยได้หรือกำไรที่เกิดขึ้นจากการศึกษาปฏิบัติการภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน องค์ความรู้ที่เกิดขึ้นนี้แม้จะเป็นตัวบททฤษฎีที่ผู้วิจัยได้ศึกษาและพยายามถ่ายทอด

ออกมาให้เห็นภาพปรากฏการณ์ที่สอดคล้องกับการบริหารในทางปฏิบัติและการใช้ศาสตร์ศิลป์ทางการบริหารของผู้อำนวยการโรงเรียน แต่ก็ทำให้สามารถมองเห็นประเด็นสำคัญในทางปฏิบัติที่มีการจัดระบบความคิดและกรอบแนวคิดการดำเนินการที่ชัดเจนและสามารถนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ทางการบริหารได้ ซึ่งลักษณะของความรู้ที่เกิดขึ้น คือ เป็นภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนในบริบทของสังคมไทย และองค์ความรู้ที่มุ่งการปฏิบัติ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้

2. ข้อสรุปเชิงทฤษฎี

จากข้อมูลเชิงคุณภาพที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์จำแนกเป็นกลุ่มความคิดรวบยอดตามประเด็นคำถามการวิจัย ทำให้ค้นพบคำตอบที่สำคัญที่นำมาสู่การสรุปข้อมูลเชิงทฤษฎีซึ่งผู้วิจัยขอเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนของผู้อำนวยการโรงเรียนในบริบทพื้นที่เป้าหมายอันเป็นวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้





ภาพที่ 34 ข้อสรุปเชิงทฤษฎีภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการ โรงเรียน

2.1 ลักษณะของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน

ความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน

ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนคือการปฏิบัติทางการบริหารของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ได้แสดงความเป็นเอกลักษณ์บุคคลออกมาเกิดเป็นอัตลักษณ์ทางการบริหารที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตนซึ่งเมื่อก้าวถึงภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นวิธีการบริหารจัดการ เป็นการปฏิบัติงานเชิงประจักษ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนที่แสดงให้เห็นภาพลักษณ์ทางการบริหารอย่างชัดเจน สามารถอธิบายให้เห็นถึงกระบวนการบริหารงานของโรงเรียนในแบบฉบับเฉพาะของตนเอง และสามารถหยิบยกการปฏิบัติดังกล่าวมาเป็นแบบแผนหรือรูปแบบตัวอย่างอันจะเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนอื่นๆ ต่อไป

2) ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องมีหลาย ๆ ศาสตร์ทางการบริหารมาเกี่ยวข้อง การปฏิบัติทางการบริหารดังที่กล่าวมาแล้วเบื้องต้นจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานทางวิชาการ มีศาสตร์อันเป็นองค์ความรู้ทางการบริหารเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ซึ่งผู้อำนวยการจะปฏิบัติในลักษณะของการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ โดยคำนึงถึงบริบทพื้นฐานของโรงเรียน ซึ่งเป็นที่มาของความแตกต่างในการนำทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติ

3) ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนเกี่ยวข้องกับความเป็นเอกลักษณ์บุคคลของผู้บริหาร ความเป็นเอกลักษณ์บุคคลของผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นตัวกำหนดความแตกต่างของความเชื่อ วิสัยทัศน์ และแนวคิดในการบริหารงาน ซึ่งทำให้การแสดงออกหรือการปฏิบัติทางการบริหารมีความเป็นเอกลักษณ์และแบบฉบับเฉพาะของตนเอง ซึ่งแม้จะตั้งอยู่บนพื้นฐานทฤษฎีทางการบริหารหรือหลักวิชาการที่เหมือนกันแต่ความเป็นเอกลักษณ์บุคคลนี้ทำให้การนำไปปฏิบัติแตกต่างกัน

ความเป็นเอกลักษณ์บุคคลของผู้อำนวยการโรงเรียน เอกลักษณ์บุคคลในที่นี้ได้แก่เอกลักษณ์บุคคลในด้านความรู้ เอกลักษณ์บุคคลในด้านทักษะความชำนาญหรือความเป็นมืออาชีพทางการบริหาร และเอกลักษณ์บุคคลในด้านเจตคติทางการบริหาร

ความเป็นอัตลักษณ์ของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน คือ ความมีรูปแบบหรือแบบฉบับเฉพาะของการปฏิบัติทางการบริหารที่ผู้อำนวยการได้สร้างขึ้นในบริบทของโรงเรียนผสมผสานกับความเป็นเอกลักษณ์บุคคลก่อให้เกิดอัตลักษณ์ทางการบริหารที่สามารถขับเคลื่อนภารกิจโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม

การคงอยู่ของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน คือ การรักษาระดับของการปฏิบัติทางการบริหารที่ผู้อำนวยการได้แสดงออกอย่างเสมอต้นเสมอปลาย และปฏิบัติจนเกิดความคงที่ในพฤติกรรมการทำงานที่มีความต่อเนื่อง ยึดมั่นในอุดมการณ์และพัฒนาดตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อการธำรงไว้ซึ่งความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

2.2 เงื่อนไขเชิงสาเหตุของการเกิดภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน

1) ภูมิหลังส่วนบุคคล ปัจจัยนี้ถือเป็นประเด็นสำคัญพื้นฐานในการหล่อหลอมให้บุคคลคนหนึ่งเติบโตขึ้นมามีภาวะผู้นำ และเป็นก้าวแรกของเส้นทางการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำ ปัจจัยด้านนี้ ได้แก่ ครอบครัว และการศึกษา

2) แรงบันดาลใจในตนเอง ปัจจัยนี้ถือว่ามีผลสำคัญอย่างยิ่งต่อการเกิดขึ้นของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน เนื่องจากแรงบันดาลใจนี้เป็นแรงขับเคลื่อนให้ตัวผู้บริหารเกิดภาวะผู้นำในตนเอง (Self leadership) ความพยายามในการสร้างอัตลักษณ์ทางการบริหารที่มีแบบฉบับเป็น

ของตัวเองภายใต้ความเป็นเอกัตบุคลของผู้บริหารเริ่มต้นขึ้นจากแรงบันดาลใจของตนเอง ประกอบด้วย ความรู้สึกศรัทธาในวิชาชีพ ความอยากลองในการเป็นผู้บริหาร และการค้นพบว่าเราก็คทำได้

3) **แรงขับของสังคม** เป็นเสมือนแรงกดดันและแรงขับที่ทำให้ผู้อำนวยการจะต้องบริหาร ทั้งในและนอกโรงเรียนให้บรรลุตามความคาดหวังของกลุ่มต่างๆ ดังนี้ คือ ความคาดหวังจากครูและนักเรียน ความคาดหวังจากผู้ปกครองและชุมชน ความคาดหวังจากหน่วยงานเหนือ และความคาดหวังจากหน่วยงานและองค์กรอื่นๆ ในสังคม

4) **ฐานบารมี** คำว่าฐานบารมีนี้ คือ ฐานอำนาจที่ผู้อำนวยการสร้างขึ้นจากความเป็นเอกัตบุคลในตนเอง เพื่อให้ตนเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในระดับต่างๆ เป็นการแสดงจุดยืนอย่างภาคภูมิและมั่นคง ฐานบารมีของผู้อำนวยการโรงเรียนประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ คือ เพื่อนร่วมงาน เครือข่ายวิชาชีพ และบุคคลผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จ

5) **ประสบการณ์การทำงาน** เป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่เกิดขึ้นจากการสั่งสมประสบการณ์และการมีผลงานเป็นที่ประจักษ์อย่างต่อเนื่อง การสร้างอัตลักษณ์ทางการบริหารเกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ในการทำงาน

2.3 การปฏิบัติ (Action) ของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน

1) ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนของการผู้อำนวยการโรงเรียน ประกอบด้วย การทำงานอย่างมีเป้าประสงค์ การค้นหาปัจจัยความสำเร็จ การใช้เครื่องมือทางการบริหารที่หลากหลาย การนำเทคนิควิธีการใหม่ๆ มาใช้บริหารงานโรงเรียน และการคิดขั้นสูงของผู้อำนวยการ

2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ได้แก่ ความแปรปรวนของนโยบายและกฎหมายทางการศึกษา วิสัยทัศน์และนโยบายของผู้บังคับบัญชา ความพร้อมของทรัพยากรและงบประมาณ ความร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียน และความร่วมมือจากชุมชน ในการส่งเสริมการจัดการศึกษา

2.4 ผลที่สืบเนื่อง (Consequence) จากภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน

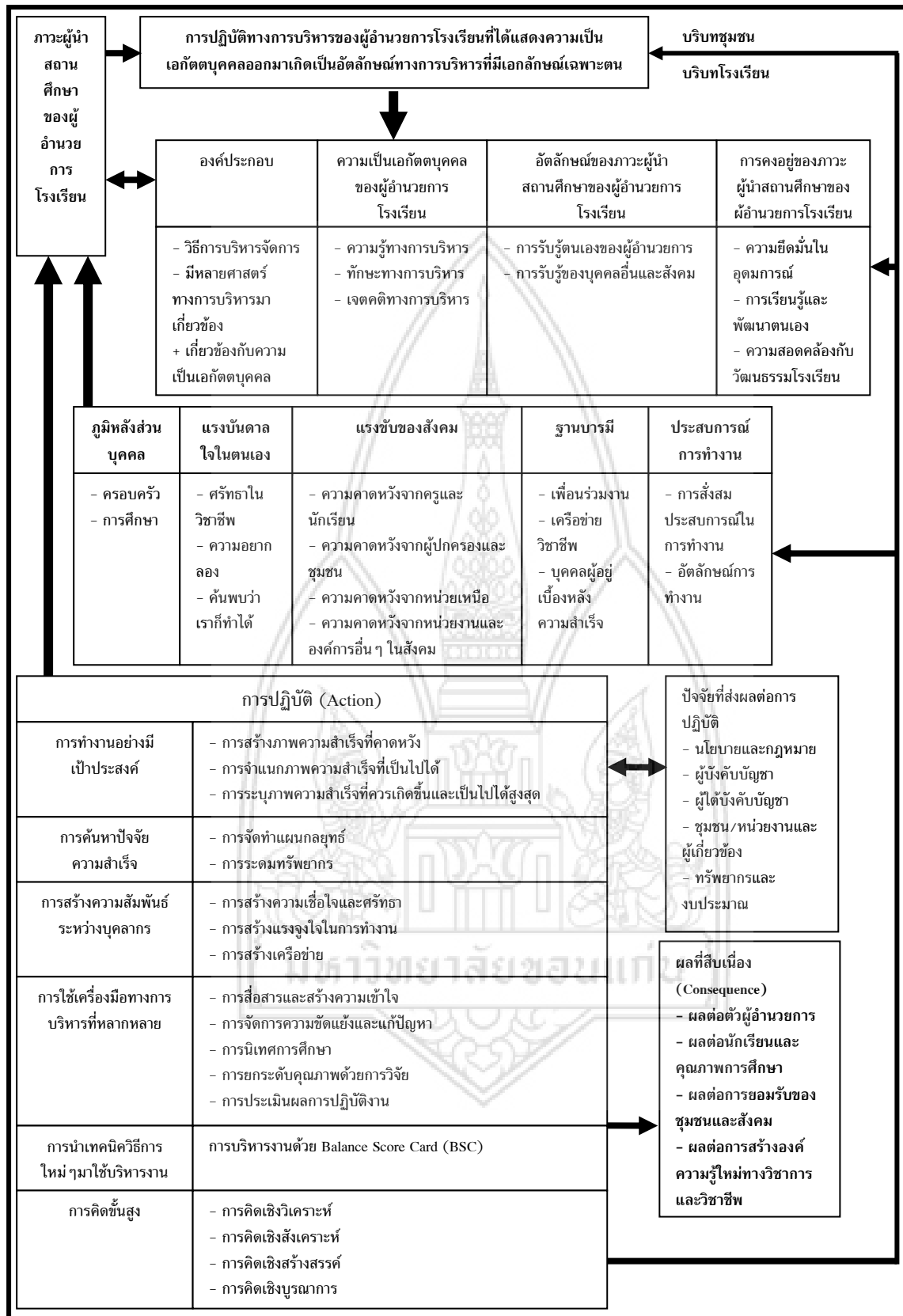
1) ผลต่อตัวผู้อำนวยการ ผลที่ปรากฏโดยตรงต่อตัวผู้อำนวยการเองคือ ชื่อเสียงและเกียรติยศ ความภูมิใจในตนเอง และความเป็นผู้บริหารมืออาชีพในการบริหาร

2) ผลต่อนักเรียนและคุณภาพการศึกษา เป็นผลสืบเนื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะถือเป็นเป้าหมายหลักในการจัดการศึกษา สิ่งที่ทำให้เห็นได้อย่างเด่นชัดในส่วนของผลต่อนักเรียนคือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และคุณภาพของผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษา ส่วนผลต่อคุณภาพการศึกษาในที่นี้คือ การปฏิบัติที่ทำให้ระบบการบริหารงานภายในโรงเรียนมีคุณภาพ การขับเคลื่อนภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพสามารถสนองต่อนโยบายและกฎหมายการจัดการศึกษา

3) ผลต่อการยอมรับของชุมชนและสังคม สิ่งที่ชุมชนและสังคมรับรู้คือ ชื่อเสียงของโรงเรียน และการยอมรับในความสำเร็จรวมถึงคุณภาพของการจัดการศึกษา ผลต่อความคาดหวังและการมีส่วนร่วมของชุมชน

4) ผลต่อการสร้างองค์ความรู้ใหม่ทางวิชาการและวิชาชีพ เป็นผลพลอยได้หรือกำไรที่เกิดขึ้นจากการศึกษาภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ทำให้เกิดองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนในบริบทของสังคมไทย และองค์ความรู้ที่มุ่งการปฏิบัติ

จากข้อสรุปเชิงทฤษฎีภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนในการวิจัยครั้งนี้สามารถสรุปเป็นแผนภูมิสรุปองค์ความรู้ของทฤษฎีฐานรากซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอ ดังนี้



ภาพที่ 35 สรุปรุทฤษฎีภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะระดับนโยบาย

1) ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการจากปรากฏการณ์ที่ศึกษาพบว่า ความเป็นเอกัตตบุคคลมีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งเจตคติทางการบริหารเป็นสิ่งสำคัญที่กำหนดการแสดงออกในการปฏิบัติงานการก้าวสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสามารถทำได้โดยการสอบผ่านการคัดเลือก แต่การสร้างความเป็นผู้บริหารภายในเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก โดยมีตัวแปรสำคัญอยู่ที่ความเป็นเอกัตตบุคคลของผู้อำนวยการ ดังนั้นสิ่งสำคัญที่ควรพัฒนาตัวผู้บริหารคือ เจตคติและการสร้างอุดมการณ์ทางการบริหาร เพราะเจตคติและอุดมการณ์จะเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญซึ่งเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้อำนวยการแสดงความเป็นเอกัตตบุคคลในการบริหารงานและนำไปสู่การปฏิบัติทางการบริหารเพื่อขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา กล่าวคือ การมีจิตวิญญาณของความเป็นผู้นำนั้นเองจะเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญในการยกระดับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและเป็นที่มาของการเกิดภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนของผู้อำนวยการโรงเรียนต่อไป ในการสร้างเจตคติที่ดีควรมีการเสริมแรงผู้อำนวยการโดยหน่วยงานต้นสังกัดและผู้ที่มิอำนาจโดยจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ควรกำหนดไว้ในแผนพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในรูปแบบของโครงการต่าง ๆ

2) การสนับสนุนทุนและทรัพยากรซึ่งถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารงานซึ่งผลจากการวิจัยพบว่า ทรัพยากรเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ และเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยหน่วยงานต้นสังกัดควรให้การสนับสนุนปัจจัยต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการบริหารงานของผู้อำนวยการโรงเรียนให้ได้แสดงศักยภาพและใช้อำนาจในการทำงานอย่างเต็มที่ภายใต้ความเป็นนิติบุคคลของโรงเรียน ซึ่งหน่วยงานต้นสังกัดจะต้องลดบทบาทและอิทธิพลบางประการที่เป็นปัจจัยควบคุมความเป็นเอกภาพของโรงเรียนในการขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ อันเป็นสาเหตุให้ผู้อำนวยการจะต้องทำงานตามใบสั่งของเบื้องบนจนขาดความเป็นตัวของตัวเอง และเป็นการสกัดกั้นการเกิดขึ้นของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ผู้บังคับบัญชาหน่วยเหนือรวมทั้งนโยบายบางอย่างส่งผลต่อการปฏิบัติของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ดังนั้นการลดปัจจัยควบคุมการบริหารจากหน่วยงานต้นสังกัดจึงเป็นตัวแปรสำคัญที่จะทำให้ผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถใช้ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนในทางปฏิบัติทางการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ควรมีการส่งเสริมการประสานความร่วมมือระหว่างโรงเรียน ชุมชน หน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ รวมถึงการสร้างเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า แรงขับทางสังคมและความคาดหวังจากส่วนต่าง ๆ มีผลต่อการบริหารงานโรงเรียน เป็นทั้งเงื่อนไขเชิงสาเหตุ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ดังนั้นการสร้างมีส่วนร่วมในการบริหารงานจึงจะเป็นประโยชน์ทั้งในแง่ของการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพการศึกษาร่วมกัน และเป็นการลดความกดดันที่โรงเรียนจะได้รับจากภายนอก โดยโรงเรียนควรมีการสนับสนุนโครงการที่เกิดจากความร่วมมือของชุมชน หน่วยงาน องค์กรต่าง ๆ การกำหนดแผนปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้ทุกฝ่ายตระหนักถึงความสำคัญของการมีบทบาทร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3.2 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปสู่การปฏิบัติ

1) การกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียนควรตั้งอยู่บนพื้นฐานบริบทและศักยภาพของโรงเรียนที่จะสามารถดำเนินการได้ เนื่องจากผลการวิจัยในประเด็นการปฏิบัติพบว่า การทำงานอย่างมีเป้าประสงค์เป็นทิศทางสำคัญที่จะกำหนดภาพความสำเร็จของโรงเรียน ดังนั้นการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียนควรคำนึงถึงขีดความสามารถของโรงเรียนรวมถึงความพร้อมของโรงเรียนในการ

ขับเคลื่อนภารกิจที่เป็นไปได้ เพื่อให้โรงเรียนมีการพัฒนางานอย่างเหมาะสมและไม่เป็นการกีดกันการทำงานที่ถูกต้องด้วยเป้าประสงค์ที่สูงจนเกินไป ดังนั้นการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องดำเนินการก่อนที่จะตั้งเป้าหมายการทำงาน

2) ปัจจัยแห่งความสำเร็จอยู่ที่การวางแผนที่ดี และการมีทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงาน ดังนั้น โรงเรียนจึงควรมีการจัดทำทั้งแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่มีความสอดคล้องกัน นอกจากนี้การวางแผนการดำเนินงานโครงการต่างๆ ควรมีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ เพราะจะทำให้โรงเรียนสามารถก้าวไปสู่เป้าหมายที่คาดหวังได้ นอกจากนี้จะต้องรายงานผลการดำเนินงานตามแผนต่างๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาการทำงานในครั้งต่อไปให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3) การบริหารงานบุคคล ถือเป็นสิ่งที่ผู้อำนวยการจะต้องให้ความสำคัญ เพราะคนถือเป็นกำลังขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษา งานทุกอย่างในโรงเรียนจะต้องขับเคลื่อนโดยบุคลากร จากผลการวิจัยพบว่าการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลเป็นการปฏิบัติที่ผู้อำนวยการจะต้องดำเนินการ ซึ่งหากสามารถสร้างขวัญกำลังใจและสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้ จะเกิดประโยชน์อย่างยิ่งในการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษา ดังนั้นโรงเรียนจึงควรมีกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากร เช่น งานเลี้ยงสังสรรค์ การให้ของขวัญหรือรางวัลตามโอกาส กิจกรรมทัศนศึกษา กิจกรรม KM (knowledge management) เป็นต้น

4) การนิเทศติดตามงานและการประเมินผลถือว่าเป็นภารกิจสำคัญของปฏิบัติการภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนในการขับเคลื่อนทุกภารกิจ เนื่องจากจะทำให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานรวมถึงข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้นควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการทำงาน ทั้งในระดับโครงการตามภารกิจ และคณะกรรมการกลางระดับโรงเรียนเพื่อประเมินองค์รวมตลอดปีการศึกษา และควรมีการดำเนินการในลักษณะของการบูรณาการกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการหรือการวิจัยและพัฒนาที่มีทั้งข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพซึ่งจะทำให้การปฏิบัติทางการบริหารของโรงเรียนตั้งอยู่บนพื้นฐานทางวิชาการควบคู่กับบริบทตามสภาพจริงของโรงเรียน

3.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาในแต่ละประเด็นการปฏิบัติ (Action) ของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยศึกษาถึงวิธีการหรือกระบวนการทางการปฏิบัติในประเด็นต่างๆ (process) อันจะทำให้ได้มาซึ่งวิธีการปฏิบัติเชิงรูปธรรม ซึ่งจะชี้ให้เห็นรายละเอียดของการปฏิบัติที่อ้างอิงบริบทของสังคมไทยได้ชัดเจนยิ่งขึ้น และสามารถพัฒนาเป็นตัวแบบภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนได้

2) ในการศึกษาวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากนั้น ตัวผู้วิจัยซึ่งถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่สุดในการวิจัยจะต้องมีการเตรียมความพร้อม ทั้งในด้านองค์ความรู้ทางทฤษฎีที่จะทำให้สามารถตีความทฤษฎีจากปรากฏการณ์ที่เข้าไปศึกษา นอกจากนี้ความชำนาญในการใช้เครื่องมือวิจัย การจัดการกระทำข้อมูล การวิเคราะห์เพื่อสรุปทฤษฎี เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้วิจัยจะต้องเตรียมตนเองให้มีความพร้อมและสามารถดำเนินการวิจัยอย่างละเอียดรอบคอบเพื่อให้ได้ข้อมูลตามความเป็นจริงและลดความคลาดเคลื่อนของข้อมูล

3) การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนของโรงเรียนอื่นๆ ซึ่งจะทำให้ค้นพบประเด็นภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนของผู้อำนวยการโรงเรียนต่างๆ อันจะทำให้สามารถเทียบเคียงการปฏิบัติทางการบริหารในภารกิจขับเคลื่อนการศึกษาที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน รวมถึงโรงเรียนอื่นๆ ที่มีโครงสร้างการบริหารที่คล้ายคลึงกันและโรงเรียนสามารถหยิบยกเอาภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนของต่างโรงเรียนมาประยุกต์ใช้และเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนอันจะนำไปสู่การบริหารที่มีคุณภาพต่อไป

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- _____. (2546). คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- _____. (2545). นโยบายและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.
- _____. (2544). หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.พ.ส.).
- _____. (2543). แนวทางการบริหารโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้. เอกสารวิชาการ ชุดปฏิรูปการเรียนรู้ ลำดับที่ 1/2543. กรุงเทพฯ: ครูสภา.
- กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. (2539). คู่มือการพัฒนาโรงเรียนเข้าสู่มาตรฐานการศึกษาการพัฒนาวิสัยทัศน์ในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: โครงการประกันคุณภาพการศึกษา.
- _____. (2543). การประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายและแนวทางวิจัยทางการศึกษาศาสนาและการวัฒนธรรมของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2535 - 2539. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.
- _____. (2540). “การประกันคุณภาพการศึกษา”, ใน เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง การประกันคุณภาพการศึกษา: กลยุทธ์การใช้ ISO 9000. กรุงเทพฯ: สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2544). แนวทางสู่ SBM การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของกรมการสถานศึกษา. [ม.ป.ท.: ม.ป.พ.]. (เอกสารอัดสำเนา).
- _____. (2545). ผู้ช่วยผู้บริหารมืออาชีพในยุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: เมืองไทย.
- กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. (2536). ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน. ปรินญาณิพนธ์การศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒน์ ประสานมิตร
- กนกอร สมปราษฎ์. (2546). ภาวะผู้นำทางการศึกษา. ขอนแก่น: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กัญญา โพธิ์วัฒน์. (2548). ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา: การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กิ่งพร ทองใบ. (2547). กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- _____. (2533). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยลักษณะองค์การกับประสิทธิผลขององค์การภาครัฐบาลในการบริหารราชการไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- โกวิท กระจ่าง. (2540). การกระจายอำนาจทางการศึกษา: รำลึกถึงเหตุการณ์ 6 ตุลาคม 2519.
ใน เอกสารประกอบการประชุมวิชาการประเพณีมหิดล-ธรรมศาสตร์ ครั้งที่ 5
เรื่อง ประชาธิปไตย คุณภาพชีวิตและสิทธิมนุษยชนในรอบ 20 ปี: รำลึก 6 ตุลาคม 2519.
 [ม.ป.ท.: ม.ป.พ.].
- เข็มทอง ศิริแสงเลิศ. (2540). การวิเคราะห์ระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษา
 เอกชนกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คณะกรรมการจัดทำหนังสือประมวลจากพระบรมราโชวาทและพระราชดำรัสด้านการศึกษา. (2540). **ประทับใจ**
แห่งการศึกษา: พระบรมราโชวาทและพระราชดำรัสด้านการศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา
 ลาดพร้าว.
- คณิง สายแก้ว. (2549). ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยในจังหวัดสุรินทร์.
 วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
 มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จุไรรัตน์ สุดรุ่ง. (2539). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา
 ขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา: กรณีศึกษาโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน
 ในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุกา เทียนไท. (2543). การจัดการ: มุมมองนักบริหาร. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์. (2539). การพัฒนาหลักสูตร: หลักและแนวการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: ภาควิชาบริหาร
 การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฉลอง จันทมาลา. (2530). การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและทัศนคติต่อการเรียนวิชา
 ศิลปะศึกษาของนักเรียนที่อยู่และไม่อยู่ในสภาพแวดล้อมทางศิลปะการออกแบบ. กรุงเทพฯ:
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ฉลาดชาย รมิดานนท์. (2550). **อัตลักษณ์ วัฒนธรรม และการเปลี่ยนแปลง.** ค้นเมื่อ 5 มิถุนายน 2551,
 จาก http://www.soc.cmu.ac.th/~wsc/data/Identity28_3_05.pdf
- เฉลียว บุรีภักดี และคณะ. (2550). การวิเคราะห์ปัญหาการบริหารและพัฒนาการศึกษา. เอกสาร
 ประกอบการสอน. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เฉลียว บุรีภักดี และคณะ. (2520). **ลักษณะของครูที่ดี.** กรุงเทพฯ: หน่วยศึกษานิเทศ กรมฝึกหัดครู.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550). **นักบริหารการจัดการแบบมืออาชีพ.** กรุงเทพฯ: เอ็ม เพรส.
 _____. (2549). **สุดยอดผู้บริหาร.** กรุงเทพฯ: ธรรมกมลการพิมพ์.
 _____. (2549). **31 เคล็ด (ไม่) ลับนักบริหาร.** กรุงเทพฯ: อักษรข้าวสวย.
- ชนิตา รักษ์พลเมือง. (2522). **สังคมวิทยาการศึกษา.** กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชวลิต หมั่นนุช. (2535). **อิทธิพลภาวะผู้นำของคณบดีที่มีประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการ**
ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการ
 บริหารการพัฒนา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์.
- ณัฐพันธ์ เจริญนนท์, และฉัตยาพร เสมอใจ. (2547). **การจัดการ.** กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

- ดิเรก วรรณเตียร. (2543). การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management). วารสาร
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์, 5(2), 39-58.
- ตระกูล มีชัย. (2538). การกระจายอำนาจ. กรุงเทพฯ: สุขุมและบุตร.
- ถวิล มาตรเลี่ยม. (2545). การปฏิรูปการศึกษา: โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ. กรุงเทพฯ:
เสมาธรรม.
- _____. (2544). การปฏิรูปการศึกษา โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ School-Based
Management: SBM. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมาธรรม.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. (2545). กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ:
เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ธเนศ ขำเกิด. (2533). การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีในประถมศึกษา. สารพัฒนาหลักสูตร,
10(96), 35-36.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2542). การบริหารบุคคล. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- _____. (2540). องค์การและการจัดการทันสมัยยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- _____. (2539). องค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- _____. (2538). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- นพพงษ์ บุญจิตราดูลย์. (2534). หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- _____. (2540). ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- _____. (2527). หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: ศูนย์การพิมพ์กรุงเทพฯ.
- นิติมา เทียนทอง. (2546). ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า. วารสารวิจัยและ
วัดผลการศึกษา, 1(3), 89-102.
- นิตย สัมมาพันธ์. (2546). ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- นัทธนัย ประสานนาม. (2550). เพศชาติพันธุ์ และปัญหาเกี่ยวกับอัตลักษณ์ ในภาพยนตร์เรื่อง
Touch of Pink. ค้นเมื่อ 21 มิถุนายน 2551, จาก [http://www.midnightuniv.org/
midnight2545/document95248.html](http://www.midnightuniv.org/midnight2545/document95248.html)
- บุญมา กัมปนาทพงษ์. (2543). การบริหารและการจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based
Management). วารสารนิเทศการศึกษา, 1(2).
- บุญลือ ทองอยู่. (2536). พัฒนาการของแนวคิดการกระจายอำนาจทางการศึกษาของ
กระทรวงศึกษาธิการ. รายงานการประชุมโต๊ะกลมเรื่องอำนาจทางการศึกษา: กระจายอย่างไรให้
สร้างสรรค์. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ. (2547). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: BK การพิมพ์.
- บุญเรือน หมั่นทรัพย์. (2538). ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของ
โรงเรียนเอกชนคาทอลิก. ปรินุญานพนธ์การศึกษาดุซงฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ประทาน คงทฤทธิศึกษากร. (2536). แนวทางการกระจายอำนาจการศึกษา. รายงานการประชุมโต๊ะกลม
เรื่องอำนาจทางการศึกษา: กระจายอย่างไรให้สร้างสรรค์. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประพันธ์ สุริหาร. (2541). หลักการบริหาร. ขอนแก่น: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- ประพันธ์ สุริหาร. (2542). **ศัพท์ทางการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 4. ขอนแก่น: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์. (2540). **การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานนิเทศกรรมสามัญศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2538). **การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เปรมสุรีย์ เชื่อมทอง. (2536). **จิตลักษณะของผู้บริหารและสภาวะการณ์ของกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ประยุตโต), ประเวศ วะสี, อานันท์ ปันยารชุน และลีปนันท เกตุทัต. (2541). **ผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: มติชน.
- พิมพ์อร สดเอี่ยม. (2547). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการบริหารงานวิชาการสาขาวิชาในระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- พิณสุดา สิริรังศรี. (2541). **การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ: เซเว่นพรี้นติ้งกรุ๊ป.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2547). **ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์: ความจำเป็นในยุคแห่งการแข่งขัน**. มร พรชูลี อาชาวอรุง (บรรณาธิการ). **ภาวะผู้นำและหลักการบริหารการศึกษายุคใหม่**. (หน้า 28 – 37). กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภาณุวัฒน์ พันธุ์แพ. (2546). **เอกสารประกอบการสอนภาวะผู้นำ**. เชียงใหม่: ภาควิชาการบริหารจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยพายัพ.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2545). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2540). **เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ หน่วยที่ 8-15**. พิมพ์ครั้งที่ 15. กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์.
- มนตรี จุฬาวัดนพล. (2543). **นโยบายการผลิตและพัฒนาครู**. กรุงเทพฯ: พรักหวานกราฟฟิค.
- มณฑป ไชยชิต. (2537). **ภาวะความเป็นคนบดีคณะศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์ที่สัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของคณะวิชา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รติกร กลิ่นประทุม, ศราวุธ โรจนรัตนรักษ์, และพรพรรณ ไสลวรากุล. [ม.ป.ป.]. **หลักสูตรอิเล็กทรอนิกส์วิชาแนวคิดและทฤษฎีทางมานุษยวิทยา**. ค้นเมื่อ 3 กรกฎาคม 2551, จาก <http://cyberlab.lh1.ku.ac.th/elearn/faculty/social/soc65/13-2.html>
- รัตติภรณ์ จงวิศาล. (2546). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**. ค้นเมื่อ 29 เมษายน 2547, จาก <http://www.moe.go.th/onec.go.th>

- รัตติภรณ์ จงวิศาล. (2543). ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตมหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- รุ่ง แก้วแดง. (2546). โรงเรียนนิติบุคคล. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- _____. (2542). ปฏิวัติการศึกษาไทย. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มติชน.
- วรเดช จันทรศร. (2540). การนำนโยบายไปปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: กราฟฟิคฟอร์แมท (ไทยแลนด์).
- วิจักขณ์ วรบัณฑิตย์. (2546). 36 กลยุทธ์ ธนินท์ เจียรวนนท์. กรุงเทพฯ: วรณสาส์น.
- วิจิตร ศรีสอ้าน. (2545). การพัฒนาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพฯ: สำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ โรงแรมปรีซ์พาลาส.
- วิทยากร เชียงกุล. (2542). รายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2541 วิฤติแลโอกาสในการปฏิรูป
การศึกษาและสังคมไทย. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2540). กระบวนทัศน์ใหม่: การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล.
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- วิเชียร ชิวพิมาย. (2539). การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญา
ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิเชียร ชูติมาเทวินทร์. (2546). คู่มือพัฒนาผู้นำ 10 บทบาทผู้นำสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: พี เอ ลีฟวิ่ง
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2547). ภาวะผู้นำ: จากทฤษฎีสู่ข้อเสนอดัชนีแบบหลักสูตรพัฒนาบุคลากร. วารสาร
ศึกษาศาสตร์, 27(3), 40 -52.
- _____. (2546). การบริหารการศึกษา นโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อการบรรลุผล. กรุงเทพฯ:
ทิพย์วิสุทธิ์.
- _____. (2546). การบริหารการศึกษา หลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็นและบทวิเคราะห์. พิมพ์ครั้งที่ 4.
กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์.
- _____. (2545). การบริหารหลักการ ทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษาและบทวิเคราะห์. กรุงเทพฯ:
อักษรการพิมพ์.
- _____. (2544). โรงเรียน: องค์การแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา.
กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์.
- _____. (2542). การบริหาร: หลักการ ทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2532). ภาวะผู้นำหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ
ในวิทยาลัยครู. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2540). นโยบายสาธารณะ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศุภลักษณ์ วิริยสุน. (2547). การนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัย
ราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น.
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและ
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สงวน นิตยารัมภ์พงศ์, และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ. (2540). *ภาวะผู้นำความสำคัญต่ออนาคตไทย*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ไทย.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2551). *การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร*. กรุงเทพฯ: จี พี ไชเบอร์พริ้นท์.
- เสนาะ ดิยาวี. (2546). *การบริหารกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ธรรมศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543). *ร่วมคิดร่วมเขียนปฏิรูปการเรียนรู้ ผู้เรียนสำคัญที่สุด*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟิค.
- _____. (2544). *ปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด*. กรุงเทพฯ: สกายบุ๊กส์.
- _____. (2544). *ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานพิมพ์รัตนพานิช.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี. (2546). *ผู้บริหารสถานศึกษากับการวิจัยเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟิค.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. (2532). *แนวการพัฒนาโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาระดับประถมศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ครุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2544). *รายงานปฏิรูปการศึกษาต่อประชาชน*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง.
- สงขลา วิชัยชัชตะ. (2546). *บทวิเคราะห์เรื่อง สภาพความเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษาที่จัด การศึกษาขั้นพื้นฐานจะมีผลกระทบต่อการบริหารการศึกษาอย่างไร*. เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาทางวิชาการเรื่อง โรงเรียนนิติบุคคล: มิติใหม่ของการบริหารการศึกษา, กรุงเทพมหานคร, วันที่ 20 ตุลาคม 2546 ณ ห้องปั้นเกล้า 2 โรงแรมรอยัล ซิตี้.
- สมเดช สีแสง. (2546). *คู่มือปฏิบัติราชการและเตรียมสอบผู้บริหารการศึกษา*. ชัยนาท: ชมรมพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครู.
- _____. (2543). *คู่มือปฏิบัติราชการและเตรียมสอบผู้บริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 5. [ม.ป.ท.: ม.ป.พ.].
- สมชาย ภคภาศน์วิวัฒน์. (2546). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: อมรินทร์ พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง.
- สมชาย พูลศรี. (2536). *รูปแบบภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพองค์กร กรณีศึกษาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตการศึกษา 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาสังคม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมบัติ อ่างธัญวงศ์. (2545). *นโยบายสาธารณะ แนวความคิด การวิเคราะห์และกระบวนการ*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สมาธรรม.
- สมจิตร อุดม. (2547). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในภาคใต้*. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ลิปพนนท์ เกตุทัต. (2534). *คุณลักษณะผู้นำ*. วารสารคหเศรษฐศาสตร์, 32(2), 3-4.
- สุรพล นิตไกรพจน์. (2546). *ข้อคิดเห็นในการประชุมระดมความคิดเห็น เรื่อง ความเป็นนิติบุคคลของโรงเรียน*. เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาทางวิชาการ, กรุงเทพมหานคร, วันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2546 ณ ห้องประชุมท่าแหง พลาญกูร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- สุรศักดิ์ หลาบมาลา. (2543). *โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำครูใหญ่ของฮ่องกง*. กรุงเทพฯ: คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

- สุรศักดิ์ หลาบมาลา. (2531 ตุลาคม). วัฒนธรรมประจำโรงเรียน. สารพัฒนาหลักสูตร, 79(40).
- สุภาพร รอดถนอม. (2542). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลกับประสิทธิผลองค์การตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภาวงศ์ จันทวานิช. (2543). วิจัยวิจัยคุณภาพ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: บุคคิ่งค์.
- _____. (2544). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ. เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- สุเทพ สุนทรภัสช. (2540). ทฤษฎีสังคมวิทยาพร้อมสมัย. เชียงใหม่: โกลบอลวิชั่น.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และคณะ. (2541). การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (เอกสารอัดสำเนา).
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). การกระจายอำนาจบริหารการศึกษา. [ม.ป.ท.: ม.ป.พ.]. (เอกสารอัดสำเนา).
- _____. (2538). วิสัยทัศน์ผู้นำ. เอกสารประกอบคำบรรยาย. [ม.ป.ท.: ม.ป.พ.].
- เสวานิตย์ ชัยมุสิก. (2544). การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อการประเมินคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ: บุคคิ่งค์.
- อภิญา เพ็ญฟูสกุล. (2546). อัตลักษณ์. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- อรุณ รักษ์ธรรม. (2517). หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- อัญชลี มากบุญส่ง. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานพยาบาลกับประสิทธิผลของกลุ่มงานพยาบาลตามการรับรู้ของหัวหน้าผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไปสังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2545). การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2543). การศึกษาแนวทางการบริหารและการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้สถานศึกษา (School-Based Management). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2542). การศึกษาการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- อำรุง จันทวานิช, และไพบุลย์ แจ่มพงษ์. (2542). การศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณภาพ. วารสารวิชาการ, 2(9), 2-12.
- อุทุมพร จามรมาน. (2540). การตีค่าความสามารถที่แท้จริงของผู้เรียนเพื่อการปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: ฟันนี่พับลิชชิ่ง.
- _____. (2537). การทำวิจัยเชิงสำรวจ. กรุงเทพฯ: ฟันนี่พับลิชชิ่ง.
- Alan B. Knox. (1982). *Leadership Strategies for meeting new challenges*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Armstrong and other. (1989). *Education introduction*. 3rd ed. New York: Macmillan.

- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1990). "The implications of transactional and transformational Leadership for individual, team, and organizational development". **Research in Organizational Change and Development**, 4, 231 – 282.
- _____. (1990). **Multifactor Leadership questionnaire**. Palo Alto, CA: Psychologist Press.
- Bass, B.M. (1985). **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York: Free Press.
- Burns, J.M. (1978). **Leadership**. New York: Harper & Row.
- Bass, Bernard M. and Avolio, Bruce J. (1994). **Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership**. Thousand Oaks: Sage.
- Bennis, W. (1986). Transformative power and leadership, in Sergiovanni, T.J. and Corbally, J.e.(Eds). **Leadership and Organizational Culture–New Perspectives on Administrative Theory and Practice**. Chicago IL: University of Illinois Press.
- Bennis, W. and Nanus, B. (1985). **Leader–The Strategies for Taking Charge**. New York: Harper & Row.
- Caldwell. (2003). **Education Decentralization Revisited School–Based management**. Bangkok: The third International Forum on Educational Reform.
- Cheng. (2000). The characteristics of Hong Kong school Principals' leadership: The influence of societal culture. **Asia Pacific Journal of Education**, 20(2), 68–86.
- Cheng. (1996). **School Effectiveness and School–based Management: Mechanism for Development**. London: Falmer press.
- Cotton, K. (1997). **School–based Management**. Retrieved October 19, 2010, from <http://www.nwrel.org/scpd/sirs/7/topsyn6Html9/7/1991>
- Daft. (1999). **Leadership: Theory and Practice**. New York: Dryden.
- David, Peterson. (1996). School–Based Management and Student Performance. **Emergency Librarian**, 19, 4(March–April), 34–36.
- Dubrin, J.A. (1998). **Leadership: Research Findings, Practice, and Skills**. Englewood Cliffs, NJ: Houghton Mifflin.
- Edmond, R.R. (1979). Effective School for Urban Poor. **Educational Leadership**, (October), 15–27.
- Eunice M. Merideth. (2000). **Leadership strategies for teachers**. Illinois: SkyLight Training and Publishing.
- Frigon, N.L. and Jackson, Harry K. (1996). **The Leader**. New York: Amercom.
- Gardner, J.W. (1990). **On Leadership**. New York: The Free Press.
- Greenberg, Jerald and Robert A. Baron. (2000). **Behavior in Organizations**. 7th ed. New York: Prentice–Hall.
- Herman, J.J. & Herman, J.I. (1994). **Education quality management**. Lancaster, Basel: Technomic.
- Holt, A. & Hind, T. (1994). **The New School Governor: realizing the Authority**. In the head and Governing Body. London: Biddles Guild ford and king's Lynn.

- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (1996). **Educational Administration: Theory research and practice.** 5th ed. New York: McGraw-Hill.
- Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G. (2001). **Educational Administration: Theory Research and Practice.** 6th ed. New York: Random House.
- Hoy, W.K. and Furguson, Judith. (1985). Theoretical Framework and Exploration Organization Effectiveness of Schools. **Educational Administration Quarterly**, 21(2), 117-134.
- Jack Trout. (2004). **Trout on Strategy.** [n.p.]. Copyright © 2004. All right reserved.
- James M. Kouzes and Barry Z. Posner. (2003). **The Leadership Challenge.** San Francisco: Jossey-Bass.
- Jeffrey A. Krames. (2006). **Jack Welch and the 4E's of leadership.** New York: McGraw - Hill.
- Ken Blanchard. (2006). **Leading at a higher Level.** New Jersey: FT Press.
- Kathy Charmaz. (2008). **Constructing Grounded theory.** California: SAGE.
- King, M.I. (1989). Extraordinary Leadership in Education Transformational and Leadership as Predictions of Effectiveness, Satisfaction, and Organizational Climate in K - 12 and Higher Education. **Dissertation Abstracts International**, 50(8A), 2329 - A.
- Koh, William L.K. (1991). **An Empirical Validation of the Theory of Transformational Leadership in Secondary in Singapore.** Ph.D. Dissertation University of Oregon.
- Koontz, Harold, Cyril O'Donnell and Heinz Wehrich. (1982). **Essentials of Management.** 3rd ed. New York: McGraw-Hill.
- Kritnear, Robrt. (1995). **Management.** Boston: Houghton Mifflin.
- Lunenburg, F.C. and Ornstein, A.C. (2000). **Educational Administration.** Belmont, CA: Wadsworth.
- Lussier, R.N. and Achua, C.F. (2001). **Leadership: Theory Application Skill Development.** Cincinnati, Ohio: South - Western College.
- Luthans, F. (1992). **Organizational Behavior.** 6th ed. New York: McGraw - Hill.
- McCauley, C.D., Moxley, R.S., and Velsor, E.V. (1998). Our View of Leadership Development in the Center for Creative Leadership. In **Handbook of Leadership Development**, (pp. 110-125). San Fracisco: Jossey-Bass.
- Michael Watkins. (2003). **The first 90 Days: Critical Success Strategies for new leader at all Levels.** USA.: Harvard Business Press.
- Mohrman, Susan Albert & Wohlstetter, Priscilla. (1994). **School-Based Management: Organizing for high Performance.** San Francisco: Jossey-Bass.
- Myers, Dorothy and Stonehill, Robert. (1993). **School-Based Management.**
<http://www.ed.gov/Or/Consummer Guides/Baseman.html>.
- Owens, R.G. (1987). **Organization Behavior in Education.** Boston: Allyn and Bacon.
- _____. (1987). **The Leadership of Education Clens.** Leadership: Examining the Elusive ASCD Yearbook. Alexandria, Va.: Association for Supervision and Curriculum Development.

- Parker, John; Mars, Leonard; Ransome, Paul; and Stanworth, Hilary. (2003). **Social Theory: A Basic Tool Kit**. New York: Palgrave Macmillan.
- Passmore, W.A. (1988). **Designing effective organizations: the sociotechnical systems Perspective**. New York: Wiley.
- Person. (1993). **Fundamental of Educational Leadership**. 2nd ed. New Jersey: Merrill Prentice-Hall.
- Peter F. Drucker. (2004). **What Makes on Effective Excutive. The Discipline of Innovation, Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge**. U.S.A.: Harvard Business Review.
- Purkey, Stewart C. & Marshall S. Smith. (1983). Effective School: A Review. **The Elementary School Journal**, 83(4), 427 -452.
- Renold, L.J. (1997). **Successful Site-Based Management A Practical Guide** (revised ed.). California: Corwin Press.
- Ritzer, George. (1992). **Sociological Theory**. 3rd ed. New York: McGraw-Hill.
- Robbins, S.P. and Coulter, M. (2003). **Management**. New Jersey: Merrill Prentice-Hall.
- Seidman, Steven. (2004). **Contested Knowledge: Social Theory Today**. 3rd ed. Malden: Blackwell Publishing.
- Sergiovanni, J.J. (1990). Adding Value to leadership gets extraordinary results. **Education leadership**, 8(47), 23-7.
- Sergiovanni. (1984). **Handbook for Effective Department Leadership**. 2nd ed. Newton, MA: Allyn Bacon.
- _____. (1984). Leadership and excellence in schooling, **Educational Leadership**, 41,5 pp. 4-13.
- Sergiovanni, T.J. (2001). **The Principalsip: A Reflective Practice Perspective**. 4th edition. Boston: Allyn and Bacon.
- Stogdill, R.M. (1974). **Handbook of Leadership**. New York: The Free.
- Yukl, G. (1998). **Leadership in Organizations**. 4th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, Gary A. (2002). **Leadership in Organization International**. 5nd edition. New Jersey: Prentice Hall.





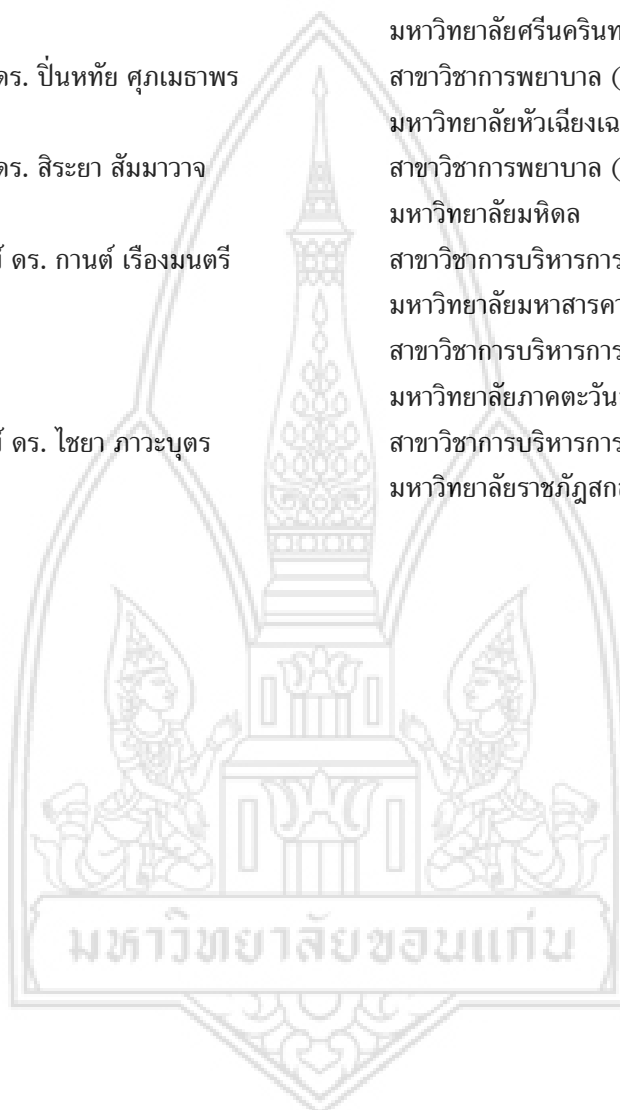
ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

รายนามผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ

รองศาสตราจารย์ ดร. ชาย โพธิสิตา	สถาบันวิจัยประชากรและสังคม สาขาประชากรศาสตร์ หลักสูตรนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล
รองศาสตราจารย์ ดร. นภาพร ณะวานนท์	สาขาวิชาพัฒนศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร
รองศาสตราจารย์ ดร. ปิ่นท้อย ศุภเมธาวร	สาขาวิชาการพยาบาล (การวิจัยทฤษฎีฐานราก) มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
รองศาสตราจารย์ ดร. ลีระยา สัมมาวาจ	สาขาวิชาการพยาบาล (การวิจัยทฤษฎีฐานราก) มหาวิทยาลัยมหิดล
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กานต์ เรืองมนตรี	สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ดร. ถวิล ลดาวัลย์	สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไชยา ภาวะบุตร	สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ภาคผนวก ข
เครื่องมือการวิจัย



แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (ฉบับที่ 1)
(การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก: ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน)

คำชี้แจงในการใช้แนวคำถาม

แนวคำถามที่สร้างขึ้นนี้ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อศึกษาการเกิดขึ้นของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน มุ่งค้นหาเอกลักษณ์ภาวะผู้นำที่ถูกสร้างขึ้นจากความเป็นเอกลักษณ์บุคคล แสดงความมีภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีวิถีทางในการบริหารในรูปแบบเฉพาะเป็นของตนเอง โดยผู้วิจัยจะเลือกใช้คำถามต่อไปนี้อย่างเหมาะสมในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก 3 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน ซึ่งแนวคำถามนี้ผู้วิจัยสามารถนำไปขยายสู่คำถามย่อยได้ตามความเหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการ อีกทั้งยังสามารถปรับเปลี่ยนภาษาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ให้เหมาะกับผู้ใช้ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาจากปรากฏการณ์จริงที่เกิดขึ้นทางการบริหารเชิงประจักษ์ที่แสดงออกให้เห็นถึงภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนโดยเน้นการศึกษาที่ตัวผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นหลัก

สาระสำคัญในการสัมภาษณ์

- ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์
- ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียน
- ข้อมูลเกี่ยวกับความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ได้แก่ ความหมายและลักษณะของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน
- ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน
- ข้อมูลเกี่ยวกับผลอันสืบเนื่องจากการเกิดขึ้นของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน

ชั้นนำเข้าสู่การสัมภาษณ์

1. ผู้สัมภาษณ์สร้างความคุ้นเคยกับผู้ให้ข้อมูลโดยเริ่มจากการสนทนาทั่วไปและเชื่อมโยงเข้าสู่การสัมภาษณ์ เพื่อลดความกดดันและความเครียดในการให้ข้อมูลที่อาจบิดเบือนไปจากข้อเท็จจริง โดยสร้างบรรยากาศการสนทนาแบบไม่เป็นทางการ
2. เมื่อเชื่อมโยงเข้าสู่ประเด็นที่จะสัมภาษณ์แล้ว ผู้วิจัยขออนุญาตเริ่มการสัมภาษณ์โดยเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถตอบคำถามและแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ซึ่งผู้วิจัยจะต้องบันทึกข้อมูลตามความเป็นจริงและทุกถ้อยคำ โดยไม่แสดงความคิดเห็นหรือพูดเพื่อเป็นการชี้แนะให้ข้อมูลเกิดความบิดเบือน

ขั้นการดำเนินการสัมภาษณ์

1. ผู้วิจัยอธิบายวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์
2. ดำเนินการสัมภาษณ์โดยใช้การสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ มีการปรับคำถามและเพิ่มเติมคำถามที่มีความสอดคล้องกับประเด็นน่าสนใจเพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างละเอียด
3. ผู้วิจัยอาจเลือกใช้คำถามบางข้อกับผู้ให้ข้อมูลที่แตกต่างกันตามความเหมาะสม
4. ขออนุญาตบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ โดยสร้างความเข้าใจกับผู้ให้ข้อมูลถึงการถอดข้อมูลเพื่อนำไปสู่ข้อมูลการวิจัยต่อไป

ตารางที่ 3 แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (ฉบับที่ 1)

ข้อที่	แนวคำถาม	หมายเหตุ/ คำอธิบายเพิ่มเติม
1	ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ขอความกรุณาท่านได้แนะนำตนเองโดยสังเขป	ประวัติส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับ การศึกษา และการทำงาน เหตุผลส่วนตัวเชิงบวกต่อโรงเรียน
2	มีเหตุจูงใจอะไรบ้างที่ทำให้ท่านมาปฏิบัติงานในโรงเรียนแห่งนี้?	ขอช่วย ภาระงาน งานหลัก และ งานรอง
3	ท่านมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบงานโรงเรียนที่สำคัญ ๆ อะไรบ้าง?	ภารกิจสำคัญในรอบวัน
4	ท่านบริหารเวลาในการทำงานแต่ละวันอย่างไรบ้าง ?	การบริหารเวลา
5	ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียน ขอความกรุณาท่านได้เล่าประวัติความเป็นมาของโรงเรียนพอ สังเขปตามที่ท่านรับทราบ	ประวัติการก่อตั้ง เหตุการณ์สำคัญ ชื่อเสียง เกียรติประวัติ ผลงาน ความภูมิใจ
6	โรงเรียนของท่านมีปรัชญา คำขวัญ และคติพจน์อะไรบ้าง สิ่งเหล่านี้เคยมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ อย่างไร?	ข้อมูลตัวอย่างการดำเนินการตาม ปรัชญา คำขวัญและคติพจน์ โรงเรียน
7	โรงเรียนของท่านจัดการศึกษาประสบความสำเร็จในด้านใดบ้าง ที่เป็นผลจากการทำงานของท่าน?	ผลสัมฤทธิ์แก่นักเรียน วิทยฐานะ บุคลากร การบริหารจัดการ
8	กิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียนของท่านประสบปัญหาหรือมีอุปสรรค ในการดำเนินงานหรือไม่?	ปัญหาและอุปสรรค สาเหตุและ แนวทางในการแก้ไขปัญหา รางวัลเกียรติยศ ผลงานที่ ภาคภูมิใจ
9	โรงเรียนของท่านมีเอกลักษณ์หรือจุดเด่นซึ่งได้รับการยกย่อง และยอมรับในด้านใดบ้าง?	การมอบหมายหน้าที่บุคลากร
10	โรงเรียนของท่านมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียน อย่างไร?	การกำหนดขอช่วยและมาตรฐาน การทำงาน
11	โรงเรียนของท่านมีการประเมินผลการดำเนินงานต่าง ๆ หรือไม่ อย่างไร?	ประเมินและรายงานผลในรูปแบบ ไหน นำผลไปใช้อย่างไร
12	ท่านอยากให้โรงเรียนของท่านพัฒนาในด้านใดบ้าง?	ข้อเสนอแนะ
13	ท่านบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างไร?	วิธีดำเนินการ

ตารางที่ 3 แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (ฉบับที่ 1) (ต่อ)

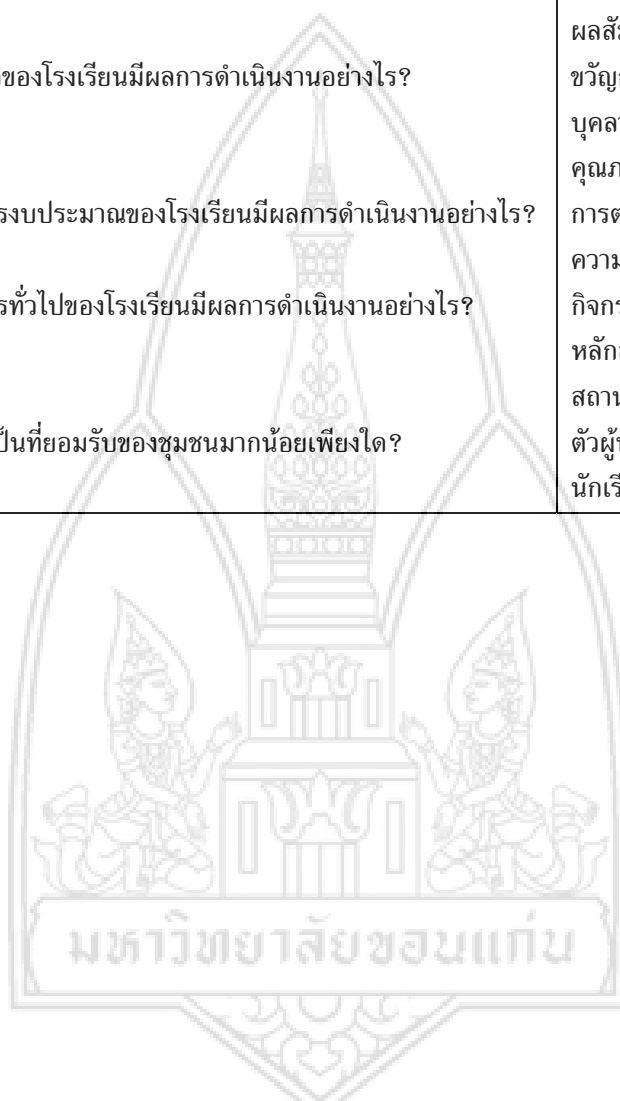
ข้อที่	แนวคำถาม	หมายเหตุ/ คำอธิบายเพิ่มเติม
14.	ข้อมูลเกี่ยวกับความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ สถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนของท่านมีภาวะผู้นำหรือไม่?	สิ่งที่บ่งบอกถึงความมีภาวะผู้นำ ยกตัวอย่าง อธิบาย จุดเด่น เอกลักษณะ คุณลักษณะ บุคลิกภาพ พฤติกรรม ความสามารถพิเศษ ทักษะคิด แนวคิด การทำงาน รูปแบบการบริหารงาน
15.	ลักษณะเด่นของภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารเป็นอย่างไร?	มีการกำหนดกรอบการทำงานที่เป็น ลำดับขั้น ที่แสดงถึงความชาญฉลาดใน การบริหารที่แสดงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล เกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษา และตัว ผู้บริหาร
16.	ผู้อำนวยการโรงเรียนของท่านมีแนวคิดการบริหารงานที่ ชัดเจนหรือไม่ อย่างไร?	ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนที่เจาะจงตัวผู้บริหาร สิ่งที่บ่ง บอกถึงความเป็นภาวะผู้นำสถานศึกษา ของผู้อำนวยการโรงเรียนจากสิ่งที่ ผู้อำนวยการโรงเรียนได้ปฏิบัติและ ดำเนินการ
17.	เมื่อกกล่าวถึงคำว่า “ภาวะผู้นำสถานศึกษา” ท่านคิดถึงอะไร?	ปรัชญาชีวิต ปรัชญาการทำงาน และการ บริหารจัดการ อธิบายและยกตัวอย่าง
18.	ผู้อำนวยการโรงเรียนของท่านมีการปฏิบัติในการบริหารที่ แสดงออกถึงความมีภาวะผู้นำหรือไม่ และหากกล่าวคำว่า “ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน” ใน ทหรรณะของท่านน่าจะหมายถึงอะไร?	พื้นฐานความเชื่อ และค่านิยมในการ บริหารงาน เอกลักษณ์บุคคล
19.	ผู้อำนวยการโรงเรียนยึดหลักปรัชญาใดในการดำเนินงาน และเป็นพื้นฐานในการสร้างภาวะผู้นำสถานศึกษาของ ผู้อำนวยการโรงเรียน?	ความคาดหวังจากการสร้างเอกลักษณ์ ทางการบริหาร
20.	ผู้อำนวยการโรงเรียนมีทหรรณะทางการบริหารที่เป็น เอกลักษณ์หรือไม่ อย่างไร?	การพัฒนาความรู้ในวิชาชีพ ทักษะการ บริหารและเจตคติในการทำงาน
21.	การสร้างภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนมี เป้าหมายอย่างไร?	
22.	ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการพัฒนาตนเองอย่างไร และในด้าน ใดบ้าง จึงสามารถก้าวขึ้นมาสู่ความสำเร็จได้?	

ตารางที่ 3 แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (ฉบับที่ 1) (ต่อ)

ข้อที่	แนวคำถาม	หมายเหตุ/ คำอธิบายเพิ่มเติม
23.	ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้หรือไม่ อย่างไร?	รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน
24.	ประสบการณ์มีส่วนเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนอย่างไร?	สติปัญญา ความคิดสร้างสรรค์ ความใฝ่รู้ และทันสมัย
25.	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของผู้อำนวยการมีอะไรบ้าง?	ยกตัวอย่าง
26.	ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถวิเคราะห์จุดเด่นและจุดด้อยในการทำงานตนเองได้หรือไม่ อย่างไร?	รู้จักสมรรถนะและขีดความสามารถของตนเอง
27.	ทักษะที่จำเป็นในการบริหารโรงเรียนของผู้อำนวยการประกอบด้วยอะไรบ้าง?	ทักษะในการเป็นผู้อำนวยการ
28.	ผู้อำนวยการโรงเรียนมีกรอบแนวคิดในการบริหารโรงเรียนอย่างไร?	วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และเจตนารมณ์
29.	ผู้อำนวยการโรงเรียนมีขั้นตอนในการบริหารงานและดำเนินงานในโรงเรียนอย่างไร?	ประสบการณ์ตนเอง
30.	ยุทธศาสตร์หลักที่ผู้บริหารให้ความสำคัญในการบริหารงานโรงเรียนประกอบด้วยอะไรบ้าง?	ประสบการณ์จากผู้อื่น
31.	ผู้อำนวยการโรงเรียนนำเอาหลักการบริหารการศึกษามาประยุกต์ใช้ในการบริหารอย่างไร?	ประเด็นยุทธศาสตร์
32.	การบริหารแต่ละฝ่าย และแต่ละขั้นตอน มีเทคนิควิธีการอันเป็นเอกลักษณ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนอย่างไร?	หลักการและขั้นตอนการทำงานที่เป็นการปฏิบัติของผู้นำ
33.	ท่านเคยรับการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือไม่?	แนวปฏิบัติและองค์ประกอบที่สำคัญในภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน
34.	คณะกรรมการประเมินผู้อำนวยการประกอบด้วยบุคคลภายนอกหรือไม่?	ผลการประเมินผู้อำนวยการ กรรมการประเมินผู้อำนวยการ
35.	การบริหารงานของผู้อำนวยการเป็นไปตามขั้นตอนหรือไม่ อย่างไร?	ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนในการปฏิบัติงานในโรงเรียนสอดคล้องทฤษฎีใด อย่างไร ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนมีการปฏิบัติที่สำคัญอย่างไรบ้าง ยกตัวอย่างกิจกรรม และขั้นตอนการดำเนินงาน

ตารางที่ 3 แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (ฉบับที่ 1) (ต่อ)

ข้อที่	แนวคำถาม	หมายเหตุ/ คำอธิบายเพิ่มเติม
	ข้อมูลเกี่ยวกับผลสืบเนื่องจากภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน	
36.	งานวิชาการของโรงเรียนมีผลการดำเนินงานอย่างไร?	หลักสูตร กิจกรรมการเรียนรู้ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
37.	งานบุคคลของโรงเรียนมีผลการดำเนินงานอย่างไร?	ขวัญกำลังใจบุคลากร การพัฒนา บุคลากร สมรรถนะบุคลากร คุณภาพงาน
38.	งานบริหารงบประมาณของโรงเรียนมีผลการดำเนินงานอย่างไร?	การตรวจสอบได้ ความโปร่งใส ความพอเพียง ประโยชน์ที่ได้รับ
39.	งานบริหารทั่วไปของโรงเรียนมีผลการดำเนินงานอย่างไร?	กิจกรรมนักเรียน กิจกรรมเสริม หลักสูตร งานธุรการ อาคาร สถานที่
40	โรงเรียนเป็นที่ยอมรับของชุมชนมากน้อยเพียงใด?	ตัวผู้บริหาร บุคลากร ผลสัมฤทธิ์ นักเรียน หลักฐานที่ชุมชนยอมรับ



แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (ฉบับที่ 2)
(การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก: คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และผู้นำชุมชน)

คำชี้แจงในการใช้แนวคำถาม

แนวคำถามที่สร้างขึ้นนี้ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อศึกษาการเกิดขึ้นของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน มุ่งค้นหาเอกลักษณ์ภาวะผู้นำที่ถูกสร้างขึ้นจากความเป็นเอกลักษณ์บุคคล แสดงความมีภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีวิถีทางในการบริหารในรูปแบบเฉพาะเป็นของตนเอง โดยผู้วิจัยจะเลือกใช้คำถามต่อไปนี้อยู่ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก 3 กลุ่ม ประกอบด้วย คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และผู้นำชุมชน ซึ่งแนวคำถามนี้ผู้วิจัยสามารถนำไปขยายสู่คำถามย่อยได้ตามความเหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการ อีกทั้งยังสามารถปรับเปลี่ยนภาษาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ให้เหมาะกับผู้ให้ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาจากปรากฏการณ์จริงที่เกิดขึ้นทางการบริหารเชิงประจักษ์ที่แสดงออกให้เห็นถึงภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนโดยเน้นการศึกษาที่ตัวผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นหลัก

สาระสำคัญในการสัมภาษณ์

- การรับรู้ข้อมูลโรงเรียน
- ความเกี่ยวข้องกับโรงเรียน
- มุมมองและทรรศนะต่อโรงเรียน ผู้บริหาร บุคลากร และการดำเนินงาน

ชั้นนำเข้าสู่การสัมภาษณ์

1. ผู้สัมภาษณ์สร้างความคุ้นเคยกับผู้ให้ข้อมูลโดยเริ่มจากการสนทนาทั่วๆ ไปและเชื่อมโยงเข้าสู่การสัมภาษณ์ เพื่อลดความกดดันและความเครียดในการให้ข้อมูลที่อาจบิดเบือนไปจากข้อเท็จจริง โดยสร้างบรรยากาศการสนทนาแบบไม่เป็นทางการ
2. เมื่อเชื่อมโยงเข้าสู่ประเด็นที่จะสัมภาษณ์แล้ว ผู้วิจัยขออนุญาตเริ่มการสัมภาษณ์โดยเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถตอบคำถามและแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ซึ่งผู้วิจัยจะต้องบันทึกข้อมูลตามความเป็นจริงและทุกถ้อยคำ โดยไม่แสดงความคิดเห็นหรือพูดเพื่อเป็นการชี้แนะให้ข้อมูลเกิดความบิดเบือน

ขั้นการดำเนินการสัมภาษณ์

1. ผู้วิจัยอธิบายวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์
2. ดำเนินการสัมภาษณ์โดยใช้การสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ มีการปรับคำถามและเพิ่มเติมคำถามที่มีความสอดคล้องกับประเด็นน่าสนใจเพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างละเอียด
3. ผู้วิจัยอาจเลือกใช้คำถามบางข้อกับผู้ให้ข้อมูลที่แตกต่างกันตามความเหมาะสม
4. ขออนุญาตบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ โดยสร้างความเข้าใจกับผู้ให้ข้อมูลถึงการถอดข้อมูลเพื่อนำไปสู่ข้อมูลการวิจัยต่อไป

ตารางที่ 4 แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (ฉบับที่ 2)

ข้อที่	แนวคำถาม	หมายเหตุ/คำอธิบายเพิ่มเติม
1.	ขอความกรุณาแนะนำตนเองพอสังเขป	ข้อมูลส่วนตัวสังเขป และ ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับ โรงเรียน
2.	ท่านมีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนอย่างไร?	การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน
3.	ขอความกรุณาเล่าประวัติโรงเรียนและประวัติชุมชนตามที่ท่านทราบ	ข้อมูลสังเขป ความสัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียนและชุมชน
4.	โรงเรียนแห่งนี้มีการบริหารงาน การดำเนินงาน และกิจกรรม ต่าง ๆ อย่างไร?	ยกตัวอย่างเท่าที่รับรู้ข้อมูล
5.	ในมุมมองของท่าน โรงเรียนแห่งนี้มีจุดเด่นและจุดด้อยอย่างไร บ้าง?	ความสำเร็จ ปัญหาและอุปสรรค สิ่งที่ควรพัฒนาและปรับปรุง
6.	ท่านทราบวิสัยทัศน์ นโยบาย และแนวคิดการบริหารของ ผู้อำนวยการโรงเรียนคนปัจจุบันหรือไม่ อย่างไร?	ผู้อำนวยการสามารถบริหารงานได้ ตามนั้นหรือไม่
7.	ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นที่ยอมรับในชุมชนหรือไม่อย่างไร?	ด้านใดบ้าง ยกตัวอย่าง
8.	ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียน หรือไม่อย่างไร?	ด้านใดบ้าง ยกตัวอย่าง
9.	ผลงานสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนที่ชุมชนรับรู้มีอะไรบ้าง?	รางวัลผู้บริหาร รางวัลของโรงเรียน
10.	ก่อนและหลังที่ผู้อำนวยการคนปัจจุบันมาอยู่ที่โรงเรียนแห่งนี้ แตกต่างกันหรือไม่อย่างไร?	ความสามารถของผู้อำนวยการใน การพัฒนาโรงเรียน
11.	จากที่ท่านเคยร่วมงานโรงเรียน ผู้อำนวยการมีการวางแผนการ ดำเนินงานหรือไม่อย่างไร?	การปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอนซึ่ง เป็นพื้นฐานไปสู่การสร้างภาวะผู้นำ สถานศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียน
12.	ผู้อำนวยการให้ความสำคัญกับชุมชนหรือไม่อย่างไร?	การรับรู้ข้อมูลข่าวสารและการ ประสานความร่วมมือ ร่วมงาน
13.	ผู้อำนวยการโรงเรียนมีจุดเด่นและจุดด้อยอย่างไร และท่านมี ข้อเสนอแนะผู้อำนวยการในการบริหารงานอย่างไร?	ข้อเสนอแนะในการบริหารงานและ พัฒนาตนเอง
14.	ท่านคิดว่าผู้อำนวยการโรงเรียนมีเอกลักษณ์ในการบริหารและ ดำเนินงานที่สำคัญอย่างไร?	ความเป็นเอกลักษณ์บุคคลของ ผู้อำนวยการ
15.	ในทรรศนะของท่าน ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความสามารถ เพียงใด?	ความรู้ ทักษะ และเจตคติในการ บริหารงานโรงเรียน

แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (ฉบับที่ 3)
(การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก: ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหาร และครูในโรงเรียนศูนย์เครือข่าย)

คำชี้แจงในการใช้แนวคำถาม

แนวคำถามที่สร้างขึ้นนี้ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อศึกษาการเกิดขึ้นของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน มุ่งค้นหาเอกลักษณ์ภาวะผู้นำที่ถูกสร้างขึ้นจากความเป็นเอกัตบุคคล แสดงความมีภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีวิถีทางในการบริหารในรูปแบบเฉพาะเป็นของตนเอง โดยผู้วิจัยจะเลือกใช้คำถามต่อไปนี้อยู่ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก 3 กลุ่ม ประกอบด้วย ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหาร และครูในโรงเรียนศูนย์เครือข่าย ซึ่งแนวคำถามนี้ผู้วิจัยสามารถนำไปขยายสู่คำถามย่อยได้ตามความเหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการ อีกทั้งยังสามารถปรับเปลี่ยนภาษาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ให้เหมาะกับผู้ให้ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาจากปรากฏการณ์จริงที่เกิดขึ้นทางการบริหารเชิงประจักษ์ที่แสดงออกให้เห็นถึงภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนโดยเน้นการศึกษาที่ตัวผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นหลัก

สาระสำคัญในการสัมภาษณ์

- การรับรู้ข้อมูลโรงเรียน
- ความเกี่ยวข้องกับโรงเรียน
- มุมมองและทรรศนะต่อโรงเรียน ผู้บริหาร บุคลากร และการดำเนินงาน

ชั้นนำเข้าสู่การสัมภาษณ์

1. ผู้สัมภาษณ์สร้างความคุ้นเคยกับผู้ให้ข้อมูลโดยเริ่มจากการสนทนาทั่วไปและเชื่อมโยงเข้าสู่การสัมภาษณ์ เพื่อลดความกดดันและความเครียดในการให้ข้อมูลที่อาจบิดเบือนไปจากข้อเท็จจริง โดยสร้างบรรยากาศการสนทนาแบบไม่เป็นทางการ
2. เมื่อเชื่อมโยงเข้าสู่ประเด็นที่จะสัมภาษณ์แล้ว ผู้วิจัยขออนุญาตเริ่มการสัมภาษณ์โดยเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถตอบคำถามและแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ซึ่งผู้วิจัยจะต้องบันทึกข้อมูลตามความเป็นจริงและทุกถ้อยคำ โดยไม่แสดงความคิดเห็นหรือพูดเพื่อเป็นการชี้แนะให้ข้อมูลเกิดความบิดเบือน

ขั้นการดำเนินการสัมภาษณ์

1. ผู้วิจัยอธิบายวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์
2. ดำเนินการสัมภาษณ์โดยใช้การสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ มีการปรับคำถามและเพิ่มเติมคำถามที่มีความสอดคล้องกับประเด็นน่าสนใจเพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างละเอียด
3. ผู้วิจัยอาจเลือกใช้คำถามบางข้อกับผู้ให้ข้อมูลที่แตกต่างกันตามความเหมาะสม
4. ขออนุญาตบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ โดยสร้างความเข้าใจกับผู้ให้ข้อมูลถึงการถอดข้อมูลเพื่อนำไปสู่ข้อมูลการวิจัยต่อไป

ตารางที่ 5 แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (ฉบับที่ 3)

ข้อที่	แนวคำถาม	หมายเหตุ/ คำอธิบายเพิ่มเติม
1.	ขอความกรุณาแนะนำตนเองพอสังเขป	ข้อมูลส่วนตัว และส่วนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน
2.	ขอความกรุณาเล่าถึงข้อมูลที่ท่านรับทราบเกี่ยวกับโรงเรียนแห่งนี้	ชื่อเสียง ความสำเร็จ นักเรียน ครู ผู้บริหาร อาคารสถานที่ การบริหารงาน คุณภาพงาน จุดเด่น และจุดด้อยของโรงเรียน
3.	ผู้อำนวยการโรงเรียนแห่งนี้มีลักษณะอย่างไร เป็นที่ยอมรับเพียงใด?	ความสามารถและชื่อเสียงซึ่งเป็นที่ยอมรับ ในระดับชุมชน อำเภอ และจังหวัด
4.	จุดเด่นและความสามารถพิเศษของผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นเอกลักษณ์มีอะไรบ้าง?	ความเป็นเอกลักษณ์บุคคลของผู้อำนวยการ
5.	หลักปฏิบัติอันสำคัญในการบริหารงานของผู้อำนวยการที่โดดเด่นอย่างไร?	ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนประกอบด้วยอะไรบ้าง
6.	การดำเนินงานของผู้อำนวยการโรงเรียนแห่งนี้มีขั้นตอนที่ชัดเจนหรือไม่ อย่างไร?	การบริหารเชิงประจักษ์ ยกตัวอย่าง
7.	ผู้อำนวยการโรงเรียนสร้างชื่อเสียงให้เป็นที่ยอมรับได้อย่างไร?	การสร้างภาวะผู้นำ
8.	ก่อนและหลังที่ผู้อำนวยการคนปัจจุบันมาอยู่ที่โรงเรียนแห่งนี้แตกต่างกันหรือไม่อย่างไร?	ความสามารถของผู้อำนวยการในการพัฒนาโรงเรียน
9.	ในทรรศนะของท่าน ผู้อำนวยการโรงเรียนแห่งนี้มีความสามารถในการบริหารเพียงใด?	ความรู้ ทักษะ และเจตคติในการบริหารงานโรงเรียน
10.	ท่านคิดว่าปัจจัยความสำเร็จในการบริหารของผู้อำนวยการโรงเรียนแห่งนี้มีอะไรบ้าง?	ปัจจัยส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในปฏิบัติการภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน
11.	ความสำเร็จของการดำเนินงานของโรงเรียนแห่งนี้เป็นผลมาจากการบริหารของผู้อำนวยการหรือไม่อย่างไร?	ผลของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนต่อโรงเรียน
12.	ท่านคิดว่าผู้อำนวยการโรงเรียนแห่งนี้ควรจะมีการพัฒนาตนเองและการบริหารงานโรงเรียนอย่างไรบ้าง ?	ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน

แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (ฉบับที่ 4)
(การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก: กรรมการนักเรียน หัวหน้าชั้นเรียน และตัวแทนนักเรียน)

คำชี้แจงในการใช้แนวคำถาม

แนวคำถามที่สร้างขึ้นนี้ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อศึกษาการเกิดขึ้นของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน มุ่งค้นหาเอกลักษณ์ภาวะผู้นำที่ถูกสร้างขึ้นจากความเป็นเอกลักษณ์บุคคล แสดงความมีภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีวิถีทางในการบริหารในรูปแบบเฉพาะเป็นของตนเอง โดยผู้วิจัยจะเลือกใช้คำถามต่อไปนี้ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก 3 กลุ่ม ประกอบด้วย กรรมการนักเรียน หัวหน้าชั้นเรียน และตัวแทนนักเรียน ซึ่งแนวคำถามนี้ผู้วิจัยสามารถนำไปขยายสู่คำถามย่อยได้ตามความเหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการ อีกทั้งยังสามารถปรับเปลี่ยนภาษาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ให้เหมาะกับผู้ใช้ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาจากปรากฏการณ์จริงที่เกิดขึ้นทางการบริหารเชิงประจักษ์ที่แสดงออกให้เห็นถึงภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนโดยเน้นการศึกษาที่ตัวผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นหลัก

สาระสำคัญในการสัมภาษณ์

- การรับรู้ข้อมูลโรงเรียน
- ความคิดเห็นต่อโรงเรียน
- ความสำเร็จของโรงเรียน

ชั้นนำเข้าสู่การสัมภาษณ์

1. ผู้สัมภาษณ์สร้างความคุ้นเคยกับผู้ให้ข้อมูลโดยเริ่มจากการสนทนาทั่วๆ ไปและเชื่อมโยงเข้าสู่การสัมภาษณ์ เพื่อลดความกดดันและความเครียดในการให้ข้อมูลที่อาจบิดเบือนไปจากข้อเท็จจริง โดยสร้างบรรยากาศการสนทนาแบบไม่เป็นทางการ

2. เมื่อเชื่อมโยงเข้าสู่ประเด็นที่จะสัมภาษณ์แล้ว ผู้วิจัยขออนุญาตเริ่มการสัมภาษณ์โดยเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถตอบคำถามและแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ซึ่งผู้วิจัยจะต้องบันทึกข้อมูลตามความเป็นจริงและทุกถ้อยคำ โดยไม่แสดงความคิดเห็นหรือพูดเพื่อเป็นการชี้แนะให้ข้อมูลเกิดความบิดเบือน

ขั้นการดำเนินการสัมภาษณ์

1. ผู้วิจัยอธิบายวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์
2. ดำเนินการสัมภาษณ์โดยใช้การสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ มีการปรับคำถามและเพิ่มเติมคำถามที่มีความสอดคล้องกับประเด็นน่าสนใจเพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างละเอียด
3. ผู้วิจัยอาจเลือกใช้คำถามบางข้อกับผู้ให้ข้อมูลที่แตกต่างกันตามความเหมาะสม
4. ขออนุญาตบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ โดยสร้างความเข้าใจกับผู้ให้ข้อมูลถึงการถอดข้อมูลเพื่อนำไปสู่ข้อมูลการวิจัยต่อไป

ตารางที่ 6 แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (ฉบับที่ 4)

ข้อที่	แนวคำถาม	หมายเหตุ/ คำอธิบายเพิ่มเติม
1.	ขอให้นักเรียนแนะนำตนเองพอสังเขป	ข้อมูลส่วนตัว
2.	ขอให้นักเรียนเล่าเรื่องเกี่ยวกับโรงเรียน เท่าที่รู้จัก	ประวัติ คติพจน์ คำขวัญ และปรัชญาของโรงเรียน
3.	เพราะเหตุใดนักเรียนจึงเข้ามาเรียนในโรงเรียนแห่งนี้?	เหตุผลเกี่ยวกับคุณภาพการจัดการศึกษา
4.	นักเรียนมีส่วนร่วม และหน้าที่ความรับผิดชอบงานของโรงเรียนในด้านใดบ้าง อย่างไร?	อธิบายวิธีการทำงาน
5.	นักเรียนรู้จักผู้อำนวยการโรงเรียนหรือไม่ ท่านเป็นคนอย่างไร?	ความสามารถและการบริหารงานโรงเรียน
6.	นักเรียนมีความรู้สึกต่อโรงเรียนอย่างไร ในด้านต่อไปนี้ เพราะเหตุใด? <ul style="list-style-type: none"> - ผู้อำนวยการโรงเรียน และคุณครูผู้สอน - สภาพแวดล้อม อาคาร และสถานที่ - กิจกรรมการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมเสริม - ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน - คุณภาพและชื่อเสียงของโรงเรียน - กิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน - สื่อ นวัตกรรม และแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน - ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน - สวัสดิการและความปลอดภัยในโรงเรียน 	ความรู้สึก เหตุผลส่วนตัว
7.	นักเรียนคิดว่าการทำงานของผู้อำนวยการ คณะครูในด้านใดบ้างที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียน โรงเรียนอื่น ๆ และชุมชน?	จุดเด่นซึ่งเป็นที่ยอมรับ
8.	นักเรียนอยากให้โรงเรียนพัฒนาและปรับปรุงในด้านใดบ้าง เพราะเหตุใด?	ข้อเสนอแนะจากความคิดเห็นของนักเรียน
9.	มีบุคคลภายนอกมาเยี่ยมชม ศึกษาดูงานในโรงเรียนบ่อยหรือไม่ นักเรียนรู้สึกอย่างไร?	ความภูมิใจในโรงเรียน

แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (ฉบับที่ 5)
(การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก: ผู้มาศึกษาดูงาน)

คำชี้แจงในการใช้แนวคำถาม

แนวคำถามที่สร้างขึ้นนี้ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อศึกษาการเกิดขึ้นของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน มุ่งค้นหาเอกลักษณ์ภาวะผู้นำที่ถูกสร้างขึ้นจากความเป็นเอกลักษณ์บุคคล แสดงความมีภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีวิถีทางในการบริหารในรูปแบบเฉพาะเป็นของตนเอง โดยผู้วิจัยจะเลือกใช้คำถามต่อไปนี้ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ กลุ่มผู้มาศึกษาดูงาน ซึ่งแนวคำถามนี้ ผู้วิจัยสามารถนำไปขยายสู่คำถามย่อยได้ตามความเหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการ อีกทั้งยังสามารถปรับเปลี่ยนภาษาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ให้เหมาะกับผู้ให้ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาจากปรากฏการณ์จริงที่เกิดขึ้นทางการบริหารเชิงประจักษ์ที่แสดงออกให้เห็นถึงภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนโดยเน้นการศึกษาที่ตัวผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นหลัก

สาระสำคัญในการสัมภาษณ์

- การรับรู้ข้อมูลโรงเรียน
- ความเกี่ยวข้องกับโรงเรียน
- มุมมองและทรรศนะต่อโรงเรียน ผู้บริหาร บุคลากร และการดำเนินงาน

ชั้นนำเข้าสู่การสัมภาษณ์

1. ผู้สัมภาษณ์สร้างความคุ้นเคยกับผู้ให้ข้อมูลโดยเริ่มจากการสนทนาทั่วๆ ไปและเชื่อมโยงเข้าสู่การสัมภาษณ์ เพื่อลดความกดดันและความเครียดในการให้ข้อมูลที่อาจบิดเบือนไปจากข้อเท็จจริง โดยสร้างบรรยากาศการสนทนาแบบไม่เป็นทางการ
2. เมื่อเชื่อมโยงเข้าสู่ประเด็นที่จะสัมภาษณ์แล้ว ผู้วิจัยขออนุญาตเริ่มการสัมภาษณ์โดยเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถตอบคำถามและแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ซึ่งผู้วิจัยจะต้องบันทึกข้อมูลตามความเป็นจริงและทุกถ้อยคำ โดยไม่แสดงความคิดเห็นหรือพูดเพื่อเป็นการชี้แนะให้ข้อมูลเกิดความบิดเบือน

ขั้นการดำเนินการสัมภาษณ์

1. ผู้วิจัยอธิบายวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์
2. ดำเนินการสัมภาษณ์โดยใช้การสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ มีการปรับคำถามและเพิ่มเติมคำถามที่มีความสอดคล้องกับประเด็นน่าสนใจเพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างละเอียด
3. ผู้วิจัยอาจเลือกใช้คำถามบางข้อกับผู้ให้ข้อมูลที่แตกต่างกันตามความเหมาะสม
4. ขออนุญาตบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ โดยสร้างความเข้าใจกับผู้ให้ข้อมูลถึงการถอดข้อมูลเพื่อนำไปสู่ข้อมูลการวิจัยต่อไป

ตารางที่ 7 แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (ฉบับที่ 5)

ข้อที่	แนวคำถาม	หมายเหตุ/ คำอธิบายเพิ่มเติม
1.	ขอความกรุณาท่านแนะนำตนเองพอสังเขป	ข้อมูลส่วนตัว
2.	เพราะเหตุใดท่านจึงมาศึกษาดูงานโรงเรียนแห่งนี้?	เหตุผลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาที่สามารถเป็นแบบอย่างได้
3.	จุดมุ่งหมายหลักที่ท่านมาศึกษาดูงานโรงเรียนแห่งนี้?	กิจกรรม การดำเนินงาน หรือสิ่งที่ต้องการมาศึกษาดูงาน ความรู้ที่ต้องการได้จากการศึกษาดูงาน ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษาดูงาน
4.	ท่านได้รับอะไรจากการศึกษาดูงานโรงเรียนแห่งนี้บ้าง และท่านจะนำไปประยุกต์ใช้ได้มากน้อยเพียงใด อย่างไร?	
5.	ท่านรู้จักผู้อำนวยการโรงเรียนแห่งนี้มาก่อนหรือไม่อย่างไร?	ความสามารถ ชื่อเสียง จุดเด่น
6.	ท่านคิดว่าคุณภาพของโรงเรียนแห่งนี้เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของผู้อำนวยการหรือไม่ อย่างไร?	ผลของการมีภาวะผู้นำต่อโรงเรียน
7.	ท่านประทับใจโรงเรียนแห่งนี้หรือไม่อย่างไร?	เหตุผลส่วนตัว
8.	ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรในการพัฒนาและปรับปรุงงานของโรงเรียนแห่งนี้?	ข้อเสนอแนะจากผู้มาศึกษาดูงาน



แนวคำถามสำหรับการจัดกลุ่มสนทนา

กลุ่มที่ 1 ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่ายบริหาร

กลุ่มที่ 2 ครูผู้สอน บุคลากรอื่นในโรงเรียน

คำชี้แจงในการใช้แนวคำถาม

แนวคำถามที่สร้างขึ้นนี้ใช้ในการจัดกลุ่มสนทนาผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อศึกษาการเกิดขึ้นของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน มุ่งค้นหาเอกลักษณ์ภาวะผู้นำที่ถูกสร้างขึ้นจากความเป็นเอกัตบุคคล แสดงความมีภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีวิถีทางในการบริหารในรูปแบบเฉพาะเป็นของตนเอง โดยผู้วิจัยจะเลือกใช้คำถามต่อไปนี้นำในการจัดกลุ่มสนทนาผู้ให้ข้อมูลหลัก ซึ่งแนวคำถามนี้ผู้วิจัยสามารถนำไปขยายสู่คำถามย่อยได้ตามความเหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการ อีกทั้งยังสามารถปรับเปลี่ยนภาษาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ให้เหมาะกับกลุ่มผู้สนทนา

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาจากปรากฏการณ์จริงที่เกิดขึ้นทางการบริหารเชิงประจักษ์ที่แสดงออกให้เห็นถึงภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนโดยเน้นการศึกษาที่ตัวผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก

สาระสำคัญในการจัดกลุ่มสนทนา

- ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียน
- ข้อมูลเกี่ยวกับความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ความหมายและลักษณะของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน
- ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน
- ข้อมูลเกี่ยวกับผลอันสืบเนื่องจากการเกิดขึ้นของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน

ชั้นนำกิจกรรมกลุ่มสนทนา: การสร้างบรรยากาศและความคุ้นเคย

1. ผู้สัมภาษณ์สร้างความคุ้นเคยกับกลุ่มผู้ร่วมสนทนาโดยเริ่มจากการสนทนาทั่ว ๆ ไปและเชื่อมโยงเข้าสู่ประเด็นคำถาม เพื่อลดความกดดันและความเครียดในการให้ข้อมูลที่อาจบิดเบือนไปจากข้อเท็จจริง โดยสร้างบรรยากาศการสนทนาแบบไม่เป็นทางการ

2. เมื่อเชื่อมโยงเข้าสู่ประเด็นที่จะสนทนาแล้ว ผู้วิจัยขออนุญาตเริ่มการสนทนาดังกล่าวโดยเปิดโอกาสให้สมาชิกที่ร่วมสนทนาสามารถตอบคำถามและแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ซึ่งผู้วิจัยจะต้องบันทึกข้อมูลตามความเป็นจริงและทุกถ้อยคำ โดยไม่แสดงความคิดเห็นหรือพูดเพื่อเป็นการชี้แนะให้ข้อมูลเกิดความบิดเบือน

ขั้นการดำเนินการกลุ่มสนทนา

1. ผู้วิจัยอธิบายวัตถุประสงค์ของการสนทนา
2. ดำเนินกิจกรรมกลุ่มสนทนาโดยใช้การสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ มีการปรับคำถามและเพิ่มเติมคำถามที่มีความสอดคล้องกับประเด็นนำสนทนาเพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างละเอียด
3. ผู้วิจัยอาจเลือกใช้คำถามบางข้อกับผู้ให้ข้อมูลที่แตกต่างกันตามความเหมาะสม
4. ขออนุญาตบันทึกเสียงการสนทนา โดยสร้างความเข้าใจกับผู้ให้ข้อมูลถึงการถอดข้อมูลเพื่อนำไปสู่ข้อมูลการวิจัยต่อไป

ตารางที่ 8 แนวคำถามสำหรับการจัดกลุ่มสนทนา

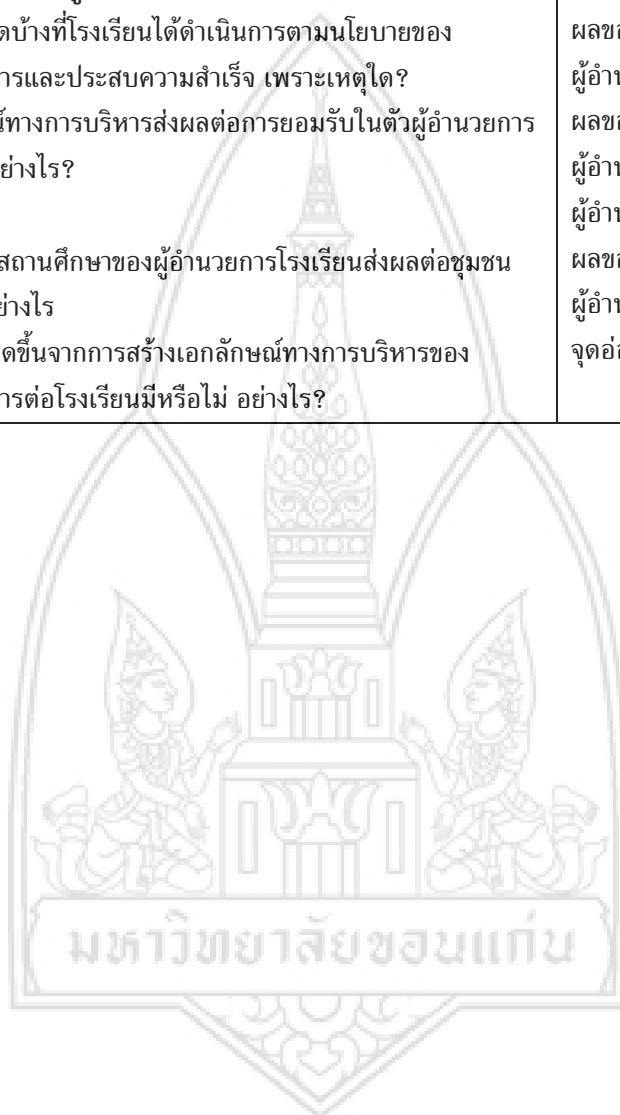
ข้อที่	แนวคำถาม	หมายเหตุ/คำอธิบายเพิ่มเติม
1.	ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับโรงเรียนและชุมชน โรงเรียนแห่งนี้มีประวัติความเป็นมาอย่างไร?	เหตุการณ์สำคัญ พัฒนาการของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ
2.	ชุมชนมีส่วนเกี่ยวข้องและบทบาทต่อกิจการของโรงเรียนอย่างไร และการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา เปรียบเทียบก่อนและหลังที่ผู้อำนวยการคนปัจจุบันจะมาปฏิบัติหน้าที่เป็นอย่างไร?	ผู้อำนวยการคนปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน
3.	โรงเรียนแห่งนี้เป็นที่ยอมรับของชุมชนเพียงใด อย่างไร?	ความสำเร็จ รางวัลเกียรติยศ ชื่อเสียง ระดับชุมชน อำเภอ จังหวัดและระดับประเทศ
4.	นโยบายการบริหารโรงเรียนเป็นอย่างไร?	วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนปฏิบัติการ จุดเน้นการบริหาร
5.	โรงเรียนควรมีการพัฒนาและปรับปรุงในด้านใด เพราะเหตุใด?	แนวทางและข้อเสนอแนะในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ เน้นการบริหารของผู้อำนวยการ
6.	ความรู้สึกต่อการที่ผู้อำนวยการคนปัจจุบันย้ายเข้ามาที่โรงเรียนแห่งนี้	การยอมรับในตัวผู้บริหาร
7.	ข้อมูลเกี่ยวกับความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนในการบริหารงานโรงเรียนหรือไม่ เพราะเหตุใด?	ความสำคัญของยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร
8.	ผู้อำนวยการโรงเรียนแสดงความเป็นเอกลักษณ์ทางการบริหารและความเป็นเอกลักษณ์บุคคลอย่างไรบ้าง?	ความเป็นเอกลักษณ์บุคคลของผู้อำนวยการโรงเรียน
9.	หลักการบริหารของผู้อำนวยการโรงเรียนใดบ้างที่เป็นแนวคิดหลักสำคัญในการบริหารโรงเรียน	ทฤษฎีและหลักการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการสร้างภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน

ตารางที่ 8 แนวคำถามสำหรับการจัดกลุ่มสนทนา (ต่อ)

ข้อที่	แนวคำถาม	หมายเหตุ/ คำอธิบายเพิ่มเติม
10.	ผู้อำนวยการโรงเรียนจะสามารถสร้างภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้ ผู้อำนวยการโรงเรียนได้จะต้องมีพื้นฐานในด้านใดบ้าง?	ความรู้ ทักษะ และเจตคติ ทางการบริหาร คุณลักษณะ พฤติกรรม
11.	ผู้อำนวยการโรงเรียนคนปัจจุบันมีจุดเด่นอย่างไรบ้าง?	สิ่งที่บ่งบอกถึงความมีภาวะผู้นำ สถานศึกษาของผู้ผู้อำนวยการ โรงเรียน
12.	ปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการสร้างภาวะผู้นำ สถานศึกษาของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียน	ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ที่ส่งเสริมและเป็นอุปสรรคต่อการ สร้าง และพัฒนาภาวะผู้นำ สถานศึกษาของผู้ผู้อำนวยการ โรงเรียน
13.	ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียน ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนประกอบด้วย อะไรบ้าง?	องค์ประกอบของภาวะผู้นำ สถานศึกษาของผู้ผู้อำนวยการ โรงเรียน
14.	ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนแต่ละด้าน สอดคล้องกับหลักการบริหารโรงเรียนอย่างไร	หลักการและทฤษฎีการบริหารที่ สอดคล้องกับภาวะผู้นำสถานศึกษา ของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียน
15.	ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนแต่ละด้านนำไปสู่ กระบวนการดำเนินงานและบริหารโรงเรียนอย่างไร?	ภาวะผู้นำสถานศึกษาของ ผู้อำนวยการโรงเรียนสู่การปฏิบัติ
16.	เทคนิคและวิธีการสำคัญที่ผู้อำนวยการใช้ในการบริหารงาน โรงเรียน	เพื่อบริหารโรงเรียนอย่างมีคุณภาพ แนวทาง กระบวนการบริหารที่เป็น
17.	ข้อเสนอแนะสำหรับการสร้างภาวะผู้นำสถานศึกษาของ ผู้อำนวยการโรงเรียนมีอะไรบ้าง?	เอกลักษณ์ของภาวะผู้นำ สถานศึกษาของผู้ผู้อำนวยการ โรงเรียน ข้อเสนอแนะในการสร้างและการ พัฒนาตนเองสำหรับผู้บริหาร

ตารางที่ 8 แนวคำถามสำหรับการจัดกลุ่มสนทนา (ต่อ)

ข้อที่	แนวคำถาม	หมายเหตุ/คำอธิบายเพิ่มเติม
	ข้อมูลเกี่ยวกับผลอันสืบเนื่องจากการเกิดขึ้นของภาวะผู้นำ สถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน	
18.	กิจกรรมใดบ้างที่โรงเรียนได้ดำเนินการตามนโยบายของ ผู้อำนวยการและประสบความสำเร็จ เพราะเหตุใด?	ผลของภาวะผู้นำสถานศึกษาของ ผู้อำนวยการโรงเรียนต่อโรงเรียน
19.	เอกลักษณ์ทางการบริหารส่งผลกระทบต่อกรยอมรับในตัวผู้อำนวยการ โรงเรียนอย่างไร?	ผลของภาวะผู้นำสถานศึกษาของ ผู้อำนวยการโรงเรียนต่อตัว ผู้อำนวยการ
20.	ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนส่งผลต่อชุมชน หรือไม่ อย่างไร	ผลของภาวะผู้นำสถานศึกษาของ ผู้อำนวยการโรงเรียนต่อชุมชน
21.	ผลลบที่เกิดขึ้นจากการสร้างเอกลักษณ์ทางการบริหารของ ผู้อำนวยการต่อโรงเรียนมีหรือไม่ อย่างไร?	จุดอ่อน ควรพัฒนา





ตารางที่ 9 จำนวนเอกสารข้อมูลภาคสนามและรหัสข้อมูล

HU: ปริญญาโทการเกษตรศาสตราจารย์
 File: [D:\วิทยานิพนธ์ฉบับจบ\ภาควิชาผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน]
 Edited by: Mr. Chaturong Th.
 Date/Time: 03/04/11 13:29:04

Codes-Primary-Documents-Table

Code-Filter: All
 PD-Filter: All

PRIMARY DOCS CODES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	Totals					
1.เครื่องมือวิจัย	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0			9					
2.ผลคดีทางการบริหาร	3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0			10			
3.เงื่อนไขร่วมงาน	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0			8				
4.แรงขับเคลื่อนทางสังคม	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0			15					
5.แรงบันดาลใจในตนเอง	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0			12				
6.การใช้เครื่องมือทางการบริหาร	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	1	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0			14				
7.การค้นหาคำป้องกันความเสี่ยง	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	1	1	1	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0			12			
8.การคิดขั้นสูง	0	0	0	4	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0			13			
9.การคิดบูรณาการ	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0			5				
10.การคิดวิเคราะห์	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			6			
11.การคิดสร้างสรรค์	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0			6			
12.การคิดสังเคราะห์	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0			5				
13.การจัดการความขัดแย้งและแก้ปัญหา	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0			10			
14.การจัดทำแผนกลยุทธ์	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0			8			
15.การจำแนกสถานภาพความสำเร็จ	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0			11		
16.การทำควมรู้จักกับภาระงาน	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0			10				
17.การทำงานเป็นระบบ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0			11			
18.การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	1	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0			12				
19.การนำเทคนิควิธีการใหม่ ๆ มาใช้	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	3	0	0	0	1			10
20.การนำเทคโนโลยีมา	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0			7		

ตารางที่ 9 จำนวนเอกสารข้อมูลภาคสนามและรหัสข้อมูล (ต่อ)

PRIMARY DOCS CODES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	Totals	
46.ชุมชน/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	12
47.ฐานภาษี	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	1	0	0	0	18
48.ทรัพย์สินและงบประมาณ	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	12	
49.ทักษะทางการบริหาร	3	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0	0	0	1	0	20		
50.นโยบายกฎหมาย	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	13	
51.กระบวนการดำเนินงาน	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	2	2	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	21		
52.เงื่อนไขเชิงวิเทศ	0	0	2	2	0	3	0	0	3	2	0	0	0	2	1	0	0	0	2	3	0	0	0	0	2	2	0	0	2	2	1	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	2	1	1	0	0	1	1	0	0	1	39			
53.ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผู้นำสถานศึกษา	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	5	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	32			
54.ผลที่สืบเนื่องจากภาวะผู้นำสถานศึกษา	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	2	3	0	0	0	2	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	3	33				
55.ผลต่อความรู้ใหม่ทางวิชาการและวิชาชีพ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	3	0	0	0	2	2	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	22				
56.ผลต่อนักเรียนคุณภาพการศึกษา	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	2	15			
57.ผลที่เกิดกับศิษย์ผู้สำเร็จการศึกษา	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	10			
58.ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	7				
59.ผู้ที่มีกับปัญหา	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	12				
60.ผู้ที่มีกับปัญหาผู้มีอิทธิพล	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	10				
61.ผู้ที่มีกับปัญหาความสำเร็จ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	13				
62.ผู้มีถึงส่วนบุคคล	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	11					
63.ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้สำเร็จการศึกษา	6	0	0	3	0	0	0	4	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	5	3	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	2	2	2	0	0	0	1	2	37							
64.ศิษย์วิชาชีพ	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	8				
65.หลายศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร	2	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	15					
66.องค์ความรู้ในบริบทสังคมไทย	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	10					
67.องค์ความรู้ที่มุ่งสู่การปฏิบัติ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	11					
Total	22	4	17	23	5	20	18	17	10	11	10	18	28	17	16	18	14	13	8	22	10	15	22	16	29	19	15	39	13	5	6	12	16	13	11	11	29	20	6	18	8	23	12	13	10	14	17	12	12	14	18	21	6	27	19	862	

ประวัติผู้เขียน

นายจตุรงค์ ณะสีลังกูร เกิดเมื่อวันพฤหัสบดีที่ 13 พฤศจิกายน พ.ศ. 2523 ภูมิลำเนา อยู่ที่ อำเภอ โกล่มพิสัย จังหวัดมหาสารคาม เป็นบุตรคนที่ 2 ของ นายดาบตำรวจทรงศักดิ์ ณะสีลังกูร และคุณครูสุภิญญา ณะสีลังกูร สมรส กับนางจารุวรรณ ณะสีลังกูร

ประวัติการศึกษา สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาตรีศึกษาศาสตร์บัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 1) สาขาวิชาการประถมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ระดับปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น และศึกษาระดับปริญญาเอกปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ประวัติการทำงาน เริ่มบรรจุรับราชการเมื่อปี พ.ศ. 2544 ตำแหน่ง อาจารย์ 1 ระดับ 3 ที่โรงเรียนบ้านผาผึ้ง สำนักงานการประถมศึกษากิ่งอำเภอวังเจ้า สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก ช่วยราชการห้องเรียนเคลื่อนที่ที่บ้านห้วยปลากอง โรงเรียนบ้านชะเนงจ้อ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแม่ระมาด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก ปัจจุบัน รัับราชการครู ตำแหน่งครูชำนาญการ โรงเรียนบ้านหนองยางห้วยสะแบก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายโสธร เขต 2

สถานที่ติดต่อผู้วิจัย บ้านเลขที่ 246 หมู่ 12 ตำบลบึงคำ อำเภอเลิงนกทา จังหวัดยโสธร 35120
E-mail: Chatu_th@hotmail.com

