

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการวิจัยครั้งนี้ โดยกำหนดกรอบในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 1.1 ความหมายของกลยุทธ์
 - 1.2 แนวคิด ทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์
 - 1.3 กลยุทธ์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
 - 2.1 ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
 - 2.2 ความสำคัญของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
 - 2.3 องค์ประกอบสำคัญของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
 - 2.4 ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 3.1 งานวิจัยภายในประเทศ
 - 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ความหมายของกลยุทธ์

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ดังนี้

ศาสตราจารย์ (2550 : 7) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นการตัดสินใจขององค์การที่สะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมาย นโยบายและแผนงานขององค์การ รวมถึงปัจจัยต่างๆ ที่ถูกสร้าง เพื่อบรรลุสิ่งที่องค์การต้องการจะเป็น

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2549 : 1) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง การมุ่งเน้น หรือทุ่มเททรัพยากรไปในเรื่องใดแล้วสามารถนำพาหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม มีลักษณะที่ยืดหยุ่นและพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

มหาวิทยาลัยรามคำแหง (2549 : 5) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ คือ รูปแบบหรือแผนการ ที่รวมเอาเป้าหมายหลัก นโยบายหลัก และลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานขององค์กร มีการจัดสรร ทรัพยากร การตัดสินใจ การสร้างโครงการที่เหมาะสม และการเตรียมความพร้อมเพื่อการแข่งขัน โดยกลยุทธ์จะชี้ให้เห็นในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน
2. รู้จุดแข็งและจุดอ่อน (Strength and Weakness) ของตนเอง และมีการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการเมืองและสภาพแวดล้อมทางสังคมที่จะมีผลกระทบต่อการบริหารของกิจการ
4. มองเห็นความสำคัญในการกระทำของคู่แข่ง ซึ่งจะส่งผลกระทบทั้งทางบวก และทางลบต่อองค์กร

สุชาติ ธาดาธำรงเวช (2550 : 2) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนที่จัดทำขึ้น หรือ การกระทำใดๆ ที่ดำเนินการไปแล้วทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

อารักษ์ ปัญญาธิษฐ์ (2551 : 18) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแนวทางเป็น แผนการกระทำที่เป็นรูปแบบวิธีการปฏิบัติที่สามารถไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ และการกำหนด กลยุทธ์

มณฑา จำปาเหลือง (2554 : 68) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ ความคิด การรวบรวมแผนงาน ทุกๆ ด้าน และกิจกรรมที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกันและมีการตัดสินใจ ที่ได้เปรียบทางการแข่งขัน มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม คือ จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) มีการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการ แนวทาง หรือแผนงานขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับ การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อให้้องค์การ บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรตามที่ได้กำหนดเป้าหมายไว้

แนวคิด ทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบ ที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กร เป็นการบริหารที่มีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน และมีการวิเคราะห์รวบรวมข้อมูลอย่างมีหลักเกณฑ์ การบริหารเชิงกลยุทธ์มีส่วนประกอบที่สำคัญดังนี้

ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

“Strategic Management ” มีหลายความหมาย เช่น การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การวางแผนยุทธศาสตร์ ในการศึกษาครั้งนี้จะใช้คำว่า “การบริหารเชิงกลยุทธ์” ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

วิลเลิน และฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger, 2006 : 3) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การตัดสินใจและการปฏิบัติต่างๆ เพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานระยะยาว

ภานุ ลิ้มมานนท์ (2550 : 19) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ ศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดการปฏิบัติการ การประเมินผล และการตัดสินใจตามหน้าที่ ซึ่งช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง กระบวนการซึ่งรวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน 3 ประการ คือ 1) การวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategy analysis) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) และ 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation)

กาญจนา ศิริวงศ์ (2552 : 13) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การบริหารซึ่งกระทำอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อตัดสินใจหาทางเลือกที่ดีที่สุด นำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้กระบวนการของการกำหนดทิศทางระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์และการควบคุม และการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร

พิริยะ ผลพิรุฬห์ (2552 : 3) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นหรือทุ่มเททรัพยากรไปในเรื่องใดแล้วสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

นิติธร รุ่งเรือง (2553 : 9) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อนำองค์กรดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ตามขั้นตอนการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553 : 8) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารที่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การกำหนดโอกาส อุปสรรค จุดอ่อน และจุดแข็งขององค์กรนั้นๆ เพื่อสร้างแผนกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์การแข่งขัน เพื่อให้สามารถนำ

แผนกลยุทธ์นั้น ไปปฏิบัติให้บังเกิดผล ตลอดจนมีการติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างทิศทางและอนาคตที่เหมาะสมขององค์กรอย่างยั่งยืน

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2554 : 6) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การวางแผนที่ถ่ายทอดแนวความคิด หรือนโยบายจากแผนระดับนโยบายมาเป็นกลวิธีการดำเนินงานที่ส่งผลให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ที่พึงประสงค์ตามจุดหมายที่กำหนดไว้ในอนาคต ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วันชัย มีชาติ (2554 : 115) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การกำหนดเป้าหมายรวมขององค์กรและวิธีการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

หยดฟ้า ราชนิ (2554 : 6) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการขั้นตอน การกำหนดวัตถุประสงค์ การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยเริ่มพิจารณาจากวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้เป็นไปอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต แล้วจึงกำหนดพันธกิจและเป้าหมายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและบรรลุถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนการดำเนินงานและการควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์ภายใต้บริบทของสถานศึกษาอย่างเป็นขั้นตอน กลยุทธ์เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกหน่วยงานและทุกองค์กร เพื่อช่วยให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในอนาคต ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นพื้นฐานสำคัญเบื้องต้นในการดำเนินงานของหน่วยงาน

ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารองค์กรสมัยใหม่นับว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นหัวใจสำคัญต่อการบริหารงานขององค์กรที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องปรับกระบวนการทัศน์ในการบริหารเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

พิริยะ ผลพิรุฬห์ (2552 : 3) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. ช่วยให้ผู้บริหารตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเห็นโอกาสใหม่ๆ เห็นข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดีกว่าองค์กรอื่น
2. ทำให้มีทิศทางในการดำเนินงานองค์กรที่ชัดเจน เห็นถึงแนวทางที่องค์กรต้องปฏิบัติ

3. ทำให้องค์กรสามารถสร้างผลตอบแทน (Returns) ที่เหนือกว่าคู่แข่งได้ด้วยการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) และสามารถรักษาข้อได้เปรียบนี้ไว้

4. ยกระดับองค์กรให้สามารถบรรลุประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การมีต้นทุนการดำเนินการที่ต่ำลง และการมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

5. ช่วยให้ผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะ Proactive คือ สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น หรือเป็นฝ่ายรุกมากกว่าที่จะเป็นฝ่ายรับ (Reactive and Defensive)

ปกรณ์ ปรียากร (2552 : 87) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การสร้างชัยชนะ ยิ่งวางแผนมากก็ย่อมมีโอกาสที่จะชนะมาก ถ้าวางแผนน้อยก็ย่อมมีโอกาสน้อย การต่อสู้ที่ปราศจากการวางแผน คือ ความหายนะ

หยดฟ้า ราชมณี (2554 : 9) กล่าวถึง ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้โรงเรียนพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนเป็นประเด็นสำคัญ

2. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือการบริหารการจัดการชนิดหนึ่งซึ่งช่วยให้โรงเรียนปฏิบัติงานได้ดีขึ้นในการทุ่มพลังเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรของโรงเรียนกำลังทำงาน เพื่อให้มุ่งไปสู่เป้าประสงค์เดียวกันและเป็นการประเมินและปรับทิศทางของโรงเรียนเพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

3. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting) ซึ่งสำนักงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัดจัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณ โดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน

4. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “กลยุทธ์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีตไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเองจึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

มณฑา จำปาเหลือง (2554 : 79) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้เกิดการกำหนดทิศทางองค์กร ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย

และวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อการวางแผนไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น มีการเตรียมรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง คำนึงถึงผลกระทบทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มีการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานองค์การที่สร้างสรรค์เปิดโอกาสให้ผู้บริหารในระดับสูงและบุคลากรฝ่ายปฏิบัติหน้าที่ในระดับต่างๆ มีส่วนร่วมในการบริหารเพื่อพัฒนาองค์การให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การ ดังนี้

1. ช่วยให้องค์การศึกษามีทิศทางในการบริหารการศึกษามีระบบเพื่อให้การจัดการศึกษามีคุณภาพ
2. ช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น
3. ช่วยให้ผู้ส่วนได้ส่วนเสียเห็นคุณค่าในตนเอง เนื่องจากมีส่วนร่วมในการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์
4. ช่วยให้ความสัมพันธ์ในสถานศึกษาดียิ่งขึ้นมีความเข้าใจในจุดยืนและอนาคตของสถานศึกษาร่วมกัน ทำให้พร้อมที่จะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจเพื่อร่วมจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่เป็นระบบ ที่จะช่วยให้การบริหารองค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งนักวิชาการกล่าวถึงหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

กาญจนา ศิริวงศ์ (2552 : 19) กล่าวว่า หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการจัดการภายในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและมีทิศทางที่ไม่แน่นอน ผู้บริหารต้องเข้าใจพลวัต (Dinamic) ของการเปลี่ยนแปลง ทั้งสามารถคาดเดาและกำหนดทิศทางขององค์การไปสู่จุดหมายตามที่วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ

ณัฐยา สันตระการผล (2553 : 24) ให้ความเห็นว่า หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องอาศัยระบบที่ช่วยผลักดันให้องค์กรทำสิ่งที่เหมาะสม และถูกต้องตลอดเวลา ซึ่งช่วยในการระบุ วางแผนงาน และจัดลำดับความสำคัญของการลงทุนแต่ละ โครงการ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเองก่อนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ตลอดจนสร้างความมั่นใจว่าการดำเนินงานตามแผนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการจัดการภายในสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงและมีทิศทางที่ไม่แน่นอน ผู้บริหารต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลง ทั้งสามารถคาดการณ์ และกำหนดทิศทางขององค์กรไปสู่จุดหมายตามที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

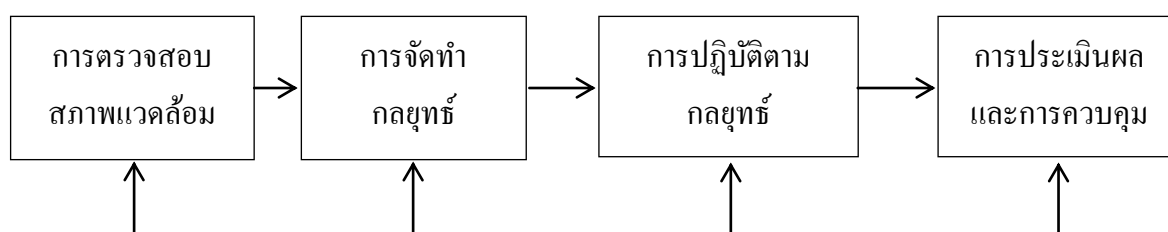
การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบการบริหารที่มีกระบวนการเป็นขั้นตอนต่างๆ ที่จะทำให้การบริหารบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ซึ่งมีนักวิชาการได้เสนอไว้ดังนี้

روبิน และเคาท์เทอร์ (Robbins & Coulter, 2002 : 198) กล่าวว่า กระบวนการในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กรในปัจจุบัน
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
3. การกำหนดโอกาส และภัยคุกคาม
4. การวิเคราะห์ทรัพยากรขององค์กร
5. การกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร
6. การสร้างกลยุทธ์
7. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
8. การประเมินผลลัพธ์

วิลเลน และฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger, 2006 : 8) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย องค์ประกอบพื้นฐาน 4 ขั้นตอน คือ

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)
2. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation)
4. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control)



ภาพที่ 2.1 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา : (Wheelen and Hunger, 2002 : 9)

เขมมารี รัชชชูชีพ (2551 : 1 - 2) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ แบ่งเป็น 5 ตอน คือ

1. การคัดเลือกเป้าหมายและพันธกิจองค์กร
2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางด้านการแข่งขันภายนอก เพื่อวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคขององค์กรนั้นๆ
3. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางด้านการแข่งขันภายในองค์กร เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรนั้นๆ
4. เลือกกลยุทธ์ที่สร้างจุดแข็งให้กับบริษัท และแก้ไขจุดอ่อนเพื่อแสวงหาโอกาสและขจัดอุปสรรคที่เกิดขึ้น
5. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

โดยสรุป การบริหารเชิงกลยุทธ์มีกระบวนการบริหารที่เป็นหลักการบริหารที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปของสังคมที่มีการแข่งขันสูงในยุคปัจจุบัน ดังนั้นผู้บริหารในองค์กรจะต้องใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เป็นระบบและต่อเนื่อง และมีการปรับปรุง ซึ่งประกอบด้วย

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร
- 2) การกำหนดทิศทาง
- 3) กำหนดกลยุทธ์/การสร้างกลยุทธ์
- 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ
- 5) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

กลยุทธ์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการที่จัดให้มีการปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้ โดยให้ความสำคัญกับการศึกษาทุกระบบ เพื่อสร้างคุณภาพของคนไทยให้สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาการศึกษาที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างนโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงศึกษาธิการ และนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา โดยใช้งบประมาณที่ได้รับตามพระราชบัญญัติงบประมาณในทุกปีงบประมาณ ดังนี้

กลยุทธ์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ 2556

จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงกำหนดกลยุทธ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 จำนวน 6 กลยุทธ์ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555 : 1 -12) ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตรและส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ (Raising the bar)

กลยุทธ์ที่ 2 ปลุกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (Moral and Ethics)

กลยุทธ์ที่ 3 ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงและลดความเหลื่อมล้ำ ผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ (Filling the gap)

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ ให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ (Teacher Enhancement)

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาการบริหารจัดการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษา (Good Governance)

กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาการศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ (Education for Peace and Harmony)

จุดเน้น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดจุดเน้นการดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 ดังนี้

1. นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกลุ่มสาระการเรียนรู้หลักเพิ่มขึ้น โดยผลการทดสอบระดับชาติ (O - NET) เพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 3 (Student Achievement)
2. เด็กปฐมวัยทุกคนได้รับการเตรียมความพร้อมด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาตามหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยอย่างมีคุณภาพ (EQ : Emotion Quotient)
3. นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ทุกคนอ่านออก เขียนได้ คิดเลขเป็น และนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ทุกคนอ่านคล่อง เขียนคล่อง คิดเลขคล่อง และมีทักษะการคิดขั้นพื้นฐาน (Literacy, Numeracy & Reasoning Abilities)
4. นักเรียนทุกคนมีความสำนึกในความเป็นไทย มีจิตสาธารณะ และอยู่อย่างพอเพียง (Sufficiency & Public Mind)
5. นักเรียนที่มีความสามารถด้านคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และศิลปศาสตร์ ทุกคนได้รับการส่งเสริมให้มีความเป็นเลิศ (Excel to Excellence)
6. ประชากรวัยเรียนทุกคนมีโอกาสเข้าถึงบริการทางการศึกษาด้วยทางเลือกที่หลากหลาย เพื่อลดอัตราเด็กตกหล่น ออกกลางคัน ส่งเสริมการเรียนรู้ต่อเนื่องหรือประกอบอาชีพ (Alternative Access)
7. นักเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกคน และสถานศึกษาทุกแห่ง ในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของตน (Southern – Border Provinces)
8. นักเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกคน มีความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคมพหุวัฒนธรรม (ASEAN Community)

9. สถานศึกษาทุกแห่งได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ มีระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งและได้รับการรับรองจากการประเมินคุณภาพภายนอก (Quality Schools)

10. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกแห่งมีคุณภาพตามมาตรฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (Effective Service Areas)

ผลผลิต

ผลผลิตของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

- 1) ผู้จบการศึกษาก่อนประถมศึกษา
- 2) ผู้จบการศึกษาคะดกบังคับ
- 3) ผู้จบการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย
- 4) เด็กพิการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการพัฒนาสมรรถภาพ
- 5) เด็กด้อยโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

6) เด็กที่มีความสามารถพิเศษด้านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์โดยมีหน่วยงานกำกับประสาน ส่งเสริม การจัดการศึกษา คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 183 เขต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต และสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ซึ่งมีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหน่วยปฏิบัติการในการจัดการศึกษา เพื่อให้ภารกิจดังกล่าวสามารถตอบสนองสภาพปัญหาและรองรับการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลและกระทรวงศึกษาธิการ

กลยุทธ์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ 2557

จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงกำหนดกลยุทธ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 จำนวน 6 กลยุทธ์ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2556 : 1 - 2) ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตรและส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 2 ปลูกฝังคุณธรรม ความเป็นไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และห่างไกลยาเสพติด

กลยุทธ์ที่ 3 ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียนให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ และลดอัตราการออกกลางคันให้เป็นศูนย์ โดยระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เข้มแข็ง

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ ให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการตามแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษาหลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 6 จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างสันติสุข ในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

กลยุทธ์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ 2558

จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงกำหนดกลยุทธ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 จำนวน 4 กลยุทธ์ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2557 : 1 - 6) ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพผู้เรียนทุกระดับ ทุกประเภท

1. จัดระบบข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของผู้เรียนทุกระดับทุกประเภทให้มีประสิทธิภาพ

2. ประชาสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่ผู้ปกครอง ชุมชน สังคมและสาธารณชน มุ่งพัฒนาผู้เรียนที่เหมาะสมกับวัยทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นของนักเรียนที่สถานประกอบการต้องการและที่จำเป็นต่อการใช้ชีวิตในอนาคต เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทยสู่มาตรฐานสากล บนพื้นฐานของความเป็นไทย

3. สนับสนุนการจัดสรรงบประมาณ ในรูปแบบที่ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ รวมถึงระดับและประเภทของผู้เรียน

4. ส่งเสริมการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ รวมถึงการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน สังคมท้องถิ่น และผู้เรียน

5. ใช้สื่อการเรียนการสอน เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

6. จัดระบบนิเทศ ติดตามผล และรายงานผล ให้มีความเข้มแข็งและต่อเนื่อง เป็นรูปธรรม และหลากหลายมิติ เน้นการนิเทศแบบกัลยาณมิตร

7. สนับสนุนให้มีการแนะแนวผู้เรียน ให้มีแรงจูงใจในการเรียนเพื่อการเรียนต่อและการมีอาชีพสุจริต เพื่อความมั่นคงในชีวิต ด้วยผู้แนะแนวที่หลากหลาย เช่น ครูผู้ประกอบอาชีพต่าง ๆ ทั้งที่เป็นผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ผู้ที่ทำงานสถานประกอบการใน/นอกพื้นที่

8. ส่งเสริมสนับสนุนการนำการทดสอบ O-NET การประเมินของ PISA และระบบการทดสอบกลางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมาเป็นส่วนหนึ่งในการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่ใกล้เคียงกัน

9. ส่งเสริมการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ให้มีความเข้มแข็งเพื่อรองรับการประเมินภายนอก

10. จัดระบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีการเรียนการสอนทั้งวิชาสามัญ และวิชาชีพ เพื่อรองรับการมีอาชีพตั้งแต่การเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

11. ส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศโดยเฉพาะภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และภาษาอาเซียนอย่างน้อย 1 ภาษา เพื่อรองรับการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ในปีพ.ศ. 2558 และสู่มาตรฐานสากล

12. ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือกผู้เรียนที่จบการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อเรียนต่อ ให้มีวิธีการคัดเลือกที่หลากหลาย สอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกเหนือจากการวัดความรู้และความสามารถในการสอบแข่งขัน

กลยุทธ์ที่ 2 ขยายโอกาสเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียน ให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ และมีคุณภาพ

1. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ นักเรียนเป็นรายบุคคล ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพให้มีประสิทธิภาพ

2. สนับสนุนการบริหารจัดการงบประมาณ ประเภทงบเงินอุดหนุนรายหัวให้ผู้เรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้แบบตามตัวผู้เรียนมีการเชื่อมโยงกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และหน่วยงานที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เน้นการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ

3. ส่งเสริมให้ผู้เรียนทุกระดับ และทุกประเภท มีโอกาสเข้าเรียนในโรงเรียนที่มีคุณภาพ เรียนจนจบหลักสูตร มีโอกาสเรียนต่อ มีอาชีพที่สุจริตและมั่นคงในชีวิต

4. สนับสนุนโรงเรียนดีมีคุณภาพ ทั้งในระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา ให้เป็นโรงเรียนที่มีรูปแบบการเรียนการสอนที่มุ่งสู่มาตรฐานสากล บนพื้นฐานของความเป็นไทย ให้ครอบคลุมทุกจังหวัดอำเภอ ตำบล

5. สนับสนุนให้โรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายในพื้นที่พิเศษ มีโอกาสจัดการศึกษาด้านวิชาชีพ ทั้งที่จัดเองและสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น เพื่อเป็นการสร้างอาชีพสุจริตให้กับผู้เรียน

6. ส่งเสริมการจัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย ทั้งในรูปแบบปกติรูปแบบเพื่อความเป็นเลิศ รูปแบบเพื่อเด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส และรูปแบบการศึกษาทางเลือก จัดให้มีความเหมาะสมและเต็มศักยภาพของผู้เรียนและยังคงระดับคุณภาพตามมาตรฐาน

7. ส่งเสริมสนับสนุนระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนให้มีความเข้มแข็งและต่อเนื่อง

8. ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง วางแนวทางการดูแลช่วยเหลือและจัดการศึกษาที่เหมาะสมแก่เด็กด้อยโอกาสที่ไม่อยู่ในทะเบียนราษฎร์ เช่น บุตรหลานของแรงงานต่างด้าว เด็กไร้สัญชาติ เด็กพลัดถิ่น เด็กต่างด้าว เด็กไทยที่ไม่มีเลขประจำตัวประชาชน

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาคุณภาพครู และบุคลากรทางการศึกษา

1. พัฒนานองค์ความรู้และสมรรถนะของครูผ่านการปฏิบัติจริงและการช่วยเหลืออย่างต่อเนื่อง

1.1 เผยแพร่องค์ความรู้และแหล่งเรียนรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมวิธีการจัดการเรียนการสอน การพัฒนา การคิดและการวัดประเมินผลให้สามารถพัฒนาและประเมินผลนักเรียนให้มีคุณภาพตามศักยภาพเป็นรายบุคคล

1.2 พัฒนาครูที่มีอยู่ให้สามารถจัดการเรียนรู้ในวิชาที่โรงเรียนต้องการได้ด้วยตนเอง หรือใช้สื่อเทคโนโลยี

1.3 ส่งเสริมระบบการนิเทศแบบกัลยาณมิตร โดยเขตพื้นที่การศึกษา และ โดยเพื่อนครูทั้งในโรงเรียนเดียวกัน หรือระหว่างโรงเรียน หรือภาคส่วนอื่น ๆ ตามความพร้อมของโรงเรียน

1.4 ส่งเสริมให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ของครูในพื้นที่ทั้งในโรงเรียนเดียวกัน ระหว่างโรงเรียนหรืออื่นๆ และในองค์กรสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกหน่วยงาน

1.5 ส่งเสริมให้ครูมีสมรรถนะภาษาอังกฤษ เพื่อการสื่อสารและทักษะการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อจัดการเรียนรู้ได้ในระดับดี

2. พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มที่มีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเร่งด่วน

3. เสริมสร้างระบบแรงจูงใจ เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีขวัญกำลังใจในการทำงาน สอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

3.1 ขยายองค์ความรู้เกี่ยวกับครูมืออาชีพ และบุคลากรทางการศึกษา ที่มีผลงานเชิงประจักษ์ทั้งด้าน 1) การพัฒนาการจัดการเรียนรู้ 2) การดูแลช่วยเหลือเด็กนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ 3) การมีจิตวิญญาณความเป็นครูมีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นตัวอย่างที่ดีแก่สังคม

3.2 ส่งเสริมความก้าวหน้าของครูให้มีวิทยฐานะที่สูงขึ้นให้สอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและรายได้ของครู

4. ประสานและสนับสนุนให้กับองค์กรและคณะบุคคลที่เกี่ยวข้องจัดเตรียมและจัดสรรครูและผู้บริหาร สถานศึกษาที่มีความสามารถสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน และสังคม

4.1 สร้างความตระหนักกับองค์กรที่มีบทบาทโดยตรงกับการบรรจุครูในพื้นที่ถึงความจำเป็นต้องจัดสรรครูให้ตรงวิชาที่โรงเรียนขาดแคลน

4.2 สร้างค่านิยมสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่ ให้รับผิดชอบต่อผลด้านคุณภาพของการจัดการศึกษา

4.3 ประสานสถาบันอุดมศึกษาผลิตครูที่มีวิชาเอกตรงกับความต้องการและสามารถจัดการเรียนรู้เพื่อผู้เรียนที่มีความแตกต่างหลากหลายได้และสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนที่มีความแตกต่างหลากหลายได้

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบการบริหารจัดการ

1. กระจายอำนาจและความรับผิดชอบ

1.1 ส่งเสริมสนับสนุนให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา มีความสามารถ และมีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการด้วยตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 บูรณาการการทำงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในส่วนกลาง เพื่อส่งเสริมให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา/สถานศึกษาพัฒนาคุณภาพ ตามบริบทได้เพิ่มขึ้น

1.3 พัฒนาระบบติดตามตรวจสอบ การบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ

1.4 สร้างเครือข่าย/กลไกที่สามารถรับรู้ปัญหา และแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการ งบประมาณที่ไม่เหมาะสม/ถูกต้อง ตามหลักธรรมาภิบาลได้อย่างรวดเร็ว

2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วม

2.1 เร่งสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้บริหารสถานศึกษา ถึงความจำเป็น และ ประโยชน์ของการส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการพัฒนาการศึกษา

2.2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมสนับสนุนทรัพยากร

2.2.1 ประชาสัมพันธ์ให้สาธารณชนทราบถึงความต้องการได้รับการช่วยเหลือ ของโรงเรียน โดยเฉพาะโรงเรียนที่ขาดแคลน อยู่ในพื้นที่ห่างไกลทุรกันดาร

2.2.2 ประสานทุกภาคส่วนให้เข้ามาช่วยเหลือโรงเรียนที่มีความมุ่งมั่นพัฒนา คุณภาพการศึกษาแต่มีความขาดแคลนมาก

2.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบหน่วยงานในสังกัด โดยประชาชนทุกภาคส่วน

2.3.1 สร้างช่องทางรับฟังความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ/เรื่องร้องเรียน ที่เกี่ยวข้องกับ หน่วยงาน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และติดตามตรวจสอบอย่าง ต่อเนื่อง

2.3.2 ประชาสัมพันธ์ให้สาธารณชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบการทำงานของโรงเรียนในท้องถิ่น และหน่วยงานในสังกัดมากขึ้น

3. ส่งเสริมให้สถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และองค์กรชุมชน มีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน

3.1 ส่งเสริมให้มีการเชิดชูเกียรติสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ องค์กรชุมชนที่เกี่ยวข้อง ที่นักเรียนในพื้นที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น/อัตราการออกกลางคัน ลดลง/มีพฤติกรรมเสี่ยงลดลง

3.2 สร้างช่องทางรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เรื่องร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับ องค์กร/องค์กรชุมชนที่เกี่ยวข้อง และติดตามตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2558 : 1-12) การศึกษาขั้นพื้นฐานเป็น การศึกษาเริ่มแรกของคนในชาติ ดังนั้น เพื่อให้การศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย มีคุณภาพ มาตรฐานระดับสากล บนพื้นฐานของความเป็นไทย ให้นักเรียนได้รับการพัฒนาศักยภาพสูงสุดในตน มีความรู้และทักษะที่แข็งแกร่งและเหมาะสม เป็นพื้นฐานสำคัญในการเรียนรู้ระดับสูงขึ้นไป และ การดำรงชีวิตในอนาคต สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยความเห็นชอบของ คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงกำหนดนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 ดังนี้

1. เร่งรัดปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบ และ กระบวนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งระบบให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย ทันเหตุการณ์ ทันโลก ให้สำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

2. เร่งพัฒนาความแข็งแกร่งทางการศึกษา ให้ผู้เรียนทุกระดับทุกประเภท รวมถึงเด็กพิการ และด้อยโอกาส มีความรู้ และทักษะแห่งโลกยุคใหม่ควบคู่กันไป โดยเฉพาะทักษะการอ่าน เขียน และการคิด เพื่อให้มีความพร้อมเข้าสู่การศึกษาระดับสูง และโลกของการทำงาน

3. เร่งปรับระบบสนับสนุนการจัดการศึกษา ที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน มีการประสานสัมพันธ์กับเนื้อหา ทักษะ และกระบวนการเรียนการสอน ประกอบไปด้วยมาตรฐาน และการประเมินหลักสูตรและการสอนการพัฒนาทางวิชาชีพสภาพแวดล้อมการเรียนรู้

4. ยกกระดับความแข็งแกร่งมาตรฐานวิชาชีพครูและผู้บริหารสถานศึกษา ให้ครูเป็น ผู้ที่มีความสามารถและทักษะที่เหมาะสมกับการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการบริหารจัดการ และเป็นผู้นำทางวิชาการ ครูและผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตน เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน สร้างความมั่นใจและไว้วางใจ ส่งเสริมให้รับผิดชอบต่อผลที่เกิดกับ นักเรียน ที่สอดคล้องกับวิชาชีพ

5. เร่งสร้างระบบให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นองค์กรคุณภาพที่แข็งแกร่งและมีประสิทธิภาพ เพื่อการให้บริการที่ดีมีความสามารถรับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพและมาตรฐานได้เป็นอย่างดี

6. เร่งรัดปรับปรุงโรงเรียนให้เป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็ง มีแรงบันดาลใจ และมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ชัดเจน เป็นสถานศึกษาคุณภาพและมีประสิทธิภาพที่สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพและมาตรฐานระดับสากล

7. สร้างระบบการควบคุมการจัดการการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่มีข้อมูลสารสนเทศและข่าวสาร เกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอนอย่างพร้อมบริบูรณ์ และมีนโยบายการติดตามประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม

8. สร้างวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อการให้บริการที่ดีทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคเร่งรัด การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ ส่งเสริมการพัฒนาเชิงพื้นที่ที่ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม ปรับปรุงระบบของโรงเรียน ให้เป็นแบบร่วมคิดร่วมทำมีส่วนร่วม และการประสานงาน สามารถใช้เครือข่ายการพัฒนาการศึกษาระหว่างโรงเรียนกับโรงเรียน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรวิชาชีพ กลุ่มบุคคล องค์กรเอกชน องค์กรชุมชน และองค์กรสังคมอื่น

9. เร่งปรับระบบการบริหารงานบุคคลมุ่งเน้นความถูกต้อง เหมาะสม เป็นธรรม ปราศจากคอร์รัปชัน ให้เป็นปัจจัยหนุนในการเสริมสร้างคุณภาพและประสิทธิภาพ ขวัญและกำลังใจ สร้างภาวะสูงใจ แรงบันดาลใจ และความรับผิดชอบในความสำเร็จตามภาระหน้าที่

10. มุ่งสร้างพลเมืองดีที่ตื่นตัวและอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมพหุวัฒนธรรมได้ และทำให้การศึกษานำการแก้ปัญหาสำคัญของสังคม รวมทั้งปัญหาการคอร์รัปชัน

11. หุ้มเทมาตรการเพื่อยกระดับคุณภาพสถานศึกษาที่พัฒนาแล้ว และโรงเรียนขนาดเล็กที่ไม่ได้คุณภาพ เพื่อไม่ให้ผู้เรียนต้องเสียโอกาสได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ

ดังนั้น เพื่อให้การศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย พัฒนาไปในทิศทางที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของประเทศและของโลก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ผลผลิต และจุดเน้น ดังนี้

วิสัยทัศน์

การศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย มีคุณภาพและมาตรฐานระดับสากล บนพื้นฐานของความเป็นไทย

1. มาตรฐานระดับสากล รวมถึง ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก การจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล และการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ

2. ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 คุณลักษณะอันพึงประสงค์ 8 ประการ เป็นลักษณะที่ต้องการให้เกิดกับผู้เรียน เพื่อสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขในฐานะเป็นพลเมืองไทยและพลโลก ประกอบด้วย คุณลักษณะ 8 ประการ ได้แก่ 1) รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ 2) ซื่อสัตย์สุจริต 3) มีวินัย 4) ใฝ่เรียนรู้ 5) อยู่อย่างพอเพียง 6) มุ่งมั่นในการทำงาน 7) รักความเป็นไทย 8) มีจิตสาธารณะ

พันธกิจ

1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชากรวัยเรียนทุกคน ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ

2. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตามหลักสูตร และค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ

3. พัฒนาระบบบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วม เพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบ ต่อคุณภาพการศึกษาและบูรณาการการจัดการศึกษา

เป้าประสงค์

เพื่อให้การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย มีคุณภาพและมาตรฐานระดับสากล บนพื้นฐานของความเป็นไทย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงกำหนดเป้าประสงค์ ดังนี้

1. นักเรียนระดับก่อนประถมศึกษาและระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคน มีพัฒนาการเหมาะสมตามวัยและมีคุณภาพ

2. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพ และเป็นธรรม

3. ครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีทักษะที่เหมาะสมและทำงานมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ และสถานศึกษา มีประสิทธิภาพ และเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่คุณภาพระดับมาตรฐานสากล

5. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เน้นการทำงานแบบบูรณาการ การบริหารแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา และกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ สู่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา

6. พื้นที่พิเศษ ได้รับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาที่เหมาะสมตามบริบทของพื้นที่ โดยมียุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เป้าประสงค์ที่ 1 นักเรียนระดับก่อนประถมศึกษา และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคน มีพัฒนาการเหมาะสมตามวัยและมีคุณภาพ

กลยุทธ์

1. เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับการพัฒนาผู้เรียนอย่างมีคุณภาพ

1.1 พัฒนาคุณภาพผู้เรียน

1.1.1 ปลูกฝังผู้เรียนด้านคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมหลักของคนไทย

12 ประการ

1.1.2 ส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมแนะแนวและการบริการ แนะแนวเพื่อการศึกษาต่อและการประกอบอาชีพให้แก่นักเรียนตั้งแต่ระดับประถมศึกษาอย่างเข้มแข็งต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม เพื่อให้ผู้เรียนรู้จักและเข้าใจตนเอง สามารถวางแผนชีวิตด้านการเรียน การประกอบอาชีพในอนาคต รวมทั้งสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมและอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

1.1.3 ส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียนสามารถอ่านออกเขียนได้ตามวัย

1.1.4 ส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และภาษาอาเซียนอย่างน้อย 1 ภาษา เพื่อให้นักเรียนสามารถสื่อสารกับชาวต่างชาติได้ รองรับการค้าสู่ประชาคมอาเซียน และเทียบเคียงสู่มาตรฐานสากล

1.2 พัฒนาระบบส่งเสริมสนับสนุนคุณภาพการจัดการศึกษา

1.2.1 ส่งเสริมการจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของผู้เรียนทุกระดับทุกประเภท ให้มีประสิทธิภาพ

1.2.2 สนับสนุนการจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสม สอดคล้องกับบริบทและความต้องการในการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดคุณภาพ

1.2.3 ส่งเสริมการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ รวมถึงการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความจำเป็นและความต้องการของผู้เรียน ชุมชน ท้องถิ่น และสังคม

1.2.4 ส่งเสริมสนับสนุนการใช้สื่อการเรียนการสอนเทคโนโลยีและนวัตกรรม และสิ่งอำนวยความสะดวกที่หลากหลาย การมีศูนย์รวมสื่อให้ครูสามารถยืมสื่อไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ได้ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน

1.2.5 ส่งเสริมสนับสนุนการนำการทดสอบ NT, O-NET การประเมินของ PISA และระบบการทดสอบกลางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้ให้เกิดคุณภาพแก่ผู้เรียน

1.2.6 ส่งเสริมการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ให้มีความเข้มแข็ง

1.2.7 ส่งเสริมการจัดหลักสูตรทักษะอาชีพควบคู่ไปกับวิชาสามัญ ในระดับมัธยมศึกษา

1.2.8 จัดระบบนิเทศ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผล หลากหลายมิติให้มีความเข้มแข็งและต่อเนื่องเป็นรูปธรรมให้มีข้อมูลป้อนกลับ และสามารถสะท้อนคุณภาพของผู้เรียน

2. สร้างแนวร่วมการกำกับดูแล พัฒนาคุณภาพนักเรียน

2.1 สร้างความเข้าใจและความตระหนักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้แก่ผู้ปกครองชุมชน สังคม และสาธารณชน

2.2 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

2.3 ประสานสถาบันที่รับนักเรียนเข้าศึกษาต่อให้คัดเลือกอย่างหลากหลาย สอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มโอกาสการเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียน ให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ และมีคุณภาพ

เป้าประสงค์ที่ 2 ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างทั่วถึง มีคุณภาพ และเสมอภาค

เป้าประสงค์ที่ 6 พื้นที่พิเศษ ได้รับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษามีความเหมาะสมตามบริบทของพื้นที่

กลยุทธ์

1. เพิ่มโอกาสการเข้าถึงการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ

1.1 สนับสนุนโรงเรียนดีมีคุณภาพ ตามความต้องการจำเป็นของผู้เรียน ชุมชน และบริบทของพื้นที่ ทั้งในระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา ให้เป็นโรงเรียนที่มีรูปแบบการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ และมุ่งสู่มาตรฐานสากล บนพื้นฐานของความเป็นไทย ให้ครอบคลุมทุกตำบล

1.2 ส่งเสริมและสนับสนุนให้โรงเรียนจัดการศึกษาวิชาชีพ ทั้งที่จัดเองและสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น เพื่อเป็นการส่งเสริมการมีงานทำของผู้เรียน โดยเฉพาะ โรงเรียน ที่จัด

การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ให้สร้างร่วมมือกับสถานประกอบการ เพื่อเป็นช่องทางในการเลือกประกอบอาชีพของผู้เรียน

1.3 ส่งเสริมการจัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายทั้งในรูปแบบปกติ รูปแบบเพื่อความเป็นเลิศ รูปแบบเพื่อเด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส และรูปแบบการศึกษาทางเลือก ให้เหมาะสมกับความต้องการจำเป็นของผู้เรียนแต่ละบุคคลและมีคุณภาพตามมาตรฐาน โดยมีความเชื่อมโยงระหว่างรูปแบบต่าง ๆ

1.4 ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาสำหรับโรงเรียนในพื้นที่พิเศษเป็นการเฉพาะตามสภาพของพื้นที่ (พื้นที่สูง ชายแดน เกาะแก่ง เขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้)

2. เสริมสร้างความเข้มแข็งของระบบที่เกี่ยวข้อง เพื่อลดความเสี่ยงในการออกกลางคัน และดูแลช่วยเหลือเด็กด้อยโอกาส และเด็กที่ไม่อยู่ในทะเบียนราษฎร์อย่างเหมาะสม

2.1 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ นักเรียนเป็นรายบุคคล ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพให้มีประสิทธิภาพและต่อเนื่องเชื่อมโยงกัน โดยเฉพาะเมื่อเกิดการส่งต่อนักเรียน

2.2 สนับสนุนการบริหารจัดการงบประมาณ ประเภทยบเงินอุดหนุนรายหัว ให้ผู้เรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้แบบตามตัวผู้เรียน (Demand-side Financing) มีการเชื่อมโยงกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและหน่วยงานที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เน้นการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ

2.3 สร้างความเข้มแข็งของระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ระบบส่งเสริมความประพฤตินักเรียน และระบบคุ้มครองนักเรียน รวมทั้งให้เชื่อมโยงทุกระดับกับงานที่สัมพันธ์

2.4 ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำระบบดูแลช่วยเหลือ และจัดการศึกษาที่เหมาะสมสำหรับเด็กด้อยโอกาสที่ไม่อยู่ในทะเบียนราษฎร์ เช่น เด็กไร้สัญชาติ เด็กพลัดถิ่น เด็กต่างด้าว เด็กไทยที่ไม่มีเลขประจำตัวประชาชน บุตรหลานของแรงงานต่างด้าว เป็นต้น

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา

เป้าประสงค์ที่ 3 ครู และบุคลากรทางการศึกษา มีทักษะที่เหมาะสม และมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

เป้าประสงค์ที่ 6 พื้นที่พิเศษ ได้รับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษามีความเหมาะสมตามบริบทของพื้นที่

กลยุทธ์

1. ลดภาระงานอื่น นอกเหนือจากงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ของครู

1.1 ขอความร่วมมือหน่วยงานต่างๆ หลีกเลี่ยงการจัดกิจกรรมโครงการในช่วงเปิดภาคเรียน

1.2 ส่งเสริมการบริหารจัดการในลักษณะกลุ่มโรงเรียน โดยเฉพาะโรงเรียนที่มีจำนวนครูไม่เพียงพอ

1.3 ประสานความเป็นไปได้ในการกำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาสอน อย่างน้อย 1 รายวิชาในโรงเรียนของตน และบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีคุณวุฒิที่เหมาะสมช่วยสอนในโรงเรียนที่ครูไม่เพียงพอ

1.4 ประสานและส่งเสริมการทำงานของจิตอาสา หรือความสนับสนุนจากองค์กรต่างๆ เพื่อจัดหาผู้มาช่วยเหลือการทำงานต่างๆ ภายในโรงเรียน

2. ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาองค์ความรู้ โดยเฉพาะด้านการวัดและประเมินผล และทักษะในการสื่อสารของครู ให้มีสมรรถนะในการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1 เผยแพร่องค์ความรู้และแหล่งเรียนรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม วิธีการจัดการเรียนการสอน การสอนคิดแบบต่างๆ และการวัดประเมินผล ให้สามารถพัฒนาและประเมินผลนักเรียนให้มีคุณภาพตามศักยภาพเป็นรายบุคคล

2.2 พัฒนาครูให้สามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาตามศักยภาพของแต่ละบุคคล โดยการประยุกต์ใช้สื่อ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างเหมาะสม

2.3 ส่งเสริมระบบการนิเทศแบบกัลยาณมิตร โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ทั้งในโรงเรียน ระหว่างโรงเรียนหรือภาคส่วนอื่น ๆ ตามความพร้อมของโรงเรียน

2.4 ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และทุกภาคส่วนให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้

2.5 ส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับการเป็นประชาคมอาเซียน

3. ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีความสามารถทุกด้านอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

4. เสริมสร้างระบบแรงจูงใจ เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีขวัญกำลังใจในการทำงาน

4.1 ยกย่องเชิดชูเกียรติครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นมืออาชีพมีผลงานเชิงประจักษ์

4.2 ส่งเสริมความก้าวหน้าของครู ให้มีวิทยฐานะที่สอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

5. สนับสนุนกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีจิตวิญญาณของความเป็นครู การเป็นครูมืออาชีพและยึดมั่นในจรรยาบรรณของวิชาชีพ

6. ส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กร คณะบุคคลและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องวางแผน สรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการและจำเป็นของโรงเรียนและสังคม

6.1 สร้างความตระหนักกับองค์กร คณะบุคคลและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสรรหาย้ายโอนบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่ และมีการวางแผนประชาสัมพันธ์

6.2 ประสานสถาบันอุดมศึกษาผลิตครูที่มีวิชาเอกตรงกับความต้องการ สามารถจัดการเรียนรู้เพื่อผู้เรียนที่มีความแตกต่างหลากหลายได้ และสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนที่มีความแตกต่างกัน

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบการบริหารจัดการ

เป้าประสงค์ที่ 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีประสิทธิภาพ และเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่คุณภาพระดับมาตรฐานสากล

เป้าประสงค์ที่ 5 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เน้นการทำงานแบบบูรณาการ การบริหารแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา และกระจายอำนาจและความรับผิดชอบสู่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

เป้าประสงค์ที่ 6 พื้นที่พิเศษ ได้รับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษามีความเหมาะสมตามบริบทของพื้นที่

กลยุทธ์

1. กระจายอำนาจและความรับผิดชอบ

1.1 ส่งเสริมสนับสนุนให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา มีความสามารถและมีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการด้วยตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 บูรณาการการทำงาน พัฒนาคุณภาพการศึกษาระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในส่วนกลาง เพื่อส่งเสริมให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาพัฒนาคุณภาพตามบริบทได้เพิ่มขึ้น

1.3 พัฒนาระบบช่วยเหลือ กำกับ ติดตาม และตรวจสอบการบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ

1.4 แก้ไขปัญหาการบริหารจัดการงบประมาณที่ไม่เหมาะสม ถูกต้อง ตามหลักธรรมาภิบาลได้อย่างรวดเร็ว

2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วม

2.1 เร่งสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้บริหารสถานศึกษา ถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการพัฒนาการศึกษา

2.2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2.2.1 ประชาสัมพันธ์ให้สาธารณชนทราบถึงความต้องการได้รับการช่วยเหลือของโรงเรียน โดยเฉพาะโรงเรียนที่ขาดแคลนอยู่ในพื้นที่ห่างไกลทุรกันดาร

2.2.2 ประสานหน่วยงานทุกภาคส่วนให้เข้ามาช่วยเหลือโรงเรียนที่มีความมุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพการศึกษา แต่มีความขาดแคลนมาก

2.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3. ส่งเสริมการใช้การวิจัยเป็นฐานในการพัฒนาการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา

4. ส่งเสริมให้สถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและองค์กรชุมชน มีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน

4.1 ส่งเสริมให้มีการยกย่องเชิดชูเกียรติสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และคณะบุคคลที่เกี่ยวข้องที่นักเรียนในพื้นที่ที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น อัตราการออกกลางคัน ลดลงมีพฤติกรรมเสี่ยงลดลง

4.2 สร้างช่องทางรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เรื่องร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับองค์กร องค์กรชุมชนที่เกี่ยวข้องและติดตามตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง

ผลผลิต

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการดำเนินงาน 6 ผลผลิต คือ

- 1) ผู้จบการศึกษาก่อนประถมศึกษา
- 2) ผู้จบการศึกษาก่อนมัธยมศึกษา
- 3) ผู้จบการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย
- 4) เด็กพิการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานและพัฒนาสมรรถภาพ
- 5) เด็กด้อยโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 6) ผู้ที่มีความสามารถพิเศษได้รับการพัฒนาศักยภาพ

โดยมีหน่วยกำกับประสานส่งเสริมการจัดการศึกษา คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา จำนวน 183 เขต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต และสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ซึ่งมีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหน่วยปฏิบัติการจัดการศึกษา เพื่อให้

ภารกิจดังกล่าวสามารถตอบสนองสภาพปัญหาและรองรับการขับเคลื่อนนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ และนโยบายรัฐบาล

จุดเน้น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดจุดเน้นการดำเนินงาน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 จุดเน้นด้านผู้เรียน

1. นักเรียนมีสมรรถนะสำคัญสู่มาตรฐานสากล ดังต่อไปนี้

1.1 นักเรียนระดับก่อนประถมศึกษาามีพัฒนาการด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ และสติปัญญาที่สมดุล เหมาะสมกับวัย และเรียนรู้อย่างมีความสุข

1.2 นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจากการทดสอบระดับชาติ (O-NET) กลุ่มสาระหลัก เพิ่มขึ้นเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 3

1.3 นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 มีความสามารถด้านภาษา อ่านออก เขียนได้ ด้านคำนวณ และด้านการใช้เหตุผลที่เหมาะสม

1.4 นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ได้รับการส่งเสริมให้มีแรงจูงใจสู่อาชีพด้วยการแนะแนว ทั้งโดยครูและผู้ประกอบอาชีพต่าง ๆ (ผู้ประกอบการ ศิษย์เก่า สถานประกอบการใน/นอกพื้นที่) และได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะที่เหมาะสมกับการประกอบอาชีพ สุจริตในอนาคต

1.5 นักเรียนมีทักษะชีวิต ทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และทักษะการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์อย่างน้อย 2 ภาษา ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้เหมาะสมตามช่วงวัย

2. นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม รักความเป็นไทย ห่วงใยอาสาสมัคร มีคุณลักษณะและทักษะทางสังคมที่เหมาะสม

2.1 นักเรียนระดับประถมศึกษา ใฝ่เรียนรู้ ใฝ่ดี และอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้

2.2 นักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีทักษะการแก้ปัญหา และอยู่อย่างพอเพียง

2.3 นักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย มีความมุ่งมั่นในการศึกษาและการทำงาน และสามารถปรับตัวเข้ากับพฤติกรรม บนพื้นฐานวัฒนธรรมที่ดีงามของไทย

3. นักเรียนที่มีความต้องการพิเศษได้รับการส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาเต็มศักยภาพ เป็นรายบุคคล ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย

3.1 เด็กพิการได้รับการพัฒนาศักยภาพเป็นรายบุคคลด้วยรูปแบบที่หลากหลายตามหลักวิชา

3.2 เด็กด้อยโอกาสและเด็กในพื้นที่พิเศษ ได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตร และอัตลักษณ์แห่งตน

3.3 นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ ได้รับการส่งเสริมให้มีความเป็นเลิศ ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี พื้นฐานทางวิศวกรรมศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษา กีฬา ดนตรี และศิลปะ

3.4 นักเรียนที่เรียนภายใต้การจัดการศึกษาโดยครอบครัว สถานประกอบการ บุคคล องค์กรวิชาชีพ องค์กรเอกชน องค์กรชุมชน และองค์กรสังคมอื่น และการศึกษาทางเลือก ได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐาน

3.5 เด็กกลุ่มที่ต้องการการคุ้มครองและช่วยเหลือเป็นพิเศษ ได้รับการคุ้มครองและช่วยเหลือเยียวยา ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย

3.6 เด็กวัยเรียนในถิ่นทุรกันดาร ได้รับการศึกษาและพัฒนาทักษะ การเรียนรู้ตลอดชีวิต

ส่วนที่ 2 จุดเน้นด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา

1. ครูได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ และทักษะในการสื่อสารมีสมรรถนะในการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

1.1 ครูได้รับการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอน การสอนคิดแบบต่างๆ และการวัดประเมินผล ให้สามารถพัฒนาและประเมินผลนักเรียนให้มีคุณภาพตามศักยภาพเป็นรายบุคคล

1.2 ครูสามารถยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยประยุกต์ใช้ระบบสารสนเทศและการสื่อสารอย่างเหมาะสม

1.3 ครูได้รับการนิเทศแบบกัลยาณมิตรโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผู้บริหารสถานศึกษา และครูทั้งในโรงเรียน ระหว่างโรงเรียน หรือภาคส่วนอื่น ๆ ตามความพร้อมของโรงเรียน

1.4 ครูสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และทุกภาคส่วนให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้

1.5 ครูจัดการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับการเป็นประชาคมอาเซียน

1.6 ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีจิตวิญญาณของความเป็นครู การเป็นครูมืออาชีพ และยึดมั่นในจรรยาบรรณของวิชาชีพ

2. ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการบริหารงานทุกด้านให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

3. ครู และบุคลากรทางการศึกษา มีขวัญกำลังใจในการทำงาน

4. องค์กร คณะบุคคลและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง วางแผนและสรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน และสังคม

ส่วนที่ 3 จุดเน้นด้านการบริหารจัดการ

1. สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ บริหารจัดการโดยมุ่งเน้นการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม และมีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน

1.1 โรงเรียนที่ไม่ผ่านการรับรองคุณภาพภายนอก และที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศได้รับการแก้ไข ช่วยเหลือ นิเทศ ติดตาม และประเมินผล โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนและเป็นผู้ประสานงานหลัก ให้โรงเรียน ทำแผนพัฒนาเป็นรายโรงเรียนร่วมกับผู้ปกครองชุมชน และองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บริหารจัดการอย่างมีคุณภาพ โดยใช้มาตรฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พัฒนาระบบช่วยเหลือ กำกับ ติดตามตรวจสอบ การบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ อย่างจริงจังและต่อเนื่อง

1.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เชิดชูเกียรติโรงเรียนที่นักเรียน มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นอัตราการออกกลางคันลดลง มีพฤติกรรมเสี่ยงลดลง อย่างจริงจังและต่อเนื่อง

2. หน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกระดับ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2.1 หน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทุกระดับ ทั้งส่วนกลาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2.2 หน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทุกระดับ ทั้งส่วนกลาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ส่งเสริมการระดมทรัพยากรในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์กลยุทธ์ของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปี
งบประมาณ 2556 - 2559

กลยุทธ์/ยุทธศาสตร์	ปีการศึกษา 2556	ปีการศึกษา 2557	ปีการศึกษา 2558	ปีการศึกษา 2559
การพัฒนาคุณภาพการศึกษา	✓	✓	✓	✓
การพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา	✓	✓	-	-
การเพิ่มโอกาสทางการศึกษา	✓	✓	✓	✓
การพัฒนาครูทั้งระบบ	✓	✓	✓	✓
การพัฒนาการบริหารจัดการ	✓	✓	✓	✓
พัฒนาการศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษ เฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้	✓	✓	-	-

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์กลยุทธ์ของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ 2556-2559 สามารถสรุปได้ว่ากลยุทธ์ที่มีการนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในทุกปีงบประมาณ คือ กลยุทธ์ด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านการเพิ่มโอกาสทางการศึกษา ด้านการพัฒนาครูทั้งระบบ และด้านการพัฒนาการบริหารจัดการ และมีการกำหนดกลยุทธ์ที่ไปปฏิบัติในบางปีงบประมาณ ซึ่งอาจจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในปีงบประมาณ

กลยุทธ์ของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกปีงบประมาณมีวัตถุประสงค์มุ่งเน้นไปที่คุณภาพของการจัดการศึกษา ซึ่งคุณภาพของการจัดการศึกษา คือ การบริหารงานและบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล การประกันคุณภาพเป็นระบบที่มีการกำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดเพื่อเป็นเกณฑ์ในการชี้วัดคุณภาพของการจัดการศึกษา มีกลไกในการติดตาม ควบคุม ตรวจสอบและประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีการพัฒนาและปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในปัจจุบันมีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาให้กับผู้รับบริการและสาธารณชนในสังคม ซึ่งการประกันคุณภาพการศึกษาให้เกิดความสำเร็จต้องอาศัย การบริหารคุณภาพของสถานศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ต้องใช้กระบวนการในการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อสร้างเจตคติที่ดีให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในสถานศึกษา

การบริหารการศึกษาให้มีคุณภาพเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาต้องบริหารจัดการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีนักการศึกษาได้เสนอแนวคิดการบริหารจัดการสถานศึกษา ดังนี้

สุรัฐ ศิลปะอนันต์ (2543 : 21) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์สำคัญ 5 ยุทธศาสตร์ที่ทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ ได้แก่

1. การกระจายอำนาจในการบริหาร
2. การใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือปรับปรุงโรงเรียน
3. การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียน
4. การใช้หลักการประกันคุณภาพ
5. การยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

อรุณ ฉันทวานิช (2547 : 1) กล่าวว่า การยกระดับสู่โรงเรียนคุณภาพมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การบริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีความสามารถระดมทรัพยากรในชุมชนทั้งทรัพยากรที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นและทรัพยากรอื่นๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการจัดการศึกษารวมทั้งการสร้างเสริมความเข้มแข็งให้กับคุณธรรมการสถานศึกษา และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนโดยกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงาน ดังนี้

1. การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
2. การเพิ่มบทบาทของคณะกรรมการ โรงเรียนให้มีส่วนร่วม และรับผิดชอบผลจากการจัดการศึกษาของโรงเรียน
3. จัดระบบเครือข่ายแหล่งเรียนรู้
4. จัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ
5. บริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

สุวิมล ว่องวานิช (2544 : 64 อ้างถึงใน สุนีย์ ทองหล่อ, 2548 : 62) ได้ทำวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการประเมินภายในของสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยที่เป็นเงื่อนไขสู่ความสำเร็จ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
2. การทำงานเป็นทีม
3. การนิเทศและการกำกับติดตาม

สรุปได้ว่ากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพต้องอาศัยปัจจัยในหลายประการ ได้แก่ การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีการกระจายอำนาจการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การใช้หลักการประกันคุณภาพ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การทำงานเป็นทีม

การบริหารจัดการโดยยึดหลัก ธรรมาภิบาล การบริหารระบบสารสนเทศและการนิเทศและการกำกับติดตาม ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งเน้นที่จะศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วม โดยมีรายละเอียดปัจจัยดังกล่าวดังนี้

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำต้องมีความสามารถในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ปฏิบัติตามและยินดีที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

ความหมายของภาวะผู้นำ

ความเป็นผู้นำมีความสำคัญต่อการบริหารการศึกษาในสถานศึกษา เพราะการสร้าง ความเชื่อมั่นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในงานที่ทำเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และมีประสิทธิภาพสูงสุด ภาวะผู้นำซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านที่ได้ศึกษาเรื่องของภาวะผู้นำและท่านเหล่านั้นได้ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้ดังนี้

นิธิดา บุรณจันทร์ (2550 : 16) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้และเป็นการหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีภาวะผู้นำเพื่อที่จะเป็นผู้ที่สร้างสรรค์ระบบที่ทำให้ครูสอนและนักเรียนได้เรียนอย่างดีที่สุด ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง วิเคราะห์ความก้าวหน้าของโรงเรียนได้ เพื่อที่จะนำโรงเรียนไปสู่เป้าหมาย

เฉลิม เกลี้ยงแก้ว (2550 : 19) ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงบทบาทออกมาเพื่อจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายตามสถานการณ์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

อุบล โสภากาศ (2549 : 22) ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งจูงใจให้ผู้ร่วมงาน หรือหมู่คณะผู้ตามร่วมใจกันปฏิบัติงาน เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของกลุ่ม ตามที่กำหนดไว้

พิเชษฐ วงศ์เกียรติจักร (2553 : 40) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ ว่าเป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญยิ่งต่อนักบริหารที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดปัญหาวางแผน และรับผิดชอบต่อความอยู่รอด หรือการพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลเหนือคน กระตุ้น

ให้ความร่วมมือหรือปฏิบัติงานตามผู้นำนั้นด้วยความศรัทธา นับถือ และด้วยความเต็มใจอย่าง ประสานสัมพันธ์กันจนงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุนทร โคตรบรรเทา (2551 : 31) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถของผู้นำที่จะ ทำให้สมาชิกในกลุ่มหรือในองค์กรตามการนำนั้นไป การที่จะทำให้คนจำนวนมากซึ่งมีความเป็น เอกัตบุคคล (Indivduality) สูง ตามการนำไปด้วยความสมัครใจและด้วยความศรัทธาในการนำนั้น ความสำคัญอยู่ที่ความสามารถในการจูงใจอันเกิดจากภาวะผู้นำ

สตีเวน และแมรีแอน (Steven and Marry Ann, 2005 : 416) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะใช้อิทธิพลในการโน้มน้าวจูงใจ ทำให้สมาชิกในกลุ่มหรือในองค์กรเกิด การคล้อยตามหรือปฏิบัติตาม ยอมรับที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ให้การปฏิบัติงานบรรลุ ตามเป้าหมายที่วางไว้

อุษณีย์ บุญธรรม (2553 : 21) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถที่จะใช้อิทธิพล ในการโน้มน้าวจูงใจ ทำให้สมาชิกในกลุ่มหรือในองค์กรเกิดการคล้อยตามหรือปฏิบัติตาม ยอมรับ ที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

บาส (Bass, 1985 อ้างถึงใน พิพัฒน์ จำเมืองปัก, 2551 : 13) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตาม ต้องได้ผลเกินกว่า เป้าหมายที่กำหนด ทศนคติความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลง จากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงขึ้น

พิพัฒน์ จำเมืองปัก (2551 : 13-14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ใช้อิทธิพลต่อ บุคคลหรือกลุ่มในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำ กิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยใช้การจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของ ตนด้วยความเต็มใจ ความยินดีที่จะให้ความร่วมมือ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำ หรือผู้บริหารต้องการ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรนั่นเอง

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2548 : 94) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง การสร้าง แรงคลใจ จูงใจ ความสามัคคี สร้างค่านิยม วัฒนธรรม ให้กับสมาชิกองค์กรเพื่อเป็นพลังใน การขับเคลื่อนองค์กร

วรรณ อึ้งสิทธิพูนพร (2551 : 21) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหาร องค์กรได้ใช้ความสามารถในการมีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมมือปฏิบัติงาน ด้วยความมุ่งมั่นเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และสำเร็จตามความมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้วย

ชัยยงค์ เสรีเรืองยุทธ (2548 : 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการผลักดันให้กิจกรรมหรือภารกิจของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายของกลุ่มที่ตั้งไว้ โดยที่ผู้นำต้องเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน และต่อความพึงพอใจของสมาชิกในกลุ่ม

วิเชียร วิทยอุดม (2550 : 2) ให้ทัศนะไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำและต้องเป็นผู้มีความสามารถอันเกิดจากตัวของเขาเอง จนเป็นที่ยอมรับหรือยกย่องของกลุ่มให้เป็นผู้นำและผู้นำทีมไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2550 : 6) กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการขับเคลื่อนหรือสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่นสู่การทำให้เป้าประสงค์ของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบรรลุผลสำเร็จ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2552 : 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคล หรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ หรือหมายถึงรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล

สัมมา รัตนชัย (2556 : 14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลในการจูงใจและปฏิสัมพันธ์ให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจและมุ่งมั่นในอุดมการณ์ขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ธวัช บุญขนิษฐ์ (2550 : 2-3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการคลบ้นดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่างตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้

อัมพวัน ประเสริฐภักดิ์ (2549 : 7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจให้คนคล้อยตาม ทำตามและร่วมมืออย่างศรัทธาแนบถือนับถือตามแนวทางที่ให้กระทำด้วยความเต็มใจอย่างประสานสัมพันธ์กัน และทำให้งานสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิเชียร วิทยอุดม (2553 : 1-3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาเมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน ที่จะทำให้กลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จซึ่งองค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานขึ้นอยู่กับผู้นำ หากองค์กรใดมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็จะสามารถสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาได้ให้เชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่ง ดังนั้นภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารองค์กรที่จะต้องนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมของผู้บริหารในลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรให้มากที่สุด

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2554 : 184) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใด บุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ หรือผลักดันให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ที่ต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย

อลิษา สุขณพันธ์ (2555 : 30) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมหรือกระบวนการที่มี อิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ เป็นการแก้ปัญหา การตัดสินใจ การกระตุ้น ชี้นำ ชักจูงหรือผลักดันให้บุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ที่ต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย และสามารถโน้มน้าวให้บุคลากรคล้อยตามในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลขององค์การ

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการกล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลายคน ดังนี้

ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548 : 7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายาม ที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิด ความตระหนักในเรืองภารกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์การ

อารี กังสานุกุล (2553 : 29) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กลุ่มพฤติกรรม ของผู้นำซึ่งแสดงออกถึงการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการยกระดับและกระบวนการ ซึ่งผู้นำและผู้ตาม ต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรม และแรงจูงใจให้สูงขึ้น โดยผู้นำจะกระตุ้นจูงใจผู้ตาม ให้กระทำมากกว่าที่ผู้ตามคาดหวังไว้ว่าจะกระทำและผู้ตามจะสร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ของ องค์การ โดยผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ขององค์การและผู้นำ แสดงคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบหรือแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตาม ตลอดจนการเพิ่มอำนาจ (Empower) และช่วยเหลือผู้ตาม

กระทรวงศึกษาธิการ (2550 : 7) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นการให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่ โดยมีการสร้าง แรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับ วุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม และผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้นนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่ สูงขึ้น

ณัฐพล เลาะวิถี (2555 : 36) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำและกระบวนการซึ่งผู้นำและผู้ตาม

ต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจให้สูงขึ้น โดยผู้นำจะกระตุ้นจูงใจผู้ตามให้กระทำความดีที่คาดหวังไว้ สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์การ โดยผู้นำให้ผู้ตามดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ขององค์การ

เบส และอโวลีโอ (Bass & Avolio, 1994 : 2) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า สามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมต่าง ๆ ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและองค์การมีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเองไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงรู้จักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ผู้นำจะทำลายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

ชนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550 : 10) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในองค์กรที่สามารถจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังและมุ่งให้งานบรรลุความต้องการในระดับสูง มีการพัฒนาวิชาชีพการบริหารจัดการโดยยึดคนเป็นสำคัญ ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

วรกัญญาพิไล แกระหัน (2550 : 12) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังปกติ มุ่งไปภาระงานอย่างกว้างด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน และมุ่งให้บรรลุความต้องการในระดับสูง ประกอบด้วย แบบอย่างพฤติกรรมสร้างแรงคลใจ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ การมุ่งความสัมพันธ์ในฐานะเอกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล

เบส (Bass, 1999 : 11) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือความสนใจในตนเอง ผ่านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ ความเจริญรุ่งเรืองของสังคม องค์กร และผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้ม จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะชี้นำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

นรินทร์สุดา พันธฤทธิ์ (2557 : 18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมการบริหารองค์กรของผู้บริหารที่ทำให้ผู้ร่วมงาน สามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และผู้นำแสดงคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบ หรือแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตามตลอดจนการเพิ่มอำนาจและช่วยเหลือแก่ผู้ตาม มีการพัฒนาตนเอง สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์การการพัฒนาทัศนคติเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก

ธนิต ทองอาจ (2553 : 16) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้การปฏิบัติเกินกว่าความคาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน รู้ลึกไว้วางใจตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง เพื่อนำประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

ไพจิตร จีวสุภา (2556 : 57-58) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นในการบริหารหรือการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ โดยจงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ โดยจงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชามองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองไปสู่ประโยชน์ของสถานศึกษา เกิดเป็นความภาคภูมิใจในตนเอง ผู้บริหารต้องแสดงวิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ได้บังคับบัญชา ให้มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ กล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง สร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดเห็นอย่างหลากหลายและสร้างสรรค์ เพื่อที่จะให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลในระดับสูง

กริฟฟิน (Griffin, 1999 : 524) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ดำเนินการเหนือความคาดหวังปกติโดยการถ่ายทอดความรู้สึกล่อลวงพันธกิจการกระตุ้นประสบการณ์การเรียนรู้ การคล้อยให้ใช้วิธีใหม่ในการคิด

ลาซิกและเซเวนสัน (Razik & Swanson, 2001 : 477) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ภาวะผู้นำที่ผลิตจินตทัศน์ ค่านิยมที่กว้างขวาง ซึ่งประกอบด้วย ความยุติธรรมความเป็นเลิศ ประชาธิปไตย และการเท่าเทียมกัน และทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จสู่ความเป็นเลิศได้

อำภา ปิยารมย์ (2549 : 33) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้นำเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง กล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถนำองค์กรไปสู่ทิศทางใหม่ๆ อย่างสร้างสรรค์ และบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยใช้รูปแบบของการสร้างบารมี การสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นเข้าปัญหา และการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล

แคลเลีย ศรีโส (2548 : 27) อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำองค์กรใช้ในการยกระดับแรงจูงใจของผู้ตาม สร้างความยึดมั่นผูกพันต่อเป้าหมาย องค์กรกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึกของความต้องการที่สูงขึ้น โดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรมากกว่าตนเอง

กริรมย์ ถินถาวร (2550 : 30) สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถในการบริหารองค์การของผู้บริหารที่จะนำให้ผู้ร่วมงานมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมากกว่าที่ตั้งใจไว้แต่ต้น ส่งผลให้องค์การได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาทันตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมประเทศโลก

นิตยา วิเศษยา (2551 : 56) ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนัก ใฝ่หาภารกิจ และวิสัยทัศน์มีความจงรักภักดี และเป็นข้อจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์การ

จากการที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง กล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถนำองค์การไปสู่ทิศทางใหม่ๆ อย่างสร้างสรรค์ และบรรลุเป้าหมายขององค์การผ่านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้บริหารมีความยุติธรรม ความเป็นเลิศ ประชาธิปไตย และการเท่าเทียมกัน และแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนัก ใฝ่หาภารกิจ และวิสัยทัศน์มีความจงรักภักดี และเป็นข้อจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์การ

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภารดี อนันต์นารี (2553 : 77-78) กล่าวว่า ผู้บริหารองค์การทุกคน ควรจะต้องมีภาวะผู้นำ เพราะภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนในการกำหนดความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์การ ซึ่งผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงานดังต่อไปนี้

1. ช่วยให้ได้มาซึ่งความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ ผู้บริหารที่มีความรู้ประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากนักน้อยเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าว มักจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน การที่บุคคลที่มีข้อแตกต่างมาอยู่ร่วมกันในองค์การ สิ่งหนึ่งที่มักจะหลีกเลี่ยงไม่ได้คือความขัดแย้ง ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้ว ก็จะสามารถช่วยบรรเทาความขัดแย้งภายในหน่วยงานได้

โดยการชักจูงประนีประนอม ประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ รวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พินฟ้าวปลุรสรคเพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า ภาวะผู้นำช่วยผูกมัด เชื่อมโยงให้สมาชิกในหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร ผู้บริหารขององค์กรจะมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหาร เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ เกิดความศรัทธา และเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์กรให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้า ความภาคภูมิใจ เกียรติยศชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์กรด้วย

4. ช่วยเป็นหลักยึดให้กับบุคลากรภายในองค์กร เมื่อหน่วยงานเผชิญกับสภาวะคับขัน เมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขัน ภาวะผู้นำยังจะทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาพเช่นนั้น ผู้บริหารต้องเพิ่มความระมัดระวัง รอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

อุษณีย์ บุญธรรม (2553 : 22) ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการรวมกลุ่มของคนในองค์กร ดังนี้

1. ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะทำให้กลุ่มคนรวมตัวกันได้ โดยมีความขัดแย้งกันน้อยที่สุดในองค์กรจึงเปรียบเสมือนบ้านที่อบอุ่น

2. ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะดำเนินงานขององค์กร เช่น การวางแผน การจัดองค์การบริหารงานบุคคล การประสานงาน การอำนวยความสะดวกและการสั่งการ การประเมินผลงานเพื่อไปสู่การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดคือสูญเสีย้อยที่สุด

3. ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้สร้างบรรยากาศการทำงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจให้กับผู้ตามซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน โดยใช้แนวคิดและปรัชญาทางการบริหารต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้วซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน โดยใช้แนวคิดและปรัชญาทางการบริหารต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้ว ซึ่งมีอยู่ในตำราวิชาการบริหาร เช่น การบริหารโดยเน้นวัตถุประสงค์ (MBO) การพัฒนาองค์กร (OD) การจูงใจ (Motivation) การควบคุมคุณภาพ (QC) การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM)

4. ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะสร้างวิสัยทัศน์และอธิบายให้ ผู้ตามเข้าใจและเห็นภาพชัดเจนของจุดยืนที่องค์กรที่ตนทำงานจะมุ่งไป และพยายามเชื่อเชิญ ชักชวนให้สมาชิกขององค์กรปฏิบัติตามด้วยกัน ก็เท่ากับว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเจริญอย่างต่อเนื่องทุกยุคทุกสมัยผลที่สำคัญย่อมเกิดขึ้นก็คือพนักงานหรือ ผู้ให้บริการขององค์กรก็จะรู้จักปรับตัวให้สอดคล้องต่อลูกค้าหรือ ผู้รับบริการในลักษณะต้องถ้อยที่ถ้อยอาศัยกันจึงจะเกิดความพึงพอใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549 : 30-31) กล่าวว่า ภาวะผู้นำจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการโน้มน้าว มีอิทธิพลกับกลุ่มคน ซึ่งจะต้องใช้ความสามารถในการบริหารตนเองและครองใจผู้อื่นได้ โดยสามารถใช้คนอื่น เกิดการยอมรับอิทธิพลทางใจและการลงมือปฏิบัติตามผู้มีอิทธิพลเหนือกว่า ทำให้เกิดการร่วมมือร่วมใจดำเนินการร่วมกันไปสู่จุดหมายโดยที่ทุกคนเกิดความพึงพอใจด้วยเกิดเป็นภาวะผู้นำในตัวบุคคลที่เรียกว่าเป็นผู้นำเพื่อแสดงบทบาทในการนำเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนโยบายของกลุ่มหรือหน่วยงาน การวางแผน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ประสาน เป็นผู้ให้ความสะดวก เป็นผู้ติดต่อดูแลให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือเป็นผู้รับผิดชอบแทนหน่วยงานนั้น ๆ หรือเป็นตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอกและเป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นต้น

มัลลิกา ต้นสอน (2545 อ้างถึงใน อุษณีย์ บุญธรรม, 2553 : 22) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งต่อนักบริหารที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากผู้นำ จะมีส่วนสำคัญในการกำหนดปัญหา ตัดสินใจ วางแผน และรับผิดชอบต่อความอยู่รอด หรือการพัฒนาของกลุ่ม ปัจจุบันนี้องค์กรต่าง ๆ มักจะประสบปัญหาการขาดแคลนผู้นำในอุดมคติที่มีวิสัยทัศน์ คุณธรรม ความเสียสละ และเป็นประชาธิปไตย การเสริมสร้างภาวะผู้นำเป็นทักษะที่บุคคลสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้จากการฝึกฝนความสามารถในการใช้อำนาจและชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม หรือการใช้ศิลปะในการใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม จนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม เราจะเห็นว่า ผู้นำและภาวะผู้นำจะต้องไปด้วยกัน โดยผู้นำจะต้องแสดงภาวะผู้นำบุคคลที่แสดงภาวะผู้นำก็จะเป็นผู้นำของกลุ่ม

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำสามารถทำให้กลุ่มคนรวมตัวกันได้ และจะดำเนินงานขององค์กรทำให้เกิดการร่วมมือร่วมใจปฏิบัติตาม ช่วยให้ได้ความรู้ความสามารถในตัวผู้บริหารออกมาใช้ ช่วยในการประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน โน้มน้าวชักจูงให้บุคคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถ และช่วยเป็นหลักยึดให้กับบุคลากรภายในองค์กร ดำเนินการร่วมกันไปสู่จุดหมาย พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศการทำงานและวิสัยทัศน์ด้วย

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

มานิต บุญประเสริฐ (2549 : 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ ผู้ตาม ผู้นำ การสื่อสาร และสถานการณ์ รายละเอียดดังนี้

1. ผู้ตาม แต่ละคนต้องการรูปแบบการนำที่แตกต่างกัน เช่น ผู้ที่เข้าใหม่ย่อมต้องการคำแนะนำมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์แล้ว บุคคลที่ขาดแรงจูงใจ ย่อมต้องการวิธีการที่แตกต่างจากผู้ที่มีแรงจูงใจในการทำงาน ผู้นำต้องรู้จักผู้ร่วมงาน เข้าใจธรรมชาติของคน เช่น ความจำเป็น อารมณ์ และแรงจูงใจ

2. ผู้นำ ต้องเข้าใจตนเอง สิ่งที่ตนเองทำได้ สิ่งที่ตนเองรู้ และผู้ที่บอกว่าผู้นำ ประสบผลสำเร็จหรือไม่คือผู้ตาม ถ้าผู้ตามขาดความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้นำ ผู้ตามจะขาดแรงจูงใจ หรือแรงบันดาลใจ ผู้นำต้องสามารถให้ความมั่นใจว่าเขาเป็นผู้นำที่ดี

3. สถานการณ์ สถานการณ์ต่าง ๆ ต้องการภาวะผู้นำที่ต่างกัน การที่ผู้นำประสบผลสำเร็จในสถานการณ์หนึ่งไม่ได้เป็นเรื่องยืนยันความสำเร็จตลอดไป ผู้นำต้องตัดสินใจรูปแบบการนำแบบใดเหมาะสมกับสถานการณ์ใด โดยคำนึงถึงลักษณะของงาน คุณสมบัติของคนในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรหรือสิ่งแวดล้อมในองค์กร แต่ละองค์การมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไปตามประวัติการก่อตั้ง ผู้นำในอดีต ผู้นำในปัจจุบัน วิฤติการณ์ ประวัติศาสตร์ และขนาดขององค์กร เป็นต้น ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าว สร้างประเพณี แบบแผน และวิธีการทำงาน โดยแบบแผนและวิธีการทำงาน มีผลต่อการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นบรรทัดฐานว่า แต่ละคนจะแสดงออกอย่างไรในสถานการณ์ต่าง ๆ การใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน บริหารคนเป็นศิลปะของแต่ละคนที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการสื่อสาร และโน้มน้าวผู้อื่นให้คล้อยตามและร่วมมือ

บาส (Bass, 1985 อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 : 8-11) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร การจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตามผู้นำ จะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ สรรพคุณไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำของเขาสิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงมีวิสัยทัศน์ ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง

ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตามทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัย ทัศนคติและการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเองประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่ถูกต้องให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้ง พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและการกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ผู้นำจะมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของตนเอง ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าการเกิดปัญหาคือสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะ

อุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับ การกระตุ้นให้ตั้งคำถาม ต่อค่านิยมของตนเองความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็น ส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาค ด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อ ความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคน ได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคลเห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำการสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

สุนทรียะธรรม แก้วกนก (2557 : 32-33) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่าประกอบด้วย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลสรุปได้ดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ระดับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับเชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถของผู้นำมีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจโดยผู้นำจะมีการประพฤติดนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอด

วิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าในตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ ทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายในไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญโดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน มีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่าๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่างๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลพื้นฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงสอนและให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล ความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและเทคนิคการมอบหมายงาน

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549 : 326-327) ได้นำเสนอภาวะผู้นำที่สำคัญของผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงไว้ได้แก่

1. มีอิทธิพลต่อความคิด ต่อผู้ตาม เนื่องจากผู้นำมีบารมี (Charism) หมายถึง มีความดีอยู่ในตัว น่าเคารพนับถือ มีความสำนึกในส่วนร่วม น่าเชื่อถือไว้วางใจได้มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความคิดที่ชัดเจน สามารถกำหนดแนวทางและทิศทางของตนเองที่จะก้าวไปได้ ผู้ตามจึงชื่นชม เคารพนับถือ ไว้วางใจ และเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ผู้นำจะสร้างแรงคลใจให้เกิดแก่ผู้ตาม

2. คำนึงถึงผู้ตามในระดับบุคคล โดยให้การสนับสนุน ให้ความสำคัญกับผู้ตาม ให้เกียรติ ดูแลและปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเห็นความสำคัญ รับฟังความคิดเห็นอย่างสนใจ จึงทำให้ทุกคนยอมรับ ขอมตาม ทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ขององค์กร ให้ประสบความสำเร็จ

3. กระตุ้นปัญญาของผู้ตาม คือ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาการเติบโต เกิดการเปลี่ยนแปลงทางปัญญาและอารมณ์ เปลี่ยนแปลงในความเชื่อและค่านิยม ตลอดจนความสามารถของผู้ตาม ให้โอกาสแต่ละบุคคลและเป็นพี่เลี้ยงให้ในโอกาสที่เหมาะสม ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่กระตุ้นผู้ตามให้เกิดการตระหนัก รับรู้ในปัญหา และหาแนวทางแก้ไข โดยการกระตุ้นให้คิดในมุมมองใหม่ๆ จะได้มีพลังปัญญาในการช่วยกันพลิกฟื้นองค์กรให้ประสบความสำเร็จเพราะผู้นำคนเดียวไม่สามารถพลิกฟื้น หรือสร้างการเปลี่ยนแปลงได้

4. ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ตามมีแรงบันดาลใจ มีการกระตือรือร้น และมีความคิดเชิงบวก มองโลกในแง่ดี โดยผู้นำจะทำให้ผู้ตามมองเห็นและผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง สามารถมองเห็นโอกาสและสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้เร็ว

5. เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร เช่น การพลิกฟื้นองค์กรให้ประสบความสำเร็จ เพื่อให้องค์กรอยู่รอด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่เกิดเหตุการณ์วิกฤต มีความผันผวนความไม่แน่นอนสูง เกิดวิกฤตศรัทธาจากประชาชน

เลทวูด และเจนซี่ (Leithwood and Jantzi, 1996 อ้างถึงใน อารี กังสานุกุล, 2553 : 34 – 40) ได้วิจัยและเสนอ 6 ด้าน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ

1. การระบุนิยามอย่างชัดเจน เป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่อธิบายและสร้างความเข้าใจ ระบุถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตว่าโรงเรียนจะปรับเปลี่ยนพัฒนาอย่างไร อีกทั้งการระบุนิยามอย่างชัดเจนนี้ส่งผลไปผู้ได้บังคับบัญชาให้ผู้มีวิสัยทัศน์ตามไปด้วย

2. การเกื้อกูล การยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม เป็นการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมการร่วมมือและการให้ความช่วยเหลือกับคนทำงาน เพื่อให้การทำงานเป็นกลุ่มเป้าหมายที่ตรงกัน ทำให้ผู้ร่วมงานไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจ กระตุ้นจูงใจให้ผู้ร่วมงานได้รับการตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ โดยสร้างความมั่นใจและความสำเร็จให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีการตั้งสมมติฐานในการทำงานและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย

3. การให้การสนับสนุนเป็นรายบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นการสนับสนุนเป็นรายบุคคล ซึ่งให้เห็นถึงความเคารพต่อสมาชิกในโรงเรียน การให้ความสนใจในการปฏิบัติงาน ความรู้สึกและความต้องการส่วนตนของบุคลากรทุกคน การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคล มีการเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน สอนงานให้แก่ผู้ปฏิบัติหรือผู้ตาม วิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล คอยเป็นพี่เลี้ยงในการทำงาน ส่งเสริม

พัฒนาผู้ร่วมงานให้มีการพัฒนาตนเองในทุกด้าน มีความชื่นชมและยินดีแก่ผู้ร่วมงานที่ประสบความสำเร็จให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานที่ทำงานไม่ประสบความสำเร็จ คอยชี้แนะจุดบกพร่องต่างๆ

4. การกระตุ้นทางปัญญา เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างความท้าทายให้แก่บุคลากรในโรงเรียนในเรื่องของการทบทวน ตรวจสอบการทำงานของตนเองในปัจจุบันว่ามีข้อผิดพลาดบกพร่องอย่างไร และหาวิธีการคิดแก้ปัญหาอย่างหลากหลายด้วยวิธีการที่แตกต่างไปจากเดิม

5. การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่พยายามสร้างตัวอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในโรงเรียนได้กระทำตามในเรื่องของค่านิยม และคุณธรรม คอยแนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากรในโรงเรียน การที่ปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้นคำแนะนำ ตักเตือน หรือการกำกับดูแลของผู้ปฏิบัติจะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกๆ ด้าน เช่น ด้านคุณธรรมจริยธรรม ความยุติธรรมและบุคลิกภาพ จะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงาน จนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพึงพอใจ

6. การคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานที่ดี งานมีคุณภาพมีผลการปฏิบัติงานที่ดีจากบุคลากรในโรงเรียน มีความรับผิดชอบในงาน มีการทำงานเป็นทีม และการสร้างสรรค์ในสิ่งที่ทำ

อโวลิโอ และยามมาริโน (Avolio & Yammarino, 1991 อ้างถึงใน ฉวีวรรณ จันทรมิ่ง, 2552 : 37-38) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ใช้วิธีการกระตุ้นระดับความต้องการของมาสโลว์ประกอบด้วย กระบวนการ 4 ด้าน ดังนี้

1. การสร้างบารมีหรืออิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (Charisma or Idealized Influence-II) ผู้นำแสดงรูปแบบตามบทบาทสำหรับผู้ตาม ทำให้กลายเป็นแหล่งของความยินดีของผู้ตาม ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความภูมิใจ จงรักภักดี และเชื่อถือในตัวผู้นำ และวางแนวทางให้ผู้ตามแสดงตามวิสัยทัศน์ (Vision) ร่วมกัน โดยผู้นำเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) และรู้ถึงพันธกิจ (Mission) สร้างความเชื่อมั่นความไว้วางใจในการกิจ โดยร่วมเป็นผู้นำในลักษณะที่มีพฤติกรรม ทศนคติและค่านิยมของความเป็นผู้นำ แสดงให้ผู้ตามเห็นว่าเขาสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นไปไม่ได้สร้างวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ในอนาคต ภาวะผู้นำการสร้างบารมีเป็นศูนย์กลางของกระบวนการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำบารมีมีอำนาจและอิทธิพลมากเป็นสื่อยอดของกระบวนการอื่นๆ 3 ด้าน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ร่วมกันเป็นคุณสมบัติของผู้นำ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation - IM) เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดอารมณ์กระตือรือร้นใจให้ไม่เห็นประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อทีมงานเห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน เป็นผลทำให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเป็นพิเศษโดยผู้นำใช้วิธีการง่ายๆ ชักชวน สร้างอารมณ์ให้ผู้ตามเข้าใจวิสัยทัศน์และความหมาย มีความรู้สึกตระหนักว่าพันธกิจที่ต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ เช่น ผู้นำใช้คำพูดหรือสัญลักษณ์สร้างจินตนาการภาวะผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจจะปรากฏเมื่อผู้นำกระตุ้นเร้าใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานและสร้างความมั่นใจว่าผู้ตามมีความสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์การสร้างแรงบันดาลใจอาจทำได้โดย

2.1 ผู้นำสร้างความมั่นใจ

2.2 ผู้นำสร้างความเชื่อในเหตุผลที่กระทำให้ผู้ตามรับรู้ว่าสิ่งที่เขาทำนั้นมีวัตถุประสงค์

2.3 สร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ตาม

3. การกระตุ้นเขาวัวปัญญา (Intellectual Stimulation – IS) เป็นกระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยการกระทำให้ผู้ตามมีความพอใจและมีความตั้งใจ ด้วยการใช้สัญลักษณ์จินตนาการ และภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาทและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจ และส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการเป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้นและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย การกระตุ้นเขาวัวปัญญาเป็นการใช้การจูงใจโดยให้ข้อเท็จจริงความรู้ หลักการ แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการ ข้อเสนอแนะ โดยเสนอความคิดอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีการสนับสนุนและคัดค้านโต้แย้ง พยายามเน้นจุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิมและเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์กร ซึ่งสถานการณ์ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้กระตุ้นเขาวัวปัญญาเพื่อเปลี่ยนแปลงกลุ่มและองค์กรเมื่อ

3.1 กลุ่มหรือองค์การถูกคุกคามจากสภาพแวดล้อม เช่น ถูกฝ่ายตรงข้ามสร้างความปั่นป่วน

3.2 เกิดปัญหารุนแรงเกี่ยวกับการลดประสิทธิภาพของหน่วยงาน เช่น ขาดเครื่องมือขาดวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม เกิดความล่าช้า ต้นทุนสูง เป็นต้น

3.3 งานขาดประสิทธิภาพเพราะเครื่องมือชำรุด ขาดวัสดุอุปกรณ์ ผู้ตามไม่มาทำงาน เป็นต้น

3.4 ผู้มีอำนาจเพียงพอที่ทำการเปลี่ยนแปลงและริเริ่มวิธีการที่สามารถแก้ปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางจะต้องใช้สมาธิในการคิดค้นกลวิธีและมีกิจกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงปัญหาของตนเองและผู้ตาม โดยการวิเคราะห์ การวางแผน

ปฏิบัติและประเมิน เกิดมโนทัศน์แล้วแจ้งให้ผู้ตามรู้ถึงโอกาสหรือการคุกคามที่องค์การเผชิญอยู่ รวมทั้งจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์การ และการได้เปรียบเสียเปรียบเมื่อเปรียบเทียบกับองค์การอื่นๆ

4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration – IC) เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำตนเป็นผู้มุ่งเน้นการพัฒนา (Individualized of Followers) วินิจฉัยและยกระดับความต้องการของผู้ตาม มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เอาใจใส่ความต้องการตามความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตาม กระจายอำนาจความรับผิดชอบ ส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดจินตนาการด้วยตนเอง มีความมั่นคง สามารถบูรณาการความต้องการ มีทัศนภาพที่ชัดเจน ได้รับข่าวสารที่ปรารถนา เกิดความต้องการเฉพาะ มีความรู้ลึกเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบและควบคุมตัวเองได้ จากนั้นผู้นำสร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลเป็นกระบวนการที่สำคัญที่ผู้นำ ซึ่งเป็นผู้ที่มีตำแหน่งสูงขององค์การ คำนึงถึงผู้ตามแต่ละคน ลักษณะดังกล่าวยังสามารถใช้ได้ระหว่างเพื่อนร่วมงานเพื่อช่วยเหลือในการแก้ปัญหา หลักการสำคัญในการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล คือ ผู้ตามแต่ละคนมีความต้องการที่แตกต่างกันและโดยเฉพาะผู้ตามบางคน (Specific Employee) ความต้องการของเขาเหล่านั้นจะเปลี่ยนแปลงได้ด้วยอิทธิพลของผู้นำ ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยและยกระดับความต้องการของแต่ละบุคคล ด้วยระดับเขาให้เป็นที่มีศักยภาพ

สตีเฟน พี ร็อบบินส์ และแมรีรี เคัลเตอร์ (Stephen P. Robbins and Mary Coulter : 2007 แปลโดย วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2551 : 242 – 243 อ้างถึงใน สุขามนตร์ แยมเจริญกิจ, 2552 : 25) กล่าวว่า ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง ควรเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำสูงและมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลง อาจกำหนดได้ ดังนี้

1. มีอิทธิพลอย่างลึกซึ้ง (Profound Effect) ต่อผู้ได้บังคับบัญชา
2. เป็นผู้มีคามเอื้ออาทรต่อผู้ได้บังคับบัญชา
3. สามารถเปลี่ยนความคิดความอ่านของผู้ได้บังคับบัญชา
4. กระตุ้นและคล้าใจผู้ได้บังคับบัญชาให้ทุ่มเททำงานได้มากเป็นพิเศษ
5. เพิ่มและเสริมประสิทธิภาพผู้ได้บังคับบัญชาในส่วนที่เหนือกว่าผู้นำเชิงกิจกรรม
6. มีผลเป็นที่ประจักษ์ในหลายองค์กรจากผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงว่าเหนือกว่าผู้นำ

เชิงกิจกรรม

คุก และคณะ (Cook et al, 1997 : 484-485) ได้กล่าวถึง กลยุทธ์เชิงพฤติกรรมสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเปลี่ยนแปลงองค์การ 3 ประการ คือ

1. การสร้างวิสัยทัศน์ โดยวิสัยทัศน์จะให้ทิศทางต่อสมาชิกขององค์การในวิธีที่สอดคล้องกับแบบของผู้นำปรัชญาและความยึดมั่น ความกดดันในสิ่งแวดล้อม และทรัพยากร

ขององค์การวิสัยทัศน์ที่ดีที่สุดอยู่บนพื้นฐานขององค์การ และบ่งบอกถึงความสามารถที่คงทนขององค์การที่จะเปลี่ยนแปลงผู้นำและองค์การที่เหนือธรรมชาติ

2. การระดมความผูกพันเป็นการยอมรับ โดยบุคลากรที่จะทำให้วิสัยทัศน์ใหม่ ๆ ที่วางไว้ให้ได้บังเกิดผล ผู้นำแสดงและนำเสนอวิสัยทัศน์ต่อกลุ่มในทุกโอกาส ใช้การกระตุ้นใจ โดยผ่านการติดต่อสื่อสารภายใน และการโฆษณาประชาสัมพันธ์แทนการสั่งการด้วยคำสั่ง

3. การเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองทั้งระบบและยกระดับกระบวนการแก้ปัญหาและกระบวนการตัดสินใจ มีการใช้วิธีการปฏิบัติใหม่กระจายทั่วทั้งองค์การ แทนที่จะจำกัดอยู่กับกลุ่มผู้บริการระดับสูงในองค์การ ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้บุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และมีความเชื่อมั่นที่จะพบกับความท้าทาย ยกระดับการรับรู้มาตรฐาน และการตัดสินใจ

จากการที่ได้ศึกษาเรื่อง องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสรุปได้ 4 ประการคือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รายละเอียด ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ ทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ มีการทำงานร่วมและตัดสินใจร่วมกันกับผู้ตาม มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูง นอกจากนี้แล้วผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามในเรื่องความเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรม จริยธรรม และหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจที่แสดงความเป็นเจ้าของ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการในการผลักดัน และสร้างแรงบันดาลใจ ทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ทั้งนี้จะต้องค้นหาเพื่อทราบว่าผู้ร่วมงานมีความสามารถอย่างไรและจะกระตุ้นโน้มน้าวและคลอใจให้เกิดความพยายามในการทำงาน

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ร่วมงานหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม โดยผู้นำมีการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหา ร่วมกัน ผู้ร่วมงานจะได้รับการกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้บริหาร ให้ความสำคัญกับความต้องการของแต่ละบุคคล โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ให้การสนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองตามความสามารถ ความถนัด และความสนใจ โดยผู้นำคอยแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน และคำนึงถึงความเสมอภาคเท่าเทียมกัน ทำให้ผู้ร่วมงานสามารถพัฒนาให้ก้าวหน้าในการทำงานจนประสบความสำเร็จในที่สุด

การใช้ภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษา

ผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา เพื่อบริหารองค์การให้เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย นโยบาย ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน คุณลักษณะของผู้นำ มีรายละเอียด ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543 : 53)

1. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นแกนหลักในการบริหารร่วมกับบุคคลอื่นๆ
 2. มีภาวะผู้นำและความตระหนัก
 3. ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการและสร้างการมีส่วนร่วม
 4. มีการติดตาม การกำกับดูแล ส่งเสริม และสนับสนุนการดำเนินงานให้มีความต่อเนื่อง
 5. ช่วยผลักดัน ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานให้บุคลากรภายในสถานศึกษา และบุคลากรที่เกี่ยวข้องภายนอกมาร่วมกันทำงานเป็นทีม
 6. พัฒนาระบบในการประเมินตนเองของสถานศึกษา ได้แก่ การวางแผน การดำเนินงานและกำกับดูแลและการปรับปรุงเพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้เป็นระบบ
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548 : 215) กล่าวว่า บทบาทและหน้าที่ของผู้นำสถานศึกษาย่อมมีความแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ อุปนิสัยและวิธีการทำงานของผู้มีหน้าที่ ดังนี้
1. เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ
 2. เป็นผู้ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานได้สูงสุด
 3. เป็นผู้สอน แนะนำวิธีการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
 4. เป็นผู้ติดต่อและประสานงานในองค์การ
 5. เป็นผู้สั่งการ ควบคุมและตัดสินใจ

อุทัยวรรณ ฝอยหิรัญ (2551 : 32) ถ้าผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำที่ดี สามารถใช้แบบภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้ผู้ร่วมงานเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน หรือใช้ความสามารถอย่างเต็มที่และช่วยการปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อสถานศึกษา

เฉลิม เกลี้ยงแก้ว (2550 : 24) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำ กล่าวคือ ต้องเป็นตัวอย่างในด้านพฤติกรรมและเป็นผู้กำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน การแสดงออกของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของครูและนักเรียนด้วย ดังนั้น ถ้าผู้บริหารรู้จักนำความมีภาวะผู้นำมาใช้ในการทำงานให้เหมาะกับสภาพของโรงเรียน โดยทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณผู้บริหาร มีความบริสุทธิ์ใจในการทำงานและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น ในเรื่องต่างๆ จะก่อให้เกิดความศรัทธา ความสามัคคีร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุตามจุดประสงค์

สมชาติ ประชาณุกล (2546 อ้างถึงใน อุษณีย์ บุญธรรม, 2553 : 24) กล่าวว่า การเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสำคัญยิ่งในอันที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาในระดับโรงเรียนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเป็นผู้นำจะประกอบได้ด้วยการนำและการบริหารภารกิจ การนำเป็นความรับผิดชอบในการสนองความต้องการของบุคคลและการเปลี่ยนแปลงหรือนวัตกรรม ส่วนภารกิจด้านการบริหารเป็นการจัดบรรยากาศการเรียนการสอน รวมทั้งโปรแกรมการเรียนการสอนและการรักษาหรือป้องกันให้หน่วยงานดำรงอยู่ การประสานงานขจัดปัญหาและประเมินผลงาน ฉะนั้นในการทำงานของผู้บริหารจึงต้องใช้ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือชักจูงให้ผู้ร่วมงานมีความคิดเห็นและปฏิบัติตามความต้องการของตนโดยอาศัยสถานการณ์แวดล้อม ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกต่อสภาพแวดล้อม จะเป็นเครื่องมือชี้ให้เห็นว่าผู้นำนั้นมีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการทำงานของผู้นำในฐานะผู้บริหารที่ฉลาดและมีไหวพริบในการให้งานที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพความสนใจและความสามารถของแต่ละบุคคล นอกจากนี้งานที่มอบหมายควรเป็นงานที่ทำหายและมีความสำคัญต่อผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความสนใจในงาน ทำให้เกิดความคิด ความเต็มใจ และกระตือรือร้นที่จะขยายขีดความสามารถของตัวเอง เพื่อเป็นผู้พิชิตในงานที่มอบหมายนั้น

พิเชษฐ วงษ์เกียรติ์ขจร (2553 : 40) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญยิ่งต่อนักบริหารที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดนโยบาย วางแผนและรับผิดชอบต่อความอยู่รอดหรือการพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลเหนือคน กระตุ้นให้คนร่วมมือหรือปฏิบัติงานตามผู้นำด้วยความศรัทธา ความนับถือ และด้วยความเต็มใจในงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยสรุปการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษา หมายถึง การนำและการบริหารภารกิจ ความรับผิดชอบ สนองความต้องการของบุคคลและการเปลี่ยนแปลง ชักจูงให้ผู้ร่วมงานมีความคิดเห็นและปฏิบัติตามความต้องการของตน ฉลาดและมีไหวพริบในการให้งานที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพความสนใจและความสามารถของแต่ละบุคคล มอบหมายงานที่ท้าทายและมีความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การประสานงานขจัดปัญหาและประเมินผลงาน สิ่งเหล่านี้คือการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำที่ดี ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานในสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามจุดประสงค์

การประเมินภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สามารถพิจารณาได้จากความพึงพอใจของกลุ่มผลผลิตของกลุ่ม และความมีผลงานที่ดีปรากฏออกมา

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549 : 31) ได้กล่าวถึงดัชนีชี้วัดประสิทธิผลของภาวะผู้นำพิจารณาได้จากปัจจัย ดังนี้

1. องค์การหรือกลุ่มของผู้นำนั้นปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
2. เจตคติของผู้นำ ต้องตอบสนองความต้องการ ความหวังของประชาชนผู้ใช้บริการ และลูกคำ

3. มีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมคุณภาพการทำงาน (Quality Work Life) ของผู้ตาม
วรรณิ อึ้งสิทธิพูนพร (2551 : 24) กล่าวถึง การประเมินภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะพิจารณาจาก 3 ประเด็น ดังนี้

1. ผลงานที่ออกมา สำเร็จบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
2. ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจ มีความก้าวหน้า สามัคคี มีความผูกพันต่อองค์กร
3. ผู้นำ ได้รับการยกย่องนับถือ

ตามที่มีนักวิชาการ กล่าวถึง การประเมินภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สรุปได้ว่า ผู้นำมีส่วนร่วม ตอบสนองความต้องการ ความหวังของประชาชนผู้ใช้บริการ ส่งเสริมคุณภาพการทำงาน และได้รับการยกย่องนับถือจากองค์กรหรือผลงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ตารางที่ 2.2 ตารางสังเคราะห์หลักฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติ
ในสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำ

ลำดับ ที่	องค์ประกอบของภาวะผู้นำ	นักวิชาการ							ความถี่
		Bass, 1985)	คุณพิริกณ์ แก้วกนก (2557)	สุพานี สฤษดิ์วานิช (2549)	Leithwood and Janizi, 1996)	Avolio & Yammarino, 1991)	Stephen P. Robbins and Mary Coulter : 2002)	Cook et al, 1997)	
1	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓		6
2	การสร้างแรงบันดาลใจ	✓	✓	✓		✓	✓		5
3	การกระตุ้นทางปัญญา	✓	✓	✓	✓	✓	✓		6
4	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	✓	✓	✓	✓	✓	✓		6
5	เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ			✓	✓				2
6	การเกื้อกูล การยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม				✓				1
7	การคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง				✓				1
8	เพิ่มและเสริมประสิทธิภาพผู้ใต้บังคับบัญชา						✓		1
9	มีผลเป็นที่ประจักษ์ในหลายองค์กร						✓		1
10	การสร้างวิสัยทัศน์							✓	1
11	การระดมความผูกพันเป็นการยอมรับ							✓	1
12	การเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบัน							✓	1

โดยสรุปผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญในการประกันคุณภาพการศึกษา เป็นบุคคลที่มีความตระหนัก มีการวางแผนการทำงาน สามารถสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นผู้สั่งงาน และตัดสินใจประสานงาน การให้ข้อเสนอแนะวิธีการทำงาน มีการติดตาม การกำกับดูแลและส่งเสริม และสนับสนุนการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานศึกษา

การมีส่วนร่วม

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้บัญญัติแนวคิดเกี่ยวกับสิทธิและเสรีภาพของชนชาวไทยว่า “บุคคลย่อมมีสิทธิมีส่วนร่วมในกระบวนการพิจารณาของเจ้าหน้าที่ของรัฐในการปฏิบัติราชการทางปกครองอันมีผลหรืออาจมีผลกระทบต่อสิทธิและเสรีภาพของตน” (มาตรา 60) และบัญญัติเกี่ยวกับนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐว่า “รัฐต้องส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจทางการเมือง การวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง รวมทั้งการตรวจสอบการใช้อำนาจอธิปไตย” (มาตรา 76) ในประเด็นแนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้

ความหมายของการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมเป็นการทำงานเป็นกลุ่ม บนพื้นฐานของความเชื่อว่า โครงการเป็นของพวกเขา เพื่อพวกเขา และโดยพวกเขาที่แสดงออกมาเป็นพฤติกรรมร่วม เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ วิเคราะห์สถานการณ์ ปัญหา วางแผน ดำเนินงาน และติดตามประเมินการทำงานร่วมกันเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

ไพศาล สรรสวัสดิ์ และคณะ (2548 : 85) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม หมายถึง การให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน ซึ่งการร่วมมือนี้ทุกคนมีสิทธิ์เท่าเทียมกัน ในความคิด ตัดสินใจ และกำหนดเป้าหมาย รับผิดชอบต่อผลการดำเนินการต่างๆ และมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของกิจกรรมนั้น

จักรพงษ์ สงวนชม (2549 : 24) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า หมายถึง การที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการรับผิดชอบในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อันเป็นผลประโยชน์ร่วมกันของคนในชุมชน

สุเมธ พุทธนันท์เมธา (2549 : 12) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า หมายถึง การดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษาที่เปิดโอกาสให้บุคคลในชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการคิดมาร่วมทำในรูปแบบของคณะกรรมการเพื่อคอยให้คำแนะนำความคิดให้เป็นจุดเชื่อมโยง อันจะนำมาซึ่งความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนและชุมชน ทั้งนี้ทุกฝ่ายต้องสื่อสารแบบเปิด ระดมความคิดเพราะชุมชนย่อมมีทรัพยากรอันทรงคุณค่าแอบแฝงอยู่ ถ้าครูหรือผู้บริหารใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์แล้วประโยชน์ก็จะตามมามากมาย เช่น การเกิดความรักใคร่ ประสิทธิภาพงาน และเป็นการสร้างสรรค์ในระบบการปกครองแบบประชาธิปไตยให้เกิดขึ้นในชุมชน จากความหมายดังกล่าวข้างต้น ได้มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน ในด้านการตัดสินใจของการกำหนดนโยบาย การวางแผนปฏิบัติตามการสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ และการแบ่งสรรผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม

อรรถ กักพล (2552 : 17) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วม คือ กระบวนการซึ่งประชาชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีโอกาสแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็น เพื่อแสวงหาทางเลือกและการตัดสินใจในโครงการที่ยอมรับร่วมกัน รวมทั้งติดตามและประเมินผล เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ปรับเปลี่ยนโครงการซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย

กรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน (2550 : 7) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม คือ การที่กลุ่มของประชาชนเกิดการรวมตัวกันและมีความรับผิดชอบในการตัดสินใจใช้ทรัพยากร

สรุปความหมายของการมีส่วนร่วมว่า เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากรในสถานศึกษา และชุมชน ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย มีโอกาสได้เข้าร่วมในการเรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมเสนอปัญหาและร่วมตัดสินใจ คิดหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกันในการปฏิบัติการได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน และติดตามประเมินผลการดำเนินการต่างๆ ขององค์กร

ความสำคัญของการมีส่วนร่วม

จุดสำคัญในการพัฒนาด้านต่าง ๆ นั้น จะเกิดความสมบูรณ์ได้ก็ต้องอาศัยกระบวนการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนนั้น เพื่อที่จะพัฒนาจะได้เกิดผลตรงตามความต้องการของชุมชนนั้น เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมได้มีนักวิชาการ ได้ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

ธีรพงษ์ แก้วหาญ (2548 : 147) ได้อธิบายถึงกระบวนการเสริมสร้างชุมชน โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของประชาชนว่ามีความสำคัญ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาเป็นสิทธิขั้นพื้นฐาน และเป็นสิทธิมนุษยชน ดังนั้นการดำเนินการพัฒนาจึงควรให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

2. การมีส่วนร่วมของประชาชนช่วยให้เกิดการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ด้วยเหตุผล 4 ประการ คือ

2.1 การมีส่วนร่วมในการกำหนดความจำเป็นพื้นฐาน ช่วยให้กลุ่มที่ถูกกีดกันทางเศรษฐกิจ สังคมได้มีโอกาสเสนอสิ่งที่ตนเองต้องการต่อผู้ที่จัดทำนโยบายการพัฒนา และมีโอกาสได้รับพัฒนาในระดับให้สูงขึ้นพ้นจากการถูกเอารัดเอาเปรียบ

2.2 การมีส่วนร่วมของประชาชน ช่วยให้รัฐบาลสามารถระดมทรัพยากร ภายในท้องถิ่น เช่น ความรู้ ทักษะบุคคล และแม้แต่ที่ดินและทุนที่ใช้ในโครงการการพัฒนา

2.3 การมีส่วนร่วมของประชาชนช่วยปรับปรุงสินค้าและบริการ ตลอดจนการกระจายรายได้ให้ดีขึ้น และการมีชีวิตสาธารณะที่มีสุขภาพดี

2.4 การมีส่วนร่วมของประชาชนช่วยสนองความต้องการทางจิตวิทยาของประชาชนจากการที่ได้มีอิทธิพลในการตัดสินใจต่อเนื่อง ที่มีผลกระทบถึงชีวิตและการทำงาน

เจษฎา หล้าคำ (2549 : 17) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานของบุคคล ที่จะพัฒนาศักยภาพของบุคคลในการวิเคราะห์ปัญหาของชุมชนเอง และหาวิธีการแก้ปัญหของชุมชนเอง และหาวิธีการแก้ไขอย่างเหมาะสม
2. การมีส่วนร่วมทำให้เกิดพลังการต่อรอง เกิดการยอมรับนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้อย่างกลมกลืนกัน
3. เป็นการส่งเสริมบทบาทหน้าที่ด้านต่างๆ ให้กับชุมชน
4. ส่งเสริมให้ชุมชนทำกิจกรรมที่สัมพันธ์กับวิธีการพัฒนาตนเอง อันจะนำไปสู่กระบวนการกระจายอำนาจจากศูนย์กลางสู่ท้องถิ่นในอนาคต และเกิดการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมของประเทศได้อย่างแท้จริง

จากแนวคิดสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการเสริมสร้างชุมชนโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของประชาชนว่ามีความสำคัญ โดยเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานของบุคคลให้เกิดพลังการต่อรอง ส่งเสริมบทบาทหน้าที่ด้านต่างๆ และให้ชุมชนทำกิจกรรมที่สัมพันธ์กับวิธีการพัฒนา

ลักษณะของการมีส่วนร่วม

ลักษณะของการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในสถานศึกษา โดยการร่วมกำหนดแนวทางการจัดการศึกษา การจัดทำกฎระเบียบของสถานศึกษา การร่วมดำเนินการ โดยการสนับสนุนให้ความร่วมมือในการจัดการศึกษา การร่วมติดตามประเมินผล การดำเนินงานของสถานศึกษาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ได้มีนักวิชาการได้ให้ลักษณะของมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

พัทธรณ ผลพัฒน์ (2548 : 12) กล่าวว่า องค์การสหประชาชาติได้ให้คำอธิบายเกี่ยวกับลักษณะของการมีส่วนร่วม (Participations) ไว้ว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาต้องมีลักษณะ 3 ประการ

1. การที่ประชาชนมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากโครงการพัฒนา
2. การที่ประชาชนมีส่วนร่วมช่วยเหลือในการปฏิบัติตาม
3. การที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

เสน่ห์ จุ้ยโต (2548 : 23) ได้จำแนกลักษณะการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ 2 ลักษณะที่สำคัญคือ

1. การมีส่วนร่วมในลักษณะของการให้ความร่วมมือ หรือการสนับสนุนขอความร่วมมือร่วมใจ และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาในด้านต่าง ๆ โดยการกระจายอำนาจเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนแต่ละท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างใกล้ชิด และมีคุณค่าและคุณประโยชน์ คือ

- 1.1 ด้านรูปธรรม หมายถึง การมีส่วนร่วมในความสำเร็จในด้านการพัฒนาด้านวัตถุ
- 1.2 ด้านนามธรรม หมายถึง ความสำเร็จในการพัฒนาจิตใจโดยทำให้ประชาชนเกิดความรักความสามัคคี รู้จักทำงานร่วมกันเป็นทีม และยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันและสร้างจิตสำนึกว่ามีความสำคัญต่อการสร้างสรรค์ความเจริญ และก่อให้เกิดความผูกพันรักใคร่

2. การมีส่วนร่วมในลักษณะของกิจกรรมทางการเมือง ซึ่งมี 5 รูปแบบ คือ

- 2.1 การเลือกตั้ง
- 2.2 การมีกิจกรรมเกี่ยวกับพรรคการเมือง
- 2.3 การเสนอความคิดเห็นของประชาชน
- 2.4 การตัดตั้งกลุ่มผลประโยชน์
- 2.5 การแสดงออกของประชาชน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2553 : 16) ได้กล่าวว่า ลักษณะการมีส่วนร่วมที่พบในปรากฏการณ์จริง จะมีได้หลายลักษณะ ในที่นี้จะแบ่งเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. การมีส่วนร่วมแบบสมบูรณ์ เป็นลักษณะการมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกันของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน ตั้งแต่การกำหนดความต้องการ ความจำเป็น การตัดสินใจเลือกหนทางวิธีการดำเนินการ การร่วมกันรับผิดชอบดำเนินการ เป็นต้น การมีส่วนร่วมลักษณะนี้ เป็นรูปแบบที่พึงประสงค์ในการดำเนินการ

2. การมีส่วนร่วมแบบบางส่วน เป็นลักษณะการมีส่วนร่วมที่ผู้กำหนดภาพรวมเป็นบุคคลภายนอก ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมลักษณะแสดงความคิดเห็นในการดำเนินการบางส่วน หรือร่วมกิจกรรมบางลักษณะ หรือบางกิจกรรม เช่น กิจกรรมลักษณะที่รัฐบาลให้นโยบาย ให้กรอบกิจกรรมมาให้ชุมชนเลือก เป็นต้น

3. การมีส่วนร่วมแบบชายขอบ หรือแบบผู้ได้บังคับบัญชา มีลักษณะการมีส่วนร่วมแบบเป็นไปตามความต้องการของผู้อยู่เหนือกว่า ผู้มีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบทบาทไม่เท่าเทียมกัน และมีความรู้สึกด้อยอำนาจกว่าอีกฝ่าย เป็นต้น

ชัชวาลย์ ทัดสีวัช (2551 : 31-32) การมีส่วนร่วมที่ดำเนินอยู่โดยทั่วไป สามารถสรุปได้เป็น 5 ลักษณะ คือ

1. การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร (Public Information) การมีส่วนร่วมในรูปแบบนี้ประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องได้รับการแจ้งให้ทราบถึงรายละเอียดของโครงการที่จะดำเนินการ รวมทั้งผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ทั้งนี้การได้รับแจ้งข่าวสารดังกล่าวจะต้องเป็นการแจ้งก่อนที่จะมีการตัดสินใจดำเนินโครงการ

2. การปรึกษาหารือ (Public Consultation) เป็นรูปแบบการมีส่วนร่วมที่มีการจัดการหารือระหว่างผู้ดำเนินการโครงการกับประชาชนที่เกี่ยวข้อง และได้รับผลกระทบ เพื่อที่จะรับฟังความคิดเห็นและตรวจสอบข้อมูลเพิ่มเติม หรือประกอบการจัดทำรายการศึกษาผลกระทบสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้การปรึกษาหารือยังเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการกระจายข้อมูลข่าวสารไปยังประชาชนทั่วไปและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในโครงการและกิจกรรมมากขึ้น และเพื่อให้มีการให้ข้อเสนอแนะ เพื่อประกอบทางเลือกในการตัดสินใจ

3. การประชุมรับฟังความคิดเห็น (Public Meeting) การประชุมรับฟังความคิดเห็นมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ประชาชนและฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับโครงการหรือกิจกรรม และผู้มีอำนาจตัดสินใจในการทำโครงการหรือกิจกรรมนั้นได้ใช้เวทีสาธารณะในการทำความเข้าใจ และค้นหาเหตุผลที่จะดำเนินโครงการ หรือกิจกรรมในพื้นที่นั้นหรือไม่ การประชุมรับฟังความคิดเห็นมีหลายรูปแบบที่พบเห็นกันบ่อย ได้แก่

3.1 การประชุมในระดับชุมชน (Community Meeting) การประชุมลักษณะนี้จะต้องจัดเวทีขึ้นในชุมชนที่ได้รับผลกระทบจากโครงการ โดยเจ้าของโครงการหรือกิจกรรมจะต้องส่งตัวแทนเข้าร่วม เพื่ออธิบายให้ที่ประชุมทราบถึงลักษณะโครงการและผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและตอบข้อซักถาม การประชุมในระดับนี้อาจจะจัดในระดับที่กว้างขึ้นได้ เพื่อรวมหลาย ๆ ชุมชนในคราวเดียวกัน ในกรณีที่มีหลายชุมชนได้รับผลกระทบ

3.2 การประชุมรับฟังความคิดเห็นในเชิงวิชาการ (Technical Hearing) สำหรับโครงการที่มีข้อโต้แย้งในเชิงวิชาการ จำเป็นจะต้องมีการจัดประชุมรับฟังความคิดเห็นในเชิงวิชาการโดยเชิญผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาจากภายนอกมาช่วยอธิบายซักถาม และให้ความเห็นต่อโครงการ การประชุมอาจจะจัดในที่สาธารณะทั่วไป ผลการประชุมจะต้องนำเสนอต่อสาธารณะและผู้เข้าร่วมประชุมต้องได้รับทราบผลดังกล่าวด้วย

3.3 การประชาพิจารณ์ (Public Hearing) เป็นการประชุมที่มีขั้นตอนการดำเนินการที่ชัดเจนมากขึ้น เป็นเวทีในการเสนอข้อมูลอย่างเปิดเผยไม่มีการปิดบัง ทั้งฝ่ายเจ้าของโครงการและฝ่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากโครงการ การประชุมและคณะกรรมการจัดการประชุมจะต้องมีองค์ประกอบของผู้เข้าร่วมที่เป็นที่ยอมรับมีหลักเกณฑ์และประเด็นในการพิจารณาที่ชัดเจนและแจ้งให้ทุกฝ่ายทราบทั่วกัน ซึ่งอาจมาจากการร่วมกันกำหนดขึ้นทั้งรูปแบบการประชุมไม่ควรจะเป็นทางการมากนัก และไม่เกี่ยวข้องกับนัยของกฎหมายที่จะต้องมีการชี้ขาดเหมือนการตัดสินใจในทางกฎหมาย การจัดประชุมจึงอาจจัดในหลายวัน และไม่จำเป็นว่าจะต้องจัดเพียงครั้งเดียวหรือสถานที่เดียวตลอดไป

4. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) เป็นเป้าหมายสูงสุดของการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งในทางปฏิบัติที่จะให้ประชาชนเป็นผู้ตัดสินใจต่อประเด็นปัญหานั้น ๆ ไม่สามารถดำเนินการให้เกิดขึ้นได้ง่าย ๆ อาจดำเนินการให้ประชาชนได้รับผลกระทบ เลือกว่าตัวแทนของตนเข้าไปนั่งในคณะกรรมการใดคณะหนึ่ง ที่มีอำนาจตัดสินใจ รวมทั้งได้รับเลือกในฐานะที่เป็นตัวแทนขององค์กรที่ทำหน้าที่เป็นผู้แทนประชาชนในพื้นที่ซึ่งประชาชนจะมีบทบาท ซึ่งนำการตัดสินใจได้เพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของคณะกรรมการพิเศษนั้น ๆ ว่าจะมีการวางน้ำหนักของประชาชนไว้เพียงใด

5. การใช้กลไกทางกฎหมาย รูปแบบนี้ไม่ถือว่าเป็นการมีส่วนร่วมของประชาชนโดยตรงในเชิงของการป้องกันแก้ไข แต่เป็นลักษณะของการเรียกร้องและป้องกันสิทธิของตนเอง อันเนื่องมาจากการไม่ได้รับความเป็นธรรม และเพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ที่ตนเองคิดว่าควรจะได้รับ โดยในปัจจุบันรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ได้ให้หลักการเรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ในหลายมาตรา ซึ่งประชาชนสามารถใช้สิทธิของตนตามรัฐธรรมนูญ ทั้งในรูปของปัจเจกและในรูปขององค์กรและตามที่ได้ระบุไว้ในพระราชบัญญัติต่างๆ เช่น พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540 เป็นต้น

จากคำกล่าวมาข้างต้นอาจสรุปได้ว่า ลักษณะของการมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการประชุมเชิงปฏิบัติการของผู้แทนกลุ่มหลายประเภท หลายระดับ ซึ่งต่างก็มีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องนั้น มาร่วมกันทำงาน โดยนำประสบการณ์ของแต่ละคนมาสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและได้แผนหรือแนวทางปฏิบัติ

ขั้นตอนของการมีส่วนร่วม

ชัชวาลย์ ทัดศิวัช (2551 : 31-32) ได้แบ่งขั้นตอนของการมีส่วนร่วมไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา เป็นขั้นตอนให้ประชาชนเข้าใจถึงปัญหา สาเหตุของปัญหาคด้วยตนเอง
2. การมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินการมีส่วนร่วมในการเนินการ เป็นขั้นตอนที่ต้องให้ประชาชนทราบวิธีการที่จะดำเนินการวางแผนด้วยตนเอง ด้วยเรื่องง่ายๆ ที่ประชาชนสามารถกระทำได้
3. การมีส่วนร่วมในการลงทุน และปฏิบัติงาน ประชาชนมีทรัพยากรที่สามารถร่วมลงทุนในการพัฒนาจะสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของ
4. การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผล เป็นขั้นตอนการติดตามผลและประเมินผลการทำงานว่าได้รับผลดีหรือได้รับประโยชน์เพียงใด

บุญเพ็ง วงศ์น่อบุญธรรม (2550 อ้างถึงใน มณฑา จำปาเหลือง, 2554 : 190 - 192) ได้เสนอขั้นตอนการมีส่วนร่วมไว้ 4 ขั้นตอน ซึ่งการบริหารและการจัดการศึกษาต้องดำเนินการอย่างมีขั้นตอนให้ประชาชนมีส่วนร่วม ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) เป็นการมีส่วนร่วมที่เป็นการแสดงออกด้านความคิด เป็นการประเมินปัญหาสาเหตุ หาทางเลือกที่จะสามารถเป็นไปได้ที่จะนำไปปฏิบัติ เพื่อการพัฒนา แบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่

1.1 การมีส่วนร่วมในขั้นต้น เป็นการค้นหาความต้องการ

1.2 การมีส่วนร่วมในขั้นเตรียมการ เป็นการหาช่องทางในการแก้ปัญหา ลำดับความสำคัญของโครงการที่ต้องดำเนินการ

1.3 การมีส่วนร่วมในขั้นการตัดสินใจปฏิบัติการ เป็นการหาบุคลากรและคัดเลือกผู้นำเข้ามามีส่วนร่วมปฏิบัติในกิจกรรม

2. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ (Implementation) เป็นการดำเนินงานตามโครงการและแผนงาน และเป็นการสร้างความรู้สึกร่วมในการเป็นเจ้าของกิจกรรมและผลงาน แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

2.1 การมีส่วนร่วมในการสละทรัพยากร ได้แก่ การมีส่วนร่วมสละแรงกาย การสละเงิน การให้วัสดุอุปกรณ์ และการให้คำแนะนำด้วยความเต็มใจ

2.2 การมีส่วนร่วมในการบริหารและการประสานงาน ผู้ที่จะเข้าปฏิบัติในโครงการจะเป็นผู้ประสานงานโครงการด้วย

2.3 การมีส่วนร่วมในการเข้าเป็นผู้ปฏิบัติในโครงการ การมีส่วนร่วมด้วยความเต็มใจนั้น จะมีการคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับหลังจากเกิดการมีส่วนร่วม

3. การมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์ แบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน คือ

3.1 การมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์ในด้านวัตถุ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการเพิ่มผลผลิต รายได้ หรือทรัพย์สิน

3.2 การมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์ในด้านสังคม ได้แก่ ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นแก่สังคม เช่น โรงเรียน สถานที่สาธารณะ การเพิ่มคุณภาพชีวิต การเกิดระบบน้ำประปา

3.3 การมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์ในด้านบุคคล ได้แก่ ความนับถือตนเอง พลังอำนาจทางการเมือง ความคุ้มค่าของผลประโยชน์

4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล หมายถึง การมีส่วนร่วมในการวัดผลและวิเคราะห์ผลของการดำเนินงาน เป็นการค้นหาข้อดีและข้อบกพร่อง เพื่อหาแนวทางแก้ไขการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

ศุภมาส การะเกตุ (2548 อ้างถึงใน มณฑา จำปาเหลือง, 2554 : 192) ได้แบ่งขั้นตอนการบริหารแบบมีส่วนร่วม 4 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์ปัญหาความต้องการของกลุ่มชนและชุมชน
2. การกำหนดแนวทางดำเนินงานให้บรรลุผลในการแก้ปัญหาหรือบรรลุเป้าหมาย
3. การระดมทรัพยากรทั้งในและนอกชุมชน
4. การมีส่วนร่วมในการติดตามผล

มณฑา จำปาเหลือง (2554 : 193) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการมีส่วนร่วม ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ คิดค้นหาสาเหตุปัญหาเลือกตัดสินใจในแนวทางแก้ปัญหา 2) การมีส่วนร่วมในการนำแนวทางแก้ปัญหาสู่การปฏิบัติ 3) การมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ และ 4) การมีส่วนร่วมในการวัดผลและประเมินผลการดำเนินกิจกรรมที่ได้ดำเนินการ เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชน

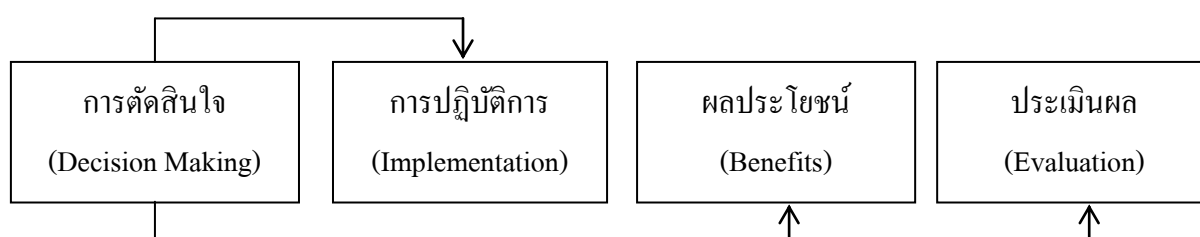
มยุรี ศรีอุดร (2548 : 13) ได้เสนอขั้นตอนการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน เป็นการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา จัดลำดับความสำคัญตั้งเป้าหมาย กำหนดการใช้ทรัพยากร กำหนดวิธีการติดตามและประเมินผล และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
2. การดำเนินกิจกรรม ประชาชนจะต้องมีส่วนร่วมในการจัดสรรควบคุมทางการเงินและการบริหาร
3. การใช้ประโยชน์ ประชาชนต้องมีส่วนร่วมในการนำเอากิจกรรมมาใช้ประโยชน์
4. การได้รับประโยชน์ ประชาชนจะต้องได้รับการแจกจ่ายผลประโยชน์จากชุมชนที่เท่ากัน ซึ่งอาจจะเป็นผลประโยชน์ส่วนตัว สังคม หรือวัตถุก็ได้
5. การร่วมจัดหรือปรับปรุงระบบการบริหารงานพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
6. การร่วมการลงทุนในกิจกรรมโครงการของชุมชนตามขีดความสามารถของตนเอง
7. การร่วมปฏิบัติตามนโยบาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมาย
8. การร่วมควบคุม ติดตาม ประเมินผล อนุรักษ์รักษาโครงการและกิจกรรมที่ได้ทำไว้ให้ใช้ประโยชน์ได้ตลอดไป

ตารางที่ 2.3 ตารางสังเคราะห์กลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติ
ในสถานศึกษา ด้านการมีส่วนร่วม

ลำดับที่	องค์ประกอบของการมีส่วนร่วม	นักวิชาการ					ความถี่
		ชำนาญพิเศษ (2551)	ชำนาญ (2550)	ชำนาญพิเศษ (2548)	ชำนาญ (2554)	ชำนาญ (2548)	
1	การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	✓	✓	✓	✓	✓	5
2	การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ	✓	✓	✓	✓	✓	5
3	การมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์	✓	✓		✓	✓	4
4	การมีส่วนร่วมในการประเมินผล	✓	✓	✓	✓	✓	5
5	การระดมทรัพยากรทั้งในและนอกชุมชน			✓			1
6	การร่วมการลงทุนในกิจกรรม					✓	1

โดยสรุปการมีส่วนร่วมมีขั้นตอนจากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการ ประกอบด้วย 4 ประการ ได้แก่ 1) การตัดสินใจ 2) การปฏิบัติ 3) การรับผลประโยชน์ และ 4) การวัดและประเมินผล โดยมีวงจรการมีส่วนร่วม ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 วงจรการมีส่วนร่วม

1. การตัดสินใจ (Decision Making) การแสดงออกด้านความคิด เป็นการประเมินปัญหาสาเหตุ หาทางเลือกที่จะสามารถเป็นไปได้ที่จะนำไปปฏิบัติ เพื่อการพัฒนา แบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมในขั้นต้น เป็นการค้นหาความต้องการ 2) การมีส่วนร่วมในขั้นเตรียมการ

เป็นการหาช่องทางในการแก้ปัญหา ลำดับความสำคัญของโครงการที่ต้องดำเนินการ และ3) การมีส่วนร่วมในขั้นการตัดสินใจปฏิบัติการ เป็นการหาบุคลากรและคัดเลือกผู้นำเข้ามามีส่วนร่วมปฏิบัติในกิจกรรม

2. การปฏิบัติการ (Implementation) เป็นการดำเนินงานตามโครงการและแผนงาน และเป็นการสร้างความรู้สึกร่วมในการเป็นเจ้าของกิจกรรมและผลงาน แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมในการสละทรัพยากร ได้แก่ การมีส่วนร่วมสละแรงกาย การสละเงิน การให้วัสดุ อุปกรณ์ และการให้คำแนะนำด้วยความเต็มใจ 2) การมีส่วนร่วมในการบริหารและการประสานงาน ผู้ที่จะเข้าปฏิบัติในโครงการ จะเป็นผู้ประสานงานโครงการด้วย และ 3) การมีส่วนร่วมในการเข้าเป็นผู้ปฏิบัติในโครงการ การมีส่วนร่วมด้วยความเต็มใจนั้น จะมีการคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับหลังจากเกิดการมีส่วนร่วม

3. การรับผลประโยชน์ แบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์ในด้านวัตถุ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการเพิ่มผลผลิต รายได้ หรือทรัพย์สิน 2) การมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์ในด้านสังคม ได้แก่ ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นแก่สังคม เช่น โรงเรียน สถานที่สาธารณะ การเพิ่มคุณภาพชีวิต การเกิดระบบน้ำประปา 3) การมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์ในด้านบุคคล ได้แก่ ความนับถือตนเอง พลังอำนาจทางการเมือง ความคุ้มค่าของผลประโยชน์

4. การประเมินผล หมายถึง การมีส่วนร่วมในการวัดผลและวิเคราะห์ผลของการดำเนินงาน เป็นการค้นหาข้อดีและข้อบกพร่อง เพื่อหาแนวทางแก้ไขการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่าการบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพต้องอาศัยปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย โดยเฉพาะผู้นำเป็นบุคคลที่สำคัญในการบริหารสถานศึกษามีภาระหน้าที่ต้องสร้างความตระหนัก มีการวางแผนการทำงาน สามารถสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการติดตาม การกำกับดูแล ส่งเสริม และสนับสนุนการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานศึกษา เพื่อการพัฒนาความก้าวหน้าของระบบงาน สร้างผลการดำเนินงานและความมั่นคงขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

องค์กรหรือหน่วยงานจัดการศึกษาจะมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จึงเป็นงานที่ผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะในการมอบหมายและกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติงาน การจัดสรรทรัพยากร การใช้แรงจูงใจและรางวัล เพื่อให้ผู้ปฏิบัติมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะ

ในการปฏิบัติงาน การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะใช้การตัดสินใจว่าทำอะไรเพื่อเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ที่มุ่งหวังไว้ ซึ่งมีรายละเอียดที่สำคัญดังต่อไปนี้

ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ได้มีผู้ให้ความหมายและความสำคัญไว้ต่างๆ กันดังนี้

วิลเลน และฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger, 2002 : 192) กล่าวว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นกระบวนการนำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้สู่การปฏิบัติ ด้วยการจัดทำเป็นโครงการ (Programs) งบประมาณ (Budgets) และวิธีการดำเนินงาน (Procedures) มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร โครงสร้าง และระบบการจัดการทั้งองค์กร ดังนั้นการปฏิบัติตามกลยุทธ์ จึงเป็นหน้าที่ของผู้จัดการระดับกลางและระดับล่าง (Middle and Lower Level Managers) โดยผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ติดตาม ประเมินผล

พิตส์และเลย์ (Pitts and Lei, 2000 : 301) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติการ โดยผู้บริหารและพนักงานทุกคนต้องทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

พิบูล ทิปะปาล (2551 : 228) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นกระบวนการเปลี่ยนแผนกลยุทธ์นำไปสู่การปฏิบัติจริง โดยต้องอาศัยความเป็นผู้นำที่สร้างแรงจูงใจให้เกิดความร่วมมือจากบุคลากรให้สามารถทำงานร่วมกันได้ จึงจะทำให้แผนกลยุทธ์นำไปสู่การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จและเกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมาย

โดยสรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นกระบวนการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริงเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กร โดยผู้บริหารจะต้องมีลักษณะความเป็นผู้นำ สามารถทำงานร่วมกับพนักงานได้ดี จึงจะทำให้แผนกลยุทธ์นำไปสู่การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ

ความสำคัญของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

พิบูล ทิปะปาล (2551 : 228-231) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เกิดจากผู้บริหารได้ตัดสินใจเลือกกลยุทธ์และเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลดีมีประสิทธิภาพมากที่สุด การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงมีความสำคัญดังนี้

1. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจำเป็นต้องอาศัยงานด้านบริหารและทักษะความชำนาญ
2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเน้นที่การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติการ
3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่ประสบผลสำเร็จ ต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำ เป็นการทดสอบความสามารถของผู้บริหารที่จะอำนวยการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร การจูงใจ

ให้คนทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ การพัฒนาความสามารถหลัก การสร้างจิตความสามารถขององค์กร การปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นหน้าที่ของทีมงานทุกระดับที่ต้องดูแลรับผิดชอบ

5. กระบวนการปฏิบัติการตามกลยุทธ์มีผลกระทบต่อโครงสร้างขององค์กร ตั้งแต่หน่วยงานใหญ่ที่สุดจนถึงหน่วยงานเล็กที่สุด แต่ละฝ่ายกลายเป็นผู้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยมีพนักงานทั้งหมดเป็นผู้มีส่วนร่วม

6. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องอาศัยการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารจะต้องแจ้งให้พนักงานทุกคนทราบอย่างชัดเจน และยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

โดยสรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์และเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารต้องรู้จักพัฒนาและปรับปรุง เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

องค์ประกอบสำคัญของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

นักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไว้ว่ามีองค์ประกอบดังนี้

วิทยา คำนธรังกุล (2546 อ้างถึงใน มณฑา จำปาเหลือง, 2554 : 152-153) กล่าวว่า การปฏิบัติการกลยุทธ์ (Strategy Implementation) ต้องอาศัยเครื่องมือสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างขององค์กรที่ดีสนับสนุนกลยุทธ์ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ โดยการกำหนดผังขององค์กร การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารและพนักงาน การจัดแบ่งแผนงาน การกระจายอำนาจและการออกแบบงาน

2. ระบบสารสนเทศและการควบคุม จะรวมถึงระบบของการจ่ายผลตอบแทน การจัดสรรงบประมาณ ระบบข้อมูลในองค์กร ตลอดจนกฎเกณฑ์ นโยบาย และระเบียบปฏิบัติต่างๆ ขององค์กร ระบบควบคุมที่ดีมีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติการกลยุทธ์ เพราะจะช่วยให้สามารถติดตามความก้าวหน้าของกลยุทธ์

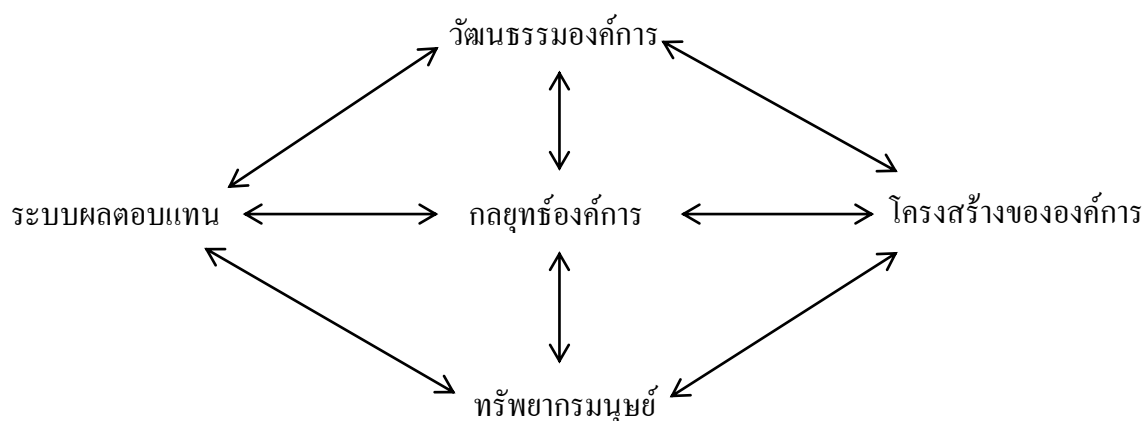
3. ทรัพยากรมนุษย์ มีการสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรม การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง ทรัพยากรมนุษย์ จะต้องไปในทิศทางของกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ควรมีการฝึกอบรมพนักงานให้เข้าใจถึงเป้าหมายและความสำคัญของกลยุทธ์ด้วย

พินูต ทิปะปาล (2551 : 231-232) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีงานหลักพื้นฐานสำคัญที่ควรต้องกระทำ ดังนี้

1. การเสริมสร้างองค์การให้มีความแข็งแกร่งด้านความสามารถ สมรรถภาพ และทรัพยากร เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จ
 2. จัดทำงบประมาณเพื่อควบคุมทรัพยากรให้ได้อย่างเพียงพอ เพื่อนำไปใช้ในกิจกรรมตามสายงานลูกโซ่แห่งคุณค่า ที่จำเป็นต่อความสำเร็จเชิงกลยุทธ์
 3. กำหนดนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติ เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์
 4. กำหนดการปฏิบัติงานต่างๆ ที่ดีที่สุด และผลักดันให้มีการปรับปรุง
 5. จัดตั้งระบบข้อมูลสารสนเทศ การติดต่อสื่อสารเพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถที่จะดำเนินการตามบทบาทหน้าที่
 6. มีการให้สิ่งจูงใจและรางวัลแก่ผู้ทำผลงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์
 7. สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนกลยุทธ์และวัฒนธรรม
 8. ใช้ภาวะความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อผลักดันให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ
- ชไนท์ ชูณพันธ์ (2544 อ้างถึงใน มณฑา จำปาเหลือง, 2554 : 153) กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ

1. โครงสร้างขององค์การ (Organization Structure)
2. ระบบผลตอบแทนต่างๆ (Organization Reward)
3. ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)
4. วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture)

โดยสรุป การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์การ 2) ระบบผลตอบแทน 3) ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ และ 4) วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จของการบริหารงานของผู้บริหาร มีรายละเอียดดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 แสดงองค์ประกอบที่สำคัญของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

1. โครงสร้างขององค์การ (Organization Structure) หมายถึง การเสริมสร้างองค์การให้มีความแข็งแกร่งด้านความสามารถ สมรรถภาพ และทรัพยากรที่ดีสนับสนุนกลยุทธ์ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ โดยการกำหนดผังขององค์การ การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารและพนักงาน การจัดแบ่งแผนกงาน การกระจายอำนาจและการออกแบบงาน เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จ

2. ระบบผลตอบแทนต่างๆ (Organization Reward) หมายถึง ระบบของการจ่ายผลตอบแทน การจัดสรรงบประมาณ ระบบข้อมูลในองค์การ ตลอดจนกฎเกณฑ์ นโยบาย และระเบียบปฏิบัติต่างๆ ขององค์การ ระบบควบคุมที่ดีมีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ เพราะจะช่วยให้สามารถติดตามความก้าวหน้าของกลยุทธ์ และจัดทำงบประมาณเพื่อควบคุมทรัพยากรให้ได้อย่างเพียงพอ เพื่อนำไปใช้ในกิจกรรมตามสายงานลูกโซ่แห่งคุณค่า ที่จำเป็นต่อความสำเร็จเชิงกลยุทธ์

3. ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ (Human Resource) หมายถึง การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรม การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่งทรัพยากรมนุษย์ จะต้องไปในทิศทางของกลยุทธ์ที่กำหนด เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ควรมีการฝึกอบรมพนักงานให้เข้าใจถึงเป้าหมายและความสำคัญของกลยุทธ์ โดยการกำหนดการปฏิบัติงานต่างๆ ที่ดีที่สุด และผลักดันให้มีการปรับปรุงและกำหนดนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติ เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์

4. วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) หมายถึง แนวทางที่ได้ยึดถือปฏิบัติกันภายในองค์การ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การจะมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ เพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนกลยุทธ์ และวัฒนธรรมในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 2.4 ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ลำดับ ที่	องค์ประกอบ	นักวิชาการ			ความถึ
		วิทยา ด้านร่างกาย (2546)	พิบูล์ ทีปะปา (2551)	ชินนทร์ ชุมพันธ์ (2544)	
1	โครงสร้างขององค์การ	✓	✓	✓	3
2	ระบบสารสนเทศและการควบคุม	✓			1
3	ทรัพยากรมนุษย์	✓	✓	✓	3
4	จัดทำงบประมาณเพื่อควบคุมทรัพยากรให้มีย่างเพียงพอ		✓		1
5	กำหนดนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติ		✓		1
6	กำหนดการปฏิบัติงานต่างๆ ที่ดีที่สุด และผลักดันให้มีการปรับปรุง		✓		1
7	ระบบผลตอบแทน		✓	✓	2
8	วัฒนธรรมองค์การ		✓	✓	2

ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

อนิวัช แก้วจำนงค์ (2551 : 166-167) กล่าวว่า ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีดังนี้

1. การจัดทำวัตถุประสงค์ประจำปี
2. การกำหนดระเบียบและนโยบายในการปฏิบัติ
3. การจัดสรรทรัพยากรพื้นฐาน
4. การออกแบบโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ
5. ทบทวนการให้รางวัลให้สอดคล้องกับปริมาณงานและผลงานของบุคลากร
6. การสร้างความเข้าใจและการยอมรับกลยุทธ์เพื่อป้องกันการต่อต้านในองค์การ
7. จัดวางผู้บริหารให้สอดคล้องกับกลยุทธ์
8. พัฒนาวัฒนธรรมองค์การ
9. ปรับปรุงกระบวนการผลิตและการปฏิบัติการที่มีคุณภาพ
10. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินการตามกลยุทธ์

สุพานี สฤณภูวนิช (2553 : 264) กล่าวว่า ขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติมีดังนี้

1. ศึกษาแผนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อนำมากรอบในการจัดทำแผนงานต่างๆ โดยศึกษาวัตถุประสงค์หลักที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานประจำปี และกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับหน้าที่งานในด้านต่างๆ รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัด
2. วิเคราะห์กลยุทธ์องค์กรและกลยุทธ์การแข่งขัน เพื่อนำมาสู่การกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงาน แผนการดำเนินงานและนโยบายการดำเนินงานด้านต่างๆ
3. จัดทำโครงการ แผนงานและงบประมาณด้านต่างๆ ที่จำเป็น
4. นำแผนไปปฏิบัติ (Take Actions) เป็นการลงมือปฏิบัติตามแผนงานต่างๆ

กล่าวโดยสรุป ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีดังนี้ 1) ศึกษาแผนกลยุทธ์ขององค์กร 2) วิเคราะห์กลยุทธ์องค์กรและกลยุทธ์การแข่งขัน 3) การออกแบบโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร 4) จัดทำโครงการ แผนงานและงบประมาณด้านต่างๆ ที่จำเป็น 5) การจัดสรรทรัพยากรพื้นฐาน 6) พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร 7) ปรับปรุงกระบวนการผลิตและการปฏิบัติการที่มีคุณภาพ และ 8) นำแผนไปปฏิบัติ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ไพศาล แสนขสบุญเรือง (2549 : 59-62) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการเป็นผู้บริหารมีอาชีพของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อจะเห็นว่า ทุกข้อมีระดับพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการกระตุ้น ทางปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 2) ความเป็นผู้นำมีอาชีพ โดยภาพรวมการปฏิบัติสู่การเป็นผู้บริหารมีอาชีพ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อจะเห็นว่าทุกข้อมีระดับพฤติกรรมมาก โดยด้านนโยบายมุ่งสู่การปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นผู้บริหารมีอาชีพ พบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก ($r = 0.80$) อย่างมีนัยสำคัญที่ทางสถิติระดับ 0.01 โดยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก ($r = 0.79$) ด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก ($r = 0.74$) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก ($r = 0.74$) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก ($r = 0.64$)

อำนวยการ พงษ์เลื่อ (2549 : 72) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องบทบาทการมีส่วนร่วมในการบริหารงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มาจากบุคคลภายนอก ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ผลการวิจัย พบดังนี้ 1) บทบาทการมีส่วนร่วมในการบริหารงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่ 1 กำหนดนโยบาย แผนแม่บท และแผนพัฒนาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และด้านที่ 6 ส่งเสริมให้การพิทักษ์สิทธิเด็กดูแลเด็กพิการ และเด็กที่มีความสามารถพิเศษให้ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ อยู่ระดับปานกลาง 2) การวิเคราะห์เปรียบเทียบบทบาทการมีส่วนร่วมในการบริหารงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามตัวแปรตำแหน่งของข้าราชการครูและขนาดโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทั้งตัวแปรตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน ไม่แตกต่างกัน

สุดสยาม จันทร์ศรี (2549 : 77-78) ได้ศึกษาเรื่อง แบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 3) ความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาเอกชน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก 4) ความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาเอกชน ในเขตพัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 และ 5) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน และแบบสนับสนุน สามารถร่วมกันพยากรณ์ความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาเอกชน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก

จันจิรา อินตะเสาร์ (2550 : 72) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหา และข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า สภาพการบริหารงานบุคลากรมีการกำหนดแผนงานบุคลากรไว้ในแผนกลยุทธ์ มีการวางแผนการใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้ตรงกับงานที่ปฏิบัติ มีคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนมีการจัดประชุม อบรมสัมมนาและเปิดโอกาสให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง มีการสร้างขวัญและกำลังใจ มีแผนการประเมินผลบุคลากรและติดตามการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ส่วนปัญหาที่พบคือ มีบุคลากรไม่ตรงตามความต้องการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไม่ตรงตามความสามารถ

การพัฒนาบุคลากรยังไม่ครอบคลุม มีการจัดสวัสดิการน้อยและไม่ทั่วถึง การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่ยุติธรรมและบุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์

อุษา ยิ่งยงเมธิ (2550 : 86-87) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตาก เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตาก เขต 2 ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน 2) ประสิทธิภาพการบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตาก เขต 2 อยู่ในระดับดีทุกด้าน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิผลการบริหารโดยรวมมีความสัมพันธ์ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานในสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตามลำดับ ได้แก่ ความมีปณิธาน การคล้อยตาม การกระตุ้นการใช้ปัญญา การมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน

พิมลพรรณ ดุษิยามิ (2550: 82) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมและรายขั้นตอนอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ การจัดโครงสร้างและทรัพยากร การบริหารบุคลากรและการอำนวยการ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการติดตามและประเมินผล ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมีดังนี้ ด้านปัญหา สถานศึกษาบางแห่งไม่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนอย่างจริงจัง บุคลากรทุกฝ่ายไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจและมีภาระงานที่ต้องปฏิบัติมาก สถานศึกษานขนาดเล็กขาดแคลนงบประมาณในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะสื่อและอุปกรณ์ไม่เพียงพอต่อการเรียนการสอน ทำให้การปฏิบัติงานไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ขาดระบบและเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลที่ชัดเจนและต่อเนื่อง ส่วนข้อเสนอแนะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่สอดคล้องกับสภาพจริง ควรให้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์แก่บุคลากรทุกฝ่าย จัดให้มีการประชุมชี้แจงกฎระเบียบข้อบังคับ และแต่งตั้งบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการผลิตสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอน ส่งเสริมให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

ทวีวรรณ อินดา (2552 : 291 - 316) การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่า องค์ประกอบของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) ความสามารถขององค์กร 2) การจัดการความขัดแย้ง 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 4) การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ 5) การจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี 6) วัฒนธรรมองค์กร 7) การกำหนดวัตถุประสงค์

ระยะสั้น และ 8) การจูงใจและรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประกอบด้วยพหุองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ เป็นประโยชน์ และถูกต้องครอบคลุม สอดคล้องกับทฤษฎี หลักการ และแนวคิดตามกรอบการวิจัย

จันทร์จิรา เฟ่งคล้าย (2553 : 91-93) ศึกษาเรื่องการศึกษาการมีส่วนร่วมและการบริหารเชิงกลยุทธ์ของเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร ผลการวิจัยพบว่า 1) การมีส่วนร่วมของเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์ 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การจัดทำกลยุทธ์ การตรวจสอบสภาพแวดล้อม และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ 3) การมีส่วนร่วมและการบริหารเชิงกลยุทธ์ของเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร โดยรวมมีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการประเมินผลกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการประเมินผลและการควบคุม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม และการมีส่วนร่วมในการประเมินผลกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม

สมบูรณ์ วรคุณากุล (2555 : 75-76) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน ผลการวิจัยพบว่า 1) การดำเนินงานการบริหารเชิงกลยุทธ์ในกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์ พลังงาน มีความสำเร็จระดับปานกลาง 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารในกรมพัฒนาพลังงานทดแทน และอนุรักษ์ พลังงาน มีอยู่ในระดับมาก และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ($r = 0.554$)

ประภาส อนันตา (2555 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของหน่วยบริการปฐมภูมิ อำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการศึกษาพบว่า 1) รูปแบบการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน (PIES) ได้แก่ (1) ขั้นตอนการวางแผน (P-Planning) เป็นขั้นตอนการกำหนดนโยบายให้เป็นรูปธรรมและมีความพร้อมที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้ (2) ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ (I-Implementation) เป็นขั้นตอนการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้แก่ ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบจัดทำโครงการต่างๆ ผู้ที่มีหน้าที่ตรวจสอบและประเมินผล ผู้ที่มีหน้าที่ปรับปรุงมาตรฐานขององค์การ บุคคลเหล่านี้จะต้องเข้าใจเรื่องแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการอย่างถ่องแท้ เพราะ

คุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานย่อมขึ้นอยู่กับระดับของความรู้ความเข้าใจในแผน (3) ขั้นตอนการติดตามประเมินผล (E-Evaluation) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนการประเมินผลโดยประเมินที่ตัวชี้วัดที่เป็นผล (Results or Lag Indicators) และ (4) ขั้นตอนปรับมาตรฐาน (S-Standardization) เป็นขั้นตอนที่ควรกำหนดให้มีคณะทำงานเพื่อติดตามผลการดำเนินงานหากพบว่าผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายต้องพยายามปรับแผนการดำเนินงานสามารถผลักดันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ หากพบว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและพบว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ต่ำต้องพยายามยกระดับเกณฑ์หรือระดับเป้าหมายให้สูงขึ้น และ 2) การประเมินผลการปฏิบัติราชการของเครือข่ายบริการปฐมภูมิอำเภอเกษตรวิสัย พบว่า ผลการปฏิบัติราชการโดยรวมอยู่ในระดับดีมากและดี คิดเป็นร้อยละ 85.29 (29 ตัวชี้วัด) หรือระดับคะแนน 4.26 คะแนน ระดับปานกลางและปรับปรุงคิดเป็นร้อยละ 2.94 (1 ตัวชี้วัด) แต่เป็นที่น่าสังเกตว่ามีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการที่อยู่ในระดับต่ำ คิดเป็นร้อยละ 8.82 (3 ตัวชี้วัด) ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 19 ระดับความสำเร็จกองทุนหลักประกันสุขภาพผ่านเกณฑ์ระดับ A ขึ้นไป ตัวชี้วัดที่ 21 ร้อยละของมูลค่าการใช้จ่ายแผนไทยในสถานบริการสาธารณสุขในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขและตัวชี้วัดที่ 29 ร้อยละความสำเร็จของการจัดการความรู้และตัวชี้วัดที่ยังไม่ประเมินได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 6 ร้อยละของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบรรลุตัวชี้วัดสายใยรักแห่งครอบครัว

เพ็ญพิชชา โคตรชาติ (2556 : 70-73) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านการจัดทำกลยุทธ์ รองลงมาคือ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ และด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านการควบคุมและประเมินผล 2) องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านการนำองค์กร รองลงมาคือ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียน โดยพบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนอยู่ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์สูงสุดคือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการควบคุมและประเมินผล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนด้านการนำองค์กร

งานวิจัยต่างประเทศ

สแตนเลย์ (Stanley, 1964; อ้างถึงใน ชาลี บ่ายเที่ยง, 2548 : 40) ได้ทำการศึกษาเรื่องลักษณะของผู้บริหารในอนาคต ได้ข้อคิดเห็นว่าผู้บริหารในอนาคตนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ มีการศึกษาดีเป็นครูที่มีความรู้ความสามารถ มีลักษณะธรรมชาติของการเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ดี และเป็นคนที่มีลักษณะเป็นตัวของตัวเอง มีจินตนาการ มีความกล้าหาญ เมื่อได้เข้ามารับตำแหน่ง และร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ต้องมีการยอมรับ ริเริ่ม กล้าที่จะทำการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อให้บรรลุแนวทางใหม่ในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

แมกนุสัน (Maguson, 1971; อ้างถึงใน สุจิต ศิริสมบัติ, 2550 : 37) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จโดยจำแนกคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ คุณลักษณะด้านอาชีพ และคุณลักษณะส่วนตัว ผลการวิจัยพบว่า ในส่วนของคุณลักษณะด้านวิชาชีพนั้นประกอบด้วย คุณลักษณะที่สำคัญคือ การมีความสามารถติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในสาขาวิชาชีพตนเองดี สามารถมอบหมายงานได้เหมาะสม ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นมิตร มีเวลาให้กับผู้ร่วมงาน มีความสนใจผู้อื่น สามารถวางแผนและจัดระบบงาน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และใช้อำนาจของตนได้อย่างเหมาะสม และในส่วนของคุณลักษณะส่วนตัวนั้น ประกอบด้วย คุณลักษณะสำคัญคือ การมีเหตุผล มีวิจารณ์ญาณ มีความยุติธรรม ซื่อสัตย์ มีความรอบรู้ เป็นผู้มีความจริงใจ ไม่ใช่อารมณ์ เป็นมิตร อารมณ์ขัน เปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย และมีเมตตา

บาลด์วิน (Baldwin, 1994; อ้างถึงใน พรรณณา อิงพงษ์พันธ์, 2554 : 100) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา 2 แห่ง เพื่อวินิจฉัยและทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนและยับยั้งการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในโรงเรียน 10 คน ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยที่สนับสนุนการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ ได้แก่ ความเป็นวิชาชีพของบุคลากร การสมานสามัคคีของบุคลากร ภาวะผู้นำของครูใหญ่ เปิดเผยความต้องการเปลี่ยนแปลงบุคลากรและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการสนับสนุนสำนักงานจากท้องถิ่น ส่วนปัจจัยที่ยับยั้งการนำรูปแบบดังกล่าวมาใช้ ได้แก่ การขาดปัจจัยส่งเสริมข้อใดข้อหนึ่งข้างต้น ความไม่เข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และจัดสรรเวลาให้กับการจัดทำแผนกลยุทธ์ไม่เพียงพอ

ฟิลล์ตัน (Felton, 1995; อ้างถึงใน อำภา ปิยาภิรมณ์, 2549 : 35) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเพื่อการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษากับความพึงพอใจในงานของครูโดยทำการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 55 แห่ง และโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 31 แห่งของรัฐมิสซิสซิปปี พบว่า

ภาวะผู้นำเพื่อการแลกเปลี่ยนโรงเรียนมัธยมศึกษาของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครูและผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาจะมีภาวะผู้นำเพื่อเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา

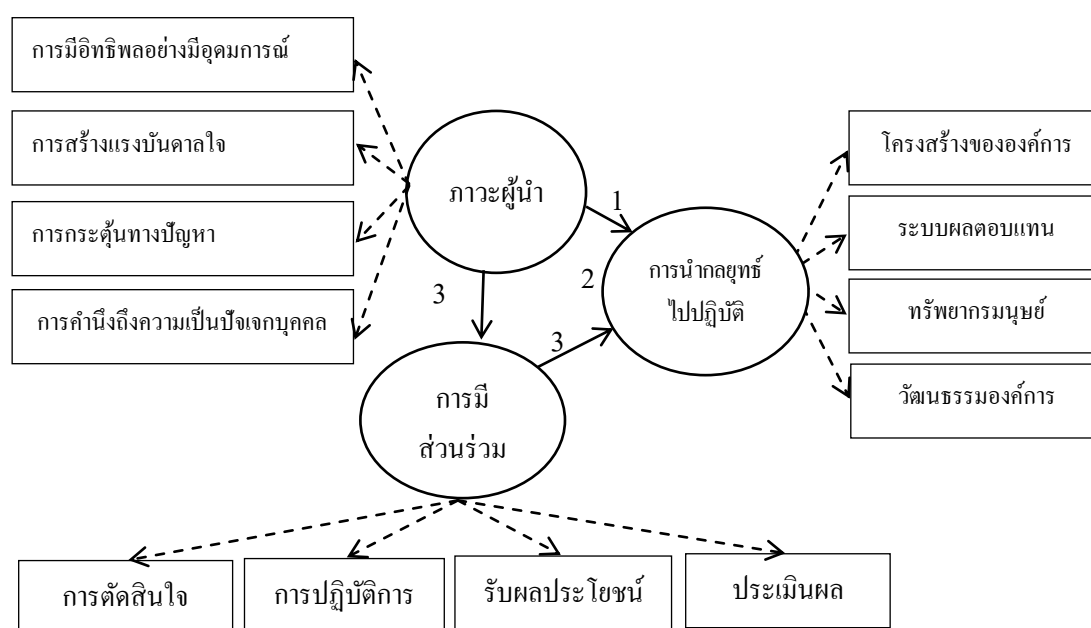
บาลดี (Baldy, 2003 : 190 - 200) ได้ศึกษาและถ่ายทอดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในวิทยาลัยชุมชนในอเมริกา การศึกษาครั้งนี้ได้วิเคราะห์ถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบสอบถามในการถ่ายภาวะผู้นำตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส(Bass) โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ วิทยาลัยชุมชนในอเมริกา จำนวน 122 แห่ง โดยใช้แบบสอบถามตามกรอบแนวคิดของเบส และอโวลีโอ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูงจะมีมากกว่าผู้นำในระดับรองลงมา และการสนับสนุนต่างๆ จากผู้นำระดับสูงจะเป็นพื้นฐานในการถ่ายทอดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับรองลงมา ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้านี้ที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลสำเร็จของงาน ประสิทธิภาพของผู้นำและความพึงพอใจในตัวผู้นำ

บรัค และวอลเตอร์ (Bruch and Walter, 2007 : 710 - 726) ได้ศึกษาและทำการสำรวจผลกระทบของการจัดลำดับความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรม ได้แก่ การอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางสติปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยการคัดเลือกจากผู้บริหาร 448 คน จากบริษัทในประเทศสวีเดน โดยผลการศึกษา พบว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และการสร้างแรงบันดาลใจ เกิดขึ้นมากในผู้บริหารระดับสูงมากกว่าผู้บริหารระดับกลาง ขณะที่ไม่มีข้อแตกต่างระหว่างการกระตุ้นทางสติปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอย่างไรก็ตาม การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นทางสติปัญญาส่งผลโดยตรงต่อความพอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชามากกว่าผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ขณะที่การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลส่งผลต่อทั้งสองกลุ่มเหมือนกัน

อาปรี (Arpie, 2007; อ้างถึงใน พรรณนา อิงพงษ์พันธ์, 2554 : 103) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์กรที่เน้นผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินขอบข่ายและการดำเนินการขององค์กร เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการทำงาน และเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน การวิจัยนี้ได้ทำการศึกษาการบริหารจัดการของ Federal Student Aid กระทรวงศึกษาธิการที่มีการบริหารงานที่มีความยืดหยุ่น และมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานไปสู่การบริหารจัดการที่เน้นผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก ซึ่งถือว่าประสบความสำเร็จในการบริหารงาน การวิจัยนี้มีความสำคัญเป็นอย่างมาก รัฐบาลกำลังให้ความสนใจในเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์มาก เนื่องจากในช่วงปลายทศวรรษ 1990 มีองค์กรที่บริหารงานโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์หรือเน้นผล

การปฏิบัติงานเป็นหลักเกิดขึ้น ผลการวิจัยพบว่า นโยบายการบริหารองค์กรที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้องค์กรเกิดการยอมรับระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแนวการบริหารงานนี้ทำให้ การปฏิบัติงานเป็นลักษณะของการดำเนินธุรกิจมากขึ้น เน้นลูกค้า และผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก เมื่อ FSA ได้นำระบบการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานนี้มาใช้ทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนสร้างความน่าเชื่อถือและความโปร่งใสในการทำงานอีกด้วย

จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำ กลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาตัวแปรเกี่ยวกับด้านภาวะผู้นำ และการมีส่วนร่วม ที่ส่งผลต่อการนำกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติ ในสถานศึกษา สามารถสรุปเป็นโมเดลดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 โมเดลความสัมพันธ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

จากโมเดลความสัมพันธ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำส่งผลโดยตรงต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของวิทยา ด้านธารกุล (2546 อ้างถึงใน มณฑา จำปาเหลือง, 2554 : 152 - 153) ที่กล่าวว่า เครื่องมือสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติการต้องอาศัยภาวะผู้นำ เพราะผู้บริหารต้องสามารถชักจูง โน้มน้าว จูงใจ และการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรและผลักดันกลยุทธ์ไปสู่

การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกัน พินุล ทีปะปาล (2551 : 231 - 232) กล่าวถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหารควรใช้ภาวะความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อผลักดันให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

2. ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมส่งผลโดยตรงต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวิทยา ด้านธำรงกุล (2546 อ้างถึงใน มณฑา จำปาเหลือง, 2554 : 152-153) กล่าวว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์ สมาชิกต้องมีพฤติกรรมร่วมมืออย่างเข้มแข็งไปในทิศทางเดียวกัน มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อสร้างความผูกพัน กำหนดความรับผิดชอบ ในขณะเดียวกันการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีงานหลักพื้นฐานต้องให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่สนับสนุนกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การด้วย (พินุล ทีปะปาล, 2551 : 231 - 232)

3. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำส่งผลต่อปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมและส่งผลต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยปัจจัยด้านภาวะผู้นำส่งผลต่อปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม เพราะผู้บริหารต้องใช้ความเป็นผู้นำในการส่งเสริม ผลักดันให้บุคลากรมีส่วนร่วม ตามแนวคิดของวิทยา ด้านธำรงกุล (2546 อ้างถึงใน มณฑา จำปาเหลือง, 2554 : 152 - 153) กล่าวว่า เครื่องมือสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ต้องอาศัยภาวะผู้นำที่สามารถสร้างอิทธิพลต่อสมาชิกให้มีพฤติกรรมร่วมมือกันอย่างเข้มแข็งไปในทิศทางเดียวกัน โดยการชักจูงโน้มน้าว การจูงใจ และการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์การ และเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ด้วยเพื่อสร้างความผูกพัน และผลักดันกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ภาวะความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์และมีการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อผลักดันให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ (พินุล ทีปะปาล, 2551 : 231 - 232)