

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาภาวะผู้นำกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. การบริหารงานของกลุ่มโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย
2. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยน
3. แนวคิด หลักการ การบริหารคุณภาพทั้งองค์การ
4. การบริหารคุณภาพทั้งองค์การในวงการทางการศึกษา
5. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การบริหารงานของกลุ่มโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย

โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัยเป็นโรงเรียนที่กรมสามัญศึกษาจัดตั้งขึ้นเพื่อเฉลิมพระเกียรติเนื่องในวโรกาสที่สมเด็จพระเจ้าลูกเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี ทรงเจริญพระชนมายุครบ 3 รอบ 36 พรรษา ในวันที่ 4 กรกฎาคม 2536 ด้วยสำนึกในพระกรุณาธิคุณที่ทรงมีต่องานด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม สนองตามพระราชประสงค์ที่ทรงมุ่งมั่นส่งเสริมคุณภาพชีวิตในด้านความเป็นอยู่ และการศึกษาของประชาชน โดยเฉพาะในท้องถิ่นห่างไกล โดยให้โอกาสแก่เยาวชนที่มีความสนใจและมีความสามารถทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม ได้ฝึกฝนความรู้ความสามารถ ด้านนี้เป็นพิเศษตั้งแต่เยาว์วัย กรมสามัญศึกษาได้ดำเนินการประกาศจัดตั้งตั้งแต่ปี พ.ศ. 2536-2539 โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งคือ

1. เพื่อเฉลิมพระเกียรติในวโรกาสที่สมเด็จพระเจ้าลูกเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี ทรงเจริญพระชนมายุครบ 3 รอบ
2. เพื่อเป็นสถานศึกษาในระดับมัธยมศึกษาที่ฝึกทักษะความรู้ ความสามารถของนักเรียนด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม ตั้งแต่เยาว์วัย เป็นการเตรียมบุคลากรไว้รองรับโครงการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศ

3. เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนที่เรียนดี มีความสามารถทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ได้มีโอกาสเพิ่มมากขึ้นในการเข้าศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษา และได้พัฒนาความรู้พื้นฐานใน ด้านวิทยาศาสตร์อย่างเข้มข้น เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและปรับปรุงสิ่งแวดล้อมให้ได้ผล อย่างแท้จริง

4. เพื่อเป็นสถานศึกษาตัวอย่างระดับมัธยมศึกษาที่อบรมนักเรียนให้เป็นกุลบุตร กุลสตรี ที่เปรียบพร้อมด้วยคุณธรรม จริยธรรม สามารถพึ่งตนเองได้ และเป็นประโยชน์ต่อสังคม

ดังนั้น กรมสามัญศึกษาในฐานะหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา ได้ประกาศจัดตั้งโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติ สมเด็จพระเจ้าลูกเธอ เจ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี จำนวน 12 โรงเรียนในทุกเขตการศึกษา โดยจัดตั้งอยู่ในจังหวัดมุกดาหาร เลย บุรีรัมย์ เชียงราย พิชัย โลก ลพบุรี เพชรบุรี ปทุมธานี ชลบุรี สตูล ตรัง และนครศรีธรรมราช โดยได้รับพระราชทานนามว่าโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย และใช้นามภาษาอังกฤษว่า “Princess Chulabhorn’s College” พร้อมทั้งได้พระราชทานแผ่นศิลาฤกษ์ให้ดำเนินการจัดพิธี วางศิลาฤกษ์พร้อมกันทั่วประเทศในวันพุธที่ 17 มกราคม 2539

โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัยทั้ง 12 แห่ง มีการบริหารจัดการศึกษาโดยการประสานความร่วมมือและกำหนดแนวทางการดำเนินงานร่วมกัน มีการจัดทำแผนงาน / โครงการส่งเสริม การพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน เพื่อให้ทุกโรงเรียนในกลุ่มจุฬาภรณราชวิทยาลัยมีการพัฒนาความเจริญ ก้าวหน้าไปในทิศทางเดียวกัน ในด้านรูปแบบการบริหารงานของกลุ่มโรงเรียนจุฬาภรณราช วิทยาลัยนั้น กรมสามัญศึกษาได้ประกาศจัดตั้งและเน้นให้เป็นโรงเรียนที่มีความพร้อมสมบูรณ์ ในการจัดการเรียนการสอนด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม รับนักเรียนสหศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและระดับมัธยมศึกษาตอนปลายทั้งประจำและไป-กลับ โดยกรมสามัญศึกษา ได้กำหนดให้มีแผนเต็มรูปแบบ 4-4-4, 6-6-6 รวม 30 ห้องเรียนมีนักเรียนห้องเรียนละ 36 คน ดังนั้นตามแผนเต็มรูปแบบโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัยทุกแห่งจะรับนักเรียนทั้งสิ้นโรงเรียนละ 1080 คน และได้รับการจัดสรรงบประมาณค่าก่อสร้างอาคารเรียนและอาคารประกอบตลอดจน วัสดุครุภัณฑ์โรงเรียนละ 200.1687 ล้านบาท โรงเรียนในกลุ่มจุฬาภรณราชวิทยาลัยมีคำขวัญ ประจำโรงเรียน คือ รักศักดิ์ศรี มีคุณธรรม นำวิชาการ สืบสานงานพระราชดำริ ปรัชญาประจำ โรงเรียน คือ คนย่อมเห็นเนื้อด้วยปัญญา สืประจำโรงเรียน คือ น้ำเงิน-แสด ต้นไม้ประจำโรงเรียน คือ ต้นแคแสด

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยน

ความหมายของภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นเรื่องที่นักวิชาการ ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้ให้ความสนใจมาเป็นเวลาช้านานแล้ว ซึ่งเป็นการศึกษาถึงความมีอำนาจและความสามารถของบุคคลที่สามารถสั่งการในการบริหารให้งานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายท่าน ดังต่อไปนี้

สุเมธ เดียวอิสเรศ (2527, หน้า 50-51) ให้ความหมายว่า “ภาวะผู้นำ” เป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของบุคคลในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำหรือการแลกเปลี่ยนเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และบุคคลที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการ หรือคำสั่งของตนได้

วรเดช จันทรศร (2540) ให้ความหมาย “ภาวะผู้นำ” คือ ความรับผิดชอบสูงสุดของผู้บริหารกิจกรรมใด ๆ สามารถสร้างความผูกพันและการยอมรับในหมู่ผู้ร่วมกิจกรรมได้ ผู้ที่มีภาวะผู้นำย่อมเป็นผู้ที่สามารถทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของสมาชิกในกิจกรรมนั้น ๆ

คุณวุฒิ คนฉลาด (2540, หน้า 17-18) ให้ความหมาย “ภาวะผู้นำ” เป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อิทธิพลซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวของผู้นำ เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ คุณธรรมซึ่งเป็นอำนาจจริง ๆ ที่เขามีอยู่ และอำนาจที่บุคคลนั้นได้รับจากการดำรงตำแหน่ง โดยเป็นอำนาจจากการยอมรับจากกลุ่มแสดงพฤติกรรมให้เกิดความเข้าใจร่วมกันเกิดแรงกระตุ้นภายในกลุ่มทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคมสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 11-12) ได้สรุปไว้ว่า “ภาวะผู้นำ” มีลักษณะดังนี้

1. เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการและสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำการที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้
2. เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมและประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้
3. เป็นลักษณะสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำจนได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่มอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. อิทธิพลในตัวของผู้ผู้นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Specified Goal)
5. การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคลโดยมีบุคคลหนึ่งทำหน้าที่ให้การชี้นำการกระทำดังกล่าวให้บุคคลอื่น ๆ เชื่อมั่นในผลงานของเขา ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะของ

การแสดงออกในการชี้แนะตามที่เขาได้แนะนำไว้

6. ความคิดริเริ่มและการรักษาสภาพของการเชื่อถือในการปฏิบัติการร่วมกัน

7. การที่บุคคลมีอิทธิพลมากและทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำในองค์กร เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มสร้างไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

เทอร์รี่ (Terry, 1960, p. 293) ให้ความหมายว่า “ภาวะผู้นำ” เป็นการใช้อิทธิพลให้คนอื่นเกิดความพอใจที่จะทำงานเพื่อกลุ่มและให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

โบลส์และเดเวนพอร์ท (Boles & Devenport, 1975, p. 117) ให้ความหมาย “ภาวะผู้นำ” เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ช่วยให้อำนาจปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลผลิตเป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้กลุ่มดำรงอยู่ได้โดยสนองความต้องการของสมาชิกในกลุ่มนั้น ๆ ด้วย

แคทซ์ และคาห์น (Katz & Kahn, 1987) ให้ความหมาย “ภาวะผู้นำ” คือ การเพิ่มอิทธิพลต่อสมาชิกให้ยินยอมทำตามทิศทางที่ดำเนินการดำเนินงานปกติขององค์กร

เฮา และเบทซ์ (House & Baetz, 1979) ให้ความหมาย “ภาวะผู้นำ” เกิดขึ้นในกลุ่มคน 2 คน หรือมากกว่า และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมให้ดำเนินงานบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

เกียมเมทเทียว (Giammatteo, 1981, p. 2) ชี้ให้เห็นว่าผู้ที่เหมาะสมในปัจจุบันไม่ใช่ผู้สั่งการ (Directing) และผู้ควบคุม (Controlling) แต่เป็นผู้นำให้เกิดการมีส่วนร่วมและเกิดแรงจูงใจของบุคคลในองค์กร (Involving and Motivating) ซึ่งแสดงออกทางพฤติกรรมที่เรียกว่า “ภาวะผู้นำ” จะมีลักษณะ 5 ประการ

1. สร้างและให้กลุ่มดำรงอยู่ได้
2. ทำให้งานสำเร็จ
3. ช่วยให้อำนาจเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน
4. ช่วยกลุ่มตั้งวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย
5. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมาย

จากความหมายของภาวะผู้นำดังกล่าวสรุปได้ว่า “ภาวะผู้นำ” เป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้อำนาจ อิทธิพล ซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวของผู้นำจูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดการยอมรับนับถือ และร่วมมือกระทำกิจกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของผู้นำ

ได้มีผู้นิยามความหมายของการเป็นผู้นำไว้มากมายหลายท่านทั้งชาวไทยและ

ชาวต่างประเทศ สารสำคัญส่วนใหญ่จะมีความหมายคล้ายคลึงกันดังนี้

ลำพอง บุญช่วย (2529, หน้า 34) ให้ความหมาย “ผู้นำ” คือ ผู้ที่มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและนำบุคคลเหล่านั้นไปโดยเขาให้ความไว้วางใจ ไม่ขัดขวาง เชื่อใจอย่างเต็มที่พร้อมให้ความเคารพนับถือ ให้ความร่วมมือ และมีความมั่นใจในตัวผู้นำอย่างจริงจัง

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529, หน้า 95) ได้กล่าวถึง “ผู้นำ” ดังนี้

1. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น
2. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ

ในกลุ่มหรือในองค์กรที่เขาปฏิบัติงานอยู่

3. ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นหัวหน้า

4. ผู้นำ คือ ผู้ที่ใช้อิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุ

เป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร

5. ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งได้รับตำแหน่งในสำนักงานและมีอิทธิพลในตัวสูง (มองในแง่ของตำแหน่งงาน)

กิติ ตยัคถานนท์ (2534, หน้า 21) ให้ความหมายว่า “ผู้นำ” คือ ผู้มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือคนอื่นและนำบุคคลเหล่านั้นไปโดยได้รับความไว้วางใจและเชื่อใจอย่างเต็มที่ รวมทั้งยังได้รับความเคารพนับถือ ความร่วมมือ และความมั่นใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง

วรเดช จันทร (2540, หน้า 49) ให้ความหมาย “ผู้นำ” คือ ผู้ที่มีลักษณะพิเศษบุคคลหนึ่งที่สามารถมีอิทธิพลในการดำเนินงาน หรือปฏิบัติงานเหนือบุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่นได้

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545, หน้า 7) ได้กล่าวว่า “ผู้นำ” เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มปฏิบัติหน้าที่ของความเป็นผู้นำ บุคคลผู้ผลักดัน (Mobiliser) ผู้ดลบันดาล (Inspirer) ผู้สร้างพลังร่วม (Synergizer) ผู้สร้างแรงจูงใจกระตุ้น (Motivator) ผู้ก่อให้เกิดพลัง (Energizer) การปฏิบัติการดำเนินการของมวลสมาชิกให้เข้าสู่เป้าหมายตามที่ต้องการ

บุญทัน ดอกโรตง (2520, หน้า 47) ได้ให้ความเห็น “ผู้นำ” ว่า

1. ผู้นำ คือ ผู้ที่ทำให้งานสำเร็จตามสภาพของสังคม
2. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีความเข้าใจต่อสภาพสังคมอย่างกว้างขวาง และสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาอันสลับซับซ้อนได้

3. ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถแยกแยะความแตกต่างของสิ่งต่าง ๆ และเสนอแนะให้สังคม

จากความหมายของผู้นำดังกล่าวมาแล้ว พอสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถใช้อำนาจหน้าที่และอำนาจบารมีในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้คล้อยตามความคิดเห็นของตน และจูงใจให้เกิดการประสานความร่วมมือปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้

บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลหรือองค์การใด ๆ ก็ตามย่อมประกอบด้วยบุคคลสองฝ่าย คือ ผู้นำฝ่ายหนึ่งและผู้ตามอีกฝ่ายหนึ่ง ผู้นำจะมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการรักษาเป้าหมายขององค์การและการดูแลดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ (เอกชัย กี่สุขพันธุ์, 2537, หน้า 81) การแสดงบทบาทของผู้นำในแต่ละองค์การก็จะแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานการณ์ที่ผลักดันให้ผู้นำต้องแสดงออกมีความแตกต่างกันดังที่ Katz and Kahn (1974, p. 234 อ้างถึงใน เมธี ปิณฑนันทน์, 2525, หน้า 150-152) ได้กล่าวถึงสถานการณ์ 4 ประการ ที่ก่อให้เกิดบทบาทและหน้าที่ของผู้นำ คือ

1. การขาดความสมดุลของโครงสร้างหน่วยงาน คือ หน่วยงานไม่มีการกำหนดนโยบายและแผนงานไว้ชัด ไม่มีกฎระเบียบชัดเจน จึงทำให้เกิดความสับสนในการปฏิบัติงาน จึงต้องคอยผู้นำชี้แนะให้
2. สถานการณ์สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลง คือ สังคมเปลี่ยนไปทำให้หน้าที่ของหน่วยงานเปลี่ยน นอกจากนี้เทคโนโลยี กฎระเบียบ วัฒนธรรม บรรยากาศและสิ่งอื่น ๆ เปลี่ยนแปลงไปรวดเร็วทำให้หน่วยงานต้องใช้ระบบเปิดในการบริหารงานมากขึ้นซึ่งต้องอาศัยผู้นำ
3. การเปลี่ยนแปลงในองค์การ คือ อิทธิพลของสิ่งแวดล้อมทำให้หน่วยงานเปลี่ยน
4. ธรรมชาติของสมาชิกในหน่วยงาน คือ ธรรมชาติของคนเมื่อมาอยู่ร่วมกัน ทำงานร่วมกันย่อมมีกิจกรรมต่างกัน มีนิสัยใจคอต่างกัน จำเป็นต้องมีการลงโทษ การให้รางวัลและมอบหมายงานทำในลักษณะที่แตกต่างกัน เพื่อป้องกันไม่ให้ก้าวร้าวกันจำเป็นต้องใช้บทบาทผู้นำ โดยเฉพาะการทำงานจึงจะเรียบร้อยได้ผลดี

เมธี ปิณฑนันทน์ (2525, หน้า 150-152) ยังได้เสนอหน้าที่ของผู้นำไว้ 3 ประการด้วยกัน คือ

1. ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น ในเรื่องนโยบาย
2. แปลความโครงสร้างและแยกแยะความไม่สำเร็จต่าง ๆ จากโครงสร้างปกติ
3. นำโครงสร้างมาทำให้เกิดความเคลื่อนไหวในองค์การ และให้มีผลดีต่อ

การบริหารงานขององค์การ

กัญญา สาร (2516 ข, หน้า 155-159) ได้เสนอถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำโดยทั่ว ๆ ไปว่ามีฐานะต่อไปนี้

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The Leader as Executive) บทบาทที่เห็นได้ชัดที่สุดของผู้นำก็คือ บทบาทในฐานะผู้บริหาร ซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การหรือในฐานะ

ผู้ประสานงานภายในกลุ่มที่ตนเป็นผู้บริหาร ผู้นำจะเป็นผู้คุมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม รับพิจารณาขอบเขตนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่มให้มีการปฏิบัติโดยครบถ้วนถูกต้อง

2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The Leader as Planner) โดยปกติผู้นำมักทำหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นผู้ตัดสินใจว่าบุคลากรในหมู่ของตนควรใช้วิธีการอย่างไร และใช้อะไรมาประกอบบ้างเพื่อให้บรรลุผลตามความต้องการ

3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The Leader as Policy Maker) งานสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของผู้นำ คือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหมู่คณะ

4. ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (The Leader as Expertise) ผู้นำส่วนมากหวังพึ่งผู้นำเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับความรู้และความชำนาญในการปฏิบัติงาน ผู้นำที่จะทำหน้าที่คล้ายกับผู้ชำนาญในสายวิชาชีพนั้น ๆ แต่ผู้นำจะรู้เรื่องต่าง ๆ ในด้านเทคนิคไปเสียหมดทุกอย่างไม่ได้ ผู้นำจึงอาศัยผู้ช่วยและที่ปรึกษาต่าง ๆ คอยทำหน้าที่ให้คำแนะนำในด้านเทคนิคแก่ผู้นำอีกทอดหนึ่ง ในองค์การนอกแบบหรือองค์การอุปถัมภ์บุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญในสายวิชาชีพมักจะมีบุคลากรอื่นมาหาจึงกลายเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการอยู่ในองค์การนั้น ๆ

5. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก (The Leader as External Group Representative) เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มหรือขององค์การหน่วยงานใดก็ตามจะพากันไปติดต่อกับภายนอกหมดทุกคนโดยตรงไม่ได้ ผู้นำที่มีคุณสมบัติเป็นที่พอใจของกลุ่มมักจะได้รับเลือกให้ไปทำหน้าที่แทน

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน (The Leader as Controller of Internal Relations) ผู้นำมักทำหน้าที่ควบคุมดูแลรายละเอียดต่าง ๆ ภายในกลุ่ม และเรื่องสำคัญมากเรื่องหนึ่งภายในกลุ่มก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เป็นสมาชิกของกลุ่มนั่นเอง

7. ผู้นำในฐานะผู้ให้รางวัลและโทษ (The Leader as Purveyor of Rewards and Punishments) บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้รางวัลและให้โทษแก่บุคลากรอื่นหรือมีอำนาจให้รางวัลให้โทษจะกลายเป็นผู้ทรงอำนาจ และกลายเป็นผู้ทรงอำนาจสำคัญจนกลายเป็นผู้นำในที่สุด ผู้บริหารที่ดีพึงระวังที่จะไม่มอบอำนาจเช่นนี้ให้แก่บุคลากรคนใดมากเกินไป เพราะความเสียหายอาจเกิดขึ้นกับองค์การได้ภายหลัง

8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย (The Leader as Arbitrator and Mediator) เมื่อมีการขัดแย้งใด ๆ เกิดขึ้นบุคลากรคนใดคอยไกล่เกลี่ยให้สงบและเข้าใจกันได้ บุคลากรคนนั้นมักจะกลายเป็นผู้นำในภายหลัง บางทีผู้นำประเภทนี้ทำหน้าที่เป็นผู้พิพากษาคดีภายในด้วยตนเองเลยก็มี

9. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (The Leader as Exemplary) บุคลากรที่มี
ความประพฤติดีหรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่าเป็นตัวอย่างที่ดีขององค์กรมักจะ
กลายเป็นผู้นำของบุคลากรอื่นได้โดยง่าย เพราะเป็นคนที่ได้รับนับถือจากบุคลากรสำคัญในองค์กร

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The Leader as Symbol of the Group)
ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มคนทุกชนิดมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ของกลุ่ม
แต่คนหม่อมมากอยู่ด้วยกันมักจะให้สามัคคีกันตลอดเวลาล้อมลำบามาก กลุ่มมักมีคน ๆ หนึ่งหรือ
บางคนที่ได้รับการยกย่องจากบุคลากรทั้งหลายว่าเป็นตัวแทน และเป็นคนที่หาที่ติไม่ได้ของเขา
ซึ่งจะดีกับเขาเสมอไม่ว่าจะในโอกาสใดและก็จะดีด้วยกับทุกคน ขณะเดียวกันคน ๆ นี้รักและยึด
กลุ่ม ๆ นี้เป็นสาธารณะของตนอย่างดีที่สุดด้วย ใคร ๆ ก็แน่ใจว่าคน ๆ นี้จะไม่มีทางกระทำการใด ๆ
อันจะเป็นภัยต่อกลุ่มโดยเด็ดขาด คน ๆ นี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The Leader as Substitute for Individual
Responsibility) องค์กรหรือหน่วยงานบางแห่งมีผู้นำคนหนึ่งหรือหลายคนอาสาเข้ารับผิดชอบ
ต่อการตัดสินใจ และการกระทำบางอย่างของบุคคลบางคนในกลุ่ม หรือรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมด
ที่คนกลุ่มนั้นกระทำลงไป โดยเหตุนี้บางทีในโอกาสต่อมาบุคลากรในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้มี
อำนาจในการตัดสินใจกระทำการใด ๆ แทนตนได้ เพื่อป้องกันความผิดพลาดซึ่งอาจจะเป็นเหตุให้
ผู้นำของตนต้องพลอยรับผิดชอบโดยไม่ได้กระทำผิดกับพวกเขา

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The Leader as Ideologist) บางทีผู้นำบางคนอาจเป็น
ศาสดาของกลุ่ม เป็นผู้กำหนดอุดมคติ และการสร้างความเชื่อและศรัทธาต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรอื่น ๆ
แม้กระทั่งคุณธรรมประจำใจและขนบธรรมเนียมประเพณีต่าง ๆ ของกลุ่ม อุดมคติดังกล่าวใน
ตอนแรกอาจเป็นเพียงคำพูดของเขาที่ใคร ๆ พากันนิยมและปฏิบัติตาม ต่อมากลายเป็นอุดมคติ
ทางการ (Official Ideologist) ของกลุ่มไป ผู้นำประเภทนี้มักเป็นนักพูดและนักคิดที่สมาชิกทุกคน
ในกลุ่มให้ความนับถือ

13. ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณา (The Leader as Father Figure) ผู้นำประเภทนี้
วางตนเป็นใหญ่ มีอาวุโสที่สุดในกลุ่ม และมีบุคลิกลักษณะน่านับถือในฐานะเป็นบิดาของกลุ่มรัก
และหวังดี และเขาจะเป็นที่พึงพอใจให้แก่ทุกคนเมื่อมีความทุกข์ได้เสมอ

14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับความผิดแทน (The Leader as Scapegoat) ผู้นำที่รับผิดชอบ
และเป็นบิดาของกลุ่ม ทุกคนย่อมหวังได้ว่าเมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้นตนนั้นแหละจะถูกลงโทษแทน
เมธี ปิณฑนานนท์ (2525, หน้า 150-152) ได้จัดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำในด้านการจัดการไว้ 10 ประการ คือ

1. วางแผน (Planning) ถ้าผู้บริหารไม่มีการคิดล่วงหน้าผู้ปฏิบัติก็จะกระทำในสิ่งที่ได้

คุ้มค่ากับเวลาและพลังงาน การวางแผนเป็นเรื่องของการคิดไว้ล่วงหน้าเพื่อควบคุมแนวทางการปฏิบัติงานให้ได้ประสิทธิผลมากที่สุด

2. การจัดองค์การ (Organizing) คือ การรวบรวมกำลังคน งบประมาณ วิธีการวัสดุและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ของหน่วยงานมาบูรณาการเข้าด้วยกัน เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงสุดโดยการพยายามให้เกิดการสูญเปล่าน้อยที่สุด

3. การจัดคณะบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) ผู้นำไม่ควรคิดเพียงแต่การทำงานไปวัน ๆ หนึ่งเท่านั้น แต่จะต้องให้แน่ใจว่าบุคลากรต้องได้รับการพัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้นด้วย

4. การวินิจฉัยสั่งการ (Directing) ผู้นำต้องเป็นผู้ชี้ทิศทางโดยการแบ่งอำนาจตามหน้าที่ที่จำเป็นด้วยการกำหนดให้บุคลากรทำงานเฉพาะอย่าง กำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่จะวัดหรือประเมินสัมฤทธิ์ผลของงาน

5. การประสานงาน (Coordinating) ผู้นำจะต้องประสานงานปัจเจกบุคคลกับกลุ่มเข้าด้วยกันเพื่อบุคลากรจะได้ทำงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

6. การระดมความร่วมมือ (Participating) ผู้นำจะต้องสามารถทำให้บุคลากรมีความร่วมมือกัน โดยจัดสถานการณ์ทำงานให้สัมพันธ์กับความต้องการของบุคลากรและสร้างบรรยากาศของความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

7. การควบคุม (Controlling) ผู้นำต้องใช้ความพยายามที่จะให้ผู้บังคับบัญชาได้มีการป้อนกลับ (Feedback) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องตรง รวดเร็ว ทันต่อการแก้ไข และให้รางวัลหรือพิจารณาลงโทษการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม แทนที่จะเป็นการพิจารณาแบบการเมืองหรือใจบุญสุนทานไป

8. การทบทวนการประเมินผล (Reviewing and Evaluating) ผู้นำจะปฏิบัติงานกับบุคลากรไม่เพียงแต่เพื่อให้เป็นที่พอใจตามความต้องการของหน่วยงานเท่านั้น แต่ยังต้องช่วยให้บุคลากรมีสมรรถภาพในการทำงานดีขึ้น และเป็นบุคคลที่มีคุณค่าสำหรับหน่วยงานอีกด้วย

9. การนำ (Leading) ผู้นำจะต้องเป็นผู้นำบุคคลด้วยการกระตุ้นให้บุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจและทำด้วยท่าทียอมรับ

10. การทำงานประมาณ (Budgeting) ผู้นำจะต้องประเมินค่าตนเองว่าได้ทำให้หน่วยงานเกิดความเป็นปึกแผ่นมั่นคงเพียงใด ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนเพียงใด การประเมินค่าประเมินได้จากสิ่งสำคัญ 4 ประการ คือ การใช้เวลา ความคิด ความสามารถเฉพาะตัวและพฤติกรรม

วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ธีระกุล (2520, หน้า 36) ได้สรุปบทบาทของผู้นำไว้ว่า

1. บทบาทในด้านที่มีความสัมพันธ์ต่อนักบริหารระดับสูง ได้แก่ รับนโยบายมาจากนักบริหารระดับสูงแปลงนโยบายให้ผู้บังคับบัญชาทราบ เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางใน

การปฏิบัติงาน และเสนอแนะปัญหาข้อคิดแนวทางปฏิบัติในการทำงาน

2. บทบาทเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ ผู้ประสานให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงาน

3. บทบาทที่เกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ เป็นผู้วางแผนการทำงานเป็นครู เป็นผู้สร้างทีมในการทำงาน เป็นผู้กระตุ้นให้เกิดขวัญและกำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงาน เป็นผู้ให้คำแนะนำปรึกษาเป็นผู้แก้ปัญหาในการทำงาน รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินการปฏิบัติงานและเป็นผู้ปรับปรุงงาน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529, หน้า 95) กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำ ดังนี้

1. ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน (Maintenance of Membership) หมายถึง เขาจะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่มทำให้กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียว
2. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective Attainment) หมายถึง เขาจะต้องมีความรับผิดชอบในกระบวนการวิธีการทำงานด้วยความมั่นคงและเข้าใจได้ และเขาจะต้องทำให้กลุ่มทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
3. ผู้อำนวยให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม (Group Interaction Facilitation) หมายถึง เขาจะต้องปฏิบัติงานในทางที่จะอำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย
4. อนึ่ง ในความคิดที่เกี่ยวกับผู้นำนั้น นักทฤษฎีการบริหารชาวต่างประเทศ คือ วอลล์ และฮอว์กินส์ (Wall & Hawkins, 1964, pp. 396-400) ได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ผู้นำต้องเป็นนักบริหารที่ดี วางนโยบาย วางแผน เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นตัวอย่าง เป็นสัญลักษณ์และผู้แทนของกลุ่ม สามารถให้คำแนะนำ ตัดสินใจสั่งการ รับผิดชอบองค์การหรือหน่วยงาน รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นผู้มีอุดมการณ์

จากบทบาทหน้าที่ผู้นำดังกล่าวมาแล้ว จึงสรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้นำนั้น หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ โดยเป็นศูนย์รวมใจลูกน้อง ช่วยเสนอแนะ และกระตุ้นให้กำลังใจ ยกย่องสรรเสริญเป็นตัวแทนของกลุ่ม เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปบทบาทหน้าที่ของผู้นำก็ต้องเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์นั้นด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

(Transactional and Transformational Leadership)

มีนักการศึกษาที่มีชื่อเสียงหลายท่านได้ให้แนวคิดของภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ ดังนี้

แนวคิดของเบอร์น (Burns, 1987) พยายามจะแยกผู้นำที่มีประสิทธิภาพออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมีลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบกระบวนการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ กล่าวคือ ผู้นำจะเป็น “ผู้ให้” อะไรบางอย่าง และ “รับ” อะไรบางอย่างตอบแทน ในขณะที่ผู้ตามจะแลกเปลี่ยนความสามารถ ความจงรักภักดีเพื่อผลตอบแทนที่ตนเองมุ่งหวังไว้เช่นกัน (Beare & others, 1989, p. 106; Kellerman, 1984, p. 100; Kuhnert & Lewis, 1987, p. 649) ในขณะที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะสนองความต้องการของผู้ตามเช่นกันแต่จะกระตุ้นใจมากกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอีกทั้งตั้งใจให้ผู้ตามทำงานเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงานหรือหมู่คณะมากกว่าเพื่อตนเอง (Robbins, 1989, p. 329) นอกจากนี้เบอร์นได้ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำลักษณะนี้เป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามพยายามช่วยกันสร้างแรงจูงใจและคุณค่าทางจริยธรรมซึ่งกันและกัน ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะเสริมความคิดที่ดี ค่านิยมที่มีคุณค่าแก่ลูกน้อง เช่น ความเสมอภาค ความยุติธรรม ความเป็นมนุษยชนแทนการรู้สึกอิจฉาแก่งแย่งรังเกียจกัน

แนวคิดของเบส (Bass, 1985) ได้ขยายแนวคิดของเบอร์น (Burns, 1987) โดยอธิบายถึงลักษณะผู้นำทั้ง 2 ประเภท คือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมีลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามดังนี้

1. ผู้นำจะพิจารณาว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจากการทำงาน และพยายามให้เขาได้รับมันตราบที่ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามความต้องการ
2. มีการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์และสิ่งตอบแทน โดยสัญญาว่าจะให้ผลตอบแทนสำหรับความพยายามที่เหมาะสม
3. ตอบสนองต่อความจำเป็นและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าที่เขาจะทำงานให้ดูแล้ว

แนวคิดของคูเนอท์และเลวิส (Kuhnert & Lewis, 1987, p. 649) ได้ศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบเช่นกัน แต่มุ่งมองทฤษฎีบุคลิกภาพเชิงสร้างสรรค์พัฒนา (Constructive) และพบว่าแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะอยู่ในระดับที่มีคุณค่าสูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมีลักษณะการทำงานด้วยแรงจูงใจเพื่อผลประโยชน์ของสองฝ่ายเท่านั้น ในขณะที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพซึ่งอยู่ในระดับพัฒนาการที่สูงขึ้นไปจะไม่สนใจต่อความต้องการของตนเอง แต่จะเริ่มมองเห็นคุณค่าของหมู่คณะของหน่วยงานซึ่งเป็นคุณค่าหรือคุณธรรมที่สูงกว่า ผู้นำในระดับนี้จะเสียสละผลประโยชน์ของตนเองเข้าถึงจิตใจของลูกน้อง กระตุ้นลูกน้องให้เห็นคุณค่าของควมมีอุดมคติ ศักดิ์ศรี เพื่อที่จะทำงานได้ตามหน้าที่ไม่ใช่เพียงเพื่อเงินเดือนและผลตอบแทน อีกทั้งพยายามเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อถือของผู้ตามให้เกิดการยอมรับและ

ทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่ยาก ซึ่งโดยปกติแล้วผู้ตามไม่มีความพยายามที่จะทำการกระทำอย่างนี้ จะนำมาซึ่งประสิทธิผลของหน่วยงานให้ดีขึ้น

แนวคิดของเซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1989, pp. 19-27) ผู้ซึ่งมีผลงานทางการศึกษามากมายได้สนับสนุนการใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในสถานศึกษา โดยชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบนี้มีลักษณะแบบเสริมสร้าง (Leader as Building) ปลุกเร้าศักยภาพของความเป็นมนุษย์ที่จะทำงานเพื่อสถาบันโดยส่วนรวมมิใช่เพื่อพวกพ้องของตนเอง ส่งเสริมสมรรถภาพความเป็นอิสระในการทำงานใช้อำนาจเพื่อการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากตน ลักษณะเด่นอีกอย่างหนึ่ง คือ การเป็นผู้นำแบบสร้างความผูกพัน (Leader as Bonding) จะยกระดับคุณธรรม จริยธรรม และความประพฤติดังทั้งผู้นำและผู้ตาม สร้างความผูกพันต่อสถาบัน กระตุ้นให้ตระหนักถึงเป้าหมายหลักของสถาบัน บริหารงานโดยการมีส่วนร่วม

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยตามแนวคิดของเบส (Bass, 1985, p. 48) ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในต่างประเทศ และมีผู้นำไปศึกษากันมากกว่าแนวคิดของบุคคลอื่นทั้งด้านธุรกิจและการศึกษา จากผลการวิจัยของนักการศึกษาในประเทศได้มีข้อยืนยันว่าทฤษฎีของเบสได้อธิบายถึงคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transactional and Transformational Leadership)

คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของเบส ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1) ความมีบารมี (Charismatic) 2) การคลุใจ (Inspiration) 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4) การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration)

1. ความมีบารมี (Charismatic) คือ ความสามารถในการมองเห็นโอกาส และการรับรู้ถึงภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ เป็นผู้กล้าเผชิญปัญหา และมีความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งได้อย่างเป็นธรรม สามารถลดทัศนคติที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของผู้ตาม สามารถโน้มน้าวผู้อื่น และมีความสามารถในการจูงใจที่เหมาะสม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. การคลุใจ (Inspiration) คือ ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจลูกน้องให้เปลี่ยนแปลงความสนใจในการกระทำของตนเองไปสู่การกระทำประโยชน์เพื่อกลุ่มหรือเพื่อองค์การ โดยใช้วิธีการพูดที่โน้มน้าวจิตใจในการทำงานรวมทั้งวิธีการกระตุ้นจูงใจให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ และความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Bass, 1985, p. 64) ทำได้โดย 1) สร้างความมั่นใจ 2) สร้างความเชื่อมั่นในเหตุผลที่กระทำให้ลูกน้องรับรู้ถึงสิ่งที่เขา

กระทำนั้นทำไปเพื่ออะไร และ 3) สร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ได้บังคับบัญชา (Cohen, 1990, pp. 58-60)

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในอดีต โดยใช้ความคิดในการป้องกันปัญหามากกว่าแก้ปัญหา รวมทั้งสนใจต่อการใช้ความคิดในการวิเคราะห์การนำไปใช้การตีความและการประเมินผล (Bass, 1985, p. 95) ผู้บริหารจะสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ หรือคิดค้นสิ่งแปลกใหม่เพื่อที่จะบรรลุในการกิจประจำวันของพวกเขาอย่างเช่น ครูใหญ่อาจให้กลุ่มเสนอความคิดเห็นใหม่ ๆ ต่อโรงเรียนซึ่งจะทำให้เกิดโครงการทางการศึกษาที่แปลกใหม่ (Bass & Avolio, 1990, p. 15)

4. การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) จะเน้นที่การมุ่งพัฒนาลูกน้องเป็นรายบุคคล โดยมีการเอาใจใส่ลูกน้องแบบตัวต่อตัวจะพัฒนาความเป็นผู้นำ (Zaleznik, 1989, p. 74) และช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจดีขึ้น ทั้งนี้เพราะการเอาใจใส่ของผู้บริหารต่อผู้ได้บังคับบัญชาแบบตัวต่อตัวจะทำให้มีโอกาสได้รับข้อมูลอยู่ตลอดเวลา (Bass, 1985, p. 87) ซึ่งจะช่วยให้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจเกี่ยวกับหน่วยงานหรือองค์การได้ดีขึ้น

คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transaction Leadership) แบบส (Bass, 1990, p. 22) ได้ศึกษาและอธิบายลักษณะที่สำคัญ 2 ประการเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ การให้รางวัลอย่างเหมาะสม (Contingent Reward) และการบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) ดังนี้

1. การให้รางวัลอย่างเหมาะสม (Contingent Reward) คือ การที่ผู้นำให้รางวัลตอบแทนสำหรับความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุผลของผู้ได้บังคับบัญชา อาจทำได้โดยการชมเชยเมื่อลูกน้องปฏิบัติงานดี และการสนับสนุนให้ได้รับเงินเดือนขึ้น ได้โบนัส และการเลื่อนตำแหน่ง การให้บรรยากาศการทำงานที่ดี ปลอดภัย เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานได้ดี (Beare & others, 1989, p. 106; Kellerman, 1984, p. 80; Sergiovanni, 1989, p. 215) หรือการให้รางวัลเป็นเกียรติยศ การให้การยอมรับจากสาธารณชนต่อการทำงานที่ดี รวมทั้งให้คำอธิบายอย่างชัดเจนแก่ลูกน้อง การให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน การให้การสนับสนุนคำจูนในการใช้ความพยายาม การตรวจสอบผลงานบ่อยครั้ง และการให้ความมั่นคงแก่ผู้ได้บังคับบัญชา (Bass, 1985, pp. 122-129) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนี้มักจะจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก (Kendrick, 1988, p. 214; Sergiovanni, 1989, p. 214) สำหรับผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีการให้แรงเสริมทางบวกกับผู้ได้บังคับบัญชาเช่นกันแต่เป็นไปในลักษณะที่แตกต่าง โดยผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะให้ผู้ได้

บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่าคุณมีสมรรถภาพในการทำงาน มีความสามารถในการควบคุมตนเอง มีความรู้สึกว่าคุณสามารถทำงานที่มีคุณค่ามีจุดหมาย (Manz & Sims, 1989, pp. 30-31) ซึ่งเป็นแรงจูงใจในระดับสูงกว่า

2. การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) คือ การที่ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวจนกว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้นจึงเข้าไปแก้ไข ซึ่งอาจได้แรงเสริมทางลบหรือการลงโทษ การบริหารงานแบบวางเฉยนี้อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ (Bass, 1990, p. 22; Hater & Bass, 1988, p. 187)

2.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุกจะเป็นลักษณะที่ผู้นำสอดคล้องดูแลความผิดพลาด หากการปฏิบัติงานบิดเบือนไปจากมาตรฐานก็จะเข้าไปแก้ไข

2.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรับ จะเป็นลักษณะที่วางเฉยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไรถ้างานยังดำเนินไปด้วยดีตามแผนงานเดิม จะเข้าไปแทรกแซงเมื่องานไม่ได้มาตรฐาน เข้าทำนองที่ว่า “ถ้ามันยังไม่พัง ก็ยังไม่ต้องซ่อมมัน” (Bass, 1989, p. 122)

ในลักษณะตรงกันข้ามผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะพยายามแก้ไขโดยจะมองข้อผิดพลาดเป็นโอกาสแห่งการเรียนรู้ เขาจะชี้แจงข้อผิดพลาดและให้โอกาสแก้ไข (Manz & Sims, 1989, p. 151)

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจากแนวคิดของเบอร์นและเบส ทำให้เห็นความสัมพันธ์ของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสภาพต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับต่ำและระดับสูงของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็นการที่ผู้นำสนองความต้องการในปัจจุบันของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานตามมาตรฐานขององค์การ ในทางตรงกันข้ามภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเกี่ยวข้องกันกับการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง โดยกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานที่ท้าทาย รับผิดชอบมากยิ่งขึ้น ขณะเดียวกันก็มีส่วนช่วยให้องค์การมีการพัฒนานวัตกรรมใหม่

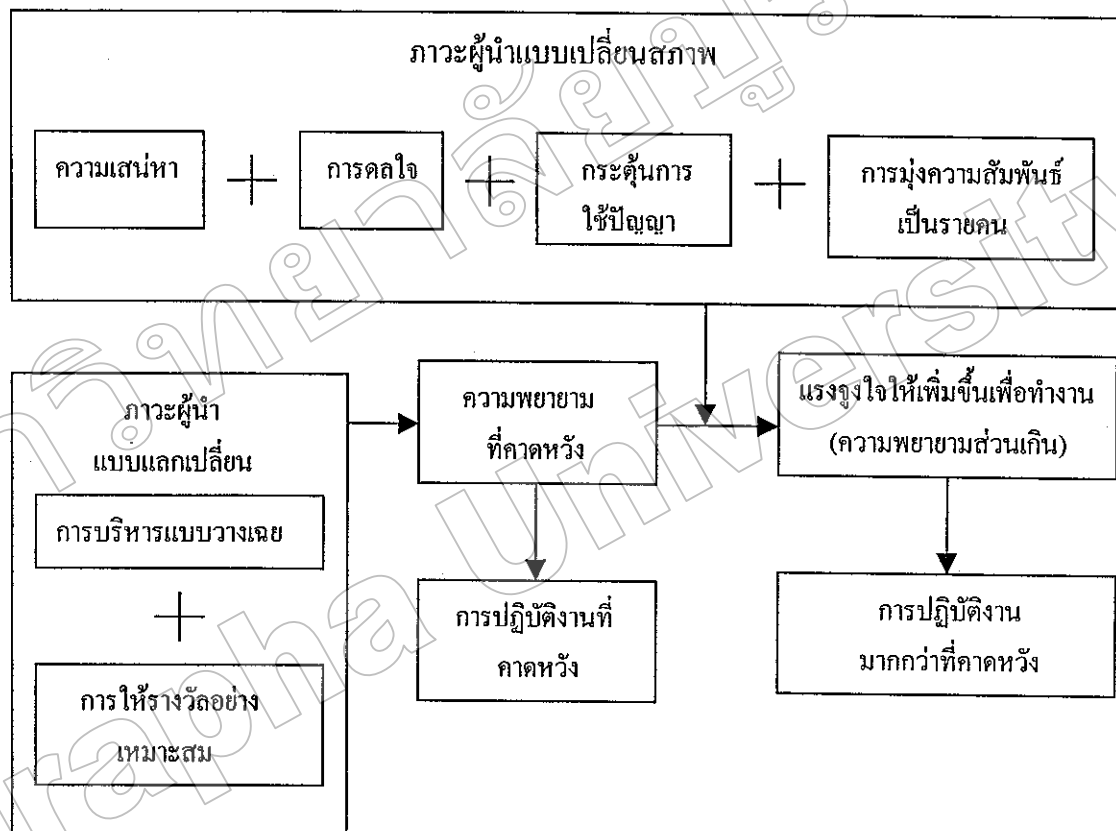
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพต่างมีส่วนที่คล้ายกันและแตกต่างกัน ในส่วนที่ต่างกันนั้นเบส (Bass, 1985, pp. 26-46) รวมทั้งอโวลิโอและไอสไตน์ (Avolio & Einstein, 1988, p. 61) ได้สรุปความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership)
- พิจารณาว่าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามอะไรเพื่อที่จะทำให้บรรลุผล แล้วชี้แจงบทบาทที่ต้องการแก่เขาเพื่อให้เกิด ความมั่นใจในการทำงาน - พิจารณาความต้องการ ความปรารถนาของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะได้ตอบสนองและจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพยายามที่จะทำงานให้โดยเต็มฤทธิ์ - มีการฝึกอบรมผู้นำและแรงเสริมทางบวกเพื่อที่จะสนับสนุนผลการปฏิบัติงาน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขึ้นเงินเดือน หรือมอบหมายงานตามที่ต้องการ	- พยายามชี้ให้เห็นความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการและวิธีที่จะบรรลุผล ต่อจากนั้นก็สร้างความมั่นใจให้เกิดแก่สมาชิก - พยายามยกระดับความต้องการของสมาชิกจากลำดับขั้นความต้องการทางกาย ความมั่นคงปลอดภัยสู่ระดับขั้นที่สูงกว่า คือ การต้องการความสำเร็จและแรงจูงใจที่เพิ่มขึ้นเพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นพยายามมากขึ้น - โน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนโดยการเปลี่ยนแปลงจากความสนใจทำงานเพื่อตัวเองไปเห็นแก่ทีมงาน องค์กร หรือพยายามชักจูงให้เกิดความคาดหวังที่สูงและผลงานดีกว่า - พยายามพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ก้าวสู่ความเป็นผู้นำ โดยการพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหาของตนเองรวมทั้งผู้อื่น

แม้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีลักษณะที่แตกต่างกัน แต่รูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ นี้ก็มีส่วนเกี่ยวข้องกัน โดยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสามารถจะมองได้ว่าเป็นลักษณะพิเศษอย่างหนึ่งของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ เป็นการขยายคุณลักษณะที่พิเศษกว่า (Hater & Bass, 1988, p. 695) ในการจะบรรลุเป้าหมายของผู้นำ ผู้ตาม กลุ่ม และองค์กร (Bass & Avolio, 1990, p. 17) อีกทั้งจากการวิเคราะห์โดยทฤษฎีบุคลิกภาพเชิงสร้างสรรค์ / พัฒนาโดยคูเนอทและเลวิส (Kuhnert & Levis, 1987, p. 649) แสดงให้เห็นถึงพัฒนาการที่เชื่อมต่อกันระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบ

เปลี่ยนสภาพ โดยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นพัฒนาการของมนุษย์ในระดับที่สูงกว่า มีคุณค่ากว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน นอกจากนี้แบบยังได้ให้แง่คิดว่าผู้นำคนเดียวก็สามารถใช้ภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ ได้ในเวลาที่แตกต่างกันและสถานการณ์แตกต่างกัน (Yukl, 1985, p. 211) อีกทั้งภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ ต่างก็มีส่วนส่งเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มากกว่าที่คาดหวังไว้ (Bass & Avolio, 1990, p. 12) ดังแสดงไว้ในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 การส่งเสริมกันระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

จากภาพที่ 2 จะเห็นว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะทำให้ผู้บังคับบัญชามีปริมาณของความพยายามในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้เพราะมีแรงจูงใจสูงขึ้นจนกระทั่งสามารถทำงานได้มากกว่าที่คาดหวัง

เครื่องมือที่ใช้วัดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือวัดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของเบสและอวอลิโอ (Bass & Avolio, 1990) โดยเครื่องมือวัดนี้มีชื่อว่า

Multifactor Leadership Questionnaire (Self - Rating Form) หรือ MLQ โดยเครื่องมือชุดนี้แบบสและอโวลีโอได้ปรับปรุงมาจากเครื่องมือวัดเดิมที่เบสได้สร้างขึ้นในปี ค.ศ.1985 มีชื่อว่า Multifactor Leadership Questionnaire - Form 5 หรือ MLQ - 5 เครื่องมือชุดนี้แบบสและอโวลีโอได้นำไปใช้และได้ค่าความเชื่อมั่นระหว่าง .92 กับ .60 (Bass & Avolio, 1990, p. 21)

MLQ ฉบับนี้เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ช่วงคะแนน โดยมีค่าคะแนนจาก 0 ถึง 4 ใช้วัดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจำนวน 2 ด้าน คือ 1) ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม 2) ด้านการบริหารแบบวางเฉย และใช้วัดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจำนวน 4 ด้าน คือ 1) ด้านความมีบารมี 2) ด้านการคล้อย 3) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล

แนวคิด หลักการ การบริหารคุณภาพทั้งองค์การ

ความหมายและขอบข่ายของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ

คำว่า “การบริหารคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Management; TQM)” มีนักวิชาการที่มีชื่อเสียงหลายท่านได้ให้ความหมายของไว้ในลักษณะที่แตกต่างกัน ดังนี้
ไฟเกนบาม (Feigenbaum, 1961 อ้างถึงใน วิเชียร พันธุ์เครือบุตร, 2542, หน้า 17) กล่าวว่า เป็นระบบอันทรงประสิทธิภาพที่รวบรวมความพยายามของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ เพื่อพัฒนาคุณภาพ รักษาคุณภาพ และปรับปรุงคุณภาพ เพื่อทำให้เกิดการประหยัดมากที่สุด ในการผลิตและการบริการ โดยยังคงรักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน

กระทรวงกลาโหม สหรัฐอเมริกา (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2540, หน้า 17) ได้ให้ความหมายไว้ในปี ค.ศ.1988 ว่า “การบริหารคุณภาพทั้งองค์การ” เป็นยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงสมรรถนะอย่างต่อเนื่องในทุกระดับและทุกจุดที่อยู่ในความรับผิดชอบ ประกอบด้วยเทคนิคการบริหารขั้นพื้นฐาน จิตใจมุ่งมั่นที่จะปรับปรุง และเครื่องมือเชิงวิชาการ ภายใต้โครงสร้างที่มีวินัยโดยมุ่งเป้าหมายไปที่ทุกระบวนการ ประสิทธิภาพแห่งการปรับปรุงนั้นเพื่อตอบสนองเป้าหมายในมุมกว้าง เช่น การลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพทันตามกำหนด และสอดคล้องกับภารกิจที่ต้องการเพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้เป็นวัตถุประสงค์ที่อยู่เหนือสิ่งอื่นใด

ออกแลนด์ (Oakland, 1998 อ้างถึงใน วิเชียร พันธุ์เครือบุตร, 2542, หน้า 17) อธิบายว่า “การบริหารคุณภาพทั้งองค์การ” เป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการปรับปรุงให้เกิดประสิทธิผล มีความยืดหยุ่นทางด้านธุรกิจโดยรวมทั้งการจัดองค์การ กิจกรรม ฯลฯ ซึ่งเป็นความพยายามในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิผล

แซลลิส (Sallis, 1993, p. 26) กล่าวว่า “ การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ” เป็นการสร้างวัฒนธรรมเกี่ยวกับคุณภาพ มุ่งให้สมาชิกขององค์กรทำให้ลูกค้าพอใจลูกค้าเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดคุณภาพของสินค้า

แบงค์ (Bank, 1992, p. 23) ได้อธิบายว่า “ การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ” เป็นแนวคิดที่คำนึงถึงความต้องการของลูกค้า โดยมีหลักสำคัญคือให้ความมั่นใจกับลูกค้าว่าสามารถป้องกันข้อผิดพลาดที่เกิดจากการทำงานได้ด้วยการทำงานที่ถูกต้องตั้งแต่ขั้นตอนแรก

คันแดน (Duncan, 2001 อ้างถึงใน วิเชียร พันธุ์เครือบุตร, 2542, หน้า 17) ได้ให้คำนิยามไว้ในหนังสือ “ Total Quality Key Terms and Concepts ” (American Management Association, New York 1995) ว่า “ การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ” เป็นระบบที่ทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของกระบวนการเพิ่มมูลค่าทุกกระบวนการที่ดำเนินอยู่ในองค์กร ลูกค้าจะเป็นผู้ตัดสินบนพื้นฐานแห่งความพึงพอใจ ดังนั้นความร่วมมือของสมาชิกทุกคนในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การบริการ และวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ในการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร

วันชัย วงษา (2541, หน้า 4) อธิบายว่า การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร หมายถึง กิจกรรมที่พนักงานทุกคนทุกระดับ และทุกหน่วยงานร่วมกันทำเป็นกิจวัตร เพื่อปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องโดยทำอย่างมีระบบ ทำอย่างเชิงวิชาการ อิงข้อมูล และมีหลักการที่สมเหตุสมผล มีจุดมุ่งหมายที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจในคุณภาพของสินค้าและบริการ

วิฑูรย์ สิมะ โชคดี (2542, หน้า 139) อธิบายไว้ว่า การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร คือระบบบริหารคุณภาพ หรือเทคนิคการบริหารเพื่อการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการอย่างต่อเนื่อง ด้วยการให้พนักงานทุกคนทุกระดับในองค์กรมีส่วนร่วมในการปรับปรุง มีขั้นตอนมุ่งสู่ความสำเร็จ 7 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวางแผนดำเนินการ
2. การจัดองค์การและการสร้างระบบคุณภาพให้เกิดขึ้น
3. การประกาศเริ่มทำ TQM ทั้งองค์กร
4. การกำหนดวิธีการควบคุมการดำเนินการ
5. การประเมินผลและการติดตามความก้าวหน้า
6. การทบทวนผลลัพธ์และระดับของความสำเร็จ
7. การส่งเสริมให้ทุกคนมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2538, หน้า 42) กล่าวว่าไว้ว่า การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร หมายถึง การบริหารคุณภาพโดยรวมซึ่งเป็นกิจกรรมที่ทุกหน่วยงานในองค์กรมีส่วนร่วมใน

การสร้างเสริมคุณภาพ และบริการไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อมด้วยกระบวนการทำงานที่มีระบบ มีหลักการ และดำเนินการอย่างต่อเนื่องในการปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้นเพื่อจุดมุ่งหมายในการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า

วิฑูรย์ ฎริปัญญวานิช (2539, หน้า 23) ให้ความหมายไว้ คือ การที่องค์การสามารถดำรงอยู่ร่วมกับสังคมได้ มีส่วนช่วยให้ชุมชนมีความมั่นคง สามารถที่จะให้สินค้าและบริการที่เป็นประโยชน์ต่อลูกค้า ในขณะที่เดียวกันพนักงานขององค์การก็ได้รับความพึงพอใจและความก้าวหน้าในการทำงาน

สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2539, หน้า 57) ให้นิยามว่า การบริหารคุณภาพทั้งองค์การ หมายถึง ระบบการบริหารงานที่เน้นคุณภาพทุกด้านและทุกกิจกรรมขององค์การ โดยผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและสนับสนุนกิจกรรมเหล่านั้น การปรับปรุงคุณภาพนั้นถือว่าเป็นหน้าที่ของทุกคนที่จะต้องให้ความร่วมมือและร่วมรับผิดชอบ เป็นระบบการปรับปรุงการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องโดยเริ่มตั้งแต่การทำให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มแรก ทั้งนี้เพื่อลดความจำเป็นในการตรวจสอบหรือป้องกันข้อผิดพลาดไม่ให้เกิดขึ้นให้เป็นระบบการทำงานเพื่อสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าเป็นหลักสำคัญ

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2540, หน้า 126) ได้ให้ความหมายของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ คือ ปรัชญาแห่งชีวิตขององค์การธุรกิจ เป็นระบบบริหารที่พนักงานในองค์การทุกระดับในทุกฝ่ายทุกแผนก ทุกขั้นตอนการผลิต ดำเนินกิจกรรมกลุ่มปรับปรุงคุณภาพของสินค้าการบริการ และมาตรฐานการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วิธีคิดและวิธีการอย่างเป็นระบบแบบ PDCA เชิงสถิติ ใช้เครื่องมือควบคุมคุณภาพควบคู่กับส่งเสริมการศึกษาหาความรู้ และพัฒนาจิตสำนึกต่อคุณภาพในหมู่พนักงาน ตลอดจนเป็นการวิจัยพัฒนาเทคโนโลยีที่ใช้อยู่ในปัจจุบันให้มีความก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า พนักงานของบริษัทและสังคมไปในทิศทางที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจ เพื่อมุ่งบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การที่สอดคล้องกับสถานะแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

จากความหมายจากการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของนักวิชาการต่าง ๆ นั้นสามารถสรุปได้ว่า การบริหารคุณภาพทั้งองค์การ หมายถึง กิจกรรมการทำงานที่มีระบบ มีหลักการ โดยเริ่มต้นด้วยการทำงานที่ถูกต้องในตอนแรกจนถึงขั้นตอนสุดท้าย เพื่อลดข้อผิดพลาดจากการตรวจสอบในการทำงาน มีการปรับปรุงคุณภาพการทำงานอย่างต่อเนื่องในทุกส่วนขององค์การ กิจกรรมที่ต้องมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ด้วยความรับผิดชอบร่วมกันจากทุกฝ่ายตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การที่เห็นความสำคัญ และสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ให้ทุกคนในองค์กรร่วมมือและรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย คือ การทำให้ลูกค้าพอใจ สร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า

ว่าจะได้รับผลผลิตหรือการบริการที่มีคุณภาพ

ความเป็นมาของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร

การบริหารคุณภาพมีแนวคิดวิวัฒนาการมาจากรื่องการควบคุมคุณภาพ (Quality Control หรือ QC) ซึ่งเริ่มในประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อปี ค.ศ. 1931 โดยศาสตราจารย์ชีวฮาร์ต (Schewhart) จากบริษัท Bell Laboratories ซึ่งพัฒนาแผนภูมิการควบคุม (Control Chart) โดยใช้วิธีการทางสถิติ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้เฉพาะในสายการผลิตของภาคอุตสาหกรรมจนได้ผลดี เนื่องจากวิธีการบริหารคุณภาพดังกล่าวนี้มีพื้นฐานมาจากวิธีการทางสถิติ เช่น การใช้แผนภูมิ การควบคุม และการชักตัวอย่างเพื่อการตรวจสอบ จึงเรียกว่า “การควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ” (Statistical Quality Control หรือ SQC)

ภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ในปี ค.ศ. 1950 ทางสมาพันธ์นักวิทยาศาสตร์และวิศวกรแห่งประเทศญี่ปุ่น (JUSE) ได้เชิญ ดร. เดมมิง (Deming) ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ ชาวสหรัฐอเมริกา มาให้ความรู้ในเรื่องการควบคุมคุณภาพแก่ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทอุตสาหกรรมใหญ่ ๆ ในประเทศญี่ปุ่น เพื่อให้ตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมคุณภาพ ญี่ปุ่นจึงได้รับการควบคุมคุณภาพแบบอเมริกัน (SQC) ไปใช้อย่างจริงจัง แต่ยังไม่แพร่หลายนัก เพราะเนื้อหายากเกินไปสำหรับพนักงานทั่วไปเฉพาะวิศวกรและผู้เชี่ยวชาญเท่านั้นที่ใช้ ดังนั้นในสมัยนั้นเมื่อกล่าวถึงการควบคุมคุณภาพก็คือการควบคุมคุณภาพเชิงสถิตินั่นเอง

ในขณะเดียวกันญี่ปุ่นก็ได้พัฒนาการควบคุมคุณภาพที่รับถ่ายทอดจากอเมริกามาเป็น การควบคุมคุณภาพแบบญี่ปุ่น เรียกว่า การควบคุมคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Control; TQC) แต่การควบคุมคุณภาพทั้งองค์กรของญี่ปุ่นมีแนวทางการปฏิบัติที่แตกต่างกับการควบคุมคุณภาพทั้งองค์กรของไฟเกนบาม (Feigenbaum) คือ การควบคุมคุณภาพจะต้องดำเนินการโดยพนักงานทุกคนทั่วทั้งองค์กร ไม่ใช่แค่ผู้เชี่ยวชาญเท่านั้น ญี่ปุ่นจึงเรียกการควบคุมคุณภาพทั้งองค์กรแบบญี่ปุ่นว่า Company Wide Quality Control (CWQC) แม้ว่าสหรัฐอเมริกาจะเป็น ต้นคิดเรื่องการควบคุมคุณภาพ แต่เมื่อเห็นว่าวิธีการของญี่ปุ่นใช้ได้ผลดีจึงพยายามนำแนวทาง การควบคุมคุณภาพของญี่ปุ่นกลับไปใช้ในสหรัฐอเมริกา และตั้งชื่อใหม่ว่าการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร: Total Quality Management หรือ TQM (กองบรรณาธิการ, 2541, หน้า 92)

แนวคิดเรื่อง Total Quality Management ได้รับการริเริ่มโดย ดร.ไฟเกนบาม (Feigenbaum) ในช่วงศตวรรษที่ 1950 ในขณะที่ดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายควบคุมคุณภาพที่บริษัท General Electric Co. และได้เขียนบทความเรื่อง “Industrial Quality Control” ตีพิมพ์ในเดือนพฤษภาคม ค.ศ. 1957 และเขียนหนังสือเรื่อง “Total Quality Control: Engineering and Management” ตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1961 ซึ่งถือว่าเป็นหนังสือที่วางด้วย TQM เป็นเล่มแรก

(วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2540, หน้า 117) แต่ใช้คำว่า TQM ในปี ค.ศ. 1983 โดยให้คำนิยามว่า TQC เป็นเรื่องที่ว่าด้วยระบบที่มีประสิทธิภาพสำหรับการนำ 3 เรื่องมาผสมกัน ได้แก่ การพัฒนาคุณภาพ การรักษาคุณภาพ และการปรับปรุงคุณภาพ ส่วน TQM เป็นการนำหลักการของ TQC มาใช้ในองค์กรโดยพิจารณาในเรื่องของคุณภาพการผลิตและการบริการ ซึ่งเป็นกลยุทธ์พื้นฐานทางเศรษฐกิจ (สมศักดิ์ คลประสิทธิ์, 2539, หน้า 20)

ในช่วงทศวรรษ 1980 ได้มีการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์โดยเน้นการบริหารที่มีคุณภาพ เป็นกระบวนการที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทุกขั้นตอน เพื่อให้มีคุณภาพเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า จากหลักการนี้เององค์การมาตรฐานอุตสาหกรรมสากล (International Standardized Organization) ได้นำมากำหนดเป็นระบบคุณภาพมาตรฐานสากลเรียกว่า ISO 9000 ซึ่งเป็นการนำหลักการบริหารแบบมุ่งเน้นคุณภาพทั้งองค์การสู่การปฏิบัติระบบคุณภาพ ISO 9000 ได้ประกาศใช้ เมื่อ ค.ศ. 1987 (สมศักดิ์ คลประสิทธิ์, 2539, หน้า 20)

องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ

มีนักวิชาการหลายท่านที่ได้กล่าวถึงแนวคิดลักษณะต่าง ๆ ขององค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ ดังนี้

วิฑูรย์ ฐิริปัญญวนิช (2539, หน้า 24) ให้ความเห็นว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้องค์การงานให้บรรลุปรัชญาของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ มี 4 ประการ ดังนี้

1. องค์การจะต้องผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงกว่ามาตรฐานโดยทั่วไป และให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้าเป็นหลัก
2. มีระบบการพัฒนาศักยภาพโดยให้พนักงานได้รับเครื่องมือและการฝึกอบรมที่จำเป็นในการเพิ่มคุณภาพ
3. มีการแก้ปัญหขององค์การร่วมกันจากตัวแทนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
4. ผู้บริหารระดับสูงมีความมุ่งมั่นในการสร้างระบบการบริหารคุณภาพให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2538, หน้า 45) กล่าวถึง องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ ดังนี้

1. คณะทำงานจะต้องมีความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการหรือแผนงาน
2. ผู้บริหารสูงสุดและพนักงานทุกระดับจะต้องมีพันธะผูกพันต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การร่วมกันเสมือนหนึ่งว่าทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการผลักดันการบริหารคุณภาพทั้งองค์การให้ประสบผลสำเร็จ

3. คณะทำงานของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรจะต้องสามารถวางแผน และกำหนดทิศทางให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้และอยู่ในแนวทางที่ถูกต้อง เพื่อให้เกิดการปรับปรุง พัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่องไม่รู้จักจบ

4. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนแน่นอน เพื่อลดความล่าช้าและความผิดพลาดในการทำงาน นอกจากนี้ควรมีการแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดจากการทำงานด้วย

ดาล (Dale, 1994, pp. 10-13) อธิบายว่า การบริหารคุณภาพทั้งองค์กรมีองค์ประกอบดังนี้

1. ความผูกพันและความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งผู้บริหารต้องรู้จักใช้อิทธิพลและทักษะสูงใจ ชักชวนให้พนักงานเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะ และวิธีการทำงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานที่ดี

2. องค์กรมีระบบการวางแผนและการจัดการองค์การที่ดีโดยมีการวิเคราะห์ / วางแผนเลือกใช้เครื่องมือ และเทคนิคให้เหมาะสม เพื่อทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความสนใจปรับปรุงคุณภาพงานมากขึ้น นอกจากนี้ควรมีการวัดผลและการรับข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่องทั้งภายในและภายนอกองค์การ

3. มีการให้การศึกษาและการฝึกอบรมแก่พนักงานทุกคนในระดับที่เหมาะสมและต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถให้มีศักยภาพในการทำงานสูงขึ้น

4. ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการยกย่องและให้รางวัลกับทีมที่มีผลงานดีและประสบความสำเร็จ

เวทราับ (Weintraub, 1993, pp. 39-42) กล่าวว่า องค์ประกอบของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรที่บริษัทต่าง ๆ นำมาใช้ประสบผลสำเร็จ คือ 1) ความพึงพอใจของลูกค้า 2) การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย 3) การวัดผลงาน 4) การสนับสนุนที่เป็นระบบ และ 5) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ดังที่กล่าวมานี้ จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรสมาชิกในองค์กรต้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติอันเกิดจากความเข้าใจในหลักการพื้นฐานของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ซึ่งเมื่อสมาชิกเข้าใจหลักการแล้วก็จะนำมาซึ่งความร่วมมือในการทำงานก่อให้เกิดความผูกพันกับองค์กรซึ่งต้องเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร เมื่อเกิดความผูกพันย่อมต้องการเห็นองค์กรพัฒนา ดังนั้นผู้บริหารต้องใช้ภาวะความเป็นผู้นำในการแสดงออกซึ่งความสามารถ ของบุคลากรในองค์กร โดยมุ่งที่ความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพของสินค้า การมีส่วนร่วมการทำงานเป็นทีม การสนับสนุน และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของกระบวนการต่าง ๆ

หลักการสำคัญของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร

การบริหารคุณภาพทั้งองค์กรเป็นปรัชญาการบริหารที่ประกอบด้วยกิจกรรมซึ่งเป็นไปตามความต้องการของลูกค้าและวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นความพึงพอใจในประสิทธิภาพของการลงทุน โดยใช้ศักยภาพสูงสุดของคนงานทั้งหมดในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (สมศักดิ์ คลประสิทธิ์, 2539, หน้า 21) ผู้ที่เป็นต้นคิดในเรื่องการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรที่สำคัญมี 3 คน คือ เดมมิ่ง (Deming) จูรัน (Juran) และอิชิกาวา (Ishikawa) โดยมีปรัชญาที่สำคัญ คือ การพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะให้พนักงานทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลผลิตมากขึ้น (วิฑูรย์ ฐิริปัญญาวิช, 2539, หน้า 23)

เดมมิ่งได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารที่กำหนดเป็นความรับผิดชอบการบริหารและนโยบายคุณภาพ 14 ประการ หรือ ที่เรียกว่า Deming's 14 Point (Sallis, 1993, pp. 48-49) สรุปได้ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์อย่างมั่นคงในการปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการให้สามารถแข่งขันและดำรงอยู่ในวงการธุรกิจ รวมทั้งสร้างงานให้คนมีงานทำ
 2. ยอมรับแนวคิดปรัชญาใหม่ ๆ รวมทั้งนำแนวคิดของทุกคนมาใช้ในการตัดสินใจร่วมกัน
 3. ไม่ใช้วิธีการตรวจสอบผลผลิตทุกรายการ
 4. หยุดการให้รางวัลเมื่อธุรกิจได้กำไรดี
 5. ปรับปรุงระบบการผลิตอย่างมั่นคงและต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงคุณภาพและผลผลิต รวมทั้งการลดค่าใช้จ่าย
 6. จัดกิจกรรมฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน
 7. สร้างภาวะผู้นำให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
 8. ขจัดความกังวลต่าง ๆ และทำให้สมาชิกทุกคนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 9. ขจัดกำแพงจากฝ่ายงานต่าง ๆ ในองค์กรให้มีการทำงานเป็นทีม
 10. ขจัดคำขวัญ การเร่งรัด การกำหนดเป้าหมาย การร้องขอให้ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูง โดยไม่มีการเตรียมกระบวนการที่ใช้ในการทำงานให้ดีขึ้น
 11. ขจัดมาตรฐานงานด้านปริมาณโดยมุ่งคำนึงถึงคุณภาพ
 12. ขจัดอุปสรรคที่มีผลต่อความภาคภูมิใจในการทำงานของบุคลากร
 13. สร้างกิจกรรมที่ทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง
 14. สร้างให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงาน ขยายความสำคัญในการทำงานให้เพื่อนฟัง
- จูรัน (Juran, 1986 cited in Bank, 1992, p. 70) ได้พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรที่เน้นการทำงานเป็นทีม ซึ่งประกอบด้วย 10 ขั้นตอน คือ

1. การสร้างความตระหนักในความต้องการและโอกาสในการปรับปรุงคุณภาพ
2. การกำหนดเป้าหมายให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
3. การกำหนดทีมงานและการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนในการทำงาน
4. การฝึกอบรมบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
5. การดำเนินกิจกรรมที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาในการทำงาน
6. การรายงานผลการปฏิบัติงาน
7. ความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย
8. การนำผลงานไปเผยแพร่
9. การบันทึกผลการปฏิบัติงาน
10. การร่วมมือในการพัฒนาระบบการทำงานในแต่ละปีและพัฒนากระบวนการ

การทำงานเพื่อให้ทุกฝ่ายทำงานด้วยความราบรื่น

ครอสบี (Crosby, 1999) ได้กล่าวถึงโครงการลดความสูญเสียโดยเน้นการทำงานเป็นทีม ซึ่งสนับสนุนแนวคิดของจูนัน และเรียกวิธีการนี้ว่า 14 ขั้นตอน เพื่อคุณภาพของครอสบี ดังนี้ (Bank, 1992, pp. 76-80; Edward Sallis, 1993, pp. 53-57)

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

การสร้างความร่วมมือในการทำงานและทำให้งานมีประสิทธิภาพนั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง มุ่งเน้นที่ความพึงพอใจและความต้องการของผู้ใช้บริการเป็นสำคัญ นอกจากนี้

อิชิกาวา (Ishikawa) ได้ให้หลักการในเรื่องการบริหารคุณภาพทั้งองค์การไว้ดังนี้ (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2540, หน้า 121)

1. เป็นการปฏิบัติทางความคิดในการบริหาร
2. เป็นกิจกรรมกลุ่มซึ่งไม่สามารถทำได้โดยปัจเจกบุคคล
3. เป็นการบริหารด้วยข้อเท็จจริง
4. เป็นการบริหารด้วยการหมุนกงล้อ PDCA
5. เป็นการบริหารที่วางอยู่บนพื้นฐานแห่งมนุษยธรรม
6. เป็นวินัยที่เชื่อมโยงความรู้เข้ากับการปฏิบัติ

หลักการบริหารโดยมุ่งเน้นคุณภาพ มุ่งเน้นระบบการทำงาน โดยความร่วมมือจากสมาชิกในหน่วยงานในการผลิตผลงานที่มีคุณภาพให้เป็นที่ต้องการของลูกค้า วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2540, หน้า 105) ได้รวบรวมแนวคิดของนักวิชาการสรุปว่า หลักการสำคัญของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ ประกอบด้วย 12 ประการ คือ

1. สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า
2. มีจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม
3. ให้การศึกษาและพัฒนาบุคลากรตลอดเวลา
4. ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพ
5. ให้ความสำคัญแก่กระบวนการทำงาน
6. กระบวนการถัดไปคือลูกค้าของเรา
7. บริการด้วยข้อมูลจริง ของจริง ในสถานที่จริง
8. แก้ปัญหาที่สาเหตุ เน้นการป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ
9. ใช้กรรมวิธีการทางสถิติ
10. ใช้กฎ Pareto คือ เรื่องสำคัญมีน้อย เรื่องจิปจายมีเยอะ
11. ดำเนินการบริหารแบบ PDCA
12. สร้างระบบมาตรฐานที่มีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

จะเห็นได้ว่าปรัชญาของการบริหารแบบคุณภาพทั้งองค์การเชื่อในกระบวนการพฤติกรรมของคนที่ทำงานจะถูกกระตุ้นให้ทำงานด้วยด้วยปัจจัย 3 ประการ (วิฑูรย์ ภูริปัญญวานิช, 2539, หน้า 23)

1. Intrinsic Motivation: คนทำงานชอบที่จะเรียนรู้งาน ทำงานที่สำคัญมากขึ้น
2. Task Motivation: คนทำงานได้รับความรู้สึกที่ดีเมื่องานสำเร็จ
3. Social Motivation: คนทำงานชอบที่จะได้รับการยอมรับจากผู้อื่น

ซึ่งเป็นสิ่งที่คาดหวังให้เกิดขึ้นในการบริหารแบบมุ่งเน้นคุณภาพทั้งองค์การ คือ

1. มีผลงานที่สนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น
2. มีความสามารถในการทำงานขององค์การได้รับการพัฒนา
3. บุคลากรขององค์การมีความรู้มากขึ้น และมีความพึงพอใจในงาน

ดังนั้นวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ คือ การปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การดำเนินงานในทุก ๆ ด้านมีคุณภาพ ผลจากการทำงานที่มีคุณภาพจะได้ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า หลักการที่สำคัญของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การสรุปได้ว่า

1. มุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้า
2. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน
3. ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน

โดยสิ่งที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นในการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ คือ

1. มีผลงานที่สนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น
2. ความสามารถขององค์การได้รับการพัฒนา
3. บุคลากรขององค์การมีความรู้มากขึ้น และมีความพึงพอใจในงาน

ในการวิจัยเรื่อง “ การศึกษาภาวะผู้นำกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ” ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์การที่เน้นการทำงานเป็นทีมของจูราน (Juran) ซึ่งประกอบด้วย 10 ขั้นตอน (Juran, 1986, cited in Bank, 1992, p. 70) มาเป็นการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ 8 ด้าน ของโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย คือ

1. การสร้างความตระหนักในความต้องการและโอกาสในการปรับปรุงคุณภาพ
 2. การกำหนดเป้าหมายให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
 3. การกำหนดทีมงานและการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนในการทำงาน
 4. การฝึกอบรมบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
 5. การดำเนินกิจกรรมที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาในการทำงาน
 6. การบันทึก รายงานผลการปฏิบัติงาน และการนำผลงานไปเผยแพร่
 7. ความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย
 8. การร่วมมือในการพัฒนาระบบการทำงานเพื่อให้ทุกฝ่ายทำงานด้วยความราบรื่น
- การสร้าง ความตระหนักในความต้องการและโอกาสในการปรับปรุงคุณภาพ

เมย์นีย์ และเดนซ์เลอร์ (Melnyle & Denzler, 1996, p. 300) กล่าวว่า ความกลัวเป็นอุปสรรคสำคัญของการปรับปรุงคุณภาพ เพราะความกลัวส่งผลให้พนักงานไม่กล้าถามปัญหา

ไม่กล้าบอกจุดอ่อนที่ตนเองไม่รู้ การกลัวความล้มเหลวทำให้คนไม่กล้าทำทหายการกระทำที่เป็นอยู่ ไม่กล้านำเอาเทคนิคใหม่เข้ามาใช้ การขจัดความกลัวนี้ผู้บริหารต้องสร้างสภาพแวดล้อมให้คน กล้าถาม กล้ารายงานปัญหา กล้านำเอาความคิดใหม่ ๆ มาใช้

เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2545, หน้า 25) กล่าวว่า การทำให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพขึ้น ในองค์การต้องสนใจระบบการจัดการ ผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการวัด และประเมินผลงานการให้รางวัล เพราะถ้าไม่มีการวัดและการประเมิน ผลงานที่ถูกต้องก็ไม่สามารถให้รางวัลได้ เมื่อขาดความสามารถในการให้รางวัลก็ไม่สามารถ สร้างแรงจูงใจจึงยากที่จะทำให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพขึ้นในองค์การได้

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2541, หน้า 63) กล่าวว่า กระบวนการปรับปรุงคุณภาพประกอบด้วย การระบุผลผลิต ระบุสินค้า ระบุข้อกำหนด ระบุคุณลักษณะ ระบุขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการ เลือกว่าตัวชี้วัด พิจารณาความสามารถ ผลผลิตสินค้า ประเมินผลสัมฤทธิ์ และทำซ้ำรอบใหม่

วีรพงษ์ ถือประสิทธิ์สกุล (2545, หน้า 240) กล่าวว่า การปรับปรุงเพื่อยกระดับคุณภาพ ของกระบวนการธุรกิจจะต้องมุ่งไปที่การปรับเปลี่ยนแก้ไข หรือพัฒนาองค์ประกอบของกระบวนการ (คน วิธีการ วัสดุดิบ เครื่องจักร) และออกแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้น (กระบวนการหรือวิธีปฏิบัติ) ใหม่ให้ดีขึ้นกว่าเดิม

กองบรรณาธิการ (2541, หน้า 94) กล่าวว่า QC Concept คือ แนวคิดเพื่อให้พนักงาน ยึดถือเป็นแนวทางในการปรับปรุงงาน ซึ่งพนักงานต้องตระหนักอยู่เสมอว่ากระบวนการถัดไป หรือหน่วยงานถัดไปคือลูกค้า แนวคิดนี้เน้นให้เห็นว่าคุณภาพเป็นหน้าที่ของทุกคน โดยพนักงาน ทุกคนมีบทบาทและหน้าที่ในการปรับปรุงงานให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ เพื่อให้ผู้รับงานต่อไป ได้รับความสะดวก ต้องพยายามเอาใจเขามาใส่ใจเรา ศึกษากระบวนการทำงานของผู้อื่น เพื่อนำ ความต้องการของหน่วยงานถัดไปมาพิจารณาปรับปรุงงานของตน นอกจากนี้ควรเปิดเผยปัญหา ซึ่งมีสาเหตุมาจากกระบวนการทำงานของตนและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานถัดไป และพยายาม หาต้นตอของสาเหตุเพื่อขจัดปัญหานั้น ๆ

โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างความตระหนักในความต้องการ และโอกาสในการปรับปรุงคุณภาพโดยระบบบริหารให้ความสำคัญกับระบบการจัดการและ ผลการปฏิบัติงาน โดยจัดให้มีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรอย่างเหมาะสม และเป็นธรรม ประกาศเกียรติคุณให้แก่ครูและบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น สร้างแบบสอบถามเพื่อ รับทราบความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงคุณภาพงาน สร้างสภาพแวดล้อมและ บรรยากาศการทำงานให้ครูและบุคลากรเห็นความสำคัญของการปรับปรุงคุณภาพ กล้ารายงาน ปัญหา กล้านำความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรถามเมื่อมี

ข้อสงสัย (โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ชลบุรี, 2546)

จากเอกสารต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า การสร้างความตระหนักในความต้องการ และโอกาสในการปรับปรุงคุณภาพ หมายถึง การให้ความสำคัญกับระบบการจัดการ โดย การปรับเปลี่ยน แก๊ไข หรือพัฒนาองค์ประกอบของกระบวนการจัดให้มีการวัดและประเมินผล การปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม ประกาศเกียรติคุณให้แก่ครูและบุคลากรที่มีผลงาน ดีเด่น ทำให้สมาชิกเห็นความสำคัญและความจำเป็นของปัญหา มีบทบาทและหน้าที่ในการปรับปรุง งานให้มีคุณภาพ ปลุกฝังให้สมาชิกยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ศึกษากระบวนการทำงานของ ผู้อื่น กล้าเปิดเผยปัญหาซึ่งมีสาเหตุมาจากกระบวนการทำงานของตนและพยายามหาต้นตอของ สาเหตุเพื่อขจัดปัญหา รวมทั้งกล้านำความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน

การกำหนดเป้าหมายให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

เดล, โบอาเดน และลาสเซลส์ (Dale, Boaden & Lascelles, 1994, pp. 10-13) กล่าวว่า การใช้เครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ เป็นการสนับสนุนและพัฒนาระบบการปรับปรุงคุณภาพอย่าง ต่อเนื่อง องค์การต้องเลือกใช้เครื่องมือและเทคนิคให้เหมาะสม ถ้าหากใช้เครื่องมือและเทคนิคไม่ ดีก็ยากที่จะแก้ปัญหาได้ การใช้เครื่องมือและเทคนิคต้องทำให้ใช้ง่ายและให้สอดคล้องกับงานที่ทำ องค์การต้องรู้จักวิเคราะห์แผนการใช้เครื่องมือและเทคนิคที่จะช่วยให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้พนักงานใช้ด้วยความเต็มใจและได้ประโยชน์ ตลอดจนทำให้เกิดความสนใจปรับปรุงคุณภาพ มากขึ้นรวมไปถึงเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงาน นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การจะช่วยให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ไครท์เนอร์ (Kreimer, 1995, p. 112) กล่าวว่า วิธีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยทั่วไป ได้แก่

1. ปรับปรุงสินค้าและบริการ และทำให้คุณภาพของสินค้าและบริการมีความสม่ำเสมอมากขึ้น
2. เร่งวงจรการผลิตสินค้าและบริการให้เร็วขึ้น เพื่อย่นระยะเวลาในการผลิตสินค้าและ บริการให้น้อยลง
3. ทำให้การผลิตสินค้าและบริการมีความยืดหยุ่นมากขึ้น เช่น ปรับเปลี่ยนได้ทัน ความต้องการของลูกค้าและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้เร็วขึ้น
4. ลดค่าใช้จ่ายและทำให้ของเสียมีจำนวนน้อยลง เช่น การตัดชิ้นตอนที่ไม่น่าเป็น ลดของเสียเหลือ การทำงานซ้ำ ตลอดจนตัดกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มออกไป

ซาง และแอนโทนี (Tsang & Antony, 2001, p. 133) กล่าวว่า การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ต้องมีการติดตาม และปรับปรุงผลงานของกระบวนการและพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพราะ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะช่วยขจัดสินค้าบกพร่องลดของเสียและการใช้เวลาลง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545, หน้า 321) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพทั้งองค์กรต้องเป็นกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งครอบคลุมถึงบุคลากร อุปกรณ์ ผู้จำหน่าย ปัจจัยการผลิต วัตถุดิบ และขั้นตอนการผลิตโดยโมเดลสำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง คือ วงจร PDCA ซึ่งประกอบด้วย

1. การวางแผน (Plan) เป็นการเตรียมแผนเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
2. การลงมือปฏิบัติ (Do) เป็นการลงมือปฏิบัติตามแผนเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
3. การตรวจสอบ (Check) เป็นการตรวจสอบว่าได้ดำเนินการตามแผนที่วางไว้หรือไม่อย่างไร
4. การแก้ไขข้อบกพร่อง (Action) จากการตรวจสอบหากการปฏิบัติงานบรรลุผลตามแผนที่วางไว้ก็ดำเนินต่อไป แต่ถ้าพบข้อบกพร่องต้องทำการแก้ไขและวางแผนเพื่อการปรับปรุงใหม่

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2545, หน้า 400) กล่าวว่า การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) องค์กรต้องมีการจัดการวิกฤต (Crisis Management) กล่าวคือ แก้ไขจุดที่เป็นปัญหาให้ดีที่สุด ให้พนักงานมีโอกาสเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานที่มีปัญหาไปสู่วิธีการที่ดีกว่า และสรุปบทเรียนเพื่อไม่ให้ปัญหาเดิมเกิดซ้ำอีก

โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ดำเนินกิจกรรมการกำหนดเป้าหมายให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยระบบจัดให้มีการประชุม ระดมความคิด วางแผนการทำงานร่วมกันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการทำงาน ปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ ตรวจสอบการทำงาน และสรุปข้อบกพร่องจากการทำงานเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเดิมซ้ำอีก นอกจากนี้ระบบบริหารจัดการทำคู่มือและปฏิทินการปฏิบัติงานตลอดปีการศึกษาให้แก่ครูและบุคลากร และดำเนินการติดตามงานที่มอบหมายให้แก่ครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ชลบุรี, 2546, หน้า 235)

จากเอกสารต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า การกำหนดเป้าหมายให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การที่องค์กรกำหนดให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีการวางแผนการทำงานร่วมกันทำงานตามแผนที่วางไว้ มีการตรวจสอบการทำงานและแก้ไขข้อบกพร่องจากการทำงาน มีการวิเคราะห์ เลือกลงมือ และเทคนิคที่ง่ายสอดคล้องกับงานที่ทำ มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรโดยให้สมาชิกในองค์กรมีโอกาสเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานที่เป็นปัญหาไปสู่วิธีการใหม่ที่ดีกว่า และมีการติดตามการทำงานของสมาชิกในองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อลดการใช้เวลา ขจัดปัญหา และข้อบกพร่องที่เกิดจากการทำงาน

การกำหนดทีมงานและการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนในการทำงาน

วูดค็อก (Woodcock, 1989, p. 3) ได้ให้ความหมายของทีมหรือทีมงาน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ต้องการมีการติดต่อสัมพันธ์กันและกันในอันที่จะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ส่งเสริมให้มีการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการหาช่องทางที่จะลดความยุ่งยาก และปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่จะเข้ามาขัดขวางการใช้ความสามารถและทรัพยากรอันมีค่าของทีมงาน

ฮิวส์ (Huse, 1982, p. 199) กล่าวว่า ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่รายงานต่อผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน หรือหมายถึงกลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน หรือหมายถึงกลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีหน้าที่สัมพันธ์กัน และหมายถึงกลุ่มบุคคลที่ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นทางการมาร่วมปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และงานดังกล่าวไม่สามารถทำสำเร็จได้โดยบุคคลเดียว

สมชาย นวรัตน์ (2521, หน้า 777) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นกลุ่มหรือทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่เข้ามาร่วมกันในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

วิวัฒน์ ไรยสกุล (2537, หน้า 12) ได้อธิบายว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กิจกรรมหรือการมุ่งทำงานใด ๆ ก็ตามที่สมาชิกของทีมมีการประสานงานกันอย่างราบรื่นและดำเนินไปในจังหวะเวลา ทั้งนี้โดยที่สมาชิกแต่ละคนในทีมจะต้องรู้อย่างชัดเจน และแสดงบทบาทของตนโดยมีการเคลื่อนไหวที่สอดคล้องสัมพันธ์กันเป็นอย่างดีที่สุด ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวจะเป็นการแสดงให้เห็นลักษณะของการเชื่อมโยงเกี่ยวพันซึ่งกันและกันของการกระทำของกลุ่มอย่างใกล้ชิด

เดือนใจ แวงงาม (2534, หน้า 56) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม หมายถึง คนตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปทำงานร่วมกันหรือเกี่ยวข้องกันเพื่อความสำเร็จของงานอย่างหนึ่ง

ปรีชา คงฤทธิศึกษากร (2536, หน้า 48) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า เป็นการสร้างกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานตามหน้าที่ และความรับผิดชอบเป็นอย่างดี โดยเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน และสมาชิกในกลุ่มนั้นยอมรับบทบาทของตนเพื่อให้สามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

ดรักเกอร์ (Drucker, 1967, p. 26) กล่าวว่า สถาบันนั้นเปรียบเสมือนเสียงเพลงซึ่งไม่ได้เกิดจากเสียงของแต่ละบุคคลเท่านั้น แต่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างเสียงเหล่านั้นมีความสัมพันธ์กลมกลืนกัน ในการทำงานเป็นทีมเช่นเดียวกันผลงานจะสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้ผู้ร่วมงานจะต้องมีการร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานนั้น ๆ

วูดค็อก (Woodcock, 1989, p. 3) ได้ให้ความหมายการทำงานเป็นทีมว่า คือ การที่แต่ละบุคคลมาร่วมกันทำงานเพื่อที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จได้มากกว่าการที่จะทำงานตามลำดับ

บริลล์ (Brill, 1976, p. 2) ได้ให้ความหมายการทำงานเป็นทีมว่า คือ การรวมกลุ่มทำงานของคนซึ่งมีความชำนาญเฉพาะแต่ละบุคคลโดยมีการกำหนดจุดมุ่งหมายร่วมกันมีการติดต่อสื่อสารมีความร่วมมือกันตัดสินใจร่วมกัน และใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ร่วมกันวางแผนทำงานให้สำเร็จ

โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ดำเนินกิจกรรมการกำหนดทีมงานและการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนในการทำงานโดยระบบบริหารแต่งตั้งคณะทีมงานตามความสมัครใจความถนัดและความสามารถของครูและบุคลากร โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ แบ่งแยกหน้าที่อย่างชัดเจน อีกทั้งมอบอำนาจในการตัดสินใจในการทำงานให้กับทีมงาน (โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ชลบุรี, 2546)

จากเอกสารต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า การกำหนดทีมงานและการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนในการทำงาน หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลซึ่งมีความชำนาญเฉพาะในการทำงานที่มีหน้าที่สัมพันธ์กัน มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการทำงานร่วมกัน มาร่วมมือร่วมกันทำงานตามความถนัดและความสมัครใจ โดยกำหนดบทบาท แบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ให้ทีมงานมีการติดต่อสื่อสารกัน ปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบและมีการเคลื่อนไหวที่สอดคล้องสัมพันธ์กัน เพื่อให้งานที่ตนรับผิดชอบนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

การฝึกอบรมบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

การฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรซึ่งมีวิธีการเฉพาะของตน โดยมีนักวิชาการสาขาต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้มากมายต่าง ๆ กัน ดังนี้

บุญโญ ศาสตร (2517, หน้า 442) ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า หมายถึง กระบวนการที่มีระเบียบแบบแผนซึ่งมุ่งหมายที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ และความชำนาญเฉพาะขององค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ

สุเมธ เดียวอิสเรศ (2529, หน้า 157) นิยามไว้ว่าการฝึกอบรม หมายถึง กิจกรรมการเรียนรู้ที่จัดขึ้นเพื่อให้คนเปลี่ยนแปลงการกระทำหรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมเป็นรูปแบบหนึ่งของการศึกษาและการสื่อความหมาย ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ 4 ประการ คือ คน การเรียนรู้ งาน และการปฏิบัติ

เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ (2531, หน้า 1) กล่าวถึงการฝึกอบรมว่าเป็นกิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะอย่างบุคคลเพื่อปรับปรุง เพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ หรือความชำนาญ และทัศนคติอันเหมาะสมจนสามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม และทัศนคติเพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ เพื่อยกมาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงขึ้น และทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในงาน

เริงลักษณ์ โรจนพันธ์ (2529, หน้า 8) ให้คำจำกัดความการฝึกอบรมว่ามีลักษณะดังนี้

1. เป็นกระบวนการ (Process) เป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์การโดยอาศัยการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน มีการวางแผนที่ดี และเป็นการกระทำที่ต่อเนื่องกันไปโดยไม่หยุดยั้ง
2. การกระทำทั้งหมดมุ่งที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม 3 ด้าน คือ

2.1 เพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) เนื่องจากความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของวิทยาการในปัจจุบันก่อให้เกิดความจำเป็นที่ทุกคนต้องขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติมให้ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้บังเกิดประสิทธิผลขึ้น

2.2 เพิ่มพูนทักษะ (Skills) หรือความชำนาญเพื่อบรรเทาการสูญเสียอันเกิดจากการทำงานโดยขาดทักษะและประสบการณ์

2.3 เปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Attitudes) เพื่อให้เกิดความคิดอ่านใหม่ เปลี่ยนแปลงความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัยและเสื่อมสลาย เพื่อให้เกิดทัศนคติใหม่ที่มีประโยชน์ตามความประสงค์ของหน่วยงาน ตลอดจนพัฒนานิสัยหรือพฤติกรรมให้มีการกระทำที่เหมาะสมถูกแบบแผนยิ่งขึ้น

3. เป็นกระบวนการที่จะช่วยเพิ่มพูนความสามารถ (Ability) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ของบุคคลอื่นจะก่อให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) ต่อหน่วยงานเป็นสำคัญ

ธงชัย สันติวงษ์ (2540, หน้า 213) กล่าวถึง การฝึกอบรม (Training) หมายถึง กระบวนการจัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อหาแนวทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติของพนักงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527, หน้า 273) กล่าวถึงการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร เป้าหมายของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรเพื่อแก้ไขการทำงานที่ด้อยประสิทธิภาพ เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงาน เพื่อเตรียมบุคลากรให้พร้อมที่จะรับตำแหน่งให้สูงขึ้นหรือจะได้รับมอบหมายในอนาคต และเพื่อสร้างความเข้าใจของการสื่อสารในคนระดับเดียวกันหรือต่างระดับกันให้เกิดการประสานงานและร่วมมือกันทำงานให้ดีขึ้น

สุรศักดิ์ นานานุกุล (2523, หน้า 180) สรุปว่า การฝึกอบรมเป็นการที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยการเปลี่ยนแปลงท่าทีและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของคน ดังนั้นในการวางแผนโครงการที่จะฝึกอบรมจึงต้องพิจารณาถึงความจำเป็นและความต้องการของการฝึกอบรมด้วย

จูเลียส (Jucius, 1962, p. 102) ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า คือ กระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความสามารถ ทักษะในการทำงาน เปลี่ยนแปลงทัศนคติท่าทีความรู้สึกรู้สึก และเป็นแรงกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานในปัจจุบันให้ประสบความสำเร็จ

และเตรียมตัวบุคลากรให้พร้อมเพื่อรับตำแหน่งหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์กรนั้น ๆ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ดำเนินกิจกรรมการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยระบบบริหารดำเนินแผนงานการฝึกอบรมบุคลากรให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียนมีการกำหนดนโยบายอย่างชัดเจน และต่อเนื่องในการฝึกอบรมครูและบุคลากร กำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ และหลักสูตรการอบรมชัดเจน มีการวัดและประเมินผลการจัดอบรม จัดให้มีการสรุปข้อมูลประวัติครูและบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรม ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูและบุคลากรได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง โดยจัดโปรแกรมการอบรมภายในโรงเรียนเป็นระยะ ๆ โดยให้บุคลากรภายในโรงเรียนที่มีความชำนาญเป็นวิทยากร อีกทั้งเชิญวิทยากรจากภายนอกมาให้ความรู้เป็นระยะ ๆ เพื่อให้คำแนะนำ และติดตามความก้าวหน้าผลจากการนำความรู้ที่ได้การฝึกอบรมไปใช้จริงในการปฏิบัติงาน (โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ชลบุรี, 2546)

จากเอกสารต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า การฝึกอบรมบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน หมายถึง กระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน ซึ่งจัดขึ้นโดยมุ่งที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ หรือความชำนาญ เพื่อแก้ไขการทำงานที่ด้อยประสิทธิภาพ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ทักษะ ความรู้สึก และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงาน และเป็นแรงกระตุ้นให้ผู้เข้าฝึกอบรมปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ เพื่อยกมาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงขึ้น และทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในงาน

การดำเนินกิจกรรมเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาในการทำงาน

ในองค์กรที่มีการประสานงานกันดีในหน่วยงานต่าง ๆ จะทำให้แก้ปัญหาในการทำงานได้ดี โดยมีนักวิชาการและนักบริหารได้อธิบายและให้ความหมายของคำว่าประสานงานดังนี้

แคสท์และโรเซนวิก (Kast & Rosensweig, 1985) กล่าวว่า “ การประสานงาน ” คือ กิจกรรมการประสานงานในลักษณะการบูรณาการเป็นกระบวนการของหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จด้วยความพยายามระหว่างระบบย่อยต่าง ๆ ที่ทำให้องค์กรสำเร็จเรียบร้อย

จุมพล หนิมพานิช (2529, หน้า 286) กล่าวว่า “ การประสานงาน ” คือ การที่บุคคลหรือกลุ่มหรือหน่วยงานมาทำงานร่วมกันโดยมีความสามัคคี เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามเวลาที่กำหนด

ศิริอร ชันธหัตถ์ (2536, หน้า 150) กล่าวว่า “ การประสานงาน ” คือ การจัดให้คนในองค์การทำงานให้สัมพันธ์และสอดคล้องกันโดยจะต้องตระหนักถึงหน้าที่รับผิดชอบวัตถุประสงค์เป้าหมาย และมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์การเป็นหลัก

บุญนาท ศศิฎฐิ (2536, หน้า 36) กล่าวว่า “การประสานงาน” หมายถึง กระบวนการ จัดให้มีการเชื่อมต่อกันของงานและของกิจกรรมที่จะต้องทำให้สำเร็จตามเป้าหมายของผู้ปฏิบัติ หรือขององค์กร การประสานงานเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบโดยผู้ร่วมปฏิบัติงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องให้ความร่วมมือ เพื่อให้งานที่ต้องทำร่วมกันเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ได้ผลตามเป้าหมาย ลดปัญหาข้อขัดแย้ง ตลอดจนขจัดความซ้ำซ้อนและปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจาก การทำงาน

ประพันธ์ สุริหาร (2533, หน้า 15-16) ให้ความหมาย “การประสานงาน” คือ การจัดระเบียบการทำงานเพื่อให้งานส่วนต่าง ๆ เข้ามารวมกันสอดคล้องกัน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำงานซ้อนกัน ขัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำ กัน ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กรนั้น อย่างสมานฉันท์

วิจิตร อาวะกุล (2528, หน้า 269) กล่าวว่า “การประสานงาน” หมายถึง การจัดการ เกี่ยวเนื่องของปัจจัยในการบริหารอันได้แก่ คน (Men) เงิน (Money) วัสดุ (Materials) วิธีการ (Methods) และจิตใจ (Spirit) เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ป้องกันการทำงานซ้ำซ้อน ขัดแย้ง หรือเหลื่อมล้ำกัน เพื่อให้งานได้ดำเนินไปอย่างราบรื่น โดยการจัดให้กลุ่มบุคคลได้ใช้ความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพในลักษณะที่เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีสมานฉันท์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานที่ตั้งไว้

โรงเรียนจุฬาราชวิทยาลัย ดำเนินกิจกรรมเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาในการทำงาน โดยการจัดนิเทศ ส่งผู้ปฏิบัติงานไปอบรมเพื่อให้ครูและบุคลากรมีความรู้สามารถปฏิบัติงานได้ เป็นอย่างดี ในการทำงานแต่ละโครงการจัดให้มีการประชุมเพื่อชี้แจงให้ครู บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้อง ทราบรายละเอียดของงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันและปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกันดำเนินการ ควบคุม กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ (โรงเรียนจุฬาราชวิทยาลัย ชลบุรี, 2546)

จากเอกสารต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า การดำเนินกิจกรรมเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหา ในการทำงาน หมายถึง การจัดระเบียบการทำงาน การจัดการเกี่ยวกับคน เงิน วัสดุ วิธีการ โดย ให้เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายได้ใช้ความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพในการร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่ง ใจเดียวกัน ทำงานให้สัมพันธ์และสอดคล้องกัน โดยตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ วัตถุประสงค์ เป้าหมายและมาตรฐานของการปฏิบัติงานเป็นหลัก เพื่อป้องกันการงานซ้ำซ้อน ลดปัญหา ข้อขัดแย้งและปัญหาจากการทำงานซึ่งจะทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

การบันทึก รายงานผลการปฏิบัติงาน และการนำผลงานไปเผยแพร่

วิฑูรย์ สิมะโชติ (2541, หน้า 70) กล่าวว่า การเก็บรวบรวมข้อมูลควรดำเนินการดังนี้

1. อธิบายวัตถุประสงค์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างชัดเจน
2. จำแนกข้อมูลตามลักษณะต่าง ๆ หรือจัดกลุ่มข้อมูล เพื่อจะอธิบายถึงสาเหตุของปัญหาและสามารถกำหนดวิธีการป้องกันได้อย่างเหมาะสม โดยจำแนกตามสาเหตุ พื้นที่รับผิดชอบ หน่วยงาน บุคคล และเครื่องจักร-อุปกรณ์ เป็นต้น
3. จัดบันทึกประวัติของข้อมูลอย่างชัดเจน เช่น เก็บข้อมูลจากที่ใด เมื่อใด ใครเป็นผู้เก็บ จำนวนที่เก็บ และเก็บรวบรวมด้วยวิธีใด ใช้เครื่องมือใดบ้าง เป็นต้น
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล การแปลผล และการสรุป ควรจะต้องมีแบบฟอร์มหรือรายการตรวจสอบ หรือรูปแบบรายงานที่เป็นมาตรฐานเสมอ

คำรงค์ ทวีแสงสกุลไทย (2540, หน้า 232-233) กล่าวว่า สิ่งที่ต้องควบคุมในการเสนอรายงานคุณภาพแก่ผู้บริหาร คือ

1. ประเมินความพึงพอใจและไม่พอใจของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์ เช่น อัตราการเรียนรู้ อัตราการส่งสินค้าคืน การเพิ่มหรือลดลูกค้าอันเนื่องมาจากคุณภาพ ค่าใช้จ่ายในการบริการลูกค้า ในระหว่างรับประกันและหลังช่วงเวลารับประกัน
2. ประเมินคุณภาพของผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปโดยตรง เช่น ผลของการกำหนดระดับคุณภาพ ข้อมูลทางด้านคุณภาพที่เฉพาะเจาะจงพิเศษ คุณภาพของบริษัทเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
3. ความสูญเสียอันเนื่องมาจากข้อบกพร่อง
4. ค่าใช้จ่ายในการยอมรับ
5. ค่าใช้จ่ายในการป้องกัน
6. ประเมินว่าจะทำอะไรจึงจะทราบคุณภาพของระบบโดยรวม เช่น การสำรวจหรือตรวจสอบคุณภาพ

นอกจากนี้สิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึง คือ การนำเสนอรายงานควรจะเป็นไปในลักษณะที่ใช้เครื่องมือช่วยวิเคราะห์

โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ดำเนินกิจกรรมการบันทึก รายงานผลการปฏิบัติงานและการนำผลงานไปเผยแพร่โดยระบบบริหารพัฒนาและใช้เครื่องมือด้านเทคโนโลยีในการเก็บข้อมูล กำหนดขั้นตอนการจัดเก็บข้อมูลชัดเจน เป็นระเบียบ ไม่ซ้ำซ้อน และรวดเร็วเป็นปัจจุบัน มีกระบวนการตรวจสอบข้อมูลอย่างรัดกุม สม่าเสมอ เป็นระบบ มีแบบฟอร์มมาตรฐานให้ครูและบุคลากรรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ (โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ชลบุรี, 2546)

จากเอกสารต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า การบันทึก รายงานผลการปฏิบัติงาน และการนำผลงานไปเผยแพร่ หมายถึง การมีวัตถุประสงค์และรูปแบบรายงานที่เป็นมาตรฐานในการเก็บรวบรวมข้อมูล และจัดบันทึกประวัติข้อมูลได้อย่างชัดเจน มีการจัดกลุ่มของข้อมูล กำหนดขั้นตอนการจัดเก็บข้อมูลชัดเจน เป็นระบบ ไม่ซ้ำซ้อน รวดเร็ว เป็นปัจจุบัน มีการตรวจสอบข้อมูลเป็นระบบและสม่ำเสมอ ในการเสนอรายงานผลการปฏิบัติงานใช้เครื่องมือด้านเทคโนโลยีช่วยในการวิเคราะห์

ความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย

ความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นลักษณะของการทำงานที่เป็นข้อผูกพันของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชามอบหมายหน้าที่ให้กระทำจนเกิดความพึงพอใจงาน

หวน พันธุพันธ์ (2528, หน้า 134) ได้ให้ความหมายว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง การที่บุคคลรับหน้าที่ใดมาแล้วยินดีรับผิดชอบในสิ่งที่ตนทำผิดพลาด

ธงชัย สันติวงษ์ (2519, หน้า 249) ได้กล่าวว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง ข้อผูกพันของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาอันเนื่องมาจากการได้รับมอบหมายหน้าที่ในการทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง ความรับผิดชอบอาจเป็นลักษณะต่อเนื่องกันไป หรืออาจสิ้นสุดลงด้วยการที่ได้กระทำอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ได้รับมอบหมาย

ประทุม รอดประเสริฐ (2533, หน้า 231) เสนอว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง ลักษณะของผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้น โดยผลงานนั้นจะต้องมีข้อจำกัดผู้ปฏิบัติงานสามารถควบคุมได้

จำนงค์ สมประสงค์ (2520, หน้า 114) ได้กล่าวถึงความรับผิดชอบของหัวหน้างานไว้ 2 ประการ คือ ต้องมีความรับผิดชอบต่อการพัฒนา และการบำรุงรักษาสัมพันธภาพของการทำงานที่ดีกับบุคคลในปกครองให้คงไว้ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และต้องรับผิดชอบต่อการพัฒนา และบำรุงรักษาระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในปกครอง

โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยเมื่อระบบบริหารออกคำสั่งแต่งตั้งให้ครูและบุคลากรรับผิดชอบปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ระบบบริหารดำเนินการประชุมชี้แจง หลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติ ให้ครูและบุคลากรทราบขอบข่ายงาน ทราบบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงาน แจ้งปฏิทินกำหนดระยะเวลาการนัดหมายส่งงาน แจ้งปฏิทินการปฏิบัติงานตลอดปีการศึกษาให้ครู และบุคลากรทราบกำหนดแบบฟอร์มบันทึกการส่งงานให้ครูและบุคลากรเซ็นต์เมื่อส่งงานตามกำหนด (โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ชลบุรี, 2546)

จากเอกสารต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า ความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หมายถึง ลักษณะของการทำงานที่เป็นข้อผูกพันของการที่บุคคลปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความรู้สึกผูกพันในการทำงาน จนเกิดผลสำเร็จเป็นที่พึงพอใจของผู้บังคับบัญชา และยินดีรับผิดชอบในสิ่งที่ตนทำผิดพลาด

การร่วมมือในการพัฒนาระบบการทำงานเพื่อให้ทุกฝ่ายทำงานด้วยความราบรื่น มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม (Participation) ไว้หลากหลาย ดังนี้ โคเฮนและอัฟฮอฟฟ์ (Cohen & Uphoff, 1977, p. 6) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม ในทัศนะของการพัฒนาชนบทว่า การมีส่วนร่วมจะต้องประกอบด้วยการมีส่วนร่วมของประชาชน 4 ประการ ได้แก่

1. การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจว่าจะทำอะไรและทำด้วยวิธีการอย่างไร
2. มีส่วนในการดำเนินโครงการ ตัดสินใจในการให้ทรัพยากรสนับสนุนโครงการ และการร่วมมือกับองค์กรหรือกลุ่มกิจกรรมเฉพาะ
3. มีส่วนในการแบ่งปันผลประโยชน์อันเกิดจากโครงการพัฒนา
4. มีส่วนในการประเมินผลโครงการ

แวง (Whang, 1981, pp. 91-92) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า หมายถึง กระบวนการในการเข้าไปดำเนินงานของบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อจะได้สะท้อนถึงความสนใจของตน หรือเพื่อการสนับสนุนทางด้านกำลังงาน ทรัพยากรต่อสถาบัน / ระบบที่ครอบคลุมการดำเนินชีวิตของเขา

นิรันดร์ จงวุฒิเวศน์ (2527, หน้า 185) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า หมายถึง การเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจและอารมณ์ของบุคคลหนึ่งในสถานการณ์กลุ่ม ซึ่งผลของการเกี่ยวข้องดังกล่าวเป็นเหตุเร้าใจให้กระทำการให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มนั้น กับทั้งทำให้เกิดความรู้สึกร่วมรับผิดชอบกับกลุ่มดังกล่าวด้วย นอกจากความหมายข้างต้นนี้แล้ว นิรันดร์ จงวุฒิเวศน์ ยังได้สรุปความหมายของการมีส่วนร่วมไว้อีกหนึ่งหนึ่งในรูปของสมการดังนี้

การมีส่วนร่วม = ความร่วมมือร่วมใจ + การประสานงาน + ความรับผิดชอบ
(Participation = Co-Operation + Coordination + Responsibility)

ความร่วมมือร่วมใจ หมายถึง ความตั้งใจของบุคคลที่จะมาทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

การประสานงาน หมายถึง ห่วงเวลาและลำดับเหตุการณ์ที่มีประสิทธิภาพในการทำกิจกรรมหรือการงาน

ความรับผิดชอบ หมายถึง ความรู้สึกผูกพันในการทำงานและการทำให้เชื่อถือไว้วางใจ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2537, หน้า 182-184) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่าเป็น

การที่บุคคลหรือคณะบุคคลเข้ามาช่วยเหลือสนับสนุนทำประโยชน์ในเรื่องต่าง ๆ หรือกิจกรรมต่าง ๆ อาจเป็นการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ หรือกระบวนการบริหารประสิทธิภาพขององค์การขึ้นอยู่กับการรวมพลังของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์การนั้นในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมาย วิธีการหนึ่งในการรวมพลังความคิดสติปัญญาก็คือ การให้บุคคลมีส่วนร่วมในองค์การนั้นและบุคคลจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการหรือปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ เป็นผลให้บุคคลนั้นมีความผูกพันต่อกิจกรรมองค์การในที่สุด

ทงสัคคี คุ่มไข่น้ำ (2534, หน้า 76) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชน คือ การที่ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในลักษณะของการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมรับผลประโยชน์ และร่วมติดตามประเมินผล เป็นกระบวนการที่กลุ่มเป้าหมายได้รับโอกาส และใช้โอกาสที่ได้รับแสดงออกซึ่งความรู้สึกรู้สึกนึกคิด แก้ไขปัญหาความต้องการของตน โดยการช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอกน้อยที่สุด

พาร์รี (Parry, 1972, pp. 3-16) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า หมายถึง การกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งโดยการเข้าไปเกี่ยวข้องหรือมีส่วนร่วมในการดำเนินการกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง

อาร์นสไตน์ (Arnstein, 1969, pp. 219-224) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า การมีส่วนร่วมที่มีคุณภาพนั้นผู้เข้าไปมีส่วนร่วมจะต้องมีอำนาจ และการควบคุมอย่างแท้จริงในอันที่จะกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งให้บังเกิดผลขึ้นมา มิใช่เพียงแค่เข้าไปมีส่วนร่วมเฉย ๆ โดยมีได้ อะไรเป็นการตอบแทนความเหน็ดเหนื่อยเช่นนั้น หรือกล่าวอย่างสั้น ๆ ได้ว่า การมีส่วนร่วมก็คือ การมีอำนาจและการควบคุมกิจกรรมนั่นเอง

โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ดำเนินกิจกรรมการร่วมมือในการพัฒนาระบบการทำงานเพื่อให้ทุกฝ่ายทำงานด้วยความราบรื่นโดยการประสานความร่วมมือระหว่างครู บุคลากร และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงาน การจัดทำแผนงาน / โครงการต่าง ๆ ร่วมกัน ผู้บริหารให้กำลังใจ เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายซักถามข้อสงสัย ชี้แจง แสดงความคิดเห็นเมื่อมีข้อเสนอแนะต่าง ๆ (โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ชลบุรี, 2546)

จากเอกสารต่าง ๆ ที่จากความหมายของนักวิชาการหลายท่านที่ได้กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่าการร่วมมือในการพัฒนาระบบการทำงานเพื่อให้ทุกฝ่ายทำงานด้วยความราบรื่น หมายถึง กระบวนการในการเข้าไปดำเนินงานของบุคคลหรือกลุ่มในการสนับสนุนทางด้านกำลังงาน ทรัพยากร การร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมรับผลประโยชน์ และร่วมติดตามประเมินผล ซึ่งผู้เข้าไปมีส่วนร่วมต้องมีอำนาจ มีการควบคุมกิจกรรม และมีความผูกพันต่อกิจกรรม

การบริหารคุณภาพทั้งองค์การ ในวงการทางการศึกษา

ในปัจจุบันทั้งภาครัฐและภาคเอกชนของหลาย ๆ ประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย ได้นำแนวคิดการบริหารคุณภาพทั้งองค์การมาใช้เพื่อปรับปรุงวิธีการบริหารงาน และประสบความสำเร็จเป็นอย่างมากโดยเฉพาะในวงการทางธุรกิจ และได้ขยายออกไปสู่องค์กรประเภทอื่น ๆ รวมทั้งองค์การทางการศึกษาคด้วย โดยหลักในการประยุกต์ใช้มีดังนี้

แซลลิส (Sallis, 1993, pp. 131-135) ได้อธิบายถึงระบบคุณภาพที่จะนำมาใช้ในระบบการรับรองคุณภาพทางการศึกษาว่าประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้ 1) การพัฒนาองค์การหรือการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ 2) นโยบายคุณภาพ 3) อำนาจทางการบริหาร 4) การจัดองค์การคุณภาพ 5) การตลาดและการเข้าถึงชุมชน 6) การรับเป็นสมาชิก 7) การแนะนำหน่วยงาน 8) การใช้หลักสูตร 9) การปัจฉินิเทศ 10) การออกแบบหลักสูตร 11) การบริหารหลักสูตร 12) การบริหารบุคลากร 13) การให้ความเสมอภาค 14) การติดตามและประเมินผล 15) การบริหารจัดการ 16) การพิจารณาที่ตั้งของสถาบัน

หลักการสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ด้านคุณภาพเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน (Sallis, 1993, p. 125) คือ 1) ภาระงานที่ชัดเจนและเด่นชัด 2) เน้นผู้ให้บริการอย่างชัดเจน 3) กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อให้บรรลุงานนั้น 4) ยุทธศาสตร์ที่กำหนดต้องส่งเสริมผู้เรียนทั้งในและนอกสถาบัน 5) เสริมแรงบุคลากรโดยการสร้างทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ 6) การประเมินประสิทธิผลของสถาบันโดยการตรวจสอบการบริการนักเรียนกับเป้าหมาย

จรวพร ธรณินทร์ (2539, หน้า 11-12) เสนอว่า การนำการบริหารคุณภาพทั้งองค์การมาใช้ทางการศึกษามีหลักดำเนินการดังนี้

1. ให้ปรับปรุงบทบาทภารกิจและโครงสร้างใหม่ มีรายละเอียดดังนี้
 - 1.1 มีวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน
 - 1.2 ภารกิจที่หมดความจำเป็นต้องยกเลิก
 - 1.3 มีโอกาสจ้างเหมาให้ผู้อื่น ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการภารกิจบางอย่าง
 - 1.4 มีโครงสร้างที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีมมากกว่าการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น
 - 1.5 แต่ละหน่วยงานมีขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน
 - 1.6 มีหน่วยงานภายในที่ใช้โครงสร้างหลากหลายเหมาะสมกับภารกิจในแต่ละด้าน
2. ให้ปรับปรุงระบบงาน/ วิธีทำงานใหม่ มีรายละเอียดดังนี้
 - 2.1 มีขั้นตอนการทำงานที่สั้นไม่ซ้ำซ้อน
 - 2.2 มีวิธีการทำงานที่ยืดเป้าหมายมากกว่ากระบวนการ
 - 2.3 มีระบบการทำงานที่ใช้ผู้ปฏิบัติงานน้อยแต่ได้ผลงานที่รวดเร็วมีประสิทธิภาพ

- 2.4 มีระบบความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ชัดเจน
- 2.5 ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการปฏิบัติงานในระดับที่เหมาะสม
- 2.6 มีวิธีการทำงานที่ทันสมัย มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานมากขึ้น
3. ให้ปรับปรุงกฎระเบียบใหม่ มีรายละเอียดดังนี้
 - 3.1 มีข้อเสนอยกเลิกกฎระเบียบ หลักการ ที่ล้าสมัยที่ไม่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน
 - 3.2 มีข้อเสนอปรับปรุงระเบียบข้อบังคับที่เข้มงวดให้มีลักษณะผ่อนคลายเป้าหมายข้อเท็จจริงเป็นหลัก
 - 3.3 ผู้บริหารมีอำนาจในการวินิจฉัย ตัดสินใจปรับใช้ระเบียบข้อบังคับบางประการให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริง
4. ให้ปรับปรุงระบบการเงิน มีรายละเอียดดังนี้
 - 4.1 มีข้อเสนอปรับปรุงระเบียบวิธีการควบคุมรายจ่ายที่คล่องตัวสอดคล้องกับข้อเท็จจริง และความต้องการ
 - 4.2 ผู้บริหารสามารถบริหารและเกลี่ยระบบการเงินได้ตามความจำเป็น
 - 4.3 ขอบเขตความรับผิดชอบของผู้บริหารในด้านการบริหาร การเงิน ให้สอดคล้องกับการบริหารด้านกำลังคนและการบริหาร การใช้วัสดุอุปกรณ์อื่น ๆ
5. ให้ปรับปรุงทรัพยากรบุคคล มีรายละเอียดดังนี้
 - 5.1 มีการกำหนดกรอบอัตรากำลังคนของบุคลากรทั้งจำนวน ระดับ และสายที่เหมาะสมกับแผนงาน โครงการ ลักษณะงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ และคุณภาพงาน
 - 5.2 มีความก้าวหน้าชัดเจน และดึงดูดใจบุคลากร
 - 5.3 มีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและทักษะเหมาะสมกับบทบาท การกิจ และมีเจตคติที่ดีต่อโรงเรียน
 - 5.4 ผู้บริหารสามารถแต่งตั้งโยกย้าย และขยายกำลังคนได้อย่างเหมาะสมตามความจำเป็น
6. ให้ปรับปรุงการวางแผนและติดตามประเมินผล มีรายละเอียดดังนี้
 - 6.1 มีแผนยุทธศาสตร์หรือทิศทางที่เหมาะสม
 - 6.2 มีระบบการติดตามประเมินผลปฏิบัติงานของโรงเรียน
 - 6.3 มีระบบการติดตามตรวจสอบอัตราค่าจ้าง และการใช้ตำแหน่งครู บุคลากร
 - 6.4 มีระบบการติดตามตรวจสอบการบริหารการเงิน

การตัดสินใจของโรงเรียนที่จะเริ่มนำปรัชญาวัฒนธรรมการทำงานแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การมาใช้นั้นยากยิ่ง ปัจจุบันยังไม่มีสูตรสำเร็จในการเริ่มงานการบริหารคุณภาพทั้งองค์การแต่มีขั้นตอนที่น่าสนใจ ดังนี้ (Sallis, 1993, pp. 126-131) 1) ผู้นำระดับสูงต้องสร้างภาวะผู้นำและความผูกพันต่อคุณภาพงาน ซึ่งเป็นกฎเหล็กของคุณภาพ 2) ความยินดีของลูกจ้างซึ่งหมายถึง นักเรียน ครู ผู้ปกครอง ตลาดแรงงาน เป็นวัตถุประสงค์ของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ 3) กำหนดผู้มีบทบาทสูงสุดในการดำเนินงานหรือผู้สนับสนุนงานตามกิจกรรม 4) จัดตั้งกลุ่มฟื้นฟูซึ่งเป็นตัวแทนของบุคลากรและผู้บริหาร มีหน้าที่ปฏิบัติและสนับสนุนกระบวนการปรับปรุงคุณภาพ 5) จัดตั้งผู้ประสานงานคุณภาพ 6) จัดประชุมผู้บริหารเพื่อประเมินความก้าวหน้า 7) วิเคราะห์และแก้ไขปัญหาสถานการณ์ปัจจุบัน 8) ใช้รูปแบบการพัฒนาจากหลาย ๆ แห่งมาประยุกต์ใช้ 9) จัดที่ปรึกษาจากภายนอกสถาบันมาช่วยดำเนินการ 10) ฝึกอบรมบุคลากรเพื่อสร้างความตระหนักและให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องคุณภาพ 11) เผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับเรื่องคุณภาพ 12) ตรวจวัดค่าใช้จ่ายเรื่องคุณภาพ 13) พัฒนาเครื่องมือและเทคนิคด้านคุณภาพโดยทีมงาน 14) มีการประเมินงานเป็นระยะ

จากข้อเสนอแนะของนักวิชาการและการศึกษาดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าประเด็นหลักในการดำเนินงานนำการบริหารคุณภาพทั้งองค์การมาใช้ในการศึกษายังคงเหมือนกับการใช้การบริหารคุณภาพทั้งองค์การในทางธุรกิจ ความแตกต่างที่มีและเห็นได้ชัดเจน คือ ความหมายของลูกจ้างเท่านั้น ซึ่งลูกจ้างทางการศึกษานั้นแซลลิส (Sallis, 1993, pp. 31-33) อธิบายไว้ว่า ลูกจ้างทางการศึกษามี 2 ประเภท คือ ลูกจ้างภายใน ได้แก่ ครู ตลอดจนบุคลากรทางการศึกษาอื่น ๆ และลูกจ้างภายนอก ซึ่งแบ่งออกเป็นกลุ่มย่อยได้อีก 3 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 เป็นลูกจ้างปฐมภูมิ หมายถึง ผู้เรียน

ระดับที่ 2 เป็นลูกจ้างทุติยภูมิ หมายถึง บิดา มารดา หรือผู้ปกครองนักเรียน ตลอดจนรัฐบาล หรือนายจ้างที่จ่ายเงินเพื่อการศึกษา

ระดับที่ 3 เป็นลูกจ้างตติยภูมิ หมายถึง ตลาดแรงงาน รัฐบาลกลาง หรือสังคมที่ได้รับผลกระทบจากการจัด

แซลลิส (Sallis, 1993, p. 64) กล่าวว่า การนำแนวคิดและหลักการของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารงานจะประสบความสำเร็จได้เป็นผลมาจากภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยผู้นำหรือผู้บริหารในองค์การการบริหารคุณภาพทั้งองค์การต้องมีคุณสมบัติดังนี้ (Sallis, 1993, p. 88) คือ 1) มีวิสัยทัศน์ด้านคุณภาพของหน่วยงานของตน 2) โปร่งใสต่อกระบวนการปรับปรุงคุณภาพ 3) พูดยุทธเรื่องคุณภาพกับผู้ร่วมงานเสมอ 4) มีความมั่นใจว่านโยบายขององค์การคือการตอบสนองความต้องการ 5) ให้โอกาสผู้ให้บริการได้แสดงความคิดเห็น 6) เป็นผู้นำ

บุคลากรในการพัฒนา 7) ระมัดระวังการดำเนินบุคลากรเมื่อมีปัญหาที่ยังสรุปไม่ชัดเจน 8) นำนวัตกรรมมาใช้ในองค์กร 9) เชื่อมั่นว่าโครงสร้างขององค์กรชัดเจนและมีการกำหนดความรับผิดชอบและมอบหมายอำนาจควบคู่กันไป 10) ขจัดกำแพงขององค์กรและกำแพงทางวัฒนธรรมของบุคลากร 11) สร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ 12) พัฒนากลไกในการสร้างและประเมินความสำเร็จ

ในองค์กรที่เริ่มนำการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรมาใช้ดำเนินการบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของผู้นำที่ต้องดำเนินการ คือ แซลลิส (Sallis, 1992, p. 238) 1) มีวิสัยทัศน์ 2) ใกล้ชิดกับนักเรียน 3) ผูกพันกับการปรับปรุงคุณภาพ 4) สื่อสารเสนอเทศที่ดี 5) กำหนดนโยบายและการปฏิบัติที่ให้ความสำคัญกับผู้บริการ 6) วางแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน 7) เปิดช่องว่างให้ผู้รับบริการแสดงความคิดเห็น 8) ระวังการดำเนิน 9) ผูกพันบุคลากร 10) นำนวัตกรรมมาใช้ในโรงเรียน 11) สนับสนุนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 12) มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ 13) ลดอุปสรรคต่างๆ ในองค์กร 14) สร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ 15) พัฒนากลไกในการประเมิน 16) พัฒนาระบบและกระบวนการคุณภาพในโรงเรียน

จากบทบาทของผู้นำทางการศึกษาควรมีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรสู่การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ซึ่งแซลลิส (Sallis, 1993, p. 64) เสนอแนวทางว่า ผู้นำทางการศึกษาสามารถพัฒนาแนวทางมาตรฐานอุตสาหกรรม BS 5740 / ISO 9000 มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา คือ

1. การสร้างความผูกพันกับการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
2. ระบบการทำงานที่มีคุณภาพ
3. สัญญาที่ให้ไว้กับผู้ให้บริการภายในและภายนอกองค์กร
4. ควบคุมงานเอกสาร
5. นโยบายและวิธีการรับนักเรียนนักศึกษา
6. บริการที่จัดให้กับนักเรียน นักศึกษา รวมทั้งสวัสดิการ การแนะแนว การสอนเสริม และการสอนต่อเนื่อง
7. การจัดทำรายการความก้าวหน้าของนักเรียน นักศึกษา
8. การพัฒนาหลักสูตร การออกแบบใช้หลักสูตร ยุทธศาสตร์การจัดการเรียนการสอน
9. การประเมินและการสอบวัดผล
10. ความสอดคล้องกันของการประเมินหรือการสอบวัดผล
11. รายการประเมินกระบวนการบริหาร และรายงานผลการศึกษานักเรียนนักศึกษา
12. การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการและระบบของการแสดงการสูญเสียของการผลิต
13. ปฏิบัติการในการแก้ปัญหานักเรียนที่ไม่ประสบความสำเร็จในการเรียน ระบบ

การรับคำร้องเรียน และการขอความช่วยเหลือของนักเรียน

14. สิ่งอำนวยความสะดวกด้านบริการ สภาพแวดล้อมและบริการอื่นๆ ที่จัดให้นักเรียน นักศึกษา

15. รายงานเกี่ยวกับคุณภาพ

16. จัดกระบวนการเรียนการสอนได้ตรงกับความต้องการของผู้เรียน

17. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร

18. วิธีการทบทวนการนำเสนอและการประเมินผลการดำเนินงาน

ปีเตอร์และออสติน (Peter & Austin, 1986, pp. 393-414 citing in Sallis, 1992, pp. 87-88)

กล่าวว่า สิ่งที่ตัดสินภาวะความเป็นผู้นำทางการศึกษาที่สำคัญ คือ การกำหนดแนวทางพัฒนา นโยบายคุณภาพเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษาของผู้นำทางการศึกษาจะประกอบ ๆ ไปด้วย ปัจจัย 6 ประการ คือ

1. การเผยแพร่งานพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ หมายถึง ผู้บริหาร ต้องเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ผลงานที่แสดงถึงการพัฒนา และคุณภาพของงานในโรงเรียนให้ครู บุคลากร นักเรียน และผู้ปกครองทราบอย่างกว้างขวาง

2. การบริหารโดยการพูดคุยเรื่องคุณภาพกับผู้ร่วมงาน หมายถึง ผู้บริหารการพูดคุย เรื่องการปรับปรุงคุณภาพงานของโรงเรียนทุกครั้งที่มีการเดินทางไปนิเทศงานในจุดต่าง ๆ

3. ให้ความใกล้ชิดกับนักเรียนและชุมชน หมายถึง ผู้บริหาร โรงเรียนสร้างความสัมพันธ์ อันดีกับผู้ให้บริการซึ่งได้แก่ บุคลากรทุกคน นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสถานประกอบการ ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ บริการอย่างแท้จริง

4. ใช้นวัตกรรมที่ทันสมัย หมายถึง ผู้บริหาร โรงเรียนนำนวัตกรรมทางการศึกษาใหม่ ๆ และทันสมัยมาให้กับบุคลากรของโรงเรียนใช้ในการดำเนินงาน มีการเตรียมการป้องกันและแก้ไข ข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากการใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ เสมอ

5. สร้างความผูกพันต่อสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารต้องจัดกิจกรรมเพื่อให้นักเรียน ผู้ปกครอง ครู ตลอดจนบุคลากรในส่วนต่าง ๆ ของโรงเรียนมีความรู้สึกว่าคุณทุกคนอยู่ในครอบครัว เดียวกันมีความผูกพันต่อสถานศึกษา

6. สร้างทีมงานและพัฒนาบุคลากร หมายถึง ผู้บริหารต้องจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยร่วมมือกันทำงานเป็นทีม

บทบาทสำคัญของผู้บริหารการศึกษาในการพัฒนาคุณภาพขององค์กร คือ การเสริมแรง ครูให้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างสูงสุดในการปรับปรุงคุณภาพการเรียนของนักเรียน สเป่นบัว

(Spanbauer, 1992, p. 15 cited in Sallis, 1992, pp. 89-90) ผู้ซึ่งทดลองใช้การบริหารคุณภาพทั้งองค์การในวิทยาลัยอาชีวศึกษาหลายแห่งในสหรัฐอเมริกา เสนอแนะว่า ในการนำวัฒนธรรมคุณภาพไปใช้ในสถานศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน คือ การเสริมแรงครูในกระบวนการเรียนการสอนให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีความรับผิดชอบต่อนักเรียนมากขึ้น ครูมีสิทธิ์ดำเนินการด้วยตนเองเกือบทุก ๆ เรื่องนอกจากจากนี้ยังนำแนวคิดนี้ไปผสมผสานกับภาวะผู้นำร่วมกับการสร้างความผูกพันของครูต่อโรงเรียน ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน รวมทั้งความกระตือรือร้นต่อการอุทิศตนเพื่อการปรับปรุงคุณภาพและสร้างวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานและตรวจสอบผลการดำเนินงานของทุกกิจกรรมด้วย

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ

ในการศึกษาความสัมพันธ์ภาวะผู้นำกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์การนั้นเป็นผลมาจากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัญหา และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ ซึ่งจากงานวิจัยของลองเกนเน็คเกอร์และสแกสเซอร์โรในปี ค.ศ. 1996 พบว่า ปัญหาของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การที่สำคัญ คือ การขาดความสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง Longennecker & Seazzero (1996, p. 123 อ้างถึงใน เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545, หน้า 396-397) นอกจากนี้ วิล, วิลเลียม และดัล (Wield, Williams, & Dale, 2001, p. 329) ได้ศึกษาเปรียบเทียบการปรับปรุงคุณภาพตามแนวทาง ISO 9000 กับการปรับปรุงคุณภาพตามแนวทางระบบรางวัลคุณภาพเมื่อปี ค.ศ. 1998 พบว่า ปัจจัยที่มีผลสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การคือความสามารถของทีมผู้บริหาร ซึ่งขึ้นอยู่กับความรู้ความเข้าใจต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ เพราะผู้บริหารต้องเข้าใจหลักการและเป้าหมายการปรับปรุงคุณภาพก่อนจึงจะสามารถวางแผนกลยุทธ์ จัดลำดับความสำคัญ กระจายกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ทำการควบคุมและวัดผลได้ แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ เพราะปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการบริหารงานต่าง ๆ คือ ผู้นำ หน่วยงานใดที่มีผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถรอบด้าน หน่วยงานนั้นย่อมประสบความสำเร็จ (ซารี มณีศรี, 2542, หน้า 135) ดังคำกล่าวของ แซลลิส (Sallis, 1993, p. 64) ที่ว่าการนำแนวคิดและหลักการของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การไปใช้ในการปรับปรุงการบริหารงานจะประสบความสำเร็จได้เป็นผลมาจากภาวะผู้นำของผู้บริหารสอดคล้องกับคำกล่าวของ สเติร์ม (Sterm, 1991) ที่ว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์การเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

เนื่องจากการบริหารคุณภาพทั้งองค์การเป็นระบบการบริหารงานที่เน้นคุณภาพทุกด้าน และทุกกิจกรรมขององค์การ โดยผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนกิจกรรมเหล่านั้น

การปรับปรุงคุณภาพถือว่าเป็นหน้าที่ของทุกคนที่จะต้องให้ความร่วมมือและร่วมรับผิดชอบเป็นระบบ การปรับปรุงงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มตั้งแต่การทำให้ถูกต้องตั้งแต่แรก เพื่อลดความจำเป็นในการตรวจสอบ หรือป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น และเป็นระบบการทำงาน เพื่อสนองความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าเป็นสำคัญ (สมศักดิ์ คลประสิทธิ์, 2539, หน้า 57) ในการนำระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพนั้นต้องมีการสร้างวัฒนธรรม องค์การที่จะช่วยให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องและให้ทุกคนมีส่วนร่วม โดยองค์การ ต้องมีกลยุทธ์ที่ชัดเจน และต้องได้รับการสนับสนุนอย่างมากจากผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับนิยาม ที่ว่าการบริหารคุณภาพทั้งองค์การเป็นการมุ่งไปที่การปฏิบัติในระยะยาวและเป็นกระบวนการ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทั้งองค์การในการสร้างรากฐานของการให้บริการแก่ลูกค้าที่ดีขึ้น โดย การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและเป็นการปฏิบัติจากบนลงล่าง (De Cenzo & Robbins, 1996, p. 41) จะเห็นได้ว่าภารกิจ และภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารคุณภาพ ทั้งองค์การ (Dale, 1994, p. 10) ดังคำกล่าวที่ว่า องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จใน การบริหารคุณภาพทั้งองค์การ คือ ผู้บริหารระดับสูงสุดและพนักงาน ทุกระดับจะต้องมีความผูกพัน ต่อการบริหารคุณภาพร่วมกัน เสมือนหนึ่งว่าทุกคนในองค์การมี ส่วนร่วมในการผลักดันการบริหาร คุณภาพให้ประสบความสำเร็จ (ปิยะชาติ จันทวงศ์ไพศาล, 2538, หน้า 45) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของลาสซโล (Laszlo, 1998, p. 282) ที่วิเคราะห์ว่าปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการทำให้การบริหาร คุณภาพทั้งองค์การประสบความสำเร็จ คือ ความผูกพัน และการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารระดับสูง เพราะผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ และจัดลำดับความสำคัญของการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกที่จะทำให้เกิดความสำเร็จและ เป็นงานที่สำคัญที่สุดของผู้บริหาร และจากงาน วิจัยของลาสเซลเลสและเดล (Lascelles & Dale, 1994, pp. 316-318) พบว่า ปัญหาการบริหารคุณภาพ ทั้งองค์การที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การขาดความผูกพันจากผู้บริหารระดับกลาง เนื่องจากผู้บริหาร ระดับสูงสร้างแรงกระตุ้นและแรงจูงใจไม่พอ ซึ่งส่งผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมของ พนักงานในระดับล่างถัดไป นอกจากนี้งานวิจัยของเดล ในปี ค.ศ. 1991 พบว่า ปัญหาเริ่มต้นใหม่ ๆ ของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ คือ ผู้บริหารระดับสูงขาดความผูกพันและขาดวิสัยทัศน์ ส่วนปัญหาที่ทำให้การบริหารคุณภาพทั้งองค์การไปไม่รอดในระหว่างที่ดำเนินการ ได้แก่ แรงกดดัน หรือข้อจำกัดจากเวลา วัฒนธรรมองค์การและผู้บริหารระดับสูงขาดความผูกพัน จะเห็นได้ว่าความ ผูกพัน และความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงเป็นส่วนประกอบสำคัญของการบริหารคุณภาพ ทั้งองค์การ เพราะถ้าปราศจากความผูกพันของผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับอื่น ๆ แล้วการบริหารคุณภาพทั้งองค์การจะเกิดขึ้นไม่ได้หรือหากเกิดก็ไม่ยั่งยืน เพราะผู้บริหารระดับสูง

จะต้องมีความรับผิดชอบในการกำหนดทิศทาง และใช้ความเป็นผู้นำผลักดันให้เกิดระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การขึ้นในหน่วยงาน (Dale, Boaden & Lascelles, 1194, p. 10)

จากงานวิจัยที่เสนอมาแสดงภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญและส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ ดังจะเห็นได้จากงานวิจัยของฮวง (Haung, 1994) ซึ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมการบริหารแบบมุ่งคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาในมลรัฐโอไฮโอ สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่าผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์กับผู้นำแบบกิจสัมพันธ์มีสหสัมพันธ์ระดับสูงระหว่างระยะเวลาการนำการบริหารแบบมุ่งเน้น คุณภาพทั้งองค์การไปใช้ในองค์การกับภาวะผู้นำการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและการบริหารคุณภาพทั้งองค์การนั้นยังไม่มีผู้ศึกษากันมากนัก ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ได้แก่

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของศึกษาธิการจังหวัดกับประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยเสริมประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเพิ่มจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และตัวทำนายประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดโดยรวมที่ดี ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสมมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเป็นบวก

ธนิตา ฉิมวงษ์ (2539, หน้า 103) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ และโรงพยาบาลในภาคตะวันออก สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พยาบาลประจำการ จำนวน 931 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับสูงมาก ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่างมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วันชัย นพรัตน์ (2540) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติในเขตการศึกษา 12 พบว่า

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่อยู่ในระดับมาก ส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็กอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานทั้งมากและน้อยอยู่ในระดับปานกลาง

2. หัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ที่อยู่ในโรงเรียนต่างขนาดรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา 12 ตามการรับรู้ของหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางอยู่ในระดับมาก ส่วนประสิทธิภาพของโรงเรียนขนาดเล็กอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยอยู่ในระดับมาก และผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากอยู่ในระดับปานกลาง

4. หัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ที่อยู่ในโรงเรียนต่างขนาดรับรู้ประสิทธิผลของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ต่างกันรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

5. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา 12 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียนและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์

6. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนด้านความมีปารมี (x_1) ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม (x_2) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (x_3) และด้านการคลอใจ (x_4) เป็นตัวพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา 12 โดยมีอำนาจการพยากรณ์เท่ากับ 29.59 เปอร์เซ็นต์ ดังสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{Y} = 2.281612 + 0.279860 (X_1) + 0.067984 (X_3) + 0.116899 (X_4) - 0.123464 (X_2)$$

สำหรับงานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ ได้แก่

สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2539) ได้ทำการศึกษาเรื่องการนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งเน้นคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ผลการวิจัยปรากฏว่า

รูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งเน้นคุณภาพทั้งองค์กรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ประกอบด้วย 3 ส่วน ที่สำคัญคือ

ส่วนที่ 1 แนวคิดและหลักการ ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของระบบ หลักการของระบบ ลักษณะพื้นฐานการบริหารแบบมุ่งเน้นคุณภาพทั้งองค์กร และองค์ประกอบขององค์การ

ส่วนที่ 2 โครงสร้างระบบงาน ประกอบด้วยโครงสร้างการบริหารงาน บทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหาร คณะกรรมการบริหารงาน คณะทำงานระบบการบริหารแบบมุ่งเน้นคุณภาพทั้งองค์กร และกลุ่มกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ

ส่วนที่ 3 ขั้นตอนการทำงานมี 4 ระยะ ประกอบด้วย ระยะการเตรียมการดำเนินงาน การดำเนินงานตามแผน การตรวจประเมินผลการปฏิบัติงาน และสรุปผลการดำเนินงาน

วิเชียร พันธุ์เครือบุตร (2542) ทำการศึกษาเรื่องพฤติกรรมการบริหารแบบมุ่งเน้นคุณภาพทั้งองค์กรกับวัฒนธรรมโรงเรียนของโรงเรียนเทคโนโลยีทีพีไอ ผลการศึกษาพบว่า

1. พฤติกรรมการบริหารแบบมุ่งเน้นคุณภาพทั้งองค์กรของโรงเรียนทีพีไออยู่ในระดับปานกลาง
2. พฤติกรรมการบริหารแบบมุ่งเน้นคุณภาพทั้งองค์กรจำแนกตามประเภทงานที่ปฏิบัติแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
3. วัฒนธรรมโรงเรียนของโรงเรียนเทคโนโลยีทีพีไอ อยู่ในระดับปานกลาง
4. วัฒนธรรมโรงเรียนจำแนกตามประเภทงานที่ปฏิบัติแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
5. พฤติกรรมการบริหารแบบมุ่งเน้นคุณภาพทั้งองค์กรมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมโรงเรียนของโรงเรียนเทคโนโลยีทีพีไออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$)

งานวิจัยต่างประเทศ

งานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ได้แก่ แครอล (Carrol, 1994) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารงานและปัญหาอุปสรรคในการใช้การบริหารแบบมุ่งเน้นคุณภาพทั้งองค์กรในสถาบันอุดมศึกษา กลุ่มตัวอย่างได้แก่ คณบดีและรองคณบดีที่นำการบริหารแบบมุ่งเน้นคุณภาพทั้งองค์กรไปใช้ในการบริหารงาน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าและคำถามปลายเปิด ผลการวิจัยสรุปปัญหาได้ว่า แรงกดดันจากภายนอกสถาบันทำให้ต้องเริ่มพัฒนาคุณภาพงาน อุปสรรคสำคัญ คือ คณาจารย์ไม่เข้าใจการบริหารแบบมุ่งเน้นคุณภาพทั้งองค์กรคืออะไรและมีปฏิกิริยาต่อต้าน ผู้บริหารระดับสูงยังไม่ให้ความสนใจอย่างจริงจัง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารยังไม่สนับสนุนการบริหารแบบมุ่งเน้นคุณภาพทั้งองค์กร คณะวิชาที่เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรตั้งแต่ดำเนินการบริหารแบบมุ่งเน้น

คุณภาพทั้งองค์การมาใช้มีน้อย การดำเนินงานตามปรัชญาการบริหารแบบมุ่งเน้นคุณภาพทั้งองค์การพบว่า ได้จัดกิจกรรมหลายอย่างเพื่อพัฒนาคุณภาพ และมีความต้องการทรัพยากรเพิ่มเติม รวมทั้งต้องการมีการจัดการฝึกอบรมบุคลากร

คาร์ (Carr, 1994) ได้ทำการวิจัยกรณีศึกษาเรื่องการนำการบริหารแบบมุ่งเน้นคุณภาพทั้งองค์การไปใช้ใน Memorial Student Center ในมหาวิทยาลัยเท็กซัส ผลกระทบต่อโครงสร้างองค์การ เป็นการวิจัยแบบ Naturalistic Methodology โดยใช้ทีมบริหารแบบมุ่งเน้นคุณภาพทั้งองค์การที่ประกอบด้วยนิสิต 4 คน อาจารย์ 4 คน ศึกษาปัญหาที่เกิดจากการจัดโครงสร้างองค์การเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ปัญหา คือ แผนภูมิแกงปลาและแผนภูมิแสดงการกระจายรวมทั้งการใช้การสัมภาษณ์ระยะเวลาทดลอง 9 เดือน ผลการวิจัยพบว่า

1. ทีมการบริหารแบบมุ่งเน้นคุณภาพทั้งองค์การทำให้เกิดการปรับปรุงงานในองค์การนี้
2. การมีบทบาทร่วมของนักเรียนทำให้นักเรียนได้เรียนรู้และพัฒนาได้ในระดับมาก
3. ทีมงานได้ช่วยให้เกิดประโยชน์ต่อการปรับปรุงองค์การหลายด้าน คือ ช่างชั้น

การบังคับบัญชา การบริหารตามรูปแบบ จารีตการปฏิบัติงานและ

4. บทบาทของทีมงานได้แสดงให้เห็นว่า สามารถนำการบริหารแบบมุ่งเน้นคุณภาพทั้งองค์การมาใช้ได้หลากหลายวิธี

สเปนบัว (Spanbauer, 1992, p. 15 cited in Sallis, 1992, pp. 89-90) ทดลองใช้การบริหารคุณภาพทั้งองค์การในวิทยาลัยอาชีวศึกษาหลายแห่งในสหรัฐอเมริกา เสนอแนะว่าในการนำวัฒนธรรมคุณภาพไปใช้ในสถานศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน คือ การเสริมแรงครูในกระบวนการเรียนการสอน ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีความรับผิดชอบต่อนักเรียนมากขึ้น ครูมีสิทธิ์ดำเนินการด้วยตนเองเกือบทุก ๆ เรื่อง นอกจากจากนี้ยังนำแนวคิดนี้ไปผสมผสานกับภาวะผู้นำร่วมกับการสร้างความผูกพันของครูต่อโรงเรียน ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน รวมทั้งความกระตือรือร้นต่อการอุทิศตนเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ และสร้างวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานและตรวจสอบผลการดำเนินงานของทุกกิจกรรมด้วย

ไบรอัน (Bryant, 1995) ได้ศึกษาวิจัยกรณีตัวอย่างบทบาทผู้นำสถานศึกษา 7 ด้าน คือ

- 1) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ 2) การมีส่วนร่วมของบุคลากร 3) การกำหนดภาระงาน
- 4) การวัดและประเมินผลกระบวนการบริหาร 5) การใช้ภาวะผู้นำ 6) การสื่อความหมาย และ
- 7) ความผูกพันต่อการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่นำระบบการบริหารแบบมุ่งเน้นคุณภาพทั้งองค์การไปใช้จำนวน 16 คน กำหนดระเบียบวิธีวิจัยเป็นวิจัย

เชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีภาวะผู้นำที่สนองต่อการปรับปรุงคุณภาพทั้ง 7 ประการ คือ 1) มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน 2) ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงการเรียนการสอน 3) พัฒนาภาวะผู้นำกับบุคลากร 4) วางแผนยุทธศาสตร์ปรับปรุงหลักสูตร 5) ให้ความสำคัญต่อการเรียนของนักเรียนมากขึ้น 6) ให้ความสำคัญกับผู้ปกครองและชุมชนมากขึ้น และ 7) เปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพจากผู้บริหารแบบเดิมมาเป็นผู้บริหารการศึกษาตามปรัชญาการบริหารแบบมุ่งเน้นคุณภาพทั้งองค์การ คือ 1) พบและสนองความต้องการของผู้รับบริการ 2) กิจกรรมทุกอย่างที่ทำได้มีคุณภาพดี 3) เสริมพลังบุคลากรทุกระดับชั้นในองค์การ 4) ร่วมแก้ปัญหาการศึกษากับคณะกรรมการนักเรียน 5) ตัดสินใจโดยสารสนเทศที่ชัดเจน และ 6) ยอมรับปรัชญาการบริหารแบบยั่งยืน

ชิเพนโกรเวอร์ (Shipengrover, 1994) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมุ่งเน้นคุณภาพทั้งองค์การกับการปรับปรุงโรงเรียนที่ได้รับรางวัล New York State Excelsior Award ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามแบบสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์เอกสารเทียบกับเกณฑ์การให้รางวัลผลการวิจัยพบว่า ความเชื่อในปรัชญา การปรับปรุงคุณภาพแบบการบริหารแบบมุ่งเน้นคุณภาพทั้งองค์การปรากฏเกณฑ์การให้รางวัล ได้แก่ การวางแผนยุทธศาสตร์ การใช้ภาวะผู้นำในการปรับปรุงคุณภาพ การเสริมแรงบุคลากร และการให้ความสนใจกับผู้รับบริการ กำหนดกิจกรรมสำคัญไว้ 6 กิจกรรม คือ ยอมรับกิจกรรมที่นักเรียนจัดขึ้น คุณภาพงานที่จัดกระทำอุปสรรคในการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการปรัชญาในการบริหารงานใช้วิธีการทางสถิติประเมินคุณภาพและเก็บรวบรวมข้อมูลทรัพยากรที่ใช้

วิล, วิลเลียม และดาล (Wield, Williams & Dale, 2001, p. 329) ได้ศึกษาเปรียบเทียบการปรับปรุงคุณภาพตามแนวทาง ISO 9000 กับ การปรับปรุงคุณภาพตามแนวทางระบบรางวัลคุณภาพ เมื่อปี ค.ศ. 1998 พบว่า ปัจจัยที่มีผลสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ คือ

1. คุณภาพทางอารมณ์ของผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ความผูกพันต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ
2. ความสามารถของทีมผู้บริหาร ซึ่งขึ้นอยู่กับความรู้ความเข้าใจต่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ
3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นเรื่องความรู้ ความเข้าใจ การบริหารคุณภาพทั้งองค์การของพนักงาน ความสัมพันธ์และความร่วมมือกันระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร
4. โครงสร้างพื้นฐานของระบบ

ลาซซโล (Laszlo, 1998, pp. 282-286) วิจัยพบว่า ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้การบริหารคุณภาพทั้งองค์การประสบความสำเร็จมี 3 ปัจจัย คือ ความผูกพันและการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง วัฒนธรรมและต้นทุน โดยความผูกพันแบ่งเป็น 3 ด้าน คือ

1. ความผูกพันจากผู้บริหารระดับสูง โดยผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ และจัดลำดับความสำคัญของการบรรลุเป้าหมาย
2. ความผูกพันเกี่ยวกับทรัพยากร โดยผู้บริหารต้องจัดหาทรัพยากรและเวลาให้เพียงพอ มีการวางแผนการดำเนินการเป็นขั้นตอนและมีการติดตามงาน
3. ความผูกพันเกี่ยวกับเวลาการบริหาร โดยผู้บริหารต้องอนุมัติ สนับสนุนให้เริ่มต้นการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ และต้องเข้าไปร่วมปฏิบัติด้วย