

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัย “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน: กรณีศึกษา โรงเรียนขนาดเล็กดีเด่น” ครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปรากฏการณ์วิทยา โดยศึกษาจากวิธีการหรือกระบวนการปฏิบัติที่ดีเลิศ (Best Practice) ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาจนได้รับการยอมรับจากกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุมชน และสังคมทั่วไป ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ใช้เทคนิคการวิจัยเชิงปรากฏการณ์วิทยา โดยศึกษาจากผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติจริงของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งผู้วิจัยกำหนดสาระสำคัญประกอบการวิจัย ดังนี้

1. แนวทางการดำเนินงาน โครงการยกระดับคุณภาพ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

2. บทบาทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. มาตรฐานการศึกษาของชาติ

4. การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

5. การประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม (พ.ศ. 2554 - 2558)

6. เกณฑ์การประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน

7. ภาวะผู้นำ (Leadership)

8. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

9. ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Change Theories)

10. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

10.1 เทคนิคที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

10.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

10.2.1 แบบสอบถาม (Questionnaire)

10.2.2 แบบสังเกต (Observation)

10.2.3 แบบสัมภาษณ์ (Interview)

10.2.4 แบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In - depth Interview)

10.3 การวิจัยเชิงปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology Research)

11. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

11.1 งานวิจัยในประเทศ

11.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวทางการดำเนินงานโครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่าในระบบใด ๆ ก็ตาม ผลผลิตของระบบจะมีคุณภาพหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยและกระบวนการผลิตเป็นสำคัญ ระบบการศึกษาก็เช่นเดียวกัน เด็กในวัยเรียนจะได้เข้าเรียนทุกคนและเรียนอย่างมีคุณภาพได้นั้น ปัจจัยที่เป็นตัวป้อนจะต้องมีพอเพียง/ มีคุณภาพ กระบวนการเรียนการสอนและการบริหารจัดการจะต้องมีประสิทธิภาพสูง ไม่เช่นนั้นแล้วก็จะพบว่า มีเด็กส่วนหนึ่งที่ตกหล่นไม่ได้เข้าเรียนและอีกส่วนหนึ่งที่เข้าเรียนก็ไม่มีคุณภาพ ทั้งนี้ ก็เพราะโรงเรียนดังกล่าวเหล่านั้น มีปัจจัยที่เป็นตัวป้อนไม่เพียงพอ/ ไม่มีคุณภาพ และ/ หรือกระบวนการไม่มีประสิทธิภาพหรือประสิทธิภาพต่ำ ซึ่งนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจุดหมายปลายทางที่ต้องการให้เด็กในวัยเรียนทุกคนมีโอกาสเข้ารับการศึกษามีคุณภาพใกล้เคียงกัน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีภารกิจหลัก คือ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตร ปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีโรงเรียนในสังกัด 32,879 แห่ง โรงเรียนดังกล่าวนี้ เป็นโรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 120 คน ลงมา 10,877 แห่ง และในจำนวนนี้เป็นโรงเรียนที่มีขนาดเล็กมาก กล่าวคือมีนักเรียนตั้งแต่ 60 คน ลงมา ถึง 1,766 แห่ง ซึ่งโรงเรียนขนาดเล็กดังกล่าวเหล่านี้ ส่วนใหญ่มีปัญหาสำคัญ คือ

1. นักเรียนจากโรงเรียนขนาดเล็กมีคุณภาพค่อนข้างต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนกับโรงเรียนขนาดอื่น ๆ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะโรงเรียนขาดความพร้อมทางปัจจัย เช่น มีครูไม่ครบชั้นเรียน ขาดแคลนสื่อการเรียนการสอนและวัสดุอุปกรณ์ โดยเฉพาะสื่อเทคโนโลยีที่มีราคาแพง ทั้งนี้ เนื่องจากเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณส่วนใหญ่ใช้จำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์ในการจัดสรร

2. โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ กล่าวคือ มีการลงทุนค่อนข้างสูง เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่กว่า เช่น อัตราครู: นักเรียน ซึ่งตามมาตรฐานต้อง 1: 25 แต่สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก อัตราส่วนครู: นักเรียน เท่ากับ 1: 8 - 11 เท่านั้น

จากเหตุผลและความจำเป็นอย่างยิ่งดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยความเห็นชอบของกระทรวงศึกษาธิการ จึงได้จัดทำโครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียน

ขนาดเล็กขึ้น โดยมุ่งหวังที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าวให้หมดสิ้นไป ในการจัดทำโครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ขออนุมัติเปลี่ยนแปลงงบประมาณ จำนวน 168 ล้านบาท และคณะรัฐมนตรีได้เห็นชอบในคราวประชุมเมื่อวันที่ 27 เมษายน พ.ศ. 2547 ให้ใช้งบประมาณอีก จำนวน 537 ล้านบาทเศษ รวมทั้งสิ้น 705 ล้านบาท โดยมีนโยบายในการดำเนินงานตามกิจกรรมต่าง ๆ คือ การประชาสัมพันธ์ การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ การจัดหาหนังสือเรียน/แบบฝึกหัด การจัดทำหน่วยคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ การจัดหาหนังสือห้องสมุด สื่อการเรียนการสอน การแก้ปัญหาการขาดแคลนครู การพัฒนาครู การนิเทศติดตามผล การซ่อมแซมอาคารเรียน และการบริหารจัดการโครงการ ทั้งนี้ ก็เพื่อต้องการให้ชุมชนเกิดความตระหนักว่าจะต้องร่วมแรงร่วมใจกันพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อบุตรหลานของตนเองในการที่จะได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ (สารสนเทศศูนย์พัฒนาองค์ความรู้ทางการศึกษา, 2553)

การปรับปรุงประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก

การปรับปรุงประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อแก้ไขปัญหาคูไม่ครบชั้นเรียน
2. เพื่อจัดประสบการณ์การเรียนรู้ครั้งเดียวในการสอนหลายชั้น
3. เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างเป็นธรรมชาติ เกิดทักษะชีวิต แลผู้เรียนสามารถสร้าง

องค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง

เมื่อ โรงเรียนขนาดเล็กได้รับการปรับปรุงประสิทธิภาพแล้ว ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. นักเรียนมีคุณภาพดีขึ้น คือ ครูมีความใกล้ชิดกับนักเรียน สามารถมองเห็นความแตกต่างระหว่างผู้เรียน และแก้ปัญหาเป็นรายกรณี (Case Study) ได้ เมื่อโรงเรียนดำเนินการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพตลอดเวลา ส่งผลให้คุณภาพนักเรียนดีขึ้น
2. ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เนื่องจากชุมชนไม่ต้องการให้มีการยุบเลิกโรงเรียน หรือนำนักเรียนไปเรียนรวมกันกับโรงเรียนอื่น เพราะโรงเรียนเป็นองค์กรสำคัญหน่วยหนึ่งของชุมชน ดังนั้น ชุมชนจะได้ยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการดูแลรักษาพัฒนาโรงเรียน การเป็นองค์ความรู้ให้โรงเรียน (ด้านภูมิปัญญาท้องถิ่น) ตลอดจนการสนับสนุนด้านปัจจัยต่าง ๆ

3. ครูได้รับการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน กระบวนการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ คือ กระบวนการพัฒนาหลักสูตรอันเป็นภารกิจสำคัญของทุกโรงเรียน รวมทั้ง เป็นหัวใจสำคัญในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ตามปรัชญาการจัดการศึกษา ปัจจุบัน ดังนั้น การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการจึงเท่ากับเป็นการพัฒนาศักยภาพการทำงาน อันเป็นภารกิจสำคัญของงานการปฏิบัติการสอนของครูและการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนด้วย

4. ลดค่าใช้จ่ายในการลงทุนของรัฐในการจัดการศึกษา การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ รัฐไม่จำเป็นต้องลงทุนด้านค่าใช้จ่ายในการเพิ่มครูให้ครบชั้นในโรงเรียนขนาดเล็ก ไม่ต้องเพิ่มค่าใช้จ่ายในด้านพาหนะเดินทางของนักเรียน ค่าประกันชีวิตหรืออุบัติเหตุในการเดินทางของนักเรียน หรือการจัดหาพาหนะ รวมทั้ง ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ

เงื่อนไขความสำเร็จ

1. การพัฒนาศักยภาพครู การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ จะเกิดขึ้นได้ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของครู ในเรื่องการบูรณาการเนื้อหาวิชาให้สอดคล้องกับช่วงชั้นของโรงเรียน ซึ่งสำคัญอยู่ที่ครูจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องของหลักสูตรอย่างแท้จริง โดยการศึกษาและนำมาวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การบูรณาการในหน่วยการเรียนรู้แต่ละหน่วย

2. การลดงานธุรการของโรงเรียนลง เพื่อให้ครูได้ทุ่มเทให้กับการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานที่รับผิดชอบควรหาทางลดภาระงานด้านธุรการของโรงเรียนลง โดยการสนับสนุนอัตราบุคลากรด้านธุรการให้แก่โรงเรียน หรืออาจพิจารณาสนับสนุนงบประมาณค่าตอบแทนเพื่อให้โรงเรียนสามารถจัดหาบุคลากรในท้องถิ่นมาช่วยดำเนินการในด้านนี้

3. การจัดแนวทางการเรียนรู้ที่สำคัญ เพื่อให้การจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนเป็นไปอย่างสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ หลังจากจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการแล้ว โรงเรียนควรมีแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่สำคัญดังต่อไปนี้

3.1 การใช้สื่อเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมต่าง ๆ ช่วยในการจัดการเรียนการสอน เช่น การใช้สิ่งแวดล้อมเป็นสื่อการเรียนรู้ การจัดการระบบคอมพิวเตอร์ และการผลิตโปรแกรมช่วยการเรียนรู้ (CAI)

3.2 การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น และองค์ความรู้ในท้องถิ่น

3.3 การเป็นเครือข่าย และการจัดการเรียนรู้ร่วมกับ โรงเรียนอื่น เพื่อเป็นการเสริมประสบการณ์ให้กับผู้เรียนให้มีความสมบูรณ์ เช่น การจัดสหวิทยาการเรียนรู้คอมพิวเตอร์การใช้ห้องปฏิบัติการทางภาษา (Sound Lab) หรือห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ การเข้าค่ายทางวิชาการร่วมกับโรงเรียนอื่น ๆ และหมายความร่วมมือการแข่งขันกีฬา หรือการแข่งขันทางวิชาการต่าง ๆ ด้วย

การดำเนินการตามกฎหมายของโรงเรียนขนาดเล็ก

การดำเนินการในการพัฒนาประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็กที่ไม่สามารถแก้ไขโดยวิธีการอื่นได้ เนื่องจากข้อจำกัดต่าง ๆ มีความจำเป็นต้องดำเนินการรวมและเลิกสั้มโรงเรียนให้ดำเนินการตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการรวมและการเลิกสั้มโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2524 ซึ่งการ “เลิกสั้มโรงเรียน” มีเกณฑ์พิจารณาดังนี้ โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนต่ำกว่า 20 คน ให้ “เลิกสั้ม” ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการรวม และการเลิกสั้มโรงเรียน

ประถมศึกษา พ.ศ. 2524 ข้อ 4 “คณะกรรมการการศึกษาจังหวัดอาจพิจารณาเลิกล้มโรงเรียนประถมศึกษาตามหลักเกณฑ์ข้อใดข้อหนึ่ง” ดังต่อไปนี้

1. โรงเรียนใดมีจำนวนนักเรียนลดลงด้วยสาเหตุใด ๆ ก็ตาม จนมีนักเรียนรวมกันไม่ถึง 20 คน

2. ทางราชการหมดความจำเป็นที่จะใช้สถานที่ของโรงเรียนประถมศึกษาโรงเรียนใด และเห็นสมควรจะใช้สถานที่นั้นเพื่อประโยชน์อย่างอื่นในทางราชการ (สารสนเทศศูนย์พัฒนาองค์ความรู้ทางการศึกษา, 2553)

จากการศึกษาแนวทางการดำเนินงาน โครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการขับเคลื่อนนโยบายตามแนวทางการดำเนินงานโครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กให้บังเกิดประสิทธิภพนั้น ต้องมีผู้นำ (ผู้บริหารโรงเรียน) การเปลี่ยนแปลง ที่มีพฤติกรรมในการอำนวยความสะดวก (Facilitator) ประสานงาน และสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ใน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านบริหารงานบุคคล 2) ด้านบริหารงานวิชาการ 3) ด้านบริหารงานงบประมาณ และ 4) ด้านบริหารงานทั่วไป ให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

บทบาทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีบทบาทสำคัญในการสร้างเยาวชนให้มีคุณภาพ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 สถานศึกษามีบทบาทหลักเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของท้องถิ่น และเป็นหน่วยนำสังคมของชุมชน โดยอาศัยกรอบนโยบายที่กำหนดในระดับชาติเป็นแนวทางในด้านการจัดการทรัพยากร สถานศึกษามีบทบาทและหน้าที่สำรวจและจัดข้อมูลทรัพยากรเพื่อการศึกษาในเขตพื้นที่บริการของสถานศึกษา เพื่อประชาสัมพันธ์ให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรของสถานศึกษาร่วมมือกันใช้ทรัพยากรในชุมชนให้เกิดประโยชน์ต่อกระบวนการเรียนการสอนของสถานศึกษา ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพร่วมกับบุคคลและหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ดำเนินการเชิญเกียรติบุคคลและหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่สนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อการศึกษา ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของสถานศึกษาทุกด้าน ซึ่งครอบคลุมถึงการประสานความร่วมมือกับบุคคล ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงาน สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น และสถานศึกษาในการใช้ทรัพยากร (กระทรวงศึกษาธิการ, 2549 ก)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 57 กำหนดให้หน่วยงานทางการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นในชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยนำประสบการณ์ ความรู้ ความชำนาญ และภูมิปัญญาท้องถิ่นของบุคคล องค์กร หน่วยงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษา และยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา และปรัชญา เวสารัตน์ (2545) ได้กล่าวถึงบทบาทของบุคคล องค์กร ชุมชน และสถาบันทางสังคม ในการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยมีส่วนร่วมตัดสินใจร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมจัดทำหลักสูตร ร่วมในบรรยากาศการเรียนการสอน และร่วมสนับสนุนกิจการ ศึกษา จากผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิของคณะศึกษานิเทศก์กลุ่มวิจัยและประเมินคุณภาพการศึกษา กรมสามัญศึกษา (2540) ในการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับแนวทางในการจัดการศึกษา ต้องเข้าไปร่วมกับชุมชนเพื่อกระตุ้น ส่งเสริม ชักจูง ผลักดัน และบริการชุมชน ควรให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง นโยบายและเป้าหมาย โดยให้โรงเรียนเป็นเครือข่ายของการเรียนรู้ โดยสมบูรณ์ การมีส่วนร่วมเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษา ชุมชนจะเข้ามามีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการ โรงเรียน การมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ พิจารณาจากการร่วมเป็นวิทยากรเป็นเครือข่ายแหล่งวิทยากรท้องถิ่น เพื่อให้เกิดจิตสำนึก ในการร่วมกันคิด ช่วยกันทำ เกิดความสำนึกในการจัดสรรทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ที่อยู่ในชุมชน และการมีส่วนร่วมในภาพรวมของการจัดการศึกษาของชุมชนจะช่วยให้การดำเนินงานของโรงเรียนสอดคล้องกับความต้องการและความเหมาะสมของชุมชน

สุพัตร์ พิบูลย์ (ม.ป.ป.) กล่าวว่า สถานศึกษาทุกแห่งต้องเน้นการสร้างเยาวชนที่มีความสมดุล ต้องเป็นคนเก่ง คนดี สมรรถภาพร่างกายดี มีทักษะในเรื่องต่าง ๆ และมีความสามารถในการจัดการกับปัญหาใด ๆ ซึ่งพบว่าในปัจจุบันรัฐได้กำหนดมาตรฐานเด็กไทยให้มีคุณสมบัติสำคัญ ๆ หลายประการ อาทิ มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์มีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ มีวิสัยทัศน์ มีนิสัยรักการอ่าน การค้นคว้า หรือใฝ่รู้ใฝ่เรียนมีทักษะการจัดการสามารถทำงานเป็นทีม มีสุขภาพกาย สุขภาพจิต และสุนิสาที่ยึดมั่นสุจริตภาพด้านดนตรี กีฬา และศิลปะ มีความรู้ ทักษะตามที่หลักสูตรพึงประสงค์ เป็นต้นนอกจากนี้ สถานศึกษาจะต้องมีบทบาท ร่วมในการจัดระเบียบสังคม ซึ่งมีแนวปฏิบัติดังนี้

1. สถานศึกษาจะต้องกำหนดคุณลักษณะของผู้เรียนให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น

หากสถานศึกษากำหนดคุณลักษณะของเยาวชนที่เป็นรูปธรรมพร้อมผลักดันหรือส่งเสริมให้เกิดคุณลักษณะต่าง ๆ อย่างจริงจัง ชุมชน จะเป็นแหล่งที่นำอยู่ในชั่วพริบตา อีกทั้ง เยาวชนจะเกิดคุณลักษณะอื่น ๆ ตามมา เช่น ความเสียสละเพื่อส่วนรวม และมีทักษะการจัดการ

2. สถานศึกษาจะต้องเป็นแกนนำในการชี้ทิศทางการพัฒนาหรือแก้ปัญหาให้แก่ชุมชน การปฏิบัติการพัฒนาใด ๆ จะต้องดำเนินการผ่านกลุ่มเยาวชนหรือนักเรียน นอกจากจะเป็น การพัฒนาชุมชนแล้ว ยังเป็นการปลูกฝังคุณลักษณะหลายประการในตัวผู้เรียนไปพร้อม ๆ กัน

3. สถานศึกษาจะต้องร่วมเป็นแกนนำในการพัฒนาชุมชนในรัศมีที่เป็นที่ตั้ง ของสถานศึกษา โดยร่วมกับชุมชนอย่างจริงจังในการพัฒนาบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของชุมชน ทั้งนี้ อาจปฏิบัติกิจกรรมผ่านทางชุมชนที่มีอยู่ในโรงเรียน และเน้นให้นักเรียนมีบทบาทหลัก ในการร่วมวางแผนพัฒนา ถ้านักเรียนมองเห็นแนวทางการพัฒนาชุมชนที่เป็นรูปธรรม ก็สามารถ นำประสบการณ์ไปประยุกต์ใช้ในชุมชนที่อยู่อาศัยของตนเองได้ในอนาคต โรงเรียนก็เป็นที่รักใคร่ เป็นที่พอใจของชุมชนที่เป็นที่ตั้งของ โรงเรียนเป็น โรงเรียนของชุมชนอย่างแท้จริง

4. สถานศึกษาจะต้องเน้นการสร้างเครือข่ายผู้ปกครอง เครือข่ายแกนนำชุมชน เพื่อให้ เครือข่ายต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนหรือสังคมอย่างจริงจัง โดยมีสถานศึกษาเป็น ศูนย์กลางขององค์ความรู้ และเป็นศูนย์กลางของการประสานงานเพื่อการพัฒนาอีกแห่งหนึ่งของชุมชน

สรุปได้ว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีบทบาทสำคัญในการชี้นำสังคม เป็นแกนนำ ในการพัฒนาชุมชน แก้ปัญหาให้กับชุมชน และมีบทบาทหลักในการบริการทางการศึกษา ที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น นอกจากนี้ สถานศึกษายังมีบทบาทร่วมในการจัดระเบียบ สังคมอีกด้วย

มาตรฐานการศึกษาของชาติ

อุดมการณ์และหลักการในการจัดการศึกษาของชาติ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และนโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาลที่ได้แถลงต่อรัฐสภา ต่างมีอุดมการณ์และหลักการ การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งความรู้ และเพื่อให้คนไทยทั้งปวง ได้รับโอกาสเท่าเทียมกันทางการศึกษา พัฒนาค้นได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต อันเป็นเงื่อนไข ไปสู่ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ที่พึงประสงค์

อุดมการณ์สำคัญของการจัดการศึกษา คือ การจัดให้มีการศึกษาตลอดชีวิตและการสร้าง สังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

การศึกษาที่สร้างคุณภาพชีวิตและสังคมบูรณาการอย่างสมดุลระหว่างปัญญาธรรม คุณธรรม และวัฒนธรรม เป็นการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อคนไทยทั้งปวง มุ่งสร้างพื้นฐานที่ดีในวัยเด็ก ปลูกฝังความเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมตั้งแต่วัยการศึกษขั้นพื้นฐาน และพัฒนาความรู้ ความสามารถเพื่อการทำงานที่มีคุณภาพ โดยให้สังคมทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

ได้ตรงตามความต้องการของผู้เรียน และสามารถตรวจสอบได้อย่างมั่นใจว่า การศึกษาเป็นกระบวนการของการพัฒนาชีวิตและสังคมเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน สามารถพึ่งตนเองและพึ่งกันเองได้ และสามารถแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ

เพื่อให้เป็นไปตามอุดมการณ์และหลักการในการจัดการศึกษาดังกล่าว จึงได้กำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้ไว้ 3 มาตรฐาน และ 11 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2551)

มาตรฐานที่ 1 คุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์ ทั้งในฐานะพลเมืองและพลโลก

เป้าหมายของการจัดการศึกษาอยู่ที่พัฒนาคนไทยทุกคนให้เป็น “คนเก่ง คนดี และมีความสุข” โดยมีการพัฒนาที่เหมาะสมกับช่วงวัย พัฒนาคอนตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ ตรงตามความต้องการ ทั้งในด้านสุขภาพร่างกายและจิตใจ สติปัญญา ความรู้และทักษะ คุณธรรม และจิตสำนึกที่พึงประสงค์ และอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข มีตัวบ่งชี้ที่บ่งบอกถึงคุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์ 5 ตัวบ่งชี้ คือ

1. กำลังกาย กำลังใจที่สมบูรณ์
2. ความรู้และทักษะที่จำเป็นและเพียงพอในการดำรงชีวิตและการพัฒนาสังคม
3. ทักษะการเรียนรู้และการปรับตัว
4. ทักษะทางสังคม
5. คุณธรรม จิตสาธารณะ และจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและพลโลก

มาตรฐานที่ 2 แนวการจัดการศึกษา

การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้เรียนเห็นแบบอย่างที่ดี ได้ฝึกการคิด ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรงที่หลากหลายตรงตามความต้องการ และมีความสุขในการเรียนรู้ ครู ณาจารย์รู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคล เตรียมการสอนและใช้สื่อที่ผสมผสานความรู้สากลกับภูมิปัญญาไทย จัดบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ จัดหาและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย และพัฒนาความคิดของผู้เรียนอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์

ความสำเร็จของการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญขึ้นอยู่กับ

1. ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ ครู ณาจารย์ ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และสมาชิกชุมชน และ
2. ปัจจัยด้านการบริหาร ได้แก่ หลักการบริหารจัดการ และหลักธรรมาภิบาล มีตัวบ่งชี้ที่บ่งบอกถึงคุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์ 3 ตัวบ่งชี้ คือ

2.1 การจัดหลักสูตรการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ

2.2 มีการพัฒนาผู้บริหาร ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ และมีคุณภาพ

2.3 มีการบริหารจัดการที่ใช้สถานศึกษาเป็นฐาน

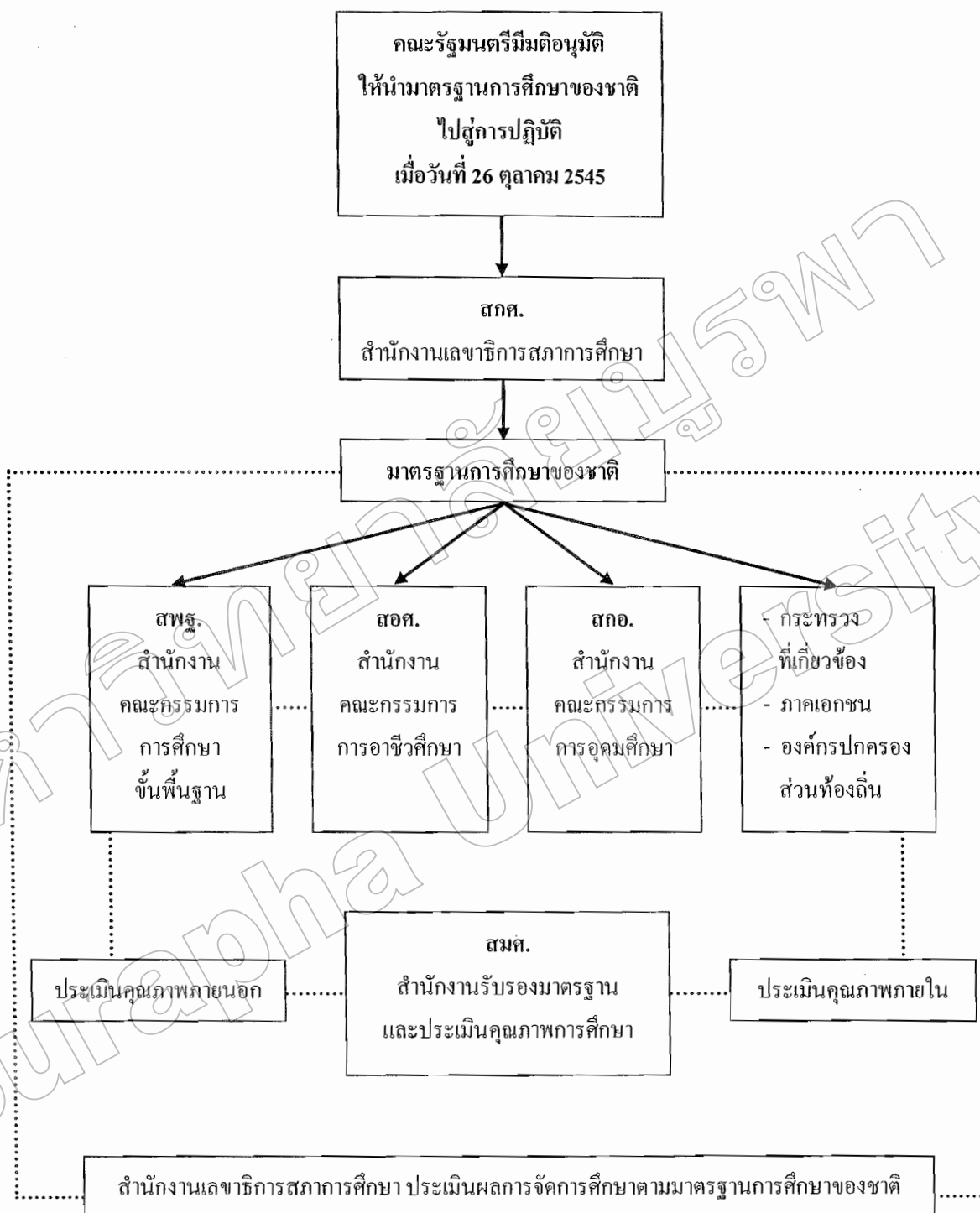
มาตรฐานที่ 3 แนวทางการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้/ สังคมแห่งความรู้

การเรียนรู้ ความรู้ นวัตกรรม สื่อ และเทคโนโลยี เป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาสู่สังคมแห่งความรู้ การส่งเสริมและสร้างกลไกเพื่อให้คนไทยทุกคนมีโอกาสและทางเลือกที่จะเข้าถึงปัจจัย และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตด้วยรูปแบบและวิธีการที่หลากหลาย โดยการได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วนของสังคม จะนำมาซึ่งการพัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพ และขีดความสามารถของคนไทยในการพัฒนาประเทศ รวมทั้ง การเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ มีตัวบ่งชี้ที่บ่งบอกถึงคุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์ 3 ตัวบ่งชี้ คือ

1. การบริการวิชาการและสร้างความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับชุมชนให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้/ สังคมแห่งความรู้

2. การศึกษาวิจัย สร้างเสริม สนับสนุนแหล่งการเรียนรู้ และกลไกการเรียนรู้

3. การสร้างและการจัดการความรู้ในทุกระดับทุกมิติของสังคม



ภาพที่ 2 กรอบมติอนุมัติให้นำมาตรฐานการศึกษาของชาติไปสู่การปฏิบัติเมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2545
ที่มา: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2551

การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

ทำไมต้องการประกันคุณภาพการศึกษา

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2544 - 2549) ประกาศวิสัยทัศน์ การพัฒนาประเทศไทยในอนาคต 20 ปีข้างหน้าว่า มีจุดหมายการแก้ปัญหาความยากจน และยกระดับคุณภาพชีวิตของคนส่วนใหญ่ของประเทศให้เกิด “การพัฒนาที่ยั่งยืน และความอยู่ดีมีสุขของคนไทย” และสร้างค่านิยมร่วมให้คนไทยตระหนักถึงความจำเป็นและปรับเปลี่ยนกระบวนการคิด ทักษะ และกระบวนการทำงาน โดยยึด “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เป็นปรัชญานำทางให้เื้อื่อต่อการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารจัดการประเทศแบบใหม่ที่มุ่งประสิทธิภาพ และคุณภาพ แล้วก้าวตามโลกได้อย่างรู้เท่าทัน และได้กำหนดสภาพสังคมไทยที่พึงประสงค์ ในอนาคตว่าเป็นสังคมที่เข้มแข็งและมีคุณภาพ ใน 3 ด้าน คือ

1. สังคมคุณภาพ ที่ยึดหลักความสมดุล ความพอดี สามารถสร้างทุกคนให้เป็นคนดี คนเก่ง พร้อมด้วยคุณธรรม มีวินัย มีความรับผิดชอบ มีจิตสำนึกสาธารณะ พึ่งตนเองได้ คนมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุข อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดี มีเมืองและชุมชนน่าอยู่ มีระบบคีนีประสิทธิภาพ ระบบเศรษฐกิจมีเสถียรภาพ มีความเข้มแข็งและแข่งขันได้
2. สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ ที่เปิดโอกาสให้คนไทยทุกคนสามารถ คิดเป็น ทำเป็น มีเหตุผล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต รู้เท่าทันโลก เพื่อพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง
3. สังคมสมานฉันท์และเอื้ออาทรต่อกัน ที่ดำรงไว้ซึ่งคุณธรรมและคุณค่าของเอกลักษณ์ สังคมไทยที่พึงพาเกื้อกูลกัน รู้รักสามัคคี มีจารีตประเพณีที่ดีงาม มีความเอื้ออาทร รักภูมิใจในชาติ และท้องถิ่น มีสถาบันครอบครัวที่เข้มแข็ง

จากนโยบายระดับชาติสู่ระดับการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดสังคมที่เข้มแข็งและมีคุณภาพ ดังกล่าว รัฐจึงกำหนดนโยบายข้อหนึ่งในแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544) ที่เน้นการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ โดยเล็งเห็นว่า โลกอนาคตเป็น โลกของสังคมแห่งความรู้ที่เน้นคุณภาพของการบริการ แต่ในปัจจุบันคุณภาพของการศึกษาของประเทศไทยยังไม่อยู่ในฐานะที่จะสร้างคนที่มีคุณภาพที่ดี หากประเทศไทย ประสงค์จะพัฒนาคนให้มีปัญญา คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น ให้กระบวนการเรียนรู้สัมพันธ์กับวิถีชีวิตจริง เพื่อแก้ปัญหาคความยากจนและปัญหาอื่น ๆ และอยู่ได้อย่างมีศักดิ์ศรีในสังคมโลก จำเป็นต้องสร้างพื้นฐานด้วยการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้วยเหตุนี้แผนการศึกษาแห่งชาติจึงได้ กำหนดเป้าหมายที่เจาะจงถึงคุณภาพคนและคุณภาพสถานศึกษาว่า

1. ผู้เรียนต้องเป็นคนเก่งที่พัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ เป็นคนดี และมีความสุข

2. ครูทุกคนได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถในการจัดกระบวนการเรียนรู้ ที่เน้นผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด

3. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูทุกคนได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ

4. สถานศึกษาทุกแห่งมีการประกันคุณภาพการศึกษา

หลักการและกระบวนการระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

การประกันคุณภาพการศึกษา (Quality Assurance) เป็นกลไกสำคัญประการหนึ่งที่จะขับเคลื่อนการพัฒนาการศึกษาให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง และสร้างความมั่นใจ (Assure) ได้ว่า สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาให้มีคุณภาพได้ตามมาตรฐานที่กำหนด ผู้สำเร็จการศึกษามีความรู้ ความสามารถ และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่หลักสูตรกำหนด และที่สังคมต้องการ

หลักการในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา มี 3 ประการ คือ

1. การกระจายอำนาจ (Decentralization) โดยให้สถานศึกษามีอิสระและมีความคล่องตัว ในการบริหาร รวมถึง การตัดสินใจดำเนินงาน ทั้งด้านการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและทรัพยากร การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก และให้อิสระแก่ผู้สอนในการจัดกิจกรรม เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนให้บรรลุผลตามจุดหมายของหลักสูตร

3. การเปิดโอกาสการมีส่วนร่วมในการทำงาน (Participation) โดยให้หน่วยงาน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ประกอบการ ปุชนิยบุคคล ภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือปราชญ์ชาวบ้าน เข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการ/ คณะทำงานของสถานศึกษา ร่วมกันคิด ตัดสินใจ สนับสนุน ส่งเสริม และติดตามตรวจสอบการดำเนินงานของสถานศึกษา ตลอดจนร่วมภาคภูมิใจในความสำเร็จของสถานศึกษา

3. การแสดงภาระรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) โดยสถานศึกษาและ คณะกรรมการสถานศึกษาร่วมกันกำหนดเป้าหมาย (Goals) และจุดเน้นที่ต้องการพัฒนา (Focus Areas) จากเป้าหมายและจุดเน้นการพัฒนาดังกล่าว มีการร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา (School Improvement Plan) เลือกลยุทธ์ศาสตร์การพัฒนาให้เหมาะสมและสามารถทำให้เกิดผล อย่างเป็นรูปธรรม

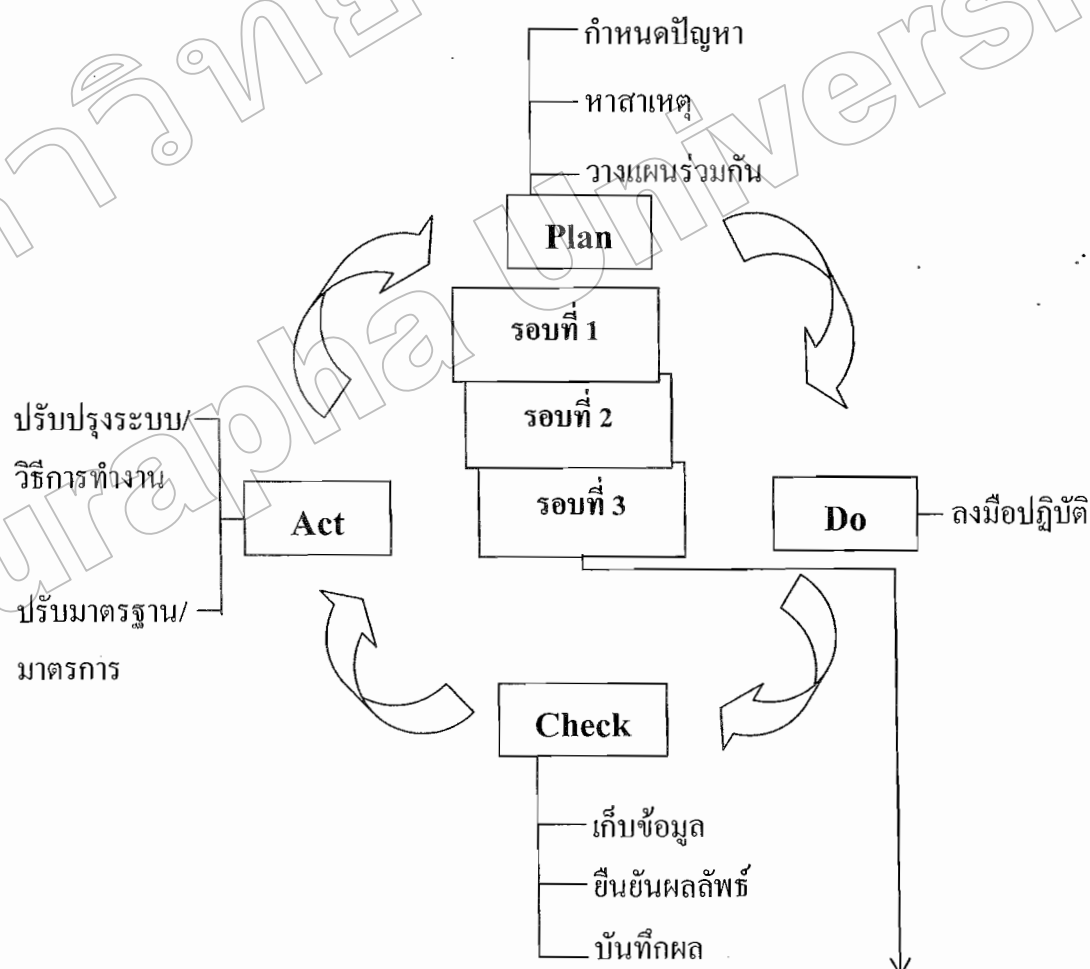
ระบบการประกันคุณภาพศึกษามีกระบวนการดำเนินการที่สัมพันธ์กัน 3 ประการ ดังนี้

1. การพัฒนาคุณภาพ เป็นการดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้บรรลุถึง มาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้ (ทั้งระดับชาติ ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน/ ปฐมวัย ระดับเขตพื้นที่ การศึกษา หรือระดับสถานศึกษา ที่กำหนดขึ้นเพิ่มเติมตามบริบทหรือเอกลักษณ์ของสถานศึกษา) หัวใจสำคัญในการพัฒนาคุณภาพ คือ การสร้างจิตสำนึกให้ทุกคนตระหนักถึงความจำเป็นของ

การทำงานเป็นกลุ่ม ทำงานอย่างเป็นระบบ และทุกคนต้องถือเป็นหน้าที่ที่จะปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง จัดทำข้อมูลสารสนเทศในส่วนที่รับผิดชอบ ใช้ข้อมูลสารสนเทศนั้นให้เป็นประโยชน์ในการพัฒนางานเป็นประจำ มีการเก็บรวบรวมข้อมูล และจัดหมวดหมู่ข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ

การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้บรรลุถึงมาตรฐานที่กำหนดนั้น ต้องมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) ที่ทุกกิจกรรม/ โครงการ/ งาน มีเป้าหมายเดียวกัน คือ ยกระดับคุณภาพผู้เรียนทุกด้าน มีการพัฒนาปัจจัยให้สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สรรหาให้เพียงพอ คุณแลรักษาให้ใช้ได้อยู่เสมอและปลอดภัยในการใช้ ประการสำคัญต้องมีระบบและกลไกการปฏิบัติงานตามแผน รวมทั้ง ติดตาม กำกับกับการดำเนินงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ดังภาพที่ 3

การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องตามวงจร PDCA



ภาพที่ 3 การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องตามวงจร PDCA รอบที่ 1, 2, 3...

ที่มา: กระทรวงศึกษาธิการ, 2549 ข, หน้า 20

2. การติดตามตรวจสอบคุณภาพ เป็นการดำเนินงานเพื่อช่วยเหลือ สนับสนุน กำกับ ติดตามความก้าวหน้า และยืนยันการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายและบรรลุตามมาตรฐานที่กำหนด โดยการติดตามตรวจสอบคุณภาพสามารถดำเนินงานในแต่ละระดับได้ดังนี้

2.1 การติดตามตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา โดยสถานศึกษาดังคณะทำงานขึ้นเพื่อรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ การดำเนินงาน/ โครงการ ตลอดปีการศึกษา ทั้งด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน คุณภาพการจัดการเรียนการสอน คุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษา และด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ จัดทำเป็นระบบข้อมูลสารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาได้ทันทั่วถึง และเป็นข้อมูลสำหรับประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาได้

2.2 การติดตามตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบสถานศึกษา เพื่อให้การส่งเสริม สนับสนุน และช่วยเหลือสถานศึกษา ให้สามารถดำเนินการพัฒนาคุณภาพไปสู่เป้าหมายตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ สถานศึกษาทุกแห่งควรได้รับการติดตามตรวจสอบคุณภาพจากเขตพื้นที่การศึกษา อย่างน้อย 1 ครั้ง ภายใน 3 ปี (ตามกฎหมายกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2549) สำหรับสถานศึกษาที่มีความเข้มแข็ง เขตพื้นที่การศึกษาควรส่งเสริมให้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ยกย่องสถานศึกษาที่มีรูปแบบการพัฒนาที่ดีให้เป็นตัวอย่างแก่สถานศึกษาแห่งอื่นได้ ส่วนสถานศึกษาที่มีคุณภาพผู้เรียนต่ำหรือมีแนวโน้มต่ำลงอันเนื่องมาจากปัญหาต่าง ๆ เขตพื้นที่การศึกษาควรตั้งคณะทำงานเข้าไปช่วยเหลือสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง และติดตามความก้าวหน้าเป็นระยะ เขตพื้นที่การศึกษาต้องทำรายงานการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา เสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อทราบด้วย

2.3 การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในภาพรวมระดับประเทศ โดยหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบ คือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประกอบการกำหนดนโยบาย เพื่อส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันให้สถานศึกษาพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง กำหนดมาตรฐานเพื่อยกระดับคุณภาพสถานศึกษาที่ไม่ผ่านเกณฑ์ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมระหว่างสถานศึกษา เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพสถานศึกษาให้บริหารและจัดการศึกษาได้อย่างเต็มที่

3. การประเมินและรับรองคุณภาพ เป็นการดำเนินงานเพื่อตรวจสอบผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษา โดยแบ่งเป็น 2 ส่วนที่เกี่ยวข้องกัน ดังนี้

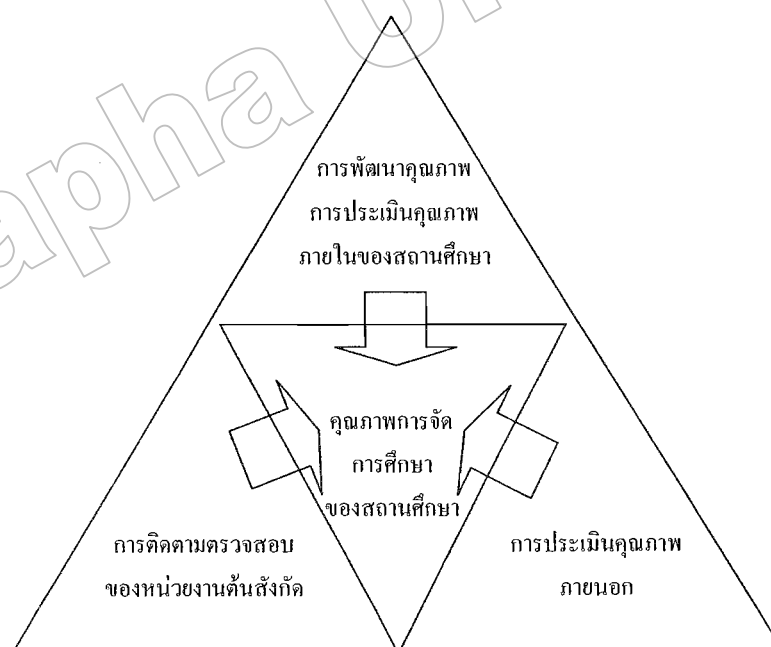
3.1 การประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา จากการติดตามตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษาในข้อ 2.1 สถานศึกษานำข้อมูลสารสนเทศมาประเมินคุณภาพตามมาตรฐาน

การศึกษาที่กำหนด (ตามระดับการศึกษาที่จัด ซึ่งหมายถึงมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมาตรฐานการศึกษาปฐมวัย) จัดทำเป็นรายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาประจำปี ของสถานศึกษา รายงานต่อคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานต้นสังกัด และรายงานต่อสาธารณชน

3.2 การประเมินเพื่อรับรองมาตรฐานการศึกษา การประเมินในส่วนนี้เป็น การดำเนินงานโดยองค์กรภายนอกกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ สำนักงานรับรองมาตรฐานและ ประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ซึ่งเป็นองค์กรมหาชน ทำหน้าที่ประเมินและให้การรับรองว่า สถานศึกษาจัดการศึกษาได้ตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดในทุก ๆ 5 ปี ผลจากการประเมิน ในภาพรวม จะนำเสนอรัฐบาลเพื่อนำไปใช้ในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ กำหนดทิศทางการ พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาเพื่อให้ทัดเทียมนานาชาติ

การดำเนินการทั้ง 3 ประการ เป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะการติดตามตรวจสอบคุณภาพ สามารถดำเนินการได้ทั้งในส่วนการพัฒนาคุณภาพและ การประเมินคุณภาพ ดังภาพที่ 4 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2549 ข)

แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา



ภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ของกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา

ที่มา: กระทรวงศึกษาธิการ, 2549 ข, หน้า 22

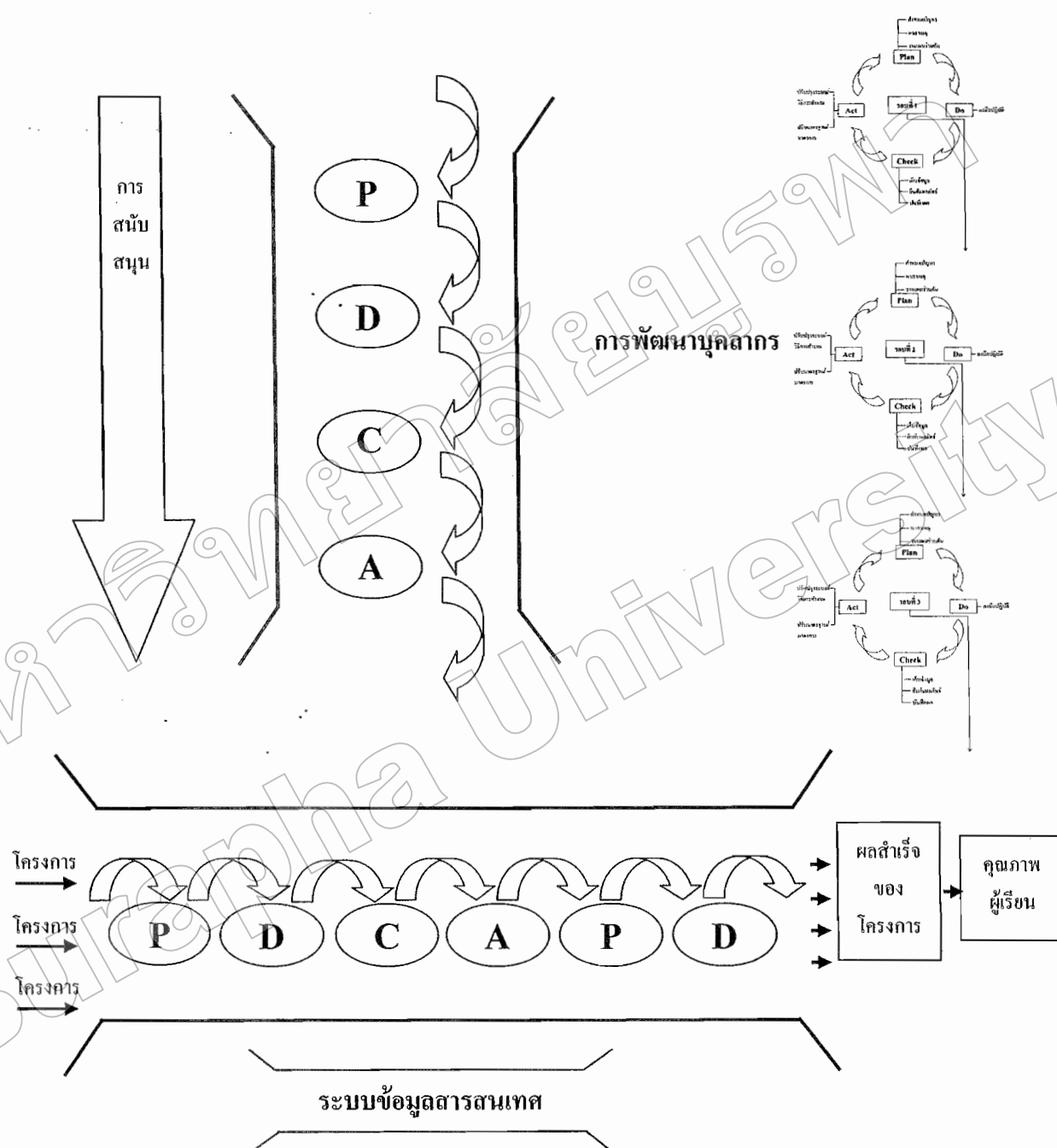
การดำเนินการระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

จากมาตรา 47 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่กำหนดว่า ระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวงนั้น ได้นำไปสู่การจัดทำกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2546 และมีการปรับปรุงใหม่โดยรวมระบบการประกันคุณภาพภายในขององค์กรหลักที่รับผิดชอบการศึกษาในแต่ละระดับ (การศึกษาขั้นพื้นฐาน การอาชีวศึกษา และการอุดมศึกษา) และระบบการประกันคุณภาพภายนอกเข้าด้วยกัน โดยในส่วนของการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ซึ่งรวมถึงการศึกษาระดับมัธยมศึกษา) นั้น ระบุว่าให้สถานศึกษา จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย การดำเนินงาน โดยยึดหลักการมีส่วนร่วม 8 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา
2. การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ
3. การจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษา
4. การดำเนินงานตามแผนพัฒนาสถานศึกษา
5. การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา
6. การประเมินคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนด
7. การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี
8. การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาสถานศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษา จะต้องมีโครงการ/ กิจกรรม ที่ต้องดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเกิดผลสำเร็จตามที่ระบุไว้ในตัวชี้วัดของโครงการ การดำเนินงานตามแผนนั้น สถานศึกษาต้องสร้างระบบการทำงานที่เข้มแข็ง เน้นการมีส่วนร่วม ใช้เทคนิคการบริหารและการจัดการ ที่จะทำให้ดำเนินงานตามแผนพัฒนาสถานศึกษาบรรลุ เป้าหมาย ซึ่งเทคนิคการบริหารและการจัดการที่ใช้แล้วประสบความสำเร็จ ได้แก่ วงจรการพัฒนา คุณภาพ PDCA ของเดมมิง (Deming Cycle) เป็นเทคนิคที่ผู้บริหารส่วนใหญ่นิยมใช้กันแพร่หลาย เพราะเป็นกระบวนการที่มีการตรวจสอบตนเองอยู่ตลอดเวลา ตั้งแต่ขั้นการวางแผน (Plan) การปฏิบัติตามแผนหรือขั้นตอนที่วางไว้ (Do) การตรวจสอบหรือการประเมิน (Check) และการนำผลการประเมินย้อนกลับไปทบทวน ปรับปรุง แก้ไข วางมาตรฐาน/ มาตรการ กำหนด ขั้นตอนกันใหม่ (Act) เพื่อการดำเนินงานต่อ ๆ ไป วงจร PDCA สามารถนำไปใช้ดำเนินการได้ ในทุกขั้นตอนทุกงาน และสอดคล้องกันอย่างต่อเนื่อง ดังภาพที่ 5 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2549 ข)

ตัวอย่าง กระบวนการดำเนินงานตามวงจร PDCA ในแต่ละงานที่ดำเนินไปพร้อม ๆ กัน



ภาพที่ 5 ตัวอย่างกระบวนการดำเนินงานตามวงจร PDCA ในแต่ละงานที่ดำเนินไปพร้อม ๆ กัน

ที่มา: กระทรวงศึกษาธิการ, 2549 ข, หน้า 24

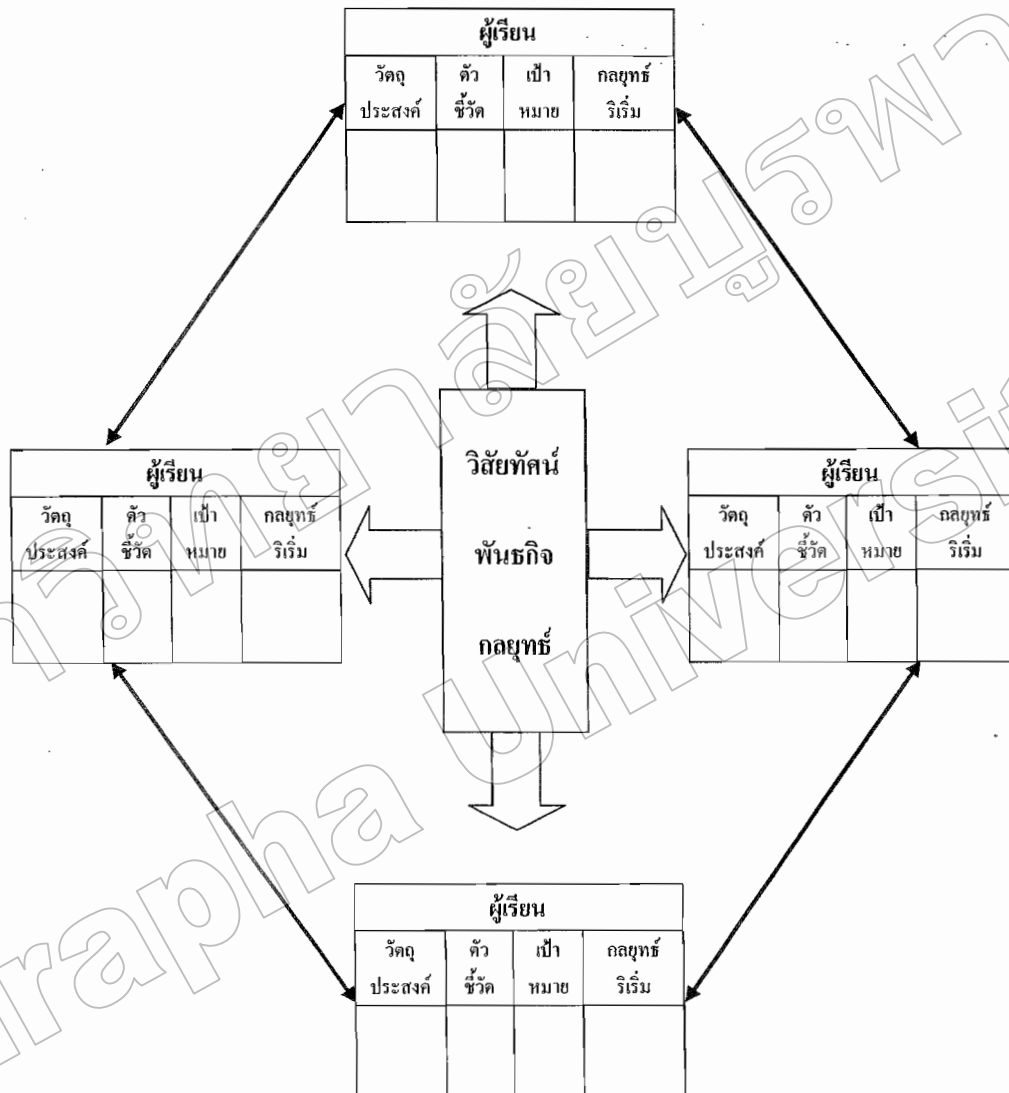
แนวคิด Balanced Scorecard

สถานศึกษาหลายแห่งใช้แนวคิดในการกำหนดผลสำเร็จอย่างสมดุลรอบด้าน (Balanced Scorecard) เป็นเทคนิคการบริหาร เช่น โรงเรียนในฝัน โดยใช้การกำหนดมุมมองที่เกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของการดำเนินงาน 4 ด้าน คือ (กฤติยา ขวณิชย์, 2550)

1. มุมมองด้านนักเรียน (Student Perspective) โดยพิจารณาความต้องการที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้เรียนที่คาดหวัง
2. มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน (Internal Process Perspective) โดยพิจารณาผลสำเร็จและแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของกระบวนการบริหารจัดการ และการจัดหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน
3. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) โดยพิจารณาปัจจัยที่ขับเคลื่อนให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาคุณภาพตามที่คาดหวัง ได้แก่ การสร้างความเข้มแข็งให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งความรู้ การพัฒนาศักยภาพและทักษะของครูผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษา การเพิ่มสมรรถนะของสถานศึกษาในการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการพัฒนา
4. มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget and Resource Perspective) โดยพิจารณาปัจจัยส่งเสริมให้การดำเนินงานบรรลุภาพความสำเร็จในด้านงบประมาณและทรัพยากร โดยคำนึงถึงแหล่งสนับสนุน อดวรกำลัง ค่าใช้จ่าย ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรและงบประมาณ

จากมุมมองทั้ง 4 ด้าน นำมากำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective) ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ โดยคำนึงถึงความครอบคลุมและสมดุล จัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) เพื่อตรวจสอบลำดับความสำคัญและความเหมาะสมของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ผ่านมุมมองต่าง ๆ ว่ามีความสัมพันธ์ เป็นเหตุเป็นผล เชื่อมโยงไปสู่ความสำเร็จได้อย่างไรแล้วจัดทำกรอบกลยุทธ์ (Strategy Framework) โดยการนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มากำหนดตัวชี้วัด (Indicator) เป้าหมาย (Targets) และกลยุทธ์ริเริ่ม (Strategy Initiatives) ดังแสดงในภาพที่ 6

รูปแบบการกำหนดผลสำเร็จอย่างสมดุลรอบด้าน



ภาพที่ 6 รูปแบบการกำหนดผลสำเร็จอย่างสมดุลรอบด้าน

ที่มา: กระทรวงศึกษาธิการ, 2549 ข, หน้า 26

นอกจากวงจรการพัฒนา PDCA และเทคนิค Balanced Scorecard แล้ว ยังมีเทคนิคการบริหารอีกหลายรูปแบบที่ผู้บริหารนำมาใช้แล้วประสบความสำเร็จ เช่น เทคนิค 5 ส , TQM , QC , Six Sigma , Benchmarking , ToPSTAR เป็นต้น ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในปัจจุบัน ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพเชิงวิชาการให้มากยิ่งขึ้น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2549 ข)

การประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม (พ.ศ. 2554 - 2558)

การประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม (พ.ศ. 2554 - 2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับสถานศึกษา พ.ศ. 2554 ตามหมวด 6 ว่าด้วยมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องได้รับการประเมินคุณภาพภายนอก อย่างน้อย 1 ครั้งในทุก 5 ปี นับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้าย และเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน ซึ่งสมศ. ได้ดำเนินการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบแรก (พ.ศ. 2544 - 2548) และประเมินคุณภาพภายนอก รอบสอง (พ.ศ. 2549 - 2553) เสร็จสิ้นไปแล้ว ขณะนี้อยู่การระหว่างประเมินคุณภาพภายนอก รอบสาม (พ.ศ. 2554 - 2558) ซึ่งในการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสามยังคงหลักการสำคัญของการประเมินคุณภาพภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 หมวด 3 ที่ได้ระบุให้การประกันคุณภาพภายนอก ดำเนินถึงจุดมุ่งหมายและหลักการดังต่อไปนี้ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2554)

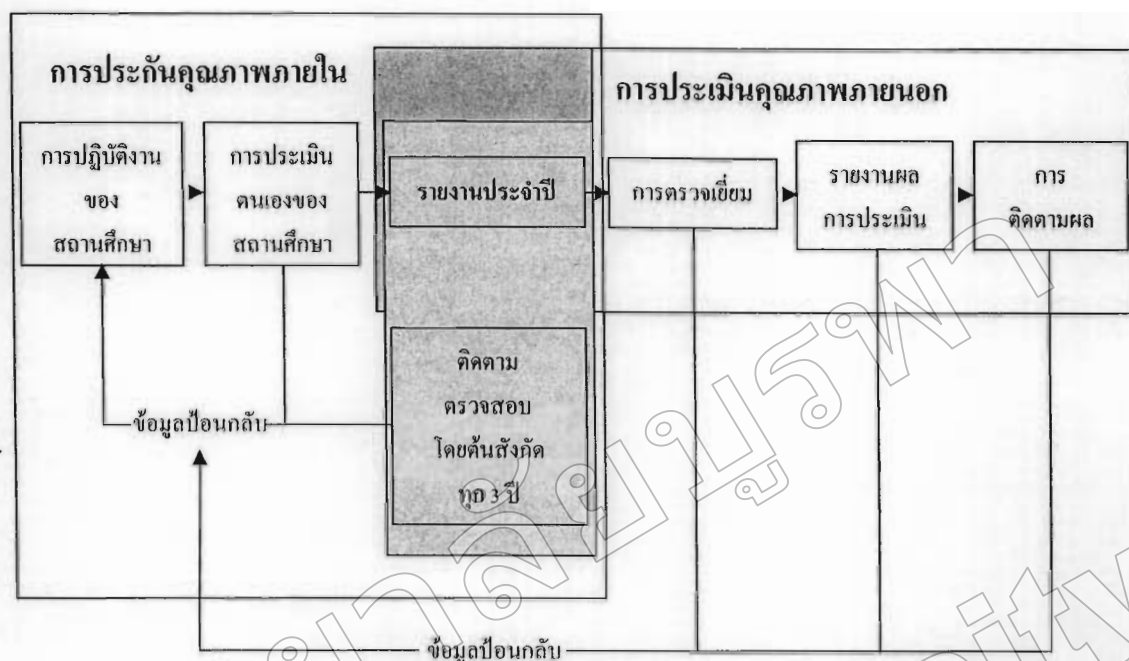
1. เพื่อให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
2. ยึดหลักความเที่ยงตรง เป็นธรรม และโปร่งใส มีหลักฐานข้อมูลตามสภาพการเป็นจริง และมีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้
4. สร้างความสมดุลระหว่างเสรีภาพทางการศึกษากับจุดมุ่งหมายและหลักการการศึกษาของชาติ โดยให้มีเอกภาพเชิงนโยบาย ซึ่งสถานศึกษาสามารถกำหนดเป้าหมายเฉพาะและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เต็มตามศักยภาพของสถานศึกษาและผู้เรียน
4. ส่งเสริม สนับสนุน และร่วมมือกับสถานศึกษาในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา
5. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการประเมินคุณภาพและพัฒนาระบบการจัดการศึกษาของรัฐ เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

6. คำนี้ถึงความอิสระ เสรีภาพทางวิชาการ เอกสิทธิ์ ปรชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา

ความสัมพันธ์ระหว่างการประกันคุณภาพภายในกับการประเมินคุณภาพภายนอก

ตามมาตรา 48 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ระบุว่า “ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร การศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง” ในขณะที่มาตรา 49 ของพระราชบัญญัติฉบับเดียวกัน ระบุถึงการประเมินคุณภาพภายนอกไว้ว่า “ให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ การศึกษา มีฐานะเป็นองค์การมหาชน มีหน้าที่พัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำการประเมินผลการจัดการศึกษาเพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา”

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ บริหารการศึกษาปกติที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการควบคุมดูแลปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ คุณภาพ มีการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุง คุณภาพอย่างสม่ำเสมอ ด้วยเหตุนี้ระบบการประกันคุณภาพภายในจึงต้องดูแลทั้งปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิตหรือผลลัพธ์ (Output/ Outcome) ซึ่งต่างจากการประเมิน คุณภาพภายนอกที่เน้นการประเมินผลการจัดการศึกษา ดังนั้น ความเชื่อมโยงระหว่างการประกัน คุณภาพภายในกับการประเมินคุณภาพภายนอกจึงเป็นสิ่งจำเป็น โดยได้เชื่อมโยงให้เห็นในภาพที่ 7 (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2554)



ภาพที่ 7 ความสัมพันธ์ระหว่างการประกันคุณภาพภายในกับการประเมินคุณภาพภายนอก
ที่มา: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2554,
หน้า 4

จากภาพที่ 7 เมื่อสถานศึกษามีการดำเนินการประกันคุณภาพภายในแล้ว จำเป็นต้องจัดทำ “รายงานประจำปีที่เป็นรายงานประเมินคุณภาพภายใน” ซึ่งเป็นผลจากการประกันคุณภาพภายในหรือเรียกขานว่า “รายงานการประเมินตนเอง” เพื่อนำเสนอคณะกรรมการสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เอกสารดังกล่าวจะเป็นเอกสารเชื่อมโยงระหว่างการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา การติดตามตรวจสอบโดยต้นสังกัด และการประเมินภายนอกโดย สมศ. ดังนั้น สถานศึกษาจำเป็นต้องจัดทำรายงานการประเมินตนเองที่มีความลุ่มลึก สะท้อนภาพที่แท้จริงของสถานศึกษาในทุกองค์ประกอบคุณภาพ

กฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553

หมวด 3 การประกันคุณภาพภายนอก

ข้อ 37 การประกันคุณภาพภายนอกให้คำนึงถึงจุดหมายและหลักการ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
2. ยึดหลักความเที่ยงตรง เป็นธรรม และโปร่งใส มีหลักฐานข้อมูลตามสภาพจริง

และความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

3. สร้างความสมดุลระหว่างเสรีภาพทางการศึกษากับจุดมุ่งหมายและหลักการศึกษา
ของชาติ โดยมีเอกภาพเชิงนโยบาย ซึ่งสถานศึกษาสามารถกำหนดเป้าหมายเฉพาะและพัฒนา
คุณภาพการศึกษาให้เต็มตามศักยภาพของสถานศึกษาและผู้เรียน

4. ส่งเสริม สนับสนุน และร่วมมือกับสถานศึกษาในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ
ภายในสถานศึกษา

5. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการประเมินคุณภาพ และพัฒนาการจัดการศึกษาของรัฐ
เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ
สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

6. ความเป็นอิสระ เสรีภาพทางวิชาการ เอกสิทธิ์ ทรัพย์สิน ฐานะ วิสัยทัศน์ พันธกิจ
และเป้าหมายของสถานศึกษา

ข้อ 38 ในการประกันคุณภาพภายนอกให้สำนักงานทำการประเมินคุณภาพภายนอก
สถานศึกษาแต่ละแห่งตามมาตรฐานการศึกษาของชาติและครอบคลุมหลักเกณฑ์ในเรื่อง ดังต่อไปนี้

1. มาตรฐานที่วัดด้วยผลการจัดการศึกษาในแต่ละระดับและประเภทการศึกษา
2. มาตรฐานที่วัดด้วยการบริหารจัดการศึกษา
3. มาตรฐานที่วัดด้วยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
4. มาตรฐานที่วัดด้วยการประกันคุณภาพภายใน

ในกรณีที่จำเป็นต้องทำการประเมินคุณภาพภายนอกจากมาตรฐานอื่นเพิ่มเติม
จากมาตรฐานที่กำหนดในวรรคใดวรรคหนึ่ง ให้สำนักงานประกาศกำหนดมาตรฐานอื่นได้โดยใช้
ความเห็นชอบของรัฐมนตรี

ข้อ 39 วิธีในการประกันคุณภาพภายนอกให้เป็นไปตามระเบียบที่สำนักงานกำหนด

ข้อ 40 ในกรณีที่ผลการประกันคุณภาพภายนอกแสดงว่าผลการจัดการศึกษา
ของสถานศึกษาได้ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ให้สำนักงานแจ้งเป็นหนังสือพร้อมแสดงเหตุผล
ที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานแก่หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษานั้น และให้สถานศึกษานั้น
ปรับปรุงแก้ไขโดยจัดแผนพัฒนาคุณภาพและดำเนินการตามแผน เพื่อขอรับการประเมินใหม่
ภายในสองปี นับแต่วันได้รับแจ้งผลการประเมินครั้งแรก

ให้สถานศึกษาเสนอแผนพัฒนาคุณภาพต่อสำนักงานเพื่อพิจารณาอนุมัติภายในสามสิบวัน
นับแต่วันได้รับแจ้งผลการประเมินตามวรรคหนึ่ง

ข้อ 41 ในกรณีที่สถานศึกษาไม่ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขภายในกำหนดเวลาตามข้อ 40
ให้สำนักงานรายงานต่อคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา หรือ
คณะกรรมการการอุดมศึกษา หรือหน่วยงานต้นสังกัดอื่น แล้วแต่กรณี เพื่อพิจารณาสั่งการต่อไป
(สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2554)

เกณฑ์การประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน

การประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา คุณภาพการศึกษาเป็นคำที่มีความหมายกว้าง ขึ้นอยู่กับมุมมองของนักการศึกษาว่าจะมองในมิติใด แต่ส่วนใหญ่มักมองใน 3 มิติ คือ 1) คุณภาพของทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน รวมถึงคุณภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา 2) คุณภาพด้านการจัดการเรียนการสอน และ 3) คุณภาพของผลผลิต นอกจากนี้ ยังอาจหมายรวมถึงความคาดหวังของชุมชนที่เห็นได้จากการที่มีการกำหนดเป้าหมายของการจัดการศึกษาร่วมกันและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน การส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องกระทำได้หลายทาง การยกย่อง เชิดชู ให้ขวัญกำลังใจ และประกาศให้สาธารณชนรับทราบอย่างแพร่หลาย ก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่ไม่มีความล้มเหลว ดังจะเห็นได้จากการดำเนินงานคัดเลือกนักเรียน นักศึกษา และสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553)

คุณสมบัติของสถานศึกษา

คุณสมบัติของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา มีสิทธิ์เข้ารับการประเมิน และคัดเลือกเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ได้แก่ โรงเรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ที่จัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับปัจจุบัน ทั้งของรัฐและเอกชนที่สามารถจัดการศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพในด้านต่อไปนี้

ด้านที่ 1 คุณภาพนักเรียน

ด้านที่ 2 การบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ

ด้านที่ 3 การบริหารการจัดการ

ด้านที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน

ด้านที่ 5 บุคลากรและการบริหารงานบุคลากร

ด้านที่ 6 ความดีเด่นของสถานศึกษา

ทั้งนี้ สถานศึกษาดังกล่าวต้องไม่เคยได้รับรางวัลพระราชทาน หรือเคยได้รับรางวัลพระราชทานมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี จึงจะมีสิทธิ์ส่งเข้ารับการประเมิน ซึ่งเป็นไปตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยรางวัลพระราชทานแก่นักเรียน นักศึกษา และสถานศึกษา พ.ศ. 2548 ข้อ 12 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการที่กำหนดในแต่ละปี โดยมีแผนภูมิแสดงขั้นตอนการคัดเลือกสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา (ส่วนภูมิภาค) ดังนี้



ภาพที่ 8 แผนภูมิแสดงขั้นตอนการคัดเลือกสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานฯ

ที่มา: กระทรวงศึกษาธิการ, 2553, หน้า 10

ภาวะผู้นำ (Leadership)

เบนนิส (Bennis, 1997) กล่าวว่า ในองค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอำนาจอิทธิพลในการบังคับบัญชา มอบหมายงานในกำกับดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ผู้นำเป็นผู้ประสานความต้องการของบุคคล ความต้องการของงาน และความต้องการขององค์กรเข้าด้วยกัน และให้ความหมายของผู้นำ (Leader) ภาวะผู้นำ (Leadership) และผู้บริหาร (Executive) ไว้แตกต่างกัน ดังนี้

ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กรต่างๆ ต้องอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำและมีความเป็นผู้นำจึงจะทำให้ องค์กรดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยการ หรือสั่งการบังคับบัญชา ประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ ความเป็นผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการใช้ศิลป์ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ

ผู้บริหาร (Executive) หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในองค์กรต่าง ๆ เพื่อควบคุม ดูแล รับผิดชอบให้กิจการงานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์โดยอาศัย

ผู้อื่น

นอกจากนั้น เบนนิสยังเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการจัดการและภาวะผู้นำ และเปรียบเทียบการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำ ไว้ในตารางที่ 1 และตารางที่ 2 (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2552)

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการจัดการและภาวะผู้นำ

การจัดการ	ภาวะผู้นำ
○ แนวโน้มที่จะจัดกิจกรรม เช่น เงิน เวลา งานเอกสาร วัสดุอุปกรณ์ และอื่น ๆ ○ ผู้จัดการมุ่งเน้นที่: ❖ การวางแผน ❖ การจัดระเบียบ ❖ การควบคุม ❖ การประสานงาน ❖ การกำกับ ❖ งบประมาณ ❖ ยุทธศาสตร์ ❖ การตัดสินใจ ❖ การแก้ปัญหา	○ แนวโน้มมีอิทธิพลต่อคน ○ ผู้นำมุ่งเน้นที่: ❖ วิสัยทัศน์ ❖ แรงบันดาลใจ ❖ การชักชวน ❖ แรงจูงใจ ❖ ความสัมพันธ์ ❖ การทำงานเป็นทีม ❖ การฟัง

ที่มา: เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2552, หน้า 44

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำ

ด้าน	การบริหารจัดการ	ความเป็นผู้นำ
ทิศทางการทำงาน	- การวางแผนและการจัดทำงบประมาณ โดยให้ความสนใจพนักงานและบุคคลระดับล่างที่อยู่ในสายงานปฏิบัติ	- มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ และให้ความสัมพันธ์ในแนวนอน ให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกันหมด
การทำงาน	- จัดองค์การและจัดคนเข้าทำงาน มีการสั่งการ ควบคุมงาน ตามลำดับชั้นของอำนาจ	- มีความริเริ่มในการมีวัฒนธรรม และคำนึงร่วมกันที่จะทำให้ผู้อื่นปฏิบัติงาน โดยไม่มีลำดับชั้นของอำนาจ

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ด้าน	การบริหารจัดการ	ความเป็นผู้นำ
ความสัมพันธ์	- เน้นที่ผลงาน ผลผลิต สินค้าและบริการ มีความสัมพันธ์อันดีกับพนักงาน	- เน้นที่การกระตุ้นบุคคล และการจูงใจพนักงาน ให้อำนาจแต่ละบุคคลเป็นผู้สอนแนะ และอำนวยความสะดวกผู้ได้บังคับบัญชา
คุณสมบัติของผู้นำ	- มีความมั่นคงหนักแน่น - มีความเข้าใจจิตใจผู้อื่น - มีการสื่อสารกับผู้อื่น - มีบรรทัดฐานในการทำงาน - มีความเข้าใจในองค์การ	- มีความเชื่อมโยงกับการทำงานด้วยจิตใจ มีลักษณะเปิดเผย เปิดใจให้กว้าง รับฟังผู้อื่น ไม่ยึดบรรทัดฐานของตนเอง เข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่น มี E.Q. สูง
ผลการทำงาน	- มีผลงานที่ได้ตามต้องการและผลงานตามที่กำหนด	- มีการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงและบางครั้งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงที่ดีขึ้น

ที่มา: เนตรพัฒนา ยาวีราข, 2552, หน้า 45

คุณลักษณะของความเป็นผู้นำคือลักษณะอันมีคุณค่าอย่างยิ่ง ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือ เชื่อมั่น เชื่อฟังและให้ความร่วมมืออย่างแท้จริงในอันจะก่อให้เกิดการปฏิบัติการกิจได้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

บาสส์ (Bass, 1990) ได้สรุปรวบรวมความหมายของภาวะผู้นำตามที่มีผู้ให้ไว้ และได้จำแนกความหมายของภาวะผู้นำออกเป็น 12 กลุ่ม ดังนี้

1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เน้นกระบวนการกลุ่ม (Leadership as a Focus of Group Processes) ตามแนวคิดนี้ กำหนดตำแหน่งของผู้นำเป็นจุดศูนย์กลางหรือจุดแกนกลางของกิจกรรมกลุ่ม นิยามภาวะผู้นำตามแนวนี้ จึงมักสะท้อนผู้นำเป็นจุดรวมของความร่วมมือจากบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน

2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ (Leadership as a Personality and its Effects) คำนิยามต่าง ๆ ของภาวะผู้นำตามแนวนี้ ส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญภาวะผู้นำโดยยึดหลักด้านคุณลักษณะปรุ่่งแต่ง (Personality Attributes) หรือ คุณสมบัติที่เป็นจุดเด่นของตัวผู้นำเอง ซึ่งสามารถทำให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติการกิจที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ

3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นกรกระทำหรือพฤติกรรม (Leadership as an Act or Behavior) เป็นนิยามที่มีแนวคิดเน้นพฤติกรรมหรือการกระทำในส่วนของผู้นำที่มีผลให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำขึ้นในบุคคลอื่น รวมทั้ง การกระทำของผู้นำร่วมกับผู้อื่นในการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน คำนิยามเหล่านี้เป็นความพยายามที่จะหาคำตอบว่า “ผู้นำทำอะไร ?”

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

5. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ (Leadership as an Emerging Effect of Interaction) แนวคิดของความหมายภาวะผู้นำในกลุ่มนี้ ไม่เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นเหตุ (Cause) ทำให้เกิดการกระทำของกลุ่ม แต่ภาวะผู้นำเป็นผล (Result) ที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มมากกว่า กล่าวโดยสรุปนิยามภาวะผู้นำกลุ่มนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นผลหรือสิ่งที่ออกงอกตามมา (Effect or Outgrowth) ที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลต่างๆ ในกลุ่มเป็นหลัก

6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท (Leadership as a Differentiated Role) เป็นกลุ่มของนิยามที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีบทบาท (Role Theory) ซึ่งมีมุมมองที่ว่าสมาชิกของระบบทางสังคมที่มีบทบาทที่แตกต่างกันตามความจำเป็นต่อการทำให้ระบบสังคมเจริญก้าวหน้า ภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคมดังกล่าวที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนในแง่ของความต้องการและบทบาทที่แตกต่างกันในระบบสังคม (กลุ่ม) สมาชิกแต่ละคนจะมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบงานที่ตนได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มภาวะผู้นำในแนวคิดนี้จึงเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการบทบาทของบุคคลอื่น เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ระบบสังคม

7. ภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งด้านโครงสร้าง (Leadership as the Initiation Structure) ทศนะภาวะผู้นำในแนวคิดนี้ เห็นว่าเป็นกระบวนการในการริเริ่มและดำรงรักษาโครงสร้างของบทบาทและรูปแบบความสัมพันธ์ของบทบาทต่าง ๆ มีการระบุหน้าที่ของภาวะผู้นำในการทำให้ระบบการตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างการบริหารจัดการองค์การ

นอกจากนี้ ยังมีกลุ่มนิยามภาวะผู้นำที่มีทิศทางบ่งชี้ไปในแนวทางที่เกี่ยวกับเรื่องการใช้ อิทธิพล การใช้อำนาจ และการทำให้ยอมปฏิบัติตาม เช่น

8. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม (Leadership as the Art of Inducing Compliance) เป็นกลุ่มของนิยามล่อหลอมกลุ่มเข้ากับเจตจำนงค์ ความต้องการ และความปรารถนาของผู้นำ มุมมองของการเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม และเป็นการใช้

อิทธิพลในลักษณะทิศทางเดียว คือ จากผู้นำถึงผู้ตามโดยไม่สนใจต่อความต้องการของผู้ตาม นิยามภาวะผู้นำจึงมองผู้นำเป็นผู้ควบคุมทางสังคมต่อบุคคลอื่น หรือภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมที่ผู้อื่นยอมปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล (Leadership as the Exercise of Influence) คำว่า “อิทธิพล” (Influence) ของนิยามกลุ่มนี้ มีความหมายที่มิใช่เป็นการครอบงำ (Dominance) การควบคุม (Control) หรือการบีบบังคับให้ต้องทำตาม (Forcing of Compliance) แต่อย่างใด แต่มีความหมายกว้างที่เป็นการใช้ความพยายามด้วยวาจาและการและกระบวนการสื่อสารให้เกิดการเห็นคล้อยตาม หรือเป็นกิจกรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่สามารถก่อให้เกิดความร่วมมือในการไปสู่เป้าหมาย เมื่อคนเหล่านั้นเห็นพ้องด้วยหรือมีความต้องการเช่นนั้นด้วยเช่นกัน

10. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ (Leadership as a form of Persuasion) นิยามภาวะผู้นำตามแนวนี้นี้ สะท้อนถึงการจูงใจผู้อื่นด้วยวิธีการใช้เหตุใช้ผลอย่างหนักแน่น เพื่อให้เกิดการเห็นดีเห็นงามตามตน ดังตัวอย่างที่อดีตประธานาธิบดีไอเซนฮาวร์ของสหรัฐอเมริกาให้นิยามของภาวะผู้นำว่า “ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการตัดสินใจว่าต้องทำอะไร และการทำให้ผู้อื่นต้องการที่จะทำตามการตัดสินใจนั้น”

11. ภาวะผู้นำในฐานะความสัมพันธ์ของอำนาจ (Leadership as a Power Relationship) เป็นการนิยามภาวะผู้นำที่มาจากบทบาทการใช้อำนาจ ในแง่มุมของความสัมพันธ์ของอำนาจแบบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่ม เช่น ความสัมพันธ์ของอำนาจระหว่างบุคคล (Interpersonal Power) เป็นผลที่เกิดจากอำนาจต่าง ๆ ได้แก่ อำนาจจากการอ้างอิง (Reference) อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expertise) อำนาจจากการให้รางวัล (Reward) อำนาจจากการบังคับ (Coercive) และอำนาจตามกฎหมาย (Legitimate) เป็นต้น

12. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการผสมผสานขององค์ประกอบต่าง ๆ (Leadership as a Combination of Element) นิยามของภาวะผู้นำตามแนวนี้นี้ เกิดขึ้นจากการผสมผสานนิยามต่าง ๆ ของภาวะผู้นำเกิดเป็นนิยามภาวะผู้นำขึ้นใหม่ ที่ให้ความหมายที่กว้างขวางครอบคลุมหลายด้านได้มากขึ้น ตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลที่มีใช้บังคับข่มขู่เพื่อประสานสมาชิกให้รวมตัวเป็นกลุ่มในการปฏิบัติการกิจให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม หรือการผสมผสานระหว่างอำนาจกับบุคลิกภาพ ซึ่งเป็นนิยามหรือความหมายของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leader) ว่า เป็นผู้ที่มีทักษะ เป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลงที่ทรงความรู้ที่มีอำนาจและความมีพลัง ผู้นำเช่นนี้เป็นผู้นำที่มีความกล้าหาญ เอาใจใส่ต่อผู้อื่น ยึดมั่นและขับเคลื่อนด้วยค่านิยม และมีความสามารถปฏิบัติการกิจในสถานการณ์ที่ขาดความชัดเจนและมีความสลับซับซ้อนได้ผลดี

มุมมองเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เปลี่ยนไป

ในการแสดงให้เห็นวิธีการเกิดขึ้นโดยบังเอิญตามสถานการณ์ พฤติกรรม หรือลักษณะเฉพาะ เรามุ่งหมายที่จะติดตามเหตุการณ์ตามประวัติศาสตร์ของการพัฒนาความรู้เพื่อภาวะเป็นผู้นำ การพัฒนาและงานวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีเหล่านี้เกือบทั้งหมดล้วนทำตามโมเดลดั้งเดิมที่เกิดขึ้นตั้งแต่ก่อนปี 1980 การสะสมความรู้จากวิธีการเหล่านี้มีมากมายและให้วิจารณ์ญาณที่สำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แม้กระนั้นก็ตาม ฮันท์ (Hunt, 1999) บรรยายไว้ว่าการพัฒนาจากความรู้ลักษณะ “ไม่มีอะไรพัฒนา” เกี่ยวกับการศึกษาในเรื่องภาวะผู้นำในช่วงปี 1970 - 1979 นักวิชาการจำนวนมากตั้งคำถามเกี่ยวกับประโยชน์ของแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำที่มองเห็นความเปลี่ยนแปลงหลัก ๆ เพียงเล็กน้อย และคิดว่างานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำจำนวนมากได้ให้สาขาวิชาที่เหมือนเดิม น่าเบื่อ และย้ายอยู่กับที่ สิ่งสำคัญที่สุด งานวิจัยช่วยให้ตรวจสอบคำถามที่ไม่สำคัญและให้ความรู้ใหม่ ๆ เพียงเล็กน้อยเท่านั้น ฮันท์ กล่าวว่า ท่ามกลางความล้มเหลวก็ยังมีแสงสว่าง ภาวะการณ์เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงดูเหมือนจะช่วยให้รอดได้ ด้วยแนวคิดที่มีวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ และภาวะผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศที่เหมือนกับยังไม่มีอะไรดีขึ้นจึงเปลี่ยนแปลงไปในช่วงปี 1980 - 1989 จากความสับสนที่มึนต่อภาวะความเป็น “ผู้นำแบบใหม่” นี้ เป็นภาวะผู้นำเต็ม โมเดล ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ความต่อเนื่องของภาวะผู้นำเต็ม โมเดล

ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
1. ไม่มีการแทรกแซง หรือเป็นฝ่ายอยู่หนึ่ง ๆ	1. ภาวะผู้นำเกิดขึ้นจากการ ให้รางวัล	1. นำการนำที่นำสรรพยา แบบอุดมการณ์มาใช้ หรือมีเสน่ห์เฉพาะตน
	2. บริหารอย่างเป็นผู้ลงมือ กระทำ โดยเป็นข้อยกเว้น	2. ลงมือปฏิบัติอย่างนำสรรพยา แบบคตินิยมมาใช้ หรือมีเสน่ห์เฉพาะตน
	3. บริหารอย่างเป็นผู้ถูกสั่ง ให้กระทำ โดยเป็น ข้อยกเว้น	3. เป็นแรงจูงใจที่บันดาลใจ 4. ใช้การกระตุ้นทางปัญญา 5. ตระหนักถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล

เป็นการใช้โมเดลต่อเนื่องที่บาสส์ (Bass, 1998) เรียกว่า “โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็ม โมเดล” ดังแสดงไว้ในตารางที่ 3 บาสส์ ระบุประเภทของภาวะผู้นำไว้ 3 อย่างหลัก ๆ คือ ภาวะผู้นำแบบตามสบาย ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่ภาวะผู้นำ 3 อย่างนี้ ยังคงไม่มีการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยหรือองค์ประกอบบางตัวที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำสามอย่างนี้อาจต่างกันออกไป การก่อตัวดังแสดงไว้ในตารางที่ 3 ใช้ปัจจัยทั้งหมด 9 ตัว หนึ่งตัวสำหรับผู้นำแบบตามสบายหรือผู้นำแบบอยู่เฉย ๆ สามตัวเป็นของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และห้าตัวสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำ 3 ประเภท

ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

บาสส์ (Bass, 1998) แยกชนิดของภาวะผู้นำเช่นนี้ว่า เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีการแทรกแซงต่อผู้ตาม ตัวอย่างเช่น ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย หลีกเลี่ยงที่จะแสดงมุมมองของเขาที่มีต่อการดำเนินการต่อประเด็นปัญหานั้น สำคัญ สัมผัสต่อการตัดสินใจหรือไม่ก็ตัดสินใจล่าช้า เพิกเฉยต่อความรับผิดชอบ ไม่มีการให้ข้อเสนอแนะใด ๆ และปล่อยให้อำนาจในการบังคับการนิ่งอยู่กับที่ สิ่งที่ชัดเจนที่สุดของภาวะผู้นำประเภทนี้ คือ การละเลย หรือการขาดภาวะผู้นำ ผลที่ตามมา เป็นสิ่งที่นิ่งเฉยที่สุดและมีประสิทธิภาพต่ำสุด ตัวอย่างได้แก่ ผู้อำนวยการที่นั่งอยู่ในสำนักงาน เกี่ยวข้องกับอาจารย์และนักเรียนน้อยที่สุดเท่าที่จะน้อยได้ แสดงให้เห็นถึงความตระหนักเกี่ยวกับการเรียนรู้และการพัฒนาของนักเรียน และความต้องการของครูเพียงน้อยนิด และอนุญาตให้โครงสร้างและกระบวนการต่าง ๆ ในโรงเรียนดำเนินไปแบบเดิม

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเสริมแรงให้ผู้ตามแลกเปลี่ยนรางวัลจากการบริการที่พวกเขาดำเนินการ ตัวอย่างเช่น ผู้อำนวยการให้สื่อการสอนตัวใหม่หรือเพิ่มระยะเวลาในการวางแผนแก่ครู ดังนั้น ครูเหล่านั้นจะต้องจัดทำหลักสูตร โปรแกรมใหม่เวลาที่ผู้ได้บังคับบัญชากำลังทำงานของพวกเขาอยู่ในองค์กร/ โรงเรียน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนรู้ว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้ตามต้องการได้รับจากงานและพยายามให้ในสิ่งที่พวกเขาต้องการ พวกเขามีการแลกเปลี่ยนรางวัลและคำสัญญากันว่าจะให้รางวัลตามความสนใจที่ผู้ตามมีอยู่นั้นในทันที ภาวะผู้นำดำเนินการตามค่าใช้จ่ายและผลกำไร การแลกเปลี่ยนทางเศรษฐศาสตร์ เพื่อให้ตรงกับความต้องการทางวัตถุและทางจิตใจของผู้ตาม เพื่อเป็นการตอบแทนต่อการให้บริการตามสัญญาของผู้ได้บังคับบัญชา (Bass, 1998) ดังแสดงในตารางที่ 3 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนได้รับการตั้งสมมติฐานว่าจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นจากการให้รางวัล บริหารอย่างเป็นผู้ลงมือกระทำ บริหารอย่างเป็นผู้ถูกสั่งกระทำ บาสส์ และริกจิโอ (Bass & Riggio, 2006) สนับสนุนว่าในสถานการณ์ส่วนใหญ่

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถมีประสิทธิภาพได้อย่างไรก็ตามการส่งเสริมความพยายาม
 ความมีประสิทธิภาพ และความพึงพอใจในงานจะเกิดขึ้นได้เมื่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้น
 เปลี่ยนตัวเองไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการย้ายต่อมาจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่อยู่
 นอกเหนือจากการแลกเปลี่ยนและข้อตกลงธรรมดา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ลงมือกระทำ
 เพิ่มระดับความตระหนักของผู้ตามเกี่ยวกับความสนใจตามแรงบันดาลใจที่มีอยู่และช่วยให้ผู้ตาม
 ประสบผลสำเร็จด้วยผลลัพธ์การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพสูง ทฤษฎีนี้ยืนยันว่าองค์ประกอบที่ขึ้นต้น
 ด้วยตัว I ทั้ง 4 ตัวนี้ คือ ผลลัพธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่มีอิทธิพลแบบอุดมการณ์
 มีการจูงใจอย่างเป็นแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการตระหนักถึงความสำคัญของ
 ปัจเจบุคคล การมีอิทธิพลอย่างเป็นอุดมการณ์สร้างความไว้วางใจและความเคารพให้เกิดขึ้นใน
 ผู้ตาม และให้พื้นฐานเพื่อยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในเบื้องต้นและความเปลี่ยนแปลงอย่างมาก
 ในการทำงาน ทั้งส่วนบุคคลและองค์กร ผู้นำเหล่านี้ต้องแสดงออกด้วยการพิสูจน์ให้เห็นด้วย
 การกระทำเกี่ยวกับประเด็นสำคัญต่าง ๆ แสดงให้เห็นมาตรฐานทางด้านจริยธรรมและศีลธรรม
 ขั้นสูงในการดำเนินงาน มีการแบ่งปันความเสี่ยงร่วมกับผู้ตามในการตั้งเป้าหมายและรักษาแนวทาง
 ไปสู่เป้าหมายให้ดำเนินต่อไปเห็นความสำคัญของความต้องการของผู้อื่นเหนือความต้องการ
 ของตนเอง และใช้พลังในการขับเคลื่อนบุคคลหรือหมู่คณะเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย - พันธกิจ
 ที่วางไว้ แต่ต้องไม่ใช่เป้าหมายที่ตั้งไว้เพื่อประโยชน์ส่วนตัว ผลที่ตามมาคือผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 จะได้รับการยอมรับเคารพ และไว้วางใจ ผู้ตามจะเห็นความสำคัญของผู้นำและอยากทำตนให้เป็น
 ประโยชน์ต่อผู้นำหากปราศจากความไว้วางใจและความผูกพันที่มีต่อผู้นำแล้ว ความพยายาม
 ที่จะเปลี่ยนแปลงทิศทางการทำงานซึ่งเป็นพันธกิจขององค์กรก็ดูเหมือนจะไม่สามารถคงอยู่ได้
 อย่างเต็มที่การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือมีความเชื่อมั่นถูกแบ่งออกเป็น 3 ประเภทย่อย ได้แก่
 1) การสร้างศรัทธาบาร์มี คือ การที่ผู้ตามมองผู้นำว่าเป็นผู้ที่น่าศรัทธา เชื่อมั่น และเน้นความสำคัญ
 ต่อการออกคำสั่งที่สูงส่งด้วยคุณธรรมจริยธรรม ในทางตรงกันข้ามพฤติกรรมการมีอิทธิพลอย่างมี
 อุดมการณ์ คือ การกระทำที่เปี่ยมด้วยความน่าศรัทธาของผู้นำที่เน้นที่คุณค่า ความเชื่อและการหยั่งรู้
 ในพันธกิจ การมีแรงจูงใจอย่างสูงเป็นแรงบันดาลใจเปลี่ยนความคาดหวังของสมาชิกกลุ่ม เพื่อให้
 เชื่อว่าปัญหาขององค์กรนั้นสามารถแก้ไขได้ ยังมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่น่าชื่นชม
 ที่จะนำทางการพัฒนาเป้าหมายขององค์กรและการดำเนินการตามกระบวนการ การสร้างแรงบันดาลใจ
 เกิดขึ้นโดยเริ่มแรกจากพฤติกรรมผู้นำที่ให้คุณค่าและความท้าทายแก่ผู้ตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 ให้พลังแก่คนโดยการแสดงให้เห็นภาพของอนาคตที่สดใสและดึงดูดใจ เน้นย้ำต่อเป้าหมายที่

ทะเยอทะยาน และสร้างวิสัยทัศน์ในอุดมคติเพื่อองค์กรและสื่อสารกับผู้ตามอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ตามเข้าใจวิสัยทัศน์และรักษาวิสัยทัศน์นั้นให้คงอยู่ ดังนั้น จิตวิญญาณความเป็นทีมงาน ความหลงใหล การมองโลกในแง่ดี การมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จึงเกิดขึ้นและหล่อหลอมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหรือกลุ่มทำงาน 2) การกระตุ้นทางปัญญา เป็นการระดมปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นผู้ตามให้มีความคิดสร้างสรรค์ และมีนวัตกรรมใหม่ ๆ ด้วยการตั้งคำถามต่อสมมติฐานเดิม ๆ ความเชื่อแบบเก่า จัดขอบเขตของปัญหาเสียใหม่ และดำเนินการแก้สถานการณ์เดิมด้วยวิธีการใหม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้น และท้าทายให้ผู้ตามคิดอย่างสร้างสรรค์ มีการออกแบบกระบวนการในการทำงานหรือโครงการใหม่ ๆ และแก้ปัญหายาก ๆ ส่งเสริมให้เรียนรู้ในสิ่งที่ยังไม่วู้และกำจัดการแก้ปัญหาคด้วยวิธีการเก่า ๆ ในการทำงาน และหยุดการวิพากษ์วิจารณ์ในที่สาธารณะต่อสมาชิกรายบุคคลที่เคยทำผิดพลาด ผู้นำที่ยึดมั่นต่อการตรวจสอบที่เปิดเผยเพื่อให้เกิดการยอมรับทุกอย่างเพื่อการเปลี่ยนแปลง ในอีกทางหนึ่งผู้ตามกระตุ้นผู้นำเพื่อให้เห็นความสำคัญต่อมุมมองและการสมมติฐานของพวกเขา ไม่มีอะไรที่ดีเกินไป ดยตัวจนเกินไป การเมืองจนเกินไปหรือเป็นราชการจนเกินไป จนไม่สามารถทำการทดสอบ เปลี่ยนแปลง หรือทำให้หมดไปได้ 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่เป็นการเปลี่ยนแปลงให้ความสนใจต่อความต้องการของบุคคลเป็นรายกรณีเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและมีความเจริญเติบโต จุดมุ่งหมายของการให้ความสำคัญต่อความเป็นปัจเจกบุคคล คือ การพิจารณาความต้องการ และจุดแข็งของคนอื่น การใช้ความรู้และการปฏิบัตินี้ คือ การให้คำปรึกษา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยให้ผู้ตามและผู้ร่วมงานพัฒนาเพื่อให้มีระดับความสามารถสูงและรับผิดชอบต่อการพัฒนาของตนเอง การสร้างโอกาสในการเรียนรู้ใหม่ ๆ คือ บรรยายภาพแห่งการให้การสนับสนุน การรับรู้และยอมรับความต่างของแต่ละคน ทั้งในเรื่องความต้องการ และคุณค่า การใช้การสื่อสารสองทางและการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และการให้ความสำคัญต่อบุคคลเป็นพฤติกรรมจำเป็นต่อการพิจารณาความสำเร็จของบุคคล ผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อปัจเจกบุคคลจะเป็นผู้ฟังที่กระตือรือร้นและมีประสิทธิภาพ ผู้นำแสดงสิ่งที่เห็นได้จากภาวะผู้นำที่ต่อเนื่อง ดังแสดงในตารางที่ 4 ผู้นำที่มีการลงมือปฏิบัติสูงมักจะทำให้เห็นการเป็นผู้นำแบบปล่อยตามสบาย แต่แสดงออกถึงการบริหารที่ประสบความสำเร็จระดับสูงด้วยการยอมรับ หรือเป็นผู้บริหารแบบอยู่หนึ่ง ๆ ด้วยการยอมรับและการให้รางวัลในทันที และแสดงออกถึงพฤติกรรมของการเปลี่ยนแปลง ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่มีการลงมือปฏิบัติต่ำมีแนวโน้มที่จะแสดงออกถึงพฤติกรรมผู้นำแบบปล่อยตามสบายบ่อยครั้งมากที่สุด และมีพฤติกรรมนำการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด (Bass & Riggio, 2006) งานวิจัยส่วนใหญ่ทำการวัดค่าปัจจัยเบื้องต้นและทดสอบทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้ใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำที่มีปัจจัยหลายตัว (MLQ) โดย MLQ รุ่นแรก ๆ ถูกวิจารณ์อย่างหนัก โดยถูกวิจารณ์ตั้งแต่

การแนะนำเครื่องมือ เนื้อหาสาระของ MLQ ได้เปลี่ยนแปลงและได้รับการปรับปรุงใหม่เพื่อเพิ่มข้อคำถามที่บรรยายพฤติกรรมผู้นำที่ได้จากการสังเกตเข้าไป การประเมินค่า MLQ เมื่อไม่นานมานี้พบว่า ผลนั้นสอดคล้องกับโมเดลปัจจัยเก้าตัวที่แสดงในตารางที่ 3

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เป็นผู้รับผิดชอบเพื่อการเปลี่ยนแปลงของระบบเป้าหมาย หรือผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือเป็นผู้ที่ทำงานเพื่อนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ และการจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องคุ้นเคยกับระบบเป้าหมาย และกระบวนการเปลี่ยนแปลง และผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องได้รับการสนับสนุนและยอมรับจากผู้มีอำนาจหน้าที่สูงสุดในสถานการณ์นั้นด้วย ผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายนอก (External Change Agent) และผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายใน (Internal Change Agent) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายนอก มักจะเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งทำหน้าที่ในฐานะที่ปรึกษาของกลุ่มเพื่อช่วยเหลือกลุ่มทำการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ ข้อดีของการมีที่ปรึกษานอกนั้น จะทำให้วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงบรรลุผลมีโอกาสเป็นไปได้สูง เพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายนอกไม่เสียประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้นด้วย แต่มีข้อเสียของการมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายนอกก็คือ ผู้นำต้องใช้เวลามากขึ้นในการศึกษางานหรือประเมินเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง ยิ่งไปกว่านั้น กลุ่มสมาชิกที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง มักจะไม่ให้ความร่วมมือและความไว้วางใจ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายใน มักจะมาจากบุคคลภายในองค์กรและเป็นผู้ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้นด้วย ข้อดีของการมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายในคือ เป็นผู้ที่คุ้นเคยกับนโยบาย วิธีการ และด้านการเมืองขององค์กร รวมทั้ง มีความคุ้นเคยกับเป้าหมายกลุ่ม ทำให้กลุ่มเกิดความไว้วางใจและร่วมมือสนับสนุนอย่างเต็มที่ มากกว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายนอก เพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายนอกต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นนั้นด้วยผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายในที่มาจากผู้บริหารระดับสูง อาจถูกมองว่าเป็นเสมือนบุคคลภายนอก และกลุ่มอาจให้ความร่วมมืออย่างไม่เต็มที่ก็ได้ แต่ถ้ามาจากผู้บริหารระดับล่างขององค์กร จะมีข้อดีคือคุ้นเคยกับงานประจำวัน จึงมีความได้เปรียบกว่าผู้นำที่มาจากผู้บริหารระดับสูง นอกจากนี้ยังเป็นบุคคลที่เป็นสมาชิกของกลุ่มเป้าหมายด้วย จึงอาจเป็นผู้นำกลุ่มที่ดีที่สุดที่สามารถคาดการณ์ถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มนั้นได้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 2 ชนิดนี้ ต้องพัฒนาสัมพันธภาพในการทำงานกับกลุ่มที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง สำหรับสัมพันธภาพ

พื้นฐานที่ดี คือ ความไว้วางใจ ซึ่งกลุ่มอาจจำเป็นต้องอาศัยระยะของการพัฒนา กลุ่ม จึงจะทำให้กลุ่มดำเนินงานต่อไปได้ ความมีสัมพันธภาพตั้งแต่เริ่มต้นเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องมีการคาดหวังอย่างชัดเจนว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงคาดหวังที่จะทำอะไร และกลุ่มคาดหวังให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำอะไร ซึ่งต้องสอดคล้องกันโดยระบุให้ชัดเจน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคาดหวังให้กลุ่มทำอะไร ซึ่งต้องสอดคล้องกับการคาดหวังที่กลุ่มจะทำด้วย จึงจะทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงมีปัญหาน้อย (ปรารักษ์ทิพย์ อุจะรัตน, 2541)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ยุคปัจจุบันเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำใดที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นซึ่งส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษา องค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานใหม่ ปรับปรุงโครงสร้าง มีการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบลงสู่ระดับปฏิบัติการให้มากขึ้น รวมทั้งเพิ่มศักยภาพให้แก่บุคลากรที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ต้องการผู้นำที่มีการตัดสินใจดี มีวิสัยทัศน์ มีความยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์ และสื่อสารวิสัยทัศน์แก่กลุ่มผู้ตามอันจะนำไปสู่การยึดมั่นต่อองค์กร เพื่อผู้ตามสามารถทำงานได้สำเร็จมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรอยู่รอดได้ ได้มีผู้เสนอแนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลง และให้ความหมายไว้ว่า “เป็นกระบวนการสร้างการยึดมั่นผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กรและเสริมสร้างอำนาจให้แก่ผู้ตามเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้” (Yukl, 1999)

ปัจจัยที่สนับสนุนให้บุคคลพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีปัจจัยหลายประการที่สนับสนุนให้บุคคลพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Wolf, Boland, & Aukerman, 1994 อ้างถึงใน ปรารักษ์ทิพย์ อุจะรัตน, 2541) ดังนี้

1. ความแข็งแกร่ง (Hardiness) ผู้นำจะต้องแสดงให้เห็นถึงความยึดมั่น ผูกพัน แข็งแกร่งต่อวิชาชีพ และองค์การมีความเต็มใจที่จะรับมือกับอุปสรรคต่าง ๆ
2. การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ผู้นำจะต้องอำนวยความสะดวกให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ประคับประคอง เกณฑ์การสั่งการ เพื่อให้บุคคลได้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพของตนเอง
3. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำต้องสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ในอนาคตที่เป็นไปได้ และมีแนวทางที่จะก้าวไปอย่างชัดเจน
4. การกระจายอำนาจ (Decentralization) เปิดโอกาสให้ผู้ตามสามารถวางแผนงาน จัดหน่วยงาน ควบคุมและประเมินผลงาน ให้อิสระในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน ยกเว้น บางเรื่องที่มีความสำคัญ

5. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมตั้งแต่ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ร่วมวางแผนกลยุทธ์ หรือมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

6. การทำงานเป็นระบบ (Operating System) มีการทำงานเป็นระบบ มีวิธีปฏิบัติ มีมาตรฐาน มีการประกันคุณภาพ

คุณสมบัติของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ บาสส์ (Bass, 1998) มุ่งเน้นผลกระทบของผู้นำต่อผู้ตาม พบว่า ผู้ตามมีความไว้วางใจ เลื่อมใส จงรักภักดีและนับถือผู้นำ ผู้นำสามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ คุณสมบัติของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงที่บาสส์ได้กล่าวไว้มี ดังนี้

1. ผู้นำเชิงบริหารมี (Charismatic Leader or Ideal Influence) ความสามารถพิเศษในการโน้มน้าวจิตใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามคำสั่งโดยไม่มีคำถาม เป็นความสามารถเฉพาะตัวเป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีความสามารถในการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้และเข้าใจสิ่งต่างๆ ได้อย่างลึกซึ้ง รวมทั้ง มีพลังและความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำให้ผู้ตามมีความเคารพนับถือ เป็นผู้อุทิศตนและนำเกรงขาม ผู้ตามจึงยอมรับ เชื่อฟัง และเกิดความเชื่อมั่นว่าสามารถที่จะนำพวกเขาไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ
 2. คำนึงถึงความต้องการของแต่ละบุคคล (Individualization Consideration) เป็นความสามารถของผู้นำที่จะทราบถึงความต้องการที่แตกต่างกันของผู้ตามแต่ละบุคคล รู้จุดเด่น จุดด้อยและให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามแต่ละคน เป็นผู้ชี้แนะและเป็นที่ปรึกษาเมื่อผู้ตามต้องการความช่วยเหลือ
 3. การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ ผู้นำจะต้องใช้ความรู้ความสามารถของตนกระตุ้นผู้ตามให้เกิดการค้นหาคำตอบปัญหาในการทำงาน เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการหาวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน เอาชนะอุปสรรค และประสบความสำเร็จในที่สุด
 4. การคลลใจ (Inspiration) มีความสัมพันธ์กับความเสน่ห์หรือบารมี เป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์กร ซึ่งผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมได้ทราบถึงภารกิจที่จะปฏิบัติให้สำเร็จได้อย่างไร ผู้นำจะคลลใจผู้ตามให้เกิดความพยายามเพิ่มขึ้น เพื่อให้งานสำเร็จ
- แต่เบิร์น (Burns, 1998) ยืนยันว่าการบริหารงานในองค์กร นอกจากภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงแล้ว ยังมีลักษณะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leader) ร่วมด้วย พฤติกรรมผู้นำควรแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่า สำหรับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน บาสส์ได้อธิบายคุณสมบัติไว้ดังนี้

1. การให้ผลตอบแทนตามสถานการณ์ (Contingent Reward) หมายถึง ผู้นำสนับสนุนให้ผู้ตามเกิดพฤติกรรมบางอย่างที่ต้องการ โดยใช้สิ่งจูงใจ 2 ลักษณะ คือ 1) การยกย่องชมเชยเมื่อทำงานสำเร็จ 2) เสนอข้อแลกเปลี่ยน เช่น เพิ่มค่าตอบแทน การให้โบนัสหรือเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น เพื่อให้ผู้ตามยินยอมปฏิบัติตามและบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยตอบแทนตามปริมาณงาน

2. การจัดการ โดยยึดกฎระเบียบ (Management by Conception) หมายถึง การติดตามควบคุม และแก้ไขการปฏิบัติงานของผู้ตามเพื่อประสิทธิภาพของงาน และจะลงโทษเมื่อผู้ตามไม่ได้กระทำตามกฎระเบียบหรือมาตรฐานที่กำหนด

บาสส์ได้เสนอว่า ผู้นำควรใช้ทั้งภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำเชิงเป้าหมาย แต่ต่างเวลาและต่างสถานการณ์ โดยสัดส่วนขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมและลักษณะส่วนตัวของผู้นำ ซึ่งจะเกิดประโยชน์คือ ผู้ตามจะตระหนักถึงคุณค่าของงานมากขึ้น ทำให้ผู้ตามเปลี่ยนแปลงในทางดีขึ้นส่งผลถึงความสำเร็จขององค์กรในระยะยาวได้

บทบาทของผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Role of the Change Agent)

แฮฟล็อก (Havelock, 1973) ให้ความหมายผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ว่าเป็น ผู้อำนวยการความสะดวก (Facilitator) ในการเปลี่ยนแปลงหรือเป็นผู้ก่อให้เกิด และได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง การแก้ปัญหาตามขั้นตอน มี 4 บทบาท คือ

1. บทบาทในการกระตุ้น (Catalyst) ผู้นำเป็นผู้กระตุ้นให้สมาชิกได้เข้าใจถึงปัญหาหรือแรงกดดันต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

2. บทบาทในการเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหา (Solution Giver) ผู้นำเป็นผู้เสนอแนะในการแก้ปัญหาหรือนำแนวทางที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหา

3. บทบาทช่วยเหลือในกระบวนการแก้ปัญหา (Process Helper) ผู้นำเป็นผู้ช่วยให้สมาชิกเห็นขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลง ตั้งแต่การยอมรับปัญหา ตั้งจุดมุ่งหมาย แสวงหาแหล่งข้อมูล ที่ถูกต้องทันสมัย เลือกรูปแบบการแก้ปัญหา และการประเมินผลการปฏิบัติ

4. บทบาทการประสานแหล่งทรัพยากร (Resource Linker) ผู้นำเป็นผู้ช่วยสนับสนุนหรือประสานการใช้ทรัพยากร เช่น งบประมาณ ความรู้ ความเข้าใจ ความรู้ทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา รวมทั้ง ทรัพยากรบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ

การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องมีความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง มีความมุ่งมั่นอดทน กระตือรือร้น และยอมรับความเสี่ยง หรือผลที่อาจเกิดขึ้นทั้งทางบวกและทางลบ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องแสดงให้เห็นบุคลากรในองค์กรได้เห็นศักยภาพของตนเอง ซึ่งประกอบด้วย ทัศนคติที่ดี สามารถชักชวนให้เกิดการทำตามแผนปฏิบัติที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อน ยอมรับความสามารถของผู้อื่น และพัฒนา

ศักยภาพของผู้อื่นได้ ผู้นำต้องรับผิดชอบในการช่วยสร้างและสนับสนุนในองค์กรมีวัฒนธรรมที่ปรับตัวได้ดี ยืดหยุ่น แปลกใหม่ และสร้างสรรค์ให้การยอมรับกับสิ่งใหม่ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง รวมไปถึงการวางแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

กลยุทธ์สำหรับการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้ (ปรางค์ทิพย์ อุจะรัตน, 2541)

1. กลยุทธ์เหตุผล - หลักฐานสำคัญ (Rational - empirical Strategies) เป็นการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งมาจากการศึกษาวิจัยเป็นสำคัญ เพื่อเป็นเหตุผลในการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงได้สูงกว่ากลยุทธ์อีก 2 กลุ่มที่จะกล่าวถึง
2. กลยุทธ์อำนาจ - บังคับ (Power - coercive Strategies) เป็นการใช้อำนาจทางการตามตำแหน่งหน้าที่ที่กำหนดในองค์กร ซึ่งจัดเป็นข้อปฏิบัติให้มีการเปลี่ยนแปลงได้ เช่น สร้างระเบียบ ข้อบังคับ ให้มีการปฏิบัติ หรือใช้อำนาจกลุ่มเข้าบังคับ
3. กลยุทธ์บรรทัดฐาน - เรียนรู้ซ้ำ (Normative - reeducation Strategies) กลยุทธ์นี้ยึดบรรทัดฐานกลุ่มหรือสังคมเป็นอิทธิพล มีผลในการเปลี่ยนแปลง กลุ่มจะศึกษาและเรียนรู้จากบรรทัดฐานของกลุ่ม จึงอาจมีการให้ความรู้กันเองในกลุ่ม ผู้สนับสนุน - ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงจะไม่ใช้อำนาจทางการบังคับ แต่จะใช้ทักษะสัมพันธภาพระหว่างบุคคลเป็นสำคัญ จึงมุ่งที่การเรียนรู้บทบาทและงานรับผิดชอบการเพิ่มพูนความรู้สึกละเอียดคติทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลง

ทักษะของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง

การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เรื่องง่าย แต่เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำ ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประสบผลสำเร็จ จะสาธิตคุณลักษณะที่สามารถฝึกฝนและเรียนรู้ได้ด้วยการปฏิบัติ ดังนี้

1. มีความสามารถที่จะรวบรวมแนวคิดที่ไม่มีการเชื่อมโยงกันมาก่อนจากหลาย ๆ แหล่งเข้าด้วยกัน
2. ให้ความสามารถที่จะกระตุ้นผู้อื่นให้พยายามรักษาระดับความสนใจให้อยู่ในระดับสูง และทำตนเป็นตัวอย่างที่จะมีพลังความสามารถสูงอยู่เสมอ
3. มีทักษะของมนุษยสัมพันธ์ที่ดี อาทิ การพัฒนาการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล การจัดการกลุ่ม และทักษะในการแก้ปัญหา
4. มีการผสมผสานความคิด อาทิ สามารถสงวนไว้ซึ่งความยิ่งใหญ่ในภาพลักษณ์ขององค์กร แม้ว่าจะเป็นงานที่อยู่ในแต่ละแผนกของระบบงานในองค์กรก็ตาม
5. มีการยืดหยุ่นเพียงพอที่จะคัดแปลงความคิด ต้องการปรับเปลี่ยนวิธีการให้ดีขึ้น และสามารถยืนกรานอย่างแน่วแน่ที่จะต่อต้านผลผลิตที่ไม่ดีด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างรัดกุม

6. มีความมั่นใจและความเชื่อมั่นซึ่งจะไม่หมดกำลังใจลงอย่างง่ายดาย

7. มีความคิดที่เป็นไปได้จริง

8. มีความน่าไว้วางใจ อาทิ การบันทึกอย่างรัดกุมถึงความซื่อสัตย์ และความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงอื่น

9. สามารถสร้างวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับทุกองค์กร โดยการหยั่งรู้และด้วยความคิดที่ให้ประโยชน์ได้อย่างหลากหลาย

10. สามารถควบคุมการต่อต้านที่เกิดขึ้น ได้ทุกกรณี

การดำเนินการทางการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง

ภายหลังจากที่ผู้บริหารได้ค้นพบปัญหาและโอกาส ทราบถึงสาเหตุของปัญหาแล้ว ผู้บริหารก็จะดำเนินการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารในฐานะที่ต้องรับบทบาทเป็นตัวกลางสำหรับการเปลี่ยนแปลงนั้น จะต้องมีการรอบความคิดเป็นเครื่องมือและเพื่อใช้สำหรับการออกแบบและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะทำให้องค์กรดำเนินการไปในทิศทางที่ต้องการ อย่างไรก็ตามจะให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กรนั้น ในทางปฏิบัติจริง การจะเปลี่ยนแปลงให้ได้เป็นผลสำเร็จในระยะยาวนั้น จะต้องมีการพิจารณาใน 2 ประเด็นที่สำคัญ คือ

1. เนื้อหา (Content) ของการเปลี่ยนแปลง นั้นคือ การต้องคิดก่อนว่า เราต้องการจะเปลี่ยนอะไร คน ความสัมพันธ์ งานที่ทำ โครงสร้าง หรือหลาย ๆ อย่างพร้อมกัน และยังคงคิดถึงต่อไปอีกถึงวิธีการต่าง ๆ ที่จะให้เชื่อได้ว่า จุดหมาย ขอบเขต และความกว้างของการเปลี่ยนแปลง มีทางที่จะทำสำเร็จได้จริง

2. กระบวนการ (Process) การเปลี่ยนแปลง คือ การวางแผนการเปลี่ยนแปลงว่าควรมีแผนอย่างไร ควรจะประกาศให้ทราบตอนไหน ลงมือทำจริงเมื่อไร และติดตามผลอย่างไรและที่สำคัญก็คือ ต้องพิจารณาว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลงเหมาะสมกับเนื้อหาที่เปลี่ยนแปลงหรือไม่ และได้มีการเตรียมการรับมือกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพียงใด

วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงจะกระทำได้หลายวิธีแตกต่างกัน วิธีที่ง่ายที่สุดคือ การใช้วิธีออกคำสั่ง หรือตั้งบทบัญญัติให้ต้องทำตาม ในบางกรณีวิธีนี้อาจใช้ได้ผล โดยเฉพาะกับเรื่องที่ได้ชัดเจนหรือมีตัวตน เช่น การประกาศเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร เป็นต้น แต่ในหลาย ๆ กรณี การใช้วิธีออกคำสั่งอาจใช้ไม่ได้ผล ทั้งนี้ เพราะอาจถูกต่อต้านจากกลุ่มบุคคลที่มีอำนาจอิทธิพลภายในองค์กรได้ และหากพิจารณาจริง ๆ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ส่วนมากมักจะทำให้องค์กรขาดความมั่นคง อย่างน้อยก็ระยะหนึ่ง ซึ่งสาเหตุก็มักมาจากการไม่แน่ใจว่านโยบาย วิธีปฏิบัติที่สำคัญและโครงสร้างของกลุ่ม พรรคพวก พันธมิตรหรือแนวร่วมที่เคยเป็นแหล่งให้ความอบอุ่น

และมั่นคงแก่สมาชิก องค์กรจะมั่นคงและหัว้นไหว ซึ่งจะมีผลต่อฐานะของแต่ละคน โดยอาจทำให้อำนาจลดลง และทำให้เกิดความไม่แน่ใจแก่พนักงาน ซึ่งมีผลทำให้เกิดความคาดหมายไปต่าง ๆ นานา “ลองถ้าเป็นแบบนี้ได้ ต่อไปจะเอาอะไรแน่ไม่ได้” ซึ่งจะทำให้คนส่วนใหญ่หมดกำลังใจในการทำงาน โดยสาเหตุที่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมักจะมียู่เป็นธรรมชาติคู่กันกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้บริหารที่ต้องการจะให้เกิดกาเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร ควรต้องมีความพิถีพิถันจัดขั้นตอนกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปในทางที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปโดยราบรื่นได้

วิธีการที่จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงมีการจัดไว้้อย่างรอบคอบและเป็นไปโดยราบรื่นจะมีได้ 3 วิธี คือ

1. การใช้วิธีจูงใจ (Motivation) คือ จูงใจให้คนยอมรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ โดยอาจใช้วิธีให้ข้อมูล ชี้ให้เห็นถึงสภาพเงื่อนไขของงานที่ทำที่จะดีกว่าเก่า หรือชี้ให้เห็นถึงคุณประโยชน์ที่จะได้รับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในการดำเนินการจูงใจนี้ผู้บริหารต้องเตรียมข้อมูลที่พร้อมสมบูรณ์ เชื่อถือได้ เพื่อประกอบการชี้แจงจะต้องจัดทำอย่างจริงจัง และโดยเฉพาะการจัดแผนงานการชี้แจง ต้องมีหลายรูปแบบวิธีการ ทั้งการชี้แจงแบบกลุ่ม และการเขียนให้เป็นลายลักษณ์อักษร ต้องกระจายทั่วถึงและเข้าใจง่าย เพื่อให้การยอมรับเกิดขึ้นได้ และช่วยให้การเปลี่ยนแปลงสัมฤทธิ์ผลในที่สุด นอกจากนี้ การให้ข้อมูลระหว่างการเปลี่ยนแปลงและหลังการเปลี่ยนแปลงก็มีความสำคัญที่จะเน้นย้ำให้เกิดความน่าเชื่อถือด้วย

2. การให้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง (Participation) คือ การให้มีส่วนร่วมในการวางแผนการเปลี่ยนแปลง และการดำเนินการตามขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ การให้มีส่วนร่วมสามารถลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้เพราะ

2.1 ช่วยให้สมาชิกรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของเรื่องที่จะเปลี่ยนแปลง

2.2 ช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ซึ่งทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน ทั้งกับเพื่อนร่วมงานและกับผู้บริหารที่เป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงด้วย

2.3 ความเข้าใจในเหตุผลการเปลี่ยนแปลงมีมากขึ้น เพราะการได้ข้อมูลดังกล่าวสำหรับวิธีการที่จะให้มีส่วนร่วมจะทำได้หลายวิธี คือ การเก็บข้อมูล โดยสัมภาษณ์ความเห็นคนให้กว้าง การให้ออกเสียง การสำรวจความเห็น หรือการแต่งตั้งตัวแทนจากฝ่ายต่าง ๆ เข้ามาร่วม ซึ่งเท่ากับการให้มีส่วนร่วมเข้ามาร่วมตัดสินใจทางอ้อม หรืออีกวิธีหนึ่งคือการใช้โครงการทดลองเพื่อให้เกิดความมั่นใจและเชื่อใจจากที่ได้เห็นได้ลอง ซึ่งการยอมรับอาจเกิดตามหลังได้ง่าย

3. การใช้อำนาจ คือ การอิงกับบุคคลผู้มีอำนาจ ซึ่งมักจะเป็นที่ยอมรับส่วนหนึ่งแล้ว แต่คำว่า “บารมี” ก็เป็นปัญหาที่ทำให้ผู้มีอำนาจตามตำแหน่งบางคนใช้อำนาจที่มีอยู่ไม่ได้ผล และ

ทางปฏิบัติ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงมักจะกระทบต่อผลประโยชน์และฐานะของกลุ่มต่าง ๆ การต่อต้านจึงมักปรากฏขึ้นหลายรูปแบบต่างกัน ดังนั้น การจะใช้อำนาจให้ได้ผลนั้นอาจต้องขึ้นกับปัจจัยหลาย ๆ ทาง คือ ผู้บริหารระดับสูงที่มีอำนาจมากต้องเข้ามาให้การสนับสนุนหรือเกี่ยวข้องเป็นครั้งคราว ผู้บริหารเจ้าของโครงการต้องสามารถสร้างการยอมรับในอำนาจ ด้วยการมีความสามารถ ความรอบรู้ และมีเหตุผลในทุกอย่างที่รับผิดชอบอย่างครบถ้วน และผู้บริหารที่จะชี้นำ หรือสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจะต้องรู้จัก “ศิลปะ” การใช้อำนาจให้ได้ผลด้วย (ควรวพิศ สายภัทรานุสรณ์, 2546)

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Change Theories)

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงที่นิยมใช้กันมีหลายทฤษฎี ที่จะกล่าวถึง มีดังต่อไปนี้

ทฤษฎีเลวิน

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของเลวินเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงทุกชนิดเกิดจากแรง 2 ชนิด คือ แรงผลักดันและแรงต้าน (ควรวพิศ สายภัทรานุสรณ์, 2546)

แรงผลักดัน (Driving Force) เป็นแรงผลักดันสถานการณ์ให้ไปสู่สภาวะการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการหรือคาดหวังไว้

แรงต้าน (Restraining Force) เป็นแรงดึงมิให้เกิดแรงผลักดันที่มีผลเหนือกว่า โดยแรงผลักดันจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมาย ส่วนแรงต้านจะไปขัดขวางแรงผลักดันมิให้ไปสู่เป้าหมาย ดังนั้น จะวิเคราะห์ความเป็นไปได้ 3 สถาน คือ

1. แรงผลักดัน เท่ากับ แรงต้าน จะเกิด ความสมดุลคือสภาพคงเดิม
2. แรงผลักดัน มากกว่า แรงต้าน จะเกิด การเปลี่ยนแปลง
3. แรงผลักดัน น้อยกว่า แรงต้าน จะเกิด การเปลี่ยนแปลงที่ไม่พึงปรารถนาเป็นตัวบ่งชี้ถึงความล้มเหลว

ฉะนั้น ผู้นำจะต้องวิเคราะห์ให้ได้ว่าอะไรคือแรงผลักดัน อะไรคือแรงต้าน

รูปแบบการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของเลวิน

1. ขั้นละลายพฤติกรรม (Unfreezing Stage) เป็นการสร้างบรรยากาศของการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น โดยผู้นำจะต้องสร้างแรงจูงใจให้พร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยกลไกต่อไปนี้
 - 1) ไม่อ้างถึงสิ่งเดิม
 - 2) ทำให้เกิดความละเอียดต่อพฤติกรรมเดิม
 - 3) ทำให้รู้สึกปลอดภัย และ
 - 4) ควรให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับพฤติกรรมใหม่และแนวโน้มให้เห็นว่าพฤติกรรมใหม่ดีกว่า และเหมาะสมกว่า

2. ขั้นดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Moving Stage) เป็นขั้นลงมือเปลี่ยนแปลงหลังจากขั้นละลายพฤติกรรมทำได้สำเร็จ เป้าหมายคือ ระบุและเลือกกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม
3. ขั้นการเปลี่ยนแปลงคงที่ (Refreezing Stage) เป็นขั้นที่ต้องทำให้พฤติกรรมใหม่คงตัวได้ต่อไปอย่างถาวร ควรใช้หลักการเสริมแรงเข้าช่วยและควรกระทำอย่างต่อเนื่องไม่ขาดตอน เพื่อป้องกันการยกเลิกพฤติกรรมใหม่และอาจมีพฤติกรรมเดิมเข้ามาแทนที่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มเป็นระยะ ๆ ด้วย เพื่อยืนยันว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงคงที่ได้อย่างแท้จริง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทุกขั้นตอน จะต้องมีการตัดสินใจเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยตลอดกระบวนการ

ทฤษฎีแชฟฟี่ล็อก

ทฤษฎีแชฟฟี่ล็อก มีองค์ประกอบ 6 ประการดังนี้ คือ 1) การสร้างสัมพันธภาพ (Building a Relationship) 2) การวินิจฉัยปัญหา (Diagnosing the Problem) 3) จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นและสอดคล้อง (Acquiring the Relevant Resources) 4) เลือกการแก้ไขปัญหา (Choosing the Solution) 5) การได้รับการยอมรับ (Gaining Acceptances) และ 6) การคงที่และพัฒนาดตนเอง (Stabilization and Self Renewal) (ควรวพิศ สายภัทรานุสรณ์, 2546)

ทฤษฎีแชฟฟี่ล็อก เน้นการวางแผนประยุกต์ใช้ ติดตามความร่วมมือระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับระบบบุคลากร จะรู้สึกถึงการเสริมสร้างอำนาจจากการมีส่วนร่วมในระบบนี้ เมื่อให้รางวัลและการยอมรับส่วนตัวแก่บุคลากร สิ่งสำคัญในการดำรงรักษาการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว ควรมีการประชุมกันในการประเมินความก้าวหน้าเป็นระยะ ๆ ทำการปรับวิสัยทัศน์ใหม่ตามความจำเป็น ทำการประเมินผลและใส่ใจกับสิ่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีลิปปิท

ทฤษฎีลิปปิท มีกระบวนการปรับปรุงทั้งหมด 7 ขั้นตอน เน้นว่าอะไรที่ผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจะต้องทำการประเมินผล และเป็นการมีส่วนร่วมตลอดกระบวนการเปลี่ยนแปลงของสมาชิก โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างการวางแผน ทักษะการติดต่อสื่อสาร การสร้างความสามัคคี ซึ่งมีกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหามาก 7 ขั้นตอน ดังนี้ 1) วินิจฉัยปัญหา ผู้ทำการเปลี่ยนแปลงควรมองหาแนวร่วมที่เป็นไปได้ โดยเฉพาะบุคคลที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ต้องสร้างความยึดมั่นผูกพัน และผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลสำคัญในการบริหารสูงสุดที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบาย 2) ประเมินผลการมุ่งใจและความสามารถเพื่อการเปลี่ยนแปลง วิธีการแก้ไขปัญหาก็อาจเป็นไปได้ ประเมินข้อดีและข้อเสียของแต่ละวิธี รวมทั้งต้องมีการพิจารณาถึงวิธีปฏิบัติอุปสรรค ปัจจัยที่มุ่งใจ แรงผลักดันและสิ่งสนับสนุนแรงผลักดัน 3) ประเมินการมุ่งใจและทรัพยากร

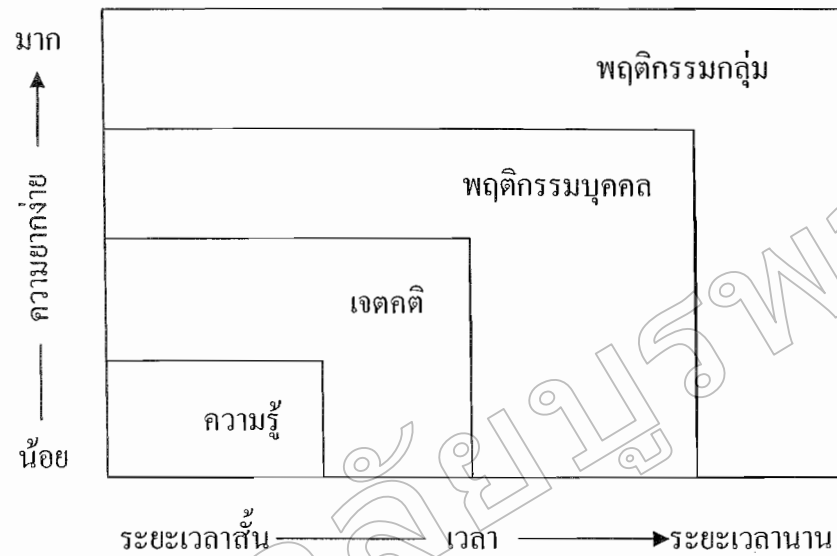
ของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงเป็นบุคคลที่มาจากทั้งภายนอกหรือภายในองค์กร ซึ่งจะต้องมีความตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ให้องค์กรอย่างแท้จริง มีความรู้เกี่ยวกับสัมพันธภาพ มีประสบการณ์ มีการอุทิศตนและพฤติกรรมที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ฉะนั้นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงควรมีความมุ่งมั่น แน่วแน่ มีการยึดหยุ่นและเป็นที่ยอมรับของทุกคนภายในองค์กร 4) เลือกวัตถุประสงค์ที่เปลี่ยนแปลงไปในทางก้าวหน้าเสมอ มีรายละเอียดแผนปฏิบัติการ กำหนดวันเวลาเริ่มงานและสิ้นสุด มอบหมายความรับผิดชอบ ไปปฏิบัติแบบลงมือปฏิบัติ และทำการประเมินผลด้วย 5) เลือกบทบาทของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องกระตือรือร้น มีการควบคุมบุคลากร และสิ่งอำนวยความสะดวก สามารถที่จะมาสนับสนุนความขัดแย้งและการเผชิญหน้ากันและได้รับการแก้ไขจากผู้นำ 6) รักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ เน้นการติดต่อสื่อสาร การให้ข้อมูลย้อนกลับ การเปลี่ยนแปลงขยายเวลา และอาจต้องการโครงสร้างอำนาจใหม่ 7) กำหนดวันสิ้นสุดของการให้ความช่วยเหลือหลังจากนั้น ผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงจะต้องถอนตัว แต่ยังคงให้คำแนะนำและการเสริมแรงที่เหมาะสม (ควรวิทยาภรณ์, 2546)

การเปลี่ยนแปลง (Change)

การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตามมักเกี่ยวข้องกับบุคคล ซึ่งบุคคลควรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีเป้าหมาย 3 ประการ คือ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของบุคคลนั้น ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ การสอน ทำให้เกิดทัศนคติใหม่และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในที่สุด

วัฏจักรการเปลี่ยนแปลง (Change Cycle)

การเปลี่ยนแปลงแบบประเพณี (Traditional Change) ในองค์กรมุ่งที่จะเปลี่ยนแปลงโดยเพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากรเท่านั้น ยังมีจุดมุ่งหมายว่าถ้าบุคลากรในองค์กรมีความรู้แล้วจะมุ่งเปลี่ยนแปลงด้านอื่น ๆ ด้วย วิธีการเช่นนี้จะไม่มีการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรม ในด้านพฤติกรรมศาสตร์จึงเห็นความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เพราะจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งหมด เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1993 อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540, หน้า 36) ได้ชี้ให้เห็นระดับการเปลี่ยนแปลงจากง่ายไปหายากนั้น คือ 1) การเปลี่ยนแปลงความรู้ (Knowledge Change) 2) การเปลี่ยนแปลงเจตคติ (Attitudinal Change) 3) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมส่วนบุคคล (Individual Behavioral Change) และ 4) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกลุ่ม (Group Behavioral Change) ดังปรากฏในภาพที่ 9



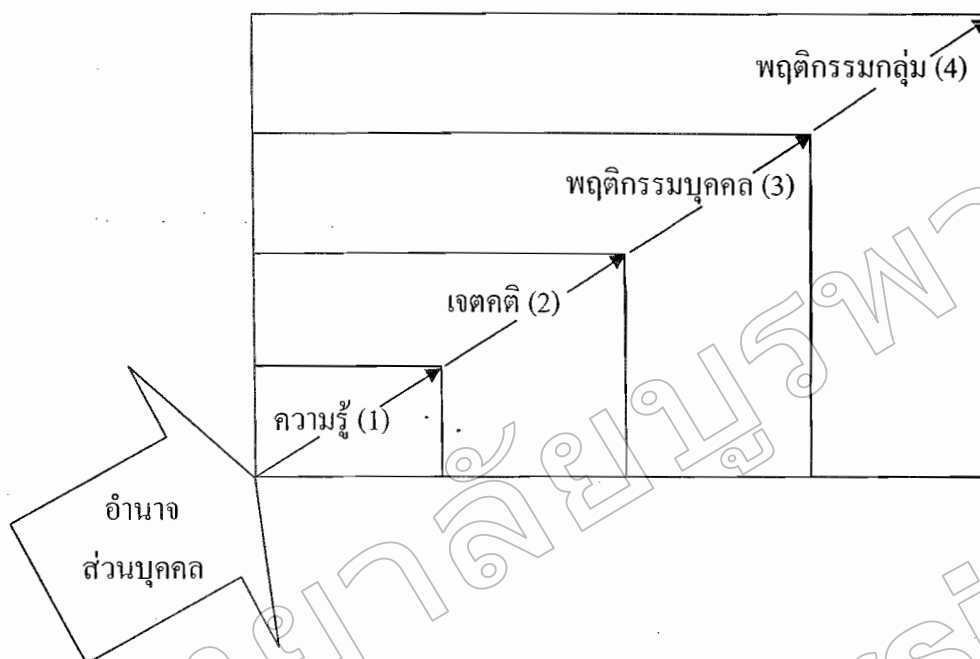
ภาพที่ 9 ระยะเวลาและความยากง่ายของการเปลี่ยนแปลง

ที่มา: คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540, หน้า 37

ในการเปลี่ยนแปลงตามระดับ (Level of Change) ดังกล่าว เกิดวัฏจักรการเปลี่ยนแปลง

2 ลักษณะ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม (Participative Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงจากระบบง่ายไปหายาก คือ มุ่งทางด้านความรู้ เจตคติ พฤติกรรมบุคคล และพฤติกรรมกลุ่มตามลำดับ วิธีการนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจระหว่างผู้นำองค์กรกับสมาชิกในองค์กร ปัญหาที่ยากที่จำทำให้เกิดความร่วมมือหรือมีส่วนร่วมของทุกกลุ่ม อยู่ที่ผู้นำที่จะใช้พลังอำนาจส่วนตัว (Personal Power) กับสมาชิกกลุ่มให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Belongingness) มีเจตคติที่ดีต่อกัน และยอมรับในผลที่จะเกิดจากการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงลักษณะดังกล่าวแสดงในภาพที่ 10

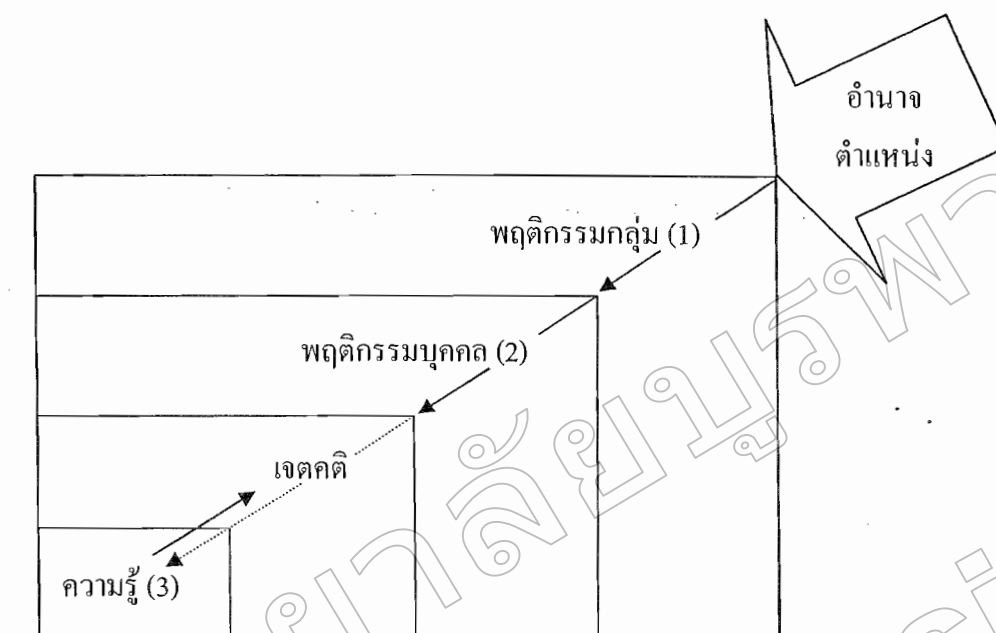


ภาพที่ 10 วัฏจักรการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม

ที่มา: คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540, หน้า 38

2. การเปลี่ยนแปลงทางตรง (Directive Change) การเปลี่ยนแปลงวิธีนี้เริ่มจาก

การมุ่งเปลี่ยนแปลงจากระดับองค์การ โดยแรงผลักดันภายนอกส่วนหนึ่ง หรือจากระดับผู้นำระดับสูงขององค์การ จากชุมชนหรือระเบียบกฎหมายที่สร้างขึ้น ระดับการเปลี่ยนแปลงจะเริ่มจากพฤติกรรมกลุ่ม พฤติกรรมบุคคล เจตคติ และความรู้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ เป็นการเปลี่ยนแปลงโดยวิธีการบังคับ (Coercive Change) จะทำให้เกิดการต่อต้านเพราะเจตคติไม่ยอมรับ ดังแสดงในภาพที่ 11



ภาพที่ 11 วิถีการเปลี่ยนแปลงแบบทางตรง

ที่มา: คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540, หน้า 39

การเปลี่ยนแปลงทั้ง 2 แบบ จะมีทั้งข้อดีและข้อเสีย กล่าวคือ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบใดที่ดีที่สุดที่ใช้ได้ทุกสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงที่น่าจะเหมาะสมในการทำงานร่วมกับสมาชิกในองค์กร คือ แบบมีส่วนร่วม เนื่องจากกลุ่มบุคคลในองค์กรเป็นผู้มีความรู้ ความรับผิดชอบอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ในระยะที่มีการเปลี่ยนแปลงจะเกิดความรู้ ความเข้าใจ และมีความรับผิดชอบในการเปลี่ยนแปลงนั้น ส่วนการเปลี่ยนแปลงแบบทางตรง โดยใช้อำนาจตามตำแหน่งจะเหมาะสมกับกลุ่มสมาชิกที่มีระดับความรู้ปานกลางค่อนข้างต่ำ จนถึงต่ำ คือ เป็นผู้ขาดความรู้ ความเข้าใจ ยังขาดความเชื่อมั่นในตนเองและมีความรับผิดชอบน้อย ถ้าจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่เหมาะสม จำเป็นต้องมีผู้นำทางและช่วยให้การแนะนำตัดสินใจแทน

พฤติกรรมของผู้นำที่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจะใช้ต่างกัน คือ การเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม มีแนวโน้มที่จะมีประสิทธิภาพ เมื่อผู้นำใช้พลังอำนาจที่มีอยู่ในตนเอง เช่น อำนาจการเป็นตัวอย่างหรืออ้างอิงได้ (Referent Power) อำนาจในการให้ข้อมูล (Information Power) และอำนาจการเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert Power) ส่วนการเปลี่ยนแปลงทางตรง ถ้าจะให้เกิดผลต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้นำน่าจะใช้อำนาจตามตำแหน่ง เช่น อำนาจการบังคับ (Coercive Power)

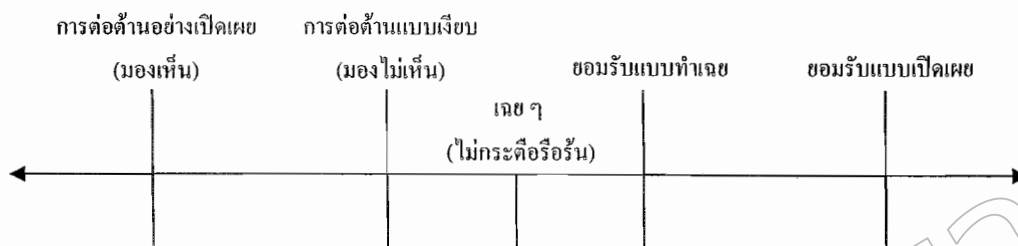
อำนาจการเชื่อมสัมพันธ์ (Connection Power) อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) และอำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) แต่ต้องสังเกตว่า ผู้นำที่จะใช้อำนาจแบบบังคับจะต้องแน่ใจว่าได้รับการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจเหนือกว่า หรือมีอำนาจจากแหล่งอื่น มิฉะนั้นอาจทำให้สมาชิกร่วมงานเกิดการต่อต้านได้เช่นเดียวกัน (คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540)

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหรือความพยายามที่จะรักษาสภาพเดิม ซึ่งบางครั้งอาจมองไม่เห็นและมักจะเกิดขึ้นในระยะเริ่มต้นของกระบวนการเปลี่ยนแปลง เช่น ในขั้นการละลายพฤติกรรม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะเป็นแรงผลักดันที่ใดก็ได้ที่ไปขัดขวางการเปลี่ยนแปลง การต่อต้านจะแสดงพฤติกรรมการสนับสนุนให้สถานการณ์นั้นอยู่ในสภาพเดิม เพราะสถานการณ์ปัจจุบันที่คุ้นเคยและมั่นคงอยู่แล้ว รวมทั้ง การเปลี่ยนแปลงใดก็ตามต้องการเวลาและพลังงานที่จะผลักดัน หากว่าสถานการณ์ปัจจุบันมีความพึงพอใจมากกว่าความไม่พึงพอใจ สถานการณ์นั้นยังอยู่ในระยะที่ไม่ต้องการเปลี่ยนแปลง สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่ตรงกันข้าม คือ แรงต้านมากกว่าแรงผลักดัน ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่พึงปรารถนา ถ้าเกิดขึ้นแล้วจะเป็นตัวแทนของความล้มเหลวและความน่ากลัว

เหตุผลที่ว่าทำไมคนจึงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงคือ กลัวว่าการเปลี่ยนแปลงจะทำให้สูญเสียบางอย่างที่มีคุณค่า ไม่เข้าใจว่าเปลี่ยนแปลงแล้วจะดีกว่าเดิม/ ไม่คิดว่าสามารถนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติได้ มีความเชื่อว่าไม่มีการเปลี่ยนแปลงใดที่ทำให้ได้สำหรับกลุ่มที่มีความอดทนต่ำ ยิ่งไปกว่านั้น การต่อต้านอาจเกิดขึ้นได้ง่ายในบุคคลที่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงที่ต้องใช้ค่าใช้จ่ายส่วนตัวสูงกว่าผลประโยชน์ที่ได้รับ บุคคลที่กลัวการเปลี่ยนแปลงมักจะมาจากการขาดความรู้ มีอคติจากผลลัพธ์ที่เกิดจากประสบการณ์ส่วนตัว และกลัวที่จะใช้ความพยายามอย่างมาก หรือระดับความยากลำบากต้องมีมากจึงจะเปลี่ยนแปลงได้

การต่อต้านสามารถทำความเข้าใจบนฐานความต่อเนื่องกับการยอมรับในลักษณะตรงกันข้ามกัน ดังภาพที่ 10 การต่อต้านอาจเป็นไปทั้งเปิดเผยและเงียบ การต่อต้านอย่างเปิดเผยหรือที่มองเห็น (Active Resistance) โดยการพูดออกมาอย่างชัดเจนว่าต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Bernhard & Walsh, 1995 อ้างถึงใน คอวิพิศ สายภัทรานุสรณ์, 2546)



ภาพที่ 12 ความต่อเนื่องของการต่อต้าน - การยอมรับ

ที่มา: ครวรพิศ สายภัทรานุสรณ์, 2546, หน้า 42

สำหรับการต่อต้านแบบเงียบหรือที่มองไม่เห็น (Passive Resistance) จะทำให้การเปลี่ยนแปลงลดลง การใช้การต่อต้านแบบเงียบนี้จะซ่อนการต่อต้านไว้ในใจ ขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามโน้มน้าวให้เห็นด้วยการต้องการเปลี่ยนแปลงนี้ การต่อต้านชนิดนี้ยากที่จะแก้ไข เพราะว่าผู้ต่อต้านจะเงียบ อาจทำให้คิดว่าเห็นด้วยกับข้อเสนอที่จะเปลี่ยนแปลง แต่ก็พยายามที่จะทำลายอย่างลับ ๆ ในทุกโอกาส บุคคลบางคนไม่ยอมรับหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง บุคคลเหล่านี้จะไม่เข้ามาเกี่ยวข้องกับหรือทำอะไร ๆ แต่คอยเฝ้าดูการเปลี่ยนแปลงอยู่ห่าง ๆ เท่านั้น โดยไม่ตัดสินใจอะไรเลย (Apathy) การยอมรับ อาจมีได้ทั้งแบบเปิดเผยและทำเฉย ผู้ที่ยอมรับแบบทำเฉย (Passive Acceptance) ไม่พูดชักชวนหรือโน้มน้าวบุคคลอื่น แต่ปฏิบัติตามการเปลี่ยนแปลงนั้น จะเปลี่ยนแปลงตัวเองเมื่อถูกขอร้องให้ทำ ส่วนการยอมรับแบบเปิดเผย (Active Acceptance) จะกระตือรือร้นสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และพยายามช่วยโน้มน้าวผู้อื่นให้เปลี่ยนแปลงด้วยทั้งการพูดและการกระทำ บุคคลประเภทนี้จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงแบบเปิดเผยตลอดกระบวนการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะพยายามจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอยู่ 2 ประการ คือ

1. ปลอ่ยให้กลุ่มเกิดความรู้สึกขึ้นเองว่า มีความจำเป็นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง
ก่อนเสนอทางเลือกใดก็ได้ขึ้นมาให้เลือก

2. ช่วยเหลือกลุ่มค้นหาทางเลือกอย่างค่อยเป็นค่อยไป การเปลี่ยนแปลงที่ด่วนสรุปว่าวิธีแก้ไขนี้ดีที่สุดแล้ว อาจทำให้เสียแรงงูใจสำหรับการเปลี่ยนแปลง หรือการด่วนสรุปข้อสรุปข้อเสนอแนะการเปลี่ยนแปลงเร็วเกินไป อาจทำให้ไม่บรรลุผลสำเร็จตามความต้องการได้ รวมทั้งการช่วยเหลือกลุ่มให้มีความอดทนต่อการค้นหาทางเลือกซึ่งอาจเกิดความไม่แน่นอน โดยเฉพาะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอนุญาตให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ทางเลือก จะทำให้กลุ่มเพิ่มความเชื่อมั่น ผูกพัน และการลดการต่อต้านในการเปลี่ยนแปลงลงได้

หน้าที่ของผู้นำทางการศึกษาในลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะต้องทำการส่งเสริมการยอมรับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้ง กระตุ้นบุคคลที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง โดยให้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการเปลี่ยนแปลง ให้การสนับสนุนสมาชิกกลุ่มระหว่างดำเนินการเปลี่ยนแปลง และบางทีอาจจะจัดหาสิ่งจูงใจเพื่อให้มีการยึดมั่นผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น

ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

บาสส์ (Bass, 1998) แสดงความพอใจว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดพื้นฐานของระบบภาวะผู้นำที่ยั่งยืน ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้นำที่ใช้การแลกเปลี่ยนกับผู้ตามของเขา เมื่อเวลาผ่านไปผู้ตามเหล่านั้นจะมีความไว้วางใจในตัวผู้นำและความไว้วางใจในระดับสูงนี้ คือ ลักษณะเฉพาะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนำมาใช้เป็นพื้นฐานเพื่อให้งานปฏิบัติงานประสบความสำเร็จสูงสุด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่แทนที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่จะขยายหรือเพิ่มผลที่มีต่อผู้ตามในเรื่อง แรงจูงใจ ความพึงพอใจ และการปฏิบัติงาน ดังนั้น ภาวะผู้นำประเภทนี้ จึงสามารถแสดงออกมาเป็นจุดเดียวกันกับความต่อเนื่องของภาวะผู้นำที่แสดงในตารางที่ 4 ได้ อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะ ไปได้คือนอกเหนือจากการแลกเปลี่ยนเพื่อให้ได้การปฏิบัติงานที่น่าพอใจ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสร้างความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรและช่วยเพิ่มพลังให้แก่ผู้ตามให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (Yukl, 2002) ดังที่อธิบายไว้ข้างต้นในการบรรยายลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นที่คาดหวังเพื่อระบุมความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่และความผูกพันที่เหนียวแน่นต่อวิสัยทัศน์นั้น การเน้นความสำคัญต่อเป้าหมายในระยะยาวเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ตามละจากผลประโยชน์ส่วนตัวให้เป็นเป้าหมายในระดับที่สูงส่งกว่านั้นเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้มากกว่าการทำงานตามที่มีอยู่แล้วในปัจจุบัน และให้การแนะนำผู้ตามให้มีความรับผิดชอบที่ยิ่งใหญ่ขึ้น เพื่อการพัฒนาของพวกเขาเองและเพื่อคนอื่น ๆ ผู้ตามกลายเป็นผู้นำและผู้นำกลายเป็นตัวแทนที่นำความเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งหมดอย่างสิ้นเชิง ได้ในที่สุด แหล่งที่มาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นอยู่ในค่านิยมส่วนบุคคลและความเชื่อของผู้นำ ด้วยการแสดงออกถึงมาตรฐานส่วนบุคคลผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถนำผู้ตามให้เป็นหนึ่งเดียวกันและเปลี่ยนเป้าหมายและความเชื่อในวิธีการที่ทำให้เกิดการปฏิบัติในระดับสูงมากกว่าความคิดเพียงแค่มีความเป็นไปได้ที่มีมาแต่ก่อน หัวใจสำคัญของการพูดคุยเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้นคือ ความคิดริเริ่ม ค่านิยม และแนวคิด เฮาส์ (House, 1988) ให้การสนับสนุนต่อมาว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับว่าผู้นำสามารถแสดงให้เห็นถึงความต้องการของพวกเขาได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดพลังโดยการเปรียบเทียบและตัวอย่างที่เปี่ยมด้วยจินตนาการที่น่าพึงพอใจทางสังคมของเปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ที่ตามมา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะถูกมองเห็นเมื่อผู้นำกระตุ้นคนอื่นให้ทบทวนการทำงานของตนเอง

จากมุมมองใหม่ ๆ โดยให้ความสำคัญกว้าง ๆ กับภารกิจหรือวิสัยทัศน์ขององค์กรพัฒนา
เพื่อร่วมงานให้มีระดับความสามารถสูงขึ้น และเสริมแรงพวกเขาให้มองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัว
เพื่อให้ความสำคัญกับสิ่งที่ประ โยชน์ต่อหมู่คณะแทน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตั้งเป้าหมายที่
ท้าทายมากกว่าและโดยทั่วไปมักจะได้รับการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จมากกว่าผู้นำ
แบบแลกเปลี่ยน การประเมินทฤษฎีนี้โดยรวม ยูคล์ (Yukl, 1999) สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
การเปลี่ยนแปลงดูเหมือนจะเป็นการกระทำที่เริ่มที่สำคัญเพื่อการอธิบายกระบวนการและผลลัพธ์
ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบางกรณีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับลักษณะที่ปรากฏ
ในเชิงสัญลักษณ์ และไม่ได้เป็นเพียงแค่การตีความส่วนตัวทางเทคนิคที่มีต่อประสิทธิภาพของ
การบริหาร ต้องอาศัยการมีเป้าหมายเช่นเดียวกับการลงมือปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม ยูคล์ แนะนำการให้
ความสำคัญเพิ่มเติมต่อตัวแปรทางสถานการณ์ที่มีความจำกัดและการส่งเสริมภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงจึงเป็นที่ต้องการ แม้ว่าโมเดลนี้มีขีดความสามารถในการนำไปใช้กว้างกว่าปัจจัย
ทางสถานการณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่านั้นที่สามารถปลุกเร้าผู้ตามของเขาให้เห็นภัยคุกคามและ
การขาดการเตรียมการ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ก้าวผ่านผลประโยชน์ส่วนตัวและเป็นผู้ให้ทิศทาง
การทำงานที่น่าเชื่อถือ เงื่อนไขทางสถานการณ์ดูเหมือนจะมีอิทธิพลต่อความแรงความและความสำเร็จ
ของทั้งผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ความมั่นคงของสิ่งแวดล้อม
จากภายนอก โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรภาครัฐและเอกชน งานและเป้าหมาย การกระจาย
อำนาจระหว่างผู้นำและผู้ตาม อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถก่อให้เกิดผลกระทบ
ได้อย่างยิ่งโดยไม่ต้องอาศัยสิ่งแวดล้อมทางสถานการณ์

งานวิจัย ตั้งแต่มีการเปิดตัวภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้นในช่วงกลางยุค 1980 - 1989
งานวิจัยจำนวนมากเกี่ยวกับ โมเดลการเป็นผู้นำนั้น ได้พัฒนาขึ้น จากคำกล่าวของ อโวลีโอ (Avolio,
1999) การค้นพบจากการวิจัยจำนวนมากมีผลสอดคล้องกันในเรื่องปัจจัยที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง ตัวอย่างเช่น อิทธิพลทางอุดมการณ์ และภาวะการณ์เป็นผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ
ซึ่งเป็นปัจจัยที่ได้รับความชื่นชอบและมีประสิทธิภาพมากที่สุด การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการเห็น
ความสำคัญต่อปัจเจกชนเป็นปัจจัยที่ถูกมองว่ามีอิทธิพลน้อยกว่า แต่ปัจจัยทั้งหมดที่กล่าวมานี้ ทุกตัว
มีอิทธิพลมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยรวมแล้วภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นใกล้เคียงกับ
สิ่งที่คนคิดไว้ในใจ เมื่อพวกเขาบรรยายลักษณะของผู้นำในอุดมคติของพวกเขาในทางปฏิบัติ หมายถึง
ผู้นำพัฒนาในผู้ตามคือความคาดหวังให้มีการลงมือปฏิบัติสูงมากกว่าจะใช้เวลาไปกับกิจกรรมที่เป็น
การแลกเปลี่ยน หรือกล่าวได้ว่าผู้นำต้องเป็นนักพัฒนาคน และเป็นผู้สร้างทีมงาน เมื่อมองทฤษฎีนี้
โดยรวม ผลจากการวิจัยที่ใช้ MLQ ผลเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับคะแนน
ระดับสูงกว่า และถูกมองว่ามีประสิทธิภาพต่อองค์กรมากกว่า และผู้ใต้บังคับบัญชามีความพยายาม

ในการทำงานให้มากกว่าเมื่อเทียบกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Yukl, 1999) กระนั้นก็ตาม บาสส์ (Bass, 1998) สรุปว่า หลักฐานจากการวิจัยได้แสดงให้เห็นชัดเจนแล้วว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถขับเคลื่อนผู้ตามให้ก้าวไปเกินกว่าการปฏิบัติที่คาดหวังได้ เมื่อเปรียบเทียบกันเขาเชื่อว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความพยายามในการปฏิบัติ มีความผูกพัน ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่า และนักวิชาการอื่นก็มีแนวโน้มที่จะมองโมเดลนี้ในแง่ดีเช่นกัน สถานการณ์ทางการศึกษา งานวิจัยที่เข้มข้นที่สุดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับสถานการณ์องค์กรทางการศึกษา คืองานวิจัยที่ทำโดย ลีธวูด และคณะ (Leithwood et al., 1994, 1998) สร้างจากแนวคิดของ เบิร์นส์ บาสส์ และลีธวูด (Burn, Bass, & Leithwood, 1994) ใช้แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมาสร้างเป็นรูปแบบ 8 มิติ เพื่อใช้กับสถานการณ์ทางการศึกษา ในการสร้างวิสัยทัศน์ ตั้งเป้าหมายของโรงเรียนให้การกระตุ้นการใช้ปัญญา ให้การส่งเสริมความสำคัญของปัจเจกชนสร้างโมเดลการปฏิบัติที่ดีที่สุด และกำหนดค่านิยมสำคัญขององค์กร แสดงให้เห็นความคาดหวังถึงผลการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพสูง สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผลและพัฒนาโครงสร้างเพื่อส่งเสริมให้มีผู้ที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับโรงเรียน กรอบการวิจัยของเขามาจากการสรุปรวบยอดสองประการ ประการแรก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน โรงเรียนส่งผลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียน เช่น มุมมองของครูต่อการไปถึงเป้าหมายของนักเรียนและผลการเรียนของนักเรียน ประการที่สอง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางอ้อมต่อผลสัมฤทธิ์ต่อไปนี้ด้วยการมีอิทธิพลต่อลักษณะทางกายภาพที่มีความจำเป็นของบุคลากรดังนี้ มุมมองที่พวกเขามีต่อลักษณะของโรงเรียน ความผูกพันของครูที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ทางองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์เช่นกัน จากการค้นพบนี้และการสรุปในปี 1994 ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับ การเข้าไปมีส่วนร่วมในลักษณะที่ปรากฏทั้งหมดของโมเดลนี้ ต้องอาศัยการปรับปรุงที่ไม่เหมือนใครในโรงเรียน ซึ่งขึ้นอยู่กับพื้นฐานของการให้ความสำคัญต่อปัจเจกชนและการเป็นตัวแทนของวิธีการที่เกิดขึ้นในทันที งานวิจัยทางการศึกษาอื่น ๆ อีกจำนวนมากได้วิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลในเชิงบวกต่อองค์กรทางการศึกษาของพวกเขามากกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การจับคู่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผู้นำทางการสอนในโรงเรียนนั้นสัมพันธ์อย่างยิ่งกับระดับคุณภาพทางการสอน และระดับการปฏิบัติของนักเรียนก็เป็นหลักฐานที่สำคัญที่สำคัญเช่นกัน ที่กว้างกว่านั้น ลีธวูดและคณะ (Leithwood et al., 1998) สรุปการวิจัยที่ทําขึ้นในสถานการณ์ทางการศึกษาและได้อธิบายสรุปความ 4 ประการ เกี่ยวกับผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า

1. ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความมีประสิทธิภาพทางองค์กรที่สามารถรับรู้ได้นั้นมีนัยสำคัญและมีขนาดกว้าง

2. ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อเป้าหมาย ตัวชี้วัดอิสระของควมมีประสิทธิภาพทางองค์กร ก็มีนัยสำคัญเช่นกัน แต่มีขนาดปานกลาง

3. ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการวัดผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนนั้น พอเห็นได้แต่ยังอยู่ในปริมาณจำกัด

4. ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการมีส่วนร่วมกับโรงเรียนของนักเรียนปานกลาง แต่ค่อนข้างเป็นไปในทางบวก

โดยรวมแล้วทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวาง และมีผลวิจัยที่สอดคล้องกับทฤษฎีนี้เป็นจำนวนมาก ผลที่ตามมา คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเป็นแหล่งทุนทางปัญญาสำหรับผู้นำทางการศึกษาที่จะนำไปใช้กับความสำเร็จเพื่อพัฒนาโรงเรียนของตนให้เป็นองค์กรที่ทันสมัย และสิ่งที่กล่าวไว้อย่างชัดเจน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบสำคัญของโรงเรียนที่เต็มไปด้วยปัญหา ความไม่ชัดเจน และแรงต้าน การนำแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปใช้ช่วยให้สามารถพัฒนาขีดความสามารถที่จำเป็นในเรื่อง ทักษะและพฤติกรรม

จากที่ได้ศึกษาและกล่าวมาข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนนั้นเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อน ประกอบด้วย ความสมดุลทางเทคนิค และความต้องการเชิงสัญลักษณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องใช้ทักษะความชำนาญในหลายด้านการหาสถานการณ์ที่ถูกต้องให้พบ การแสดงออกถึงพฤติกรรมบางอย่างให้ปรากฏ การผสมผสานกันของปัจจัยเหล่านี้ในวิธีการบริหารตามสถานการณ์ หรือแม้แต่การตัดสินใจที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การนำวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมในการบริหารมาจับคู่กับสถานการณ์บางอย่างนั้นมีความสำคัญ แต่อย่างไรก็ยังคงความเป็นมนุษย์ สัญลักษณ์และวัฒนธรรม นอกเหนือจากความเป็นผู้นำด้วย

แนวคิดผู้นำแบบต่าง ๆ ในปัจจุบัน (Contemporary Perspectives on Leadership)

แนวคิดผู้นำแบบต่าง ๆ ในปัจจุบัน ประกอบด้วย การศึกษาผู้นำแบบต่าง ๆ ที่ยังคงเป็นที่นิยมตลอดมาจนถึงปัจจุบัน ได้แก่ (เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2552)

ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษ (Charismatic Leadership) หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษที่เหนือผู้อื่นและมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีการแสดงออกที่เข้มแข็งทำให้ผู้อื่นเชื่อถือ มีความสามารถในการปลุกเร้าความรู้สึกของพนักงานได้ เป็นผู้นำที่มีพลังและความสามารถในการตนเอง ทำให้ผู้อื่นมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำสูง ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษนี้จะทำสิ่งที่กระตุ้นพนักงานให้เกิดความไว้วางใจ เชื่อถือ ยอมรับ เชื่อฟัง และมีอารมณ์คล้อยตาม ชื่นชม มีความพอใจ และทำให้ผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำแบบนี้พบได้ในกลุ่มในองค์กร และในทุกระดับทางการบริหารในประเทศต่าง ๆ เช่น อินเดีย สิงคโปร์ เนเธอร์แลนด์ จีน ญี่ปุ่น และแคนาดา

ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) หมายถึง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) มีสำนึกของความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กร ทำคนให้สอดคล้องกับทุกคนในองค์กร มีการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างสมดุลกัน ผู้นำมีความคิดกว้างไกลไปข้างหน้าอยู่เสมอ ตัวอย่างเช่น Bill Gate ผู้นำ Microsoft เป็นผู้นำที่สร้างความเป็นยักษ์ใหญ่แห่งธุรกิจคอมพิวเตอร์ ผู้นำในหน่วยงานของรัฐก็สามารถเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ได้เพราะรัฐ คือ องค์กรให้บริการแก่สังคม จึงต้องการการนำทางสำหรับการให้บริการที่ดีแก่สาธารณชน (Bennis, 1997)

หลัก 5 ประการของความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

1. เป็นผู้นำในการทำงานที่ท้าทาย สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และส่งเสริมผู้อื่นให้มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ที่ท้าทาย
2. มีแรงบันดาลใจและกระตือรือร้น โดยการทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้อื่น
3. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้การสนับสนุนผู้อื่น
4. ทำคนเป็นต้นแบบ/ ตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น
5. นำมาซึ่งการบรรลุความสำเร็จสูงสุดในการทำงานจากจิตวิญญาณอย่างแท้จริง

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

บุญธรรม กิจปรีดาวิสุทธิ (2540) กล่าวว่า การวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นวิธีการค้นหาหลักฐานข้อเท็จจริง ด้วยการพิจารณาจากปรากฏการณ์และสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ตามธรรมชาติในทุกมิติ เพื่อหาความสัมพันธ์เกี่ยวข้องของปรากฏการณ์กับสภาพแวดล้อมในลักษณะภาพรวม

ระวีวรรณ ชินตระกูล (2544) กล่าวว่า การวิจัยเชิงคุณภาพ คือ วิธีการศึกษาปรากฏการณ์จากสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริงในทุกมิติ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในปรากฏการณ์นั้น ส่วนใหญ่เป็นการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลทางสังคมและวัฒนธรรมหลายประการ ซึ่งไม่อาจจัดกระทำในรูปปริมาณได้ ข้อมูลเหล่านี้ เช่น ความรู้สึกนึกคิด ประวัติชีวิต ค่านิยม ประสพการณ์ หรือปัญหาในการดำเนินชีวิตบางประการ รวมทั้ง อุดมการณ์ต่าง ๆ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลทำได้โดยใช้วิธีการสังเกตจากการเข้าไปอยู่ในชุมชนที่ศึกษา ประกอบกับการสนทนา พูดคุย และสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ

อมรา พงศาพิชญ์ (2544) ได้กล่าวถึงลักษณะความสำคัญของการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนี้

1. มีความต้องการข้อมูลที่รอบด้าน (Holistic) เพื่อทำความเข้าใจบริบทของสังคมอันเป็นแนวคิดพื้นฐานที่เห็นได้ชัดเจนในงานวิจัย ซึ่งต้องการศึกษาชุมชนหรือสังคมอย่างรอบด้านทุกแง่มุม ในการศึกษาเพื่อรวบรวมข้อมูลจะมีการเก็บรายละเอียดทางด้านสภาพสิ่งแวดล้อม

สังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง ความเชื่อ เป็นต้น และนำเสนอถึงการบูรณาการขององค์ประกอบต่าง ๆ การวิเคราะห์ข้อมูลทำความเข้าใจเกี่ยวกับสังคมและวัฒนธรรมทั้งหมด

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการอธิบายปรากฏการณ์ทางสังคม (Contextual) โดยพยายามทำความเข้าใจเกี่ยวกับชนบประเพณี วัฒนธรรม เพื่อนำมาอธิบายปรากฏการณ์ในสังคม ข้อมูลที่ได้อาจแยกออกเป็นข้อมูลระดับวิถีชีวิตประจำวัน และข้อมูลที่จะเป็นตามธรรมเนียมประเพณีเดิม

3. ต้องการทำความเข้าใจระบบความคิด การวิจัยเชิงคุณภาพ คือ งานที่ต้องการที่จะเข้าใจระบบความคิด ระบบความเชื่อและตรรกะของผู้ที่อยู่ในสังคม ระบบความคิดนี้ไม่สามารถศึกษาได้จากการเก็บข้อมูลเพียงครั้งเดียว ผู้วิจัยจำเป็นต้องซักถามข้อมูลอย่างละเอียดถี่ถ้วน ให้เข้าใจจริง ๆ ว่าการสื่อความหมายระหว่างผู้ถามและผู้ตอบนั้นตรงกัน การตีความจะต้องแยกข้อแตกต่างระหว่างข้อมูลหรือการวิเคราะห์ข้อมูลที่มาจากคนในชุมชน (Emic) และข้อมูลที่มาจากนักวิจัย (Etic)

4. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในสังคมจะช่วยอธิบายปรากฏการณ์บางอย่างได้ดี และจะช่วยให้การวิเคราะห์ให้งานมีความลึกซึ้งมากขึ้น รวมทั้ง การศึกษาปรากฏการณ์ทางสังคม จะสามารถช่วยอธิบายถึงสาเหตุของการเกิดปรากฏการณ์ได้อีก

5. การศึกษากระบวนการเป็นอีกลักษณะหนึ่ง ซึ่งจำเป็นต้องใช้เพื่อช่วยให้สามารถค้นพบคำตอบเกี่ยวกับสาเหตุ ความเป็นมา และความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ในลักษณะที่ชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ขั้นตอนของความเกี่ยวข้อง ช่วงเวลาของการเกี่ยวข้อง จนเกิดเป็นกระบวนการศึกษา

6. แหล่งข้อมูลบุคคลเป็นแหล่งที่เลือกสรรแล้วว่าเป็นผู้ที่รู้เรื่องนั้น ๆ ดี (Key Informant) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ถามเฉพาะคนในเรื่องที่คนอื่นไม่รู้ ถือได้ว่าเป็นเทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่เป็นลักษณะเด่น

7. การตีความ วิธีการตีความจากข้อมูลที่มีอยู่เพื่อเข้าใจความหมายที่ซ่อนอยู่ ซึ่งเป็นการสร้างข้อสรุป หรือให้เหตุผลแบบอุปนัย ซึ่งเป็นการสรุปจากหลักฐานหรือข้อมูลเชิงรูปธรรมย่อย ๆ รวบรวมมาอธิบายเป็นภาพรวมในเชิงนามธรรม

ก่อนที่จะดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยควรที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ และควรคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัยด้วย สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ (สุภาภักดิ์ จันทวานิช, 2546) ได้เสนอไว้ โดยสรุปได้ดังนี้

1. ลักษณะที่สำคัญของการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ การเก็บข้อมูลตามสภาพความเป็นจริงที่มีความลึกซึ้ง และเก็บอย่างละเอียดรอบคอบ นักวิจัยจะต้องมีไหวพริบในการที่จะเลือกใช้วิธีการสังเกตและการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลมาทำความเข้าใจเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น

2. การตั้งประเด็นที่ทำการศึกษาไม่ควรจะกว้างหรือแคบจนเกินไป โดยอาศัยกรอบของแนวคิด ทฤษฎี เป็นกรอบแนวคิดกว้าง ๆ ในการหาและสรุปข้อมูล แล้วอาจจะใช้วิธีการเชิงปริมาณเข้ามาช่วยย้ำในเรื่องของความน่าเชื่อถือได้

3. การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มาใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ควรจะเป็นกลุ่มที่มีขนาดเล็ก เพื่อที่จะได้มองโครงสร้างในภาพรวมได้อย่างชัดเจน

4. การเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น เครื่องมือที่มีความสำคัญที่สุดในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ตัวผู้วิจัยเองที่จะเข้าไปสัมผัสกับข้อมูลและผู้ให้ข้อมูล โดยใช้วิธีการสังเกตและการสัมภาษณ์ รวมทั้ง ยังอาศัยการบันทึกข้อมูลระหว่างที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล และนอกจากนั้น ยังสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้อมูลจากเอกสาร ได้อีกด้วย

5. การตรวจสอบข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพให้มีความน่าเชื่อถือ สำหรับวิธีการนั้นทำได้ตั้งแต่การเริ่มเก็บข้อมูล คือ การตรวจสอบทันทีในภาคสนามและตรวจสอบเป็นระยะ ๆ เพื่อดูความสอดคล้องของบริบทต่าง ๆ หรือใช้วิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) เช่น การตรวจสอบข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่ต่างกัน บุคคลที่ต่างกัน วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต่างกัน เวลาที่ต่างกัน และสถานที่ที่ต่างกัน หรือแม้กระทั่งผู้เก็บข้อมูลที่ต่างกัน รวมถึงการตรวจสอบข้อมูลกับเจ้าของข้อมูลคนสำคัญ ๆ ก่อน

6. การวิเคราะห์ข้อมูลทำได้โดยอาศัยพื้นฐานของแนวคิด ทฤษฎี และระเบียบวิธีการวิจัย เพื่อตีความและหาข้อสรุปของข้อมูลด้วยวิธีการแบบอุปนัย (Induction)

7. วิธีการเขียนรายงานการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การบรรยายพร้อมทั้งอธิบายความสัมพันธ์และกระบวนการเกิดปรากฏการณ์ต่าง ๆ ของสังคม โดยเชื่อมโยงให้เห็นระหว่างข้อมูลที่ได้มากับแนวคิด ทฤษฎี เขียนเป็นรายงานวิจัย

การใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ในการแสวงหาความรู้ ความจริงทางสังคม เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์และสังคม เกี่ยวกับความรู้สึกลึก โลกทัศน์ ความหมาย การตีความ การเรียนรู้ของมนุษย์ในระบบวัฒนธรรม เป็นต้น ซึ่งมีความสลับซับซ้อนและมีความเป็นพลวัต มนุษย์เท่านั้นที่จะสามารถเข้าใจกันเองได้ ถ้าเข้าไปใกล้ชิดอยู่ในสภาพการณ์นั้น ๆ นานเพียงพอ และเกิดการเรียนรู้ เข้าใจด้วยวิธีการสังเกต สัมภาษณ์ สนทนา ได้ตอบ ค้นหาความจริงจากบุคคล และจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพจึงเป็นวิธีการวิจัยซึ่งประกอบด้วยยุทธวิธีต่าง ๆ ดังที่ นิสา ชูโต (2545) กล่าวว่าไว้ดังนี้

1. เป็นการทำวิจัยในสภาพธรรมชาติของปัญหาที่เกิดขึ้นจริง โดยไม่มีการจัดกระทำควบคุม หรือปรับเปลี่ยนสภาพการณ์ให้ผิดแปลกแตกต่างจากที่เคยเป็นอยู่

2. ผู้วิจัยใช้วิธีการค้นหา สรุปความจริงด้วยวิธีอุปนัย คือ ไม่มีข้อตกลงเบื้องต้นมาก่อนเกี่ยวกับสภาพการณ์ที่เข้าไปศึกษา แต่จะเข้าไปสังเกต เผาดูเหตุการณ์ที่เข้าไปศึกษาด้วยตนเอง แล้วจึงหาข้อสรุปความเข้าใจจากข้อมูล หมายถึง นักวิจัยต้องเข้าไปใกล้ชิดกับปัญหาด้วยตนเอง ทำความรู้จักเป็นการส่วนบุคคลโดยตรง ใช้ช่วงเวลาสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดการไว้นิ่งเชื่อใจ จนกระทั่งยอมเปิดเผยข้อมูลและความรู้สึก ดังนั้น จึงเป็นการศึกษาที่ต้องใช้เวลานาน

3. มองภาพรวม ๆ รอบด้าน เน้นการเข้าใจภาพรวมทั้งหมด มิใช่การศึกษาแบบแยกเป็นส่วน ๆ ออกจากกัน เพื่อทำความเข้าใจหน้าที่ของแต่ละส่วนในภาพรวม

4. เน้นข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ มีรายละเอียดครอบคลุม ครอบคลุม ใช้การพรรณนาเจาะลึก มีมุมมองด้านต่าง ๆ ของบุคคล เป็นการใช้อย่างรอบคอบและทุกแง่มุม รวมทั้ง ข้อมูลเชิงปริมาณที่สามารถนับได้ด้วย

5. เน้นกระบวนการพลวัต เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงวิวัฒนาการและการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นส่วนบุคคลและส่วนรวม หรือจากการศึกษาเฉพาะ เพื่อให้เกิดการเข้าใจสภาพการณ์หรือกรณีอย่างลึกซึ้ง

6. เน้นเกี่ยวกับบริบท จาก สถานที่ เวลา สืบเนื่องไปยังความหมาย การตีความเกี่ยวกับความจริง

7. วิธีการวิจัยมีความยืดหยุ่นสูง เมื่อเข้าสู่สนามวิจัยแล้วเกิดพบปัญหา จะต้องมีความไวในการปรับแผน ใช้วิธีการหลาย ๆ วิธี จนกว่าจะได้ข้อมูลตามความต้องการ

8. เน้นเรื่องของความรู้สึกร่วมและความเข้าใจ ความรู้สึกร่วม คือ การที่ผู้วิจัยสร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้ให้ข้อมูล จนกระทั่งเกิดความรู้สึกเข้าใจเกี่ยวกับสภาพ ความรู้ ประสบการณ์ และมุมมองของผู้ให้ข้อมูล ตลอดจนคำอธิบายความหมายและโลกของผู้ให้ข้อมูลได้ ทั้งนี้ ต้องยึดหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณของผู้วิจัยด้วย

9. คุณภาพของผู้วิจัย นักวิจัยต้องมีความสามารถ ความชำนาญในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีประสบการณ์และมุมมองที่ปราศจากอคติ รวมทั้ง การสร้างความรู้สึกร่วม จนสามารถเกิดการเรียนรู้ระหว่างที่ทำการวิจัย มีความละเอียดอ่อนในการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถบูรณาการผสมผสานแนวคิด ทฤษฎี และจินตนาการ เพราะนักวิจัยเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการวิจัย

สุภาวดี จันทวานิช (2546) กล่าวว่า การวิจัยเชิงคุณภาพ คือ การแสวงหาความรู้ โดยการพิจารณาปรากฏการณ์สังคมตามความเป็นจริงในทุกมิติ เพื่อหาความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์กับสภาพแวดล้อมนั้น วิธีการนี้จะสนใจข้อมูลด้านความรู้สึกนึกคิด ความหมาย ค่านิยม หรืออุดมการณ์ของบุคคลนอกเหนือไปจากข้อมูลเชิงปริมาณ มักใช้เวลานานในการศึกษาคิดตามระยะยาว ใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม และการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ เป็นวิธีการหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล และเน้นการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย

จากการได้ศึกษาวรรณกรรม/ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ว่าวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อแสวงหาความรู้ ความจริงทางสังคม เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์และสังคมผู้วิจัยจะสามารถเข้าใจ ได้ดี ถ้าเข้าไปใกล้ชิดอยู่ในสภาพการณ์นั้น ๆ นานเพียงพอ และเกิดการเรียนรู้ เข้าใจด้วยวิธีการ สังเกต สัมภาษณ์ สนทนา ได้ตอบ ค้นหาความจริงจากบุคคล และจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

วิธีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

1. การวิเคราะห์เอกสาร อาจทำได้ทั้ง โดยวิธีการเชิงปริมาณ และวิธีการเชิงคุณภาพ วิธีการเชิงปริมาณ คือ การทำให้ข้อมูลเอกสาร ได้แก่ ถ้อยคำ ประโยคหรือใจความในเอกสาร เป็นจำนวนที่วัดได้ แล้วเจนนับจำนวนของถ้อยคำ ประโยคหรือใจความเหล่านั้น วิธีการวิเคราะห์ ข้อมูลแบบนี้ที่รู้จักกันดี คือ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ส่วนวิธีการเชิงคุณภาพ คือ การตีความ สร้างข้อมูลแบบอุปนัย (Induction) จากเอกสารดังกล่าวประกอบกับเอกสารอื่น ๆ โดยอาจมีการแบ่งแยกประเภทตามเนื้อหาของเอกสารแล้วเปรียบเทียบประเภทต่าง ๆ กันด้วยก็ได้
2. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview) เป็นการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการให้ความหมาย ของการดำรงไว้ซึ่งภูมิปัญญาท้องถิ่น และการให้ความร่วมมือในการถ่ายทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น ร่วมกับโรงเรียนในประเด็นที่เกี่ยวกับทักษะ ฐานคิด บทบาท และกระบวนการสร้างความร่วมมือ และพฤติกรรมที่เคยปฏิบัติในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับชุมชนและ โรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยจะทราบได้จากการสัมภาษณ์โดยใช้แนวคำถาม (Guideline) ที่ถามถึงภูมิหลัง ความรู้ ความคิดเห็น เจตคติ ความเชื่อ ประสบการณ์ และความรู้สึกของผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับการให้ความร่วมมือของชุมชนร่วมกับ โรงเรียนในการถ่ายทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อค้นหาข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยผู้วิจัย ไม่ชี้นำทั้งทางตรงและทางอ้อมให้ผู้ให้ข้อมูลหลักตอบไปในแนวทางที่ผู้วิจัยต้องการ แต่อาจมี การขอให้ผู้ให้ข้อมูลหลักให้ข้อมูลเพิ่มเติมในบางประเด็นที่ต้องการรายละเอียดของข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อเชื่อมโยงการสัมภาษณ์ให้เข้าสู่ประเด็นที่ต้องการอย่างลึกซึ้งได้ และตรวจสอบความเข้าใจ ให้ตรงกัน ระหว่างผู้วิจัยกับผู้ให้ข้อมูลหลัก เป็นการตรวจสอบและสรุปประเด็นตามแนวคำถาม (Guideline) เป็นระยะ พร้อมทั้งสังเกตพฤติกรรมในการให้ข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลหลักไปพร้อมกัน เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้วิจัย โดยสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้นำชุมชน ตัวแทนชุมชน ผู้ปกครอง และครู
3. การสังเกต หมายถึง การเฝ้าดูสิ่งที่เกิดขึ้นหรือปรากฏขึ้นอย่างเอาใจใส่ และกำหนดไว้ อย่างมีระเบียบวิธี เพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของสิ่งที่เกิดขึ้นนั้นกับสิ่งอื่น จุดเด่นสำคัญ ของการสังเกต คือ ทำให้รู้พฤติกรรมที่แสดงออกมาเป็นธรรมชาติ เป็นข้อมูลตรงตามสภาพ ความเป็นจริง

4. การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นการศึกษากระบวนการสร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เป็นการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับฐานคิด การให้ความหมายของบทบาทของผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และข้อมูลที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ แล้ว ในฐานะที่การให้ความร่วมมือเป็นกระบวนการทางสังคม (Social Process) อย่างหนึ่งจำเป็นที่ผู้วิจัยต้องศึกษาความคิด ความเชื่อ และทัศนคติร่วมกันหรือแตกต่างกันในกลุ่ม เพื่อให้ได้ข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงต้องใช้วิธีการหนึ่งในการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มด้วยวิธีการจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group Discussion) ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งในการศึกษาข้อมูลตามระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพที่พลวัตของกลุ่ม (Group Dynamic) จะเป็นสิ่งกระตุ้นให้แต่ละคนในกลุ่มแสดงความคิดเห็นและทัศนะของตนออกมาอย่างเปิดเผยและจริงใจ โดยการจัดกลุ่มสนทนา แต่ละกลุ่มประกอบด้วย สมาชิกกลุ่ม กลุ่มละ 10 คน ซึ่งผู้วิจัยจะจงเลือกมาเข้ากลุ่ม โดยผู้ที่เข้าร่วมกลุ่มนี้จะมีลักษณะพื้นฐานที่คล้ายคลึงกัน (Homogeneous) ในส่วนที่จะมีผลต่อความคิดเห็นหรือทัศนะที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะศึกษา เพื่อให้เข้าร่วมกลุ่มสนทนา มีผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) เป็นผู้จุดประเด็นการสนทนา และกระตุ้นให้ผู้ร่วมสนทนาพูดคุยกันในหัวข้อที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ล่วงหน้า โดยที่ผู้วิจัยสร้างแนวคำถามที่ใช้ในการดำเนินการจัดกลุ่มสนทนาในลักษณะของแนวคำถามที่ถามถึงความรู้สึก ฐานความคิด การตัดสินใจ การใช้เหตุผล แรงจูงใจ หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนความประทับใจในขณะที่สนทนากัน โดยความคิดเห็นของคน ๆ หนึ่งในกลุ่ม อาจจะกระตุ้นให้คนอื่น ๆ ในกลุ่มพูด และแสดงความคิดเห็นของตนเองออกมา เพราะการจัดกลุ่มสนทนาเป็นการใช้หลักการปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม (Group Interaction) เป็นเครื่องมือให้ได้มาซึ่งข้อมูลและคำตอบ ซึ่งไม่อาจหาได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ หากไม่ใช้พลวัตที่เกิดขึ้นในกลุ่มเป็นสิ่งกระตุ้น โดยกลุ่มที่ผู้วิจัยจะจงในการสนทนากลุ่ม คือกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มคณะกรรมการสถานศึกษา กลุ่มตัวแทนชุมชน กลุ่มตัวแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มครู กลุ่มผู้ปกครองนักเรียน และกลุ่มนักเรียน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

แบบสอบถาม (Questionnaire)

แบบสอบถาม หมายถึง รูปแบบของคำถามเป็นชุด ๆ ที่ได้ถูกรวบรวมไว้อย่างมีหลักเกณฑ์และเป็นระบบ เพื่อใช้วัดสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการจะวัดจากกลุ่มตัวอย่างหรือประชากรเป้าหมายให้ได้มาซึ่งข้อเท็จจริงทั้งในอดีต ปัจจุบัน และการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตแบบสอบถาม ประกอบด้วยรายการคำถามที่สร้างอย่างประณีต เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นหรือข้อเท็จจริง โดยส่งให้กลุ่มตัวอย่างตามความสมัครใจ การใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น การสร้างคำถามเป็นงานที่สำคัญสำหรับผู้วิจัย เพราะว่าผู้วิจัยอาจไม่มีโอกาสได้พบปะกับ

ผู้ตอบแบบสอบถามเพื่ออธิบายความหมายต่าง ๆ ของข้อคำถามที่ต้องการเก็บรวบรวม แบบสอบถามเป็นเครื่องมือวิจัยชนิดหนึ่งที่นิยมใช้กันมาก เพราะการเก็บรวบรวมข้อมูลสะดวกและสามารถใช้วัดได้อย่างกว้างขวาง การเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามสามารถทำได้ด้วยการสัมภาษณ์หรือให้ผู้ตอบตอบด้วยตนเอง โครงสร้างของแบบสอบถามประกอบไปด้วย 3 ส่วนสำคัญดังนี้

1. หนังสือนำหรือคำชี้แจง โดยมากมักจะอยู่ส่วนแรกของแบบสอบถาม อาจมีจดหมายนำอยู่ด้านหน้าพร้อมคำขอบคุณ โดยคำชี้แจงมักจะระบุถึงจุดประสงค์ที่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามการนำคำตอบที่ได้ไปใช้ประโยชน์ คำอธิบายลักษณะของแบบสอบถาม วิธีการตอบแบบสอบถามพร้อมตัวอย่าง ชื่อ และที่อยู่ของผู้วิจัย ประเด็นที่สำคัญ คือ การแสดงข้อความที่ทำให้ผู้ตอบมีความมั่นใจว่าข้อมูลที่จะตอบไปจะไม่ถูกเปิดเผยเป็นรายบุคคล จะไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบ และมีการพิทักษ์สิทธิของผู้ตอบด้วย

2. คำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัว เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ เป็นต้น การที่จะถามข้อมูลส่วนตัวอะไรบางนั้น ขึ้นอยู่กับกรอบแนวความคิดในการวิจัย โดยคำว่าตัวแปรที่สนใจจะศึกษานั้นมีอะไรบ้างที่เกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัว และควรถามเฉพาะข้อมูลที่เป็นในการวิจัยเท่านั้น

3. คำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะหรือตัวแปรที่จะวัด เป็นความคิดเห็นของผู้ตอบในเรื่องของคุณลักษณะหรือตัวแปรนั้น

ขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม

การสร้างแบบสอบถาม ประกอบไปด้วยขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาคุณลักษณะที่จะวัด การศึกษาคุณลักษณะอาจได้จากวัตถุประสงค์ของการวิจัย กรอบแนวความคิดหรือสมมติฐานการวิจัย จากนั้นจึงศึกษาคุณลักษณะหรือตัวแปรที่จะวัดให้เข้าใจอย่างละเอียดทั้งเชิงทฤษฎีและนิยามเชิงปฏิบัติการ

ขั้นที่ 2 กำหนดประเภทของข้อคำถาม ข้อคำถามในแบบสอบถาม อาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. คำถามปลายเปิด (Open Ended Question) เป็นคำถามที่เปิดโอกาสให้ผู้ตอบสามารถตอบได้อย่างเต็มที่ ซึ่งคาดว่าจะได้คำตอบที่แน่นอนสมบูรณ์ตรงกับสภาพความเป็นจริง ได้มากกว่าคำตอบที่จำกัดวงให้ตอบ คำถามปลายเปิดจะนิยมใช้กันมากในกรณีที่ผู้วิจัยไม่สามารถคาดเดาได้ล่วงหน้าว่าคำตอบจะเป็นอย่างไร หรือใช้คำถามปลายเปิดในกรณีที่ต้องการได้คำตอบเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างคำถามปลายปิด แบบสอบถามแบบนี้มีข้อเสีย คือ มักจะถามได้ไม่มากนัก การรวบรวมความคิดเห็นและการแปลผลมักมีความยุ่งยาก

2. คำถามปลายปิด (Close Ended Question) เป็นคำถามที่ผู้วิจัยมีแนวคำตอบไว้ให้ผู้ตอบเลือกตอบจากคำตอบที่กำหนดไว้เท่านั้น คำตอบที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ล่วงหน้ามักได้มาจากการทดลอง

ใช้คำถามในลักษณะที่เป็นคำถามปลายเปิด หรือการศึกษารอบแนวความคิดสมมติฐานการวิจัย และนิยามเชิงปฏิบัติการ คำถามปลายเปิดมีวิธีการเขียนได้หลาย ๆ แบบ เช่น แบบให้เลือกตอบอย่างใดอย่างหนึ่ง แบบให้เลือกคำตอบที่ถูกต้องเพียงคำตอบเดียวแบบผู้ตอบจัดลำดับความสำคัญ หรือแบบให้เลือกคำตอบหลายคำตอบ

ขั้นที่ 3 การร่างแบบสอบถาม เมื่อผู้วิจัยทราบถึงคุณลักษณะหรือประเด็นที่จะวัด และกำหนดประเภทของข้อคำถามที่จะมีอยู่ในแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจึงลงมือเขียนข้อคำถามให้ครอบคลุมทุกคุณลักษณะหรือประเด็นที่จะวัด โดยเขียนตามโครงสร้างของแบบสอบถามที่ได้กล่าวไว้แล้ว และหลักการในการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

1. ต้องมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนว่าต้องการจะถามอะไรบ้าง โดยจุดมุ่งหมายนั้นจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัยที่จะทำ
2. ต้องสร้างคำถามให้ตรงตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ เพื่อป้องกันการมีข้อคำถามนอกประเด็น และมีข้อคำถามจำนวนมาก
3. ต้องถามให้ครอบคลุมเรื่องที่จะวัด โดยมีจำนวนข้อคำถามที่เหมาะสม ไม่มากหรือน้อยเกินไป แต่จะมากหรือน้อยเท่าใดนั้นขึ้นอยู่กับพฤติกรรมที่จะวัด ซึ่งตามปกติพฤติกรรมหรือเรื่องที่จะวัดเรื่องหนึ่ง ๆ นั้น ควรจะมีข้อคำถาม 25 - 60 ข้อ
4. การเรียงลำดับข้อคำถาม ควรเรียงลำดับให้ต่อเนื่องสัมพันธ์กัน และแบ่งตามพฤติกรรมย่อย ๆ ไว้ เพื่อให้ผู้ตอบเห็นชัดเจนและง่ายต่อการตอบ นอกจากนั้น ต้องเรียงคำถามง่าย ๆ ไว้เป็นข้อแรก ๆ เพื่อชักจูงให้ผู้ตอบอยากตอบคำถาม ส่วนคำถามสำคัญ ๆ ไม่ควรเรียงไว้ตอนท้ายของแบบสอบถาม เพราะความสนใจในการตอบของผู้ตอบอาจจะน้อยลง ทำให้ตอบอย่างไม่ตั้งใจ ซึ่งจะส่งผลเสียต่อการวิจัยมาก
5. ลักษณะของข้อความที่ดี ข้อคำถามที่ดีของแบบสอบถามนั้น ควรมีลักษณะดังนี้
 - 5.1 ข้อคำถามไม่ควรยาวจนเกินไป ควรใช้ข้อความสั้น กระชับ ตรงกับวัตถุประสงค์ และสอดคล้องกับเรื่อง
 - 5.2 ข้อความหรือภาษาที่ใช้ในข้อความ ต้องชัดเจน เข้าใจง่าย
 - 5.3 ค่าเฉลี่ยในการตอบแบบสอบถาม ไม่ควรเกินหนึ่งชั่วโมง ข้อคำถามไม่ควรมากเกินไปจนทำให้ผู้ตอบเบื่อหน่ายหรือเหนื่อยล้า
 - 5.4 ไม่ถามเรื่องที่เป็นความลับ เพราะจะทำให้ได้คำตอบที่ไม่ตรงกับข้อเท็จจริง
 - 5.5 ไม่ควรใช้ข้อความที่มีความหมายกำกวมหรือข้อความที่ทำให้ผู้ตอบแต่ละคนเข้าใจความหมายของข้อความไม่เหมือนกัน
 - 5.6 ไม่ถามในเรื่องที่รู้แล้วหรือถามในสิ่งที่วัดได้ด้วยวิธีอื่น

5.7 ข้อคำถามต้องเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่าง คือ ต้องคำนึงถึงระดับการศึกษา ความสนใจ สภาพเศรษฐกิจ ฯลฯ

5.8 ข้อคำถามหนึ่ง ๆ ควรถามเพียงประเด็นเดียว เพื่อให้ได้คำตอบที่ชัดเจนและตรงจุด ซึ่งจะง่ายต่อการนำมาวิเคราะห์ข้อมูล

5.9 คำตอบหรือตัวเลือกในข้อคำถามควรมีมากพอหรือให้เหมาะสมกับข้อคำถามนั้น แต่ถ้าไม่สามารถระบุได้หมดก็ให้ใช้ว่า อื่น ๆ โปรดระบุ

5.10 ควรหลีกเลี่ยงคำถามที่เกี่ยวกับค่านิยมที่จะทำให้ผู้ตอบไม่ตอบตามความเป็นจริง

5.11 คำตอบที่ได้จากแบบสอบถามต้องสามารถนำมาแปลงออกมาในรูปของปริมาณ และใช้สถิติอธิบายข้อเท็จจริงได้ เพราะปัจจุบันนิยมใช้คอมพิวเตอร์ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ดังนั้น แบบสอบถามควรคำนึงถึงวิธีการประมวลข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ด้วย

ขั้นที่ 4 การปรับปรุงแบบสอบถาม หลังจากที่เราสร้างแบบสอบถามเสร็จแล้ว ผู้วิจัยควรนำแบบสอบถามนั้นมาพิจารณาพบทวนอีกครั้ง เพื่อหาข้อบกพร่องที่ควรปรับปรุงแก้ไข และควรให้ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบแบบสอบถามนั้นด้วย เพื่อที่จะได้นำข้อเสนอแนะและข้อวิพากษ์วิจารณ์ของผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น

ขั้นที่ 5 วิเคราะห์คุณภาพแบบสอบถาม เป็นการนำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างเล็ก ๆ เพื่อนำผล มาตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ซึ่งการวิเคราะห์หรือตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามทำได้หลายวิธี แต่ที่สำคัญมี 2 วิธี ได้แก่

1. ความเที่ยงตรง (Validity) หมายถึง เครื่องมือที่สามารถวัดได้ในสิ่งที่ต้องการวัด โดยแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1.1 ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) คือ การที่แบบสอบถามมีความครอบคลุมวัตถุประสงค์หรือพฤติกรรมที่ต้องการวัดหรือไม่ ค่าสถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพ คือ ค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา (Index of Item Objective Congruence: *IOC*) หรือดัชนีความเหมาะสม โดยให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินเนื้อหาของข้อคำถามเป็นรายชื่อ

1.2 ความเที่ยงตรงตามเกณฑ์ (Criterion - related Validity) หมายถึง ความสามารถของแบบวัดที่สามารถวัดได้ตรงตามสภาพความเป็นจริง แบ่งออกได้เป็นความเที่ยงตรงเชิงพยากรณ์และความเที่ยงตรงตามสภาพ สถิติที่ใช้วัดความเที่ยงตรงตามเกณฑ์ เช่น ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) ทั้งของ Pearson และ Spearman และ ค่า *t - test* เป็นต้น

1.3 ความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) หมายถึง ความสามารถของแบบสอบถามที่สามารถวัดได้ตรงตามโครงสร้างหรือทฤษฎี ซึ่งมักจะมีในแบบวัดทางจิตวิทยาและแบบวัดสติปัญญา สถิติที่ใช้วัดความเที่ยงตรงตามโครงสร้างมีหลายวิธี เช่น การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) การตรวจสอบในเชิงเหตุผล เป็นต้น

2. ความเที่ยง (Reliability) หมายถึง เครื่องมือที่มีความคงเส้นคงวา นั่นคือเครื่องมือที่สร้างขึ้นให้ผลการวัดที่แน่นอนคงที่จะวัดกี่ครั้งผลจะได้เหมือนเดิม สถิติที่ใช้ในการหาความเที่ยงมีหลายวิธีแต่นิยมใช้กัน คือ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาร์ช (Cronbach's Alpha Coefficient: α Coefficient) ซึ่งจะใช้สำหรับข้อมูลที่มีการแบ่งระดับการวัดแบบประมาณค่า (Rating Scale)

ขั้นที่ 6 ปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์ ผู้วิจัยจะต้องทำการแก้ไขข้อบกพร่องที่ได้จากผลการวิเคราะห์คุณภาพของแบบสอบถาม และตรวจสอบความถูกต้องของถ้อยคำหรือสำนวน เพื่อให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์และมีคุณภาพ ผู้ตอบอ่านเข้าใจได้ตรงประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการ ซึ่งจะทำให้ผลงานวิจัยเป็นที่น่าเชื่อถือยิ่งขึ้น

ขั้นที่ 7 จัดพิมพ์แบบสอบถาม จัดพิมพ์แบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงเรียบร้อยแล้ว เพื่อนำไปใช้จริงในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มเป้าหมาย โดยจำนวนที่จัดพิมพ์ควรไม่น้อยกว่าจำนวนเป้าหมายที่ต้องการเก็บรวบรวมข้อมูล และควรมีการพิมพ์สำรองไว้ในกรณีที่แบบสอบถามเสียหรือสูญหายหรือผู้ตอบไม่ตอบกลับ แนวทางในการจัดพิมพ์แบบสอบถามมี ดังนี้

1. การพิมพ์แบ่งหน้าให้สะดวกต่อการเปิดอ่านและตอบ
2. เว้นที่ว่างสำหรับคำถามปลายเปิดไว้เพียงพอ
3. พิมพ์อักษรขนาดใหญ่ชัดเจน
4. ใช้สีและลักษณะกระดาษที่เอื้อต่อการอ่าน

หลักการสร้างแบบสอบถาม

1. สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย
2. ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย เหมาะสมกับผู้ตอบ
3. ใช้ข้อความที่สั้น กระชับรัด ได้ใจความ
4. แต่ละคำถามควรมีนิยเพียงประเด็นเดียว
5. หลีกเลี่ยงการใช้ประโยคปฏิเสธซ้อน
6. ไม่ควรใช้คำย่อ
7. หลีกเลี่ยงการใช้คำที่เป็นนามธรรมมาก
8. ไม่ชี้นำการตอบให้เป็นไปแนวทางใดแนวทางหนึ่ง
9. หลีกเลี่ยงคำถามที่ทำให้ผู้ตอบเกิดความลำบากใจในการตอบ

10. คำตอบที่มีให้เลือกระหว่างข้อดีและข้อเสียของคำตอบที่เป็นไปได้

11. หลีกเลี่ยงคำที่สื่อความหมายหลายอย่าง

12. ไม่ควรเป็นแบบสอบถามที่มีจำนวนมากเกินไป ไม่ควรให้ผู้ตอบใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามนานเกินไป

13. ข้อคำถามควรถามประเด็นที่เฉพาะเจาะจงตามเป้าหมายของการวิจัย

14. คำถามต้องน่าสนใจสามารถกระตุ้นให้เกิดความอยากรู้

เทคนิคการใช้แบบสอบถาม

วิธีใช้แบบสอบถามมี 2 วิธี คือ การส่งทางไปรษณีย์กับการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ซึ่งไม่ว่ากรณีใดต้องมีจดหมายระบุวัตถุประสงค์ของการเก็บข้อมูล ตลอดจนความสำคัญของข้อมูล และผลที่คาดว่าจะได้รับ เพื่อให้ผู้ตอบตระหนักถึงความสำคัญและสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม การทำให้อัตราตอบแบบสอบถามสูงเป็นเป้าหมายสำคัญของผู้วิจัย ข้อมูลจากแบบสอบถามจะเป็นตัวแทนของประชากรได้เมื่อมีจำนวนแบบสอบถามคืนมากกว่าร้อยละ 90 ของจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปแนวทางที่จะทำได้มี 2 วิธี คือ การส่งแบบสอบถามกลับคืนในอัตราที่สูง มีวิธีการ ดังนี้

1. มีการติดตามแบบสอบถามเมื่อให้เวลาผู้ตอบไประยะหนึ่ง ระยะเวลาที่เหมาะสมในการติดตามคือ 2 สัปดาห์หลังครบกำหนดส่ง อาจจะติดตามมากกว่าหนึ่งครั้ง
2. วิธีการติดตามแบบสอบถาม อาจใช้จดหมาย ไปรษณีย์ โทรศัพท์ เป็นต้น
3. ในกรณีที่ข้อคำถามอาจจะถามในเรื่องของส่วนตัว ผู้วิจัยต้องให้ความมั่นใจว่าข้อมูลที่ได้อาจจะเป็นความลับ

ข้อเด่นของการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม

1. ถ้ากลุ่มตัวอย่างมีขนาดใหญ่ วิธีการเก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามจะเป็นวิธีการที่สะดวกและประหยัดกว่าวิธีอื่น
2. ผู้ตอบมีเวลาตอบมากกว่าวิธีการอื่น
3. ไม่จำเป็นต้องฝึกอบรมพนักงานเก็บข้อมูลมากเหมือนกับวิธีการสัมภาษณ์หรือวิธีการสังเกต
4. ไม่เกิดความลำเอียงอันเนื่องมาจากการสัมภาษณ์หรือการสังเกต เพราะผู้ตอบเป็นผู้ตอบข้อมูลเอง

5. สามารถส่งแบบสอบถามให้ผู้ตอบทางไปรษณีย์ได้

6. ประหยัดค่าใช้จ่ายในการเก็บข้อมูล

ข้อด้อยของการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม

1. ในกรณีที่ส่งแบบสอบถามให้ผู้ตอบทางไปรษณีย์ มักจะได้แบบสอบถามกลับคืนมาน้อย และต้องเสียเวลาในการติดตาม อาจทำให้ระยะเวลาการเก็บข้อมูลล่าช้ากว่าที่กำหนดไว้

2. การเก็บข้อมูลโดยวิธีการใช้แบบสอบถามจะใช้ได้เฉพาะกับกลุ่มประชากรเป้าหมายที่อ่านและเขียนหนังสือได้เท่านั้น

3. จะ ได้ข้อมูลจำกัดเฉพาะที่จำเป็นจริง ๆ เท่านั้น เพราะการเก็บข้อมูลโดยวิธีการใช้แบบสอบถามจะต้องมีคำถามจำนวนน้อยข้อที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

4. การส่งแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์ หน่วยตัวอย่างอาจไม่ได้เป็นผู้ตอบแบบสอบถามเองก็ได้ ทำให้คำตอบที่ได้มีความคลาดเคลื่อนไม่ตรงกับความจริง

5. ถ้าผู้ตอบไม่เข้าใจคำถามหรือเข้าใจคำถามผิดหรือไม่ตอบคำถามบางข้อหรือไม่ใคร่ตรงให้รอบคอบก่อนที่จะตอบคำถาม ก็จะทำให้ข้อมูลมีความคลาดเคลื่อนได้ โดยที่ผู้วิจัยไม่สามารถย้อนกลับไปสอบถามหน่วยตัวอย่างนั้นได้อีก

6. ผู้ที่ตอบแบบสอบถามกลับคืนมาทางไปรษณีย์ อาจเป็นกลุ่มที่มีลักษณะแตกต่างจากกลุ่มที่ไม่ตอบแบบสอบถามกลับคืนมา ดังนั้น ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์จะมีความลำเอียง อันเนื่องมาจากกลุ่มตัวอย่างได้ (จินตนา ธนวิบูลย์ชัย, 2545)

แบบสังเกต (Observation)

แบบสังเกต (Observation) หมายถึง เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต้องอาศัยประสาทสัมผัสหลายอย่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งประสาทตาและหูเป็นสำคัญ การสังเกตใช้ได้สำหรับศึกษาคุณลักษณะและพฤติกรรมของบุคคล รวมถึงปรากฏการณ์และพิธีการต่าง ๆ ด้านพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์

ประเภทของแบบสังเกต แบบสังเกตมีหลายประเภทขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้ใช้ ส่วนใหญ่จะใช้ 2 แบบ ต่อไปนี้คือ

1. แบบตรวจสอบรายการ เป็นเครื่องมือที่ประกอบด้วยข้อความต่าง ๆ ซึ่งข้อความแต่ละข้อนั้น จะระบุถึงพฤติกรรมหรือสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะศึกษา การบันทึกหรือการสังเกตในแบบตรวจสอบรายการนั้น ส่วนใหญ่จะบันทึกว่า “มี” หรือ “ไม่มี”

2. แบบประมาณค่า เป็นแบบสังเกตที่ใช้ประเมินค่าสิ่งที่สังเกตโดยการแปลงค่าที่อยู่ในรูปคุณภาพให้เป็นตัวเลขหรือด้านปริมาณ โดยการจัดลำดับความมากน้อย เช่น การบันทึกพฤติกรรมการสอนของครู

ขั้นตอนการสร้างแบบสังเกต

1. กำหนดกรอบแนวคิด
 2. กำหนดคุณลักษณะที่จะวัด เช่น นิสัยการทำงาน
 3. กำหนดคุณลักษณะซึ่งบ่งของสิ่งที่ต้องการวัด เช่น ความกระตือรือร้นในการทำงาน
- ความเอาใจใส่ แล้วจึงกำหนดขอบเขตของพฤติกรรมที่จะสังเกต ได้แก่

3.1 อาสาทำงาน

3.2 เต็มใจร่วมมือในการทำงาน

3.3 สนใจทำงานโดยไม่หวังผลตอบแทน

3.4 เต็มใจแก้ปัญหาและข้อบกพร่องในการทำงาน

4. สร้างแบบสังเกตตามกรอบแนวคิด

5. นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

6. ทำลองใช้

7. นำข้อมูลที่ได้มาหาความเชื่อมั่นของแบบสังเกต โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของ

ครอนบาร์ค

การตรวจสอบคุณภาพพฤติกรรมบ่งชี้

การตรวจสอบทำได้โดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้รู้ โดยให้ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมบ่งชี้ในเรื่องต่อไปนี้

1. พฤติกรรมบ่งชี้ที่ต้องการสังเกตนั้นมีความจำเป็นและครอบคลุมลักษณะที่ต้องการวัดและสังเกตได้ เป็นพฤติกรรมที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในสถานการณ์ปกติ หรือขณะปฏิบัติกิจกรรมนั้น ๆ
2. ความเป็นปรนัยของพฤติกรรมบ่งชี้ สามารถสื่อความหมายได้ชัดเจน และมีคำอธิบายให้ผู้ปฏิบัติได้ชัดเจน หรือกำหนดเกณฑ์ประกอบการพิจารณาคุณภาพพฤติกรรมบ่งชี้บ่งนั้น ๆ
3. ลักษณะ คือ ให้ผู้สังเกตเห็นว่าผู้ถูกสังเกตมีพฤติกรรมตามที่กำหนด หรือเป็นการบันทึกอย่างคร่าว ๆ เช่น มี หรือ ไม่มี ทำ หรือ ไม่ทำ

ข้อดีของแบบสังเกต

1. ได้ข้อมูลปฐมภูมิจากแหล่งข้อมูลโดยตรง
2. ไม่ได้รับกวนหรือก่อความรำคาญแก่ผู้ถูกสังเกต
3. ข้อมูลที่ได้มีความน่าเชื่อถือ เพราะได้จากสถานการณ์จริง
4. ในกรณีบันทึกแบบไม่มีส่วนร่วม ผู้สังเกตจะบันทึกเหตุการณ์ได้ทันที

ข้อจำกัดของแบบสังเกต

1. ทำให้เสียเวลาและค่าใช้จ่ายสูงกว่าการเก็บข้อมูลแบบอื่น
2. พฤติกรรมบางอย่างเกิดขึ้นในช่วงเวลาที่สั้นมาก
3. การปฏิบัติงานทำได้ยาก
4. ความคลาดเคลื่อนจากผู้สังเกตมีโอกาสเกิดขึ้นได้มาก

หลักในการสังเกตที่ดี

1. ต้องกำหนดจุดที่ต้องการสังเกตไว้ให้แน่นอน
2. ต้องศึกษาเรื่องที่จะสังเกตให้มีความรู้พื้นฐานเพียงพอ

3. ต้องนิยามสิ่งที่จะสังเกตไว้ให้เด่นชัด
4. การสังเกตต้องกระทำอย่างมีระบบ
5. การสังเกตต้องให้ได้ข้อมูลเชิงปริมาณ
6. ผู้สังเกตต้องไม่มีอคติ
7. ต้องสังเกตอย่างละเอียด
8. ต้องบันทึกโดยทันที

แบบสัมภาษณ์ (Interview)

การสัมภาษณ์มีจุดมุ่งหมายทำนองเดียวกับการใช้แบบสอบถามจึงมีผู้เรียกการสัมภาษณ์ว่าเป็นแบบสอบถามปากเปล่า (Oral Questionnaire) แต่มีความแตกต่างกันตรงวิธีการ กล่าวคือการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์เป็นฝ่ายซักถาม โดยการพูด ผู้ตอบก็ตอบโดยการพูดแล้วผู้สัมภาษณ์เป็นฝ่ายบันทึกคำตอบ ส่วนการใช้แบบสอบถามผู้ตอบตอบโดยการเขียนตอบลงในแบบสอบถาม การสัมภาษณ์จะได้ข้อมูลที่จริงหรือไม่เพียงใดขึ้นอยู่กับผู้สัมภาษณ์เป็นสำคัญ ในการสัมภาษณ์บางครั้งก็มีการใช้แบบสัมภาษณ์ช่วยเป็นแนวทางสำหรับผู้สัมภาษณ์ แต่ในบางกรณีก็ไม่ได้ใช้แบบสัมภาษณ์ ประกอบการสัมภาษณ์แต่อย่างใด ดังนั้น ถือว่าตัวผู้สัมภาษณ์เป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล ส่วนแบบสัมภาษณ์เป็นเพียงเครื่องช่วยบันทึกข้อมูลด้วย เช่น แถบบันทึกเสียง โดยได้รับความยินยอมจากผู้ถูกสัมภาษณ์

ประเภทของแบบสัมภาษณ์ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. การสัมภาษณ์แบบไม่มีคำถามแน่นอน (Unstructured Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่ไม่มีกำหนดคำถามที่แน่นอนตายตัว หรือหากมีการกำหนดไว้บ้างก็เป็นคำถามประเด็นหลัก ในการสัมภาษณ์ก็ไม่จำเป็นต้องใช้คำถามเหมือนกัน การเรียงลำดับคำถามก็ไม่ต้องเหมือนกัน ผู้ถามสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะกับสถานการณ์และผู้ตอบ เป็นการสัมภาษณ์ที่ยืดหยุ่นและเปิดกว้าง ผู้ถามมีอิสระในการถามเพื่อให้ได้คำตอบตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย ข้อมูลที่ได้รับไม่นิยมเอามาเปรียบเทียบกัน ไม่ได้มุ่งเอามาพิสูจน์สมมติฐาน นอกจากนี้ คำถามที่ใช้และคำตอบที่ได้รับ อาจนำมาใช้ประโยชน์ในการสร้างแบบสัมภาษณ์ สำหรับใช้ในการสัมภาษณ์แบบมีคำถามที่แน่นอนในครั้งต่อไปได้

2. การสัมภาษณ์แบบมีคำถามที่แน่นอน (Structured Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่มีการกำหนดข้อคำถามไว้ล่วงหน้า และในการสัมภาษณ์ผู้ตอบแต่ละคนจะต้องได้รับการถามเช่นเดียวกันและในลำดับขั้นตอนเดียวกันด้วย ดังนั้น การสัมภาษณ์แบบนี้จำเป็นต้องใช้แบบสัมภาษณ์ที่จัดเตรียมไว้ก่อน การสัมภาษณ์แบบมีคำถามแน่นอนช่วยให้ผู้ถามถามตรงประเด็นที่ต้องการ ไม่ออกนอกเรื่อง ไม่เกินขอบเขตที่กำหนดไว้ และข้อมูลที่ได้รับสามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้

การสร้างแบบสัมภาษณ์

การสร้างแบบสัมภาษณ์มีขั้นตอนน้อยกว่าประเภทอื่น ๆ เพราะมักเป็นคำถามกว้าง ๆ ให้ผู้ตอบ ตอบโดยอิสระและได้ข้อมูลที่เป็นความจริงมากที่สุด ซึ่งมี 3 ขั้นตอนสำคัญ คือ

1. ศึกษาทฤษฎี หลักการ ตัวแปร หรือประเด็นสำคัญที่ต้องการทราบข้อมูล
2. สร้างคำถามให้สัมพันธ์กับประเด็นหรือคำสำคัญที่ต้องการทราบข้อมูลโดยยึดหลัก

ดังนี้

- 2.1 ไม่ใช้คำถามที่เป็นการชี้นำให้เกิดคำตอบที่ต้องการ
- 2.2 ไม่ใช้คำถามที่ทำให้ผู้ตอบรู้สึกต่อต้าน หรือทำให้เกิดอคติในการตอบข้อมูล
- 2.3 ไม่ใช้คำถามที่เป็นความขัดแย้งค่านิยมของสังคม เพราะผู้ตอบจะตอบตามค่านิยม

ทำให้ไม่ได้รับความจริง

3. นำแบบสัมภาษณ์ที่ออกแบบคำถามไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา
4. นำแบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการทดสอบความตรงทดลองใช้กับผู้ที่มีลักษณะใกล้เคียง

การตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์

1. ความตรง ตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ
 - 1.1 ความครบถ้วนของคำถาม
 - 1.2 ความชัดเจนของภาษาที่ใช้ถาม
2. ความเที่ยง เพื่อดูความสอดคล้องของคำตอบได้

คุณสมบัติของผู้สัมภาษณ์ที่ดี

1. มีมนุษยสัมพันธ์
2. มีปฏิภาณไหวพริบ ไวต่อความรู้สึก
3. เป็นผู้ฟังที่ดี ไม่ขัดจังหวะในการตอบคำถามของผู้ถูกสัมภาษณ์
4. มีความละเอียดรอบคอบ
5. ไม่ลำเอียง หรือมีอคติ
6. มีพื้นฐานความรู้ในเรื่องที่สัมภาษณ์ หรือศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องสัมภาษณ์มาก่อน

ข้อดีของการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

1. สามารถใช้ได้กับผู้ที่มิมีปัญหาในการอ่านหรือการเขียน
2. ทำให้ได้ข้อมูลโดยตรงจากแหล่งข้อมูลประเภทบุคคล
3. ได้ข้อมูลที่ไม่สามารถเขียนตอบโดยตรง
4. ระหว่างการสัมภาษณ์สามารถสังเกตความจริงใจในการตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์จาก

กิริยาท่าทางได้

5. ระหว่างการสัมภาษณ์ ตรวจสอบคำตอบได้และสามารถหาข้อมูลได้ลึกขึ้นเมื่อเกิดข้อสงสัยในคำตอบ

ข้อดีของการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

1. ต้องใช้ทรัพยากรมากทั้งเงิน คน และเวลา
2. ถ้าไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้สัมภาษณ์ ข้อมูลจะเชื่อถือได้น้อย หรืออาจไม่ได้ข้อมูลเลย
3. คุณภาพข้อมูลที่ได้ขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้สัมภาษณ์

(จินตนา ธนวิบูลย์ชัย, 2545)

แบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In - depth Interview) เป็นการสัมภาษณ์หนึ่งต่อหนึ่ง

(One - on - One) คือ ผู้สัมภาษณ์กับผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อค้นหาประเด็นลึก ๆ ของข้อมูล เช่น เรื่องเกี่ยวกับแรงจูงใจ อคติหรือทัศนคติเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะต้องนำไปวิเคราะห์ทางจิตวิทยาเพื่อหาสาเหตุของความรู้สึกที่ซ่อนเร้นอยู่ โดยอาศัยคำถามและเครื่องมืออื่น ๆ ผู้ดำเนินการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจำเป็นต้องมีประสบการณ์ มีทักษะ และความชำนาญสูงในการค้นหาเรื่องทางด้านความรู้สึกและแรงจูงใจที่นอกเหนือจากเหตุผล หรือการอธิบายทั่วไป การดำเนินการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจะใช้เวลาตั้งแต่ 20 - 60 นาที มีการบันทึกเทป รวมทั้ง ให้ความสำคัญกับอาการหรือปฏิกิริยาของผู้ให้สัมภาษณ์ขณะที่ทำการสัมภาษณ์ด้วยวิธีการเก็บข้อมูลนี้ จึงใช้เวลานานนับตั้งแต่การเตรียมการจนถึงการถอดเทปแปลความหมาย

การสัมภาษณ์เดี่ยวแบบเจาะลึก จะเหมาะกับกรณีดังนี้

1. เรื่องส่วนตัว ความในใจ หรือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับด้านอารมณ์สูงมากของบุคคล
2. การหาเหตุผลของการตัดสินใจที่ซับซ้อนในรายละเอียดแต่ละขั้น
3. ต้องการทราบประเด็นเฉพาะบุคคลมากกว่าจะเป็นประเด็นภายใต้จากสภาพแวดล้อมของกลุ่ม หรือต้องการคำตอบของบุคคลที่ปราศจากการถูกอิทธิพลจากกลุ่ม
4. ไม่สามารถนัดหมาย หรือหากลุ่มเพื่อทำการสัมภาษณ์กลุ่มได้

การดำเนินการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เป็นการรวบรวมข้อมูลที่มุ่งเน้นเรื่องอารมณ์ ความรู้สึก แรงจูงใจ ฯลฯ อันเป็นสาเหตุของพฤติกรรมซึ่งเป็นข้อมูลให้ผู้ให้สัมภาษณ์มักไม่ต้องการตอบหรือตอบไม่ตรงตามที่เป็นจริงหรือรู้สึกอยู่จริง ดังนั้น การสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพจึงเป็นเรื่องละเอียดอ่อน สิ่งที่ผู้สัมภาษณ์ต้องปฏิบัติอย่างเคร่งครัดก็คือ

1. ต้องไม่แสดงท่าทางวางตัว และไม่ใช้คำหรือสำนวนที่ไม่รู้จักไม่เป็นที่คุ้นเคยตามปกติทั่วไป
2. ถามคำถามโดยอ้อม และถามแบบสาธยายคำถาม

3. ขอให้ผู้ให้สัมภาษณ์ขยายความเสมอ หรือบรรยายความรู้สึก ไม่ใช่คำตอบเพียง “ใช่” หรือ “ไม่ใช่”

4. ปล่อยให้ผู้ให้สัมภาษณ์สาธยายคำตอบอย่างอิสระ ก่อนถามเหตุผลว่าทำไม

5. กระตุ้นให้ผู้ให้สัมภาษณ์พูดออกมาได้เต็มที่ ในขณะที่เดียวกันก็ควบคุมทิศทางให้ได้ข้อมูลครอบคลุมตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

เทคนิคการฉายความคิดของผู้ให้สัมภาษณ์ (Projective Techniques)

การฉายความคิดหรืออาจเรียกว่าเป็นการถามเลียบเคียง เป็นเทคนิคที่นำมาใช้ในการเก็บข้อมูลด้านความรู้สึก ความเชื่อ แรงจูงใจ ฯลฯ ของผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ผู้ให้สัมภาษณ์มักจะไม่สามารถหรือไม่ต้องการสื่อสารสิ่งเหล่านั้นออกมาตรง ๆ ผู้เก็บข้อมูลจึงต้องหาวิธีการฉายความคิดนั้นออกมาหรือให้อธิบายสถานการณ์ หรือนำเข้าสู่สถานการณ์สมมติ จินตนาการที่ทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลเหล่านั้นออกมาโดยอ้อม แล้วจึงนำคำพูดหรือข้อมูลหรือปฏิกิริยาที่แสดงออกมานั้น มาแปลความหมายเพื่อให้ทราบความรู้สึก ความเชื่อ แรงจูงใจลึก ๆ ของเขา

เทคนิคการฉายความคิดที่ใช่มาก ได้แก่

1. การต่อคำ (Word Association) เป็นการให้ผู้ให้สัมภาษณ์ดูคำที่ให้ แล้วให้บอกถึงคำที่นึกถึงขึ้นมาในใจทันที การเก็บข้อมูลก็จะเก็บทั้งในส่วนของคำที่ผู้ให้สัมภาษณ์พูดออกมาและระยะเวลาที่ใช้ ซึ่งระยะเวลาที่นานมักจะบอกสรุปได้อย่างหนึ่งว่าผู้ให้สัมภาษณ์ใช้เวลาคิดถึงคำที่เมื่อตอบออกมาแล้วจะได้รับการยอมรับที่ดี หรือตอบเพื่อให้ดูดีหรือตอบเลี่ยงความรู้สึกที่แท้จริง

ตัวอย่าง: ถ้าพูดถึงเรื่องเหล่านี้ ท่านนึกถึงธนาคารใด

บริการรวดเร็ว: (ธนาคาร ...)

ปลอดภัย: (ธนาคาร ...)

ทันสมัย: (ธนาคาร ...)

2. การเติมประโยคให้สมบูรณ์ (Sentence Completion) จะคล้ายกับวิธีแรก แต่จะเริ่มจากการให้เห็นประโยคที่ขาดความสมบูรณ์ แล้วให้ผู้ให้สัมภาษณ์เติมต่อประโยคให้สมบูรณ์ ซึ่งไม่ได้จำกัดเพียงแค่คำ ๆ เดียวที่นึกขึ้นมาได้

ตัวอย่าง: เมื่อคุณได้รับรถยนต์คันแรกคุณ ...

3. การต่อเรื่องให้จบ (Unfinished Scenario Story Completion) เป็นการเล่าเรื่องราวที่ยังไม่จบ แล้วให้ผู้ให้สัมภาษณ์ต่อเรื่องจนจบ คือ ให้เล่าต่อว่าเรื่องจะดำเนินไปอย่างไร และจบอย่างไร นอกจากนี้ ยังถามถึงเหตุผลด้วยว่าทำไมตัวละครในเรื่องนี้จึงมีพฤติกรรมเช่นนั้น

4. การฉายภาพไปที่บุคคลอื่น (Third Person/ Role Playing) เป็นการนำเสนอสถานการณ์โดยเล่าเรื่อง หรือให้ดูภาพ หรือดูภาพยนตร์ แล้วให้บรรยายความรู้สึกของตัวละคร หรือการถามโดยสมมติว่าถ้าเป็นเพื่อนสนิทของผู้ให้สัมภาษณ์ หรือเป็นคนทั่วไป จะมีพฤติกรรมอย่างไร ?

วิธีนี้มุ่งให้ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความรู้สึกและอารมณ์ของตนออกมาผ่านภาพของบุคคลอื่น เช่น ตัวละคร ตัวการ์ตูน หรือเพื่อนของเขา

5. เติมการ์ตูนให้สมบูรณ์ (Cartoon Completion Test) เป็นวิธีที่คล้ายกับวิธีอื่น ๆ แต่วิธีนี้จะให้เติมประโยคหรือคำพูดของตัวการ์ตูนว่าจะพูดอะไร รวมทั้ง ให้วิจารณ์บุคลิก ลักษณะนิสัยของตัวการ์ตูนตัวนี้ออกมา

6. การคัดเลือกรูปที่สามารถใช้เพื่ออธิบายประเด็นที่กำลังพูดถึง เป็นการให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เลือกรูปที่มีอยู่ให้เห็นว่าสอดคล้องกับเรื่องราวหรือประเด็นที่กำลังพูดถึง เช่น “...เลือกรูปบุคคลที่คุณคิดว่าเขาเป็นเจ้าของหรือใช้คอมพิวเตอร์แบบพกพาประเภท Pocket PC หรือ Palm Top ...” หรือ “รูปผู้หญิงคนไหนที่คุณคิดว่าเหมาะกับรถยนต์รุ่นนี้” โดยเราจะเห็นว่าการเลือกรูปขึ้นมา ย่อมทำให้ผู้วิจัยได้คำตอบที่ดีกว่าการได้รับคำตอบว่าเป็นเพศใด อายุ การศึกษา รายได้ เท่าไร ฯลฯ เนื่องจากสามารถเจาะลึกลงไปยังบุคลิก ลักษณะนิสัย รสนิยม ค่านิยม Lifestage and Lifestyle ของบุคคลตามรูปนั้นได้ด้วย

การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ต้องอาศัยผู้เก็บข้อมูลที่มีประสบการณ์ ทักษะและความชำนาญสูง และเป็นวิธีการเก็บข้อมูลที่มีต้นทุนสูง ดังนั้น ในปัจจุบันจึงยังไม่มีมีการทำการสัมภาษณ์วิธีนี้กันอย่างแพร่หลายเท่าการสัมภาษณ์กลุ่ม (จินตนา ธนวิบูลย์ชัย, 2545)

การวิจัยเชิงปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology Research)

แนวคิดและความหมาย

แนวคิดปรากฏการณ์วิทยา มีลักษณะโน้มเอียงไปในทางมนุษยศาสตร์ แต่มีลักษณะเฉพาะเพิ่มขึ้นอีก คือ มนุษย์ควรศึกษาโลกและสังคมด้วยตัวของตัวเองและสร้างระบบความรู้ที่เป็นส่วนตัวขึ้นมา จากนั้นมนุษย์ก็จะมีระบบคิด วิจักษ์ญาณ โลกทัศน์ ค่านิยม อุดมการณ์เฉพาะของตน โดย ได้สัมผัสกับโลกโดยตรง นักปรากฏการณ์วิทยาจะให้ความสำคัญกับข้อมูลที่เป็นความรู้สึกนึกคิดและคุณค่าของมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความหมายที่มนุษย์ให้ต่อสิ่งต่าง ๆ รอบตัว นอกจากนั้น นักปรากฏการณ์วิทยาจะใช้วิธีการสลัดความเชื่อหรือระบบคิดเดิมของผู้วิจัยออกไปให้หมดสิ้น เพื่อรับรู้ความเชื่อ ระบบคิดและความหมายที่เป็นของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่ให้ข้อมูล และใช้ความรู้สึกนึกคิดนั้นอธิบายพฤติกรรมของเขา (สุภางค์ จันทวานิช, 2539)

การวิจัยเชิงปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology Research) เป็นวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) แบบหนึ่ง ซึ่งมุ่งศึกษาปรากฏการณ์ โดยเฉพาะประสบการณ์ชีวิตของมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับโลกปัจจุบัน (Munball & Boyd, 1993) เน้นศึกษาสังคมเฉพาะกลุ่ม เช่น ชีวิตของนักศึกษาปริญญาโทการบริหารการพยาบาล ประสบการณ์ชีวิตของผู้ป่วยโรคเอดส์ระยะใกล้ตาย เป็นต้น ประสบการณ์ชีวิตที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดการรับรู้แล้วแปลความหมายออกมา ซึ่งขึ้นกับ

สิ่งรอบรอบขณะนั้น (Merleau - Ponty, 1962) การรับรู้ของคนไม่ได้เกิดจากการคิดขึ้นเอง แต่เกิดจากประสบการณ์และความเป็นอยู่ในขณะนั้น (Munball & Boyd, 1993)

ในการวิจัยเชิงปรากฏการณ์วิทยา ผู้วิจัยจะพยายามค้นหาความหมายของปรากฏการณ์ที่เป็นปรากฏการณ์ชีวิตของมนุษย์ โดยผู้ให้ข้อมูลจะถูกถามให้อธิบายประสบการณ์ออกมาในแง่มุมมองปรากฏการณ์แบบคนใน (Emic) ส่วนผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาให้ความหมายโดยไม่นำความเชื่อ ความคิดส่วนตัวของผู้วิจัยเข้าไปเกี่ยวข้อง หรือใส่ในระบบคิดของผู้ให้ข้อมูล โดยใช้เทคนิคต่าง ๆ และต้องสะท้อน (Reflection) ความหมายของผู้ให้ข้อมูลที่ได้อาจตรงไปตรงมา การเลือกกลุ่มตัวอย่าง ขนาดของตัวอย่างไม่สามารถกำหนดได้แน่นอน ขึ้นกับความอึดตัวของข้อมูลและระยะเวลา ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลต้องใช้หลายวิธีประกอบกันเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ การจดบันทึก โดยการไปเก็บข้อมูลต้องมีการเตรียมความพร้อม และเริ่มดำเนินการเรียงลำดับ ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการเก็บข้อมูล

1. การเลือกสนาม คำว่าสนามไหนเหมาะสม ความสะดวกของที่ตั้ง การเดินทาง ไปมาติดต่อลำบากหรือไม่ การใช้เวลาในสนามช่วงเวลาใดเหมาะสม ใช้เวลานานเท่าใด การเตรียมตัวเข้าสนาม ต้องเตรียมพร้อมด้านใดบ้าง เพื่อนำไปสู่การสร้างสัมพันธภาพที่ดี การแต่งกาย การเตรียมอุปกรณ์หรือสิ่งที่จะนำไปในสนาม การเรียนรู้ในการใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ การศึกษาข้อมูลของสถานที่ บุคคล ที่จะเข้าไปศึกษา
2. การเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ควรเป็นผู้ที่มีความรู้เป็นพิเศษ
3. การแนะนำตัว ต้องบอกว่าผู้วิจัยมาทำอะไร ผู้วิจัยจะทำให้เขาเสียเวลาเท่าใด ต้องให้สิทธิในการตัดสินใจว่าจะยอมให้ทำวิจัยหรือไม่ และบอกว่าเขาจะเอาข้อค้นพบไปทำอะไร สาเหตุที่ต้องเลือกสนามนี้ และบอกถึงผลที่เขาจะได้จากเรา
4. การสร้างความสัมพันธ์ ต้องเริ่มแนะนำตนเองตามบทบาทที่กำหนดไว้ และรักษาสถานะของบทบาทดังกล่าวไว้ตลอดเวลาที่ปฏิบัติงาน เทคนิคที่จะช่วยสร้างความสัมพันธ์ได้ดีคือ
 - 4.1 วางท่าที่สงบเสถียร ไม่ทำตัวให้เด่นจนผิดสังเกต
 - 4.2 หลีกเลี่ยงการถามคำถามที่ทำให้ผู้ตอบอึดอัด
 - 4.3 อย่าทำตัวทัดเทียมหรือเหนือกว่าผู้นำของสถานที่นั้น ๆ
 - 4.4 หาใครคนหนึ่งเป็นผู้แนะนำเราให้รู้จักกับผู้ให้ข้อมูล
 - 4.5 เมื่อมีความรู้สักอึดอัด ให้เข้าใจว่าเป็นเรื่องธรรมดา
 - 4.6 ให้ถือว่าสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะการกระทำของเรา ไม่ใช่เรื่องส่วนตัว แต่เป็นเรื่องงาน
 - 4.7 อย่าคาดหวังว่าจะทำอะไรได้มากในวันแรก ๆ

4.8 เป็นมิตรกับทุกคน

5. ผู้วิจัยต้องเตรียมอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้พร้อม และเตรียมตัวเอง คือ ความสามารถในการสื่อสาร

6. การเลือกสถานที่ที่จะทำการวิจัย ให้เหมาะสมมีความสงบ สะดวก

7. การสร้างแนวคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ เป็นคำถามหลักกว้าง ๆ ปลายเปิด ให้ครอบคลุมประเด็นที่ต้องการ เน้นกระตุ้นให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นมาก ๆ แบ่งเป็น

7.1 การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Formal Interview) มีลักษณะคล้ายกับการใช้แบบสอบถาม เป็นวิธีที่ค่อนข้างง่าย เพราะคำถามถูกกำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว

7.2 การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal Interview) มักร่วมกับการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์แบบนี้อาจแบ่งได้เป็นแบบย่อย ๆ ดังนี้

7.2.1 การสัมภาษณ์โดยเปิดกว้างไม่จำกัดคำตอบ มีความยืดหยุ่นมาก ผู้ถูกสัมภาษณ์จะมีอิสระที่จะอธิบายความคิดของตัวเองไปเรื่อย ๆ เหมาะกับเรื่องที่ผู้วิจัยยังไม่มีแนวคิดเฉพาะเจาะจง

7.2.2 การสัมภาษณ์แบบมีจุดสนใจเฉพาะ (Focus Interview) หรือการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In - depth Interview) คือ การสัมภาษณ์ที่ผู้สัมภาษณ์มีจุดสนใจอยู่แล้ว ผู้วิจัยต้องรู้อยู่ก่อนแล้วว่าต้องถามก่อนแล้วว่าต้องการข้อมูลอะไร ข้อมูลอะไร เมื่อผู้ถูกสัมภาษณ์พูด/บอกเรื่อง ต้องพยายามโยงเข้าหาประเด็น โดยไม่ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่สบายใจ

7.2.3 การทดสอบกลุ่มเกราะ (Probe) คือ การสัมภาษณ์อย่างชนิดที่จะต้องล้วงเอาความจริงจากผู้ถูกสัมภาษณ์ให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้

7.2.4 การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant Interview) หมายถึง การสัมภาษณ์โดยกำหนดตัวผู้ตอบแบบเฉพาะเจาะจง เรียกว่า “ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ” ซึ่งผู้วิจัยจะต้องหาให้พบว่าเป็นใคร

ขั้นตอนการสัมภาษณ์

1. การเตรียมสัมภาษณ์

1.1 เลือกกลุ่มตัวอย่างที่จะไปสัมภาษณ์ คือ ใคร จำนวนเท่าใด

1.2 เตรียมข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ รายชื่อ ที่อยู่ ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง

1.3 วางแผนการสัมภาษณ์ โดยเตรียมคำถามไว้ล่วงหน้า กำหนดเวลาในการสัมภาษณ์ให้เหมาะสม

1.4 ซ้อมสัมภาษณ์บุคคลอื่นที่มีใช้ผู้ตอบก่อน เพื่อแก้ไขคำถามให้สมบูรณ์ ถูกต้อง

2. ขั้นเริ่มการสัมภาษณ์

2.1 แนะนำตนเองต่อผู้ถูกสัมภาษณ์ ควรให้ความสำคัญและยกย่องผู้ถูกสัมภาษณ์

2.2 สร้างบรรยากาศให้รู้สึกเป็นกันเอง

2.3 บอกวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์ พร้อมทั้งให้คำมั่นสัญญาว่าจะเก็บเป็น

ความลับ

2.4 ถ้าจำเป็นต้องจับบันทึกหรือใช้เครื่องมือบันทึกเสียง ต้องแจ้งให้ผู้ถูกสัมภาษณ์

ทราบ

2.5 พยายามเป็นการอุ่นเครื่อง ก่อนจะเริ่มสัมภาษณ์จริง

3. ขั้นสัมภาษณ์

3.1 ใช้คำถามที่เตรียมไว้ล่วงหน้า เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์

3.2 เป็นนักฟังที่ตั้งใจและติดตาม รู้จักป้อนคำถามให้เหมาะสมกับจังหวะของผู้ตอบ

3.3 ใช้ภาษาสุภาพเข้าใจง่าย

3.4 ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์รู้สึกว่าเรื่องที่จะเปิดเผยระหว่างการสัมภาษณ์เป็นเรื่องพิเศษ

เฉพาะตัว เพื่อจะทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เกิดความเต็มใจที่จะให้ข้อเท็จจริงต่าง ๆ

3.5 ก่อนจะสัมภาษณ์ ควรหาทางติดต่อผู้ให้สัมภาษณ์ โดยผ่านผู้ที่รู้จักกับผู้ที่จะให้สัมภาษณ์ หรือมีจดหมายแนะนำตัวผู้สัมภาษณ์ เพื่อความเป็นกันเองที่จะได้รับจากผู้ถูกสัมภาษณ์

4. การบันทึกข้อมูลและสิ้นสุดการสัมภาษณ์

4.1 จัดบันทึกข้อมูลตามความเป็นจริง และจดเฉพาะใจความสำคัญ

4.2 รีบทำบันทึกการสัมภาษณ์ให้สมบูรณ์ หลังจากการสัมภาษณ์เสร็จสิ้นในทันที

4.3 รวบรวมข้อมูลที่ได้อจากการสัมภาษณ์แนบไว้กับบันทึกการสัมภาษณ์ด้วย

4.4 ถ้าพิจารณาเห็นว่าการจดบันทึกทำให้ผู้ตอบมีปฏิกิริยาซึ่งเป็นผลเสียต่อ

การสัมภาษณ์ ต้องงดการจดบันทึกแล้วใช้ความจำแทน

จรรยาบรรณในการสัมภาษณ์ นักวิจัยทุกคนต้องถือว่าข้อมูลที่ได้จากผู้ให้สัมภาษณ์ เป็นความลับ และไม่ควรนำมาเปิดเผยเป็นรายบุคคล อาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้ ผู้สัมภาษณ์ไม่ควรใช้วิธีการบังคับขู่เข็ญ หรือหลอกลวง เพื่อที่จะให้ได้ข้อมูล เช่น ถ้าผู้ให้สัมภาษณ์ ว่าร้ายใคร ผู้สัมภาษณ์ไม่ควรกล่าวเสริมหรือสนับสนุน

เทคนิคการแนะนำตัว

1. ต้องบอกว่าผู้สัมภาษณ์มาจากไหน ทว่า ๆ ไป คือ ใช้จดหมายแนะนำตัว ผู้ออกจดหมาย ควรเป็นบุคคลหรือสถาบันที่สนับสนุนการวิจัย

2. อธิบายเรื่องและวัตถุประสงค์ในการวิจัยกว้าง ๆ รายละเอียดตามความเหมาะสม เพื่อผลดีต่อการวิจัย ควรบอกให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบถึงการสัมภาษณ์ และผู้ให้สัมภาษณ์ ควรทำอย่างไรบ้าง

3. อธิบายเหตุผลว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ได้รับคัดเลือกอย่างไร เพื่อความร่วมมือและเต็มใจของผู้ให้สัมภาษณ์

4. ชี้แจงให้ทราบว่า การสัมภาษณ์นี้เป็นความลับ ผู้วิจัยต้องการเฉพาะข้อมูลเท่านั้น

5. ให้ความมั่นใจแก่ผู้ให้สัมภาษณ์ว่า ผู้วิจัยสนใจในสิ่งที่เขาคิดและตอบ

6. ทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์รู้สึกว่าการวิจัยมีความสำคัญ

7. การวางตัวของผู้สัมภาษณ์ ลักษณะท่าทางและการแต่งตัว มีความสำคัญต่อการสัมภาษณ์

8. ผู้สัมภาษณ์ต้องพยายามสัมภาษณ์ให้ได้ในโอกาสแรกที่ติดต่อ ถ้าสัมภาษณ์ไม่ได้ ต้องนัดในโอกาสต่อไป ขึ้นกับความเข้าใจและความยินยอมของผู้ให้สัมภาษณ์ด้วย

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเริ่มกระทำพร้อม ๆ กับการเก็บรวบรวมข้อมูล และยังกระทำต่อไปแบบลวกกันไปตาเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นการแสดงความรู้แบบอุปนัย (Induction) คือ เน้นการออกไปหาข้อมูลก่อน แล้วพยายามกลับมาสร้างข้อสรุปในลักษณะของสมมติฐาน และพยายามตรวจสอบสมมติฐานนั้น ๆ จนมั่นใจว่าเป็นข้อค้นพบที่เป็นข้อสรุปได้ เพื่อให้เห็นภาพรวมต้องใช้แนวคิด ทฤษฎี ที่หลากหลายในการพิจารณาข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมมา

2. ข้อมูลจากมุมมองของคนใน เนื่องจากปรากฏการณ์ต่าง ๆ สามารถพิจารณาได้ทั้งจากมุมมองของคนนอก หรือเรียกว่า ทักษะของคนนอก (Etic) และมุมมองของคนใน หรือ ทักษะของคนใน (Emic) นักวิจัยไม่ควรด้วยสรุปตามสายตาของคนนอก นักวิจัยจึงควรต้องทำให้ปลอดทฤษฎีระดับหนึ่ง และต้องมองด้วยสายตาของคนใน (Insider's View) หรือเดินอยู่ในรองเท้าของคนอื่น (To Walk in Someone else's Shoes) (สุภางค์ จันทวานิช, 2543)

3. อาศัยสมมติฐานชั่วคราว (Working Hypothesis) ซึ่งต้องสะสมไว้จำนวนมากเพื่อรองรับข้อมูลที่เข้าไปสัมผัสในการเกิดการถกเถียงโต้แย้งและอภิปรายขึ้นในสมองของผู้วิจัย ซึ่งสมมติฐานชั่วคราวนี้ได้มาจากทฤษฎีส่วนหนึ่ง จากได้มาจากทฤษฎีส่วนหนึ่ง จากการจินตนาการของผู้วิจัยอีกส่วนหนึ่ง เตรียมไว้เพื่อพร้อมที่จะตอบโต้หรือรับรู้ต่อข้อมูลในปรากฏการณ์ เป็นลักษณะที่ยังให้ติดต่อ (Generative) คนช่างสงสัยจึงมีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็นนักวิจัย แต่ต้องเป็นการแสวงหาความรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

4. ผู้วิจัยต้องเป็นผู้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยตนเอง โดยเข้าไปสัมผัสกับปรากฏการณ์เริ่มเก็บข้อมูลที่เห็นทักษะของคนใน แล้วนำสมมติฐานชั่วคราวที่เตรียมไว้มารองรับข้อมูล เพื่อนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธสมมติฐานนั้น ๆ ตลอดจนการสร้างสมมติฐานใหม่ขึ้นมาแทนที่ คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ที่กระทำไปพร้อม ๆ กับการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งมีบทบาทสำคัญมาก ในการกำหนดทิศทางของการเก็บข้อมูลขั้นต่อไป

นอกจากวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นระหว่างเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ต้องวิเคราะห์ข้อมูล ภายหลังในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วย ซึ่งขั้นนี้ถือเป็นการวิเคราะห์หลัก เป็นกระบวนการนำ ข้อมูลทั้งหมดที่ได้มาพิจารณา แล้วดำเนินการด้วยเทคนิคต่าง ๆ เช่น การประมวลคำศัพท์ที่เกิดขึ้น เรียกว่า การทำ Taxonomy การวิเคราะห์ใหญ่ขึ้น จะเป็นการประมวลข้อมูลการเชื่อมโยงหลักใหญ่ ในการวิเคราะห์ คือ ผู้วิจัยต้องทำทั้งการวิเคราะห์ (Analysis) และการสังเคราะห์ (Synthesis) ข้อมูล จึงจะทำให้ผู้อ่านงานวิจัยเข้าใจอย่างถ่องแท้

ขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การใช้แนวคิด ทฤษฎี และการสร้างกรอบแนวคิด สำหรับการวิเคราะห์

2. การตรวจสอบข้อมูล

2.1 การตรวจสอบความเชื่อถือได้ของข้อมูล โดยนำเสนอข้อมูลเบื้องต้นอย่างละเอียด และควรทำความเข้าใจกับผู้อ่านข้อมูลเบื้องต้นว่า ผู้อ่านข้อมูลจริง ๆ ไม่ใช่ขยาย และควรได้รับ คำแนะนำจากอาจารย์อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ผู้วิจัยสามารถให้บุคคลที่อยู่ในปรากฏการณ์ที่ศึกษา ตรวจสอบและรับรองความถูกต้อง หรืออาจตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation)

2.2 การตรวจสอบความเพื่อดูความครบถ้วนและคุณภาพของข้อมูล ประเมินว่าข้อมูลที่ ได้มาครบถ้วนและมีคุณภาพเพียงพอที่จะตอบปัญหาของการวิจัยหรือไม่ ถ้าเป็นข้อมูลที่เป็น ความคิดเห็นของผู้ถูกสัมภาษณ์ ต้องดูสถานะทางอารมณ์ของผู้พูด ค่านิยมของผู้พูด ทศนคติ ของผู้พูด ต่อหัวข้อที่กำลังพูดถึง และความคิดเห็นของผู้พูดต่อหัวข้อที่กำลังพูดถึง ข้อควรระวัง อีกประการหนึ่ง คือ ข้อมูลด้านทัศนคติ ความคิดเห็นมักเปลี่ยนไปตามสถานการณ์แวดล้อมหรือ บริบทของเหตุการณ์ ผู้วิจัยจึงจำต้องค้นหาให้พบว่าสถานการณ์ใดที่ทำให้ผู้ตอบมีความคิดเห็น เป็นอย่างนั้น ส่วนข้อมูลที่เป็นการให้รายละเอียดหรือเล่าเหตุการณ์ จะคลาดเคลื่อนไปจาก ความเป็นจริงได้ใน 3 ระดับ คือ

2.2.1 ผู้เล่าไม่ได้เห็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น หรือจำไม่ได้ว่าเกิดอะไรขึ้น จึงเล่าสิ่งที่เขา “คิดว่า” ได้เกิดขึ้น

2.2.2 ผู้เล่ามีความโน้มเอียงส่วนตัว ที่จะรับรู้แง่มุมที่เขาสนใจหรือเห็นว่าสำคัญ

2.2.3 ผู้เล่าตั้งใจเล่าให้คลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง เพื่อให้ผู้วิจัยได้รับข้อมูล ตามที่ผู้เล่าต้องการ

3. การจดบันทึกและการทำดัชนีข้อมูล (Note Taking and Indexing) การจดบันทึกข้อมูล ต้องมีความระมัดระวังข้อมูลในการจดบันทึก เพราะว่ามันเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญที่สุดที่นักวิจัย จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์สิ่งที่จดบันทึกและวิธีการจด ขึ้นอยู่กับเนื้อหาของการวิจัยนั้น ๆ ประสบการณ์ของนักวิจัยและขณะนั้นงานวิจัยก้าวหน้าไปถึงขั้นไหนแล้ว

4. การทำดัชนีข้อมูล (Indexing) บางครั้งเรียกว่า การทำรหัส (Coding) คือ การเลือกคำบางคำมาใช้ในการจัดหมวดหมู่ข้อมูล เนื่องจากข้อมูลที่จัดบันทึกไว้มีมากขึ้น จนนักวิจัยไม่สามารถจำได้หมด เมื่อต้องการดึงข้อมูลส่วนใดมาใช้ก็จะติดขัดเป็นอุปสรรคต่อการติดตามเชื่อมโยงเปรียบเทียบข้อมูล ทำให้การสร้างสมมติฐานชั่วคราวใหม่ขลุกขลัก

5. การทำข้อสรุปชั่วคราวและการกำจัดข้อมูล (Maiming and Data Reduction) การทำข้อสรุปชั่วคราว คือ การทำความเข้าใจที่นักวิจัยประมวลได้จากการทำดัชนีข้อมูล มาเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน และลงเขียนประโยค (Statement) ซึ่งเมื่อมีข้อมูลมาก ๆ จะมีประโยคเกิดขึ้นมากด้วย ทำให้ได้เนื้อหากว้างขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้ทราบว่าข้อมูลส่วนใดคือข้อมูลที่ต้องการ ตรวจสอบหรือหาเพิ่มต่อไป และข้อมูลส่วนใดคือข้อมูลที่ไม่ต้องการ การสร้างข้อสรุปชั่วคราวจึงเป็นการลดขนาดของข้อมูลและกำจัดข้อมูลที่ไม่ต้องการออกไปได้

6. การสร้างบทสรุปและการพิสูจน์บทสรุป (Verifying and Conclusion) การสร้างบทสรุป คือ การนำข้อสรุปย่อย ๆ เหล่านั้นมาเชื่อมโยงกันเพื่อให้เป็นบทบทสรุป ซึ่งจะตอบปัญหาของการวิจัย การโยงความสัมพันธ์ของข้อสรุปย่อย ๆ เข้าด้วยกัน จะต้องทำอย่างเป็นระบบและค่อย ๆ ทำด้วยความประณีตจึงจะได้บทสรุปที่ดี ความสำเร็จของการสร้างบทสรุปขึ้นกับความสมบูรณ์ของข้อมูลที่เป็นข้อสรุปย่อย ประกอบกับความเป็นสหวิทยาการในตัวผู้วิจัย เพื่อให้ได้บทสรุปที่ตอบปัญหาการวิจัยได้

การพิสูจน์บทสรุป เป็นการเชื่อมโยงข้อสรุปเชิงนามธรรมกลับไปสู่รูปธรรมในเหตุการณ์ใหม่อีกครั้ง เพื่อให้แน่ใจว่าข้อสรุปที่ทำไว้นั้นเหมาะสมที่สุดแล้ว เพื่อให้แน่ใจว่าข้อสรุปที่ทำขึ้นน่าเชื่อถือ และสอดคล้องสนับสนุนแนวคิดอย่างเหมาะสม นักวิจัยจึงจำเป็นต้องพิสูจน์บทสรุปของตน โดยนักวิจัยต้องรู้เสียก่อนว่าจะพิสูจน์อะไรแล้ว จึงคิดว่าจะพิสูจน์อย่างไร การรู้ว่าตนจะพิสูจน์อะไรเป็นสิ่งสำคัญที่สุด นักวิจัยก่อรูปความคิดเป็นบทสรุปขึ้น โดยเชื่อมโยงกับปัญหาการวิจัย การพิสูจน์บทสรุปจึงหมายถึง การพยายามยืนยันว่าความคิดที่ก่อรูปขึ้นนั้น มีความสอดคล้องเหมาะสมที่สุดแล้วกับรูปธรรมที่ถูกอนุมานขึ้นมา การพิสูจน์จึงเป็นการทำให้ผู้วิจัยและผู้อ่านยินยอมรับด้วยเหตุผลหรือยอมรับว่าข้อสรุปของตนหนักแน่นตรงกับข้อเท็จจริง

การเขียนรายงานการวิจัย

การเขียนรายงานการวิจัย เป็นลำดับสุดท้ายเมื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลเสร็จ เพื่อเสนอผลงานที่ได้จากการศึกษา ค้นคว้า ว่าได้ค้นพบความจริงหรือได้ความรู้ใหม่ ๆ ประการใดบ้าง เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้อ่านหรือผู้ที่ประสบปัญหาในทำนองเดียวกันได้ใช้ประโยชน์โดยไม่ต้องเสียเวลาไปศึกษาและค้นคว้าใหม่

การศึกษาเชิงปรากฏการณ์วิทยา เป็นวิธีการที่จะพยายามค้นหาความหมายของประสบการณ์ที่เป็นประสบการณ์ชีวิตของมนุษย์ ผู้ให้ข้อมูลจะถูกถามให้อธิบายประสบการณ์ออกมา นักวิจัยก็นำข้อมูลที่ได้อมาให้ความหมายตามคำบอกเล่าของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งไม่ต้องการทำนายหรือการพิสูจน์ตามการศึกษาเชิงปริมาณ และยังมีประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการศึกษาเชิงปรากฏการณ์วิทยาอื่น ๆ อีก ดังนี้ (สุภางค์ จันทวานิช, 2543)

1. การศึกษาเชิงปรากฏการณ์วิทยา มีจุดเน้นที่การปรากฏของปรากฏการณ์ตามคำบอกเล่าของผู้ให้ข้อมูล
2. การศึกษาเชิงปรากฏการณ์วิทยา ให้ความสำคัญกับองค์รวม
3. การศึกษาเชิงปรากฏการณ์วิทยา เป็นการค้นหาความหมายหรือการทำความเข้าใจประสบการณ์แนวคิด การตัดสินใจ และความเข้าใจของบุคคลผ่านกระบวนการหยั่งรู้ (Intuition) และการสะท้อนคิดพิจารณา (Reflection) อย่างมีสติ (Consciousness)
4. การศึกษาเชิงปรากฏการณ์วิทยา มีความมุ่งมั่นที่จะอธิบายประสบการณ์ ซึ่งต้องบรรยายให้ตรงกับความเป็นจริงของสิ่งที่เกิดขึ้นมากที่สุด และควรอธิบายอย่างตรงไปตรงมาด้วยคำพูดของผู้ให้ข้อมูลว่าเกิดอะไรขึ้น ซึ่งคำพูดเหล่านี้จะแสดงให้เห็นถึงมโนภาพความรู้สึกทั้งในทางที่ดีและไม่ดีตามความเป็นจริง ไม่ใช่เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลตามความคิดเห็นของผู้ศึกษา
5. ในการศึกษาเชิงปรากฏการณ์วิทยา ผู้ศึกษามีการใช้คำถามที่เหมาะสมเพื่อค้นหาความหมายของประสบการณ์ และมีการใช้ข้อมูลจากหลายแหล่ง จากความทรงจำ ประวัติในอดีต บันทึกต่าง ๆ รวมทั้ง สิ่งที่กำลังเกิดขึ้นในปัจจุบันและกำลังดำเนินไปถึงอนาคต
6. การศึกษาเชิงปรากฏการณ์วิทยา สามารถนำข้อมูลจากคำบอกเล่า (Subjective Data) และข้อมูลที่ได้จากการวัดและสังเกต (Objective Data) มาใช้ร่วมกันเพื่อยืนยันซึ่งกันและกัน
7. การศึกษาเชิงปรากฏการณ์วิทยา เป็นการศึกษา ค้นคว้าปรากฏการณ์ในทุก ๆ ประเด็น (All Point) การรับรู้ของบุคคลในทุก ๆ ประเด็น จะมีความหมายและมีคุณค่า
8. ผลการศึกษาที่ได้ เกิดจากการคิด การหยั่งรู้ การสะท้อนคิดพิจารณา และการตัดสินใจเลือกข้อมูลภายใต้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต้องตามหลักการทางวิทยาศาสตร์
9. การศึกษาจะผ่านกระบวนการมองเห็น (Seeing) สะท้อนคิดพิจารณา (Reflection) จนเกิดความรู้ ความเข้าใจปรากฏการณ์ทั้งในระดับต้นและลึก (Knowing)

บทบาทของนักวิจัย (Role of Researcher)

ในการวิจัยเชิงคุณภาพ นักวิจัยเป็นเสมือนเครื่องมือการวิจัย เนื่องจากเป็นผู้สะท้อนและอธิบายประสบการณ์จากปรากฏการณ์และข้อมูลต่าง ๆ ออกมาไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. เปลี่ยนประสบการณ์หรือสิ่งที่พบเห็นมาเป็นภาษาตามคำบอกเล่าของผู้ให้ข้อมูล โดยการพูดคุยกัน และเสริมสร้างโอกาสที่จะให้มีการแบ่งปันประสบการณ์ระหว่างกัน

2. เปลี่ยนสิ่งที่เห็นและได้ยิน แล้วทำความเข้าใจในประสบการณ์เดิม ตั้งแต่คนที่ไม่มีประสบการณ์ และอะไรที่ทำให้คนอื่น ๆ มีประสบการณ์ โดยตัวนักวิจัยจะต้องมีความไว้วางใจผู้ร่วมวิจัย (The Data Participants) ซึ่งเป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาประสบการณ์เหล่านั้น นักวิจัยเชิงคุณภาพมักจะต้องเข้าใจในประสบการณ์ร่วมกันของผู้ร่วมวิจัย

3. เปลี่ยนความเข้าใจเกี่ยวกับประสบการณ์ไปตามลำดับขั้นของแนวความคิดที่เป็นแก่นสำคัญของประสบการณ์เดิม

4. เปลี่ยนสาระสำคัญ แล้วนำมาเขียนเป็นข้อความ ซึ่งข้อมูลบางส่วนอาจสูญหายหรือยังคงอยู่ ดังนั้น จึงควรมีการทบทวนจากผู้ร่วมวิจัย (Participant) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ไม่มีสิ่งใดที่เพิ่มเข้ามาหรือขาดหายไป

5. เปลี่ยนข้อมูลมาเขียนเป็นรายงาน โดยทำให้ชัดเจนทุกขั้นตอน ในการเขียนมีการอ้างอิงจากการพรรณนาประสบการณ์อย่างครอบคลุมและละเอียด ข้อมูลที่มีคุณค่าไม่คิดเขียนหรือสูญหาย ในการแปลความหมายทั้ง 5 ขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยต้องยินยอมให้ผู้ร่วมวิจัยมีส่วนร่วมในการแปลความด้วย มีความสามารถในการสื่อสารอย่างชัดเจน สร้างบรรยากาศให้ผ่อนคลายมากที่สุดเพื่อการเก็บข้อมูลมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผู้วิจัยจะต้องยอมรับในลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ทั้งการพูด เพศ อายุ และลักษณะนิสัย ซึ่งจะมีผลต่อการเก็บข้อมูล ทำให้นักวิจัยจำเป็นต้องเลือกตัวอย่างในการเก็บข้อมูลเป็นแบบเฉพาะเจาะจง (สุรางค์ จันทวานิช, 2543)

ระเบียบวิธีการศึกษาเชิงปรากฏการณ์วิทยา เป็นวิธีการที่มีการแสวงหาข้อมูลอย่างเป็นระบบ อาศัยการวิพากษ์วิจารณ์อย่างเข้มข้น ซึ่งมีการศึกษาหลายวิธี เช่น วิธีการของโคไลซ์ซี แวนแคม, จีออริจิ, ปาเตอร์สันและเดอร์ราด, แวนมานเนน, สตรูเบอร์ท (Colaizzi, 1978; Giorgi, 1985; Paterson & Zderad, 1976; Streubert, 1991; VanKaam, 1959; VanManem, 1984 cited in Streubert & Carpenter, 1995) ในแต่ละวิธีที่กล่าวถึงจะมีรายละเอียดที่แตกต่างกัน แต่ทุกวิธีก็มุ่งที่จะสร้างคำอธิบายจากข้อมูลที่ได้อมา ในการวิจัยครั้งนี้เลือกใช้วิธีการของโคไลซ์ซี ซึ่งผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งในขณะที่เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลรายวัน และหลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลได้ครบถ้วนแล้ว ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเมื่อสิ้นสุดการวิจัย โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลของโคไลซ์ซี คือ อ่านข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการบันทึกประจำวันหลาย ๆ ครั้ง ประมวลผลจากการถอดข้อความเทปและบันทึกข้อความที่เกี่ยวข้องทั้งหมด โดยไม่มีการตีความทำการดึงข้อความหรือประโยคสำคัญโดยขีดเส้นใต้ข้อความที่เกี่ยวข้องกับเรื่องประเด็นที่ศึกษาพยายามให้ความหมายในแต่ละข้อความที่ค้นพบภายใต้คำบอกเล่าที่แท้จริงของผู้ให้ข้อมูล

(Formulating Meaning) นำข้อมูลดังกล่าวที่ได้มาแยกกลุ่มตามประเภทหรือลักษณะที่มีความหมายไปในการทำงานเดียวกัน (Clusters of Themes) เขียนคำอธิบายความหมายของปรากฏการณ์ที่ค้นพบบนพื้นฐานของข้อมูลจากประสบการณ์จริง (Exhaustive Description) อธิบายโครงสร้างสำคัญทั้งหมดของปรากฏการณ์นั้นๆ ให้ครอบคลุมชัดเจน ทำการพิสูจน์ว่าข้อสรุปที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมาเป็นข้อสรุปที่ตรงกับข้อมูลที่เป็นจริง (Validating Data) เป็นครั้งสุดท้าย โดยนำข้อสรุปที่ได้ไปให้ผู้ให้ข้อมูลทำการตรวจสอบว่ามีความหมายตรงกับที่บอกเล่ามาหรือไม่ ซึ่งปรากฏการณ์ที่สำคัญๆ ของคนแต่ละบุคคลในสังคมนั้น อาจมีแบบอย่างเดียวกันได้ในหลายๆ เรื่อง หรืออาจเป็นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีประสบการณ์รูปแบบเดียวกัน มีฐานคติที่สำคัญ คือ มนุษย์เราจะรู้สึกดีใจในเรื่องที่ตนเองมีประสบการณ์มาก่อน โดยการรับรู้ และเข้าใจความหมายในขณะที่มีสติสัมปชัญญะอยู่ ซึ่งประสบการณ์เหล่านั้นจะผ่านการกลั่นกรอง ตีความเสียก่อน จนกระทั่งรายละเอียดของการรับรู้และการตีความถูกผสมกลมกลืนจนเป็นเนื้อเดียวกัน “การตีความ” จึงเป็นส่วนและสิ่งสำคัญยิ่งในการที่มนุษย์จะเข้าใจถึงประสบการณ์ต่าง ๆ ได้ เมื่อนำแนวคิดเกี่ยวกับปรากฏการณ์วิทยามาประยุกต์ในการวิจัยเชิงคุณภาพ จึงจำเป็นต้องแยกประเด็นเกี่ยวกับ “เนื้อหา” และ “วิธีการ” ออกจากกัน เนื้อหาของประสบการณ์นิยมให้ความสำคัญว่า บุคคลนั้น ๆ ได้ประสบการณ์และการตีความเกี่ยวกับโลกอย่างไร สำหรับประเด็นเกี่ยวกับวิธีการ คือ การที่เราจะเรียนรู้เกี่ยวกับประสบการณ์ของบุคคลอื่นได้จริง เราจะต้องเข้าไปอยู่ในประสบการณ์นั้นจริงๆ นั่นคือ การใช้วิธีการการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) อันเป็นวิธีการสำคัญในการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (นิตา ชูโต, 2545)

โดยสรุปปรากฏการณ์วิทยา เป็นวิธีการแสวงหาความรู้ โดยมุ่งสืบย้อนกลับสู่แก่นแท้ของสรรพสิ่งยอมรับการมีอยู่ของโลกภายนอก แต่ในการแสวงหาความรู้นั้น ปรากฏการณ์วิทยาให้การปรับตัวเข้าหาสิ่งแวดล้อมที่ดำรงอยู่แล้ว กระบวนการสร้างความหมายของปรากฏการณ์วิทยา ต้องอาศัยประสบการณ์และความรู้สึกที่สั่งสมมาตั้งแต่เกิด ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม (Socialization) วิธีการวิจัยของปรากฏการณ์วิทยา มี 2 วิธี คือ การเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของเหตุการณ์โดยตรง (Empathy) และการเข้าร่วมทางอ้อม (Indirect Environment) โดยให้สิ่งที่เราศึกษาเป็นผู้กระทำ (Object as Actor) การเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของเหตุการณ์จะช่วยให้สามารถเข้าถึงจิตสำนึกของผู้กระทำได้ (ณัฐชา วงษ์วานิช, 2549)

จะเห็นได้ว่าการวิจัยเชิงปรากฏการณ์วิทยานี้ ให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ของบุคคลเป็นผู้ให้ความหมายต่อปรากฏการณ์ตามความคิดความรู้สึกของตนเอง จึงเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับการวิจัยนี้ ที่ต้องการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน: กรณีศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กดีเด่น เพื่อค้นหาสาระสำคัญ (Essences) ของปรากฏการณ์ตามธรรมชาติในทุกๆ ประเด็นที่เกิดขึ้นจริง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ศิริกาญจน์ โกสุมภ์ (2542) ได้วิจัยเรื่องการมีส่วนร่วมของชุมชนและโรงเรียนเพื่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาคำอธิบายเกี่ยวกับลักษณะและเงื่อนไข รวมทั้งกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนและโรงเรียนเพื่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานจากประสบการณ์ในชุมชน และศึกษาเรื่องนี้โดยวิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology) โดยการสัมภาษณ์ระดับลึก (Indept - interview) การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) การสังเกตและการจดบันทึก (Observation and Field - note) ผลการศึกษา พบว่า การสร้างความสัมพันธ์กันในลักษณะของการมีส่วนร่วม จะเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้เกิดการรวมตัวในการเข้าเป็นหุ้นส่วนกันและสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันผลประโยชน์

สุรศักดิ์ ปาเฮ (2543) ได้แสดงวิสัยทัศน์ของนักบริหารการศึกษามืออาชีพในหัวข้อ “สู่มิติการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ” ในวารสารวิชาการ เดือน มิถุนายน 2543 ว่า นักบริหารการศึกษามืออาชีพในยุคแห่งการปฏิรูปการศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงในบริบทต่าง ๆ ไปอย่างมากมาในปัจจุบันนั้น ควรมีคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญ 6 ประการ คือ 1) มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (Strategic Management) 2) สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyze Situation) เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม 3) ไวต่อการรับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งสังคมภายนอกและภายในองค์กร ทั้งในและนอกเขตพื้นที่การศึกษาฯ รวมทั้ง รู้จักวิเคราะห์ความเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาอีกด้วย 4) ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล (Effective Communication) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้ทั่วถึงทุกระดับขององค์กรหน่วยงาน/สถานศึกษา นักบริหารการศึกษามืออาชีพ ต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เป็นอย่างดี 5) ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management) ต้องสามารถวางแผนบุคคล สรรหา คัดเลือก กำหนดระบบงบประมาณ ความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทราบแนวคิด ทักษะคิดต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล และ 6) มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร สามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่การงานแสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเองไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม

เจริญศักดิ์ ครองพล (2544) ได้วิจัยเรื่องปัจจัยที่มีความสำคัญกับความพร้อมด้านเจตคติในการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของคณะกรรมการบริหารในองค์การบริหารส่วนตำบล

จังหวัดนนทบุรี พบว่า ระดับการศึกษา ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร การประสานความร่วมมือจากภายในชุมชน มีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับความพร้อมด้านเจตคติในการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของคณะกรรมการบริหารในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนนทบุรี

ถวิล อรัญเวศ (2544) รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 4 ได้แสดงวิสัยทัศน์นักบริหารว่า คุณลักษณะของนักบริหารมืออาชีพในยุคเขตพื้นที่การศึกษาที่สำคัญ มี 10 ประการ คือ 1) กล้าตัดสินใจ นักบริหารมืออาชีพต้องมีข้อมูลเพียงพอในการตัดสินใจ หรือวินิจฉัยสั่งการ เป็นคนที่สุ่มรอบคอบมีเหตุมีผลในการตัดสินใจ โดยยึดหลักที่ว่า “ก่อนจะเชื่อสิ่งใดให้พิสูจน์ก่อน ก่อนจะพูดให้ยั้งคิดวินิจฉัย ก่อนจะทำกิจการใด ๆ จงคิดให้ถ้วนถี่จะดีเสีย” 2) ไวต่อข้อมูล นักบริหารมืออาชีพต้องเป็นคนที่ทันสมัย ไวต่อข้อมูลหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ต้องติดตามข่าวสารต่าง ๆ อยู่เสมอ เป็นผู้ทันเหตุการณ์ 3) เพิ่มพูนวิสัยทัศน์ นักบริหารมืออาชีพจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์อันกว้างไกล สามารถมองเห็นภาพฝันในอนาคตและแนวทางที่จะแก้ไขปัญหามาได้อย่างดี 4) ซื่อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงาน นักบริหารมืออาชีพจะต้องเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีการสร้างสรรค์ผลงานให้เป็นที่ปรากฏอยู่เสมอมีผลงานไม่หยุดนิ่ง 5) ประสานสิบทิศ นักบริหารมืออาชีพต้องเป็นผู้ที่สามารถประสานงานกับหน่วยงานหรือบุคคลต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี สามารถไกล่เกลี่ยข้อกรณีพิพาทได้ และสามารถขจัดปัญหาต่าง ๆ ในหน่วยงานได้ 6) คิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ นักบริหารมืออาชีพต้องคิดหาวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ อยู่เสมอ เช่น 6.1) ต้องรู้ว่า “จะต้องทำอะไร และมีเป้าหมายอย่างไร” ต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน 6.2) ต้องรู้ว่า “จะอย่างไร” โดยเลือกวิธีการหลาย ๆ วิธี แล้วตัดสินใจนำวิธีการดังกล่าวมาเป็นแนวทางในการดำเนินงาน 6.3) ต้องตั้งใจทำ มุ่งมั่นและมีความจริงใจในการทำงานนั้น ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ 6.4) เต็มใจในการทำงาน ทำงานให้สนุก มีความสุขกับการงานที่ทำและรักงานประดุจชีวิต 6.5) มีความสุขุมรอบคอบในการทำงาน มีความลุ่มลึก รอบคอบ ใจเย็น 6.6) มีใจเด็ดเดี่ยวแน่วแน่ในการทำงาน ไม่โลเลที่จะดำเนินงานตามที่ได้วางแนวทางไว้ ไปสู่ความสำเร็จ 6.7) ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยใจเป็นกลาง ยุติธรรมและเปิดเผย 7) จูงใจเพื่อนร่วมงาน นักบริหารมืออาชีพต้องมีความสามารถในการ โน้มน้าวหรือจูงใจเพื่อนร่วมงานให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานและมีความรับผิดชอบต่องานที่ทำ เช่น ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม ให้การยกย่อง ชมเชยผู้ที่ปฏิบัติงาน และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นต้น 8) ทนทานต่อปัญหาและอุปสรรคนักบริหารมืออาชีพจะต้องมีความอดทนอดกลั้นต่อปัญหาอุปสรรคที่กำลังเผชิญ และพร้อมที่จะหาแนวทางแก้ไขปัญหาคืออุปสรรค ไม่หนีปัญหาและไม่สะสมปัญหาไว้ 9) รู้จักยืดหยุ่นตามสถานการณ์ นักบริหารมืออาชีพ

จะต้องรู้จักยืดหยุ่น ไม่ตึงเกินไป หรือไม่หย่อนเกินไป บางครั้งก็ต้องดำเนินการในทางสายกลาง แต่ในบางครั้งก็ต้องมีความเด็ดขาดเพื่อแก้ไขปัญหาให้สงบเรียบร้อยตามแต่สถานการณ์ 10) บริหารงานแบบมีส่วนร่วม นักบริหารมืออาชีพจะต้องบริหารงานเป็นทีม โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมประเมิณผล และร่วมรับผิดชอบ

ลัดดา ผลวัฒนะ (2544) ได้ศึกษาเรื่ององค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของสิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษามีองค์ประกอบสำคัญ คือ บทบาทของผู้บริหารและกระบวนการบริหาร ด้านบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ผู้บริหารมีการวางแผนและกำหนดนโยบายร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาปริกษาหรือกันทุกชั้นตอน มีการจัดองค์การโดยการจัดวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับงานตามโครงสร้างการบริหารงานที่กำหนดให้ ด้านการนำผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการสูงจะได้รับการยอมรับจากชุมชน ส่วนชุมชนจะเป็นผู้นำทางด้านการจัดหาทรัพยากรมาสนับสนุนเพื่อพัฒนาโรงเรียน ด้านการกำกับติดตาม ผู้บริหารจะกำกับติดตามดูแลการปฏิบัติงานของครูอย่างใกล้ชิด ชุมชนมีส่วนร่วมในการกำกับติดตามด้านความประพฤติของนักเรียนเป็นส่วนใหญ่ องค์ประกอบด้านกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนในระดับสูง มีความสามารถในการสร้างทีมงานและจูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างทุ่มเท เสียสละ ใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทางกับผู้ที่เกี่ยวข้อง มีการประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานให้ชุมชนรับทราบอย่างต่อเนื่อง ด้านการปฏิสัมพันธ์ ผู้บริหารวางตัวได้เหมาะสมเป็นกันเองและยกย่องให้เกียรติชุมชน เป็นสิ่งจูงใจให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม นอกจากนี้ ชุมชนจะยอมรับผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าทำ ตัดสินใจที่ถูกต้องแม่นยำ มีการกำหนดเป้าหมายของงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน และสอดคล้องกับความต้องการของประเทศ ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน ผู้บริหารใช้ระบบควบคุมตามโครงสร้างการบริหารและตามสายงาน ส่วนการควบคุมการปฏิบัติงานของชุมชน ผู้บริหารที่ทำงานโดยยึดหลักความยุติธรรม เปิดเผย โปร่งใส มีความพร้อมที่จะให้ชุมชนตรวจสอบได้ ด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูเตรียมความพร้อมเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา โดยการพัฒนาตนเองตามแนวปฏิรูปการศึกษา สำหรับปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของสิ่งแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กัสังคม วัฒนธรรม การเมือง การปกครอง และเศรษฐกิจภายในชุมชน

ธีระ รุญเจริญ (2545) ได้วิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย พบว่า ปัจจุบันชุมชนและสมาคมครู ผู้ปกครองมีส่วนร่วมเพียงการบริจาคเงินเป็นหลัก อีกทั้ง การใช้คณะกรรมการโรงเรียนเพื่อตามวัฒนธรรม การปฏิบัติเดิม ความรู้ ความสามารถ และความชัดเจนในอำนาจหน้าที่ รวมทั้ง ศักยภาพอื่น

ยังไม่มากพอ ผู้ปกครองยังขาดความรู้ความสามารถในการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ร่วมปฏิบัติงาน และการไม่เข้าร่วมมือช่วยเหลือ มีเจตคติที่ไม่ดีต่อโรงเรียน และได้อภิปรายผล ตอนหนึ่งว่า การจัดการศึกษาดังเดิมนั้นต่อไปถือว่า “ทุกคน” ต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบ (All for Education) การบริหารและการจัดการศึกษาจะเป็นไปในวงกว้าง โดยเฉพาะผู้ปกครอง นักเรียน ประชาชน องค์กร สมาคม หรือหน่วยงานอื่น ๆ โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) จะต้องเข้าร่วมจัดการศึกษา ความสลับซับซ้อนจะมีมากขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบ จึงจะไม่ทำให้การบริหารและการจัดการสับสนยุ่งยาก สัมभव โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติงานร่วมกับคณะกรรมการโรงเรียนตาม พ.ร.บ. การศึกษา ดังนั้น ผู้บริหาร โรงเรียนต่อไปจะต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพใหม่ จำต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการบริหาร แบบเดิมที่ไม่พึงปรารถนา และไม่สอดคล้องกับแนวทางการบริหารตามแนวปฏิรูปการศึกษา นั่นคือ เน้นการบริหาร โดยองค์กรคณะบุคคลหรือการบริหารแบบมีส่วนร่วม

นิคม สุวรรณทา (2545) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ขึ้นพื้นฐานของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัย พบว่า สมาชิก องค์การบริหารส่วนตำบล ต้องการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขึ้นพื้นฐาน โดยภาพรวมทุกงาน ตามภารกิจอยู่ในระดับปานกลาง โดยงานวิชาการที่ต้องการมีส่วนร่วมสูงสุด คือ แนะนำให้ครูสอน เพิ่มพิเศษแก่นักเรียนนอกเวลาเรียนปกติ ต่ำสุด คือ แนะนำการแก้ปัญหาเสพติดในโรงเรียน ต่ำที่สุด คือ ต้องการมีส่วนร่วมเป็นกรรมการอนุมัติแผนการจัดกิจกรรมนักเรียนงานบุคลากรที่มีความต้องการสูงสุด คือ ร่วมสอดส่องดูแลเกี่ยวกับจรรยาบรรณ และความประพฤติของครู ต่ำที่สุด คือ ร่วมเป็นวิทยากร งานธุรการที่ต้องการมีส่วนร่วมสูงสุด คือ ร่วมเป็นกรรมการ ตรวจสอบ กำกับ ติดตามการใช้จ่ายเงินที่ชุมชนบริจาคให้โรงเรียนต่ำที่สุด คือ ต้องการมีส่วนร่วม บริจาคทรัพย์สินส่วนตัวให้แก่ทางโรงเรียน งานอาคารสถานที่ที่ต้องการมีส่วนร่วมสูงสุด คือ แนะนำ การปรับปรุงบริเวณโรงเรียนให้มีสภาพแวดล้อมที่สวยงามร่มรื่นต่ำสุด คือ ต้องการมีส่วนร่วม แนะนำการวางแผนจัดสร้าง การใช้ประโยชน์การรื้อถอนอาคารเรียน งานความสัมพันธ์ชุมชน ที่ต้องการมีส่วนร่วมสูงสุด คือ ช่วยเสนอปัญหาและความต้องการของโรงเรียนต่อองค์การบริหาร ส่วนตำบล ต่ำที่สุด คือ แนะนำการจัดทำแผนประชาสัมพันธ์โรงเรียน

การดี อนันต์นาวี (2545) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลทางบวกสูงสุด ต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา คือ สถานการณ์โรงเรียน รองลงมาคือ คุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหาร และบรรยากาศของโรงเรียนตามลำดับ และร่วมกันทำนายประสิทธิผลของโรงเรียน ประถมศึกษาได้ร้อยละ 79 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร

สถานการณ์โรงเรียน และบรรยากาศของโรงเรียนไปยังประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และส่งผลทางตรงต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร ส่งผลทางตรงต่อพฤติกรรมการบริหาร พฤติกรรมการบริหารส่งผลทางตรงต่อบรรยากาศของโรงเรียน และสถานการณ์ของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และได้รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นที่น่าเชื่อถือและยอมรับได้

สมบัติ บุญเกิด (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่องประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนขนาดเล็ก จำแนกตามประสบการณ์การบริหารของผู้บริหาร โรงเรียน จำนวนครูตามเกณฑ์ และวุฒิการศึกษา เปรียบเทียบประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำนวน 40 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้วัดประสิทธิผลของโรงเรียน เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และการทดสอบค่าที ($t - test$) ผลการศึกษา พบว่า 1) ประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยภาพรวมในทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในด้านความสามารถในการผลิตที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ด้านความสามารถในการพัฒนาให้นักเรียนมีทัศนคติทางบวก ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และ 2) เปรียบเทียบประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์การบริหารของผู้บริหาร โรงเรียน และจำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียน โดยรวมและรายด้าน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามจำนวนครูตามเกณฑ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จิณณวัตร ปะโคทั้ง (2549) ศึกษาแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนดีเด่น โรงเรียนก้นทรากรมณ์ จังหวัดศรีสะเกษ โดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผลการวิจัย พบว่า การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนดีเด่น มีอยู่ 5 กลุ่ม คือ 1) การมีส่วนร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) การมีส่วนร่วมแบบเครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน 4) การมีส่วนร่วมในการระดมทุน 5) การมีส่วนร่วมในการสร้างความสัมพันธ์

กับชุมชน โดยทั้ง 5 กลุ่ม มีความเกี่ยวข้องและมีปฏิสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างกัน และยังพบว่า มีรูปแบบที่เป็นกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนดีเด่น 5 ประการ คือ 1) การระดมความคิดเห็น 2) การร่วมวางแผน 3) การร่วมลงมือทำ 4) การร่วมติดตาม และประเมินผล 5) การรับประโยชน์ร่วมกัน ส่วนเงื่อนไขการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนดีเด่น พบว่า เงื่อนไขการมีส่วนร่วมมากของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นเงื่อนไขที่ส่งเสริมสนับสนุนอยู่ 5 ประการ คือ 1) การมีผู้นำทางศาสนาให้การสนับสนุนและเห็นความสำคัญของการศึกษา 2) ผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและผู้นำชุมชนช่วยเหลือสนับสนุนอย่างจริงจัง 3) มีการรวมกลุ่มกันเองในชุมชนหลายกลุ่ม 4) คณะครูมีความสามัคคีและร่วมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ 5) ผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของคณะครูและชุมชน ส่วนเงื่อนไขการมีส่วนร่วมน้อยของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มี 2 ประการ คือ 1) ชุมชนขาดความรู้เรื่องการดำเนินการของโรงเรียนในเรื่องการจัดการเรียนการสอน 2) เงื่อนไขเกี่ยวกับระบบราชการ จากปรากฏการณ์ที่ศึกษา สามารถนำมาสร้างข้อสรุปเชิงทฤษฎีของรูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนดีเด่น โรงเรียนกันทรารมย์ จังหวัดศรีสะเกษ ได้แก่ การร่วมคิด การร่วมวางแผน การร่วมลงมือทำ การร่วมติดตามประเมินผล และการร่วมรับผลประโยชน์

ชนิดา วิสะมิตนันท์ (2550) ได้วิจัยเชิงสำรวจ รูปแบบการพัฒนาศักยภาพโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 1 โดยใช้กลยุทธ์กัลยาณมิตรนิเทศและสร้างเครือข่ายภาคีที่เข้มแข็ง เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก ด้วย 5 กลยุทธ์หลัก พบว่า เงื่อนไขสู่ความสำเร็จสำหรับผู้บริหารทุกระดับ คือ 1) เน้นการบริหารเพื่อนำไปสู่คุณภาพคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) ในห้องกัลยาณมิตรหรือคณะกรรมการเป็นแกนหลักในการบริหาร 3) ให้ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ประชาชน ชุมชน และองค์กรต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาโดยตรงมากขึ้น และ 4) บริหารตามเกณฑ์มาตรฐานทุกด้านที่กำหนด 5) ยึดโรงเรียนเป็นฐานในการปฏิบัติงาน

มุกิตา แพทย์ประทุม (2550) ศึกษารูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนกับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อม เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนกับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน มีความเชื่อมโยงกันและสัมพันธ์กันในการพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมในชุมชน การมีส่วนร่วมที่สำคัญ 6 ประการ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมในการระดมความคิด เป็นการสวมคิดค้นและการวิเคราะห์ปัญหา และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้นำชุมชน 2) การมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดการวางแผนงานร่วมกันด้วยการกำหนดความสำคัญ กำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจ และสร้างผู้นำรุ่นใหม่ 3) การมีส่วนร่วมลงมือปฏิบัติ เป็นขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรม และการส่งเสริมช่วยเหลือ

ให้การปฏิบัติกิจกรรมสำเร็จตามแผน 4) การมีส่วนร่วมในการลงทุน เป็นทุนที่อยู่ในรูปของงบประมาณทุนทางปัญญา 5) การมีส่วนร่วมติดตามประเมินผลตรวจสอบ เป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานและสอบถามความคิดเห็น เพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและนำไปปรับปรุงแก้ไข เพื่อพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมในชุมชนให้ดียิ่งขึ้นไป และ 6) การมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น ทั้งผลประโยชน์ทางตรงและผลประโยชน์ทางอ้อม

สมเดช สีสาง (2550) ศึกษาเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการที่ส่งเสริมคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ด้วยวิธีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ผลการวิจัย พบว่า 1) การศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการในการบริหารจัดการ โรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหาด้านการบริหารจัดการเกี่ยวกับมีครูไม่ครบชั้นเรียน ไม่ครบตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูมีภาระงานนอกเหนือจากการสอนและจัดกิจกรรมไม่เป็นไปตามหลักสูตรสถานศึกษา ปัญหาด้านการเรียนการสอน ได้แก่การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ไม่ครบตามหลักสูตรที่กำหนด ผู้เรียนมีความรู้แตกต่างกันขาดแหล่งการเรียนรู้และสื่อการสอน ปัญหาด้านปัจจัยความพร้อม ได้แก่ สื่ออุปกรณ์เทคโนโลยีไม่เพียงพอต่อการจัดการศึกษา ปัญหาด้านการมีส่วนร่วม ได้แก่ บุคลากรขาดขวัญกำลังใจ และขาดการสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานในองค์กร ทำให้ต่างคนต่างปฏิบัติงาน ส่วนความต้องการ โรงเรียนขนาดเล็ก ได้แก่ ต้องการงบประมาณ สื่อเทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่ทันสมัย ต้องการครูผู้สอนตรงตามวิชาเอกและบุคลากรช่วยงานสนับสนุน ตลอดจนการพัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้ทันสมัยตามความต้องการของโรงเรียน 2) การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการที่ส่งเสริมคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์เขต 3 พบว่า ได้รูปแบบที่มีวิธีการดำเนินงานเริ่มต้นตั้งแต่การศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยสนับสนุน นโยบาย บริบทของโรงเรียนสภาพปัญหาและความต้องการและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง นำมากำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งมี 4 รูปแบบย่อยให้โรงเรียนขนาดเล็กเลือกใช้ตามบริบทและความต้องการของโรงเรียน และกำหนดทางเลือกโดยการพัฒนาสื่อ/นวัตกรรม เพื่อให้โรงเรียนเลือกใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติตามบริบทของตนเอง มีการนิเทศติดตามและประเมินผลคุณภาพของโรงเรียนซึ่งผลจากการตรวจสอบรูปแบบพบว่ารูปแบบการบริหารจัดการที่ส่งเสริมคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กมีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) การทดลองใช้และประเมินรูปแบบการบริหารจัดการที่ส่งเสริมคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก 3.1) ผลการแก้ปัญหาอัตราากำลังครู ผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการที่ส่งเสริมคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการแก้ปัญหาอัตรากำลังครู

โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายรูปแบบย่อย พบว่า รูปแบบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ รูปแบบคณะชั้น ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ รูปแบบ ICT ส่วนรูปแบบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ รูปแบบเครือข่าย (3.2) ผลการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผลการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ของโรงเรียนที่ทดลองใช้รูปแบบการบริหารจัดการที่ส่งเสริมคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก จากผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ (National Test: NT) ในปีการศึกษา 2548 และปีการศึกษา 2549 โดยภาพรวม พบว่า มีพัฒนาการเพิ่มขึ้น เมื่อพิจารณาเป็นรายรูปแบบย่อย พบว่า ทุกรูปแบบย่อยมีพัฒนาการเพิ่มขึ้นจากเดิมเรียงตามลำดับ ได้แก่ รูปแบบ ICT รูปแบบคณะชั้น รูปแบบเครือข่ายและรูปแบบบูรณาการ และเมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มสาระการเรียนรู้ พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และภาษาต่างประเทศ โดยภาพรวมมีพัฒนาการเพิ่มขึ้น ส่วนผลการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนก่อนทดลองใช้รูปแบบและหลังทดลองใช้รูปแบบ พบว่า หลังทดลองใช้รูปแบบมีคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่าก่อนทดลองใช้รูปแบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มสาระการเรียนรู้ พบว่า กลุ่มสาระการเรียนรู้ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และภาษาต่างประเทศ มีคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหลังทดลองใช้ สูงกว่าก่อนทดลองใช้รูปแบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (3.3) ผลการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษา ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรกและรอบสอง จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) จำนวน 12 โรงเรียน พบว่า ค่าเฉลี่ยของผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสองทุกโรงเรียน มีพัฒนาการสูงกว่ารอบแรก เมื่อพิจารณาเป็นรายรูปแบบย่อย พบว่า ทุกรูปแบบมีพัฒนาการสูงขึ้น และจากผลการเปรียบเทียบระดับคุณภาพของผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสอง พบว่า มีระดับคุณภาพดีถึงดีมากสูงกว่ารอบแรก ส่วนระดับคุณภาพปรับปรุงลดลงจากรอบแรก (3.4) ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการที่ส่งเสริมคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ในแต่ละรูปแบบโดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายรูปแบบย่อย พบว่า รูปแบบคณะชั้นและรูปแบบบูรณาการ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด ส่วนรูปแบบเครือข่ายและรูปแบบ ICT ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความพึงพอใจในระดับมาก เมื่อจำแนกตามกลุ่มเป้าหมาย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และนักเรียนมีความพึงพอใจต่อรูปแบบโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 4) การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการที่ส่งเสริมคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 พบว่า ได้รูปแบบการบริหารจัดการที่ส่งเสริมคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ที่ผ่านการปรับปรุงและพัฒนาสามารถนำไปใช้ปฏิบัติจริงกับโรงเรียนขนาดเล็ก โดยมีวิธี

ดำเนินงานเริ่มตั้งแต่การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก 4 ด้านคือ งานวิชาการ งานบริหารบุคคล งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป แล้วใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก จำแนกเป็น 4 รูปแบบย่อย ซึ่งมีการพัฒนาคู่มือ สื่อ นวัตกรรม โดยจัดทำเป็นคู่มือการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กแบบคละชั้นแบบบูรณาการ แบบเครือข่าย และแบบ ICT เพื่อให้โรงเรียนเลือกใช้รูปแบบและดำเนินการโดยมีการนิเทศ ติดตาม กำกับ และประเมินผลคุณภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก 5) การประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการที่ส่งเสริมคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก 5.1) ผลการแก้ปัญหาอัตราากำลังครู ผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการที่ส่งเสริมคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการแก้ปัญหาอัตรากำลังครู โดยภาพรวม พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายรูปแบบย่อย ทุกรูปแบบย่อยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยรูปแบบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ รูปแบบคละชั้น รองลงมา คือ รูปแบบเครือข่าย ส่วนรูปแบบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ รูปแบบบูรณาการ 5.2) ผลการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผลการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จากผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ (National Test: NT) ปีการศึกษา 2549 และปีการศึกษา 2550 โดยภาพรวมและจำแนกรายรูปแบบย่อย พบว่า ไม่มีพัฒนาการ เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มสาระการเรียนรู้ พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์วิทยาศาสตร์ และภาษาต่างประเทศ โดยภาพรวมมีพัฒนาการเพิ่มขึ้น ส่วนกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยไม่มีพัฒนาการ ส่วนผลการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนก่อนใช้รูปแบบและหลังใช้รูปแบบ พบว่า หลังใช้รูปแบบมีคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่าก่อนใช้รูปแบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มสาระการเรียนรู้ พบว่า กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์วิทยาศาสตร์ และภาษาต่างประเทศมีคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหลังใช้รูปแบบสูงกว่าก่อนใช้รูปแบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย มีคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหลังใช้รูปแบบต่ำกว่าก่อนใช้รูปแบบอย่างมีนัยสำคัญ 5.3) ผลการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษา จากผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยผลการประเมินคุณภาพภายนอกของโรงเรียนที่ใช้รูปแบบซึ่งผ่านการประเมินภายนอกรอบแรกและรอบสอง จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา จำนวน 85 โรงเรียน พบว่า ค่าเฉลี่ยของผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสองมีพัฒนาการสูงกว่ารอบแรก จำนวน 71 โรงเรียน โดยผลการเปรียบเทียบระดับคุณภาพของผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสอง พบว่า มีระดับคุณภาพดีถึงดีมากสูงกว่ารอบแรก ส่วนระดับคุณภาพปรับปรุงลดลงจากรอบแรก 5.4) ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการที่ส่งเสริมคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ในแต่ละ

รูปแบบโดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายรูปแบบย่อย พบว่า รูปแบบคณะชั้น รูปแบบเครือข่าย และรูปแบบ ICT ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด เมื่อจำแนกตามกลุ่มเป้าหมาย พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียน ครูผู้สอน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด

เตือนใจ รักษาพงศ์ (2551) ศึกษาเรื่องการพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ 1) ด้านการบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ประกอบด้วยกิจกรรม การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ การจัดการกระบวนการเรียนรู้ และการนิเทศการสอน 2) ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การระบุมความรู้ การพัฒนาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการเรียนรู้ 3) ด้านปัจจัยสนับสนุนให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี โครงสร้าง และการวัดผล ประสิทธิภาพจากการนำรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมไปใช้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบริหาร คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ทีมจัดการความรู้งานวิชาการ (ครู KM ทีมงานวิชาการ) ในทุกขั้นตอน ผู้บริหารสนับสนุนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน ครุณาการจัดการความรู้ไปพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และนักเรียนเกิดทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงาน

เพชร แก้วดวงดี (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการที่ส่งเสริมต่อคุณภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาที่ส่งเสริมต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเพื่อประเมินรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาที่ส่งเสริมต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็กดีเด่นที่ผ่านการประเมินระดับดี และดีมาก จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) จำนวน 6 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหาร 6 คน และครู จำนวน 35 คน การประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบใช้กลุ่มตัวอย่างที่ได้มาโดยเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 100 คน ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 17 คน โรงเรียนขนาดเล็ก 2 โรงเรียน ครูและผู้บริหาร 9 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษา พบว่า

1. รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาที่ส่งเสริมต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านวัตถุประสงค์ คือ 1) การบริหารต้องเน้นที่คุณภาพและมาตรฐานที่เกิดกับโรงเรียน ครู และ ผู้เรียน 2) การบริหารจัดการต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมจากครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และองค์กรต่าง ๆ 3) การมุ่งมั่น ทุ่มเท สร้างสรรค์ สร้างทีมงานให้เป็นมืออาชีพของผู้บริหารเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความเชื่อมั่นในการบริหารจัดการ ส่วนที่เป็นระบบและกลไกของรูปแบบ คือ 1) การมีสื่อ เทคโนโลยีที่เพียงพอและมีประสิทธิภาพ ทั้งระบบอินเทอร์เน็ต คอมพิวเตอร์ สื่อทางไกลผ่านดาวเทียม รวมทั้ง ใช้ระบบการนิเทศ กำกับ ติดตาม สนับสนุน การดำเนินงานของครูอย่างสม่ำเสมอ พัฒนาครูด้วยสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีที่ทันสมัย 2) ครูมีความมุ่งมั่น ทุ่มเท เชื่อถือ ศรัทธาในระบบกลไกการบริหาร มีความตระหนักในการปฏิบัติหน้าที่ มีความรับผิดชอบ มุ่งความก้าวหน้าในวิชาชีพ มีขวัญกำลังใจ ทำงานเป็นทีมที่เป็นระบบ มีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายที่เน้นคุณภาพผู้เรียน 3) ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำเชิงบริหาร (Charisma) มุ่งมั่น ทุ่มเท เสียสละ รับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ เป็นแบบอย่างและสร้างศรัทธาให้ครู และชุมชนมีความเชื่อมั่น ในแนวทาง การบริหารจัดการที่เน้นคุณภาพ ส่วนยุทธศาสตร์ที่สำคัญของรูปแบบ คือ 1) พัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอนของครูให้เป็นทีมงานยกระดับคุณภาพ โรงเรียน 2) สร้างความพร้อมและความเข้มแข็งของโรงเรียน 3) ส่งเสริมการใช้สื่อ เทคโนโลยี นวัตกรรมที่เหมาะสมอย่างหลากหลายในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน และด้านการประเมินรูปแบบ คือ 1) ตรวจสอบจากผลสัมฤทธิ์ผลการเรียนจากผล O - Net หรือจากการทดสอบโดยองค์กรภายนอก 2) ใช้เครื่องมือและตัวชี้วัดของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) และ 3) ใช้การประเมินแบบผสมผสานทั้งมีรูปแบบ และไม่มีรูปแบบ อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

2. ผลการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาที่ส่งเสริมต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กที่เกิดจากการสังเคราะห์เอกสาร การศึกษาเชิงคุณภาพ เชิงปริมาณ และจากการประเมินความเหมาะสมจากผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า รูปแบบดังกล่าว มีค่าเฉลี่ยรวมทุกองค์ประกอบในระดับความเหมาะสมอย่างยิ่ง

3. ผลการทดลองรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาที่ส่งเสริมต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยนำรูปแบบไปทดลองใช้ 2 โรงเรียน ใน 1 ภาคเรียน พบว่า ผลการประเมินหลังจากนำรูปแบบบริหารจัดการที่ส่งเสริมต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กไปทดลองใช้ทั้ง 2 โรงเรียน มีผลการประเมินโดยรวมทุกมาตรฐานเพิ่มขึ้นจากระดับพอใช้เป็นระดับดีทั้ง 2 โรงเรียน และผลการสอบถาม การสัมภาษณ์ผู้บริหาร และคณะครูที่โรงเรียนขนาดเล็ก ทั้ง 2 โรงเรียน ขณะทดลองใช้รูปแบบและหลังการทดลองรูปแบบ มีความเห็นต่อรูปแบบในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง

งานวิจัยต่างประเทศ

เบเคอรา (Becerra, 1974) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทและความเข้าใจระหว่างผู้บริหารกับตัวแทนชุมชนในการวินิจฉัยปัญหา เขาได้แยกการตัดสินใจปัญหาใด ๆ ที่เกี่ยวกับโรงเรียนผู้บริหาร และตัวแทนชุมชนจะต้องร่วมมือกัน ทุกฝ่ายจะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับโรงเรียนเกี่ยวกับโครงการทางการศึกษาตามหน้าที่ บทบาท และนโยบายที่ได้ตกลงกันไว้และนอกจากนี้ยังพบว่า 1) ผู้บริหารจะต้องเข้าใจและสนใจเกี่ยวกับความแตกต่างของชุมชน อีกทั้ง จะต้องพร้อมที่จะเข้าร่วมกับชุมชนในโอกาสต่าง ๆ 2) ทศคติในทางที่ไม่พึงประสงค์ของแต่ละฝ่ายจะเป็นปัญหาสำคัญหรือเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่งในการที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมปฏิบัติงานร่วมกัน 3) ในการเข้าร่วมของประชาชนหรือชุมชนในเรื่องที่เกี่ยวกับกรณีตัดสินใจ จะต้องมีการฝึกอบรมและเตรียมการก่อนพอสมควร 4) ผู้บริหารจะต้องเป็นบุคคลที่ยอมรับตนเอง และไม่ควรคาดหวังเกี่ยวกับผลที่ควรจะได้รับให้สูงเกินไปในการเข้าร่วมกับชุมชนแต่ละครั้ง

บาซอก (Basok, 1995) ได้กล่าวถึงปัญหาภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ พยายามกำหนดกรอบทั่วไปที่จะใช้วิเคราะห์ความสำเร็จ (ความสำเร็จเท่ากับความมีเสถียรภาพ) หรือความล้มเหลวของกระบวนการภาวะผู้นำในสภาพแวดล้อมของสถาบันได้ บาซอกได้รวบรวมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่พัฒนาขึ้นกับสิ่งที่เขาเรียกว่ารูปแบบ “บทบาท” เมื่ออาศัยฐานของการสนับสนุนผู้นำในการสร้างสถาบันขึ้นมาพร้อมกับมีโครงสร้างภาวะผู้นำอยู่ในสถาบันนั้นแล้ว ก็ได้เสนอแนะบทบาทภาวะผู้นำ 3 บทบาท คือ ภาวะผู้นำแบบอุปถัมภ์ ภาวะผู้นำแบบนายหน้า ผู้ปลุกระดม/ผู้ไกล่เกลี่ย และภาวะผู้นำแบบผู้จัดรวบรวม/ ตัวแทน มีการโต้แย้งว่าภาวะผู้นำแบบอุปถัมภ์และภาวะผู้นำแบบนายหน้าผู้ปลุกระดม/ ผู้ไกล่เกลี่ย เป็นภาวะผู้นำแบบที่มีเสถียรภาพมากที่สุด ส่วนภาวะผู้นำแบบผู้จัดรวบรวม/ ตัวแทน ประสบความสำเร็จน้อยที่สุดในภาวะผู้นำทั้ง 3 ประเภท ในขณะที่รูปแบบ “บทบาท” ซึ่งไปยังแนวทางที่มีศักยภาพในการพัฒนากระบวนการภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จะให้เค้าโครงของรูปร่างที่แท้จริงของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เมื่อมีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงแล้ว ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนก็จะเพิ่มองค์ประกอบของการเคลื่อนไหวให้แก่วิธีแบบ “บทบาท” ขึ้น การวิจัยครั้งนี้อาศัยงานภาคสนามระหว่างผู้อพยพชาวซิติในจังหวัดโตรอนโต ประเทศแคนาดา สถาบันของชาวซิติ 7 สถาบันที่ได้รับเลือกมาศึกษาครั้งนี้ได้แก่ สโมสรกีฬา 5 สโมสร สหกรณ์การเคหะอราอุโก และสมาคมชาวซิติในจังหวัดโตรอนโต แล้วทำการวิเคราะห์ภาวะผู้นำภายในแต่ละองค์กรเหล่านี้ด้วยการช่วยเหลือจากเครื่องมือทางแนวคิด 2 ชนิด คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Approach) และรูปแบบ “บทบาท” (Rolemodel)

สมิธ (Smith, 1991) ได้ทำการศึกษาเรื่องคุณลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ โดยทำการวิจัย ณ มลรัฐจอร์เจีย ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบที่มีส่วนสำคัญต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน คือ โรงเรียนมีการประเมินผลการดำเนินการอยู่เสมอ มีระบบการดำเนินงานวิชาการเข้มแข็ง มีบรรยากาศทางวิชาการ มีผู้นำองค์กรที่เข้มแข็ง มีเป้าหมายและความคาดหวังสูงในการปฏิบัติงาน

โมเซเล (Moseley, 2000) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็กในรัฐมิสซูรี โดยจำแนกโรงเรียนเป็น 4 ขนาด และจำแนกตัวแปรด้านประสิทธิภาพ 7 ตัว คือ 1) การวัดและประเมินผลที่เสมอภาคกัน 2) จำนวนนักเรียนที่ได้รับอาหารกลางวัน 3) อัตราเฉลี่ยของการมาเรียน 4) อัตราครูต่อนักเรียน 5) อัตราเฉลี่ยค่าใช้จ่ายของโรงเรียนต่อรายหัวนักเรียน 6) ความหนาแน่นของประชากรในชุมชน 7) อัตราการเสียชีวิต จากนั้น ได้มีการวัดประสิทธิผลของโรงเรียน โดยวัดจากนักเรียนเกรด 3 เกรด 6 และเกรด 10 โดยใช้แบบการวัดผลการเรียนรู้ของรัฐ ทดสอบการอ่าน คณิตศาสตร์ และสังคมศึกษา ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของ โรงเรียนเมื่อจำแนกตามขนาดแล้ว มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีประสิทธิภาพต่ำกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่กว่า แต่ในส่วนของประสิทธิผลของโรงเรียน ไม่พบว่ามี ความแตกต่างกัน

บามฮาร์ท (Bamhart, 2001) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยเสี่ยงที่จะทำให้การจัดการศึกษาล้มเหลว เมื่อพิจารณาจำแนกโรงเรียนออกเป็น 3 ประเภท คือ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนที่อยู่ในชนบท และโรงเรียนที่มีความพร้อมทางด้านทรัพยากรทางการบริหาร โดยได้ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ จากกรณีตัวอย่าง 2 กรณี ผลปรากฏว่า 1) การรับทราบสภาพปัญหาทางการเงินของโรงเรียนของผู้มีส่วนได้เสียแตกต่างกับบางกลุ่ม 2) ผู้มีส่วนได้เสียของโรงเรียนจะมอบหมายภาระเรื่องงบประมาณว่าเป็นเรื่องที่จะต้องรับภาระ 3) ผู้มีส่วนได้เสียของโรงเรียนจะดำเนินการที่จะสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนบ้าง แต่ก็เฉพาะของโรงเรียนของตัวเองเท่านั้น 4) ผู้มีส่วนได้เสียของโรงเรียนรับทราบและตระหนักดีว่าการที่โรงเรียนมีขนาดเล็ก แนวโน้มที่จะมีความเสี่ยงเรื่องภาระค่าใช้จ่ายสูงกว่าโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่กว่า 5) ผู้มีส่วนได้เสียของโรงเรียนรู้ว่าคุณภาพของโรงเรียนขนาดเล็กมักจะไม่ได้ในเรื่องของหลักสูตรและการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร

กริฟฟิน (Griffin, 2000) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการโครงสร้างโรงเรียนขนาดเล็กที่จัดโครงสร้างการบริหารซ่อนอยู่ในโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่ว่า โรงเรียนขนาดเล็กนี้จะดำเนินการได้ดีถ้าดำเนินการตามขั้นตอน 8 ขั้นตอน คือ 1) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 2) ให้โรงเรียนได้มีโอกาสสรรหาครูด้วยตนเอง 3) เน้นหลักสูตรที่เกี่ยวกับการเตรียมตัวครู และการเตรียมการเรียนการสอน 4) เน้นการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบบูรณาการเนื้อหาที่หลากหลาย 5) จัดตารางการเรียนแบบยืดหยุ่นตามกิจกรรมการเรียนการสอน 6) ครูจัดการเรียน

การสอนโดยยึดเป้าหมายของโรงเรียน 7) ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของโรงเรียน 8) การวัดและประเมินผลดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และเน้นผลลัพธ์ที่เกิดกับตัวนักเรียน

แบ็กเวลล์ (Bagwell, 2002) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่ที่มีประสิทธิภาพตามการรับรู้ของอาจารย์ใหญ่และครู มีความมุ่งหมายเพื่อเปรียบเทียบการรับรู้ของอาจารย์ใหญ่และครูเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนรัฐบาล และเพื่อกำหนดความสอดคล้องระหว่างการรับรู้ของบุคคลเหล่านี้ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ครู จำนวน 565 คน และอาจารย์ใหญ่จำนวน 260 คน กลุ่มตัวอย่างเลือกมาจากโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 179 โรง และ โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 179 โรงเรียน จากทั่วรัฐแคลิฟอร์เนีย ได้เครื่องมือที่ใช้เขียนขึ้น โดยผู้วิจัย และ Dr.Isaiah Reid ออกแบบเพื่อวัดการรับรู้ของครู และอาจารย์ใหญ่เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของอาจารย์ใหญ่โรงเรียน ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจนำมาวิเคราะห์ ข้อค้นพบที่สำคัญสรุปได้ดังนี้ 1) การศึกษาควรจะต้องออกแบบออกมาด้วยกลุ่มตัวอย่างที่ใหญ่กว่านี้เพื่อให้แน่ใจว่าครูและอาจารย์ใหญ่ชาวอเมริกันเชื้อสายแอฟริกันเป็นขนาดกลุ่มตัวอย่างของตัวเองแทนได้ 2) โปรแกรมการเตรียมอาจารย์ใหญ่ควรจะต้องรวมถึงการฝึกอบรมพฤติกรรมภาวะผู้นำในเชิงลึก ทำไมโปรแกรมเหล่านี้จึงสำคัญ และจะปรับปรุงแต่ละด้านอย่างไร 3) โปรแกรมการเตรียมครูควรพิจารณาจากการรวมการเตรียมภาวะผู้นำหรือการสำนึกในรายวิชาที่ศึกษา 4) ควรจะริเริ่มความพยายามในระบบโรงเรียน เพื่อสร้างและ/หรือดำเนินการสนทนาเรื่องการพัฒนาวิชาชีพต่อไประหว่างอาจารย์ใหญ่กับครู

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นสิ่งสำคัญเป็นแนวคิดที่มีความซับซ้อนหลากหลายมุมมอง ขึ้นอยู่กับบริบทของเวลา สถานที่ ตลอดจนจุดประสงค์ของผู้นำแนวคิดไปใช้ นอกจากนั้น ความสำเร็จของการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในโรงเรียนขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหรือปัจจัยต่าง ๆ เช่น ตัวผู้บริหารสถานศึกษา ความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา คุณภาพครู ความพร้อมของโรงเรียน ตลอดจนปัจจัยสนับสนุนต่าง ๆ จากชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แม้ว่าจะมีการศึกษามากมายแต่การศึกษาส่วนใหญ่จะเป็นการศึกษาวิจัยในเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยเลือกศึกษาเฉพาะตัวแปรที่ผู้วิจัยสนใจ ข้อมูลที่ได้ยังมีข้อจำกัดของคำตอบที่ได้รับขาดความยืดหยุ่นและความลึกซึ้งในบางประเด็นเกี่ยวกับประสบการณ์ที่ได้รับ ตามการรับรู้ของผู้ให้ข้อมูลว่าเป็นอย่างไรทำไมจึงเป็นเช่นนั้น ซึ่งตรงกับแนวคิดในการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยวิธีวิจัยเชิงปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Research) ที่ให้ความสำคัญที่มุ่งศึกษาปรากฏการณ์ โดยเฉพาะประสบการณ์ชีวิตมนุษย์ เน้นการศึกษาสังคมเฉพาะกลุ่ม และนำมาซึ่งคำตอบเหล่านั้น

แต่ผู้วิจัยยังไม่พบว่ามีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยวิธีดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะใช้ปรัชญา และแนวคิดการวิจัยเชิงปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology) ซึ่งแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล สังเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้แนวคิดผู้นำในปัจจุบัน (Contemporary Perspectives on Leadership) ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยหลักการและแนวคิด ของบาสส์ (Bass, 1998) ที่มีองค์ประกอบ 4 ประการคือ ผลลัพธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การมีอิทธิพลแบบอุดมการณ์ (Idealized Influence) การมีการจูงใจอย่างเป็นแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และการตระหนักถึง ความสำคัญของปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังอาศัยหลักการ และแนวคิดของทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงที่นิยมใช้กัน โดยสังเคราะห์ทฤษฎีเฮฟล็อก (Havelock, 1973) และทฤษฎีของลิปปีทท์และคณะ (Lippitt et al., 1958) ที่สังเคราะห์องค์ประกอบ ได้ 9 ประการ คือ การสร้างสัมพันธภาพ (Building a Relationship) การวินิจฉัยปัญหา (Diagnosing the Problem) ประเมินการจูงใจและทรัพยากรของผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดหาทรัพยากรที่จำเป็น และสอดคล้อง (Acquiring the Relevant Resources) การเลือกวัตถุประสงค์ที่เปลี่ยนแปลงไป ในทางก้าวหน้าเสมอ การเลือกการแก้ไขปัญห (Choosing the Solution) การเลือกบทบาทของผู้นำ การเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม การได้รับการยอมรับ (Gaining Acceptances) การคงที่และ พัฒนาดตนเอง (Stabilization and Self Renewal) และรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ มาใช้ ในการศึกษา “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน: กรณีศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กดีเด่น” เพื่อให้ได้คำตอบ ที่ต้องการโดยใช้การสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์ระดับลึก และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม ในกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาปัจจัยและเงื่อนไขที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหาร จัดการศึกษาของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน: กรณีศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กดีเด่น จำนวน 2 โรงเรียน ที่มีบริบทต่างกันที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่คัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Selection) โดยศึกษา เปรียบเทียบความเหมือนและความต่างในการใช้ปัจจัยและเงื่อนไขที่นำไปสู่ความสำเร็จ ในการบริหารจัดการศึกษา และสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน ขนาดเล็กดีเด่น สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อใช้เป็นแบบอย่าง (Model) ในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ต่อไป