

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย

An Integrative Leadership Development Model for Administrators in the Early Childhood Institutes of the Local Administrative Organization in Thailand

สิปโศกดา แจ่มแจ้ง*
ดร.กัญญ์รัชการย์ นิลวรรณ*

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย และ 2) พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย การวิจัยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษากลุ่มตัวอย่าง จำนวน 560 คน เครื่องมือได้ทำแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สอง ด้วยโปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลทางสังคมศาสตร์ สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คน และสนทนากลุ่ม จำนวน 10 คน วิเคราะห์ข้อมูล ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า

1) แบบจำลององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมามีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ที่ดีมี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ การเป็นผู้นำเชิงบริหารการกำหนดยุทธศาสตร์ในการทำงาน การทำงานเชิงรุก การแก้ไขปัญหาได้รวดเร็ว การคิดนอกกรอบ การทำงานร่วมกับทุกฝ่าย และความทันสมัย 2) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ 3 ด้าน ได้แก่ ยุทธศาสตร์ด้านการฝึกอบรม ยุทธศาสตร์ด้านนโยบายระดับสูงในการส่งเสริมการปฏิบัติงานเชิงบูรณาการ และยุทธศาสตร์ด้านการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนในการส่งเสริมการปฏิบัติงานเชิงบูรณาการ

คำสำคัญ: การพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

* มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Abstract

The purposes of this research were to 1) study the components of integrative leadership for administrators in the Early Childhood Institutes of the Local Administrative Organization in Thailand, and 2) develop an integrative leadership development model for administrators in the Early Childhood Institutes of the Local Administrative Organization in Thailand. This research employed both the quantitative and qualitative research methodologies. The research samples consisted of 560 administrators of basic education schools. Research data were collected by the use of 5-scale rating questionnaires, and were statistically analyzed by the secondary confirmatory factor analysis technique via the social sciences analysis Program. In the qualitative study, data were collected via in-depth interviews of 10 experts and a focus-group discussion involving 10 persons. Data were analyzed with the content analysis technique. Research results showed that 1) the model of components of integrative leadership for administrators in the Early Childhood Institutes of the Local Administrative Organization in Thailand, developed by the researcher, was in harmony at the good level with the empirical data; it comprised seven components, namely, administrative leadership, determination of working strategies, proactive work performance, speedy problem solving, thinking outside the traditional framework, working with all stakeholders, and modernity, and 2) the integrative leadership development model for

administrators in the Early Childhood Institutes of the Local Administrative Organization in Thailand was composed of three strategies, namely, the training strategy, the strategy of having high level policies for promotion of integrative work performance, and the strategy for organizing the school environment that facilitates integrative work performance.

Keywords : Development Model Integrative Leadership School Administrator

บทนำ

จากกระแสการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยและนโยบายภาครัฐด้านการศึกษา เมื่อพิจารณาผลการประเมินภายนอกสถานศึกษาของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษารอบแรกสิ้นสุดเมื่อ พ.ศ. 2556 พบว่าสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 65% มีผลการประเมินต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานและยังพบว่ามาตรฐานด้านผู้บริหารสถานศึกษา จากผลการประเมินที่มีเกณฑ์ไม่ได้มาตรฐาน ได้แก่การบริหารงานวิชาการที่ส่งเสริมกิจกรรมและการเรียนการสอนที่ขาดการบูรณาการด้านวิชาการที่มีความสอดคล้องกับกิจกรรมการฝึกปฏิบัติ (เตือนใจ ดลประสิทธิ์, 2552)

ดังนั้น ความท้าทายต่อผู้นำทางการศึกษาก็คือจะต้องมีแนวคิดหรือแนวทางในการบริหารจัดการในฐานะผู้นำที่จะต้องก้าวทันต่อสถานการณ์ ที่จะต้องบูรณาการองค์ความรู้ ประสบการณ์อย่างไร ให้เด็กทุกคนมีระดับผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการอยู่ในระดับสูงแทนที่เคยมีเด็กเพียงจำนวนน้อยนิดที่ประสบผลสำเร็จเช่นนั้น ปัญหาใหม่ที่เผชิญหน้าก็คือ ขณะที่เราก้าวเข้าสู่ยุคศตวรรษที่ 21 แต่บรรดาโรงเรียนและวิธีการสอนของครูที่มีอยู่นั้นถูกออกแบบมาเพื่อยุคศตวรรษที่ 19 เท่านั้น การพัฒนาทางการศึกษาเพื่อให้ก้าวทันต่อระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย แห่งยุคโลกาภิวัตน์ ผู้บริหาร

ต้องใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับทุกสภาพการณ์ได้และใช้ความรู้ความสามารถของตนให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ (ศักดิ์ไทยสุรกิจบวร, 2549) และจากบทบาทและหน้าที่ของผู้นำที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร ผู้นำจึงเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งทางตรงโดยการมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาและทางอ้อมโดยเป็นผู้จัดรูปแบบการทำงาน กระบวนการสร้างอิทธิพลดังกล่าวนี้ ถือเป็นการใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาแต่ละคนจะมีความสนใจต่อเป้าหมายขององค์กรและความสนใจต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงานต่างกัน จึงทำให้มีรูปแบบการบังคับบัญชาแตกต่างกันด้วย ส่งผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการตีความเหตุการณ์ต่าง ๆ รวมทั้งส่งผลต่อ ประสิทธิภาพในการทำงาน ความสำเร็จในงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยเช่นกัน

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องคิด และพัฒนาแนวคิดต่าง ๆ อย่างบูรณาการด้วยประสบการณ์ให้ก้าวทันต่อการพัฒนาคน เครื่องมือหรือวิธีการสอนของครู ให้สอดคล้องต่อยุคแห่งเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาที่ก้าวไกลและรวดเร็วให้เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องในบทบาทของความเป็นผู้นำ ได้มีผู้ที่ศึกษาถึงลักษณะของบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไว้ว่าจะต้องเป็นคนที่สนใจปัญหา ยอมรับการเปลี่ยนแปลง กล้าเผชิญปัญหา มีความกระตือรือร้นที่จะแก้ปัญหาและพยายามหาทางปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ อยู่เสมอและจะต้องเป็นคนที่มีความสนใจกว้างขวางทางด้านวิชาการ ทันท่วงทีเหตุการณ์รอบด้าน สนใจที่จะศึกษาเพิ่มเติมอยู่เสมอ ยอมรับฟังความคิดเห็นที่มีสาระประโยชน์และนำข้อมูลมาประกอบการพิจารณาปรับปรุงงานของตนรวมทั้งเป็นคนที่ชอบคิดหาทางแก้ไข ปัญหาไว้หลาย ๆ ทางเตรียมทางเลือกสำหรับการแก้ปัญหาไว้มากกว่าหนึ่งเสมอ เป็นการช่วยให้เกิดความ

คล่องตัวและผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบบูรณาการ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2545)

การเป็น “ผู้นำ” ไม่ใช่พรสวรรค์ที่ติดตัวทุกคนมาแต่กำเนิดถึงแม้ว่าแต่ละคนจะมี ตำแหน่ง มาเป็น ตัวกำหนดสถานภาพในการบังคับบัญชาขององค์กร แต่อำนาจที่ได้มานั้น ก็อาจไม่ได้ทำให้บุคคลนั้นกลายเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ได้ การพัฒนาแนวคิดของตนเองจากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ และมุมมองใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทความเป็นผู้นำ จะมีส่วนทำให้ผู้ที่มีความคิดว่าเป็นผู้บริหารแต่มีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำมาน้อยเพียงใด ตนเองต้องประเมินตนเอง และเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นร่วมประเมินด้วยผลงานที่ปรากฏต่อภาระหน้าที่งานแต่มีผู้ร่วมงานช่วยดำเนินงานหรือปฏิบัติจนบรรลุเป้าหมายร่วมกันดังนั้นความสำเร็จของผู้บริหารจึงต้องมองที่การสร้างทีมงาน และส่งผลต่อความสำเร็จและชื่อเสียงขององค์กรในอนาคต (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549). หากพิจารณาความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารในสถานศึกษามีผู้นำที่สามารถบูรณาการแนวความคิด ความรู้ และประสบการณ์จนสร้างชื่อเสียงให้กับสถานศึกษาเป็นที่ยอมรับของบุคคลที่เกี่ยวข้องกันก็ถือว่าสถานศึกษานั้นมีความเป็นเลิศทางการศึกษา ด้วย “ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการหรือผู้นำเชิงนวัตกรรม” (Tsai, 2010)

โดยภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่อยู่ภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องบูรณาการแนวคิดให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรหรือการสร้าง ความผูกพันระหว่างโรงเรียนและชุมชนที่มีความสอดคล้องกับแนวทางการสร้างความผูกพันด้วยใจต่อองค์กรและการสร้างความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือความผูกพันระหว่างครูและผู้ร่วมงาน ที่สามารถร่วมกันพัฒนาระบบงานหรือกระบวนการเรียนการสอนได้อย่างต่อเนื่องซึ่งแนวคิดดังกล่าวจะส่งผลต่อการเป็นผู้นำที่มีอาชีพหรือการสร้างความเป็นผู้นำที่เป็นเลิศของสถานศึกษาได้ (Toole & Seashore, 2002) ประการแรกต้องให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร

ที่ต้องนำแนวคิดการบริหารเชิงบูรณาการไปเป็นฐานของการบริหารที่เน้นความเป็นมืออาชีพที่มองเห็นช่องทางการบริหารงานที่เปรียบเสมือนการส่งมอบบริการที่ดีให้กับลูกค้าโดยถือว่า ครูและบุคลากรคือลูกค้าโดยตรงของครูใหญ่ ดังนั้น หน้าที่สำคัญที่สุดของครูใหญ่ ก็คือ การให้บริการแก่ลูกค้าของตนถือเป็นแนวคิดขั้นพื้นฐานของงานบริการที่จะนำไปสู่การสร้างมาตรฐานแห่งความเป็นเลิศในเชิงธุรกิจ (Darling & Hammond, 1990) ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นสื่อกลางที่จะเชื่อมโยงกระบวนการบริหารงานของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ยุทธศาสตร์องค์กร และการสร้างแรงจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อการสร้างความเป็นเลิศของผู้มีองค์กรได้ (Lussier & Achua, 2007)

จากผลการวิจัย “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่เป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาล เอกชน” การจัดการศึกษาระดับปฐมวัยเป็นการบริการทางการศึกษาขั้นต้นที่มุ่งจัดการศึกษาให้กับประชาชนในวัยแรกของชีวิตการศึกษาระดับนี้จึงมีความสำคัญต่อเด็กและครอบครัวโดยเฉพาะในภาวะที่สังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกด้าน ซึ่งส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตของคนในสังคมมากขึ้น การอบรมเลี้ยงดูกล่อมเกล่าเด็กนั้นครอบครัวไม่อาจกระทำได้เหมือนสมัยก่อนเพราะลักษณะของครอบครัวเป็นครอบครัวเดี่ยวมากขึ้น ผู้ปกครองไม่มีเวลาดูแลบุตรของตนได้จึงก่อให้เกิดปัญหาหลายด้านขณะเดียวกันความจำเป็นในการเตรียมประชาชนเพื่อรองรับในการพัฒนาประเทศเป็นสิ่งที่ต้องเร่งให้เกิดขึ้น ดังนั้นการดำเนินการและการเตรียมเด็กตั้งแต่ปฐมวัยเพื่อให้เด็กและเยาวชนเหล่านั้นได้มีโอกาสเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีศักยภาพและเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศต่อไปโรงเรียนอนุบาลจึงมีความจำเป็นสำหรับสังคมปัจจุบันมากขึ้นที่ผู้นำสถานศึกษาจะต้องนำแนวคิดวัฒนธรรมที่ดีของ

ครอบครัว บูรณาการเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันการศึกษา กำหนดเป็นแนวทางการให้การอบรมสั่งสอนให้ความรู้ และปลูกฝังความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคมและสติปัญญาให้แก่เด็ก ๆ ตั้งแต่ยังเล็กในช่วงปฐมวัย คือในวัยแรกเกิดถึง 6 ขวบซึ่งถือว่าเป็นช่วงวัยเยาว์ของชีวิตที่มีความสำคัญมากเนื่องจากในวัยนี้เป็นช่วงที่สมองมีการเจริญเติบโตอย่างเต็มที่ มีความสมบูรณ์เป็นวัยที่มีพัฒนาการทุกด้าน เจริญเติบโตในอัตราที่สูงที่สุด โดยเฉพาะระบบประสาทและสมองซึ่งเจริญเติบโตได้ถึงร้อยละ 80 ของผู้ใหญ่ถือว่า เป็นระยะที่เกิดการเรียนรู้ได้มากที่สุด ในชีวิต (สุทธนา อันเกียรติพงษ์, 2552)

จากเหตุผลดังกล่าวการพัฒนาคุณภาพการศึกษาจึงต้องมี การประกันคุณภาพภายในของตนเองซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 6 มาตรา 48 ระบุว่า สถานศึกษาจะต้องมีการประกันคุณภาพภายในให้สอดคล้องอยู่ในกระบวนการบริหารและการจัดการเรียนการสอนตามปกติของสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปกครองว่าบุตรหลานของตนจะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2546) การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นบทบาทหน้าที่อันสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กร นอกจากผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงแนวทางการพัฒนาตามพระราชบัญญัติการศึกษาที่กำหนดไว้แล้วผู้บริหารจำเป็นต้องมีแนวคิดในการประยุกต์องค์ความรู้และปัจจัยต่าง ๆ เพื่อให้กระบวนการพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่คาดหวังไว้ คือ “การบริหารเชิงบูรณาการ” นั้นเองและจากสถิติการเพิ่มขึ้นของสถานศึกษาในระดับอนุบาล (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555) พบว่า จำนวนสถานศึกษาระดับอนุบาลได้เพิ่มขึ้นทุกปี และมีอัตราการเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะสถานศึกษาระดับอนุบาลของต่างชาติ เนื่องจากผู้ปกครองที่มีรายได้สูงนิยมส่งบุตรหลานไปเข้าเรียน เพราะเชื่อมั่นในมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของ

ต่างประเทศ และจากงานวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเรื่องแนวโน้มของการศึกษาประเภทการจัดการศึกษาระดับอนุบาลในอนาคต พบว่า ผู้ปกครองยังคงนิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนอนุบาลของรัฐ เพราะโรงเรียนอนุบาลของรัฐไม่เก็บค่าใช้จ่ายในการเรียน แต่ความนิยมความเชื่อถือในโรงเรียนอนุบาลเหล่านี้จะต้องเป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2548)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา กระแสการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยสามารถสร้างระบบสารสนเทศเป็นฐานการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ทันสมัย ทำให้ผู้บริหารและพนักงาน รวมถึงบุคคลที่มีความเกี่ยวข้อง รวมถึงครูที่จำเป็นต้องจัดแผนการเรียนการสอน ให้เด็กต้องก้าวทันถึงอุปกรณ์ที่สามารถให้เด็กเกิดการพัฒนาแนวคิด เพื่อเชื่อมโยงไปสู่การสร้างพื้นฐานการศึกษาที่ทันสมัย รวมถึงแหล่งข้อมูลที่จะเป็นปัจจัยอันสำคัญทำให้ทราบถึงสภาพปัญหาด้านคุณภาพการศึกษาและรูปแบบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ที่ต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กร ที่มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร ตามองค์ประกอบแต่ละด้านของผู้บริหาร ตามคุณลักษณะผู้นำเชิงบูรณาการ ที่ใช้ภาวะผู้นำแผนกลยุทธ์ ทรัพยากรบุคคล ผู้นำด้านวิชาการที่ทันสมัยทางด้านเทคโนโลยีที่สามารถบริหารจัดการระบบสารสนเทศให้เกิดเป็นผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีอาชีพหรือการสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์กร ไปสู่โรงเรียนหรือสถานศึกษาที่ได้มาตรฐานโดยเริ่มตั้งแต่ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับปฐมวัยที่มีความสำคัญและมีลักษณะพิเศษที่แตกต่างไปจากระดับอื่น ๆ ทั้งนี้ เพราะเด็กในวัยปฐมวัย เป็นวัยที่สำคัญต่อการวางรากฐานบุคลิกภาพและการพัฒนาทางสมอง เพื่อการเติบโตเป็นผู้ใหญ่และทรัพยากรบุคคลที่สำคัญของชาติอย่างมีคุณภาพ

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจและต้องการศึกษา

รูปแบบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อเป็นการดำเนินค้นหาคำตอบของคำถามการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อที่จะดำเนินการดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับปฐมวัยสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย

วิธีดำเนินการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ในการศึกษาออกเป็น 2 แบบ คือ ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยวิธีศึกษาค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ เช่น หนังสือ เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับการสังเกตการณ์และดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้เชี่ยวชาญ (Expertise) จำนวน 10 คน เพื่อขอความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย

ขอบเขตการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดกระบวนการวิจัยทั้งในเชิงปริมาณ(Quantitative Research) และ

เชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์การวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ทำการกำหนดขอบเขตการวิจัยแยกออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ขอบเขตการวิจัยเชิงปริมาณ

ขอบเขตด้านเนื้อหาขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับปฐมวัยสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทยผู้วิจัยได้ดำเนินการทบทวนเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้กำหนดองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การเป็นผู้นำเชิงบริหาร
2. กำหนดยุทธศาสตร์ในการทำงาน
3. ทำงานเชิงรุก
4. แก้ไขปัญหาได้รวดเร็ว
5. คิดนอกกรอบ
6. ทำงานร่วมกับทุกฝ่าย
7. มีความทันสมัย

ขอบเขตด้านประชากร : การวิจัยในเชิงปริมาณได้กำหนดให้หน่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล (Unit of Analysis) คือผู้บริหารของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย ในตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนจังหวัด จำนวน 100 คน โรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร จำนวน 163 คน โรงเรียนสังกัดเทศบาลเมือง จำนวน 327 คน โรงเรียนสังกัดเทศบาลตำบล จำนวน 367 คน โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนตำบล จำนวน 129 คน รวม 1,086 คน

ขอบเขตด้านเวลา: การเก็บข้อมูลในเชิงปริมาณได้กำหนดช่วงเวลาในการรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับจากผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ปฏิบัติงานในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2558

ขอบเขตการวิจัยในเชิงคุณภาพ

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) การกำหนดกลุ่มเป้าหมายสำคัญ (Key Information) สำหรับการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย โดยได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 นักวิชาการทางด้านการบริหารทางการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา จำนวน 5 คน และกลุ่มที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทยที่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานว่ามีทักษะการบริหารจัดการแบบบูรณาการ จำนวน 5 คน

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม (Focus Group) : การกำหนดกลุ่มเป้าหมายสำคัญ (Key Information) สำหรับการเก็บข้อมูลด้วยการสนทนากลุ่ม เพื่อเป็นการหาข้อสรุป วิพากษ์วิจารณ์ ร่วมกันในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับ “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย” ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมา โดยได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายเป็น ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทยที่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานว่ามีทักษะการบริหารจัดการแบบบูรณาการ จำนวน 10 คน ในฐานะของการเป็นกลุ่มเป้าหมายที่จะได้รับการใช้รูปแบบดังกล่าว

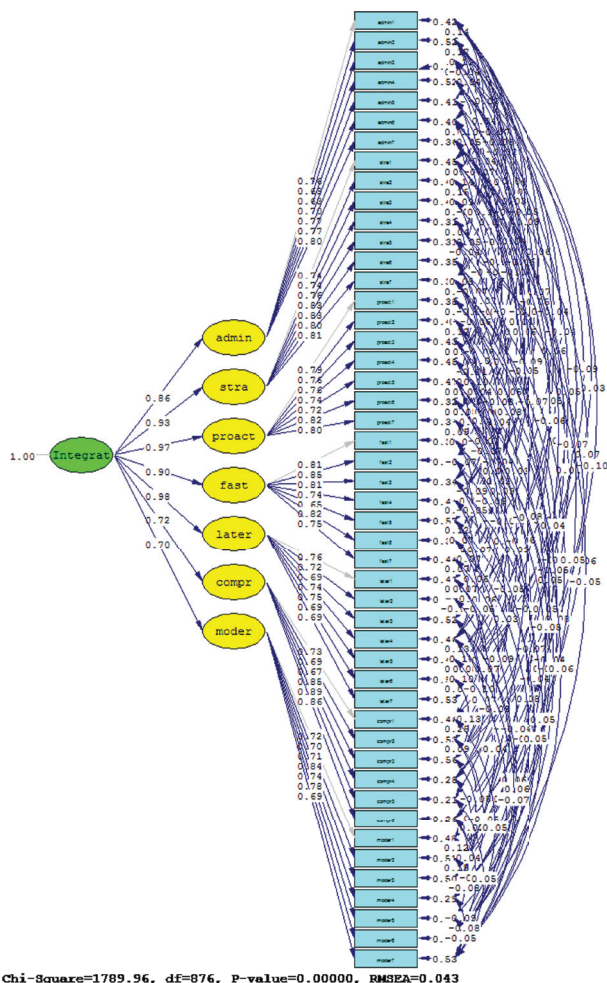
การวิเคราะห์ข้อมูล

ดำเนินการวิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเทคนิคการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป LISREL และเทคนิคการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1) ผลการวิเคราะห์แบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Secondary Confirmatory Factor Analysis) ของแบบจำลององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย ตามสมมุติฐาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า แบบจำลองสมมุติฐานยังไม่มีผลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติเกณฑ์ดังนี้ Chi-Square = 4764.48, df = 1073, p-value = 0.00000, Chi-Square / df = 4.44 ; RMSEA = .078 ;

RMR = .037 ; CFI= .97 ; AGIF = .71 ; GFI =.74; CN = 136.23 แบบจำลององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย พบว่า ค่าสถิติเกณฑ์อยู่ในระดับที่เหมาะสมที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และพบว่าประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ การเป็นผู้นำเชิงบริหาร กำหนดยุทธศาสตร์ในการทำงาน ทำงานเชิงรุก แก้ไขปัญหาได้รวดเร็ว คิดนอกกรอบทำงานร่วมกับทุกฝ่าย และ มีความทันสมัย



ภาพที่ 1 ผลการวิเคราะห์แบบจำลององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่ได้ปรับแก้แล้ว
แสดงเป็นคะแนนมาตรฐาน (Standardize Score)

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ 3 ด้าน ได้แก่ ยุทธศาสตร์ด้านการฝึกอบรม ยุทธศาสตร์ ด้านนโยบายระดับสูง ในการส่งเสริมการปฏิบัติงานเชิงบูรณาการ และ ยุทธศาสตร์ด้านการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ในการส่งเสริมการปฏิบัติงานเชิงบูรณาการ

อภิปรายผลการวิจัย

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1) ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมา มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ การเป็นผู้นำเชิงบริหาร กำหนดยุทธศาสตร์ในการทำงาน ทำงานเชิงรุก แก้ไขปัญหาได้รวดเร็ว คิดนอกกรอบ ทำงานร่วมกับทุกฝ่าย และ มีความทันสมัย ผลการวิจัย เป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในเชิงทฤษฎี ที่นำเสนอโดยนักวิชาการที่หลากหลาย ดังเช่น Lee (2015) Sunhee Ma และ Yang (2012) Witt (1998) Peter และ Marc (2012) Nosella และ Petroni (2007) สรินทร เขียวโสธร (2554) ที่ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว มาผสมผสานกัน เพื่อพัฒนาเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ สามารถอธิบายคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในบริบทของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย ได้เป็นอย่างดี แสดงให้เห็นว่า องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กร ในเชิงพฤติกรรม โดยส่วนใหญ่แล้ว ถูกพัฒนาขึ้นมาจากสังคมวิชาการตะวันตก แต่แนวคิดดังกล่าว ก็สามารถที่จะนำมาใช้ในบริบทของสังคมไทยได้ เพราะว่า การเป็นผู้นำองค์กร ในทุกสังคม ล้วนแต่จะต้อง

มีความจำเป็นในการแสดงความสามารถที่มีอิทธิพลที่จะกระตุ้นจิตใจ และทำให้ผู้อื่นทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้ประสิทธิผล และความสำเร็จขององค์กรซึ่งทุกคนเป็นสมาชิกอยู่ และมีความสามารถที่จะใช้อิทธิพลโน้มน้าวกลุ่มบุคคลเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย (McShane & Von, 2005; Robbins, 2003) เนื่องจากผู้นำ ไม่สามารถที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จเพียงคนเดียวได้ ผู้นำที่มีความสามารถจะต้องมีความสามารถในการโน้มน้าว ให้อื่น ๆ ทำงานให้ตนเองเพื่อประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (Nahavandi, 2000) สอดคล้องกับแนวคิดของ วิเชียร วิทย์อุดม (2551) และ Robbins (2003) ที่อธิบายคล้ายกันว่า

ผลกระทบของคุณลักษณะและรูปแบบของผู้นำจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร เพราะ องค์กรจะต้องขับเคลื่อนด้วยทรัพยากร หากผู้นำมีทักษะการบริหารจัดการที่ดี ก็ย่อมที่จะทำให้ทรัพยากรที่มีอยู่ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร Nelson และ Quick (1994) อธิบายว่า ภาวะผู้นำ เป็นคุณลักษณะสากลที่ทุกองค์กรจะต้องมี องค์กรใดที่มีผู้บริหาร แต่ผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำ ก็ไม่เพียงพอที่จะทำให้ประสบความสำเร็จได้แนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย สามารถที่จะอธิบายในเชิงทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory) ได้ ไม่ได้มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างไปจากแนวคิดภาวะผู้นำทั่วไปมากนัก สามารถนำมาใช้ได้ทั้งนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ การเป็นผู้นำเชิงบริหาร กำหนดยุทธศาสตร์ในการทำงาน ทำงานเชิงรุกแก้ไขปัญหาได้รวดเร็ว คิดนอกกรอบทำงานร่วมกับทุกฝ่าย และ มีความทันสมัย

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการด้านการเป็นผู้นำเชิงบริหารมีความสำคัญกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับปฐมวัย สังกัด

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพราะว่า ปัญหาทางการศึกษามีความหลากหลายเพิ่มมากขึ้น การที่จะสามารถจัดการศึกษาได้มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีการปรับรูปแบบการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางสังคมในปัจจุบันด้วย เพื่อให้การจัดการศึกษาตอบสนองกับความต้องการของผู้คนในสังคม การบริหารจัดการด้วยเทคนิควิธีการเพียงวิธีการเดียว โดยไม่ยอมเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจัดการ แม้ว่าจะเจอสถานการณ์ใหม่ และปัญหาที่แตกต่างกันออกไป ย่อมไม่สามารถที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ ตัวอย่างเช่น อาจจะพบว่านักเรียนขาดทักษะการคิดสร้างสรรค์ การบริหารจัดการแบบเดิม ผู้บริหารอาจจะเรียกครูเข้ามาเพื่อให้ข้อเสนอแนะในการจัดการเรียนการสอนตามประสบการณ์เดิม หรือการส่งเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเสริมทักษะการสอนทักษะการคิดสร้างสรรค์ แต่การแก้ไขปัญหาในปัจจุบัน ผู้บริหารอาจจะใช้เทคนิคการบริหารจัดการแบบใหม่ ที่สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายและลดระยะเวลาในการแก้ไขปัญหา โดยการเสนอแนะให้ครูได้ทำการค้นคว้าหาความรู้จากเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นต้น ดังนั้น การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารจัดการที่หลากหลาย จึงนับได้ว่า มีความจำเป็นต่อทักษะการบริหารจัดการแบบบูรณาการ สอดคล้องกับแนวคิดของ กาญจนา คุณมาร์ช (2540) และสมุน อมรวิวัฒน์ (2544) ที่อธิบายว่า การบูรณาการ มิใช่เป็นเพียงการเชื่อมโยงแต่เป็นการผสมผสานกันอย่างได้สัดส่วนสมดุล และนำไปใช้อย่างได้ผล การบูรณาการจึงมุ่งผลการปฏิบัติที่เน้นกระบวนการเป็นหลัก ซึ่งจะต้องมีความหลากหลาย ไม่ยึดติดกับกระบวนการเดิม เพราะสภาพปัญหาที่มีความแตกต่างกัน กระบวนการแก้ไขปัญหาจะต้องแตกต่างกันออกไป สอดคล้องกับ ฆนัท ธาตุทอง (2551) ที่อธิบายว่า การบูรณาการเป็นความสามารถในการประยุกต์ใช้วิธีการที่หลากหลาย (Method) เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เช่นเดียวกับ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2549) ที่ให้ความสำคัญกับความหลากหลายของกระบวนการในการบูรณาการ

สอดคล้องกับแนวคิดของ Pearce และ Robinson, (2009) ที่อธิบายถึงวิธีการบริหารงานเชิงบูรณาการว่า จะต้องเป็นผู้นำเชิงบริหาร (Manager Leadership) คือ จะพัฒนาริเริ่มวิธีการใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป (innovate) และมีการพัฒนาปรับปรุงอยู่เสมอ (develop) โดยรู้จักใช้วิธีการจูงใจ กระตุ้นให้คนทำงานด้วยความตั้งใจของตนเอง

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ด้านกำหนดยุทธศาสตร์ในการทำงาน มีความสำคัญกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพราะว่า การบริหารทางการศึกษาในปัจจุบัน มีเป้าหมายในการดำเนินงานเชิงผลลัพธ์ที่ชัดเจน คือ ต้องการให้นักเรียนเกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และมีพัฒนาการได้อย่างสมวัย แต่ปัญหาที่จะทำให้การบริหารจัดการ ไม่นำไปสู่ผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้คือ การขาดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน เพราะปัจจุบัน เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถเข้าถึงได้อย่างแพร่หลาย จึงทำให้กระบวนการในการแก้ไขปัญหาในชีวิตประจำวันของครูแต่ละคน มีความแตกต่างกันออกไป ครูแต่ละคนจะเลือกวิธีการที่ตนเองมีความถนัด หากผู้บริหารไม่มีนโยบายในการทำงานที่ชัดเจน ไม่กำหนดยุทธศาสตร์ในการทำงานที่ชัดเจนให้กับโรงเรียน เพื่อให้ครูทั้งโรงเรียนใช้เป็นแนวทางปฏิบัติเป็นไปทิศทางเดียวกันแล้ว ก็จะส่งผลทำให้เกิดความยากลำบากในการบริหารจัดการ ขาดความเป็นเอกภาพได้ สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารงานเชิงบูรณาการ ว่า ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการทำงาน (Strategy Driven) และใช้ยุทธศาสตร์ในการทำงาน เริ่มตั้งแต่กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และนำไปสู่โครงการหรือการปฏิบัติงานในเชิงบูรณาการ (Pearce & Robinson, 2009) การบริหารงานนั้น จะต้องมีการกำหนดยุทธศาสตร์ในการทำงาน เลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับลักษณะงาน และมีกระบวนการสื่อสารไปยังบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน มีความ

เป็นเอกภาพ (Kafle, 2011) ตลอดจนทำให้ได้รับรู้เป้าหมายของการดำเนินงานในการแก้ไขปัญหาตามลำดับความสำคัญของปัญหา (Faghri, 2007)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการด้านการงานเชิงรุก มีความสำคัญกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพราะว่า การเพิ่มประสิทธิภาพทางการศึกษานั้น ผู้บริหารจะต้องขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า พร้อม ๆ กับการเปลี่ยนแปลงของโลก การบริหารจัดการที่จะสามารถนำทรัพยากรขององค์กรเข้ามาผสมผสานกันเพื่อขับเคลื่อนองค์กรนั้น จะต้องเป็นการทำงานในเชิงรุก มีวิสัยทัศน์ในการทำงานที่มุ่งเป้าหมายในอนาคต มากกว่าในปัจจุบัน เพราะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน มีความรวดเร็วมาก ดังเช่นหลักสูตรในการจัดการเรียนการสอน ปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพราะเนื้อหาที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนมีการพัฒนาที่รวดเร็ว การบริหารจัดการแบบเดิม ที่บริหารงานเพียงแค่ยุบสภาองค์กรในปัจจุบัน จึงไม่เพียงพอ ผู้บริหารเชิงบูรณาการจะต้องมีทักษะการบริหารที่พยายามทำให้องค์กรมุ่งไปข้างหน้าอย่างเท่าทันการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการทำงานเชิงรุกนั้น จะต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนที่รอบด้าน การอาศัยระดมสมองจากเพื่อนครูในโรงเรียน การอาศัยแหล่งข้อมูลทางวิชาการที่มีความน่าเชื่อถือ เพื่อใช้เป็นตัวขับเคลื่อนกระบวนการทำงานของโรงเรียนไปพร้อมกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Pearce และ Robinson (2009) ที่อธิบายว่า การเป็นผู้บริหารเชิงบูรณาการนั้น ต้องทำงานในเชิงรุกไม่ใช่ตั้งรับ เป็นการทำงานที่มุ่งไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่องลักษณะเด่นและลักษณะการทำงาน จึงเป็นลักษณะของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง ที่เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม มุ่งเอาผลประโยชน์ขององค์กรหรือประชาชนเป็นหลัก โดยการประมวลความคิดศักยภาพของทีมงานขับเคลื่อนการทำงาน ผู้นำการบริหารจะทำหน้าที่เป็นเจ้าภาพ ทำหน้าที่ชี้นำความคิด จุดประกายความคิด โดยหากกลยุทธ์ให้ทุกฝ่ายคิดร่วมกัน และ

รับผิดชอบงานร่วมกันสอดคล้องกับ เทื่อน ทองแก้ว (2008) ที่อธิบายว่า ผู้นำเชิงบูรณาการ จะต้องรุกเข้าหาปัญหา เพื่อแก้ไขปัญหาในระยะเริ่มแรกก่อนที่จะกลายเป็นปัญหาใหญ่ หรือวางแผนเพื่อทำการสกัดกั้นไม่ให้เกิดปัญหา การทำงานเชิงรุกนั้นจะต้องริเริ่มในการแก้ไขปัญหาและพัฒนางานในระดับหน่วยงานที่จะพัฒนางานได้ด้วยหน่วยงานเอง ไม่ต้องรอรับคำสั่งจากหน่วยงานอื่นหรือคำสั่งจากหน่วยงานระดับนโยบาย (Gitara, 2008) โดยอาศัยทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่ในการทำงานเชิงรุกให้เกิดประสิทธิภาพ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการด้านการแก้ไขปัญหามีความรวดเร็ว มีความสำคัญกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพราะว่า ปัญหาทางการศึกษาในปัจจุบันมีความซับซ้อน องค์ประกอบที่จะก่อให้เกิดปัญหาทางการศึกษามีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ มักจะเข้ามามีบทบาทปัญหาทางการศึกษา มีการปล่อยคลิปลั่น ลงในโลกออนไลน์ เป็นต้น ซึ่งปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หากจะรอการตัดสินใจแก้ไขปัญหตามระบบ และแผนงานที่กำหนดไว้ อาจจะไม่ทันต่อปัญหาที่เกิดขึ้น การที่จะอ้างว่า ไม่ได้กำหนดแผนรองรับไว้ หรือไม่ได้มีทรัพยากรที่เพียงพอ ไม่อาจจะกล่าวอ้างได้ ผู้บริหารเชิงบูรณาการจะต้องมีทักษะในการตัดสินใจที่รวดเร็ว ภายใต้อำนาจข้อมูลที่เพียงพอ เพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ ส่วนส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการสำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัด สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2546) ที่อธิบายคุณลักษณะของการบริหารงานเชิงบูรณาการว่า ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ที่ไม่ได้เตรียมการรับมือไว้ เพราะสถานการณ์ดังกล่าว อาจจะก่อให้เกิดปัญหาร้ายแรงตามมา หากปล่อยให้สถานการณ์ดำเนินอยู่ต่อไป ดังเช่น สถานการณ์น้ำท่วม ผู้บริหารเชิงบูรณาการจะกล่าวอ้างว่า ไม่มีองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหาร

จัดการน้ำไม่ได้ แต่จะต้องตัดสินใจให้ได้ในทันทีว่า ควรจะเรียกใช้บุคลากรของจังหวัดในหน่วยงานไหน ให้เข้ามาตัดสินใจได้โดยเร่งด่วน เป็นต้น สอดคล้องกับ แนวคิดของ กระทรวงมหาดไทย (2547) ที่อธิบายว่า การบริหารงานเชิงบูรณาการนั้น จะต้องเป็นการบริหาร งานที่รวดเร็ว สามารถที่จะหยิบฉวยโอกาสที่เกิดขึ้น มาใช้ในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ หรือเปลี่ยนปัญหา ที่กำลังเกิดขึ้นให้กลายเป็นโอกาสในการบริหาร สำนัก วิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. (2547) อธิบายว่า ความรวดเร็วในการบริหารงานของผู้บริหาร เชิงบูรณาการนั้น จะเกิดจากการเป็นผู้ประสานเชิงกลยุทธ์ และผู้สนับสนุน (Strategic Coordinator and Facilitator) ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกการทำงานของทุกภาคส่วนให้เป็นไปตามกลยุทธ์ศาสตร์ที่ได้ กำหนดขึ้น ทำหน้าที่ในการให้การสนับสนุนการแก้ไข ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานตลอดจนสนับสนุน ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานทำหน้าที่ใน การสร้างระบบสนับสนุนเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อทำหน้าที่ในการให้ การบริการพื้นฐานแก่ประชาชนและพัฒนาท้องถิ่นได้ อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสอดคล้องกับ Lee (2015) อธิบายว่ารูปแบบของการบริหารในยุคใหม่ ต้องการผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารจัดการ มีความมุ่งมั่น สามารถตัดสินใจได้ทุกสถานการณ์ มีอุดมการณ์ที่เข้มแข็ง มีทิศทางการทำงานที่ชัดเจน สามารถทำงานได้เบ็ดเสร็จ รวดเร็ว อย่างกลมกลืน ที่เรียกว่าการบริหารเชิงบูรณาการแบบมีทิศทางอย่าง เบ็ดเสร็จ (Automation of Public Expenditure Management Process)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการด้าน คิดนอกกรอบมีความสำคัญกับบทบาทของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับปฐมวัย สังกัดองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น เพราะว่าข้อจำกัดทางด้าน กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ ทางการบริหารการศึกษา โดยเฉพาะสถานศึกษาในสังกัดของรัฐ ที่การตัดสินใจ

จะต้องอิงกฎหมายประกอบ การที่ผู้บริหารเชิงบูรณาการ ทำงานโดยอาศัยกรอบของกฎหมายเป็นหลัก จึงไม่ สามารถที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้ การบริหารงานเชิงบูรณาการ ผู้นำจะต้องมีความสามารถ และความกล้าที่จะคิดนอกกรอบได้ SunheeMa และ Yang (2012) อธิบายถึงลักษณะของการเป็นผู้นำ เชิงบูรณาการจะต้องเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถคิดนอกกรอบการทำงานแบบเดิมได้ และนำ ความคิดดังกล่าวไปใช้ในการผลักดันการทำงานร่วมกับ ผู้อื่นในองค์กรและนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน ย่อมสามารถที่จะ ทำให้ผลลัพธ์เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ทั้งนี้ ทักษะ การคิดนอกกรอบ ยังนับได้ว่าเป็นความสำคัญเป็นอันดับแรก ของทักษะการเป็นผู้นำเชิงบูรณาการ ซึ่ง Kaplan และ Norton (2001) อธิบายว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น จะเริ่มการเปลี่ยนแปลงจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร หากผู้บริหารยังคงมีกระบวนการคิดแบบเดิม ยึดการ บริหารงานตามกฎระเบียบ ไม่กล้าที่จะคิดนอกกรอบ ก็ย่อมไม่สามารถที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ สอดคล้องกับเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547) ที่อธิบายว่าองค์ประกอบสำคัญของการบูรณาการนั้น คือทักษะการคิดสร้างสรรค์ การคิดนอกกรอบ เป็นความ สามารถทางความคิดในการมองรอบด้านมองเป็น ภาพรวมสามารถเชื่อมโยงในด้านต่าง ๆ เชื่อมโยง ความสัมพันธ์องค์ประกอบย่อยเข้ากับเรื่องหลักได้อย่าง เหมาะสมนำไปสู่การสร้างสรรคสิ่งใหม่ ๆ เพื่อแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้น การคิดนอกกรอบ ยังนับได้ว่าเป็นการ บูรณาการนามธรรม (conceptual integration) การบูรณาการแนวคิด ที่อยู่ในรูปแบบงาน สมมติฐาน กระบวนทัศน์ ทฤษฎี โครงการ แผนการ ฯลฯ ตั้งแต่ สองแนวขึ้นไป แนวคิดเหล่านี้อาจมีข้อมูลบางส่วนหรือ แนวคิดภายในที่ดูเหมือนมีความขัดแย้งกัน การบูรณาการ เป็นการนำมาก่อรูปใหม่โดยนำองค์ประกอบย่อยที่ดูเหมือน แตกต่างมารวมกันอย่างผสมกลมกลืน ผลลัพธ์ของ กระบวนการนี้คือ มูลค่าที่เพิ่มขึ้นและนำพึงพอใจมาก

ขึ้นกว่าการที่แต่ละแนวคิดอยู่อย่างแยกส่วน

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการด้านการทำงานร่วมกับทุกฝ่ายมีความสำคัญกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพราะว่าการบูรณาการนั้นเป็นความสามารถในการผสมผสานสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไปทางการบริหารการศึกษานั้น จำเป็นที่จะต้องใช้ทรัพยากรทางการบริหารที่หลากหลาย โดยเฉพาะ ในการจัดการเรียนการสอนสมัยใหม่ จะต้องอาศัยการจัดประสบการณ์ในสภาพแวดล้อมจริง ผู้บริหารเชิงบูรณาการ จะต้องมีความสามารถในการประสานงานกับชุมชนภายนอก และหน่วยงานภายนอก เพื่อให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้กับนักเรียน ตลอดจนเข้ามามีส่วนร่วมในการเพิ่มศักยภาพของครู การประสานงานที่มีประสิทธิภาพนั้น จะก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะดังกล่าว จะแสดงออกผ่านบุคลิกภาพ เช่น ความเป็นคนมีอัธยาศัยดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ตลอดจนมีทักษะในการสื่อสาร การเจรจาต่อรองที่ดี (Rue. & Byars, 2000) สอดคล้องกับแนวคิดการเป็นผู้นำองค์กรสมัยใหม่ Nelson และ Quick(2006) เสนอว่า ผู้นำองค์กรสมัยใหม่ จะต้องมีความท้าทายการทำงานร่วมกับผู้อื่น พฤติกรรมของผู้นำจะมุ่งเน้นพนักงาน (Employee-Oriented Style) เป็นรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่ให้ความสนใจที่พนักงานเป็นสำคัญ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการทำงาน ผู้นำแบบนี้จะใช้การสั่งการหรือการควบคุมกำกับน้อยกว่า ผู้นำแบบแรก รวมทั้งใช้กฎระเบียบและข้อบังคับเป็นเครื่องมือในการควบคุมพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไม่มากนักแต่จะมุ่งเน้นแสดงความสนใจที่ตัวบุคคล และความต้องการของเขามากกว่า ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจในองค์กรได้ดี นำไปสู่การทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพได้

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการมีความทันสมัยมีความสำคัญกับบทบาทของผู้บริหาร

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพราะว่า โลกปัจจุบัน เป็นยุคแห่งข้อมูลข่าวสาร การเปลี่ยนแปลงทางสังคม มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะด้านเนื้อหา และหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน จะต้องมีความทันสมัย ผู้บริหารเชิงบูรณาการ จะต้องมีความรู้ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกด้วย จึงจะสามารถนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรได้ เพราะการบริหารจัดการปัจจุบัน มุ่งสู่ประสิทธิภาพ และเป็นประสิทธิภาพในระดับสากล ผู้บริหารเชิงบูรณาการ จะต้องสามารถเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันที่เป็นอยู่ กับเป้าหมายได้โดยอาศัยความรู้ที่เป็นปัจจุบัน ทันสมัย สอดคล้องกับแนวคิดของ Pitts และLei (2000) ที่อธิบายว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร หากจะจำเป็น ก็ควรจะจำเป็นกับการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความทันสมัย ที่สมาชิกส่วนใหญ่ในองค์กรยังขาดความเข้าใจ ผู้บริหารควรที่จะใช้อำนาจตามโครงสร้างเพื่อขับเคลื่อนได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Pearce และ Robinson(2009) ที่อธิบายถึงผู้นำเชิงบูรณาการว่า จะต้องมีความรู้ที่ทันสมัย สามารถติดตามวัดผลงานและแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งจะต้องมีระบบข้อมูลข่าวสารทันสมัยและวิธีการติดตามความก้าวหน้าของงานที่ดี

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2) ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านการฝึกอบรม ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านนโยบายระดับสูงในการส่งเสริมการปฏิบัติงานเชิงบูรณาการ และยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนในการส่งเสริมการปฏิบัติงานเชิงบูรณาการรูปแบบดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย ควรให้ความสำคัญ

กับการฝึกอบรม แต่ควรจะเป็นการฝึกอบรมที่เน้นการปฏิบัติงาน หรือการสอนงานระหว่างผู้เชี่ยวชาญกับผู้บริหารสถานศึกษาในลักษณะของพี่เลี้ยง เพราะเป็นการฝึกจากประสบการณ์จริง แนวทางดังกล่าว สอดคล้องกับวิจัย โถสุวรรณจินดา. (2556) เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550) Rue และByars (2000) ที่เสนอคล้ายกันว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการและแนวทางในการเพิ่มพูนความรู้ทักษะ ปรับที่ทัศนคติ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรที่นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรแนวคิดพื้นฐานของการฝึกอบรม คือ องค์กรมีปัญหาซึ่งปัญหานั้นอาจเนื่องมาจากบุคลากรขาดความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมไม่เหมาะสมกับงาน ที่ทัศนคติเป็นอุปสรรคต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จและปัญหาเหล่านั้นสามารถบรรเทา หรือแก้ไขให้หมดสิ้นไปได้ด้วยกระบวนการฝึกอบรม การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพต้องส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม และทัศนคติของบุคลากรอันนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในองค์กร

การอภิปรายผล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการอภิปรายการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

1. ผลการวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับปฐมวัยสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมา มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ การเป็นผู้นำเชิงบริหาร กำหนดยุทธศาสตร์ในการทำงานเชิงรุก แก้ไขปัญหาได้รวดเร็ว คิดนอกกรอบ ทำงานร่วมกับทุกฝ่าย และมีความทันสมัย ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ในเชิงทฤษฎี ที่นำเสนอโดยนักวิชาการที่หลากหลาย ดังเช่น Lee (2015) Sunhee Ma และ Yang (2012) Witt (1998)

Peter และ Marc (2012) Nosella และ Petroni (2007) สรินทร เชี่ยวโสธร (2554) ที่ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว มาผสมผสานกัน เพื่อพัฒนาเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ สามารถอธิบายคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ในบริบทของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย ได้เป็นอย่างดี แสดงให้เห็นว่า องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กร ในเชิงพฤติกรรม โดยส่วนใหญ่แล้ว ถูกพัฒนาขึ้นมาจากสังคมวิชาการตะวันตก แต่แนวคิดดังกล่าวก็สามารถที่จะนำมาใช้ในบริบทของสังคมไทยได้ เพราะว่าการเป็นผู้นำองค์กร ในทุกสังคม ล้วนแต่จะต้องมีความจำเป็นในการแสดงความสามารถที่มีอิทธิพลที่จะกระตุ้นจิตใจ และทำให้ผู้อื่นทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อให้ประสิทธิผล และความสำเร็จขององค์กรซึ่งทุกคนเป็นสมาชิกอยู่ และมีความสามารถที่จะใช้อิทธิพลโน้มน้าวกลุ่มบุคคล เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย (McShane & Von, 2005; Robbins, 2003) เนื่องจากผู้นำ ไม่สามารถที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จเพียงคนเดียวได้ ผู้นำที่มีความสามารถ จะต้องมีความสามารถในการโน้มน้าวให้คนอื่น ๆ ทำงานให้ตนเองเพื่อประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (Nahavandi, 2000) สอดคล้องกับแนวคิดของ วิเชียร วิทย์อุดม (2551) และ Robbins (2003) ที่อธิบายคล้ายกันว่า

ผลกระทบของคุณลักษณะและรูปแบบของผู้นำจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร เพราะ องค์กรจะต้องขับเคลื่อนด้วยทรัพยากร หากผู้นำมีทักษะการบริหารจัดการที่ดี ก็ย่อมจะทำให้ทรัพยากรที่มีอยู่ ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร Nelson และ Quick (1994) อธิบายว่า ภาวะผู้นำ เป็นคุณลักษณะสากล ที่ทุกองค์กรจะต้องมี องค์กรใดที่มีผู้บริหารแต่ผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำ ก็ไม่เพียงพอที่จะทำให้ประสบความสำเร็จได้ แนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

ชั้นพื้นฐานระดับปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย สามารถที่จะอธิบายในเชิงทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory) ได้ ไม่ได้มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างไปจากแนวคิดภาวะผู้นำทั่วไปมากนัก สามารถนำมาใช้ได้ทั้งนี้ผลการวิจัยยังพบว่าภาวะผู้นำเชิงบูรณาการประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ การเป็นผู้นำเชิงบริหาร กำหนดยุทธศาสตร์ในการทำงาน ทำงานเชิงรุกแก้ไขปัญหาได้รวดเร็ว คัดลอกกรอบทำงานร่วมกับทุกฝ่าย และมีความทันสมัย

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการด้านการเป็นผู้นำเชิงบริหารมีความสำคัญกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานระดับปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพราะว่า ปัญหาทางการศึกษามีความหลากหลายเพิ่มมากขึ้น การที่จะสามารถจัดการศึกษาได้มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางสังคมในปัจจุบันด้วย เพื่อให้การจัดการศึกษาตอบสนองกับความต้องการของผู้คนในสังคม การบริหารจัดการด้วยเทคนิควิธีการเพียงวิธีการเดียวโดยไม่ยอมเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจัดการ แม้ว่าจะเจอสถานการณ์ใหม่ และปัญหาที่แตกต่างกันออกไป ย่อมไม่สามารถที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ ตัวอย่างเช่น อาจจะพบว่านักเรียนขาดทักษะการคิดสร้างสรรค์ การบริหารจัดการแบบเดิม ผู้บริหารอาจจะเรียกครูเข้ามาเพื่อให้ข้อเสนอแนะในการจัดการเรียนการสอนตามประสบการณ์เดิม หรือการส่งเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเสริมทักษะการสอนทักษะการคิดสร้างสรรค์ แต่การแก้ไขปัญหาในปัจจุบัน ผู้บริหารอาจจะใช้เทคนิคการบริหารจัดการแบบใหม่ ที่สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายและลดระยะเวลาในการแก้ไขปัญหา โดยการเสนอแนะให้ครูได้ทำการค้นคว้าหาความรู้จากเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น ดังนั้น การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารจัดการที่หลากหลาย จึงนับได้ว่า มีความจำเป็นต่อทักษะการบริหารจัดการแบบบูรณาการ สอดคล้องกับแนวคิดของ กาญจนา คุณนารักษ์ (2540) และสมน

อมรวิวัฒน์ (2544) ที่อธิบายว่า การบูรณาการ มิใช่เป็นเพียงการเชื่อมโยงแต่เป็นการผสมผสานกันอย่างได้สัดส่วนสมดุล และนำไปใช้อย่างได้ผล การบูรณาการจึงมุ่งผลการปฏิบัติที่เน้นกระบวนการเป็นหลักซึ่งจะต้องมีความหลากหลาย ไม่ยึดติดกับกระบวนการเดิม เพราะสภาพปัญหามีความแตกต่างกัน กระบวนการแก้ไขปัญหาจะต้องแตกต่างกันออกไป สอดคล้องกับ สมันธาตุนทอง (2551) ที่อธิบายว่า การบูรณาการ เป็นความสามารถในการประยุกต์ใช้วิธีการที่หลากหลาย (Method) เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เช่นเดียวกับ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2549) ที่ให้ความสำคัญกับความหลากหลายของกระบวนการในการบูรณาการ สอดคล้องกับแนวคิดของ Pearce และ Robinson (2009) ที่อธิบายถึงวิธีการบริหารงานเชิงบูรณาการว่า จะต้องเป็นผู้นำเชิงบริหาร (Manager Leadership) คือ จะพัฒนาวิธีวิธีการใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป (innovate) และมีการพัฒนาปรับปรุงอยู่เสมอ (develop) โดยรู้จักใช้วิธีการจูงใจ กระตุ้นให้คนทำงานด้วยความตั้งใจของตนเอง

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ในการทำงาน มีความสำคัญกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานระดับปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพราะว่า การบริหารทางการศึกษาในปัจจุบัน มีเป้าหมายในการดำเนินงานเชิงผลลัพธ์ที่ชัดเจน คือ ต้องการให้นักเรียนเกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และมีพัฒนาการได้อย่างสมวัย แต่ปัญหาที่จะทำให้การบริหารจัดการ ไม่นำไปสู่ผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้คือ การขาดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน เพราะปัจจุบัน เทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถเข้าถึงได้อย่างแพร่หลาย จึงทำให้กระบวนการในการแก้ไขปัญหาในชีวิตประจำวันของครูแต่ละคน มีความแตกต่างกันออกไป ครูแต่ละคนจะเลือกวิธีการที่ตนเองมีความถนัด หากผู้บริหารไม่มโนนโยบายในการทำงานที่ชัดเจน ไม่กำหนดยุทธศาสตร์ในการทำงานที่ชัดเจน ให้กับโรงเรียน เพื่อให้ครูทั้งโรงเรียนใช้เป็นแนวทาง

ปฏิบัติเป็นไปทิศทางเดียวกันแล้ว ก็จะส่งผลทำให้เกิดความยากลำบากในการบริหารจัดการ ขาดความเป็นเอกภาพได้ สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารงานเชิงบูรณาการว่า ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการทำงาน (Strategy Driven) และใช้ยุทธศาสตร์ในการทำงาน เริ่มตั้งแต่กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และนำไปสู่โครงการหรือการปฏิบัติงานในเชิงบูรณาการ (Pearce & Robinson, 2009) การบริหารงานนั้น จะต้องมีการกำหนดยุทธศาสตร์ในการทำงาน เลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับลักษณะงาน และมีกระบวนการสื่อสารไปยังบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน มีความเป็นเอกภาพ (Kafle, 2011) ตลอดจนทำให้ได้รับรู้เป้าหมายของการดำเนินงานในการแก้ไขปัญหาตามลำดับความสำคัญของปัญหา (Faghri, 2007)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการด้านทำงานเชิงรุก มีความสำคัญกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานระดับปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพราะว่า การเพิ่มประสิทธิภาพทางการศึกษานั้น ผู้บริหารจะต้องขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า พร้อม ๆ กับการเปลี่ยนแปลงของโลก การบริหารจัดการที่จะสามารถนำทรัพยากรขององค์กร เข้ามาผสมผสานกันเพื่อขับเคลื่อนองค์กรนั้น จะต้องเป็นการทำงานในเชิงรุก มีวิสัยทัศน์ในการทำงานที่มองเป้าหมายในอนาคต มากกว่าในปัจจุบัน เพราะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน มีความรวดเร็วมาก ดังเช่น หลักสูตรในการจัดการเรียนการสอน ปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพราะเนื้อหาที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนมีการพัฒนาที่รวดเร็ว การบริหารจัดการแบบเดิมที่บริหารงานเพียงแค่เพียงสภาพองค์กรในปัจจุบันจึงไม่เพียงพอ ผู้บริหารเชิงบูรณาการ จะต้องมียุทธศาสตร์การบริหารที่พยายามทำให้องค์กรมุ่งไปข้างหน้าอย่างเท่าทันการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการทำงานเชิงรุกนั้น จะต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนที่รอบด้าน การอาศัย

การระดมสมองจากเพื่อนครูในโรงเรียน การอาศัยแหล่งข้อมูลทางวิชาการที่มีความน่าเชื่อถือ เพื่อใช้เป็นตัวขับเคลื่อนกระบวนการทำงานของโรงเรียนไปพร้อมกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Pearce และ Robinson (2009) ที่อธิบายว่า การเป็นผู้บริหารเชิงบูรณาการนั้น ต้องทำงานในเชิงรุกไม่ใช่ตั้งรับเป็นการทำงานที่มุ่งไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่องลักษณะเด่นและลักษณะการทำงานจึงเป็นลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม มุ่งเอาผลประโยชน์ขององค์กรหรือประชาชนเป็นหลัก โดยการประมวลความคิดศักยภาพของทีมงานขับเคลื่อนการทำงาน ผู้นำการบริหารจะทำหน้าที่เป็นเจ้าภาพ ทำหน้าที่ชี้นำความคิด จุดประกายความคิด โดยหากกลยุทธ์ให้ทุกฝ่ายคิดร่วมกัน และรับผิดชอบงานร่วมกันสอดคล้องกับเทื่อน ทองแก้ว (2008) ที่อธิบายว่า ผู้นำเชิงบูรณาการจะต้องรุกเข้าหาปัญหา เพื่อแก้ไขปัญหาในระยะเริ่มแรกก่อนที่จะกลายเป็นปัญหาใหญ่ หรือวางแผนเพื่อทำการสกัดกั้นไม่ให้เกิดปัญหา การทำงานเชิงรุกนั้นจะต้องริเริ่มในการแก้ไขปัญหาและพัฒนางานในระดับหน่วยงานที่จะพัฒนางานได้ด้วยหน่วยงานเอง ไม่ต้องรอรับคำสั่งจากหน่วยงานอื่นหรือคำสั่งจากหน่วยงานระดับนโยบาย (Gitera, 2008) โดยอาศัยทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่ในการทำงานเชิงรุกให้เกิดประสิทธิภาพ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการด้านแก้ไขปัญหาได้รวดเร็ว มีความสำคัญกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานระดับปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพราะว่า ปัญหาทางการศึกษาในปัจจุบันมีความซับซ้อน องค์ประกอบที่จะก่อให้เกิดปัญหาทางการศึกษามีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ มักจะเข้ามามีบทบาทปัญหาทางการศึกษา มีการปล่อยคลิปลิ้น ลงในโลกออนไลน์ เป็นต้น ซึ่งปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หากจะรอการตัดสินใจแก้ไขปัญหตามระบบ และแผนงานที่กำหนดไว้ อาจจะไม่ทันต่อปัญหาที่เกิดขึ้น การที่จะอ้างว่า ไม่ได้กำหนดแผนรองรับไว้ หรือไม่ได้มีทรัพยากร

ที่เพียงพอ ไม่อาจจะกล่าวอ้างได้ ผู้บริหารเชิงบูรณาการจะต้องมีทักษะในการตัดสินใจที่รวดเร็ว ภายใต้ฐานข้อมูลที่เพียงพอ เพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ ส่วนส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการสำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัด สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2546) ที่อธิบายคุณลักษณะของการบริหารงานเชิงบูรณาการว่า ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ที่ไม่ได้เตรียมการรับมือไว้ เพราะสถานการณ์ดังกล่าว อาจจะก่อให้เกิดปัญหาร้ายแรงตามมา หากปล่อยให้สถานการณ์ดำเนินอยู่ต่อไป ดังเช่น สถานการณ์น้ำท่วม ผู้บริหารเชิงบูรณาการจะกล่าวอ้างว่า ไม่มีองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการน้ำไม่ได้ แต่จะต้องตัดสินใจให้ได้ในทันทีว่าควรจะใช้บุคลากรของจังหวัดในหน่วยงานไหนให้เข้ามาตัดสินใจได้โดยเร่งด่วน เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดของ กระทรวงมหาดไทย (2547) ที่อธิบายว่าการบริหารงานเชิงบูรณาการนั้น จะต้องเป็นการบริหารงานที่รวดเร็ว สามารถที่จะหยิบฉวยโอกาสที่เกิดขึ้น มาใช้ในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ หรือเปลี่ยนปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นให้กลายเป็นโอกาสในการบริหาร สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. (2547) อธิบายว่า ความรวดเร็วในการบริหารงานของผู้บริหารเชิงบูรณาการนั้น จะเกิดจากการเป็นผู้ประสานเชิงกลยุทธ์และผู้สนับสนุน (Strategic Coordinator and Facilitator) ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกประสานการทำงานของทุกภาคส่วนให้เป็นไปตามกลยุทธ์ศาสตร์ที่ได้กำหนดขึ้น ทำหน้าที่ในการให้การสนับสนุนการแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานตลอดจนสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานทำหน้าที่ในการสร้างระบบสนับสนุนเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อทำหน้าที่ในการให้บริการพื้นฐานแก่ประชาชนและพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสอดคล้องกับ Lee (2015) อธิบายว่ารูปแบบของการบริหารในยุคใหม่

ต้องการผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารจัดการ มีความมุ่งมั่น สามารถตัดสินใจได้ทุกสถานการณ์ มีอุดมการณ์ที่เข้มแข็ง มีทิศทางการทำงานที่ชัดเจน สามารถทำงานได้เบ็ดเสร็จ รวดเร็ว อย่างกลมกลืน ที่เรียกว่าการบริหารเชิงบูรณาการแบบมีทิศทางอย่างเบ็ดเสร็จ (Automation of Public Expenditure Management Process)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการด้านการคิดนอกกรอบมีความสำคัญกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพราะว่าข้อจำกัดทางด้านกฎระเบียบ และข้อบังคับ ทางการบริหารการศึกษา โดยเฉพาะสถานศึกษาในสังกัดของรัฐ ที่การตัดสินใจจะต้องอิงกฎหมายประกอบ การที่ผู้บริหารเชิงบูรณาการ ทำงานโดยอาศัยกรอบของกฎหมายเป็นหลัก จึงไม่สามารถที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้ การบริหารงานเชิงบูรณาการ ผู้นำจะต้องมีความสามารถ และความกล้าที่จะคิดนอกกรอบได้ Sunhee Ma และ Yang (2012) อธิบายถึงลักษณะของการเป็นผู้นำเชิงบูรณาการจะต้องเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์สามารถคิดนอกกรอบการทำงานแบบเดิมได้ และนำความคิดดังกล่าวไปใช้ในการผลักดันการทำงานร่วมกับผู้อื่นในองค์กรและนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน ย่อมสามารถที่จะทำให้ผลลัพธ์เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ทั้งนี้ ทักษะการคิดนอกกรอบยังนับได้ว่ามีความสำคัญเป็นอันดับแรก ของทักษะการเป็นผู้นำเชิงบูรณาการ ซึ่ง Kaplan และ Norton (2001) อธิบายว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น จะเริ่มการเปลี่ยนแปลงจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร หากผู้บริหารยังคงมีกระบวนการคิดแบบเดิม ยึดการบริหารงานตามกฎระเบียบ ไม่กล้าที่จะคิดนอกกรอบ ก็ย่อมไม่สามารถที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ สอดคล้องกับเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547) ที่อธิบายว่าองค์ประกอบสำคัญของการบูรณาการนั้น คือทักษะการคิดสร้างสรรค์ การคิดนอกกรอบ เป็นความสามารถ

ทางความคิดในการมองรอบด้านมองเป็นภาพรวม สามารถเชื่อมโยงในด้านต่าง ๆ เชื่อมโยงความสัมพันธ์องค์ประกอบย่อยเข้ากับเรื่องหลักได้อย่างเหมาะสมนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น การคิดนอกกรอบ ยังนับได้ว่าเป็นการบูรณาการนามธรรม (conceptual integration) การบูรณาการแนวคิด ที่อยู่ในรูปแบบงาน สมมติฐาน กระบวนทัศน์ ทฤษฎี โครงการ แผนการ ฯลฯ ตั้งแต่สองแนวขึ้นไป แนวคิดเหล่านี้อาจมีข้อมูลบางส่วนหรือแนวคิดภายในที่ดูเหมือนมีความขัดแย้งกัน การบูรณาการเป็นการนำมาก่อรูปใหม่โดยนำองค์ประกอบย่อยที่ดูเหมือนแตกต่างมารวมกันอย่างผสมกลมกลืน ผลลัพธ์ของกระบวนการนี้คือ มูลค่าที่เพิ่มขึ้นและน่าพึงพอใจมากขึ้นกว่าการที่แต่ละแนวคิดอยู่อย่างแยกส่วน

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการด้านทำงานร่วมกับทุกฝ่ายมีความสำคัญกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพราะว่า การบูรณาการนั้นเป็นความสามารถในการผสมผสานสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไปทางการบริหารการศึกษานั้น จำเป็นที่จะต้องใช้ทรัพยากรทางการบริหารที่หลากหลาย โดยเฉพาะ ในการจัดการเรียนการสอนสมัยใหม่ จะต้องอาศัยการจัดประสบการณ์ในสภาพแวดล้อมจริง ผู้บริหารเชิงบูรณาการ จะต้องมีความสามารถในการประสานงานกับชุมชนภายนอก และหน่วยงานภายนอก เพื่อให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้กับนักเรียน ตลอดจนเข้ามามีส่วนร่วมในการเพิ่มศักยภาพของครู การประสานงานที่มีประสิทธิภาพนั้น จะก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะดังกล่าว จะแสดงออกผ่านบุคลิกภาพ เช่น ความเป็นคนมีอัธยาศัยดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ตลอดจนมีทักษะในการสื่อสาร การเจรจาต่อรองที่ดี (Rue & Byars, 2000) สอดคล้องกับแนวคิดการเป็นผู้นำองค์กรสมัยใหม่ Nelson และ Quick (2006) เสนอว่า ผู้นำองค์กรสมัยใหม่

จะต้องมีทักษะการทำงานร่วมกันผู้อื่น พฤติกรรมของผู้นำจะมุ่งเน้นพนักงาน (Employee-Oriented Style) เป็นรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่ให้ความสนใจที่พนักงานเป็นสำคัญ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการทำงาน ผู้นำแบบนี้จะใช้การสั่งการหรือการควบคุมก้ำก้นน้อยกว่าผู้นำแบบแรก รวมทั้งใช้กฎระเบียบและข้อบังคับเป็นเครื่องมือในการควบคุมพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไม่มากนักแต่จะมุ่งเน้นแสดงความสนใจที่ตัวบุคคล และความต้องการของเขามากกว่า ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจในองค์กรได้ดี นำไปสู่การทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพได้

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการมีความทันสมัยมีความสำคัญกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพราะว่า โลกปัจจุบัน เป็นยุคแห่งข้อมูลข่าวสาร การเปลี่ยนแปลงทางสังคม มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้โดยเฉพาะด้านเนื้อหา และหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน จะต้องมีความทันสมัย ผู้บริหารเชิงบูรณาการ จะต้องมีความรู้ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกด้วย จึงจะสามารถนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรได้ เพราะการบริหารจัดการปัจจุบัน มุ่งสู่ประสิทธิภาพ และเป็นประสิทธิภาพในระดับสากล ผู้บริหารเชิงบูรณาการ จะต้องสามารถเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันที่เป็นอยู่ กับเป้าหมายได้โดยอาศัยความรู้ที่เป็นปัจจุบัน ทันสมัย สอดคล้องกับแนวคิดของ Pitts และ Lei (2000) ที่อธิบายว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร หากจะจำแนก ก็ควรจะเป็นกับการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความทันสมัย ที่สมาชิกส่วนใหญ่ในองค์กรยังขาดความเข้าใจ ผู้บริหารควรที่จะใช้อำนาจตามโครงสร้างเพื่อขับเคลื่อนได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Pearce และ Robinson (2009) ที่อธิบายถึงผู้นำเชิงบูรณาการว่า จะต้องมีความรู้ที่ทันสมัย สามารถติดตามวัดผลงานและแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งจะต้องมีระบบข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยและวิธีการติดตามความก้าวหน้าของงานที่ดี

2. ผลการวิจัยที่พบว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านการฝึกอบรม ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านนโยบายระดับสูงในการส่งเสริมการปฏิบัติงานเชิงบูรณาการ และยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนในการส่งเสริมการปฏิบัติงานเชิงบูรณาการรูปแบบดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย ควรให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม แต่ควรจะเป็นการฝึกอบรมที่เน้นการปฏิบัติงานหรือการสอนงานระหว่างผู้เชี่ยวชาญกับผู้บริหารสถานศึกษาในลักษณะของพี่เลี้ยง เพราะเป็นการฝึกจากประสบการณ์จริง แนวทางดังกล่าว สอดคล้องกับ วิชัย โสสุวรรณจินดา (2556) เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550) Rue และ Byars (2000) ที่เสนอคล้ายกันว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการและแนวทางในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ปรับที่ทัศนคติ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรที่นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร แนวคิดพื้นฐานของการฝึกอบรม คือ องค์กรมีปัญหา ซึ่งปัญหานั้นอาจเนื่องมาจากบุคลากรขาดความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมไม่เหมาะสมกับงาน ที่ทัศนคติเป็นอุปสรรคต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จและปัญหาเหล่านั้นสามารถบรรเทา หรือแก้ไขให้หมดสิ้นไปได้ด้วยกระบวนการฝึกอบรม การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพต้องส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม และทัศนคติของบุคลากรอันนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในองค์กร

นอกจากนี้แล้วการส่งเสริมภาวะผู้นำยังสามารถส่งเสริมผ่านนโยบายการปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อมในองค์กรได้ เพราะนับได้ว่าเป็นเงื่อนไขในการปฏิบัติงาน หากนโยบายการปฏิบัติงานกำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถใช้ทรัพยากรที่หลากหลาย

เพื่อการบริหารงานได้ ผู้บริหารก็จะเกิดความชัดเจนในการใช้ทักษะของตนเองในการบริหาร เมื่อมีการใช้ทักษะเป็นประจำ ก็จะก่อให้เกิดความชำนาญ สอดคล้องกับ Harris (2000) ที่อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ยั่งยืน คือการปรับสภาพแวดล้อมขององค์กรให้เป็นไปตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่องค์กรต้องการ เพราะสภาพแวดล้อมจะเป็นตัวบังคับพฤติกรรมให้เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ เช่น ต้องการให้พนักงานมาทำงานอย่างตรงเวลา ก็อาจจะปรับสภาพแวดล้อมโดยการเพิ่มกฎระเบียบในการสแกนนิ้ว เพื่อเข้าทำงานเมื่อทำเป็นประจำแล้ว พฤติกรรมดังกล่าว ก็จะกลายเป็นพฤติกรรมปกติขององค์กร การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมขององค์กร และนโยบาย จึงเป็นแนวทางสำคัญหนึ่งที่จะสามารถส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย เกิดภาวะผู้นำเชิงบูรณาการได้

ข้อเสนอแนะ

1. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรมีรูปแบบการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะการคิดแบบนอกกรอบ (Lateral Thinking) ให้กับผู้บริหาร อาจจะนำวิทยากรผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเข้ามาให้การฝึกอบรมเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ผู้บริหารมีความกล้าที่จะใช้ความคิดทางการบริหารที่แตกต่างไปจากเดิม เนื่องจากบริบททางการบริหาร การศึกษาของหน่วยงานราชการ มีกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานเป็นจำนวนมาก จึงอาจเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้การที่จะเห็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ จำเป็นจะต้องมีทักษะการคิดนอกกรอบ

2. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรที่จะมีการกำหนดกรอบนโยบายการปฏิบัติงานให้กับผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด ให้สามารถนำทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่ทั้งของสถานศึกษา และขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เข้ามาใช้ร่วมกันเพื่อประโยชน์ทางการ

บริหารจัดการทางการศึกษา เพราะในทางปฏิบัตินั้น ทรัพยากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีเป็นจำนวนมาก แต่เนื่องจากโครงสร้างด้านนโยบายที่ยังขาดความชัดเจน จึงทำให้การบริหารสถานศึกษา ของผู้บริหาร ไม่สามารถที่จะนำสิ่งที่อยู่เข้ามาบูรณาการร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรสนับสนุน ให้ผู้บริหารสถานศึกษา ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการ ประชุมร่วมกับคณะผู้บริหารขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น เป็นประจำ เพื่อเป็นการเปิดโลกทัศน์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะได้เกิดความรู้ และเข้าใจว่า จะสามารถนำสิ่งใดบ้างที่มีอยู่ในท้องถิ่น เข้ามาบูรณาการ เพื่อประโยชน์ในการจัดการศึกษาได้ และเป็นการสร้าง

เครือข่ายให้กับผู้บริหาร

4. ควรมีการพัฒนาฐานข้อมูลทางวิชาการ ด้านเทคนิคการบริหารจัดการ ในทุกจังหวัด เพื่อให้ ผู้บริหารสถานศึกษาได้มาทำการค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับ เทคนิคการบริหารจัดการศึกษาที่ทันสมัย เพื่อที่จะได้นำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาของตนเอง ฐานข้อมูลดังกล่าว อาจจะเป็นความร่วมมือกันของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภายในจังหวัด และยังเป็น ชุมชนออนไลน์ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้เข้ามาร่วมกันแลกเปลี่ยนเกี่ยวกับการ บริหารงาน และปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน และเป็นการพัฒนาทักษะการบริหารของ ผู้บริหารสถานศึกษา

บรรณานุกรม

- กาญจนาคุณมารักษ์. (2540). การสอนแบบบูรณาการ. **ประชากรศึกษา**, 2, 18-13.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2549). **การคิดเชิงบูรณาการ**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: ชัคเชสมีเดีย.
- เกรียงศักดิ์ เขียววัย. (2550). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2545). **การคิดเชิงสร้างสรรค์**. กรุงเทพฯ: ชัคเชสมีเดีย
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2547). **การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : ชัคเชสมีเดีย.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2549). **ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2549.
- เตือนใจ ดลประสิทธิ์. (2552). **การพัฒนาระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชา บริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฉันท ชาติทอง. (2551). **การออกแบบการสอนและบูรณาการ**. กรุงเทพมหานคร: เพชรเกษมการ.
- เทือน ทองแก้ว. (2558.). **“การบริหารเชิงบูรณาการ (CEO)”**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.tpa.or.th/industry/content.php?act=view&id=17> (วันที่ค้นข้อมูล 26 ตุลาคม 2558).
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2556). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : โฟร์เพช.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2551). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: บริษัท ธนรัชการพิมพ์ จำกัด.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบรร. (2549). **การแสวงหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ: กรณีผู้บริหาร การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.

- สุทธนา ยืนเกียรติพงษ์. (2552). **การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่เป็นเลิศของ โรงเรียนอนุบาล เอกชน**. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุมน อมรวิวัฒน์. (2544). **การศึกษาเพื่อการพัฒนา**. กรุงเทพฯ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2546). **รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน: ประสบการณ์ที่คัดสรร โรงเรียนในโครงการ “โรงเรียนปฏิบัติการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน”** กรุงเทพฯ: สกศ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาศาสน์พื้นฐาน. (2555). **แนวทางการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมาตรฐานสากล ฉบับปรับปรุง**. กรุงเทพฯ
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาศาสน์แห่งชาติ. (2548). **แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2545 -2559) ฉบับสรุป**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาศาสน์แห่งชาติ.
- สรินทร เขียวโสธร. (2554). **รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัด กองทัพบก**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา. สาขา การบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. (2546). **กระทรวงมหาดไทย**. กรุงเทพฯ.
- สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. (2547). **กระทรวงมหาดไทย**. กรุงเทพฯ.
- สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.(2547). **การพัฒนาสมรรถนะการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ในราชการพลเรือนประสบการณ์จากส่วนราชการนาร่อง**. กรุงเทพฯ: บริษัท พีเอ ลีฟวิ่ง จำกัด.
- Darling & Hammond. (1990). **The Teaching Internship: Practical Preparation for a Licensed Profession (Rand Report)**. Publisher: Rand Corp
- Faghri, R. (2007). **Tourism Planning and Policy making of the Islamic Republic of Iran (Analysis of the four Five-year Development Plans)**. Master Thesis of Business Administration and Social Science, Division of Industrial marketing and e-commerce, Luled University of Technology
- Gitera, V. (2008). **The Development and promotion of heritage tourism in Rwanda**. Thesis Master for the degree of Technology, Tourism and Hospitality Management in the Faculty of Business Cape Peninsula University of Technology.
- Kafle, J. (2011). **Poverty Alleviation through Sustainable Tourism Development in Nepal: Marketing Strategy Point of View**. Thesis Degree programme International Business Management, Business School Seinajoki, University of Applied Sciences..
- Kaplan, R.& Norton, D. (2001). **The Strategy - Focused Organization**. Harvard Business Review: BSPC.
- Lee, K (2015). Development and Validation of K-ICT (Korea-Integrative Creativity Test) for Elementary and Secondary School Students. **Social and Behavioral Sciences**.186(13), 305-314.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2007). **Leadership: Theory, application, and skill development** (3rd ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.

- McShane, S. L., & Von, G. (2005). **Organizational Behavior**. Boston: McGraw-Hill.
- Nahavandi, A. (2000). **The Art and Science of Leadership**. Prentice-Hall. Inc., 6-7.
- Nelson, L.D & Quick, C.J (1994). **Understanding Organizational Behavior**. Canada: College & School Division.
- Nosella, A., & Petroni, G. (2007). **Multiple network leadership as a strategic asset: The Carlo Gavazzi Space case**. Long Range Planning. 40: 178-201.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2006). **Organization. Behavior : Foundations, Realities and Challenges**, 5th Edition. Mason, OH : South-Western/Thompson.
- Pearce, J. A., & Robsinson, R. B. (2009). **Strategic management: Formulation, implementation and control** (11thed.). New York: McGraw-Hall.
- Peter Y.T.S, Marc, H. A (2012). Civic capacity: Building on transformational leadership to explain successful integrative public leadership.**The Leadership Quarterly**. 23(3), 309-323.
- Pitts, R. A. & Lei, D. (2000). **Strategic management building and sustaining competitive advantage**. Dallas, TX: Southern Methodist University.
- Rue, L. W. & Byars, L.L. (2000). **Human resource management**. Irwin.McGraw-Hill.
- Robbins , S. P. (2003). **Organizational Behavior** 10th ed. New Jersey: Prentice-Hall,
- Sunhee Y, Ma G. & Yang, P. H (2012). Integrative leadership for effective supply chain implementation: An empirical study of Korean firms. **International Journal of Production Economics**. 139(1), 237-246.
- Tsai, C. (2010). **A study of the relationships among principals' technological leadership, organizational culture, and innovative management effectiveness in elementary schools (Unpublished doctoral dissertation)**. National Taipei University of Education, Taiwan.
- Toole J.C. & Seashore L.K.S. (2002). **The Role of Professional Learning Communities in International Education**, education.umn.edu/CAREI/Papers/JULYFINAL.pdf
- Witt, L.A., (1998). Enhancingorganizationalgoalcongruence:asolutiontoorgani-zational politics. **Journal of Applied Psychology**. 83(4),666-674.