

บทความวิจัย (Research Article)

การสร้างทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา: พหุกรณีศึกษา Grounded Theory of Principle Leadership: Multi-Cases Studies

ธัญมัย ปรัชญาวุฒิรัตน์* ฉลอง ชาตรุประชีวิน และรัตนะ บัวสนธ์

Thanyamai Prachyawuttirat*, Chalong Chatruprachewin and Rattana Buosonte

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาประวัติชีวิตของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบของกรณีศึกษา 2) วิเคราะห์ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำต้นแบบ กรณีศึกษา 3) วิเคราะห์หาแนวทางการสร้างทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา เปรียบเทียบความเหมือนและความต่างของกรณีศึกษา 4) สร้างทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ แบบแผนพหุกรณีศึกษา มุ่งศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของกรณีศึกษา จำนวน 4 ราย กรณีศึกษา ซึ่งได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง กรณีเด่น ใช้การเก็บข้อมูลจากปรากฏการณ์ โดยผู้วิจัยเข้าไปในสนามวิจัยด้วยวิธีการเปิดเผยสถานภาพและบทบาทที่แท้จริง แนะนำตนเองสร้างสัมพันธภาพกับกรณีศึกษา โดยใช้วิธีการสังเกต การสัมภาษณ์ระดับลึก ประกอบกับการใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง และแบบบันทึกภาคสนาม ทั้งนี้ได้สัมภาษณ์ทั้งตัวกรณีศึกษาและผู้ใกล้ชิด จากนั้นวิเคราะห์ด้วยวิธีการจำแนกหรือจัดกลุ่มข้อมูล วิเคราะห์ที่เปรียบเทียบเหตุการณ์ วิเคราะห์สรุปอุปนัย และการวิเคราะห์เนื้อหา แล้วสร้างทฤษฎีฐานราก ตาม 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ระบุโนทัศน์ 2) นิยามโนทัศน์ 3) สร้างข้อเสนอ 4) จัดลำดับเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างข้อเสนอ 5) สร้างแผนผังของทฤษฎี ผลของการวิจัยครั้งนี้ ได้ทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในการปฏิบัติงาน 4 ด้าน (วิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป) แสดงออกให้เห็นจากลักษณะภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาด้วยการปฏิบัติตน เป็นคนสมถะ พอเพียง มีความรับผิดชอบ ชยัน เป็นตัวแบบ รอบรู้ จริงใจ เข้าใจ ได้ใจ พร้อมให้โอกาส สร้างพลังแห่งการมีส่วนร่วม หลอมรวมเครือข่าย ใช้เทคโนโลยี มีความเที่ยงธรรมเป็นผู้นำเหนือผู้นำ ส่งผลต่อคุณภาพของสถานศึกษาที่สูงขึ้น อันประกอบด้วย การยกระดับมาตรฐานวิชาการ การปฏิบัติงานโปร่งใสพร้อมรับการตรวจสอบ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับความก้าวหน้าพัฒนาต่อเนื่อง มุ่งการให้บริการที่ดี มีความสะอาดปลอดภัย ให้ความรัก ใส่ใจ เมตตาต่อนักเรียนเสมือนบุตร ทำให้นักเรียนค้นหาเส้นทางของตนเองได้”

คำสำคัญ: ทฤษฎีฐานราก ภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา พหุกรณีศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก 65000

Faculty of Education, Naresuan University, Phitsanulok 65000

*Corresponding author; email: ttt1410@hotmail.co.th

(Received: 6 October 2020; Revised: 29 October 2020; Accepted: 24 January 2021)

DOI: <https://doi.org/10.14456/psruhss.2022.28>

Abstract

The purposes of this research were: 1) To study the life history of the model principal of case studies 2) To analyze the leadership characteristics of the school administrators who are the model leaders of the case studies. 3) To compare similarities and differences in leadership of the model principal of case studies 4) In order to build the grounded theory of principal leadership by using qualitative research methods multidimensional patterns for case studies. Focusing on the management behavior of 4 case studies in the lower north part of the region. Using data collection from phenomena, the researchers enter the research field by revealing the true status and role. Introduce oneself to build relationships with the case study. Use observation methods and in-depth interviews. By using the semi-structured interview form and the field record in both interviews, case studies and those close to them were interviewed. Then analyzed with the method of classification or grouping the data, comparative analysis of events, analyze inductive summary and content analysis. Then build the grounded theory with 5 steps as follows: 1) Identify relevant concepts 2) Definition of concepts 3) Create a proposal 4) Rank the relationship between the proposals 5) Create a diagram of the theory The results of this research are founding the leadership theory of principal as follows: “ Leadership of school administrators In the performance of 4 areas (academic, budget, personnel and general administration), demonstrated by the leadership of the school administrators by acting as a self-sufficient, responsible, diligent, model, knowledgeable, sincere, understandable, in heart, ready to give opportunities. Build the power of participation, fusing networks, using technology, being fair, leading over leaders. Affecting the quality of the higher educational institutions, including raising the level of academic standards .Operations are transparent, ready for audits. Provide opportunities for personnel to receive continuous progress. Aiming to provide good service , clean, safe, love and care for students like children. Allowing students to find their own paths”.

Keywords: Grounded theory, Principal leadership, Multidimensional patterns for case studies

บทนำ

ปัจจุบันสังคมไทยมีปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้น ทั้งปัญหาด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และปัญหาอาชญากรรม รวมทั้งปัญหาที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของคนในสังคม ปัญหาที่เกิดขึ้นนี้ทุกภาคส่วนในสังคมมักจะกล่าวว่าเป็นเพราะการจัดการศึกษาล้มเหลว สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ เพราะการศึกษาถือเป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดังที่อุดม คชินทร (2561) กล่าวว่า การศึกษาเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาประเทศในทุกด้าน สถานศึกษาจึงถือเป็นสถาบันที่สำคัญในการพัฒนาคน และบุคคลที่มีความสำคัญในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้นบุคคลที่เข้ามาทำหน้าที่ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ และมีภาวะผู้นำที่สอดคล้องและสามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้จริง และช่วยจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในสังคมได้จริง

ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทอย่างเต็มที่ และใช้กลยุทธ์และเทคนิคการบริหารระดับสูงจึงจะสามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ (ศศิริดา แพงไทย, 2559: 7); Meador (2016) เขียนบทความเรื่อง “The Role of the Principal in Schools” ซึ่งสรุปบทบาทหน้าที่ในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ที่สำคัญ กล่าวคือผู้บริหารที่สามารถนำพาให้สถานศึกษาบรรลุตามเป้าหมายได้ต้องมีบทบาทในฐานะผู้นำ สามารถจัดหาทรัพยากรในการบริหารมาสนับสนุนบุคลากรในสถานศึกษาให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และต้องทราบเป้าหมายของการนำไปใช้กับผู้เรียนให้ปฏิบัติไปในทางเดียวกัน ผู้บริหารโรงเรียนต้องหาวิธีการพัฒนางานให้มีคุณภาพด้วยเช่นกัน

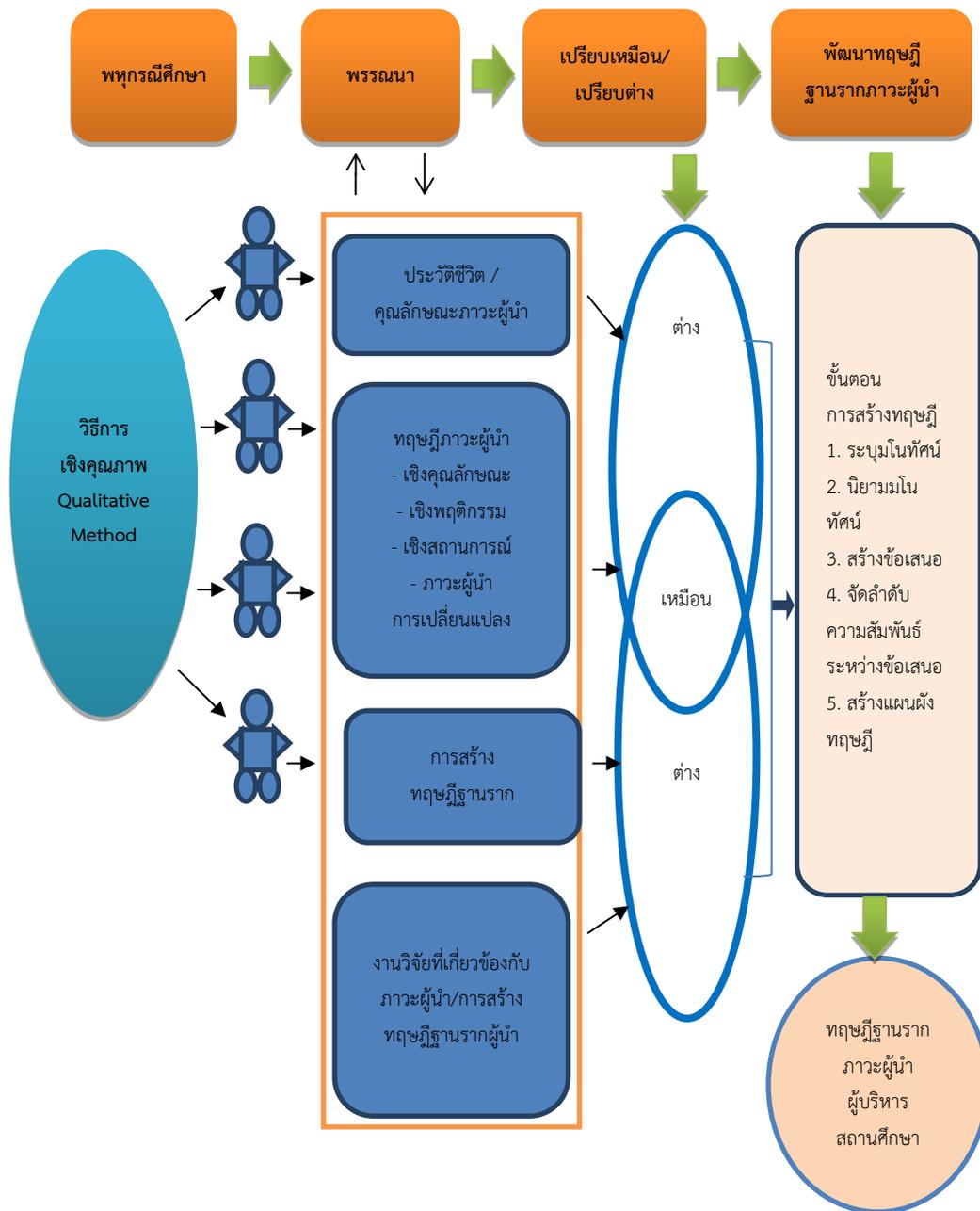
ด้วยเหตุนี้ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงถือว่ามีสำคัญอย่างยิ่ง เพราะภาวะผู้นำจะก่อให้เกิดการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ สามารถนำบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร มีทักษะในการสื่อสาร การควบคุม กำกับ การประสานงานและการสร้างแรงจูงใจ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่พร้อมจะก่อให้เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสม เกิดบรรยากาศในการทำงาน สามารถจูงใจให้บุคคลทำงานได้อย่างมีความสุข เสริมสร้างความเข้มแข็ง ความศรัทธาให้แก่ผู้ร่วมงาน (Tappen, 1995; Bernhard & Walsh, 1995 อ้างอิงใน พูลสุข หิงคานนท์, 2554)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจทำการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษา 4 ราย กรณีศึกษาที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบว่ามีเงื่อนไขหรือปัจจัยใดที่ส่งผลต่อการเกิดภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวใช้ภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษาอย่างไร เพื่อนำข้อมูลมาสร้างเป็นทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาประวัติชีวิตของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบของกรณีศึกษา
2. เพื่อวิเคราะห์ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำต้นแบบ กรณีศึกษา
3. เพื่อวิเคราะห์หาแนวทางการสร้างทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา เปรียบเทียบความเหมือนและความต่างของกรณีศึกษา
4. เพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้แบบแผนวิจัยพหุกรณีศึกษา (Multi-Cases Studies) โดยศึกษาจากกรณีศึกษา 4 กรณี เพื่อนำไปสู่การสร้างข้อสรุปนำมาพัฒนาทฤษฎีฐานรากต่อไป โดยผู้วิจัยได้เลือกผู้บริหารแบบเจาะจง กรณีเด่น (Reputation-case Selection) หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เลือกกรณีรู้จัก (รัตนะ บัวสนธ์, 2551: 57) โดยมีหลักเกณฑ์ ดังนี้ 1) ต้องเป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษหรือผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ 2) ในกรณีที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน ต้องเป็นผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญในงานบริหาร มีผลงานการพัฒนาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง จนเป็นที่ยอมรับ ได้รับรางวัลในระดับภาค และระดับประเทศ 3) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา ไม่น้อยกว่า 10 ปี และ 4) ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นที่ยอมรับในวงการศึกษาและสังคมส่วนรวม ได้รับรางวัลระดับระดับภาคและระดับประเทศ มีรูปแบบการบริหารจัดการที่สามารถเป็นต้นแบบให้แก่สถานศึกษาอื่นนำไปประยุกต์ใช้ได้ มีระบบการบริหารงานที่มีคุณภาพ

จากคุณสมบัติดังกล่าวข้างต้น ได้ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ดังนี้ 1) นางสุขใจ สมบูรณ์ (นามสมมุติ) ซึ่งเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงวิชาการ มีความรู้ความสามารถและนำบุคลากรในการยกระดับพัฒนาคุณภาพผู้เรียนจนเป็นที่ประจักษ์ 2) นายสัมพันธ์ เก่งการงาน (นามสมมุติ) ซึ่งเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในการสร้างทีมงานและการสร้างเครือข่ายการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 3) ภารดาอุ้มบุญ ใจดี (นามสมมุติ) ซึ่งเป็นผู้นำเชิงบริหารมี ทั้งนี้ ด้วยความเป็นนักบวชและเป็นผู้ที่มีเมตตาสูง ได้ใช้การบริหารเชิงคุณธรรม 4) นางสุดา ดวงดี (นามสมมุติ) ซึ่งเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำด้านการดูแลบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ใช้ภาวะผู้นำเชิงบริหารการเปลี่ยนแปลง ยืดหยุ่น และแบบเสรี จึงส่งผลให้สถานศึกษามีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ

วิธีการเข้าถึงแหล่งข้อมูลและวิธีการเก็บข้อมูล

- วิธีการเข้าถึงแหล่งข้อมูล ผู้วิจัยมีวิธีการเข้าถึงแหล่งข้อมูลโดยเลือกวิธีการแนะนำตัวแบบเปิดเผยสถานภาพและบทบาทที่แท้จริง (Overt Role) สร้างความสัมพันธ์ จากนั้นจึงได้นัดหมายเพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล

- วิธีการเก็บข้อมูล ใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยการสังเกต (Observation) การสัมภาษณ์ (Interview) ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์ระดับลึก (In depth Interview) หรือการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Non-formal Interview) สำหรับสัมภาษณ์กรณีศึกษาทั้ง 4 ราย และบุคคลใกล้ชิด ได้แก่ บุคคลในครอบครัว หรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structure Interview) รวมทั้งการสัมภาษณ์กลุ่ม (Group Interview) ใช้สัมภาษณ์กรรมการสถานศึกษา คณะครูและนักเรียน การบันทึกภาพถ่ายเหตุการณ์ กิจกรรมสถานที่ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของกรณีศึกษา

ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลกระทำเป็นสองส่วนคือ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลในภาคสนาม ใช้การวิเคราะห์ที่เชื่อมโยงประเด็นหรือคำหลักเข้าด้วยกัน และวิธีการวิเคราะห์สรุปอุปนัย (Analytic Induction) 2) การวิเคราะห์ข้อมูลนอกภาคสนาม เป็นการวิเคราะห์เมื่อข้อมูลแต่ละประเด็นหรือแต่ละคำหลักจนมีความอิมตัวหรือได้รับการทดสอบยืนยัน แล้ววิเคราะห์ข้อมูลเหล่านี้ตามขั้นตอนต่อไปนี้ (รัตนะ บัวสนธ์, 2551: 228) ขั้นตอนที่ 1 การจัดระเบียบข้อมูล ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำดัชนีหรือกำหนดรหัสข้อมูล ขั้นตอนที่ 3 การกำจัดข้อมูลหรือการสร้างข้อสรุปชั่วคราว ขั้นตอนที่ 4 การสร้างบทสรุป และขั้นตอนที่ 5 การพิสูจน์ความน่าเชื่อถือของการวิเคราะห์

การพัฒนาทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การพัฒนาทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาตามขั้นตอนการพัฒนาทฤษฎีเชิงประจักษ์ มีดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2545: 49 - 50 อ้างถึง Babbie, 1986: 40 อ้างอิงใน รัตนะ บัวสนธ์, 2552: 37) ขั้นที่ 1 ระบุนิทัศน์ที่เกี่ยวข้อง ขั้นที่ 2 นิยามนิทัศน์ ขั้นที่ 3 สร้างข้อเสนอ ขั้นที่ 4 จัดลำดับเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างข้อเสนอ และ ขั้นที่ 5 สร้างแผนผังของทฤษฎี

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำ 4 กรณีศึกษา

กรณีศึกษารายที่ 1 ในการบริหารใช้หลักการ กระบวนการวงจรคุณภาพ PDCA และ Benchmarking ใช้หลักการทำงานเป็นทีม การสร้างทีมงานที่เข้มแข็งมีคุณภาพ ใช้หลักการทำงาน ในการกำหนดเป้าหมาย ฉายภาพ วางแผน การมีส่วนร่วม บริหารงาน ตามหลักธรรมาภิบาล

การบริหารงานงานวิชาการได้ใช้ภาวะผู้นำเชิงวิชาการ มุ่งพัฒนาให้เกิดผลสัมฤทธิ์ นักเรียนมีทักษะกระบวนการคิดและด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เป็นเลิศ ใช้กระบวนการทำงานแบบบูรณาการและทำงานเชิงรุก ใช้มาตรฐานการจัดการศึกษาเป็นตัวขับเคลื่อนคุณภาพ เน้นการนิเทศ ติดตามอย่างเป็นระบบ บริหารงานงบประมาณ ใช้หลักธรรมาภิบาล ยึดหลักความโปร่งใส พร้อมรับการตรวจสอบ ไม่มีการเรียกรับผลประโยชน์ใด ๆ ยึดถือประโยชน์ของนักเรียนเป็นสำคัญ และในงานบุคลากร ใช้หลักการสร้างความเข้าใจ และพัฒนาบุคลากรตามความรู้ ความสามารถและจุดเด่นที่แต่ละคนมี โดยมุ่งค้นหาข้อดีใช้คำพูดเชิงบวก พัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยใช้กระบวนการวิจัยร่วมกัน และท้ายที่สุด คือการบริหารงานบริหารทั่วไป ด้านอาคารสถานที่เพียงพอ ปลอดภัย เน้นการให้บริการที่ดี ใช้หลักการดูแลนักเรียนอย่างใกล้ชิด มอบความรัก ความเมตตา ดูแลทั่วถึง ส่งเสริมคุณธรรม ในด้านสัมพันธ์ชุมชน เน้นการมีส่วนร่วม เข้าถึง และเปิดโอกาสในการแลกเปลี่ยนวางแผนการพัฒนาร่วมกัน สร้างความสัมพันธ์อันดี เน้นการสื่อสารที่มีคุณภาพ

ด้านการครองตน เป็นคนวางตัวเรียบง่าย เหมาะสมตามบทบาทสถานะ ดำเนินชีวิตแบบพอเพียงขยันอดทน และมุ่งมั่นจริงจังกับการทำงาน มีความมัธยัสถ์ และรู้จักการวางแผนการใช้จ่าย ประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมอันดี มีคุณธรรม ด้านความซื่อสัตย์ ดูแลสมาชิกในครอบครัวเป็นอย่างดี มีความอบอุ่น ด้านการครองคน ได้ปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมเสมอภาคกัน โดยใช้หลักความเป็นธรรม และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้แสดงความคิดเห็นให้ความเป็นกันเอง ไม่ตึงเครียดจนเกินไป ยอมรับ นับถือ ให้ทุกคนเกิดความมั่นใจ สร้างขวัญกำลังใจที่ดี และด้านการครองงานขยันหมั่นเพียร โดยทำงานมิได้หยุดพัก ใช้เวลาส่วนใหญ่กับการคิดวางแผนการสร้างและค้นคว้าหานวัตกรรมตลอดจนวิธีการในการปรับปรุงงานวิชาการให้มีคุณภาพ เรียนรู้ปรับตัวและพร้อมที่จะก้าวทันสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

กรณีศึกษารายที่ 2 ใช้หลักการทำงานตามวงจรคุณภาพ หลักการทำงานแบบ SBM (School Based Management) การทำงานเป็นทีม การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมทั้งใช้หลักการบริหารโดยใช้ศาสตร์พระราชาศาสตร์ท้องถิ่น เมื่อบุคลากรมีการต่อต้านแนวคิดและรูปแบบการทำงานแบบใหม่ก็ได้ใช้วิธีการทำความเข้าใจ ให้ความรู้ กำกับติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน อย่างใกล้ชิด ในการบริหารงานนั้นมีปัญหาเครือข่าย ใช้วิธีการทำความเข้าใจ ร่วมมือเชิงสร้างสรรค์ สะท้อนผลร่วมกันงานวิชาการถือว่าเป็นงานหลักในการบริหารงานรักษามาตรฐานทางด้านของโรงเรียน ใช้กระบวนการบริหารวิชาการในรูปแบบโรงเรียนมาตรฐานสากล (World Class Standard School) จัดสรรงบประมาณ เพื่อการจัดหาสื่อ วัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษาอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ งานงบประมาณ ใช้หลักการบริหาร บ้านเมืองที่ดี มีการวางแผนการใช้งบประมาณ เปิดโอกาสและให้ความสำคัญกับเครือข่ายที่มีส่วนในการสนับสนุนด้านงบประมาณ มีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบให้เป็นไปตาม

แผน งานบุคลากร ใช้หลักการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน จัดสวัสดิการให้หลักทำงานด้วยความเต็มใจ สมัคใจ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เลือกงานพิเศษตามความชอบ ความถนัด ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการ ประเมินผลการปฏิบัติงานภายใต้หลักของความยุติธรรม รวมทั้งงานบริหารทั่วไป เน้นการบริการที่ดี งานอาคาร สถานที่ที่มีความสะอาดสะอ้าน และปลอดภัย ใช้หลักการมีส่วนร่วม ด้านงานกิจการนักเรียน ดูแลนักเรียนอย่าง ใกล้ชิด มีการสร้างเครือข่ายผู้ปกครอง การเลือกสรรกิจกรรมที่มีประโยชน์ให้นักเรียนปฏิบัติ นักเรียนสามารถ ค้นหาเส้นทางของตนเองได้ ด้านสัมพันธ์ชุมชน เน้นการสร้างสัมพันธ์อันดีต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ด้านการครองตน ประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ได้อยู่เสมอ ประพฤติดี ให้เกียรติบุคคลอื่นเสมอ ซื่อสัตย์ สุจริต ขยัน อดทนยึดถือปฏิบัติตามจรรยาบรรณในวิชาชีพ มีความสามารถในการพูดสื่อสารและการใช้ภาษาไทย ได้อย่างถูกต้อง ดีเยี่ยม ด้านการครองคน ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน ดูแลเอาใจใส่อย่างใกล้ชิด และให้ ความเป็นกันเอง ใช้พรหมวิหาร 4 ในการครองใจ สร้างความรักความผูกพัน ใช้หลักการกระจายอำนาจ เปิด โอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น ให้ทุกคนใช้น้ำใจและความเข้าใจในการอยู่ร่วมกัน รวมทั้งการครองงาน มี ความขยัน อดทน ทำงานด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเท เสียสละทั้งด้านกำลังกาย และกำลังทรัพย์ มุ่งสร้างประโยชน์แก่ โรงเรียน นักเรียนเป็นหลัก

กรณีศึกษารายที่ 3 การบริหารงานใช้หลักการกระจายอำนาจ สร้างทีมงาน สร้างขวัญกำลังใจให้ บุคลากร มีความเป็นผู้นำด้านวิชาการมาตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงานในสายผู้สอน เรียนรู้และแสวงหาเพิ่มพูน ประสพการณ์ มีความกระตือรือร้น และทำงานทุกหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง หลักสูตร มีความคิดสร้างสรรค์ ได้รับความไว้วางใจจากคณะบริหารมูลนิธิให้มาทำหน้าที่ใช้หลักการน้อมนำ หลักธรรมและหลักคำสอนทางศาสนาสู่การบริหาร ใช้รูปแบบการบริหารงานตามวงจรคุณภาพ ใช้หลักการ บริหารงาน โดยให้บุคลากรทุกคนมีความเคารพ นับถือ และให้เกียรติกัน ใช้หลักการบริหารงาน โดยการปฏิบัติ ตามแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนา ใช้หลักการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ใช้หลักการบริหารงานโดยใช้ หลักการมีส่วนร่วม ใช้หลักการบริหารงานโดยมีบุคคลต้นแบบ

การบริหารงานวิชาการให้ความสำคัญกับงานเป็นลำดับแรก การบริหารจัดการที่เป็นมาตรฐาน เป็น ระบบที่เกิดจากการพัฒนาร่วมกันเน้นที่ผลลัพธ์ คือ คุณภาพของนักเรียน ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วม ในการ บริหารงานงบประมาณ ยึดหลักความโปร่งใส การใช้งบประมาณในทุกโครงการหรือกิจกรรมล้วนเป็นการสนอง ความต้องการของผู้รับบริการ ใช้หลักการกระจายอำนาจ จัดสรรงบประมาณอย่างถูกต้อง เหมาะสม โปร่งใสและ สามารถตรวจสอบได้ งานบุคลากร ใช้หลักการมอบความรัก ความเข้าใจ และเมตตาธรรม ในการครองใจทุกคน ห่วงใยและดูแลเอาใจใส่อย่างใกล้ชิดสนับสนุน และสร้างขวัญกำลังใจที่ดี จัดสวัสดิการที่ดี งานบริหารทั่วไป จัดการบริหารที่มีคุณภาพ ด้านสถานที่ จัดให้เพียงพอ ปลอดภัย สะอาด ด้านกิจการนักเรียน เอาใจใส่ดูแล ใกล้ชิด ใช้หลักการดูแลตามหลักศาสนาคริสต์ ติดตามนักเรียนทุกคน เพื่อพัฒนา ปรับเปลี่ยน และสร้างให้ นักเรียนเป็นผู้นำ พัฒนานักเรียนทั้งทางด้านร่างกาย บุคลิกภาพ คุณธรรม จริยธรรม ระเบียบวินัย และทักษะ อาชีพ

ด้านการครองตน ประพฤติปฏิบัติตามเพศของนักบวช มอบความรัก ความเมตตา และความปรารถนา ดีต่อผู้อื่นอย่างจริงใจ ปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน ดูแลช่วยเหลือ แสดงความเอื้ออาทร พร้อมทั้งใช้ถ้อยคำการพูดสื่อสารที่ดี มีความอดทน เสียสละ ด้านการครองคน ให้ความสำคัญดูแลเอาใจใส่ ให้กำลังใจ จัดสวัสดิการที่ดี มีความโปร่งใส ยุติธรรม มอบความรัก ความห่วงใยไปยังครอบครัวของบุคลากร การสร้าง วัฒนธรรมเรื่องการดูแลจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง มอบความไว้วางใจ และรับฟังทุกความคิดเห็น พร้อมทั้งด้านการครอง งาน มีความขยัน อดทน มีประสพการณ์ในการทำงาน ได้ปฏิบัติหน้าที่ในทุกหน้าที่ด้วยความจริงใจ และเอาใจใส่

ในคุณภาพของงาน เพื่อประโยชน์ต่อผู้รับบริการอย่างแท้จริง มีระบบ ระเบียบ แบบแผนที่มีความรอบคอบ ชัดเจน มีกระบวนการทำงานที่เกิดจากการวางแผน พร้อมทั้งมีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบเชื่อถือได้

กรณีศึกษารายที่ 4 ใช้หลักการทำงานแบบมีส่วนร่วม ใช้หลักการทำงานแบบเสรี ใช้ใจแลงใจในการทำงาน ใช้หลักการทำงานเป็นทีม การกระจายอำนาจ และหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ด้านการบริหารงานวิชาการ เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความรู้ความสามารถของตนเองโดยอิสระ สนับสนุน ส่งเสริมอย่างเต็มที่ ด้านการบริหารงานงบประมาณ มีการแต่งตั้งบุคลากรครูผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม โปร่งใส ตรวจสอบได้ จัดสรรงบประมาณตามความต้องการของบุคลากรครู ผู้เรียน และผู้ปกครอง งานบุคลากร ใช้หลักการกระจายอำนาจ ให้การสนับสนุน ปฏิบัติตนอย่างกลมกลืนและอยู่ในระนาบเดียวกันกับบุคลากร ไม่ถือว่าตนเองมีตำแหน่งที่สูงกว่า ใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ใช้ความรัก ความเมตตา และการแสดงน้ำใจ ไม่ตรี ตลอดจนการสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าอย่างเท่าเทียม เสมอภาค แสดงให้เห็นถึงความจริงใจและความเอาใจใส่ต่อการทำงานของบุคลากรทุกคน ด้านงานบริหารทั่วไป งานอาคารสถานที่ มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้ปกครองนักเรียนและคนในชุมชนอย่างแท้จริง สะอาดสวยงามและปลอดภัย ด้านกิจการนักเรียน เข้าถึงนักเรียนได้ดี มีความรักความเมตตาต่อเด็ก ดูแลใกล้ชิด ด้านสัมพันธ์ชุมชน มุ่งส่งเสริมความสัมพันธ์กับชุมชนช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ เปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม

ด้านการครองตน ปฏิบัติตนด้วยความเสมอต้นเสมอปลาย เป็นบุคคลที่มีกิริยามารยาทเรียบร้อยมีความอ่อนน้อมถ่อมตน วาจาสุภาพเป็นกันเอง ยิ้มแย้มแจ่มใสแสดงไมตรีจิตอันน่าประทับใจ แต่งกายเหมาะสมกับฐานะและบทบาททางสังคม ยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง ด้านการครองคน เข้าถึงบุคลากรทุกคน ให้ความรักความเอาใจใส่และให้ความสำคัญกับบุคลากร ไม่มีการบังคับหรือสั่งการ การทำงานใด ๆ ก็ตามต้องเกิดจากความเต็มใจและเห็นคุณค่า ความสำคัญของงานนั้น ๆ เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้แสดงความรู้สึกรู้สึกนึกคิดความต้องการ และไม่มีการปิดกั้น ให้อิสระ ใกล้ชิด ให้ความรักความปรารถนาดี เหมือนคนในครอบครัว ด้านการครองงาน มีความขยันและเอาใจใส่ อุทิศตนเสียสละ ทำงานเชิงรุก ใช้ข้อมูลสารสนเทศ กำกับดูแล อำนาจความสะดวก สนับสนุนมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานภายใต้แนวคิดของการลดภาระงาน ลดขั้นตอน ลดความซ้ำซ้อน จดจ่อกับงาน ทำงานด้วยความสุขและสามารถแบ่งปันความสุขของเธอให้แก่เพื่อนร่วมงานได้

2. ผลการเปรียบเทียบความเหมือนและความต่าง

ทั้ง 4 ราย กรณีศึกษา มี 3 ราย ที่มีภูมิหลังและประวัติชีวิตในวัยเด็กเหมือนกันคือมีความเป็นอยู่ที่ลำบาก มาจากครอบครัวที่มีฐานะยากจน ส่วนกรณีศึกษารายที่ 4 มีความแตกต่างคือมาจากครอบครัวที่มีฐานะปานกลาง แต่ในด้านการอบรมเลี้ยงดู ทุกกรณีศึกษามีแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิต โดยที่กรณีศึกษารายที่ 1, 2 และ 4 มีบิดามารดาเป็นผู้อบรมสั่งสอน และเป็นแบบอย่าง ส่วนในรายที่ 3 มีนักบวชเป็นผู้อบรมดูแลและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ทำให้ทุกรายกรณีศึกษาได้ซึมซับคุณลักษณะต่าง ๆ เหล่านั้นจากบิดามารดาและบุคคลต้นแบบ ส่งผลให้กรณีศึกษาทุกคนมีบุคลิกภาพ และคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ติดตัวมาในทุกช่วงวัย ทั้งในวัยที่เป็นนักเรียน นักศึกษา การเริ่มต้นทำงาน และการทำหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษา

ด้านการบริหารงานทั้ง 4 งาน ของทุกรายกรณีศึกษา มีความเหมือนกันในด้านการใช้ศาสตร์การบริหารนำมาบูรณาการให้เข้ากับบริบทของสถานศึกษา ทั้งใช้กระบวนการบริหารวงจรคุณภาพ การบริหารตามหลักการบริหารบ้านเมืองที่ดี หรือหลักธรรมาภิบาล การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม ทั้งการบริหารเชิงสถานการณ์ พร้อมกันนี้ทุกรายกรณีศึกษายังใช้หลักการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีที่เกิดขึ้นในองค์กร ใช้หลักการกระจายอำนาจ การทำงานเป็นทีม เน้นการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ขับเคลื่อนการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาภายใต้การร่วมมือ สนับสนุนของทุกภาคส่วนทั้ง

บุคลากร ผู้ปกครองและคณะกรรมการสถานศึกษา ส่งผลให้สถานศึกษาที่ผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพบรรลุตามวิสัยทัศน์ เป็นที่ยอมรับ ชื่นชมและศรัทธาของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ส่วนความแตกต่างในด้านการบริหารงาน ในรายกรณีศึกษาที่ 3 นั้นใช้การบริหารตามหลักศาสนาเป็นสำคัญ และในรายกรณีศึกษาที่ 4 ใช้รูปแบบการบริหารแบบอิสระ ตามสถานการณ์เป็นสำคัญ

ในด้านการเป็นตัวแบบ ด้านการครองตน ครองคน และครองงาน ทั้ง 4 ราย กรณีศึกษาเป็นผู้บริหารที่มีความพร้อมสมบูรณ์ทั้ง 3 ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการครองตน ทุกรายกรณีศึกษาประพฤติปฏิบัติและวางตนได้อย่างเหมาะสม สง่างาม และเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้พบเห็น ทั้งบุคลิก การแต่งกาย กริยาท่าที ตลอดจนการพูดจา อันถือเป็นแบบอย่างที่ดีสมบูรณ์ให้แก่ทั้งผู้บริหาร ครู ผู้ปกครองและบุคคลทั่วไป ด้านการครองคน ทุกรายกรณีศึกษามีความเมตตาสูง ปกครองดูแลบุคลากรทุกคนด้วยความรัก และให้เกียรติ ปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ส่งผลให้เกิดความรักสามัคคีในหมู่คณะ มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ท้ายที่สุดด้านการครองงานนั้น ทุกรายกรณีศึกษามีความเอาใจใส่ในงาน มีความรับผิดชอบ ขยันและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เสียสละอุทิศตน จึงถือว่าทุกรายกรณีศึกษาสามารถเป็นตัวแบบที่สมบูรณ์แบบที่สุด เหมาะสมอย่างยิ่งในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษารายอื่น รวมทั้งบุคคลทั่วไปที่ต้องการพัฒนาตนเอง พัฒนางานในหน้าที่ให้สำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จากการเปรียบเทียบความเหมือนและความต่างในการใช้ภาวะผู้นำของกรณีศึกษาทั้ง 4 ราย ผู้วิจัยได้นำมาสร้างเป็นข้อเสนอ จำนวน 6 ข้อ ดังนี้

1. ภูมิหลังของครอบครัว ประกอบด้วยหลายด้านเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับภายหลังจากการเกิดและการมีชีวิตอยู่ ซึ่งส่งผลต่อบุคลิกภาพและคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษานั้น
2. บุคลิกภาพและความรับผิดชอบ ขยัน ของผู้บริหารสถานศึกษา กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีลักษณะเช่นเดียวกัน ส่งผลต่อคุณภาพของสถานศึกษาที่สูงขึ้น
3. การเลือกบุคคลต้นแบบของผู้บริหารสถานศึกษา (พระราชา ปิตามารดา บาทหลวง และครูต้นแบบ) ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา
4. แแรงจูงใจที่จะเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต ส่งผลต่อการกำหนดเป้าหมายชีวิตและการปฏิบัติตนปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา
5. ความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกได้แก่ความรับผิดชอบ ขยัน ส่งผลต่อการปฏิบัติตน ปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานและคุณภาพของสถานศึกษาที่สูงขึ้น
6. ภาวะผู้นำแสดงออกผ่านการปฏิบัติงาน 4 ด้าน ประกอบด้วยงานวิชาการ การยกระดับมาตรฐานการศึกษา งานงบประมาณ เน้นความโปร่งใส และพร้อมรับการตรวจสอบ งานบุคลากร เข้าใจ ใส่ใจ และเปิดโอกาสให้ได้รับความก้าวหน้า งานบริหารทั่วไป เน้นการบริการที่ดี สะอาดปลอดภัย ใช้การสื่อสารกับผู้ปกครอง โดยเฉพาะการให้ความรักและเมตตาต่อนักเรียนเหมือนบุตร นักเรียนสามารถค้นหาเส้นทางของตนเองได้ (จากถ้อยคำของนักเรียน) ส่งผลต่อการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานและคุณภาพของสถานศึกษาที่สูงขึ้น

จากข้อเสนอทั้ง 6 ผู้วิจัยได้นำมาจัดลำดับเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของข้อเสนอ จากข้อเสนอที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมไปสู่ข้อเสนอที่มีลักษณะเป็นนามธรรม และเขียนเป็นทฤษฎีบทได้จำนวน 15 ทฤษฎีบท จากนั้นจึงนำทฤษฎีบททั้งหมดมาเขียนสรุปเป็นทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา: พหุกรณีศึกษา

3. ทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา: พหุกรณีศึกษา

ทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในการปฏิบัติงาน 4 ด้าน (วิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป) แสดงออกให้เห็นจากลักษณะภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา ด้วยการปฏิบัติตน เป็นคนสมถะ พอเพียง มีความรับผิดชอบ ชยัน เป็นตัวแบบ รอบรู้ จริงใจ เข้าใจ ได้ใจ พร้อมให้โอกาส สร้างพลังแห่งการมีส่วนร่วม หลอมรวมเครือข่าย ใช้เทคโนโลยี มีความเที่ยงธรรมเป็นผู้นำเหนือผู้นำ ส่งผลต่อคุณภาพของสถานศึกษาที่สูงขึ้น อันประกอบด้วย การยกระดับมาตรฐานวิชาการ การปฏิบัติงานโปร่งใส พร้อมรับการตรวจสอบ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับความก้าวหน้า พัฒนาต่อเนื่อง มุ่งการให้บริการที่ดี มีความสะอาดปลอดภัย ให้ความรัก ใส่ใจเมตตาต่อนักเรียนเสมือนบุตร ทำให้นักเรียนค้นหาเส้นทางของตนเองได้

สรุปและอภิปรายผล

ภูมิหลังและการอบรมเลี้ยงดูส่งผลต่อบุคลิกภาพและคุณลักษณะส่วนตัว

จากผลวิจัยที่พบว่า การอบรมเลี้ยงดูมีผลต่อบุคลิกภาพของผู้บริหาร ข้อค้นพบดังกล่าวนี้พบว่าการอบรมเลี้ยงดู และการเป็นแบบอย่างที่ดีของพ่อแม่รวมทั้งผู้ใกล้ชิด การอบรมเลี้ยงดูในวัยเด็กของทั้ง 4 รายกรณีศึกษา มีลักษณะที่เหมือนกัน คือมีบิดามารดา และนักบวชเป็นผู้ให้การอบรมสั่งสอนและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี รวมทั้งได้มีการมอบหมายงานให้กรณีศึกษาได้ปฏิบัติ ส่งผลให้กรณีศึกษา มีความรับผิดชอบตั้งแต่ในวัยเด็ก และส่งผลต่อมาในทุกช่วงวัย ตั้งแต่วัยของการเป็นนักเรียนนักศึกษา และวัยทำงาน ตลอดจนมีผลมาถึงปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเซียร์ และคณะ (Sear et al., 1985 อ้างถึงใน บุญญาภา แจงสี, 2544: 32) ได้สรุป การศึกษาวิจัยจำนวนมากเกี่ยวกับการอบรมเลี้ยงดูว่าเป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดชีวิตของเด็ก และการอบรมเลี้ยงดูของบิดามารดาจะมีผลบางประการต่อพฤติกรรมของเด็กในปัจจุบัน และศักยภาพของเขาในอนาคต ดังนั้นพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลนั้นส่วนหนึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการอบรมเลี้ยงดูของบิดามารดา

จุดเปลี่ยน แรงขับและแรงบันดาลใจ

จากผลวิจัยพบว่า มีกรณีศึกษาจำนวน 2 รายกรณีศึกษา ซึ่งประกอบด้วยกรณีศึกษารายที่ 1 และรายที่ 2 ต่างได้รับแรงกดดันจากผู้บริหารในขณะที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งครูผู้สอน เนื่องจากผู้บริหารในขณะนั้นไม่ให้การสนับสนุน หรืออำนวยความสะดวกเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ จึงทำให้ทั้งสองกรณีศึกษามีแรงขับจากภายใน ดังที่โฮมมิลเลอร์ นักจิตวิทยาที่ศึกษาเกี่ยวกับแรงขับมากที่สุดคนหนึ่ง คือ มิลเลอร์ (Miller, 1951) มีความเห็นว่า ความต้องการทางจิตทำให้เกิดแรงขับด้วย แต่เป็นแรงขับที่เกิดจากการเรียนรู้ มีพลังผลักดันพฤติกรรมมนุษย์เหมือนกับแรงขับโฮมมิลเลอร์ ตัวอย่างแรงขับที่เกิดจากการเรียนรู้ในทฤษฎีของมิลเลอร์ คือความกลัวสิ่งต่าง ๆ เช่น กลัวความมืด กลัวสูง ฯลฯ นอกจากนี้ ก็มีแรงขับอื่น ๆ เช่น แรงขับที่เกิดจากความต้องการความรัก แรงขับที่เกิดจากความต้องการสำเร็จ และแรงขับที่เกิดจากความต้องการอำนาจ ฯลฯ แนวความคิดที่กล่าวมาข้างต้นนี้ โดยสรุปคือความต้องการทำให้เกิดแรงขับให้มนุษย์เสาะหาสิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการ สิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการเรียกว่าสิ่งจูงใจ เพราะเป็นสิ่งชักจูงให้มนุษย์ดิ้นรนไปหา มนุษย์ตอกอยู่ภายใต้การผลักดันของแรงขับ และการชักจูงของแรงจูง ทฤษฎีนี้เรียกว่า ทฤษฎีความต้องการ-แรงขับ-สิ่งจูงใจ (Need- Drive-Incentive Theory) ผู้เสนอทฤษฎีนี้เป็นนักจิตวิทยาชาวอเมริกันกลุ่มหนึ่ง ที่สำคัญคือ ฮัลล์ (Hull, 1952) และสเปนซ์ (Spencer, 2008)

ซึ่งกรณีศึกษาทั้งสอง มีความอึดอัด คับข้องใจ และมีความทุกข์ในขณะที่ปฏิบัติงานในสายปฏิบัติ การสอน โดยมีผู้บริหารที่ไม่ให้การสนับสนุน จึงทำให้เกิดแรงขับเคลื่อน และเกิดเป็นจุดเปลี่ยน (Turning point) ในที่สุด จึงได้ตัดสินใจสอยเปลี่ยนสายงานจากครูมาเป็นผู้บริหาร และสามารถใช้แรงขับที่เป็นความคับข้องใจนี้ เป็นพลังในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจนส่งผลให้เกิดความก้าวหน้า สามารถสอยเลื่อนตำแหน่งจาก รองผู้อำนวยการสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการได้ในระยะเวลาไม่นานนัก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะทั้งสองกรณีศึกษามี เป้าหมายอยู่ในเบื้องต้นว่า เมื่อเข้ามาเป็นผู้บริหาร ตนเองจะไม่ปฏิบัติดังเช่น ผู้บริหารผู้ซึ่งเคยทำให้ตนเองนั้นเกิด ความไม่สบายใจ เกิดความคับข้องใจในการปฏิบัติงานในขณะนั้น ดังนั้นจึงเปรียบเสมือนแบบอย่างที่ขัดแย้ง กล่าวคือ จะไม่ทำอย่างนั้นอย่างเด็ดขาด เมื่อไม่ทำอย่างนั้น จึงต้องทำในสิ่งที่ตรงข้าม นั่นคือ การปฏิบัติงานใน หน้าที่ผู้บริหารที่สมบูรณ์ ทั้งด้านการวางแผนงาน การกำกับติดตาม สนับสนุน การเปิดโอกาส การให้ความ เชื่อมั่นกับบุคลากร จนทำให้การบริหารงานมีคุณภาพ

รวมทั้งการที่ทั้ง 4 ราย กรณีศึกษา ได้มีการพัฒนาตนเองจากครูผู้สอน และในการปฏิบัติงานสอนนั้น ทุกคนยังได้เรียนรู้การปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ควบคู่ไปกับการจัดการเรียนการสอนด้วย จนสามารถเป็นที่ไว้วางใจ ของเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสายชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จากการทุ่มเทปฏิบัติงานของทั้ง 4 ราย กรณีศึกษาก็เพื่อการยกระดับความสามารถและความเป็นที่ยอมรับของ เพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารและบุคคลผู้ร่วมวิชาชีพ ตลอดจนการเป็นที่ยอมรับในสังคม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ กรณีศึกษา 3 ราย มาจากครอบครัวที่มีฐานะยากจนมีความยากลำบากในวัยเด็ก ครอบครัวในขณะนั้นอาจไม่เป็นที่ ยอมรับนับถือของเพื่อนบ้าน หรือคนในชุมชนที่ตนและครอบครัวอาศัยอยู่นั้น เนื่องจากไม่มีฐานะที่จะเป็นที่พึ่ง หรือช่วยเหลือผู้อื่นได้ กรณีศึกษาก็มีความคิดและแรงขับในด้านการยกระดับของครอบครัวเพื่อให้บิดามารดา รวมทั้งตนเองได้รับการยอมรับนับถือ จึงพยายามศึกษาต่อจนประสบความสำเร็จ ซึ่งความต้องการของ กรณีศึกษาทั้ง 4 ราย กรณีศึกษานั้นมีความสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการ 5 ชั้น ของมาสโลว์ (Maslow, 1981) ซึ่งประกอบด้วย ความต้องการของมนุษย์ 5 ชั้นกล่าวคือ 1) ความต้องการทางกายภาพความต้องการทาง กายภาพ 2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย 3) ความรักและความเป็นเจ้าของ 4) ต้องการที่จะได้รับการ ยอมรับและเห็นคุณค่าโดยคนอื่น และความต้องการลำดับที่ 5) ความสมบูรณ์ของชีวิต คือความต้องการสูงสุด ของมนุษย์ทุกคน ที่ต่างต้องการให้ชีวิตของตนเองมีความสุข สมบูรณ์ พรั่งพร้อมทั้งฐานะการเงิน ชื่อเสียง การ ยอมรับ ความรักความอบอุ่นในครอบครัว

ลักษณะภาวะผู้นำและความสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ราย

ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 รายนั้นมีความชัดเจน และคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละรายกรณีศึกษาซึ่งล้วนเกิดจากการเรียนรู้ การหล่อหลอมและมวลประสบการณ์ตั้งแต่ในวัยเด็ก สู่วัยของ การศึกษาเล่าเรียน ส่งผ่านมายังวัยทำงาน ทั้งในตำแหน่งครูผู้สอน และตำแหน่งในสายงานผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารทั้ง 4 ราย มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่สามารถสังเกตเห็นและแสดงออกอย่างชัดเจนมาตั้งแต่ ช่วงของการเริ่มต้นชีวิตการทำงาน ดังจะเห็นได้จากการที่ทุกกรณีศึกษามักจะได้รับความไว้วางใจทั้งจากเพื่อน ร่วมงานและผู้บริหารสถานศึกษาในขณะนั้น ได้มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบรวมทั้งตำแหน่งสำคัญ ๆ ใน สถานศึกษา และทุกกรณีศึกษาสามารถปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพเป็นที่พึงพอใจเป็นที่ยอมรับ และทำให้ทุกกรณีศึกษามีความมั่นใจจนเกิดความคิดทั้งที่มาจากความ ต้องการส่วนตนและการได้รับแรงกดดันจากผู้บริหารในขณะนั้น ทำให้ตัดสินใจก้าวสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการ สถานศึกษาในที่สุด ลักษณะภาวะผู้นำของทั้ง 4 ราย กรณีศึกษา มีความสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำดังนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformation Leadership Theories) กล่าวคือ เป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามร่วมกันสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นในการทำงาน ส่งเสริมและสร้างคุณค่าทางจริยธรรมซึ่งกันและกัน เสริมด้านความคิดเชิงบวก ความคิดที่ดี สนองความต้องการของผู้ตาม มุ่งการสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากกว่าที่จะคำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงศักยภาพ ความรู้ ความสามารถและทำงานมากกว่าปกติ และเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership Theories of Contingency Leadership Theories) แนวคิดของทฤษฎีนี้เชื่อว่าประสิทธิผลในการทำงานของผู้นำขึ้นอยู่กับปัจจัยทางสถานการณ์ ดังนั้นผู้นำประเภทนี้จึงต้องมีสติปัญญา สามารถวิเคราะห์ มีความคิดกว้างไกล เรียนรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รับรู้และเข้าใจสภาพแวดล้อม มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ผู้นำต้องใช้ดุลพินิจเองว่าในแต่ละสถานการณ์ควรจะเลือกรูปแบบภาวะผู้นำแบบใดมาใช้ เพราะภาวะผู้นำที่เหมาะสมในสถานการณ์หนึ่งอาจไม่เหมาะสมในอีกสถานการณ์หนึ่งก็ได้ (Gibson et al., 2011: 28)

จากการใช้ภาวะผู้นำของกรณีศึกษา นั้น ถือเป็นแบบอย่างของผู้บริหารยุคใหม่ที่มีความกล้าและใช้ความสามารถเฉพาะตนในการแก้ปัญหาได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ทั้งนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำที่ สมคิด สกุลสถาปัตย์ และประเสริฐ อินทร์รักษ์. (2552) ได้ศึกษาเรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาอย่างยั่งยืน” ผลการศึกษา พบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพจะประกอบด้วยการสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพการเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งเป็นกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงสมดุลง่ายต่อเนื่องจากการใช้รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาและการปฏิรูปการศึกษาที่ยั่งยืนนี้เพราะผู้นำจะเป็นผู้ขับเคลื่อนและส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและส่งผลต่อเนื่องมายังผู้เรียนทำให้เป็นผลผลิตที่มีคุณภาพมีผลลัพธ์เชิงพลวัต และสอดคล้องเป็นไปในทำนองเดียวกันกับงานวิจัยของชนากานต์ ไชยวรรณ และสุทธิพร บุญส่ง (2554) ได้ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน” มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน และเพื่อศึกษาระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก โดยประชากรที่ใช้คือ ครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก ปีการศึกษา 2553 จำนวน 103 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างคือครูผู้สอนจำนวนทั้งสิ้น 299 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีเหมาะสมในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจความเหมาะสม รองลงมาคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามลำดับ 2) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับการบริหารการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานมีความสัมพันธ์กันในทางบวก

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. สำหรับผู้บริหารที่ต้องการให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความเต็มใจมีความสุขและสามารถดำเนินภารกิจต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมาย หรือวิสัยทัศน์ได้นั้นต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นใช้การมีส่วนร่วม การสร้างความรู้สึกแห่งการเป็นเจ้าของร่วมกันโดยผู้บริหารต้องเปิดใจรับ

ฟังและสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานตามความปรารถนา สร้างองค์กรที่มีความสุข บุคลากรมีขวัญ กำลังใจที่ดี มีความรักสามัคคี และก้าวข้ามปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ภายใต้อาณัติทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

2. ในการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทฤษฎีฐานรากนั้น ต้องเลือกรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมที่สุดและนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงบริบทและปัจจัยพื้นฐานของตนเอง

3. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันไม่ควรยึดติดกับรูปแบบภาวะผู้นำรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง หรือแนวคิด ทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่ง ผู้บริหารต้องมีการศึกษาหาความรู้ รวบรวมข้อมูลสารสนเทศน่าประกอบการศึกษา สภาพที่เป็นอยู่ของแต่ละสถานศึกษา นำข้อมูลพื้นฐานที่ได้จากการศึกษารวบรวมมาทำการวิเคราะห์และปรับใช้รูปแบบการบริหาร การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม จึงจะเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่แท้จริง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำวิจัยเกี่ยวกับการนำตัวแปรที่ปรากฏในโมเดลรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา นำไปทำการทดสอบโมเดล ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อเป็นการพิสูจน์ว่าโมเดลที่นำเสนอในจากการวิจัยเชิงคุณภาพในครั้งนี้ นั้น หากนำไปทำการทดลองใช้จริงและเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ จะมีความสัมพันธ์กันมากน้อยเพียงใด โดยอาจใช้เทคนิค ลิสเรล (LISREL) ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2. ควรมีการทำวิจัยเพื่อพัฒนา (R&D: Research and Development) ในการพัฒนากระบวนการหรือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งอาจได้นวัตกรรมที่มีลักษณะเป็นชุดฝึกปฏิบัติการในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวทฤษฎีฐานราก:ภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยได้นำเสนอไว้ เพื่อเป็นการสร้างผู้นำ หรือผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน ที่เหมาะกับบริบทสังคมไทย

เอกสารอ้างอิง

- ชนากานต์ ไชยวรรณ, และสุทธิพร บุญส่ง. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับการบริหารการศึกษาในรูปแบบการใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- บุญญาภา แจงสี. (2544). *การศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการอบรมเลี้ยงดูที่มีผลต่อความผูกพันใกล้ชิด การเห็นคุณค่าในตนเอง และการยอมรับตนเอง ของนักศึกษาที่มีพฤติกรรมเสี่ยง และไม่เสี่ยง ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตพระนครใต้ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พูลสุข หิงคานนท์. (2554). *ภาวะผู้นำทางการพยาบาล*. พิษณุโลก: ดาวเงินการพิมพ์.
- รัตน์ะ บัวสนธ์. (2551). *วิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: คำสมัย.
- รัตน์ะ บัวสนธ์. (2552). *ปรัชญาวิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศศิรดา แพงไทย. (2559). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย*, 6(1), 10-11.
- สมคิด สกฤตสถาปัตย์, และประเสริฐ อินทร์รักษ์. (2552). รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 1(1), 21-31.
- อุดม คชินทร. (2561). *ข่าวที่ 203/2561 มท.ระงับออก จัดอบรมให้ความรู้ความเข้าใจเพื่อสร้าง "บัณฑิตพันธุ์ใหม่" สุ่มมหาวิทยาลัย 4.0. สืบค้น 6 กันยายน 2562, จาก* <https://www.moe.go.th/websm/2018/2/203.html>

- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., Konopaske, R. (2011). *Organization behavior, structure, processes* (14th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hull, C. L. (1952). *A behavior system; an introduction to behavior theory concerning the individual organism*. U.S.A.: Yale University.
- Maslow, A. H. (1981). *Motivation and personality*. New Delhi: Prabhat Prakashan.
- Meador, D. (2016). The Role of the Principal in Schools. Retrieved September 6, 2019, from <https://www.thoughtco.com/role-of-principal-in-schools-3194583>.
- Miller, G. (1951). *Language and communication*. New York: McGraw-Hill.
- Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (2008). *Competence at Work models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.