

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานครั้งนี้ ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอตามลำดับดังนี้

การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและมาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก

1. การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและการประเมินคุณภาพภายนอก
2. มาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก

แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้

1. ความหมายของตัวบ่งชี้
2. เกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้
3. กระบวนการสร้างตัวบ่งชี้และพัฒนาตัวบ่งชี้
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

1. ความหมายของภาวะผู้นำ
2. ความหมายและความสำคัญภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล
3. ประเภทของผู้นำ

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

1. ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ
2. คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล
3. การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่ใช้ในการวิจัย
4. นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบย่อย

การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและมาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพ ภายนอก

1. การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและการประเมินคุณภาพภายนอก

โรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนที่สังกัด
กระทรวงศึกษาธิการ โดยที่ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ได้บัญญัติ
ให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่ง
ชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่มุ่งหวังยกระดับการศึกษาของชาติ
ให้ได้มาตรฐานและจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยได้บัญญัติให้มีการกระจาย
อำนาจการบริหารจัดการศึกษาไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง การมีกฎหมาย
กำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคลมีจุดมุ่งหมายสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษามีอิสระ มีความ
เข้มแข็งในการบริหาร เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างคล่องตัว รวดเร็วและสอดคล้องกับ
ความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และประเทศชาติโดยรวม ทั้งนี้เพื่อเป้าหมายที่
สำคัญคือคนไทยเป็นคนดี คนเก่งและมีความสุข นอกจากนี้กระทรวงศึกษาธิการยังได้กล่าวถึง
ประสิทธิภาพว่า หมายถึง สัดส่วนระหว่างผลผลิตกับตัวป้อนเข้า ถ้าใส่ตัวป้อนเข้าไปมาก
แต่ผลผลิตออกมาน้อยแสดงว่าหน่วยงานนั้น มีประสิทธิภาพการบริหารจัดการต่ำ โดยทั่วไป
ตัวป้อนเข้าของหน่วยงานมักประกอบด้วยคน เงิน เทคโนโลยี การบริหารจัดการและเวลา
ถ้าหน่วยงานใช้คน เงิน เทคโนโลยี และเวลาในการทำงานมากแต่ผลผลิตออกมาน้อย แสดงว่า
บริษัทหรือกระทรวงนั้นมีประสิทธิภาพการบริหารจัดการต่ำ ตรงกันข้ามถ้าหน่วยงานใดใช้ คน
เงิน เทคโนโลยี และเวลาในการทำงานน้อยกว่าแต่ผลผลิตออกมามากกว่าหรือเท่ากัน แสดงว่า
บริษัทหรือกระทรวงนั้นมีประสิทธิภาพการบริหารจัดการสูงกว่า ซึ่งพบว่ามิงานวิจัยของ
นักทฤษฎีองค์กรหลายคนเห็นตรงกันว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการ ใช้ คน เงินเทคโนโลยี และ
เวลาสูงหรือต่ำ มักได้แก่ (1) ระดับความซ้ำซ้อนของการทำงาน อาจเป็นความซ้ำซ้อนของ
การทำงานในแนวนอนหรือแนวตั้ง (2) ระดับการใช้ทรัพยากรที่หน่วยงานมีอยู่ให้เต็มศักยภาพ
(3) ระดับการรวบอำนาจในหน่วยงาน (4) จำนวนขั้นตอนการบริหารในหน่วยงาน (5) เวลาที่ใช้
ในการตัดสินใจแต่ละเรื่อง (6) ระดับความเป็นมืออาชีพของบุคลากร (7) ระดับความโปร่งใส
ของการบริหารจัดการ (8) ความสมเหตุสมผลของการใช้งบประมาณสำหรับแต่ละกิจกรรม/
รายการ และ (9) ระดับความทันสมัยของเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการ นอกจากนี้
นักวิชาการในกระทรวงศึกษาธิการ นักวิชาการในมหาวิทยาลัยนักวิชาการในสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ตัวแทนผู้บริหารสถานศึกษา ตัวแทนข้าราชการครู ตัวแทนของผู้ปกครอง ผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิทางการเมือง ผู้ทรงคุณวุฒิทางกฎหมาย จึงได้ประชุมสัมมนาหาข้อยุติเพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยน โครงสร้างการบริหารจัดการภายในกระทรวงศึกษาธิการ โดยจะต้องเป็นโครงสร้างที่ลดความซ้ำซ้อนของการทำงานทั้งในแนวนอนหรือแนวตั้ง เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาที่มีอยู่และที่จะได้รับมาในอนาคต ให้เต็มศักยภาพ เป็นโครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจลดขั้นตอนการบริหาร ทำให้เวลาที่จะใช้ในการตัดสินใจแต่ละเรื่องสั้นและรวดเร็วสร้างความเป็นมืออาชีพให้บุคลากรในแต่ละระดับ ทำให้การบริหาร โปร่งใส ควบคุมการใช้จ่ายให้สมเหตุสมผลและสอดคล้องกับราคาจริง และมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการ และหวังว่าเมื่อได้ดำเนินการตามแนวทางข้างต้นแล้วก็จะทำให้ประสิทธิภาพการบริหารจัดการสูงขึ้น มีเงินงบประมาณเหลือจ่ายจากการบริหารจัดการมากขึ้น กระทรวงศึกษาก็จะสามารถนำเงินเหลือจ่ายดังกล่าวไปใช้ในการจัดหาอุปกรณ์ ห้องปฏิบัติการ พัฒนาแหล่งเรียนรู้ให้เพียงพอ ครูก็จะจัดการเรียนการสอนด้วยการปฏิบัติทดลองตามแนวทางของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่วนนักเรียนก็จะได้ทักษะการปฏิบัติและการคิดค้นหาความรู้ด้วยตนเอง คุณภาพของคนไทยก็จะสูงขึ้น สินค้าที่เราผลิต ได้ก็จะมีคุณภาพสูงขึ้น รายได้ของคนไทยก็จะสูงขึ้น คุณภาพชีวิตโดยรวมของคนไทยก็จะสูงขึ้น จึงมีการปฏิรูปการศึกษาเกิดขึ้น

การปฏิรูปการศึกษามีความมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีความสามารถ และมีความสุข การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลังและมีประสิทธิภาพจำเป็นที่จะต้องมีการกระจายอำนาจ และให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ซึ่งให้มีการจัดระบบ โครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของไทยมีเอกภาพเชิงนโยบาย และมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ดังที่ปรากฏในบทบัญญัติมาตรา 39 ที่ว่า “ มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง” การกระจายอำนาจดังกล่าวจะทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการเป็นไปตามหลักของการบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) ซึ่งจะเป็นการสร้างรากฐานและความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากแนวคิดดังกล่าว เพื่อให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระและมีความเข้มแข็ง รัฐจึงให้สถาน

ศึกษาเป็นนิติบุคคล โดยได้บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ในมาตรา 35 และนอกจากนี้ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานยังมีรูปแบบของโรงเรียนในโครงการระบบคิโรงเรียนมีคุณภาพ (Health system health school) มีองค์ประกอบในการประเมินด้านกระบวนการ 7 องค์ประกอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์ประกอบด้านที่ 3 การบริหารงาน สถานศึกษามีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีข้อกำหนด 6 ข้อ (สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้. 2546 : 30-31) คือ 1) การจัดองค์กร โครงสร้าง และการบริหารงานเป็นระบบ 2) มีการจัดวางตัวบุคคลให้ตรงกับความรู้ ความสามารถและคุณวุฒิ หรือประสบการณ์ ตรงกับภาระงานที่รับผิดชอบ 3) มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ความต้องการของผู้เรียน และท้องถิ่น 4) มีการควบคุมภายใน มีการตรวจสอบและถ่วงดุล 5) มีระบบการจัดการอาคารสถานที่ แหล่งเรียนรู้ สภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เสริมสร้างสุขภาพอนามัย มีความปลอดภัยและใช้อย่างคุ้มค่าเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และ 6) มีระบบการจัดการคุณภาพในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานจะมีการจัดรูปแบบสถานศึกษาต่างๆ กัน เช่น โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง โรงเรียนดีใกล้บ้าน โรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน (Lab school) หรือ โรงเรียน Fast tract โดยที่คณะรัฐมนตรีได้ลงมติเห็นชอบในหลักการโครงการ เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2546 โดยรัฐมอบหมายให้กระทรวงศึกษาธิการดำเนินโครงการพัฒนาแนวคิดและหลักการ โดยมีความเชื่อที่ว่า การศึกษาสามารถพัฒนาบุคคลให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ สามารถลดช่องว่างของบุคคลในสังคมลงได้ซึ่งจะส่งผลให้ประชาชนชาวไทยสามารถหลุดพ้นจากวงจรความยากจน ซึ่งเป็นความมุ่งมั่นที่สำคัญของรัฐบาล โดยมีแนวคิดพื้นฐานของโครงการเป็นการหลอมรวมจากความฝันอันสูงสุดของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ตลอดจนพ่อแม่ ผู้ปกครองและชุมชนในท้องถิ่นที่ต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ทั้งแนวคิดในการกระจายโอกาสทางการศึกษาการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน การพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีจำนวนเพียงพอ การพัฒนาเด็กและเยาวชนไทยให้มีคุณภาพตามมาตรฐานของชาติ การเสริมความเข้มแข็งทางวิชาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการทั้งระบบโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (กระทรวงศึกษาธิการ. 2549 : 18)

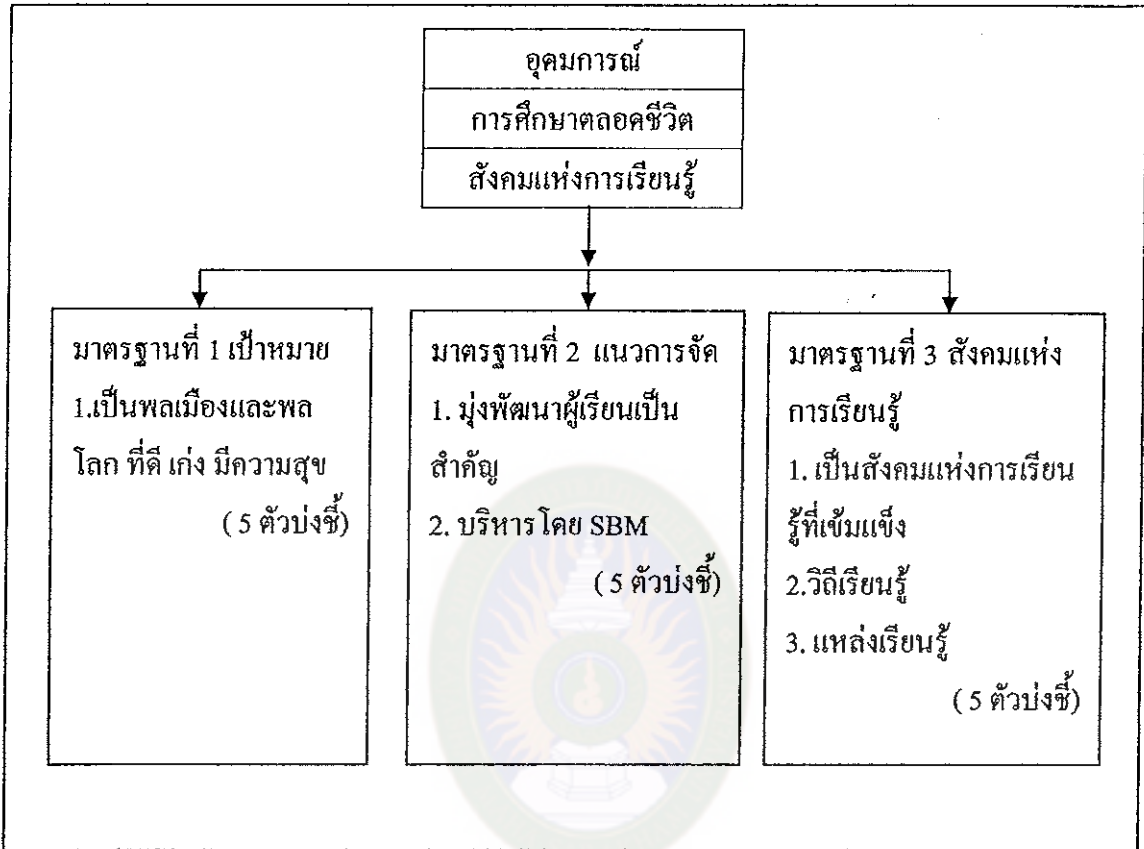
การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพ

โรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพหรืออาจจะเรียกว่าโรงเรียนที่มีคุณภาพ ซึ่งคุณภาพของโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นเป้าหมายที่สำคัญของการจัดการศึกษา แต่ปัจจุบันประเด็นปัญหาหนึ่งที่สังคมไทยกำลังให้ความสำคัญในอันดับต้น ผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาในโรงเรียน คือ ผู้บริหารโรงเรียน ตามที่ สงบ ประเสริฐพันธ์ (2543 : 90) ที่กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหาร ที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพ โรงเรียน/สถานศึกษาไว้อย่างน่าสนใจไว้ว่า “..ยุคโลกาภิวัตน์..ความรู้ คือ อำนาจ” คังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนในยุคปัจจุบันจะต้องสร้างภาพพจน์ใหม่ให้เป็นผู้นำทางวิชา การมีหน้าที่ในการนำแนวคิดใหม่ๆ ไปสู่การปฏิบัติเพื่อพัฒนาคุณภาพ โรงเรียนด้านต่างๆ ต้องทำตัวเป็นผู้จุดประกายความคิดในการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่จะต้องนำไปบุคลากรในโรงเรียนได้ตระหนักและให้ความสำคัญทั้งงานวิชาการ งานวิจัย ศึกษาค้นคว้าหาความรู้การสร้างและการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนเพื่อก้าวสู่ความเป็นเลิศนั้นถือได้ว่าเป็นบทบาทภารกิจของผู้บริหาร โดยตรง และมีผู้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหาร โรงเรียนที่มีคุณภาพหลายท่าน ดังต่อไปนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 : 57) กล่าวถึงโรงเรียนคุณภาพและคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนคุณภาพไว้ว่า ในช่วงทศวรรษ 1980 ได้มีการวิจัยมากมายเกี่ยวกับ “โรงเรียนที่ได้ชื่อว่ามีประสิทธิผล” หรือ “โรงเรียนคุณภาพ” ซึ่งสามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางเรียนของนักเรียน ซึ่งมาจากยกระดับสังคมเศรษฐกิจระดับล่างให้สูงขึ้น ได้อย่างชัดเจน พบว่า มีปัจจัยเด่นชัดที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนเหล่านี้ก็คือ การมีผู้นำการเรียนการสอน (Instructional leadership) ซึ่งก็คือ ผู้บริหารโรงเรียนมีการสังเคราะห์คุณลักษณะและทักษะสำคัญที่ครูใหญ่หรือผู้บริหารโรงเรียนเหล่านี้ใช้ในการปรับปรุงโรงเรียนพบว่าเป็นคุณลักษณะและทักษะที่ประกอบด้วยหลายมิติ (Multidimensional construct) สิ่งที่ผู้บริหารเหล่านี้ในฐานะผู้นำทางการเรียนการสอนนำมาใช้ดำเนินการ ได้แก่ คุณลักษณะที่สรุปได้ดังต่อไปนี้ 1) การตั้งความคาดหวังกับครูและนักเรียนไว้สูง (High expectations on students and teachers) 2) การบริหารโดยยึดจุดเน้นการเรียนการสอนเป็นสำคัญ (An emphasis on instruction) 3) การให้ความสำคัญและส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาชีพของครูและบุคลากร (Provision of professional development) 4) การใช้ข้อมูลเป็นฐานในการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียน นอกเหนือ จากใช้เกณฑ์อื่นๆ (Use of data to evaluate student's progress among others) และ 5) การแสดงพฤติกรรมสำคัญของผู้นำในการเอื้ออำนวยความสะดวก (Facilitating) การร่วมปรับปรุง (Improving) และการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาการของเด็ก

นอกจากนี้ อารุง จันทวานิช และคณะ (2547 : 53) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนคุณภาพว่า เป็นเป้าหมายการพัฒนาโรงเรียนให้มีศักยภาพและความพร้อมในการพัฒนาผู้เรียนที่มีคุณภาพ เป็นต้นแบบและเป็นแบบอย่างของโรงเรียนอื่นที่เป็นรูปธรรม และทำทายความสามารถของผู้บริหาร ซึ่งองค์ประกอบการเป็นโรงเรียนคุณภาพ มี 14 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้คือ 1) สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนดี มีสังคม บรรยากาศ สิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ 2) ครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษามืออาชีพ และจำนวนเพียงพอ 3) ลักษณะทางกายภาพของโรงเรียนได้มาตรฐาน 4) หลักสูตรเหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น 5) สื่อ/อุปกรณ์ เทคโนโลยี ทันสมัย 6) แหล่งการเรียนรู้ในโรงเรียนหลากหลาย 7) งบประมาณมุ่งเน้นผลงาน 8) การจัดการกระบวนการเรียนรู้เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 9) การจัดบรรยากาศการเรียนรู้เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียน 10) การบริหารจัดการดี ใช้โรงเรียนเป็นฐาน เน้นการมีส่วนร่วม 11) การประกันคุณภาพการศึกษามีประสิทธิภาพ เป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหาร โรงเรียน 12) ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐาน มีพัฒนาการทุกด้าน เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข เรียนต่อ และประกอบอาชีพได้ 13) โรงเรียนเป็นที่ชื่นชมของชุมชน และ 14) โรงเรียนเป็นแบบอย่างและให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชน

ดังนั้น เพื่อให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนที่ดีมีคุณภาพ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาจึงได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาของชาติขึ้น เพื่อใช้เป็นหลักในการปฏิบัติของสถานศึกษาทุกแห่ง โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2547 จึงนับว่าเป็นครั้งแรกของประเทศไทย ที่มีการจัดทำมาตรฐานการศึกษาของชาติ เป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณภาพ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง โดยอุดมการณ์ที่สำคัญของการจัดการศึกษา คือ มีการจัดการศึกษาตลอดชีวิต และสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning society) จึงได้มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาชาติไว้ 3 มาตรฐาน คือ มาตรฐานที่ 1 คุณลักษณะของคน ไทยที่พึงประสงค์ มาตรฐานที่ 2 แนวการจัดการศึกษา และมาตรฐานที่ 3 แนวการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้/สังคมแห่งความรู้ รวม 11 ตัว ได้นำเสนอแผนภาพมาตรฐานการศึกษาของชาติไว้ ดังแผนภาพที่ 2 ดังนี้ (ธีระ รุณเจริญ, 2550 : 69-71)



แผนภาพที่ 2 มาตรฐานการศึกษาของชาติ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2547 ; อ้างอิงมาจาก ทิระ รุญเจริญ, 2550 : 71)

จากแผนภาพที่ 2 จะเห็นได้ว่า ในมาตรฐานที่ 1 ต้องการให้คนไทยเป็นพลเมืองและพลโลกที่ดี เก่ง และมีความสุข ส่วนในมาตรฐานที่ 2 ของมาตรฐานการศึกษาของชาติได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) เพื่อจะได้นำไปสู่การจัดการศึกษาที่ได้มาตรฐานและมีคุณภาพ ส่วนมาตรฐานที่ 3 ต้องการเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง มีวิถีแห่งการเรียนรู้และมีแหล่งเรียนรู้ที่ดี ซึ่งนับว่าเป็นรูปแบบการบริหารที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแต่ละแหล่งอาจไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะและความจำเป็นของแต่ละ โรงเรียน แต่ทุกโรงเรียนจะต้องตั้งอยู่บนหลักการพื้นฐานเดียวกัน ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาชาติ (ทิระ รุญเจริญ, 2550 : 80-82) ได้สรุปหลักการทั่วไปไว้ 6 หลักการ คือ 1) การกระจายอำนาจ คือ อำนาจการจัดการศึกษา

ให้กับประชาชน สำหรับประเทศไทยจะมีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษา 2) การบริหารตนเอง สถานศึกษามีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น ภายใต้การบริหารในรูปองค์คณะบุคคล 3) การบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถมีส่วนร่วมกำหนดนโยบายและแผนตัดสินใจ กำหนดหลักสูตรท้องถิ่น ร่วมคิด ร่วมทำ 4) ภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน เป็นภาวะผู้นำที่เน้นการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก 5) การพัฒนาทั้งระบบ ปรับทั้งระบบ โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงต้องให้ระบบทั้งหมดเห็นด้วยและสนับสนุน และ 6) ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ โรงเรียนต้องพร้อมให้มีการตรวจสอบ เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

กล่าวโดยสรุป การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่เด่นชัดที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเหล่านี้ คือ การมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึงผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับมาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหารจัดการ

บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง ในการที่จะส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการ ให้มีความก้าวหน้าทางวิชาการ จึงได้มีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ ดังนี้

1. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามเกณฑ์ประเมินคุณภาพภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่ 2 (พ.ศ. 2549 - 2553) โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้กำหนดมาตรฐาน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การพิจารณาในมาตรฐานที่ 10 ดังนี้

มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ

1. ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่น และอุทิศตนในการทำงาน

1.1 ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

1.2 ผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร (สุจริต ยุติธรรม การใช้ระบบ

คุณธรรม การรับฟังปัญหา การระดมการมีส่วนร่วมในการบริหาร และการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ)

1.3 ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการบริหารเพื่อผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็น

สำคัญ

1.4 ผู้บริหารอุทิศเวลาให้กับการทำงาน

2. ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์

2.1 ผู้บริหารสามารถแสดงทิศทางของการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาที่ควรจะเป็นในอนาคต 3 - 5 ปีข้างหน้าอย่างชัดเจนและเหมาะสมกับบริบทของท้องถิ่น

2.2 ผู้บริหารริเริ่มแนวทางในการบริหารที่ทำทลายกับการเปลี่ยนแปลงและความเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา

2.3 ผู้บริหารริเริ่มการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

2.4 ผู้บริหารมีวิธีการกระตุ้นให้ทุกคนร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3. ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ

3.1 ผู้บริหารมีความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผลการเรียนการสอน (ตามหมวด 4 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542)

3.2 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบทบาทประธาน การแต่งตั้งกรรมการ และการประชุมคณะกรรมการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษา

3.3 ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของสถานศึกษา

3.4 ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

3.5 ผู้บริหารมีการส่งเสริมและพัฒนาครูในการผลิต/ใช้สื่ออย่างหลากหลายและเหมาะสมกับผู้เรียน

3.6 ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการของโรงเรียน / กลุ่ม/ชุมชน

3.7 ผู้บริหารมีการสนับสนุนการพัฒนาและการประเมินครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

3.8 ผู้บริหารมีการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ

3.9 ผู้บริหารมีการวางระบบและกลไกที่ดีในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยร่วมมือกับชุมชนและได้รับการสนับสนุนจากต้นสังกัด

4. ผู้บริหารมีการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร

4.1 การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมาย / มาตรฐานที่กำหนดไว้ อย่างน้อยกว่าร้อยละ 75 ของแผน

4.2 ผู้บริหารสร้างความตระหนัก (Awareness) และมีความพยายามในการปฏิบัติ (Attempt) ในการพัฒนาผู้เรียน ครู และการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้บรรลุตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.3 ผู้บริหารนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารอย่างต่อเนื่อง

4.4 ผู้เกี่ยวข้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 พึงพอใจกับผลงานของสถานศึกษา สำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2550 : 86) ได้กำหนดเกณฑ์การพิจารณาเพื่อประเมินคุณภาพภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่ 2 โดยกำหนดมาตรฐานค่านผู้บริหาร มี 5 มาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานที่ 10, 11, 12, 13, 14 ดังนี้

มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ มี 4 ตัวบ่งชี้ คือ

1. ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่น และอุทิศตนในการทำงาน
2. ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์
4. ผู้บริหารมีการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร

มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างและการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา มี 4 ตัวบ่งชี้ คือ

1. สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และระบบการบริหารที่มีความคล่องตัวสูง ปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

2. สถานศึกษามีการบริหารเชิงกลยุทธ์

3. สถานศึกษามีการบริหาร โดยใช้หลักการมีส่วนร่วม และมีการตรวจสอบ

ถ่วงดุล

4. สถานศึกษามีระบบและค่านิยมการประกันคุณภาพภายในเป็นไปตามกฎกระทรวง

มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ

1. สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ

2. สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

3. สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย

มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ

1. สถานศึกษามีหลักสูตรและเนื้อหาสาระการเรียนรู้ระดับสากล ระดับชาติ และระดับท้องถิ่นที่เหมาะสม สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและความต้องการของผู้เรียน และท้องถิ่น

2. สถานศึกษามีสื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชน ในการพัฒนาการศึกษา มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ

1. สถานศึกษามีระบบและกลไกในการส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

2. สถานศึกษามีกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน ในการพัฒนาการศึกษา

2. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ.2542

คุรุสภาได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู พ.ศ. 2537 ขึ้น ซึ่งเป็นเกณฑ์มาตรฐานของคุณภาพการปฏิบัติงานและจรรยาบรรณครู คุณภาพและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของครูข้อมขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ หลายประการ คือ ผู้บริหารการศึกษา อันหมายรวมถึงผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษา บุคคลเหล่านี้มีอิทธิพลทั้งในทางบวกและทางลบต่อการพัฒนาวิชาชีพครูและเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา พ.ศ. 2540 ได้กำหนดสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา พ.ศ. 2540 และ พ.ศ. 2548 นี้ยึดถือแนวคิดและความเชื่อที่ว่าผู้บริหารการศึกษาเป็น "ผู้จัดการ" ทางการศึกษา เพื่อให้ครูและบุคลากรอื่นๆ ดำเนินการพัฒนาเด็กและเยาวชนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา และตามความคาดหวังของสังคม คุรุสภามุ่งหวังจะให้ผู้บริหารการศึกษาใช้เกณฑ์มาตรฐานนี้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของตน ของผู้ร่วมงานและของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งจะส่งผลดีต่อการพัฒนาทางการศึกษาทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับตัวผู้บริหาร ครูและนักเรียนอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 6 มาตรา 47 ได้เน้นถึงมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา โดยให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

ศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก และหมวด 7 มาตรา 52 มาตรา 53 ได้เน้นถึงการพัฒนาคณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับความเป็นวิชาชีพชั้นสูงและให้มีองค์การวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา มีฐานะเป็นองค์กรอิสระภายใต้การบริหารของสภาวิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ กำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาศึกษาครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา

3. บทบาทหน้าที่ตามมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาได้เห็นความสำคัญในเรื่องมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อที่จะนำผู้บริหารสถานศึกษาไปสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ อันจะเป็นแนวทางการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา พ.ศ. 2548 ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา คุณสมบัติเบื้องต้นที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารมืออาชีพ คือ การเข้าร่วมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพ ได้แก่ การเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมจัดงานหรือกิจกรรม รวมทั้งการเป็นผู้เสนอผลงานและเผยแพร่ผลงานขององค์กร เพื่อให้สมาชิกยอมรับและเห็นคุณค่าประโยชน์ของผู้บริหารที่มีต่อการพัฒนาองค์กร ตลอดจนการนำองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคมโดยส่วนรวม

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน ผู้บริหารมืออาชีพแสดงความรัก ความเมตตา และความปรารถนาดีต่อองค์กร ผู้ร่วมงานผู้เรียนและชุมชน ด้วยการตัดสินใจในการทำงานต่างๆ เพื่อผลการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นกับทุกฝ่าย การตัดสินใจของผู้บริหารต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลของการกระทำ เนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารมีผลต่อองค์กร โดยส่วนรวม ผู้บริหารจึงต้องเลือกแต่กิจกรรมที่จะนำไปสู่ผลดี ผลทางบวก ผลต่อการพัฒนาของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและระมัดระวัง ไม่ให้เกิดผลทางลบโดยมิได้ตั้งใจ ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ความไว้วางใจ ความศรัทธาและความรู้สึกเป็นที่พึงใจของบุคคลทั้งปวง

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ ความสำเร็จของการบริหาร อยู่ที่การดำเนินการเพื่อให้บุคลากรในองค์กร หรือผู้ร่วมงานได้มีพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารมืออาชีพต้องหาวิธีพัฒนาผู้ร่วมงาน โดยการศึกษาจุด

เด่นจุดค้อยของผู้ร่วมงาน กำหนดจุดพัฒนาของแต่ละคน และเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับการพัฒนาคนนั้นๆ แล้วใช้เทคนิคการบริหารและการนิเทศภายในให้ผู้ร่วมงาน ได้ลงมือปฏิบัติจริง ประเมิน ปรับปรุงให้ ผู้ร่วมงานรู้ศักยภาพ เลือกแนวทางที่เหมาะสมกับคนและลงมือปฏิบัติจนเป็นผลให้ศักยภาพของผู้ร่วมงานเพิ่มพูนพัฒนาก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้งนำไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง ผู้บริหารมีอาชีพวางแผนงานขององค์กรได้อย่างมียุทธศาสตร์ เหมาะสมกับเงื่อนไขข้อจำกัดของผู้เรียน ครู ผู้ร่วมงาน ชุมชน ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับนโยบายแนวทางเป้าหมายของการพัฒนา เพื่อนำไปปฏิบัติจนเกิดผลต่อการพัฒนาอย่างแท้จริง แผนงานต้องมีกิจกรรมสำคัญที่นำไปสู่ผลของการพัฒนา ความสอดคล้องของเป้าหมายกิจกรรมและผลงาน ถือเป็นคุณภาพสำคัญที่นำไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพสูง มีความคุ้มค่าและเกิดผลอย่างแท้จริง

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ นวัตกรรมการบริหาร เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการนำไปสู่ผลงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ ผู้บริหารมีอาชีพต้องมีความรู้ในการบริหารแนวใหม่ๆ เลือกและปรับปรุงใช้นวัตกรรมได้หลากหลาย ตรงกับสภาพการณ์ เงื่อนไข ข้อจำกัดของงานและองค์กร จนนำไปสู่ผลได้จริง เพื่อให้องค์กรก้าวหน้าพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้ร่วมงานทุกคนได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ มีความภาคภูมิใจในผลงานร่วมกัน

มาตรฐานที่ 6 ปฏิบัติงานขององค์กร โดยเน้นผลถาวร ผู้บริหารมีอาชีพเลือกและใช้กิจกรรมการบริหารที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นของบุคลากรและองค์กร จนบุคลากรมีนิสัยในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้บริหารต้องมีความเพียรพยายามช่วย กระตุ้น ทำท่าย ให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และชื่นชมผลสำเร็จเป็นระยะๆ จึงควรเริ่มจากการริเริ่ม การร่วมพัฒนา การสนับสนุนข้อมูล และให้กำลังใจให้บุคลากรศึกษา ค้นคว้า ปฏิบัติ และปรับปรุงงานต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง จนเกิดเป็นค่านิยมในการพัฒนางานตามภาวะปกติ อันเป็นบุคลิกภาพที่พึงปรารถนาของบุคลากรและองค์กรรวมทั้งบุคลากรทุกคนชื่นชมและศรัทธาในความสามารถของตน

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ ผู้บริหารมีอาชีพสามารถนำเสนอผลงานที่ได้ทำสำเร็จแล้ว ด้วยการรายงานผลที่แสดงถึงการวิเคราะห์งานอย่างรอบคอบ ครอบคลุมการกำหนดงานที่จะนำไปสู่ผลแห่งการพัฒนาลงมือ

ปฏิบัติจริงและผลที่ปรากฏมี หลักฐานยืนยันชัดเจน การนำเสนอรายงานเป็น โอกาสที่ผู้บริหาร จะได้คิดทบทวนถึงงานที่ได้ทำไปแล้วว่ามีข้อจำกัด ผลดี ผลเสีย และผลกระทบที่มีได้ระวางไว้ อย่างไร ถ้าผลงานเป็นผลดี จะชื่นชม ภาคภูมิใจได้ในส่วนใด นำเสนอให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ได้อย่างไร ถ้าผลงานยังไม่สมบูรณ์จะปรับปรุงเพิ่มเติมได้อย่างไรและจะนำประสบการณ์ที่ได้ พบไปใช้ประโยชน์ในการทำงานต่อไปอย่างไรคุณประโยชน์อีกประการหนึ่งของรายงานที่ดี คือ การนำผลการประเมิน ไปใช้ในการประเมินตนเอง รวมทั้งการทำให้เกิดความรู้สึกชื่นชม ของผู้ร่วมปฏิบัติงานทุกคน การที่ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้เกี่ยวกับความสามารถและศักยภาพของ ตน เป็นขั้นตอนสำคัญอย่างหนึ่งที่จะนำไปสู่การรู้คุณค่าแห่งตน ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการ เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่ จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียนและชุมชนมุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงาน ให้สามารถปฏิบัติงาน ได้เต็มศักยภาพพัฒนาแผนงานขององค์กร ให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริงพัฒนาและใช้ นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับปฏิบัติงานขององค์กร โดยเน้น ผลถาวรรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติคนเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารมีหน้าที่แนะนำ คัดเลือก ควบคุม กำกับดูแลบุคลากรในองค์กร การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้อง ประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้นคำแนะนำคัดเตือนหรือการกำกับดูแลของผู้บริหาร จะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารที่ปฏิบัติคนเป็นแบบอย่าง ที่ดีในทุก ๆ ด้าน เช่น ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรมและบุคลิกภาพจะมีผลสูงต่อการ ยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงาน จนสามารถปฏิบัติตามได้ ด้วยความพึงพอใจ

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ หน่วยงาน การศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่อยู่ในชุมชน และเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคมซึ่งมีองค์กรอื่นๆ เป็นองค์ประกอบ ทุกหน่วยงานมีหน้าที่ร่วมมือกันพัฒนาสังคมตามบทบาทหน้าที่ผู้บริหาร การ ศึกษาเป็นบุคลากรสำคัญของสังคมหรือชุมชนที่จะชี้นำแนวทางการพัฒนาสังคมให้เจริญก้าวหน้าตามทิศทางที่ต้องการ ผู้บริหารมีอาชีพต้องร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นในการ เสนอแนวทางปฏิบัติ แนะนำปรับปรุงการปฏิบัติ และแก้ปัญหาของชุมชนหรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดผลดีต่อสังคมส่วนรวม ในลักษณะร่วมคิดร่วมวางแผน และร่วมปฏิบัติด้วยความเต็ม ใจ เต็มความสามารถ พร้อมทั้งยอมรับความสามารถ รับฟังความคิดเห็นและเปิด โอกาสให้ผู้อื่น ได้ใช้ความสามารถของคนอย่างเต็มศักยภาพเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศประชาธิปไตยและการ

ร่วมมือกันในสังคมนำไปสู่การยอมรับและศรัทธาอย่างภาคภูมิใจ

มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา ความประทับใจของผู้ร่วมงานที่มีต่อผู้บริหารองค์การอย่างหนึ่ง คือ ความเป็นผู้รอบรู้ทันสมัยทันโลก รู้อย่างกว้างขวางและมองไกล ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกทุกๆ ด้าน จนสามารถสนทนากับผู้อื่นด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย และนำข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่ได้รับไปใช้ในการพัฒนางานและผู้ร่วมงาน การตื่นตัว การรับรู้ และการมีข้อมูลข่าวสารสารสนเทศเหล่านี้นอกจากเป็นประโยชน์ต่องานพัฒนาแล้ว ยังนำมาซึ่งการยอมรับและความรู้สึกเชื่อถือของผู้ร่วมงานอันเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ลึกซึ้งต่อเนื่องต่อไป

มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ ผู้บริหารมีอาชีพสร้างวัฒนธรรมขององค์การด้วยการพูดนำ ปฏิบัตินำ และจัดระบบงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม โดยการให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานได้สำเร็จแล้ว จนนำไปสู่การพัฒนาตนเอง คิดได้เอง ตัดสินใจได้เอง พัฒนาได้เองของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องแสดงออกอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์การเพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติ จนสามารถเลือกการกระทำที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม แสดงออกและชื่นชมได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารจึงต้องสร้างความรู้ดี ประสบความสำเร็จให้แก่บุคลากรแต่ละคนและทุกคน จนเกิดภาพความเป็นผู้นำในทุกระดับนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ การพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างไม่หยุดยั้ง ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้สอดคล้อง สมดุล และเสริมสร้างซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องตื่นตัวอยู่เสมอ มองเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้านรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและกล้าที่จะตัดสินใจดำเนินเพื่อผลในอนาคต อย่างไรก็ตามการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงนี้ ย่อมเป็นสิ่งประกันได้ว่าการเสี่ยงในอนาคตจะมีโอกาสผิดพลาดน้อยลง การที่องค์กรปรับได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ ย่อมเป็นผลให้องค์การพัฒนาอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกตลอดไป ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาเป็นผู้นำและสร้างผู้นำสร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2543 ได้กำหนดคุณลักษณะผู้บริหาร

สถานศึกษาด้านแบบ โดยแบ่งเกณฑ์มาตรฐานออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรก เป็นเกณฑ์มาตรฐานเกี่ยวกับบทบาทในการบริหารและการจัดการศึกษามี 10 เกณฑ์มาตรฐาน ดังนี้

1. การเป็นผู้นำทางวิชาการ
2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม
3. เป็นผู้อำนวยการความสะอาด
4. การประสานความสัมพันธ์
5. การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร
6. การสร้างแรงจูงใจ
7. การประเมินผล
8. การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา
9. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์
10. การส่งเสริมเทคโนโลยี

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544 : 35-46) ได้กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ไว้ 3 เกณฑ์ คือ

เกณฑ์ที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา
2. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา และมีบทบาทในการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning community)
4. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดสภาพแวดล้อม ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมสุขภาพอนามัย และความปลอดภัยของนักเรียน
5. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและพัฒนาครูอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ครูมีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ คิดวิเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน
6. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้
7. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับ

หลักสูตร ความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น

8. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

9. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) แก่บุคลากรในโรงเรียนและผู้เรียน

10. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้

11. ผู้บริหารสถานศึกษามีศักยภาพในการพึ่งตนเอง สามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

12. ผู้บริหารสถานศึกษามีผลการปฏิบัติงานดีเด่นด้านส่งเสริมผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามมาตรฐาน ดังนี้

12.1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์

12.2 ผู้เรียนมีความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิด ไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์

12.3 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร

12.4 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

12.5 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

12.6 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี

12.7 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพ และลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรีและกีฬา

เกณฑ์ที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional leadership)

เกณฑ์ที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณธรรม จริยธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคมและใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารจัดการ ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาอุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

2. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเมตตา กรุณา มีความรับผิดชอบ ยุติธรรม ซื่อสัตย์

3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการครองคนที่ดี ไม่มีหนี้สินส่วนตัว และไม่เกี่ยวข้อง กับอบายมุข สิ่งเสพติด

4. ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับความศรัทธาและยอมรับด้านคุณธรรม จริยธรรม จากนักเรียน ครู เพื่อนผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บังคับบัญชา กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชน

5. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารจัดการคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2546 ได้แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) คุณลักษณะทางวิชาชีพ และ 2) คุณลักษณะส่วนบุคคล

มาตรฐานด้านผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในประเทศไทย สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้พัฒนาเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนไว้ 3 ด้าน ด้านการกระจายอำนาจ คือมาตรฐานที่ 1-4 ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม มาตรฐานที่ 5-6 และด้านการบริหารจัดการที่ดี มาตรฐานที่ 7-9 (ธีระ รุญเจริญ, 2550 : 86-87)

มาตรฐานด้านการบริหารจัดการที่ดี มีเกณฑ์มาตรฐานและตัวบ่งชี้ดังต่อไปนี้

มาตรฐานที่ 7 สถานศึกษามีระบบการบริหารและการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ 1) สถานศึกษามีระบบการบริหารทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ที่มุ่งเน้นสิทธิและประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) สถานศึกษามีระบบการบริหารภายในที่เน้นการกระจายอำนาจ การตัดสินใจ เพื่อการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและประสิทธิภาพในการบริหาร และ 3) สถานศึกษามีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 8 สถานศึกษามีระบบการบริหารและการจัดการศึกษาที่ยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อมุ่งประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ 1) สถานศึกษามีระบบการประกันคุณภาพภายในที่พร้อมรับการประเมินภายนอกและการตรวจสอบจากชุมชน และ 2) สถานศึกษามีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ที่มีฐานข้อมูลในการบริหารทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไปที่มีประสิทธิภาพ

มาตรฐานที่ 9 สถานศึกษามีระบบการบริหารและการจัดการศึกษาที่พร้อมรับการตรวจสอบคุณภาพและประสิทธิภาพ มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ 1) สถานศึกษามีระบบการประกันคุณภาพภายในที่พร้อมรับการประเมินภายนอกและการตรวจสอบจากชุมชน และ 2) สถานศึกษามีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ที่มีฐานข้อมูลในการบริหารทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไปที่มีประสิทธิภาพ

ดังนั้นที่โรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานต้องดำเนินการตามมาตรฐานด้านการบริหาร

จัดการที่ดี ซึ่งเชื่อว่าเป็นแนวทางการบริหารที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงาน ทั้งนี้เพราะการบริหารจัดการที่ดีเป็นการบริหารจัดการที่สร้างประโยชน์และความเป็นธรรมต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานการณ์ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น โรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงต้องนำหลักการบริหารจัดการที่ดีมาใช้ เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงและความเคลื่อนไหว 3 ประการ (ธีระ รุญเจริญ, 2550 : 162) คือ 1) รัฐบาลออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้การการบริหารและพัฒนาองค์กรมีประสิทธิภาพ 2) กระทรวงศึกษาธิการ ได้นำหลักการบริหารจัดการ โรงเรียนเป็นฐาน (School-based Management : SBM) มาใช้ในโรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ให้กระจายอำนาจการบริหาร ทั้งด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง นอกจากนี้ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 บัญญัติให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล ได้กำหนดแนวทางในการส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล เพื่อให้การจัดการศึกษาซึ่งเป็นบริการสาธารณะตอบสนองต่อการปฏิรูประบบราชการให้นำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ซึ่งประกอบด้วยหลักการ 6 ด้าน คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า มาใช้ในการบริหาร โดยมุ่งให้ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่งและมีความสุข (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 ข : 45)

นอกจากนี้มีการศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพในรูปแบบอื่น ดังที่ สุมนา พุ่มประพาฬ (2550 : 80) ได้นำเสนอไว้ว่าควรประกอบด้วยกลุ่มงาน 8 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มงานอำนวยการ กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานกิจการนักเรียน กลุ่มงานสนับสนุนการศึกษา กลุ่มงานนโยบายและแผน กลุ่มงานประกันคุณภาพ กลุ่มงานกิจกรรม นักเรียน และชุมชน กลุ่มงานเทคโนโลยีและสารสนเทศ ซึ่งจะเห็นได้ว่างานทั้งหมดอยู่ภายใต้กรอบงานที่ได้รับการกระจายอำนาจจากกระทรวงศึกษาธิการทั้งหมด

2. มาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก

มาตรฐาน คือ แนวปฏิบัติที่สร้างขึ้นมาใช้ในองค์กร โดยอาจจะเป็นการสร้างโดยบุคลากรในองค์กร จากความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่หรืออาจจะสร้างขึ้นจากบุคลากรในองค์กรต่าง ๆ มาร่วมกันพิจารณา มาตรฐานเป็นตัวคุมความผันแปรของคุณภาพ (Smith, 1998 : 66)

กล่าวคือในการปฏิบัติงานตามปกติเมื่อไม่มีการควบคุมโดยมาตรฐาน ผลผลิตหรือบริการจะมีระดับคุณภาพไม่สม่ำเสมอ แต่ในบางกรณีองค์กรไม่สามารถจะกำหนดมาตรฐานได้ ตัวอย่างเช่น งานการขายประกันเพราะเป็นเรื่องของการคาดหมายอนาคตและมีความแตกต่างในเรื่องความต้องการของลูกค้าหรือในองค์กรที่ลูกค้ามีความต้องการแตกต่างจากธุรกิจอื่นๆ โดยทั่วไปในบางองค์กรบุคลากรมีความรู้สึกว่ามาตรฐานเป็นเครื่องพันธนาการ ทำให้รู้สึกอึดอัด ทำงานไม่สะดวก แต่บางองค์กรก็พยายามที่จะร่างมาตรฐานขึ้นมาเพื่อใช้งาน ดังนั้น องค์กรควรจะดูแลให้มีความสมดุลในเรื่องของมาตรฐาน คือ ไม่ให้ตึงหรือหย่อนเกินไป ควรจะถือว่ามาตรฐานเป็นเหมือนสิ่งมีชีวิตและสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ได้ถ้ามีการจัดการอย่างเหมาะสม มาตรฐานจะช่วยให้ผลผลิตหรือบริการมีคุณภาพดีคงที่และเป็นรากฐานของการปรับปรุงคุณภาพขององค์กร ตัวอย่างของมาตรฐานที่ประสบความสำเร็จเช่น ในอุตสาหกรรมการขายอาหารจานด่วน วัตถุประสงค์ที่จะนำมาอย่างจะเป็นเนื้อสัตว์และผักประเภทต่างๆ มาตรฐานที่ต้องกำหนด คือ การหั่นวัตถุดิบให้มีขนาดและความหนาที่แตกต่างกัน แต่เมื่อนำมาอย่างบนเตาอย่างเดียวกันจะใช้เวลาในการทำให้สุกเท่าๆกัน ไม่ใช่บางชิ้นดิบหรือบางชิ้นไหม้ ซึ่งทำให้ร้านอาหารประเภทนี้สามารถควบคุมคุณภาพของอาหารให้คงที่ได้ตลอดเวลา

การประเมินคุณภาพภายนอก โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ สมศ. ในมาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษามาตราฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ กำหนด 4 ตัวบ่งชี้ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. 2548 : 38) คือ 1) ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงาน 2) ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์ 3) ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารงานวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ และ 4) ผู้บริหารมีการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวบ่งชี้ที่ 1 นั้น ได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณา 4 ประเด็น คือ 1) ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 2) ผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร คือ สุจริต ยุติธรรม การใช้ระบบคุณธรรม การรับฟังปัญหา การระดมการมีส่วนร่วมในการบริหาร และการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ 3) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการบริหาร เพื่อผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ และ 4) ผู้บริหารอุทิศเวลาให้กับการทำงาน ซึ่งเกณฑ์การพิจารณาดังกล่าวทุกโรงเรียนต้องได้รับการประเมินตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 6 มาตรา 49 ที่กำหนดให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ สมศ. ทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์และวิธีการประเมินคุณภาพภายนอก ทำหน้าที่ประเมินผลการจัดการศึกษาเพื่อ

ให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา

มาตรฐานก็เหมือนกับสิ่งอื่นๆ ในโลกนี้ คือมีทั้งข้อดีและข้อเสีย John and Joiner (1998 : 19-32) อธิบายว่าจากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการใช้มาตรฐานในองค์กรต่างๆ พบข้อเสีย ดังต่อไปนี้คือ

1. มาตรฐานอาจจะเป็นตัวขัดขวางความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรเนื่องจากส่วนใหญ่จะต้องปฏิบัติตามมาตรฐานที่วางไว้ ในระยะยาวอาจจะทำให้องค์กรเกิดการย่ำอยู่กับที่หรือทำสิ่งเดิมๆ
2. บางครั้งการปฏิบัติตามมาตรฐานอาจขัดกับหลักการให้ความสำคัญหรือการให้บริการแก่ลูกค้า
3. การปฏิบัติงานของบุคลากรที่ต้องให้ความสนใจมุ่งไปที่มาตรฐานที่วางไว้ ทำให้ไม่ยืดหยุ่นในกรณีที่มีปัญหาหรืออุปสรรคเกิดขึ้น
4. มาตรฐาน คือ สิ่งที่ยกเพียงระดับผลลัพธ์ต่ำที่สุดที่จะยอมรับได้ บุคลากรอาจจะมีศักยภาพที่จะปฏิบัติงานได้สูงกว่านี้ ดังนั้นมาตรฐานอาจจะกลายเป็นอุปสรรคความสร้างสรรค์

แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาอย่างละเอียดแล้วมาตรฐานมีข้อดีมากกว่าข้อเสีย ข้อดีของมาตรฐานมีดังนี้

1. ช่วยทำให้สามารถติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงาน เนื่องจากมาตรฐานจะต้องมีตัวบ่งชี้ อยู่ด้วย
2. การสร้างมาตรฐานหรือการรับมาตรฐานกลางที่เป็นที่ยอมรับมาปฏิบัติ เป็นหลักประกันว่า ได้รวมบุคลากรและลูกค้าทุกฝ่ายอย่างครบถ้วนไว้ในวงจรการทำงาน
3. การดำเนินงานตามมาตรฐานจะต้องมีการตรวจสอบและการประเมินการปฏิบัติงานขององค์กรอยู่ตลอดเวลา ทำให้สามารถเรียนรู้จุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุง คุณภาพอย่างต่อเนื่อง
4. มาตรฐานจะเป็นตัวช่วยวางรากฐานการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากมีการตรวจสอบและการประเมินตามตัวชี้วัด
5. ในการวางมาตรฐานและการปฏิบัติตามมาตรฐาน บุคลากรในองค์กรจะต้องมีการสื่อสารอย่างทั่วถึงและตลอดเวลา ดังนั้น จึงถือว่ามาตรฐานเป็นตัวส่งเสริมการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพขององค์กร

เพื่อให้การนำมาตรฐานมาใช้ในองค์กรประสบความสำเร็จ ผู้นำในองค์กรควรจะพิจารณาว่าได้ดำเนินการครบถ้วน ในเรื่องต่อไปนี้ได้

1. มีวิธีการสร้างมาตรฐานอย่างเหมาะสม ในการดำเนินงานขององค์กรจะประกอบขึ้นด้วยกิจกรรมเป็นจำนวนมาก ดังนั้น จึงต้องแน่ใจว่าสิ่งที่นำมาวางมาตรฐานนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อระดับความสำเร็จขององค์กร ก่อนการสร้างมาตรฐานจึงต้องมีความรู้ว่าจะอะไรเป็นสิ่งสำคัญ และอะไรที่ไม่สำคัญ

2. บุคลากรมีส่วนร่วมในการร่างมาตรฐาน เนื่องจากบางครั้งการทำงานของบุคลากรจะต้องร่วมกันในการทำงานขึ้นเดียวกัน และในบางครั้งจะเป็นการทำงานที่ได้รับต่อเนื่องมาจากผลงานของผู้อื่น การปฏิบัติตามมาตรฐานจึงต้องรับรู้และปฏิบัติด้วยกันจึงจะเกิดผลสัมความมุ่งหมาย

3. เริ่มต้นการวางมาตรฐานด้วยวงจร PDCA ของ ดร.เดมมิง และหมุนวนจรต่อไปเรื่อยๆ เพื่อให้ มาตรฐานที่วางไว้ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นตลอดเวลา

4. การเรียนรู้ขององค์กรเกี่ยวกับมาตรฐานที่สร้างขึ้นเป็นสิ่งจำเป็น จะต้องสร้างวัฒนธรรมของการจัดการความรู้ มีการบันทึก ปฏิบัติ ตรวจสอบ เรียนรู้และถ่ายทอดไปสู่บุคลากรในระดับต่าง ๆ บางองค์กรจะพบว่าไม่สามารถดำรงรักษามาตรฐานดีๆที่สร้างขึ้นมาได้ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหรือผู้รับผิดชอบ ทำให้ต้องมาตั้งต้นใหม่อีกซึ่งเป็นการสูญเสียทรัพยากรขององค์กร โดยไม่จำเป็น

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2549 : 37-45) ได้กำหนดมาตรฐานด้านผู้บริหารมาตรฐานที่ 10 กำหนดว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ มี 4 ตัวบ่งชี้ คือ

1. ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงาน

เกณฑ์การพิจารณา

1.1 ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

1.2 ผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร (สุจริต ยุติธรรม การใช้ระบบคุณธรรม การรับฟังปัญหา การระดมการมีส่วนร่วมในการบริหารและการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ)

1.3 ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการบริหารเพื่อผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสิ่งสำคัญ

1.4 ผู้บริหารอุทิศเวลาให้กับการทำงาน

2. ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์

เกณฑ์การพิจารณา

- 2.1 ผู้บริหารสามารถแสดงทิศทางของการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาที่ควรจะเป็นในอนาคต 3-5 ปี ช่างหน้าอย่างชัดเจนและเหมาะสมกับบริบทของท้องถิ่น
- 2.2 ผู้บริหารริเริ่มแนวทางในการบริหารที่ทำทาบกับการเปลี่ยนแปลงและความเป็นนิติของสถานศึกษา
- 2.3 ผู้บริหารริเริ่มวิธีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
- 2.4 ผู้บริหารมีวิธีการกระตุ้นให้ทุกคนร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3. ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ

เกณฑ์การพิจารณา

- 3.1 ผู้บริหารมีความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผลการเรียนการสอน (ตามหมวด 4 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542)
- 3.2 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบทบาทประธาน การแต่งตั้งกรรมการ และการประชุมคณะกรรมการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษา
- 3.3 ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของสถานศึกษา
- 3.4 ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง
- 3.5 ผู้บริหารมีการส่งเสริมและพัฒนาครูในการผลิต/ใช้สื่ออย่างหลากหลายและเหมาะสมกับผู้เรียน
- 3.6 ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการของโรงเรียน / กลุ่ม โรงเรียน/ชุมชน
- 3.7 ผู้บริหารมีการสนับสนุนการพัฒนาและการประเมินครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- 3.8 ผู้บริหารมีการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ
- 3.9 ผู้บริหารมีการวางระบบและกลไกที่ดีในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยร่วมมือกับชุมชนและได้รับการสนับสนุนจากต้นสังกัด

4. ผู้บริหารมีการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร

เกณฑ์การพิจารณา

- 4.1 การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมาย / มาตรฐานที่กำหนดไว้

อย่างน้อยกว่าร้อยละ 75 ของแผน

4.2 ผู้บริหารสร้างความตระหนัก (Awareness) และมีความพยายามในการปฏิบัติ (Attempt) ในการพัฒนาผู้เรียน ครู และการจัดการศึกษาของสถานให้บรรลุตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.3 ผู้บริหารนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารอย่างต่อเนื่อง

4.4 ผู้เกี่ยวข้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 พึงพอใจกับผลงานของสถานศึกษา

การเตรียมรับการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสามจาก สทศ.

ทิศทางการประเมินภายนอกรอบสาม คณะกรรมการ กพพ. ครั้งที่ 1/2552 ได้พิจารณาแนวทางการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่สาม (พ.ศ. 2554 - 2558) โดยมีมติ เป็น 4 ประเด็น ดังนี้

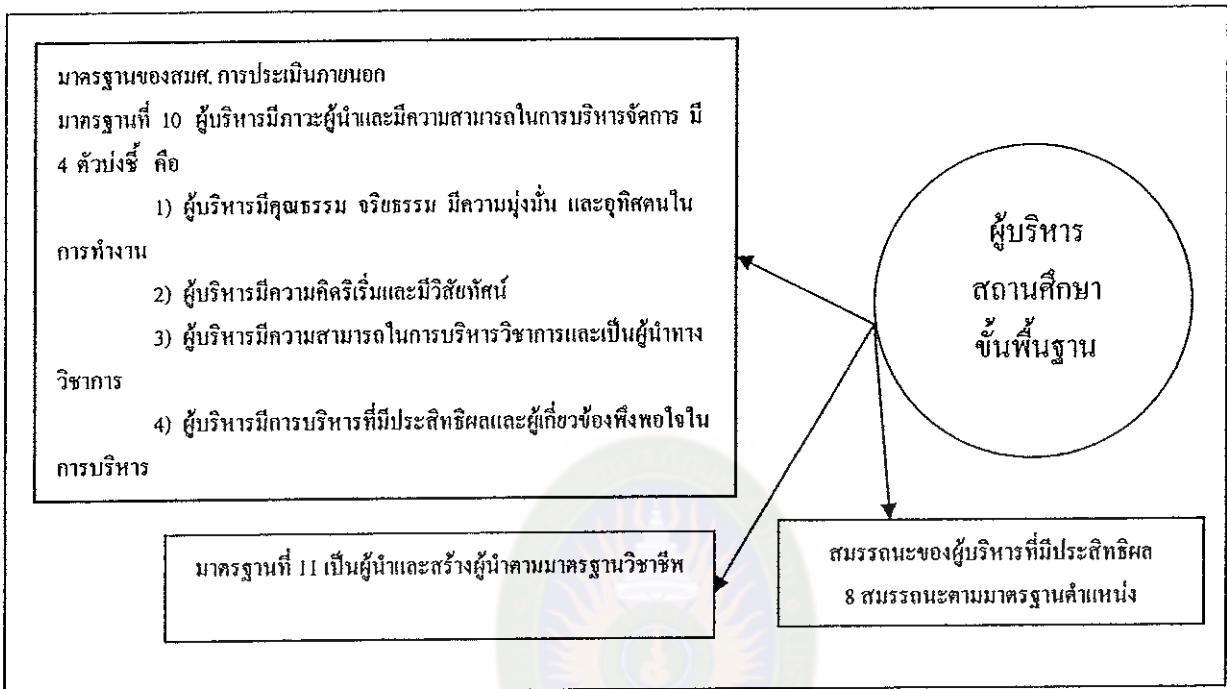
ประเด็นที่ 1 ในการประเมินรอบสามใช้มาตรฐานชุดเดียวในการประเมินสถานศึกษาทั้งประเทศ มาตรฐานที่กำหนดให้น้ำหนัก ร้อยละ 75 เน้นผลผลิตและผลลัพธ์จากการจัดการศึกษา ซึ่งหมายถึงคุณภาพผู้เรียน

ประเด็นที่ 2 การประเมินคุณภาพผู้เรียนด้านความดี และความสูงให้พิจารณาจากกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ส่วนความสามารถใช้ผลจากการทดสอบระดับชาติ

ประเด็นที่ 3 วิธีการประเมินให้ประเมินแบบอิงเกณฑ์ ส่วนการประเมินอิงสถานศึกษานั้นให้กำหนดไว้ในการประกันคุณภาพภายในและมีการประเมินในระดับกลุ่มสาระที่มีความสำคัญก่อน 5 กลุ่มสาระ

ประเด็นที่ 4 กำหนดให้การประกันคุณภาพภายในเป็นมาตรฐานหนึ่งที่ใช้ในการประเมิน

กล่าวโดยสรุป คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังแผนภาพที่ 3 ต่อไปนี้



แผนภาพที่ 3 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. 2550 : 40)

จากแผนภาพที่ 3 กล่าวได้ว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ มีความสามารถตามมาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพภายนอก มุ่งเน้นผู้นำที่มีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหาร

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้

การนำเสนอสาระที่เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับตัวบ่งชี้ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับตัวบ่งชี้การศึกษา เพื่อนำไปสู่กระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้ ผู้วิจัยจึงขอแนะนำ ดังนี้

1. ความหมายของตัวบ่งชี้

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ไว้ดังนี้

ตัวบ่งชี้ (Indicator) คำนี้มีมีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า คัดชนีหรือคำว่า Index ในภาษาอังกฤษ (นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2545 : 1-2) ซึ่ง ดิกชันนารี Webster's Ninth New Collegiate Dictionary (1991 ; อ้างอิงมาจาก นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2545 ก : 1) ให้คำอธิบายว่า Indicator มีรากศัพท์มาจากภาษาลาติน in = in, to + dicare = declare, point out หรือ Indicare = to point out, to indicate เริ่มใช้ในภาษาอังกฤษครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. 1660 และให้ความหมายว่าตัวบ่งชี้ว่าหมายถึง เครื่องมือ (Device) เครื่องวัดระบุปริมาณ (Gauge) หน้าปัด (Dial) เครื่องบันทึก (Register) หรือ ตัวชี้ (Pointer) ใดๆ สำหรับวัด หรือบันทึก หรือแสดง อีกนัยหนึ่งหมายถึง กลุ่มของค่าสถิติที่นำมารวมกันเพื่อระบุสภาพเศรษฐกิจ ส่วนคำว่า Index นั้นมีรากศัพท์มาจากภาษาลาตินว่า Indicis = an informer that which points out เริ่มใช้ในภาษาอังกฤษครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. 1571 มีความหมายถึง ตัวชี้ (Pointer) หรือตัวบ่งชี้ (Indicator) เช่น เข็มนาฬิกาบอกเวลาบนหน้าปัดที่ใช้บอกแสดงหรือแทนปริมาณ เช่น คัดชนีวัดความสามารถ (Index of ability) อีกนัยหนึ่งมีความหมายถึง สัดส่วนหรืออัตราส่วนระหว่างปริมาณสองจำนวนหรือการเปรียบเทียบปริมาณระหว่างเวลาหนึ่งกับอีกเวลาหนึ่ง อันเป็นความหมายของเลขคัดชนี (Index number) ซึ่งเริ่มใช้ในภาษาอังกฤษเมื่อปี ค.ศ. 1896 เมื่อพิจารณาตามความหมายในดิกชันนารี ตัวบ่งชี้มีความหมายกว้างกว่าคัดชนี คัดชนีจัดว่าเป็นตัวบ่งชี้ชนิดหนึ่ง โดยที่ลักษณะของคัดชนีต้องอยู่ในรูปของอัตรา ส่วนระหว่างปริมาณสองจำนวน แต่ตัวบ่งชี้ไม่มีข้อจำกัดว่าจะต้องอยู่ในรูปอัตราส่วน

สำหรับภาษาไทย มีคำที่นำมาใช้ในความหมายเดียวกับคำว่า "ตัวบ่งชี้" อยู่หลายคำ เช่น คัดชนี คัดชนีบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ ตัวชี้ ตัวชี้้นำ ตัวชี้วัด เครื่องชี้ เครื่องชี้บอก และเครื่องชี้วัด เป็นต้น (วิลาวัลย์ มาคุ้ม. 2549 : 28) ในส่วนสำนักงานสถิติแห่งชาติ (2530 ; อ้างอิงมาจาก กมล ทรายชู. 2553 : 34) ใช้คำว่า เครื่องชี้ในการรวบรวมสถิติข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ จัดทำ "เครื่องชี้ภาวะเศรษฐกิจและสังคม สำหรับคำศัพท์ Indicator นั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2530 : อ้างอิงมาจาก กมล ทรายชู. 2553 : 34) โดยศูนย์ประสานงานและปฏิบัติการของระบบสารสนเทศเพื่อการศึกษา ในระยะแรก แปลศัพท์คำว่า Indicator ว่า คัดชนีในการจัดทำรายงานเรื่อง "การศึกษาระบบสารสนเทศเพื่อการวางแผนและพัฒนาการศึกษา : คัดชนีและข้อมูลพื้นฐาน" และรายงานเรื่อง "กรอบคัดชนีเพื่อการวางแผนและพัฒนาการศึกษา" หลักสูตรปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสถิติการศึกษา ใช้คำว่าคัดชนีบ่งชี้ในเนื้อหาวิชาสถิติการศึกษา และแนวโน้ม เพราะเน้นความสำคัญของการศึกษาตัวบ่งชี้ประเภทตัวบ่งชี้ (Index) เท่านั้น

ซึ่ง ราชบัณฑิตยสถาน (2538 : 452) โดยคณะกรรมการบัญญัติศัพท์วิทยาศาสตร์ ได้บัญญัติศัพท์ภาษาไทยว่า เครื่องชี้บอก หรือ อินดิเคเตอร์ นักวิชาการสาขาสังคมศาสตร์ฯ เช่น สุภางค์ จันทวานิช และวรรณิ ไทยานันท์ (2539 ; อ้างอิงมาจาก อนุชาติ พวงสำลี และอรทัย อาจอ่ำ. 2539 : 132) ใช้คำว่า เครื่องชี้วัด นักวิชาการสาขาการศึกษาหรือครุศาสตร์ ใช้ศัพท์แตกต่างกัน นักวิชาการที่เป็นนักประเมิน โดยเฉพาะนักประเมินผลการศึกษาใช้คำว่า ตัวชี้วัด (ศิริชัย กาญจนวาสี. 2546 : 19) ในระยะหลังวงการศึกษานักวิชาการใช้คำว่า ตัวบ่งชี้ ดังเอกสารมาตรฐานการศึกษาเพื่อการประกันคุณภาพภายนอก จัดทำโดยสถาบันพัฒนามาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543 : 38) ซึ่งพัฒนามาตรฐานตัวบ่งชี้และเกณฑ์สำหรับการประกันคุณภาพตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เอกสารของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ซึ่งสอดคล้องกับ นงลักษณ์ วิรัชชัย (2545 ก : 8) ที่รวบรวมคำแปลของนักวิชาการไทยที่แปลศัพท์คำว่า Indicator หลากหลาย แต่แปลคำว่า Index ตรงกัน โดยแปลความหมายสองแบบ แบบแรกแปลว่าครุชนี สำหรับความหมายที่เป็นการค้นเรื่อง หรือค้นข้อมูลผู้แต่ง หรือค้นชื่อวารสาร และรายงานวิจัย เช่น งานวิจัยของ ลัดดา คำนวิริยะกุล (2536 : 42) ; วิไลวรรณ เหมือนชาติ (2537 : 38) ; นงลักษณ์ วิรัชชัย (2538 : 26) และ วรรณิ แกมเกตุ (2540 : 32) ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ว่า หมายถึง ตัวแปรประกอบหรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของระบบการดำเนินงานส่วนใดส่วนหนึ่ง ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสารสนเทศที่บ่งบอกภาวะหรือสภาพการณ์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่เราสงสัย ซึ่งการนำตัวแปรหรือข้อเท็จจริงต่างๆ มาสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดคุณค่าจะสะท้อนให้เห็นสภาพการณ์ที่ต้องการศึกษาโดยรวม

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้คำว่า "ตัวบ่งชี้" เป็นคำแปลของ "Indicator" เนื่องจากเป็นคำที่ชัดเจน เกี่ยวข้องกับเรื่องที่กำลังศึกษา ซึ่งมีนักวิชาการที่ให้ความหมายของคำว่า "ตัวบ่งชี้" ที่ใกล้เคียงกัน ดังนี้ วรรณิ แกมเกตุ (2540 : 33) ให้ความหมายตัวบ่งชี้ว่าเป็นสารสนเทศหรือค่าที่สังเกตได้เชิงปริมาณ หรือ ค่าที่สังเกตได้เชิงคุณภาพซึ่งใช้บ่งบอกสถานะของสิ่งที่มุ่งวัดหรือสะท้อนลักษณะ รวมทั้งปัญหาหรืออุปสรรคของการดำเนินงานอย่างกว้าง ๆ ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับ อานูภาพ ชงภักดี (2543 : 42) และ รุ่งรังษิ วิบูลย์ชัย (2544 : 44) ที่ให้ความหมายว่า ตัวบ่งชี้ เป็นสารสนเทศอย่างหนึ่งที่ได้มาจากการประมวลผลโดยใช้มาตรการทางสถิติคำนวณขึ้น เพื่อใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย การวางแผนและการบริหารงาน การติดตามผลการดำเนินงานและการจัดลำดับการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (2546 ; อ้างอิงมาจาก กมล ตราชู. 2553 : 33-34)

ให้ความหมายว่า เป็นสารสนเทศเชิงปริมาณหรือสารสนเทศเชิงคุณภาพที่บ่งบอกถึงสิ่งที่ต้องการตรวจสอบ เพื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือปทัสฐานที่แสดงไว้ เพื่อแสดงหรือบ่งบอกว่าสูงหรือต่ำประการใด ซึ่งเป็นการสะท้อนลักษณะหรือการดำเนินงาน ทำให้สามารถวินิจฉัยชี้ภาวะช่วยชี้บทบาท หน้าที่ ตลอดจนปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ทั้งนี้ นงลักษณ์ วิรัชชัย (2545 ข : 66) ; รัตนาพร ไกรถาวร (2544 : 33) ; สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ (2547 : 42) และ วิลาวัลย์ มาคุ้ม (2549 : 32) ได้ให้ความหมายไว้คล้ายกันว่า หมายถึง ตัวแปร ตัวประกอบหรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของระบบการศึกษาหรือสภาพที่ต้องการศึกษา ส่วนใดส่วนหนึ่ง ณ จุดเวลาหรือช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง มีลักษณะเชิงคุณภาพหรือปริมาณ โดยการนำข้อมูลหรือตัวแปร หรือข้อเท็จจริงมาสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดคุณค่าที่สามารถชี้ให้เห็นคุณลักษณะหรือสภาพการณ์นั้นได้และใช้ในการเปรียบเทียบระหว่างช่วงเวลาที่ต่างกันเพื่อให้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพที่ต้องการศึกษาได้ และ อภิชาติ พงษ์ศรีหกุลชัย (2550 ; อ้างอิงมาจาก กมล ตราชู. 2553 : 34) ได้ให้ความหมายตัวบ่งชี้ว่า เป็นเครื่องมือหรือสิ่งที่บ่งบอกถึงความก้าวหน้าความสำเร็จหรือไม่สำเร็จของกิจกรรมหรือกระบวนการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดในมิติต่างๆ ทั้งในเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ ประสิทธิภาพหรือประสิทธิผล

จากความหมายของตัวบ่งชี้ของนักวิชาการที่ให้ไว้ สรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง สิ่งที่น่ามาวัดหรือชี้ให้เห็นถึงสภาพการณ์ของสิ่งที่กำลังศึกษาในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เป็นค่าที่สังเกตได้ทั้งเชิงปริมาณหรือคุณภาพที่บอกความหมายหรือสภาพที่ต้องการศึกษาเป็นองค์รวมอย่างกว้างๆ โดยอาจมีเงื่อนไขของเวลาหรือสถานที่กำกับ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย การวางแผนการบริหารงาน การติดตามผลการดำเนินงานและการจัดลำดับการพัฒนา

2. เกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้

มีนักวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้ ดังนี้

Gibbon (1996 : 211) ; ศิริชัย กาญจนวาลี (2540 : 38) ; การสรุปของสถาบันนานาชาติ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนและจากการสรุปขององค์การอนามัยโลก (2540 ; อ้างอิงมาจาก กมล ตราชู. 2553 : 43) ได้นำเสนอเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้ สรุปได้ดังนี้

1. ความแกร่งแบบวิทยาศาสตร์ (Scientifically robust) ตัวบ่งชี้ต้องมีความถูกต้อง (Validity) มีความไว (Sensitive) คงที่ (Stable) และสะท้อนให้เห็นสิ่งที่ต้องการจะวัด

2. ความถูกต้อง (Validity) ตัวบ่งชี้ต้องวัดองค์ประกอบ หรือสิ่งที่ต้องการจะวัดได้ตรงและถูกต้อง
3. เชื่อถือได้ (Reliable) ตัวบ่งชี้ต้องให้ค่าเดียวกันเมื่อใช้วิธีการวัดเหมือนกันในการวัดประชากรกลุ่มที่เหมือนกันในเวลาที่เกี่ยวข้องเป็นเวลาเดียวกัน
4. ความไว (Sensitive) ตัวบ่งชี้ต้องทำให้สามารถเห็นความเปลี่ยนแปลงแม้เพียงเล็กน้อยที่เกิดขึ้นในองค์ประกอบที่สนใจนั้นได้
5. มีความเฉพาะเจาะจง (Specific) ตัวบ่งชี้ต้องแสดงในประเด็นที่สนใจเพียงประเด็นเดียวเท่านั้น
6. ใช้ประโยชน์ได้ (Useful)
7. สะดวกในการนำไปใช้ (Practicality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสะดวกในการนำไปใช้ ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้
 - 7.1 เก็บข้อมูลง่าย (Availability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสามารถนำไปใช้วัดหรือเก็บข้อมูลได้สะดวก สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตรวจ นับ วัด หรือสังเกตได้ง่าย
 - 7.2 แปลความหมายง่าย (Interpretability) ตัวบ่งชี้ที่ดีควรได้ค่าการวัดที่มีจุดสูงสุดและต่ำสุด เข้าใจง่ายและสามารถสร้างเกณฑ์ตัดสินคุณภาพได้ง่าย
8. มีความเป็นตัวแทน (Representative) ตัวบ่งชี้ต้องครอบคลุมทุกประเด็นหรือประชากรทุกกลุ่มที่คาดหวังให้ครอบคลุม
9. เข้าใจได้ (Understandable) ตัวบ่งชี้ต้องง่ายที่จะนิยาม และค่าของตัวบ่งชี้ที่ต้องแปลความหมายได้ง่าย
10. เข้าถึงได้ (Accessible) ข้อมูลที่ต้องการต้องหาได้ง่าย โดยใช้วิธีการเป็นข้อมูลที่สะดวก ทำได้จริง
11. มีคุณธรรม (Ethical) ตัวบ่งชี้ที่มีคุณธรรม หมายถึง ในการรวบรวม วิเคราะห์และการนำเสนอข้อมูลที่ต้องการ ต้องเป็นไปอย่างมีคุณธรรมในรูปของสิทธิของบุคคล ความมั่นใจ เสรีภาพในการเลือกที่จะให้ข้อมูลหรือไม่ โดยต้องมีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการนำข้อมูลไปใช้
12. ความสอดคล้อง (Relevant) ประกอบด้วย
 - 12.1 ตัวบ่งชี้บ่งบอกถึงผลลัพธ์ที่เป็นค่านิยมของหน่วยการจัดการนั้น
 - 12.2 ตัวบ่งชี้บ่งบอกถึงผลลัพธ์ที่ทีมงานทุกคนมีส่วนร่วม
13. ให้ข้อมูลสื่อความหมาย (Information)
 - 13.1 ตัวบ่งชี้เป็นไปตามบริบท

13.2 ตัวบ่งชี้ให้ผลย้อนกลับไปยังหน่วยการจัดการ

14. ความเป็นกลาง (Neutrality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ด้วยความเป็นกลาง ปราศจากความลำเอียง (Bias) ไม่น้อมเอียงเข้าหาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่ชี้นำโดยการเน้นการบ่งชี้เฉพาะ ลักษณะความสำเร็จหรือความล้มเหลวหรือความไม่ยุติธรรม

นอกจากนี้ Johnstone (1981 : 221) ได้เสนอเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้ 3 ด้าน ดังนี้ คือ 1) ความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ (Internal validity) หมายถึงระดับความสอดคล้องระหว่างมโนทัศน์กับนิยามเชิงปฏิบัติการ เกี่ยวข้องกับส่วนของกระบวนการวัดในระหว่างที่กำลังดำเนินการวัดตัวแปร เปรียบเทียบกับที่ต้องการวัดกับทฤษฎี หรือจากตัวมโนทัศน์นั้น ซึ่งมักจะต้องเกิดความแตกต่างอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ถ้าหากความแตกต่างนี้มีขนาดใหญ่เกินไป คือ สิ่งที่วัดได้ไม่สัมพันธ์กับสิ่งที่ต้องการวัด กล่าวได้ว่า ตัวแปรนั้นถึงแม้จะวัดได้คงที่ แต่ก็ไม่มีประโยชน์ในการใช้ คือ มีความเที่ยงตรงภายในน้อยมาก สิ่งที่มีอิทธิพลในการลดค่าความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ทางการศึกษา มี 3 ประการ หลัก ๆ คือ 1) การวัดแบบเป็นส่วน ๆ (Fractional measurement) กรณีนี้จะเกิดขึ้นเมื่อมโนทัศน์ที่ต้องการวัด สามารถจำแนกออกเป็นหลาย ๆ ด้าน แต่วัดจริงเพียง 1-2 ด้าน ทำให้มีมโนทัศน์บางส่วนเท่านั้นที่วัดได้ โดยไม่ได้วัดมโนทัศน์จริง ๆ ที่ต้องการวัดทั้งหมด ทำให้เกิดการลดค่าความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ขึ้น 2) ความผันแปรของมโนทัศน์ที่ต้องการวัด (Variability of concept) หากมโนทัศน์ที่ต้องการวัดมีการเปลี่ยนแปลงในการนำไปปฏิบัติ อาจเปลี่ยนแปลงตามเวลา หรือเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษา ถึงแม้จะมีการกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการของมโนทัศน์นั้น ไม่จำเป็นต้องมีความแตกต่างกัน เช่น มโนทัศน์เกี่ยวกับการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา ในทางปฏิบัติประเทศที่พัฒนาแล้วกับประเทศที่กำลังพัฒนาจะให้ความแตกต่างกัน ดังนั้น จึงเป็นการยากที่จะนำข้อมูลที่ได้จากการวัดตัวแปร เช่น จำนวนนักเรียนที่เรียนอยู่ในโรงเรียนมาเปรียบเทียบกัน ทำให้ความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ลดลง และ 3) การกำหนดตัวแปรให้เป็นตัวแทนของมโนทัศน์ (The definition of variability to represent a concept) แม้จะรู้ว่าตัวแปรนั้นไม่ใช่ตัวแปรที่เหมาะสม ซึ่งการปฏิบัติแบบนี้เรียกว่าการแทนที่มโนทัศน์ (Concept substitution) เช่น ในการวัดคุณภาพของผลสัมฤทธิ์ในระบบการศึกษา ความหมายของคุณภาพจะหมายถึง ระดับของการสัมฤทธิ์ผล โดยวัดจากคะแนนผลสัมฤทธิ์ในการสำเร็จการศึกษาระดับต่าง ๆ ซึ่งอาจไม่มีข้อมูลในบางระดับ จึงมีการกำหนดให้อัตราผู้สำเร็จการศึกษา เป็นตัวแทนของระดับผลสัมฤทธิ์ ทั้ง ๆ ที่ตัวแปรทั้งสองนี้ไม่จำเป็นต้องสัมพันธ์กัน เมื่อนำไปใช้ทำให้ผลการสรุปเปลี่ยนแปลงไป ในการที่จะลดปัญหานี้ทางหนึ่งทำได้โดยการกำหนดนิยามมโนทัศน์ ในรูปของนิยามเชิงปฏิบัติการให้

ชัดเจนและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ต้องมีค่าสูง อย่างน้อยที่สุดก็ต้องสูงพอสำหรับสถานการณ์เฉพาะที่ต้องการนำตัวบ่งชี้ไปใช้ในการประเมินความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ ยังไม่มีวิธีทางสถิติอันใดที่ใช้ทดสอบความสอดคล้องระหว่างนิยามเชิงปฏิบัติการกับมโนทัศน์ได้ในเชิงปริมาณ (แต่มีวิธีที่ไม่ใช้สถิติที่พอเป็นไปได้ คือ การให้ผู้เชี่ยวชาญประเมิน คัดสินความสอดคล้องนี้) จึงทำให้เกิดปัญหาที่ว่า ถ้ามีความแตกต่างเล็กน้อยระหว่างนิยามเชิงปฏิบัติการกับมโนทัศน์ ซึ่งจะแสดงว่าตัวบ่งชี้ที่มีความเที่ยงตรงสามารถทำให้เกิดความสับสนหรือการจัดจำแนกชั้นที่แตกต่างกันเล็กน้อย 2) ความเชื่อมั่น (Reliability) และความคงเส้นคงวา (Consistency) ของการวัด หมายถึง ระดับการวัดที่ตัวแปรให้ผลคงที่สม่ำเสมอ ถ้านเชื่อถือได้หมายถึง ในการวัดคุณลักษณะเดียวกัน ถ้าทำซ้ำกับบุคคลที่ต่างกันจะ ได้ผลเหมือนกัน แผลงที่ทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการวัดทำให้ความเชื่อมั่นของตัวบ่งชี้ลดลง มีดังนี้ คือ 1) ความคงที่สม่ำเสมอในการนิยามเชิงปฏิบัติการ ไปใช้ในการเก็บข้อมูล ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากการนิยามเชิงปฏิบัติการที่ไม่ชัดเจน ไม่สมบูรณ์ ทำให้ผู้ใช้แต่ละคนตีความหมายได้ต่างกัน 2) กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล 3) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล 3) กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล และ 4) ความเที่ยงตรงภายนอกและเป็นอิสระของมโนทัศน์ หมายถึง ความเป็นจริงของสมมุติฐานในการที่จะนำไปใช้เพื่อจัดจำแนกประเภทในสถานการณ์อื่น ๆ เป็นคุณสมบัติของการวัดที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ภายในของมโนทัศน์ ต้องทำหลังจากมีการตรวจสอบความเที่ยงตรงภายในจนได้ค่าที่พอใจ รวมทั้งค่าความเชื่อมั่นของการวัดได้รับการยอมรับแล้ว คุณสมบัติของความเที่ยงตรงภายนอกระบุว่า มโนทัศน์หนึ่งไม่ควรมีองค์ประกอบที่ถูกกำหนดอยู่ในมโนทัศน์อื่น ซึ่งก็คือความเป็นอิสระของมโนทัศน์ หมายความว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวบ่งชี้หนึ่งจะต้องไม่ส่งผลต่อตัวบ่งชี้อื่นๆ ตัวบ่งชี้ที่มีความเที่ยงตรงภายนอกจะเป็นตัวแปรที่มีความสมบูรณ์ ครอบคลุม และสามารถวัดได้ในทางปฏิบัติ

จากข้อมูลข้างต้นเกี่ยวกับเกณฑ์การคัดเลือกตัวบ่งชี้ ผู้วิจัยได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตัวบ่งชี้ โดยมีเกณฑ์ ดังนี้ ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาได้ต้องมี 1) ความตรง 2) ความเที่ยง 3) ความเป็นกลาง 4) ความไว 5) สะดวกต่อการนำไปใช้ และ 6) มีความถูกต้องในเนื้อหาที่นำไปใช้

3. กระบวนการสร้างตัวบ่งชี้และพัฒนาตัวบ่งชี้

กระบวนการสร้างตัวบ่งชี้และพัฒนาตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย

การสร้างตัวบ่งชี้

การสร้างตัวบ่งชี้ มีวิธีการที่สำคัญ 3 วิธี ซึ่งแต่ละวิธีให้ข้อมูลที่แตกต่างกัน

ออกไป ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2530 ; อ้างอิงมาจาก กมล ตราชู, 2553 : 45)

วิธีที่ 1 การสร้างตัวบ่งชี้ความก้าวหน้า (Self-referenced indicator formation) เป็นการสร้างข้อมูลของระบบการศึกษาในช่วงเวลาต่างกัน เพื่อให้เห็นความก้าวหน้าของการดำเนินงานจากช่วงเวลาหนึ่งถึงอีกช่วงเวลาหนึ่ง ตามปกติจะเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างปีโดยกำหนดปีที่เริ่มต้นและปีที่สิ้นสุด เนื่องจากช่วงระยะเวลาดังกล่าวมีการดำเนินการที่นักวางแผนหรือผู้บริหารมีความประสงค์จะทราบความก้าวหน้าที่เกิดขึ้น ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับตัวบ่งชี้ประเภทนี้คือ ข้อมูลระยะยาว โดยกำหนดข้อมูลในปีฐานเท่ากับ 100 แสดงว่าระดับค่าของตัวบ่งชี้ในปีนั้นสูงกว่าในปีฐานของการอ้างอิง ค่าของความแตกต่างนี้คือ ค่าที่ร้อยละที่เปลี่ยนแปลงไปในช่วงเวลาที่คิดจากปีฐาน

วิธีที่ 2 การสร้างตัวบ่งชี้แบบอิงเกณฑ์ (Criterion-referenced indicator formation) ตัวบ่งชี้ประเภทนี้จะต้องนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งมักจะกำหนดไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาหรือแผนปฏิบัติการ โดยระบุไว้ว่าในช่วงระยะเวลาที่อยู่ในแผนจะพยายามปรับปรุงการดำเนินงานในด้านต่างๆ เพื่อให้ได้ผลตามที่เป้าหมายวางไว้ เป้าหมายดังกล่าวประกอบด้วยระยะเวลาที่ระบุไว้ในแผน จึงเป็นเกณฑ์ที่จะชี้วัดว่าการดำเนินงานได้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร

วิธีที่ 3 การสร้างตัวบ่งชี้โดยอิงปทัสถาน (Norm-referenced indicator formation) ตัวบ่งชี้ประเภทนี้สร้างขึ้นเพื่อแสดงสถานภาพของระบบการศึกษาต่างๆ ว่าอยู่ในระดับใด โดยเปรียบเทียบระหว่างระบบการศึกษาที่คล้ายคลึงกัน หรือเปรียบเทียบระบบการศึกษาย่อยที่อยู่ภายใต้ระบบการศึกษาใหญ่เดียวกัน วิธีการสร้างดัชนีชี้วัดโดยอิงปทัสถานจึงมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้สำหรับการพัฒนาระบบการศึกษา เพื่อให้เกิดความเสมอภาคในด้านการจัดสรรทรัพยากร ด้านการบริหาร การนิเทศและการเรียนการสอนทั้งนี้ โดยมีเป้าหมายสูงสุดในการสร้างความเสมอภาคในด้านคุณภาพการศึกษา ซึ่งอาจวัดได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เป็นต้น

สิ่งที่ต้องคำนึงถึงการสร้างตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย (สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาศักยภาพและความมั่นคงของมนุษย์, 2546 : 53-54)

1. การเลือกตัวแปรที่จะอธิบายสภาพที่มุ่งจะชี้วัด
2. การกำหนดตัวนำหนักและความสำคัญของตัวแปร

3. วิธีการสังเคราะห์ตัวแปรต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

สำหรับงานวิจัยนี้ ใช้หลักการสร้างตัวบ่งชี้โดยอิงปทัศสถาน เนื่องจากการสร้างตัวบ่งชี้เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาระบบการศึกษาด้านการบริหารการศึกษา เป็นรูปแบบการบริหารเชิงบูรณาการ โดยมีเป้าหมายในการสร้างคุณภาพการบริหารสถานศึกษา

การพัฒนาตัวบ่งชี้

ลักษณะสำคัญของโลกปัจจุบันคือความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีซึ่งช่วยให้โลกคิดต่อสื่อสารคมนาคมกันได้สะดวก เทคโนโลยีโดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศจึงทวีความสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นต่อการพัฒนาประเทศ และต่อการพัฒนาระบบต่างๆ ในสังคมมากขึ้น ในอดีตการบริหารและการจัดการศึกษาเพียงแต่อาศัยข้อมูลการศึกษาที่จัดทำอยู่ในรูปของสถิติการศึกษา ก็นับว่าเพียงพอต่อการใช้งาน และการใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการศึกษา แต่เมื่อเวลาผ่านไปผู้บริหารการศึกษาเริ่มตระหนักว่า ระบบฐานข้อมูลและสถิติการศึกษาไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้ดีเท่าที่ควร ทั้งนี้ UNESCO (1993 : 59) ตระหนักถึงข้อจำกัดของสถิติการศึกษาดังกล่าว จึงได้พัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศทางการศึกษาให้มีคุณภาพมากขึ้น มีการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาชุดแรกนำเสนอไว้ในรายงานการศึกษาโลก ค.ศ.1991 (World education report. 1991 ; อ้างอิงมาจาก กมล ทรายชู. 2553 : 47) และ ต่อมาในเดือนมิถุนายน ค.ศ. 1992 ได้จัดการประชุมเพื่อปรับปรุงตัวบ่งชี้การศึกษาชุดแรกนั้น ให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น ในการประชุม ยูเนสโก ได้สรุปประเด็นที่เป็นข้อบกพร่องหรือข้อจำกัดของข้อมูลการศึกษาและสถิติการศึกษาที่ใช้กันมาแต่เดิมไว้ 3 ประการ ประการแรก คือ การขาดสมดุลในระบบฐานข้อมูลระหว่างประเทศสมาชิกหลายประเทศขาดข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นต่อการพัฒนาระบบการศึกษา ทำให้ไม่สามารถวางแผนและจัดการศึกษาได้อย่างสมบูรณ์ ประการที่สอง คือ การขาดลักษณะความเป็นกลางที่สามารถใช้ได้กับทุกระบบการศึกษา ระบบการศึกษาของประเทศสมาชิกแต่ละประเทศมีลักษณะแตกต่างกัน ทำให้สถิติการศึกษาจากฐานข้อมูลแต่ละประเทศไม่สามารถใช้เปรียบเทียบกันได้ การแลกเปลี่ยนสารสนเทศระหว่างระบบทำได้ยากและมีปัญหาในการตีความ เนื่องจากระบบฐานข้อมูลที่แตกต่างกัน ประการที่สามความพยายามที่จะพัฒนาสถิติการศึกษานานาชาติให้ใช้ตรงกันทุกประเทศทำได้เฉพาะแต่มิติเกี่ยวกับประชากรยังขาดสารสนเทศเกี่ยวกับระบบการศึกษาอีกหลายมิติ ยูเนสโกจึงใช้ข้อสรุปสามประการนี้เป็นฐานในการปรับปรุงให้ตัวบ่งชี้การศึกษาโลกมีคุณสมบัติความเป็นกลาง ทันสมัย และตรงตามความต้องการใช้งานของนานาประเทศ

จากความพยายามช่วงทศวรรษที่ผ่านมาของยูเนสโก องค์กรนานาชาติและหน่วยงาน

ทั้งของภาครัฐและเอกชน ในการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาที่มีคุณภาพเพื่อนำมาใช้แทนระบบฐานข้อมูล และสถิติการศึกษาที่ใช้กันมาแต่เดิม ส่งผลให้วิธีวิทยาด้านการพัฒนาระบบตัวบ่งชี้การศึกษาก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว มีงานวิจัยเพื่อพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้การศึกษาทั้งที่เป็นการวิจัยระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับนานาชาติจำนวนมาก ตัวบ่งชี้การศึกษาที่ได้รับการพัฒนาขึ้นนั้น ได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหาร การพัฒนาตลอดจนการวิจัยการศึกษาอย่างกว้างขวาง โดยที่ตัวบ่งชี้การศึกษาเป็นค่าสถิติ หรือตัวแปรรวม หรือตัวแปรประกอบ (Composite variable) หรือองค์ประกอบ (Factor) ที่ถูกสร้างขึ้น โดยการรวมตัวแปรย่อยทางการศึกษาหลายๆ ตัวให้ได้สารสนเทศที่ต้องการ ไปใช้ประโยชน์

ดังนั้นกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาจึงมีขึ้นบางตอนบางส่วนเป็นแบบเดียวกับกระบวนการวัด (Measurement procedure) ตัวแปรนั่นเอง Kerlinger (1982 : 119 ; อ้างอิงมาจาก กมล ทรายู, 2553 : 47) ; Rosenthal and Rosnow (1991 : 215) ให้นิยามว่า กระบวนการวัดตัวแปร เป็นกระบวนการกำหนดค่าที่เป็นตัวเลข (Numerals) ให้กับสิ่งของ (Objects) หรือเหตุการณ์ (Events) ที่ต้องการวัด โดยใช้กฎเกณฑ์ (Rules) ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าในการวัดตัวแปรนั้น นักวิจัยมิได้วัดสิ่งของหรือเหตุการณ์นั้น โดยตรงแต่มุ่งวัดตัวที่ใช้บ่งชี้ (Indicants = something serves to Indicate) ลักษณะ (Characteristics) หรือคุณสมบัติ (Properties) ของสิ่งที่ต้องการวัด ตามหลักการวัดลักษณะหรือคุณสมบัติของสิ่งที่ต้องการวัด เรียกว่า ตัวแปร โครงสร้าง (Constructs) ส่วนตัวที่ใช้บ่งชี้คุณสมบัติของสิ่งที่ต้องการวัด หรือผลที่ได้จากการวัดนั้น เรียกว่า ตัวแปร (Variables) ในกระบวนการวัดตัวแปรทุกครั้ง นักวิจัยต้องกำหนดนิยามทั้งนิยามตัวแปร โครงสร้าง และนิยามตัวแปรให้ชัดเจน

การกำหนดนิยามของตัวแปร โครงสร้าง หรือ การนิยามเชิงโครงสร้าง (Constitutive definition) เป็นการให้ความหมายตัวแปรในระดับทฤษฎี หรือระดับนามธรรมซึ่งทำได้โดยอาศัยทฤษฎีและผลงานวิจัยเป็นพื้นฐาน การกำหนดนิยามของตัวที่ใช้บ่งชี้ หรือการนิยามปฏิบัติการ (Operational definition) เป็นการให้ความหมายตัวแปรในระดับรูปธรรม ซึ่งทำได้โดยระบุรายละเอียด ได้แก่ กฎเกณฑ์การวัดเพื่อกำหนดค่าเป็นตัวเลขแทนคุณลักษณะสิ่งของหรือเหตุการณ์ที่ต้องการวัดอันจะช่วยให้ นักวิจัยสามารถรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างได้ด้วยเหตุนี้กระบวนการวัดตัวแปรจึงแบ่งได้เป็น 4 ขั้นตอน ขั้นตอนแรก คือการกำหนดจุดมุ่งหมายการวัด ขั้นตอนที่สอง คือ การกำหนดนิยามของตัวแปร ได้แก่ การกำหนดนิยามทฤษฎีในระดับนามธรรมสำหรับตัวแปร โครงสร้าง และการกำหนดนิยามปฏิบัติการในระดับรูปธรรมสำหรับตัวแปรที่จะรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนที่สาม คือ การดำเนินการวัด ได้แก่

การสร้างเครื่องมือสำหรับวัด การทดลองใช้และการปรับปรุงเครื่องมือ ตลอดจนการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการกำหนดกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การรวบรวมข้อมูล และการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล และขั้นตอนสุดท้าย คือ การนำเสนอผลการวัด

กระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษามีขั้นตอนคล้ายกับขั้นตอนในกระบวนการวัดตัวแปร แต่มีขั้นตอนเพิ่มมากขึ้นในส่วนที่เกี่ยวกับการรวมตัวแปรเข้าเป็นตัวบ่งชี้การศึกษาและการตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้การศึกษาที่พัฒนาขึ้น นักการศึกษาหลายท่านได้กำหนดขั้นตอนในกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาไว้คล้ายคลึงกัน มีส่วนแตกต่างกันในบางขั้นตอน โดย นางลักขณ์ วิรัชชัย (2545 ข : 71) ได้นำแนวคิดของ Blank (1992 : 125) ; Johnstone (1981 : 111) ; Burstein, Oakes and Guiton (1992 : 132) ; Bottani and Salberg (1994 : 125) สรุปรวมเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษารวม 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Statement of Purposes)

ขั้นตอนแรกของการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษา คือการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา ตัวบ่งชี้การศึกษา นักวิจัยต้องกำหนดล่วงหน้าว่าจะนำตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นไปใช้ประโยชน์ในเรื่องอะไร และอย่างไร วัตถุประสงค์ในการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษา คือ เพื่อพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพตัว บ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นให้ได้ตัวบ่งชี้การศึกษาที่จะนำไปใช้ประโยชน์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ การบรรยายสภาพของระบบการศึกษา การแสดงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษา และการเปรียบเทียบระบบการศึกษากับเกณฑ์ รวมทั้งการเปรียบเทียบระหว่างระบบการศึกษา การใช้ประโยชน์จากตัวบ่งชี้การศึกษาทั้งสามประการนี้ทำโดยมีวัตถุประสงค์สำคัญในการบริหาร การพัฒนา และการวิจัยการศึกษาในด้านต่างๆ ที่สำคัญรวม 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์การศึกษา ด้านการกำกับและการประเมินระบบการศึกษา ด้านการจัดลำดับ และการจำแนกประเภทระบบการศึกษา ทั้งที่เป็นการจำแนกประเภทภายในชาติ และนานาชาติ ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการศึกษารวมทั้งการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการศึกษากับระบบอื่นๆ ในสังคม ด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ (Accountability) และการประกันคุณภาพ (Quality assurance) ของหน่วยปฏิบัติ และด้านการกำหนดเป้าหมายระยะสั้นที่ตรวจสอบได้ (Benchmarking) ตามแนวคิดและหลักการประเมินผลระบบการศึกษาแบบใหม่ โดยตัวบ่งชี้ทางการศึกษาที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์ต่างกัน มีลักษณะแตกต่างกัน เช่น ตัวบ่งชี้การศึกษาที่พัฒนาขึ้นเพื่อประเมินแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ควรเป็นตัวบ่งชี้ประเภทของตน และให้สารสนเทศที่มีความเฉพาะเจาะจงตาม เป้าหมายของแผนพัฒนาฯ ซึ่งจะใช้เปรียบเทียบระบบ

การศึกษาในปีที่ประเมินกับระบบการ ศึกษาปีที่เริ่มใช้แผนพัฒนาฯ นั้นได้ ในขณะที่ตัวบ่งชี้ การศึกษาที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้จัดจำแนกระบบการศึกษาของประเทศต่างๆ หลายประเทศ ควร เป็น ตัวบ่งชี้การศึกษาประเภทอิงกลุ่ม และ มีความเป็นกลางสูงที่ประเทศจะสามารถใช้ ประโยชน์ร่วมกัน และเปรียบเทียบกันได้ เป็นต้น ด้วยเหตุนี้ นักวิจัยที่ต้องการพัฒนาตัวบ่งชี้ การศึกษาจึงต้องกำหนด วัตถุประสงค์ในการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาให้ชัดเจนว่า จะพัฒนาตัว บ่งชี้การศึกษา ไปใช้ประโยชน์ทำอะไรและเป็นประโยชน์ในการดำเนินงานอย่างไร การกำหนด วัตถุประสงค์ของการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาที่ชัดเจนย่อมส่งผลให้ได้ตัวบ่งชี้การศึกษาที่มี คุณภาพสูง และเป็นประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 2 การนิยาม (Definition) ตัวบ่งชี้การศึกษา

หลังจากการกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาแล้ว งานสำคัญใน กระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษา คือ การกำหนดนิยามตัวบ่งชี้การศึกษา เพราะนิยามตัว บ่งชี้การศึกษาที่กำหนดขึ้นนั้นจะเป็นตัวชี้ว่าวิธีการที่จะต้องใช้อันต่อไปของกระบวนการ พัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษา เนื่องจากตัวบ่งชี้การศึกษา หมายถึง องค์ประกอบที่ประกอบด้วยตัว แปรย่อยๆ รวมกันเพื่อแสดงสารสนเทศของระบบการศึกษา หรือคุณลักษณะของสิ่งที่ต้องการ บ่งชี้ ดังนั้นในขั้นตอนการนิยามตัวบ่งชี้การศึกษานี้ นอกจากจะเป็นการกำหนดนิยามแบบเดียวกับ การนิยามตัวแปรในการวิจัยทั่วไปแล้ว และรวมตัวแปรย่อยเป็นตัวบ่งชี้ชื่ออย่างไร Burstein, Oakes and Guiton (1992 : 112) แยกการนิยามตัวบ่งชี้การศึกษาเป็น 2 ส่วน ส่วนแรก คือ การกำหนดกรอบความคิด (Conceptualization) การนิยามในส่วนนี้ เป็นการให้ความหมาย คุณลักษณะของสิ่งที่ต้องการจะบ่งชี้ในรูปของรูปแบบหรือ โมเดลแนวคิด (Conceptual model) ของสิ่งที่ต้องการบ่งชี้ก่อนว่ามีส่วนประกอบแยกย่อยเป็นกี่มิติ (Dimension) และแต่ละมิติ ประกอบด้วยกรอบความคิด (Concept) อะไรบ้าง ส่วนที่สอง คือ การพัฒนาตัวแปรส่วน ประกอบหรือตัวแปรย่อย (Development of component measures) และการสร้างและการ กำหนดมาตร (Construction and Scaling) การนิยามในส่วนนี้ เป็นการกำหนดนิยามปฏิบัติการ ตัวแปรย่อยตาม โมเดลแนวคิดและการกำหนดวิธีการรวมตัวแปรย่อยเข้าเป็นตัวบ่งชี้การศึกษา

จากการนิยามตัวบ่งชี้การศึกษานักวิจัยจะได้รูปแบบความสัมพันธ์ โครงสร้าง (Structural relationship model) ของตัวบ่งชี้การศึกษา ซึ่งเป็น โครงสร้าง (Structure) ที่อธิบายว่า ตัวบ่งชี้การศึกษาประกอบด้วยตัวแปรย่อยอะไรตัวแปรย่อยมีความสัมพันธ์กับตัวบ่งชี้การศึกษา อย่างไร และตัวแปรย่อยแต่ละตัวมีน้ำหนักความสำคัญต่อตัวบ่งชี้การศึกษาต่างกันอย่างไร

ดังนั้น การกำหนดนิยามตัวบ่งชี้การศึกษาจึงประกอบด้วยข้อกำหนดรายละเอียด 3 ประการ (Burstein, Oakes & Guiton, 1992 : 129 และ Johnstone, 1981 : 214)

ประการแรก คือ การกำหนดส่วนประกอบ (Components) หรือตัวแปรย่อย (Component variables) ของตัวบ่งชี้การศึกษา นักวิจัยต้องอาศัยความรู้จากทฤษฎี และประสบการณ์ ศึกษา ตัวแปรย่อยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ (Relate) และตรง (Relevant) กับตัวบ่งชี้การศึกษา แล้วตัดสินใจ คัดเลือกตัวแปรย่อยเหล่านั้นว่าจะใช้ตัวแปรย่อยจำนวนเท่าใด และประเภทใดในการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษา

ประการที่สอง คือ การกำหนดวิธีการรวม (Combination method) ตัวแปรย่อย นักวิจัยต้องศึกษา และตัดสินใจเลือกวิธีการรวมตัวแปรย่อยให้ได้ตัวบ่งชี้การศึกษา ซึ่งโดยทั่วไปทำได้เป็น 2 แบบ คือ การรวมตัวแปรย่อยด้วยการบวก (Addition) และการคูณ (Multiplication)

ประการที่สาม คือ การกำหนดน้ำหนัก (Weight) การรวมตัวแปรย่อยเข้าเป็นตัวบ่งชี้การศึกษา นักวิจัยต้องกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรย่อยแต่ละตัวในการสร้างตัวบ่งชี้การศึกษา โดยอาจกำหนดให้ตัวแปรย่อยทุกตัวมีน้ำหนักเท่ากัน หรือต่างกันได้ การกำหนดรายละเอียดทั้งสามประการสำหรับการนิยามตัวบ่งชี้ศึกษานั้นทำได้ 3 วิธี แต่ละวิธีมีความเหมาะสมกับสถานการณ์แตกต่างกันดังต่อไปนี้

วิธีที่ 1 การพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาโดยใช้นิยามเชิงปฏิบัติ (Pragmatic definition) เป็นนิยามที่ใช้ในกรณีที่มีการรวบรวมข้อมูล เกี่ยวกับตัวแปรย่อยที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้ไว้พร้อมแล้ว มีฐานข้อมูลแล้วหรือมีการสร้างตัวแปรประกอบจากฐานข้อมูลที่มีอยู่ และนำมาพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาโดยกำหนดวิธีการรวมตัวแปรย่อย และกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรย่อย วิธีการกำหนดนิยามตัวบ่งชี้การศึกษานี้ อาศัยการตัดสินใจ และประสบการณ์ของนักวิจัยเท่านั้น ซึ่งอาจทำให้ได้นิยามที่ลำเอียงเพราะไม่มีการอ้างอิงทฤษฎี หรือตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร แต่อย่างไรก็ตามนิยามเชิงปฏิบัติจึงเป็นนิยามที่มีจุดอ่อนมากที่สุดเมื่อเทียบกับนิยามแบบอื่น และไม่ค่อยมีผู้นิยมใช้ ในกรณีที่จำเป็นต้องใช้ นักวิจัยควรพยายามปรับปรุงจุดอ่อน โดยใช้การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร หรือการใช้กรอบทฤษฎีประกอบกับวิจารณ์ญาณในการเลือกตัวแปรและกำหนดนิยาม

วิธีที่ 2 การพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาโดยใช้นิยามเชิงทฤษฎี (Theoretical definition) เป็นนิยามที่นักวิจัยใช้ทฤษฎีรองรับสนับสนุนการตัดสินใจของนักวิจัยโดยตลอด และใช้วิจารณ์ญาณของนักวิจัยน้อยกว่าการนิยามแบบอื่น การนิยามตัวบ่งชี้การศึกษาโดยใช้นิยามเชิงทฤษฎีนั้น นักวิจัยอาจทำได้สองแบบ แบบแรกเป็นการใช้ทฤษฎี และเอกสารงาน

วิจัย เป็นพื้นฐานสนับสนุนทั้งหมดตั้งแต่การกำหนดตัวแปรย่อย การกำหนดวิธีการรวมตัวแปรย่อย และการกำหนดน้ำหนัก ตัวแปรย่อยนั้นคือ นักวิจัยใช้โมเดลหรือสูตรในการสร้างตัวบ่งชี้ การศึกษาตามที่ผู้พัฒนาไว้แล้ว ทั้งหมด แบบที่สองเป็นการใช้ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยเป็นพื้นฐานสนับสนุนในการคัดเลือกตัวแปรย่อย และการกำหนดวิธีการรวมตัวแปรย่อยเท่านั้น ส่วนในขั้นตอนการกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อยแต่ละตัวนั้น นักวิจัยใช้ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญประกอบในการตัดสินใจ วิธีแบบนี้ใช้ในกรณีที่ยังไม่มีผู้ใดกำหนดสูตรหรือ โมเดล ตัวบ่งชี้การศึกษาไว้ก่อน

วิธีที่ 3 การพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาโดยใช้นิยามเชิงประจักษ์ (Empirical definition) เป็นนิยามที่มีลักษณะใกล้เคียงกับนิยามเชิงทฤษฎี เพราะเป็นนิยามที่นักวิจัยกำหนดว่าตัวบ่งชี้ ประกอบด้วยตัวแปรย่อยอะไร และกำหนดรูปแบบวิธีการรวมตัวแปรให้ได้ตัวบ่งชี้โดยมีทฤษฎี เอกสารวิชาการ หรืองานวิจัยเป็นพื้นฐาน แต่การกำหนดน้ำหนักของตัวแปรแต่ละตัวที่จะนำมา รวมกันในการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษานั้นมิได้อาศัยแนวคิดทฤษฎีโดยตรงเท่านั้น แต่อาศัยการ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ การนิยามแบบนี้มีความเหมาะสม และเป็นที่ยอมรับใช้กันอยู่มาจนถึง ทุกวันนี้ในจำนวนวิธีการกำหนดนิยามตัวบ่งชี้การศึกษาทั้ง 3 วิธีที่กล่าวข้างต้นนั้น วิธีการนิยาม เชิงประจักษ์ เป็นวิธีที่นิยมใช้กันมากที่สุด (Johnstone, 1981 : 216) ประเด็นที่น่าสังเกตเกี่ยวกับการ กำหนดนิยามเชิงประจักษ์ คือ การกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อยนั้น ในความเป็นจริงมิใช่การ กำหนดนิยามจากการศึกษาเอกสารและทฤษฎี แต่เป็นการดำเนินการวิจัย โดยใช้ข้อมูลเชิง ประจักษ์ และเมื่อเปรียบเทียบวิธีการกำหนดนิยามเชิงประจักษ์ซึ่งต้องใช้การวิจัยในการนิยาม กับการวิจัยที่มีการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น หรือลิสเรล (Linear structural relationship model or LISREL model) จะเห็นได้ว่าการสอดคล้องกัน เนื่องจากการกำหนดนิยาม เชิงประจักษ์ ของตัวบ่งชี้การศึกษามีงานสำคัญสองส่วน ส่วนแรกเป็นการกำหนด โมเดล โครงสร้างความสัมพันธ์ว่าตัวบ่งชี้การศึกษาประกอบด้วยตัวแปรย่อยอะไรบ้าง และอย่างไร โดยมี ทฤษฎีเป็นพื้นฐานรองรับ โมเดลที่ได้เป็น โมเดลลิสเรลแบบ โมเดลการวัด (Measurement model) ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรย่อยซึ่งเป็นตัวแปรแฝง (Latent variables) นั้นเอง (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2538 : 108 ; Joreskog & Sorbom, 1989 : 139) งานส่วนที่สอง คือ การ กำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรย่อยจากข้อมูลเชิงประจักษ์โดยการวิจัยเป็นการวิเคราะห์ โมเดลด้วย โปรแกรมสำเร็จรูปนั่นเอง กล่าวคือ นักวิจัยต้องรวบรวมข้อมูลได้แก่ตัวแปรย่อยทั้ง หลายตามโมเดลที่พัฒนาขึ้น แล้วนำมาวิเคราะห์ให้ได้ค่าน้ำหนักตัวแปรย่อยที่จะใช้ในการสร้าง ตัวบ่งชี้การศึกษา วิธีการวิเคราะห์ที่นิยมใช้กันมากที่สุด คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor

analysis) การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis) ใช้เมื่อนักวิจัยมีทฤษฎีรองรับโมเดลแบบหลวมๆ ส่วนที่สอง คือ การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) ใช้เมื่อนักวิจัยมีทฤษฎีรองรับโมเดลแบบหนักแน่นเข้มแข็ง และสามารถตรวจสอบความตรงของโมเดลโดยพิจารณาจากความสอดคล้องระหว่างโมเดลตามทฤษฎีกับข้อมูล เมื่อพบว่าโมเดลมีความตรง จึงนำเสนอการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรย่อยมาสร้างตัวแปรแฝงต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมข้อมูล (Data collection)

ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลในกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาคือการดำเนินการวัดตัวแปรย่อย ได้แก่ การสร้างเครื่องมือสำหรับวัดการทดลองใช้และการปรับปรุงเครื่องมือ ตลอดจนการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ การกำหนดกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การออกภาคสนามเพื่อใช้เครื่องมือเก็บข้อมูล และการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลที่เป็นตัวแปรย่อยซึ่งจะนำมารวมเป็นตัวบ่งชี้การศึกษา ในขั้นตอนนี้มีวิธีการดำเนินงานคล้ายกับกระบวนการวัดตัวแปรที่ได้กล่าวมาแล้ว

ขั้นตอนที่ 4 การสร้าง (Construction) ตัวบ่งชี้การศึกษา

ในขั้นตอนนี้ นักวิจัยสร้างสเกล (Scaling) ตัวบ่งชี้การศึกษาโดยนำตัวแปรย่อยที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์รวมให้ได้เป็นตัวบ่งชี้การศึกษา โดยวิธีการรวมตัวแปรย่อยและการกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อยตามที่ได้นิยามตัวบ่งชี้การศึกษาได้

ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบคุณภาพ (Quality check) ตัวบ่งชี้การศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้การศึกษาที่พัฒนาขึ้นครอบคลุมถึงการตรวจสอบคุณภาพของตัวแปรย่อย และตัวบ่งชี้การศึกษาด้วย โดยตรวจสอบทั้งความเที่ยง (Reliability) ความตรง (Validity) ความเป็นไปได้ (Feasibility) ความเป็นประโยชน์ (Utility) ความเหมาะสม (Appropriateness) และความเชื่อถือได้ (Credibility)

ตัวบ่งชี้การศึกษาที่มีคุณภาพซึ่งจะใช้เป็นสารสนเทศในการบริหารและการจัดการระบบการศึกษา ควรมีคุณสมบัติที่สำคัญ 4 ประการ ประการแรก ตัวบ่งชี้การศึกษาควรมีความทันสมัย ทันเหตุการณ์ เหมาะสมกับเวลาและสถานที่ สารสนเทศที่ได้จากตัวบ่งชี้การศึกษาต้องสามารถบอกถึงสถานะ และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง หรือสภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ทันเวลา ให้ผู้บริหารสามารถดำเนินการแก้ปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่ ประการที่สอง ตัวบ่งชี้การศึกษาควรตรงกับความต้องการ หรือจุดมุ่งหมายของการใช้งาน ตัวบ่งชี้การศึกษาที่สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายการศึกษาไม่ควรจะมีลักษณะเป็นแบบเดียวกับตัวบ่งชี้การศึกษาที่สร้างขึ้นมา

เพื่อใช้ในการบรรยายสภาพของระบบการศึกษา แต่อาจจะมีตัวบ่งชี้ย่อยบางตัวเหมือนกันได้ ประการที่สาม ตัวบ่งชี้การศึกษาควรมีคุณสมบัติตามคุณสมบัติของการวัด คือ มีความตรง ความเที่ยง ความเป็นปรนัย และใช้ปฏิบัติได้จริง คุณสมบัติข้อนี้มีความสำคัญมาก ประการสุดท้าย ตัวบ่งชี้การศึกษาควรมีกฎเกณฑ์การวัด (Measurement rules) ที่มีความเป็นกลาง มีความเป็นทั่วไป และให้สารสนเทศเชิงปริมาณที่ใช้เปรียบเทียบกันได้ไม่ว่าจะเป็นการเปรียบเทียบระหว่างจังหวัด ระหว่างเขตในประเทศใดประเทศหนึ่ง หรือการเปรียบเทียบระหว่างประเทศ (UNESCO 1993 : 81)

ขั้นตอนที่ 6 การจัดเข้าบริหารและการนำเสนอรายงาน (Contextualization and Presentation)

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนหนึ่งในการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาที่มีความสำคัญมากเพราะเป็นการสื่อสาร (Communication) ระหว่างนักวิจัยที่เป็นผู้พัฒนากับผู้ใช้ตัวบ่งชี้การศึกษา หลังจากที่ได้สร้างและตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้การศึกษาแล้ว นักวิจัยต้องวิเคราะห์ข้อมูลให้ได้ค่าของตัวบ่งชี้การศึกษาที่เหมาะสมกับบริบท (Context) โดยอาจวิเคราะห์ตีความแยกตามระดับเขตการศึกษา จังหวัด อำเภอ โรงเรียน หรือแยกตามประเภทของบุคลากร หรืออาจจะวิเคราะห์ตีความในระดับมหภาค แล้วจึงรายงานค่าของตัวบ่งชี้การศึกษา ให้ผู้บริหาร/ผู้บริโภคนักวางแผน/นักวิจัย ตลอดจนนักการศึกษาทั่วไปได้ทราบและใช้ประโยชน์จากตัวบ่งชี้การศึกษาได้อย่างถูกต้องต่อไป

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้

งานวิจัยที่เกี่ยวกับการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ มีผู้ทำการศึกษาเพื่อสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ ด้วยวิธีการต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2545 ก : 68) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินคุณภาพการบริหารและการจัดการเขตพื้นที่การศึกษา การวิจัยดำเนินการ โดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร 4 แหล่ง คือ ตำราการบริหารและการจัดการศึกษา ของต่างประเทศ บทความวิชาการและรายงานการประเมินคุณภาพการบริหารและการจัดการเขตพื้นที่การศึกษาของต่างประเทศ รายงานผลการประเมินภายนอก โครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ วิธีดำเนินการวิจัย มี 6 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) การกำหนดวัตถุประสงค์และคำถามวิจัย
- 2) การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยขั้นต้น เพื่อให้ทราบวิธีวิทยาในการพัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นมาของเขตพื้นที่การศึกษา
- 3) การกำหนดกรอบการพัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับการวิจัยครั้งนี้
- 4) การศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารจาก

แหล่งเอกสาร 4 แหล่ง 5) การบูรรวมและลดตัวบ่งชี้เพื่อให้ได้ชุดมาตรฐานและตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินคุณภาพการบริหารและการจัดการเขตพื้นที่การศึกษาที่เหมาะสม โดยใช้หลักความเรียบง่าย หลักการใช้ประโยชน์ข้อมูลที่มีอยู่แล้ว และการมีจำนวนมาตรฐานไม่มากนัก 6) การตรวจรายงานการวิจัยและให้ความเห็นขอรับรองตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้น โดยคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิของสำนักงานปฏิรูปการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การประเมินคุณภาพการบริหารและการจัดการเขตพื้นที่การศึกษา ควรเป็นรูปแบบการประเมินแบบมีส่วนร่วม การประเมินแบบรวมพลังและการประเมินแบบอิงทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง ลักษณะการประเมินควรมีอัตถประโยชน์ มีความเป็น ไปได้ มีความชอบธรรมและความถูกต้อง สอดคล้องกับหลักการปฏิบัติ ได้จริงรวม 4 ด้าน คือ ความสอดคล้องกับบริบทด้านการประเมินในปัจจุบัน ความเหมาะสมกับบริบทเขตพื้นที่การศึกษาของไทยซึ่งอยู่ในช่วงระยะแรกของการปฏิรูป ความสอดคล้องกับกรอบตัวบ่งชี้ตามทฤษฎีระบบและค่าสถิติ และหลักความเรียบง่าย ทำให้ได้ชุด ตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมรวม 10 มาตรฐาน 45 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วยประเด็นการประเมินด้านการเรียนของนักเรียนทั้งในระดับ โรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษา 4 ประเด็นย่อย ด้านการปฏิบัติงานของครูทั้งในระดับ โรงเรียนและระดับเขตพื้นที่การศึกษา 4 ประเด็นย่อย ด้านการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน 5 ประเด็นย่อย ด้านการปฏิบัติงานของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา 7 มาตรฐาน 32 ตัวบ่งชี้ ในด้านการบริหารทั่วไป การบริหารวิชาการ การบริหารธุรกิจการเงินและพัสดุ การบริหารเทคโนโลยี

ส่วน นิศยา สำเร็จผล (2547 : 124) การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการศึกษาเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน คือ ตอนที่ 1 กำหนดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การจัดการศึกษาเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต ดำเนินการเป็น 3 ชั้น ชั้นที่ 1 การศึกษาเอกสารงานวิจัยเกี่ยวกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต ชั้นที่ 2 การสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ประสบการณ์ในการศึกษาวิจัยและเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตจำนวน 16 คน ชั้นที่ 3 การกำหนดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การจัดการศึกษาที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตจากการสังเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์และการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยวิธีการนิยามเชิงทฤษฎี แบ่งการดำเนินการเป็น 2 ชั้น ชั้นที่ 1 การคัดเลือกตัวบ่งชี้การจัดการ ศึกษาเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ได้จากตอนที่ 1 โดยใช้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 20 คน ประเมินความตรง ความชัดเจน ความเหมาะสมและความเป็นประโยชน์ของ ตัวบ่งชี้ วิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของความคิดเห็น ชั้นที่ 2 การกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวบ่งชี้ที่ผ่านการคัดเลือก โดยผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม ขั้นตอนที่ 3 การตรวจ

สอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ แบ่งการดำเนินการเป็น 2 ชั้น คือ ชั้นที่ 1 ตรวจสอบคุณภาพด้านความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ชั้นที่ 2 การตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรม LISREL 8.30 ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้การจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ประกอบด้วย 15 องค์ประกอบ 100 ตัวบ่งชี้ จำแนกตามการวิเคราะห์เชิงระบบแบ่งเป็น ด้านปัจจัยตัวป้อน 4 องค์ประกอบ 23 ตัวบ่งชี้ ด้านกระบวนการ 5 องค์ประกอบ 34 ตัวบ่งชี้ ด้านผลลัพธ์ คือ คุณลักษณะผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต 4 องค์ประกอบ 23 ตัวบ่งชี้ และด้านการจัดโอกาสการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2 องค์ประกอบ 20 ตัวบ่งชี้

สำหรับ สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547 : 77) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้และทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู อาจารย์ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows Version 11 ในการหาค่าสถิติพื้นฐานและใช้โปรแกรม LISREL 8.30 ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก คือ องค์การ ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ การบริหารจัดการความรู้และเทคโนโลยี ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบหลักจะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 13 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 62 ตัวบ่งชี้ นอกจากนี้ ผศ.วราธรรม นันทวิชิต (2549 : 215-242) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการศึกษาโดยครอบครัว โดยดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน คือ ตอนที่ 1 การกำหนดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การจัดการศึกษาโดยครอบครัว ตอนที่ 2 การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการศึกษาโดยครอบครัว โดยการหาฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ (Multi - Attribute Consensus Reaching : MACR) ตอนที่ 3 การตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้การจัดการศึกษาโดยครอบครัว เป็นการประเมินความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ที่ได้จากการหาฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้การจัดการศึกษาโดยครอบครัว ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 13 องค์ประกอบย่อย และ 116 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) องค์ประกอบหลักด้านผู้จัดการศึกษาโดยครอบครัว มี 2 องค์ประกอบย่อย 21 ตัวบ่งชี้ 2) องค์ประกอบหลักด้านลักษณะการจัดการศึกษาโดยครอบครัว

มี 4 องค์ประกอบย่อย 41 ตัวบ่งชี้ 3) องค์ประกอบหลักด้านคุณลักษณะของผู้เรียนที่พึงประสงค์ของการจัดการศึกษาโดยครอบครัว มี 3 องค์ประกอบย่อย 23 ตัวบ่งชี้ 4) องค์ประกอบหลักด้านปัจจัยสนับสนุนการจัดการศึกษาโดยครอบครัว มี 4 องค์ประกอบย่อย 31 ตัวบ่งชี้

ส่วนวิลาวลัย มาตุ้ม (2549 : 277-298) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ มีการดำเนินการวิจัยเป็น 6 ขั้นตอน คือ ตอนที่ 1 การกำหนดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครู โดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี การพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษา แนวคิดที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของครู จากตำรา เอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งการศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษา นำมากำหนดองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษา ตอนที่ 2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยโดยการนำข้อมูลที่ได้จากตอนที่ 1 มาสร้างกรอบการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญนำผลสรุปที่ได้จากการศึกษาทั้งหมดมากำหนดเป็นองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครู ตอนที่ 3 การพัฒนาเครื่องมือและตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยการนำข้อมูลที่ได้จาก ตอนที่ 1 และ 2 มาพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยการเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 ท่านตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสมและความสอดคล้องของเครื่องมือ ตอนที่ 4 การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ รวมทั้งสิ้น 826 คน ตอนที่ 5 การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการจัดทำตรวจสอบแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ตอนที่ 6 การอภิปรายผลการวิจัยและให้ข้อเสนอแนะสรุปผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก คือ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการสร้างความรู้ ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ ด้านการเก็บความรู้และ ด้านการนำความรู้ไปใช้ 23 องค์ประกอบย่อย 80 ตัวบ่งชี้

สำหรับ สุดสวาสดี ประไพเพชร (2551 : 258-264) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อการบริหารเชิงบูรณาการ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ ด้านหลักการ ด้านองค์การ ด้านคุณลักษณะ และด้านพฤติกรรม ซึ่งทั้ง 4 องค์ประกอบหลักจะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 14 องค์ประกอบ

และตัวบ่งชี้การบริหารเชิงบูรณาการ 87 ตัว ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ด้านหลักการ 22 ตัวบ่งชี้ ด้านองค์การ 12 ตัวบ่งชี้ ด้านคุณลักษณะ 23 ตัวบ่งชี้ และด้านพฤติกรรม 30 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้รวม การบริหารเชิงบูรณาการ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่เป็นองค์ประกอบหลักรวม 4 องค์ประกอบเรียง ลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านพฤติกรรม ด้านคุณลักษณะ ด้าน องค์การ และด้านหลักการ

ส่วน สายสมร ศักดิ์คำดวง (2551 : 194-208) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวชี้ วัดการบริหารจัดการที่ดีสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการพัฒนาตัวชี้วัด ปรากฏว่าได้ตัวชี้วัด การบริหารจัดการที่ดีสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 86 ตัวชี้วัด ที่เป็นไปตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย ตัวชี้วัดการบริหารวิชาการที่ดี จำนวน 20 ตัวชี้วัด ตัวชี้วัด การบริหารงบประมาณที่ดี จำนวน 20 ตัวชี้วัด ตัวชี้วัดการบริหารบุคคลที่ดี จำนวน 21 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดการบริหารทั่วไปที่ดี จำนวน 25 ตัวชี้วัด และ ไกศยภัฏ เปลรินทร์ (2552 : 249-262) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ ปรากฏว่า ได้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถาน ศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 60 ตัวบ่งชี้ ที่เป็นไปตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน จำนวน 13 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การพัฒนานักเรียน จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การพัฒนาครู จำนวน 10 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ จำนวน 13 ตัวบ่งชี้

ผลจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยทั้งหมดข้างต้น สรุปได้ว่าในกระบวนการสร้างและ พัฒนาตัวบ่งชี้โดยทั่วไป ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. การกำหนดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ซึ่งมีการปฏิบัติอยู่ 2 วิธี คือ วิธีที่ 1) การ พัฒนาตัวบ่งชี้โดยการวิจัยเชิงอนาคต โดยการนำข้อมูลที่ได้มาจัดกลุ่มตัวแปรและกำหนดเป็นตัว บ่งชี้ ได้แก่ การใช้เทคนิคเดลฟายและเทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) ซึ่งเป็นวิธีที่ใช้ความคิดเห็นที่สอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ (Expert consensus) ได้แก่ งานวิจัยของ อุไรพรรณ เจนวณิชยานนท์ (2537 : 347) ; อาทิตยา ดวงมณี (2540 : 362) ; จำเรณูรัตน์ เจือจันทร์ (2543 : 353) และสุทธิรัช คนกาญจน์ (2547 : 175-180)

วิธีที่ 2 การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) โดยการ อาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ นำมาวิเคราะห์แล้วจัดกลุ่มตัวแปร ซึ่งแยกได้ดังนี้

2.1 การใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor

analysis) มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจและระบุองค์ประกอบที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ โดยสร้างเป็นตัวแปรใหม่ในรูปขององค์ประกอบ ได้แก่ งานวิจัยของ กฤตวรรณ โอปนพันธ์ (2537 : 42) ; ถัดมา คำนวณวิริยะกุล (2537 : 11) และชลันดา อินทร์เจริญ (2538 : 54)

2.2 การใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบทฤษฎี เพื่อสำรวจและระบุองค์ประกอบ และเพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างตัวแปรใหม่ ได้แก่ งานวิจัยของ อัญญวรรณ เมธีสถาพร (2544 : 282) ; นางลักขณ์ วิรัชชัย (2545 ข : 250) ; เพชรมณี วิริยะสืบพงศ์ (2545 : 274) ; เกียรติสุภา ศรีสุข (2545 : 296) ; ทวีศิลป์ กุลนภาดล (2547 : 321) ; นิตยา สำเร็จผล (2547 : 198) ; สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547 : 235) ; ผกาพรรณ นันทวิชิต (2549 : 362) และวิลาวัลย์ มาคุ้ม (2549 : 245)

2. การตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ คุณภาพของตัวบ่งชี้ ประกอบด้วยเกณฑ์สำคัญ

3 ประการ คือ

2.1 ความเที่ยงตรง (Validity) ซึ่งประกอบด้วย ความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ความตรงเชิงเปรียบเทียบ (Convergent validity)

2.2 ความเชื่อมั่น (Reliability)

2.3 ความเหมาะสมในเชิงปฏิบัติ

3. การคัดเลือกองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ มักใช้ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญในการคัดเลือก โดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก ได้แก่ ความตรง ความเหมาะสม และการนำไปใช้ได้จริง นอกจากนี้ อาจใช้การคัดเลือกจากการตรวจสอบคุณภาพด้านความตรง และความเชื่อมั่นของตัวบ่งชี้แต่ละตัว โดยการวิเคราะห์ทางสถิติ เช่น จากค่าการวิเคราะห์องค์ประกอบ เป็นต้น

นอกจากนี้ การพัฒนาตัวบ่งชี้ อาจทำได้หลายวิธี คือ 1) การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยใช้นิยามเชิงปฏิบัติ โดยการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรย่อยแล้วรวมตัวแปรและกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปร ผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกตัวแปรจากฐานข้อมูลที่มีอยู่แล้ว 2) การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยใช้นิยามเชิงทฤษฎี โดยการกำหนดตัวแปรย่อย วิธีการรวมตัวแปรย่อยและกำหนดน้ำหนัก ตัวแปรย่อยจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องตามความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตัดสินใจ 3) การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยใช้นิยามเชิงประจักษ์ ซึ่งงานวิจัยใหม่ ๆ ที่พบจะนิยมใช้วิธีนี้มาก โดยวิธีนี้ใช้กำหนดตัวแปรโดยทฤษฎีเป็นพื้นฐาน การกำหนดน้ำหนักของตัวแปรย่อยแต่ละตัวใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ทั้งหมดข้างต้นนั้น ได้แสดงให้เห็นว่า ตัวบ่งชี้จะเป็นมาตรวัดที่ใช้วัดอัตราส่วนหรือระดับของผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาหรือตัวบุคคลว่าอยู่ในระดับใดระดับหนึ่งและสามารถแสดงระดับของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของหน่วยงานหรือตัวบุคคลได้อีกด้วย (เพชรมณี วิริยะสืบพงศ์. 2545 : 285) รวมทั้งยังใช้เพื่อตรวจสอบและประมวลผลย้อนกลับประสิทธิภาพในการบริหาร และการจัดการศึกษาได้เป็นอย่างดีอีกด้วย (Housel & Bell. 2001 : 102-105) ทำให้การพัฒนาตัวบ่งชี้เป็นเรื่องที่รู้จักและใช้กันทั่วไปในวงการศึกษารปัจจุบัน (นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2545 ข : 86) ดังนั้น ในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อทำการทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของความสัมพันธ์เชิง โครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

1. ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ มีความหมายแตกต่างกันไปตามความคิดเห็นของแต่ละบุคคล ภาวะผู้นำ หรือที่เรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า "Leadership" มีนักวิชาการและผู้รู้หลายท่าน ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำของกลุ่ม แต่อีกนัยหนึ่ง หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้นำใช้ความสามารถและอิทธิพลด้านอื่นๆของตนกับสมาชิกในกลุ่ม ให้แต่ละคนดำเนินกิจกรรมต่างๆด้วยความเต็มใจ เพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กลุ่มได้กำหนดไว้ ยังมีนักจิตวิทยาองค์การกล่าวถึงภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลอื่นทำงานอย่างขยันขันแข็ง เพื่อที่จะบรรลุผลสำเร็จในงานที่สำคัญต่างๆ (Schermerhorn, Jr. 1996 : 28-31) ฉะนั้น ผู้นำ จึงเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในกลุ่ม ซึ่งมีความสามารถในการนำ หรือประสานการทำงานของสมาชิก ให้สามารถปฏิบัติภารกิจต่างๆ จนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

นอกจากนี้ Bass (1990 : 59) ได้สรุปรวบรวมความหมายของภาวะผู้นำ ตามที่มีผู้ให้ไว้และได้จำแนกความหมายของภาวะผู้นำออกเป็น 12 กลุ่ม ดังนี้

1. ภาวะผู้นำที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม แนวคิดนี้ กำหนดตำแหน่งของผู้นำเป็นจุดศูนย์กลางหรือจุดแกนกลางของกิจกรรมของกลุ่ม นิยามภาวะผู้นำตามแนวนี้จึงมักสะท้อนผู้นำเป็นจุดร่วมของความร่วมมือจากบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน

2. ภาวะผู้นำที่เกี่ยวกับบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ คำนิยามต่างๆ ของภาวะผู้นำตามแนวนี้ส่วนใหญ่จะให้ความหมายภาวะผู้นำ โดยยึดหลักด้านคุณลักษณะปรุงแต่ง (Personality attributes) หรือคุณสมบัติที่เป็นจุดเด่นของตัวผู้นำเอง ซึ่งสามารถทำให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับให้บรรลุผลสำเร็จ

3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมคล้อยตาม เป็นกลุ่มของนิยามที่มองภาวะผู้นำในแง่การหล่อหลอมกลุ่มเข้ากับเจตจำนง ความต้องการและความปรารถนาของผู้นำ มุมมองของการเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม และเป็นการใช้อิทธิพลในลักษณะทิส ทางเดียว คือจากผู้นำถึงผู้ตาม โดยไม่สนใจต่อความต้องการของผู้ตาม นิยามภาวะผู้นำจึงมองผู้นำเป็นผู้ควบคุมทางสังคมต่อบุคคลอื่น หรือภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมที่ผู้อื่นยอมปฏิบัติในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล คำว่า "อิทธิพล" (Influence) ของนิยามกลุ่มนี้มีความหมายที่มิใช่เป็นการครอบงำ (Dominance) แต่อย่างไรก็ตาม แต่มีความหมายกว้างที่เป็นการใช้ความพยายามด้วยวาจาและการและกระบวนการสื่อให้เกิดการเห็นคล้อยตาม หรือเป็นกิจกรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่สามารถก่อให้เกิดความร่วมมือในการไปสู่เป้าหมาย เมื่อคนเหล่านั้นเห็นพ้องด้วยหรือมีความต้องการเช่นนั้นด้วยเช่นกัน

5. ภาวะผู้นำที่เน้นในเรื่องการกระทำและพฤติกรรม เป็นนิยามที่มีแนวคิดเน้นพฤติกรรมหรือการกระทำในส่วนของผู้นำที่มีผลให้เกิดพฤติกรรม หรือการกระทำขึ้น ในบุคคลอื่นรวมทั้งการกระทำของผู้นำร่วมกับผู้อื่นในการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน คำนิยามเหล่านี้เป็นความพยายามที่จะหาคำตอบว่าผู้นำทำอะไร

6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ นิยามภาวะผู้นำตามแนวนี้สะท้อนถึงการจูงใจผู้อื่นด้วยวิธีการใช้เหตุผลอย่างหนักแน่นเพื่อให้เกิดการเห็นดีเห็นงามตามตน

7. ภาวะผู้นำในฐานะความสัมพันธ์ของอำนาจ เป็นการนิยามภาวะผู้นำที่มาจากบทบาทการใช้อำนาจ โดย French and Raven (1959 ; อ้างอิงมาจาก Bass. 1990 : 59) ได้นิยามภาวะผู้นำจากแง่มุมความสัมพันธ์ของอำนาจแบบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่ม เช่น ความสัมพันธ์ของอำนาจระหว่างบุคคล (Interpersonal power) เป็นผลที่เกิดอำนาจต่างๆ ได้แก่ อำนาจจากการอ้างอิง (Referent) อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert) อำนาจจากการให้รางวัล (Reward) อำนาจจากการบังคับ (Coercive) อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate)

8. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย ความหมายของภาวะผู้นำตามแนวนี้นี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยให้การจูงใจ และการประสานงานขององค์การเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นผลที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ แนวคิดของความหมายภาวะผู้นำในกลุ่มนี้ ไม่เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นเหตุ (Cause) ทำให้เกิดการกระทำของกลุ่ม แต่ภาวะผู้นำเป็นผล (Result) ที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มมากกว่า กล่าวโดยสรุปนิยามภาวะผู้นำกลุ่มนี้เชื่อว่าผู้นำเป็นผลหรือสิ่งงอกเงยตามมา (Effect or outgrowth) ที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มที่เป็นหลัก

10. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท เป็นกลุ่มของนิยามที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีบทบาท (Role theory) ซึ่งมีมุมมองที่ว่าสมาชิกของระบบทางสังคมจะมีบทบาทที่แตกต่างกันตามความจำเป็นในการทำให้ระบบสังคมนั้นเจริญก้าวหน้า ภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคมดังกล่าวที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน ในแง่ความต้องการและบทบาทที่แตกต่างกันในระบบสังคม (กลุ่ม) ภาวะผู้นำในแนวนี้นี้จึงเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการบทบาทของบุคคลอื่นเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ระบบสังคม

11. ภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งด้านโครงสร้างทัศนะภาวะผู้นำในแนวนี้นี้เห็นว่าเป็นกระบวนการในการริเริ่ม และดำรงรักษาโครงสร้างของบทบาท และรูปแบบความสัมพันธ์ของบทบาทต่าง ๆ ที่ระบุหน้าที่ของภาวะผู้นำในการทำให้ระบบการตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างบริหารจัดการขององค์การ

12. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการผสมผสานขององค์ประกอบต่าง ๆ นิยามภาวะผู้นำตามแนวนี้นี้เกิดจากการผสมผสานนิยามต่าง ๆ ของภาวะผู้นำเกิดเป็นนิยามภาวะผู้นำขึ้นใหม่ที่ให้ความหมายกว้างขวางครอบคลุมหลายด้านมากขึ้น ตามทัศนะของ อูทซ์ บุญประเสริฐ (2542 : 35) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นหรือเหนือผู้อื่นและการใช้อิทธิพลนั้นจะประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องที่แตกต่างกัน จุดเน้นที่แท้ของภาวะผู้นำจะอยู่ที่การมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Effective leadership) ในการบริหารและการจัดการงานที่รับผิดชอบ การที่ผู้บริหารจะเป็นผู้นำอย่างไรแบบไหน จึงจะเหมาะสมจึงจะดีนั้น ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับทั้งลักษณะเฉพาะของตัวบุคคล ทักษะหรือความสามารถเฉพาะตัว ทักษะทางสังคมสัมพันธ์หรือแบบพฤติกรรม ในการใช้อิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสุเทพ พงศ์ศรีวิวัฒน์ (2548 : 38) ได้สรุปว่าแม้ว่าในภาษาอังกฤษ “Leader” (ผู้นำ) กับคำว่า “Manager” และ “Administer” (ผู้บริหารหรือ

ผู้จัดการ) จะสามารถใช้แทนกันได้ ในบางครั้งก็ตาม แต่โดยสาระในแง่กระบวนการและแนวคิดแล้วมีความแตกต่างกัน กล่าวคือ เมื่อพูดถึงผู้บริหารก็มักจะมองถึงผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งและมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายและคำเนิงานตามหน้าที่หลัก (function) ซึ่งเป็นกลไกขององค์การ เช่น การวางแผน(Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การอำนวยการ (Directing) และการกำกับควบคุม(Controlling) เป็นต้น ในขณะที่ ผู้นำ จะเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Aspects) โดยเฉพาะแนวคิดปัจจุบันที่ถือว่า ผู้นำหรือภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับเรื่องของ การเปลี่ยนแปลง (Change) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) และการใช้อำนาจอิทธิพล (Influence) เป็นต้น ส่วนวิโรจน์ สารรัตนะ (2548 ข : 52) ให้ทัศนะว่า ผู้บริหารและผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลเดียวกัน หรือเหมือนกัน พิจารณาจากคุณลักษณะประการหนึ่ง คือ ผู้บริหาร (Manager) จะเกี่ยวข้องกับการบริหารงานเดิมซ้ำแล้วซ้ำอีก เป็นงานประจำและมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ไปได้อย่างถูกต้อง (Do things right) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการใช้ทรัพยากรให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การได้ดี ในขณะที่ผู้นำ (Leader) จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมในทิศทางที่ถูกต้อง (Do the things right) ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) และความสามารถจูงใจให้ผู้ปฏิบัติเกิดแรงบันดาลใจใช้ความสามารถพิเศษได้อย่างเต็มที่ สำหรับ นพดล สิงห์ศรี (2548 : 32) กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการปฏิบัติงานซึ่งมีบุคคลมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานทั้งด้านความคิด ด้านพฤติกรรมและด้านอื่น ๆ ในการบริหารจัดการ โดยสามารถนำผู้ร่วมงานให้ดำเนินกิจกรรมไปด้วยความเรียบร้อย ซึ่งอาจจะใช้หลักการบริหารหรือ ไม่ก็ได้ทั้งนั้น เพื่อให้นำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายของงานนั้น

นอกจากนี้ Stogdill (1981 : 115) ผู้บุกเบิกเกี่ยวกับการศึกษาวิจัยการเป็นผู้นำ ได้สรุปแนวคิด และความหมายเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ ดังนี้

1. การเป็นศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม แนวคิดนี้เชื่อว่าผู้นำเป็นศูนย์กลางของกลุ่มและกิจกรรม เป็นศูนย์รวมของการรวมอำนาจและความร่วมมือ
2. การเป็นผู้นำ คือ ผลของบุคลิกภาพตามแนวคิดนี้ถือว่า ผู้นำจะมีลักษณะพิเศษแตกต่างจากบุคคลอื่น นายกษัตริย์มอบและให้ความร่วมมือ
3. ศิลปะของการทำให้เกิดการยินยอมทำตามแนวคิดนี้ถือว่าการเป็นผู้นำเป็นศิลปะที่จะทำให้ผู้ตามยินยอมให้ความร่วมมือ เชื่อฟัง ยกย่อง จงรักภักดีและเป็นศิลปะที่จะทำให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ
4. เป็นการใช้อิทธิพล แนวคิดนี้ ถือว่าผู้นำ คือการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ให้ผู้อื่น

ปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย มีอิทธิพลต่อกิจกรรมกลุ่มในความพยายามที่จะสร้างจุดมุ่งหมาย และ ทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่ง ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจบังคับ หรือข่มขู่

5. เป็นพฤติกรรม หรือการกระทำ แนวคิดนี้ ถือว่าเป็นผู้นำ คือ พฤติกรรมของบุคคลขณะที่น่ากิจกรรมประสานการทำงานกลุ่ม เป็นเรื่องของการสร้างสัมพันธภาพระหว่างการดำเนิน หรือการยกย่อง การแสดงความสนใจในความเป็นอยู่ และสวัสดิการของสมาชิก

6. เป็นรูปแบบการเกลี้ยกล่อม แนวคิดนี้เชื่อว่าการเป็นผู้นำ เป็นศิลปะในการเกลี้ยกล่อมเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจ หรือให้ผู้อื่นทำตาม

7. เป็นความสัมพันธ์ของพลังอำนาจ กลุ่มนี้ให้แนวคิดว่าการเป็นผู้นำ คือความแตกต่างของพลังอำนาจระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำยอมใช้พลังอำนาจทางหนึ่งทางใด ให้ผู้ตามปฏิบัติตาม

8. ภาวะผู้นำ คือ ผลของปฏิสัมพันธ์ การเป็นผู้นำมิใช่สาเหตุหรือการควบคุมแต่เป็นผลของการกระทำของกลุ่มการเป็นผู้นำเป็นกระบวนการ กระตุ้นซึ่งกันและกันมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกของกลุ่ม

9. ภาวะผู้นำ คือ ความแตกต่างของบทบาท สมาชิกแต่ละคนจะมีบทบาทแตกต่างกันออกไปในสังคม แนวคิดนี้เน้นให้เห็นว่าผู้นำควรมีบทบาทอย่างไร และผู้ตามควรมีบทบาทอย่างไร

10. ภาวะผู้นำ คือ การมีความคิดริเริ่มในงาน การเป็นผู้นำต้องมีความคิดริเริ่ม กระตือรือร้นหาทางบำรุงรักษากิจการที่ปฏิบัติภารกิจที่สำคัญของผู้นำ ตามแนวคิดนี้ ก็ต้องมีความคิดริเริ่มทั้งความคิดและการกระทำ บำรุงรักษาโครงสร้างของหน่วยงาน ก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์เพื่อที่จะบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ และวิโรจน์ สารรัตนะ (2549 : 27-28) กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการมีอิทธิพล (Influence) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้ การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (Achieve organizational objectives) และเกิดการเปลี่ยนแปลง (Change) ซึ่งจากนิยามภาวะผู้นำดังกล่าว มีองค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกัน ดังนี้

10.1 ผู้นำและผู้ตาม (Leaders - followers) การมีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นแบบสองทาง ไม่ได้หมายถึงเฉพาะผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามเท่านั้น คั้งนั้น ผู้ตามก็สามารถแสดงบทบาทภาวะผู้นำได้เมื่อจำเป็นและผู้นำที่ดีก็สามารถจะปรับบทบาทเป็น ได้ทั้งผู้นำและผู้ตาม และผู้นำที่ดีมักจะพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้แก่ผู้ตาม

10.2 การมีอิทธิพล (Influence) เป็นกระบวนการของผู้นำในการสื่อสารความ

คิดเพื่อให้ได้รับการยอมรับและมีการจูงใจเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนจากผู้ตามในการนำความคิดนั้น ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

10.3 วัตถุประสงค์ขององค์การ (Organizational objectives) ที่ผู้นำจะต้องกำหนดขึ้นจากการมีส่วนร่วม มีทิศทางและมีความท้าทาย นำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผล

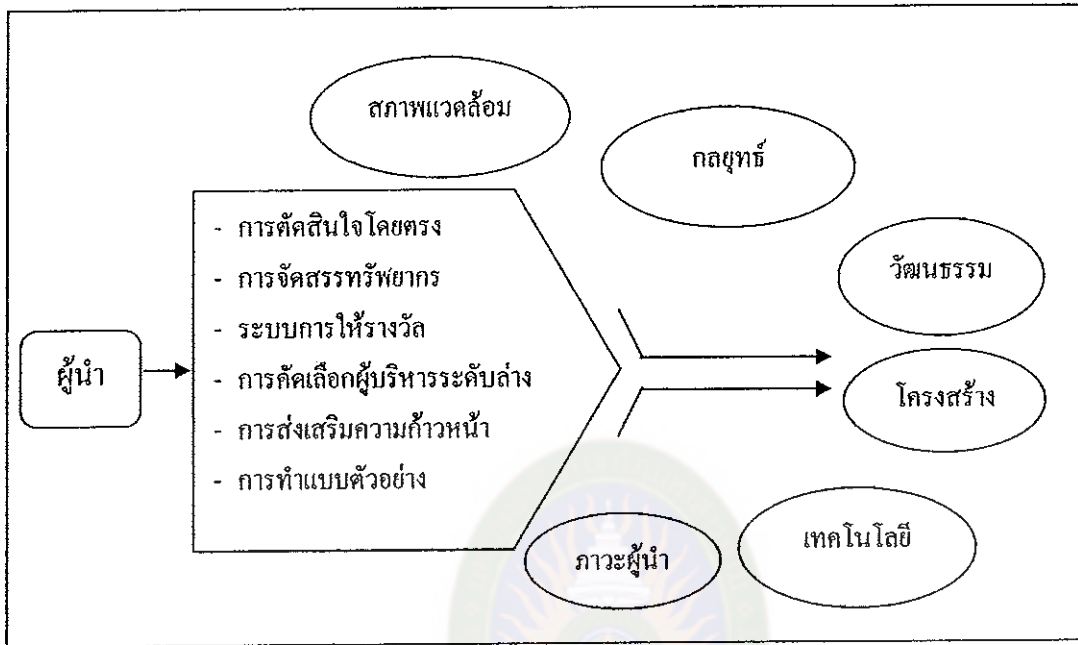
10.4 การเปลี่ยนแปลง (Change) การมีอิทธิพลและการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การใด ๆ ต้องมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ ให้ก้าวทันต่อสังคมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

10.5 คน (People) ในการทำงานนั้นผู้นำและผู้ตามจะเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นอีกหลายคนหลายกลุ่ม จึงต้องแสดงภาวะผู้นำและช่วยเหลือให้บุคคลเหล่านั้นประสบความสำเร็จด้วย

จากความหมายของภาวะผู้นำ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่ชักจูงให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อทำให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้บรรลุผล ซึ่งเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ พฤติกรรมและคุณลักษณะของบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกของกลุ่มให้เป็นผู้ควบคุมพฤติกรรม ให้เป็นผู้มีอำนาจ ซึ่งอาจจะมาจากการแต่งตั้งหรือไม่ก็ได้

กระบวนการที่ผู้นำใช้ที่มีผลกระทบต่อองค์การ

แม้ผู้นำระดับสูงขององค์การสามารถแบ่งออกเป็นประเภทต่าง ๆ ดังกล่าวก็ตาม แต่กระบวนการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ใช้เพื่อทำให้เกิดผลกระทบและมีอิทธิพลต่อองค์การ จะมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ในฐานะที่เป็นบุคคลสำคัญที่ต้องตัดสินใจ และเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ ในการทำให้กลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติ ผู้นำระดับสูงสามารถใช้อิทธิพลในรูปแบบและวิธีต่าง ๆ ที่มีผลต่อองค์การ ดังแสดงในแผนภาพที่ 4



แผนภาพที่ 4 กระบวนการที่ผู้นำใช้ที่มีผลกระทบต่อองค์กร (Process Leaders Use to Impact Their Organization) ที่มา : Nahavandi, 2000 : 63

กระบวนการที่ผู้นำใช้ที่มีผลกระทบต่อองค์กร มีองค์ประกอบดังนี้

1. กระบวนการตัดสินใจโดยตรง (Direct Decisions)

การตัดสินใจโดยตรงของผู้นำแทบทุกด้านขององค์กรจะส่งผลกระทบต่อทิศทางและแนวทางปฏิบัติขององค์กรนั้น ยกตัวอย่างเช่น การตัดสินใจเลือกในส่วนที่เป็นเรื่องวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรสามารถส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานทุกหน้าที่ขององค์กร ทั้งนี้เพราะวิสัยทัศน์และพันธกิจจะมีผลต่อวัฒนธรรมขององค์กรที่เกี่ยวกับแนวคิดความเชื่อพื้นฐานว่า อะไรคือสิ่งที่สำคัญ อะไรที่ต้องเลือกทำก่อนหลังตามลำดับ และอะไรที่ไม่ควรทำ เพราะไม่มีประโยชน์เป็นต้น ในทำนองเดียวกันการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ จึงถือเป็นงานสำคัญเป็นพิเศษของผู้นำที่มีผลกระทบต่อองค์กรอย่างยิ่ง

นอกจากบทบาทของผู้นำในการตัดสินใจโดยตรงที่เกี่ยวกับด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมและกลยุทธ์แล้ว ยังรวมไปถึงการตัดสินใจที่จะใช้โครงสร้างใหม่หรือการปรับปรุงโครงสร้างที่มีอยู่เดิม ซึ่งส่งผลกระทบต่อรูปแบบความสัมพันธ์ที่เป็นทางการระหว่างพนักงานขององค์กร ถือเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำระดับสูง โดยผู้นำอาจใช้วิธีเข้าไปเปลี่ยนแปลง

โครงสร้างองค์การเองโดยตรง หรือมอบนโยบายแนวคิดและข้อมูลให้ผู้อื่นรับไปดำเนินการ แทนก็ได้ (Nahavandi, 2000 : 64)

2. กระบวนการจัดสรรทรัพยากรและการควบคุมด้วยระบบการให้รางวัล (Allocation of resources and control over the reward system)

นอกจากผู้นำสามารถก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์การด้วยวิธีการตัดสินใจโดยตรงแล้ว วิธีที่มีพลังซึ่งก่อให้เกิดผลมากที่สุด ได้แก่ วิธีการจัดสรรทรัพยากร และวิธีการควบคุมระบบการให้รางวัลด้วยความดีความชอบ (Kerr & Slocum, 1987 : 101 ; Schein, 1970 : 25) ทั้งนี้เพราะผู้นำสูงสุดคือผู้ตัดสินใจสุดท้ายที่จะเห็นชอบในการจัดสรรทรัพยากรให้แก่พนักงานขององค์การ ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้นำต้องการกระตุ้นให้เกิดการคิดสร้างสรรค์และเกิดนวัตกรรมใหม่ ก็อาจใช้วิธีจัดสรรงบประมาณให้แก่ฝ่ายวิจัยและพัฒนา (R&D) มากเป็นพิเศษ เพราะการจัดสรรงบประมาณดังกล่าวจะช่วยย้มาถึงความสำคัญของเป้าหมายและชี้แนวทางปฏิบัติไปในทิศทางที่ต้องการ ดังนั้น การสนับสนุนทรัพยากรเฉพาะที่เกี่ยวกับด้านวัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์การเป็นกรณีพิเศษ จะก่อให้เกิดผลเชิงบวก แต่ถ้าขาดการสนับสนุนก็จะเกิดผลทางลบได้เช่นกัน กรณีตัวอย่างหนึ่งทางธุรกิจได้แก่ กรณี เบซอส (Jeff Bezos) ผู้บริหารสูงสุดของบริษัท Amazon.com ซึ่งเป็นผู้จำหน่ายสื่อตำราต่างๆด้วยระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์รายใหญ่ของสหรัฐ แสดงความวิตกว่าบริษัทอาจไม่สามารถแข่งขันกับบริษัทคู่แข่งรายใหม่ที่มีนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เหนือกว่าได้อีกต่อไป ดังนั้นเขาจึงตัดสินใจทุ่มเงินจำนวนมหาศาลในการพัฒนาเทคโนโลยีที่เป็นเลิศให้บริษัทอย่างต่อเนื่อง เป็นผลทำให้ Amazon.com ยังสามารถเป็นหนึ่งในด้านธุรกิจที่มียอดการจำหน่ายและรายได้เหนือคู่แข่งทั่วโลก ระบบการให้รางวัลตอบแทนความดีความชอบไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตาม เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่มีความสำคัญที่ทรงพลังต่อผลกระทบด้านวัฒนธรรมองค์การและต่อพฤติกรรมของสมาชิกองค์การ ตัวอย่างเช่น วิธีการให้ความดีความชอบประจำปี 2 ชั้นของราชการไทยที่บางหน่วยงานใช้วิธีการหมุนเวียนไปตามลำดับจนกระทั่งได้ครบทุกคนซ้ำเร็วในปีต่อ ๆ ไป วิธีการเช่นนี้จะทำให้ข้าราชการเกิดความเลื่อมใส ทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการทำงานแบบเข้าขามเย็นขามชื่นในองค์การ เพราะเกณฑ์ดังกล่าวมิได้เป็นการส่งเสริมคนเก่งที่ขยันและทำดี และไม่ได้ลงโทษ คนไม่เก่ง เกียจคร้านและไร้ผลงาน ผู้นำที่มีประสิทธิผลจึงไม่ใช่เกณฑ์ดังกล่าว แต่ควรใช้การให้รางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงานและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เป็นการเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพให้แก่องค์กรแทน (Nahavandi & Malekzadeh, 1999 : 93)

นอกจากนี้ผู้นำระดับสูงยังมีอิทธิพลและผลกระทบต่อองค์การในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือกผู้นำหรือผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขององค์การรวมถึงการส่งเสริมความก้าวหน้า (Promotion) ในเส้นทางอาชีพของบุคคลต่าง ๆ ในองค์การอีกด้วย ซึ่งส่วนมากผู้นำจะคัดเลือกผู้ที่มีแนวคิด วิธีการทำงานและวัฒนธรรมการทำงานสอดคล้องกับตน กล่าวคือ ถ้าผู้นำระดับสูงเป็นผู้สร้างสรรค์แบบมีส่วนร่วมหรือแบบ PI ก็จะมีแนวโน้มในการคัดเลือกและส่งเสริมผู้นำอื่นที่เป็นแบบ PI เช่นเดียวกับตน ในขณะที่ผู้นำระดับสูงแบบผู้สร้างสรรค์ที่ควบคุมสูงหรือ HCI ก็มักจะมีแนวโน้มในการคัดเลือกและส่งเสริมผู้นำอื่นที่เป็นแบบ HCI เหมือนตน นอกจากนี้ในการให้ความคิดความชอบแก่ระดับเจ้าหน้าที่พนักงานก็พบว่า ผู้นำระดับสูงมีแนวโน้มที่จะเลือกให้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัฒนธรรมขององค์การอีกด้วย แนวโน้มดังกล่าวของผู้นำระดับสูงจะส่งผลกระทบต่อเนื่อง (Domino effect) จนผลสุดท้ายทั้งองค์การจะสะท้อนถึงแบบและจุดเน้น (Style and Preferences) ของผู้นำองค์การนั้น (Nahavandi, 2000 : 85)

3. กระบวนการกำหนดค่านิยมและการทำงานแบบตัวอย่าง (Setting the norms and modeling) ในขณะที่การตัดสินใจและการควบคุมด้วยระบบการให้รางวัลถือได้ว่าเป็นมาตรการทางตรงของผู้นำ แต่การทำแบบตัวอย่างของพฤติกรรมและการกำหนดค่านิยมและมาตรฐานต่าง ๆ สำหรับองค์การนั้น ถือเป็นมาตรการทางอ้อมของผู้นำที่มีผลกระทบต่อองค์การนอกจากนี้ ผู้นำระดับสูงยังสามารถกำหนดกรอบการตัดสินใจอย่างกว้าง ๆ แล้วมอบหมายให้ผู้บริหารระดับล่างรับไปตัดสินใจ ตัวอย่างเช่น ผู้นำระดับสูงอาจให้กรอบนโยบายแก่ผู้ช่วยของตนเกี่ยวกับประเภทของผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ควรผลิตหรือประเภทของตลาดที่องค์การคาดหวังจากการกำหนดมาตรฐานเช่นนี้ ถึงแม้ผู้นำระดับสูงจะไม่ทำการตัดสินใจเองโดยตรงก็ตาม แต่ย่อมสามารถมั่นใจให้ได้ว่า ผู้ช่วยของตนจะตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และอีกมาตรการหนึ่งที่น่าจะเป็นความชาญฉลาดของผู้นำระดับสูงในการทำให้เกิดผลกระทบต่อองค์การนั้นคือ การปฏิบัติตนเป็นแบบตัวอย่างพฤติกรรมแก่ผู้อื่น (Nahavandi & Malekzadeh, 1999 : 97 ; Schein, 1985 : 27) ตัวอย่างเช่น เมื่อผู้นำระดับสูงเชื่อว่า การออกกำลังกายเพื่อสุขภาพเป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำก็อาจแสดงความกระตือรือร้นในการออกกำลังกายให้ผู้อื่นเห็นและเชิญชวนสมาชิกในทีมบริหารระดับสูง (TMT) เข้าร่วม เพื่อขยายผลแบบตัวอย่างลงสู่บุคลากรระดับล่างได้ปฏิบัติอย่างกว้างขวางต่อไป มาตรการการทำแบบตัวอย่างพฤติกรรมของผู้นำที่สามารถใช้ได้ผลดีและมีผลกระทบได้สูงก็คือ การทำแบบอย่างพฤติกรรมด้านจริยธรรม ตัวอย่างเช่น อดีตนายกรัฐมนตรี พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ ของไทยที่ประกาศนโยบายการบริหารที่ยึดมั่นในเรื่อง

ความซื่อสัตย์สุจริต ด้วยการแสดงตนเป็นแบบตัวอย่างค่านพหุติกรรมให้เห็น อย่างน้อยแม้ไม่สามารถทำให้การทุจริตในวงราชการหมดไป แต่ในช่วงดังกล่าวก็สามารถลดลงได้ในระดับหนึ่ง ในเรื่องนี้ Hock อดีตผู้ก่อตั้งบริษัท Visa Pescadero ของสหรัฐกล่าวว่า “ถ้าหากท่านต้องการที่จะนำคนอื่น ขอให้ท่านใช้เวลาของท่านอย่างน้อย 50 เปอร์เซ็นต์ เพื่อนำตนเองก่อนในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการวางจุดมุ่งหมาย จริยธรรม หลักการ การจูงใจ และพฤติกรรมของตนเอง”

กล่าวโดยสรุป มาตรการด้านการตัดสินใจโดยตรง การจัดสรรทรัพยากรและการควบคุมด้วยระบบการให้รางวัล การกำหนดคปทัสถาน และการทำแบบตัวอย่างเป็นวิธีการสำคัญที่ผู้นำใช้เพื่อให้มีผลกระทบต่อองค์กร ด้วยกระบวนการดังกล่าวเหล่านี้ผู้นำสามารถสร้างองค์การให้มีลักษณะที่สะท้อนถึงแบบและจุดเน้นของตน

4. ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (Gathering multiple input to formulate strategy) ผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นอาจเปรียบได้กับผู้ที่มีสมาธิสูงในการทำงานโดยอิสระ และความสามารถกำหนดอนาคตได้ ในทางปฏิบัติแล้วผู้นำก็จะปรึกษารีหรือกับบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้องหลายฝ่ายๆ ซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกันเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ แต่ข้อควรระวังอย่างหนึ่งก็คือ อย่าพยายามใช้คตินิยมแบบเพิ่มขึ้นทีละน้อย (Instrumentalism) ซึ่งหมายถึงแนวทางการตัดสินใจที่ใช้พื้นฐานของสถานการณ์ที่แล้วๆ มาเป็นหลัก กล่าวคือ ถ้าปีที่ผ่านมาเคยทำอะไร ก็มักจะใช้สิ่งนั้นเป็นจุดเริ่มต้นในการเพิ่มหรือลดในปีต่อไป ทำให้ขาดการพิจารณาข้อมูล ณ เวลาปัจจุบันซึ่งแตกต่างจากในอดีตไปแล้ว

5. การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and creating a future) ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต จากคำกล่าวที่ว่า “การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่ง เป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว” ดังนั้น จึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต เป็นการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับบรรณนิยมและความต้องการของลูกค้ ตลอดจนเป็นการคาดคะเนทักษะต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์การในอนาคต

5.1 การสร้างแนวความคิดใหม่เกี่ยวกับสินค้าหรือบริการ (Preconceiving product /service) เป็นแนวทางของการปรับปรุงด้าน “สมการเชิงมูลค่า” ของสินค้า/บริการอย่างแท้จริง สมการเชิงมูลค่า (Value equation) หมายถึง การพิจารณาว่าบุคคล (ลูกค้า) ต้องจ่ายเงินมากเท่าใดเพื่อให้ได้คุณค่าของสิ่งนั้นกลับมา ตัวอย่างเช่นเมื่อ 10 ปีที่แล้วพรีนเตอร์เลเซอร์มีราคาประมาณ 120,000 บาท แต่ปัจจุบันมีราคาเพียงประมาณ 30,000 บาท อีกความหมายของสมการเชิงมูลค่า

(Value equation) คือ การใช้ประโยชน์จากคุณประโยชน์หลักหรือทำหน้าที่หลักของสินค้า/บริการนั้นไปในรูปแบบใหม่ ตัวอย่างประโยชน์หลักของบัตรเครดิต คือ การสร้างความมั่นใจให้กับผู้ขายเกี่ยวกับชื่อที่ปรากฏบนบัตรนั้นหมายถึงผู้ที่กำลังใช้บัตรเครดิต (เจ้าของบัตร) ในขณะที่เดียวกันอาจสร้างความมั่นใจแบบเดียวกันนี้ได้ในรูปแบบอื่น เช่น การพิมพ์ลายมือ การบันทึกเสียง (และคนที่คิดได้แบบนี้ คือ ผู้ที่มีความคิดแบบสร้างสรรค์นั่นเอง)

5.2 การกำหนดนิยามตลาดใหม่ (Redefining market space) เป็นวิธีการของการกำหนดขอบเขตเกี่ยวกับสภาพตลาดแบบกว้างให้ได้ครอบคลุมมากที่สุด โดยมีวิธีการดำเนินการ ดังนี้

วิธีที่ 1 การผลิตสินค้าบริการให้เหมาะกับตลาดสากล (ความต้องการของคนส่วนใหญ่ในโลกราคาสากลไม่สูงมากนัก เพื่อทดแทนสินค้า/บริการที่มีราคาแพงๆ

วิธีที่ 2 การผลิต/การให้บริการตามความต้องการที่เฉพาะเจาะจงของลูกค้า (Strive for individuality) เพื่อตอบสนองความพึงพอใจให้กับลูกค้า

วิธีที่ 3 เพิ่มช่องทางใหม่ในการเข้าถึงลูกค้า เช่น การขายผ่านทางอินเทอร์เน็ต

5.3 การปรับขอบเขตอุตสาหกรรมใหม่ (Redrawing industry boundaries)

โดยมีวิธีการดำเนินการดังนี้

วิธีที่ 1 การปรับขนาดของอุตสาหกรรมใหม่ (Rescale Industry) เช่น การขยับตัวจากอุตสาหกรรมระดับท้องถิ่น ขึ้นไปเป็นระดับเขตภูมิภาค แล้วเพิ่มเป็นระดับชาติและระดับโลก

วิธีที่ 2 การลดจำนวนผู้ค้าคนกลาง หรือเครือข่ายของผู้ขายไปยังการผลิต (Compressing the supply chain) และยังหมายถึง การเปลี่ยน โกดัง ไปเป็นร้านค้า เป็นต้น

วิธีที่ 3 การเพิ่มบริการเสริม (Driving convergence) เช่น บริการรถจักรยานยนต์ จัดส่งสินค้าถึงที่แก่ลูกค้า ซูเปอร์มาร์เกตอาจบริการขายอาหารร้อนๆ สำหรับนำกลับบ้าน ได้ด้วยนอกจากนี้ การคิดเชิงระบบ (Systems thinking) เป็นความสามารถในการบริหารธุรกิจให้ฝ่ายต่างๆ ได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ 1) ต้องคำนึงถึงทั้งความเกี่ยวข้องกันและความมีอิสระต่อกัน 2) การวิเคราะห์และการเก็บรวบรวมเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นสำหรับด้านความเข้าใจ 3) การแยกงานด้านบริหารออกเป็นระบบที่มีหลายระดับ โดยแต่ละระดับนั้นก็ยังมีความแตกต่างในเรื่องของตัวงานและทักษะสำหรับงานนั้นๆ ซึ่งบางคนอาจข้ามกระโดดไปมาระหว่างชั้นที่สูงกว่าและต่ำกว่าได้ 4) ผู้จัดการที่มี

อายุงานมากเท่าใดก็ยิ่งจะเป็นผู้ที่มีทักษะและไหวพริบในการแก้ปัญหา (Intellectual ability) มากขึ้นเท่านั้น เช่น ผู้จัดการที่มีอายุงาน 25 ปี ย่อมมีทักษะในการแก้ปัญหาได้ดีกว่าผู้จัดการที่มีอายุงานเพียงแค่ 1 ปี เป็นต้น และยังการได้เข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ก็ยังจำเป็นต้องมีทักษะดังกล่าวมากยิ่งขึ้นเช่นกัน และ 5) นักคิดเชิงระบบต้องมีความสามารถด้านการจินตนาการเพื่อนับมือกับปัญหา ซึ่งเป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างมโนภาพ

ในแต่ละองค์การจะประสบความสำเร็จได้ ก็ต่อเมื่อองค์การนั้นมีผู้ที่มีความสามารถในด้านความคิด ความเข้าใจ (Cognitive abilities) และเรื่องของการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative problem solving) ก็มีความสำคัญอีกเช่นกัน เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยในการกำหนดทางเลือกปฏิบัติ เพื่อกำหนดทางขององค์การที่จะดำเนินไป และการตั้งคำถามแบบสร้างเงื่อนไข (What-if) ก็เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยด้าน “การจินตนาการ”

6. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a vision) วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สภาพขององค์การที่ต้องการจะเป็นไปในอนาคต หรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างความคิดโดยการใช้คำถาม เช่น คำถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุด บริการที่ดีที่สุด ฯลฯ และวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจง และเป็นตำแหน่งของทิศทางที่จะไป (David, 1997 : 11)

การกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อการนำไปใช้ (Implementation) เป็นการกำหนดสิ่งที้องค์การต้องการในอนาคตในลักษณะกว้างขวางในระยะยาวการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementation) เป็นการปฏิบัติตามภารกิจ (Mission) ที่กำหนดเอาไว้ เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดเอาไว้ ซึ่งต้องอาศัยความสามารถ และความเต็มใจจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายนวัตกรรมที่เป็นจริงได้ (Innovative realism) วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้นั้นจะต้องมีลักษณะใหม่และเป็นของจริงได้ ซึ่งต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถพิเศษแบบกว้างๆ (General) ลักษณะวิสัยทัศน์อาจจะเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างขวางที่เกี่ยวกับความต้องการในอนาคต โดยไม่ได้เจาะจงในเรื่องใดเรื่องหนึ่งแบบเจาะลึกลงรายละเอียด (Detailed) ลักษณะวิสัยทัศน์อาจจะเป็นลักษณะเจาะจงในรายละเอียดของเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ได้การเผชิญความเสี่ยง (Risk taking) ลักษณะวิสัยทัศน์จะมีลักษณะที่ต้องเผชิญความเสี่ยงเพราะสิ่งที่ต้องการในอนาคตนั้น ไม่ใช่สิ่งที่จะทำได้โดยง่ายเลย ซึ่งใครจะทำก็ได้ลักษณะนี้จึงถือว่าวิสัยทัศน์จะต้องมีความเสี่ยงเกิดขึ้น การมุ่งที่กำไร (Profit-oriented) โดยทั่วไปแล้ววิสัยทัศน์จะมุ่งที่การสร้างกำไร ตัวอย่าง บริษัทที่มีวิสัยทัศน์ว่า “เพื่ออนุรักษ์ความสำเร็จทางการค้าในนานาบริษัทรถตลาดชั้นนำของโลกในด้านเสื้อผ้าห้อยคางๆ และเหนือกว่าสิ่งอื่นใด คือ ทุกคนต้องการได้รับความพึงพอใจจากความ

สำเร็จ คุณภาพชีวิตที่สมดุลทั้งส่วนตัวกับหน้าที่การงาน และสนุกกับการบุกเบิก ความเพียรพยายามในการทำงาน” จะเห็นว่าวิสัยทัศน์นี้เมื่อทำสำเร็จจะส่งผลต่อการสร้างกำไรเพิ่มขึ้นแรง คลื่นใจจากวิสัยทัศน์นี้สามารถเกิดขึ้นได้โดยอาจใช้ยุทธวิธี (Tactic) เช่น “คุณไม่ได้ทำงานให้กับบริษัท แต่คุณกำลังทำเพื่อตัวเอง แต่ต้องเป็นที่นี้”

ดังนั้นจึงเห็นได้ว่า กระบวนการที่ผู้นำใช้ที่มีผลกระทบต่อองค์กรยังมีหลายองค์ประกอบและหลายปัจจัยซึ่งผู้นำต้องนำมาเป็นหลักคิดในการบริหาร ดังเช่นผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบต่าง ๆ ต่อแรงกดดันเชิงกลยุทธ์ทั้ง 6 ประการ

ประเภทผู้นำ (Leader)	การรับรู้ต่อสิ่งแวดล้อม (Perception of environment)	เทคโนโลยี (Technology)	กลยุทธ์ (Strategy)	วัฒนธรรม (Culture)	โครงสร้าง (Structure)	ภาวะผู้นำ (Leadership)
1. ผู้สร้างสรรค์	เป็นทั้งโอกาสและ	มุ่งนวัตกรรมและใช้	กล้าเสี่ยงสูงชอบ	ชอบครอบงำและควบคุม	รวมศูนย์อำนาจการ	ทั้งผู้นำสูงสุดและ
2. ผู้รักษาสถานภาพเสริม (SQG)	กลัวเป็นภัยคุกคามพยายามป้องกันองค์การจากภาวะภายนอก	สนใจนวัตกรรมน้อยมาก ยกเว้นเพื่อช่วยป้องกันและควบคุม	กล้าเสี่ยงน้อยและริเริ่มใหม่น้อยแต่เน้นความมีประสิทธิภาพ	ชอบครอบงำสูงขาดความอดทนต่อความคิดและความหลากหลายของผู้อื่น	รวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจโดยคนเพียงไม่กี่คน	ทั้งผู้นำสูงสุดและผู้บริหารระดับล่างมีแนวคิดและแบบบริหารคล้ายกัน
3. ผู้สร้างสรรค์	มองเห็นเป็นโอกาส	กระตุ้นให้เกิดการทดลอง	กล้าเสี่ยงสูงเน้นริเริ่ม	มีนวัตกรรมหลักที่ยืดหยุ่นพร้อม	กระจายอำนาจการตัดสินใจ	ทั้งผู้นำสูงสุดและผู้บริหาร
ที่ควบคุมสูง (HCI)	ภัยคุกคาม (opportunities and threats)	เทคโนโลยีขั้นสูง	ริเริ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ยึดกฎระเบียบเหนียวแน่น	ไม่ชอบความแตกต่างหลากหลาย	ตัดสินใจโดยคนเพียงไม่กี่คน	ผู้บริหารระดับล่างมีแนวคิดและแบบบริหารคล้ายกัน

ประเภทผู้นำ (Leader)	การรับรู้ต่อสิ่งแวดล้อม (Perception of environment)	เทคโนโลยี (Technology)	กลยุทธ์ (Strategy)	วัฒนธรรม (Culture)	โครงสร้าง (Structure)	ภาวะผู้นำ (Leadership)
แบบมีส่วนร่วม (PI)	มากมาย มีแนวโน้มเปิดองค์การสู่ภายนอก	และใช้เทคโนโลยีอย่างกว้างขวาง	ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ และขยายตัวสูงทางด้านอื่นใหม่ ๆ	วัฒนธรรมย่อย ๆ เต็มใจรับความคิดและวิธีการที่หลากหลาย	ถึงระดับล่าง เน้นการมีส่วนร่วมและ empowerment	ระดับล่างต่างมีมุมมองและแบบบริหารที่หลากหลายต่างกัน
4. ผู้บริหารกระบวนกร (M)	ล้วนเป็นภัยคุกคาม มีแนวโน้มป้องกันองค์การจากภายนอก	ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ในระดับปานกลาง	กล้าเสี่ยงน้อย ไม่แน่นอน นวัตกรรมแต่มุ่งความมีประสิทธิภาพ	มีนวัตกรรมที่ยืดหยุ่นบนหลักการ "ห้ามเปลี่ยนแปลง" อดทนต่อความคิดและวิธีการที่หลากหลาย	กระจายศูนย์ อำนาจการตัดสินใจและให้มีส่วนร่วม	ทั้งผู้นำสูงและผู้บริหารระดับล่างต่างมีมุมมองและแบบบริหารที่หลากหลายต่างกัน

ที่มา :Navandi and Malekzadeh (1993 a,1993 b : 105-107)

2. ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

ประสิทธิผลจะเกี่ยวข้องกับสิ่งที่สำคัญสี่ประการ ได้แก่ ประการที่หนึ่ง คือ องค์การซึ่งหมายถึง สถานศึกษา งานของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมาย ความมีชื่อเสียง การได้รับรางวัล ในกิจกรรมต่าง ๆ เป็นต้น อันเป็นผลมาจากผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำในการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้บริหารได้รับการยอมรับ เลื่อมใสศรัทธาจาก ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ประการที่สอง คือ ครูซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาตามที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ให้เกิดผลบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ผลจาก

การบริหารงานที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาจะทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงานด้านต่าง ๆ เช่น สภาพแวดล้อมที่ดี ความมีอิสระในการเลือกวิธีทำงาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา การเลื่อนขั้นเงินเดือน มีสัมพันธ์ภาพที่ดี โอกาสความเจริญก้าวหน้า รูปแบบการบริหาร โรงเรียน ความมั่นคงในการทำงาน เป็นต้น ประการที่สาม คือ นักเรียนที่เป็นผลมาจากการที่ผู้บริหารมีการบริหารงานที่ดี มีครูที่ดี ย่อมทำให้เกิดคุณภาพการศึกษา ซึ่งหมายถึง คุณภาพนักเรียน นักเรียนเกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรสถานศึกษาทุกประการ ประการที่สี่ คือ การมีส่วนร่วมของชุมชน ในฐานะชุมชนเป็น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในการบริหารจัดการ คือ การได้รับความร่วมมือร่วมใจจากชุมชนให้การสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ชุมชนเข้าใจเห็นความสำคัญของการศึกษา ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนเป็นจำนวนมากขึ้น เช่น ร่วมในการวางแผนพัฒนาโรงเรียน แก้ไขปัญหาพร้อมกับโรงเรียนพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับสภาพความต้องการของท้องถิ่น นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาร่วมจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในชุมชน ร่วมกันระดมทรัพยากรต่าง ๆ และสร้างแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในการจัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียน และชุมชนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียน

Davis (1972 : 37) ได้ระบุคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. มีความเฉลียวฉลาด
2. มีความสามารถทางด้านสังคม
3. มีแรงจูงใจภายในที่ต้องการความสำเร็จ
4. มีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

Barnard (1995 : 26) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะพิเศษของผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหารที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. มีร่างกายแข็งแรง สุขภาพจิตใจ
2. มีความรู้ความชำนาญพิเศษ
3. มีความสามารถรับรู้เรื่องราวต่าง ๆ เป็นอย่างดี
4. มีความจำดี
5. มีการจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์
6. มีความสามารถในการตัดสินใจดี รวดเร็ว ถูกต้อง
7. มีความอดทน กล้าหาญ อดทนต่อการทำงานและการถูกตำหนิ กล้าเสนอ

แนวความคิดใหม่ ๆ

Dublin and Ireland (1993 : 93) กล่าวถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ มี 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านทักษะความรู้ ความสามารถ ประกอบด้วย ความสามารถในการแก้ปัญหาความรอบรู้ในตัวบุคคลและสถานการณ์ และความสามารถด้านเทคนิคและวิชาชีพ
2. ด้านคุณลักษณะต่าง ๆ ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการจูงใจผู้อื่นความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ อารมณ์ขัน ความกระตือรือร้นและการรักษาผลประโยชน์
3. ด้านพฤติกรรมที่แสดงภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ทักษะเชิงปฏิสัมพันธ์ การชักนำโดยการทำเป็นตัวอย่าง มีความฉับไวและมีเทคนิควิธี การให้การสนับสนุน และมีความคาดหวังสูงเสมอ

นอกจากนี้ Dubrin and Ireland (1993 : 78) ได้สรุปลักษณะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยปัจจัยต่อไปนี้

1. มีวิสัยทัศน์
2. มีพันธะสัญญากับสมาชิก อุทิศตนให้กับองค์กรและมีความพากเพียร
3. มีความพยายามในการแก้ปัญหา
4. มีพลังและความกระตือรือร้น ใฝ่ดี
5. กล้าเสี่ยง
6. ทำท่ายการเปลี่ยนแปลง
7. ยืดหยุ่นและปรับตัวได้
8. มีความเป็นตัวของตัวเอง
9. มีความเชื่อมั่นในตนเองและมองโลกในแง่ดี
10. มีความรู้รอบตัว
11. มีความมุ่งมั่นที่จะก้าวหน้าไปสู่ความสำเร็จ

นอกจากนี้ วิโรจน์ สารรัตนะ (2548 ก : 53) ยังได้กล่าวถึงจุดร่วมประการหนึ่งของทฤษฎีการบริหารกับทฤษฎีภาวะผู้นำ คือ การมุ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์หรืออุดมหาระดับทำท่าย และมีความพยายามมุ่งมั่นที่จะทำให้บรรลุผลในวิสัยทัศน์หรืออุดมหาระนั้นสูงเกินกว่าระดับปกติ และยังได้สรุปลักษณะสำคัญของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า “เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความขยัน อดทน อดกลั้น และมุ่งมั่น” โดยมีหลักการอื่น ๆ เป็นตัวเสริมประกอบในเชิงบูรณาการ เช่น การยึดมั่นในหลักการบริหารแบบ

กระจายอำนาจ และยึดหลักการบริหารของทฤษฎีดั้งเดิมที่เปลี่ยนแปลงในกรอบแนวคิดใหม่ การให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจภายใน มองคนตามทฤษฎี Y และส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนา ทฤษฎีมาใช้ในการบริหาร การส่งเสริมการวิจัยเพื่อตัดสินใจทางการบริหาร พัฒนาระบบ สารสนเทศ และนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ผลผลิต+ผลลัพธ์) คุณภาพระดับห้าดาว พัฒนาโดยองค์กรร่วม มีส่วนร่วมบูรณาการ ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ พัฒนาบุคลากร ด้วยกระบวนการทัศน์ใหม่ การใช้ภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมสังคมน้ำที่สำคัญและการใช้อำนาจที่เหมาะสม ก่อให้เกิดการยอมรับ พัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ดี รวมทั้งทัศนคติและมโนทัศน์แห่งคน พหุติกรรมจริยธรรม มุ่งให้คนมีความพึงพอใจในงาน มีผลงานที่ดี และคำนึงถึงสถานการณ์ที่ เหมาะสม ดังนั้น ในการกำหนดวิสัยทัศน์จะต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ที่เกิดจาก การกำหนดร่วมกัน ของสมาชิกในองค์กรในรูปแบบที่เหมาะสม ทั้งความคิดเห็นของครู นักเรียน และสมาชิกในชุมชน เพื่อให้เขาเกิดความรู้อีกว่าจูงหมาย วัตถุประสงค์ ตลอดจนการ ปฏิบัติได้เป็น ไปตามวิสัยทัศน์ที่พวกเขาได้ร่วมกันกำหนดขึ้นมา สำหรับเทคนิคการมีส่วนร่วม เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนร่วมเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์อาจใช้หลักฉันทามติ (Consensus) จากกลุ่ม ต่าง ๆ ที่แต่ละกลุ่มซึ่งประกอบด้วยบุคคลจากฝ่ายต่างๆ ต่างกำหนดข้อความ แสดงความเชื่อ หรือวิสัยทัศน์ของกลุ่มของตนนำมาอภิปรายเพื่อหาข้อตกลงร่วมกัน แล้วกำหนดเป็นข้อความ แสดงถึง “วิสัยทัศน์โรงเรียน”

นอกจากนี้ วิโรจน์ สารัตนะ(2548 ข : 27) ให้ทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของผู้นำภาวะ ผู้นำไว้อย่างน่าสนใจกล่าวคือ ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างน้อย 3 ประเด็น คือ 1) ผู้บริหารจะ ต้องตระหนักว่าการจูงใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้า หากต้องการ ประสบความสำเร็จก็ต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอ ใจของผู้ปฏิบัติ และมีผลต่อการปฏิบัติงานว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย 3) คนเป็นปัจจัยสำคัญในการ บริหารงานเพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคนไม่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำ แม้จะมีเทคโนโลยีทันสมัยเพียงใดก็ไม่อาจจะเติบโตก้าวหน้าได้

3. ประเภทของผู้นำ

การจำแนกประเภทของผู้นำนั้นมีหลายแนวคิดที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการแบ่ง แต่สรุปแล้ว นักวิชาการทั้งทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ และการบริหาร และได้จำแนกออกเป็น 3 พวกใหญ่ ๆ คือ ลักษณะอำนาจ ลักษณะการแสดงออกทางพฤติกรรม และลักษณะการจูงใจ (ประชุม รอดประเสริฐ. 2527 : 37) มีรายละเอียดดังนี้

การจำแนกผู้นำตามลักษณะอำนาจ Weber (1968 ; อ้างอิงมาจาก ประชุม รอดประเสริฐ. 2527 : 38-40) แบ่งผู้นำตามแหล่งของอำนาจที่ได้มาเป็น 3 ประเภทคือ

1. ผู้นำตามกฎหมาย (Legal leaders) เป็นผู้นำที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าโดยกฎหมายจึงมีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบตามกฎหมายระบุไว้ให้เป็นผู้บริหารองค์การ เช่น ตำแหน่งผู้บริหารนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง อธิบดี ประธานบริษัท ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ผู้บริหารระดับต้น โดยกฎหมายจะกำหนดคุณลักษณะของแต่ละตำแหน่งไว้ว่าจะต้องเป็นเช่นนั้นเช่นนี้ ผู้ใดสามารถมาอยู่ในตำแหน่งนั้นตำแหน่งนี้ได้อย่างไร ผู้ใดมีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กฎหมายหรือกฎระเบียบก็จะมาครองตำแหน่งนั้นได้

2. ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว (Charismatic leaders) เป็นผู้นำที่ได้อำนาจมาด้วยการมีของตนเองจากความรู้ความสามารถและประสบการณ์ตรง เป็นผู้ที่มีความสามารถพิเศษมีท่าทาง บุคลิกหรือความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ซึ่งไปได้ทั้งในทางดีหรือทางเลว เช่น เมื่อเป็นนักเลงอันธพาล ก็จะได้รับยกย่องจากหมู่คนเลงให้เป็นหัวหน้าแก๊ง หัวหน้าก๊วก เมื่อเป็นนักกีฬา ก็จะได้รับการยกย่องว่าเป็นหัวหน้าทีม

3. ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic leader) เป็นผู้นำเฉพาะอยู่ในตำแหน่งที่เป็นที่เคารพ ยกย่องตามประเพณี เช่น ตำแหน่งผู้เป็นประมุขของประเทศ เป็นที่ยึดเหนี่ยวศูนย์รวมจิตใจปวงชนทั้งชาติ ตำแหน่งผู้บริหารสถาบันการศึกษาจึงเป็นศูนย์รวมความคิดและตัวแทนของบุคลากรในองค์การ

แนวคิดของ เวเบอร์ เป็นต้นแบบของการแบ่งประเภทของผู้นำ คือ ผู้นำที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานตามกฎหมายนั้นมีหลายประเด็น การมีอำนาจตามกฎหมายช่วยให้บุคคลมีความเป็นผู้นำอยู่ทางหนึ่งแล้ว ถ้ายังมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวด้วย เช่น ความสามารถ ความรู้ สติปัญญา การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ความยุติธรรม ความเสมอต้นเสมอปลาย ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ก็จะช่วยเสริมอำนาจตามกฎหมายให้ศักดิ์สิทธิ์ยิ่งขึ้น ถ้าฟังการดำรงตำแหน่งอย่างเดียว มิได้หมายความว่าผู้ร่วมงานจะยอมรับศรัทธาและปฏิบัติตามเสมอไป การมีคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัวจึงมีความสำคัญต่อผู้นำและการบริหารงานเป็นอย่างมาก

Chewers & Ayman (1985 : 357-340) ยังแบ่งประเภทผู้นำตามลักษณะของอำนาจที่ใช้การบริหารงานเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Authoritarian or Autocratic leader) เป็นผู้นำแบบเผด็จการซึ่งมีลักษณะการบริหารงาน ดังนี้

1.1 การสั่งการใช้อำนาจกดขี่บังคับตลอดเวลา

1.2 ชีตถือตัวเองเป็นสำคัญ รู้ข้อเท็จจริงแต่ผู้เดียว ฉะนั้น ทุก ๆ อย่างจะออกจากตัวผู้นำทั้งหมด การตัดสินใจแก้ปัญหาหรือการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งมักจะเปลี่ยนแปลงไปตามอารมณ์ และมุ่งประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ของกลุ่มหรือส่วนรวม

1.3 นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย เป้าประสงค์ การจัดระบบงาน มาตรฐาน การปฏิบัติงาน การบังคับบัญชาสั่งลงมาจากเบื้องบน (Top-down) ทางเดียว

1.4 ข้อเสนอแนะต่างๆที่ได้รับมาจากใครที่ไหนก็ตาม จะต้องผ่านหลายชั้นก่อน ผู้นำประเภทนี้จะคิดแล้วคิดอีกกว่าจะวินิจฉัยสั่งการได้ จะทำให้งานล่าช้าค้างค้ำ

1.5 ผู้ช่วย ตามความรู้สึทของผู้นำประเภทนี้ จะหมายถึง ผู้ได้บังคับบัญชา จึงไม่มีการแบ่งงานให้ผู้ช่วย ผู้ช่วยทำงานของหัวหน้างานให้สำเร็จ ไม่ใช่ทำงานของตนเองให้สำเร็จ เนื่องจากมีแ่งงานของหัวหน้างานไม่มีงานของผู้ช่วยเลย

1.6 การตั้งกรรมการเป็นวิธีการกระจายความรับผิดชอบ ไปให้ผู้อื่น ไม่ใช่เพื่อฟังความคิดเห็น ประธานเกือบเป็นผู้พูดคนเดียวเกือบตลอดการประชุม หรือไม่ก็เปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็น แล้วประธานก็สรุปเสียเองตามความคิดของตนเอง เสร็จแล้วก็ถือว่านั่นเป็นมติของที่ประชุมทั้ง ๆ ที่การประชุมนั้นเกือบจะเรียกว่าเป็นการประชุมของประธานคนเดียว เพราะประธาน “พูดเองเออเอง” ตลอดเวลา เมื่อเป็นเช่นนี้บ่อยเข้า ๆ คนอื่นในที่ประชุมก็ไม่มีใครอยากพูดและเรื่องบางเรื่องผ่านการประชุมไว้จะหายไปเลย ๆ เนื่องจากประธานไม่ให้ความสนใจ

2. ผู้นำแบบสนธิ (Laissez-Faire leader) เป็นผู้นำแบบไม่เอาไหน ปล่อยตามเรื่องตามราว ไม่ใช่อำนาจบังคับบัญชาควบคุมผู้ได้บังคับบัญชา ปราศจากความรับผิดชอบ ปล่อยให้ลงนามผ่านเรื่องให้พ้นตัวไปเท่านั้น ผู้นำประเภทนี้จะมีลักษณะดังต่อไปนี้

2.1 ไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์การทำงานที่แน่นอน ถ้าเห็นว่าไม่ขัดต่อระเบียบยอมให้เปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ไปได้ตามความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาได้ง่าย

2.2 ทำงานโดยปล่อยให้ไรต่อมิอะไรไปตามเรื่องไม่คำนึงหลักการ เหตุผล กฎเกณฑ์ กฎระเบียบปฏิบัติ จึงมักไม่ใครจะยุ่งกับใคร ผู้ได้บังคับบัญชาคนใดจะทำอะไรอย่างไรก็ได้

2.3 ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.4 ไม่มีการประเมินผลงาน ขาดการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน

3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leader) เป็นแบบที่ค้ำที่สุด ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น ชีตถือความคิดเห็นของกลุ่มเหนือความคิดเห็นของตน มีลักษณะการ

บริหาร ดังนี้

3.1 เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ใช้ความคิด มีความคิดสร้างสรรค์ แสดงความคิดเห็น และเลือกวิธีการปฏิบัติงานของตนเอง

3.2 จัดสรรแบ่งงานและมอบหมายหน้าที่การงาน ให้ผู้ได้บังคับบัญชารับผิดชอบ ดำเนินการตามความเหมาะสมของแต่ละคนแต่ละหน้าที่

3.3 ให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน และรับฟังความคิดเห็นกับคำปรึกษาหารือจากผู้ได้บังคับบัญชา ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์ เกิดสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน เกิดความร่วมมือประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ

การจำแนกผู้นำตามลักษณะการแสดงออกทางพฤติกรรม (Getzels, Lipham & cambell) ได้วิเคราะห์พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกตามแนวคิดของ Getzels & Guba แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ผู้นำที่มีพฤติกรรมยึดสถาบันเป็นหลัก (The homothetic leader) ให้สำคัญทางสถาบันมีคิมากกว่าบุคคลมีคิ เป็นผู้นำที่ยึดสถาบัน บทบาท และความคาดหวังจากภายนอกเป็นสำคัญ ผู้นำจะใช้อำนาจและระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานให้บุคลากรมีบทบาทตามที่สถาบันกำหนด

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีลักษณะของภาวะผู้นำแบบนี้ จะเน้นความสำคัญของการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ชอบอ้างระเบียบข้อบังคับต่างๆ บริหารงานแบบรวมอำนาจประสิทธิภาพของการทำงานก็คือ การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

2. ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก (Idiographic leaders) เป็นผู้นำที่อาศัยความคิดเห็น การตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางตัดสินใจ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นราย ๆ ไป ไม่ว่าจะปฏิบัติงานอะไรก็มักจะคำนึงถึงความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความเคื้อคร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งอื่นใดเสมอ เป็นผู้นำที่มีลักษณะเข้าใจผู้ได้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรในหน่วยงาน

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวความคิดโดยยึดบุคคลเป็นหลัก จะเน้นความสำคัญของครูผู้ร่วมงาน พยายามใช้ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ ปกครองแบบกระจายอำนาจ มีความสัมพันธ์กับครูผู้ร่วมงานอย่างแน่นแฟ้น และพยายามให้ครูได้ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขเป็นประการสำคัญ

3. ผู้นำแบบประสานประโยชน์ (Transactional leaders) คือ ผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันและประโยชน์ของบุคคลทั้งสองอย่างพร้อมๆกัน ไป เป็นผู้นำที่รู้จัก

ประนีประนอมในเรื่องทุกเรื่อง

ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้นำแบบประสานประโยชน์ จะเน้นความสำคัญของการบรรลุถึงจุดหมาย แต่ในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญแก่ครูผู้ร่วมงานด้วย

กล่าวโดยสรุป ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลักและผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก ต่างก็มีความประสงค์ที่จะดำเนินการให้บรรลุตามจุดหมาย แต่ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลักถือหลักการที่ว่า การอิงระเบียบข้อบังคับจะทำให้ร่วมทำงาน ได้ตามเป้าหมาย ส่วนผู้นำแบบหลักการที่ว่า การอิงระเบียบข้อบังคับจะทำให้ผู้ร่วมงานทำงาน ได้ตามเป้าหมาย ส่วนผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลักมีความคิดว่า งานจะสำเร็จตามเป้าหมายได้ก็ต่อเมื่อผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจ และสภาพแวดล้อมที่ดี ส่วนผู้นำแบบประสานประโยชน์ถือหลักการที่ว่า การปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตามจะเน้นความสำคัญด้านใดด้านหนึ่งไม่ได้ ต้องเลือกใช้วิธีการบริหารแบบผสมประสานกันให้เหมาะสมกับสถานการณ์สภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาจากสภาพความเป็นจริงในการปฏิบัติงาน ของยุทธ เกษสาคร (2542 : 101) ได้สรุปไว้ว่า ผู้นำองค์การมีพฤติกรรมการบริหารองค์การอยู่ 4 รูปแบบ คือ

1. แบบเสรีนิยม (Laissez - Faire leadership) ผู้นำแบบนี้ยอมปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิสระอย่างเต็มที่ สามารถทำงานได้ตามใจชอบ ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะ ได้รับสิทธิในการตัดสินใจดำเนินงาน ได้เองโดยไม่ต้องรอรับคำอนุญาตจากผู้บังคับบัญชา จึงสามารถนำจุดแข็งที่มีอยู่ออกมาใช้ได้เต็มศักยภาพ

2. แบบเกื้อกูล หรือแบบใช้พระคุณ (Charismatic or paternalistic leadership) ผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมไปในทางอ่อน โยน มีความเห็นอกเห็นใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ พยายามนำเอาหลักมนุษยสัมพันธ์หลักธรรมมาใช้ในการปกครอง บังคับบัญชา ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างพ่อปกครองลูก วัตถุประสงค์เพื่อคุ้มครองและชี้แนวทางให้ผู้ตาม ได้ปฏิบัติอย่างถูกต้องตามแบบแผนและวิธีปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมาย บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย

3. แบบเผด็จการ (Autocratic or Authoritarian leadership) ผู้นำประเภทนี้ มีลักษณะที่เชื่อมั่นในตนเองมากที่สุด ชอบใช้อำนาจบังคับบัญชาและชอบออกคำสั่ง ไม่ค่อยจะรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น การวินิจฉัยสั่งการมักจะเป็นไปตามอารมณ์ การตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ผูกขาดอยู่ที่หัวหน้าคนเดียว การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในลักษณะบังคับกดขี่ไม่ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ความคิดของผู้บริหารต้องถูกที่สุด

4. แบบประชาธิปไตย (Democratic or Participative Leader) ผู้นำประเภทนี้จะมีลักษณะตรงข้ามกับแบบเผด็จการ คือ เป็นพวกที่ถืออำนาจกลุ่มเป็นใหญ่ว่าตนเอง พยายามให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา ทุกคนควรจะมีส่วนรู้เห็น และรับผิดชอบร่วมกันในองค์การ

การบริหารองค์การของรัฐและเอกชนในปัจจุบันและอนาคต ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นแบบที่เหมาะสมที่สุด เนื่องจากทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันนั้นประกอบไปด้วยผู้ได้รับการศึกษาสูง มีความรู้ความสามารถโดยเฉลี่ยสูงกว่าในอดีตที่ผ่านมา และนับวันจะมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ผู้นำจึงควรยอมรับนับถือผู้ร่วมงาน รับฟังความคิดเห็นของทุกคน มีการแบ่งงาน ทำอย่างเป็นระบบ มอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบระหว่างกัน ตลอดจนใช้วิธีการแห่ง ปัญญาเพื่อการวางแผนการดำเนินงานการประเมินผลงานและการแก้ปัญหาร่วมกัน

การจำแนกผู้นำตามลักษณะของใจ ในการจูงใจหรือชักนำให้ผู้ร่วมงานหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วงไปตาม จุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ นั้น ผู้นำจะต้องใช้ วิธีหลาย ๆ วิธีการซึ่งแตกต่างกันไปตามลักษณะ ของผู้นำและสถานการณ์ในขณะนั้น Keith (1979 : 177-178) ได้จำแนกผู้นำตามลักษณะการจูงใจไว้ 2 ประเภท คือ

1. ผู้นำแบบปฏิฐาน (Positive Leader) หมายถึง ผู้นำที่ใช้วิธีการบริหารงาน โดยเน้นถึง การให้รางวัล (Rewards) เป็นตัวนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติภารกิจ รวมทั้งเปิด โอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็น ในการปฏิบัติงาน ยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงานสำเร็จ และหาวิธีการให้ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาก้าวหน้าไปตามความสามารถ ผู้นำประเภทนี้ จะให้ความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน ให้ความเมตตาปราณีและเอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงานด้วยความ จริงใจแสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นเสมอว่า ทุกคนทำงานตามหน้าที่ด้วยความเท่าเทียม และเสมอภาค กัน ลักษณะของภาวะผู้นำประเภทนี้อาจเทียบได้กับการบริหารในลักษณะพ่อปกครองลูก หรือ ผู้ให้การสนับสนุนช่วยเหลือ ผู้นำประเภทปฏิฐานจะเป็นผู้ที่ก่อให้เกิดความสำเร็จของงานและความพึงพอใจในผลของการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้นำประเภทอื่น ๆ และมีลักษณะของความเป็น ประชาธิปไตย

2. ผู้นำแบบนิเสธ (Negative leader) หมายถึง ผู้นำที่ถือว่าเป็นการลงโทษ (Penalties) เป็นสิ่งที่เกิดความจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำประเภทนี้นิยมใช้ในการไล่ออกจากงาน การคว่ำก่อก้าวตักเตือนผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าบุคคลอื่นๆ และการให้หยุดงาน โดยไม่จ่ายค่าจ้างเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน ผู้นำชนิดนี้ชอบแสดงอำนาจและถือตนเองว่า เป็นเจ้านาย (Boss) มากกว่าการเป็นผู้นำ (Leader) ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเกรงกลัว

และปฏิบัติตามคำสั่งมากกว่าที่จะให้แสดงความคิดเห็น ผู้นำประเภทนี้เทียบได้กับผู้นำแบบเผด็จการหรือแบบอิตาเลียน โดยภายใต้การบรรยายกาการนำแบบนิเสธนี้ผู้ใต้บังคับบัญชา มักจะระมัดระวังในการปฏิบัติงานตลอดเวลา และจะไม่พยายามยุ่งเกี่ยวกับงานที่บุคคลอื่นทำ เพราะเกรงว่าจะเป็นความผิด ฉะนั้นการนำในลักษณะเช่นนี้จึงไม่เกิดผลดีแต่ประการใด

บทบาทของผู้นำกับการทำหน้าที่ทางการบริหาร

แม้ว่าในภาษาอังกฤษ คำว่า “Leadership” (การนำหรือภาวะผู้นำ) กับคำว่า Management (การบริหารหรือการจัดการ) มักจะมีการใช้แทนกันได้ ในบางครั้ง แต่โดยสาระในแง่กระบวนการและแนวคิดแล้วมีความแตกต่างกัน กล่าวคือ เมื่อพูดถึงการบริหารก็มักจะมองถึงการดำเนินการตามหน้าที่หลัก (Functions) ซึ่งเป็นกลไกปกติขององค์การ เช่น การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การอำนวยการ (Directing) และการกำกับควบคุม (Controlling) เป็นต้น ในขณะที่การนำหรือภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal aspects) โดยเฉพาะแนวคิดปัจจุบันที่ถือว่าการนำหรือภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับเรื่องของการเปลี่ยนแปลง (Change) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) และการใช้อำนาจอิทธิพล (Influence) เป็นต้น

ในความเชื่อของ Kotter (1996 : 59-71) นักทฤษฎีด้านภาวะผู้นำเห็นว่า ผู้เป็นหัวหน้าในยุค ปัจจุบันจำเป็นต้องรู้ทั้งการนำควบคู่ไปกับการบริหาร เพราะต่างมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์การ โดยการบริหารจัดการตามแนวคิดเดิมนั้น จะช่วยให้้องค์การสามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคคลที่มาใช้บริการขององค์การ ต่อพนักงานและบุคคลอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ขณะเดียวกันองค์การก็ต้องการผู้นำที่เข้มแข็ง ในการสร้างวิสัยทัศน์ สามารถสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้แก่พนักงาน ได้ดี รวมทั้งนำพาองค์การให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับสภาวะการณ์ใหม่ได้ แต่ปัญหาขององค์การปัจจุบันส่วนใหญ่พบว่า มีหัวหน้าที่มุ่งเน้นด้านการบริหารจัดการแต่ขาดการเป็นผู้นำที่ดี โดยเฉพาะคนที่สามารถบูรณาการทั้งทักษะและคุณลักษณะต่างๆ เข้าด้วยกันในการทำหน้าที่เป็นผู้บริหารและเป็นผู้นำได้ในขณะเดียวกันด้วยแล้วยิ่งนับว่ามีจำนวนน้อยมาก และ Kotter (1996 : 71) สรุปว่า สิ่งที่้องค์การขาดมากในปัจจุบันก็คือ การมีภาวะผู้นำอย่างพอเพียง โดยเฉพาะการมีผู้บริหารมืออาชีพที่เก่งทั้งด้านบริหารจัดการควบคู่กับการมีภาวะผู้นำที่ดีด้วย ทั้งนี้เพราะหากสถานการณ์ของโลกคงที่ เช่นในอดีตแล้ว ถ้าพึงการมีเฉพาะด้านทักษะการบริหารจัดการก็น่าเพียงพอต่อการทำให้้องค์การเจริญก้าวหน้าได้ แต่ภายใต้สภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วอยู่ตลอดเวลาในปัจจุบันนี้ ทำให้เกิดความจำเป็นต้องการภาวะผู้นำที่ดีในการนำพาองค์การ ผู้นำทั้งหลายจึงจำเป็นต้อง

พัฒนาคุณลักษณะสำคัญของการนำที่ตีพิมพ์ไปจากทักษะด้านการวางแผน การจัดการอำนาจ การ และการควบคุมที่เคยมีอยู่แล้วในหน้าที่ของการบริหารจัดการแบบดั้งเดิม

ในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะของการบริหารจัดการนั้นสามารถทำการศึกษาได้ในสองแนวทาง ได้แก่ หน้าที่ของการบริหารจัดการ และบทบาทด้านการบริหารจัดการ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2544 : 57-59) ดังนี้

1. หน้าที่ของการบริหารจัดการ (The functions of management) การบริหารจัดการ หมายถึง การทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลโดยใช้กระบวนการ (ซึ่งเรียกว่าหน้าที่) วางแผน การจัดองค์การ การจัดกำลังคน การอำนาจการ และการควบคุมทรัพยากรขององค์การ เป็นต้น จากความหมายดังกล่าว จะเห็นว่าการนำหรือภาวะผู้นำมิได้เป็นหน้าที่หนึ่งหรือขั้นตอนหนึ่งตามความหมายเดิมของการบริหารและจัดการแต่อย่างใด

1.1 การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดเป้าหมาย (Goals) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์การ การจัดทำยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ การใช้งบประมาณและการจัดสรรทรัพยากร การกำหนดนโยบายและขั้นตอนการทำงาน เป็นต้น

1.2 การจัดองค์การ (Organizing) เกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบงาน การกำหนดโครงสร้างองค์การ การระดมความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบกับอำนาจ การกำหนดภาระงานของตำแหน่งต่างๆที่จะต้องปฏิบัติให้สำเร็จได้ตามแผน รวมถึง การมอบหมายงานให้แก่หน่วยงานย่อยพร้อมจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรเพื่อการปฏิบัติงาน

1.3 การจัดกำลังคน (Staffing) ได้แก่ การคัดเลือกบรรจุคนในตำแหน่งต่างๆ รวมถึง การฝึกอบรมสอนแนะ ช่วยเหลือให้ได้พัฒนาความรู้และทักษะที่เหมาะสมกับงาน

1.4 การอำนาจการ (Directing) ได้แก่ การใช้อำนาจอิทธิพลและให้รางวัลเพื่อจูงใจหรือกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานของพนักงานให้สู่เป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งรวมถึงการกระจายงาน (Delegation) การประสานงาน (Coordination) และการบริหารความขัดแย้ง (Managing conflicts) รวมอยู่ด้วย

1.5 การควบคุม (Controlling) หมายถึง การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance standard) สร้างระบบการรายงาน การกำกับการทำงานของพนักงานให้เป็นไปตามขั้นตอนสู่เป้าหมาย รวมทั้งการให้ดูแลให้โทษตามจำเป็น เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป รูปแบบหน้าที่ของการบริหารจัดการดังกล่าว จะกำหนดกิจกรรมทั้งหลายอย่างกว้างขวางให้ผู้บริหารต้องปฏิบัติโดยบางงานเป็นกิจกรรมเชิงความคิด (Conceptual)

บางงานต้องใช้การปฏิบัติและเทคนิควิธี (Technical) และบางงานเกี่ยวกับคน (People) การบริหารงานโดยยึดตามหน้าที่ของการบริหารจัดการ จะให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามน้อยมาก จึงเป็นแนวคิดที่เหมาะสมกับกระบวนการบริหารในโลกยุคอุตสาหกรรมที่ผ่านมาในอดีตเป็นส่วนใหญ่ แต่ก็คงจำเป็นในปัจจุบันเพียงแต่ต้องปรับปรุงหรือสอดคล้องด้วยแนวคิดทฤษฎีใหม่ที่เหมาะสมควบคู่ไปด้วย

2. บทบาทของการบริหารจัดการ (Managerial Roles) เป็นการศึกษาการบริหารจัดการโดยวิธีของ Mintzberg (1973 ; อ้างอิงมาจาก สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2544 : 58) ที่เฝ้าสังเกตจากกิจกรรมต่างๆ ที่ผู้บริหารปฏิบัติตามหน้าที่ประจำวันของการบริหารจัดการทั้ง 5 ประการดังกล่าวจากกิจกรรมอันหลากหลายที่สังเกตพบนั้น Mintzberg ได้จัดกลุ่มเข้าเป็น 10 บทบาทของการบริหารจัดการขึ้น โดยนิยามคำ “บทบาท” (Role) ว่า หมายถึง กลุ่มของพฤติกรรมที่คาดหวังของผู้บริหาร โดยทั้ง 10 บทบาท สามารถจัดเป็นบทบาทหลักได้ 3 กลุ่ม ได้แก่ บทบาทหลักด้านข่าวสาร บทบาทหลักด้านความสัมพันธ์ และบทบาทหลักด้านการตัดสินใจ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 บทบาทด้านข่าวสาร (Informational roles) เป็นบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการระบบข้อมูลข่าวสาร การสร้างเครือข่ายของข่าวสาร การแสวงหาข่าวสารจากแหล่งต่างๆ และเผยแพร่ไปยังบุคคล และหน่วยงานที่ต้องการใช้ข่าวสารนั้น ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่

2.1.1 บทบาทในการติดตามผลหรือการตักเตือน (Monitor Role) เป็นผู้บริหารที่ต้องรับรู้ในความหลากหลายของผู้ข้อมูลเป็นศูนย์กลางภายในและภายนอกโดยผู้บริหารต้องแสวงหาข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งต่างๆ อยู่เสมอ และการเข้าร่วมสังเกตการณ์ซึ่งข้อมูลสารสนเทศที่ผู้บริหารได้รับมากก็จะได้แจกจ่ายให้กับผู้ได้บังคับบัญชาให้รับทราบ ดังนั้นแหล่งข้อมูลสารสนเทศที่ผู้ได้บังคับบัญชาจะหาได้ก็คือจากผู้บริหารนั่นเอง และเปรียบเสมือนเป็นศูนย์รวมความรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาที่จะสามารถหาได้ในองค์กร และใช้เพื่อผลการปฏิบัติงานได้

2.1.2 บทบาทผู้เผยแพร่ (Disseminator role) เป็นผู้บริหารที่ทำหน้าที่ส่งข้อมูลที่ได้รับจากภายนอกหรือผู้ได้บังคับบัญชาไปยังสมาชิกไปยังสมาชิกขององค์กร เมื่อผู้บริหารเป็นแหล่งของข้อมูลข่าวสารสนเทศขององค์กร ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นข้อเท็จจริง และเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน โดยจะต้องเผยแพร่ให้กับผู้ร่วมงานได้ทราบ เพื่อจะได้ใช้เป็นหลักในการทำงาน

2.1.3 บทบาทของการเป็น โฆษก (Spokesman role) เป็นผู้บริการที่ทำหน้าที่ในการส่งข้อมูลไปสู่ภายนอกเกี่ยวกับแผน องค์กร การ นโยบาย การปฏิบัติ และผลลัพธ์ ในฐานะเป็นผู้เชี่ยวชาญขององค์กร นั่นคือ ผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานในการให้ข้อมูลสารสนเทศในการดำเนินงานขององค์กรต่อบุคคลภายนอก โดยอาศัยตำแหน่งหน้าที่การทำงานเป็นหลักประกันในความถูกต้องของการแจ้งข่าวแทนองค์กร

2.2 บทบาทด้านความสัมพันธ์ (Interpersonal roles) เป็นบทบาทที่เกี่ยวกับการสร้างสัมพันธภาพของผู้บังคับหน่วยงานหรือบุคคลอื่น เช่น บทบาทฐานะเป็นสัญลักษณ์หรือหัวหน้า เข้าร่วมกิจกรรมของสังคมการเป็นประธานของงานหรือกิจกรรมใน โอกาสต่างๆ ทั้ง ภายใน และภายนอก บทบาทในการสร้างความสมัครสมานของบุคคลต่างๆ ขององค์กรรายละเอียด ดังนี้

2.2.1 บทบาทในฐานะเป็นตัวแทน (สัญลักษณ์) ขององค์กร (Figurehead role) ผู้บริหารที่เป็นตัวแทนต้องทำงานตามภาระหน้าที่ในปัจจุบัน โดยไม่ขัดต่อกฎหมายหรือลักษณะของสังคม เนื่องจากการมีอำนาจที่เป็นทางการในฐานะหัวหน้างานขององค์กร ผู้บริหารจึงมีอำนาจอย่างเต็มที่ในการบริหารงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเข้าร่วมในการกระทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดผลดีและสอดคล้องกับงานด้านการบริหารจัดการ

2.2.2 บทบาทในฐานะผู้นำ (Leader role) ผู้บริหารที่มีความรับผิดชอบในการจูงใจ และสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรและต้องปลูกฝังความสามัคคีของคนในองค์กรให้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้บริหารต้องให้คำแนะนำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นแนวทางในการทำงานทำให้มีสภาวะการทำงานที่ดี ผู้บริหารต้องกระทำกิจกรรมที่สอดคล้องกับบทบาทของผู้นำ เช่น การจ้างงาน การฝึกอบรม การสั่งการ การยกย่องชมเชย การวิพากษ์วิจารณ์ ฯลฯ บทบาทของผู้นำย่อมครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดขององค์กรให้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์

2.2.3 บทบาทการติดต่อสร้างความสัมพันธ์ (Liaison role) เป็นผู้บริหารที่มีหน้าที่ในการรักษาเครือข่ายของการสื่อสารจากภายนอก เพื่อจัดสร้างความพึงพอใจ และจัดหาข้อมูล ตลอดจนมีบทบาทที่ต้องสร้างเสริมและธำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์กับบุคคลทั้งภายในและนอก องค์กร ความสัมพันธ์เป็นแหล่งที่มาของข้อมูลสารสนเทศ และความชอบพอ การพัฒนาความสัมพันธ์เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารที่เป็นหัวหน้างานที่จะเชื่อมโยงกันภายในองค์กร และกับภายนอกองค์กร ความสัมพันธ์อาจดำเนินไปตามแนวดิ่งและแนวนอน ความจำเป็นของการใช้บทบาทการติดต่อซึ่งกันและกันจะ “ ก่อให้เกิดความสนิทสนม ” อันจะทำให้

ผู้บริหารได้รับประโยชน์จากการติดต่อ โดยการเข้าร่วมตั้งคม การเข้าร่วมประชุมในงานอาชีพ เข้าร่วมกับกิจกรรมภายนอกสโมสรของผู้บริหาร การส่งข้อความแสดงความยินดีต่อบุคคลหรือองค์กรในวาระต่างๆ การเยี่ยมผู้บริหารฝ่ายอื่นๆ เพื่อขอความช่วยเหลือในเรื่องข้อมูลสารสนเทศ เป็นต้น

2.3 บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional role) เป็นบทบาทหน้าที่ผู้นำทำกิจกรรมในการเลือกวิธีการหรือเลือกแนวปฏิบัติ เช่น การริเริ่มการเปลี่ยนแปลง การแก้ปัญหา การต่อรองต่างๆ และการจัดสรรทรัพยากร ดังรายละเอียดดังนี้

2.3.1 บทบาทการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur role) เป็นผู้บริหารจะมีหน้าที่ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดองค์การและสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการสร้างโอกาสคิดริเริ่มโครงการเพื่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ในองค์กรในฐานะของผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารขององค์กรถือเป็นผู้ประกอบการคนหนึ่งขององค์กร เป็นผู้คิดริเริ่มควบคุม เปลี่ยนแปลง แก้ไขปัญหา ตลอดจนดำเนินการเพื่อความอยู่รอด และความก้าวหน้าขององค์กร จึงถือได้ว่าผู้จัดการเปรียบเสมือนผู้ประกอบการคนหนึ่งขององค์กรเช่นกัน

2.3.2 บทบาทในการแก้ปัญหา (Disturbance handler role) เป็นผู้บริหารจะมีหน้าที่ในการรับผิดชอบในการปฏิบัติการแก้ไข เมื่อองค์กรเผชิญกับปัญหาที่สำคัญไม่ได้คาดไว้ โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กระตุ้นการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เผชิญกับวิกฤตการณ์ต่างๆ พร้อมทั้งจะสู้กับปัญหาที่เกิดขึ้นกับการทำงาน วิกฤตการณ์เป็นเหตุการณ์ที่ไม่สามารถมองเห็นได้ หรือคาดการณ์ได้เช่นกัน ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการรวมพลังให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อต่อสู้กับวิกฤตการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ให้ผ่านพ้นไปได้ด้วยดี

2.3.3 บทบาทเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource allocation role) เป็นผู้บริหารมีหน้าที่ในการจัดการและการปรับปรุงการตัดสินใจในองค์กรที่สำคัญ โดยผู้บริหารได้รับมอบอำนาจหน้าที่จากองค์กร จึงมีหน้าที่จัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอต่อการดำเนินงานในความรับผิดชอบของตน เช่น บุคลากร การเงิน วัสดุ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกและบริการต่างๆ การจัดสรรทรัพยากรนี้เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการบริหาร ให้มีความพร้อมต่อการปฏิบัติงานและสอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2.3.4 บทบาทของผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator role) เป็นผู้บริหารที่ต้องรับผิดชอบในการเป็นตัวแทนขององค์กรสำหรับเจรจาที่สำคัญ โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่สามารถคลี่คลายข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับองค์กรสามารถใช้อำนาจ และอิทธิพลที่ตนมีอยู่เข้าระงับข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากสาเหตุภายในและภายนอกองค์กรสามารถควบคุมสถานการณ์ต่างๆ ได้ให้อยู่ในวิสัยที่

แก้ไขได้

กิจกรรมต่างๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นบทบาทของผู้บริหารนั้น ไม่สามารถแยกออกจากกันได้เด็ดขาด หากแต่มีความเกี่ยวข้องต่อเนื่องซึ่งกันและกัน ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องเข้าใจและปฏิบัติการกิจในบทบาทต่างๆ เหล่านั้น ได้อย่างผสมกลมกลืน และครบถ้วนให้บังเกิดผลดีต่อองค์กร

การนำจึงไม่สามารถใช้แทนการบริหารจัดการได้ครบถ้วนทั้งหมด แต่ควรเป็นส่วนเสริมให้กับการบริหารจัดการ ได้มีผลการศึกษารียบเทียบข้อแตกต่างของแนวคิดทั้งสองอย่างกว้างขวาง พบว่า ความต้องการเน้นแนวคิดของการนำมากกว่า ทั้งนี้ เกิดจากการเห็นพฤติกรรมของผู้ทำหน้าที่บริหารผู้บริหารหรือการจัดการที่ส่วนใหญ่มักมุ่งเน้น การควบคุม (Control) มากกว่าเป็นผู้สนับสนุนให้เกิดความรวดเร็ว (Accelerator) เน้นกระบวนการทำงานที่ซับซ้อน (Complicate) มากกว่าการใช้วิธีทำให้งานง่าย (Simplify) เป็นต้น อย่างไรก็ตามการเป็นผู้บริหารกับการเป็นผู้นำไม่สามารถแยกออกจากกันจากคนเดียวกันได้ บางคนมีคุณลักษณะที่ดีเหมาะสมต่อการเป็นทั้งผู้จัดการและผู้นำได้ในคนเดียวกัน นอกจากนี้ผู้บริหารหรือผู้จัดการส่วนใหญ่สามารถที่จะเรียนรู้และพัฒนาคุณลักษณะต่างๆ ที่เหมาะสมต่อการนำที่ดีได้เช่นกัน

ทั้งนี้ ได้มีนักวิชาการ ได้แสดงเปรียบเทียบให้เห็นถึงข้อแตกต่างระหว่างการบริหารจัดการกับการนำ ตามขอบเขตของการปฏิบัติงานที่สำคัญใน 5 ด้านขององค์การ (Kotter, 1996 : 98 ; Daft, 1999 : 101) ได้แก่ การกำหนดทิศทาง (Providing direction) การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Alignment employees) การสร้างความสัมพันธ์ (Building relationships) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal leadership qualities) และผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน (Outcomes)

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

1. ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ (Trait theories)

ก่อนปี ค.ศ. 1945 การศึกษาผู้นำมักจะเป็นการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ โดยถือว่า ผู้นำเป็นผู้มีพรสวรรค์มาตั้งแต่เกิด (Leaders reborn) เช่น เป็นผู้มีร่างกายแข็งแรง ทฤษฎีนี้เสาะแสวงหาคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคม ด้านร่างกาย หรือด้านสติปัญญา โดยแยกให้เห็นถึงความแตกต่างของผู้ที่เป็นผู้นำออกจากผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำซึ่งเริ่มมาตั้งแต่ต้นจนถึงช่วงประมาณสงครามโลกครั้งที่สอง โดยมีความเชื่อว่า คนที่เป็นผู้นำจะมีลักษณะแตกต่างจากคนที่ไม่เป็นผู้นำ ดังนั้นจึงพยายามศึกษาคุณลักษณะที่มีในผู้นำที่ประสบความสำเร็จ มีการ

สร้างเครื่องมือวัดคุณลักษณะของบุคคลขึ้นมา เช่น วัดสติปัญญา และวัดบุคลิกภาพ มีการนำมาใช้ในการศึกษา 2 แบบ

1. เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำ กับคุณลักษณะของคนที่ไม่ใช่ผู้นำ
2. เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จกับคุณลักษณะของผู้นำ

ที่ไม่ประสบความสำเร็จ

การศึกษาทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ

Ralp M. Stogdill ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสนใจศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำอย่างสูงสุด โดยในปี ค.ศ. 1946 เขาได้ทำการวิเคราะห์เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ 124 เรื่อง ได้สรุปว่า

ประการที่ 1 คุณลักษณะของผู้นำแต่เพียงอย่างเดียวนั้น ไม่สามารถที่จะบ่งชี้ภาวะการเป็นผู้นำได้อย่างเพียงพอ และไม่สามารถที่จะพยากรณ์หรือวิเคราะห์ภาวะผู้นำได้อย่างสมบูรณ์

ประการที่ 2 คุณลักษณะของภาวะผู้นำนั้นแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ธรรมชาติของกลุ่ม และความต้องการของกลุ่ม ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ

ทั้งนี้ Stogdill (1974 : 82) ได้ทำการสรุปทฤษฎีผู้นำไว้ 6 ทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ หรือทฤษฎีมหาบุรุษ (The great man theories) นักทฤษฎีในกลุ่มนี้พยายามอธิบายว่า ผู้นำเป็นผลมาจากพันธุกรรม นั่นคือ เป็นผู้นำมาโดยกำเนิด (Leaders are born) เกิดมาพร้อมลักษณะบางประการที่จะส่งเสริม และสนับสนุนให้เป็นผู้นำ ผู้นำตามทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่หรือทฤษฎีมหาบุรุษนี้จะมีบุคลิกลักษณะเฉพาะที่แตกต่างไปจากคนอื่น นักทฤษฎีในกลุ่มนี้ มีความเชื่อว่าประวัติศาสตร์ของโลก คือ ประวัติศาสตร์ของผู้ยิ่งใหญ่

2. ทฤษฎีสถานการณ์แวดล้อม (Environmental theories) นักทฤษฎีกลุ่มนี้มีความเห็นว่า ผู้นำเป็นผลมาจากเวลา สถานที่ และสภาพแวดล้อม สิ่งแวดล้อมเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำ สถานการณ์ทำให้เกิดผู้นำ สรุปนักทฤษฎีกลุ่มนี้มีความเชื่อว่าผู้นำเกิดขึ้นได้ด้วยความสามารถ และทักษะในการแก้ปัญหาสังคม สงคราม และวิกฤตการณ์ต่าง ๆ เปิดโอกาสให้คนเป็นผู้นำได้ หรือเคยได้ยินคำกล่าวที่ว่า สถานการณ์ สร้างผู้นำ (วีระบุรุษ)

3. ทฤษฎีบุคคลและสถานการณ์ (Personal-Situation theories) ทฤษฎีนี้อธิบายว่าภาวะผู้นำเป็นผลมาจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ เชื่อว่าผู้นำเป็นผลของลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำ ธรรมชาติของกลุ่มและสมาชิกของกลุ่ม เหตุการณ์ หรือปัญหาที่กลุ่มเผชิญอยู่ หน้าที่ที่สำคัญของผู้นำ คือ ช่วยเหลือกลุ่มในการกำหนดเป้าหมายช่วยเหลือ

กลุ่มในการหาวิธีการที่เหมาะสมที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้นำ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายของ ผู้นำและเป้าหมายกับความต้องการของผู้ตาม

4. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction-Expectation theories)

อธิบายไว้ว่าภาวะผู้นำ คือ การสร้างปฏิสัมพันธ์ ผู้นำจะมีคุณค่ามากยิ่งขึ้นหากปฏิสัมพันธ์นั้นเป็นไปตามความคาดหวังของกลุ่ม แรงจูงใจในการทำงานของสมาชิกจะเปลี่ยนแปลงไปตามความคาดหวังในเรื่องของรางวัล และการถูกลงโทษ

5. ทฤษฎีมนุษยธรรม (Humanistic theories) ทฤษฎีนี้ เน้นความเป็นมนุษย์และ

ธรรมชาติของมนุษย์ของสมาชิกภายในองค์กร มีความเชื่อว่าโดยธรรมชาติของมนุษย์ต้องการแรงจูงใจ จึงพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพและความกลมเกลียวของหน่วยงาน ผู้นำจำเป็นต้องหาทางส่งเสริม ควบคุม หรือจูงใจ ในลักษณะที่เหมาะสม เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติตามกิจเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

6. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange theories) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า

ปฏิสัมพันธ์ทางสังคมนั้น ปรากฏออกมาในรูปของการแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ปฏิสัมพันธ์จะดำเนินต่อไปตราบเท่าที่สมาชิกยังได้รับประโยชน์ร่วมกัน จากการแลกเปลี่ยนทางสังคมนั้น สมาชิกของกลุ่มมอบเกียรติ สถานะและศักดิ์ศรีให้กับผู้นำเพื่อแลกกับการที่ผู้นำช่วยให้อุปการะบรรลุเป้าหมายได้

2. คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

ในช่วงระยะเวลาที่มีผู้ให้ความสนใจในเรื่องภาวะผู้นำ และในด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ ในปี ค.ศ. 1948 Stogdill (1948 ; อ้างอิงมาจาก สุตพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544 : 103) ได้สรุปผลการวิจัยระหว่างปี ค.ศ. 1904 – 1948 จำนวน 124 เรื่อง พบว่าคุณลักษณะที่สอดคล้องกับความหมายของผู้นำในฐานะผู้ใช้ความสามารถของตนเองช่วย ผู้อื่นปฏิบัติตามกิจได้บรรลุเป้าหมาย คุณลักษณะที่ตรงตามสมมุติฐานได้แก่ มีความเฉลียวฉลาด ความรู้สึกไวต่อการรับรู้ต่อความต้องการของผู้อื่น ความเข้าใจในงาน มีความริเริ่ม มีความอดทนต่อการแก้ปัญหาต่าง ๆ มีความมั่นใจในตนเอง ต้องการแสวงหางานรับผิดชอบ และต้องการอยู่ในฐานะที่มีอำนาจและการควบคุม ต่อมา Stogdill ได้นำผลการวิจัยช่วงปี ค.ศ. 1948-1970 จำนวน 163 เรื่องไปวิเคราะห์ห่อ้งค์ประกอบ พบว่า ผู้นำมีความแตกต่างจากคนอื่นตรงที่มีทักษะต่อไปนี้ดีกว่า คือ ทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล ทักษะทางเทคนิค ทักษะการจัดการ ทักษะทางสติปัญญา และมีวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่ม เช่น เป็นผู้ประสานกลุ่ม เป็นผู้สร้างแรงจูงใจ การทำงาน ควบคุมกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ และจากการสรุปงานวิจัยต่าง ๆ ทั้ง 2 ครั้ง มีความเห็น

สอดคล้องกันว่าคุณลักษณะผู้นำที่ดี มีดังนี้ (Stogdill, 1974 : 88)

1. ลักษณะทางกาย ผู้นำเป็นผู้ที่แข็งแรง มีร่างกายเป็นสง่า
2. ภูมิหลังทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่มีการศึกษาและมีสถานะทางสังคมดี
3. สถิติปัญญา ผู้นำเป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี และมีทักษะในการสื่อ

ความหมายและการพูด

4. บุคลิกภาพ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง

5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้นำเป็นผู้ที่มีความปรารถนาจะทำดีที่สุด ปรารถนาที่จะรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มุ่งทำงาน

6. ลักษณะทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่ปรารถนาและร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่น ๆ เข้ากับสังคมได้เก่ง มีความเฉลียวฉลาดในการสังคม

คุณลักษณะของผู้นำ 10 ประการ ที่พบเสมอในผู้นำที่มีประสิทธิผล (Stogdill, 1974 :

87)

1. การมีความรับผิดชอบ
2. มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ
3. มีความแข็งแรง
4. มีความเพียรพยายาม
5. รู้จักเสี่ยง
6. มีความคิดริเริ่ม
7. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
8. มีความสามารถที่จะจัดการกับความเครียด
10. มีความสามารถที่จะประสานพลังทั้งหลายเพื่อการทำงานให้สำเร็จ

Dublin and Ireland (1993 : 107) ได้สรุปลักษณะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยปัจจัยต่อไปนี้

1. มีวิสัยทัศน์
2. มีพันธะสัญญากับสมาชิก อุทิศตนให้กับองค์กรและมีความ پاکเพียร
3. มีความพยายามในการแก้ปัญหา
4. มีพลังและความกระตือรือร้น ใฝ่ดี
5. กล้าเสี่ยง

6. ทำทายการเปลี่ยนแปลง
7. ยืดหยุ่นและปรับตัวได้
8. มีความเป็นตัวของตัวเอง
9. มีความเชื่อมั่นในตนเองและมองโลกในแง่ดี
10. มีความรู้รอบตัว
11. มีความมุ่งมั่นที่จะก้าวหน้าไปสู่ความสำเร็จ

Smith and Philip K (2006 : 36) ให้ทัศนะของภาวะผู้นำสถานศึกษา (School leadership) ว่ามี 6 มุมมอง (Perspectives) คือ

1. ด้านบุคลิกภาพ (Personality) ประกอบด้วย ความมีพลังและการมีส่วนร่วม (Energy and Involvement) เข้าสังคมได้ดี (Sociability) มีเสน่ห์ (Charisma)
2. ด้านความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency) ประกอบด้วย มีปัญญา (Intelligence) ความรู้และทักษะทางเทคนิค (Technical knowledge and skill)
3. ด้านความเชื่อมั่นในตน (Mastery of Self) ประกอบด้วย มีปัญญาทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) มีสภาพจิตที่ดี (Psychological health) มีความมั่นใจในตน (Self assurance)
4. ด้านความสามารถปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Interpersonal competence) ประกอบด้วย มีความเอื้ออาทร (Empathy) มีการสื่อสารที่ดี (Communication)
5. ด้านคุณลักษณะ (Character) ประกอบด้วย แสดงความถูกต้อง (Authenticity) มีความเข้มแข็งทางคุณธรรม (Moral strength) มีความเชื่อศรัทธา (Beliefs)
6. ด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership Behaviors) ประกอบด้วย การสร้างความ เป็นปึกแผ่น (Building Coherence) กล้าเสี่ยง (Acting Entrepreneurially) สร้างความฮึกเหิม (Infusing Spirit)

Kirkpatrick and Locke (1996 : 36-51) ได้ประมวลผลการวิจัยจากอดีตจนถึงปัจจุบัน และสรุปลักษณะเด่นที่มักพบในบรรดาผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ดังนี้

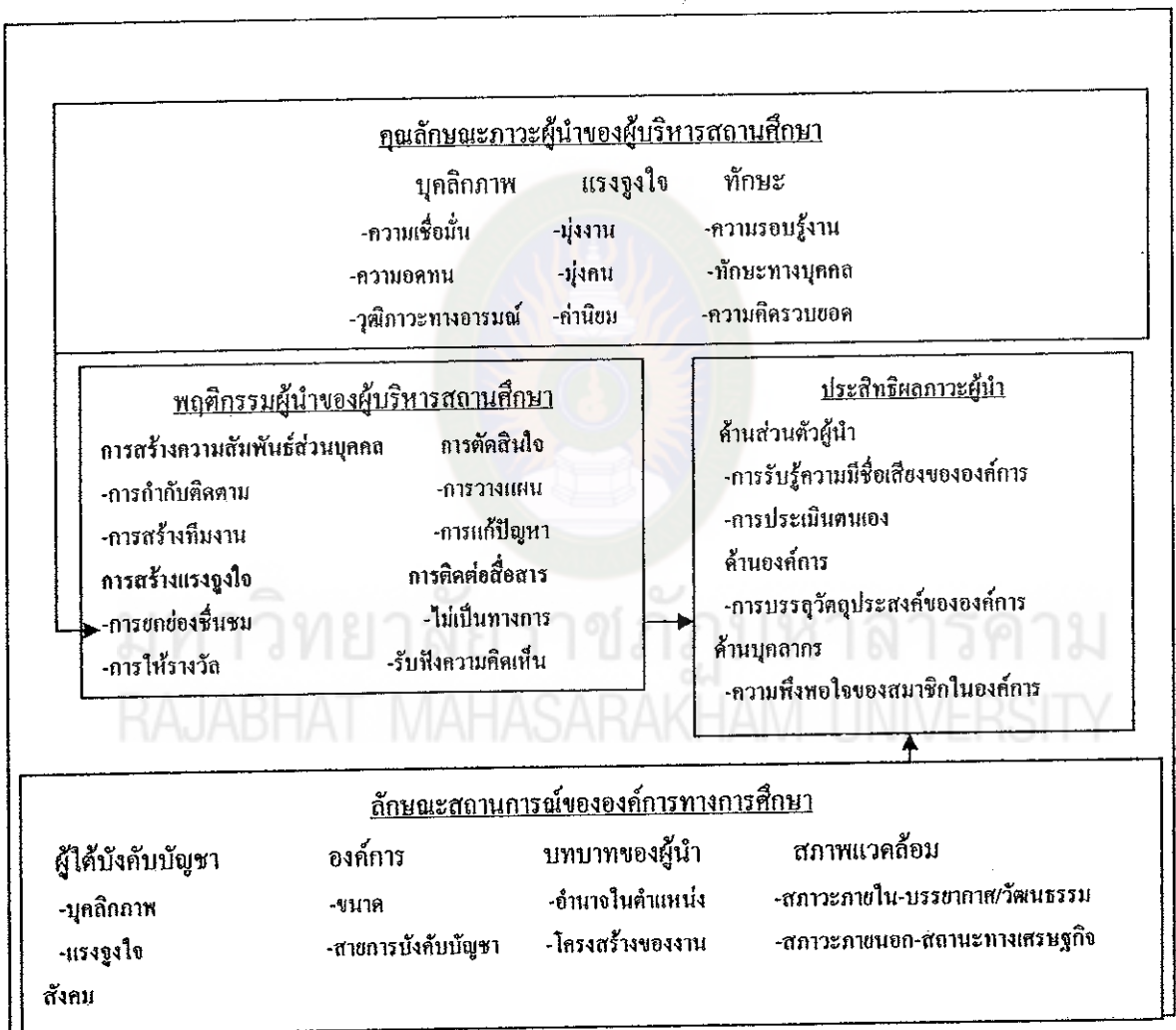
1. มีพลังสูง มีความคิดริเริ่ม และมีความเหนียวแน่น ไม่ปล่อยให้อะไรหลุดมือ ได้ ง่าย ๆ
2. มีความเชื่อมั่นในตนเองและมั่นใจในขีดความสามารถของตน
3. มีความคิดสร้างสรรค์และมักคิดใหม่ทำใหม่เป็นคนแรก ไม่ลอกเลียนแบบ บุคคลอื่น ๆ

4. มีความสามารถในการมีสติปัญญาในการเก็บรวบรวมข้อมูลมาประมวลและตีความหมาย
5. มีความรู้ทางธุรกิจ รวมทั้งมีความรู้พื้นฐานทางเทคนิคด้วย
6. มีความสามารถในการจูงใจคน มีความสามารถในการชนะมิตรและจูงใจคนให้เกิดแรงพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
7. มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวและปรับสิ่งอื่นได้เหมาะสมกับความจำเป็นของสถานการณ์และความต้องการของผู้ตาม
8. มีความซื่อสัตย์และ โปร่งใส เป็นคนที่ผู้อื่นไว้เนื้อเชื่อใจได้โดยไม่ผิดหวัง เพราะเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์รักษาคำมั่นสัญญาเป็นคนที่มีความชัดเจน โปร่งใสจนคนอื่น ๆ สามารถทำนายพฤติกรรมได้ล่วงหน้า และเป็นสิ่งที่พึ่งของคนอื่น ได้ดี

ประชุม รอดประเสริฐ (2547 : 73) ได้วิเคราะห์และจัดหมวดหมู่ของคุณลักษณะความเป็นผู้นำ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 6 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความสามารถ หมายถึง ความเป็นผู้มีสติปัญญาดี ความเป็นผู้มีความตื่นตัวอยู่เสมอ เป็นผู้มีความสามารถในการใช้ภาษาในการติดต่อกับผู้อื่น เป็นผู้มีควมริเริ่มสร้างสรรค์ และความเป็นผู้มีวิจารณญาณในการตัดสินใจ
2. ด้านความสำเร็จ หมายถึง ความเป็นผู้ใฝ่ในการศึกษาหาความรู้และเป็นนักวิชาการ ความเป็นผู้มีความรู้ในการปฏิบัติงาน และเป็นผู้ที่ทำงานให้สำเร็จด้วยความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา
3. ด้านความรับผิดชอบ หมายถึง ความเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ ความเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม ความเป็นผู้ทำงานเสมอต้นเสมอปลาย ความเป็นผู้มุ่งมั่นในการทำงาน ความเป็นผู้มีควมเชื่อมั่นในตนเอง และความเป็นผู้ปรารถนาที่จะทำงานให้ดีมีคุณภาพ
4. ด้านความมีส่วนร่วม หมายถึง ความสามารถที่จะให้ความร่วมมือในกิจกรรมและงานสังคมต่าง ๆ รวมทั้งการมีความสามารถในการปรับปรุงตนให้เข้ากับบุคคลอื่น ๆ และมีอารมณ์เข้าขันตามโอกาสอันควร
5. ด้านฐานะตำแหน่ง หมายถึง ว่าจะต้องเป็นผู้ที่มีฐานะทางสังคมและมีฐานะทางเศรษฐกิจดี รวมทั้งเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับนับถือเป็นที่ชื่นชมแก่บุคคลโดยทั่วไป
6. ด้านสถานการณ์ หมายถึง ว่าจะต้องเป็นบุคคลที่รู้จักกาลเทศะ มีความคิดมีทักษะ ให้ความสนใจกับบุคคลอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ได้บังคับบัญชา รวมทั้งรู้ถึงวิธีการและเป้าหมายในการที่จะทำงานให้เป็นผลสำเร็จ

Hoy and Miskel (2005 : 12-15) ได้ศึกษาประสิทธิผลภาวะผู้นำทางการศึกษาขยายเพิ่มเติมจากการศึกษาของ ฟีดเลอร์ (Fiedler's Contingency Model) จุดเริ่มต้นของการทำความเข้าใจเกี่ยวกับปรากฏการณ์ของภาวะผู้นำ จำเป็นต้องพิจารณาในด้านต่างๆ กล่าวคือ คุณลักษณะพฤติกรรม สถานการณ์ และประสิทธิผลดังแผนภาพที่ 5 ดังนี้



แผนภาพที่ 5 แสดงตัวแปรสำหรับการศึกษาประสิทธิผลภาวะผู้นำทางการศึกษาของ

Hoy and Miskel (2005 : 12)

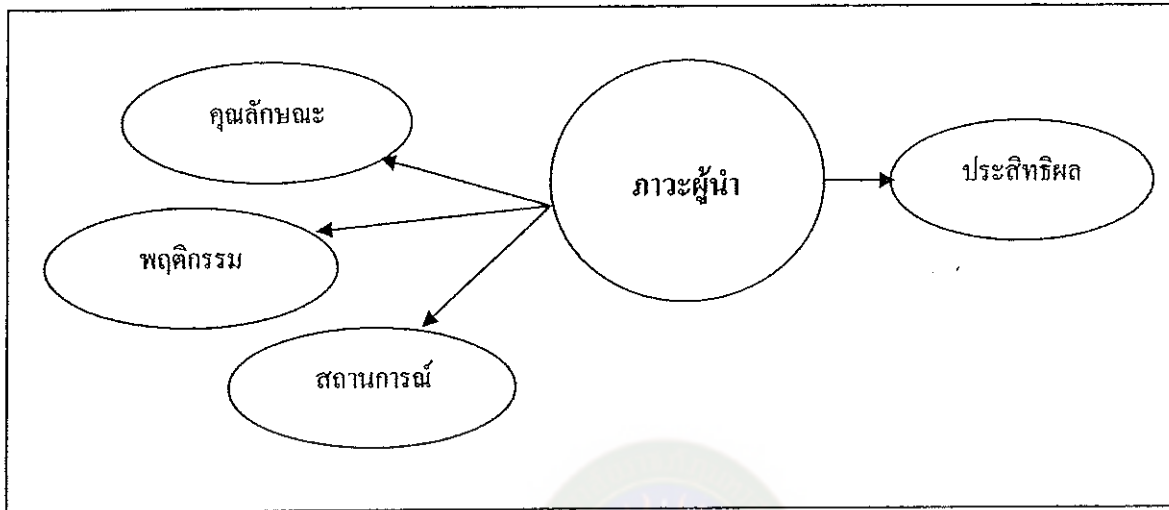
จากแผนภาพที่ 5 พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแบ่งออก เป็น 3 กลุ่ม คือ บุคลิกภาพ แรงจูงใจ และทักษะ โดยแนวคิดมุ่งคน มุ่งงานนำผลมาจากแนวคิดของ ฟิเดลอร์ ส่วนลักษณะสถานการณ์ขององค์การทางการศึกษา แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ คุณลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะโครงสร้างขององค์การ บทบาทผู้นำ และสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์การ จากภาพนี้จะก่อให้เกิดคุณลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ ลักษณะสถานการณ์ขององค์การทางการศึกษาประกอบกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จะก่อให้เกิดพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งสัมพันธ์กับประสิทธิผลและลักษณะสถานการณ์ขององค์การทางการศึกษาจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลซึ่งสามารถประเมินได้โดยมีเกณฑ์ 3 ด้าน คือ ด้านส่วนตัวผู้นำ ได้แก่ การรับรู้ความมีชื่อเสียงขององค์การและการประเมินตนเองด้านองค์การ ได้แก่ การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ด้านบุคลากร ได้แก่ ความพึงพอใจของสมาชิกในองค์การ

องค์การที่เป็นสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในอนาคตนั้น จะต้องเป็นองค์การที่มีสภาวะของตัวเองเป็นแบบพลวัต (Dynamics) ต้องมีสภาพพลวัตในตัวเองอยู่ตลอดเวลา คือ ต้องมีความ สามารถในการปรับตัวเองให้ได้คู่ และสามารถตอบสนองภาวะแวดล้อมได้เป็นอย่างดีที่มีประสิทธิภาพอยู่เสมอตลอดเวลา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจะมีบทบาทค่อนข้างสำคัญมากในหลายด้านด้วยกัน ตัวผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถทั้งในงานหรือภารกิจที่ต้องรับผิดชอบ (Task function) และความสามารถในกระบวนการทำงานตามภารกิจ (Process function) ที่มีประสิทธิภาพ สิ่งทีผู้นำโรงเรียนหรือสถานศึกษาในอนาคต ควรมีเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำจะประกอบด้วยสิ่งสำคัญต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ความสามารถเชิงวิสัยทัศน์ การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายขององค์การ
2. ความสามารถในการทำงานแบบมีส่วนร่วม
3. ความสามารถในการสื่อสารแบบมีประสิทธิผล
4. ความสามารถในการสร้างทีมงาน
5. ความสามารถในการดำเนินกระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม
6. ความสามารถในการจัดการกับปัญหา และข้อขัดแย้งในองค์การ
7. ความสามารถในการเรืองการสร้างสรรค์นวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และการริเริ่ม

ในการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

จึงเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ คุณลักษณะพฤติกรรมสถานการณ์และประสิทธิผล ดังแผนภาพที่ 6



แผนภาพที่ 6 แสดงคุณลักษณะพฤติกรรม สถานการณ์ ภาวะผู้นำและประสิทธิผล
(Hoy and Miskel. 2005 : 15)

จากแผนภาพที่ 6 แสดงให้เห็นว่า การศึกษาภาวะผู้นำ จะมี 3 องค์ประกอบ คือ คุณลักษณะ พฤติกรรม สถานการณ์ซึ่งหากใช้ภาวะผู้นำที่มุ่งให้เกิดความสำเร็จ ในองค์กร จะต้องมุ่งให้เกิดประสิทธิผลจากการใช้ภาวะผู้นำเหล่านี้

กล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล เป็นระดับคุณลักษณะที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่สร้างสรรค์ ที่เป็นความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง การใช้กระบวนการ วิธีการ คุณลักษณะส่วนตัวที่บุคคลในฐานะผู้นำองค์การใช้ในการจูงใจ มีอิทธิพลต่อผู้อื่นให้ร่วมมือทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและการเปลี่ยนแปลงองค์การ ไปสู่ระดับที่ดีขึ้น

ประสิทธิผลการบริหารและการจัดการศึกษา

ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ระดับความสำเร็จในการแสดงบทบาทของผู้บริหารเพื่อให้ได้ผลงานตามความต้องการ ประสิทธิผลเกิดขึ้นได้ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำหรือหัวหน้ากับสถานการณ์ในขณะนั้น (ถวิล เกื้อกูลวงศ์. 2530 : 30) ดังนั้น ประสิทธิผลขององค์การ Hersey and Blanchard (1977 : 124) เสนอไว้ว่า เป็นความสามารถของผู้นำหรือผู้บริหารในการปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายและเป้าหมายขององค์การนั่นเอง ส่วน Robbins (1985 : 42) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การค่อนข้างซับซ้อน

โดยให้นิยามของประสิทธิผลขององค์การ ว่าเป็นระดับ (Degree) ที่องค์การสามารถบรรลุผล ในเป้าหมายระยะสั้นและเป้าหมายระยะยาว สำหรับการพิจารณาตัดสินประสิทธิผลขององค์ การควรเลือกเน้นที่กิจกรรมหรืองานหลัก ๆ (Domain) เลือกลักษณะที่สำคัญ ส่วน Hoy and Miskel (2005 : 87) ได้เสนอไว้อีกว่าองค์ประกอบของประสิทธิผลในระบบขององค์การ ประกอบด้วยมิติสำคัญ 4 ด้านได้แก่ การปรับตัว (Adaptation) การบรรลุเป้าประสงค์ (Goal attainment) การบูรณาการ (Integration) และการแฝงเร้น (Latency) และในมิติที่กล่าวมาทั้ง 4 ด้านนี้ ในแต่ละด้านจะมีตัวบ่งชี้ถึงความมีประสิทธิผลในแต่ละมิติดังนี้

1. ด้านการปรับตัว จะมีตัวบ่งชี้ คือ ปรับตัว และเปลี่ยนแปลงง่าย การเจริญงอกงาม นวัตกรรม การพัฒนาการควบคุมครอบคลุมกลไกการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ
2. ด้านการบรรลุเป้าประสงค์ จะมีตัวบ่งชี้ คือ ผลสัมฤทธิ์ ผลผลิตทรัพยากรที่ได้รับ มีประสิทธิภาพ คุณภาพ
3. ด้านการบูรณาการ จะมีตัวบ่งชี้ คือ ความพึงพอใจ การหมุนเปลี่ยนงาน การจ้างงาน การขาดเรียน บรรยากาศ การสื่อสารที่เปิดเผย
4. ด้านการแฝงเร้น จะมีตัวบ่งชี้ คือ ความจงรักภักดี ศูนย์กลางความสนใจของมวลชีวิตความรู้สึกถึงเอกลักษณ์ แรงจูงใจ บทบาทและบรรทัดฐานที่สมเหตุสมผล

ดังนั้น ประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษาของผู้บริหารจึงมีความหมาย ดังต่อไปนี้

1. ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ (Leadership effectiveness) หมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้รับ จากภาวะผู้นำ ผลลัพธ์ (Outcomes) นี้เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่ม จากการทำงานของผู้นำของกลุ่มหรือองค์การว่ามีการประสบความสำเร็จทางด้านตัวเลขที่ชี้ถึง ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในการทำงานต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด และบรรลุเป้าหมายหรือไม่ โดยอาศัยวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานเป็นเครื่องวัด ตลอดจนการใช้เกณฑ์อื่น ๆ ที่ได้ตั้งไว้

2. การวัดประสิทธิผลของผู้นำ (Leadership effectiveness) เชิงคุณภาพ เป็นการวัด ประสิทธิภาพของผู้นำทางด้านคุณภาพ การทำงาน ทักษะคิด และความคิดเห็นของผู้นำเอง พนักงาน กลุ่มทีมงาน ลูกค้า และผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น วัตถุประสงค์ทางด้านค่านิยม (Values) ของ บุคคลที่ทำการประเมินผลในระดับผู้บังคับบัญชาชั้นสูง ซึ่งจะแตกต่าง ไปจากความคิดเห็นของ กลุ่มบุคคลในระดับล่าง ดังนั้น การวัดประสิทธิผลด้วยตัวผู้ได้บังคับบัญชาจึงเป็นเรื่องความพึงพอใจของผู้ประเมิน ซึ่งหาบรรทัดฐานที่ถูกต้องได้ยาก การวัดประสิทธิผลของผู้นำ (Leader effectiveness) เชิงคุณภาพ มีดังนี้ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 : 27) คือ 1) ทักษะคิดที่ผู้ได้

บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำของตน 2) ลักษณะของการอุทิศตนของผู้นำซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อกระบวนการทำงานของกลุ่ม และ 3) ความสามารถในการสร้างความสามัคคีในกลุ่ม

Luthans (1989 : 92) ได้เสนอแนวคิดที่น่าสนใจเกี่ยวกับการวัดความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำโดยการแยกออกเป็น 2 ประเด็น คือ ผู้บริหารที่มีประสิทธิผล (Effective managers) กับผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ (Successful managers) ซึ่งเขาให้ความหมายของผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ได้แก่ ผู้ที่สามารถทำให้พนักงานมีผลงานดีและมีความพึงพอใจด้วย ในขณะที่ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ผู้ที่ได้รับการสนับสนุนให้เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ลูธานส์ได้เสนอแนะว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลกับผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จนั้น จะมีการกิจที่เป็นแบบของกิจกรรมต่างๆ ที่ไม่เหมือนกัน กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับกิจกรรมเพื่อการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา การบริหารความขัดแย้ง การจัดการฝึกอบรม กิจกรรมด้านการพัฒนาและการจูงใจพนักงาน ในขณะที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จจะไม่มุ่งที่พนักงานแต่จะให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างเครือข่าย (Networking) ซึ่งเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก การเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมและกิจกรรมเชิงการเมือง (Politic) เป็นหลักการให้ความหมายของคำว่า “ความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ” มีความยากเช่นเดียวกับการให้นิยามของคำว่า “ภาวะผู้นำ” ทั้งนี้เพราะขึ้นอยู่กับทางเลือกใช้ตัวแปร (Variables) เพื่อให้ให้นิยามของคำว่า “ความมีประสิทธิภาพ” (Effectiveness) ตัวอย่างเช่น Fiedler เข้าของทฤษฎีภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลก็ต่อเมื่อกลุ่มของตนสามารถปฏิบัติงานบังเกิดผลดี” ส่วนในทัศนะของ House เข้าของทฤษฎีวิธีทางเป้าหมายได้เน้นความพึงพอใจของผู้ตาม (Follower satisfaction) เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพิจารณาความมีประสิทธิภาพของผู้นำ จึงให้นิยามว่า “ผู้นำจะมีประสิทธิผลก็ต่อเมื่อผู้ตามของตนบังเกิดความพอใจ” ในขณะที่กลุ่มนักวิจัยที่มีผลงานเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ได้นิยามความหมายของประสิทธิภาพ คือ “ความสำเร็จของผู้นำที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในขอบเขตภาพกว้าง (Large-Scale change) ขึ้นในองค์กร”

การประเมินความมีประสิทธิภาพในระยะหลังนั้น ได้มีการใช้เกณฑ์ประเมินความมีประสิทธิภาพมากขึ้นก็ตาม แต่หน่วยงานเหล่านั้นก็ยังคงใช้เกณฑ์ด้านผลผลิตเป็นหลักสำคัญ เพื่อให้การมองความมีประสิทธิภาพครอบคลุมกว้างและสอดคล้องกับภาวะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกปัจจุบัน Nahavandi (2000 : 63) ได้เสนอว่า การประเมินความมีประสิทธิภาพของผู้นำต้องมองจากความสามารถของผู้นำ ในการทำให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติภารกิจหน้าที่ภายในบรรลุดตามเป้าหมายสร้างความมั่นคงให้แก่องค์กร แต่ในขณะเดียวกันก็สามารถปรับ

ปรุองศ์การให้เกิดความยืดหยุ่นพร้อมอยู่สมอต่อการเปลี่ยนแปลงของ โลกภายนอกด้วย นิยาม ความหมายของความมีประสิทธิผลของภาวะผู้นำจึงมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. มีการบรรลุเป้าหมาย (Goal achievement) ซึ่งประกอบด้วย การบรรลุเป้าหมาย ด้านการเงิน (Financial goals) ผลผลิตหรือบริการที่มีคุณภาพ (Quality product of services) และความสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Needs of customers) ได้ดี เป็นต้น
2. มีกระบวนการและการดำเนินการภายในองค์กรที่ราบรื่น (Internal smooth process) มีบรรยากาศของความรักสามัคคีอย่างเหนียวแน่นของกลุ่ม (Group cohesion) ความพึงพอใจของผู้ตาม (Follower satisfaction) และการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ (Efficient operations)
3. มีความสามารถยืดหยุ่นต่อปัจจัยภายนอก (External adaptability) ซึ่งหมายถึง ความสามารถของกลุ่มในการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาไปสู่ความสำเร็จ ได้ดี สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกภายนอก

Castro (2003 : 86) ได้นำแบบวัดการปฏิบัติภาวะผู้นำของ Kouzes และ Posner ซึ่งมีใน 5 ด้าน คือ 1) การทำทายกระบวนการ 2) การบันเทิงใจในวิสัยทัศน์ที่แบ่งปันกัน 3) การทำให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติได้ 4) การให้แบบอย่างแนวทางปฏิบัติ และ 5) การกระตุ้นจิตใจมาใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถภาพทางอารมณ์กับประสิทธิผลทางภาวะผู้นำเมื่อเทียบกับภูมิหลังของความเป็นเอกภาพขององค์กรสถาบันอุดมผลการศึกษาพบว่า คะแนนที่ตนเองให้ตนเองในการวัดสมรรถภาพทางอารมณ์ และในการวัดการปฏิบัติภาวะผู้นำ แสดงว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างสมรรถภาพทางอารมณ์ ความสำนึกในตนเองทางอารมณ์ กับการปฏิบัติภาวะผู้นำทั้ง 5 ด้าน

จากการศึกษาของ Williams (2001 : 78) ศึกษาเกี่ยวกับการประเมินผู้บริหารและ บทบาททของผู้บริหารเกี่ยวกับภาวะผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ซึ่งมี 5 ด้าน คือ 1) วิสัยทัศน์ 2) วัฒนธรรมและการสอน 3) การร่วมมือกัน 4) การจัดการ และ 5) บริบททางการเมือง สังคม และจริยธรรม Strack (2001 : 53) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความมีน้ำใจกับการปฏิบัติภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลซึ่งในรายงาน ไม่ได้มีรายละเอียดของแบบวัดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วยด้านใดบ้าง แต่ผลการวิจัยพบว่า มีสหสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางระหว่างความมีน้ำใจกับภาวะผู้นำ ส่วน Bagwell (2002 : 64) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผล 5 ด้าน ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) ความอยากรู้อยากเห็นและความกล้า 3) การมอบอำนาจให้คนอื่น 4) การนำจากแนวหน้า และ 5) ความซื่อสัตย์มั่นคง Marlay (2003) ศึกษาการปฏิบัติภาวะผู้นำ

3 ด้าน คือ 1) การทำให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติได้ 2) การให้กำลังใจ และ 3) การให้แบบอย่าง
ในทางปฏิบัติ ทั้ง 3 ประการนี้ ซึ่งเป็นพื้นฐานของความสำเร้จ

ดังนั้น ผลการศึกษาของผู้วิจัยทั้ง 4 คนนี้ ต่างก็มีกรอบแนวคิดการวิจัยภาวะผู้นำที่มี
ประสิทธิผลที่สอดคล้องกันบางประการ แต่ผลการศึกษาของ Stogdill และคนอื่น ๆ (Stogdill
et al., 1959 : 82) พบว่า องค์ประกอบที่มีผลต่อความเป็นผู้นำและความสามารถของผู้นำ ได้แก่

1. งานที่ผู้นำกระทำ
2. สภาพแวดล้อมขององค์การหรือหน่วยงาน
3. คุณลักษณะของบุคคลที่ร่วมปฏิบัติงานด้วย

นอกจากนี้ Filley & House (1969 : 115-132) ได้ทำการวิจัยและพบว่าความเป็นผู้นำที่มี
ประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ เช่น ความเป็นมาของหน่วยงานสภาพชุมชน
ที่หน่วยงานเปิดดำเนินการ สภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา บุคลิกภาพและวัฒนธรรมของกลุ่ม
สมาชิก และเวลาที่ใช้ในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ

Reddin (1967 : 38-42) ได้ศึกษาพบว่าองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำมี 6
ลักษณะ ดังนี้

1. ลักษณะผู้บังคับบัญชา (Superiors) ของผู้นำในการปฏิบัติภารกิจใด ๆ แม้จะได้
ชื่อหรือมีตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชาแล้วก็ตาม แต่ก็อาจจะต้องมีผู้บังคับบัญชาที่เหนือชั้นกว่า
อีกพฤติกรรมหรือความคาดหวัง หรือความต้องการของผู้บังคับบัญชาย่อมจะมีอิทธิพลและมี
ผลต่อการปฏิบัติงานของผู้นำเป็นอย่างมาก

2. ลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชา (Followers) ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นที่มีความสำคัญต่อ
ความเป็นผู้นำอย่างมากในทุกสถานการณ์ เพราะเป็นกลุ่มบุคคลที่จะเป็นตัวกำหนดว่าผู้นำควร
จะใช้อำนาจชนิดใดในการบริหารงาน ซึ่ง Vroom (1960 : 97) ได้ศึกษา พบว่า ประสิทธิผลของ
ผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับประเภทหรือบุคลิกภาพของคณาจนาแต่ละบุคคล ดังนั้นผู้นำจึงควรที่จะต้อง
เรียนรู้และทราบถึงความคาดหวังของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา และพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงหรือ
อย่างน้อยที่สุดก็ปรับปรุงพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับความคาดหวังหรือความต้องการ
ของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ลักษณะเพื่อนร่วมงาน (Associates) ผู้ที่มีตำแหน่งคล้ายคลึงหรือเทียบเท่ากันใน
หน่วยงาน หากผู้ร่วมงานส่วนใหญ่มีพฤติกรรมและความคาดหวังไปในทิศทางเดียวกันย่อมจะ
มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของผู้นำมาก อาจกล่าวได้ว่าคงจะมากกว่าอิทธิพลที่มาจาก
พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา แนวคิดและข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานเป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องทำ

ความเข้าใจและอาจต้องร่วมในการปฏิบัติงานด้วยหากผู้นำเพิกเฉยการปฏิบัติงานก็จะไม่ได้ผลและไม่ได้รับการสนับสนุน ในที่สุดผู้นำนั้นก็ไม่สามารถจะทำงานต่อไปได้ ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าเพื่อนร่วมงาน มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของผู้เป็นอย่างมาก

4. ลักษณะองค์การหรือหน่วยงาน (Organization) ลักษณะขององค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้เป็นอย่างมาก เช่น กองทหารย่อมต้องการนายทหารผู้นำที่เข้มแข็งมีกึ๋น การตั้งการจะต้องดำเนินไปโดยเฉียบขาด ในทางตรงข้ามโรงเรียนย่อมต้องการผู้นำที่มีความสุภาพอ่อนโยน และมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของโรงเรียนว่าจะต้องทำหน้าที่อย่างไร

โดยปกติหน่วยงานหรือองค์การก็จะมีลักษณะเช่นเดียวกับบุคคล คือ มีพฤติกรรมอันเป็นรูปแบบโดยเฉพาะของตนเอง และพฤติกรรมขององค์การนั้นจะเป็นผลมาจากค่านิยม ประวัติความเป็นมา และกลุ่มคนขององค์การนั้น ซึ่งจะเป็นตัวทำให้เกิดการปฏิบัติงานต่าง ๆ ตามจุดมุ่งหมายขององค์การนั้น โดยที่จุดมุ่งหมายขององค์การก็คือ ความคาดหวังขององค์การ ซึ่งจะปรากฏอยู่ในรูปของนโยบาย วิธีการปฏิบัติงาน และการควบคุมในลักษณะต่าง ๆ ฉะนั้นจึงสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่าลักษณะขององค์การหรือหน่วยงาน และจุดมุ่งหมายขององค์การ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและรูปแบบในการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของผู้เป็นอย่างมาก

5. ลักษณะงานหรือความต้องการของงาน (Job demand) งานเป็นกิจกรรมที่ทุกคนในหน่วยงานจะต้องร่วมกันจัดทำ คนหนึ่ง ๆ อาจมีหลายงานที่จะต้องกระทำและในทำนองเดียวกันงานชนิดอื่น ๆ อาจจะต้องมีหลายคนร่วมกันกระทำ ด้วยความมุ่งหมายเดียวกันคือให้หน่วยงานประสบผลสำเร็จ

ลักษณะทั่วไปของงานมี 2 ลักษณะ คือ งานที่มีโครงสร้าง (Structured jobs) และงานที่ไม่มีโครงสร้าง (Unstructured jobs) ซึ่ง House (1971 : 227) ได้เสนอแนะถึงพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลควรสัมพันธ์กับลักษณะของงานทั้ง 2 ชนิด ดังนั้น ถ้าผู้ได้บังคับบัญชาต้องทำงานที่มีโครงสร้าง พฤติกรรมในการบริหารงานของผู้ไม่ควรมุ่งเน้นความสัมพันธ์ ทั้งนี้เพื่อผ่อนคลายความตึงเครียดของผู้ได้บังคับบัญชา และผู้นำไม่ควรจุกจิกจับกับผู้ได้บังคับบัญชาโดยไม่จำเป็น นอกเสียจากจะเป็นการกระทำเพื่อให้เกิดความกระฉับกระชวยในวิธีการปฏิบัติงาน ถ้าผู้ได้บังคับบัญชาทำงาน โดยขาดโครงสร้าง พฤติกรรมในการบริหารงานของผู้ ควรมุ่งเน้นงาน โดยผู้นำมีความจำเป็นที่จะต้องหาแนวทางในการปฏิบัติงานให้และจำเป็นต้องพยายามชักจูงให้ทุกคนได้ทำงานตามหน้าที่ของตน โดยบางครั้งอาจต้องใช้วิธีการบังคับด้วยความเฉียบขาด

6. ลักษณะตัวแปรหรือองค์ประกอบอื่น ๆ (Other variables) องค์ประกอบอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อความเป็นผู้นำ อาจพิจารณาจากเวลา (Time) รูปร่างของผู้นำ (Physical stature) เพศ (Sex) อายุ (Age) การศึกษา (Education) ประสบการณ์ (Experience) และอื่น ๆ

อุทัย บุญประเสริฐ (2542 : 25) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำและความคิดสร้างสรรค์สำหรับผู้นำโรงเรียนในอนาคตไว้ว่า ผู้บริหารจะเป็นผู้นำอย่างไรแบบไหน จะใช้อิทธิพลอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับภูมิหลัง ความรู้ การศึกษา ค่านิยม และประสบการณ์ กับสิ่งที่เป็นผลมาจากได้รับการหล่อหลอมมาในการบริหาร แบบของความเป็นผู้นำที่ดีนั้น ไม่มีรูปแบบอย่างใดอย่างหนึ่งที่แน่นอนตายตัว ผู้นำที่มีประสิทธิผลจึงมักจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการนำไปตามสถานการณ์ นั่นคือ ตัวผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสามารถจะต้องมีความรู้ มีความคล่องตัว ฉลาด มีประสบการณ์เพียงพอและจะต้องมีปฏิภาณไหวพริบในการตัดสินใจและปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์

ในการเลือกรูปแบบของความเป็นผู้นำที่เหมาะสมนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องประเมินสถานการณ์ พิจารณาบรรยากาศขององค์การ ประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ต้องรู้ลักษณะทีมงาน ลักษณะงานของกลุ่ม รู้ถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่อาจมีผลต่อทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ อำนาจ บทบาทของสมาชิก โดยมีค่านิยมของตนเองเป็นตัวกำหนด เช่น ผู้บริหารที่เน้นค่านิยมในเรื่องเสรีภาพส่วนบุคคลเป็นสำคัญ ก็มักจะเปิด โอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้น แต่สำหรับผู้บริหารที่มีความเชื่อว่าการต้องการส่วนบุคคล ต้องเป็นรองจากความต้องการขององค์การแล้ว ผู้บริหารผู้นั้นก็จะให้ความสำคัญกับการสั่งการ การควบคุมและกำกับกิจกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก

สุวรรณ นรพิศตร์ (2545 : 218-235) ได้ทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ทางการจัดการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) วิเคราะห์วิสัยทัศน์ทางการจัดการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียน 2) เปรียบเทียบวิสัยทัศน์ทางการจัดการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีความแตกต่างกันในตัวแปรปัจจัยด้านชีวสังคม 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ทางการจัดการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนกับตัวแปรในปัจจัยด้านชีวสังคม ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ และปัจจัยด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร โรงเรียน 4) สร้างสมการทำนายวิสัยทัศน์ทางการจัดการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียน โดยใช้ตัวแปรในปัจจัยด้านชีวสังคม ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ และปัจจัยด้านบุคลิกภาพเป็นตัวทำนาย กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารประถม ศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จำนวน 395 คน ได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามวิสัยทัศน์ทางการจัดการศึกษา แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ และแบบสำรวจตัวเอง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสหสัมพันธ์อย่างง่าย สหสัมพันธ์พหุคูณ และการวิเคราะห์การถดถอย พหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการศึกษาพบว่า

1. วิสัยทัศน์ทางการจัดการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนอยู่ในระดับสูง
2. ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีตัวแปรในปัจจุบันด้านชีวิตสังคมแตกต่างกันในเรื่อง เพศ อายุ วุฒิการศึกษา สาขาวิชาที่ศึกษา วิธีการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียน ประสิทธิภาพทางการบริหาร และระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน จะมีวิสัยทัศน์ทางการจัดการศึกษาแตกต่างกัน
3. ตัวแปรในปัจจุบันด้านชีวิตสังคมของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับวิสัยทัศน์ทางการจัดการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียน ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา สาขาวิชาที่ศึกษา และวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียน และที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับวิสัยทัศน์ทางการจัดการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียน ได้แก่ ประสิทธิภาพทางการบริหาร และระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน ตัวแปรในปัจจุบันด้านพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ต่างก็มีความสัมพันธ์ทางบวกกับวิสัยทัศน์ทางการจัดการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียน ตัวแปรในปัจจุบันด้านบุคลิกภาพ บุคลิกภาพที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับวิสัยทัศน์ทางการจัดการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียน คือ บุคลิกภาพด้านแบบนิยมที่ใช้กระทำในการพิจารณาตัดสินใจ ประเภทใช้การตัดสินใจ บุคลิกภาพที่มีความสัมพันธ์ทางลบ คือ ด้านแบบนิยมที่ใช้กระทำในการพิจารณาการตัดสินใจ ประเภทใช้การรับรู้
4. ตัวแปรในปัจจุบันที่สามารถพยากรณ์วิสัยทัศน์ทางการจัดการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียน คือ ประสิทธิภาพทางการบริหาร วิธีการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียน สาขาวิชาที่ศึกษา อายุ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน และบุคลิกภาพการตัดสินใจต่อสิ่งที่รับรู้ประเภทใช้ความรู้ลึก

กฤษดา ผ่องพิทยา (2547 : 285-292) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบและความสัมพันธ์ของคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ พฤติกรรมภาวะผู้นำที่พึงประสงค์และปัจจัยชีวิตสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1) องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ด้านความรับผิดชอบต่องานของผู้นำ ด้านสมรรถวิสัยในการทำงานของผู้นำ ด้านวุฒิภาวะทางอารมณ์ของผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำและด้านการมีวิสัยทัศน์ของผู้นำ 2) องค์ประกอบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านการบริหารแบบ

มุ่งสัมพันธ์ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านการทำงานเป็นทีม โดยเน้นความหลากหลาย ด้านการบริหารที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง ด้านการบริหารที่มุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน ด้านการบริหารแบบประชาธิปไตยและด้านการบริหารแบบกระจายอำนาจ 3) ความสัมพันธ์เชิงคาโนนิคอล ระหว่างองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์กับตัวแปรปัจจัยชีวสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ตัวแปรคาโนนิคอลที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จำนวน 3 คู่ โดยตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุด คือ องค์ประกอบของผู้นำด้านสมรรถวิสัยในการทำงานของผู้นำกับอายุของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) ความสัมพันธ์เชิงคาโนนิคอลระหว่างองค์ประกอบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่พึงประสงค์กับตัวแปรปัจจัยชีวสังคม ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ตัวแปรคาโนนิคอลที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จำนวน 2 คู่ โดยตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุด คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการบริหารที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงกับตำแหน่งทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วน ประยุทธ์ ชูสอน (2548 : 182) ให้ทัศนะในเรื่องนี้ว่า เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหารหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมีการยอมรับแสดงวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม สามารถวางแผนและการจัดระเบียบ สร้างความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนและใช้เป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างเหมาะสม มีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกัน โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน เน้นในสิ่งสนับสนุนที่สำคัญต่อบรรยากาศในโรงเรียน แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดความมีประสิทธิภาพ เน้นความรู้รอบยอดทางการศึกษา (Conceptual knowledge) ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตาม เป็นที่ยกย่องนับถือ ศรัทธาและไว้วางใจ มีความเชื่อในความสำคัญและมีคุณค่าต่อโรงเรียน เป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลียงที่จะใช้อำนาจ เพื่อผลประโยชน์ส่วนตน เชื่อมั่นในตนเองมีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ พยายามเสริมคุณค่าและความเชื่อที่ทำให้โรงเรียนไม่เหมือนใคร และเป็นผู้ที่เชื่อมั่นใน โรงเรียนอย่างแท้จริง

อนุสรณ์ ชกให้ (2549 : 277-285) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยได้รูปแบบการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา 3 ด้าน คือ การบริหารตน การบริหารคน และการบริหารงาน โดยสรุปว่า 1) การบริหารตน คือ การเป็นต้นแบบที่ดี องค์ประกอบที่เป็นกิจกรรม การบริหารในด้านนี้ ได้แก่ การเรียนรู้จากการทำงานเพื่อสร้างทักษะการบริหาร การ

เรียนรู้จากความผิดพลาดเพื่อสร้างความรับผิดชอบ การเรียนรู้จากคนอื่นเพื่อสร้างบุคลิกภาพ และการเรียนรู้จากการฝึกอบรมเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ 2) การบริหารคน คือ การใช้คนอย่างเหมาะสมและเต็มศักยภาพ องค์ประกอบที่เป็นกิจกรรมการบริหารในด้านนี้ ได้แก่ การเสริมขวัญ กำลังใจด้วยการจัดสวัสดิการ จัดของขวัญและจัดทัศนศึกษา การเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์โดยใช้หลักธรรมทางพุทธศาสนา คือ พรหมวิหาร 4 และสังคหะวัตถุ 4 การเสริมสร้างทีมงาน ด้วยหลักการ ความไว้วางใจกัน เห็นอกเห็นใจกัน ตกลงร่วมกัน และผลประโยชน์ร่วมกัน และจัดการเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งด้วยการเข้าถึงเข้าใจ ป้องกัน แก้ไขและพัฒนา 3) การบริหารงาน คือ การบริหารงาน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน องค์ประกอบที่เป็นกิจกรรมการบริหารในด้านนี้ ได้แก่ การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม โดยการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจ และร่วมแก้ไข ผ่านคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลการตัดสินใจ ได้แก่ คณะกรรมการนักเรียน คณะกรรมการช่วงชั้น/สายชั้น คณะกรรมการเครือข่าย ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา คณะกรรมการสมาคม คณะกรรมการมูลนิธิ คณะกรรมการจัดการกิจกรรมหารายได้ คณะกรรมการงานวิชาการ คณะกรรมการงานบุคลากร คณะกรรมการงานการเงิน คณะกรรมการงานบริหารทั่วไป

นอกจากนี้ Mcdade (1995 : 23-26) ศึกษาการรับรู้ความต้องการภาวะผู้นำของครู โดยเกริ่นนำว่า วิธีการหนึ่งในการศึกษาว่า ครูใหญ่มีภาวะผู้นำเช่นไร สามารถศึกษาจากการรับรู้ของบุคคลแวดล้อมซึ่งในการวิจัยนี้ได้ศึกษาว่าครู มีความต้องการการนำอย่างไรบ้าง ผลการศึกษาพบว่า 1) ครูมีความต้องการให้ครูใหญ่มีความเป็นผู้นำตลอดเวลา ในระดับที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละสถานการณ์ซึ่งครูสามารถระบุได้ว่าระดับความต้องการมีมากหรือน้อยหากสถานการณ์ดังกล่าวมีความสำคัญ หรือเด่นกว่าสถานการณ์อื่น ๆ 2) การรับรู้ภาวะผู้นำของครูแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ รับรู้ในฐานะความต้องการส่วนตัว กับความต้องการขององค์กร 3) การรับรู้ภาวะผู้นำแตกต่างกันตามบริบทมากกว่าเวลา 4) ภาวะผู้นำที่ศึกษาในการวิจัยมี 4 ด้าน จำแนกตามหน้าที่และเป้าหมาย และเป้าประสงค์ 5) การที่ครูจะมีความต้องการภาวะผู้นำด้านใดขึ้นอยู่กับบริบทมากกว่าขึ้นอยู่กับเวลา 6) จำนวนผู้แสดงภาวะผู้นำนั้นมีมากกว่าหนึ่งคน

Dickerson (1996 : 849) ศึกษาเชิงคุณภาพเกี่ยวกับแบบของภาวะผู้นำ การควบคุม และความจำกัดบทบาทของครูใหญ่ที่บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์บทบาทของครูใหญ่ในบริบทของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของครูใหญ่ ได้แก่ 1) แบบของภาวะผู้นำ 2) กลไกการควบคุมทางสังคม และ

3) ความตึงเครียดหรือความจำกัด (Strain) ของบทบาทที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงของบทบาทที่คาดหวัง ผลการวิจัยพบว่า

1. ในด้านพฤติกรรมองค์กรนั้น ความคาดหวังในบทบาทของครูใหญ่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมโดยมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวกลาง (Filter)

2. จากการที่ความคาดหวังในบทบาทของครูใหญ่เปลี่ยนแปลงไป จึงก่อให้เกิดความตึงเครียดในบทบาท

3. ความตึงเครียดระดับสูงของบทบาทครูใหญ่เกิดจากความไม่สอดคล้อง ระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการใช้อำนาจตามตำแหน่งที่เพื่อควบคุมการปฏิบัติงานและการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมครูใหญ่ สถานะเช่นนี้อาจทำให้มีแรงต่อต้านเกิดขึ้นด้วย

4. แรงต่อต้านที่เกิดขึ้นส่วนของครูใหญ่เป็นเรื่องเกี่ยวกับการพยายามปรับรูปแบบการบริหารโดยโรงเรียนเป็นฐาน ทั้งนี้ อาจเกิดจากความต้องการที่จะหวนกลับไปใช้การบริหารแบบรวมอำนาจเช่นเดิม

สำหรับ Williams (2004 : 232) ได้ศึกษาสมรรถนะและลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นที่อยู่ในเมืองและผู้บริหารโรงเรียนในเมืองทั่วไป โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก การถามปลายเปิดและการใช้แบบสอบถามเพื่อประเมินอีกจำนวนหนึ่ง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ดีเด่นมีสมรรถนะที่กว้างและลึกเกี่ยวกับการควบคุมอารมณ์และการแก้ปัญหา นั่นคือ มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีการควบคุมตนเอง มีสติรู้ผิดชอบ มุ่งสัมฤทธิ์ผล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความตระหนักถึงองค์กรมีการพัฒนาผู้อื่น มีภาวะผู้นำ มีอิทธิพล เป็นผู้เร่งความเปลี่ยนแปลง มีการบริหารจัดการความขัดแย้ง มีการทำงานเป็นหมู่คณะร่วมมือกันทำงาน และมีการคิดวิเคราะห์ นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงเรียนที่ดีเด่นและผู้บริหารโรงเรียนทั่วไปมีความแตกต่างกันในเรื่องการรับรู้ และการปรับตัวเข้ากับงานของตน ผู้บริหารโรงเรียนที่ดีเด่นจะมองตนเองว่าเป็นผู้นำ (leaders) แสดงออกให้เห็นชัดเจนว่า มุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพทางวิชาการและบรรยากาศขององค์กรสร้างความสัมพันธ์ในบริบทของเป้าประสงค์ และยังพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ดีเด่นและผู้บริหารโรงเรียนทั่วไปรับรู้และปรับตัว เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรต่างกัน ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกมากกว่า มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มคนภายนอกกว้างกว่า และใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ข้อบกพร่องที่กว้างกว่า

4. การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่ใช้ในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นว่าองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 21 องค์ประกอบย่อย และมี 75 ตัวบ่งชี้ ดังรายละเอียดดังนี้

1. คุณธรรม จริยธรรม ความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงาน
 - 1.1 ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
 - 1.2 ยึดหลักจรรยาภิบาล
 - 1.3 มุ่งมั่นในการบริหารเพื่อผลประโยชน์ของผู้เรียน
 - 1.4 อุทิศเวลาให้กับการทำงาน
2. ความคิดริเริ่มและวิสัยทัศน์
 - 2.1 สามารถแสดงทิศทางของการพัฒนาสถานศึกษาอย่างชัดเจนเหมาะสมกับบริบท
 - 2.2 ริเริ่มแนวทางการบริหารที่ทำทาบกับการเปลี่ยนแปลง
 - 2.3 ริเริ่มวิธีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
 - 2.4 มีวิธีการกระตุ้นให้ทุกคนร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา
3. ความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ
 - 3.1 ความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตร การเรียนการสอน การวัดผล ประเมินผล
 - 3.2 การให้ความสำคัญกับบทบาทของคณะกรรมการบริหารหลักสูตร
 - 3.3 ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของสถานศึกษา
 - 3.4 ส่งเสริมการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง
 - 3.5 ส่งเสริมและพัฒนาครูใช้และผลิตสื่อ
 - 3.6 ความเป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการของโรงเรียน/กลุ่มโรงเรียน/ชุมชน
 - 3.7 การสนับสนุนพัฒนาและประเมินครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง
 - 3.8 การติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ
 - 3.9 การวางระบบและกลไกที่ดีในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
4. การบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ
 - 4.1 การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนด
 - 4.2 สร้างความตระหนักและมีความพยายามในการพัฒนาผู้เรียน ครูและสถานศึกษา