

4.3 นำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารอย่างต่อเนื่อง

4.4 ผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในผลงานของสถานศึกษา

### 1. มีคุณธรรม จริยธรรม ความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงาน

#### หลักคุณธรรม

การสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 กล่าวถึงหลักคุณธรรมว่า ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม โดยตรงทำให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ชยัน อคทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ ส่วนสถาบันราชประชาสมาสัย ได้ให้ความหมายของหลักคุณธรรมไว้ในหลายแง่มุม เช่น เมตตาธรรม คือ ปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข จริยธรรม คือ ทำอะไรให้ครบถ้วน ถูกต้องทุกขั้นตอน กตัญญู กตเวที คือ การรู้จักบุญคุณและคิดจะตอบแทน หิริโอปปาติกะ คือ การรู้จักละอาย และเกรงกลัวบาปกรรมไม่ดี โดยที่การมีคุณธรรมจะช่วยให้คุณค่าความเป็นมนุษย์ให้สูงขึ้น เป็นที่ยกย่องของคนทั่วไป ดังนั้น สถาบันราชประชาสมาสัย จึงกำหนดการปฏิบัติที่เป็น ไปตามหลักคุณธรรม 5 ประการ คือ 1) กำหนดจรรยาบรรณของหน่วยงานและของข้าราชการ 2) จัดให้มีระบบการร้องเรียนในการให้บริการของหน่วยงาน 3) ตรงต่อให้มีการใช้หลักคุณธรรมอย่างกว้างขวางและจริงจังในทุกระดับ จากระดับผู้บริหาร ถึงระดับผู้ปฏิบัติทุกคน 4) จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความมีคุณธรรมของหน่วยงาน ตลอดจนประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ ของหน่วยงาน เพื่อสร้างจิตสำนึกในเรื่องนี้ และ 5) สร้างระบบเครือข่ายการส่งเสริมหลักคุณธรรมระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ และกลุ่ม ต่าง ๆ ในสังคม นอกจากนี้สถาบันพระปกเกล้า (2547) ได้สร้างดัชนีชี้วัดค่านคุณธรรมโดยกำหนดกรอบแนว คิดหลักค่านคุณธรรมว่ามี 3 องค์ประกอบตัวชี้วัดมีดังนี้

$E_1$  คือ หน่วยงานปลอดการทำผิดกฎหมาย

$E_2$  คือ หน่วยงานปลอดการทำผิดวินัย

$E_3$  คือ หน่วยงานปลอดการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ

การคำนวณค่าของหลักคุณธรรม ถัดจากสูตรต่อไปนี้เป็น หลักคุณธรรมเท่ากับ  $(E_1 + E_2 + E_3) / 3$

สถาบันวิจัยและพัฒนาสถาบันพระปกเกล้า (2545 : 38-40) ให้แนวคิดเกี่ยวกับจรรยาบรรณวิชาชีพ พบว่ามีทฤษฎีเกี่ยวกับจรรยาบรรณที่เกี่ยวข้องซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มทฤษฎีที่เน้นอรรถประโยชน์ หรือผลลัพธ์ (Result/Utility theories) มีจรรยาบรรณคือ ผู้ที่ปฏิบัติงานจนเกิดผลดีจะมีอรรถประโยชน์ทั้งต่อตนเองและส่วนรวม กลุ่มทฤษฎีที่เน้นวิธีการและขั้นตอน (Means Theories) มีจรรยาบรรณคือผู้ที่ได้ประพฤติปฏิบัติตามขั้นตอนหรือวิธีการที่ทางศาสนากำหนดไว้

Greenfield ระบุว่าสังคมมีความคาดหวังด้านจริยธรรมจากครูใหญ่ เช่น

1. โรงเรียนต้องเป็นสถาบันแห่งศีลธรรม (Moral Institute) ที่ช่วยกำหนดปทัสถานของสังคม (Social norm)
2. อาจารย์ใหญ่ต้องเป็นต้นแบบ ด้านศีลธรรม (Moral agent) การตัดสินใจเรื่องใด ๆ ของอาจารย์ใหญ่ต้องอยู่บนเหตุผลค่านิยมทางศีลธรรม (Moral value) เป็นหลักมากกว่าหลักการอื่นใด
3. การบริหารโรงเรียนจะต้องยึดหลักการทุ่มเทเพื่อให้เกิดบรรยากาศให้นักเรียนได้เจริญงอกงาม ได้เรียนรู้อย่างมีคุณภาพและมีความสุข (ดี เก่งและมีความสุข)

นอกจากนี้ วันชัย มีชาติ (2548 : 138) เสนอไว้ เรื่องของความเป็นธรรมยังพบว่า มีทฤษฎีความเป็นธรรม (Equity Theory) ของ James Stacy Adams เป็นทฤษฎีที่มาจากทฤษฎีความคาดหวังมีหลักการสำคัญคือบุคคลจะเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นว่าอัตราส่วนผลตอบแทนที่ตนได้รับกับความพยายามหรือสิ่งที่คนใส่เข้าไปมีความเท่าเทียมกับบุคคลอื่นในองค์กรหรือไม่ อันจะมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลนั้น ๆ

สำหรับคุณธรรมของข้าราชการนั้นเมื่อมีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ในปีพุทธศักราช 2540 ได้มีบทบัญญัติที่เน้น โดยตรงถึงคุณธรรมและจริยธรรมของผู้ปฏิบัติงานในภาครัฐ โดยในหมวด 5 แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ มาตรา 77 บัญญัติว่า รัฐต้องจัดให้มีแผนพัฒนานักการเมือง จัดทำมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ข้าราชการ และพนักงานหรือลูกจ้างอื่นของรัฐ เพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบและเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ คังนั้นผู้ที่เป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกประเภทและทุกหน่วยงานต้องจัดทำมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อใช้ยึดเป็นข้อพึงปฏิบัติในองค์กรของตน โดยทั่วถึง

ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนได้ให้ความหมายคำว่า มาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมไว้ว่า หมายถึง สิ่งที่ต้องถือเอาเป็นหลักเทียบทางสภาพคุณงามความดีทั้งที่อยู่ภายในจิตใจและที่แสดงออกทางกริยา ที่ควรประพฤติปฏิบัติ ที่คนในสังคมนั้น องค์กรนั้น หรือส่วนราชการนั้น ได้ยอมรับนับถือกันมา หรือได้กำหนดร่วมกันขึ้นมา

ใหม่และประเพณีปฏิบัติร่วมกัน ยอมรับร่วมกันว่าข้อประเพณีอะไรเป็นสิ่งดี อะไรเป็นสิ่งชั่ว อะไรถูก อะไรผิด อะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำ นอกจากนี้ยังได้ให้ความหมายของคำว่า จรรยาบรรณ ไว้ว่า หมายถึง ประมวลความประเพณีที่ผู้ประกอบอาชีพการงานแต่ละอย่างกำหนดขึ้นเพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณ ชื่อเสียง และมาตรฐานของสมาชิก อาจเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ก็ได้ จึงจะเห็นได้ว่า มาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ โดยแท้จริงแล้วก็คือเรื่องเดียวกัน เพราะหมายถึง การนำจริยธรรมหรือความประเพณีที่เหมาะสมสำหรับบุคคลที่อยู่ในอาชีพใด อาชีพหนึ่ง มาประมวลเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อให้บุคคลในกลุ่มอาชีพเดียวกันนั้นปฏิบัติตาม เพื่อเป็นการสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์สำหรับผู้ที่อยู่ในกลุ่มอาชีพนั้น ๆ

นอกจากมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ สิ่งที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญอีกอย่างหนึ่งก็คือ วิชาชีพ คนไทยเริ่มรู้จักคำว่าวิชาชีพเป็นครั้งแรกในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (ดิน รัชชูปถุทธิ. 2536 : 130) วิชาชีพที่นิยมในรัชสมัยของพระองค์ คือ วิชาชีพข้าราชการ และการมีจรรยาบรรณวิชาชีพในสมัยนั้นอาจพิจารณาได้จากหลายแง่มุม คือ 1) จรรยาบรรณที่ได้จากอิทธิพลของพุทธศาสนา เช่น ทศพิธราชธรรม จักรวรรดิวัตร ราชสังคัตถุ และราชวสดีธรรม เป็นต้น 2) จรรยาบรรณจากคำสาบาน กฎหมาย หรือวินัย และ 3) จรรยาบรรณที่ได้จากพระราชดำริหรือโอวาท และตัวอย่างความประพฤติดของข้าราชการระดับสูงในสมัยปัจจุบัน พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราช พระราชทานคุณธรรม 4 ประการ แก่ข้าราชการและประชาชน ในคราวสมโภชกรุงรัตนโกสินทร์ 200 ปี ซึ่งมีใจความดังนี้

ประการแรก คือ การรักษาความสัตย์ ความจริงใจต่อตัวเอง รู้จักสละประโยชน์ส่วนน้อยของตนเพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่ของบ้านเมือง ประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์และเป็นธรรม

ประการที่สอง คือ การรู้จักข่มใจตนเอง ฝึกใจตนเองให้ประพฤติปฏิบัติอยู่ในความสัตย์ ความดีนั้น

ประการที่สาม คือ การอดทน อดกลั้นและอดออม ไม่ประพฤติล่วงความสัตย์ สุจริต ไม่ว่าด้วยเหตุประการใด

ประการที่สี่ คือ การรู้จักละวางความชั่ว ความทุจริต และรู้จักเสียสละประโยชน์ส่วนน้อยของตนเพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่ของบ้านเมือง

นอกจากนี้เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2549 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช มหาราช มีพระราชดำรัสเนื่องในวโรกาสฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี เกี่ยวกับคุณธรรม ตอนหนึ่งว่า นึกถึงคุณธรรมเป็นที่ตั้งของความรัก ความสามัคคี ที่ทำให้คนไทยเราสามารถร่วมมือ ร่วมใจกัน รักษาและพัฒนาชาติบ้านเมืองให้เจริญรุ่งเรืองสืบต่อกันมาได้ตลอดรอดฝั่ง คุณธรรม สี่ประการ ได้แก่ ประการแรก คือ การที่ทุกคนคิด พุค ทำ ด้วยความเมตตา มุ่งดี มุ่งเจริญต่อกัน ประการที่สอง การที่แต่ละคนต่างช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ประสานงาน ประสานประโยชน์กัน ให้งานที่ทำสำเร็จผล ทั้งแก่ตน แก่ผู้อื่นและแก่ประเทศชาติ ประการที่สาม คือ การที่ทุกคน ประพฤติ ปฏิบัติตนอยู่ในความสุจริต ในกฎ กติกา และในระเบียบแบบแผน โดยเท่าเทียมเสมอ กันและประการที่สี่ คือ การที่ต่างคนต่างต่างพยายามทำความดีความเห็นของตนเองให้ถูกต้อง เขียงตรงและมั่งคงอยู่ในเหตุในผล หากความคิดจิตใจ และการประพฤติปฏิบัติลงรอยเดียวกัน ในทางที่ดีที่เจริญนี้ ยังมีพร้อมมูลในกาย ในใจ ของคนไทยก็มั่นใจได้ว่าประเทศไทยจะ ดำรงมั่นคงอยู่ได้ตลอดไป

หลักการของธรรมาภิบาล หรือ Good Governance ตามที่ UN ESCAP กำหนดไว้มี 8 หลักการ คือ 1) การมีส่วนร่วม 2) การปฏิบัติตามกฎหมาย 3) ความโปร่งใส 4) ความรับผิดชอบ 5) ความสอดคล้อง 6) ความเสมอภาค 7) การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ 8) การมีเหตุ

#### การมีส่วนร่วม (Participatory)

การมีส่วนร่วมของสมาชิกทั้งชายหญิงคือการตัดสินใจที่สำคัญในสังคมและ สร้างความสามัคคีให้เกิดกับประชาชน การมีส่วนร่วมสามารถทำได้โดยอิสระไม่มีการบังคับ สมาชิกเต็มใจให้ความร่วมมือด้วยตนเอง หรือมีส่วนร่วมผ่านหน่วยงาน สถาบันหรือผู้แทนตาม ระบอบประชาธิปไตย

#### การปฏิบัติตามกฎหมาย (Rule of Law)

ธรรมาภิบาลต้องการความถูกต้องตามกรอบของกฎหมาย ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่ลำเอียง มีการปฏิบัติอย่างเสมอภาค และเป็นธรรมกับประชาชน โดยเท่าเทียมกันทุกคนใน สังคมอยู่ภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมายเดียวกัน

#### ความโปร่งใส (Transparency)

ความโปร่งใสเป็นการตรวจสอบความถูกต้อง มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรง มา สิ่งนี้ช่วยแก้ปัญหาการทุจริตและคอร์รัปชันได้ทั้งในภาครัฐและเอกชน ซึ่งจะเข้ามามีบทบาท อย่างมาก ในการตรวจสอบและรายงานผลงานดำเนินงาน โดยการนำเสนอข่าวสารที่ถูกต้องให้ แก่สังคมได้รับทราบ

### ความรับผิดชอบ (Responsiveness)

ความรับผิดชอบเป็นการพยายามให้คนทุกฝ่ายทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน กล่าวที่จะคิด กล่าวที่จะตัดสินใจและรับผิดชอบต่อผลการคิดและการตัดสินใจนั้น ๆ

### ความสอดคล้อง (Consensus Oriented)

ความสอดคล้องต้องกันเป็นการกำหนดและสรุปความต้องการของคนในสังคม ซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างมาก โดยพยายามหาจุดสนใจร่วมกันและความต้องการที่สอดคล้องต้องกันของสังคมมาเป็นข้อปฏิบัติเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งในสังคม การจะพัฒนาสังคมได้ ต้องทราบความต้องการที่สอดคล้องต้องกันของสังคมนั้น ๆ ด้วยวิธีการเรียนรู้วัฒนธรรมของสังคมนั้น ๆ ก่อน

### ความเสมอภาค (Equity and Inclusiveness)

ความเสมอภาคเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานที่ประชาชนทุกคนพึงได้รับจากรัฐบาล ทั้งการบริการด้านสวัสดิการตลอดจนสาธารณูปโภคด้านอื่น ๆ

### หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency)

เป็นวิธีการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยการผลิตและจำหน่ายเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่างบเงินที่ลงทุนหรือการใช้ทรัพยากรให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อมวลมนุษยชาติ โดยมีการพัฒนากระบวนการเพิ่มผลผลิตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

### การมีเหตุผล (Accountability)

การมีเหตุผลเป็นความต้องการในทุกสังคม ประชาชนทุกคน ต้องตัดสินใจและรับผิดชอบต่อการกระทำของตนด้วยผลที่สมเหตุสมผล การมีเหตุผลไม่สามารถกระทำได้ดีถ้าปราศจากการปฏิบัติตามกฎหมาย ความโปร่งใส และตรวจสอบได้

พอจะกล่าวสรุปได้ว่า ธรรมาภิบาล (Good Governance) แม้จะดีเลิศสักเพียงใดก็ตาม แต่ก็ยากที่จะกระทำให้สำเร็จให้ครบทุกหลักการ ฉะนั้นก่อนที่จะมาให้ความสนใจการพัฒนาการบริหารและการจัดการนั้น ควรให้ความสำคัญกับการศึกษาก่อนเป็นอันดับแรก เพราะว่าการศึกษาคือเครื่องมือที่สำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อนที่จะนำไปสู่การพัฒนาในด้านอื่น ๆ การพัฒนางานใด ๆ ต้องพัฒนาที่อุดมการณ์ของคนให้ไปสู่จุดมุ่งหมายที่แท้จริง

Lambert (2003 : 196) ได้บรรยายว่า ความเป็นผู้บริหาร โรงเรียนเป็นตำแหน่งที่เป็นเอกลักษณ์ในโรงเรียน เพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนสามารถเข้าถึงระบบทั้ง โรงเรียน มีอำนาจทางองค์การและประวัติศาสตร์ และมีแรงผลักดันให้บรรลุความคาดหวังของครู ผู้ปกครอง และ

นักเรียน ภาระงานที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนคือการทำงานกับผู้ใหญ่ในโรงเรียน เพราะว่าครูซึ่งไม่ใช่ผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องรับผิดชอบต่อการสอน Lambert สนับสนุนการรับรู้และการสร้างขีดความสามารถด้านภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ทั้งหมดในโรงเรียน Lambert ได้ทำรายการสมมติฐานเพื่อสนับสนุนทัศนคติภาวะผู้นำโรงเรียนนี้ สรุปว่า ทุกคนมีความรับผิดชอบ มีสิทธิ์ และขีดความสามารถที่จะเป็นผู้นำ และว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการดึงภาวะผู้นำในตัวผู้อื่นออกมานั้นคือสภาพแวดล้อมของผู้ใหญ่ Lambert กล่าวว่า ถ้าโรงเรียนดำเนินการให้ผู้บริหารโรงเรียนครูส่วนใหญ่ ผู้ปกครองจำนวนมากและนักเรียนได้เข้ามามีส่วนร่วมในงานที่เป็นภาวะผู้นำ ก็เป็นไปได้มากกว่า โรงเรียนมีขีดความสามารถด้านภาวะผู้นำซึ่งจะทำให้บรรลุผลการเรียนของนักเรียนในระดับสูง

แนวคิดของ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548 : 114) กล่าวถึงโรงเรียนคุณภาพและคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนคุณภาพไว้ว่า ในช่วงทศวรรษ 1980 ได้มีการวิจัยมากมายเกี่ยวกับ “โรงเรียนที่ได้ชื่อว่ามีประสิทธิผล” หรือ “โรงเรียนคุณภาพ” ซึ่งสามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางเรียนของนักเรียนซึ่งมาจากระดับสังคมเศรษฐกิจระดับล่างให้สูงขึ้นได้อย่างชัดเจน พบว่า มีปัจจัยเด่นชัดที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของ โรงเรียนเหล่านี้ก็คือ การมีผู้นำ การเรียน การสอน (Instructional leadership) ซึ่งก็คือครูใหญ่หรือผู้บริหารโรงเรียน มีการสังเคราะห์คุณลักษณะและทักษะสำคัญที่ครูใหญ่หรือผู้บริหารโรงเรียนเหล่านี้ใช้ในการปรับปรุงโรงเรียนพบว่าเป็นคุณลักษณะและทักษะที่ประกอบด้วยหลายมิติ (Multidimensional construct) สิ่งที่ครูใหญ่หรือผู้บริหารเหล่านี้ในฐานะผู้นำทางการเรียนการสอนนำมาใช้ดำเนินการ ได้แก่ คุณลักษณะที่สรุปได้ดังต่อไปนี้ (1) การตั้งความคาดหวังกับครูและนักเรียนไว้สูง (High expectations on students and teachers) (2) การบริหาร โดยยึดจุดเน้นการเรียนการสอนเป็นสำคัญ (An emphasis on Instruction) (3) การให้ความสำคัญและส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาชีพของครูและบุคลากร (Provision of professional development) (4) การใช้ข้อมูลเป็นฐานในการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียน นอกเหนือจากใช้เกณฑ์ อื่นๆ (Use of data to evaluate student's progress among others) และ (5) การแสดงพฤติกรรมสำคัญของผู้ผู้นำในการเอื้ออำนวยความสะดวก (Facilitating) การร่วมปรับปรุง (Improving) และการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาการของเด็ก

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ ภาพลักษณ์ สมรรถภาพทางร่างกาย อารมณ์ พฤติกรรมที่เป็นลักษณะนิสัยประจำตัวที่นำเลื่อมใส นำเคารพ ศรัทธา และคูดี (Good personality) อรุณ รักรธรรม (2536 : 38-39) ได้กล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้ผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี

## ไว้ดังนี้

1. มีความรู้
  2. มีความคิดริเริ่ม
  3. มีความกล้าหาญ
  4. มีความเด็ดขาด
  5. มีความแนบเนียน มีกิริยาวาจาที่ถูกต้องเหมาะสม
  6. มีความซื่อสัตย์
  7. มีลักษณะท่าทางการแสดงออกที่ดี
  8. มีความอดทน
  9. มีความกระตือรือร้น
  10. ไม่เห็นแก่ตัว
  11. มีความตื่นตัวหรือระมัดระวังอยู่เสมอ
  12. มีความพินิจพิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล
  13. มีความสงบเสงี่ยม
  14. มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
  15. มีความจงรักภักดี
  16. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
  17. มีความสามารถควบคุมอารมณ์ได้
- ประดม แสงสว่าง (2538 : 138) ได้กล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้นำหรือผู้บริหาร ไว้ดังนี้

1. เป็นผู้ที่ยอมรับความจริง
2. กล้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง
3. เป็นที่ยอมรับตนเองและผู้อื่น
4. มีความจริงใจ
5. เป็นผู้มีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอย่างใกล้ชิด
6. เป็นผู้ไม่ใฝ่หาภัยมาใส่ตนเอง เช่น ถ้อราษฎร์บังหลวง
7. พัฒนาตนเองอยู่เสมอ
8. ไม่ตั้งตนอยู่ในความประมาท

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2540 : 87) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ  
 ของผู้บริหาร ที่พึงประสงค์ไว้ดังนี้

1. หนี้อืม
2. มือไหว
3. ใจพัฒนา
4. แสวงหาความคิดใหม่
5. ตั้งใจทำจริง
6. ไม่ชิงหาแต่อาภิส
7. ฟังความคิดของผู้อื่น
8. เร่งรีบกับงานที่ทำ
9. เป็นผู้นำองค์กร
10. อาจหาญต่อกรกับอุปสรรค
11. ไม่ถูกชักด้วยสอพลอ

นางลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์ (2545 : 112) ; จันทนา จันทร์บรรจง (2542 : 25) และ สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2541 : 87) นักวิชาการทั้งสามมีข้อสรุปสอดคล้องกันว่า บุคลิกภาพ มีองค์ประกอบหลายอย่างกว้างขวาง เช่น คุณลักษณะส่วนตัว แนวความคิด ทักษะ ทักษะความสามารถในการปรับตัวต่อสภาวะแวดล้อมและบุคคลที่เกี่ยวข้อง บุคลิกภาพเป็นผลรวมของการผสมผสานปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ นางลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์ ได้แยกบุคลิกภาพออกเป็น 2 ลักษณะที่สำคัญ คือ บุคลิกภาพภายใน (Internal personality) ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความรอบรู้ ความคิดริเริ่ม ความจริงใจ ความรู้กาลเทศะ ปฏิภาณไหวพริบ ความจำ อารมณ์ขัน ความมีคุณธรรม และบุคลิกภาพภายนอก (External personality) ได้แก่ รูปร่างหน้าตา การแต่งกาย การปรากฏตัว กิริยาท่าทาง การสบสายตา การใช้น้ำเสียง การใช้ถ้อยคำภาษา มีศิลปะการพูด

ลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำที่ประสบความสำเร็จโดยจัดลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย ดังนี้ (นางลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์. 2545 : 118-120)

1. ความเฉลียวฉลาด
2. ความมั่นใจในตนเอง
3. สماعกับผู้อื่นได้
4. มีเจตจำนงแน่วแน่
5. มองโลกตามความเป็นจริง
6. มีความเด่นหรือความมีอำนาจ



## 7. มีทัศนคติในเชิงบวกต่อมนุษย์

กล่าวได้ว่า คุณธรรม จริยธรรม ความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงาน เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ประพุดติคนเป็นแบบอย่างที่ดี ยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร สุจริต ยุติธรรม การใช้ระบบคุณธรรม การรับฟังปัญหา การระดมการมีส่วนร่วมในการบริหาร และการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ มีความมุ่งมั่นในการบริหารเพื่อผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ และอุทิศเวลาให้กับการทำงาน

## 2. มีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์

ความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) หมายถึง การเรียนรู้ที่ผู้บริ โภคอาศัยความสามารถของตนเองเรียนรู้สิ่งที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน โดยการให้ความรู้บางอย่างเพื่อจัดระเบียบความรู้ใหม่

ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) หมายถึง กระบวนการพัฒนาความคิด (Idea) แนวความคิด (Concept) สินค้า (Commodity) การบริหารวิธีใหม่ ๆ (New management) หรือการค้นพบทัศนะใหม่ ๆ โดยผู้คิดสร้างสรรค์ ขั้นตอนในการกำหนดความคิดสร้างสรรค์มีดังนี้ (1) การเตรียมการ (Preparation) (2) การใช้ความคิด (Incubation) (3) การหยั่งลึก (Insight) (4) การพิสูจน์ว่าเป็นจริง (Verification)

การเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ ผู้นำอาจต้องเผชิญกับปัญหาที่มามีมากมายอยู่เป็นประจำ การเรียนรู้แนวทางการแก้ปัญหาเป็นวิธีการที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้แก้ปัญหาได้ตรงประเด็นและไม่เกิดปัญหาตามมาอย่างไม่สิ้นสุด ซึ่งส่วนประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของความคิดสร้างสรรค์ จะเกี่ยวข้องกับความเข้าใจขั้นตอนในความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นการกำหนดความคิดที่แปลกใหม่และนำมาใช้ประโยชน์ได้ เช่น ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การจะเป็นการสร้างคุณค่า (Valuable) การใช้ประโยชน์ของผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการ ความคิด กรรมวิธี หรือกระบวนการโดยเป็นการทำงานร่วมกันของบุคคลต่าง ๆ ในระบบสังคมที่มีความซับซ้อน (Complex social system)

## ความสามารถในการสร้างสรรค์ (Creativity)

ในโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วนี้ บริษัทใดหรือหน่วยงานใดไม่พัฒนาความคิดใหม่ ๆ ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ธุรกิจก็อาจจะล้มละลายได้ใน 2-3 ปี ผู้นำจะต้องแสวงหาหนทางที่จะสนับสนุนความสามารถเชิงสร้างสรรค์ในแผนกงานต่าง ๆ ที่มีความจำเป็นมากที่สุด ตัวอย่าง เช่น บางองค์การอย่างโรงพยาบาล สำนักงานของรัฐและองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร อาจจะต้องการการเปลี่ยนแปลงบ่อย ๆ ในด้านนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน

งาน และผู้นำสามารถให้การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ท่ามกลางการบริหารคนงาน สำหรับบริษัทที่ยึดเอาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เป็นหลักนั้น ผู้นำจำเป็นต้องสนับสนุนคนรุ่นใหม่ ๆ รวมถึงการแบ่งปันทางความคิดระหว่างแผนกต่อแผนกในองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ผู้นำจะต้องให้ทุก ๆ คนก้าวทันในความคิดใหม่เพื่อการแก้ไขปัญหาและสนองตอบความต้องการของลูกค้า วิธีที่ดีที่สุดวิธีหนึ่งสำหรับผู้นำในการอำนวยความสะดวกการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ก็คือ การสร้างสภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการใช้ความคิดสร้างสรรค์ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ก็คือ ความคิดใหม่ ๆ ของคนรุ่นต่อ ๆ ไปที่ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร คนที่มีความคิดสร้างสรรค์จะเข้าสู่ความคิดที่อาจสนองตอบความต้องการในการแก้ไขปัญหาหรือการสนองตอบต่อโอกาส จึงทำให้ได้รับการยอมรับจากองค์กร อย่างไรก็ตามความสามารถในการคิดสร้างสรรค์เป็นกระบวนการไม่ใช่ผลลัพธ์ เป็นวิถีทางไม่ใช่จุดหมายปลายทางงานอย่างหนึ่งที่สำคัญมากที่สุดสำหรับผู้นำก็คือ ควบคุมพลังเชิงการคิดสร้างสรรค์ของลูกจ้างทั้งหมดเพื่อเพิ่มความสนใจให้มีต่อองค์กร (Robinson and Stern, 1997 : 51-57)

**การนำความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในองค์กรและผู้คน (Learning creativity in Organizations and People) ตามแนวคิดของ Robinson and Stern (1997)**

ผู้นำสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่ช่วยบุคคลแต่ละคนรวมทั้งองค์กรหรือแผนกทั้งหมดให้มีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น พื้นฐานที่สำคัญ 6 ประการขององค์กรที่มีความคิดสร้างสรรค์จะอยู่ในทางซ้ายมือของคอตมันน์ และพื้นฐานเหล่านี้ตอบสนองของผู้คนที่มีความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะอยู่ในทางขวามือของคอตมันน์ ดังตารางที่ 2

## ตารางที่ 2 แสดงถึงลักษณะของผู้คนและองค์การที่มีความคิดสร้างสรรค์

องค์การที่มีความคิดสร้างสรรค์	แต่ละคนมีความคิดสร้างสรรค์
การวางแนวทาง	- การผูกพัน                      - วิธีการศึกษาแบบมุ่งเน้น
การริเริ่มกิจกรรมด้วยตนเอง	- ความเป็นอิสระ                - การยื่นหน้าหรือเสนอหน้ารับงาน
กิจกรรมที่ไม่เป็นทางการ	- ความเชื่อมั่นในตนเอง      - การไม่เห็นด้วย - การสำรวจตามอำเภอใจ
การกระตุ้นที่มีความหลากหลาย	- การมีจิตใจเปิดกว้าง        - ความแคล่วคล่องทางความคิด - ความเพืดเปลี่ยนที่หลากหลาย
การสื่อสารภายในองค์การ	- ความสามารถทางสังคม      - ความกดดันทางอารมณ์ - ความรักเพื่อนมนุษย์

ที่มา : Alan G. Robinson and Sam Stern, Corporate Creativity : How innovation and Improvement Actually Happen (San Francisco : Berrett – Koehler, 1997)

ลักษณะของผู้คนและองค์การที่มีความคิดสร้างสรรค์ อธิบายดังรายละเอียด ดังนี้

1. การวางแนวทาง (Alignment) สำหรับการกระทำเชิงสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การที่เกิดขึ้นอย่างสอดคล้องนั้น ความสนใจและการกระทำของลูกจ้างทั้งหมดควรจะถูกวางแนวทางให้เหมาะสมกับจุดประสงค์ขององค์การ วิสัยทัศน์และเป้าหมาย ผู้นำต้องทำให้มีความชัดเจนถึงจุดขึ้นขององค์การ ความยืดหยุ่นต่อการสนับสนุนวิสัยทัศน์และมีความชัดเจนในเป้าหมาย นอกจากนี้พวกเขายังต้องผูกมัดในเรื่องเวลา พลังงานและทรัพยากร เพื่อใช้ในกิจกรรมและการเริ่มต้นที่จะสนับสนุนวิสัยทัศน์ และช่วยให้พนักงานยอมรับสำหรับการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อเป้าหมายหลักขององค์การ

2. การริเริ่มกิจกรรมด้วยตนเอง (Self - Initiated activity) ผู้คนส่วนใหญ่จะมีความปรารถนาตามธรรมชาติในการสำรวจค้นคว้าและมีความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งนี่ก็พวกเขาไปสู่ความต้องการที่จะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในกิจกรรมด้วยตัวของเขาเอง มันเป็นความรับผิดชอบของผู้นำในการที่จะกระตุ้นใจลูกน้องให้มีการปฏิบัติการเชิงสร้างสรรค์ เช่น สร้างระบบที่มีประสิทธิภาพในการสนองตอบต่อความคิดของลูกน้อง และให้คำแนะนำกับลูกน้องอันเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องการความคิดริเริ่มในกิจกรรมด้วยตัวของเขาเอง ลูกน้องก็จะมีความรู้สึกว่าความ

คิดของพวกเขามีคุณค่าและก็จะเริ่มมีความคิดใหม่ ๆ ออกมา

3. กิจกรรมที่ไม่เป็นทางการ (Unofficial activity) พนักงานจำเป็นต้องสามารถที่จะทดลองและมีความฝันที่ต้องการออกไปนอกขอบเขตลักษณะงานที่ได้ทำตามปกติ ผู้นำสามารถให้เวลาว่างแก่พนักงานสำหรับกิจกรรมที่ไม่ใช้เวลาในการเรียนรู้ที่จะทำให้เกิดมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อันเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างมาก กิจกรรมที่ส่งเสริมความคิดก็คือ การที่ไม่เป็นพนักงานในบางเวลา

4. โชคในการพบสิ่งที่ต้องการ โดยบังเอิญ (Serendipity) โชคในการพบสิ่งที่ต้องการ โดยบังเอิญจะมีความสัมพันธ์กับความมีไหวพริบปฏิภาณ โชคคงกล่าวมักดูเหมือนเป็นมายากล ฉะนั้น ผู้นำควรปฏิบัติการณ์สนับสนุนให้น้อยที่สุด อย่างไรก็ตาม ผู้นำสามารถจะกระตุ้นให้เกิดเหตุการณ์ในโชคดังกล่าวได้ โดยสร้างวัฒนธรรมที่เห็นคุณค่าในเรื่องของความเสี่ยงและการสำรวจ ผู้นำอาจจะสนับสนุนไหวพริบปฏิภาณให้กับพนักงาน โดยช่วยให้พนักงานพัฒนาศักยภาพในการคิดและแก้ไขปัญหา เพื่อว่าพวกเขาจะสามารถระลึกถึงคุณค่าที่แฝงอยู่ของการค้นพบโดยบังเอิญ ซึ่งโชคในการพบสิ่งที่ต้องการ โดยบังเอิญมักมีอยู่ในทุกกิจกรรมที่สร้างสรรค์ ไม่ว่าจะมีความพร้อมหรือไม่ก็ตาม

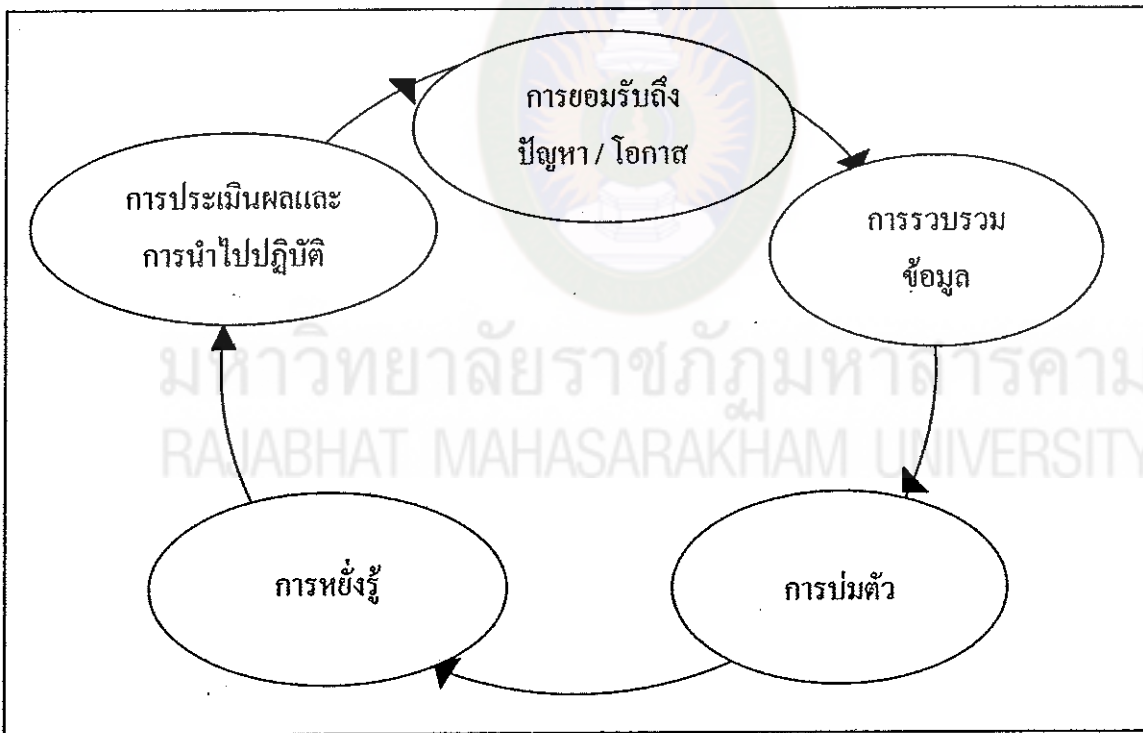
5. กระตุ้นที่มีความหลากหลาย (Diverse stimuli) มันเป็นไปได้ที่เราจะรู้ล่วงหน้าว่าการกระตุ้นแบบไหนจะทำให้คนแต่ละคนเกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ อย่างไรก็ตามผู้นำก็สามารถช่วยจุดประกายให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้ ดังเช่นที่ Robert Hurlburt วิศวกรโลหะของ Hallmark ได้ใช้เวลาถึง 3 เดือน เพื่อทำล้อของเครื่องปั่นดินเผาในร้านกระเบื้องเคลือบ “มันทำให้ผมได้โอกาสในการคิดอย่างละเอียดและสิ่งต่าง ๆ อย่างบ้าคลั่ง” เป็นสิ่งที่ทำให้ผมได้มีโอกาสคิดมากขึ้น Hurlburt ได้พูดเช่นนั้น (Glass, 1996 : 77) อีกหนทางอื่นที่ง่าย ๆ ก็คือ ผู้นำสามารถเตรียมการกระตุ้นให้กับพนักงานโดยการหมุนเวียนเปลี่ยนคนในงานที่มีความแตกต่างกันไปเรื่อย และในขณะที่เดียวกันผู้นำก็สามารถให้โอกาสพนักงานทำงานกับลูกค้า ผู้ผลิต และสิ่งอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากองค์กร เพื่อให้เวลาพนักงานได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เป็นอาสาสมัครของชุมชน

6. การสื่อสารภายใน (Internal Communication) ความสามารถทางความคิดสร้างสรรค์จะเฟื่องฟูได้เป็นอย่างดี ก็ต่อเมื่อมีการติดต่อกันบ่อย ๆ กับเครือข่ายของคนทุกระดับทั้งหมดขององค์กร ผู้นำสามารถให้โอกาสกับพนักงานในการติดต่อระหว่างกัน ตัวอย่างเช่นที่ Kodak ให้โอกาสพนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้เกี่ยวกับกิจกรรมสร้างสรรค์ในส่วนอื่น ๆ ขององค์กร นอกจากนี้ผู้นำสามารถทำงานร่วมกันและร่วมมือกันกระจายข้อมูลข่าวสาร และทำการประชา

สัมพันธ์ในส่วนของวัฒนธรรมองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลำดับขั้นตอนในกระบวนการความคิดสร้างสรรค์ส่วนบุคคล (Stages in the personal creative process) ตามแนวคิดของ Daft (1999)

ความคิดสร้างสรรค์มิใช่เป็นความถี่กลับทางสติปัญญา ส่วนสำคัญของการเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์มากยิ่งขึ้นก็คือการทำความเข้าใจกับขั้นตอนในกระบวนการความคิดสร้างสรรค์ รูปแบบอย่างหนึ่งของความคิดสร้างสรรค์ดังที่แสดงให้เห็นในรูปภาพ ลำดับขั้นตอนต่างๆ จะไม่เกิดอยู่ในลำดับเดิม ๆ เสมอไป และอาจจะมีการเหลื่อมล้ำกันได้ นอกจากนี้ถ้าบุคคลต้องเผชิญกับอุปสรรคในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งนั้น เขาก็อาจย้อนกลับไปอยู่ขั้นตอนก่อนหน้านี้อีกแล้วก็จะมีการพยายามอีกครั้งหนึ่ง (Kuratko & Hodgetts, 1998 : 175-177)



แผน ภาพที่ 7 แสดงถึงลำดับขั้นตอนในกระบวนการความคิดสร้างสรรค์

ลำดับขั้นในกระบวนการความคิดสร้างสรรค์ อธิบายดังรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 (Stage 1) การยอมรับถึงปัญหา / โอกาส (Recognition of problem / Opportunity) ความคิดสร้างสรรค์มักจะเริ่มต้นด้วยการยอมรับถึงปัญหาที่ต้องการการแก้ไข หรือสำรวจหาโอกาสใหม่ ๆ เข้ามาใช้แทนที่สิ่งที่เคยปฏิบัติกันมาอยู่แต่เก่าก่อน โดยมีการพยายามโน้มน้าวให้คนในองค์กรรู้จักสร้างความคิดในเชิงสร้างสรรค์ให้มากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงองค์การ

ขั้นตอนที่ 2 (Stage 2) การรวบรวมข้อมูล (Information Gathering) ขั้นตอนต่อไปคือการค้นหาเบื้องหลังของข้อมูลข่าวสาร และความรู้เกี่ยวกับปัญหาหรือโอกาส สิ่งที่ทำให้เกิดความรอบรู้ในหลาย ๆ ด้าน เช่น การเข้าร่วมประชุมและการสัมมนา การเดินทางไปยังสถานที่ใหม่ ๆ การพูดคุยกับบางคนและทุก ๆ คนที่เกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ โดยตรวจตราได้จากแม็กกาซีน หนังสือพิมพ์ และวารสารและการพกโน้ตบุ๊กเพื่อจดข้อมูลไปใช้ประโยชน์ ซึ่งมันมีความสำคัญในบางเวลาที่พิเศษสำหรับความคิดที่อยาก رؤ้อากเห็น

ขั้นตอนที่ 3 (Stage 3) การบ่มตัว (Incubation) ขั้นตอนที่บุคคลจะยอมให้จิตได้สำนึกเข้ามาครอบความคิด ขั้นตอนที่บ่มตัวนี้จะเกิดขึ้นขณะที่บุคคลเข้ามาเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทั้งหมดที่ไม่มีความสัมพันธ์กับหัวข้อกิจกรรม หรือแม้กระทั่งในระหว่างเวลาหลับ อันเป็นเวลาช่วยที่ยอมให้ความคิดสร้างสรรค์ฟุ้งฟุ้งออกงอกออกมา บางครั้งความคิดช่วยให้เกิดการกระตุ้นเร่งบ่มตัวทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ออกมา

ขั้นตอนที่ 4 (Stage 4) การหยั่งรู้ (insight) ขั้นตอนนี้คนส่วนใหญ่มักคิดว่าเป็นเสมือน “ความคิดสร้างสรรค์” เมื่อบุคคลได้เกิดความคิดอย่างหนึ่งขึ้นมา ความคิดวันนี้อาจเกิดขึ้นในขณะที่กำลังเฝ้าดูทีวี กำลังอาบน้ำ หรือกำลังอ่านหนังสือพิมพ์ หรือมันอาจจะเกิดขึ้นในขณะที่ใครคนใด คนหนึ่งกำลังคิดถึงปัญหา โดยเฉพาะในกรณีส่วนมากความคิดที่จะเร่งให้เกิดขึ้นในขั้นตอนนี้ได้แก่ การฝันกลางวัน และการเพ้อฝันเกี่ยวกับ โครงการ หรือการปฏิบัติในงานอดิเรกของคุณ ให้เก็บสมุดโน้ต ไว้ข้างเตียงของคุณ เพื่อไว้บันทึกในเวลาความคิดของเช้าวันใหม่ หรือบันทึกไว้หลังจากหยุดพักจากงานตามปกติ

ขั้นตอนที่ 5 (Stage 5) การประเมินผลและการนำไปปฏิบัติ (Evaluation and implementation) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ยากที่สุดและต้องการความกล้าหาญ การยืนยันยึด รวมถึงการมีวินัยในตนเอง คนที่มีความคิดสร้างสรรค์บ่อยครั้งที่พบกับความล้มเหลวก่อนที่จะพวกเขาจะประสบความสำเร็จและจำเป็นต้องย้อนหมุนเวียนกลับไปสู่ที่ขั้นตอนของการรวบรวมข้อมูลข่าวสารและการบ่มตัวอีก ก่อนที่จะเกิดการหยั่งรู้เกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้นมาได้

ผู้นำขององค์กรในทุกวันนี้ มีพลังเหตุผลสำคัญในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ องค์กรจำนวนมากต้องการได้รับข้อมูลข่าวสารเพื่อตอบสนองกับความท้าทายใหม่ๆ นอกจากนี้คนที่มีความคิดสร้างสรรค์จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงน้อยกว่า เพราะว่าพวกเขาเป็นคนเปิดใจกว้างอยากรู้ อยากเห็น และเต็มใจที่จะพบกับความเสี่ยง การประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงในบางส่วนขององค์กรขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้คนและวัฒนธรรม เพราะว่าผู้คนที่มีส่วนสำคัญต่อความพยายามในการเปลี่ยนแปลง

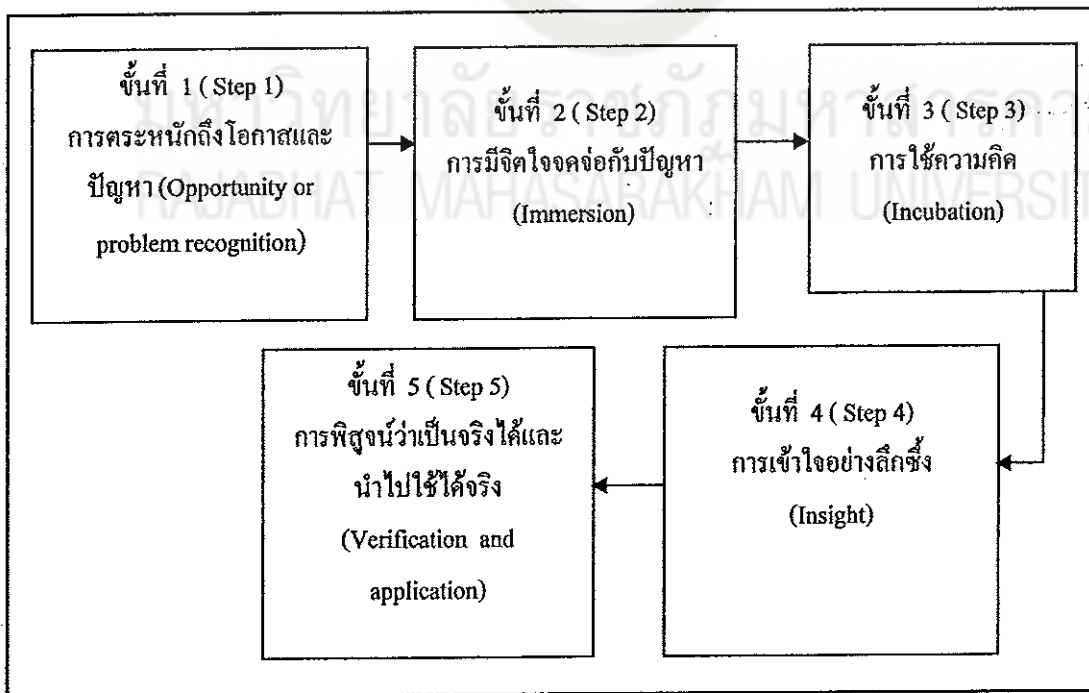
ขั้นตอนในกระบวนการคิดอย่างสร้างสรรค์ตามแนวคิดของ Durbin (1998)

ขั้นตอนในกระบวนการคิดอย่างสร้างสรรค์ (Steps in the creative process) มีดังนี้

(1) การตระหนักถึงปัญหาและโอกาส (Opportunity / problem recognition) (2) การมีใจจดจ่อกับปัญหา (Immersion) (3) การใช้ความคิด (Incubation) (4) ความสามารถในการมองและเข้าใจปัญหาได้อย่างลึกซึ้ง (Insight) (5) การพิสูจน์ว่าเป็นจริงได้ (Verification) และนำไปใช้ได้จริง (Application)

ขั้นตอนในกระบวนการคิดอย่างสร้างสรรค์ (Step in the creative process) มีดังนี้

ผังแผนภาพที่ 8



แผนภาพที่ 8 แสดงขั้นตอนในกระบวนการสร้างสรรค์ (Steps in the creative process)

(Dublin, 1998 : 87)

1. การตระหนักถึงปัญหาและโอกาส (Opportunity / problem recognition) เป็นการค้นหาข้อเท็จจริงเพื่อวิเคราะห์ถึงประเด็นปัญหา โอกาส และความคิดสร้างสรรค์ที่จะใช้ในการแก้ปัญหาและช่วยในการตัดสินใจในเรื่องที่เป็นประเด็นปัญหา

2. การมีใจจดจ่อปัญหา (Immersion) ในกรณีนี้ผู้นำและสมาชิกของกลุ่มต้องให้ความสำคัญกับปัญหาและมุ่งมั่นเอาใจจ้องในการค้นหาความคิดสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหานั้น ตลอดจนค้นหาทางเลือกเพื่อถ่วงดุลและประเมินทางเลือกได้อย่างรอบคอบ

3. การใช้ความคิด (Incubation) เป็นการนำข้อมูลในขั้นที่ 2 ไปประมวลผล เพื่อเรียบเรียงและเปลี่ยนแปลงให้เกิดเป็นความคิดสร้างสรรค์ที่นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้

4. ความสามารถในการมองและเข้าใจปัญหาได้อย่างลึกซึ้ง (Insight) เป็นขั้นตอนในการหาวิธีแก้ไขที่เกิดขึ้นในขณะที่เรากำลังทำกิจกรรมอื่นอยู่ เช่น กำลังอาบน้ำ กำลังจะหลับ เนื่องจากแนวทางการแก้ปัญหาจะเกิดขึ้นได้ทันทีโดยไม่จำกัดสถานที่และเวลา

5. การพิสูจน์ว่าเป็นจริงได้ (Verification) และนำไปใช้ได้จริง (Application) ผู้นำความพยายามตรวจสอบแนวทางการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์ว่ามีความถูกต้องเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้จริงหรือไม่ ขั้นตอนในการพิสูจน์มีดังต่อไปนี้ (1) เก็บรวบรวมหลักฐานสนับสนุน (2) คิดแบบใช้เหตุผล และ (3) นำความคิดใหม่ ๆ ไปทดลองใช้และประเมินผลก่อนการนำไปใช้จริง ส่วนการนำไปใช้จริงนั้นต้องมีความเชื่อมั่นว่าสามารถนำไปใช้ได้จริง เนื่องจากโดยทั่วไปแล้วความคิดใหม่ ๆ มักจะถูกปฏิเสธเสมอ เพราะเชื่อว่านำไปปฏิบัติจริงไม่ได้

ขั้นตอนในกระบวนการเชิงสร้างสรรค์ ตามแนวคิดของ Woodman and Ricky Step

#### in the executive Process

Richard Woodman, John Sawyer and Ricky Griffin กล่าวถึงว่าการสร้างสรรค์องค์การ Organizational creativity คือ การสร้างสรรค์คุณค่า ประโยชน์ของผลผลิตใหม่การบริหาร, ความคิด, แนวทางปฏิบัติ หรือกระบวนการ โดยคนทำงานแต่ละคนรวมเข้าด้วยกัน กลายเป็นสังคมเชิงซ้อน

มีรูปแบบความคิดสร้างสรรค์อยู่ 5 ขั้นตอน ถึงแม้จะเก่าไปแต่ก็ทุกคนยอมรับดีว่าสมารถนำมาใช้ได้คือ

#### ขั้นตอนที่ 1 Opportunity or problem recognition

โอกาสหรือการยอมรับถึงปัญหา คนจะพบว่าโอกาสใหม่ๆ ยังคงมีอยู่ หรือวิธีการแก้ไขปัญหายังคงจำเป็น 35 ปีล่วงมาแล้วที่ผู้นำองค์การ Robert Qowan แสดงคุณค่าถึงโอกาส



ใหม่และถามว่า “ทำไมการประชุมทางธุรกิจต้องทำในตัวบุคคล ทำไมเขาจึงไม่สามารถเชื่อมโยงด้านการจินตนาการทางทีวี”

### ขั้นตอนที่ 2 Immersion การมีใจจดจ่อ

แต่ทุกคนยังคงมุ่งไปยังปัญหา และกลายเป็นว่าจ้องอยู่กับปัญหา ซึ่งคนส่วนใหญ่จะรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่ดูเหมือนว่าเข้าประเด็นและสัมพันธ์กัน Qowan ได้ขยับจួយเอาทุกความเป็นจริงที่เขาสามารถทำได้เกี่ยวกับการประชุมเทคโนโลยีคอนเฟอร์เรนซ์ และนั่นคือจุดหนึ่งที่เขาเห็นว่าเขาได้ช่วยเหลือองค์กร NASA และมหาวิทยาลัยอิลลาซกา ทำวีดีโอคอนเฟอร์เรนซ์ครั้งแรก โดยใช้ดาวเทียม แซทเทลิไลท์ Qowan สังเคราะห์ข่าวสารของเขาเข้าไปในหนังสือเกี่ยวกับเทคโนโลยีคอนเฟอร์เรนซ์

### ขั้นตอนที่ 3 Incubation การพักตัว

การเพาะให้เกิดเป็นตัวคนจะเก็บรวบรวมข้อมูล ข่าวสารเข้าไปในใจชั่วขณะหนึ่ง เขาหรือเธอไม่ปรากฏในการทำงานบนกิจกรรมที่มีปัญหา อย่างไรก็ตาม จิตใจได้สำนึกก็ยังคงผูกพัน ขณะที่ข่าวสารกำลังครุ่น มันกำลังจัดการรูปแบบข้อมูลใหม่อย่างมีความหมาย Qowan ไม่กระตือรือร้นที่จะติดตามหรือดำเนินการธุรกิจของเขาต่อด้วย วีดีโอคอนเฟอร์เรนซ์เป็นเวลาหลายปี

### ขั้นตอนที่ 4 Insight การเข้าใจอย่างถ่องแท้

ปัญหามักจะเกิดขึ้นถึงคนโดยไม่คาดฝัน เช่น ขณะหลับ ระหว่างอาบน้ำ หรือขณะกำลังวิ่ง การหยั่งรู้มักถูกเรียกว่า อะฮ่า ประสบการณ์ทั้งหมดของเหตุที่เกิดขึ้นที่หันใดมักจะถูกคลิก จุดหนึ่งที่เขาได้เห็น โทแวน ถัดขึ้นมาทันทีทันใด จึงจัดเทคโนโลยีคอนเฟอร์เรนซ์ จากไอเดียของเขา

### ขั้นตอนที่ 5 Verification and application

การตรวจสอบยืนยันความเป็นจริง และการประยุกต์ใช้ประโยชน์

ปัจจัยที่จะต้องพิจารณากเลิกละความคิดแบบดั้งเดิมเพื่อปรับให้เป็นกลยุทธ์ของการสร้างสรรค์ มีดังนี้

1. นักคิดเชิงสร้างสรรค์จะคิดถึงสิ่งที่อยู่นอกกรอบของระบบ (A creative person thinks outside the box) กรอบในที่นี้หมายถึง กรอบที่จำกัดวิธีการคิด นักคิดเชิงสร้างสรรค์จะต้องคิดหาวิธีการที่จะออกนอกกรอบจากความคิดดั้งเดิมที่มีอยู่แล้ว ตัวอย่าง การเปลี่ยนแปลงความคิดที่ว่า สำนักงานของบริษัทจำเป็นต้องตั้งอยู่ในจังหวัดหรือประเทศที่สำคัญเท่านั้น ในกรณีนี้นักคิดเชิงสร้างสรรค์จะต้องคิดออกนอกกรอบความคิดนี้ให้ได้ว่าสำนักงานของบริษัท

สามารถกระจายไปได้ทั้งในจังหวัดหรือประเทศที่มีความเจริญสูง และจังหวัดหรือประเทศอื่นที่มีแนวโน้มจะเจริญ

2. นักคิดที่ไม่สร้างสรรค์จะต้องเผชิญกับความลำบากอันเกิดจากเรื่องเล็กกลายเป็นเรื่องใหญ่ (People who are not creative suffer from hardening of the categories) ในทางตรงข้ามนักคิดเชิงสร้างสรรค์จะต้องทำให้เรื่องใหญ่กลายเป็นเรื่องเล็ก และทำให้เรื่องเล็กหมดไป ตัวอย่าง ความคิดที่ว่าเฉพาะผู้ชายเท่านั้นที่เหมาะสมจะเป็นพนักงานขายภาคสนามที่ออกตามต่างจังหวัด ก็สามารถเปลี่ยนแปลงความคิดว่า ผู้หญิงก็สามารถทำงานนี้ได้ดีเท่ากับผู้ชาย หรือแนวความคิดที่ผู้หญิงเท่านั้นที่เหมาะสมจะทำงานในสถานที่เลี้ยงเด็กและคนชราก็สามารถเปลี่ยนเป็น ผู้ชายก็สามารถทำงานในสถานที่เหล่านี้ได้ในบางหน้าที่เช่นกัน

3. เพื่อที่จะเป็นนักคิดเชิงสร้างสรรค์ กรอบความคิดหนึ่งสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเป็นกรอบความคิดหลายประการได้ (To be creative, one must develop new paradigms) กรอบความคิด (paradigm) หมายถึง กรอบงานที่อธิบายความเป็นไปได้ของวิธีการทำงาน เช่น การที่บอกว่าบริษัทไม่จำเป็นต้องให้ความสนใจต่อผู้ขายปัจจัยการผลิต (Supplier) แต่ผู้ขายปัจจัยการผลิตควรเป็นฝ่ายที่ต้องดูแลเอาใจใส่บริษัทของเราซึ่งกรอบความคิดนี้ไม่ถูกต้องเพราะทั้ง 2 ฝ่ายต่างต้องพึ่งพาอาศัยกัน ดังนั้นบริษัทที่สร้างสรรค์จึงต้องให้เกียรติแก่ผู้ขายปัจจัยการผลิตเช่นกัน

4. การเป็นนักคิดแบบสร้างสรรค์นั้นต้องยกเลิกแนวทางการคิดแบบดั้งเดิม (Creativity requires overcoming traditional mental sets) ในอดีตคนทำประกันชีวิตเพื่อที่จะได้รับประโยชน์จากการตายของบุคคลอื่น ต่อมาหลายคนได้ริเริ่มความคิดเกี่ยวกับการแก้ปัญหาในเงื่อนไขของกรรมธรรม์ (Viatical settlement) คือ แต่เดิมการที่จะได้รับผลประโยชน์จากการประกันชีวิตก็ต้องให้ผู้ทำประกันเสียชีวิตเสียก่อน แต่ปัจจุบันได้มีการเพิ่มขอบเขตของกรรมธรรม์ คือ สามารถเพิ่มการประกันอุบัติเหตุ ประกันสุขภาพ โดยจะได้รับค่ารักษาพยาบาลภายใต้เงื่อนไขที่กำหนด ไม่ใช่การประกันชีวิตเพียงอย่างเดียว ทำให้มีคนหันมาทำประกันชีวิตมากขึ้น เป็นต้น

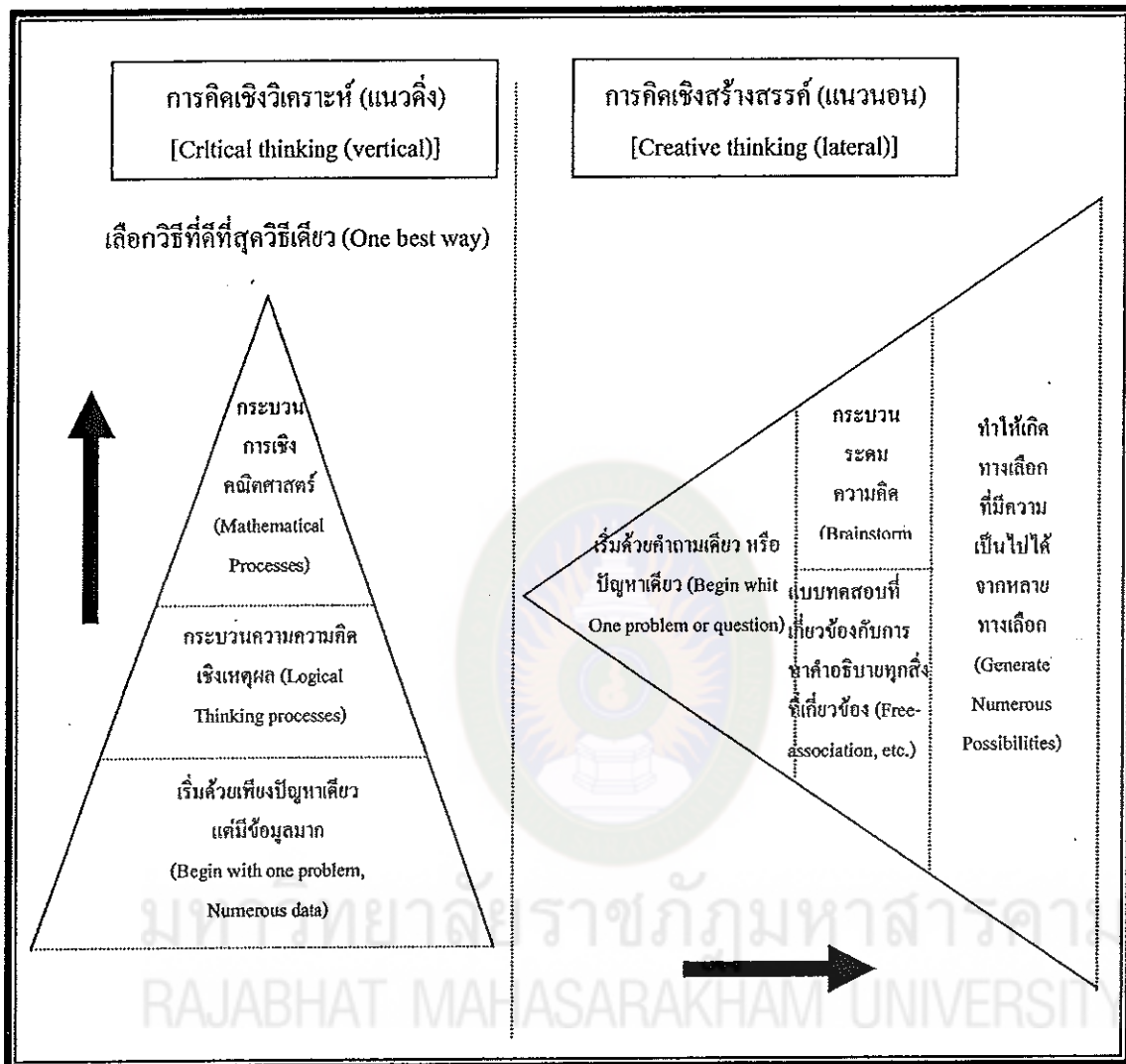
5. นักคิดเชิงสร้างสรรค์ย่อมเอาชนะความคิดแบบดั้งเดิมได้ (Creative people overcome traditional wisdom) ในกรณีนี้นักคิดเชิงสร้างสรรค์จะใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหา ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงแนวความคิดดั้งเดิมให้เป็นแนวความคิดใหม่ที่สร้างสรรค์ ซึ่งเป็นประโยชน์และมีคุณค่าต่อองค์กร เช่น การขายแบบดั้งเดิมจะผ่านตัวแทนจำหน่ายและห้างสรรพสินค้าเท่านั้นก็ได้มีการเพิ่มเป็นการขายโดยใช้การตลาดทางตรง (Direct marketing)

ผ่านโทรศัพท์ จดหมายตรง อินเทอร์เน็ต และการให้บริการส่งตรงถึงที่โดยให้รถจักรยานยนต์ เป็นต้น

6. นักคิดเชิงสร้างสรรค์ต้องเป็นผู้ที่สามารถคิดได้ทั้งแนวนอนและแนวตั้ง (Creative people engage in lateral thinking in addition to vertical thinking) ในประเด็นนักเชิงสร้างสรรค์ต้องใช้ความคิดร่วมกันดังนี้

6.1 ความคิดสร้างสรรค์ในแนวตั้ง (Vertical thinking) เป็นกระบวนการคิดเชิงวิเคราะห์และใช้เหตุผลที่ได้ผลลัพธ์น้อย ซึ่งจะต้องค้นหาคำตอบที่ดีที่สุด เพียงคำตอบเดียวเพื่อแก้ปัญหา นั้น โดยจะต้องพยายามหาวิธีที่ดีที่สุดเพื่อให้ได้ผลตอบแทนจากการลงทุนได้มากที่สุด ในรูปของตัวเงินเท่านั้น

6.2 ความคิดสร้างสรรค์ในแนวนอน (Lateral thinking) เป็นการคิดหาวิธีการแก้ปัญหาที่แตกต่างกันหลายประการเพื่อแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่ง และเพื่อค้นหาทางเลือกที่เป็นไปได้จากหลายทางเลือก นักคิดในแนวนอนจะต้องพยายามหาวิธีที่ดีที่สุดเพื่อให้ได้ผลตอบแทนจากการลงทุนมากที่สุด ไม่เพียงแต่ในรูปของตัวเงินเท่านั้นแต่ยังคิดในเรื่องของการทำให้ลูกค้าจงรักภักดีต่อบริษัท ความพึงพอใจงานที่ทำก็เป็นรูปแบบของผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน



แผนภาพที่ 9 แสดงความคิดในแนวตั้ง (Vertical thinking) และแนวนอน (Lateral thinking) (Dublin. 1998 : 88)

**วิธีการขององค์กรในส่งเสริมการเป็นนักคิดเชิงสร้างสรรค์ (Organizational Methods to Enhance Creativity) (Dublin. 1998 : 87-95)**

หลายองค์กรแนะนำว่า วิธีการหนึ่งที่ส่งเสริมให้เกิดนักคิดเชิงสร้างสรรค์ คือ การให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดเห็นซึ่งมีเทคนิคต่าง ๆ 6 ประการ คือ

1. กำหนดจำนวนความคิดเห็นที่เป็นไปได้ (Establishing idea quotas) แม้ว่าจะมีความคิดเห็นที่ตีความมาก็ตาม แต่ก็มีเพียงแค่ 2-3 ความคิดเท่านั้นที่สามารถนำไปใช้ได้

2. การระดมความคิด (Brainstorming) เป็นการให้ความพยายามค้นหาแนวความคิดใหม่ ๆ ตลอดเวลา ซึ่งเป็นกระบวนการแก้ปัญหาโดยวิธีการอภิปรายร่วมกันเป็นกลุ่ม ๆ ให้ต่างคนต่างเสนอวิสัยทัศน์ตามแนวทางต่าง ๆ ให้มากที่สุดภายในระยะเวลาอันสั้น ความคิดต่าง ๆ จะถูกจดบันทึกไว้และนำมาประเมินคุณค่าภายหลัง

3. เทคนิคการค้นปัญหา (The pet – peeve technique) เป็นเทคนิคอย่างหนึ่งของวิธีการระดมความคิด กล่าวคือการค้นหา ระบุสิ่งที่ เป็นข้อเสียด (ข้อคิดพลาด) จากสมาชิกของกลุ่ม (ข้อควรตำหนิของสมาชิกของกลุ่ม) ซึ่งอาจมาจากพนักงานภายในและลูกค้าภายนอก เป็นต้น ช่วงแรกคุณอาจถามว่า “...คุณมีอะไรที่จะเสนอแนะหรือไม่” และช่วงที่ 2 คุณอาจขอให้สมาชิกกลุ่มช่วยกันร่างแผนปฏิบัติการต่าง ๆ เพื่อใช้แก้ปัญหาข้อเสนอนั้นต่าง ๆ จากนั้นก็นำไปส่งให้แผนกบุคคลต่อไป

4. เทคนิคความสัมพันธ์เชิงบังคับ (The forced – association technique) เป็นความพยายามในการนำความคิดจากสองสิ่งหรือหลายสิ่งมารวมกันเพื่อเป็นการแก้ปัญหาซึ่งอาจทำเป็นกลุ่มหรือทำเดี่ยวก็ได้ เช่น คุณอาจลองสุ่มคำศัพท์หนึ่งคำ และต่อจากนั้นก็ให้แต่ละคนลองแจกแจงอธิบายคุณลักษณะของคำ ๆ นั้น จากนั้นก็นำคุณลักษณะต่าง ๆ มาเชื่อมกับคำ ๆ นั้น ตัวอย่าง บริษัทผู้ผลิตอาหารเสริม มีการแจกแจงอธิบายคุณสมบัติอาหารเสริมว่าทำหน้าที่อะไรได้บ้าง เป็นต้น

ตัวอย่างการใช้เทคนิคนี้ อาจทำการแบ่งกลุ่มประมาณ 5-7 คน และกำหนดให้แต่ละกลุ่มแสดงบทบาทเป็นองค์กรใดก็ได้ เช่น บริษัทที่ขายบริการ โรงแรม ฯลฯ แล้วลองค้นหาปัญหาใหญ่ ๆ 2-3 ข้อ จากนั้นลองกำหนดแผนปฏิบัติการ เพื่อค้นหาข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น

5. วิธีการสำรวจหลายด้าน (Excursion method) เป็นการสังเกตกิจกรรมของกลุ่ม โดยการอัดเทปวิดีโอ แล้วส่งไปให้ผู้บริหารดู โดยอาจเป็นเทป วิดีโอ ที่จัดทำขึ้นมาเพื่ออธิบายเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และความสำเร็จบางอย่างที่ได้เกิดขึ้น

6. การสร้างห้องจำลองในความคิด (Equipping a kitchen for the mind ) เป็นการให้ห้องเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างสรรค์ความคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง บางครั้งต้องมีอุปกรณ์ประกอบ เช่น ปืนตุ๊กตอก ตุ๊กตาผ้า ลูกบอล ฯลฯ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้เด็ก ได้มีการแสดงออกทางท่าทางหรือความคิดที่อิสระในบริษัทใหญ่ ๆ เช่น บริษัท GE ได้สร้างห้องจำลองให้แก่พนักงาน พร้อมทั้งติดตั้ง VCR และคอมพิวเตอร์ที่มีชื่อหลากหลายรูปแบบ เช่น ระบบ

เสียงเสตอริโอ วิดีโอที่มีการเคลื่อนไหว และกราฟฟิค นอกจากนี้ยังทำให้พนักงาน ได้มีโอกาสนั่งคุยเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันด้วย

7. การประเมินการฝึกอบรมการเป็นนักคิดเชิงสร้างสรรค์ (Evaluation of creativity training) การฝึกอบรมต้องเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และต้องมีสภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมที่เหมาะสม เพราะการอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวยก็จะไม่เป็นประโยชน์แต่อย่างใด เช่น การประเมินความไปได้เชิงธุรกิจ (การคาดคะเนยอดขาย ต้นทุน และกำไร) การนำความคิดไปทดสอบกับกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง การทดสอบจากการนำไปใช้จริง เป็นต้น

เทคนิคการช่วยตัวเองในการส่งเสริมการเป็นนักแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ตามแนวคิดของ Quinn, Faerman, and McGrath. (1990 : 123-132)

เทคนิคการช่วยตัวเองในการส่งเสริมการเป็นนักแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (Self-help techniques to enhance creative problem solving) มีดังนี้ (1) ทดลองปฏิบัติจริงในการสร้างสรรค์ (2) ตื่นตัวต่อ โอกาส (3) ใช้ประสาทสัมผัสหลายส่วนในการค้นหาคำตอบที่เหมาะสม (4) รักษาและเสริมสร้างทัศนคติที่ดี (5) หาโอกาสพูดคุยกับผู้ใช้สินค้าเมื่อเริ่มแรก (6) แบ่งกลุ่มเล่นเกมส์ (7) เก็บบันทึกความคิดเห็นต่าง ๆ (8) แสดงบทบาทเป็นนักสำรวจ จิตรกร ผู้พิพากษา และทนาย

เทคนิคการช่วยตัวเองในการส่งเสริมการเป็นนักแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (Self-help techniques to enhance creative problem solving) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ทดลองปฏิบัติจริงในการสร้างสรรค์ (Practicing creativity – enhancing exercises) เป็นการนำความคิดสร้างสรรค์ไปปฏิบัติจริง เช่น ถ้าคุณชอบเล่นเกมส์ปริศนาคำทาย คุณก็ลองลองเล่น หรืออาจลองนึกผลิตภัณฑ์มาหนึ่งผลิตภัณฑ์ แล้วลองเขียนคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์นั้น เป็นต้น

2. ตื่นตัวต่อโอกาส (Staying alert to opportunities) เป็นเรื่องของการค้นหาสิ่งที่คุณอื่นมองข้ามไป เช่น ค้นหาโอกาสจากการขายสินค้าใหม่บางชนิดให้กับกลุ่มที่รกร่วมเพศ

3. ใช้ประสาทสัมผัสหลายส่วนในการค้นหาคำตอบที่เหมาะสม (Using multiple senses when seeking solutions) เป็นการใช้ความคิดในรูปแบบประสาทสัมผัสทั้ง 5 ได้แก่ การได้เห็น การได้ยิน การลิ้มรส การสัมผัส และการได้กลิ่น เพื่อให้เราได้รับรู้เกี่ยวกับ การเคลื่อนไหว หรือตำแหน่งต่าง ๆ ของร่างกาย ตัวอย่าง ร้านอาหารหรือภัตตาคาร ต้องคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ดังนี้ (1) รสชาติดีและหลากหลาย (2) กลิ่นหอม (3) สีล้วนสวยงาม (4) บรรยากาศดี

(5) โต้ะ แก้อ้อ และอุปกรณ์ในร้านสวยงามและสะอาด (6) ทำเลที่ตั้งกัตาคาร สะควก มงเห็น ได้ชัดเจน (7) ควรเสริมสร้างบรรยากาศในร้านด้วยเสียงเพลงหรือเสียงดนตรีหรือไม่ (8) ควร จัดแสดงชนิดของอาหารและเครื่องค้มด้วยของจริงหรือ โบซัวร์ แผ่นพับ โปสเตอร์ หรือแผ่น รองจาน ฯลฯ

#### 4. รักษาและเสริมสร้างทัศนคติที่ดี (Maintaining an enthusiastic attitude)

เป็นการพัฒนาให้เกิดความรู้สึกที่ดีในการเป็นนักแก้ปัญหาสร้างสรรค์ และฝึกแก้ปัญหาใน สถานการณ์จริง เช่น ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง บางครั้งเป็นเรื่องของการใช้ดุลยพินิจตัดสิน (Judicial) บางครั้งก็เป็นเรื่องของการสร้างมโนภาพ (Imaginative) เาเอง สถานการณ์ที่ต้อง ใช้ดุลยพินิจตัดสิน เช่น การทบทวนค่าของงบประมาณ การตรวจสอบคุณภาพสินค้า เป็นต้น ส่วนสถานการณ์ที่ต้องอาศัยมโนภาพ เช่น การเสาะหาทางเลือกอื่นที่สร้างสรรค์

5. หาโอกาสพูดคุยกับผู้ใช้สินค้าเมื่อเริ่มแรก (Speaking to lead users) เนื่องจากผู้ใช้ สินค้าเมื่อเริ่มแรกนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่ต้องการสินค้าที่มีลักษณะสร้างสรรค์ เพราะฉะนั้นเขา จะมีความคิดที่ดีเกี่ยวกับสินค้านั้นและจะพยายามค้นหาวิธีการพัฒนาสินค้าของตนอย่าง สม่ำเสมอ โดยผนวกให้เข้ากับโอกาสใหม่ๆ เทคนิคนี้ก็คือการสอดแนมศึกษาว่าเขาทำอะไรกัน ทำไปถึงไหนแล้ว เช่น ถ้าคุณต้องการผลิตยางเส้นที่มีความทนทาน คุณอาจพิจารณาจากผู้ผลิต ยางรถยนต์ว่าเขาใช้ยางประเภทไหน

6. แบ่งกลุ่มเล่นเกมส์ (Having people play games) เป็นการจัดกลุ่มเพื่อระดมความ กิดและแก้ปัญหาในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในเรื่องนั้น เช่น การเล่น ทายคำปริศนาและการเล่นเกมส์ถือว่าเป็นวิธีการพัฒนาความคิดอย่างสร้างสรรค์ เช่น คุณอาจ ให้ทั้ง 2 ฝ่าย ผลัดกันตั้งคำถาม ผลัดกันตอบคำถามของอีกฝ่าย

7. เก็บบันทึกความคิดเห็นต่าง ๆ (Maintaining and using an idea notebook or computer file) เป็นการเก็บบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ในสมุดบันทึกเพื่อช่วยเตือนความจำ เพราะการ จดจำสิ่งต่าง ๆ ด้วยสมองของคุณในแต่ละวันอาจทำให้คุณหลงลืมได้ ดังนั้นคุณควรรหาสมุดที่ แยกเฉพาะสำหรับจดบันทึกสิ่งที่คุณหรือคนอื่น ๆ ได้แสดงความคิดเห็นออกมา แล้วนำไปเก็บ บันทึกให้ได้ และถ้าให้คิดควรถ่ายสำเนาไว้ 2 ชุด ด้วย ชุดหนึ่งเก็บไว้ในบ้านอีกชุดไว้ที่ทำงาน

8. แสดงบทบาทเป็นนักสำรวจ จิตรกร ผู้พิพากษา และทนาย (Playing the roles of explorer, artist, judge and lawyer) นักคิดเชิงสร้างสรรค์ควรมีคุณสมบัติต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

8.1 บทบาทของนักสำรวจ (Explorer role) คือ การพยายามพูดคุยกับกลุ่มคนที่ แยกต่างกันเพื่อหาข้อมูล เช่น ถ้าคุณอยู่กลุ่ม โทรคมนาคม คุณก็อาจพูดคุยกับผู้ที่เป็นพนักงาน

และผู้เชี่ยวชาญด้านการผลิตเพื่อเก็บข้อมูล

**8.2 บทบาทจิตรกร (Artist role)** คือ เป็นการสร้างจินตนาการของคุณให้กว้างออกไป โดยใช้คำถาม “ถ้า...แล้ว – ใช่หรือไม่” เช่น กลุ่มโทรคมนาคมอาจถามกันว่า “ถ้าหากมีการใช้เครื่องมือสื่อสารเป็นจำนวนมากจะทำให้เกิดความเสี่ยงต่อการเกิดมะเร็งในอคราที่สูงใช่หรือไม่”

**8.3 บทบาทผู้พิพากษา (Judge role)** คือ เป็นการหาข้อเท็จจริงว่าสิ่งใดถูกและสิ่งใดผิด ซึ่งจะต้องเป็นผู้ที่มีความเป็นกลางไม่เชื่อมั่นความคิดตัวเองมากเกินไป เพราะนั่นอาจทำให้ไม่ค้นหาแนวทางที่สร้างสรรค์ได้ เช่น ถ้าหากคุณเป็นเจ้าของบริษัทนายความ ที่มีโครงการจะเปิดสาขาย่อย 2 แห่ง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยได้วางแผนว่าจะลงโฆษณาผ่านวิทยุ โทรทัศน์ และหนังสือพิมพ์ และก็พิจารณาอย่างรอบคอบแล้วคุณก็ล้มเลิกโครงการ เพราะเกรงว่าลูกค้าจะไม่มาใช้บริการบริษัทแม่ เป็นต้น

**8.4 บทบาทเป็นทนายความ (Lawyer role)** คือ การเจรจาต่อรองเพื่อค้นหาแนวทางต่าง ๆ ที่จะนำความคิดต่าง ๆ ไปปฏิบัติจริงให้ตรงกับสาขาวิชาชีพของคุณ

วิธีการกำหนดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเป็นนักคิดอย่างสร้างสรรค์ ตามแนวคิดของ Amabile และ Hadley, Kramer (2002 : 187-192)

วิธีการกำหนดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเป็นนักคิดอย่างสร้างสรรค์ (Establishing a climate for creative thinking) เป็นการทำให้สมาชิกของทีมเกิดความรู้สึกมีอิสระในการคิด โดยผู้นำจะไม่วางกรอบหรือชักนำสมาชิกทีม ขณะเดียวกันผู้นำเองก็ต้องแสดงปฏิกิริยาตอบกลับหรือให้คำแนะนำในแง่ดีให้แก่สมาชิกของทีมนอกจากนี้ควรมีการให้รางวัลเพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่ดี ไม่ว่าจะเป็นรางวัลที่เกิดจากภายนอกหรือรางวัลที่เกิดจากภายในต่างก็มีความสำคัญไม่แพ้กัน เช่น การทำให้เกิดความรู้สึกซาบซึ้ง ได้รับเกียรติยศ ความภาคภูมิใจและความชื่นชมยินดีต่อความสำเร็จ เป็นต้น

Teresa M. Amabile และ S.S. Grysiewicz (1993 : 232-235) ได้ทำการสำรวจและพบว่า เรื่องของเสรีภาพในการคิดถือเป็นสิ่งสำคัญที่สุดต่อการเป็นนักคิดอย่างสร้างสรรค์ คือ มีอิสระที่จะคิดว่าจะทำอะไร จะทำแบบไหน ความอิสระจากปัจจัยจำกัดต่าง ๆ และการมีบรรยากาศแบบ เปิดกว้าง ดังนั้นผู้บริหารเชิงผู้นำที่สร้างสรรค์ต้องพยายามหาแนวทางหรือพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ในขณะที่เดียวกันต้องพัฒนาสิ่งที่เป็นอยู่เดิมให้ดียิ่งขึ้นอีกด้วย ผู้บริหารเชิงผู้นำที่สร้างสรรค์ต้องหลีกเลี่ยงพฤติกรรมและทัศนคติที่กำหนดกรอบความคิดที่สร้างสรรค์ คือ ไม่เป็นเผด็จการ ไม่เป็นคนใจแคบ และไม่เป็นคนทำงานแบบตายตัว (Functional fixedness) คือ เคยทำ



แบบไหนก็ทำแต่แบบนั้น

นอกจากนี้ในส่วนองค์การเองก็สามารถสนับสนุนพนักงานให้เป็นผู้คิดอย่างสร้างสรรค์ได้ วิธีนี้เรียกว่า Self-perpetuating ซึ่งเป็นการสนับสนุนให้พนักงานหรือผู้บริหารชักชวนลูกน้องหรือเพื่อนร่วมงานที่เป็นนักคิดเชิงสร้างสรรค์เข้ามาทำงานด้วยกัน เพื่อเป็นตัวอย่างให้กับสมาชิกในทีมเกิดความรู้สึกที่จะเลียนแบบในการที่จะคิดอย่างนักคิดที่สร้างสรรค์

สิ่งที่อุปสรรคต่อการเป็นนักคิดสร้างสรรค์ คือ การจับผิดตัวเอง (Self censorship) เพราะนั่นเป็นการกล่าวถึงผลลัพธ์ที่ไม่ดีที่จะเกิดขึ้นจากการเสนอความคิดของคนออกไปเนื่องจากส่วนใหญ่ผู้บริหารจะต้องเน้นหรือให้ความสำคัญเกี่ยวกับด้านปริมาณของความคิดเห็นเป็นสำคัญมากกว่าการเน้นถึงเรื่องคุณภาพของความคิด

ข้อเสนอแนะสำหรับองค์การเพื่อส่งเสริมให้เป็นผู้คิดเชิงสร้างสรรค์ มีดังนี้

1. สนับสนุนเครื่องมือ - อุปกรณ์ และงบประมาณที่เพียงพอแก่สมาชิกในการปฏิบัติงาน เช่น การออกไปหาข้อมูลทางการตลาด
2. เป็นผู้สนับสนุนและเผยแพร่เกียรติคุณของเขาให้ผู้อื่นได้ทราบ
3. ให้ความยืดหยุ่นแก่สมาชิก โดยไม่จัดกรอบในด้านกฎข้อระเบียบ สถานที่ เวลาในการทำงานที่ตายตัวหรือแม้แต่ชุดแต่งกายที่เคร่งครัดมากเกินไป
4. จ้างคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ให้คอยควบคุมติดตามและประเมินกันเอง

ดังนั้น จะเห็นว่าการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลนี้ จะให้ประสบการณ์ที่เป็นการเรียนรู้แก่ผู้ตาม ช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำอีกทั้งยังเป็นการสื่อความหมายแบบสองทาง ซึ่งจะช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้นและสามารถช่วยลดปัญหาความคลุมเครือในบทบาทของผู้ตามด้วย (เสริมศักดิ์ วิชาสารณ. 2545 : 32) การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ไม่ใช่การยอมรับความต้องการของผู้ตามเท่านั้น แต่ยังช่วยปลูกเร้ากระตุ้นสนับสนุนและยกระดับความต้องการให้สูงขึ้น ผู้นำยังมีความพยายามที่พัฒนาประสบการณ์ของผู้ตามให้ไปไกลกว่าเดิม เช่น มอบ หมายงานที่ท้าทายให้เพิ่มความรับผิดชอบ ช่วยสร้างความมั่นใจในสิ่งที่ผู้ตามจะทำ นอกเหนือ จากที่คาดหวังเพื่อให้ผู้ตามมี โอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ได้อย่างเต็มศักยภาพ (Yukl. 1989 : 3-4)

การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สภาพขององค์การที่ต้องการจะเป็น ไปในอนาคตหรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างความคิด โดยการใช้คำถาม เช่น คำถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุด บริการที่ดีที่สุด ฯลฯ และวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นรูปแบบของข้อ

เสนอแนะแบบไม่เจาะจง และเป็นตำแหน่งของทิศทางที่จะไป (David, 1997 : 286)

การกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อการนำไปใช้ (Implementation) เป็นการกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องการในอนาคตในลักษณะกว้างขวางในระยะยาวการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementation) เป็นการปฏิบัติตามภารกิจ (Mission) ที่กำหนดเอาไว้ เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดเอาไว้ ซึ่งต้องอาศัยความสามารถ และความเต็มใจจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายนวัตกรรมที่เป็นจริงได้ (Innovative realism) วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้นั้นจะต้องมีลักษณะใหม่และเป็นของจริงได้ ซึ่งต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถพิเศษแบบกว้างๆ (General) ลักษณะวิสัยทัศน์อาจจะเป็เป้าหมายที่มีลักษณะกว้างขวางที่เกี่ยวกับความต้องการในอนาคต โดยไม่ได้เจาะจงในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แบบเจาะลึกลงรายละเอียด (Detailed) ลักษณะวิสัยทัศน์อาจจะเป็ลักษณะเจาะจงในรายละเอียดของเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ได้การเผชิญความเสี่ยง (Risk taking) ลักษณะวิสัยทัศน์จะมีลักษณะที่ต้องเผชิญความเสี่ยงเพราะสิ่งที่ต้องการในอนาคตนั้น ไม่ใช่สิ่งที่ทำได้โดยง่ายคย ซึ่งใครจะทำก็ได้ลักษณะนี้จึงถือว่าวิสัยทัศน์จะต้องมีความเสี่ยงเกิดขึ้นการมุ่งที่กำไร (Profit-oriented) โดยทั่วไปแล้ววิสัยทัศน์จะมุ่งที่การสร้างกำไร ตัวอย่าง บริษัทมีวิสัยทัศน์ว่า “เพื่อผดุงรักษาความสำเร็จทางการค้าในบานะบริษัทการตลาดชั้นนำของโลก ในด้านเสื้อผ้ายี่ห้อต่างๆ และเหนือกว่าสิ่งอื่นใด คือทุกคนต้องการได้รับความพึงพอใจจากความสำเร็จ คุณภาพชีวิตที่สมดุล ทั้งส่วนตัวกับหน้าที่การงาน และสนุกกับการบุกบั่น ความเพียรพยายามในการทำงาน” จะเห็นว่าวิสัยทัศน์นี้เมื่อทำสำเร็จ จะส่งผลต่อการสร้างกำไรเพิ่มขึ้นแรงคลใจจากวิสัยทัศน์นี้สามารถเกิดขึ้นได้โดยอาจใช้ยุทธวิธี (Tactic)

ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา การมีภาวะผู้นำที่ดีที่เหมาะสม ยังไม่สามารถหาคำตอบแบบสำเร็จรูปได้ แต่จากการที่สถานศึกษาเป็นองค์กรที่จำเป็นต้องดำรงอยู่ในสถานการณ์ในอนาคต ที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Changing environment) และการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ย่อมส่งผลต่อโรงเรียนหรือสถานศึกษาอย่างแน่นอน

กล่าวได้ว่า ความคิดริเริ่มและวิสัยทัศน์ เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่สามารถแสดงทิศทางของการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาที่ควรจะเป็นในอนาคต 3-5 ปี ข้างหน้าอย่างชัดเจนและเหมาะสมกับบริบทของท้องถิ่น ริเริ่มแนวทางในการบริหารที่ทำทาบกับการเปลี่ยนแปลงและความเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา ริเริ่มแนวทางในการบริหารที่ทำทาบกับการเปลี่ยนแปลงและความเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา ริเริ่มวิธีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีวิธีการกระตุ้นให้ทุกคนร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา การวิเคราะห์อย่างละเอียดรอบคอบ โดยการรวบรวมทั้งผลดีและผลเสีย โดยผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีไหวพริบ สติปัญญา และ

### 3. มีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรและวิธีการสอนเป็นอย่างดี

คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหาร เป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่จะนำพาสถานศึกษาให้เจริญก้าวหน้า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะ กระบวนการ และเทคนิควิธีการที่เหมาะสมในการบริหารงานให้บรรลุผล สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2541 : 17-19) ได้สรุปไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความสามารถในการบริหารโรงเรียน ดังนี้

1. ใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ
2. สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนา
3. จัดกิจกรรมหลากหลายเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน
4. ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อพัฒนางาน
5. ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545 : 38-39) ได้กำหนดเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาดั้งเดิม ซึ่งมีเกณฑ์การพิจารณา ประกอบด้วย 2 ด้าน คือ

1. ด้านความสามารถในการบริหารจัดการที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พิจารณาจาก

- 1.1 มีการบริหารที่ได้มาตรฐาน
- 1.2 มีภาวะผู้นำทางวิชาการ
- 1.3 เป็นผู้อำนวยความสะดวกแก่บุคลากรในโรงเรียนและผู้เรียน
- 1.4 ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการปฏิรูป

การเรียนรู้

1.5 มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีศักยภาพในการพึ่งตนเอง สามารถบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.6 มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นด้านส่งเสริมผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามมาตรฐาน ได้แก่

- 1.6.1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์
- 1.6.2 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

การใช้เหตุผล(Reasoning) เป็นคนที่ต้องแก้แค้นและมีความสามารถในการแก้ ปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี เป็นคนที่ต้องการงานเชิงสร้างสรรค์

### 3. ความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ

คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องมีคุณสมบัติพิเศษซึ่งจะขาดเสียมิได้ใน 5 ประการ ซึ่งเพิ่มเติมจากลักษณะอื่น ๆ ดังนี้ (Barnard, 1995 : 153)

1. ความมีชีวิตชีวาและทนทาน (Vitality and Endurance)
2. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness)
3. ความสามารถในการจูงใจคน (Persuasiveness)
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
5. ความฉลาดไหวพริบ (Intellectual Capacity)

คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างมาก มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพราะเป็นสิ่งที่แสดงถึงความรู้ความสามารถ ทักษะกระบวนการ เทคนิค ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง คุณลักษณะด้านวิชาการ ดังนี้

สมบูรณ์ พรรณภาพ (2538 : 149) กล่าวว่า ความรอบรู้ในวิชาชีพที่จำเป็นต่อการบริหารโรงเรียน โดยเฉพาะความรู้ทางวิชาการคือ

1. การศึกษาวิชาการทั่วไป
2. การศึกษาด้านวิชาชีพ
3. การศึกษาให้เกิดความรอบรู้ เชี่ยวชาญในแขนงวิชาที่คนสนใจสำหรับใช้จัด

ระดับความรู้ และประสบการณ์ในการทำงานของกลุ่มบุคคลที่จะมาทำงานในการเป็นผู้บริหาร

ศิริวรรณ ศรีพหล (2535 : 367) ได้เน้นเกี่ยวกับความรู้พื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียน จะต้องมีความเข้าใจ 3 เรื่อง คือ

1. มีความเข้าใจ เจตคติ ทักษะที่เหมาะสม อันเกิดจากการได้รับการศึกษา ที่พอเพียง เจตคติประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับมนุษย์ ประวัติศาสตร์ จิตวิทยา สังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์ รัฐศาสตร์ จริยธรรม สามารถในการคิดคำนวณ มีทักษะในการพูดและการเขียน มีสเนียมทางศิลปะ คณิต และวรรณกรรม เป็นต้น
2. มีความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของโรงเรียนในสังคม

1.6.3 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

1.6.4 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี

1.6.5 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพ และลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา

2. ด้านการครองตน ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณธรรม จริยธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคมพิจารณาจาก

2.1 การอุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

2.2 มีเมตตา กรุณา มีความรับผิดชอบ ยุติธรรม ซื่อสัตย์สุจริต

2.3 มีการครองตนที่ดี ไม่มีหนี้สินล้นพ้นตัว ไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุข สิ่งเสพ

ติด

2.4 ได้รับความศรัทธาและยอมรับด้านคุณธรรม จริยธรรมจากนักเรียน ครู เพื่อน ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บังคับบัญชา กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน ชุมชนและสังคม

วิธีะ รุญเจริญ (2546 : 48) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 คือ

1. ด้านสติปัญญา ได้แก่ มีความรู้ทางวิชาการ มีความรู้วิชาเฉพาะ มีความรู้วิชาชีพ มีความรู้เรื่องการเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย รู้กฎเกณฑ์และวินัยของสังคม มีปฏิภาณไหวพริบ คิทันต่อเหตุการณ์ เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้มีการตัดสินใจปัญหาที่ดี เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ มีความสามารถในการสื่อสาร มีความพร้อมและความเข้าใจต่อเหตุการณ์ เป็นผู้บริหารและจัดการที่ดี รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม มีความเข้าใจในศาสตร์เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา เป็นผู้ตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ และเป็นนักอุดมคติหรือเป็นผู้มีอุดมการณ์

2. คุณลักษณะทางกาย ได้แก่ เป็นผู้ที่มีสุขภาพแข็งแรง ร่างกายสง่าผ่าเผย เป็นผู้มีความอดทน เป็นผู้มีพลัง สามารถทำงานได้นาน โดยไม่รู้ล้าเหนื่อยเหนื่อย มีความเด็ดขาด เด็ดเดี่ยวมั่นคง

3. คุณลักษณะทางบุคลิก ได้แก่ มีความทะเยอทะยาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์สุจริต ความมานะ ความมีจินตนาการ ความตื่นตัวอยู่เสมอ มีจริยธรรม มีน้ำใจ เชื้อกเย็น ความเป็นผู้บรรลุลักษณะทางอารมณ์ มีความรับผิดชอบ ความคล่องแคล่วว่องไว และตื่นตัว อยู่เสมอ รู้จักสร้างและระวังรักษาบุคลิกลักษณะของตนอยู่เสมอ

4. คุณลักษณะด้านการงาน ได้แก่ ปฏิบัติกิจกรรมทางด้านวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงาน ให้ศึกษาปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ พัฒนาองค์กรให้สามารถปฏิบัติได้จนเกิดผลดี พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ ปฏิบัติงานองค์กร โดยเน้นผลถาวรรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีระบบ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา เป็นผู้นำและสร้างผู้นำและสร้างโอกาส ในการพัฒนาใช้ทุกสถานการณ์

5. คุณลักษณะทางสังคม ได้แก่ เป็นผู้มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือเป็นผู้มีฐานะทางสังคมดี สามารถที่จะร่วมงานกับผู้อื่น มีน้ำใจและถ่อมตน มีความแนบเนียน มีความยุติธรรม ให้ผู้น้อยพบปะได้ง่าย กินง่ายอยู่ง่าย ไม่ถือตัวเข้ากับทุกคนได้ รู้จักชมคนเป็นและขยันละเว้นการประพดิดชั่ว เป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสังคม เป็นสัญลักษณ์ขององค์กร สร้างการบริหารและร่วมงานด้วยหลักการที่ดี และความเป็นผู้ใหญ่มีใจกว้าง

Bradley Portin (2001 : 268) พยายามสรุปบทบาทที่เหมือนกันของอาจารย์ใหญ่แม้จะต้องบริหาร โรงเรียนที่มีบริบทต่างกันก็ตามได้ดังนี้

1. ต้องมีจุดเน้นของการเป็นผู้นำทางวิชาการหรือผู้นำด้านการเรียนการสอน (Instructional leadership)
2. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Leading change)
3. พัฒนาและจัดโครงสร้างด้านภาวะผู้นำให้เอื้อต่อการมีส่วนร่วม (Collaborative leadership structure)
4. เป็นศูนย์กลางของการส่งเสริมคุณธรรม (Providing the moral center)

การมีจุดเน้นของการเป็นผู้นำทางวิชาการ (Providing focused instructional leadership) บทบาทหลักของอาจารย์ใหญ่ที่ต้องให้ความสำคัญต่อการเป็นผู้นำทางวิชาการหรือผู้นำด้านการเรียนการสอน (Instructional leadership) นั้น ได้รับการกล่าวขานมาก ตั้งแต่ช่วงทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา โดยระบุว่า หน้าที่สำคัญประการแรกของงานอาจารย์ใหญ่ก็คือต้องรับผิดชอบดูแลการเรียนรู้ของนักเรียน อย่างไรก็ตามนักวิชาการก็ยังหาคำนิยามที่ชัดเจนร่วมกันของคำว่า “Instructional leadership” ไม่ได้โดยในระยะแรกเป็นการระบุตรง ๆ ว่า ผู้นำทางวิชาการหรือ Instructional leadership หมายถึง “ผู้บริหารที่มีหน้าที่กำหนดความคาดหวังทางวิชา

การไว้ในระดับสูง เป็นผู้ดูแลตรวจสอบแผนการเรียนการสอน ทำการนิเทศชั้นเรียน และเป็นผู้กำกับดูแลการใช้หลักสูตรของโรงเรียน” เป็นต้น นิยามดังกล่าวได้ถูกขยายความเพิ่มเติมโดย Deborah King (2002 : 189) ว่าหมายถึง “อะไรก็ตามที่ผู้นำต้องทำเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงด้านการเรียนการสอน

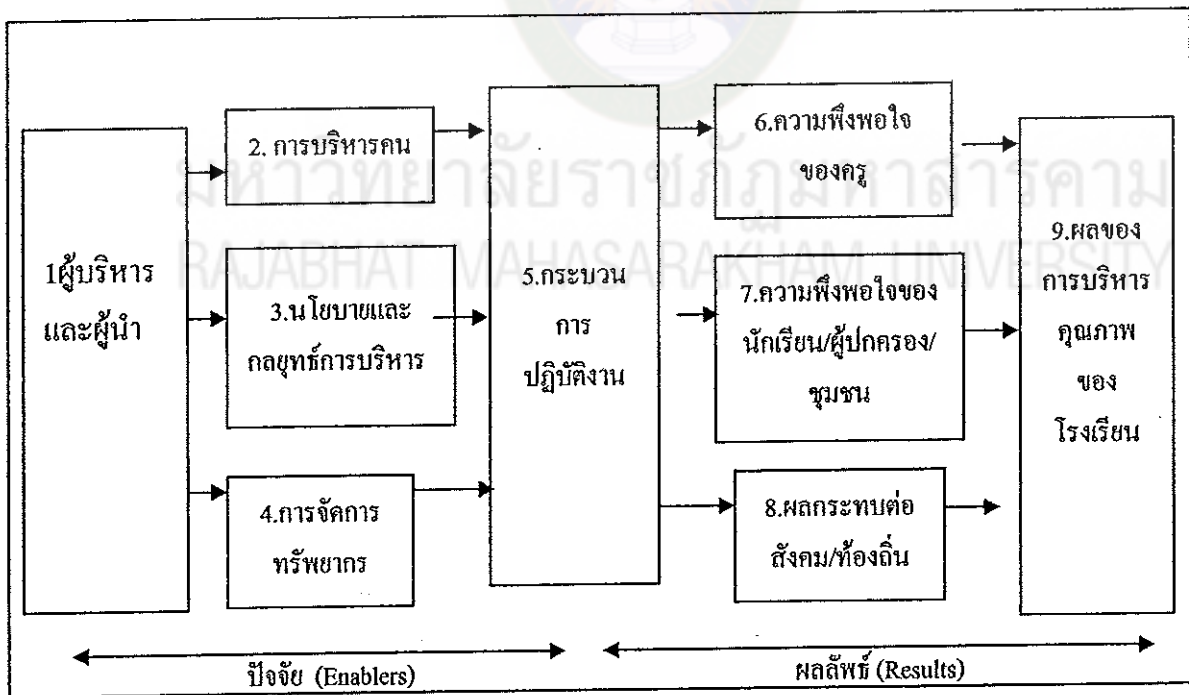
แม้ทุกฝ่ายต่างเห็นพ้องต้องกันถึงความสำคัญของความเป็นผู้นำทางวิชาการก็ตาม แต่กระบวนทัศน์ในเรื่องนี้ยังหลวม ๆ และขาดความชัดเจนในแง่ไม่มีทฤษฎีรองรับเพียงพอ นอกจากเพียงระบุถึงปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของการเป็นผู้นำทางวิชาการเช่น การมีวิสัยทัศน์ที่ดีด้านการเรียนการสอน การมีเกณฑ์มาตรฐานที่เข้มงวด การใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทางวิชาชีพ การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (learning communities) เป็นต้น ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องแสดงออกด้วยพฤติกรรมต่อไปนี้ดังกล่าวอย่างชัดเจนซึ่งหมายถึง ถึงอาจารย์ใหญ่ต้องรับผิดชอบต่อผลของการเรียนการสอนในชั้นเรียนอย่างเต็มที่ (Jonathan Supovitz & Susan Poglinco 2001; NAESP; King ) ในเรื่องเดียวกันนี้ Richard Du Four (2002 : 87) ระบุว่า เมื่อมีการนำเรื่องเกณฑ์มาตรฐานของการประกันคุณภาพการศึกษา มาประเมินส่งผลให้บทบาทของผู้นำทางวิชาการที่เคยนิเทศการสอนของครูต้องปรับเปลี่ยนไปเป็นเอาใจใส่ดูแลการเรียนรู้ของนักเรียน (Student learning) แทน ด้วยเหตุนี้จึงมีคนเรียกคำว่า “ผู้นำด้านการเรียนการสอน (Instructional leadership)” ไปเป็น “ผู้นำการเรียนรู้ (Learning Leader)” ในปัจจุบันมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น ความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ จึงเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่มีความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอนและการวัดและประเมินผลการเรียนการสอนให้ความสำคัญกับบทบาทประชาชน การแต่งตั้งกรรมการและการประชุมคณะกรรมการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษา มีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาสาระการเรียนรู้ของท้องถิ่นของสถานศึกษา มีการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องมีการส่งเสริมและพัฒนาครูในการผลิตและใช้สื่ออย่างหลากหลายและเหมาะสมกับผู้เรียน มีความเป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการของโรงเรียน/กลุ่มโรงเรียน/ชุมชน มีการสนับสนุนการพัฒนาและประเมินครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ มีการวางระบบและกลไกที่ดีในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาโดยร่วมมือกับชุมชนและได้รับการสนับสนุนจากต้นสังกัด

#### 4. การบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร

Thomas Sergiovanni (2000 : 4-13) กล่าวว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะต้องมีข้อกำหนดที่เป็นพันธะสัญญาร่วมกันของทุกคน โดยพันธะสัญญาดังกล่าวเป็นแกนของค่านิยมสำคัญของโรงเรียน และสามารถใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานอ้างอิงในการตัดสินใจ พฤติกรรมหรือการกระทำใดของสมาชิกผิดถูกเหมาะสมหรือไม่ในเชิงจริยธรรม ผู้นำต้องมีบทบาทสำคัญยิ่งไม่เพียงแต่จัดทำข้อพันธะสัญญาของโรงเรียน แต่ต้องให้การสนับสนุนอย่างแข็งขัน และให้มีผลนำไปใช้ปฏิบัติอย่างจริงจัง และเมื่อมีผู้ฝ่าฝืนต่อพันธะสัญญาดังกล่าวผู้นำต้องกล้าตัดสินใจใช้มาตรการเฉียบขาดต่อผู้นั้น

แนวคิดของปริคารวรรณ อินทรวิมลศรี (2550 : 58-60) เสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งได้ปรับมาจากรูปแบบการบริหารรัฐกิจและส่วนราชการ จากผลของการวิเคราะห์ห้วงวิจัยตามหลักสูตรผู้บริหารระดับสูง (นบส.) ของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะประกอบไปด้วยปัจจัยหลัก 9 ประการ ดังแผนภาพที่ 10



แผนภาพที่ 10 การบริหารโรงเรียนคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ ตามแนวคิดของปริคารวรรณ อินทรวิมลศรี



จากองค์ประกอบทั้ง 9 ประการตามแผนภูมิสามารถอธิบายสรุปได้ดังนี้

1. การบริหาร – ผู้นำ (Management – leadership) ผู้บริหาร/ผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะเป็นผู้นำองค์กรเพื่อสร้างระบบการบริหารที่ดีแก่นักเรียน/ชุมชนเพื่อการพัฒนา ปรับปรุงกิจกรรมต่างๆ ให้ดำเนินไปด้วยดีมีประสิทธิภาพ

2. การบริหารคน (Staff management) เป็นระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลใน โรงเรียน/สถานศึกษา เพื่อส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงาน (ครู) ได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพและ ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย

3. นโยบายและกลยุทธ์การบริหาร (Policies and Strategic) เป็นการกำหนดและ พัฒนา วิสัยทัศน์จุดประสงค์ของการดำเนินธุรกิจขององค์กร (Mission statement) และนโยบาย กลยุทธ์ในการดำเนินงานให้บรรลุผล

4. การจัดการทรัพยากรในการปฏิบัติงานใน โรงเรียน (Resources management) จัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้บังเกิดประสิทธิภาพและคุ้มค่า ลดการสูญเสียทรัพยากร โดยเปล่า ประโยชน์ มีระบบวิธีจัดการข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพ โดยเกิดประโยชน์สูงสุด

5. กระบวนการปฏิบัติงาน (Processes) โรงเรียนมีการจัด โครงสร้างสะท้อนถึง ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และมีกระบวนการที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกันเป็นระบบ โครงสร้างรูปแบบ ใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานจะมุ่งในเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการแก่นักเรียนผู้ปกครอง ผู้ซึ่งมีความต้องการ (Demand) หลากหลาย

6. ความพึงพอใจของครู (Staff satisfaction) เป็นผลจากองค์ประกอบทั้ง 5 ประการข้างต้น ก่อให้เกิดเป็นผลงาน เกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย

7. ความพึงพอใจของนักเรียน/ ผู้ปกครอง/ชุมชน (Customer/People Satisfaction) เป็นผลกระทบที่เกิดจากการปฏิบัติหรือการบริการขององค์กร (โรงเรียน)

8. ผลกระทบต่อสังคม/ท้องถิ่น (Business result) เป็นผลรวมทั้งหมดขององค์ประกอบทั้ง 8 ที่กล่าวมา และเป็นไปตามที่คาดหวัง บรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยการตรวจสอบจะเห็นได้ว่า รูปแบบดังกล่าวเป็นองค์ประกอบสำคัญของโรงเรียนที่จะดำเนินบทบาทหน้าที่ของการเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพ ก้าวสู่ความเป็นเลิศของระบบการบริหารจัดการ เพื่อส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรได้ในที่สุด ผู้บริหารโรงเรียน จึงมีความสำคัญยิ่งที่ต้องกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนก้าวสู่ความเป็นเลิศต่อไปในอนาคต

สุรัตน์ ศรีคาเดช (2548 : 245-257) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญทางการบริหาร 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ 1) องค์ประกอบด้านระบบสังคม โรงเรียนในฐานะที่เป็นระบบสังคมและเป็นระบบเปิด มีหน้าที่ 4 ประการ ได้แก่ การปรับตัว การบรรลุวัตถุประสงค์การบูรณาการ และการรักษาแบบแผน 2) องค์ประกอบด้านทักษะการบริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องมีทักษะจำเป็นสำหรับการบริหารที่สำคัญ 9 ประการ ได้แก่ ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษย์ ทักษะเชิงโนมตี ทักษะเชิงจริยธรรม ทักษะเชิงวิชาการ ทักษะเชิงเทคโนโลยี ทักษะเชิงการวินิจฉัย ทักษะเชิงการติดต่อสื่อสาร และทักษะเชิงการเมือง 3) องค์ประกอบด้านหน้าที่การบริหาร หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยหน้าที่ที่เป็นกระบวนการ 7 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การนำ การประสานงาน การงบประมาณ และการควบคุม และ 4) องค์ประกอบด้านบทบาทการบริหาร ประกอบด้วย 13 บทบาทย่อย โดยจัดกลุ่มบทบาทหลัก ดังนี้ 1) กลุ่มบทบาทเชิงสัมพันธ์บุคคล ประกอบด้วย บทบาทเป็นสัญลักษณ์ขององค์การ บทบาทเป็นผู้นำองค์การ บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ และบทบาทเป็นผู้สร้างทีมงาน 2) กลุ่มบทบาทเชิงสารสนเทศ ประกอบด้วย บทบาทเป็นผู้กำกับติดตามผล บทบาทเป็นผู้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร บทบาทเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ และบทบาทเป็นผู้ให้ผลงาน 3) กลุ่มบทบาทเชิงตัดสินใจ ประกอบด้วย บทบาทเป็นผู้ประกอบการ บทบาทเป็นผู้ขจัดสิ่งกีดขวาง บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา บทบาทเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร และบทบาทเป็นผู้เจรจาต่อรอง องค์ประกอบด้านภูมิหลังของผู้บริหาร ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว คือ 1) อายุ 2) ระดับการศึกษา 3) การศึกษาอบรมทางการบริหาร และ 4) ประสบการณ์ในการบริหาร

วาโร เฟิงสวัสดิ์ (2549 : 286-297) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัว คือ 1) คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ ซึ่ง ได้แก่ คุณลักษณะด้านร่างกาย คุณลักษณะด้านอารมณ์และจิตใจ คุณลักษณะด้านสังคม คุณลักษณะด้านสติปัญญา และคุณลักษณะด้านคุณธรรม และ 2) ทักษะผู้นำ ซึ่ง ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านสังคม และทักษะด้านความคิดรวบยอด องค์ประกอบด้านพฤติกรรมผู้นำ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 7

ตัว คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การสร้างบารมี 3) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล 4) การกระตุ้นปัญญา 5) การสร้างแรงบันดาลใจ 6) การให้รางวัลตามสถานการณ์ และ 7) ความเป็นผู้นำทางวิชาการ องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ได้บังคับบัญชาในโรงเรียน 2) การจัดโครงสร้างของงานโรงเรียน 3) การใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน และ 4) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน องค์ประกอบด้านประสิทธิผลของโรงเรียน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 8 ตัว คือ 1) ความสามารถในการผลิต 2) ความสามารถในการพัฒนาเจตคติทางบวก 3) ความสามารถในการปรับตัว 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน 5) การพัฒนาบุคลากร 6) ความสามัคคีของบุคลากร 7) ความพึงพอใจในงานของบุคลากร และ 8) บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน

กมล ตราชู (2553 : 232-244) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเทศบาล ผลการวิจัยพบว่า ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 75 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การกำหนดทิศทางและนโยบาย การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากร การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ และการส่งเสริมคุณภาพนักเรียนองค์ประกอบทั้งหมดนี้สามารถใช้วัดบทบาทความเป็นตัวบ่งชี้พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษาเทศบาล ได้อย่างมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง

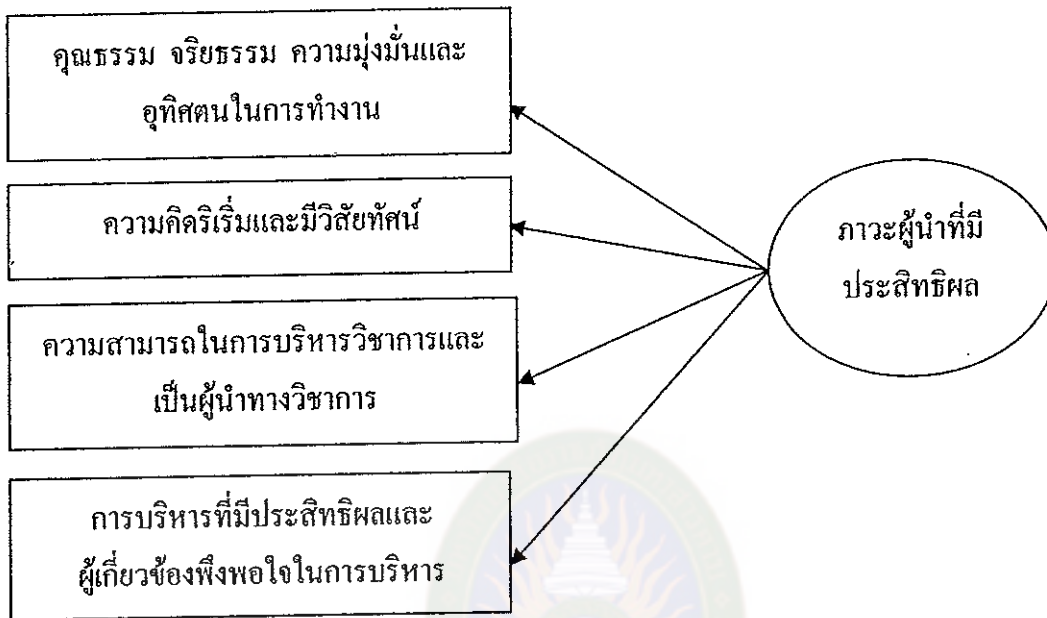
ผู้บริหารมีการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีการปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมาย/มาตรฐานที่กำหนดไว้ สร้างความตระหนัก และมีความพยายามในการปฏิบัติ ในการพัฒนาผู้เรียน ครู และการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้บรรลุตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน นำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารอย่างต่อเนื่องและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในผลงานของสถานศึกษา

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา จะเห็นว่าแนวคิดที่หลากหลาย ซึ่งเมื่อสังเคราะห์แนวคิดดังกล่าว โดยผู้วิจัยพิจารณาจากความถี่ของจำนวนแหล่งข้อมูลที่กล่าวอ้างถึงที่มีปริมาณตั้งแต่กึ่งหนึ่งของแหล่งข้อมูลขึ้นไป ได้องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective leadership) มี 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ คือ 1) องค์ประกอบหลักด้านคุณธรรม จริยธรรม ความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงาน 2) องค์ประกอบหลักด้านความคิดริเริ่มและวิสัยทัศน์ 3) องค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ และ

4) องค์ประกอบหลักด้านการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร ซึ่งผลการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ปรากฏในตารางและแผนภาพโมเดลการวัด ดังนี้

ตารางที่ 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

องค์ประกอบหลัก	แหล่งที่มา									
	สมศ.2550	Dublin & Ireland 2003	สกศ. 2545	พิบูล เตชะศิริพงศ์ 2550	Hoy & Miskel 2001	Lathan 1987	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2544	Castro 2003	วโร เพ็งสวัสดิ์ (2549)	ประยูทธ ขุศอน (2548)
คุณธรรมจริยธรรม ความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงาน	✓		✓	✓			✓			
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีวิสัยทัศน์	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓
ความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ	✓		✓		✓		✓		✓	✓
การบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร	✓			✓	✓	✓	✓		✓	✓



แผนภาพที่ 11 โมเดลการวัดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

จาก โมเดลการวัดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ทั้ง 4 องค์ประกอบหลัก ในขั้นตอนต่อไป ผู้วิจัยได้กำหนดเป็นองค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน ดังนี้

- 4.3.1 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่น และอุทิศตนในการทำงาน
- 4.3.2 ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์
- 4.3.3 ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ
- 4.3.4 ผู้บริหารมีการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร

#### 4.3.1 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่น และอุทิศตนในการทำงาน

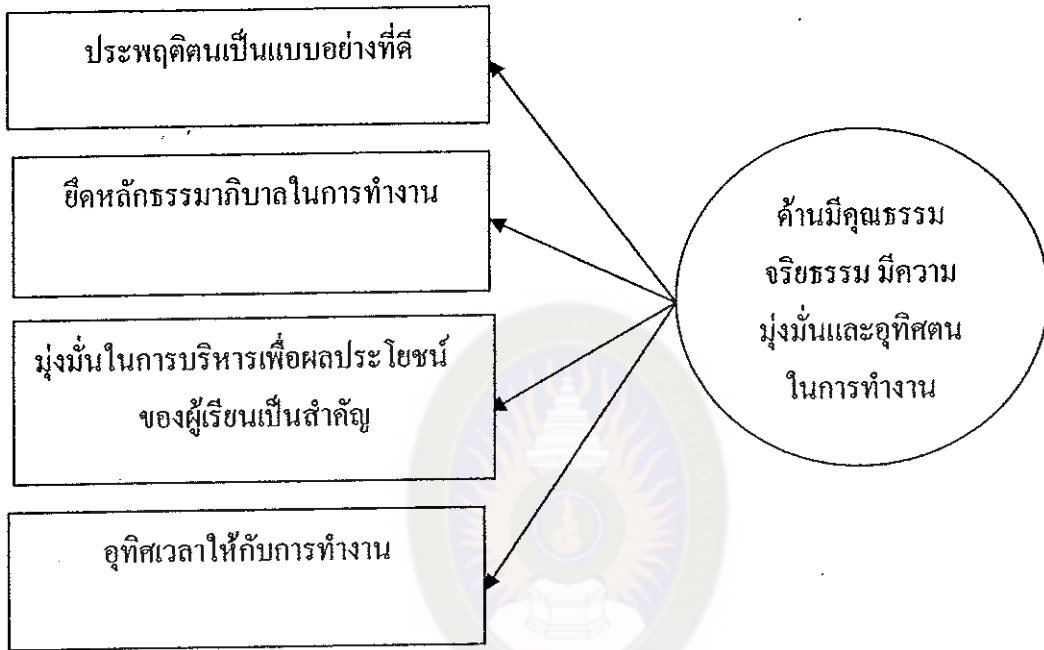
จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบหลักด้านผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่น และอุทิศตนในการทำงาน ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน โดยพิจารณาจากความถี่ของจำนวนแหล่งข้อมูลที่กล่าวอ้างถึงที่มีปริมาณตั้งแต่กึ่งหนึ่งของแหล่งข้อมูลขึ้นไป สรุปได้ 4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ คือ 1) ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 2) ผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร 3) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการบริหารเพื่อผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ และ 4) ผู้บริหารอุทิศเวลาให้กับการทำงาน

ซึ่งผลการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยปรากฏในตารางและแผนภูมิโมเดล ดังนี้

ตารางที่ 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านคุณธรรม จริยธรรม  
ความมุ่งมั่น และอุทิศตนในการทำงาน

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	แหล่งที่มา						
		รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2544	สมศ., 2550	Barnard, 1970	Bagwell, 2002	อนุสรณ์ ยกให้, 2549	อรุณ รักธรรม, 2537	สถาบันพระปกเกล้า, 2547
คุณธรรม จริยธรรม ความมุ่งมั่น และอุทิศตน ในการ ทำงาน	ประพฤติตน เป็นแบบอย่าง ที่ดี		✓		✓	✓	✓	✓
	ยึดหลัก ธรรมภิบาล ในการบริหาร	✓	✓					✓
	มุ่งมั่นในการ บริหารเพื่อผล ประ โยชน์ ของผู้เรียน เป็นสำคัญ	✓	✓	✓			✓	
	อุทิศเวลา ให้กับการ ทำงาน		✓	✓			✓	✓

จากตารางแสดงให้เห็นองค์ประกอบหลักด้านผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงาน สามารถเสนอเป็น โมเดลการวัด ได้ดังนี้



แผนภาพที่ 12 โมเดลการวัดด้านมีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงาน

#### 4.3.2 ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์

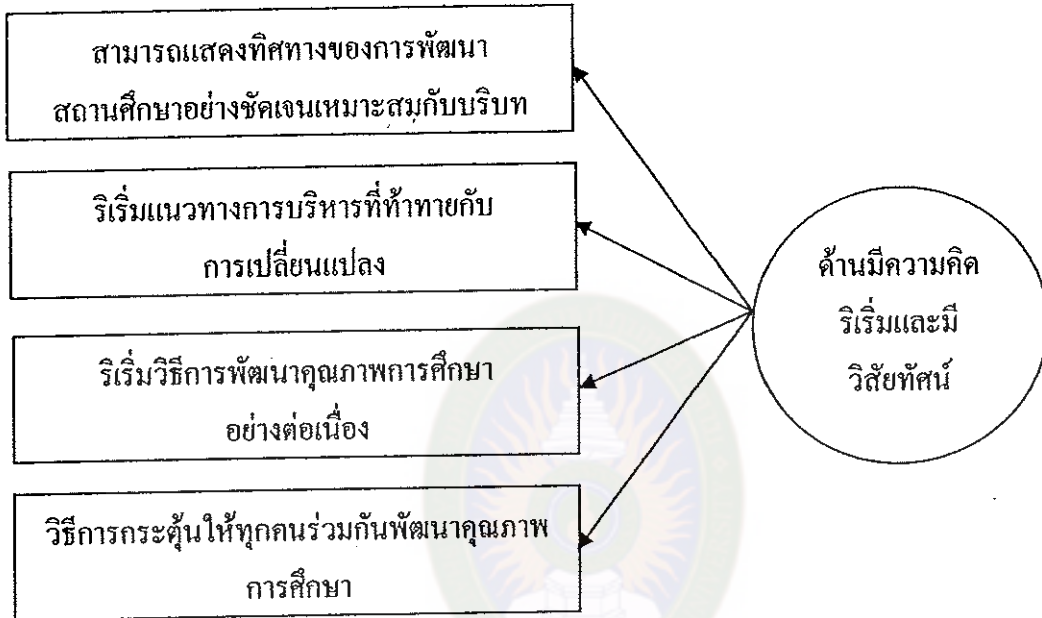
จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์ประกอบหลักด้านผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน โดยพิจารณาจากความถี่ของจำนวนแหล่งข้อมูลที่กล่าวอ้างถึงที่มีปริมาณตั้งแต่กึ่งหนึ่งของแหล่งข้อมูลขึ้นไป สรุปได้ 4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ คือ 1) ผู้บริหารสามารถแสดงทิศทางของการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาที่ควรจะเป็นในอนาคต 3-5 ปี ช่างหน้าอย่างชัดเจนและเหมาะสมกับบริบทของท้องถิ่น 2) ผู้บริหารริเริ่มแนวทางในการบริหารที่ทำทาบกับการเปลี่ยนแปลงและความเป็นนิคิขของสถานศึกษา 3) ผู้บริหารริเริ่มวิธีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และ 4) ผู้บริหารมีวิธีการกระตุ้นให้ทุกคนร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งผลการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยปรากฏในตารางและแผนภูมิโมเดล ดังนี้

ตารางที่ 5 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	แหล่งที่มา							
		Nahavandi 2000	สมศ., 2550	Castro 2003	Dublin & Ireland , 1993	สพฐ., 2550	Bradley Portin , 2001	Hoy and Miskel	สนง.คุรุสภา
มีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์	สามารถแสดงทิศทางของการพัฒนาสถานศึกษาอย่างชัดเจนเหมาะสมกับบริบท		✓		✓	✓			✓
	ริเริ่มแนวทางการบริหารที่ทำแทยกับการเปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓	✓		✓	✓	
	ริเริ่มวิธีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง		✓			✓	✓	✓	✓
	มีวิธีการกระตุ้นให้ทุกคนร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา		✓			✓	✓	✓	✓



จากตารางแสดงให้เห็นองค์ประกอบหลักด้านผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์สามารถเสนอเป็น โมเดลการวัดได้ดังนี้



แผนภาพที่ 13 โมเดลการวัดด้านความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์

#### 4.3.3 ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบหลักด้านผู้บริหาร

มีความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้วิจัย ได้สังเคราะห์ความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน โดยพิจารณาจากความถี่ของจำนวนแหล่งข้อมูลที่กล่าวอ้างถึงที่มีปริมาณตั้งแต่กึ่งหนึ่งของแหล่งข้อมูลขึ้นไป สรุปได้ 9 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ คือ 1) ผู้บริหารมีความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผลการเรียนการสอน 2) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบทบาทประธาน การแต่งตั้งกรรมการ และการประชุมคณะกรรมการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษา 3) ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของสถานศึกษา 4) ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง 5) ผู้บริหารมีการส่งเสริมและพัฒนาครูในการผลิต/ใช้สื่ออย่างหลากหลายและเหมาะสมกับผู้เรียน 6) ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการของโรงเรียน/กลุ่มโรงเรียน/ชุมชน 7) ผู้บริหารมีการสนับสนุนการพัฒนาและการประเมินครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูงอย่างเป็นระบบ

และต่อเนื่อง 8) ผู้บริหารมีการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ และ 9) ผู้บริหารมีการวางระบบและกลไกที่ดีในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยร่วมมือกับชุมชนและได้รับการสนับสนุนจากต้นสังกัด ซึ่งผลการสังเคราะห์ห้องค์ประกอบย่อยปรากฏในตารางและแผนภาพโมเดล ดังนี้

ตารางที่ 6 การสังเคราะห์ห้องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	แหล่งที่มา								
		สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2543	อำรุง จันทวานิช 2547	สมศ., 2550	อุทัย บุญประเสริฐ 2545	อรุณ รักธรรม, 2537	สมศ. 2545	Bradley Portin, 2001	สุวัฒน์ เงินคำ 2552	สภาพ. 2552
ความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ	ความรู้รอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตร การเรียนการสอนการวัดผลประเมินผล	✓		✓	✓	✓		✓		✓
	ให้ความสำคัญกับบทบาทคณะกรรมการบริหารหลักสูตร	✓		✓			✓		✓	✓
	ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาสาระการเรียนรู้ท้องถิ่น			✓					✓	✓
	ส่งเสริมการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง	✓		✓			✓			✓
	ส่งเสริมและพัฒนาครูใช้และผลิตสื่อ			✓						✓
	ความเป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการ	✓		✓		✓	✓	✓		✓
	สนับสนุนพัฒนาและประเมินครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง	✓		✓		✓				✓
	การติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ			✓		✓	✓			✓
	การวางระบบและกลไกในการประกันคุณภาพ		✓	✓					✓	✓

จากตารางแสดงให้เห็นองค์ประกอบหลักด้านผู้บริหารมีความสามารถในการบริหาร  
 วิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ สามารถเสนอเป็นโมเดลการวัดได้ดังนี้



แผนภาพที่ 14 โมเดลการวัดด้านความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทาง  
 วิชาการ

#### 4.3.4 ผู้บริหารมีการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์ประกอบหลักด้าน

ผู้บริหารมีการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน โดยพิจารณาจากความถี่ของจำนวนแหล่งข้อมูลที่กล่าวอ้างถึงที่มีปริมาณตั้งแต่กึ่งหนึ่งของแหล่งข้อมูลขึ้นไป สรุปได้ 4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ คือ 1) การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมาย / มาตรฐานที่กำหนดไว้ อย่างน้อยกว่าละ 75 ของแผน 2) ผู้บริหารสร้างความตระหนักและมีความพยายามในการปฏิบัติในการพัฒนาผู้เรียน ครู และการจัดการศึกษาของสถานให้บรรลุตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ผู้บริหารนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารอย่างต่อเนื่อง และ 4) ผู้เกี่ยวข้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 พึงพอใจกับผลงานของสถานศึกษา ซึ่งผลการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยปรากฏในตารางและแผนภาพโมเดล ดังนี้

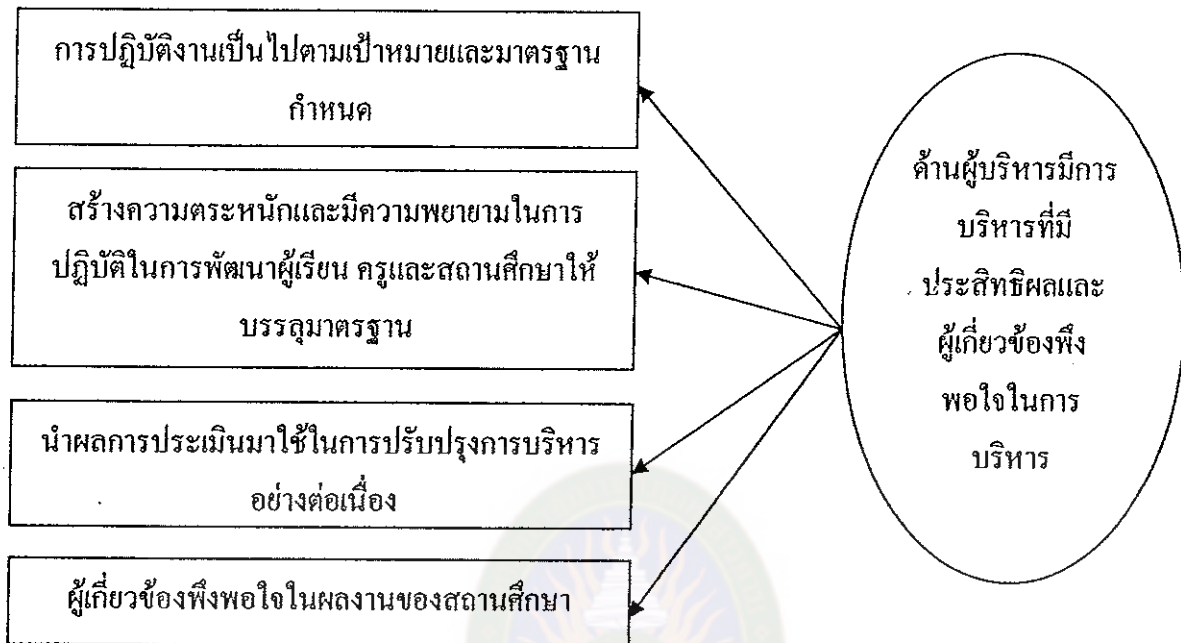


มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 7 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านการบริหาร  
ที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	แหล่งที่มา							
		Nahavandi 2000	ศมศ., 2550	วิโรจน์ สารรัตน์, 2549	Hoy&Miskel 1996	ศกศ., 2545	ศพฐ., 2550	ธีระ รุญเจริญ, 2547	พิทก เดียงศิริพงษ์
การบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร	การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย/มาตรฐานที่กำหนด	✓	✓		✓	✓	✓	✓	
	สร้างความตระหนักและมีความพยายามในการพัฒนาผู้เรียนครูและสถานศึกษา	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
	นำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารอย่างต่อเนื่อง		✓	✓		✓	✓	✓	✓
	ผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในผลงานของสถานศึกษา		✓	✓	✓		✓	✓	

จากตารางแสดงให้เห็นองค์ประกอบหลักด้านผู้บริหารมีการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร สามารถเสนอเป็นโมเดลการวัดได้ดังนี้



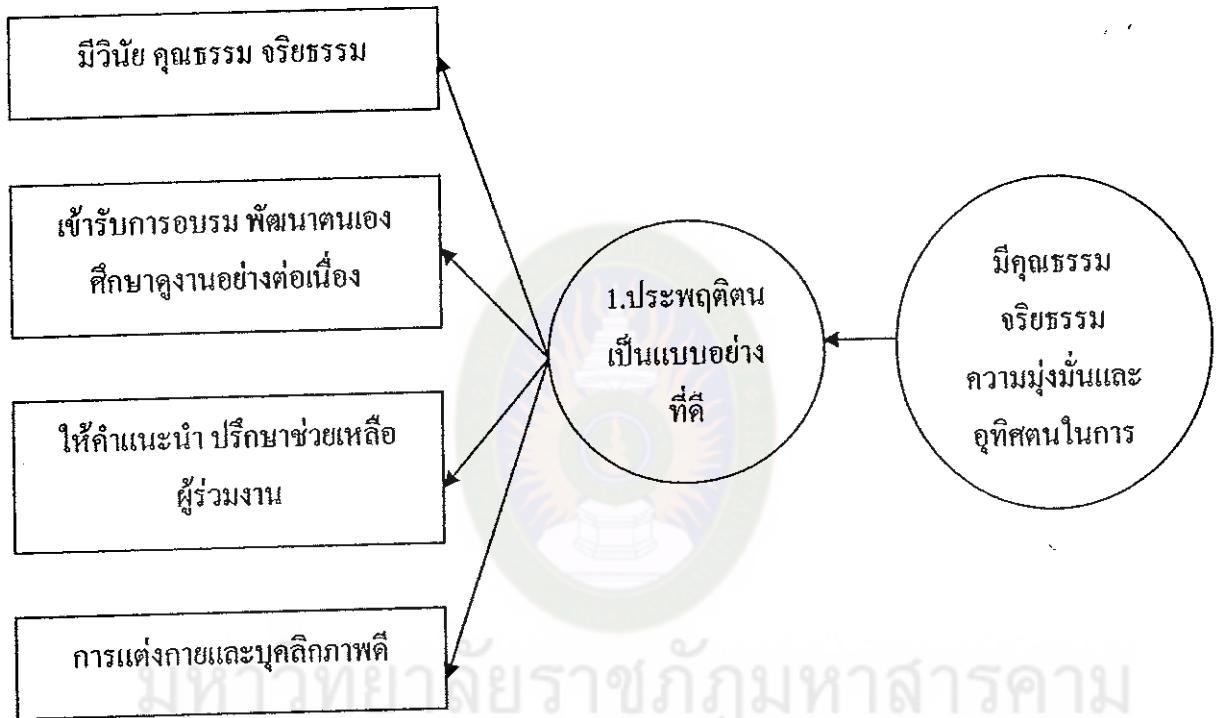
แผนภาพที่ 15 โมเดลการวัดด้านการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 8 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อย ด้านผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม  
ความมุ่งมั่น อุทิศตนในการทำงาน

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	แหล่งข้อมูล								
			สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 25434	สมศ., 2550	Dublin & Ireland , 1993	Stogdill , 1974	Hoy & Miskel 1996	Bagwell, 2002	อนุสรณ์ ยกให้ , 2549 สถาบันพระปกเกล้า	2547	วันชัย มีชาติ, 2548
คุณธรรม จริยธรรม ความ มุ่งมั่น อุทิศตน ในการ ทำงาน	ประพฤติคน เป็นแบบ อย่างที่ดี	มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม		✓						✓	
		เข้ารับการอบรม พัฒนาตนเอง ศึกษา งานอย่างต่อเนื่อง	✓	✓					✓		
		ให้คำแนะนำ ปรึกษาช่วยเหลือ ผู้ร่วมงาน		✓							✓
		การแต่งกายและบุคลิกภาพดี		✓		✓	✓				
	ยึดหลัก ธรรมาภิบาล ในการ บริหาร	ซื่อสัตย์ สุจริต		✓					✓	✓	
		ยุติธรรม		✓							✓
		การใช้ระบบคุณธรรม		✓							
		การรับฟังปัญหา		✓	✓			✓			
	มุ่งมั่นในการ บริหารเพื่อ ผลประโยชน์ ของผู้เรียน	การระดมความคิดเห็นในการบริหาร	✓	✓	✓			✓			
		การปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ	✓	✓						✓	
		พยายามแสวงหาวิธีพัฒนาผู้เรียน	✓	✓	✓		✓				
		มุ่งผลสัมฤทธิ์และคุณภาพของผู้เรียน	✓	✓		✓		✓	✓		
		ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ที่ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	✓	✓							
		มีความเชี่ยวชาญ กระตุ้นครูใช้ นวัตกรรมใหม่ๆพัฒนาผู้เรียนเก่งดีมีสุข	✓	✓					✓		
อุทิศเวลา ให้กับ การทำงาน	ทุ่มเท เสียสละ รับผิดชอบหน้าที่	✓		✓				✓	✓	✓	
	ใช้เวลาส่วนใหญ่ในการทำงานจน บรรลุเป้าหมาย	✓								✓	
	ขยัน หมั่นเพียร	✓					✓		✓	✓	
	อดทนต่องานหนัก ไม่ย่อท้อหรือเหน็ด เหนื่อย	✓	✓		✓	✓		✓	✓		

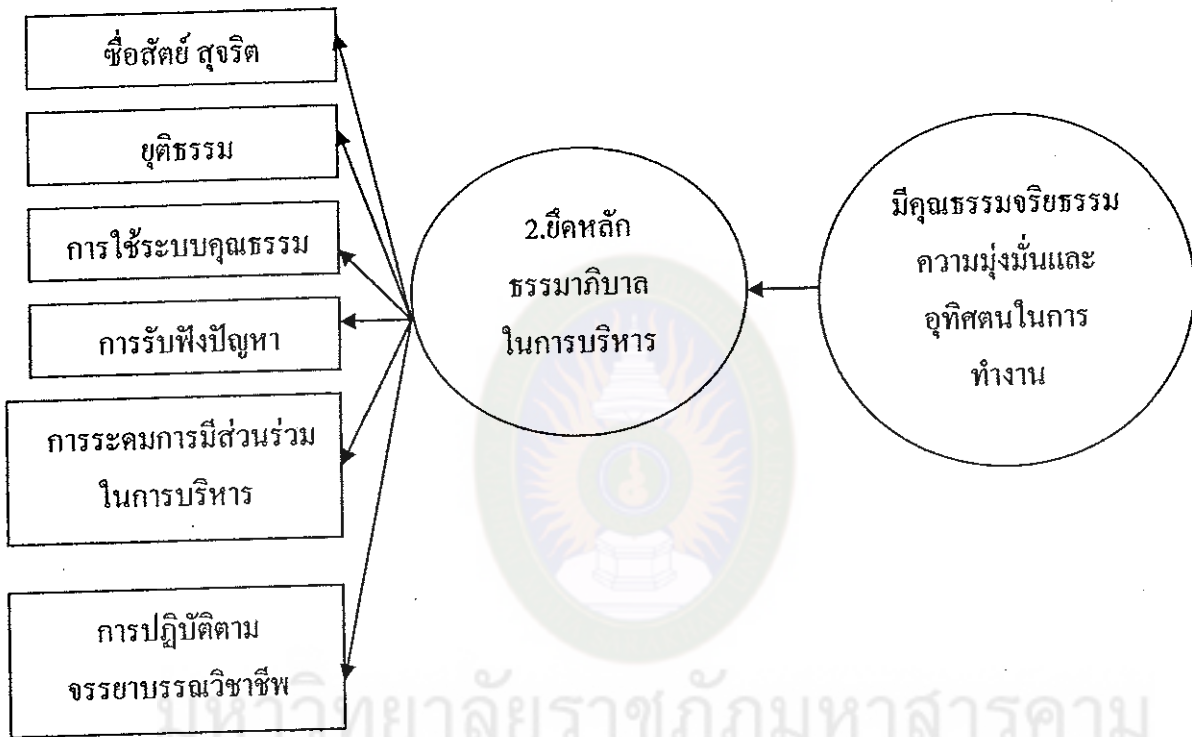
จากตารางการตั้งเคราะห์ตัวบ่งชี้ของ ตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบย่อยด้านคุณธรรม จริยธรรม ความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงานปรากฏในแผนภาพ โมเดล ดังนี้



แผนภาพที่ 16 โมเดลตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยด้านการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

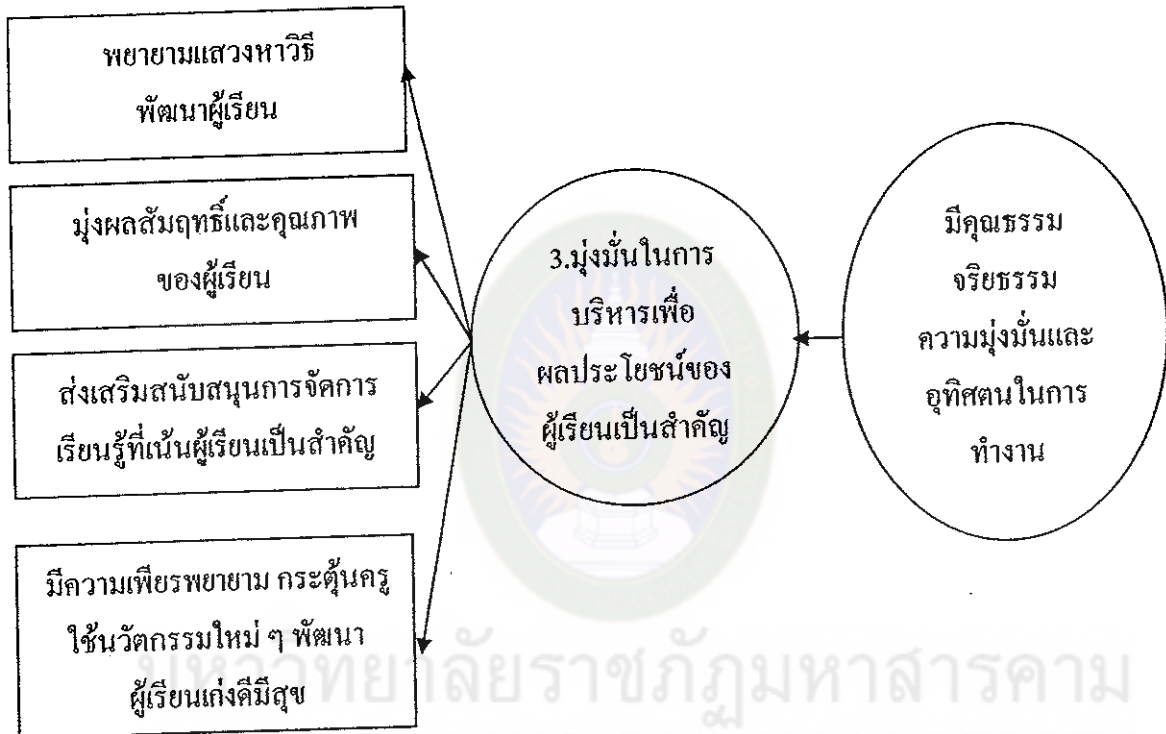


จากตารางการสังเคราะห์คัมภีร์ของแต่ละองค์ประกอบย่อยด้านคุณธรรม จริยธรรม ความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงาน ปรากฏในแผนภาพ โมเดล ดังนี้



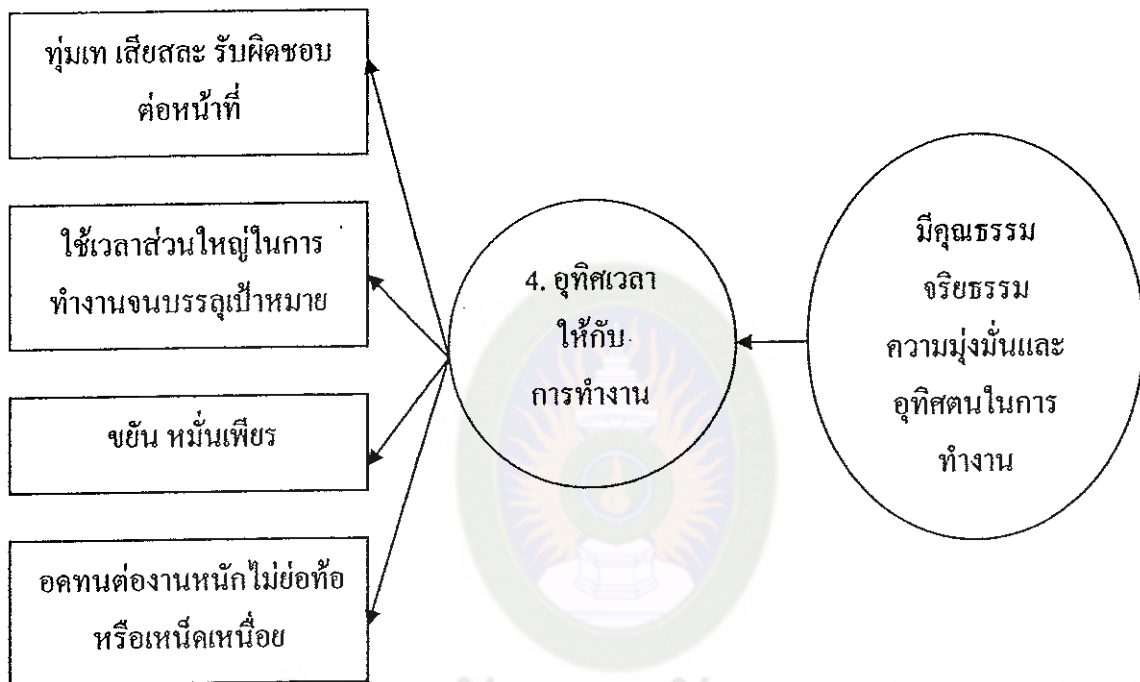
แผนภาพที่ 17 โมเดลการวัดคัมภีร์ขององค์ประกอบย่อยด้านการยึดหลักธรรมมาภิบาลในการบริหาร

จากตารางการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบย่อยด้านคุณธรรม จริยธรรม ความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงาน ปรากฏในแผนภาพโมเดล ดังนี้



แผนภาพที่ 18 โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยด้านความมุ่งมั่นในการบริหาร เพื่อผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

จากตารางการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบย่อยด้านคุณธรรม จริยธรรม ความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงาน ปรากฏในแผนภาพโมเดล ดังนี้

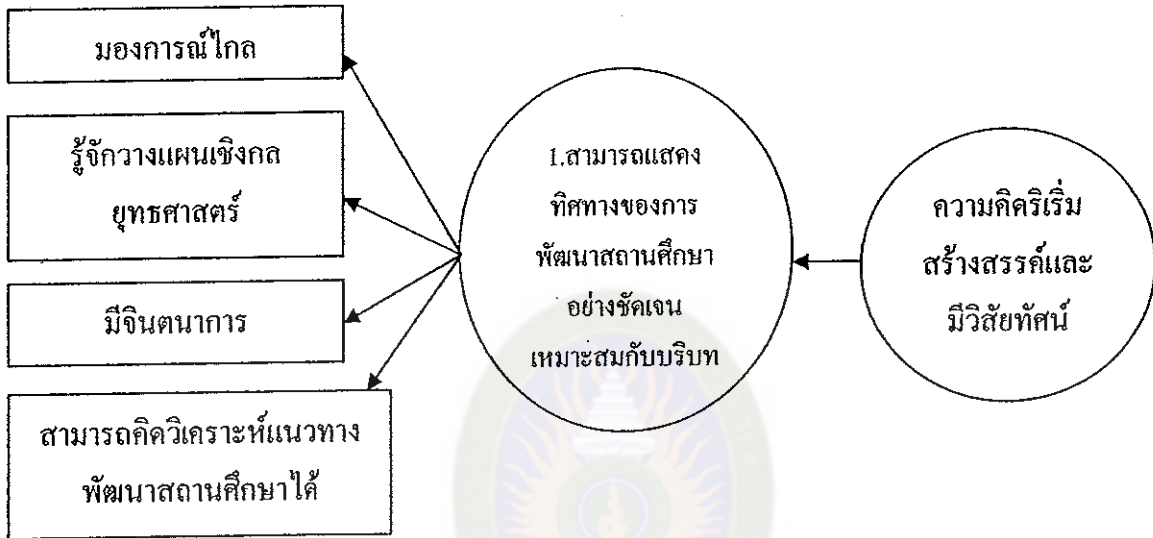


แผนภาพที่ 19 โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยด้านการอุทิศเวลาให้กับการทำงาน

ตารางที่ 9 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อย ด้านมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์

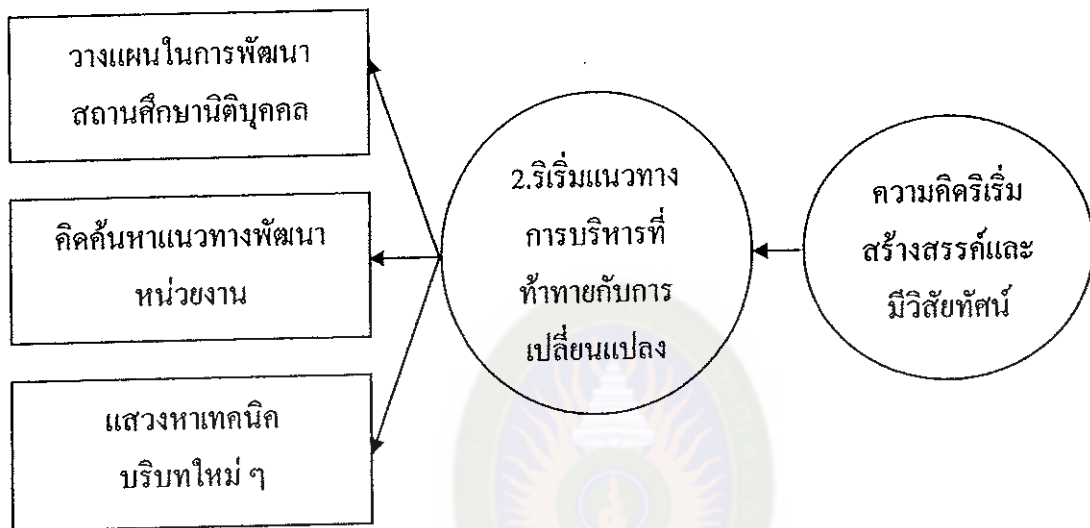
องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	แหล่งข้อมูล								
			ศุภเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ 25434	ธีระ รุญเจริญ, 2547	Stogdill, 1974	Hoy & Miskel 1996	Bagwell, 2002	อนุสรณ์ ชกให้, 2549	สถาบันพระปกเกล้า 2547	วันชัย มีชาติ, 2548	สมศ., 2550
ด้านความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์	สามารถแสดงทิศทางของการพัฒนาสถานศึกษาอย่างชัดเจนเหมาะสมกับบริบท	มองการณ์ไกล	✓			✓	✓	✓			✓
		รู้จักวางแผนเชิงกลยุทธ์		✓	✓		✓		✓	✓	✓
		มีจิตนาการ		✓	✓						✓
		สามารถคิดวิเคราะห์แนวทางพัฒนาสถานศึกษาได้	✓	✓		✓			✓	✓	✓
	ริเริ่มแนวทางการบริหารที่ท้าทายกับการเปลี่ยนแปลง	วางแผนในการพัฒนาสถานศึกษานิติบุคคล	✓		✓				✓	✓	✓
		คิดค้นหาแนวทางพัฒนาหน่วยงาน		✓	✓		✓		✓	✓	✓
		แสวงหาเทคโนโลยีใหม่ๆ		✓	✓				✓		✓
	ริเริ่มวิธีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนร่วมกัน	✓	✓		✓			✓	✓	✓
		มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ครู สถานที่ศึกษา	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓
		แสวงหารูปแบบวิธีการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓
	มีวิธีการกระตุ้นให้ทุกคนร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา	กระตือรือร้น	✓	✓		✓			✓	✓	
		สร้างแรงจูงใจ	✓	✓	✓	✓			✓		✓
		การให้รางวัล	✓		✓	✓			✓		✓

จากตารางการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบย่อยด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีวิสัยทัศน์ ปรากฏในแผนภาพโมเดล ดังนี้



แผนภาพที่ 20 โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยด้านสามารถแสดงทิศทางของการพัฒนาสถานศึกษาอย่างชัดเจนเหมาะสมกับบริบท

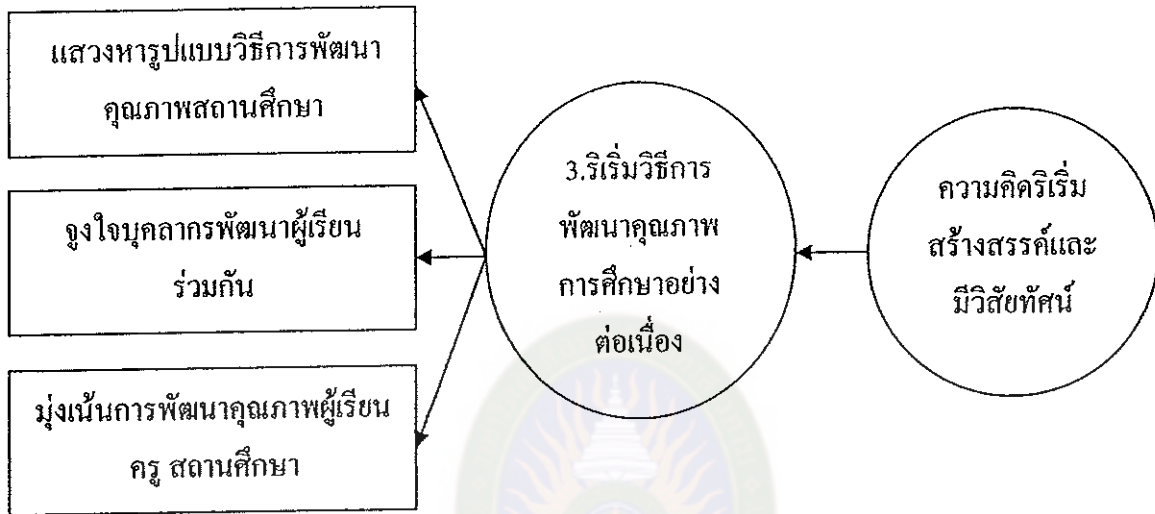
จากตารางการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบย่อยด้านความคิดริเริ่ม  
สร้างสรรค์และมีวิสัยทัศน์ ปรากฏในแผนภาพโมเดล ดังนี้



แผนภาพที่ 21 โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยด้านริเริ่มแนวทางการบริหาร  
ที่ท้าทายกับการเปลี่ยนแปลง

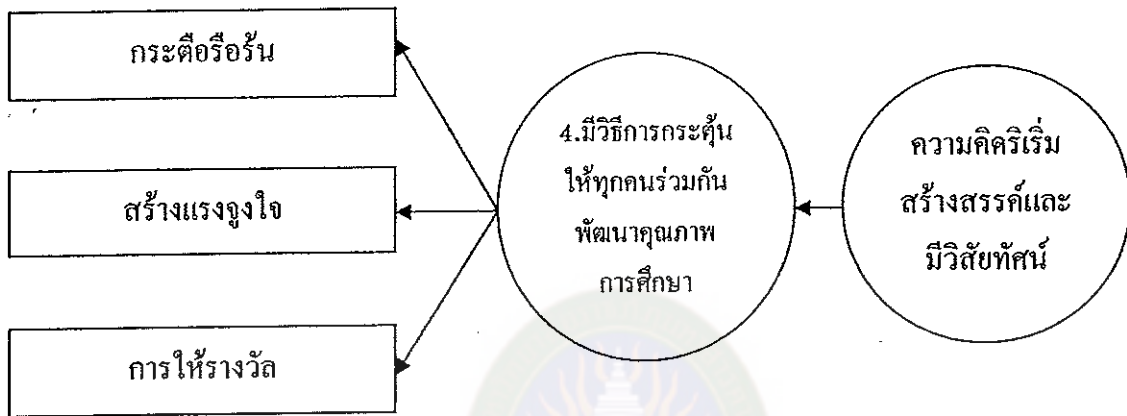
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

จากตารางการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบย่อยด้านความคิดริเริ่ม  
สร้างสรรค์และมีวิสัยทัศน์ ปรากฏในแผนภาพโมเดล ดังนี้



แผนภาพที่ 22 โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยด้านริเริ่มวิธีการพัฒนาคุณภาพ  
การศึกษาอย่างต่อเนื่อง

จากตารางการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบย่อยด้านความคิดริเริ่ม  
สร้างสรรค์และมีวิสัยทัศน์ ปรากฏในแผนภาพโมเดล ดังนี้



แผนภาพที่ 23 โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยด้านวิธีการกระตุ้นให้ทุกคนร่วมกัน  
พัฒนาคุณภาพการศึกษา

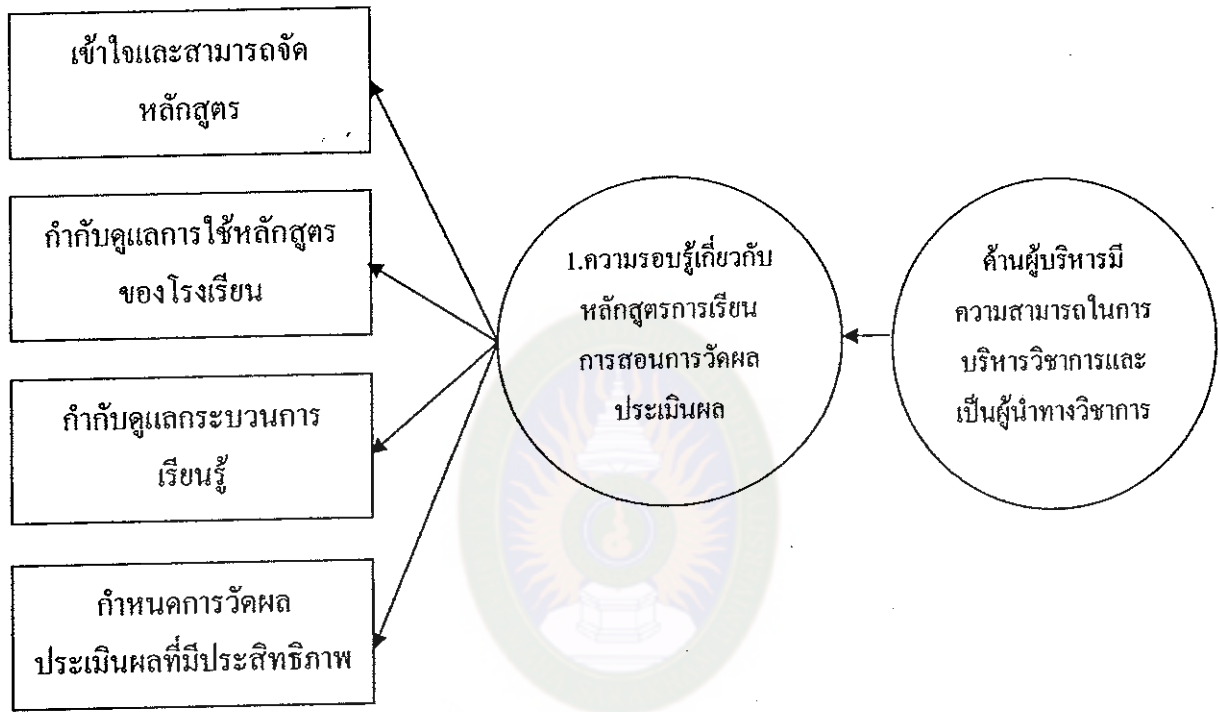


ตารางที่ 10 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อย ด้านผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	แหล่งข้อมูล				
			Deborah king ,2002	สมศ.2550	ธีระ รุญเจริญ, 2547	Richard Du Four, 2002	สมศ.2550
ด้านผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ	1.ความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอน การวัดผล ประเมินผล	เข้าใจและสามารถจัดหลักสูตร	✓	✓			✓
		กำกับดูแลการใช้หลักสูตรของโรงเรียน	✓	✓			✓
		กำกับดูแลกระบวนการเรียนรู้		✓		✓	✓
		กำหนดการวัดผล ประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ		✓	✓	✓	✓
	2.ให้ความสำคัญกับบทบาทคณะกรรมการบริหารหลักสูตร	มีบทบาทเป็นประธานการพัฒนาหลักสูตร	✓	✓	✓		✓
		แต่งตั้งคณะกรรมการ		✓			✓
		ให้ความสำคัญของการพัฒนาหลักสูตรโดยชุมชนมีส่วนร่วม	✓	✓	✓		✓
	3.ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาสาระการเรียนรู้ท้องถิ่น	แสวงหาความร่วมมือกับชุมชน		✓	✓		✓
		พัฒนาการเรียนรู้โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น		✓	✓		✓
	4.ส่งเสริมการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างคืบเนื่อง	รับผิดชอบดูแลการเรียนรู้นักเรียน		✓			✓
		เป็นผู้ดูแลตรวจสอบแผนการเรียนการสอน	✓	✓	✓	✓	✓
	5.ส่งเสริมและพัฒนาครูใช้และผลิตสื่ออย่างหลากหลาย	สนับสนุนครูใช้/ผลิตสื่ออธิบายหลากหลาย	✓	✓	✓		✓
นิเทศชั้นเรียนติดตามการใช้สื่อ		✓	✓			✓	

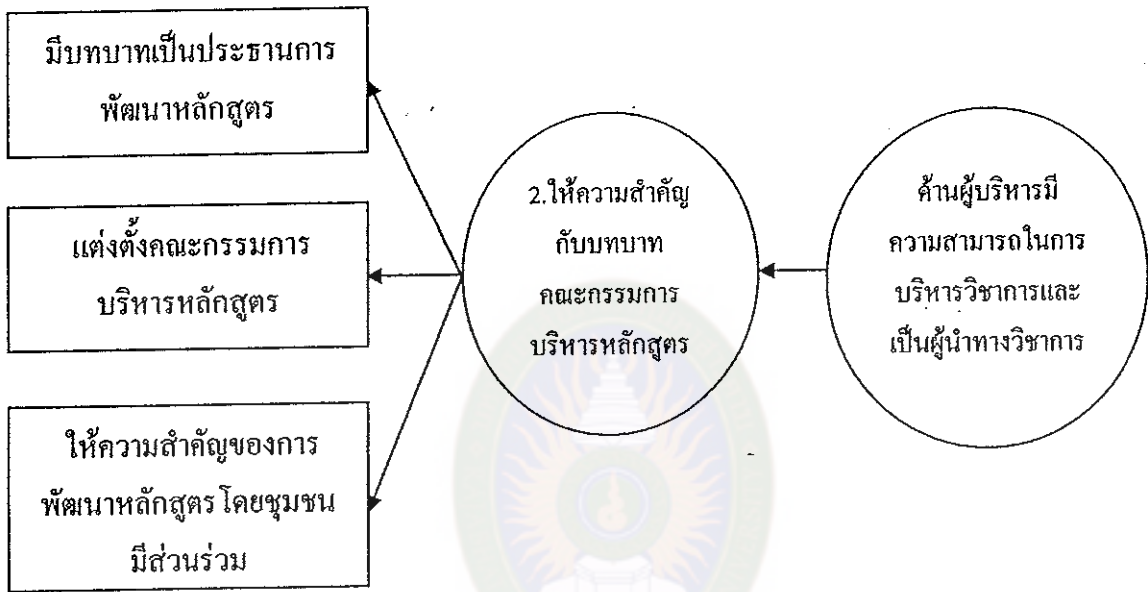
องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	แหล่งข้อมูล						
			Richard Du Four , 2002	Sergiovanni,1992	Deborah king ,2002	บำรุง จันทร์วานิช ,2547	ศุภเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ ,2547	ตุรตภา ,2549	Bradley Portin ,2001
6.ความเป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการ	พัฒนาตนเองด้านวิชาการ		✓		✓		✓	✓	
	มุ่งผลสัมฤทธิ์				✓	✓	✓		
	กล้าตัดสินใจ		✓		✓		✓		
	มีจุดเน้นของการเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน ระดับโรงเรียน/กลุ่มชุมชน		✓	✓			✓		✓
7.สนับสนุนพัฒนาและประเมินครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง	พัฒนาครูให้มีจรรยาบรรณวิชาชีพ		✓		✓		✓	✓	
	ให้ความสำคัญส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง		✓			✓		✓	
	พัฒนาวิชาชีพครูให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้		✓			✓		✓	
8.การติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ	ใช้ข้อมูลเป็นฐานในการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียน			✓	✓		✓		
	ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการของครู			✓		✓	✓	✓	✓
9.การวางระบบและกลไกในการประกันคุณภาพ	พัฒนาระบบการประกันคุณภาพ		✓	✓		✓		✓	
	แสวงหาความร่วมมือกับชุมชน		✓			✓	✓		✓
	ในการประกันคุณภาพ จัดกระบวนการตรวจสอบติดตามการประกันคุณภาพภายใน		✓			✓	✓		✓

จากตารางการสังเคราะห์หัวข้อของแต่ละองค์ประกอบย่อยด้านผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ ปรากฏในแผนภาพโมเดล ดังนี้



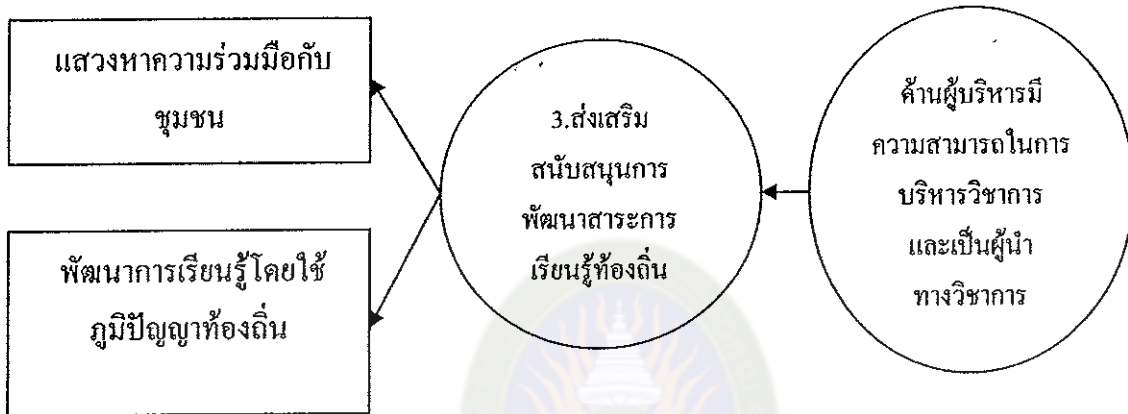
แผนภาพที่ 24 โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยด้านความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร การเรียนการสอนการวัดผลประเมินผล

จากตารางการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบย่อยด้านผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ ปรากฏในแผนภาพโมเดล ดังนี้



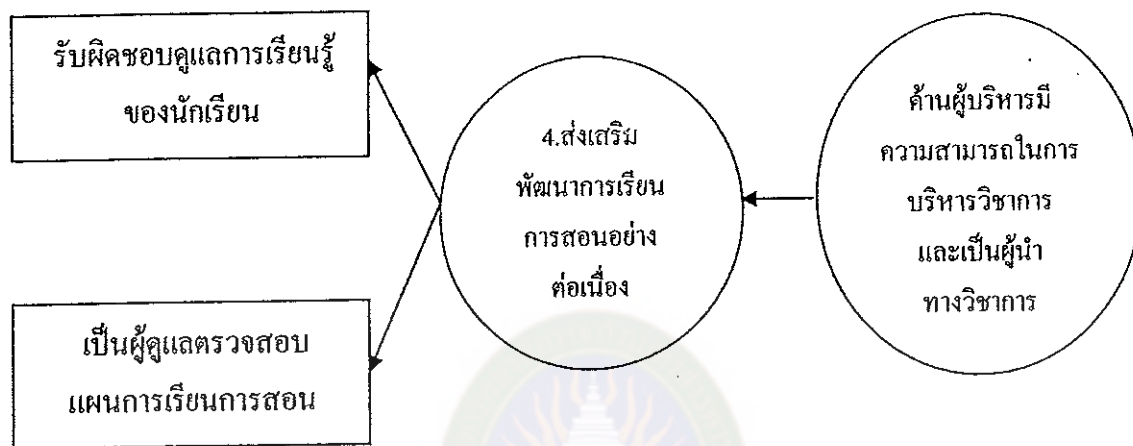
แผนภาพที่ 25 โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยด้านให้ความสำคัญกับบทบาท คณะกรรมการบริหารหลักสูตร

จากตารางการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบย่อยด้านผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ ปรากฏในแผนภาพโมเดล ดังนี้



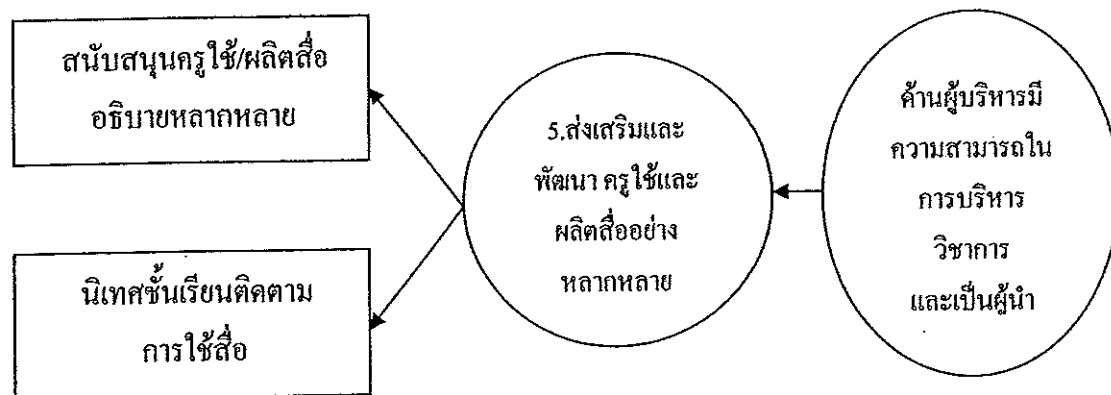
แผนภาพที่ 26 โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยด้านส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาสาระการเรียนรู้ท้องถิ่น

จากตารางการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบย่อยด้านผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ ปรากฏในแผนภาพโมเดล ดังนี้



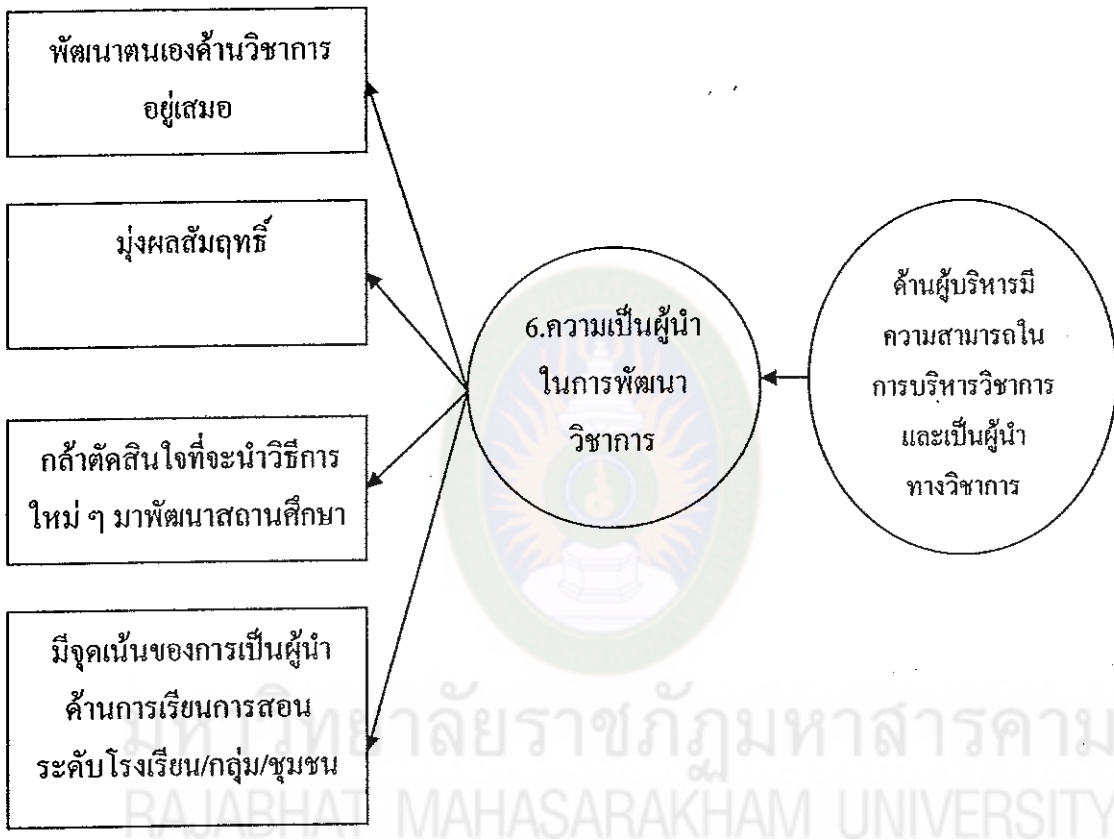
แผนภาพที่ 27 โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยด้านส่งเสริมพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

จากตารางการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบย่อยด้านผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ ปรากฏในแผนภาพโมเดล ดังนี้



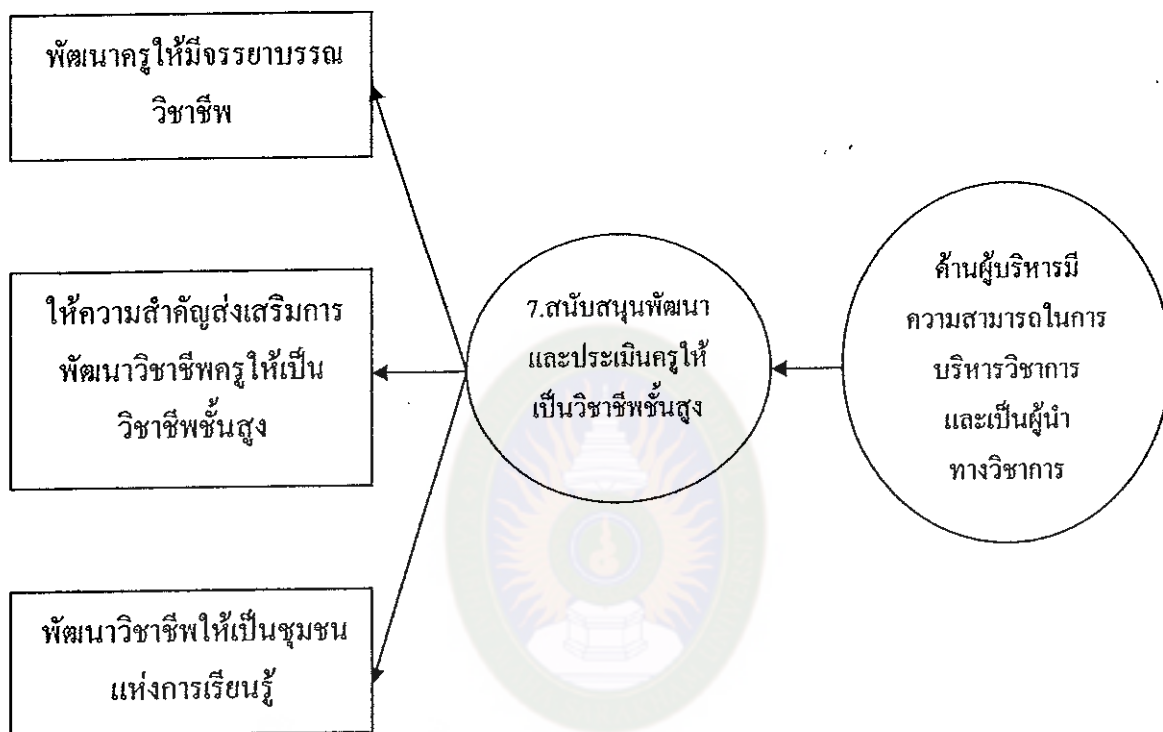
แผนภาพที่ 28 โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยด้านส่งเสริมและพัฒนา ครูใช้และผลิตสื่ออย่างหลากหลาย

จากตารางการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบย่อยด้านผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ ปรากฏในแผนภาพโมเดล ดังนี้



แผนภาพที่ 29 โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยด้านความเป็นผู้นำในการพัฒนา  
วิชาการ

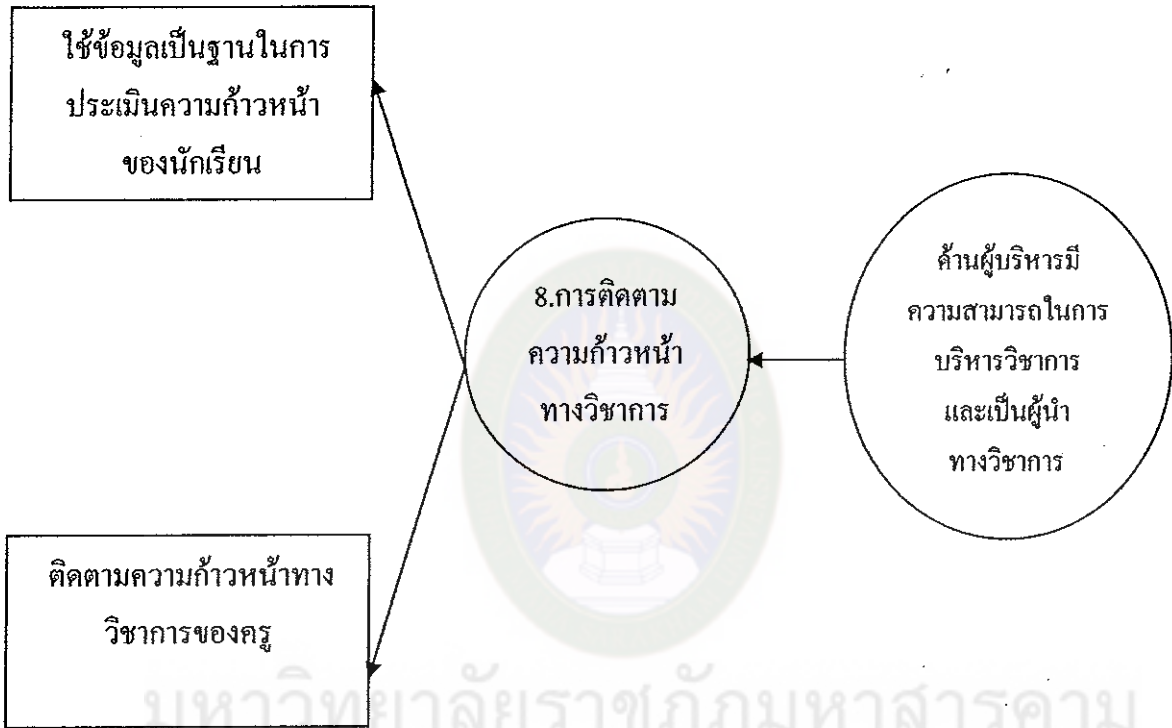
จากตารางการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบย่อยด้านผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ ปรากฏในแผนภาพโมเดล ดังนี้



แผนภาพที่ 30 โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยด้านสนับสนุนพัฒนาและประเมินครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง

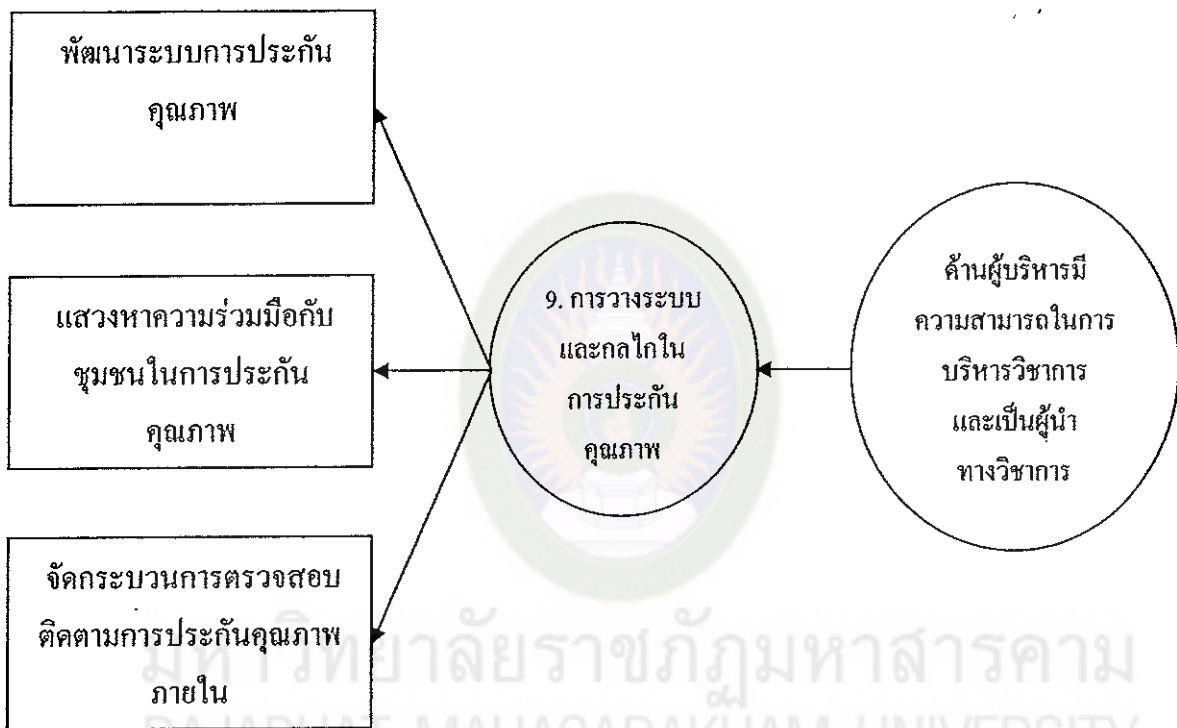


จากตารางการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบย่อยด้านผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ ปรากฏในแผนภาพโมเดล ดังนี้



แผนภาพที่ 31 โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยด้านการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ

จากตารางการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบย่อยด้านผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ ปรากฏในแผนภาพโมเดล ดังนี้

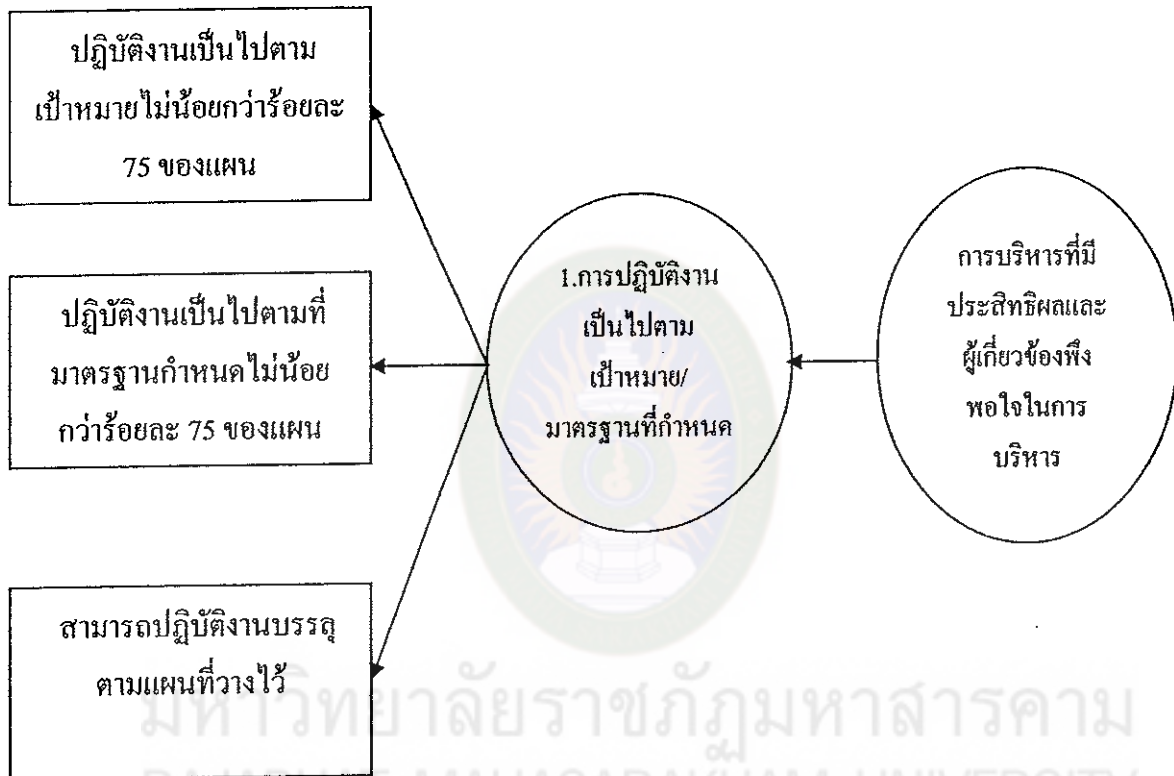


แผนภาพที่ 32 โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยด้านการวางระบบและกลไกในการประกันคุณภาพ

ตารางที่ 11 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อย ด้านผู้บริหารมีการบริหารที่มี  
ประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร

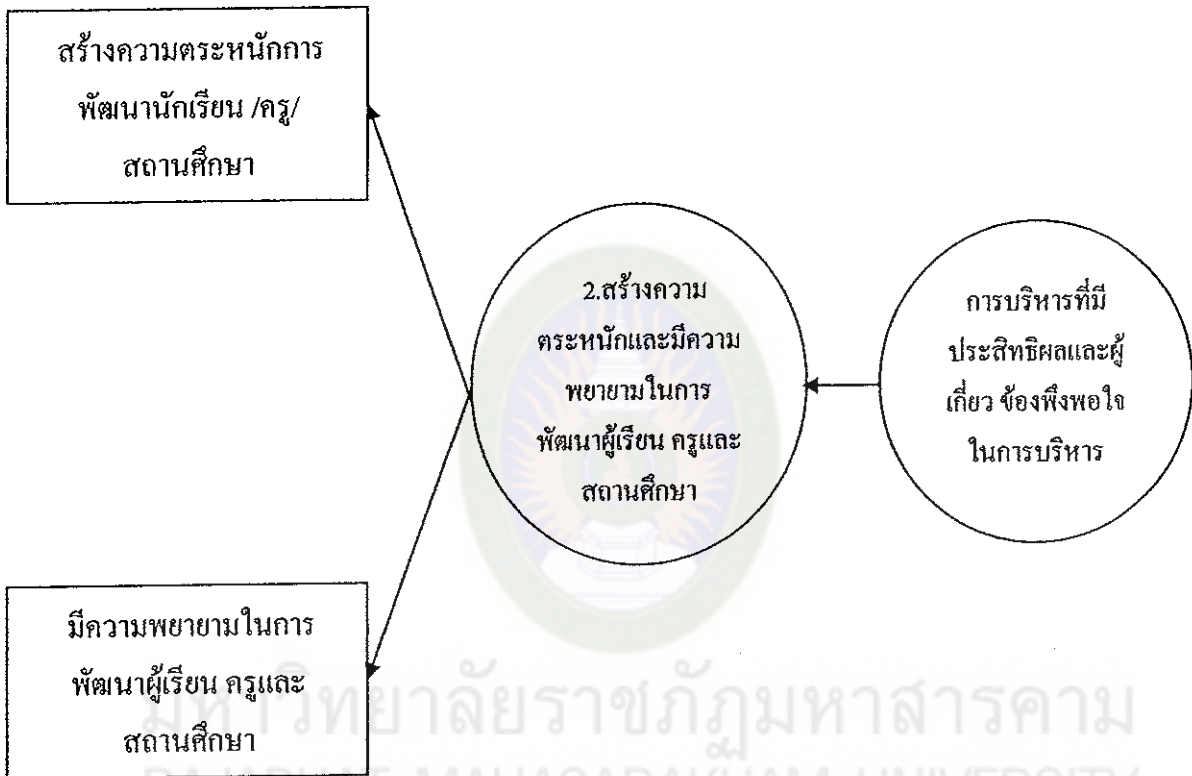
องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	แหล่งข้อมูล				
			Deborah king, 2002	สนศ.2550	สพฐ.2549	สนง.คุรุศธ.2547	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2547.
การบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร	การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย/มาตรฐานที่กำหนด	ปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ของแผน	✓	✓	✓		✓
		ปฏิบัติงานเป็นไปตามที่มาตรฐานกำหนดไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ของแผน		✓	✓		✓
		สามารถปฏิบัติงานบรรลุตามแผนที่วางไว้		✓	✓	✓	✓
		สร้างความตระหนักการพัฒนานักเรียน /ครู/สถานศึกษา		✓	✓		
	สร้างความตระหนักและมีความพยายามในการพัฒนาผู้เรียน ครูและสถานศึกษา	มีความพยายามในการพัฒนาผู้เรียน ครูและสถานศึกษา		✓	✓	✓	✓
	นำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารอย่างคืบเนื่อง	นำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงงานมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	✓	✓		✓	✓
		- มีการศึกษาวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓	✓	
	ผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในผลงานของสถานศึกษา	ชุมชนพึงพอใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ของผลงาน	✓	✓		✓	✓
		ชุมชนมีเจตคติที่ดีต่อสถานศึกษา	✓	✓		✓	✓

จากตารางการตั้งคราะห์ตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบย่อยด้านการบริหารที่มี ประสิทธิภาพและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร ปรากฏในแผนภาพ โมเดล ดังนี้



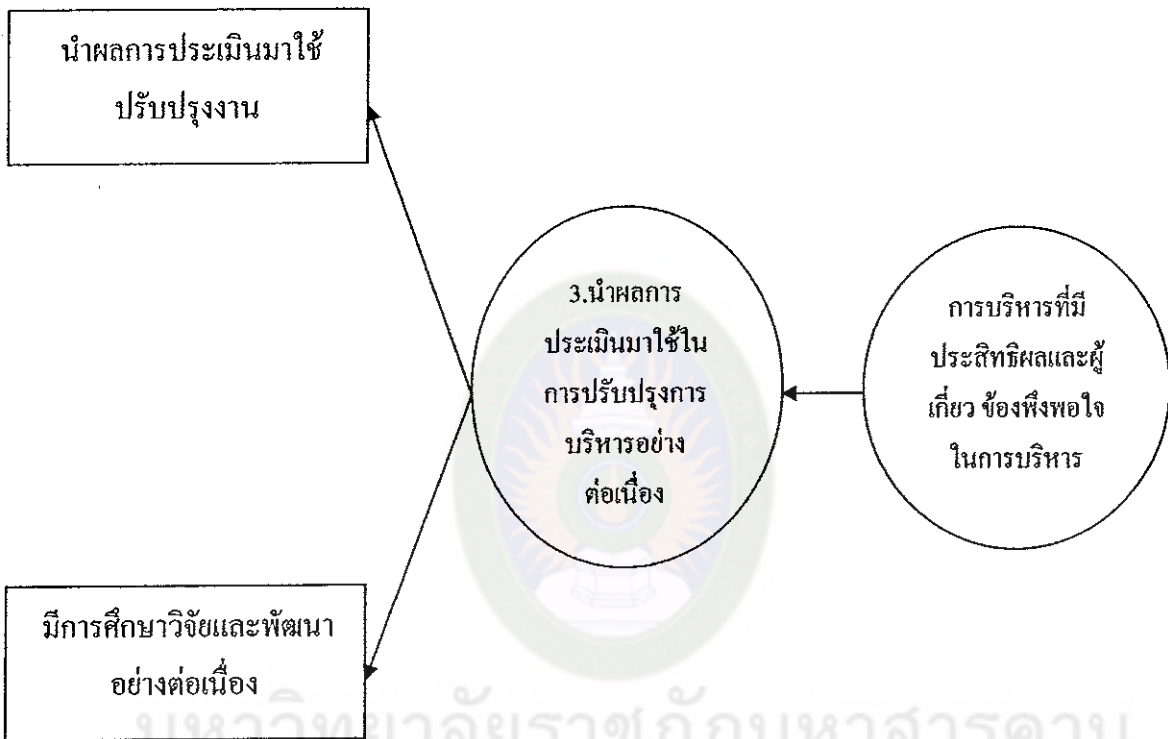
แผนภาพที่ 33 โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยด้านการปฏิบัติงานเป็นไป ตามเป้าหมาย/มาตรฐานที่กำหนด

จากตารางการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบย่อยด้านการบริหารที่มี  
ประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร ปรากฏในแผนภาพโมเดล ดังนี้



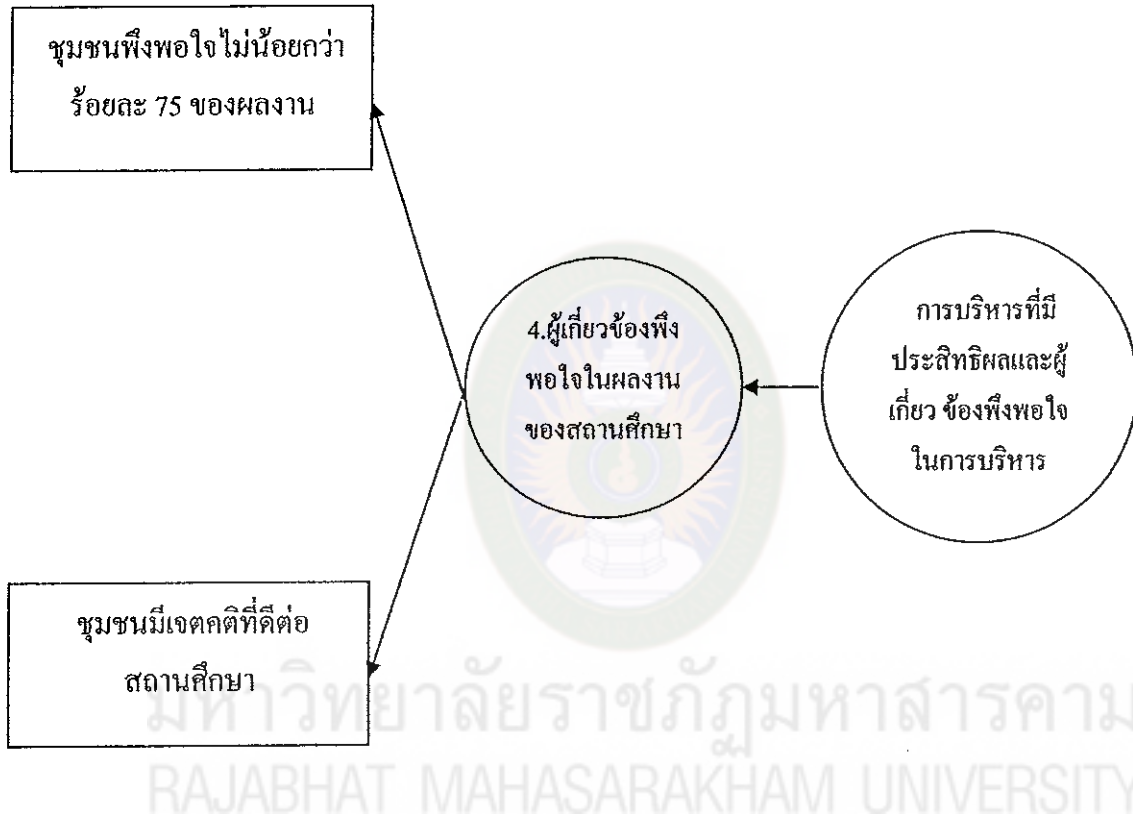
แผนภาพที่ 34 โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยด้านการสร้างความตระหนัก  
และมีความพยายามในการพัฒนาผู้เรียน ครูและสถานศึกษา

จากตารางการตั้งกระแหน้ตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบย่อยด้านการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้อง ซึ่องพึงพอใจในการบริหาร ปรากฏในแผนภาพโมเดล ดังนี้



แผนภาพที่ 35 โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยด้านการนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารอย่างต่อเนื่อง

จากตารางการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบย่อยด้านการบริหารที่มี  
ประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องซึ่งพึงพอใจในการบริหาร ปรากฏในแผนภาพ โมเดล ดังนี้



แผนภาพที่ 36 โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยด้านการผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจ  
ในผลงานของสถานศึกษา

ตารางที่ 12 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ ด้านผู้บริหารมีคุณธรรม  
จริยธรรมความมุ่งมั่น และอุทิศตนในการทำงาน

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
คุณธรรมจริยธรรม ความมุ่งมั่นและ อุทิศตนในการ ทำงาน	ประพฤติตนเป็น แบบอย่างที่ดี	มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม
		เข้ารับการอบรม พัฒนาตนเอง ศึกษาหาความรู้ ต่อเนื่อง
		ให้คำแนะนำ ปรึกษาช่วยเหลือผู้ร่วมงาน
		การแต่งกายและบุคลิกภาพดี
	ยึดหลักธรรมาภิบาล ในการบริหาร	ซื่อสัตย์ สุจริต
		ยุติธรรม
		การใช้ระบบคุณธรรม
		การรับฟังปัญหา
		การระดมการมีส่วนร่วมในการบริหาร
		การปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ
	มุ่งมั่นในการบริหาร เพื่อผลประโยชน์ ของผู้เรียนเป็นสำคัญ	พยายามแสวงหาวิธีพัฒนาผู้เรียน
		มุ่งผลสัมฤทธิ์และคุณภาพของผู้เรียน
		ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็น สำคัญ
		มีความเพียรพยายาม กระตุ้นครูใช้นวัตกรรมใหม่ๆ พัฒนาผู้เรียนเก่งคมีสุข
	อุทิศเวลาให้กับการ ทำงาน	ทุ่มเท เสียสละ รับผิดชอบต่อหน้าที่
		ใช้เวลาส่วนใหญ่ในการทำงานจนบรรลุเป้าหมาย
		ขยัน หมั่นเพียร
		อดทนต่องานหนัก ไม่ย่อท้อหรือเหน็ดเหนื่อย



ตารางที่ 13 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ด้านผู้บริหารมีความคิดริเริ่ม  
สร้างสรรค์และมีวิสัยทัศน์

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์และมี วิสัยทัศน์	สามารถแสดง ทิศทางของการ พัฒนาสถานศึกษา อย่างชัดเจน เหมาะสมกับบริบท	มองการณ์ไกล รู้จักวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีจินตนาการ สามารถวิเคราะห์แนวทางพัฒนาสถานศึกษาได้
	ริเริ่มแนวทางการ บริหารที่ทำทาบกับ การเปลี่ยนแปลง	วางแผนในการพัฒนาสถานศึกษานิติบุคคล คิดค้นหาแนวทางพัฒนาหน่วยงาน แสวงหาเทคนิคบริบทใหม่ๆ
	ริเริ่มวิธีการพัฒนา คุณภาพการศึกษา อย่างต่อเนื่อง	มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนร่วมกัน มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ครู สถานศึกษา แสวงหารูปแบบวิธีการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา
	มีวิธีการกระตุ้นให้ ทุกคนร่วมกันพัฒนา คุณภาพการศึกษา	กระตือรือร้น สร้างแรงจูงใจ การให้รางวัล

ตารางที่ 14 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ ด้านผู้บริหารมีความสามารถ  
ในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
ด้านผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ	ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอนการวัดผลประเมินผล	เข้าใจและสามารถจัดหลักสูตร กำกับดูแลการใช้หลักสูตรของโรงเรียน กำกับดูแลกระบวนการเรียนรู้ กำหนดการวัดผลประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ
	ให้ความสำคัญกับบทบาทคณะกรรมการการบริหารหลักสูตร	มีบทบาทเป็นประธานการพัฒนาหลักสูตร แต่งตั้งคณะกรรมการ ให้ความสำคัญของการพัฒนาหลักสูตร โดยชุมชนมีส่วนร่วม
	ส่งเสริมและพัฒนาครูใช้และผลิตสื่อ	สนับสนุนครูใช้/ผลิตสื่ออย่างหลากหลาย นิเทศชั้นเรียนติดตามการใช้สื่อ
	ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาสาระการเรียนรู้ท้องถิ่น	แสวงหาความร่วมมือกับชุมชน พัฒนาการเรียนรู้โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น
	ส่งเสริมการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง	รับผิดชอบดูแลการเรียนรู้ของนักเรียน เป็นผู้ดูแลตรวจสอบแผนการเรียนการสอน
	ความเป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการ	พัฒนาตนเองด้านวิชาการอยู่เสมอ มุ่งผลสัมฤทธิ์ กล้าตัดสินใจที่จะนำวิธีการใหม่ ๆ มาพัฒนาสถานศึกษา มีจุดเน้นของการเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน ระดับโรงเรียน/กลุ่ม/ชุมชน

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
	และประเมินครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง	ให้ความสำคัญส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง พัฒนาวิชาชีพให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้
	การติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ	ใช้ข้อมูลเป็นฐานในการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียน แสวงหาความร่วมมือกับชุมชนในการประกันคุณภาพ ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ
	การวางระบบและกลไกในการประกันคุณภาพ	พัฒนาระบบการประกันคุณภาพ แสวงหาความร่วมมือกับชุมชนในการประกันคุณภาพ จัดกระบวนการตรวจสอบติดตามการประกันคุณภาพภายใน

ตารางที่ 15 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ด้านผู้บริหารมีการบริหารที่มี  
ประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การบริหารที่มีประ สิทธิผลและผู้เกี่ยว ข้องพึงพอใจใน การบริหาร	การปฏิบัติงานเป็นไป ตามเป้าหมาย/ มาตรฐานที่กำหนด	ปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ของแผน
		ปฏิบัติงานเป็นไปตามที่มาตรฐานกำหนดไม่น้อย กว่าร้อยละ 75 ของแผน
		สามารถปฏิบัติงานบรรลุตามแผนที่วางไว้
	สร้างความตระหนัก และมีความพยายามใน การพัฒนาผู้เรียน ครู และสถานศึกษา	สร้างความตระหนักการพัฒนาผู้เรียน /ครู/ สถานศึกษา
		มีความพยายามในการพัฒนาผู้เรียน ครูและ สถานศึกษา
	นำผลการประเมินมา ใช้ในการปรับปรุงการ บริหารอย่างต่อเนื่อง	นำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงงาน
มีการศึกษาวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง		
ผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจใน ผลงานของสถานศึกษา		ชุมชนพึงพอใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ของผลงาน
		ชุมชนมีเจตคติที่ดีต่อสถานศึกษา

องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของ ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม  
มีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงาน

ศีลธรรมและจริยธรรมจึงจัดเป็นปัจจัยทางสังคมที่สำคัญที่จะทำให้สังคมมีความสุข  
สุข ปราศจากความวุ่นวาย ในทางตรงกันข้าม หากสังคมขาดศีลธรรมและจริยธรรมแล้วย่อม  
นำมาซึ่งความวุ่นวาย และปัญหาต่าง ๆ อย่างไม่รู้จบสิ้นในปัจจุบันสภาพสังคมมีการเปลี่ยนแปลง  
อย่างรวดเร็ว อันเป็นผลมาจากความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จึงเป็นที่  
คาดหวังกันว่าความเจริญทางด้านจริยธรรมควรจะเจริญงอกงามควบคู่ไปกับสภาพสังคมด้วย  
การอบรมและปลูกฝังจริยธรรมจะต้องริเริ่มจากวัยเด็ก ซึ่งจะได้รับการสถาปนาครอบครัวยุคใหม่เป็น

แห่งแรกเมื่อ โตขึ้นหน้าที่การอบรมปลูกฝังจริยธรรมก็จะ เป็นของ โรงเรียน ช่วงเวลาที่อยู่ใน สถาบันศึกษาจะเป็นช่วงที่เด็กมีพัฒนาการในการเข้าสู่สังคมสถาบันการศึกษาอัน ได้แก่ โรงเรียนจึงเป็นองค์กรสำคัญที่มีหน้าที่โดยตรงในการปลูกฝังจริยธรรมแก่ผู้เรียนและเป็นรากฐานการพัฒนา การประชากรของสังคมในอนาคต ในขณะที่เดียวกันควรจะทำหน้าที่เป็นผู้ให้การอบรมด้านจริยธรรม และประพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีควบคู่กันไปด้วย

ในสถาบันการศึกษาครูผู้ทำหน้าที่บริหารถูกจัดให้เป็นผู้วางแผนนโยบาย และมอบหมายให้ครูเป็นผู้นำไปปฏิบัติ ดังนั้นผู้บริหารจึงเป็นตัวจักรสำคัญที่จะทำให้งานดำเนินไปได้ ในรูปแบบที่เหมาะสม ความหมายนโยบายด้านจริยธรรมที่กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดไว้ ถึงแม้ว่าครูจะถูกมอบหมายให้มีหน้าที่โดยตรงในเรื่องนี้ก็ตาม แต่การพิจารณาควรเริ่มต้นที่ครูที่เป็นผู้บริหารสถาบันเสียก่อนเพราะการเป็นผู้บริหารนั้นจะมีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานในสถาบัน การที่ผู้บริหารสามารถรองคนให้เป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรมย่อมหมายถึงการที่ผู้บริหารนั้นเป็นผู้ที่มีความประพฤติในลักษณะที่สังคมต้องการ และพร้อมที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ได้บังคับบัญชา และผู้เรียนทั้งหลายที่อยู่ในสถาบัน ตลอดจนเป็นการสร้างความเชื่อมั่นต่อสถาบันให้แก่ผู้ปกครองอีกด้วย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2544 : 57)

#### หลักธรรมของนักบริหาร

หลักธรรม หรือคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า นั้น ถึงแม้ว่าจะมีมาตั้งแต่สมัยพุทธกาล นับถึงปัจจุบันเป็นเวลา 2540 กว่าปีแล้ว แต่ทุกหลักธรรมยังคงทันสมัยอยู่เสมอ สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นเครื่องดำเนินชีวิตและแนวทางในการบริหารงานได้เป็นอย่างดี ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะหลักธรรมดังกล่าวเป็นความจริงที่ สามารถพิสูจน์ได้ที่เรียกว่า “สังขธรรม” ปฏิบัติให้เห็นผลได้อย่างแท้จริงอยู่ที่เราจะนำหลักธรรมข้อใดมาใช้ให้เหมาะสมกับตัวเรามากที่สุด สำหรับนักบริหารก็มีหลักธรรมสำหรับยึดถือและปฏิบัติอย่างมากมาย ซึ่งได้นำเสนอไว้บ้าง เรื่องที่สำคัญดังต่อไปนี้

#### บารมี 6

เป็นหลักธรรมอันสำคัญที่จะนิยมนำซึ่งความรักใคร่ นับถือ นับว่าเป็นหลักธรรมที่เหมาะสมมาก สำหรับนักบริหารจะพึงยึดถือปฏิบัติ มีอยู่ 6 ประการคือทาน

1. ทาน การให้เป็นสิ่งที่ควรให้
2. ทิลา การประพฤติในทางที่ชอบ
3. ขันติ ความอดทนอดกลั้น

4. วิริยะ ความขยันหมั่นเพียร
5. ฉาน การเพ่งพิจารณาให้เห็นของจริง
6. ปรีชญา ความมีปัญญารอบรู้

#### คุณธรรมของผู้บริหาร 6

ผู้บริหารนอกจากจะมีคุณวุฒิในทางวิชาการต่าง ๆ แล้วยังจำเป็นต้องมี

คุณธรรมอีก 6 ประการ

1. ขมา มีความอดทนเก่ง
2. ชาตริยะ ระวังระไว
3. อุภูฐานะ หมั่นขยัน
4. สังวิภาคะ เอื้อเพื่อเผื่อแผ่
5. ทยา เอ็นดู กรุณา
6. อิกขนา หมั่นเอาใจใส่ตรวจตราหรือติดตาม

#### ยุติธรรม 5

นักบริหารหรือผู้นำมักจะประสบปัญหาหรือร้องเรียนขอความเป็นธรรมอยู่เป็นประจำหลักคัดสินความเพื่อให้เกิดความ “ยุติธรรม” มี 5 ประการ คือ

1. ลัจจวา แนะนำด้วยความจริงใจ
2. บัณฑิตะ ฉลาดและแนะนำความจริงและความเลื่อม
3. อสาทะเสนาะ คัดสินด้วยปัญญาไม่ตัดสินด้วยอารมณ์ผลุนผลัน
4. เมธาวี นึกถึงธรรม (ยุติธรรม) เป็นใหญ่ไม่เห็นแก่อำมิสติน้าง
5. รัมมัฏฐะ ไม่ริษยาอาฆาต ไม่ต่อเวร

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบของ “ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงาน” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีวินัย มีคุณธรรม จริยธรรมและมีปัญญารอบรู้เข้ารับกรอบรม พัฒนาตนเอง ศึกษาคุณอย่างค่อเนื่องให้คำแนะนำ ปรีกษาช่วยเหลือผู้ร่วมงาน ตลอดจนเป็นแบบอย่างที่ดีในการแต่งกายและบุคลิกภาพดี ซึ่งนิยามดังกล่าวสรุปเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 16 องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของ ผู้บริหารมีคุณธรรม  
จริยธรรม มีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงาน

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
1.ประพฤติตน เป็นแบบอย่างที่ดี	พฤติกรรมกรรมการแสดงออกของผู้บริหารใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม มีการพัฒนาตนเอง ศึกษาคุณ อย่างต่อเนื่อง และให้คำแนะนำ ปรีกษา ช่วยเหลือผู้ร่วมงาน ประพฤติปฏิบัติตน ในการแต่งกายและสร้างบุคลิกภาพที่ดี เป็นแบบอย่างแก่คณะครูในสถานศึกษา	1.มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม 2.เข้ารับการอบรม พัฒนา ตนเอง ศึกษาคุณอย่าง ต่อเนื่อง 3.ให้คำแนะนำ ปรีกษา ช่วยเหลือผู้ร่วมงาน 4.การแต่งกายและบุคลิกภาพดี
2.ยึดหลักธรรมาภิบาล ในการบริหาร	พฤติกรรมกรรมการแสดงออกของผู้บริหารใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรมยึดระบบคุณธรรม หลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร รับฟังปัญหา มีส่วนร่วมในการบริหาร การปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ	1.ซื่อสัตย์ สุจริต 2.ยุติธรรม 3.การใช้ระบบคุณธรรม 4.การรับฟังปัญหา 5.การระดมการมีส่วนร่วมใน การบริหารการปฏิบัติตาม จรรยาบรรณวิชาชีพ
3.มุ่งมั่นในการบริหาร เพื่อผลประโยชน์ของ ผู้เรียน	พฤติกรรมกรรมการแสดงออกของผู้บริหารใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พยายามแสวงหา วิธีพัฒนาผู้เรียน มุ่งผลสัมฤทธิ์และ คุณภาพของผู้เรียนส่งเสริมสนับสนุนการ จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีความเพียรพยายาม กระตุ้นครู ใช้ นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อผลประโยชน์ของ ผู้เรียน และพัฒนาผู้เรียนให้เก่งดี และมี สุข	1. พยายามแสวงหาวิธี พัฒนาผู้เรียน 2.มุ่งผลสัมฤทธิ์และคุณภาพ ของผู้เรียน 3.ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการ เรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 4.มีความเพียรพยายาม กระตุ้น ครูใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ พัฒนา ผู้เรียนเก่งดีมีสุข

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
4. อดทนอดกลั้นในการทำงาน	พฤติกรรมแสดงออกของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ทุ่มเท เสียสละ รับผิดชอบต่อหน้าที่ ใช้เวลาส่วนใหญ่ในการทำงานจนบรรลุเป้าหมาย มีความขยันหมั่นเพียรอดทนอดกลั้นต่องานหนัก ไม่ย่อท้อหรือเหน็ดเหนื่อย	1. ทุ่มเท เสียสละ รับผิดชอบต่อหน้าที่ 2. ใช้เวลาส่วนใหญ่ในการทำงานจนบรรลุเป้าหมาย 3. ขยัน หมั่นเพียร 4. อดทนต่องานหนัก ไม่ย่อท้อหรือเหน็ดเหนื่อย

องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ หมายถึง เป็นพลังที่เกิดจากการหลอมความหมาย (Molds meaning) ของทุกคนในองค์กรนั้น ซึ่ง Manasse อธิบายเพิ่มเติมว่า วิสัยทัศน์ที่ผู้นำเกี่ยวข้องกับประกอบด้วย วิสัยทัศน์ 4 ประเภท ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์องค์กร (Organizational vision) ซึ่งเกี่ยวข้องกับและครอบคลุมการมีภาพที่สมบูรณ์ขององค์กรอย่างมีระบบมีการระบุองค์ประกอบย่อยๆ ละสร้างความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้น 2) วิสัยทัศน์เชิงอนาคต (Future vision) เป็นวิสัยทัศน์ที่บ่งบอกถึงภาพที่สมบูรณ์ที่ควรเป็นในอนาคตขององค์กรรวมถึงรู้ว่าในสภาพแวดล้อมที่องค์กรตั้งอยู่ในอนาคตนั้นเป็นอย่างไร และการทำหน้าที่ของส่วนต่างๆ ภายในขององค์กรในอนาคตเป็นเช่นไร 3) วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal vision) ได้แก่วิสัยทัศน์แห่งตนของผู้นำที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าต่อองค์กร รวมทั้งการกระทำของบุคคลอื่นที่ช่วยผู้นำในการปฏิบัติการเพื่อให้องค์กรปัจจุบันสามารถเชื่อมโยงเข้ากับภาพที่เป็นวิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์กร 4) วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic vision) ได้แก่แนวทางที่ทำให้เกิดการเชื่อมต่อระหว่างความเป็นจริงปัจจุบันกับความน่าจะเป็นไปได้ในอนาคต ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับทั้งต่อองค์กรและต่อตัวผู้นำด้วย (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548 : 98)

วิสัยทัศน์จะช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินชีวิตหรือกิจกรรมองค์กร โดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน และจะช่วยให้สมาชิกทุกคนรู้ว่า แต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุด



หมายปลายทางและรู้ว่าทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเมื่อใด (When) วิสัยทัศน์จะช่วยกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกน่าสนใจ มีความผูกพัน มุ่งมั่น ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำท่ายุ่เกิดความหมายในชีวิตการทำงาน มีการทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจและทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ อีกทั้งช่วยกำหนดเป้าหมายของชีวิต องค์กร และสังคมที่แสดงถึงการมีชีวิตที่มีคุณภาพ องค์กรที่มีคุณภาพ

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2539 : 20-46) กล่าวว่า ความสำเร็จที่สมเหตุสมผลนั้นต้องผสมผสานไปด้วยองค์ประกอบของจินตนาการ การกำหนดเป้าหมาย การมองอนาคต การวางแผน การดำเนินการตามเป้าหมายนั้นด้วยใจที่ยึดมั่นจนถึงที่สุด องค์ประกอบเหล่านี้เองที่เป็นคุณสมบัติส่วนบุคคลที่เราเรียกว่า “วิสัยทัศน์” อันส่งผลให้เกิดความสำเร็จที่แท้จริงของชีวิต และเป็นความสำเร็จที่มีคุณค่าน่าประทับใจ คนมีวิสัยทัศน์ จึงไม่ทำอะไรเพื่อวันนี้ แต่จะทำเพื่อพรุ่งนี้และวันข้างหน้าด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ในระดับบุคคลเป็นเรื่องสำคัญมากวิสัยทัศน์ในการดำเนินชีวิตจะช่วยให้ชีวิตเราเป็นกำลังสำคัญที่ส่งผลให้ตัวเราครอบครัว องค์กร สังคม หรือประเทศชาติที่เราอาศัยอยู่นั้นประสบความสำเร็จและพัฒนาก้าวหน้าได้ วิสัยทัศน์เป็นลักษณะนิสัยที่ต้องได้รับการพัฒนาให้มากขึ้น หากเราต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต วิสัยทัศน์จะเป็นความมุ่งมั่นต่อสิ่งที่เราปรารถนาให้เกิด ขึ้น ในอนาคตและมุ่งหมายสร้างอนาคตให้ เป็นไปตามที่คาดหมายไว้ เป็นพลังแห่งความคิดสร้าง สรรค์ที่มีพื้นฐานจากความเข้าใจซึ่งถึงสภาพความจริงในปัจจุบัน วิสัยทัศน์เป็นแรงให้เราสามารถวางแผนที่ชัดเจนเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายในอนาคต ในแนวทางที่คาดหวังว่าจะเป็นไปได้ วิสัยทัศน์ช่วยให้เรามองเห็นภาพในอนาคตได้อย่างชัดเจน อีกทั้งต้องเป็นคนที่สามารถวิเคราะห์และเรียนรู้สิ่งที่เรากระทำได้ การตั้งเป้าหมายชัดเจน ทำให้เกิดความอดทนและความมานะบากบั่นเพื่อสิ่งนั้น ต้องหมั่นสร้างความหวังให้กับตนเองและต้องระวังอย่าให้ตัวแปรที่จะทำลายวิสัยทัศน์มีอิทธิพลเหนือเรา อันได้แก่ ตำนานของสังคม การเลียนแบบเพื่อน การเชื่อตามคำแนะนำของผู้อื่นที่ไม่ได้รู้จักเราอย่างแท้จริง อีกทั้งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้มีวิสัยทัศน์จะต้องเป็นผู้ที่มองโลกในแง่ดี คนที่มองโลกในแง่ดีจะเห็น โอกาสและมีแผนการที่ ทำท่ายุ่อยู่ในความคิดเสมอคนมีวิสัยทัศน์จะต้องเรียนรู้จากอดีตและประสบการณ์ทั้งที่เกิดขึ้นกับตนเองและกับผู้อื่น และเป็นนักสร้างพลังและเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ ได้ดีเป็นผู้เสริมกำลังให้กับคนที่หมดหวังและคนที่มีวิสัยทัศน์จะ ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ ให้สามารถดำเนินไปตามเป้าหมายที่ตนเองต้องการ คั้งนั้นจึงจำเป็นที่ต้องเรียนรู้ที่จะสร้างวิสัย ทัศน์ให้เกิดขึ้นกับตนเองมีจิตใจที่มั่นคงเสมอ ทั้งนี้เป้าหมายที่ตั้งไว้ นั้นต้องมีคุณค่า มีประโยชน์ทั้งต่อตนเองและส่วนรวม

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อยของ “ผู้บริหารความคิดริเริ่มและวิสัยทัศน์” ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สามารถแสดงทิศทางของการพัฒนาสถานศึกษาอย่างชัดเจนเหมาะสมกับบริบท สามารถวางแผนเชิงกลยุทธ์ศาสตร์ มองการณ์ไกล มีจินตนาการ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายในอนาคต ซึ่งทำให้สามารถมองเห็นภาพอนาคตได้อย่างชัดเจน มีวิธีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง สามารถวิเคราะห์แนวทางพัฒนาสถานศึกษาได้ ซึ่งนิยามดังกล่าวสรุปเป็นตารางได้ดังนี้



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 17 องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของผู้บริหารความคิดริเริ่มและ  
วิสัยทัศน์

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
1.สามารถแสดงทิศทางของการพัฒนาสถานศึกษาอย่างชัดเจนเหมาะสมกับบริบท	พฤติกรรมกรรมการแสดงออกของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สามารถวางแผนเชิงกลยุทธ์ศาสตร์มองการณ์ไกล มีจินตนาการ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายในอนาคตซึ่งทำให้สามารถมองเห็นภาพอนาคตได้อย่างชัดเจน และสามารถวิเคราะห์แนวทางพัฒนาสถานศึกษาได้	1.มองการณ์ไกล 2.รู้จักวางแผนเชิงกลยุทธ์ศาสตร์ 3.มีจินตนาการ 4.สามารถวิเคราะห์แนวทางพัฒนาสถานศึกษาได้
2.ริเริ่มแนวทางการบริหารที่ท้าทายกับการเปลี่ยนแปลง	พฤติกรรมกรรมการแสดงออกของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สามารถวางแผนในการพัฒนาสถานศึกษานิตินุคคล คิดค้นหาแนวทางพัฒนาหน่วยงาน ตลอดจนแสวงหาเทคนิคบริบทใหม่ ๆ	1.วางแผนในการพัฒนาสถานศึกษานิตินุคคล 2.คิดค้นหาแนวทางพัฒนาหน่วยงาน 3.แสวงหาเทคนิคบริบทใหม่ ๆ
3.ริเริ่มวิธีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	พฤติกรรมกรรมการแสดงออกของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสวงหารูปแบบวิธีการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา สามารถจูงใจบุคลากรพัฒนาผู้เรียนร่วมกัน มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ครู และสถานศึกษา	1. แสวงหารูปแบบวิธีการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา 2.จูงใจบุคลากรพัฒนาผู้เรียนร่วมกัน 3.มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ครู สถานศึกษา

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
4.มีวิธีการกระตุ้นให้ทุกคน ร่วมกันพัฒนาคุณภาพ การศึกษา	พฤติกรรมกรรมการแสดงออกของ ผู้บริหารในสถานศึกษาชั้น พื้นฐานที่มีความกระตือรือร้น สร้างแรงจูงใจและสร้างขวัญ กำลังใจ การให้รางวัลเพื่อกระตุ้น ให้ทุกคนร่วมกันพัฒนาคุณภาพ การศึกษา	1.กระตือรือร้น 2.สร้างแรงจูงใจ 3.การให้รางวัล

องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของผู้บริหารมีความสามารถในการ  
บริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ

การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ถือเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษา โดย พระราช  
บัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดแนวทางการจัดการศึกษาที่ยึดหลักให้ผู้เรียน  
เป็นผู้ที่สำคัญที่สุด ซึ่งต้องอาศัยแนวการจัดการประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง  
และการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางก็จำเป็นต้องอาศัยหลักการวิธีสอนและเทคนิค  
การสอนที่หลากหลาย หลายเข้าไปช่วย การจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีการที่หลากหลาย นอกจากจะ  
ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้คิดตามวัตถุประสงค์แล้ว ยังสามารถช่วยจูงใจให้ผู้เรียนเกิดความ  
กระตือรือร้นในการเรียนรู้อีกด้วย ครูพึงตระหนักว่าการปรับปรุงการสอนด้วยการเรียนรู้วิธีการ  
และเทคนิคต่างๆ ของการสอน จะช่วยให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ครูผู้สอน  
จำเป็นต้องมีความอดทนและความพยายามอย่างต่อเนื่อง ความสำเร็จจึงจะเกิดขึ้น  
(ทิสนา แคมมณี, 2551 : 57-60)

นอกจากนี้ ทิสนา แคมมณี (2551 : 61-63) ได้ให้ทัศนะในการแนะนำครูมืออาชีพที่ต้อง  
มีวิธีสอนที่หลากหลาย โดยกล่าวในการสัมมนาหัวข้อ “14 วิธีสอนสำหรับครูมืออาชีพ” ว่าวิธี  
การสอนถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นของครูทุกคน แต่ครูส่วนใหญ่ยังมีปัญหาขาดความเข้าใจและ  
สับสนในการเลือกวิธีการสอนที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับนักเรียน โดยเฉพาะสับสน  
เนื้อหาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่กำหนดว่าการจัดการศึกษาต้องยึดผู้เรียนสำคัญ  
ที่สุด โดยให้เด็กมีบทบาทในการเรียนรู้มากขึ้นและได้ลงมือปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่าง  
แท้จริง แต่ไม่ได้หมายความว่าให้ยกเลิกระบบการสอนแบบบรรยายที่ครูเป็นศูนย์กลาง

แท้จริง แต่ไม่ได้หมายความว่าจะให้ยกเลิกระบบการสอนแบบบรรยายที่ครูเป็นศูนย์กลาง เพราะการสอนแต่ละวิธีจะมีข้อดีที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจใช้ระบบการสอนที่เด็กเป็นศูนย์กลาง ครูเป็นศูนย์กลางหรือสื่อการสอนเป็นศูนย์กลาง โดยปรับไปตามความเหมาะสม ทั้งนี้เรากำลัง สืบสนระหว่างสภาพการเรียน และคุณภาพการเรียน ซึ่งการจัดสภาพการเรียนจะดีหรือไม่ขึ้น กับกระบวนการสอนว่าเหมาะสมหรือไม่นั่นเอง การสอนที่มีคุณภาพจะต้องเริ่มจากการกำหนด ขั้นตอน เลือกรูปแบบการสอนที่มีอยู่หลากหลายวิธี แต่รูปแบบที่ครูจะใช้กันมากมี 14 วิธี คือ การบรรยาย สาธิต ทดลอง นิรนัย อุปนัย ทัศนศึกษา อภิปรายกลุ่มย่อย บทเรียน โปรแกรม ศูนย์ การเรียน กรณีตัวอย่าง ละคร บทบาทสมมุติ สถานการณ์จำลอง และเกม แต่ทั้งนี้การสอนในแต่ละวิธี ไม่มีข้อกำหนดตายตัวว่าจะต้องสอนกับวิชาใด แต่ครูจะต้องทำความเข้าใจถึงความแตกต่างในวิธีการและวัตถุประสงค์ของการสอนในแต่ละรูปแบบ เพื่อเลือกวิธีการสอนให้ตรงกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายการสอนในแต่วิชาว่าต้องการให้เด็กเกิดความรู้ในลักษณะใด ถึงแม้ว่าครูจะเลือกใช้วิธีที่ได้รับการยอมรับว่ามีประสิทธิภาพในการสอนที่ดีที่สุด แต่ถ้ายึดในรูปแบบเดียว ทำยที่สุดเด็กก็จะเบื่อหน่าย รวมทั้งยังไม่เป็นการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น การรับรู้เนื้อหา เข้าใจเนื้อหา เจตคติการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และความคิดในชั้นสูง ซึ่งต่างต้องใช้วิธีสอนที่แตกต่างกัน ดังนั้นในการสอนครูจึงควรเลือกใช้วิธีที่หลากหลาย สลับสับ เปลี่ยนกัน ไป ซึ่งถ้าครูเข้าใจก็จะทำให้คุณภาพการเรียนการสอน และคุณภาพผู้เรียนดีขึ้น ฉะนั้น วิธีสอนที่ดีที่สุด คือ วิธีสอนที่เหมาะสมกับผู้เรียน โอกาสและสถานการณ์ ในการสอนเรื่องหนึ่ง ครูอาจใช้หลายวิธีเพื่อให้ทั้งครูและนักเรียนไม่เบื่อหน่ายเป็นการเรียนที่สนุกสนาน และได้เด็กคิดตามที่พึงประสงค์ ทั้งนี้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 มาตรา 22 ความว่า "การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด กระบวนการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ" การจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้นเห็นได้ว่ามุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคนให้สามารถเรียนรู้พัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด การจัดการเรียนการสอนบทบาทของครูเปลี่ยนจากการเป็นผู้ถ่ายทอดเนื้อหาวิชามาเป็นผู้กระตุ้นผู้เรียนให้กำลังใจ ให้คำแนะนำเรียนรู้ไปพร้อมกับผู้เรียนในบางเรื่องที่เป็นความรู้ใหม่ๆ สนับสนุนส่งเสริมผู้เรียนให้แสวงหาความรู้จากสื่อและแหล่งเรียนรู้ต่างๆ และให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่ผู้เรียนเพื่อนำไปสร้างสรรค์ความรู้ของตน ได้รับการพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และสังคม แม้ว่าผู้เรียนจะมีความแตกต่างกันก็ตาม ดังนั้น การจัดการเรียนที่ดีต้องมุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้รับการ

พัฒนา ทั้งด้าน ร่างกาย ด้านสติปัญญา ด้านอารมณ์ และสังคมเป็นสำคัญ แต่ผู้สอนก็มีความสำคัญมีบทบาทมากขึ้น ผู้สอนต้องเป็นคนเก่ง มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในสาขาที่สอนจึงจะสามารถแนะนำผู้เรียน ได้อย่างถูกต้อง ด้วยกระบวนการที่มากมายหลากหลายวิธี สุดแต่ครูผู้สอนจะพิจารณานำมาใช้ให้เหมาะสมกับเนื้อหา สาระ จุดประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน โดยคำนึงอยู่เสมอว่าจะจัดการเรียนการสอนอย่างไร จึงจะทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ อย่างแท้จริงไม่เรียนเพื่อรู้แค่เพียงอย่างเดียว ครูผู้สอนควรศึกษาและหาวิธีการจัดประสบการณ์ ให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริงตลอดเวลาเพราะการศึกษาเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต และสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตได้ สรุปได้ว่า ครูควรจัดกิจกรรมการเรียนการสอน วิธีการสอนให้เหมาะสมตามศักยภาพของผู้เรียน ด้วยความหลากหลายและวิธีการสอนที่ดีที่สุด คือวิธีการสอนที่เหมาะสมแก่ผู้เรียน

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อยของ “ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ” ได้ว่าหมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลให้ความสำคัญกับบทบาทคณะกรรมการบริหารหลักสูตร เข้าใจและสามารถจัดหลักสูตร กำกับดูแลการใช้หลักสูตรของ โรงเรียนกำกับดูแลกระบวนการเรียนรู้ กำหนดการวัดผลประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาสาระการเรียนรู้ ท้องถิ่น ให้ความสำคัญของการพัฒนาหลักสูตร โดยชุมชนมีส่วนร่วมและพัฒนาการเรียนรู้โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งนิยามดังกล่าวสรุปเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 18 องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของ ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
1. ความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล	พฤติกรรมแสดงออกของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความรอบรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรและสามารถจัดหลักสูตร กำกับดูแลการใช้หลักสูตรของโรงเรียน กำกับดูแลกระบวนการเรียนรู้ มีการวัดผลและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เข้าใจและสามารถจัดหลักสูตร</li> <li>2. กำกับดูแลการใช้หลักสูตรของโรงเรียน</li> <li>3. กำกับดูแลกระบวนการเรียนรู้</li> <li>4. กำหนดการวัดผลประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ</li> </ol>
2. ให้ความสำคัญกับบทบาทคณะกรรมการบริหารหลักสูตร	พฤติกรรมแสดงออกของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีบทบาทเป็นประธานการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและให้ความสำคัญของการพัฒนาหลักสูตร โดยชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีบทบาทเป็นประธานการพัฒนาหลักสูตร</li> <li>2. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารหลักสูตร</li> <li>3. ให้ความสำคัญของการพัฒนาหลักสูตรโดยชุมชนมีส่วนร่วม</li> </ol>
3. ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาสาระการเรียนรู้ท้องถิ่น	พฤติกรรมแสดงออกของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสวงหาความร่วมมือกับชุมชน ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาการเรียนรู้อยู่โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. แสวงหาความร่วมมือกับชุมชน</li> <li>2. พัฒนาการเรียนรู้โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น</li> </ol>

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
4. ส่งเสริมการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง	พฤติกรรมกรรมการแสดงออกของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความรับผิดชอบดูแลการเรียนรู้ของนักเรียนและส่งเสริมการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง รวมถึงเป็นผู้ดูแลตรวจสอบแผนการจัดการเรียนรู้	1. รับผิดชอบดูแลการเรียนรู้ของนักเรียน 2. เป็นผู้ดูแลตรวจสอบแผนการเรียนการสอน
5. ส่งเสริมและพัฒนาครูใช้และผลิตสื่อ	พฤติกรรมกรรมการแสดงออกของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สนับสนุนและพัฒนาครูใช้และผลิตสื่อที่หลากหลาย มีการนิเทศชั้นเรียน ตลอดจนติดตามการใช้สื่อ/ผลิตสื่ออย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง	1. สนับสนุนครูใช้/ผลิตสื่อที่หลากหลาย 2. นิเทศชั้นเรียนติดตามการใช้สื่อ
6. ความเป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการ	พฤติกรรมกรรมการแสดงออกของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาตนเองด้านวิชาการอยู่เสมอ มุ่งผลสัมฤทธิ์ และกล้าตัดสินใจที่จะนำวิธีการใหม่ ๆ มาพัฒนาสถานศึกษา มีความเป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการและมีจุดเน้นของการเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน ระดับ โรงเรียน/กลุ่ม/ชุมชน	1. พัฒนาตนเองด้านวิชาการอยู่เสมอ 2. มุ่งผลสัมฤทธิ์ 3. กล้าตัดสินใจที่จะนำวิธีการใหม่ ๆ มาพัฒนาสถานศึกษา 4. มีจุดเน้นของการเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน ระดับ โรงเรียน/กลุ่ม/ชุมชน



องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
7.สนับสนุนพัฒนาและประเมินครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง	<p>พฤติกรรมกรรมการแสดงออกของผู้บริหารในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่พัฒนาครูให้มีจรรยาบรรณวิชาชีพให้ความสำคัญส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูงสนับสนุนพัฒนาและประเมินครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูงพัฒนาวิชาชีพให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.พัฒนาครูให้มีจรรยาบรรณวิชาชีพ</li> <li>2.ให้ความสำคัญส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง</li> <li>3.พัฒนาวิชาชีพให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้</li> </ol>
8.การติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ	<p>พฤติกรรมกรรมการแสดงออกของผู้บริหารในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ใช้ข้อมูลเป็นฐานในการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนและติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการของครูในสถานศึกษา</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ใช้ข้อมูลเป็นฐานในการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียน</li> <li>2.ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการของครู</li> </ol>
9.การวางระบบและกลไกในการประกันคุณภาพ	<p>พฤติกรรมกรรมการแสดงออกของผู้บริหารในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่มีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ แสวงหาความร่วมมือกับชุมชนในการประกันคุณภาพจัดกระบวนการตรวจสอบติดตามและประเมินผลการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พัฒนาระบบการประกันคุณภาพ</li> <li>2.แสวงหาความร่วมมือกับชุมชนในการประกันคุณภาพ</li> <li>3.จัดกระบวนการตรวจสอบติดตามการประกันคุณภาพภายใน</li> </ol>

## องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของการบริหารที่มีประสิทธิผลและ ผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร

Luthans (1985 : 195) ได้เสนอแนวคิดที่น่าสนใจเกี่ยวกับการวัดความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ โดยการแยกออกเป็น 2 ประเด็น คือ ผู้บริหารที่มีประสิทธิผล (Effective managers) กับผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ (Successful managers) ซึ่งเขาให้ความหมายของผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ได้แก่ ผู้ที่สามารถทำให้พนักงานมีผลงานดีและมีความพึงพอใจด้วย ในขณะที่ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ผู้ที่ได้รับการสนับสนุนให้เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว Luthans ได้เสนอแนะว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลกับผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จนั้น จะมีภารกิจที่เป็นแบบของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ไม่เหมือนกัน กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับกิจกรรมเพื่อการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา การบริหารความขัดแย้ง การจัดการฝึกอบรม กิจกรรมด้านการพัฒนาและการจูงใจพนักงาน ในขณะที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จจะไม่มุ่งที่พนักงานแต่จะให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างเครือข่าย (Networking) ซึ่งเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก การเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมและกิจกรรมเชิงการเมือง (Politic) เป็นหลักการให้ความหมายของคำว่า “ความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ” มีความยากเย็นเกี่ยวกับการให้นิยามของคำว่า “ภาวะผู้นำ” ทั้งนี้เพราะขึ้นอยู่กับทางเลือกใช้ตัวแปร (Variables) เพื่อให้ให้นิยามของคำว่า “ความมีประสิทธิภาพ” (Effectiveness) ตัวอย่างเช่น Fiedler เข้าของทฤษฎีภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลก็ต่อเมื่อกลุ่มของตนสามารถปฏิบัติงานบังเกิดผลดี” ส่วนในทัศนะของ House เข้าของทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายได้เน้นความพึงพอใจของผู้ตาม (Follower satisfaction) เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพิจารณาความมีประสิทธิภาพของผู้นำ จึงให้นิยามว่า “ผู้นำจะมีประสิทธิผลก็ต่อเมื่อผู้ตามของตนบังเกิดความพอใจ” ในขณะที่กลุ่มนักวิจัยที่มีผลงานเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ได้นิยามความหมายของความมีประสิทธิภาพ คือ “ความสำเร็จของผู้นำที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในขอบเขต ภาพกว้าง (Large-Scale change) ขึ้นในองค์กร”

นอกจากนี้ Filley & House (1969 : 296) ได้ทำการวิจัยและพบว่าความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับสถานะแวดล้อมต่าง ๆ เช่น ความเป็นมาของหน่วยงานสภาพชุมชนที่หน่วยงานเปิดดำเนินการ สภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา บุคลิกภาพและวัฒนธรรมของกลุ่มสมาชิก และเวลาที่ใช้ในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ส่วน ประยูทธ ชูสอน (2548 : 287) ให้ทัศนะในเรื่องนี้ว่า เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหารหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมีการยอมรับแสดงวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยัง

ผู้ตาม สามารถวางแผนและการจัดระเบียบ สร้างความมีประสิทธิผลของโรงเรียนและใช้เป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างเหมาะสม มีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกัน โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน เน้นในสิ่งสนับสนุนที่สำคัญต่อบรรยากาศในโรงเรียน แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดความมีประสิทธิ ภาพ เน้นความรู้รอบคอบทางการศึกษา (Conceptual knowledge) ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตาม เป็นที่ยกย่องนับถือ ศรัทธา และไว้วางใจ มีความเชื่อในความสำคัญและมีคุณค่าต่อ โรงเรียน เป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจ เพื่อผลประโยชน์ส่วนตน เชื่อมมั่น ในตนเองมีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ พยายามเสริมคุณค่าและความเชื่อที่ทำให้โรงเรียนไม่เหมือนใคร และเป็นผู้ที่เชื่อมั่นในโรงเรียนอย่างแท้จริง

อนุสรณ์ ยกให้ (2549 : 54-55) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยได้รูปแบบการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา 3 ด้าน คือ การบริหารตน การบริหารคน และการบริหารงาน โดยสรุปว่า 1) การบริหารตน คือ การเป็นต้นแบบที่ดี องค์ประกอบที่เป็นกิจกรรมการบริหารในด้านนี้ ได้แก่ การเรียนรู้จากการทำงานเพื่อสร้างทักษะการบริหาร การเรียนรู้จากความคิดพลาดเพื่อสร้างความรับผิดชอบ การเรียนรู้จากคนอื่นเพื่อสร้างบุคลิกภาพ และการเรียนรู้จากการฝึกอบรมเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ 2) การบริหารคน คือ การใช้คนอย่างเหมาะสมและเต็มศักยภาพ องค์ประกอบที่เป็นกิจกรรมการบริหารในด้านนี้ ได้แก่ การเสริมขวัญกำลังใจด้วยการจัดสวัสดิการ จัดของขวัญและจัดทัศนศึกษา การเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ โดยให้หลักธรรมทางพุทธศาสนา คือ พรหมวิหาร 4 และสังคหะวัตถุ 4 การเสริมสร้างทีมงาน ด้วยหลักการ ความไว้วางใจกัน เห็นอกเห็นใจกัน คดลงร่วมกัน และผลประโยชน์ร่วมกัน และจัดการเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งด้วยการเข้าถึงเข้าใจ ป้องกันแก้ไข และพัฒนา 3) การบริหารงาน คือ การบริหารงาน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานองค์ประกอบที่เป็นกิจกรรมการบริหารในด้านนี้ ได้แก่ การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม โดยการเปิด โอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจ และร่วมแก้ไข ผ่านคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลการตัดสินใจ ได้แก่ คณะกรรมการนักเรียน คณะกรรมการช่วงชั้น/สายชั้น คณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา คณะกรรมการสมาคม คณะกรรมการมูลนิธิ คณะกรรมการการจัดกิจกรรมหารายได้ คณะกรรมการงานวิชาการ คณะกรรมการงานบุคลากรคณะกรรมการงานการเงิน คณะกรรมการงานบริหารทั่วไป

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อยของ “การบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร” ได้ว่าหมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สร้างความตระหนักและมีความพยายามในการพัฒนาผู้เรียน ครูและสถานศึกษา ปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย/มาตรฐานที่กำหนดให้บรรลุตามแผนที่วางไว้ และนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในผลงานของสถานศึกษา ซึ่งนิยามดังกล่าวสรุปเป็นตารางได้ดังนี้



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 19 องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของ การบริหารที่มีประสิทธิผล และผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
1. การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย/มาตรฐานที่กำหนด	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายและที่มาตรฐานกำหนดเพื่อให้ปฏิบัติงานบรรลุตามแผนที่วางไว้	1. ปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ของแผน 2. ปฏิบัติงานเป็นไปตามที่มาตรฐานกำหนดไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ของแผน 3. สามารถปฏิบัติงานบรรลุตามแผนที่วางไว้
2. สร้างความตระหนักและมีความพยายามในการพัฒนาผู้เรียนครูและสถานศึกษา	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สร้างความตระหนักการพัฒนาผู้เรียน/ครู/สถานศึกษา รวมทั้งมีความพยายามในการพัฒนาผู้เรียนครูและสถานศึกษา	1. สร้างความตระหนักการพัฒนาผู้เรียน/ครู/สถานศึกษา 2. มีความพยายามในการพัฒนาผู้เรียน ครูและสถานศึกษา
3. นำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารอย่างต่อเนื่อง	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่นำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงงาน มีการศึกษาวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	1. นำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงงาน 2. มีการศึกษาวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
4. ผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในผลงานของสถานศึกษา	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สร้างความพึงพอใจให้กับชุมชนในการบริหารงานของสถานศึกษา ชุมชนมีเจตคติที่ดีต่อสถานศึกษา	1. ชุมชนพึงพอใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ของผลงาน 2. ชุมชนมีเจตคติที่ดีต่อสถานศึกษา