

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเรื่อง “การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และงานวิจัยเกี่ยวกับแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดเบื้องต้นของการวิจัย โดยครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
2. ภาวะผู้นำ
3. การพัฒนาภาวะผู้นำ
4. การวิเคราะห์เนื้อหา และเทคนิคเดลฟาย
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school-based management)

การปฏิรูปการศึกษา เป็นความพยายามที่จะทำให้โรงเรียนสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้แก่สังคม เพื่อให้โรงเรียนพัฒนานักเรียนให้มีพัฒนาการที่ดี ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ซึ่งในอีกแง่หนึ่งก็เพื่อให้นักเรียนเป็นคนที่ดี เก่ง และมีความสุข” เครื่องมือในการปฏิรูปการศึกษามีหลายประเภท การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ถือเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการปฏิรูปการศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้โรงเรียนมีลักษณะที่เอื้อต่อการพัฒนานักเรียน ซึ่ง Neal (1991: 7) เห็นว่าโรงเรียนที่พึงประสงค์ ควรมีลักษณะสำคัญ 8 ประการ ดังนี้

1. เป้าหมายของโรงเรียน ควรเป็นเป้าหมายที่ทุกฝ่ายยอมรับ มีความชัดเจน ง่ายต่อการเข้าใจของทุกฝ่าย ทั้งผู้บริหาร ครูอาจารย์ นักเรียน ผู้ปกครอง
2. การใช้ภาวะผู้นำมีความเหมาะสม ผู้บริหารไม่ผูกขาดบทบาทในการนำ แต่พยายามสนับสนุนให้ทุกฝ่ายมีโอกาสใช้ภาวะผู้นำ และเน้นการใช้ภาวะผู้นำแบบมุ่งความร่วมมือ
3. ครูมีความเป็นครูมืออาชีพ มุ่งตอบสนองความต้องการของนักเรียน ครูมีความรับผิดชอบต่อการทำงาน ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ได้รับการสนับสนุนจากโรงเรียน และมีเสรีภาพในการทำงาน

4. มีรูปแบบการบริหารที่ผ่นคลาย ไม่เน้นการควบคุมอย่างเคร่งครัดแบบราชการ ปราศจากการสั่งการจากอำนาจที่มาจากหน่วยงานหรือบุคคลภายนอก เพราะเชื่อว่า ยิ่งควบคุมมากก็ยิ่งเสี่ยงต่อการที่ครูจะไม่ทำงานเต็มศักยภาพ

5. สมาชิกทุกฝ่ายเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน โดยนัยนี้ อาจไม่ใช่เป็นเจ้าของทรัพย์สิน แต่หมายถึงมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพราะเมื่อมีส่วนร่วมตัดสินใจแล้ว ความรู้สึกร่วมรับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจก็เกิดขึ้นตามมา

6. มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อโรงเรียนได้รับจัดสรรเงินเป็นก้อน และมีอิสระในการใช้เงินที่ได้รับ ก็จะทำให้โรงเรียนต้องรับผิดชอบต่อการใช้จ่ายซึ่งไม่ถูกควบคุมจากหน่วยงานกลาง ในขณะที่เดียวกันโรงเรียนก็จะพยายามใช้เงินที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์มากที่สุด เพราะถ้าเงินหมดก็ไม่อาจร้องขอได้อีก

7. มีความสามารถในการแข่งขัน ตามหลักการตลาดเสรีย่อมมีการแข่งขันกันให้บริการเพื่อให้ผู้บริโภคพอใจที่สุด ทำให้โรงเรียนต่างก็ต้องพยายามปรับปรุงการทำงาน เพื่อให้เป็นที่นิยมของนักเรียนมากที่สุด ดังนั้น โรงเรียนที่มีคุณภาพสูงย่อมมีจำนวนนักเรียนเพิ่มมากขึ้น

8. โรงเรียนเป็นทางเลือกของนักเรียน โรงเรียนมีความพร้อมที่จะเป็นทางเลือกให้นักเรียน ซึ่งโรงเรียนแต่ละแห่งอาจจะแตกต่างกัน การที่นักเรียนมีโอกาสเลือกโรงเรียนก็เป็นโอกาสที่โรงเรียนจะได้แข่งขันกันในด้านคุณภาพ

การบริหารงานองค์กรต่างๆ นั้น มีหลักการสำคัญเกี่ยวกับการใช้อำนาจสองประการ คือ การรวมอำนาจ (centralization) และ การกระจายอำนาจ (decentralization) แต่อย่างไรก็ตาม หลักการทั้งสองประการนี้ไม่ใช่แนวคิดที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน เพราะในทุกองค์กรต้องมีทั้งการกระจายและรวมอำนาจ สำหรับประเทศที่จำเป็นต้องรักษาความมั่นคงอาจจะจำเป็นต้องเน้นการรวมอำนาจ ในขณะที่ในประเทศที่เจริญแล้วอาจจะมุ่งกระจายอำนาจ การกระจายอำนาจเป็นวิธีการที่มีความยืดหยุ่น รับผิดชอบ ตรวจสอบได้ และมีผลดีภาพ (Brown, 1990 อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2541: 5-6) การกระจายอำนาจทางการศึกษา เป็นการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจและความรับผิดชอบจากส่วนกลางไปสู่โรงเรียน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีหลายประการ เช่น 1) ทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ 2) ทำให้การบริหารมีความเข้มแข็ง 3) ทำให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ พึ่งพิงตนเองมากกว่าหน่วยเหนือ เป็นต้น จากการศึกษาของ Beare and Telford (1994 อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2541: 6) พบว่า การกระจายอำนาจทางการศึกษาในประเทศที่กำลังพัฒนามักเกิดจากแรงจูงใจทางการเมือง มากกว่าแรงจูงใจทางการศึกษา เป็นการถ่ายโอน อำนาจ และอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ

และความรับผิดชอบไปยังหน่วยปฏิบัติ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ถือเป็นกลไกหนึ่งในการกระจายอำนาจการศึกษา

ในการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาโดยครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้ คือ 1) ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2) ความเป็นมาของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และประสบการณ์ของต่างประเทศ 3) รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 4) ลักษณะของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 5) ความแตกต่างระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารโดยการควบคุมจากภายนอก 6) บทบาทของผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 7) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 8) อุปสรรคของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 9) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับพัฒนาการของนักเรียน และ 10) ข้อเสนอแนะในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติ ดังนี้

### 1.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารการศึกษาที่ยึดหลักการกระจายอำนาจรูปแบบหนึ่งซึ่งกำลังใช้อยู่ในหลายประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา แคนาดา อังกฤษ ออสเตรเลีย ฮังการี นิวซีแลนด์ และนำมาใช้ในประเทศไทยตามบทบัญญัติในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

อย่างไรก็ตาม คำว่า school-based management มีผู้ให้ความหมายไว้หลายความหมาย แต่ละความหมายมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับนักวิชาการแต่ละท่าน และนอกจากนี้ยังมีศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารที่ยึดหลักการกระจายอำนาจหลายคำที่มีความหมายคล้ายคลึงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังเช่น site-based management , decentralized management, shared-decision making, school empowerment, shared-governance, decentralized authority, school-site autonomy, school-based decision making, school-site management, responsible autonomy, the autonomous school concept, administrative decentralization, school-based governance, school-based leadership เป็นต้น (Cotton, 1997: 3) ซึ่ง Abu-Duhou (1999 :19) ได้จำแนกตามการใช้คำแต่ละประเทศ ดังนี้

1. สหราชอาณาจักร (อังกฤษ และเวลส์) ใช้คำว่า local management of schools และ grant-maintained schools
2. ออสเตรเลีย ในแคว้นวิกตอเรีย ใช้คำว่า the school of the future ในออสเตรเลียตะวันตก ใช้คำว่า better schools
3. แคนาดา เมืองเอ็ดมอนตัน เดิมใช้คำว่า school-based budgeting ปัจจุบัน เปลี่ยนเป็น school-based decision-making
4. นิวซีแลนด์ ใช้คำว่า tomorrow schools
5. สหรัฐอเมริกา ใช้หลายคำ แตกต่างกันไปตามมลรัฐต่าง ๆ เช่น charter schools , site-based management , school-based leadership , administrative decentralization บางครั้งใช้คำสั้น ๆ คือ local control
6. ฮ็องกง ในระยะแรกใช้คำว่า school-management initiative (SMI) ปัจจุบันใช้ school-based management

สำหรับภาษาไทย มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอคำเทียบเคียงคำเหล่านี้ ดังเช่น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2541: 37-39) ใช้คำว่า "การบริหารโดยมีฐานที่โรงเรียน" แทน school-based management และใช้ "การบริหารโดยใช้สถานที่เป็นฐาน" แทน site-based management

อุทัย บุญประเสริฐ (2542: ก) ใช้คำว่า "การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน" แทน school-based management

สนานจิตร์ สุขคนธทรัพย์ (2542: 27) ใช้คำว่า "การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน" แทน school-based management และ site-based management

ยุวดี คັນสนีย์รัตน์ (2542: 1) ใช้คำว่า "การบริหารจัดการที่สถานศึกษา" แทน school-based management

วิจิตร ศรีสอ้าน (2542: อภิปราย) เสนอให้ใช้คำว่า "การบริหารฐานโรงเรียน" แทน school-based management

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้คำว่า "การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน" เพราะเป็นคำที่นิยมใช้แพร่หลายกว่าคำอื่น ๆ

สำหรับความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน นั้นมีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ไว้ ดังนี้

David (1989 cited in Cheng, 1996: 44) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารที่กำหนดให้งานบริหารโรงเรียนเป็นไปตามลักษณะและความต้องการของโรงเรียนแต่ละแห่ง ซึ่งจะทำให้ผู้เกี่ยวข้องมีอิสระและความรับผิดชอบในการใช้ทรัพยากรสูงขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้โรงเรียนสามารถแก้ไขปัญหาทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และให้โรงเรียนพัฒนายิ่งขึ้นในระยะยาว

Ogawa and Kranz (1990: 290 cited in Mohrman , Wohlstetter and Associates, 1994: 56) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารกล่าวคือ เป็นการกระจายอำนาจให้โรงเรียนตัดสินใจด้วยตนเองในด้านต่าง ๆ มากขึ้น อาทิ งบประมาณ บุคลากร และหลักสูตร โดยให้มีการบริหารในรูปของคณะกรรมการที่ประกอบด้วยบุคคลจากหลาย ๆ ฝ่าย

Cheng (1996: 45) ได้ให้แนวคิด และความหมายการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยเสนอเป็นตาราง ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารแบบควบคุมจากภายนอก

มิติ	การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	การบริหารแบบควบคุมจากภายนอก
ความเชื่อเกี่ยวกับการศึกษา	- เป้าหมายการศึกษามีมาก	- เป้าหมายการศึกษามีน้อย
	- สิ่งแวดล้อมทางการศึกษาซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงเสมอ	- สิ่งแวดล้อมทางการศึกษาไม่ซับซ้อนและค่อนข้างคงที่
	- ต้องการปฏิรูปการศึกษา	- ไม่ต้องการปฏิรูปการศึกษา
	- เน้นความมีประสิทธิภาพและความสามารถในการปรับตัว	- เน้นความมีมาตรฐานและควมมีเสถียรภาพ
	- มุ่งแสวงหาคุณภาพ	- แสวงหาปริมาณ

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

มิติ	การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	การบริหารแบบควบคุมจากภายนอก
ทฤษฎีที่ใช้ใน การบริหารจัด การโรงเรียน	- หลักการบรรลุเป้าหมายโดย หลายวิธีการ - หลักการกระจายอำนาจ - หลักการจัดการด้วยตนเอง - หลักการเน้นความสำคัญของ มนุษย์เป็นลำดับแรก	- หลักการมีโครงสร้างที่เป็นมาตรฐาน - หลักการรวมอำนาจ - หลักการทำงานอย่างเป็นระบบ - หลักการควบคุมทางโครงสร้าง

ที่มา : Cheng, Y.C. School effectiveness and school-based management. London:  
The Falmer Press, 1996.

จากตารางที่ 1 อาจสรุปได้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึงการบริหารที่มุ่งให้โรงเรียนบริหารจัดการด้วยตนเองเพื่อตอบสนองเป้าหมายการศึกษาที่หลากหลาย โดยยึดหลักการกระจายอำนาจ

Caldwell (1990: 303-304 cited in Levacic, 1995: 4) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึงสรรพวิธีการที่ใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียนของรัฐหรือโรงเรียนเอกชนที่ มุ่งกระจายอำนาจ การตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรความรู้ เทคโนโลยี อำนาจ วัสดุอุปกรณ์ บุคลากร เวลา และงบประมาณ โดยที่โรงเรียนต้องพร้อมรับการตรวจสอบการใช้ทรัพยากรจากหน่วยงานกลาง

Beck and Murphy (1998: 359) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นยุทธศาสตร์ของการปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งเน้นการถ่ายโอนอำนาจจากมลรัฐและเขตพื้นที่การศึกษาไปยังโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนสามารถสร้างระบบการตัดสินใจด้วยตนเอง

สำหรับนักวิชาการไทย ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2541 : 40) การบริหารโดยใช้สถานที่เป็นฐานเป็นการบริหารแบบหนึ่งที่ให้โรงเรียนมีความเป็นอิสระมากขึ้น ใ้ครู ผู้ปกครอง นักเรียน ผู้แทนชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น เป็นการบริหารที่อยู่บนพื้นฐานการวิจัยที่ยืนยันประโยชน์ของการตัดสินใจแบบมี

ส่วนร่วม โดยมุ่งให้อำนาจแก่คณะกรรมการโรงเรียนใน 3 เรื่องคือ งบประมาณ บุคลากร หลักสูตร หรือ โปรแกรมการศึกษา

อุทัย บุญประเสริฐ (2542: 2) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึงการบริหารที่ ให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ มีความรับผิดชอบ และมีอิสระในการตัดสินใจบริหารจัดการทั้งด้าน 1) หลักสูตร 2) การเงิน 3) การงบประมาณ 4) การบริหารงานบุคคล 5) การบริหารทั่วไป ด้วยระบบ การมีส่วนร่วมแบบหุ้นส่วนในรูปคณะกรรมการโรงเรียนเพื่อบริหารให้สอดคล้องกับความต้องการของ นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

ยุวดี ศันสนีย์รัตน์ (2542: 2-4) การบริหารจัดการที่สถานศึกษาเป็นการถ่ายโอนอำนาจของ สถานศึกษาไปสู่ชุมชน เพื่อให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารอย่างมีความหมาย สถานศึกษา สามารถกำหนดความต้องการได้ด้วยตนเอง สมาชิกฝ่ายต่าง ๆ ของสถานศึกษาจึงมีอิสระและความ รับผิดชอบในการใช้ทรัพยากรมากขึ้น และส่งผลดีต่อการพัฒนาสถานศึกษาในระยะยาว

วิจิตร ศรีสอาน (2542) ได้กล่าวในการอภิปรายเพื่อวิพากษ์งานวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางการ บริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า การ บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานยังไม่มีคำในภาษาไทย จึงเสนอคำว่า "การบริหารฐานโรงเรียน" เทียบกับคำในภาษาอังกฤษ โดยมีความหมายตรงกันกับที่บัญญัติไว้ในมาตรา 39 และ 40 ของ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ จากคำกล่าวนี้ การบริหารฐานโรงเรียน จึงหมายถึงโรงเรียนที่ ให้บริการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีการบริหารในรูปของคณะกรรมการ

นอกจากความหมายตามที่นักวิชาการท่านต่าง ๆ ให้อีกแล้วนั้น ในพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ.2542 ก็มีบทบัญญัติที่สอดคล้องกับหลักการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กล่าวคือในมาตรา 39 ระบุว่าให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของแต่ละสถานศึกษาทำ หน้าที่ 1) กำกับ 2) สนับสนุน กิจการของสถานศึกษา ประกอบด้วย บุคคล 7 ประเภท ส่วนจะมีสัดส่วน และจำนวนเท่าใดนั้นจะกำหนดในกฎกระทรวง ได้แก่ ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารสถานศึกษา (คณะกรรมการ การศึกษาแห่งชาติ, 2542: 21)

### สรุป

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การบริหารโรงเรียนที่ยึดหลักการกระจายอำนาจ จากส่วนกลางที่มุ่งให้มีการตัดสินใจร่วมกันในระดับโรงเรียน ระหว่างกลุ่มผู้ให้บริการการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้แทนครู และ บุคลากรทางการศึกษา และ กลุ่มผู้รับบริการการศึกษา ได้แก่ ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนนักเรียน และผู้แทนองค์กรประเภทต่าง ๆ ในชุมชน โดยให้อิสระในการตัดสินใจ

มากขึ้น มีความรับผิดชอบต่อบทบาท และภารกิจของโรงเรียนที่พึงมีต่อสิ่งแวดล้อมเพิ่มมากขึ้น ทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป

## 1.2 ความเป็นมาของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและประสบการณ์ของต่างประเทศ

ระบบการศึกษาของสหรัฐอเมริกามีการเปลี่ยนแปลงเป็นวัฏจักร กล่าวคือ เริ่มต้นด้วยการกระจายอำนาจ ต่อมารวมอำนาจ แล้ววนกลับมาสู่การกระจายอำนาจ คือในช่วงปีการศึกษา 1931-1932 มีการกระจายอำนาจ โดยแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาออกเป็น 127,531 เขต เพื่อบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา และมัธยมศึกษา รวมกัน ประมาณ 153,940 แห่ง (กมล สุตประเสริฐ, 2544 : 23) ครั้นต่อมาการบริหารการศึกษาของสหรัฐเริ่มโน้มเอียงไปทางการรวมอำนาจ ทั้งนี้เนื่องจากนักศึกษามองว่าการกระจายอำนาจทำให้มีการเลือกปฏิบัติ และมีการทุจริต ทำให้ต้องการปฏิรูปการศึกษาโดยรวมเอาเขตพื้นที่ขนาดเล็กเข้าไว้ภายใต้การควบคุมดูแลของคณะกรรมการระดับเขตพื้นที่ แนวโน้มการรวมอำนาจดังกล่าวดำเนินมาจนกระทั่งถึงจุดเปลี่ยนแปลงคือในทศวรรษที่ 1960 ในช่วงเวลาดังกล่าวพลเมืองอเมริกันเริ่มมีความตื่นตัวด้านสิทธิเสรีภาพขั้นพื้นฐานมากขึ้น และจุดนี้เองที่เป็นต้นกำเนิดของการเรียกร้องให้กระจายอำนาจการศึกษาเพื่อให้โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในแต่ละท้องถิ่นรับผิดชอบต่อความต้องการของชุมชนมากขึ้น ถึงแม้ว่ากระแสดังกล่าวจะไม่แพร่หลายไปในระดับประเทศ แต่ก็มี การตอบสนองต่อแรงกดดันดังกล่าวด้วยการเริ่มต้นที่จะกระจายอำนาจการศึกษา และได้ดำเนินเรื่อยมา จนถึงปัจจุบัน

ในปัจจุบัน สหรัฐอเมริกามีเขตการศึกษาประมาณ 15,500 เขต ในจำนวนนี้มีโรงเรียนจำนวนไม่มากนักที่ได้นำการบริหารแบบกระจายอำนาจไปใช้อย่างเป็นทางการเต็มรูปแบบ (Neal, 1991: 1) ในปี 1990 มีเขตพื้นที่ที่นำการบริหารรูปแบบนี้ไปใช้ จำนวน 1 ใน 4 ของเขตพื้นที่ทั้งหมด (Brooks, 1991: 117) แต่อย่างไรก็ตาม การบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานก็เป็นรูปแบบการบริหารแบบกระจายอำนาจที่ได้รับความนิยมจากเขตพื้นที่การศึกษามากขึ้นโดยลำดับ ในปี 1993 มีมลรัฐต่าง ๆ ที่นำการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ 44 มลรัฐ ปัจจุบันมีในเกือบครบทุกมลรัฐแล้ว แต่ยังไม่ครอบคลุมทุกเขตพื้นที่ (Herman and Herman, 1993 อ้างใน อุทัย บุญประเสริฐ, 2543: 57) ตัวอย่างของมลรัฐที่นำการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ ได้แก่ เคนตักกี เท็กซัส ฟลอริดา อิลลินอยส์ มิชิแกน และ ไอโอวา เป็นต้น



จากประสบการณ์ของสหรัฐอเมริกา พบว่า การรวมอำนาจมิได้ช่วยให้การศึกษารวดตามเจตนารมณ์ที่ตั้งไว้ อีกทั้งไม่มีแนวโน้มใดที่แสดงให้เห็นว่าจะทำให้การศึกษาให้ผลลัพธ์ที่ดี การรวมอำนาจทำให้ระบบการศึกษาเคลื่อนตัวอย่างเชื่องช้า เป็นระบบที่มีขนาดใหญ่โต ฉะฉาน ไม่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งได้รับการตำหนิจากฝ่ายอื่น ๆ ที่อยู่นอกวงการศึกษากเพราะมีการตัดสินใจที่เชื่องช้า แม้ในเรื่องเล็กน้อย จุดอ่อนอีกประการหนึ่งของการรวมอำนาจคือไม่สามารถโน้มน้าวให้บุคลากรในโรงเรียนมีทัศนคติ และพฤติกรรมที่จะปรับปรุงการศึกษา แรงผลักดันและอำนาจจากภายนอกที่กดดันให้มีการปรับปรุงโรงเรียนไม่ทำให้โรงเรียนมีความผูกพันที่จะปรับปรุงโรงเรียนอย่างยั่งยืน สภาพการณ์เช่นนี้ นักวิชาการในขณะนั้นเชื่อว่าสามารถแก้ไขได้ด้วยการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยปัจจัยที่ผลักดันให้ต้องมีการกระจายอำนาจสืบเนื่องมาจากมีรายงานการวิจัยหลายเรื่องที่ยืนยันว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาได้ ทั้งนี้ เนื่องจากเหตุผลดังนี้

1. โรงเรียน เป็นหน่วยปฏิบัติการในการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา
2. บุคลากรในโรงเรียนซึ่งทำงานคลุกคลีอยู่กับนักเรียน มีความน่าเชื่อถือถ้ามีความรอบรู้เกี่ยวกับการจัดการศึกษาให้บังเกิดผลดีต่อนักเรียนมากที่สุด
3. การปรับปรุงการศึกษาต้องใช้เวลายาวนาน โรงเรียนในชุมชนจึงเป็นหน่วยงานที่เหมาะสมที่สุดที่จะดำเนินการปรับปรุงตนเองเพื่อให้สามารถพัฒนาการศึกษาได้อย่างยั่งยืน
4. ผู้บริหารโรงเรียนมีความสำคัญต่อการปรับปรุงหรือพัฒนาโรงเรียน
5. ความเปลี่ยนแปลงในประเด็นสำคัญ ๆ เกิดจากความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรในโรงเรียนกับชุมชนในการวางแผน และนำแผนไปปฏิบัติ
6. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานส่งเสริมให้อาชีพครูเป็นวิชาชีพชั้นสูง และช่วยทำให้โรงเรียนจัดการศึกษาอย่างได้มีประสิทธิภาพ
7. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมุ่งเน้นให้จัดการศึกษาแก่ชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ เพื่อยกระดับพัฒนาการด้านต่าง ๆ ของนักเรียน
8. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทำให้การบริหารงบประมาณตอบสนองต่องานด้านการเรียนการสอนมากขึ้น

(Mojkowski and Flaming, 1988:2 ; English, 1989: 2; Hammon, 1988: 11; Cuban, 1990 cited in Cheng, 1996)

สำหรับจำนวนโรงเรียนในประเทศต่าง ๆ ที่มีการบริหารในรูปแบบนี้ Meuret and Scheerens (cited in Leithwood and Menzies, 1996: 3) ได้ประมาณการไว้ 14 ประเทศ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของประเทศต่าง ๆ

ลำดับที่	ประเทศ	จำนวนโรงเรียนชั้นพื้นฐานที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
1	ไอร์แลนด์ และ นิวซีแลนด์	มากกว่า ร้อยละ 70
2	สวีเดน	ร้อยละ 48
3	ออสเตรเลีย เดนมาร์ก ฟินแลนด์ โปรตุเกส	ร้อยละ 38 - 41
4	เบลเยียม ฝรั่งเศส เยอรมัน นอร์เวย์ สเปน สหรัฐอเมริกา	ร้อยละ 25 - 33
5	สวิสเซอร์แลนด์	ร้อยละ 10

ปรับปรุงจาก :

Leithwood, K. and Menzies, T. Forms and effects of school-based management: a review. University of Toronto, 1996. PP 2-3.

นอกจากประเทศต่าง ๆ 14 ประเทศที่นำการบริหารรูปแบบนี้ไปใช้ ดังแสดงในตารางที่ 2 แล้วนั้น ยังมีประเทศที่นำการบริหารรูปแบบนี้ไปใช้ ได้แก่ สองกง ซิลี จีน ไบแลนด์ รัสเซีย ยูกันดา ซิมบับเว บราซิล โคลัมเบีย เม็กซิโก อาเจนตินา เวเนซุเอลา อินเดีย อิสราเอล เนเธอร์แลนด์ สหราชอาณาจักร (อังกฤษ และเวลส์) สิงคโปร์ เกาหลี และ ญี่ปุ่น (Fiske, 1996; Bullock and Thomas, 1997 ; Bolman and Wieringen, 1993; Gamage, 1996 cited in Abu-Duhou, 1999: 19)

### 1.3 รูปแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารรูปแบบหนึ่งที่เน้นการมีบทบาทของคณะกรรมการ แต่อย่างไรก็ตาม ระดับของการมีบทบาทของคณะกรรมการ หรือกรรมการแต่ละคน ก็แตกต่างกันออกไป จนทำให้สามารถแบ่งการบริหารแบบนี้ออกเป็นหลายรูปแบบ ดังนี้

#### 1.3.1 แบ่งโดยยึดผู้มีบทบาทนำ และสัดส่วนของกรรมการ แบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก อำนาจการตัดสินใจส่วนใหญ่ยังอยู่ที่ผู้บริหาร
2. รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก ตัวแทนครูมีสัดส่วนมากที่สุดในคณะกรรมการบริหารโรงเรียน
3. รูปแบบที่มีชุมชนมีบทบาทหลัก ตัวแทนผู้ปกครอง และชุมชนมีสัดส่วนมากที่สุดใน

คณะกรรมการบริหารโรงเรียน

4. รูปแบบที่มีครูและชุมชนมีบทบาทหลัก สัดส่วนของครู และผู้ปกครองในคณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีเท่า ๆ กัน (Leithwood and Menzies, 1996 55: ; อุทัย บุญประเสริฐ (2542, (จ) ; ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2544: 20)

อนึ่ง การแบ่งตามแนวทางนี้ มีนักวิชาการบางท่านแบ่งเป็น 4 รูปแบบเช่นกัน แต่รายละเอียดแตกต่างกันเล็กน้อย ดังนี้

1. รูปแบบการบริหารแบบเพื่อนร่วมวิชาชีพ หรือแบบประชาธิปไตย เป็นรูปแบบที่ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม เป็นประชาธิปไตย อำนาจการตัดสินใจส่วนใหญ่อยู่ที่ครู ถ้าโรงเรียนขนาดเล็ก อาจใช้ครูทั้งโรงเรียนร่วมตัดสินใจ โรงเรียนขนาดใหญ่อาจใช้ผู้แทนครู

2. รูปแบบการบริหารที่นำโดยผู้บริหาร เป็นรูปแบบที่ให้ผู้บริหารมีบทบาทเด่นกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ ในคณะกรรมการบริหารโรงเรียน แต่ในการนำของผู้บริหารก็มีระดับของการนำ ทั้งนี้ อาจมีการขอคำปรึกษาจากครู หรือผู้เชี่ยวชาญด้วย

3. รูปแบบการบริหารที่นำโดยกลุ่มผู้ปกครอง รูปแบบนี้ เกิดจากสภาพปัญหาเฉพาะของสหรัฐอเมริกาที่มีปัญหาว่าโรงเรียนจัดการศึกษาไม่ตอบสนองของความต้องการของผู้ปกครอง

4. รูปแบบการบริหารโดยคณะกรรมการที่มีอำนาจดำเนินการอย่างจำกัด โดยคณะกรรมการมีอำนาจจำกัด แต่มีอิทธิพลในบางเรื่องโดยเฉพาะ เช่น คณะกรรมการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ดูแลเด็กพิเศษ หรือดูแลเรื่องการบริหารงบประมาณ โดยเฉพาะ เป็นต้น (สนานจิตร์ สุขนทรทรัพย์, 2544: 61 ; Kuehn, อ้างใน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2544: 21)

### 1.3.2 แบ่งโดยยึดสถานะแห่งอำนาจของคณะกรรมการ

นอกจากการแบ่งในทัศนะแรก แล้ว มีผู้เสนอการแบ่งเป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

1. การบริหารโดยคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการมีอำนาจมากในการตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ ของโรงเรียน

2. การบริหารโดยใช้คณะกรรมการที่ปรึกษา คณะกรรมการมีอำนาจในการตัดสินใจน้อย มีหน้าที่หลักคือให้คำปรึกษา แนะนำ ส่งเสริม สนับสนุนโรงเรียน

3. การบริหารโดยใช้คณะกรรมการกึ่งบริหารและที่ปรึกษา เป็นการจัดสมดุลระหว่างรูปแบบที่ 1 กับรูปแบบที่ 2 คณะกรรมการมีอำนาจปานกลาง ในขณะที่เดียวกันก็ทำหน้าที่ให้คำปรึกษา และสนับสนุนโรงเรียน (ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2544: 21-22)

จากการแบ่งรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของนักวิชาการใน 2 ทศนะดังกล่าวข้างต้น อาจนำมาสรุปตามแนวคิดของ Leithwood and Menzies (1996 : 55) ได้ดังตารางที่ 3 ตารางที่ 3 รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

รูปแบบ มิติ	ผู้บริหาร มีบทบาทสูง	ครู มีบทบาทสูง	ชุมชน มีบทบาทสูง	ทุกฝ่ายมีบทบาท เท่าเทียมกัน
เป้าหมาย	-มุ่งรับผิดชอบต่อ เขตพื้นที่ -มุ่งใช้ทรัพยากร ให้มีประสิทธิภาพ -มุ่งสนองความ ต้องการท้องถิ่น	-มุ่งใช้ความรู้ ความชำนาญของ ครูเพราะเชื่อว่าครู รู้ความต้องการ ของนักเรียนมาก ที่สุด	-มุ่งรับผิดชอบต่อ ชุมชน -มุ่งสร้างความ พึงพอใจให้ ผู้ปกครอง	-มุ่งใช้ความรู้ ความชำนาญของ ครูซึ่งอยู่ใกล้ชิด นักเรียนมากที่สุด -มุ่งรับผิดชอบต่อ ชุมชน
ความเชื่อ พื้นฐาน	การเพิ่ม ประสิทธิภาพ ทำให้มี ประสิทธิผลเพิ่ม มากขึ้น	-ครูรู้ความ ต้องการของนัก เรียนมากที่สุด -ความร่วมมือทำ ให้ร้งงาน	-การควบคุมโดย ชุมชนทำให้ โรงเรียนมุ่งสนอง ความต้องการของ ชุมชน	-ใช้ความรู้ความ ชำนาญของ ครู ตามความ ต้องการของ ชุมชน
ผู้มีอำนาจ ตัดสินใจ	ครูใหญ่	ครู	ผู้ปกครอง และผู้ แทนชุมชน	ครู ผู้ปกครอง และผู้แทนชุมชน
เรื่อง หลัก ๆ ที่ ตัดสินใจ	-งบประมาณ -บุคลากร -หลักสูตร	-งบประมาณ -หลักสูตร	-งบประมาณ -บุคลากร -หลักสูตร	-งบประมาณ -บุคลากร -หลักสูตร
บทบาท ของคณะ กรรมการ	-เป็นที่ปรึกษา -บางครั้ง กรรมการก็ไม่ คล้อยตาม ครูใหญ่	-เป็นผู้ตัดสินใจ -กรรมการส่วนใหญ่มาจากครู -มีตัวแทนจาก หลายฝ่าย	-เป็นผู้ตัดสินใจ -กรรมการส่วนใหญ่มาจากผู้ป ครองและชุมชน	-เป็นผู้ตัดสินใจ -กรรมการมาจาก ครู ผู้ปกครองและ ตัวแทนชุมชนใน สัดส่วนเท่า ๆ กัน

ที่มา : Leithwood, K. and Menzies, T. Forms and effects of school-based management: a review. University of Toronto, 1996.

#### 1.4 ลักษณะของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากการศึกษาลักษณะของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ Cotton (1997) พบว่า มีความแตกต่างเกี่ยวกับ 1) ระดับของอำนาจหน้าที่ 2) บุคคลผู้ใช้อำนาจ และ 3) ขอบเขตการควบคุม ทั้งในระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับโรงเรียน ความแตกต่างที่พบ สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. โรงเรียนมีความเป็นอิสระมากขึ้น แต่การมีอิสระในการทำหน้าที่อาจสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ที่โรงเรียนได้รับก็ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับแต่ละโรงเรียน
2. ความโปร่งใสมากขึ้นในบางโรงเรียน แต่บางโรงเรียนก็ยังไม่แตกต่างจากเดิม
3. โรงเรียนมีอำนาจในการกำหนดนโยบาย แต่นโยบายอาจจะสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับการที่โรงเรียนมีอำนาจตัดสินใจเพิ่มขึ้นก็ได้
4. ขอบเขตของการใช้อำนาจตัดสินใจมีความแตกต่างกันอย่างมากในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแต่ละแห่ง (หรือแต่ละแบบ) สำนักการศึกษาท้องถิ่นและคณะกรรมการอาจขยายอำนาจการตัดสินใจไปครอบคลุมหลัก ๆ ของโรงเรียน เช่น งบประมาณ บุคลากร หรือวิชาการ และ/หรือด้านอื่น ๆ
5. การขยายขอบเขตอำนาจการตัดสินใจภายในเรื่องเดียวกัน เช่น สำนักการศึกษาท้องถิ่นสองแห่งให้โรงเรียนมีอำนาจด้านหลักสูตรเช่นเดียวกัน แต่แห่งหนึ่งอนุญาตให้โรงเรียนสร้างและใช้หลักสูตรอย่างเต็มที่ ในขณะที่อีกแห่งหนึ่งอาจอนุญาตเฉพาะประเด็นเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ไม่เป็นแก่นสาร
6. การกระจายของอำนาจภายในโรงเรียน แม้กระจายอำนาจไปให้โรงเรียนแล้ว แต่ 1) บางแห่งอำนาจตกอยู่ในมือของครูใหญ่เพียงคนเดียว 2) บางแห่งครู กับครูใหญ่ใช้อำนาจร่วมกัน แต่ผู้เกี่ยวข้องฝ่ายอื่น ๆ ไม่มีส่วนร่วมด้วย 3) บางแห่งคณะกรรมการบริหารมีอำนาจ แต่ตัวบุคคลที่เป็นกรรมการอาจมีคุณสมบัติไม่เหมาะสม
7. ปริมาณอำนาจที่แท้จริงของคณะกรรมการ การตัดสินใจของคณะกรรมการซึ่งเป็นตัวแทนจากทุกฝ่ายอาจมิได้ตั้งอยู่บนการคำนึงถึงผลประโยชน์ของทุกฝ่ายเสมอไป ครูใหญ่บางคนก็ทำตัวกลมกลืนกับคณะกรรมการ และใช้เวลาในเรื่องไร้สาระ ในขณะที่ครูใหญ่บางคนใช้สิทธิยับยั้งมติของคณะกรรมการแทบทุกครั้งไป

ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นรูปแบบการบริหารที่มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. เป็นการบริหารรูปแบบหนึ่งของโรงเรียนและสำนักการศึกษาท้องถิ่นหรือเขตพื้นที่การศึกษา

2. เป็นการเปลี่ยนวิธีการบริหารการศึกษา แสดงให้เห็นถึงการเคลื่อนไหวของอำนาจที่เคยรวมศูนย์ไปสู่การกระจาย

3. ถือว่าโรงเรียนเป็นแนวหน้าในการเปลี่ยนแปลงการศึกษา ถ่ายเทอำนาจการตัดสินใจมาสู่โรงเรียนมากขึ้น

#### 1.5 ความแตกต่างระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารโดยการควบคุมจากภายนอก

Cheng (1996: 45-51) ได้เปรียบเทียบความแตกต่างของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารโดยการควบคุมจากภายนอก(external control management) ไว้ 10 ด้าน ดังนี้

##### 1. ด้านแนวคิดเกี่ยวกับการศึกษา

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เชื่อว่าการศึกษามีหลายเป้าหมาย สิ่งแวดล้อมทางการศึกษาซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ต้องการการปฏิรูปการศึกษา เน้นประสิทธิผล สนับสนุนความเปลี่ยนแปลง และมุ่งแสวงหาคุณภาพ

การบริหารโดยการควบคุมจากภายนอก เชื่อว่าการศึกษามีเป้าหมายจำกัด สิ่งแวดล้อมทางการศึกษาไม่ซับซ้อนและไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง ไม่ต้องการให้ปฏิรูปการศึกษา เน้นมาตรฐานเดียวกัน มุ่งรักษาเสถียรภาพ และมุ่งปริมาณ

##### 2. ด้านทฤษฎีที่ใช้บริหารโรงเรียน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ยึดหลักความหลากหลาย เห็นว่ามีหลายวิธีที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย เน้นความยืดหยุ่น ยึดหลักการกระจายอำนาจ ไม่เล็งปัญหาหากมีปัญหาคงได้รับการแก้ไข ณ จุดเกิดเหตุอย่างทันการ มุ่งแก้ปัญหาและแสวงหาประสิทธิภาพ ยึดหลักบริหารตนเอง แก้ปัญหาด้วยตนเอง รับผิดชอบและตรวจสอบง่าย เห็นความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง

การบริหารโดยการควบคุมจากภายนอก ยึดหลักการมีโครงสร้างงานที่เป็นมาตรฐาน มีวิธีการและกระบวนการเพื่อบรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานที่กำหนด เน้นความมีหลักเกณฑ์ ยึดหลักการรวมอำนาจ ทุกเรื่องไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กหรือใหญ่ต้องมีการควบคุมเพื่อไม่ให้เกิดปัญหา มุ่งควบคุมวิธีแก้ปัญหา ยึดหลักการปฏิบัติตามคำสั่ง ถูกควบคุมจากภายนอก รับคำสั่งมาปฏิบัติ ไม่ค่อยสมเหตุสมผล ตรวจสอบยาก ใช้การควบคุมตามโครงสร้าง มีการตรวจสอบจากภายนอก และใช้การควบคุมเข้มงวดแบบราชการ

### 3. ด้านภารกิจของโรงเรียน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีภารกิจชัดเจน สมาชิกในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจ เน้นความร่วมมือในการพัฒนาตามภารกิจ วัฒนธรรมองค์การเข้มแข็งและเป็นเอกภาพ

การบริหารโดยการควบคุมจากภายนอก ภารกิจไม่ชัดเจน และถูกมอบหมายมาจากภายนอก สมาชิกไม่มีส่วนร่วมกำหนดและไม่ยอมรับ เน้นการปฏิบัติตามภารกิจที่มอบหมายจากภายนอก วัฒนธรรมองค์การไม่ชัดเจนและไม่เข้มแข็ง

### 4. ด้านธรรมชาติของกิจกรรมในโรงเรียน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน บริหารโดยยึดความต้องการและความจำเป็นของโรงเรียนเป็นหลัก

การบริหารโดยการควบคุมจากภายนอก บริหารโดยยึดความต้องการของหน่วยงานภายนอก เป็นหลัก

### 5. ด้านกลยุทธ์การบริหาร

กลยุทธ์การบริหาร สามารถจำแนกรายละเอียดออกเป็นด้านต่าง ๆ ดังนี้

#### 5.1 มโนทัศน์เกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เชื่อในทฤษฎี Y มองมนุษย์ในหลายมิติ เน้นการร่วมมือกันเพื่อพัฒนา

การบริหารโดยการควบคุมจากภายนอกเชื่อในทฤษฎี X มองมนุษย์มิติเดียว เห็นว่าเป็นต้นทุนการผลิต เน้นการตรวจสอบและควบคุม

#### 5.2 มโนทัศน์เกี่ยวกับโรงเรียน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เห็นว่าโรงเรียนเป็นที่อยู่ของนักเรียน ครู และผู้บริหาร ทุกคนมีสิทธิได้รับการพัฒนา

การบริหารโดยการควบคุมจากภายนอก เห็นว่าโรงเรียนเป็นเครื่องมือ ครูเป็นลูกจ้าง เมื่อยังจำเป็นต้องใช้งานก็จ้าง และจะเลิกจ้างก็ได้หากหมดความจำเป็น

#### 5.3 รูปแบบการตัดสินใจ

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ผู้บริหารตัดสินใจโดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย

การบริหารโดยการควบคุมจากภายนอก มุ่งรวมอำนาจ ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจฝ่ายเดียว

#### 5.4 รูปแบบภาวะผู้นำ

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ใช้แบบภาวะผู้นำหลายระดับ และหลายด้าน ทั้งภาวะผู้นำด้านเทคนิคด้านมนุษย ด้านสัญลักษณ์ ด้านวัฒนธรรม และด้านการศึกษา

การบริหารโดยการควบคุมจากภายนอก ใช้แบบภาวะผู้นำระดับพื้นฐานเพียงระดับเดียว โดยเน้นภาวะผู้นำเพียง 2 ด้าน คือ คน กับ ด้านงาน เท่านั้น

#### 5.5 การใช้อำนาจ

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ส่วนใหญ่จะใช้อำนาจอ้างอิง (reference power) และอำนาจโดยความเชี่ยวชาญ (expert power)

การบริหารโดยการควบคุมจากภายนอก มักใช้อำนาจตามกฎหมาย การให้รางวัล (reward power) และการบังคับ (coercive power)

#### 5.6 เทคนิคการบริหารจัดการ

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ใช้การบริหารเชิงวิทยาศาสตร์แนวใหม่ บริหารงบประมาณเอง

การบริหารโดยการควบคุมจากภายนอก ใช้เทคนิคง่าย ๆ ใช้ประสบการณ์ และถูกควบคุมจากส่วนกลางอย่างเคร่งครัด

#### 6. การใช้ทรัพยากร

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีการใช้ทรัพยากรตามความต้องการของโรงเรียน จัดหาได้ทันการ แสวงหาแหล่งทรัพยากรใหม่ ๆ เสมอ

การบริหารโดยการควบคุมจากภายนอก การใช้ทรัพยากรขึ้นอยู่กับที่ได้รับจัดสรร ต้องขออนุญาตและรอการอนุญาต ไม่แสวงหาแหล่งทรัพยากร เพราะเกรงจะเกิดปัญหา

#### 7. บทบาท

สำหรับบทบาท จำแนกได้ดังนี้

##### 1) บทบาทของโรงเรียน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ใช้รูปแบบการทำงานที่พัฒนาขึ้นเองเพื่อพัฒนาทั้งโรงเรียน ครู และนักเรียน มุ่งแก้ปัญหา เป็นผู้สนับสนุนหรือที่ปรึกษา

การบริหารโดยการควบคุมจากภายนอก ใช้รูปแบบการทำงานตามกระบวนการที่กำหนดจากส่วนกลาง หลีกเลี่ยงความผิดพลาด เป็นผู้ตรวจสอบ หรือผู้ควบคุมที่เคร่งครัด



## 2) บทบาทของหน่วยงานกลาง

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ต้องการให้หน่วยงานกลางเป็นผู้แนะนำและช่วยพัฒนาเป้าหมาย

การบริหารโดยการควบคุมจากภายนอก ต้องการให้หน่วยงานกลางเป็นผู้ ดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

## 3) บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กระตุ้น ประสานให้ทุกคนปฏิบัติงาน และเป็นผู้พัฒนาทรัพยากร

การบริหารโดยการควบคุมจากภายนอก ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้เฝ้ากำกับติดตาม และเป็นผู้ควบคุมทรัพยากร

## 4) บทบาทของครู

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ครูเป็นผู้ร่วมงาน ผู้ตัดสินใจ ผู้ริเริ่ม และผู้ปฏิบัติ

การบริหารโดยการควบคุมจากภายนอก ครูเป็นลูกจ้าง ผู้ตาม ผู้รับคำสั่ง และ ผู้ปฏิบัติ

## 5) บทบาทของผู้ปกครอง

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้ปกครองเป็นผู้รับบริการเชิงคุณภาพ ผู้ร่วมงานที่มีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือ และผู้สนับสนุนโรงเรียน

การบริหารโดยการควบคุมจากภายนอก ผู้ปกครองเป็นผู้รับบริการเชิงปริมาณ เป็นบุคคลภายนอกที่ไม่มีส่วนร่วมหรือให้ความร่วมมือทางการบริหาร

## 8. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เน้นการร่วมมือกันทำงาน เน้นการทำงานเป็นทีม เปิดกว้างและร่วมมือ มีภารกิจร่วมกัน บรรยากาศองค์การเป็นแบบเกื้อหนุน

การบริหารโดยการควบคุมจากภายนอก เน้นการบังคับบัญชา แบบหัวหน้าที่กับลูกน้อง บรรยากาศแบบปิดและปกป้องตนเอง ผลประโยชน์ขัดกัน บรรยากาศทำงานเป็นแบบควบคุม

## 9. คุณภาพของผู้บริหาร

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้บริหารมีความรู้และเทคนิคการบริหารทันสมัย เรียนรู้ค้นหา พัฒนา แก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง เปิดใจกว้างพร้อมรับฟังผู้อื่น

การบริหารโดยการควบคุมจากภายนอก ผู้บริหารใช้ประสบการณ์การในการบริหาร ทำงานตามขั้นตอนและคำสั่ง หลีกเลี่ยงปัญหา เคยชินการรับฟังเฉพาะผู้ใกล้ชิด

## 10. ปัจจัยบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพ

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีปัจจัยบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพหลายประการ และหลายระดับ (มองครอบคลุมทั้งระบบได้แก่ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นเพียงตัวบ่งชี้หนึ่งในหลาย ๆ ประการ การประเมินผลเป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงโรงเรียน

การบริหารโดยการควบคุมจากภายนอก สนใจเฉพาะผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ละเลยปัจจัยบ่งชี้ด้านปัจจัยนำเข้า และกระบวนการ การประเมินผลเป็นวิธีการในการตรวจสอบการบริหาร

### 1.6 บทบาทของผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและรูปแบบการสอนของครูซึ่งการบริหารแบบดั้งเดิมที่เป็นแบบบนลงล่าง (top-down) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ นอกจากนี้ยังมีความเปลี่ยนแปลงด้านบทบาทของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ดังนี้

1. ผู้ตรวจการศึกษา (superintendent) เป็นผู้มีบทบาทสูงในการสนับสนุนให้นำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ โดยบทบาทที่สำคัญคือ 1) การทำความเข้าใจแก่ชุมชนให้รู้จักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและเหตุผลที่ต้องนำมาใช้ 2) เปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ใช้อำนาจจากบนลงล่าง ไปสู่การเป็นสมาชิกของคณะกรรมการบริหาร 3) เปลี่ยนจากการมุ่งความเป็นมาตรฐานเดียวกัน ไปสู่การสนับสนุนในความหลากหลาย และความเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละโรงเรียน 4) สนับสนุนการทำงานของผู้บริหารโรงเรียน
2. บุคลากรทางการศึกษา หรือเจ้าหน้าที่สำนักงานการศึกษาท้องถิ่นเปลี่ยนจากบทบาทการกำกับติดตามไปสู่การบริการทรัพยากรเพื่ออำนวยความสะดวกต่อการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน
3. ผู้บริหารโรงเรียน 1) เปลี่ยนจากการเป็นเจ้านาย ไปสู่การเป็นหัวหน้าคณะกรรมการบริหาร 2) เปลี่ยนจากการกำหนดนโยบายโดยลำพังไปเป็นกำหนดร่วมกับสมาชิกคนอื่น ๆ 3) จากเดิมที่อาจจะดูแลกระบวนการศึกษาอยู่ห่าง ๆ เปลี่ยนเป็นดูแลใกล้ชิดมากขึ้น 4) มีความสำคัญของตำแหน่งสูงขึ้น เพราะโรงเรียนได้รับอำนาจ และความรับผิดชอบมากขึ้น
4. ผู้ช่วยผู้บริหาร และหัวหน้าหมวด มีบทบาทในการเป็นผู้แทนของครูเพื่อช่วยงานผู้บริหาร
5. ครู จากเดิมที่เคยทำงานอย่างโดดเดี่ยวก็มีส่วนร่วมตัดสินใจมากขึ้น
6. นักเรียน จากเดิมที่ไม่เคยเกี่ยวข้องกับการบริหารเลย นักเรียนโดยเฉพาะในชั้นสูง ๆ ก็จะมีโอกาสให้คำแนะนำ ให้ข้อมูล และส่งอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจของโรงเรียน

7. ผู้ปกครองและสมาชิกในชุมชน ก็จะมีส่วนร่วมเช่นเดียวกับฝ่ายอื่น และในบางครั้งอาจได้รับการฝึกอบรมเพื่อช่วยให้สามารถให้ความร่วมมือแก่โรงเรียนในการวางแผน และการตัดสินใจ

8. คณะกรรมการบริหารโรงเรียน มีโอกาสกำหนดนโยบายของโรงเรียน จัดสรรทรัพยากร กำกับติดตามการดำเนินงานของโรงเรียน และช่วยให้ชุมชนมีทัศนคติที่ดีต่อโรงเรียน (Cotton ,1997: 5-6)

นอกจากนี้ ยังมีนักวิจัยหลายท่านศึกษาทัศนคติของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สรุปได้ดังนี้

1. บุคลากรในโรงเรียน รับรู้ว่าการกระจายอำนาจทำให้โรงเรียนต้องรับผิดชอบมากขึ้น สามารถปรับใช้ทรัพยากร และปรับวิธีการทำงานให้ตอบสนองของความต้องการของนักเรียนมากขึ้น แต่ความพึงพอใจในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของบุคลากรจะลดลงหากใช้แล้วไม่ปรากฏผลดีต่อนักเรียนอย่างเป็นรูปธรรม

2. นักเรียนและผู้ปกครอง มีความพึงพอใจต่อโรงเรียนที่ใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมากขึ้น

3. ผู้บริหารโรงเรียน มีความพึงพอใจในระดับสูงต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แม้นจะต้องทำงานหนักขึ้นก็ตาม

4. ครู เป็นกลุ่มที่ต้องการมีส่วนร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับหลักสูตร และการสอน แต่มักปฏิเสธที่จะร่วมตัดสินใจในประเด็นอื่นที่ไม่ค่อยเกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน ประเด็นการตัดสินใจที่ครูถูกกีดกันไม่ให้มีส่วนร่วมมากที่สุดคือ 1) ความสัมพันธ์ของแผนกับการปฏิบัติจริง 2) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับห้องเรียน 3) การจัดเด็กเข้าชั้นเรียน 4) การจัดครูเข้าสอน 5) การให้รางวัลและการรักษาวิสัยนักเรียน

5. สมาชิกในคณะกรรมการโรงเรียน จะไม่พอใจหาก 1) มีส่วนตัดสินใจเฉพาะเรื่องที่ไม่สำคัญ 2) การตัดสินใจมีผลกระทบเพียงเล็กน้อยต่อนโยบายและการปฏิบัติของโรงเรียน 3) เมื่อตัดสินใจแล้วผู้บริหารโรงเรียนใช้สิทธิยับยั้ง

(Arterbury and Hord, 1991 ; Brown, 1987; Chapman, 1990; Conley, 1990; Malen, Ogawa and Kranz, 1990a,b; Peterson, 1991 and Rosenholtz, 1985 cited in Cotton, 1997: 10)

### 1.7 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากการศึกษาของ Wohlstetter and Others (1997: 1-45) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลทำให้โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีประสิทธิผลแตกต่างจากโรงเรียนที่บริหารโดยเน้นการควบคุมจากภายนอก มี 7 ประการ ดังนี้

#### 1. อำนาจ (power)

โรงเรียนที่บริหารใช้โรงเรียนเป็นฐาน 1) มีการกระจายของอำนาจอย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร และใช้คณะกรรมการโรงเรียนเพื่อประสานความพยายามของสมาชิกทุกฝ่ายให้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ส่วนโรงเรียนที่บริหารโดยการควบคุมจากภายนอก มีแนวโน้มที่จะเน้นการใช้อำนาจโดยคณะกรรมการโรงเรียนแต่ไม่ประสบความสำเร็จ 2) ใช้องค์การการตัดสินใจในการสร้างความเปลี่ยนแปลงที่มีความหมายต่อการเรียนการสอน ส่วนโรงเรียนที่บริหารโดยการควบคุมจากภายนอก ไม่ได้มีการกระจายของอำนาจ กระบวนการตัดสินใจจึงเน้นหนักเพียงในเรื่องความสัมพันธ์ของอำนาจเท่านั้น 3) ต้องการให้บุคลากรจากหน่วยงานกลางเปลี่ยนแปลงบทบาทโดยมุ่งเน้นให้เป็นผู้บริการมากกว่าผู้สั่งการ

#### 2. ความรู้และทักษะ (knowledge and skills)

โรงเรียนที่บริหารใช้โรงเรียนเป็นฐาน 1) เห็นว่าความรู้และทักษะเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการไปพร้อมกันเพื่อทำให้โรงเรียนสามารถเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ในด้านวิชาชีพ และสร้างฐานความรู้ที่เกิดจากการร่วมมือซึ่งกันและกัน ส่วนโรงเรียนที่บริหารโดยการควบคุมจากภายนอกมีกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพที่เป็นครั้งคราวสำหรับครูบางคนหรือบางกลุ่มเท่านั้น 2) ต้องการเชื่อมโยงการพัฒนาวิชาชีพเข้ากับการปฏิรูปโรงเรียน ในขณะที่โรงเรียนที่บริหารโดยการควบคุมจากภายนอกมักไม่มีแผนการพัฒนาบุคลากร 3) เห็นว่าหน่วยงานกลางมักไม่เปิดโอกาสให้โรงเรียนมีการพัฒนาวิชาชีพที่ตรงตามที่ต้องการอย่างกว้างขวาง ดังนั้น โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจึงแสวงหาการฝึกอบรมจากแหล่งใหม่ ๆ ที่ไม่เคยใช้บริการมาก่อน

#### 3. ข้อมูลข่าวสาร (Information)

โรงเรียนที่บริหารใช้โรงเรียนเป็นฐาน 1) มีการรวบรวมข้อมูลข่าวสารจำนวนมากและใช้เพื่อมุ่งปรับปรุงการเรียนการสอนเป็นอันดับแรก ในขณะที่โรงเรียนที่บริหารโดยการควบคุมจากภายนอกไม่จัดลำดับความสำคัญให้ชัดเจน การรวบรวมข้อมูลข่าวสารจึงไม่เป็นระบบและไม่ครบถ้วน 2) มีกลไกหลายประการในการสื่อสารข้อมูลข่าวสารกับสมาชิก ในขณะที่โรงเรียนที่บริหารโดยการควบคุมจากภายนอกไม่มีเครือข่ายการสื่อสารที่กว้างขวางพอ สมาชิกฝ่ายต่าง ๆ จึงมีความสงสัย และต่อต้านการ

ตัดสินใจของคณะกรรมการ 3) มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็ว และถือเป็นความสำคัญลำดับต้น ๆ ทั้งนี้ เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าสมาชิกทุกฝ่ายรับทราบเรื่องที่ได้รับการตัดสินใจไปแล้ว การแบ่งปันข้อมูลร่วมกันจะช่วยให้เกิดความไว้วางใจ หน่วยงานกลางก็จะต้องให้ข้อมูลข่าวสารด้านการบริหาร และการจัดการแก่ทางโรงเรียนอย่างทันเวลา

#### 4. การให้รางวัล (rewards)

โรงเรียนที่บริหารใช้โรงเรียนเป็นฐาน 1) ตอบแทนการทำงานที่ได้ผลก้าวหน้าตามเป้าหมายของโรงเรียนเป็นรายบุคคล และรายกลุ่ม ทั้งในรูปตัวเงิน และไม่ใช้เงิน ในความถี่ที่มากกว่าโรงเรียนที่บริหารโดยการควบคุมจากภายนอก 2) โครงสร้างของเงินเดือนเป็นเรื่องที่ครูเข้าถึงยากในโรงเรียนทุกประเภทดังนั้นจึงต้องใช้เวลาในการเรียนรู้จากประสบการณ์ขององค์กรประเภทอื่น โดยอาจจะจัดโครงสร้างเงินเดือนให้ขึ้นอยู่กับความรู้ และทักษะการเรียนการสอน และการพัฒนาหลักสูตร

#### 5. กลไกชี้แนะทิศทางการทำงาน หรือวิสัยทัศน์ (an instructional guidance mechanism)

โรงเรียนที่บริหารใช้โรงเรียนเป็นฐานมีวิสัยทัศน์ที่เป็นไปได้ และมีการระบุเป้าหมายการเรียนรู้ กรอบของหลักสูตร องค์ประกอบของหลักสูตรและการประเมินผลที่แน่ชัด ในขณะที่โรงเรียนที่บริหารโดยการควบคุมจากภายนอก ไม่สามารถหาข้อยุติได้ว่ากาจัดเรียนการสอนจะเป็นไปในทิศทางใด

#### 6. ภาวะผู้นำ (leadership)

โรงเรียนที่บริหารใช้โรงเรียนเป็นฐาน 1) ผู้บริหารโรงเรียนปรับบทบาทของตนเองไปสู่การเป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องทำงานหนักเพื่อปลุกเร้าให้โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ส่วนโรงเรียนที่บริหารโดยการควบคุมจากภายนอก ผู้บริหารจะทำงานตามความคิดของตนเองเป็นส่วนใหญ่โดยไม่แสวงหาฉันทามติจากทุกฝ่าย ซึ่งก่อให้เกิดความเคลือบแคลง และนำไปสู่การต่อต้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในที่สุด 2) ภาวะผู้นำในโรงเรียนที่บริหารใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และมักจะมีกลุ่มครูเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารในหลาย ๆ เรื่อง ซึ่งตรงกันข้ามกับโรงเรียนที่บริหารโดยการควบคุมจากภายนอก

#### 7. การจัดการทรัพยากร (resources)

โรงเรียนที่บริหารใช้โรงเรียนเป็นฐาน 1) มีการแสวงหาทรัพยากรจากภายนอกหลาย ๆ แหล่ง เช่น เครือข่าย และภาคธุรกิจ ในขณะที่โรงเรียนที่บริหารโดยการควบคุมจากภายนอก ไม่หาทรัพยากรในลักษณะนี้ 2) ทั้งโรงเรียนที่บริหารใช้โรงเรียนเป็นฐาน และโรงเรียนที่บริหารโดยการควบคุมจากภายนอกต่างก็ยิ่งถูกควบคุมจากเขตพื้นที่อย่างเข้มงวด และมักไม่เปิดโอกาสให้โรงเรียนบริหารกองทุนได้โดยยืดหยุ่น

## 1.8 อุปสรรคของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีอุปสรรคที่สำคัญ ดังนี้

1. เวลา การมีเวลาไม่เพียงพอเป็นอุปสรรคที่สำคัญที่สุดของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพราะการบริหารรูปแบบนี้ต้องการเวลาจากทุกฝ่าย ทำให้ครูมีความเบียดเบียนที่ต้องสละเวลาเพิ่มมากขึ้น

2. ความคาดหวัง ความคาดหวังที่เกินความเป็นจริงทำให้หลายโรงเรียนที่ทดลองนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้มักจะล้มเหลวหลายโครงการ และเร่งเปลี่ยนวิธีการทำงานอย่างมากภายในระยะเวลา 1-2 ปีแรก ซึ่งตามความเป็นจริงแล้วควรให้เวลาแก่การบริหารรูปแบบนี้ไม่ต่ำกว่า 5 ปี

3. การสนับสนุน คณะกรรมการบริหารโรงเรียนไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างเพียงพอ คณะกรรมการชุดนี้มีหน้าที่วางแผนและตัดสินใจ ซึ่งปรากฏว่ามีภาวะความรับผิดชอบมาก แต่ขาดความพร้อมที่จะทำหน้าที่ดังกล่าว ทั้งนี้เนื่องจาก 1) ขาดความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของโรงเรียน 2) ขาดทักษะเกี่ยวกับกระบวนการกลุ่ม 3) ขาดการทำความเข้าใจในบทบาทของตนเอง

4. ความไม่สอดคล้องระหว่างอำนาจที่ต้องการกับอำนาจที่ได้รับ บางครั้งครูเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพราะต้องตัดสินใจในเรื่องที่ตนเองไม่สนใจ หรือไม่มีความรู้ ผลการวิจัยพบว่า ครูต้องการร่วมตัดสินใจเรื่องทางวิชาการ แต่หน่วยบริหารมักจะไม่ค่อยยอมมอบอำนาจนี้ให้โรงเรียน

5. อุปสรรคเกี่ยวกับการตัดสินใจ โรงเรียนอาจถูกเรียกร้องให้นำโครงการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานหลาย ๆ โครงการไปปฏิบัติ ในขณะที่ยังต้องทำงานภายใต้อุปสรรคนานาประการที่เกิดจากข้อบังคับ และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ทั้งจากรัฐบาลกลาง รัฐ คณะกรรมการโรงเรียน สำนักงานการศึกษาท้องถิ่น และสหภาพครู

สิ่งที่เป็นอุปสรรคมากที่สุดคือ การที่บุคลากรในโรงเรียนมองการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่าเป็นเพียง "เครื่องสำอางไว้ประพินโฉมโรงเรียน" และคงจะไม่แตกต่างจากการบริหารแบบเก่า ซึ่งอาจจะเป็นความเห็นที่ถูกต้องก็ได้หากนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้แต่ไม่กระจายอำนาจการตัดสินใจให้โรงเรียนอย่างแท้จริง และไม่สนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเพียงพอ (Cotton, 1997: 7-8)

### 1.9 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับพัฒนาการของนักเรียน

ดัชนีที่นำมาใช้วัดคุณค่าของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานก็คือพัฒนาการด้านต่าง ๆ ของนักเรียน ผลการวิจัยของนักวิจัยหลายท่านไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับผลลัพธ์หรือพัฒนาการที่เกิดกับนักเรียน ไม่ว่าจะเป็นคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหรืออุปนิสัยการรู้จักให้ความช่วยเหลือผู้อื่น งานวิจัยบางเรื่องพบว่านักเรียนในโรงเรียนที่มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีคะแนนสูงกว่าโรงเรียนแบบอื่นเล็กน้อย บางโรงเรียนกลับลดลงเล็กน้อย แต่โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่พบข้อแตกต่าง จึงยังสรุปไม่ได้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นปัจจัยที่ทำให้นักเรียนมีพัฒนาการสูงขึ้น

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยที่ชี้ว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไม่ส่งผลต่อพัฒนาการของนักเรียน นั้น อาจสืบเนื่องจากปัจจัย ดังต่อไปนี้

1. การวิจัยอาจบกพร่อง เพราะตัวแปรที่เป็นเหตุอาจเป็นปัจจัยอื่นที่ไม่ใช่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
  2. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ส่วนใหญ่แล้วมักเกิดจากการปรับปรุงด้านหลักสูตร และการสอนมากกว่าปัจจัยอื่น และบางครั้ง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอาจจะเลยที่จะเน้นในด้านเหล่านี้
  3. พัฒนาการของนักเรียนอาจไม่ใช่เป้าหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การตัดสินใจต่าง ๆ จึงไม่คำนึงถึงผลลัพธ์ในด้านนี้
  4. ความมีหลายความหมายและไม่มีค่านิยมที่เป็นมาตรฐานของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนั้นจึงพบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแบบที่เน้นความสำคัญของผลลัพธ์ที่เกิดกับนักเรียนอาจไม่ถูกนำมาศึกษา
  5. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานบางแบบ แทนที่จะทำการรื้อปรับโครงสร้างอำนาจการตัดสินใจอย่างจริงจัง กลับปรับเปลี่ยนการบริหารแบบเก่าเพียงเล็กน้อยเท่านั้น
- ด้วยเหตุผลเหล่านี้ จึงเป็นเรื่องยากที่จะสรุปว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีความสัมพันธ์กับพัฒนาการของนักเรียนหรือไม่ (Cotton, 1997: 11)

### 1.10 ข้อเสนอแนะในการนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติ

จากการที่ผลการวิจัยไม่ได้ยืนยันว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสามารถ ส่งผลดีต่อพัฒนาการของนักเรียน แต่นักวิชาการบางท่านเห็นว่าการบริหารแบบนี้สามารถยกระดับพัฒนาการของนักเรียนได้หากดำเนินการอย่างถูกวิธี ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย มีดังนี้

1. ในระดับรัฐ สามารถสนับสนุนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดย 1) สนับสนุนให้สำนักงานศึกษาท้องถิ่นใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงผลลัพธ์ทางการเรียนของนักเรียน และการจัดการเรียนการสอน 2) สร้างความเข้าใจกับสำนักงานศึกษาท้องถิ่น และเจ้าหน้าที่ให้ชัดเจนว่าโรงเรียนต่าง ๆ มีความจำเป็นต้องได้รับอำนาจ และมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้สามารถพัฒนาโรงเรียนได้อย่างแท้จริง 3) จัดการฝึกอบรม ให้ข้อมูลข่าวสาร และลงไปให้ความช่วยเหลือ ณ โรงเรียนที่ใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 4) ยกเลิกกฎระเบียบที่เคร่งครัด และยอมให้มีการบริหารแบบใหม่ที่เน้นการบริการที่โปร่งใสและพร้อมรับการตรวจสอบจากภายนอก

2. ในระดับ เขตพื้นที่การศึกษา การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะไม่ประสบความสำเร็จหากไม่ได้รับการสนับสนุน และเอาใจใส่จากผู้ตรวจการศึกษา และเจ้าหน้าที่ในสำนักงานศึกษาท้องถิ่น ผลจากการวิจัยหลายเรื่องชี้ว่า สำนักงานศึกษาท้องถิ่นสามารถสนับสนุนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้วยการ 1) ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในเขตพื้นที่ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคืออะไร และเพราะเหตุใดจึงต้องนำมาใช้ 2) แจ้งให้ทุกฝ่ายทราบว่า จะนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้เมื่อใด และย้ำให้ทุกคนเข้าใจว่าต้องใช้เวลาที่ต่อเนื่องยาวนานจึงจะเห็นผล 3) ประเมินความพร้อมของโรงเรียน 4) ทำงานร่วมกับโรงเรียนและชุมชน 5) สนับสนุนให้โรงเรียนจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 6) มอบอำนาจให้แก่โรงเรียนอย่างแท้จริง 7) จัดส่งเจ้าหน้าที่จากสำนักงานศึกษาท้องถิ่นไปดูแลการปฏิบัติของโรงเรียนและเจ้าหน้าที่ดังกล่าวต้องมีอำนาจหน้าที่ในระดับที่จะไม่ถูกผู้บริหารโรงเรียนครอบงำ 8) จัดฝึกอบรม และให้คำแนะนำแก่โรงเรียนเกี่ยวกับ บทบาทหน้าที่และอำนาจหน้าที่ของโรงเรียนที่มีเพิ่มมากขึ้น ความรู้เกี่ยวกับ นักเรียนและภาพรวมพัฒนาการของนักเรียน นโยบาย แผนงาน โครงการ งบประมาณ การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก บุคลากร กฎระเบียบ และเรื่องอื่นที่เกี่ยวข้องกับการ ตัดสินใจ ฝึกอบรม ให้บุคลากรของโรงเรียนมีทักษะเกี่ยวกับการทำงานเป็นกลุ่ม เช่น ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการตัดสินใจ ทักษะการแก้ไขความขัดแย้ง เป็นต้น 9) สนับสนุนด้านทรัพยากรที่จำเป็นต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เช่น เงิน และ เวลา เป็นต้น 10) สนับสนุนให้เกิดการรวมกลุ่มและการร่วมมือกันภายในโรงเรียน 11) เพิ่มอำนาจการตัดสินใจให้โรงเรียนโดยการยกเลิกกฎระเบียบที่ล่าหั่ง 12) ประสานกับผู้แทนของสหภาพครูเพื่อสร้างความเข้าใจว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีผลดีต่อครูและขอให้สหภาพผ่อนคลายนกฏเกณฑ์การทำสัญญาจ้างงานให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น 13) ให้ความช่วยเหลือโรงเรียนในการประเมินและการปรับโครงสร้างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน



3. ในระดับโรงเรียน แนวทางการนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ อาจถูกกำหนดโดยสำนักงานการศึกษาท้องถิ่นไปบ้างแล้ว ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรแสดงบทบาท ดังนี้ คือ

- 1) ช่วยให้ครูและชุมชนเข้าใจการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
- 2) ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
- 3) แสวงหาความร่วมมือจากผู้ปกครองและชุมชน
- 4) แสดงความตั้งใจที่จะแบ่งปันอำนาจ และเป็นแบบอย่างในการเปลี่ยนแปลงบทบาท
- 5) ช่วยให้ครูและชุมชนเข้าใจความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงบทบาท และสิ่งที่จะช่วยในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวคือการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
- 6) ให้คณะกรรมการโรงเรียนเป็นผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจโดยแท้จริง ถึงแม้เรื่องนี้จะบ่งชี้ข้อกำหนดอยู่แล้ว แต่ในการปฏิบัติจริงต้องอาศัยการกระตุ้นที่ระดับโรงเรียน
- 7) ช่วยอธิบายว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไม่ใช่โครงการระยะสั้นแต่เป็นการเปลี่ยนแปลงหลักการพื้นฐานการทำงานของโรงเรียนซึ่งต้องใช้เวลาอันยาวนานจึงจะเห็นผล
- 8) ให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจด้านหลักสูตรและโปรแกรมการสอน
- 3) ให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจทั้งเรื่องระดับโรงเรียนจนถึงระดับห้องเรียน
- 4) ส่งเสริมให้เกิด การรวมกลุ่มและความร่วมมือกันโดยใช้กิจกรรมต่าง ๆ เช่น การวางแผน และการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นต้น (Cotton, 1997: 12-14)

### สรุป

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นกลไกการปฏิรูปการศึกษาที่ยึดหลักการกระจายอำนาจ การจัดการศึกษาไปสู่โรงเรียนซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติ เพื่อเพิ่มคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการบริหาร ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และพัฒนาการด้านต่าง ๆ ของนักเรียน แต่ในขณะที่โรงเรียนมีอำนาจและมีอิสระในการตัดสินใจเพิ่มมากขึ้นนี้ สิ่งที่โรงเรียนไม่ได้รับการกระจายอำนาจ แต่กลับเป็นการรวมอำนาจก็คือโรงเรียนต้องพร้อมที่จะรับการตรวจสอบจากหน่วยงานกลางว่าได้ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าหรือไม่ มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับใด นักวิจัย นักทฤษฎี และนักปฏิบัติต่างลงความเห็นว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการให้อำนาจแก่ผู้แทนของผู้เกี่ยวข้อง แต่จะได้ผลมาก หากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับการพัฒนาให้มีความรู้และทักษะเพียงพอที่จะใช้อำนาจที่ได้รับ แล้วหน่วยงานกลางจึงจัดทรัพยากรต่าง ๆ ไปให้ ด้วยวิธีการเช่นนี้จึงจะช่วยในการปรับปรุงการบริหารการศึกษา และยกระดับผลลัพธ์ทางการศึกษา Chubb (1988, cited in Cotton, 1997) สรุปว่า ยิ่งโรงเรียนมีอำนาจในการบริหารมากขึ้นเพียงใดก็ยิ่งทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น

## 2. ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ นับเป็นเรื่องที่ได้รับการกล่าวขวัญถึงอย่างกว้างขวางในทุกองค์การ โดยทั่วไป มนุษย์มักมีความเชื่อและคาดหวังว่าบุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องมีศักยภาพเพียงพอที่จะทำให้องค์การมี ประสิทธิภาพผล ความเชื่อดังกล่าวจะสังเกตได้จากการที่มนุษย์มักจะตำหนิผู้ฝึกสอนของทีมฟุตบอลหาก ปรากฏว่าทีมดังกล่าวพ่ายแพ้จากการแข่งขัน หรือการที่มนุษย์ชื่นชมในตัวผู้บังคับหน่วยทหารที่ กล้าหาญ สามารถรบจนเอาชนะข้าศึกศัตรู เป็นต้น

ภาวะผู้นำ เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การและสังเกตเห็นได้ทั่วไปจากพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันของมนุษย์ ซึ่งไม่เฉพาะแต่มนุษย์เท่านั้น แม้กระทั่งในฝูงสัตว์ก็มีตัวที่ ทำหน้าที่ผู้นำ มีตำแหน่ง มีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ ภาวะผู้นำเป็น องค์ประกอบทางการบริหารอย่างหนึ่งที่มีความเป็นพลวัต (dynamic) กล่าวคือมีการเคลื่อนไหวอยู่ใน องค์การ บางครั้งภาวะผู้นำช่วยกระตุ้นผู้ตามให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (productivity) สูง แต่บางครั้ง ภาวะผู้นำก็ทำลายความเข้มแข็งขององค์การ ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำ สามารถส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพขององค์การ (Trewatha and Newport, 1982: 383)

จากการที่ภาวะผู้นำเป็นแรงผลักดัน (force) ที่เป็นพลวัต จึงทำให้ภาวะผู้นำมีสภาพที่ไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์การ และมวลสมาชิก สำหรับองค์การที่เป็นทางการนั้น ส่วนใหญ่แล้วบุคคลผู้แสดงบทบาทผู้นำคือผู้บริหารที่เรียกชื่อตำแหน่งแตกต่างกันไป เช่น ผู้จัดการ ผู้บริหาร นักบริหาร หัวหน้า อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ ฯลฯ บุคคลเหล่านี้ต่างพยายามที่จะใช้อิทธิพล ต่อสมาชิกขององค์การเพื่อให้กระทำ หรืองดเว้นการกระทำ หรือแสดงบทบาทตามที่กำหนด

ในแต่ละสถานการณ์ ผู้นำจะใช้อิทธิพลเพื่อกระตุ้นให้สมาชิกร่วมมือกันทำงาน ในองค์การ ทั่วไป ผู้นำที่ไม่เป็นทางการมักคำนึงถึงความพึงพอใจของสมาชิกเป็นอันดับแรก ส่วนผู้นำที่เป็น ทางการ นอกจากจะคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ตามแล้ว ยังต้องคำนึงถึงความสำเร็จตามเป้าหมาย ขององค์การด้วย ดังนั้น เราจะเห็นได้ว่าความแตกต่างของผู้นำทั้งสองประเภทนี้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับ ตำแหน่งงาน แต่ขึ้นอยู่กับขอบเขตของบทบาทของแต่ละคน ซึ่งหมายความว่า ไม่ว่าจะบุคคลใดจะทำงาน ในตำแหน่งหรือหน้าที่ใดก็สามารถแสดงภาวะผู้นำได้ หากบุคคลนั้นแสดงบทบาทการนำและมีผู้ทำ ตามการนำของเขา

ในทุกองค์การ ภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสามารถในการประยุกต์ทักษะ ที่ได้รับมาจากประสบการณ์ การเรียนรู้ และการสังเกต ภาวะผู้นำไม่ได้ขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจตาม ตำแหน่ง (authority) ความมีบารมี (prestige) หรือ พลังอำนาจ (power) อย่างไม่อย่างหนึ่งโดยลำพัง

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะลดสัดส่วนของการใช้อำนาจตามตำแหน่งลงให้เหลือน้อยที่สุด สิ่ง ผู้นำต้องการคือความเห็นพ้องจากผู้ตามมากกว่าการบังคับให้ร่วมมือ จึงมีคำกล่าวทางการบริหารที่ว่า "ผู้บริหารที่เดินหน้าคือผู้นำแห่งความหวัง ผู้บริหารที่ขอบผลกหลังคือผู้บริหารที่หย่อนสมรรถภาพ" (the poor manager drives; the good manager leads) (Trewatha and Newport, 1982: 384-415)

ในการศึกษาภาวะผู้นำนี้ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ประเด็น คือ 1) ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 2) การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 3) คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

## 2.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ เป็นคำศัพท์ทางการบริหารที่ยังหาความหมายที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันไม่ได้ ความหมายของภาวะผู้นำแตกต่างกันแม้กระทั่งความหมายตามพจนานุกรม เช่น New Webster's dictionary of the English language (1981: 851) ระบุว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ตำแหน่งของผู้นำหน้าที่ของผู้นำ หรือการชี้นำของผู้นำ และ ความสามารถในการนำของผู้นำ ส่วน Hornby (1993: 708) ระบุในพจนานุกรม Oxford advanced learner's dictionary of current English ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความเป็นผู้นำ ความสามารถในการนำ และกลุ่มของผู้นำ ในขณะที่ เรียร์ชีย์ เอี่ยมวรเมธ (2536: 821-822) ระบุในพจนานุกรมว่า ภาวะผู้นำหมายถึง การนำ เจ้าหน้าที่ฝ่ายนำ หรือความสามารถในการนำ

สำหรับการให้คำนิยามภาวะผู้นำของนักวิชาการ มีความแตกต่างหลากหลายตามความคิดเห็นและการนำไปใช้ของนักวิชาการแต่ละท่าน ดังนี้

Hollander (1978: 1-4) เห็นว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการใช้อิทธิพลของบุคคลที่เป็นผู้นำ มิได้หมายถึงตัวบุคคลที่เป็นผู้นำ ถึงแม้ว่าภาวะผู้นำจะขึ้นอยู่กับอำนาจตามกฎหมายที่ผู้นำมีก็ตาม จริงอยู่ที่กระบวนการภาวะผู้นำนั้นมีตัวผู้นำเป็นส่วนสำคัญ และเป็นศูนย์กลางของกระบวนการ แต่ในสถานการณ์โดยรวมแล้วผู้ตามนับว่ามีความสำคัญมากเช่นกัน เพราะหากปราศจากการตอบสนองจากผู้ตามแล้วก็ไม่มีการภาวะผู้นำเกิดขึ้น ทั้งนี้เพราะภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้อิทธิพลและผู้รับแรงของอิทธิพล แต่มิได้หมายความว่าอิทธิพลจะถูกใช้โดยผู้นำฝ่ายเดียว ในทางกลับกันผู้ตามก็ใช้อิทธิพลต่อผู้นำได้เช่นกัน

Trewatha and Newport (1982: 384) เห็นว่า ภาวะผู้นำทางการบริหาร หมายถึง กระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่ผู้นำพยายามใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อนำ พฤติกรรมองค์การให้เป็นไปในทิศทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แล้ว ในทัศนะนี้เห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีพลวัตร หรือเปลี่ยนแปลงมากที่สุดปัจจัยหนึ่งขององค์การ เพราะเหตุว่าในบางครั้ง ความมีภาวะผู้นำสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานให้ได้ผลผลิตสูงสุด และในทางตรงกันข้าม บางครั้งความขาดภาวะผู้นำก็เป็นตัวทำลายความแข็งแกร่งขององค์การและอาจมีผลต่อความอยู่รอดขององค์การ

Koontz & Wehrich (1988: 437-438) เห็นว่า ภาวะผู้นำ หรือ อิทธิพล (influence) หมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้เขาเหล่านั้นใช้ความพยายามอย่างที่สุด อย่างสมัครใจ และอย่างกระตือรือร้น เพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ในเชิงอุดมคติแล้วการที่ผู้นำใช้อิทธิพลเพื่อให้ผู้ตามทำงานด้วยความเต็มใจเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ แต่ควรพัฒนาให้ผู้ตามทั้งเต็มใจทำงานด้วยความกระตือรือร้น และมีความเชื่อมั่น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะไม่ใช่ผู้ที่ชอบอยู่ข้างหลังกลุ่มเพื่อผลักดัน หรือคอยกระตุ้นให้กลุ่มทำงาน แต่จะวางตัวเองไว้ข้างหน้ากลุ่ม คอยทำหน้าที่อำนวยความสะดวกเพื่อช่วยให้งานก้าวไปข้างหน้า อีกทั้งคอยสร้างอารมณ์ร่วม ให้กลุ่มทำงานจนบรรลุเป้าหมาย เช่น การทำหน้าที่ของวาทยากร หรือผู้อำนวยการเพลงแห่งวงดนตรี และการพิสูจน์ว่าวาทยากรมีภาวะผู้นำที่มีคุณภาพมากน้อยเพียงใดย่อมสังเกต หรือวัดได้จากความไพเราะของเสียงดนตรีที่วงดนตรีวงนั้นบรรเลง ในทัศนะนี้เห็นว่า ภาวะผู้นำ ประกอบด้วยองค์ประกอบอย่างน้อย 4 ประการ คือ 1) ความสามารถในการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น เพราะโดยปกติมนุษย์แต่ละคนต้องการการกระตุ้นแตกต่างกัน 3) ความสามารถในการสร้างความรู้สึกร่วม และ 4) ความสามารถที่จะช่วยให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการตอบสนองต่อแรงกระตุ้น

Yuki (1989) เห็นว่าภาวะผู้นำหมายรวมถึง 1) กระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ขององค์การหรือกระบวนการใช้อิทธิพล 2) กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ 3) กระบวนการโน้มน้าว หรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม และ 4) กระบวนการรักษาสภาพและวัฒนธรรมของกลุ่ม (Yuki, 1989: 2)

Bovee & others (1993: 468) เห็นว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการที่จะกระตุ้นและใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ กระบวนการภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) ชันใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้กลุ่มทำงาน หรือมีการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ

2) ชั้นกระตุนสมาชิกขององค์การให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย และ 3) ชั้นส่งอิทธิพลต่อพลวัต หรือ ความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและต่อวัฒนธรรมขององค์การ

Daft (1994: 478) เห็นว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของคนที่ เป็นผู้นำในการใช้ อิทธิพลหรือโน้มน้าวบุคคลอื่น เพื่อนำไปสู่การบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ ดังนั้น เมื่อกล่าวถึง ภาวะผู้นำ ก็แสดงว่าต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือจะต้องมีทั้ง 1) คน ซึ่งได้แก่ผู้นำ กับ ผู้ตาม 2) การโน้มน้าว หรืออิทธิพล และ 3) เป้าหมายขององค์การ

ติน ปรัชญพฤทธิ (2536: 226) เห็นว่าภาวะผู้นำ หมายถึงกิจกรรมของการเข้าไปมี อิทธิพลเหนือผู้อื่นเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536: 10) เห็นว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงการใช้อิทธิพลของบุคคล หรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้ กำหนดไว้ หรือหมายถึงรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล

พระธรรมปิฎก ([ป.ธ. ปยุตโต], 2540: 18-19) เห็นว่า ภาวะผู้นำ คือ ความเป็นผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติอันพึงมีของผู้นำ ได้แก่ สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งมาอย่างถูกต้องชอบธรรม ดังนั้น องค์ ประกอบของภาวะผู้นำจึงได้แก่ 1) ตัวผู้นำ 2) ผู้ตาม 3) จุดหมาย 4) หลักการและวิธีการ 5) สิ่งที่จะทำ และ 6) สถานการณ์

อานันท์ ปันยารชุน (2540: 37-39) เห็นว่า ภาวะผู้นำ หากมีในบุคคลใดแล้วจะทำให้ผู้อื่น อยากทำตามโดยสมัครใจ ไม่จำเป็นต้องสั่งการ เพราะความเป็นผู้นำไม่ได้มาจากการอุปโลกน์หรือ แต่งตั้งตนเอง แต่ต้องเกิดจากการที่มีคนอื่นที่เขาารู้สึกว่าเขาเป็นผู้นำ ดังนั้น คุณสมบัติของภาวะผู้นำที่ ยั่งยืนจึงได้แก่ 1) ความรู้สึกผิดชอบ รู้ควรไม่ควร โดยมีคุณธรรมจริยธรรมเป็นเครื่องควบคุมตน 2) ความสามารถทำให้คนอื่นคล้อยตาม 3) ความสามารถในการสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจได้ แต่ต้องพูด ในสิ่งที่ เป็นจริง 4) ความเป็นผู้ยึดมั่นในหลักการ 5) มีระบบการคิดและการบริหารที่มีวิสัยทัศน์ คิดครบทั้งกระบวนการ และรู้จักการคาดคะเน 6) ความเป็นนักวิชาการ รู้จักหาความรู้และเพิ่มพูน ความรู้ทางวิชาการอย่างแท้จริง

สิปปนนท์ เกตุทัต (2540: 43-45) เห็นว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงความมีวิสัยทัศน์ มีทัศนะ กว้างไกล และสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและยินดีร่วมปฏิบัติตาม ซึ่งผู้ที่จะเป็นผู้นำต้องมี ศักยภาพพื้นฐาน 9 ประการ ได้แก่ 1) เป็นคนเก่ง 2) เป็นคนดี 3) ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ 4) มีความกล้าหาญ ทางจริยธรรม 5) อุดม 6) บริหารจัดการเป็น 7) ตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ 8) มีสำนึกรับผิดชอบ ต่อสังคม และ 9) เคยประสบความสำเร็จมาพอสมควร

ประเวศ วะสี (2540:53-74) เห็นว่า ภาวะผู้นำอาจมีได้ทั้งในผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าและผู้ที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งหัวหน้า ผู้นำตามธรรมชาติในกระบวนการชุมชนจะมีหลายคนมีลักษณะของภาวะผู้นำ คือ 1) ฉลาด 2) เป็นคนเห็นแก่ส่วนรวม 3) เป็นคนติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นรู้เรื่อง และ 4) เป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยอัตโนมัติ

สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ (2540: 77-89) เห็นว่า ระบบราชการของประเทศไทยประสบภาวะวิกฤติ 3 ด้าน คือวิกฤติจากโครงสร้างอำนาจ วิกฤติจากการจัดการ และวิกฤติศรัทธา ดังนั้น ในการแก้ไขภาวะวิกฤติดังกล่าวนี้จำเป็นต้องให้ผู้นำทุกระดับมีภาวะผู้นำ 4 ลักษณะ คือ 1) ความเป็นผู้ยึดหลักการ 2) ความเป็นผู้มีความรู้และวิสัยทัศน์ 3) ความเป็นนักปฏิบัติ 4) ความเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน

ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม (2540: 96) เห็นว่า ภาวะผู้นำมีทั้ง 1) สิ่งที่ดีในตัวมา หรือที่เรียกว่ามีแวว 2) สิ่งที่มาจากสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่ค่อย ๆ บั๊นปรุงแต่งขึ้นมา และ 3) สิ่งที่เกิดจากการฝึกอบรมอย่างเป็นกิจลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้นำไทย น่าจะมีคุณลักษณะ 5 ประการเป็นส่วนประกอบ คือ 1) สภาพจิตใจมั่นคง 2) มีความเมตตากรุณา 3) มีทัศนคติมุ่งไปข้างหน้า สร้างสรรค์หาทางแก้ไข 4) มีความสามารถด้านการพูดและการแสดงออก 5) เขาจริงเขาจังและมีผลงาน

ในการวิจัยครั้งนี้จากกล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึงความสามารถในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้ได้อย่างกระตือรือร้น และเป็นการผูกมัด หรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย

## 2.2 การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การวิจัย เป็นกระบวนการแสวงหาความรู้ ความจริงอย่างเป็นระบบโดยใช้ระเบียบวิธีการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ใหม่ที่เป็นคำตอบของปัญหาตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างชัดเจน เป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ในศาสตร์สาขาต่าง ๆ ทั้งวิทยาศาสตร์ และสังคมศาสตร์ให้แข็งแกร่งและก้าวหน้า (ศิริชัย กาญจนวาสี และคนอื่น ๆ ,2540: 2) ในการศึกษาประเด็นนี้ ผู้วิจัยศึกษาครอบคลุม 4 ประเด็นคือ 1) การแบ่งยุคของการศึกษาภาวะผู้นำ 2) ความคลุมเครือในการศึกษาภาวะผู้นำ 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำ และ 4) แนวโน้มเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำ ดังนี้

### 2.2.1 การแบ่งยุคของการศึกษาภาวะผู้นำ

ในการศึกษาภาวะผู้นำ มีการแบ่งออกเป็นยุคต่าง ๆ แตกต่างกันหลายแนวคิด นักวิชาการยังไม่สามารถหาแนวทางการแบ่งที่เป็นที่ยอมรับร่วมกันของทุกกลุ่มได้ ดังเช่น

Yuki (1984: 7-11) จำแนกเป็น 4 ยุค คือ

- ยุคที่หนึ่ง การศึกษาภาวะผู้นำจากอำนาจ-อิทธิพล
- ยุคที่สอง การศึกษาภาวะผู้นำจากลักษณะประจำตัวของผู้นำ
- ยุคที่สาม การศึกษาภาวะผู้นำจากพฤติกรรม
- ยุคที่สี่ การศึกษาภาวะผู้นำจากสถานการณ์ จำแนกเป็น

(1) การศึกษาภาวะผู้นำจากสถานการณ์ที่เน้นพฤติกรรม

(2) การศึกษาภาวะผู้นำจากสถานการณ์ที่เน้นลักษณะ ทักษะ พฤติกรรมของ

ผู้นำ และตัวแปรต่าง ๆ ของสถานการณ์

Short and Greer (1997: 18-21) จำแนกเป็น 5 ยุค คือ

- ยุคที่หนึ่ง การศึกษาภาวะผู้นำจากผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (great man study)
- ยุคที่สอง การศึกษาภาวะผู้นำจากลักษณะประจำตัวของผู้นำ (trait approach)
- ยุคที่สาม การศึกษาภาวะผู้นำจากสถานการณ์ (situational approach)
- ยุคที่สี่ การศึกษาภาวะผู้นำจากพฤติกรรม (behavioral approach)
- ยุคที่ห้า การศึกษาภาวะผู้นำจากพฤติกรรมและสถานการณ์ (contingency approach)

approach)

ชัยพร วิชาวุธ (2530) สรุปว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำหากแบ่งตามช่วงเวลาการเกิดของ ทฤษฎีและลักษณะของทฤษฎี สามารถจำแนกได้ 3 ยุค คือ

- ยุคที่หนึ่ง ก่อนสงครามโลกครั้งที่สอง การศึกษาภาวะผู้นำจากลักษณะของผู้นำ

(trait theory)

- ยุคที่สอง หลังสงครามโลกครั้งที่สอง การศึกษาภาวะผู้นำจากลักษณะการนำ

(leadership style)

- ยุคที่สาม ปลายปี 1960 จนถึงปัจจุบัน การศึกษาภาวะผู้นำจากสถานการณ์

(situational leadership)

## 2.2.2 ความคลุมเครือในการศึกษาภาวะผู้นำ

แม้จะเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญ แต่การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำกลับไม่สามารถทำการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ให้ก้าวหน้าได้มากสมกับที่มีความสำคัญ (Gibb, 1985: 91) เนื่องจากมีความคลุมเครือ 2 ประการ คือ

(1) การให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำ แตกต่างกันอย่างออกไป ขึ้นอยู่กับนักวิชาการแต่ละท่าน หรือตามการนำไปใช้ของแต่ละคน ทั้งนี้เพราะคำนี้เกิดขึ้นจากการนำเอาคำธรรมดามาใช้เป็นคำศัพท์ทางวิชาการโดยมิได้กำหนดคำนิยามใหม่ให้กระชับ ทำให้มีความหมายอื่นแฝงอยู่มาก ก่อให้เกิดความกำกวม และความคลุมเครือ นอกจากนี้ ยังมีการใช้คำศัพท์ที่ไม่ระบุนิยามให้ชัดเจน เช่น คำว่า อำนาจ (power) อำนาจหน้าที่ (authority) การจัดการ (management) การบริหาร (administration) การควบคุม (control) การควบคุมดูแล (supervision) มาอธิบายปรากฏการณ์เดียวกับภาวะผู้นำซึ่งเพิ่มความสับสนให้แก่คำว่าภาวะผู้นำมากขึ้น (Janda, 1960 cited in Yukl, 1989: 2; Gibb, 1985: 91; Yukl, 1989: 2; Cheng, 1996: 103)

(2) การให้คำจำกัดความของคำว่าภาวะผู้นำตามสถานการณ์ 2 คำ คือ situational leadership กับ contingency leadership นักวิชาการบางท่านเห็นว่าทั้งสองคำนี้มีความหมายเหมือนกัน ในขณะที่บางท่านเห็นว่ามีความหมายแตกต่างกัน (Smith and others, 1980: G3)

สำหรับความคลุมเครือทั้งสองประการที่ปรากฏในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นเรื่องยากที่จะสร้างความชัดเจน ทั้งนี้เพราะธรรมชาติของความรู้ในด้านสังคมศาสตร์ แตกต่างจากวิทยาศาสตร์ การแสวงหาความเห็นที่เป็นหนึ่งเดียวอาจเสียทั้งเวลาและพลังงานไปโดยไม่คุ้มกับประโยชน์ที่อาจได้รับ

## 2.2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ จำแนกตามแนวทางการศึกษา และช่วงเวลาได้ 3 แนวทาง ได้แก่ 1) แนวทางการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (trait approach) 2) แนวทางการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (behavioral approach) และ 3) แนวทางการศึกษาสถานการณ์ (situational / contingency approach) (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2539: 222-253) โดยมีรายละเอียด ดังนี้



### (1) ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ

แนวทางนี้อยู่ในระหว่าง 450 ปีก่อนคริสตกาล จนถึง ค.ศ. 1940 เป็นการพยายามศึกษาและค้นหาคุณลักษณะเฉพาะตัว หรือคุณลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากบุคคลธรรมดาของผู้ผู้นำ เช่น ส่วนสูง น้ำหนัก ความร่าเริง สติปัญญา เป็นต้น โดยมีความเชื่อว่า คุณลักษณะเหล่านี้มีติดตัวผู้นำมาตั้งแต่กำเนิด

ในปี 1910 Carlyle ได้สร้างทฤษฎีมหาบุรุษ (great man theory) ขึ้นมาโดยมีความเชื่อว่า ความเจริญก้าวหน้าของโลกในด้านต่าง ๆ ล้วนเป็นผลผลิตจากความสำเร็จของบุคคลที่เป็นผู้ยิ่งใหญ่หรือมหาบุรุษทั้งหลาย นักวิชาการกลุ่มนี้เชื่อว่าผู้นำมีลักษณะเฉพาะตัว หรือ คุณลักษณะประจำตัว (trait) บางประการที่สามารถนำมาพิจารณาและใช้อธิบายถึงศักยภาพและประสิทธิผลของภาวะผู้นำ พวกเขาเชื่อว่าคุณลักษณะที่มีติดตัวบุคคลมาตั้งแต่เกิดเหล่านี้สามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำได้ มีงานวิจัยจำนวนมากที่พยายามศึกษาตามทฤษฎีนี้ แต่ส่วนใหญ่ไม่สามารถยืนยันได้ว่าคุณลักษณะข้อใดของผู้นำที่จะสามารถใช้เป็นมาตรฐานในการสร้างหรือพัฒนาผู้นำ (Trewatha and Newport ,1982: 388)

ลักษณะของภาวะผู้นำที่เป็นผลการค้นคว้าของนักวิชาการกลุ่มทฤษฎีมหาบุรุษ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ลักษณะของผู้นำตามทฤษฎีมหาบุรุษ

ลักษณะทางกายภาพ	ลักษณะทางสังคม
มีส่วนสูงพอเหมาะ	เข้าถึงจิตใจผู้อื่น
มีน้ำหนักพอเหมาะ	รู้จักกาลเทศะ
มีความสวย/ความหล่อ	มีความอดทน
มีความกระปรี้กระเปร่า	เป็นผู้มีสถานภาพ
ลักษณะของบุคลิกภาพ	ลักษณะส่วนตัว
มีความกระตือรือร้น	รู้จักใช้คำพูด
มีความมั่นใจในตนเอง	เฉลียวฉลาด
มีความคิดริเริ่ม	มีความรอบรู้
มีความเพียร	มีสมรรถภาพทางปัญญา
ช่างจินตนาการ	มีสมรรถภาพในการทำงาน

ที่มา : Tannenbaum and Massarick cited in Trewatha, R.L. and Newport, G.M.

Management. 3<sup>rd</sup> ed. Texas, 1982.

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ทำให้ทฤษฎีนี้ถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าขาดความน่าเชื่อถือก็คือ นักวิจัยกลุ่มนี้เน้นความสำคัญแก่คุณลักษณะทางกายภาพ และคุณลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำ เช่น เห็นว่าผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีรูปร่างหน้าตาดี มีส่วนสูงเหมาะสม และ มีความกระปรี้กระเปร่า แต่ปัจจัยเหล่านี้ไม่มีงานวิจัยใดรับรองว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลทางการบริหาร นอกจากนี้ นักวิจัยบางคนในกลุ่มนี้กลับเห็นขัดแย้งกันเองว่าผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะทางกายภาพและคุณลักษณะทางบุคลิกภาพอย่างอื่น เช่น มีสมรรถภาพการทำงาน มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความกระตือรือร้น และมีแรงบันดาลใจ จึงจะเป็นผู้มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

จากการศึกษาปัจจัยด้านจิตวิทยาของผู้นำจำนวนมากแสดงให้เห็นว่าไม่มีผู้นำคูใดที่มีคุณลักษณะเหมือนกันโดยแท้จริง การใช้อิทธิพลของผู้นำก็แตกต่างกันไปตามผู้นำแต่ละคนและสถานการณ์ จึงทำให้ข้อค้นพบของทฤษฎีนี้ยากที่จะพิสูจน์

## (2) ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ

การวิจัยภาวะผู้นำเปลี่ยนจากการพยายามศึกษาความแตกต่างของคุณลักษณะของผู้นำ มาสู่การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ ความพยายามนี้เกิดขึ้นเนื่องจากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่ผ่านมามีประสบความสำเร็จน้อย นอกจากนี้ นักวิจัยยังค้นพบว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำนั้นนอกจากจะเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอนแล้วยังแปรผันไปตามสถานการณ์อีกด้วย จึงเป็นเหตุให้การศึกษภาวะผู้นำมุ่งมาที่ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มคนในระบบสังคมมากกว่าที่จะมุ่งศึกษาชุดของคุณลักษณะของบุคคลอย่างโดด ๆ เหมือนแต่ก่อน

การศึกษภาวะผู้นำตามแนวทางนี้เกิดขึ้นในระหว่างปี ค.ศ. 1940-1960 เป็นแนวทางที่มุ่งศึกษภาวะผู้นำจากพฤติกรรมของผู้นำ โดยมีความมุ่งหมายหลัก 2 ประการ คือ

1. มุ่งศึกษาว่าผู้นำมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่แบบ (style)
2. มุ่งค้นหาว่าพฤติกรรมแบบใดที่มีประสิทธิผล (effectiveness) ที่สุด

นักวิชาการที่ศึกษาตามแนวทางนี้ มี 3 กลุ่ม คือ 1) การศึกษาของ Ohio State University 2) การศึกษาของ Michigan University และ 3) การศึกษาของ Blake and Mouton โดยมีรายละเอียดพอสรุปได้ ดังนี้

### 1. การศึกษาของ Ohio Sate University

นักวิชาการกลุ่มนี้มีหลายท่าน เช่น Fleishman , Stogdill และ Shartle ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยอาศัยแบบสอบถามที่สร้างขึ้น มีข้อค้นพบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

ประการที่หนึ่ง ในด้านแบบของภาวะผู้นำพบว่ามี 2 แบบ คือ

1. แบบเน้นงาน (initiating structure)
2. แบบเน้นมิตรสัมพันธ์ (consideration)

ประการที่สอง เกิดจากการนำแบบของภาวะผู้นำซึ่งแยกกันอยู่เป็นอิสระมากำหนดเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำได้ 4 แบบ คือ

1. แบบมุ่งงานต่ำ/มุ่งคนต่ำ
2. แบบมุ่งงานสูง/มุ่งคนต่ำ
3. แบบมุ่งงานสูง/มุ่งคนสูง
4. แบบมุ่งงานต่ำ/มุ่งคนสูง

ประการที่สาม ในขั้นแรก นักวิชาการกลุ่มนี้สรุปว่า ภาวะผู้นำแบบที่ 3 (มุ่งงานสูง/มุ่งคนสูง) เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงที่สุด แต่ต่อมาพบว่าข้อสรุปดังกล่าวมีความไม่แน่นอน เพราะในบางสถานการณ์ภาวะผู้นำแบบอื่นก็สามารถให้ประสิทธิผลเช่นกัน จึงไม่สามารถสรุปว่า ภาวะผู้นำแบบใดมีประสิทธิผลดีที่สุด

## 2. การศึกษาของ Michigan University

การศึกษาของนักวิชาการกลุ่มนี้เกิดขึ้นในเวลาใกล้เคียงกับกลุ่มแรกคือในปี 1947 โดยมี Likert เป็นผู้นำ มีข้อค้นพบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

ประการที่หนึ่ง ด้านแบบของภาวะผู้นำ มี 2 แบบ คือ

1. แบบมุ่งงาน (job-centered)
2. แบบมุ่งคน (employee-centered)

ประการที่สอง พฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบไม่แยกกันโดยอิสระ แต่ตั้งอยู่บนแกนเดียวกัน ทำให้ค้นพบแบบภาวะผู้นำ 2 แบบ ในขณะที่นักวิชาการกลุ่มแรกค้นพบภาวะผู้นำ 4 แบบ

ประการที่สาม กลุ่มนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดคือ ภาวะผู้นำที่มุ่งคน

## 3. การศึกษาตาข่ายการบริหาร (managerial grid) ของ Blake and Mouton

ในปี 1964 Blake and Mouton ซึ่งเป็นนักวิชาการแห่งมหาวิทยาลัย Texas ได้ใช้ทฤษฎีของกลุ่ม Ohio State University เป็นพื้นฐานในการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำ มีข้อค้นพบที่สำคัญ 4 ประการ คือ

ประการที่หนึ่ง ในด้านพฤติกรรมพื้นฐานของภาวะผู้นำ 2 แบบ คล้ายกับกลุ่ม Ohio State University คือ

1. แบบคำนึงถึงคน (concern of people)
2. แบบคำนึงถึงผลผลิต (concern of production)

ประการที่สอง พฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ แยกกันโดยอิสระ เขียนเป็นภาพพฤติกรรมภาวะผู้นำได้ 4 แบบ คล้ายกับข้อค้นพบของ Ohio State University

ประการที่สาม พฤติกรรมภาวะผู้นำ สามารถกำหนดได้ทั้งหมด 81 แบบ แต่มีแบบที่เป็นหลัก 5 แบบ ได้แก่

1. แบบ 9,1 มุ่งงานสูง/มุ่งคนต่ำ (authority-obedience)
2. แบบ 1,9 มุ่งงานต่ำ/มุ่งคนสูง (country club management)
3. แบบ 1,1 มุ่งงานต่ำ/มุ่งคนต่ำ (impoverished management)
4. แบบ 9,9 มุ่งงานสูง/มุ่งคนสูง (team management)
5. แบบ 5,5 มุ่งงานปานกลาง/มุ่งคนปานกลาง (organization man management)

ประการที่สี่ นักวิชาการกลุ่มนี้สรุปว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุดคือ แบบ 9,9 แบบที่ทีมงาน

อย่างไรก็ตาม การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวทางนี้มีผู้วิจารณ์ว่ามีทั้งข้อดี และข้อด้อย สำหรับข้อดีคือ ช่วยให้ผู้บริหาร หรือผู้นำทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และเป็นแนวทางในการปรับภาวะผู้นำให้เหมาะสม และช่วยทำให้เข้าใจพฤติกรรมการทำงานของผู้บังคับบัญชา และผู้นำคนอื่น ๆ ได้ดีขึ้น ส่วนข้อด้อย คือนักวิชาการกลุ่มนี้มีความเห็น และข้อค้นพบไม่สอดคล้องกัน ขาดการศึกษาตัวแปรในด้านสถานการณ์ และแบบภาวะผู้นำที่ค้นพบมีน้อยเกินไป ไม่เพียงพอแก่การอธิบาย ผู้นำที่มีภาวะผู้นำต่างจากทฤษฎีนี้

### (3) ทฤษฎีสถานการณ์

แนวทางนี้ พัฒนามาจากสองแนวทางแรก โดยในทศวรรษที่ 1960 นักวิชาการกลุ่มหนึ่ง เริ่มมองเห็นว่า ความสำเร็จของการใช้ภาวะผู้นำนอกจากจะขึ้นอยู่กับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในแบบต่าง ๆ แล้ว ยังขึ้นอยู่กับตัวแปร หรือปัจจัยของสถานการณ์อีกด้วย ดังนั้น ผู้นำจึงควรมีความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์เพื่อที่จะปรับแบบภาวะผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ได้ นักวิชาการกลุ่มนี้ มีหลายท่าน ดังเช่น Hersey , Blanchard, Fiedler, Vroom ,Jago , Yetton และ House เป็นต้น ซึ่งนักวิชาการกลุ่มนี้เห็นว่าคุณลักษณะของภาวะผู้นำบางอย่างมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์ทาง

การบริหารที่กำหนด ซึ่งควรจะศึกษาจากผลผลิต (output) ขององค์การมากกว่าปัจจัยนำเข้า (input) สถานการณ์จะพิจารณาเองว่าคุณลักษณะใดของผู้หน้าที่จำเป็นต่อความสำเร็จ และสมาชิกของกลุ่มผู้ซึ่งมีคุณลักษณะที่จำเป็นนั้น ๆ จะได้รับเลือกให้เป็นผู้นำ ดังนั้น ในแนวคิดนี้ สถานการณ์จึงมีสถานะเป็นฐานทางทฤษฎีเพื่อที่จะชี้ว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำข้อใดที่มีความสำคัญต่อการบริหาร นักทฤษฎีภาวะผู้นำในยุคนี้เห็นว่า หากต้องการพัฒนาองค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำแล้ว ขอบเขตของการศึกษาภาวะผู้นำน่าจะกว้างกว่าการศึกษาเพียงผู้นำกับสถานการณ์เท่านั้น สิ่งที่ควรนำมาศึกษาด้วย คือ 1) ความคาดหวังของผู้ตาม 2) แรงจูงใจในการทำงานของผู้ตาม ดังนั้นความมีประสิทธิภาพของผู้นำจึงถูกมองในแง่การทำหน้าที่ของปัจจัยหลายตัวที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในกระบวนการภาวะผู้นำ (leadership process) ดังแผนภูมิที่ 2

แผนภูมิที่ 2 กระบวนการภาวะผู้นำ (the leadership process)



ที่มา :

Tannenbaum and Massarick cited in Trewatha, R.L. and Newport, G.M.

Management. 3<sup>rd</sup> ed. Texas, 1982.

จากแผนภูมิที่ 2 แสดงให้เห็นว่า ความต้องการ พฤติกรรม และเป้าหมายของผู้ตาม ต้องมีการผสมผสานเข้ากับคุณลักษณะต่าง ๆ ของสถานการณ์เพื่อเป็นกรอบของตัวแปรให้ผู้นำจัดกระทำต่อจากนั้น ผู้นำ ซึ่งมีความต้องการ พฤติกรรม และเป้าหมายของตนอยู่แล้วก็จะพิจารณาแบบภาวะผู้นำ (leadership style) เพื่อที่จะใช้อิทธิพลและส่งผลกระทบไปยังพฤติกรรมของผู้ตาม

สำหรับนักวิชาการที่ศึกษาภาวะผู้นำตามทฤษฎีสถานการณ์มีหลายท่าน แต่ละท่านมีแนวทางการศึกษาแตกต่างกันออกไป ซึ่ง Donnelly ได้เสนอตาราง เปรียบเทียบทฤษฎีสถานการณ์ 3 ทฤษฎีไว้ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

ประเด็น	Fiedler	House	Vroom-Yetton
1. หลักการ	-ไม่มีแบบผู้นำที่ดีที่สุด -ผู้นำจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการพิจารณาปฏิสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมกับตัวแปรบุคลิกภาพของผู้นำ	-ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดคือผู้ที่เพิ่มแรงจูงใจแก่ผู้ตามโดยการสร้างหนทางและทำให้หนทางการทำงานชัดเจน	-การที่ผู้นำจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ -ผู้นำสามารถเรียนรู้สถานการณ์ว่ามีข้อกำหนดอย่างไรบ้างเพื่อการปรับแบบ (style) ให้เหมาะสมกับข้อกำหนดเหล่านั้น
2. แบบของผู้นำ	แบบอัตนิยม ถึง แบบประชาธิปไตย	แบบนำพาไปสู่ความสำเร็จ	แบบอัตนิยม ถึง แบบเน้นการร่วมมือ
3. การวิจัย	-มีจำนวนมาก -หลากหลายแหล่ง -ผลการวิจัยบางเรื่องมีความขัดแย้งกัน	-มีจำนวนค่อนข้างน้อย -ผลการวิจัยสนับสนุนทฤษฎี	-มีจำนวนน้อย แต่กำลังเพิ่มมากขึ้นเรื่อย -ผลการวิจัยสนับสนุนทฤษฎี
4. คุณค่าของการประยุกต์ใช้ใน การบริหาร	-ค่อนข้างต่ำ -ผู้นำไม่สามารถฝึกฝนได้	-ปานกลาง	-สูง -ผู้นำสามารถฝึกฝนได้

ที่มา:

Donnelly and others. Fundamental of management. Texas: Business publication, 1987.

## 2.2.4 แนวโน้มเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการมาโดยลำดับ นักวิชาการต่างศึกษาภาวะผู้นำตามแนวคิด ทฤษฎี และมุมมองที่ตนเองสนใจ ซึ่งพบว่ามี ความแตกต่างกันออกไป จากการ ทบทวนวรรณกรรมพบแนวโน้มในการศึกษาภาวะผู้นำ จำแนกได้ 3 ทิศทาง คือ 1) การศึกษาความมี ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ 2) การศึกษาความผันแปร หรือความเป็นพลวัตของภาวะผู้นำ และ 3) การศึกษาภาวะผู้นำในหลายมิติ เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำ 5 มิติของ Cheng (1996) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### (1) การศึกษาประสิทธิผลของภาวะผู้นำ

การที่จะทราบว่าผู้นำคนใดมีความเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมหรือไม่นั้น สามารถวัดได้จากประสิทธิผลของภาวะผู้นำ แต่อย่างไรก็ตาม มีผู้ให้ความหมายประสิทธิผลของ ภาวะผู้นำไว้หลายประการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนักวิชาการแต่ละคน สำหรับ Yukl (1989: 5) เห็นว่า ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำหมายถึงผลลัพธ์ขององค์การที่คัดสรรมาเพื่อใช้เป็นเกณฑ์สำหรับวัด ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ ผลลัพธ์ดังกล่าว อาจประกอบด้วยประเด็นต่าง ๆ เช่น 1) ผลการปฏิบัติงาน ขององค์การ 2) การบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม 3) ความอยู่รอดขององค์การ 4) ความเจริญเติบโตของ องค์การ 5) ความสามารถเผชิญวิกฤติขององค์การ 6) ความพึงพอใจของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ 7) การ อุทิศตนหรือความผูกพันของกลุ่มที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ 8) ความมีสภาพทาง จิตวิทยาที่ดีของสมาชิก และ 9) ความมีเสถียรภาพของสถานภาพของผู้นำในองค์การ เป็นต้น

สำหรับมาตรวัดประสิทธิผลของภาวะผู้นำที่นำมาใช้มากที่สุดการวัดปริมาณความสำเร็จ ขององค์การในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ในบางครั้งอาจใช้วิธีการวัดเชิงภววิสัย (objective measure) ซึ่งเน้นความเป็นปรนัย เพื่อขจัดอคติ โดยวัดจากผลงาน หรือการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งพิจารณาจาก 1) การมีผลกำไรเพิ่มขึ้น 2) ขอบเขตของกำไร 3) การมียอดขายที่เพิ่มขึ้น 4) การมีส่วน แบ่งการตลาด 5) ความสัมพันธ์ระหว่างยอดขายกับเป้าการขายที่กำหนดไว้ 6) ผลตอบแทนการลงทุน 7) ผลผลิตภาพ 8) ผลลัพธ์ของต้นทุนต่อหน่วย 9) ความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายจริงต่องบประมาณ รายจ่ายที่ตั้งไว้ เป็นต้น แต่ในบางครั้งอาจใช้วิธีวัดเชิงอัตวิสัย (subjective measure) โดยประมาณค่า หรือจัดอันดับความมีประสิทธิภาพของผู้นำ ซึ่งวัดจากความคิดเห็นของ 1) กลุ่มผู้บังคับบัญชาของผู้นำ 2) กลุ่มผู้นำด้วยกัน และ 3) กลุ่มของผู้ตาม

นอกจากนี้ ทศนคติของผู้ตามก็นิยมนำมาเป็นตัวบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพของผู้นำได้เช่น กัน เช่นจากการถามว่า 1) ผู้นำสามารถช่วยให้ผู้ตามบรรลุถึงสิ่งที่ต้องการและสิ่งที่คาดหวังมากน้อย

เพียงใด 2) ผู้ตามมีความชอบ นับถือ ชื่นชม ต่อผู้นำ หรือไม่ 3) ผู้ตามอุทิศตนต่อการทำงานและปฏิบัติตามผู้นำด้วยดี หรือต่อต้าน เพิกเฉย หรือบ่อนทำลายผู้นำหรือไม่ เป็นต้น การวัดทัศนคตินิยมใช้แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวัด ในการวัดทัศนคติเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ต้องการความถูกต้องและชัดเจน มักใช้วิธีวัดเชิงภววิสัยด้วย เช่น การวัด 1) ภาวะการขาดงาน 2) การลาออกจากงานโดยสมัครใจ 3) ความคับข้องใจ 4) สภาพการร้องเรียนต่อผู้บังคับบัญชา 5) การขอย้าย 6) ความเฉื่อยงาน 7) การผลงานโดยผิดกฎหมาย และ 8) การจงใจทำลายเครื่องมือและเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ทางอ้อม (indirect indicator) ที่แสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความเป็นปฏิปักษ์ของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ

ความมีประสิทธิผลของผู้นำ อาจวัดได้จากการอุทิศตน (contribution) ให้แก่กลุ่มหรือองค์การเพื่อยกระดับคุณภาพของกระบวนการกลุ่ม โดยอาจวัดจากการรับรู้ของผู้ตาม และ/หรือการรับรู้ของบุคคลภายนอก ตัวอย่างของคำถามที่วัด เช่น

1. ผู้นำลงโทษสมาชิกในกลุ่ม สร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิก ให้แรงจูงใจ แก้ปัญหา ตัดสินใจ หรือ แก้ไขความขัดแย้งระหว่างสมาชิก หรือไม่
2. ผู้นำช่วยส่งเสริมให้ผู้ตามมีความชำนาญเฉพาะสาขาอย่างมีประสิทธิภาพ การเป็นองค์การที่กระฉับกระเฉง การเพิ่มพูนของทรัพยากร ความพร้อมของกลุ่มที่จะเผชิญความเปลี่ยนแปลง และวิกฤติการณ์หรือไม่
3. ผู้นำได้ปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่นในตนเองของผู้ตาม เพิ่มทักษะของผู้ตาม และช่วยส่งเสริมความเจริญเติบโต และพัฒนาการทางด้านจิตวิทยาแก่ผู้ตาม หรือไม่ เป็นต้น

การเลือกใช้เกณฑ์สำหรับวัดประสิทธิผลของภาวะผู้นำ ขึ้นอยู่กับ วัตถุประสงค์ และค่านิยม ของการวัดที่ผู้ประเมินคำนึงถึง อย่างไรก็ตามพบว่ากลุ่มผู้บังคับบัญชาของผู้นำ นิยมใช้เกณฑ์ที่ หลากหลายกว่ากลุ่มผู้ตาม การมีหลายเกณฑ์เช่นนี้ผู้ประเมินต้องตัดสินใจเองว่าจะวัดด้วยเกณฑ์ใดจึงจะตรงประเด็น ซึ่งการวัดประสิทธิผลด้วยเกณฑ์หลายเกณฑ์เช่นนี้ พบว่า บางเกณฑ์ก็ไม่มีความสัมพันธ์กับความมีประสิทธิผล ในขณะที่บางเกณฑ์มีความสัมพันธ์ตรงกันข้าม เช่นจากการวัดประสิทธิผลของผู้นำองค์การหนึ่งอาจพบว่ามียอดขายเพิ่มและผลกำไรสูงขึ้นในระยะเวลาอันสั้น แต่อย่างไรก็ตาม ยอดขายและผลกำไรที่สูงขึ้นอาจเกิดจากสาเหตุอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ เช่น อาจเกิดจากการไม่ซ่อมบำรุงเครื่องมือในการผลิต การไม่ลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ การไม่ทำวิจัยและพัฒนา และการไม่ลงทุนเพื่อพัฒนาทักษะพนักงาน เป็นต้น ซึ่งถ้ามองไปในระยะยาวแล้วจะพบว่าสิ่งเหล่านี้

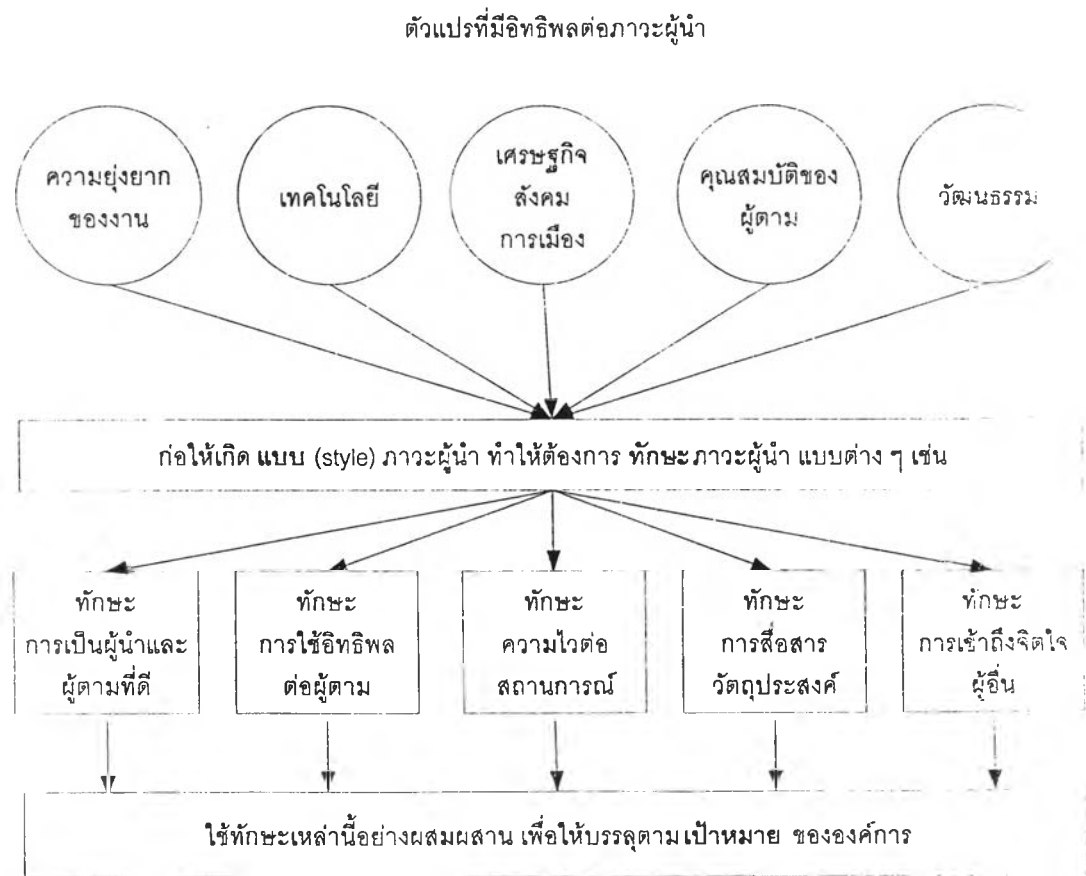


อาจส่งผลให้ทั้งยอดขายและผลกำไรลดลง จากการวัดในลักษณะเช่นนี้อาจกล่าวได้ว่า แม้ในเกณฑ์อย่างเดียวกันก็มีการสลับค่า หรือความหมายของสิ่งที่วัดได้เสมอ ดังนั้น เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาเหล่านี้ จึงอาจวัดโดยใช้หลาย ๆ เกณฑ์ และใช้เวลาในการวัดให้ยาวนานขึ้น ทั้งนี้ เพื่อช่วยให้จำแนกได้อย่างแท้จริงว่าสิ่งใดเป็นผลกระทบที่เกิดจากภาวะผู้นำจริง ๆ (Yukl, 1989: 5-7)

(2) ความเป็นพลวัตรของทักษะภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำพบว่าพฤติกรรมที่มีประสิทธิผลของผู้นำในสถานการณ์หนึ่ง อาจไม่มีประสิทธิผลในสถานการณ์อื่น ๆ อย่างไรก็ตาม มีทักษะภาวะผู้นำบางทักษะที่ไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ถ้าความต้องการขององค์การตรงกับความต้องการของสมาชิก ทักษะภาวะผู้นำที่สำคัญเหล่านี้ ได้แก่ ทักษะการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี ทักษะการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคล ทักษะความไวต่อสถานการณ์ ทักษะการสื่อสารและการอำนวยความสะดวกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทักษะการเข้าถึงจิตใจผู้อื่น ดังแผนภูมิที่ 3

แผนภูมิที่ 3 รูปแบบพลวัตรของทักษะภาวะผู้นำ



ที่มา : Trewatha, R.L. and Newport, G.M. Management. 3<sup>rd</sup> ed. Texas, 1982.

จากแผนภูมิที่ 3 ทักษะภาวะผู้นำทั้ง 5 ประการ มีรายละเอียดได้ ดังนี้

1. ทักษะการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี การบริหารในแต่ละระดับชั้นของสายการบังคับบัญชา ผู้นำจะต้องมีความภักดีต่อทั้งผู้บังคับบัญชาของตนและต่อผู้ตาม ผู้นำจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชาเหนือตนมากน้อยเพียงใด และในทางกลับกันระดับการยอมรับในทาง การบริหารของผู้นำขึ้นอยู่กับว่าผู้นำสามารถใช้อิทธิพลต่อผู้ตามได้มากน้อยเพียงใด ผู้นำต้องสามารถใช้อิทธิพลกับผู้ตาม และในขณะเดียวกันก็ต้องเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่มผู้นำหรือผู้บริหารด้วยกัน ใน การทำงานของผู้บริหารนั้นต้องเป็นทั้งผู้นำ และผู้ตามด้วย เพราะในบางครั้ง ผู้บริหารอาจเป็นเพียง สมาชิกคนหนึ่งของคนะกรมการบริหาร และอาจประสบความสำเร็จในการแสดงบทบาทในเวลาเดียวกันให้ราบรื่นแบบเนียนที่สุด ดังนั้นจึงควรปรับแบบของภาวะผู้นำของผู้บริหารให้เหมาะสม

2. ทักษะการใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับผู้ตาม ในการกำกับพฤติกรรมของสมาชิกใน องค์การให้ไปสู่เป้าหมายนั้นต้องอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในระดับหนึ่ง ความสัมพันธ์ ดังกล่าวนี้นำจะต้องคำนึงถึง 1) ความต้องการของผู้ตาม 2) สถานการณ์ในการทำงาน และ 3) ปัจจัย ทางสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ การสื่อสารอย่างเปิดเผยจะช่วยให้เรื่องนี้มาก หากผู้ตามมีทัศนคติหา ‘ลบ’ ความ สามารถในการใช้อิทธิพลของผู้นำก็จะลดลงทันที ซึ่งในแง่นี้พบว่าภาวะผู้นำแต่ละแบบมีความ สามารถในการใช้อิทธิพลต่อผู้ตามแตกต่างกัน

3. ทักษะความไวต่อสถานการณ์ สิ่งซึ่งผลกระทบต่อสถานการณ์ทางการบริหารคือความ เปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบของสิ่งแวดล้อม ได้แก่โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยี การออกแบบงาน ลักษณะของวัฒนธรรม ความกดดันทางเศรษฐกิจ การเมือง และความต้องการส่วนบุคคล เป็นต้น ซึ่ง แตกต่างกันไป ในแต่ละสถานการณ์ ต่างมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว หากผู้นำมีความไวต่อสถานการณ์ ก็ จะช่วยให้รับรู้ความเปลี่ยนแปลงของความกดดันต่าง ๆ ของสิ่งแวดล้อมได้เร็วและมีเวลาปรับ พฤติกรรมได้ทัน ซึ่งก็เท่ากับช่วยให้ผู้นำปรับแบบภาวะผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์นั่นเอง นอกจากนี้ ผู้นำยังจะต้องไวต่อความแตกต่างในองค์การ ดังเช่นองค์การทางทหารย่อมไม่เหมือนกับองค์การทาง การศึกษา หรือแม้ในองค์การประเภทเดียวกันก็อาจมีการบริหารที่แตกต่างกันได้ แม้ว่าผู้นำต้อง สามารถรับรู้และปรับตัวให้เข้ากับความแตกต่างขององค์การ แต่การกระทำดังกล่าวก็ไม่ใช่ว่าเรื่องง่ายนัก ผู้นำที่เคยประสบความสำเร็จในการบริหารมาแล้ว อาจประสบความสำเร็จล้มเหลวก็เป็นได้หากต้องพบกับ สถานการณ์ที่ต้องการบุคลิกภาพ หรือรูปแบบของการทำปฏิสัมพันธ์ที่แตกต่างไปจากเดิม

4. ทักษะการสื่อสารเกี่ยวกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ในแต่ละหน่วยงานอย่างน้อยที่สุด ต้องมีเป้าหมาย 3 ประเภท ได้แก่ 1) เป้าหมายขององค์การ 2) เป้าหมายของผู้นำ และ 3) เป้าหมาย ของผู้ตาม ซึ่งตามปกติแล้วจะมีกลุ่มผู้ตามที่พึงพอใจต่อผู้นำและกลุ่มที่ไม่พึงพอใจเพราะไม่สามารถ

บรรลุครบทุกเป้าหมายดังนั้น ผู้นำจะต้องสามารถให้คำอธิบายแก่ผู้ตามอย่างชัดเจนและต้องคิดในเชิงการบูรณาการเป้าหมายทุกประเภทเข้าด้วยกัน ไม่นั้นเฉพาะประเภทใดประเภทหนึ่ง การคิดแบบนี้สามารถพบได้ในการทำงานที่มีลักษณะร่วมกันเป็นทีม เช่น กลุ่มงาน คณะทำงานตามโครงการ หรือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา เป็นต้น

5. ทักษะการเข้าถึงจิตใจผู้อื่น แม้ว่าทักษะนี้จะมีความสัมพันธ์กับทักษะความไวต่อสถานการณ์ แต่ก็ถูกแยกออกมาให้มีความสำคัญเท่าเทียมกับทักษะอื่น การเข้าถึงจิตใจผู้อื่นหมายถึงความสามารถในการรู้สึกและเข้าใจถึงความจำเป็น ความต้องการ และอารมณ์ของผู้อื่น การเข้าถึงจิตใจผู้อื่นนั้นขึ้นอยู่กับความสงสาร ผู้บริหารที่เข้าใจปฏิกริยาโต้ตอบของผู้ตามที่แตกต่างกันออกไป ตามองค์ประกอบของสถานการณ์จะสามารถแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำที่อำนวยความสะดวกให้เกิดความร่วมมือร่วมใจและส่งเสริมผู้ตามได้มาก กล่าวโดยสรุป การเข้าถึงจิตใจผู้อื่นช่วยให้ผู้นำใช้อิทธิพลต่อผู้ตามได้อย่างเหมาะสม (Tannenbaum and Massarik cited in Trewatha and Newport ,1982: 387)

### (3) ทฤษฎีภาวะผู้นำ 5 มิติของ Cheng

ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพและความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียน แต่ในทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำกลับผันแปรไปตามนักวิชาการแต่ละท่าน แต่ไม่ว่าภาวะผู้นำจะถูกนิยามแตกต่างกันอย่างไรก็ตาม จะสามารถสังเกตเห็นคุณลักษณะของภาวะผู้นำ 2 ประการ คือ 1) ภาวะผู้นำ มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น 2) ภาวะผู้นำมีความเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย และการบรรลุเป้าหมาย

วิธีการใช้อิทธิพล หรือส่งอิทธิพลไปยังผู้ตามนั้นมีหลายวิธีแตกต่างกันไปตามมุมมอง ความคิด ความเชื่อหรือทฤษฎีที่แต่ละคนยึดถือ เช่นบางครั้งอาจจะเรียกว่า การนำ การจัดการ หรือ การควบคุม เป็นต้น ซึ่งในทฤษฎีการบริหารแบบดั้งเดิมนั้น ผู้นำเป็นผู้กำหนดโครงสร้างที่เป็นทางการ เช่น นโยบาย กฎ ระเบียบ รางวัล การลงโทษ หรือบทบาทต่าง ๆ เพื่อจัดการกับพฤติกรรมของผู้ตาม ส่วนทฤษฎีการบริหารเชิงมนุษย์สัมพันธ์ ผู้นำอาจต้องพยายามตอบสนองของความต้องการทางสังคมเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ตาม ทั้งนี้เพื่อจูงใจให้ผู้ตามทำงานให้องค์กร โดยนัยนี้ภาวะผู้นำจึงหมายถึงกระบวนการที่ผู้นำใช้ในการส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม อาจประกอบด้วยองค์ประกอบเพียงหนึ่งหรือสองประการ นอกจากนี้ภาวะผู้นำมีความเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย และการบรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งการให้ความหมาย การควบคุมการทำงาน การขจัดความคลุมเครือต่าง ๆ (Bass and Avolio, 1994; Cheng 1994; Louis and Miles 1990 and Schien, 1992 cited in Cheng 1996: 103-104)

ในการมองภาวะผู้นำตามแนวคิดแบบดั้งเดิม เช่น การศึกษาของ Ohio State University แบบจำลองตาข่ายการบริหารของ Blake and Mouton ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ทั้งของ Fiedler ของ Hersey and Blanchard และของ House มักเป็นการศึกษาความสัมพันธ์แบบเผชิญหน้ากันระหว่างผู้นำกับกลุ่มผู้ตามที่ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายภายในระยะเวลาสั้น ๆ ภายใต้สถานการณ์คงที่ การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวของทฤษฎีเหล่านี้จึงมีข้อจำกัด ดังนี้ (Halpin, 1966; Fiedler, 1967; Hersey and Blanchard, 1972 ; Blake and Mouton, 1985; Hampton, Summer and Weeber, 1987 cited in Cheng, 1996: 104)

### 1. ข้อจำกัดของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) มีความเชื่อว่าเมื่อผู้นำบางสิ่งแก่ผู้ตามเพื่อให้ผู้ตามเต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงานขององค์กร ดังตัวอย่าง ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (path-goal theory) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีความคาดหวัง (expectancy theory of motivation) และกฎต้นทุน-กำไร (cost-benefit formulation) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำจะพยายามสำรวจดูว่าผู้ตามต้องการอะไร แล้วก็แจ้งแก่ผู้ตามว่าหากต้องการจะบรรลุหรือได้มาซึ่งสิ่งนั้นผู้ตามต้องทำอะไรเป็นการตอบแทน ผู้นำที่แลกเปลี่ยนเช่นนี้มีโอกาสที่จะได้ว่าเป็นผู้นำ จะเป็นได้ก็แต่เพียงผู้บริหาร หรือผู้จัดการ เท่านั้น

Cheng เห็นว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมนี้น่ามุ่งเน้นที่เทคนิคการบริหารจัดการของผู้นำ และทักษะระหว่างบุคคลเท่านั้น โดยมีความเข้าใจว่า 1) ผู้นำควรจะปรับพฤติกรรมของตนให้เข้ากับสถานการณ์โดยไม่ต้องสงสัยว่าเป้าหมายขององค์กรจะเป็นอย่างไร 2) ไม่ต้องคาดหวังที่จะให้ผู้ตามทุ่มเททำงานให้มากกว่าเกณฑ์ปกติ และ 3) ไม่ต้องพยายามที่จะปรับเปลี่ยนสถานการณ์ หรือความเชื่อ ค่านิยม ทศนคติ แรงจูงใจ และความเชื่อมั่นของผู้ตาม ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงไม่อาจช่วยให้องค์กรมีความเป็นเลิศ (Bass, 1985; Zalesnik, 1977; House, 1971 cited in Cheng, 1996: 104)

### 2. ข้อจำกัดของทฤษฎีสถานการณ์

ทฤษฎีนี้เชื่อว่าความสัมพันธ์ระหว่างแบบของภาวะผู้นำกับผลลัพธ์ขององค์กรนั้นมีปัจจัยด้านสถานการณ์เป็นตัวกำหนด ดังนั้นผลลัพธ์ขององค์กรจึงไม่อาจพยากรณ์จากแบบภาวะผู้นำได้ เว้นแต่จะทราบถึงตัวแปรสถานการณ์ แนวคิดนี้แนะนำให้ผู้นำปรับพฤติกรรมเข้ากับสถานการณ์โดยไม่ต้องเปลี่ยนแปลงสถานการณ์แต่อย่างใดทั้งสิ้น ซึ่ง Cheng เห็นว่าทฤษฎีนี้มีข้อบกพร่องตรงที่ใน

สภาพความเป็นจริงแล้วย่อมมีผู้นำบางคนที่สามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ได้ แต่ทฤษฎีนี้ไม่อาจนำไปใช้กับผู้นำแบบนั้นได้เลย หากนักวิจัยนำทฤษฎีนี้ไปใช้ในการศึกษาภาวะผู้นำก็อาจจะพบทางตันและไม่เกิดประโยชน์เพราะความผันแปรของข้อค้นพบ บางครั้งในการศึกษาภาวะผู้นำของกลุ่มตัวอย่างอาจอธิบายได้โดยอาศัยหลักความแตกต่างระหว่างบุคคลและคุณสมบัติของสถานการณ์โดยไม่ต้องอาศัยทฤษฎีนี้ การที่จะประเมินว่าทฤษฎีนี้มีคุณค่าเพียงใดอาจพิจารณาจากความสามารถนำไปใช้ในทางปฏิบัติ (Bass, 1985; Bennis, 1984 cited in Cheng, 1996: 105)

ความล้มเหลวของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมที่เกิดจากความไม่สนใจศึกษาภาวะผู้นำจากหน้าที่ประการหนึ่งของผู้นำ นั่นคือ หน้าที่ในการปฏิรูป หรือเปลี่ยนแปลง (transformational function) จึงทำให้เกิดมุมมองที่เป็นทางเลือกใหม่ (Bass, 1985; Bennis, 1984; Tichy and Ulrich, 1984 Zelenik, 1977 cited in Cheng, 1996: 105) นักวิชาการกลุ่มนี้เห็นว่า ผู้นำนั้นไม่เพียงแต่จะเป็นผู้ที่คอยปรับพฤติกรรมของตนให้เข้ากับสถานการณ์เท่านั้น แต่ยังต้องทำการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์อีกด้วย เพราะผู้นำเป็นมากกว่าผู้บริหารจัดการ ผู้นำมักสนใจที่เป้าหมายในอนาคตขององค์การ การกำหนดกรอบความเชื่อของผู้อื่น ค่านิยม และทัศนคติ ตลอดจนโอกาสในการพัฒนาองค์การในอนาคต ในขณะที่ผู้บริหาร หรือผู้จัดการมักจะติดยึดอยู่กับเป้าหมายเดิมขององค์การ ใช้วิธีการแลกเปลี่ยนเพื่อจูงใจให้คนทำงาน

นอกจากนี้ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมยังมองงานและเป้าหมายขององค์การว่าเป็นสิ่งที่มีความคงที่ (static) โดยเห็นว่าภาวะผู้นำประกอบด้วยองค์ประกอบเพียงสองส่วนคือ กระบวนการใช้อิทธิพลต่อผู้ตาม กับการกำหนดและการบรรลุเป้าหมายเท่านั้น

ในมุมมองใหม่ กลับมองตรงกันข้ามว่าภาวะผู้นำเป็นพลวัต คือเปลี่ยนแปลง ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ บางครั้งงานและเป้าหมายขององค์การอาจคลุมเครือ ไม่ชัดเจน แปรผันตามสถานการณ์อยู่เสมอ แม้ว่าจะมีงานและเป้าหมายอย่างเป็นทางการกำหนดไว้แล้วก็ใช้ว่าผู้ตามหรือสมาชิกขององค์การทุกคนจะเข้าใจและยอมรับ ดังนั้นผู้นำจึงต้องทำหน้าที่สร้างความชัดเจนโดยจัดความคลุมเครือ และความไม่แน่นอนทิ้งไป ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ผู้ตามและผู้เกี่ยวข้องสามารถพัฒนาเป้าหมายและภารกิจขององค์การได้ กระบวนการสร้างความชัดเจนและพัฒนาเป้าหมายขององค์การนี้อาจทำได้โดยการจูงใจและใช้อิทธิพลต่อผู้เกี่ยวข้อง ส่วนกระบวนการใช้อิทธิพลต่อผู้ตามนั้นมีความมุ่งหมายต่อการปรับวัฒนธรรมองค์การ เปลี่ยนแปลงความต้องการ ความเชื่อ และค่านิยมของผู้ตาม เพิ่มความผูกพันต่องาน และเปิดโอกาสให้ผู้ตามสัมผัสถึงความมีคุณค่าและมีความหมายของงานต่าง ๆ ในองค์การ ดังนั้นกระบวนการภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้จึงมี 1) การให้การศึกษา และ 2) การเปลี่ยนแปลง เป็น

องค์ประกอบสำคัญ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องเป็นผู้ที่กระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานมากกว่าที่จะสั่งหรือกำหนดให้ทำโดยการ 1) ส่งเสริมผู้ตามให้ตระหนักและสำนึกในคุณค่าของผลงานและวิธีการทำงานมากขึ้น 2) ช่วยให้ผู้ตามก้าวพ้นความสนใจแต่ผลประโยชน์ส่วนตัวไปสู่การเห็นแต่ประโยชน์ของกลุ่มและองค์การ 3) ปรับระดับความต้องการตามทฤษฎีของ Maslow ของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ (Bass, 1985 cited in Cheng, 1996: 106)

ภาวะผู้นำตามมุมมองนี้จึงไม่เป็นเพียงกระบวนการส่งอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามหรือผู้เกี่ยวข้องเท่านั้น แต่ยังรวมถึง ทักษะคติ ค่านิยม ความเชื่อ ของผู้ตามทั้งรายบุคคล และรายกลุ่มหรือทั้งองค์การ ไม่เพียงแต่เพื่อบรรลุเป้าหมาย แต่เพื่อพัฒนาเป้าหมาย และสร้างวัฒนธรรมองค์การอีกด้วย

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมมักจะมองเพียงสองด้าน คือ ด้านคน กับ ด้านงาน เท่านั้น ซึ่งอาจจะเป็นการมองที่ง่ายเกินไปสำหรับการทำความเข้าใจกระบวนการภาวะผู้นำที่ซับซ้อน ทฤษฎีเหล่านี้ละเลยด้านการเมืองและด้านวัฒนธรรม ทฤษฎีเหล่านี้จึงไม่เข้มแข็งพอที่จะนำไปใช้ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Blake and Mouton, 1985; Halpin, 1966; Stogdill, 1974 cited in Cheng, 1996: 107) ดังนั้น Cheng จึงเสนอตัวแบบภาวะผู้นำ 5 มิติ

ตัวแบบภาวะผู้นำ 5 มิติ นี้ Cheng นูรณาการจากแนวคิดของ Bolman and Deal (1985) และ Sergiovanni (1984) โดยเห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่สอดคล้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แทนที่จะมองเฉพาะ 2 มิติ คือ คน กับ งาน น่าจะประกอบด้วยมิติต่าง ๆ 5 ด้าน ได้แก่

1. ภาวะผู้นำเชิงมนุษยสัมพันธ์ (human leadership) หมายถึงการที่ผู้นำของโรงเรียนสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือ พยายามทำให้ผู้ตามมีความผูกพันต่องานและมีความพึงพอใจเพิ่มสูงขึ้น รวมทั้งสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล
2. ภาวะผู้นำเชิงโครงสร้าง (structural leadership) หมายถึงการที่ผู้นำของโรงเรียนเป็นผู้มีความชัดเจนทางความคิด คิดอย่างมีเหตุผล สร้างเป้าหมายและนโยบายที่ชัดเจน ยึดหลักของการตรวจสอบเพื่อผลงานไม่ใช่เพื่อจับผิด สามารถให้ความช่วยเหลือทางวิชาการในการวางแผน การจัดองค์การ การประสานงาน และการนำนโยบายไปปฏิบัติ
3. ภาวะผู้นำเชิงการเมือง (political leadership) หมายถึงการที่ผู้นำของโรงเรียนสร้างพันธมิตรอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน
4. ภาวะผู้นำทางวัฒนธรรม (cultural leadership) หมายถึงการที่ผู้นำของโรงเรียนสามารถสร้างแรงบันดาลใจ ดึงดูด และโน้มน้าวจิตใจคนให้คล้อยตาม

5. ภาวะผู้นำทางการศึกษา (educational leadership) หมายถึงการที่ผู้นำของโรงเรียน ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการสอน การวิเคราะห์ปัญหาทางการศึกษา ให้ ความคิดเห็น และคำแนะนำเชิงวิชาชีพเกี่ยวกับการสอน

อนึ่ง ยังมีภาวะผู้นำอีกประเภทหนึ่งที่มีความหมายใกล้เคียงกับภาวะผู้นำทางการศึกษา แต่มี ข้อแตกต่างกันบางประการ คือ ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน (instructional leadership) ซึ่งมีความหมายแคบกว่า คือหมายถึงการกระทำของผู้นำที่ลงมือทำเองหรือมอบหมายให้ผู้อื่นทำ เพื่อมุ่ง เพิ่มพูนความก้าวหน้าทางวิชาการแก่นักเรียน เช่น การจัดหาวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอนให้ครู การ ให้คำแนะนำด้านการสอน การอยู่ปรากฏตัวให้เป็นที่พบเห็นในโรงเรียนอยู่เสมอ เป็นต้น (Andrew and Bascom, 1990 cited in Ratchaneeladdajit, 1997; De Bevoise, 1984 cited in Chi, 1997)

### สรุป

องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ศึกษากันอยู่ทุกวันนี้ เป็นการศึกษาตามแนวทางของสังคม ตะวันตกที่มีจุดเด่นคือใช้ระเบียบวิธีการทางวิทยาศาสตร์ มีการจัดบันทึก และทดสอบทฤษฎีมาโดย ลำดับ สำหรับในส่วนของสังคมตะวันออกนั้น แม้จะยังไม่พบว่าได้มีการศึกษาวิจัยหรือบันทึกประมวล ความรู้เรื่องภาวะผู้นำไว้อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเป็นระบบ แต่ก็มิหลักฐานที่พอจะบ่งชี้ว่าใน สังคมตะวันออกก็ได้ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำ โดยเฉพาะในการศึกษาภาวะผู้นำจากคุณลักษณะ ดังเช่นการที่ปราชญ์ชาวจีนในสมัยโบราณได้ค้นคว้าและถ่ายทอดตำราที่ว่าด้วยลักษณะบุคคลหรือ โหงวเฮ้งให้แก่ชนรุ่นหลังที่ตกทอดเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน หรือในคำพังเพยของไทยที่ว่า "ดูตัว ให้ดูทาง ดูนางให้ดูแม่" ซึ่งเป็นการสะท้อนการให้ความสำคัญของคุณลักษณะของบุคคลหรือผู้นำอยู่ไม่น้อย ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า ในทั้งสองสังคมต่างก็ตระหนักว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความก้าวหน้า และความล้มเหลวขององค์การ

อนึ่ง ในด้านความหมายของภาวะผู้นำ แม้ว่าจะมีความหมายไม่รัดกุมแต่อาจแก้ปัญหาโดย การกำหนดนิยามให้ชัดเจน ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำได้พัฒนามาอย่างช้าๆ เริ่มจากการศึกษาภาวะ ผู้นำจากลักษณะของผู้นำที่เป็นมหาบุรุษในช่วงก่อนสงครามโลกครั้งที่สอง ศึกษาภาวะผู้นำจาก สถานการณ์ ในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สอง และศึกษาภาวะผู้นำจากพฤติกรรมในช่วงทศวรรษที่ 1960 เป็นต้นมา ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมเหล่านี้ส่วนใหญ่สนใจศึกษาภาวะผู้นำในสองมิติ คือ ด้านคน กับด้านงาน ซึ่งนักวิชาการบางท่านเห็นว่ามันสอดคล้องกับองค์การที่ซับซ้อน มีความไม่ แน่นนอนและคลุมเครือสูงเช่นโรงเรียน ข้อจำกัดของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมที่มองกระบวนการ

ภาวะของผู้นำเป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และเห็นว่าผู้นำต้องปรับแบบภาวะผู้นำของตนให้เข้ากับสถานการณ์จึงเป็นการมองที่ง่ายเกินไปและอาจจะผิดก็ได้หากนำทฤษฎีนี้ไปใช้กับผู้นำที่สามารถปรับเปลี่ยนสถานการณ์ได้ ดังนั้นนักวิชาการด้านภาวะผู้นำในยุคปัจจุบันจึงเริ่มหันมาให้ความสนใจภาวะผู้นำแบบปฏิรูป หรือแบบเปลี่ยนแปลง และมององค์การทั้งองค์กรวมมากขึ้น กล่าวคือ นอกจากจะมองเฉพาะคน กับ งาน แล้วยังคำนึงถึงปัจจัยอื่น เช่น วัฒนธรรม การเมือง เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ผู้นำสามารถนำให้ผู้ตามทำงานให้ได้ปริมาณและคุณภาพมากกว่าที่กำหนด มุ่งปรับเปลี่ยนผู้ตามทั้งด้านรูปธรรม เช่น ผลประโยชน์ส่วนตน และนามธรรม เช่น ค่านิยม ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การเพื่อสร้างความเป็นเลิศ อันจะทำให้องค์การก้าวหน้าและอยู่รอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.3 คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ในทศวรรษที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน หลายประเทศทั่วโลกได้มีการเคลื่อนไหวด้านการศึกษามาก โดยมีการปฏิรูปการศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคต ประเทศเหล่านี้ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร นิวซีแลนด์ สาธารณรัฐเกาหลี สิงคโปร์ ฮังการี (รุ่งเรือง สุชาภิรมย์, 2544: 46-63) รวมทั้ง ออสเตรเลีย ซึ่งประเทศเหล่านี้ได้นำการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานมาใช้เป็นกลไกหนึ่งในการปฏิรูปการศึกษา

จากประสบการณ์ของประเทศดังกล่าว พบว่าได้มีการกำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนขึ้นในบริบทของการปฏิรูปการศึกษา อาทิ สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย และ ฮังการี รวมทั้งประเทศไทยโดยคุรุสภาได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานของผู้บริหารการศึกษาขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2540 ซึ่งถือได้ว่าช่วงเวลาดังกล่าวเป็นระยะเริ่มต้นปฏิรูปการศึกษา

สำหรับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในบริบทของการปฏิรูปการศึกษา และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของแต่ละประเทศ มีชื่อเรียกแตกต่างกัน ดังนี้

2.3.1 ออสเตรเลีย กำหนดเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงาน

2.3.2 สหรัฐอเมริกา กำหนดเป็นมาตรฐานผู้นำในโรงเรียน

2.3.3 ฮังการี กำหนดเป็นสมรรถภาพภาวะผู้นำครูใหญ่

2.3.4 ไทย (โดยคุรุสภา) กำหนดเป็นเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษา 2540

ซึ่งคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่แต่ละประเทศกำหนดขึ้น มีรายละเอียด ดังนี้



## (1) ออสเตรเลีย

สถาบันพัฒนาครูใหญ่แห่งทัสมาเนีย (Tasmania Principal Institute: TPI) กำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานขึ้น ภายใต้ชื่อเรียกว่าคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงาน โดยแบ่งคุณลักษณะออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ 1) ความสามารถเฉพาะตัวในเชิงบริหาร (professional effectiveness) 2) ความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น (interpersonal relations) 3) ความสามารถในด้านบริหารการศึกษา (educational leadership) 4) ความสามารถในการวางแผนการทำงาน (planning and accountability) 5) ความสามารถในการทำงานร่วมกับชุมชน (community leadership) 6) ความสามารถในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม (religious, cultural, and ethical leadership) (TPI, 2001: 1-13)

สำหรับคุณลักษณะที่ 1 และ 2 เป็นคุณลักษณะเฉพาะตัว คุณลักษณะที่ 3 และ 4 เป็นคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องในระดับองค์การ ส่วนคุณลักษณะที่ 5 และ 6 เป็นคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับระดับสังคมและชุมชน มีรายละเอียด ดังตารางที่ 6 ถึง ตารางที่ 11

ตารางที่ 6 ความสามารถเฉพาะตัวในเชิงบริหาร

คุณลักษณะ	พฤติกรรมบ่งชี้
1.1 การรับรู้ด้วยตนเอง ค่านิยม ความเชื่อ และการเชื่อมโยงความคิดทฤษฎี สามารถวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งและข้อจำกัดของตนเองในการเชื่อมโยงทฤษฎีการบริหารไปสู่ระดับการปฏิบัติ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. วางแผนการทำงาน</li> <li>2. มีความรู้เรื่องการจัดการเรียนการสอน</li> <li>3. แลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงาน</li> <li>4. แสดงทักษะด้านการพัฒนาความสามารถทางการบริหาร</li> <li>5. มีความเข้าใจในการบริหารงานระดับปฏิบัติ</li> </ol>
1.2 การประเมินศักยภาพตนเอง ประเมินเป้าหมายการทำงาน วิธีการทำงาน การดำเนินงานตลอดจนวิธีการบริหารงานที่นำไปสู่ความสำเร็จ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประเมินผลการทำงานของตนเอง</li> <li>2. ใช้วิธีการที่หลากหลายในการประเมินผลการทำงานของตนเอง</li> <li>3. วางเป้าหมายการทำงานและกำหนดแนวทางที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย</li> </ol>

ตารางที่ 6 (ต่อ)

คุณลักษณะ	พฤติกรรมบ่งชี้
1.3 ตั้งปณิธานที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ วางเป้าหมายระยะยาวในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีแผนงานในการพัฒนาตนเอง</li> <li>2. จัดสรรเวลา และทรัพยากรด้านต่าง ๆ ในการสนับสนุนการพัฒนาตนเอง</li> <li>3. ร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่ช่วยส่งเสริมทักษะการเรียนรู้</li> <li>4. กำหนดแนวทางการพัฒนาตนเองเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง</li> <li>5. สร้างอุปนิสัยในการรักการเรียนรู้ เพื่อที่จะเป็นเครื่องมือในการพัฒนาตนเอง</li> </ol>
1.4 การดูแลเอาใจใส่สุขภาพตนเอง สร้างสุขนิสัยในการดูแลสุขภาพตนเองให้แข็งแรงทั้งทางด้านร่างกายและทางด้านอารมณ์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้ความสำคัญในเรื่องการดูแลสุขภาพ</li> <li>2. ฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้มีอารมณ์แจ่มใสอยู่เสมอ</li> <li>3. หมั่นออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ</li> </ol>
1.5 การจัดระบบตนเอง มีการลำดับความสำคัญของภาระงานมีเป้าหมายในการทำงานและพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการขอสมาชิกในโรงเรียน</li> <li>2. วางนโยบายการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นไปตามความต้องการของท้องถิ่น</li> <li>3. กำหนดแผนงานระยะสั้นเพื่อวางแผนการทำงานทั้งของตนเองและผู้ร่วมงาน</li> <li>4. สร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับตนเองและโรงเรียนในสายตาของสาธารณชน</li> </ol>

ตารางที่ 7 ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

คุณลักษณะ	พฤติกรรมบ่งชี้
2.1 ความสามารถในการสื่อสาร มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับผู้ร่วมงาน นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. รับฟังข้อเสนอแนะจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพื่อกำหนดเป้าหมายการพัฒนาโรงเรียน</li> <li>2. เปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ</li> <li>3. สร้างความชัดเจนในแนวทางการพัฒนาโรงเรียนให้บุคลากรแต่ละคน</li> <li>4. เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายแสดงความคิดเห็น และเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาโรงเรียน</li> </ol>
2.2 การบริหารความขัดแย้ง สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างบรรยากาศการปรองดองกันในที่ทำงาน</li> <li>2. ใช้แนวทางที่สร้างสรรค์ ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเพื่อให้เกิดผลดีแก่ทุกฝ่าย</li> <li>3. เปิดเผย ตรงไปตรงมา และจริงจังในการแก้ปัญหา</li> </ol>
2.3 ประเมินการทำงานเพื่อประเมินประสิทธิภาพ ประเมินผลการทำงานเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีหลักฐานที่แสดงว่ามีการสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร</li> <li>2. แจ้งผลการประเมินเพื่อนำไปปรับปรุง</li> <li>3. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีการประเมินการทำงานของตนเอง</li> <li>4. ส่งเสริมกิจกรรมด้านต่าง ๆ ที่ช่วยพัฒนาวิชาชีพทั้งที่เป็นรูปแบบทางการและการเรียนรู้ด้วยตนเอง</li> </ol>

ตารางที่ 8 ความสามารถในการบริหารการศึกษา

คุณลักษณะ	พฤติกรรมบ่งชี้
<p>3.1 การสร้างวิสัยทัศน์ กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เกิดความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ศึกษาเหตุการณ์ปัจจุบันที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาโดยเฉพาะกรณีที่เกิดผลกระทบโดยตรงต่อโรงเรียน</li> <li>2. กำหนดเป้าหมายของโรงเรียนเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐและไม่ขัดแย้งกับความเชื่อทางศาสนาและวัฒนธรรม</li> <li>3. มีหลักฐานที่แสดงว่าทุกฝ่ายมีส่วนร่วมแสดงความเห็นในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน</li> </ol>
<p>3.2 ความสามารถด้านการจัดการเรียนการสอน เข้าใจแนวคิดในด้านการจัดการเรียนการสอนอย่างชัดเจนรวมทั้งการนำไปใช้ในชั้นเรียนเพื่อการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของนักเรียน</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ตั้งเป้าหมายที่จะพัฒนาประสิทธิภาพการเรียนการสอนในโรงเรียนอย่างต่อเนื่องรวมทั้งมีแผนการดำเนินงานที่ยั่งยืนได้</li> <li>2. อธิบายแนวคิดในการจัดการศึกษาได้อย่างชัดเจน</li> <li>3. ส่งเสริมให้ใช้วิธีการเรียนการสอนที่หลากหลาย</li> <li>4. จัดโครงการอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรทั้งสายผู้สอน สายสนับสนุนการสอน นักเรียน และกรรมการโรงเรียน</li> <li>5. มีการประเมินผลการใช้หลักสูตรและการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง</li> </ol>

## ตารางที่ 8 (ต่อ)

คุณลักษณะ	พฤติกรรมบ่งชี้
3.3 การกระจายอำนาจความรับผิดชอบ มีการกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคลให้กับผู้ร่วมงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เห็นความสำคัญของผู้ร่วมงานที่มีความสามารถ และเปิดโอกาสให้มามีส่วนร่วมในการบริหารงาน</li> <li>2. มีหลักฐานที่แสดงว่าคนที่ตั้งใจทำงานได้รับการตอบแทนความดีความชอบ</li> <li>3. มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกตามความสามารถของแต่ละบุคคล</li> <li>4. มีหลักฐานที่แสดงว่ามีกิจกรรมที่ส่งเสริมการร่วมมือกันทำงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน</li> </ol>
3.4 ใช้กระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาการเปลี่ยนแปลง ใช้แนวทางที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีหลักฐานที่แสดงว่ามีการระดมความคิดเพื่อวางแผนร่วมกันเกี่ยวกับการดำเนินงานที่ผ่านมา</li> <li>2. มีบรรยากาศของการร่วมกันแสดงความรับผิดชอบของการทำงานในกรณีที่เกิดความเสียหายในการปฏิบัติหน้าที่</li> <li>3. มีหลักฐานที่แสดงว่ามีการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของนักเรียนอันเป็นผลมาจากโครงการพัฒนา</li> </ol>
3.5 ชุมชนสัมพันธ์ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนโดยใช้กิจกรรมความร่วมมือในรูปแบบต่าง ๆ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ</li> <li>2. โรงเรียนเป็นศูนย์กลางของชุมชนในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ</li> <li>3. ประชาสัมพันธ์ให้ทุกฝ่ายทราบเกี่ยวกับแนวทางการจัดการศึกษาของชาติ</li> </ol>

ตารางที่ 9 ความสามารถในการวางแผนการศึกษา

คุณลักษณะ	พฤติกรรมบ่งชี้
4.1 การจัดเก็บหลักฐานการทำงาน มีการจัดเก็บหลักฐานการทำงานเพื่อใช้ในการประเมินผลการพัฒนาโรงเรียน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการจัดเก็บข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ว่าเป็นไปตามเป้าหมายการดำเนินงานที่วางไว้</li> <li>2. มีการเก็บหลักฐานการทำงานอย่างสม่ำเสมอและเป็นขั้นตอน</li> </ol>
4.2 การวางแผนการทำงาน ร่วมกันวางแผนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. วางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของทุกฝ่ายในโรงเรียน</li> <li>2. ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในกระบวนการวางแผน</li> <li>3. มีหลักฐานที่แสดงว่าทุกฝ่ายเห็นชอบกับแผนการดำเนินงาน</li> </ol>
4.3 การจัดสรรทรัพยากร ระดมทรัพยากร ทุกด้านตั้งแต่ทรัพยากรบุคคล วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานการจัดการศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สรรพทรัพยากรที่มีอยู่</li> <li>2. ใช้ทรัพยากรเพื่อนำมาสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน</li> <li>3. มีวิธีการประเมินประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรที่เหมาะสม</li> <li>4. มีหลักฐานที่แสดงว่ามีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาโรงเรียน</li> </ol>
4.4 กระบวนการและโครงสร้างการทำงาน พัฒนาระบบการจัดการและโครงสร้างการทำงานรวมทั้งกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะผลักดันเป้าหมายไปสู่ความสำเร็จ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีโครงสร้างการทำงานที่มีประสิทธิภาพ</li> <li>2. กำหนดบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายชัดเจนเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้</li> <li>3. มีการประสานการทำงานกันได้ดีทั้งนี้มีการตรวจสอบและประเมินการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้</li> </ol>

## ตารางที่ 9 (ต่อ)

คุณลักษณะ	พฤติกรรมบ่งชี้
4.5 ความตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบ สร้างความตระหนักในความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายของนโยบายด้านการจัดการ ศึกษาของชาติ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทุกฝ่ายร่วมกันกำหนดเป้าหมายการทำงาน</li> <li>2. ประเมินผลการทำงานตามเป้าหมายที่วางไว้</li> <li>3. ประเมินข้อผิดพลาดเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข</li> </ol>

ตารางที่ 10 ความสามารถในการทำงานร่วมกับชุมชน

คุณลักษณะ	พฤติกรรมบ่งชี้
<p>5.1 สร้างพันธมิตร กับองค์การภายนอกทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของ โรงเรียน</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างแรงจูงใจให้ชุมชนตระหนักในความสำคัญในการมีส่วนร่วมผลักดันการดำเนินงานของโรงเรียนให้ไปสู่เป้าหมาย</li> <li>2. ใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จะดึงชุมชนให้เข้ามาสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอนของโรงเรียน</li> <li>3. สร้างความตระหนักให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง</li> </ol>
<p>5.2 ดำเนินถึงชื่อเสียงของโรงเรียน ขอความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ทั้งจากชุมชนและภาคเอกชนเพื่อให้เข้ามาสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร และนักเรียน</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ชุมชนทราบ</li> <li>2. ให้ความร่วมมือกับชุมชนอย่างใกล้ชิด</li> <li>3. สร้างเครือข่ายเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชนรวมทั้งเครือข่ายภายในโรงเรียนทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานของโรงเรียน</li> </ol>
<p>5.3 ดำเนินนโยบายที่ตอบสนองทั้งระดับบนและระดับล่างอย่างสมดุล ปรับแนวทางการดำเนินงานที่จะนำนโยบายจากส่วนกลางมาสู่ระดับปฏิบัติให้เหมาะสมกับท้องถิ่น</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ศึกษา นโยบายและแนวทางการจัดการศึกษาของชาติเพื่อที่จะกำหนดแนวทางการนำมาใช้ให้สอดคล้องกับโรงเรียน</li> <li>2. ศึกษาหลักสูตรและการใช้หลักสูตรเพื่อวางแผนการนำหลักสูตรไปใช้ในโรงเรียนอย่างเหมาะสม</li> </ol>



## ตารางที่ 10 (ต่อ)

คุณลักษณะ	พฤติกรรมบ่งชี้
5.4 ชุมชนสัมพันธ์ เปิดโอกาสให้สมาชิกในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมและเห็นชอบร่วมกันกับแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียน</li> <li>2. ร่วมกันระดมความคิดเพื่อการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาในชุมชนเพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงานทางด้านการจัดการศึกษา</li> <li>3. เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องสามารถแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจอันจะนำไปสู่ข้อตกลงในการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน</li> </ol>
5.5 ตระหนักในพื้นฐานความคิดของชุมชนศึกษาพื้นฐานความเป็นอยู่ของชุมชนเพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ก่อนการตัดสินใจและวางแผนควรศึกษาประวัติของชุมชนในทุกด้าน</li> <li>2. ศึกษาเครือข่ายภายในโรงเรียนและชุมชน รวมทั้งองค์การที่จัดตั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ</li> <li>3. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกันระหว่างโรงเรียน กรรมการโรงเรียนและหน่วยงานการศึกษาต้นสังกัด</li> </ol>

ตารางที่ 11 ความสามารถในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม

คุณลักษณะ	พฤติกรรมบ่งชี้
6.1 สภาพแวดล้อม สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมและเอื้อต่อการพัฒนาองค์การ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ศึกษาผลกระทบของผู้ปกครอง ครู และนักเรียนที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศการเรียนรู้ในโรงเรียน</li> <li>2. แสดงให้เห็นว่ามีความสามารถในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อการพัฒนาการศึกษาอย่างเหมาะสม</li> <li>3. พัฒนาความรู้สึกระหว่างความร่วมมือกันระหว่างผู้ร่วมงานในโรงเรียน</li> <li>4. สร้างสิ่งแวดล้อมที่กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานร่วมมือร่วมใจกันทำงานตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้</li> </ol>
6.2 การดูแลด้านวัฒนธรรม ดำเนินกิจกรรมด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับความเชื่อ ประเพณีปฏิบัติในสังคม	แนวทาง การดำเนินงานของโรงเรียนต้องไม่ขัดกับสถาบันชาติ ศาสนา และ พระมหากษัตริย์
6.3 การดูแลด้านศาสนา โรงเรียนมีบทบาทในการส่งเสริมกิจกรรมทางศาสนา	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. แสดงความเคารพในความเชื่อที่คนในชุมชนยึดถือ</li> <li>2. ให้ความร่วมมือในกิจกรรมสำคัญทางศาสนา และวัฒนธรรม ให้ความเคารพผู้นำทางศาสนา</li> </ol>
6.4 ด้านจรรยาบรรณ ส่งเสริมจรรยาบรรณที่ดีเกี่ยวกับวิชาชีพ	ประพฤติตนให้เหมาะสมกับจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ

(2) **ฮ่องกง**

ฮ่องกง ทำการปฏิรูปการศึกษาโดยนำเอาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้เป็นลำดับต้น ๆ ของเอเชียภายใต้ชื่อเรียกในช่วงต้นว่า School Management Initiative (SMI)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติได้มอบหมายให้ รองศาสตราจารย์ ดร. สุรศักดิ์ หลาบมาลา แปลและเรียบเรียงโปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำครูใหญ่ของฮ่องกงจาก ข้อมูลที่สืบค้นจากอินเทอร์เน็ต ซึ่งเอกสารดังกล่าวกำหนดสมรรถภาพภาวะผู้นำครูใหญ่ 4 ด้าน ได้แก่

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
2. ภาวะผู้นำในการสอน
3. ภาวะผู้นำในองค์การ
4. ภาวะผู้นำทางจริยธรรม

สมรรถภาพดังกล่าว มีรายละเอียด ดังนี้ (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543: 23-27 )

**ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์**

1. สนับสนุนให้มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น
2. สร้าง และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นในโรงเรียน
3. สื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงเรียนให้ทุกฝ่ายเข้าใจ
4. ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงเรียน
5. ปรับระบบการบริหารโรงเรียนให้สนับสนุนวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงเรียน
6. ร่วมมือกับทุกฝ่ายจัดทำวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียน และนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ
7. ติดตาม ประเมิน และตรวจสอบวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ
8. นำข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์

**ภาวะผู้นำในการสอน**

9. จัดสภาพแวดล้อมโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนการสอน โดยสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ มุ่งเน้นคุณภาพ
10. ร่วมวางแผนการสอนกับครู โดยคำนึงถึงความต้องการของนักเรียน แนวโน้มปัจจุบัน และนโยบายสาธารณะ
11. นำทฤษฎี ผลการวิจัย และแนวปฏิบัติไปประยุกต์ใช้ในการส่งเสริมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

12. วางแผนร่วมกับครูในการทำกิจกรรมและการให้บริการนักเรียน เพื่อสนองความต้องการด้านสังคม วัฒนธรรม และพัฒนาการของนักเรียน
  13. ประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย และนำผลการประเมินมาปรับปรุงโปรแกรมการสอน
  14. ส่งเสริมให้ครูยกระดับการเรียนรู้ โดยบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับการสอน
  15. เป็นตัวแบบในการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง และปฏิบัติตามแผนอย่างต่อเนื่อง
  16. หาความต้องการในการฝึกอบรมของครูและจัดให้มีการพัฒนาวิชาชีพเพื่อความเชี่ยวชาญสำหรับครู
- ภาวะผู้นำในองค์การ**
17. จัดทำแผนปฏิบัติการ และกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน
  18. ประยุกต์ใช้ทักษะการจัดการ และกระบวนการกลุ่มเพื่อกำหนดบทบาท มอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้
  19. สื่อสารอย่างมีทักษะเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การแสวงหาฉันทามติ และแก้ข้อขัดแย้ง
  20. ติดตาม ประเมินความก้าวหน้าในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ และกระบวนการดำเนินงาน ทำการปรับแผนเมื่อจำเป็น
  21. บริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน
  22. ระบุ และวิเคราะห์แหล่งทรัพยากรทางการเงินของโรงเรียน
  23. วางแผนงบประมาณ ติดตาม และรายงานภารกิจของโรงเรียนต่อผู้เกี่ยวข้องอย่างโปร่งใสและรับผิดชอบ
  24. ดำเนินการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน นิเทศ ประเมินผล และบริหารจัดการโรงเรียนอย่างมีความรับผิดชอบ
  25. จัดการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่สวยงามปลอดภัย เชื้อต่อการเรียนรู้
  26. ใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงเรียน
  27. บริหารโรงเรียน โดยยึดตามกรอบของระเบียบกฎหมาย นโยบาย ระดับต่าง ๆ
  28. สร้างระบบการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

### ภาวะผู้นำทางจริยธรรม

29. เป็นตัวแบบในทางจริยธรรม โดยเฉพาะความซื่อสัตย์ทั้งในเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว
30. ส่งเสริมพฤติกรรมความมีจริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริตภายในโรงเรียน
31. แสดงความชื่นชอบและเอาใจใส่ต่อความแตกต่างระหว่างบุคคลของนักเรียน และบุคลากรในโรงเรียน
32. แสดงความรับผิดชอบต่อนักเรียน ผู้ปกครอง ครู เขตพื้นที่ และสาธารณชนในการจัดการศึกษาให้มีความเสมอภาค ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

### (3) สหรัฐอเมริกา

สหรัฐอเมริกา เป็นประเทศที่ริเริ่มใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีสภาผู้บริหารการศึกษาของรัฐ (CCSSO) เป็นองค์กรระดับประเทศที่ไม่แสวงกำไร ประกอบด้วยผู้บริหารที่ รับผิดชอบ การศึกษาขั้นพื้นฐานจาก 50 รัฐ และอาณาเขตนอกแผ่นดินใหญ่ 5 แห่งรวมทั้งวอชิงตันดีซี และหน่วยงานการศึกษาของทหาร สภาดังกล่าวนี้เป็นผู้แทนของหน่วยงานทางการศึกษาทั้งหมด และทำหน้าที่ เสนอความเห็นต่อรัฐสภา และรัฐบาลกลาง ผู้บริหารโรงเรียนของทุกรัฐในสหรัฐอเมริกาต้องมี ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ และผู้ที่จะมีใบประกอบวิชาชีพต้องมีคุณสมบัติเฉพาะ ทั้งในด้านความรู้ และประสบการณ์และผ่านหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาที่แต่ละรัฐกำหนด

สำหรับรัฐเดลาแวร์ ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานภาวะผู้นำของผู้บริหารทางการศึกษา 5 ด้าน ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบองค์รวม 2) ภาวะผู้นำทางการสอน 3) ภาวะผู้นำในชุมชน และเชิงการเมือง 4) ภาวะผู้นำองค์กร และ 5) ภาวะผู้นำด้านจริยธรรม และมนุษยสัมพันธ์ (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2543: 127-128) ส่วนรัฐแคนซัส (สุรศักดิ์ หลาบมาลา อ่างโน สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2543: 140) มีการกำหนดมาตรฐานภาวะผู้นำของครูใหญ่ จำนวน 4 มาตรฐาน ในทุกมาตรฐานแบ่งออกเป็น คุณลักษณะย่อย ๆ รวม 54 ข้อ

ในปี 1996 สมาคมผู้นำโรงเรียนผู้ได้รับอนุญาตระหว่างมลรัฐ (Interstate School Leaders Licensure Consortium : ISLLC) ได้กำหนดมาตรฐานของผู้นำในโรงเรียน (standards for school leaders) ขึ้น ซึ่งมาตรฐานดังกล่าวได้รับการรับรองจากที่ประชุมของสมาคมเมื่อวันที่ 2 พฤศจิกายน 1996 โดยมีความสอดคล้องกับ 1) ข้อกำหนดของคณะกรรมการรับรองมาตรฐานหลักสูตรครุศึกษา แห่งชาติ (National Council for Accreditation of Teacher Education [NCATE]) สาขาการบริหาร โรงเรียน และ 2) รายงานแห่งชาติว่าด้วยการสร้างภาวะผู้นำสำหรับโรงเรียนในอนาคต (ISLLC, 2000: 97-113)

คุณลักษณะภาวะผู้นำตามมาตรฐานผู้นำในโรงเรียน ของ สมาคมผู้นำโรงเรียนผู้มิโบอนุญาติ ประกอบวิชาชีพระหว่างมลรัฐ สหรัฐอเมริกา กำหนดขึ้นโดยยึดหลักการ 7 ประการ ดังนี้

1. หลักความสำคัญของการเรียนรู้ของนักเรียน
2. หลักการมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
3. หลักการร่วมมือกันของผู้บริหารโรงเรียน
4. หลักความมีมาตรฐานสูง และช่วยยกระดับวิชาชีพ
5. หลักการตอบสนองของระบบการวัดและประเมินผลการทำงานของผู้บริหารโดยยึดผลงาน
6. หลักบูรณาการ และความสอดคล้องกันของมาตรฐาน
7. หลักการสร้างความเข้มแข็งแก่มวลสมาชิก

มาตรฐานดังกล่าว มีจำนวนทั้งสิ้น 6 มาตรฐาน แต่ละมาตรฐานจำแนกดัชนีแสดงคุณลักษณะออกเป็น 3 ด้าน คือ ความรู้ ทักษะ และการปฏิบัติหรือทักษะ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### มาตรฐานที่ 1

ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้นำทางการศึกษาที่ส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนทุกคนโดยการอำนวยความสะดวกต่อการพัฒนา เป็นผู้ที่มีความชัดเจนในบทบาท และพร้อมที่จะปฏิบัติให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้ที่เกิดจากการร่วมคิดโดยประชาคมโรงเรียน

##### 1.1 ดัชนีด้านความรู้ ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ

- (1) เป้าหมายการเรียนรู้ในสังคมที่ประกอบด้วยคนหลายกลุ่ม
- (2) หลักการวางแผนกลยุทธ์ และการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ
- (3) ทฤษฎีระบบ
- (4) แหล่งข้อมูล การรวบรวมข้อมูล และยุทธศาสตร์การวิเคราะห์ข้อมูล
- (5) การสื่อสารที่มีประสิทธิผล

##### 1.2 ดัชนีด้านทัศนคติ ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดี ในเรื่องต่อไปนี้

- (1) มนุษย์ทุกคน สามารถเรียนรู้ได้
- (2) วิสัยทัศน์ของโรงเรียน เป็นวิสัยทัศน์ที่มีมาตรฐานสูง
- (3) การพัฒนาโรงเรียน ต้องทำอย่างต่อเนื่อง
- (4) ยอมรับการรวมตัวกันของมวลสมาชิกในโรงเรียน
- (5) นักเรียนต้องมีความรู้ ทักษะ และค่านิยมที่จำเป็นเพื่อที่จะเป็นผู้ใหญ่ที่ประสบความสำเร็จ

- (6) มีความมุ่งมั่นที่จะพิสูจน์ความเชื่อ และการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง
- (7) ทำงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพสูง

1.3 ดัชนีด้านการปฏิบัติ ผู้บริหารอำนวยความสะดวกด้านกระบวนการ และร่วมในกิจกรรมเพื่อให้มั่นใจว่า

- (1) มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ และภารกิจของโรงเรียนกับผู้ร่วมงาน ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน อย่างมีประสิทธิภาพ
- (2) มีการใช้ประเพณี เรื่องราว และกิจกรรมในการสื่อสารวิสัยทัศน์ และภารกิจของโรงเรียน
- (3) แนวคิดของวิสัยทัศน์ของโรงเรียน เป็นแนวคิดร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน
- (4) การสร้างวิสัยทัศน์ เป็นการสร้างโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน
- (5) มีการสนับสนุนให้วิสัยทัศน์เป็นจริง โดยอาศัยการสนับสนุนจากทุกฝ่าย
- (6) สื่อสารความก้าวหน้าของวิสัยทัศน์ และภารกิจ ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบ
- (7) ในการพัฒนาโรงเรียน ต้องให้โรงเรียนมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน
- (8) ใช้วิสัยทัศน์ในการกำหนดขอบข่ายโปรแกรมหรือหลักสูตร แผน และการปฏิบัติงาน
- (9) วางแผนปฏิบัติการอย่างชัดเจน โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมาย
- (10) ใช้ผลการประเมินการเรียนรู้ของนักเรียน เพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียน
- (11) ใช้ข้อมูลจากสำมะโนประชากรของนักเรียน และครอบครัว ในการกำหนดภารกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน
- (12) ศึกษา วิเคราะห์ สร้างความชัดเจน และคำนึงถึงอุปสรรคของการบรรลุวิสัยทัศน์
- (13) แสวงหาทรัพยากรที่จำเป็นมาสนับสนุนการทำงานตามภารกิจและเป้าหมายของโรงเรียน
- (14) มีการตรวจ ประเมิน และทบทวนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และการปฏิบัติงานตามแผน

## มาตรฐานที่ 2

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนทุกคนโดยการสนับสนุน บำรุง ส่งเสริมวัฒนธรรมและโปรแกรมการศึกษา (หลักสูตร) ของโรงเรียนเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากร

## 2.1 ดัชนีด้านความรู้ ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ

- (1) ความเจริญเติบโต และพัฒนาการของนักเรียน
- (2) การประยุกต์ทฤษฎีการเรียนรู้
- (3) การประยุกต์ทฤษฎีการจูงใจ
- (4) การออกแบบ การใช้ การประเมิน และการปรับปรุงหลักสูตร
- (5) หลักการสอนที่มีประสิทธิผล
- (6) การวัดผล การประเมินผล และยุทธศาสตร์ในการประเมิน
- (7) ความแตกต่าง และความหมายของโปรแกรมการศึกษา
- (8) การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพ
- (9) กระบวนการเปลี่ยนแปลงของระบบ องค์การ และบุคคล
- (10) บทบาทของเทคโนโลยีในการส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนและความก้าวหน้าทางวิชาชีพ
- (11) วัฒนธรรมโรงเรียน

## 2.2 ดัชนีด้านทัศนคติ ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดี ในเรื่องต่อไปนี้

- (1) การเรียนรู้ของนักเรียน เป็นเป้าประสงค์พื้นฐานของการจัดการศึกษา
- (2) นักเรียนทุกคนสามารถที่จะเรียนรู้ได้
- (3) การเรียนรู้ของนักเรียนมีวิธีการที่หลากหลาย
- (4) การเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับตนเองและผู้อื่น
- (5) การพัฒนาวิชาชีพ ทำได้พร้อมกับการพัฒนาโรงเรียน
- (6) ความแตกต่างของบุคคล เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน
- (7) สิ่งแวดล้อมทางการเรียนปลอดภัย และน่าเรียน
- (8) การเตรียมนักเรียนให้เป็นสมาชิกที่มีคุณค่าของสังคม

## 2.3 ดัชนีด้านการปฏิบัติ ผู้บริหารอำนวยความสะดวกด้านกระบวนการ และร่วมใน กิจกรรมเพื่อให้มั่นใจว่า

- (1) บุคคลทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม ให้เกียรติ และยอมรับนับถือ
- (2) การพัฒนาวิชาชีพ จะต้องส่งเสริมให้เกิดความคงทนของการเรียนรู้ของนักเรียนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงเรียน
- (3) นักเรียน และบุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าและมีความสำคัญ
- (4) ยอมรับความรับผิดชอบ และความมีประโยชน์ของแต่ละบุคคล



- (5) พยายามจัดอุปสรรคในการเรียนรู้ของนักเรียน
- (6) จัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยคำนึงถึงความแตกต่าง หลากหลาย
- (7) ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- (8) นำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน
- (9) ยอมรับและชื่นชมความสำเร็จของนักเรียน และบุคลากร
- (10) นักเรียนทุกคนมีโอกาสในการเรียนรู้อย่างหลากหลาย
- (11) จัดโครงสร้างองค์การของโรงเรียนโดยมุ่งความสำเร็จของงาน
- (12) ออกแบบ ใช้ ประเมิน และทบทวนหลักสูตร หลักสูตรกลาง และหลักสูตรพิเศษ
- (13) มีการประเมินวัฒนธรรมและบรรยากาศโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ
- (14) นำข้อมูลข่าวสารมาใช้ในการตัดสินใจ
- (15) ประเมินการเรียนรู้ของนักเรียนโดยวิธีการที่หลากหลาย
- (16) นักเรียน และบุคลากรในโรงเรียนใช้แหล่งข้อมูลข่าวสารจากหลายแหล่งในการเรียน และการปฏิบัติงาน
- (17) มีการนิเทศ และการประเมินในรูปแบบต่าง ๆ
- (18) มีการพัฒนาโปรแกรมการเรียนรู้เฉพาะตัวของนักเรียนให้ตรงกับความต้องการของนักเรียนและครอบครัว

### มาตรฐานที่ 3

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนทุกคนโดยสร้างความมั่นใจว่าจะบริหารองค์การ ปฏิบัติการ และใช้ทรัพยากรเพื่อจัดสิ่งแวดล้อมของการเรียนรู้อย่างปลอดภัย มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

#### 3.1 ดัชนีด้านความรู้ ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ

- (1) ทฤษฎีองค์การ ตัวแบบองค์การ และหลักการพัฒนาองค์การ
- (2) วิธีการปฏิบัติงานในระดับโรงเรียน และเขตพื้นที่
- (3) หลักการ และประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงปลอดภัยของโรงเรียน
- (4) การบริหาร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- (5) หลักการบริหารการเงินของโรงเรียน
- (6) หลักการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและการใช้พื้นที่ว่างในโรงเรียน
- (7) ประเด็นในทางกฎหมายที่มีผลกระทบต่อโรงเรียน
- (8) เทคโนโลยีร่วมสมัยที่สนับสนุนการบริหาร

### 3.2 ดัชนีด้านทัศนคติ ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีในเรื่องต่อไปนี้

- (1) การตัดสินใจทางการบริหาร มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน
- (2) การเสี่ยง ลองผิดลองถูก เป็นไปเพื่อปรับปรุงโรงเรียน
- (3) การไว้วางใจ และการตัดสินใจของผู้อื่น
- (4) ยอมรับในภาระงานที่รับผิดชอบ
- (5) มาตรฐาน ความคาดหวัง และการปฏิบัติงาน มีคุณภาพสูง
- (6) ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร
- (7) มีสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย

### 3.3 ดัชนีด้านการปฏิบัติ ผู้บริหารอำนวยความสะดวกด้านกระบวนการ และร่วมในกิจกรรม เพื่อให้มั่นใจว่า

- (1) ความรู้เกี่ยวกับการเรียนรู้ การสอน และพัฒนาการของนักเรียนเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจทางการบริหาร
- (2) มีการออกแบบวิธีปฏิบัติงานและจัดการเพื่อเพิ่มโอกาสให้การเรียนรู้ประสบผลสำเร็จ
- (3) มีการตระหนัก ศึกษา และประยุกต์แนวโน้มน่าสนใจต่าง ๆ อย่างเหมาะสม
- (4) แผนปฏิบัติการ และวิธีทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายมีความเหมาะสม
- (5) การร่วมเจรจาต่อรอง และข้อตกลงตามสัญญาต่าง ๆ ของโรงเรียนได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ
- (6) มีการใช้เครื่องจักร เครื่องมือ และระบบสนับสนุนอย่างปลอดภัย มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
- (7) บริหารเวลาเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายมากที่สุด
- (8) มีการนำทั้งปัญหาและโอกาสมาพิจารณา
- (9) สามารถเผชิญปัญหา และแก้ไขอย่างทันที่
- (10) จัดทรัพยากรการเงิน ทรัพยากรมนุษย์ และวัสดุเพื่อบรรลุเป้าหมายโรงเรียน
- (11) โรงเรียนทำงานอย่างเป็นเจ้าของกิจการเพื่อปรับปรุงโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง
- (12) มีการตรวจสอบระบบของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ และปรับให้ตรงตามความต้องการ
- (13) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่มีผลต่อโรงเรียน

- (14) มีการแบ่งความรับผิดชอบ เพื่อเพิ่มความเป็นเจ้าของ และความสามารถในการตรวจสอบ
- (15) ใช้ทักษะการกำหนดกรอบของปัญหา และแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ
- (16) ใช้ทักษะการแก้ไขความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ
- (17) ใช้ทักษะกระบวนการกลุ่มและการหาฉันทมติอย่างมีประสิทธิภาพ
- (18) ใช้ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
- (19) สร้าง และรักษาสีสิ่งแวดล้อมโรงเรียนให้มีความปลอดภัย สะอาด สวยงาม
- (20) ใช้ทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน
- (21) เก็บรักษายกบันทึก หรือรายงานของโรงเรียนที่เป็นความลับอย่างเหมาะสม

#### มาตรฐานที่ 4

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนทุกคนโดยร่วมมือกับครอบครัวและสมาชิกในชุมชน ตอบสนองต่อความต้องการ และความสนใจที่แตกต่างกันของชุมชน และ ระดมทรัพยากรจากชุมชน

##### 4.1 ดัชนีด้านความรู้ ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ

- (1) เรื่องราวและแนวโน้มต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อโรงเรียน
- (2) เจ็อนไข และพลวัตรของความแตกต่างของโรงเรียน
- (3) ทรัพยากรในชุมชน
- (4) ความสัมพันธ์ของชุมชนกับกลยุทธ์การตลาด
- (5) ตัวแบบที่ประสบความสำเร็จของโรงเรียน ครอบครัว ธุรกิจ ชุมชน รัฐบาล และมหาวิทยาลัยที่เป็นเครือข่าย

##### 4.2 ดัชนีด้านทัศนคติ ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดี ในเรื่องต่อไปนี้

- (1) โรงเรียนมีการปฏิบัติงานอย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับชุมชน
- (2) การร่วมมือและการสื่อสารกับผู้ปกครองหรือครอบครัว
- (3) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครอบครัวและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (4) ความแตกต่างหลากหลาย มีประโยชน์ต่อโรงเรียน
- (5) ผู้ปกครองหรือครอบครัวมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้แก่บุตรหลาน
- (6) เชื่อว่าผู้ปกครองหรือครอบครัวรัก และปรารถนาดีต่อบุตรหลานของเขามากที่สุด
- (7) ทรัพยากรของผู้ปกครองหรือครอบครัว และชุมชนต้องนำมาสนับสนุนการศึกษา

(8) การได้รับข้อมูลข่าวสารจากโรงเรียนของชุมชน

#### 4.3 ดัชนีด้านการปฏิบัติ ผู้บริหารอำนวยความสะดวกแก่กระบวนการ และร่วมในกิจกรรม เพื่อให้มั่นใจว่า

- (1) การสื่อสารอย่างชัดเจนกับชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ และการมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้น มีความสำคัญเป็นลำดับแรก
- (2) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์กับผู้นำชุมชน
- (3) มีการใช้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับความเอาใจใส่ ความคาดหวัง และความต้องการของครอบครัว ชุมชนอย่างสม่ำเสมอ
- (4) ภาครัฐกิจ ภาคศาสนา ภาคการเมือง ภาคการบริการ และองค์การต่าง ๆ ล้วนมีบริบทเฉพาะ
- (5) มีความเชื่อติดต่อบุคคล หรือกลุ่มคนที่อาจมีความขัดแย้งกัน
- (6) โรงเรียน และชุมชนต่างเป็นทรัพยากรของกันและกัน
- (7) ทรัพยากรที่ได้รับจากชุมชน ช่วยแก้ปัญหาของโรงเรียน และช่วยให้บรรลุเป้าหมาย
- (8) มีการสร้างความมีส่วนร่วมร่วมกับภาครัฐกิจในพื้นที่ สถาบันอุดมศึกษา ชุมชน เพื่อสร้างความเข้มแข็งแก่โปรแกรมการเรียนการสอน และสนับสนุนเป้าหมายของโรงเรียน
- (9) นำบริการของครอบครัวมาบูรณาการเข้ากับโปรแกรมของโรงเรียน
- (10) ผู้มีส่วนได้เสียในชุมชนได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาค
- (11) มีการยอมรับและเห็นคุณค่าในความแตกต่าง
- (12) มีการส่งเสริมและรักษาความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิผลกับสื่อต่าง ๆ
- (13) มีโปรแกรมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนที่กว้างขวาง
- (14) มีการใช้ทรัพยากร และงบประมาณอย่างเหมาะสม และชาญฉลาด
- (15) สร้างความร่วมมือกับชุมชนเป็นตัวอย่างแก่บุคลากร
- (16) ให้โอกาสบุคลากรในการพัฒนาทักษะการร่วมมือ

#### มาตรฐานที่ 5

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนทุกคนโดยการแสดงออกอย่างชัดเจน มั่นคง ยุติธรรม และมีจริยธรรม

##### 5.1 ดัชนีด้านความรู้ ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ

- (1) เป้าหมายของการศึกษา และบทบาทของภาวะผู้นำในสังคมสมัยใหม่

- (2) มุมมอง และกรอบความคิดต่าง ๆ ทางด้านจริยธรรม
- (3) คุณค่าของความแตกต่างในโรงเรียน
- (4) ปรัชญา และประวัติศาสตร์การศึกษา

### 5.2 ดัชนีด้านทัศนคติ ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดี ในเรื่องต่อไปนี้

- (1) อุดมคติเกี่ยวกับความดีงาม
- (2) หลักการในกฎหมายที่ว่าด้วยสิทธิและเสรีภาพ
- (3) สิทธิของนักเรียนทุกคนที่พึงได้รับการศึกษาแบบให้เปล่าที่มีคุณภาพ
- (4) นำหลักจริยธรรมมาใช้ในกระบวนการตัดสินใจ
- (5) ให้ความสำคัญต่อผลประโยชน์ของโรงเรียนมากกว่าผลประโยชน์ของบุคคล
- (6) ยอมรับผลที่จะเกิดขึ้นตามมาจากการส่งเสริมหลักการและการกระทำของบุคคล
- (7) ใช้อิทธิพลของตำแหน่งในการให้บริการนักเรียนและครอบครัวอย่างมีผลิตภาพและสร้างสรรค์
- (8) เอาใจใส่ต่อโรงเรียน

### 5.3 ดัชนีด้านการปฏิบัติ ผู้บริหารอำนวยความสะดวกด้านกระบวนการ และร่วมในกิจกรรม เพื่อให้มั่นใจว่า

- (1) มีการศึกษาค่านิยมของบุคคลและค่านิยมในวิชาชีพ
- (2) แสดงให้เห็นถึงความมีจริยธรรมส่วนตนและจริยธรรมทางวิชาชีพ
- (3) แสดงให้เห็นถึงความมีคุณค่า ความเชื่อ ทัศนคติ เพื่อกระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานให้มีผลงานระดับสูง
- (4) แสดงบทบาทการเป็นแบบอย่าง
- (5) ยอมรับภาระหน้าที่ในการบริหารโรงเรียน
- (6) ตระหนักในการปฏิบัติงานของตนที่จะส่งผลกระทบต่อผู้อื่น
- (7) มีการใช้อิทธิพลของตำแหน่งเพื่อสนับสนุนโปรแกรมการศึกษา มากกว่าเพื่อประโยชน์ส่วนบุคคล
- (8) มีการปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเป็นธรรม เสมอภาค ให้เกียรติ และเคารพ
- (9) มีการรักษาความลับ และพิทักษ์สิทธิของนักเรียนและบุคลากร
- (10) เป็นผู้ที่ไม่ไวต่อความแตกต่าง แสดงความพึงพอใจต่อความแตกต่างในโรงเรียน
- (11) ยอมรับ และนับถือการมีอำนาจตามกฎหมายของบุคคลอื่น
- (12) มีการศึกษาและพิจารณาค่านิยมที่ต่างที่อาจแตกต่างกันของชุมชน

- (13) มีการคาดหวังให้บุคลากรในโรงเรียนแสดงความซื่อสัตย์ และมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม
- (14) มีการนำโรงเรียนไปสู่การตรวจสอบของชุมชน
- (15) มีการปฏิบัติตามกฎ ข้อบังคับ และข้อตกลงในสัญญาต่าง ๆ ที่โรงเรียนเกี่ยวข้อง

## มาตรฐานที่ 6

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนทุกคนโดยการเข้าใจ ตอบสนอง และใช้อิทธิพลต่อบริบทที่แวดล้อมโรงเรียน ทั้งบริบทด้านการเมือง สังคม เศรษฐกิจ กฎหมาย และวัฒนธรรม

### 6.1 ดัชนีด้านความรู้ ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ

- (1) หลักของระบบการปกครองโดยผู้แทน
- (2) บทบาทการศึกษาของรัฐ ในการพัฒนาและปรับปรุงสังคมประชาธิปไตย และความมีผลิตภาพทางเศรษฐกิจ
- (3) กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา และการบริหารจัดการในโรงเรียน
- (4) ระบบและกระบวนการทางการเมือง สังคม วัฒนธรรมที่กระทบต่อโรงเรียน
- (5) รูปแบบ และกลยุทธการเปลี่ยนแปลง และการแก้ไขความขัดแย้งเพื่อประยุกต์ใช้กับบริบททางการเมือง สังคม เศรษฐกิจที่โรงเรียนตั้งอยู่
- (6) แรงผลักดัน และกระแสความเปลี่ยนแปลงของระดับนานาชาติที่มีผลต่อการเรียนการสอน
- (7) พลวัตของการพัฒนานโยบายและการสนับสนุนภายใต้ระบบการเมืองแบบประชาธิปไตย
- (8) ความสำคัญของความแตกต่าง และความเสมอภาค ในสังคมประชาธิปไตย

### 1.2 ดัชนีด้านทัศนคติ ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดี ในเรื่องต่อไปนี้

- (1) การศึกษาเป็นกุญแจไขไปสู่การมีโอกาส และการเปลี่ยนแปลงสังคม
- (2) การยอมรับความหลากหลายของความคิด ค่านิยม และวัฒนธรรม
- (3) การสนทนากับผู้มีหน้าที่ตัดสินใจด้วยกันอย่างสม่ำเสมอส่งผลดีต่อการศึกษา
- (4) การร่วมมืออย่างแข็งขันในทางการเมือง และบริบทการตัดสินใจเกี่ยวกับการศึกษา
- (5) การใช้ระบบกฎหมายในการคุ้มครองสิทธิและพัฒนาโอกาสของนักเรียน

6.3 ดัชนีด้านการปฏิบัติ ผู้บริหารอำนวยความสะดวกด้านกระบวนการ และร่วมในกิจกรรม เพื่อให้มั่นใจว่า

- (1) การจัดสิ่งแวดล้อมที่ดีในโรงเรียน มีอิทธิพลต่อนักเรียนและครอบครัว
- (2) มีการสื่อสารในชุมชนโรงเรียน เกี่ยวกับแนวโน้ม ประเด็น และความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของสิ่งแวดล้อมที่โรงเรียนตั้งอยู่
- (3) มีการติดต่อสื่อสารกับผู้แทนของแต่ละกลุ่มในชุมชนอย่างสม่ำเสมอ
- (4) โรงเรียนปฏิบัติตามภายใต้กรอบนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ที่ออกโดยองค์การระดับท้องถิ่น รัฐ และรัฐบาลกลาง
- (5) มีการกำหนดนโยบายสาธารณะเพื่อให้การศึกษาที่มีคุณภาพแก่ประชาชน
- (6) มีการสร้างช่องทางการสื่อสารกับผู้ร่วมตัดสินใจที่อยู่นอกโรงเรียน

#### (4) ครูสภา

ครูสภา ในฐานะที่เป็นสภาของครูได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาขึ้น เรียกว่า "เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของครูสภา 2540" ทั้งนี้ มาตรฐานดังกล่าวเป็นผลที่ได้รับจากโครงการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาภาครัฐ และเอกชน เกณฑ์ดังกล่าว ซึ่งครูสภาได้ประสานงานให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ให้นำเกณฑ์ไปพิจารณาประเมินผู้บริหารสถานศึกษา และกระทรวงศึกษาธิการได้ยอมรับเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของครูสภา 2540 เป็นเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการด้วย (เลขาธิการครูสภา, 2542: คำนำ)

เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของครูสภา 2540 มีจำนวนทั้งสิ้น 12 มาตรฐาน ดังนี้

**มาตรฐานที่ 1** ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา

##### คำอธิบาย

คุณสมบัติเบื้องต้นที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารมืออาชีพคือ การเข้าร่วมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ ด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพได้แก่ การเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมจัดงานหรือกิจกรรม รวมทั้งการเป็นผู้เสนอผลงาน และเผยแพร่ผลงานขององค์กร เพื่อให้สมาชิกยอมรับและเห็นคุณประโยชน์ของผู้บริหารที่มีต่อการพัฒนาองค์กร ตลอดจนการนำองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคมโดยส่วนรวม

### ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 แสดงหาความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพการบริหารการศึกษาอยู่เสมอ โดยพิจารณาจาก

1. การศึกษาเอกสาร ตำรา และนวัตกรรมต่าง ๆ
2. การเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาทางการบริหารการศึกษาและวิชาชีพครู
3. การเป็นสมาชิกขององค์กร สมาคม ชมรมที่ส่งเสริมการพัฒนานาวิชาชีพการบริหารการศึกษาและการพัฒนานาวิชาชีพครูที่นอกเหนือจากทางราชการจัดขึ้น
4. การนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา

ระดับ 2 มีบทบาทในการพัฒนานาวิชาชีพการบริหารการศึกษาโดยพิจารณาจาก

1. การเป็นสมาชิกและการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร สมาคม ชมรม ที่ส่งเสริมการพัฒนานาวิชาชีพการบริหารการศึกษาและการพัฒนานาวิชาชีพครูที่นอกเหนือจากทางราชการจัดขึ้น
2. ชักชวนให้ผู้อื่นเข้าร่วมเป็นสมาชิกและร่วมกิจกรรมขององค์กร สมาคม ชมรม ที่ส่งเสริมการพัฒนานาวิชาชีพการบริหารการศึกษา และการพัฒนานาวิชาชีพครู ที่นอกเหนือจากทางราชการจัดขึ้น
3. การเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการด้านการบริหารการศึกษา

ระดับ 3 เป็นผู้ดำเนินการพัฒนานาวิชาชีพการบริหารการศึกษา โดยพิจารณาจาก

1. การเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงานขององค์กรวิชาชีพทางด้านการบริหารการศึกษา และวิชาชีพครูที่นอกเหนือจากทางราชการจัดตั้งขึ้น
2. การเป็นวิทยากรในการประชุม อบรม สัมมนา การพัฒนานาวิชาชีพการบริหารการศึกษา และวิชาชีพครู
3. การสร้างความรู้ใหม่ทางด้านการบริหารการศึกษา และนำเสนอในการประชุม อบรม สัมมนา
4. การมีผลงานทางวิชาการเผยแพร่อยู่เสมอ
5. การปกป้องเกียรติภูมิของครู และองค์กรวิชาชีพครู

**มาตรฐานที่ 2** ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน



### คำอธิบาย

ผู้บริหารมืออาชีพแสดงความรัก ความเมตตา และความปรารถนาดีต่อองค์กร ผู้ร่วมงาน ผู้เรียน และชุมชนด้วยการตัดสินใจในการทำงานต่าง ๆ เพื่อผลการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นกับทุกฝ่าย การตัดสินใจของผู้บริหารต้องผ่านผลของการกระทำ เนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารมีผลต่อองค์กร โดยส่วนรวม ผู้บริหารจึงต้องเลือกแต่กิจกรรมที่จะนำไปสู่ผลดี ผลทางบวก ผลต่อการพัฒนาของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และระมัดระวังไม่ให้เกิดผลทางลบโดยมิได้ตั้งใจทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ความไว้วางใจ ความศรัทธา และความรู้สึกเป็นที่พึงได้ของบุคคลทั้งปวง

### ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมโดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับครู ผู้เรียนและชุมชนเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา โดยพิจารณาจาก

1. กิจกรรมที่พัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของครู พัฒนาความสามารถของผู้เรียนและชุมชนได้จริง
2. กิจกรรมที่สร้างนิสัยในการลงมือปฏิบัติงานให้แก่ครู ผู้เรียนและชุมชน
3. กิจกรรมที่สร้างคุณธรรมแก่ครู ผู้เรียน และชุมชน

ระดับ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรม โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับครู ผู้เรียน และชุมชน ทั้งงานด้านการจัดการเรียนการสอน กิจกรรมเสริมและงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในและนอกระบบสถานศึกษา โดยพิจารณาจาก

1. การเลือกปฏิบัติกิจกรรมที่ส่งผลต่อการศึกษา พัฒนาคุณภาพของครู ผู้เรียน และชุมชน ทั้งกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน กิจกรรมเสริม และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. การเลือกปฏิบัติกิจกรรมตามลำดับความสำคัญก่อนหลังโดยให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่มีผลต่อครู ผู้เรียน และชุมชนโดยตรงมากกว่ากิจกรรมที่มีผลโดยอ้อม

ระดับ 3 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมทุกด้านในหน้าที่ผู้บริหารการศึกษา ทั้งด้านการเรียน การสอน กิจกรรมเสริม ตลอดจนด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาครู ผู้เรียน และชุมชน โดยพิจารณาจาก

1. กิจกรรมที่ครอบคลุมด้านการเรียนการสอน กิจกรรมเสริมตลอดจนด้านสังคม และสิ่งแวดล้อม ที่ส่งผลต่อการพัฒนาการรอบด้านของครู ผู้เรียน และชุมชน
2. กิจกรรมทุกอย่างสอดคล้องสัมพันธ์กันเป็นระบบ นำไปสู่การพัฒนาครู ผู้เรียน และชุมชนได้โดยตรง

### มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ

#### คำอธิบาย

ความสำเร็จของการบริหาร อยู่ที่การดำเนินการเพื่อให้บุคลากรในองค์กร หรือผู้ร่วมงาน ได้มีการพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารมีอาชีพต้องหาวิธีพัฒนาผู้ร่วมงาน โดยการศึกษา จุดเด่น จุดด้อยของผู้ร่วมงานกำหนดจุดพัฒนาของแต่ละคน และเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับการพัฒนาด้านนั้น ๆ แล้วใช้เทคนิคการบริหาร และการนิเทศภายในให้ผู้ร่วมงานได้ลงมือปฏิบัติจริง ประเมินปรับปรุง ให้ผู้ร่วมงานรู้ศักยภาพ เลือกแนวทางที่เหมาะสมกับตน และลงมือปฏิบัติจนเป็นผลให้ศักยภาพของผู้ร่วมงานเพิ่มพูนพัฒนาก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง นำไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

#### ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 รู้จุดเด่นจุดด้อยของผู้ร่วมงาน และแก้ไขข้อบกพร่องของผู้ร่วมงาน โดยพิจารณาจาก

1. ระบบข้อมูลของบุคลากรที่แสดงถึงคุณลักษณะส่วนตัว ความถนัด ความสนใจ และความสามารถในการปฏิบัติงาน
2. การให้คำแนะนำเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานได้เป็นรายบุคคล
3. การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับข้อจำกัดของหน่วยงาน เช่น การส่งเข้ารับการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาเอกสาร เป็นต้น

ระดับ 2 แก้ไขข้อบกพร่องของผู้ร่วมงาน และส่งเสริมพัฒนาความสามารถให้สูงขึ้นอยู่เสมอ โดยพิจารณาจาก

1. การจัดกิจกรรมเสริมความสามารถของผู้ร่วมงานโดยใช้วิธีการที่หลากหลายเหมาะสมกับความถนัดและความสนใจของแต่ละคน
2. การมอบหมายงานที่ท้าทาย และสนับสนุนให้ประสบผลสำเร็จในงานนั้น ๆ
3. การแสดงความชื่นชมต่อผลสำเร็จของงานของผู้ร่วมงาน

ระดับ 3 พัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถพัฒนาตนเองได้เต็มขีดความสามารถของแต่ละบุคคล โดยพิจารณาจาก

1. การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานประเมินและพัฒนาตนเองจนเป็นปกตินิสัย โดยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานกำหนดจุดพัฒนา เลือกเป้าหมายที่ท้าทาย และเลือกวิธีพัฒนาด้วยตนเอง
2. การจัดกิจกรรมส่งเสริมความสามารถของผู้ร่วมงานโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย และเหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละคน
3. การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานจัดทำแฟ้มสะสมผลงาน (portfolio) ของตนเอง
4. การจัดกิจกรรมส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ความคิด ผลงาน เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในการพัฒนาศักยภาพของแต่ละคน
5. การแสดงความชื่นชมและเผยแพร่ผลสำเร็จของงานของผู้ร่วมงานต่อสาธารณชนเป็นประจำ

#### มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง

##### คำอธิบาย

ผู้บริหารมีอำนาจวางแผนงานขององค์กรได้อย่างมียุทธศาสตร์ เหมาะสมกับเงื่อนไขข้อจำกัดของผู้เรียน ครู ผู้ร่วมงาน ชุมชน ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับนโยบาย แนวทาง เป้าหมายของการพัฒนา เมื่อนำไปปฏิบัติจะเกิดผลต่อการพัฒนาอย่างแท้จริง แผนงานต้องมีกิจกรรมสำคัญที่นำไปสู่ผลของการพัฒนา ความสอดคล้องของ เป้าหมาย กิจกรรม และ ผลงาน ถือเป็นคุณภาพสำคัญที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีความคุ้มค่าเกิดผลอย่างแท้จริง

##### ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 จัดทำแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับปัญหา และความต้องการของหน่วยงานโดยพิจารณาจาก

1. การใช้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา และความต้องการของหน่วยงานที่เป็นปัจจุบันในการจัดทำแผน
2. การมีองค์กรประกอบของแผนครบถ้วน
3. การเป็นแผนที่เกิดจากความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่าย

ระดับ 2 จัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของหน่วยงานและชุมชน โดยพิจารณาจาก

1. การมีแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของหน่วยงานและชุมชน
2. การกำหนดเป้าหมาย และวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้องกับภาระงาน
3. การเป็นแผนที่เกิดจากความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่าย
4. การเป็นแผนที่ใช้นวัตกรรมที่นำไปสู่เป้าหมาย เหมาะสม กับศักยภาพของหน่วยงานและชุมชน

ระดับ 3 จัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่มุ่งให้เกิดผลคุ้มค่าต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยพิจารณาจาก

1. การเป็นแผนที่มีความหมายท้าทาย
2. การเป็นแผนที่มีการปฏิบัติสอดคล้องกันตลอดแนว
3. การเป็นแผนที่ใช้นวัตกรรมแก้ปัญหาและพัฒนาได้สอดคล้องกับนโยบาย สภาพเศรษฐกิจ สังคม และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
4. การเป็นแผนที่มุ่งพัฒนาครู ผู้เรียน และชุมชนทุกด้านอย่างคุ้มค่า
5. การเป็นแผนที่พัฒนาและเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรและหน่วยงาน

**มาตรฐานที่ 5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ**  
คำอธิบาย

นวัตกรรมการบริหารเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการนำไปสู่ผลงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงเป็นลำดับ ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องมีความรู้ในการบริหารแนวใหม่ ๆ เลือกและปรับปรุง ใช้นวัตกรรมได้หลากหลาย ตรงกับสภาพการณ์ เงื่อนไข ข้อจำกัดของงานและองค์กร จนนำไปสู่ผลได้จริง เพื่อให้องค์กรก้าวหน้าพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้ร่วมงานทุกคนได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ มีความภาคภูมิใจในผลงานร่วมกัน

**ระดับคุณภาพ**

ระดับ 1 เลือกสื่อ เครื่องมือ เทคนิค วิธีการต่าง ๆ ที่มีคุณภาพมาใช้ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม โดยพิจารณาจาก

1. ความทันสมัย และมีคุณภาพ
2. ความเหมาะสมกับผู้ร่วมงาน องค์กร และกิจกรรมการบริหาร

3. ความสอดคล้องกับสถานการณ์ ปัญหา เงื่อนไข และข้อจำกัดของงานและองค์กร

ระดับ 2 ใช้และพัฒนาสื่อ เครื่องมือ เทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่มีคุณภาพอย่างหลากหลาย และผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม โดยพิจารณาจาก

1. ผู้ร่วมงาน องค์กร ได้รับการพัฒนาด้วยนวัตกรรมการบริหารอย่างถูกต้องเหมาะสมและต่อเนื่อง
2. ความหลากหลายของนวัตกรรมการบริหารตอบสนองตามความต้องการของผู้ร่วมงาน องค์กร และปฏิบัติได้จริง
3. ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการใช้และปรับปรุงสื่อ เครื่องมือ เทคนิควิธีการต่าง ๆ ให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ

ระดับ 3 คิดค้นผลิตสื่อ เครื่องมือ เทคนิควิธีการในการบริหารการศึกษาโดยผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม โดยพิจารณาจาก

1. ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการคิดค้น ผลิตสื่อ เครื่องมือเทคนิควิธีการ และตัดสินใจใช้ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม
2. ประเมินผลการใช้นวัตกรรมการบริหารและปรับปรุงให้มีคุณภาพสูงขึ้น
3. ร่วมกันเผยแพร่การใช้นวัตกรรมบริหารที่ได้ผลแล้วด้วยความภาคภูมิใจ

#### มาตรฐานที่ 6 ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร

##### คำอธิบาย

ผู้บริหารมีอาชีพเลือกและใช้กิจกรรมการบริหารที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นของบุคลากรและองค์กร จนบุคลากรมีนิสัยในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้บริหารต้องมีความเพียรพยายาม กระตุน ยั่วยุ ทำทนาย ให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และชื่นชมผลสำเร็จเป็นระยะ ๆ จึงควรเริ่มจาก การริเริ่ม การร่วมพัฒนา และสนับสนุนข้อมูล และให้กำลังใจให้บุคลากรศึกษาค้นคว้า ปฏิบัติ และปรับปรุงงานต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง จนเกิดเป็นค่านิยมในการพัฒนางานตามภาวะปกติ อันเป็นบุคลิกภาพที่พึงปรารถนาของบุคลากรและองค์กร รวมทั้งบุคลากรทุกคนชื่นชมและศรัทธาในความสามารถของตน

##### ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้จริง โดยพิจารณาจาก

1. การใช้อำนาจสั่งการให้ปฏิบัติตามแผน

2. การดำเนินกิจกรรมโดยใช้สื่อ เครื่องมือ เทคนิควิธีการ ปัจจัยการบริหาร และระยะเวลาการปฏิบัติตรงตามแผนที่กำหนดไว้โดยไม่เปลี่ยนแปลง

ระดับ 2 มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้จริง โดยผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมตรวจสอบประเมินระหว่างการปฏิบัติและปรับปรุงงานเพื่อนำไปสู่ผลจริงโดยพิจารณาจาก

1. การมีข้อมูลที่แสดงจุดเด่น จุดด้อย ข้อสังเกตของงานที่ได้ปฏิบัติ
2. การดำเนินกิจกรรมโดยใช้สื่อ เครื่องมือ เทคนิควิธีการ ปัจจัยการบริหารที่มีการปรับเปลี่ยนจากที่กำหนดในแผนเพื่อนำไปสู่ผลจริง
3. การประเมินระหว่างการปฏิบัติงาน
4. การปรับปรุงการปฏิบัติงาน
5. ผู้บริหารร่วมกับผู้ปฏิบัติงานตรวจสอบผลระหว่างปฏิบัติและแก้ไขการปฏิบัติร่วมกัน

ระดับ 3 มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้จริงโดยผู้ปฏิบัติงานดำเนินการเอง ตรวจสอบประเมินระหว่างการปฏิบัติงานด้วยตนเอง และปรับปรุงงานได้เอง จนสามารถนำไปสู่ผลได้สำเร็จอย่างภาคภูมิใจ โดยพิจารณาจาก

1. ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายและจุดเน้นของงาน
2. ผู้บริหารกระตุ้น ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามแผนด้วยความเต็มใจ
3. ผู้ปฏิบัติงานรวบรวมข้อมูล ประเมินตัดสินผลระหว่างการปฏิบัติงานด้วยตนเอง
4. ผู้ปฏิบัติงานกำหนดแนวทาง วิธีการพัฒนา ปรับปรุงงานสู่เป้าหมายด้วยตนเอง
5. ผู้ปฏิบัติงานปรับเปลี่ยนแก้ไขกิจกรรม เทคนิควิธีปฏิบัติด้วยตนเอง
6. ความภูมิใจในผลสำเร็จของงานร่วมกัน

**มาตรฐานที่ 7** รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ

#### **คำอธิบาย**

ผู้บริหารมืออาชีพสามารถนำเสนอผลงานที่ได้ทำสำเร็จแล้วด้วยการรายงานผลที่แสดงถึงการวิเคราะห์งานอย่างรอบคอบ ครบคลุม การกำหนดงานที่จะนำไปสู่ผลแห่งการพัฒนา การลงมือปฏิบัติจริง และผลที่ปรากฏมีหลักฐานยืนยันชัดเจน การนำเสนอรายงานเป็นโอกาสที่ผู้บริหารจะคิดถึงทบทวนถึงงานที่ได้ทำไปแล้วว่ามีข้อจำกัด ผลดี ผลเสียและผลกระทบที่มีได้ระวังไว้อย่างไร ถ้าผลงานเป็นผลดี จะชื่นชมภาคภูมิใจได้ในส่วนใด นำเสนอให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นได้อย่างไร ถ้าผลงานยังไม่สมบูรณ์จะปรับปรุง เพิ่มเติมได้อย่างไร และจะนำประสบการณ์ที่ได้พบไปใช้

ประโยชน์ในการทำงานต่อไปอย่างไร คุณประโยชน์อีกประการหนึ่งของรายงานที่ดี คือ การนำผลการประเมินไปใช้ ในการประเมินตนเอง รวมทั้งการทำให้เกิดความรู้สึกชื่นชม ของผู้ร่วมปฏิบัติงานทุกคน การที่ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้เกี่ยวกับความสามารถและศักยภาพของตน เป็นขั้นตอนสำคัญอย่างหนึ่งที่จะนำไปสู่การรู้คุณค่าแห่งตน

#### ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 เป็นการรายงานผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติจริง มีหลักฐานการปฏิบัติชัดเจน แสดงถึงข้อดี ข้อเสีย ผลกระทบของงานที่ได้ปฏิบัติ โดยพิจารณาจาก

1. รายงานแสดงถึงความสมบูรณ์ของข้อมูลทุกองค์ประกอบของรายงาน
2. รายงานมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องอย่างเป็นระบบ
3. ข้อสรุปผลดี ผลเสีย ข้อจำกัด ผลกระทบของการปฏิบัติ
4. หลักฐาน ร่องรอยการปฏิบัติที่แสดงถึงผลและกระบวนการปฏิบัติ

ระดับ 2 เป็นการรายงานผลที่เกิดจากการปฏิบัติจริง มีรายละเอียดที่ลึกซึ้ง แสดงถึงความสำเร็จของงาน ชื่นชม ภูมิใจ นำเสนอข้อปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการในลักษณะต่าง ๆ ตามที่ได้ปฏิบัติจนเกิดผลจริง เป็นประโยชน์ต่อวงการศึกษา โดยพิจารณาจาก

1. เป้าหมายระดับคุณภาพของผลผลิตที่เปรียบเทียบให้เห็นการพัฒนาที่สูงกว่าเดิม ที่เป็นความสำเร็จน่าชื่นชมภูมิใจ
2. ข้อมูลสาระที่ผู้บริการได้รับประโยชน์ในลักษณะต่าง ๆ ตามขอบข่ายของงานที่ได้ปฏิบัติเกิดผลจริง

ระดับ 3 เป็นการรายงานผลที่เกิดจากการปฏิบัติจริง มีรายละเอียดที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น โดยเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงวิธีการ การปฏิบัติให้ได้ผลดีกว่าเดิม จากผลเสียและข้อจำกัดที่พบ และมีข้อเสนอแนะในการนำไปปรับใช้ในสภาวะต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม โดยพิจารณาจาก

1. แนวทางในการปรับปรุงในอนาคต
2. ข้อเสนอแนะในการนำไปปรับใช้ในสภาวะต่าง ๆ

#### มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

##### คำอธิบาย

ผู้บริหารมีหน้าที่แนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากรในองค์กร การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้นคำแนะนำตักเตือนหรือการกำกับดูแลของผู้บริหารจะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร ผู้บริหาร

ที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้าน เช่น ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรม และบุคลิกภาพ จะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงาน จนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพึงพอใจ

### ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ โดยพิจารณาจาก

1. การแต่งกายสุภาพเรียบร้อยเหมาะสมกับกาลเทศะ
2. การใช้วาจาสุภาพ
3. การมีความประพฤติเรียบร้อย
4. การดูแลสุขภาพ
5. การมีความเมตตากรุณาต่อผู้อื่น
6. ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ
7. การมีความยุติธรรมในการบริหาร

ระดับ 2 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างสม่ำเสมอ ให้คำแนะนำ และแก้ไขข้อบกพร่องในลักษณะสร้างสรรค์ ตลอดจนสอดแทรกแบบอย่างการปฏิบัติงานที่ดีในกระบวนการบริหาร โดยพิจารณาจาก

1. การให้คำแนะนำอย่างสร้างสรรค์
2. การเชิญชวนให้ปฏิบัติตามแบบอย่างที่ดีที่เลือกสรรแล้ว
3. ความพยายามในการแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น
4. แบบอย่างที่ดีที่สอดแทรกในกระบวนการบริหาร

ระดับ 3 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีจนผู้อื่นเกิดศรัทธาและปฏิบัติตามแบบอย่างที่ดีที่เลือกสรรแล้วจนเป็นปกตินิสัย โดยพิจารณาจาก

1. การเปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหาร
2. ผู้ร่วมงานเลือกและปฏิบัติตามพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีอย่างสม่ำเสมอ
3. การเสริมแรงทางบวกแก่ผู้ที่ปฏิบัติตามแบบอย่างที่ดี
4. การร่วมกันเผยแพร่กระบวนการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและวัฒนธรรม

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์



### คำอธิบาย

หน่วยงานการศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่อยู่ในชุมชน และเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม ซึ่งมีองค์กรอื่น ๆ เป็นองค์ประกอบ ทุกหน่วยงานมีหน้าที่ร่วมมือกันพัฒนาสังคมตามบทบาทหน้าที่ ผู้บริหารการศึกษาเป็นบุคลากรสำคัญของสังคมหรือชุมชนที่จะชี้แนะแนวทางการพัฒนาสังคมให้เจริญก้าวหน้าตามทิศทางที่ต้องการ ผู้บริหารมืออาชีพต้องร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นในการเสนอแนวทางปฏิบัติ แนะนำ ปรับปรุงการปฏิบัติ และแก้ปัญหาของชุมชนหรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดผลดีต่อสังคมส่วนรวม ในลักษณะร่วมคิด ร่วมวางแผน และร่วมปฏิบัติ ด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถ พร้อมทั้งยอมรับความสามารถ รับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศประชาธิปไตยและการร่วมมือกันในสังคม นำไปสู่การยอมรับและศรัทธาอย่างภาคภูมิใจ

### ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกับองค์กรอื่น ๆ และชุมชน ตามที่ได้รับมอบหมายให้ครบถ้วน บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน โดยพิจารณาจาก

1. การร่วมประชุมปรึกษากับชุมชนหรือหน่วยงานอื่น
2. การเสนอแนะข้อคิดเห็น แนวทางปฏิบัติในโอกาสอื่น ๆ
3. การเข้าร่วมกิจกรรมและผลสำเร็จของกิจกรรม

ระดับ 2 อาสาเข้าร่วมปฏิบัติงานในชุมชน และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามความสามารถและความถนัด โดยพิจารณาจาก

1. การเข้าร่วมประชุมวางแผน แบ่งงานกันทำ
2. การปฏิบัติอย่างเต็มความสามารถ และผลดีที่เกิดกับชุมชน
3. การร่วมมือกับหน่วยงานอื่นจัดกิจกรรมในโอกาสต่าง ๆ

ระดับ 3 เป็นผู้ดำเนินการพัฒนาชุมชน และร่วมมือกับหน่วยงานอื่นพัฒนาการศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก

1. ภาระหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติในฐานะผู้นำในการพัฒนา
2. การปรับปรุงงานด้วยตนเอง และชักจูงผู้อื่นให้เข้าร่วมงานพัฒนา
3. การเปิดโอกาสให้ชุมชนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเสนอความต้องการในการพัฒนา และตอบสนองความต้องการของชุมชนและหน่วยงานอื่น
4. ความศรัทธาและความไว้วางใจจากชุมชนและหน่วยงานอื่น

## มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

### คำอธิบาย

ความประทับใจของผู้ร่วมงานที่มีต่อผู้บริหารองค์กรอย่างหนึ่งคือ ความเป็นผู้รอบรู้ ทันสมัย ทันโลก รู้อย่างกว้างขวางและมองไกล ผู้บริหารมืออาชีพจึงต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกทุก ๆ ด้าน จนสามารถสนทนากับผู้อื่นด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย และนำข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับ มาใช้ในการพัฒนางานและผู้ร่วมงาน การตื่นตัว การรับรู้ และการมีข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศเหล่านี้นอกจากเป็นประโยชน์ต่องานพัฒนาแล้ว ยังนำมาซึ่งการยอมรับและความรู้สึก เชื่อถือของผู้ร่วมงาน อันเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ลึกซึ้งต่อเนื่องต่อไป

### ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 สามารถแสวงหาและใช้ประโยชน์จากข้อมูล ข่าวสาร ที่จำเป็นต่อการบริหาร เช่น ข้อมูลข่าวสารด้านเทคโนโลยี เทคนิควิธีการ นวัตกรรมในการบริหาร และข้อมูลข่าวสารทางการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ สังคม วิถีชีวิตในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระดับโลก โดยพิจารณาจาก

1. การมีข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบัน
2. การใช้ข้อมูลข่าวสารในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ

ระดับ 2 สามารถรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นมาจัดเก็บอย่างเป็นระบบและนำมาใช้ในการพัฒนางานและผู้ร่วมงานได้โดยพิจารณาจาก

1. ระบบการจัดเก็บข้อมูลข่าวสาร
2. การวิเคราะห์ข้อมูลและจัดเป็นระบบสารสนเทศ
3. การเลือกใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

ระดับ 3 สามารถนำข้อมูลข่าวสารมาใช้ในการจัดกิจกรรมการพัฒนาได้เป็นปกติวิสัย และสามารถให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ร่วมงานและชุมชนได้อย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก

1. การมีระบบข้อมูล ข่าวสาร สารสนเทศที่ทันสมัยและไวต่อการให้บริการ
2. ความต่อเนื่องในการใช้ข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ ในการพัฒนางาน
3. การนำข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ทันต่อความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ
4. ความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ และการยอมรับของผู้รับบริการ

## มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำ และสร้างผู้นำ

### คำอธิบาย

ผู้บริหารมีอาชีพสร้างวัฒนธรรมขององค์กรด้วยการพูดนำ ปฏิบัตินำ และจัดระบบงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมโดยการให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานได้สำเร็จแล้ว จนนำไปสู่การพัฒนาตนเอง คิดได้เอง ตัดสินใจได้เอง พัฒนาได้เอง ของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องแสดงออกอย่างชัดเจน และสม่ำเสมอเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติจนสามารถเลือกการกระทำที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม แสดงออก และชื่นชมได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารจึงต้องสร้างความรู้สึกประสบความสำเร็จให้แก่บุคลากรแต่ละบุคคล และทุกคนจนเกิดภาพความเป็นผู้นำในทุกระดับ นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

### ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 เป็นผู้นำการพัฒนาที่ดี โดยพิจารณาจาก

1. ความมุ่งมั่น ตั้งใจ ในการทำงาน
2. การมีภาพของงานชัดเจน และมียุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน
3. ความสามารถในการพูดชักชวน ชี้นำ หรือนำเสนอเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน
4. การตัดสินใจที่ดี กล่าวพูด กล่าวทำ และกล่าวรับผิดชอบ
5. ความสามารถในการจัดการได้ในทุกสถานการณ์
6. การมีเกียรติภูมิ และเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานทุกคน

ระดับ 2 ปฏิบัติงานเป็นแบบอย่าง ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน โดยพิจารณาจาก

1. การปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตาม
2. การปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารที่เน้นการสั่งการโดยความคิดของผู้บริหารคนเดียว เป็นการประสานงานเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน ตั้งเป้าหมาย แนวทาง และการดำเนินงานด้วยกระบวนการ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา ร่วมพัฒนา เป็นสำคัญ
3. การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานสามารถคิดได้เอง ตัดสินใจเลือกกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาด้วยตนเอง ตลอดจนรู้จักทิศทางงานของตนได้อย่างต่อเนื่อง
4. การส่งเสริมและสนับสนุนผู้มีความรู้ความสามารถในแต่ละด้านให้เป็นผู้นำ และเปิดโอกาสให้แสดงความเป็นผู้นำได้อย่างเต็มที่

ระดับ 3 ร่วมกันสร้างแนวทางหรือวัฒนธรรมการทำงานที่ดีขององค์กร โดยพิจารณาจาก

1. ความเป็นผู้นำของผู้ร่วมงาน

2. การจัดการระบบ หรือแนวทางให้บุคลากรในองค์กรได้ร่วมกันทำงานอย่างมีความสุข ส่งผลต่อการพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายคุณภาพงานที่สูงขึ้นอยู่เสมอ
3. การจัดการระบบหรือแนวทางการให้รางวัลแก่ผู้ร่วมงานที่ประสบความสำเร็จได้อย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง

## มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

### คำอธิบาย

การพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้สอดคล้อง สมดุล และเสริมสร้างซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมืออาชีพจึงต้องตื่นตัวอยู่เสมอ มองเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และ กล้าที่จะตัดสินใจดำเนินการเพื่อผลในอนาคต อย่างไรก็ตาม การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงนี้ ย่อมเป็นสิ่งประกันได้ว่า การเสี่ยงในอนาคตจะมีโอกาสผิดพลาดน้อยลง การที่องค์กรปรับได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ย่อมเป็นผลให้องค์กรพัฒนาได้อย่างยั่งยืน สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกตลอดไป

### ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 ตระหนักในปัญหา และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงรอบด้านโดยพิจารณาจาก

1. การมีข้อมูล สารสนเทศที่เป็นปัจจุบันเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล เหตุการณ์ และสถานะแวดล้อมทั้งในและนอกองค์กรที่รับผิดชอบ
2. การวิเคราะห์แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ
3. การมองเห็นปัญหา และข้อจำกัด เป็นสิ่งที่นำไปสู่การพัฒนา
4. การแสวงหาแนวทางใหม่ เพื่อการพัฒนารอบด้าน

ระดับ 2 เตรียมวางแผนแก้ปัญหา วางแผนการเปลี่ยนแปลง ปรับกิจกรรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์รอบด้านโดยพิจารณาจาก

1. การประเมิน และปรับปรุงงานที่ปฏิบัติ เป็นระยะ ๆ
2. การกำหนดทางเลือกหลากหลายที่สามารถเลือกใช้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์
3. มีแผนยุทธศาสตร์เชิงรุก

4. บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายร่วมปรับปรุงงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์อยู่เสมอ  
ระดับ 3 ดำเนินกิจกรรมขององค์กรได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยพิจารณา  
จาก

1. จัดเตรียมงานด้านอื่นได้สัมพันธ์ต่อเนื่อง และส่งเสริมงานปัจจุบัน
2. ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความก้าวหน้าของหน่วยงาน เพื่อร่วมงาน  
ผู้เรียน ชุมชน และองค์กรประกอบที่เกี่ยวข้องรอบด้าน
3. การริเริ่มดำเนินงานหรือกิจกรรมใหม่ที่ส่งผลต่อเป้าหมายที่สูงขึ้นในอนาคต

### สรุป

การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จาก  
1) คุณลักษณะภาวะผู้นำที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงาน ทักษะเนี้ยบ ขอเสนอเสีย แบ่งภาวะ  
ผู้นำออกเป็น 6 ด้าน 83 ข้อ 2) คุณลักษณะภาวะผู้นำตามมาตรฐานผู้นำ ของ สมาคมผู้นำใน  
โรงเรียนผู้มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพระหว่างมลรัฐ สหรัฐอเมริกา แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 6  
มาตรฐาน แต่ละมาตรฐานประกอบด้วยคุณลักษณะด้านความรู้ ทักษะ และ การปฏิบัติ รวมทั้งสิ้น  
174 ข้อ 3) สมรรถภาพภาวะผู้นำครูใหญ่ ฮองกง แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 ด้าน 32 ข้อ และ 4) เกณฑ์  
มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา 2540 แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 6 มาตรฐาน 129 ข้อ ทำให้  
สรุปได้ว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วย  
คุณลักษณะที่สำคัญ 5 ด้าน คือ

1. ด้านความรู้
2. ด้านทักษะ
3. ด้านทัศนคติ
4. ด้านคุณธรรม จริยธรรม และ
5. ด้านบุคลิกภาพ

สำหรับคุณลักษณะที่ได้รับการให้น้ำหนักมากที่สุดคือ ด้านทักษะ หรือการปฏิบัติ ส่วน  
คุณลักษณะที่ได้รับการให้ความสำคัญและกล่าวถึงเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ คือ ด้านคุณธรรมจริยธรรม

### 3. การพัฒนาภาวะผู้นำ

โรงเรียนเป็นองค์การทางการศึกษามีบทบาทสูงในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลผลิตของโรงเรียนสามารถส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการพัฒนาประเทศในทุก ๆ ด้าน โดยทั่วไปแล้วองค์การหรือหน่วยงานทุกแห่งย่อมจะต้องมีผู้บริหารสูงสุดเพื่อรับผิดชอบการบริหารจัดการ สำหรับ ผู้บริหารโรงเรียนในประเทศไทยนั้นมีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไป เช่น ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือ ผู้อำนวยการ เป็นต้น ผู้บริหารเหล่านี้ถือเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ค่าและมีบทบาทสำคัญยิ่งของ โรงเรียน และเป็นตัวแปรสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ และความล้มเหลวขององค์การ การที่หน่วยงานจะสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถและทักษะของผู้บริหาร ด้วยเหตุนี้ จึงต้องมีการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นไปในทิศทางที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม และเป้าหมายขององค์การอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาผู้บริหารเป็นเรื่องที่มีเหตุผลและเป็นความจำเป็นของหน่วยงานเพราะสภาพแวดล้อมของผู้บริหารมีความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยอาจจะเริ่มค้นพัฒนาจากผู้อำนวยการด้านเทคนิคที่มีอาวุโสหน่อยให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ ทั้งนี้ เพื่อป้องกันและแก้ไขความล้มเหลวทางการบริหาร ดังนั้นการพัฒนาผู้บริหารควรถือเป็นเรื่องนโยบายขององค์การ ผู้บริหารควรรับรู้ถึงความจำเป็นที่ตนเองต้องได้รับการพัฒนาโดยผู้บริหารระดับสูงอื่น ๆ ในทุกระดับของหน่วยงานต้องมีความเข้าใจและสนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารอย่างต่อเนื่องในระยะยาว ทั้งในเชิงการจัดสิ่งแวดล้อมหรือบรรยากาศการทำงาน และเปิดโอกาสให้ ผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนานั้นได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ (Watson, 1979: 5-9)

ในการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้วิจัยแบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ประเด็น คือ

- 1) ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ
- 2) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ และ
- 3) แบบจำลองการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 3.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

ผู้บริหารโรงเรียน ถือเป็นบุคลากรประเภทหนึ่งในโรงเรียน ดังนั้นการพัฒนาผู้บริหารจึงถือเป็นการพัฒนาบุคลากร ซึ่งโดยทั่วไปแล้วหากกล่าวถึงการพัฒนาบุคลากร มักจะเป็นที่เข้าใจว่าเป็นการฝึกอบรมเสมอ โดยเห็นว่าการฝึกอบรมกับการพัฒนาเป็นเรื่องเดียวกัน และมีความหมายเหมือนกัน แต่อย่างไรก็ตาม ยังมีนักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งที่เห็นว่า คำทั้งสองมีความหมายแตกต่างกัน จะใช้แทนกันไม่ได้ สำหรับความเห็นของนักวิชาการที่มีต่อคำว่าพัฒนา กับ การฝึกอบรมนั้นสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2535: 461)

(1) กลุ่มที่เห็นว่าการพัฒนาแตกต่างจากการฝึกอบรม

นักวิชาการกลุ่มนี้เห็นว่าการพัฒนาบุคลากรแตกต่างจากการฝึกอบรม โดยเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรหมายถึงการดำเนินการวิธีใด ๆ ที่ใช้ในเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงาน การฝึกอบรมอาจถูกใช้เป็นกรรมวิธีอย่างหนึ่งในการพัฒนา นอกจากนี้ ในทัศนะของบริษัท AT&T เห็นว่าการฝึกอบรมกับการพัฒนามีความแตกต่างกัน การฝึกอบรม เป็นการดำเนินการตามกิจกรรมที่กำหนดหรือออกแบบไว้ล่วงหน้า เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความรู้ ทักษะ และทัศนคติเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ในปัจจุบันเพิ่มมากขึ้นจนช่วยให้สามารถทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ส่วนการพัฒนาเป็นการดำเนินการตามกิจกรรมที่กำหนดเพื่อทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ทักษะ และเจตคติในการทำงานเช่นเดียวกับการฝึกอบรม แต่มีจุดเน้นแตกต่างกันคือ มุ่งเตรียมความพร้อมเพื่อการทำงานในอนาคต (AT&T, 1987: 15)

(2) กลุ่มที่เห็นว่าการฝึกอบรม มีความหมายเช่นเดียวกับการพัฒนา

นักวิชาการกลุ่มนี้ เห็นว่าการฝึกอบรมเป็นสิ่งเดียวกับการพัฒนา หากกล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรแล้วย่อมต้องอาศัยการฝึกอบรมเป็นหลัก เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการสร้างเสริมความรู้ทักษะความชำนาญงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน

(3) กลุ่มที่ใช้คำว่า “การฝึกอบรมและพัฒนา”

นักวิชาการกลุ่มนี้นิยมใช้ทั้งสองคำพร้อม ๆ กัน โดยเห็นว่าการฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึงการสร้างเสริมความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญให้แก่พนักงานในองค์การ

ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมกับการพัฒนา อาจจำแนกได้ดังนี้

1. ด้านตัวบุคคล การพัฒนามักทำกับบุคลากรระดับบริหาร ส่วนการฝึกอบรมมักทำกับบุคลากรระดับปฏิบัติการ
2. ด้านขอบเขตการเรียนรู้ การพัฒนามีขอบเขตเนื้อหาสาระที่กว้างขวาง เช่นการพัฒนาความสามารถเชิงมโนทัศน์ ส่วนการฝึกอบรม เป็นการเรียนรู้เฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งเช่น การซ่อมแซมอุปกรณ์ เป็นต้น

3. ด้านระยะเวลาดำเนินการ การพัฒนาใช้ระยะเวลาที่ยาวนานกว่าการฝึกอบรม เพราะในการถ่ายทอดความรู้ แนวคิด ทฤษฎี หลักการ ใช้เวลามากกว่าการฝึกให้ปฏิบัติการ (สุปราณี ศรีจันทร์ภิมุข, 2524: 1)

4. ด้านระยะเวลาในการทำงาน การพัฒนา มุ่งตอบสนองการทำงานในอนาคต ส่วนการฝึกอบรม มุ่งตอบสนองการทำงานในปัจจุบัน (AT&T, 1987: 15)

### 3.2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการศึกษาวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่ามีคำภาษาอังกฤษที่ใช้ในความหมายเดียวกัน 3 คำ ได้แก่ 1) Technique (เทคนิค) 2) Method (วิธี) และ 3) Delivery (การส่งมอบ) ในการวิจัยนี้ ใช้คำว่า "วิธีการ" และการที่จะเลือกใช้วิธีการใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะ (characteristic) หรือ ธรรมชาติ (nature) ของคุณลักษณะ (trait) ที่จะทำการพัฒนา ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวความคิดเห็นไว้ ดังนี้

DuBrin (1995: 330-356) จำแนกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเป็น 5 วิธี คือ 1) การทำความเข้าใจจักตนเอง 2) การสร้างวินัยในตนเอง 3) การศึกษา 4) ประสบการณ์ และ 5) การให้คำปรึกษา โดย มีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. การทำความเข้าใจจักตนเอง

หลักสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำคือการทำความเข้าใจจักตนเอง โดยอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เกี่ยวกับตัวผู้บริหารอย่างแจ่มชัด ทั้งนี้ เพื่อช่วยให้สามารถปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิผลมากขึ้น เช่น การที่ผู้บริหารพบว่าพนักงานที่มีคุณภาพสูงกลุ่มหนึ่งลาออกจากงาน ผู้บริหารก็จะทำการตรวจสอบภาวะผู้นำของตนเองโดยอาศัยข้อมูลที่ให้บุคคลภายนอกเป็นผู้สัมภาษณ์พนักงานเหล่านั้นเพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงภาวะผู้นำของตนเองให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

Argyris (cited in DuBrin 1995: 330) ได้อธิบายระดับของการทำความเข้าใจจักตนเอง โดยใช้หลัก การเรียนรู้แบบคิดครั้งวงจร (single-loop learning) กับ การเรียนรู้แบบคิดครบวงจร (double-loop learning) ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

การเรียนรู้แบบคิดครั้งวงจร หมายถึงการทำความเข้าใจจักตนเองระดับหนึ่งที่เกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนแสวงหาข้อมูลย้อนกลับเพียงเท่าที่จำเป็น เพื่อนำมายืนยันหรือใช้อธิบายความคิดหรือการกระทำของตน ถ้าตามกรณีตัวอย่างของผู้บริหารมีผู้ร่วมงานลาออกมากผิดปกติตั้งที่ยกมากล่าวข้างต้น การเรียนรู้แบบคิดครั้งวงจรได้แก่การที่ผู้บริหารคิดเพื่อหาเหตุผลป้องกันตนเอง ซึ่ง Argyris อธิบายว่า



การเรียนรู้แบบคิดครึ่งวงจรถือเปรียบเหมือนการทำงานของอุปกรณ์ควบคุมความร้อน (thermostat) ที่ทำงานโดยอัตโนมัติทันทีที่อุณหภูมิในห้องลดลงถึงจุดที่กำหนด เช่น 20 องศาเซลเซียส

การเรียนรู้แบบคิดครบวงจร หมายถึงการทำความรู้จักตนเองอีกระดับหนึ่งที่ลึกซึ้งกว่าแบบแรก การเรียนรู้แบบนี้จะเกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนนำข้อมูลย้อนกลับมายืนยันหรือใช้อธิบายความมีเหตุผลของเป้าหมาย หรือคุณค่าที่ปรากฏในสถานการณ์ ถ้าตามกรณีตัวอย่างของผู้นำที่มีผู้ร่วมงานลาออกมากผิดปกติตั้งที่ยกมากล่าวข้างต้น การเรียนรู้แบบคิดครบวงจรได้แก่การที่ผู้นำตั้งคำถามต่อประสิทธิภาพของวิธีการใช้ภาวะผู้นำของตนเอง ผู้ที่จะใช้การเรียนรู้แบบนี้ได้ดีนั้นต้องพยายามลดความคิดป้องกันหรือปกป้องตนเองลง Argyris อธิบายว่าการเรียนรู้แบบคิดครบวงจรมัน คล้ายกับว่าก่อนที่อุปกรณ์ควบคุมความร้อนจะทำงาน จะต้องตั้งคำถามก่อน เช่น เพราะเหตุใดจึงต้องตั้งอุณหภูมิให้อุปกรณ์เริ่มทำงานไว้ที่ 20 องศาเซลเซียส เพราะเหตุใดจึงไม่ตั้งไว้ ณ ระดับอื่นที่ช่วยให้ประหยัดพลังงานได้ มากกว่า เป็นต้น

ประโยชน์ของการนำหลักการเรียนรู้หรือทำความรู้จักตนเองของ Argyris ไปใช้ คือช่วยให้ผู้บริหารเรียนรู้และใช้ประโยชน์จากการคิดทบทวนหาเหตุผล การพยายามทบทวนเพื่อทำความเข้าใจเหตุผลของสิ่งที่เกิดขึ้น จะช่วยให้ผู้นำสามารถปฏิบัติงาน หรือใช้ภาวะผู้นำได้เหมาะสมขึ้นในโอกาสต่อไป

## 2. การสร้างวินัยในตนเอง

การพัฒนาภาวะผู้นำนั้นจำเป็นต้องมีวินัยในตนเอง วินัยในตนเอง ในที่นี้หมายถึงความพยายามที่จะรักษาระดับความสนใจที่มีต่อการบรรลุเป้าหมายไว้ให้มั่นคง วินัยในตนเองมีความจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทุกรูปแบบ ยกตัวอย่างเช่น การที่ผู้นำเห็นว่าการเป็นผู้ฟังที่ดี เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สำคัญ ผู้นำก็ต้องอ่าน หรือศึกษา หรือเข้าฝึกอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการฟัง ทั้งนี้ เพื่อสร้างความเป็นผู้ฟังที่ดี สามารถจับประเด็นได้ถูกต้อง วินัยในตนเองมีความจำเป็นเพราะสภาวะต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมักจะหันเหความสนใจของผู้นำไปสู่ทิศทางอื่นอยู่เสมอ วินัยในตนเองมีบทบาทสำคัญต่อการติดตามพฤติกรรมของบุคคลอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่าบุคคลดังกล่าวได้มีพัฒนาตนเองจริง

## 3. การศึกษา

โดยทั่วไปการศึกษา มักหมายถึงการถ่ายทอดความรู้โดยไม่คำนึงถึงการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างทันทีทันใด ยกตัวอย่างเช่น หากผู้บริหารศึกษาเกี่ยวกับคณิตศาสตร์ ก็เป็นที่หวังว่าสักวันหนึ่งเขาอาจจะมีโอกาสใช้หลักคณิตศาสตร์ที่เรียนมาในการอธิบายเหตุผลของเหตุการณ์ หรือ

ปัญหาทางการบริหารขององค์กร ซึ่งจะเป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือเป็นที่ยอมรับ การศึกษาอย่างเป็นทางการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการบริหารและตำแหน่งของผู้นำ นอกจากนี้ปริมาณของการศึกษาอย่างเป็นทางการยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับของตำแหน่งที่ผู้นำปฏิบัติงาน Bernard M. Bass สรุปว่า การศึกษาด้านวิศวกรรมศาสตร์ กฎหมาย หรือ การบริหารธุรกิจมีส่วนช่วยให้บุคคลประสบความสำเร็จในการใช้ภาวะผู้นำทางธุรกิจ อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษากับสถานะของภาวะผู้นำ บางครั้ง อาจจะไม่เป็นเหตุเป็นผลแก่กันก็ได้ มีหลายคนที่มีตำแหน่งที่สามารถใช้ภาวะผู้นำในองค์กรทางธุรกิจแต่มีการระดับการศึกษาไม่สูงนัก สิ่งที่สำคัญกว่าความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษากับภาวะผู้นำ คือวิธี (how) นำการศึกษาให้เป็นประโยชน์ต่อภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำระดับสูงส่วนใหญ่มักเป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีความรู้ดี สามารถเรียนรู้จากการเก็บ รวบรวมข้อมูลความรู้ต่าง ๆ จากงานที่ทำ ความรู้ที่ได้จากการศึกษาอย่างเป็นทางการ และความรู้ที่ได้จากการทำงานจะช่วยให้ผู้นำมีสารสนเทศในการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ เสมอ

#### 4. การแสวงหาประสบการณ์

ประสบการณ์ที่เกิดจากการทำงานนับเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อการใช้ภาวะผู้นำให้มีประสิทธิผล เพราะ ถ้าหากขาดประสบการณ์ก็จะไม่สามารถแปรความรู้ให้เป็นทักษะได้ แหล่งที่มาของประสบการณ์มี 2 แหล่งหลัก ๆ คือ เพื่อนร่วมงาน และ หน่วยงาน เพื่อนร่วมงานสามารถให้ประสบการณ์ได้อย่างดี การให้ข้อมูลย้อนกลับหรือให้คำแนะนำอย่างทันทีทันใดอาจมีทั้งผลดีและผลเสียต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ การหาประสบการณ์อาจใช้การสังเกตเวลาผู้บังคับบัญชาเผชิญปัญหาในระหว่างประชุม แล้วพยายามนำเทคนิคการแก้ปัญหานั้นมาใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาของตนอีกทีหนึ่ง หรืออาจจะเรียนรู้ที่จะไม่ใช้ภาวะผู้นำเช่นนั้น หากพบว่าไม่ใช้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล แหล่ง หรือบุคคลที่สามารถให้ประสบการณ์ประกอบด้วยผู้บริหาร หรือผู้นำในระดับตำแหน่งที่สูงกว่า กลุ่มผู้นำระดับเดียวกัน รวมทั้งคณะผู้จัดทำรายงาน (reporting staff) การทำงานในหน้าที่รับผิดชอบจะช่วยพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะบทบาทส่วนหนึ่งของผู้นำคือต้องเป็นนักแก้ปัญหา และปัญหาใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นมักมีความซับซ้อน และคลุมเครือมากขึ้นเรื่อย ๆ

ความกว้างขวางของประสบการณ์ภาวะผู้นำด้านต่าง ๆ นั้นมักขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำจึงจำเป็นต้องพยายามรวบรวมประสบการณ์การบริหารจากสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ในองค์กรทางธุรกิจ ผู้ที่หวังจะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จมักจะถูกแนะนำให้หาประสบการณ์ในองค์กรอย่างน้อยใน 2 ด้าน คือ ด้านการตลาดกับ ด้านการผลิต ซึ่งลักษณะเช่นนี้ Donal C. Hambrick เรียกว่า การพัฒนาการบริหารโดยอาศัยการทำงานหลายหน้าที่

## 5. การให้คำปรึกษา

การให้คำปรึกษาเป็นวิธีพัฒนาภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่นและเป็นหลักอีกวิธีหนึ่งซึ่งเชื่อว่าการพัฒนาภาวะผู้นำควรจะมีการฝึกสอนโดยผู้นำที่มีทั้งความรู้และประสบการณ์ ซึ่งเรียกว่าที่ปรึกษา (mentor) ซึ่งจะคอยพัฒนาภาวะผู้นำแก่ผู้เรียนโดยอาศัยการสอน (tutoring) การฝึก (coaching) การแนะนำ (guidance) และการให้กำลังใจ (emotional support) ที่ปรึกษาต้องเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจในการให้คำปรึกษาและคำแนะนำ ส่วนใหญ่มักได้แก่ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน หรือนักวิชาชีพด้านบริหารบุคคล

การให้คำปรึกษาส่วนใหญ่มักเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้ให้กับผู้รับคำปรึกษา แต่บางแห่งอาจมีระบบการให้คำปรึกษาที่เป็นทางการ ก็ได้ ผู้ให้คำปรึกษาสามารถให้ตัวอย่างในการใช้ภาวะผู้นำที่มี และไม่ประสิทธิผล หน้าที่ของผู้ให้คำปรึกษาคือคอยฝึกสอนผู้เรียนให้สามารถใช้ภาวะผู้นำ แต่ในระหว่างที่ผู้รับคำปรึกษา (mentoree) ฝึกใช้ภาวะผู้นำนั้น ผู้ให้คำปรึกษามักจะไม่เข้ามาแทรกแซง โดยปล่อยให้ฝึกใช้ภาวะผู้นำโดยอิสระ

สำหรับ วิธีการพัฒนาในทัศนะของ นงลักษณ์ สิ้นสืบผล (2542: 3436) ได้จำแนกวิธีการพัฒนาออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ (orientaticn) เป็นการพัฒนาผู้เข้าทำงานใหม่ เพื่อแนะนำให้รู้จักสถานที่ใหม่ ระเบียบข้อบังคับ การจัดการโดยทั่วไปขององค์การ สภาพแวดล้อม และสร้างความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงาน การปฐมนิเทศจะมีลักษณะอย่างไร ขึ้นอยู่กับสภาพ ตำแหน่ง เนื้อหาสาระ ระยะเวลา และงบประมาณ

2. การฝึกอบรม (training) เป็นการอบรมที่ให้ลงมือปฏิบัติจริง ลำดับขั้นของการฝึกปฏิบัติมีดังนี้ คือ 1) อธิบายให้ทราบหลักการโดยทั่วไป 2) สาธิต 3) ให้ผู้อบรมทดลองปฏิบัติ 4) แก้ไขข้อบกพร่อง และทบทวน 5) ติดตามผลการทดลองปฏิบัติงาน

3. การฝึกฝนตนเอง (self-training) เป็นวิธีการพัฒนาที่มีความสำคัญในปัจจุบันเนื่องจากสื่อและแหล่งความรู้มีมากขึ้น โดยมีวิธีการดังนี้ 1) ตั้งวัตถุประสงค์ และตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทันเหตุการณ์ 2) แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดกับผู้อื่นแบบไม่เป็นทางการ 3) ศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการ 4) ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายของงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การ 5) ร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส 6) นำการอภิปรายและบรรยายในบางโอกาส 7) เป็นสมาชิกสมาคมทางวิชาการ 8) แสวงหาโอกาสในการดูงานในและต่างประเทศ

อรุณ รักธรรม (2541: 196-234) ใช้คำว่า วิธี (method) และ เทคนิค (technique) ในความหมายเดียวกัน คือหมายถึงเครื่องมือในการควบคุมและพัฒนาโปรแกรม โดยจะต้องให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา ผู้เข้ารับการอบรม ผู้ให้การอบรม เวลา และงบประมาณ วิธีการพัฒนาแบ่งได้ ดังนี้

### 1. การพัฒนาเป็นรายบุคคล (individual)

1.1 การศึกษาที่บ้าน เป็นการศึกษาด้วยตนเองของบุคคลแต่ละคน โดยมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานฝึกอบรมอาจเสนอรายวิชาที่สามารถศึกษาด้วยตนเองให้ผู้อบรมสามารถนากลับไปศึกษาที่บ้าน และอาจสนับสนุนให้ได้มีโอกาสในการค้นคว้าจากห้องสมุดเพิ่มเติมก็ได้

1.2 การสอนงาน (coaching) เป็นวิธีการช่วยผู้เรียนให้พัฒนาตนเองในการเรียนรู้ทักษะใหม่ ซึ่งหัวหน้าจะทำงานใกล้ชิดกับลูกน้อง โดย 1) มีการเริ่มต้นจากสภาพที่ผู้เรียนเป็นอยู่ 2) สอนแนะตามความสามารถของบุคคลซึ่งแตกต่างกัน 3) ให้ผู้เรียนกระทำด้วยตนเองมากที่สุด 4) สาธิตให้ดูเป็นตัวอย่าง 5) ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล 6) สร้างบรรยากาศให้เชื่อมั่น 7) พยายามอยู่ใกล้ชิด 8) กำหนดเป้าหมาย และอธิบายมาตรฐาน 9) ทำการสอนซ้ำ

1.3 การฝึกวิธีทำงาน (job instruction training: JIT) เป็นการฝึกอบรมคนที่มีลักษณะคล้ายกับการสอนงาน (coaching) แต่เน้นที่ความเร่งด่วน ให้สามารถทำงานได้ในเวลาอันรวดเร็ว เน้นทักษะการเคลื่อนไหว (motor skill) ในการปฏิบัติงานประจำวัน

1.4 การเรียนรู้จากโปรแกรมสำเร็จรูป (programmed learning หรือ programmed instruction) เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองรูปแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพสูง การเรียนรู้มีความคงทนถาวร เรียนได้ตามลำดับขั้นความสามารถของตนเอง และแก้ไขปฏิกิริยาการตอบสนองด้วยตนเอง ผู้เรียนจะเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมที่ออกแบบไว้ ทำแบบฝึกหัด และได้รับผลย้อนกลับเป็นการเสริมแรง

1.5 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (job rotation) เป็นวิธีการพัฒนาบุคคลให้สามารถทำงานได้มากกว่า 1 งาน โดยให้ย้ายจากฝ่ายหนึ่งไปยังฝ่ายหนึ่ง จนกว่าจะเหมาะสม แต่ในภาครัฐบาลอาจทำได้ยาก เนื่องจากใช้ระบบการจำแนกตำแหน่ง

### 2. การพัฒนาเป็นกลุ่ม (group) มักดำเนินการกับกลุ่มบุคคล มีวิธีการ ดังนี้

2.1 การบรรยาย (lecture) เป็นวิธีการดั้งเดิมที่นิยมใช้กันมาก มีประโยชน์คือประหยัดเวลาและเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารที่ตรงตามเนื้อหาของรายวิชา โดยผู้บรรยายอาจใช้สื่ออื่น ๆ ประกอบเพื่อดึงดูดความสนใจ

2.2 การประชุมอภิปราย (conference) จัดโดยมุ่งให้ผู้ร่วมประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้มีการปรับทัศนคติ และวิธีคิดอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

2.3 การอภิปรายปัญหา (panel discussion) คล้ายการประชุมอภิปราย แต่เน้นที่ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยประธานป้อนคำถามให้สมาชิกอภิปราย โดยให้ผู้ฟังตั้งข้อสังเกตหรือวิจารณ์คำอภิปรายได้

2.4 การประชุมปฏิบัติการ (workshop) เป็นการประชุมเพื่ออภิปราย หรือประเด็นที่น่าสนใจเฉพาะเรื่องใด เรื่องหนึ่ง แต่จะต้องมีการเตรียมการอย่างรอบคอบ โดยจะต้อง 1) กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ 2) กำหนดหัวข้อให้กระชับ รัดกุม และชัดเจน 3) จัดสิ่งอำนวยความสะดวกไม่ให้มีสิ่งรบกวน 4) ผู้นำการประชุมต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่น ไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น 5) จัดบันทึกผลการประชุมให้ครบถ้วน 6) สรุปผลการประชุมตามหัวข้อการประชุม

2.5 การอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (laboratory training หรือ sensitivity training หรือ group dynamic) บางครั้งเรียกว่า การฝึกอบรมแบบรู้เขารู้เรา มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของพฤติกรรม และทัศนคติของตนที่มีต่อผู้อื่น ช่วยให้เข้าใจตนเองและผู้ร่วมงาน และสร้าง ความสัมพันธ์เชิงบวก เน้นการแก้ปัญหาโดยการทดลอง โดยให้ผู้เรียนเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีการแสดงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ของตนเพื่อทดสอบความมีมนุษยสัมพันธ์ของตนกับผู้อื่น ผู้เรียนจะคิดค้นหาคำตอบ และประเมินผลย้อนกลับที่เป็นปฏิกิริยาโต้ตอบจากผู้อื่น และสรุปสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการทำปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

2.6 การแสดงบทบาทสมมติ (role playing) เป็นการทดลองสวมบทบาทที่สมมุติขึ้นมา โดยเปิดโอกาสให้ผู้แสดงได้พูดก่อน แล้วนำไปเป็นประเด็นเพื่อวิเคราะห์ปัญหา แล้วให้ผู้แสดงและกลุ่มที่ประเด็นว่าได้เรียนรู้อะไรจากพฤติกรรมของตัวละคร เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

2.7 กรณีศึกษา (case method) เป็นการให้รายละเอียดของสถานการณ์จริงเพื่อเป็นฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง มีอิสระ และเป็นกันเอง ในขั้นการวิเคราะห์กรณี ต้องพิจารณาที่บุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ว่า สิ่งใดที่มากกระทบต่อองค์การจะแก้ไข หรือพัฒนาอย่างไร

2.8 กระบวนการเหตุการณ์ (incident process หรือ critical incident) เป็นวิธีที่ให้ผู้เรียนได้รับคำบอกกล่าวสั้น ๆ ถึงเหตุการณ์ หรือปัญหาในการทำงาน วิทยากรใช้เหตุการณ์ดังกล่าวในการตั้งคำถาม กระบวนการเหตุการณ์ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ 1) เหตุการณ์ 2) การหาความจริงโดยการตั้งคำถาม 3) การกำหนดประเด็น เมื่อได้ความจริงแล้วทำการวิเคราะห์ประเด็นต่าง ๆ 4) การตัดสินใจ

แต่ละคนตัดสินใจเอง โดยระบุว่าจะทำ และจะไม่ทำอะไร เพราะเหตุใด 5) การประเมิน เป็นการเปรียบเทียบการตัดสินใจว่าวิธีการแก้ปัญหาานั้น ๆ ดีจริงหรือไม่ เป็นต้น

2.9 การระดมสมอง (brainstorming) เป็นการฝึกให้คิดอย่างสร้างสรรค์ ต่อปัญหาใด ๆ โดยปล่อยให้คิดอย่างเสรี หลากหลาย ห้ามวิจารณ์ความคิดผู้อื่น ระดมให้คิดให้มากที่สุด แล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้

2.10 เกมการบริหาร (management game หรือ simulation) เป็นการสร้างสถานการณ์จำลองจากสภาพการณ์จริง เพื่อให้ผู้เรียนได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์ ในปัจจุบันมักพัฒนาออกมาในรูปแบบเรียนคอมพิวเตอร์ ผู้เรียนจะมีโอกาสฝึกวินิจฉัย และ คัดเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

Dessler (1991: 254 อ้างใน บุรพาทิต พลอยสุวรรณ, 2539: 75-78 ;อรรรณพ จินะวัฒน์, 2539: 63-65) กล่าวถึงเทคนิค / วิธีการ ที่นิยมใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร 3 วิธี ดังนี้

1. วิธีขณะปฏิบัติงาน (on-the-job method) ได้แก่
  - 1.1 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (job rotation)
  - 1.2 การสอนงาน (coaching)
  - 1.3 การแต่งตั้งเป็นกรรมการลำดับรอง (junior board)
  - 1.4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (action learning)
2. วิธีนอกรับปฏิบัติงาน (off-the-job method) ได้แก่
  - 2.1 กรณีศึกษา (case study method)
  - 2.2 เกมการบริหาร (management game)
  - 2.3 การสัมมนาภายนอก (outside seminar)
  - 2.4 โครงการร่วมมือกับมหาวิทยาลัย (university-related program)
  - 2.5 การแสดงบทบาทสมมติ (role playing)
  - 2.6 การวิเคราะห์งานจากตัวอย่าง (the in-basket technique)
  - 2.7 การปฏิบัติตามตัวแบบ (behavior model)
  - 2.8 การพัฒนาโดยศูนย์พัฒนาในหน่วยงาน (in-house development center)

3. เทคนิคพิเศษ (special technique) เป็นการพัฒนาโดยใช้เทคนิคพิเศษเฉพาะด้าน เช่น เทคนิคการรับรู้ความรู้สึก (sensitivity training) เพื่อแก้ไขความขัดแย้ง เป็นต้น

Wills (1993: 9) เห็นว่า วิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนา มีดังนี้

1. การฝึกอบรมในห้อง โดยมีวิทยากรเป็นผู้นำ (classroom /trainer-led)
2. การเรียนรู้ทางไกล (distance learning)
3. การฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์ (computer-based training)
4. การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ (on-the-job training)
5. การฝึกอบรมหลักสูตรจากภายนอก (external course)
6. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop)
7. การสัมมนา (seminar)
8. การประชุมทางวิชาการ (conference)
9. การประชุม (meeting)
10. การศึกษาภาคค่ำ (evening course)
11. การศึกษาต่อ (further education)
12. การฝึกปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย (assignment)
13. การร่วมวงจรรยาคุณภาพ (participation in Q.C.)
14. การอ่านหนังสือ หรือบทความ (reading article and books)

Wentling (1992: 78-79) กล่าวว่า วิธีการพัฒนา ถือเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด วิธีการพัฒนามีหลายวิธี แต่วิธีที่ใช้มากที่สุดมี 8 วิธี ได้แก่

1. การนำเสนอโดยวิทยากร (instructor presentation)
2. การอภิปรายภายในกลุ่ม (group discussion)
3. การสาธิต (demonstration)
4. การอ่าน (reading)
5. การฝึกหัด (exercise)
6. การศึกษาจากกรณีตัวอย่าง (case study)
7. การแสดงบทบาทสมมุติ (role play)
8. การทัศนศึกษา (field visits/tours)

Gilber and others (2000 cited in Fulmer and Goldsmith, 2000: 284) กล่าวว่าบริษัท Linkage ซึ่งมี Warren Bennis เป็นที่ปรึกษาบริษัทได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ

การพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรในบริษัทค้าผลิตภัณฑ์ยารักษาโรค 8 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า วิธีการพัฒนาผู้บริหารที่ส่งผลกระทบ (impact) ต่อการเรียนรู้มี 13 ประการ เรียงตามลำดับการส่งผลจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (action learning)
2. การหมุนเวียนเปลี่ยนงานข้ามสายงาน (cross functional rotation)
3. การรับฟังความคิดเห็นจากทุกทิศทาง (360-degree feedback)
4. การเปิดโอกาสเรียนรู้การทำงานของผู้บริหารระดับสูงโดยใกล้ชิด (exposure to senior executive)
5. การสอนงาน (external coaching)
6. การหมุนเวียนเปลี่ยนที่ทำงานไปยังประเทศอื่น ๆ (global rotation)
7. การเปิดโอกาสให้เรียนรู้ยุทธศาสตร์ของบริษัท (exposure to strategic agenda)
8. การฝึกงานอย่างเป็นทางการ (formal mentoring)
9. การฝึกงานอย่างไม่เป็นทางการ (informal mentoring)
10. การศึกษากรณีตัวอย่างจากภายในบริษัท (internal case study)
11. การศึกษาต่อปริญญาโททางการบริหารธุรกิจ (executive MBA)
12. การร่นระยะเวลาในการเลื่อนตำแหน่งให้เร็วขึ้น (accelerate promotion)
13. การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ (conference)

Truelove (1992: 168-169) เสนอวิธีการพัฒนาไว้ 3 วิธี คือ 1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) การเรียนรู้แบบตัวต่อตัว และ 3) การเรียนรู้แบบกลุ่ม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (solo learning) ได้แก่
  - 1.1 การฝึกปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย (assignment)
  - 1.2 การใช้บทเรียนโปรแกรม (programmed learning)
  - 1.3 การทำโครงการเดี่ยว (project-individual)
  - 1.4 การปฏิบัติซ้ำ (action maze)
    - 1.4.1 การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยการอบรม (computer-based training)
    - 1.4.2 การใช้วิดีโอทัศน์แบบมีปฏิสัมพันธ์ (interactive video)
    - 1.4.3 สถานการณ์จำลอง (simulation)



2. การเรียนรู้ตัวต่อตัว (one-to-one learning) ได้แก่
  - 2.1 การฝึกหัดตามคำแนะนำ (guided practice)
  - 2.2 การสอนงาน (coaching)
  - 2.3 การให้คำปรึกษา (counseling)
  - 2.4 การฝึกงาน (mentoring)
  - 2.5 การสาธิต (demonstrating)
  - 2.6 สถานการณ์จำลอง (simulation)
  - 2.7 การอ่านตามคำแนะนำ (guided reading)
  - 2.8 การติวเข้ม (tutorial)
3. การเรียนรู้เป็นกลุ่ม (group learning) ได้แก่
  - 3.1 การแสดงบทบาทสมมติ (role playing)
  - 3.2 การสอนกลุ่มย่อย (micro teaching)
  - 3.3 การบรรยาย (lecture)
  - 3.4 การเรียนจากบทเรียน (lesson)
  - 3.5 การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (discussion)
  - 3.6 การทำโครงการรายกลุ่ม (project-group)
  - 3.7 การฝึกปฏิบัติ (in-tray exercise)
  - 3.8 การฝึกปฏิบัติ -ทักษะเฉพาะด้าน (exercise-skills)
  - 3.9 การฝึกปฏิบัติ -รายกลุ่ม (exercise-group)
  - 3.10 การศึกษากรณีตัวอย่างจากเอกสาร (case study-paper-based)
  - 3.11 การศึกษากรณีตัวอย่างจากสถานการณ์ (case study-incident)
  - 3.12 สถานการณ์จำลอง (simulation)
  - 3.13 เกมทางธุรกิจ (business game)
  - 3.14 การเรียนรู้จากการค้นคว้า (discovery learning)
  - 3.15 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (action learning set)
  - 3.16 การระดมสมอง (brainstorming)
  - 3.17 การศึกษานอกสถานที่ (field trip)
  - 3.18 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (open forum)

## สรุป

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นสอดคล้องกับ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2535: 461) และ AT&T (1987: 15) ที่ให้ความหมายการพัฒนาในเชิงกว้าง คือมองการพัฒนาในความหมายที่แตกต่างจากการฝึกอบรม โดยอาจสรุปในเบื้องต้นได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึงการดำเนินการเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยเทคนิควิธีการต่าง ๆ จนกระทั่งสามารถพัฒนาคุณลักษณะความเป็นผู้นำในทุก ๆ ด้าน โดยสรุปมี 24 วิธี ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ (orientation) เป็นการแนะนำหรือชี้แจงเบื้องต้นสำหรับสมาชิกใหม่เพื่อให้เข้าใจระเบียบปฏิบัติ โครงสร้างทั่วไปของหน่วยงาน (ประหยัด จีระวรพงศ์, มปป: 94)
2. การบรรยาย (lecture) เป็นการสื่อสารแบบทางเดียว (one-way communication) ที่มุ่งถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ และทักษะโดยการบรรยายของวิทยากรให้ผู้เรียนฟัง ทั้งนี้ อาจเป็นการพูดสั้น ๆ หรือเป็นการบรรยายประกอบสื่อโสตทัศน (ชัยยงค์ พรหมวงศ์, 2537: 18 ; ชูชัย สมितिไกร, 2542: 176)
3. การอภิปรายเป็นคณะ (panel discussion) เป็นการอภิปรายร่วมกันโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ประมาณ 3-5 คน มีพิธีกร (moderator) ดำเนินการอภิปราย (ชูชัย สมितिไกร, 2542: 179)
4. การบรรยายเป็นคณะ หรือ ชุมนุมปาฐกถา (symposium) วิทยากรได้รับมอบหมายให้พูดเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามลำพัง บรรยายเสร็จแล้วจะกลับหรืออยู่ต่อก็ได้ ไม่มีมีการให้อภิปรายหัวข้อของคนอื่น ๆ เหมือนการอภิปรายเป็นคณะ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2535: 447-448)
5. การสัมมนา (seminar) เป็นการให้สมาชิกช่วยกันระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา หรือ เสนอแนวทางการดำเนินงานในขอบข่ายเนื้อหาสาระที่กำหนด เป็นวิธีการที่ลดความรู้สึกต่อต้านการเรียนรู้ เพราะทุกคนมีโอกาสที่จะมีส่วนร่วม และมีการสื่อสารสองทาง (two-way communication) (ชัยยงค์ พรหมวงศ์, 2537: 18 ; นางลักษณะ สิ้นสืบผล, 2532: 62)
6. การระดมสมอง (brainstorming) เป็นการฝึกให้คิดอย่างสร้างสรรค์ ต่อปัญหาใด ๆ โดยปล่อยให้คิดอย่างเสรี หลากหลาย ห้ามวิจารณ์ความคิดผู้อื่น ระดมให้คิดให้มากที่สุด แล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้ (อรุณ รักรธรรม, 2541: 196-234)
7. การเรียนรู้ทางไกล (distance learning) เป็นระบบการพัฒนาบุคคลที่ออกแบบให้สามารถถ่ายทอดเนื้อหาสาระ ทักษะ เจตคติ โดยใช้ระบบสื่อประสมซึ่งประกอบด้วย 1) สื่อวัสดุ 2) อุปกรณ์ 3) วิธีการ 4) สื่อบุคคล ในลักษณะต่าง ๆ โดยให้ผู้เรียนกับวิทยากรมีการพบกันน้อยที่สุด ในการสอนทางไกลอาจใช้บทเรียนสำเร็จรูปสั้น ๆ ที่สามารถทำความเข้าใจด้วยตนเองโดยผู้เรียน

ศึกษา และหาข้อมูลต่าง ๆ ประกอบตามที่กำหนดในบทเรียน (นิคม ทาแดง, 2537: 109-110 ; ประหยัด จิระวรพงศ์, มปป: 92)

8. การศึกษาดูงาน (field trip / field study) เป็นการนำผู้เรียนไปเรียนรู้นอกสถานที่เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับงาน เพื่อทราบว่าสภาพการทำงานจริงมีลักษณะอย่างไร ผู้เรียนต้องเผชิญกับบุคคล สถานที่ และสิ่งของต่าง ๆ ด้วยตนเอง การศึกษาดูงาน ประกอบด้วย การดู การฟัง การสัมภาษณ์ การสนทนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วม (อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2537: 259)

9. การฝึกงาน (internship) เป็นการฝึกปฏิบัติงานตามสถาบันหรือองค์กรต่าง ๆ เพื่อเรียนรู้จากการทำงานจริงภายใต้การแนะนำของผู้ร่วมงานในองค์กร (ประหยัด จิระวรพงศ์, มปป: 93)

10. การสอนงาน (coaching) เป็นการแนะนำให้ปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยปกติจะเป็นการสอนในระหว่างการปฏิบัติงาน อาจสอนเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งผู้สอนต้องมีความรู้ประสบการณ์ และทักษะในเรื่องนั้นอย่างแท้จริง (สมคิด บางโม, 2538: 84)

11. การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน (job rotation) เป็นการพัฒนาศักยภาพบุคคลที่ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน 2) การพิจารณาผู้หมุนเวียนงาน 3) การพิจารณาตำแหน่งงาน 4) การสอบถามความสมัครใจ 5) การดำเนินการหมุนเวียนงาน 6) การประเมินและติดตามผล (อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2537: 292)

12. การประชุมใหญ่ (convention) เป็นการประชุมสมาชิกจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ในการดำเนินการของหน่วยงาน หรือองค์กร ในระหว่างการประชุมใหญ่อาจใช้วิธีการอื่น ๆ ประกอบด้วย เช่น การอภิปรายเป็นคณะ การอภิปรายกลุ่ม การถาม-ตอบปัญหา เป็นต้น (ประหยัด จิระวรพงศ์, มปป: 96)

13. การประชุมทางวิชาการ (conference) เป็นการประชุมที่ใช้ได้ในหลายวัตถุประสงค์ และมีประสิทธิผลมากวิธีหนึ่งมุ่งให้สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเน้นบรรยากาศที่เป็นกันเอง และสมาชิกควรมีความรู้ ความสนใจ หรือประสบการณ์พื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องที่จะประชุมพอสมควร (ประหยัด จิระวรพงศ์, มปป: 99)

14. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) เป็นการประชุมเพื่อแก้ปัญหา หรือประเด็นที่นำเสนอใจเฉพาะเรื่องใด เรื่องหนึ่ง แต่จะต้องมีการเตรียมการอย่างรอบคอบ โดยจะต้อง 1) กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ 2) กำหนดหัวข้อให้กระชับ รัดกุม และชัดเจน 3) จัดสิ่งอำนวยความสะดวกไม่ให้มีสิ่งรบกวน 4) ผู้นำการประชุมต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่น ไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น 5) จัดบันทึกผลการประชุมให้ครบถ้วน 6) สรุปผลการประชุมตามหัวข้อการประชุม (อรุณ วัชรธรรม, 2541: 196-234)

15. การแสดงบทบาทสมมติ (role playing) เป็นการทดลองสวมบทบาทที่สมมุติขึ้นมา โดยเปิดโอกาสให้ผู้แสดงได้พูดก่อน แล้วนำไปเป็นประเด็นเพื่อวิเคราะห์ปัญหา แล้วให้ผู้แสดงและกลุ่มที่ประเด็นว่าได้เรียนรู้อะไรจากพฤติกรรมของตัวละคร เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (อรุณ รักรธรรม, 2541: 196-234)

16. การสาธิต (demonstration) เป็นการแสดงให้เห็นการปฏิบัติจริง ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับการสอนงาน การสาธิตมักใช้กับวิชาที่ต้องลงมือปฏิบัติ หรือใช้เครื่องมืออุปกรณ์ การพูด นาฏศิลป์ หรือการขับร้อง เป็นต้น (สมคิด บางโม, 2538: 84)

17. การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม (programmed instruction : PI) เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง รูปแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพสูง การเรียนรู้มีความคงทนถาวร เรียนได้ตามลำดับขั้นความสามารถของตนเอง และแก้ไขปฏิกิริยาการตอบสนองด้วยตนเอง ผู้เรียนจะเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมที่ออกแบบไว้ทำแบบฝึกหัด และได้รับผลย้อนกลับเป็นการเสริมแรง (อรุณ รักรธรรม, 2541: 196-234)

18. การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (computer-assisted instruction: CAI) เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองอีกรูปแบบหนึ่งที่อาศัยความก้าวหน้าทางวิทยาการคอมพิวเตอร์ บทเรียน CAI ถูกออกแบบมาให้ผู้เรียนเรียนจากคอมพิวเตอร์ โดยมีเนื้อหาสาระตามที่ผู้ออกแบบกำหนด ผู้เรียนสามารถทำการโต้ตอบกับเครื่อง ทราบผลการปฏิบัติ ได้รับการเสริมแรง การเรียนรู้จะเร็วหรือช้าขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้เรียนโดยไม่ต้องแข่งขันกับผู้อื่น

19. การเรียนรู้แบบออนไลน์ (online learning) เป็นการเรียนรู้ที่อาศัยความก้าวหน้าทางวิทยาการคอมพิวเตอร์และวิทยาการด้านการโทรคมนาคม ผู้เรียนเรียนจากคอมพิวเตอร์ในระบบเครือข่าย สามารถโต้ตอบกับแม่ข่ายซึ่งอยู่ไกลออกไปได้ทันที หรือ เกือบจะทันที บางครั้งการเรียนรู้ในรูปแบบนี้อาจเรียกว่า การเรียนรู้ผ่านเครือข่าย (web-based learning) ส่วนใหญ่อาศัยเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

20. เกมการบริหาร (management game/ simulation) เป็นการสร้างสถานการณ์จำลองจากสภาพการณ์จริง เพื่อให้ผู้เรียนได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์ ในปัจจุบันมักพัฒนาออกมาในรูปแบบบทเรียนคอมพิวเตอร์ ผู้เรียนจะมีโอกาสฝึกวินิจฉัย และ คัดเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม (อรุณ รักรธรรม, 2541: 196-234)

21. กรณีศึกษา (case method) เป็นการให้รายละเอียดของสถานการณ์ข้อเท็จจริงเพื่อเป็นฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้ ต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง มีอิสระ และเป็นกันเอง ในขั้นการวิเคราะห์กรณี ต้องพิจารณาที่

บุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ว่า สิ่งใดที่กระทบต่อองค์การจะแก้ไขหรือพัฒนาอย่างไร (อรุณ รักรธรรม, 2541: 196-234)

22. การฝึกประสาทสัมผัส (laboratory training / sensitivity training / group dynamic) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของพฤติกรรม และทัศนคติของตนที่มีต่อผู้อื่น ช่วยให้เข้าใจตนเองและผู้ร่วมงาน และสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก เน้นการแก้ปัญหาโดยการทดลอง โดยให้ผู้เรียนเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีการแสดงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ ของตนเพื่อทดสอบความมีมนุษยสัมพันธ์ของตนกับผู้อื่น ผู้เรียนจะคิดค้นหาคำตอบ และประเมินผลย้อนกลับที่เป็นปฏิกิริยาโต้ตอบจากผู้อื่นและสรุปสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการทำปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (อรุณ รักรธรรม, 2541: 196-234)

23. กิจกรรมนันทนาการ (recreational activity) เป็นการให้ผู้เรียนร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น ร้องเพลง ประมวลมือ แสดงท่าทาง เล่นเกมสั้น ๆ ให้เกิดความสุขสนาน เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน (สมคิด บางโม, 2538: 90-91)

24. กิจกรรมการพัฒนาจิต (mind development activity) เป็นการฝึกปฏิบัติกิจกรรมที่มุ่งเสริมสร้างความมั่นคงทางอารมณ์ และควมมีพลังของจิตใจ ให้มีความสงบ เยือกเย็น เช่น การฝึกสมาธิ (meditation) เพื่อให้จิตใจเหมาะแก่การใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์สภาพการ และปัญหาในการทำงาน และการดำเนินชีวิต

### 3.3 แบบจำลองการพัฒนากภาวะผู้นำ

#### 3.3.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับแบบจำลอง

โมเดล (model) เป็นคำภาษาอังกฤษที่นำมาใช้ในภาษาไทย ได้เข้ามามีบทบาทในการวิจัย และการทำวิทยานิพนธ์ของนิสิตนักศึกษาเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ โดยใช้คำว่า รูปแบบ ต้นแบบ ตึกตา แบบจำลอง แบบแผน วงจร แบบ ตัวแบบ เป็นต้น (อุทุมพร จามรมาน, 2541: 22) สำหรับความหมายของแบบจำลอง มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

Dennis (1973 : 38) และ Abaham (มปท: 264 อ้างใน สุบรรณ พันธวิภาส และ ชัยวัฒน์ ปัญจพงษ์, 2522: 22-23) กล่าวว่า แบบจำลอง หมายถึงการย่อ หรือเลียนแบบความสัมพันธ์ที่ปรากฏอยู่ในโลกแห่งความเป็นจริงของปรากฏการณ์ใด ปรากฏการณ์หนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยในการจัดระบบความคิดในเรื่องนั้นให้ง่ายขึ้น และเป็นระเบียบ สามารถเข้าใจลักษณะสำคัญของ

ปรากฏการณ์นั้น แบบจำลอง อาจมีชื่อเรียกต่าง ๆ กันออกไป เช่น การจำแนกประเภท (typology) กรอบแนวคิด (conceptual framework) การแยกเป็นชนิด (taxonomy) เป็นต้น

นอกจากนี้ Dennis ยังระบุว่า แบบจำลองมีประโยชน์หลายประการ เช่น 1) ช่วยเสนอแนะแหล่งสมมติฐานในการวิจัย 2) ช่วยในการสร้างทฤษฎี และ 3) ช่วยในการนำทฤษฎีมาใช้สำหรับประโยชน์ในข้อที่ 3 นั้น Dennis อธิบายว่า ในบางครั้งแบบจำลองกับทฤษฎีมีความใกล้เคียงกันมาก โดยเฉพาะถ้าแบบจำลองนั้นอยู่ในรูปข้อเสนอ (proposition) ก็จะมี ความหมายเช่นเดียวกับทฤษฎี สำหรับความแตกต่างระหว่างทฤษฎีกับ แบบจำลองอาจจะกล่าวได้ว่า ทฤษฎีคือแบบจำลองที่ผ่านการทดสอบแล้ว นั่นเอง

Smith and others (1980) กล่าวว่า แบบจำลอง หมายถึงการย่อปรากฏการณ์จริงให้เล็กลง เพื่อใช้ทำความเข้าใจข้อเท็จจริง ปรากฏการณ์ หรือ พฤติกรรมต่าง ๆ โดยจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น แบบจำลองไม่ใช่ข้อเท็จจริงแต่เป็นตัวแทนของความจริง หรือ ปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น

Daft (1992: 20) กล่าวว่า แบบจำลอง หมายถึงตัวแทนอย่างง่ายที่ใช้อธิบายมิติที่สำคัญบางมิติขององค์การ

Kaplan (1964 :264 อ้างใน อำนวยวิทย์ ชูวงศ์, 2525: 56) กล่าวว่า แบบจำลอง อาจเป็นแบบแนวความคิด หรือแบบคณิตศาสตร์ก็ได้ บางครั้งแบบจำลองมีความหมายเช่นเดียวกับทฤษฎี โดยเฉพาะถ้าเป็นแบบข้อเสนอ ทั้งแบบจำลองและทฤษฎีต่างก็เป็นการเลือกแบบหรือการย่อจากความเป็นจริงโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจัดระเบียบความคิดเกี่ยวกับความเป็นจริงเพื่อให้เข้าใจสาระสำคัญของความเป็นจริงง่ายขึ้น

Forcese and Richer (1973: 38 อ้างใน อำนวยวิทย์ ชูวงศ์, 2525: 56) กล่าวว่า แบบจำลองสร้างขึ้นเพื่อทดสอบบางอย่างแต่ไม่มีความจำเป็นต้องมีโครงสร้างครบทั้งหมดแบบจำลองประกอบด้วยสัญลักษณ์ของปรากฏการณ์มากกว่าวัตถุ รวมทั้งส่วนประกอบของตัวแปรและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีการจัดระเบียบความคิดอันเป็นที่ยอมรับในสาขาวิชาการ ในบางกรณี แบบจำลองอาจมีชื่อเรียกว่า การแบ่งแยกเป็นชนิด (taxonomy) กรอบความคิด (conceptual framework) หรือ การจำแนกประเภท (typology) โดยสิ่งเหล่านี้ทำหน้าที่ชี้ให้เห็นความแตกต่างของปรากฏการณ์ นักวิชาการในศาสตร์สาขาต่าง ๆ พยายามจัดระเบียบข้อเท็จจริงโดยอาศัยแบบจำลองเนื่องจากเราไม่สามารถสังเกตเห็นโลกได้ทั้งหมด ดังนั้น แบบจำลองจึงเป็นผลสะท้อนลักษณะจำกัดบางอย่างของโลก แบบจำลองมีคุณประโยชน์ในแง่ที่ใช้เป็นแนวทางในการศึกษา และ

เป็นส่วนประกอบของทฤษฎี การแปลความหมายการค้นพบจากประสบการณ์แห่งความเป็นจริง การพยากรณ์ และความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์

อำนาจวิทย์ ชูวงศ์ (2525: 56) กล่าวว่าในแง่ของการวิจัยนั้น แบบจำลองมีคุณค่าในการวิจัย เพราะช่วยในการสร้างทฤษฎี และการนำทฤษฎีไปใช้ แบบจำลองทำให้เกิดความชัดเจนในการอธิบาย ช่วยให้ทราบแหล่งสมมุติฐานที่ยังไม่ได้พิสูจน์ นอกจากนี้แบบจำลองยังเป็นเครื่องกรองข้อเท็จจริง แสดงการเป็นตัวแทนความจริงที่ยังไม่สมบูรณ์ ช่วยให้นักวิจัยคาดหวังกผลลัพธ์บางอย่าง หรืออาจจะกล่าวโดยสรุปได้ว่า ทฤษฎีคือแบบจำลองทดสอบแล้ว นั่นเอง

อุทุมพร จามรมาน (2541: 22-25) กล่าวว่า โมเดล หมายถึงโครงสร้างของความเกี่ยวข้องของหน่วยต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ดังนั้น โมเดลจึงน่าจะมีมากกว่า 1 มิติ หลายตัวแปร และตัวแปรต่างมีความเกี่ยวข้องกันซึ่งกันและกันในเชิงความสัมพันธ์ หรือเชิงเหตุและผล

### 3.3.2 ประเภทของแบบจำลอง

Smith and others (1980: 461) จำแนกประเภทของแบบจำลองออกเป็นดังนี้

#### 1. แบบจำลองเชิงกายภาพ (physical model) ได้แก่

1.1 แบบจำลองคล้ายจริง (iconic model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า เป็นต้น

1.2 แบบจำลองเสมือนจริง (analog model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่นการทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนจะทำการทดลองจริง เครื่องบินจำลองที่บินได้ หรือเครื่องบิน เป็นต้น แบบจำลองชนิดนี้ ใกล้เคียงความจริงกว่าแบบแรก

#### 2. แบบจำลองเชิงสัญลักษณ์ (symbolic model) ได้แก่

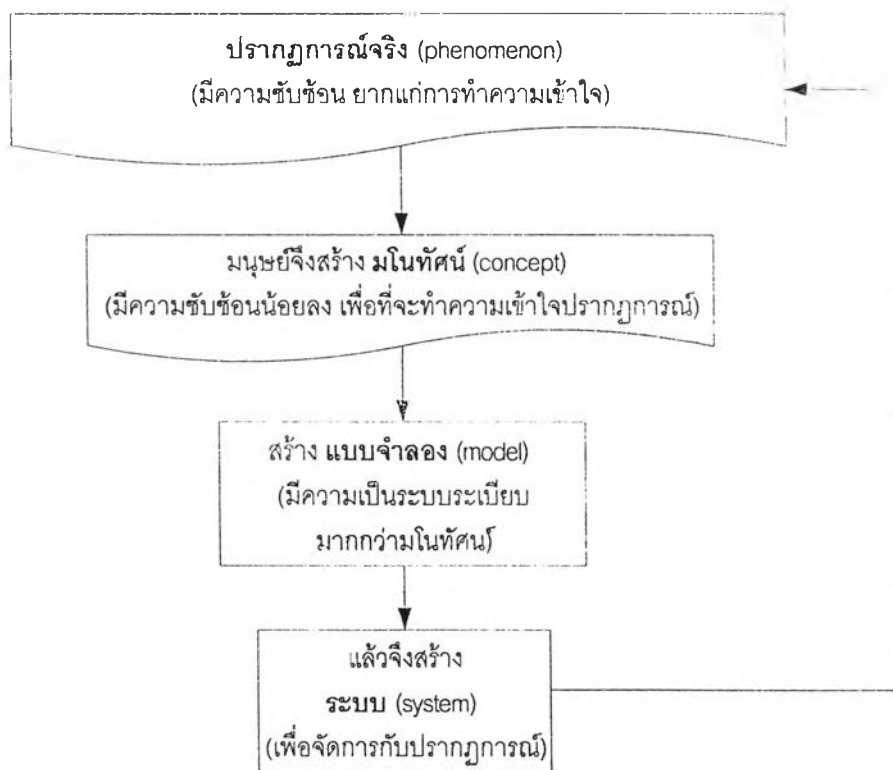
2.1 แบบจำลองข้อความ (verbal model) หรือแบบจำลองเชิงคุณภาพ (qualitative model) แบบจำลองแบบนี้ พบมากที่สุด เป็นการใช้อธิบายปรากฏการณ์โดยการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น Bertalanffy (1968: 24) ผู้สร้างทฤษฎีระบบ กล่าวว่า การมีแบบจำลองแบบข้อความ นั้นแม้บางครั้งจะเข้าใจยาก แต่ก็ยังดีกว่าไม่มีแบบจำลองเสียเลย เพราะอย่างน้อยก็เป็นแนวทางในการสร้างแบบจำลองประเภทอื่นต่อไป

2.2 แบบจำลองทางคณิตศาสตร์ (mathematical model) หรือแบบจำลองเชิงปริมาณ (quantitative model) เช่น สมการ และ โปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

### 3.3.3 ความเป็นมาของแบบจำลอง

ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นบนโลก โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับความคิด และพฤติกรรมของมนุษย์บางครั้งมีความซับซ้อน คลุมเครือ ยากแก่การทำความเข้าใจ มนุษย์จึงสร้างระบบขึ้นมาเพื่อ จัดการกับปรากฏการณ์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยที่ระบบ มีความซับซ้อนพอ ๆ กับ ปรากฏการณ์ ดังนั้น เพื่อที่จะเข้าใจปรากฏการณ์ได้ง่ายขึ้น มนุษย์จึงสร้าง แบบจำลอง ขึ้นมาใช้เป็นเครื่องมือทำความเข้าใจ หรือศึกษาปรากฏการณ์ซึ่งแบบจำลองนี้มีความซับซ้อนน้อยกว่าปรากฏการณ์และระบบดังแผนภูมิที่ 4

แผนภูมิที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างปรากฏการณ์ มโนทัศน์ แบบจำลอง และระบบ



ที่มา :Smith, R.H. and others. Management: making organizations perform. NY: Macmillan, 1980.

### 3.3.4 ข้อดี และข้อจำกัดของแบบจำลอง

แบบจำลองช่วยในการสร้างทฤษฎี เช่น ลดการอ้างอิงหลักฐานจำนวนมาก ช่วยอธิบาย และพยากรณ์สิ่งต่าง ๆ แต่แบบจำลองก็มีข้อจำกัด กล่าวคือ แบบจำลองอาจไม่สอดคล้อง ความเป็นจริง บางครั้งแบบจำลองก่อให้เกิดความเข้าใจผิดว่าเรื่องจริง หรือของจริงนั้นเป็นเรื่องง่าย ๆ



(oversimplification) เช่น ในการสร้างแบบจำลองโครงกระดูกของร่างกายมนุษย์จำเป็นต้องตัดอวัยวะต่าง ๆ ออกไปมากเป็นจำนวนมาก แต่ถ้าส่วนที่ขาดหายไปเป็นส่วนที่มีความสำคัญแบบจำลองนั้นก็อันตรายต่อผู้ใช้ เพราะอาจจะก่อให้เกิดความเข้าใจผิด อันตรายของการใช้แบบจำลองยิ่งจะมีมากขึ้นหากแบบจำลองนั้นเป็นตัวแทนของปรากฏการณ์จริงที่มีความซับซ้อนสูง เช่น ปรากฏการณ์ทางสังคม และปรากฏการณ์ทางจิตวิทยา เป็นต้น บ่อยครั้งที่พบว่าทฤษฎีที่สำคัญและมีชื่อเสียงหลายทฤษฎีมีแบบจำลองที่ไม่สมบูรณ์ เช่น เสนอข้อเท็จจริงของทฤษฎีผิดพลาด แปลความหมายผิด เสนอข้อสรุปโดยอ้างเหตุผลผิด เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ นักวิจัยควรระมัดระวัง (Bertalanffy, 1968: 200)

### 3.3.5 แบบจำลองการพัฒนาผู้บริหาร

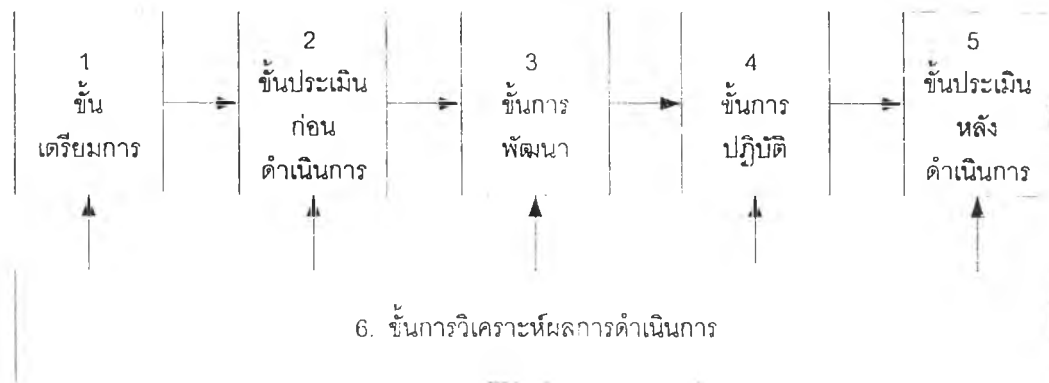
ในสาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีนักวิชาการหลายท่านที่ศึกษาเกี่ยวกับแบบจำลองการพัฒนา และใช้คำที่มีความหมายใกล้เคียงกับแบบจำลองการพัฒนา เช่น การวิเคราะห์ระบบ การนำเสนอโปรแกรม การนำเสนอรูปแบบ หรือตัวแบบ เป็นต้น ดังตัวอย่างต่อไปนี้

วัชนีย์ เชาว์ดำรงค์ (2542: 74) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลอง แบบแผน หนุ่นจำลอง หรือโครงสร้างที่สร้างขึ้นเพื่อแทนสภาพความเป็นจริงอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นการอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบนั้น ๆ

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2537: 41) กล่าวว่า ตัวแบบ หมายถึง ลักษณะการจำลองสภาพความเป็นจริงว่า ถ้าจะให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นั้น จะมีสิ่งใดบ้างที่น่าจะได้นำมาศึกษาและพิจารณา เพราะตัวแบบเป็นสิ่งที่ได้มาจากทางเลือกแต่ละทางที่มีระดับการบรรลุวัตถุประสงค์

วิเชียร ชิวพิมาย (2539: 13) ซึ่งทำการวิจัยเกี่ยวกับการนำเสนอแบบจำลองกล่าวว่า แบบจำลอง หมายถึงผลรวมขององค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน ในการที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านั้น จะต้อง มี 1) ปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก 2) จุดมุ่งหมาย 3) เป้าหมาย 4) วัตถุประสงค์ 5) กลไกการดำเนินการ 6) ยุทธวิธี ของแต่ละองค์ประกอบ โดยเฉพาะ แบบจำลองที่ วิเชียร ชิวพิมายเสนอไว้ ดังแผนภูมิที่ 5

แผนภูมิที่ 5 แบบจำลองการพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การประถมศึกษาแห่งชาติ

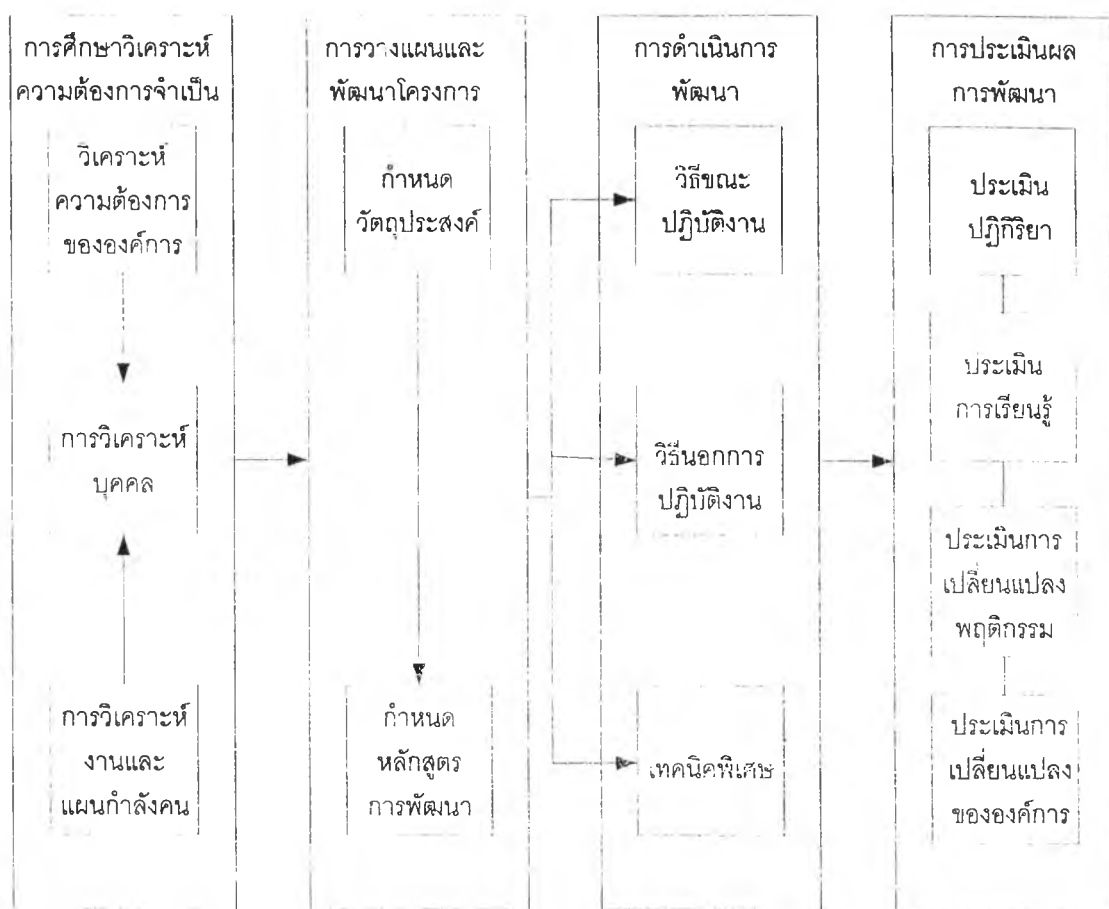


ที่มา:

วิเชียร ชิวพิมาย. การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

บูรพาทิศ พลอยสุวรรณ (2539: 11) ได้ให้คำจำกัดความ ระบบการพัฒนาผู้บริหารไว้ว่าหมายถึงชุดของงาน โครงการ หรือกิจกรรมการดำเนินงานเกี่ยวกับการปรับปรุง เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทศนคติ และความสามารถของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ประการ คือ 1) ปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อระบบ 2) ปัจจัยนำเข้า 3) ระบบย่อยหรือกระบวนการ 4) ผลผลิต และ 5) ข้อมูลย้อนกลับ และได้เสนอกระบวนการพัฒนาผู้บริหาร ดังแผนภูมิที่ 6

## แผนภูมิที่ 6 สรุปลกระบวนการพัฒนาผู้บริหาร

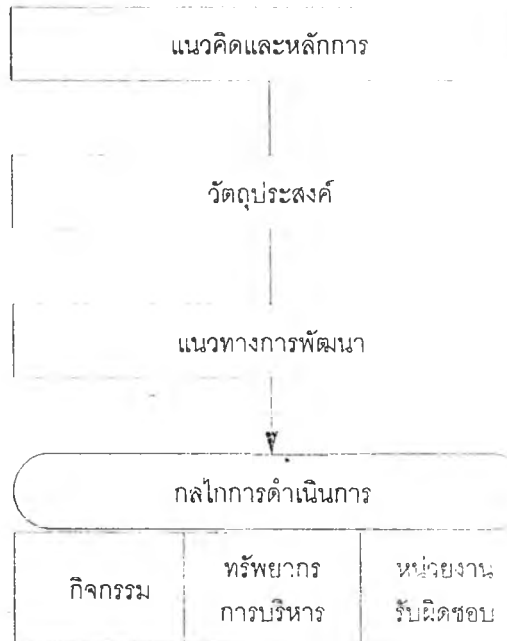


ที่มา:

บูรพาทิศ พลอยสุวรรณ. การวิเคราะห์ระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

อรอนพ จินะวัฒน์ (2539: 13) ระบุว่า โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหาร หมายถึง แผนงานพัฒนาผู้บริหารซึ่งประกอบด้วย 1) ความสำคัญ แนวคิด และหลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) แนวทางการพัฒนา และ 4) กลไกการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม ทรัพยากรการบริหาร และหน่วยงานที่รับผิดชอบ และได้เสนอโครงสร้างโปรแกรมพัฒนาผู้บริหาร ดังแผนภูมิที่ 7

แผนภูมิที่ 7 โครงสร้างโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหาร

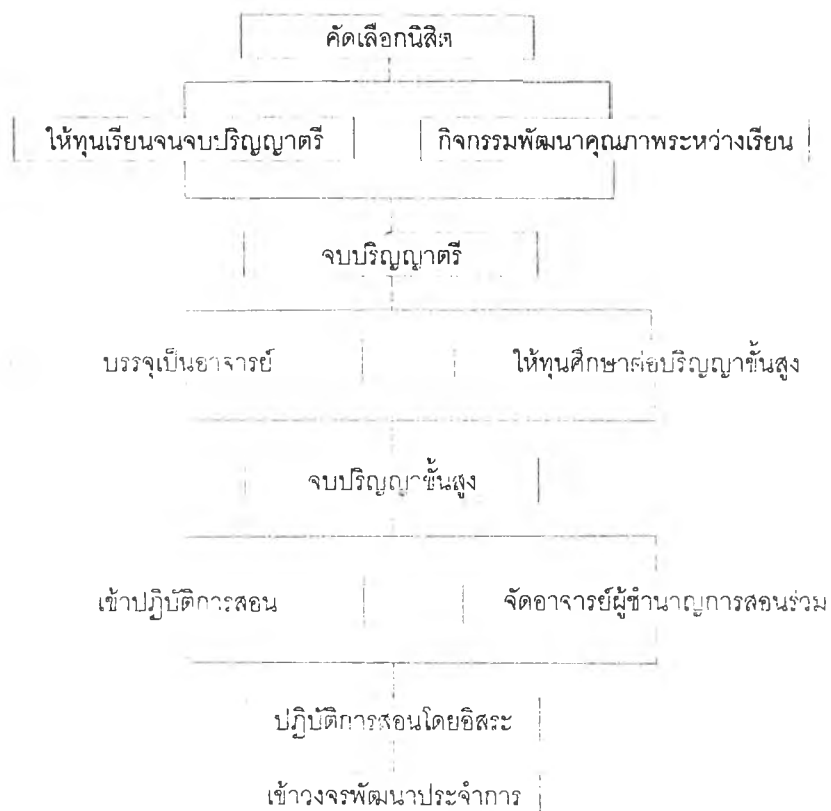


ที่มา :

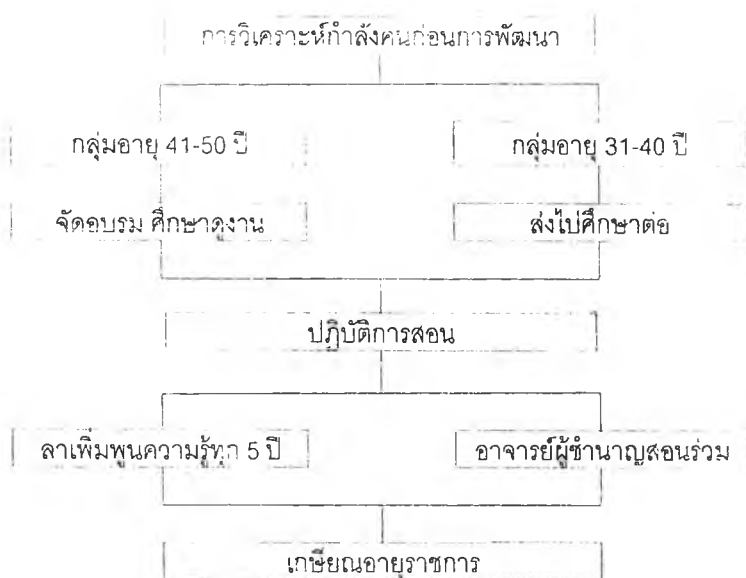
อรอนพ จีนะวัฒน์. การนำเสนอโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด กรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

สุวัฒนา อุทัยรัตน์ (2539: 4) กล่าวว่า รูปแบบการพัฒนากำลังคน หมายถึง แบบแผนของกระบวนการหรือความคิดที่แสดงถึงการพัฒนากำลังคน ซึ่งอยู่ในรูปของขั้นตอนการปฏิบัติ ดังแผนภูมิที่ 8 และ 9 -

แผนภูมิที่ 8 รูปแบบการพัฒนากำลังคนก่อนประจำการด้านคณิตศาสตร์ในสถาบันฝึกหัดครู



แผนภูมิที่ 9 รูปแบบการพัฒนากำลังคนประจำการด้านคณิตศาสตร์ในสถาบันฝึกหัดครู

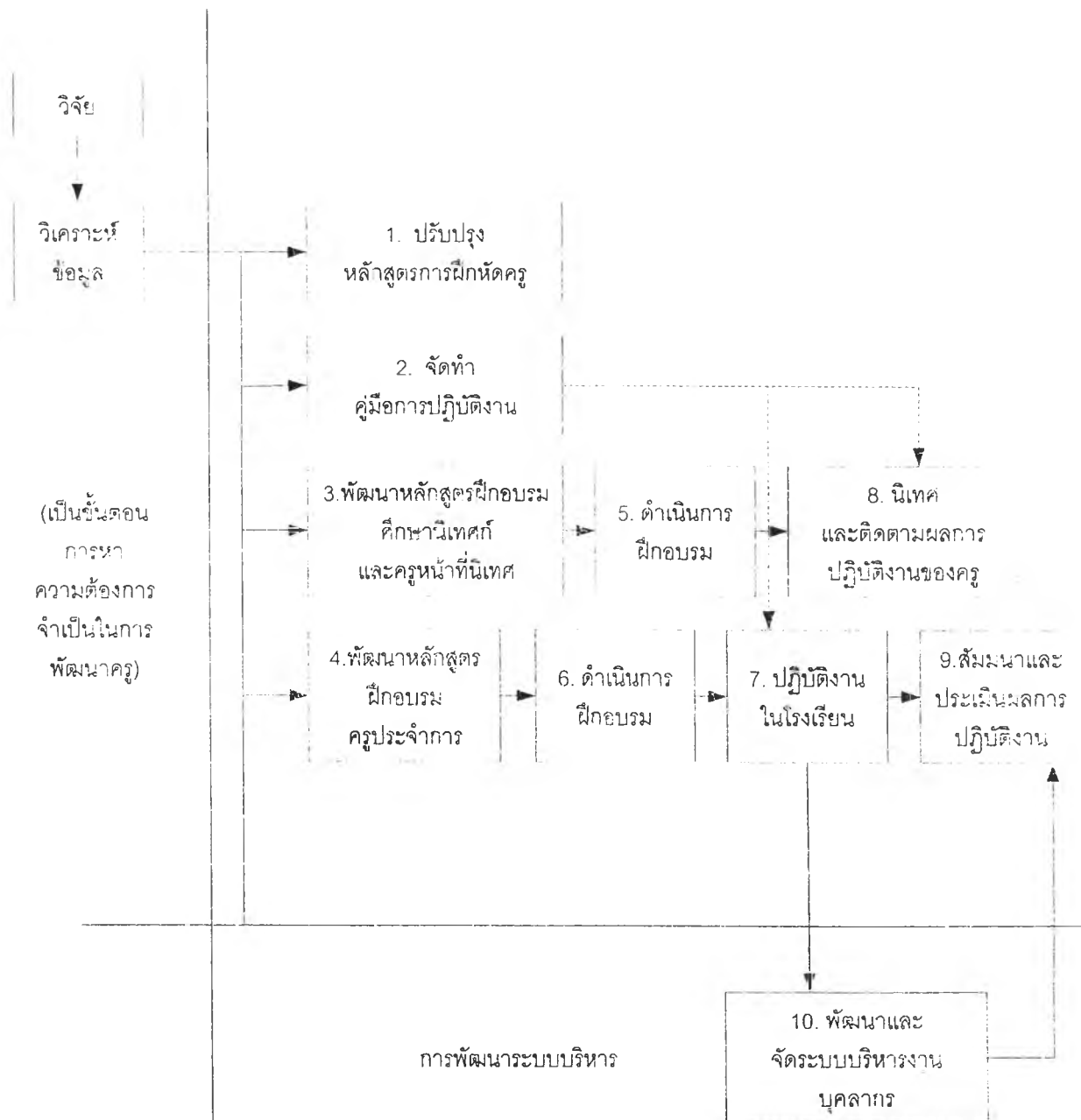


ที่มา :

สุวัฒนา อุทัยรัตน์. การนำเสนอรูปแบบการพัฒนากำลังคนด้านการศึกษาคณิตศาสตร์. รายงานผลการวิจัยทุนรัชดาภิเษกสมโภช. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

นอกจากนี้ ยังมีรูปแบบการพัฒนาครูประถมศึกษา และรูปแบบการพัฒนาครูมัธยมศึกษา ของ ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา และคณะ (2530) ดังแผนภูมิที่ 10 และ 11

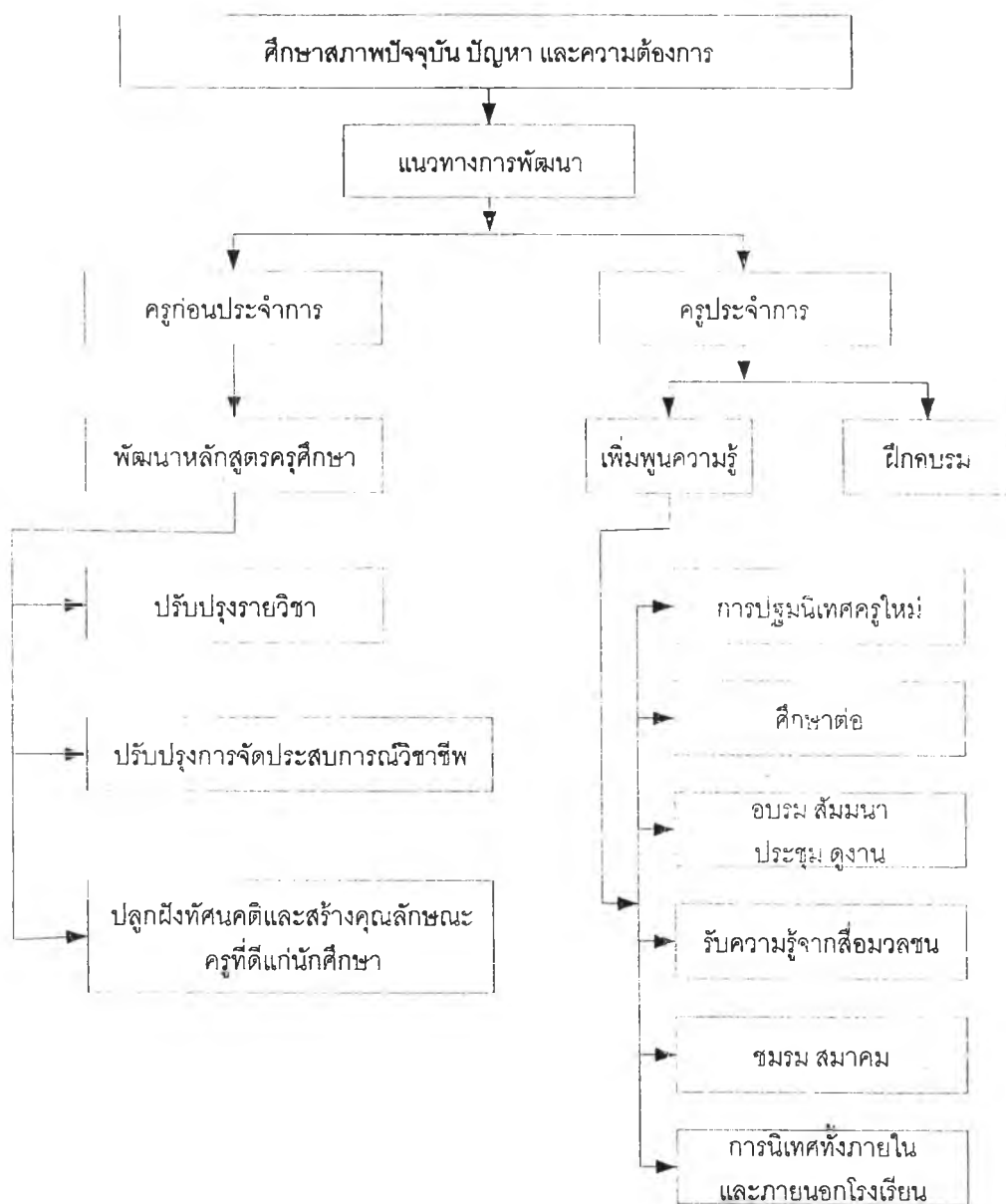
แผนภูมิที่ 10 รูปแบบการพัฒนาครูประถมศึกษา



ที่มา :

ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา และคณะ. การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูให้มีสมรรถภาพที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530. หน้า 236.

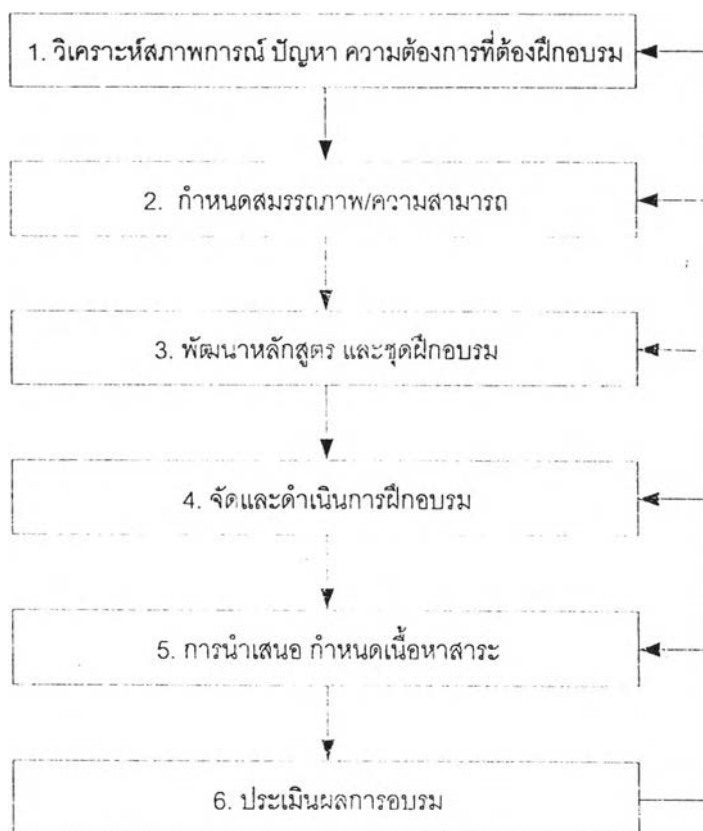
### แผนภูมิที่ 11 รูปแบบการพัฒนาครูมัธยมศึกษา



ที่มา :

ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา และคณะ. การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูให้มีสมรรถภาพที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530. หน้า 244.

สำหรับแบบจำลองระบบการฝึกอบรมทางไกลของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
นำเสนอในรูปกระบวนการดำเนินงาน ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ 6 ขั้นตอน ดังแผนภูมิที่ 12  
แผนภูมิที่ 12 แบบจำลองระบบการฝึกอบรมทางไกลของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช



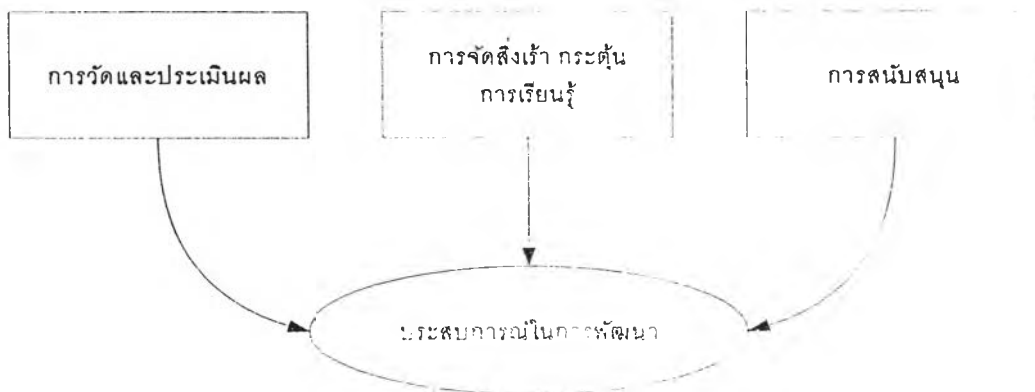
ที่มา:

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. หน่วยที่ 11 การพัฒนาบุคลากร และการฝึกอบรม. ใน เอกสารการสอนชุดวิชา  
องค์การและการจัดการงานบุคคล. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2535.

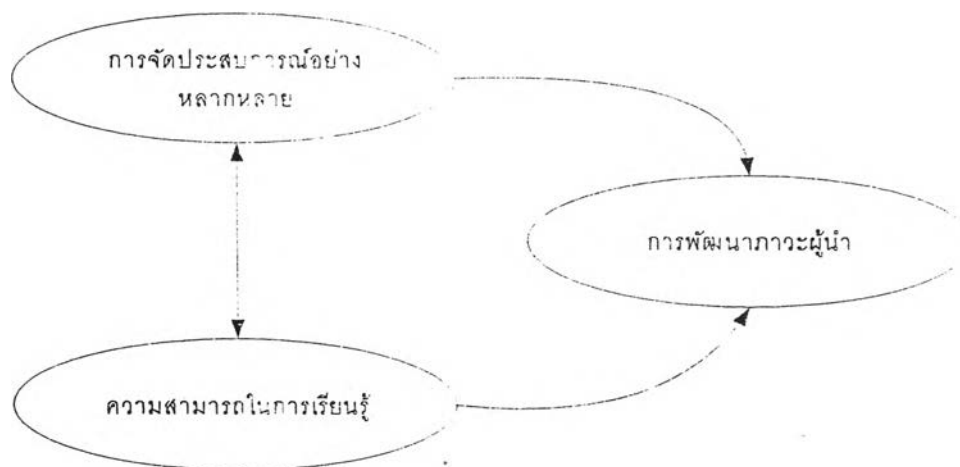
สำหรับแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งเป็นมุมมองของ McCualey and others  
(1998) ได้เสนอแนวคิดกว้าง ๆ เกี่ยวกับหลักการจัดประสบการณ์ และแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำ  
ดังแผนภูมิที่ 13



แผนภูมิที่ 13 แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของ McCauley and others



ก. หลักการจัดประสบการณ์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ



ข. กระบวนการพัฒนา

ที่มา:

McCauley, C.D. and others. The center for creative leadership handbook of leadership development. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

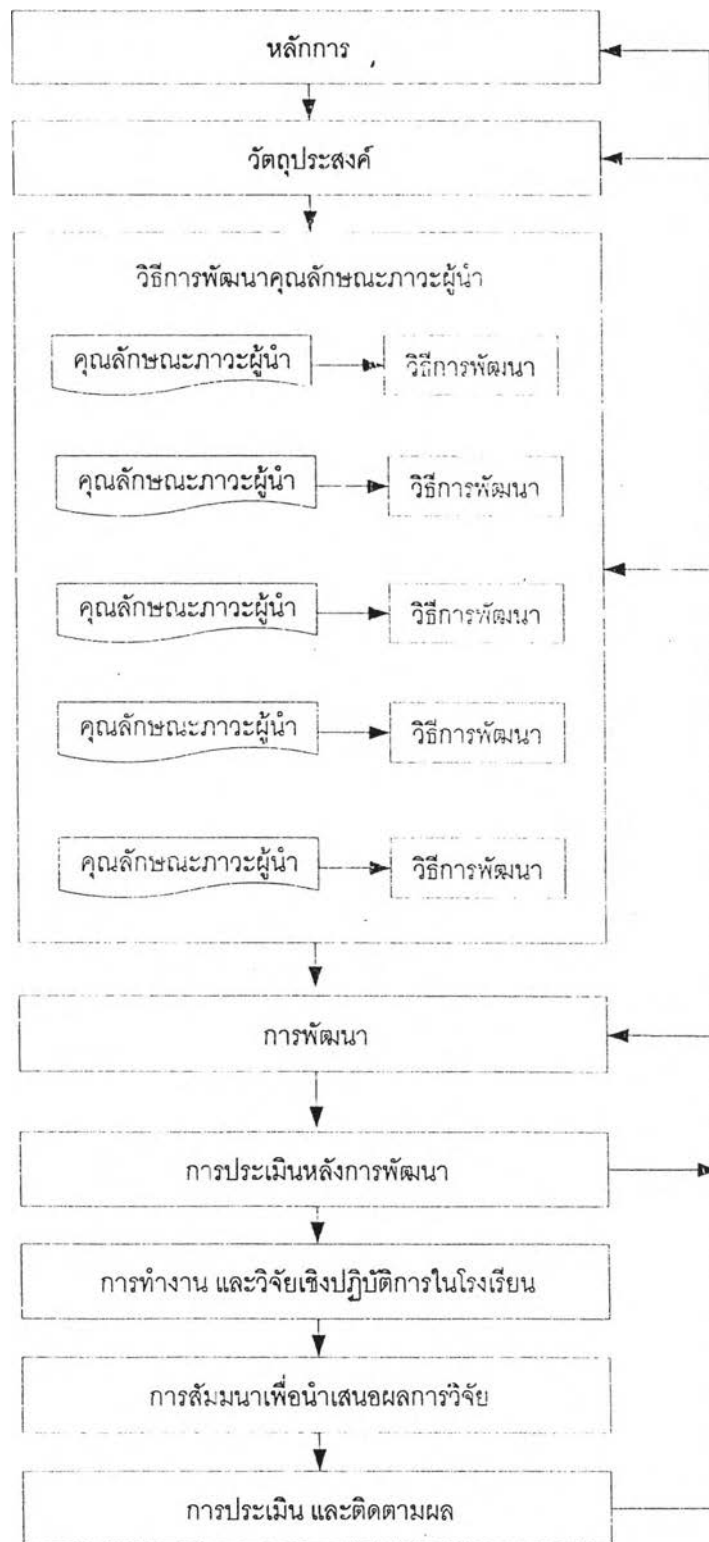
## สรุป

จากการศึกษาแบบจำลองการพัฒนาของนักวิชาการหลายท่าน อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำหมายถึงผลรวมขององค์ประกอบ 8 ประการที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ดังนี้

1. หลักการ
2. วัตถุประสงค์
3. วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
4. การดำเนินการพัฒนา
5. การประเมินผลหลังการพัฒนา
6. การปฏิบัติงานจริง และทำวิจัยเชิงปฏิบัติการในโรงเรียน
7. การสัมมนาเพื่อนำเสนอผลการวิจัย
8. การประเมินผลและติดตามผล

โดยแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ ดังแผนภูมิที่ 14

แผนภูมิที่ 14 ร่าง แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน



## 4. การวิเคราะห์เนื้อหา และเทคนิคเดลฟาย

### 4.1 การวิเคราะห์เนื้อหา

ในทางสังคมศาสตร์ มีวิธีการแสวงหาความรู้หรือการวิจัยอยู่ 2 วิธี คือ การวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) และการวิจัยเชิงคุณลักษณะ หรือที่เรียกว่า การวิจัยเชิงคุณภาพ หรือ การวิจัยเชิงคุณสมบัติ (qualitative research) เมื่อนักวิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ มาเรียบเรียงแล้วก็ต้องทำการวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับข้อมูลที่นักวิจัยเก็บรวบรวมมานั้น แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ข้อมูลเชิงปริมาณ เช่น จำนวนนักเรียน 500 คน จำนวนครู 50 คน ความยาวของอาคารเรียน 50 เมตร และข้อมูลเชิงคุณลักษณะ เช่น นักเรียนชายสวมกางเกงขาสั้นสีฟ้าก็ นักเรียนหญิงสวมกระโปรงยาวสีกรมท่า เป็นต้น ความแตกต่างของวิธีการวิจัยทั้งสอง ไม่ได้อยู่ที่กลวิธีการรวบรวมข้อมูล ประเภทของข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลเท่านั้น แต่จุดสำคัญอยู่ที่สมมุติฐานหลักหรือแนวคิดเกี่ยวกับที่มาความรู้ (epistemology) และหลักเหตุผล (logic) ที่แสดงจุดยืนที่แตกต่างกัน (วีรสิทธิ์ สิทธิไตรย์, 2536: 55)

สำหรับข้อมูลเชิงคุณลักษณะ แบ่งได้อีก 2 ชนิด คือ 1) ชนิดที่ใช้สำหรับบรรยายสภาพการณ์ ลักษณะ ความรู้สึก ความรู้ ความสามารถของคน สัตว์ สิ่งของ ปรัชญาการณ และ 2) ชนิดที่จัดกระทำในรูปของตัวเลข เช่น คะแนนที่ได้จากการทดสอบ ระดับความสามารถทางสติปัญญา เป็นต้น ซึ่งข้อมูลทั้งสองชนิดนี้ มีการวิเคราะห์ที่แตกต่างกัน และได้มาด้วยวิธีการแตกต่างกัน เช่น การสังเกต การทดสอบ การสัมภาษณ์ การสอบถาม การจดบันทึกจากแหล่งข้อมูล การตรวจสอบจากรายการ และการใช้ตัวอย่างของประชากร ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณลักษณะ อาจทำได้โดย 1) การวิเคราะห์เนื้อหาสาระ หรือ 2) การแปลงข้อมูลให้เป็นเชิงปริมาณ โดยการแจกแจงจำนวน การจัดจำแนกตามบุคคล พฤติกรรม เหตุการณ์ การจัดจำแนกตามตัวแปรหรือความสัมพันธ์ และการประเมิน (อุทุมพร [ทองอุไทย] จามรมาน, 2531 ก : 1-8)

#### 4.1.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์เนื้อหา

การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) บางครั้งเรียกว่า วิธีสังเคราะห์เชิงบรรยาย เป็นการสรุปผลตามเกณฑ์ของผู้อ่าน ผลการวิเคราะห์จึงแตกต่างกันตามผู้วิเคราะห์ การวิเคราะห์เนื้อหา เป็นเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย สำหรับพรรณนาเนื้อหาเพื่อให้ผลการวิเคราะห์มีความ 1) เป็นภววิสัย (objective) กล่าวคือ ไม่ว่าจะวิเคราะห์โดยใครก็ได้ผลไม่แตกต่างกัน

2) เป็นระบบ (systematic) และ 3) เป็นปริมาณ (quantitative) (อุทุมพร [ทองอุไทย] จามรมาน (2531: 9)

อย่างไรก็ตาม ในความเห็นของ บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ (2527: 94) เห็นว่า ยังมีอีกคำหนึ่งที่ใกล้เคียงกับการวิเคราะห์เนื้อหา คือ การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงบรรยายชนิดหนึ่ง หมายถึงการนำเอาเอกสารที่ได้จากหน่วยงานของรัฐ และเอกชน มาวิเคราะห์ บรรยายสถานภาพ และคุณลักษณะของเอกสารเหล่านั้น การวิเคราะห์เอกสารคล้ายกับการวิจัยเชิงประวัติศาสตร์ ต่างกันที่ระยะเวลาของเอกสารที่ใช้ซึ่งการวิจัยเชิงประวัติศาสตร์ใช้เอกสารที่เกิดขึ้นในอดีตยาวนานกว่า เท่านั้น

#### 4.1.2 การวิเคราะห์เนื้อหา กับ การสังเคราะห์งานวิจัย

การสังเคราะห์ (synthesis) หมายถึงการนำส่วนย่อยมาประกอบเข้าด้วยกันจนเกิดสิ่งใหม่ เช่น การนำเอาคำต่าง ๆ มาประกอบกันเป็นประโยค นำประโยคต่าง ๆ มาประกอบกันเป็นบท บรรยายความรู้สึก หรือ การระดมสมองของบุคคลต่าง ๆ จนเกิดข้อสรุปใหม่ หรือการเชื่อมโยงทฤษฎีเก่าเข้าด้วยกันเพื่อสร้างทฤษฎีใหม่ ๆ เป็นต้น การสังเคราะห์งานวิจัยแบ่งได้ 3 ระดับ คือ

- (1) ระดับที่นำงานวิจัยมาสังเคราะห์จนเกิดความรู้ในหัวข้อนั้น เรียกว่า meta analysis
- (2) ระดับที่นำหัวข้อ ที่เกี่ยวข้องมาสังเคราะห์จนเกิดสาขาใหม่เรียกว่า mega analysis
- (3) ระดับที่นำสาขามาสังเคราะห์ เรียกว่า super analysis (อุทุมพร [ทองอุไทย] จามรมาน, 2531: 1)

และหากแบ่งประเภทของการสังเคราะห์ จะแบ่งได้ 2 ประเภท คือ

- (1) การสังเคราะห์เชิงคุณลักษณะหรือเชิงบรรยาย ได้แก่การอ่านรายงานการวิจัยแล้วนำมาสรุปเข้าด้วยกัน และ
- (2) การสังเคราะห์เชิงปริมาณ เป็นการวิเคราะห์ค่าสถิติ หรือตัวเลขที่ปรากฏในการวิจัย ซึ่งหมายถึงการนำเอาผลการวิจัยมาวิเคราะห์นั่นเอง โดยจำนวนงานวิจัยที่ถือว่ามากพอแก่การสังเคราะห์ต้องไม่น้อยกว่า 5 เล่มขึ้นไป (อุทุมพร [ทองอุไทย] จามรมาน, 2531 : 7)

โดยที่ในการสังเคราะห์งานวิจัยในปัจจุบันนิยมใช้เทคนิคการวิเคราะห์ 4 ประเภท คือ 1) การวิเคราะห์เนื้อหา 2) การนับคะแนนเสียง 3) การวิเคราะห์เชิงปริมาณ เพื่อสรุปผลการวิจัย และ

4) การวิเคราะห์เชิงปริมาณเพื่อบอกขนาดของผล ดังนั้น จึงถือว่า การวิเคราะห์เนื้อหา เป็นเทคนิคหนึ่งในการสังเคราะห์งานวิจัย

#### 4.1.3 ประเภทของการวิเคราะห์เนื้อหา

การวิเคราะห์เนื้อหามีหลายประเภท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่นักวิจัยนำมาใช้ในการจำแนก เช่น Holsti จำแนกเป็น 3 ประเภท คือ 1) การวิเคราะห์หาลักษณะของการสื่อความหมาย 2) การวิเคราะห์เชิงเหตุผล และ 3) การวิเคราะห์ผล

Krippendorff จำแนกเป็น 6 ประเภท คือ 1) วิเคราะห์เนื้อหาแบบ 2) วิเคราะห์นามาตรฐาน 3) วิเคราะห์หาดัชนีบางประการ 4) วิเคราะห์เพื่อหากลุ่มคำแบบต่าง ๆ 5) วิเคราะห์เพื่อหาความหมาย และ 6) วิเคราะห์เพื่อหากระบวนการภายใน (Krippendorff, 1980: 16-17; Holsti, 1969: 70-71 อ้างใน ไพรัช พลับพลา 2538; อุทุมพร [ทองอุไทย] จามรมาน , 2531ก)

#### 4.1.4 องค์ประกอบของการวิเคราะห์เนื้อหา

งานวิเคราะห์เนื้อหา เป็นงานของผู้ที่เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ กล่าวคือ ผู้วิเคราะห์จะต้องมีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ เป็นอย่างดี นอกเหนือจากความเชี่ยวชาญแล้ว อุทุมพร (ทองอุไทย) จามรมาน (2531ก: 11-13) กล่าวว่ายังมีองค์ประกอบอื่นอีก ดังนี้

- (1) เนื้อหาที่จะวิเคราะห์ อาจอยู่ในรูปเอกสาร รูปภาพ เพลง ฟิล์ม คำพูด และหลักฐานทางประวัติศาสตร์ หรือในรูปแบบอื่น ๆ ก็เป็นได้
- (2) วัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์ โดยทั่วไปมี 3 ประการคือ 1) เพื่อสรุปข้อมูล 2) เพื่อหารูปแบบหรือ ความสัมพันธ์ภายใน และ 3) เพื่อหารูปแบบหรือความสัมพันธ์ภายนอก
- (3) หน่วยการวิเคราะห์ โดยปกติมี 3 ประการ คือ 1) หน่วยจากการสุ่ม 2) หน่วยจากการบันทึก และ 3) หน่วยจากเนื้อหา
- (4) การสุ่มตัวอย่างและประชากร นักวิเคราะห์ต้องสุ่มตัวอย่างเอกสารหรือสิ่งที่จะนำมาวิเคราะห์ สุ่มเนื้อหาสาระที่จะวิเคราะห์ให้เหมาะสมกับเวลาและงบประมาณ

#### 4.1.5 กระบวนการวิเคราะห์เนื้อหา

หลังจากที่นักวิจัยได้ทำความเข้าใจกับปัญหา และกำหนดวัตถุประสงค์ และสมมุติฐานไว้แล้ว สิ่งที่ต้องทำในขั้นตอนต่อไป เป็นดังนี้

- (1) ศึกษางานที่ต้องการวิเคราะห์ในขั้นต้น
- (2) กำหนดกลุ่มที่จะใช้เป็นแนวทางการวิเคราะห์

- (3) กำหนดดัชนีสำหรับแต่ละกลุ่ม
- (4) กำหนดหน่วยที่จะใช้ในการวิเคราะห์
- (5) วิเคราะห์เนื้อหา โดยเปรียบเทียบหน่วยการวิเคราะห์ให้ตรงกับดัชนีกลุ่มเนื้อหาที่กำหนดไว้ (ประภาวดี สืบสนธิ, 2523 : 133 -134 อ้างใน ไพรัช พลับพลา, 2537 : 83-84)

เกี่ยวกับเรื่องนี้ อุทุมพร (ทองอุไทย) จามรมาน (2531ก: 13) เสนอว่า กระบวนการวิเคราะห์เนื้อหาประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ 1) ชั้นแปลภาษาเป็นข้อมูล และ 2) ชั้นแปลข้อมูลเป็นตัวเลข โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(1) ชั้นแปลภาษาเป็นข้อมูล นักวิจัยต้องอ่านเพื่อจับประเด็นที่ซ่อนอยู่ในเนื้อหาให้ได้แล้วยกเนื้อหาออกเป็นส่วนย่อย ๆ เช่น 1) แยกเป็นกลุ่มตามเนื้อหา หรือตัวแปร 2) แยกเป็นสาย (chain) เช่น สารที่เกิดขึ้นในอดีต - ปัจจุบัน - อนาคต 3) แยกเป็นวงกลมย่อย (loop) จัดพวกไว้เป็นวง ๆ 4) แยกตามมิติ เช่น บุคลิกภาพของคน 5 แบบ ก็แยกได้ 5 มิติ 5) จัดทำเป็นแผนภูมิต้นไม้ (tree chart) แยกให้เห็นคล้ายการแตกแขนงตั้งแต่รากไม้ เช่น เครือญาติ

(2) ชั้นแปลข้อมูลเป็นตัวเลขหลังจากทำตามขั้นตอนที่ 1 แล้วสามารถแปลข้อมูลออกมาเป็นตัวเลขได้ 2 แนวทาง คือ 1) แปลเป็นจำนวน หรือความถี่ 2) แปลเป็นค่า หรือคะแนน

#### 4.1.6 ความเชื่อถือได้ของผลการวิเคราะห์

ในการสังเคราะห์งานวิจัยที่เชื่อถือได้นั้น อย่างน้อยควรใช้งานวิจัยไม่น้อยกว่า 5 เล่ม แต่อย่างไรก็ตาม การสังเคราะห์ที่ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาในการวิเคราะห์ข้อมูลหรือผลการวิจัยที่เป็นเชิงคุณลักษณะนั้น ความเชื่อถือได้ของผลการวิเคราะห์มักขึ้นอยู่กับผู้วิเคราะห์เป็นส่วนใหญ่ ความเชื่อถือได้ จำแนกออกเป็น 2 ประการ คือ 1) ความเที่ยง (reliability) 2) ความตรง (validity) ซึ่งอาจจะกล่าวโดยสรุปได้ ดังนี้

ความเที่ยง หมายถึง 1) ความคงที่ เมื่อวิเคราะห์ซ้ำโดยบุคคลคนเดิมแล้วต้องได้ผลเหมือนกัน 2) ความเหมือนเดิม เมื่อวิเคราะห์ด้วยบุคคลหลายคนก็ได้ผลเช่นเดิม และ 3) ความแม่นยำ

ความตรง หมายถึงผลการวิเคราะห์มีความสอดคล้องกับความเป็นจริง จำแนกเป็น 5 ประการ คือ 1) ตรงตามเนื้อหาข้อมูลที่ได้อสอดคล้องกับข้อเท็จจริง 2) ตรงตามความหมาย การวิเคราะห์ การจัดกลุ่ม การให้นิยามตรงตามความหมาย 3) ตรงตามการสุ่ม ต้องเป็นตัวแทนที่ดีของประชากร 4) ตรงตามวิธีการ ผลการวิเคราะห์ที่ใช้เทคนิคต่างกันน่าจะให้ผลเหมือนกัน และ 5) ตรงตามทฤษฎี ผลการวิเคราะห์สอดคล้องกับทฤษฎี หลักการ หรือข้อเท็จจริงที่ปรากฏ

## 4.2 เทคนิคเดลฟาย

เทคนิคเดลฟาย เป็นเทคนิคการวิจัยที่ถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลาย และได้รับการยอมรับในหมู่นักวิจัยทางการศึกษาอย่างมากในปัจจุบัน (ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์, 2535: 24) เนื่องจากเป็นวิธีที่มีระบบการใช้ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ อย่างแท้จริง โดยผู้เชี่ยวชาญสามารถแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ ในการศึกษาเกี่ยวกับเทคนิคเดลฟาย เป็นการศึกษาในประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1) ความเป็นมาของเทคนิคเดลฟาย 2) แนวคิดและหลักการของเทคนิคเดลฟาย 3) ปัจจัยที่ช่วยให้เทคนิคเดลฟายใช้ได้สมบูรณ์ 4) กระบวนการของเทคนิคเดลฟาย 5) จุดเด่น และจุดด้อยของเทคนิคเดลฟาย ดังนี้

### 4.2.1 ความเป็นมาของเทคนิคเดลฟาย

Delphi เป็นชื่อวิหารแห่งหนึ่งที่เชื่อกันว่าเป็นวิหารศักดิ์สิทธิ์ ในสมัยกรีกวิหารแห่งนี้ มีชื่อเสียงด้านการทำนายและเป็นหอแสดงงานทางศิลปะ ตั้งอยู่ทางทิศตะวันตกเฉียงเหนือของกรุงเอเธนส์ จากการที่วิหารเดลฟายมีชื่อเสียงด้านการทำนาย บริษัท RAND Corporation โดยคณะนักวิจัยที่มี Olaf Helmer และ Norman Dalky เป็นหัวหน้า จึงนำมาตั้งชื่อเทคนิคการศึกษา ค้นคว้าเพื่อทำนายอนาคต เรียกว่า เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) ในทศวรรษที่ 1950 ในการวิจัยเพื่อทำนายอนาคตเกี่ยวกับการป้องกันประเทศและเทคโนโลยี (Linstone, 1975: 273-274) เทคนิคเดลฟาย ถูกเปิดเป็นความลับอยู่ยาวนาน จนกระทั่งในปี 1964 จึงมีการตีพิมพ์บทความเรื่อง "รายงานการศึกษาเกี่ยวกับการทำนายอนาคตในระยะยาว" ปัจจุบันเทคนิคเดลฟายได้รับความนิยมนำมาประยุกต์ใช้ในหลายสาขา ทั้งทางธุรกิจ การเมือง การทหาร การสาธารณสุข รวมทั้งทางการศึกษา (จินตนา ผลสนอง, 2540, 47)

### 4.2.2 แนวคิดและหลักการของเทคนิคเดลฟาย

หลักการพื้นฐานของเทคนิคเดลฟาย คล้ายกับภาษิตโบราณของไทย และความเชื่อของชาวตะวันตกที่มีความเชื่อตรงกันว่า "สองหัว (หรือหลายหัว) ดีกว่าหัวเดียว" (two or several heads are better than one) (Penland, 1983-1984 ; Weaver, 1971; Cocharn, 1983 อ้างถึงใน สุวลี ทวีบุตร, 2540: 14) แต่อย่างไรก็ตาม เทคนิคเดลฟาย ไม่ใช่เทคนิคที่เหมาะสมกับทุกเรื่อง หรือทุกสถานการณ์ หากสถานการณ์เหมาะสม ก็อาจได้ผลลัพธ์ที่ดีและน่าเชื่อถือ ในการพิจารณาก่อนที่จะตัดสินใจนำเทคนิคเดลฟายมาใช้ มีหลักการ ดังนี้



(1) ปัญหาที่จะทำการวิจัยไม่มีคำตอบที่ถูกต้องแน่นอน และไม่สามารถแสวงหาคำตอบด้วยเทคนิคการศึกษาวิเคราะห์แบบอื่น แต่สามารถวิจัยปัญหาได้จากการรวบรวมการตัดสินใจแบบอัตวิสัย (subjective judgments) จากผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ

(2) ปัญหาที่จะทำการวิจัยต้องการความคิดเห็นหลาย ๆ ด้านจากประสบการณ์หรือความรู้ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ

(3) ผู้ทำการวิจัย ไม่ต้องการให้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมีผลกระทบหรือมีอิทธิพลต่อการพิจารณาตัดสินปัญหานั้น ๆ

(4) การพบปะเพื่อนัดประชุมของกลุ่มเป็นการไม่สะดวก เนื่องจากสภาพภูมิศาสตร์หรือเสียค่าใช้จ่ายและเวลามากเกินไป

(5) เมื่อไม่ต้องการเปิดเผยรายชื่อบุคคลในกลุ่ม เพราะความคิดเห็นของคนในกลุ่มที่มีต่อปัญหาที่วิจัยอาจมีความขัดแย้งอย่างมาก

(จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2529; Linstone, 1975: 275 ; Kelly, 1994: 46 ; Murry and Hammons, 1995: 427)

#### 4.2.3 ปัจจัยที่ส่งผลทำให้เทคนิคเดลฟายใช้ไม่ได้ผลสมบูรณ์

การใช้เทคนิคเดลฟายจะไม่ได้ผลลัพธ์ที่ดีเท่าที่ควร หากใช้ในกรณีดังต่อไปนี้

(1) แบบสอบถามที่นักวิจัยออกแบบ อาจมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญ

(2) ผู้เชี่ยวชาญอาจไม่สามารถประเมิน และใช้ความเชี่ยวชาญได้อย่างเต็มที่ เพราะไม่มีโอกาสพบ และปรึกษาหารือกัน

(3) อาจมีสิ่งที่ยูนอกเหนือความคาดหมายเกิดขึ้น เช่น ผู้เชี่ยวชาญไม่เข้าใจเป้าหมายของการศึกษาอย่างชัดเจน เป็นต้น

(4) ผู้เชี่ยวชาญขาดแรงจูงใจที่จะให้ความร่วมมืออย่างเต็มสติกำลัง ดังนั้นจึงควรสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) เพราะจะช่วยให้สามารถคัดเลือกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญที่มีความสมัครใจ และเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือเท่านั้น (Murry and Hammons, 1995: 427)

#### 4.2.4 ปัจจัยที่ช่วยให้เทคนิคเดลฟายใช้ได้สมบูรณ์

(1) เวลา ผู้ทำการวิจัยควรมีเวลามากเพียงพอ โดยทั่วไปใช้เวลาประมาณ 2 เดือนจึงจะเสร็จสิ้นกระบวนการ

(2) ผู้เชี่ยวชาญ ในการเลือกสรรผู้เชี่ยวชาญนั้น ผู้ทำการวิจัยควรคำนึงถึงความสามารถของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ควรเลือกผู้มีความรู้ความสามารถเป็นเลิศในสาขานั้น ๆ อย่างแท้จริง

(3) ความร่วมมือของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ควรเลือกผู้ที่มีความเต็มใจ ตั้งใจและมั่นใจในการให้ความร่วมมือกับงานวิจัยโดยตลอด รวมทั้งยินยอมสละเวลาอีกด้วย

(4) จำนวนผู้เชี่ยวชาญ ควรเลือกให้มีจำนวนมากเพียงพอเพื่อจะได้ความคิดเห็นใหม่ ๆ และได้คำตอบที่มีน้ำหนัก ความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น โดยทั่วไปไม่มีข้อกำหนดตายตัวว่าควรมีผู้เชี่ยวชาญจำนวนเท่าไร แต่อย่างไรก็ตาม Ferguson (1985: 218) เสนอว่า ควรมี 10 -15 คน ส่วน Macmillan (1971: 3-5) เสนอว่า หากมีผู้เชี่ยวชาญจำนวนมากกว่า 17 คนขึ้นไป อัตราความคลาดเคลื่อนจะลดลง

(5) แบบสอบถาม ควรเขียนให้ชัดเจน สละสลวย ง่ายแก่การอ่านและเข้าใจ นอกจากนี้การเว้นระยะในการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละรอบไม่ควรให้ห่างนานเกินไป เพราะอาจมีผลให้ผู้ตอบลืมหេตผลที่เลือกหรือตอบในรอบที่ผ่านมาได้

(6) ผู้ทำการวิจัยต้องมีความละเอียดรอบคอบในการพิจารณาคำตอบ และให้ความสำคัญในคำตอบที่ได้รับอย่างเสมอกันทุกข้อ โดยไม่มีความลำเอียง

#### 4.2.5 กระบวนการของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย

เริ่มจากการคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อร่วมตอบแบบสอบถาม และเพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่ตรงความเป็นจริงและน่าเชื่อถือมากขึ้น จึงต้องถามซ้ำและส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญหลายรอบ โดยทั่วไปมักจะถามความคิดเห็น 3 - 4 รอบ กล่าวคือ

รอบที่ 1 แบบสอบถามในรอบแรกมักเป็นคำถามปลายเปิดและเป็นการถามอย่างกว้าง ๆ เพื่อต้องการเก็บรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน

รอบที่ 2 แบบสอบถามในรอบที่ 2 จะพัฒนาจากคำตอบในแบบสอบถามของรอบแรก โดยผู้ทำการวิจัยจะรวบรวมความคิดเห็นที่ได้ทั้งหมดเข้าด้วยกัน และนำมาวิเคราะห์พิจารณา รวมทั้งตัด ข้อมูลที่ซ้ำซ้อนออก จากนั้นก็จัดสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 2 ส่งกลับไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นอีกครั้ง แบบสอบถามรอบนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนต้องลงมติจัดระดับความสำคัญของแต่ละข้อ ในรูปแบบของการให้ค่าร้อยละ หรือแบบมาตราวัดแบบลิเคิร์ต (Likert scale) รวมทั้งเขียนเหตุผลที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยของแต่ละข้อ นอกจากนี้หากมีคำถามข้อใดที่ไม่ชัดเจน ควรมีการแก้ไขจำนวนการเขียนให้ชัดเจน

ในบางครั้ง ผู้ทำการวิจัยอาจไม่ได้เริ่มต้นด้วยการส่งแบบสอบถามแบบปลายเปิด เหมือนอย่างในรอบแรก แต่สร้างแบบสอบถามฉบับแรกในลักษณะคล้าย ๆ กับแบบสอบถามรอบที่ 2 และสร้าง คำถามเกี่ยวกับปัญหาที่กำลังวิจัยขึ้นเอง แล้วจึงส่งไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อขอให้อัดระดับความสำคัญของแต่ละข้อ แบบสอบถามในลักษณะนี้ผู้ทำการวิจัยควรมีคำถามปลายเปิดในตอนท้ายของแบบสอบถาม เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมได้ (สุวลี ทวีบุตร, 2540: 25 ; ศักดิ์ชัย บาลศิริ, 2543: 18 ; Linstone, 1975 : 393 ; Murry and Hammons, 1995: 424; จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2544)

รอบที่ 3 หลังจากได้รับแบบสอบถามรอบที่ 2 จากผู้เชี่ยวชาญคืนแล้ว ผู้ทำการวิจัยจะนำ คำตอบแต่ละข้อคำนวณหาค่ามัธยฐาน (median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (inter quartile range) แล้วสร้างแบบสอบถามใหม่โดยใช้ข้อความเดียวกับแบบสอบถามรอบที่ 2 เพียงแต่เพิ่มตำแหน่งมัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์และตำแหน่งที่ผู้ตอบได้ตอบในแบบสอบถามฉบับรอบที่ 2 แล้วส่งกลับไปให้ผู้ตอบคนเดิมอีกครั้งหนึ่ง จุดประสงค์ของแบบสอบถามรอบนี้เพื่อให้ผู้ตอบได้เห็นความแตกต่างระหว่างคำตอบเดิมของตนเอง มัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของคำตอบที่ได้จากกลุ่มผู้ตอบทั้งหมด แล้วพิจารณาบททวนอีกครั้งว่าต้องการยืนยันคำตอบเดิมหรือต้องการเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่ หากต้องการยืนยันคำตอบเดิมก็ได้รับการขอร้องให้เขียนเหตุผลสั้น ๆ ลงตอนท้ายของแต่ละข้อด้วย การส่งแบบสอบถามในรอบนี้นั้นจะจัดส่งไปให้กับผู้ที่ตอบและส่งคืนแบบสอบถามรอบที่ 2 แล้ว เท่านั้น

รอบที่ 4 ผู้ทำการวิจัยจะทำตามขั้นตอนเดียวกับรอบที่ 3 คือ คำนวณหาค่า มัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ จากคำตอบที่ได้มาใหม่ แล้วใส่ลงในแบบสอบถามที่มีรูปแบบและเนื้อหาเช่นเดียวกับฉบับในรอบที่ 3 รวมทั้งใส่ตำแหน่งของผู้ตอบท่านนั้น ๆ ในฉบับที่ 3 ด้วย จากนั้นส่งไปให้ผู้ตอบพิจารณาบททวนคำตอบอีกครั้ง (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2529) แต่โดยทั่วไปมักจะตัดการส่งแบบสอบถามในรอบที่ 4 แล้วใช้ผลที่ได้ในรอบที่ 3 พิจารณาเสนอผลการวิจัย เพราะความคิดเห็นในรอบที่ 3 และรอบที่ 4 มีความแตกต่างกันน้อยมาก

#### 4.2.6 จุดเด่น และจุดด้อยของเทคนิคเดลฟาย

เทคนิคเดลฟายมีทั้งจุดเด่น และจุดด้อย สำหรับจุดเด่น มีดังนี้

(1) เป็นเทคนิคที่สามารถรวบรวมความคิดเห็นโดยไม่ต้องมีการพบปะประชุมกัน ซึ่งเป็นการทุ่นเวลาและค่าใช้จ่ายอย่างมาก ข้อมูลที่ได้จะเป็นคำตอบที่น่าเชื่อถือเพราะ 1) เป็นความ

คิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชานั้นอย่างแท้จริง 2) ได้มาจากการย้ายถามหลายรอบ จึงเป็นคำตอบที่ได้ กลับกรงมาอย่างรอบคอบ

(2) ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนแสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเต็มที่ และมีความเป็นอิสระไม่ได้ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลทางความคิดหรืออำนาจเสียงส่วนใหญ่

(3) ผู้ทำการวิจัย สามารถระดมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้โดยไม่จำกัดทั้งในเรื่องจำนวนผู้เชี่ยวชาญ สภาพภูมิศาสตร์ หรือเวลา

(4) เป็นเทคนิคที่มีขั้นตอนการดำเนินการไม่ยาก และได้ผลอย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ

(5) ผู้ทำการวิจัยสามารถทราบลำดับความสำคัญของข้อมูล และเหตุผลในการตอบ รวมทั้งความสอดคล้องในเรื่องความคิดเห็นได้เป็นอย่างดี

สำหรับจุดด้อยหรือข้อเสียเปรียบของเดลฟาย มีในกรณีต่อไปนี้

(1) ผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการคัดเลือกมิใช่เป็นผู้มีความสามารถหรือเชี่ยวชาญในสาขานั้นอย่างแท้จริง ซึ่งทำให้ข้อมูลที่ได้อาจขาดความเชื่อมั่นได้

(2) ผู้เชี่ยวชาญไม่เต็มใจให้ความร่วมมือในการวิจัยอย่างแท้จริงโดยตลอด

(3) ผู้ทำการวิจัยขาดความรอบคอบหรือมีความลำเอียงในการพิจารณาวิเคราะห์คำตอบที่ได้ในแต่ละรอบ

(4) แบบสอบถามสูญหายระหว่างทาง หรือไม่ได้รับคำตอบกลับมาครบในแต่ละรอบ (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2529)

### สรุป

เทคนิคเดลฟาย อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าเป็นกระบวนการรวบรวมความคิดเห็น หรือการตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับอนาคตจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีความถูกต้องน่าเชื่อถือมากที่สุด โดยที่ผู้ทำการวิจัยไม่ต้องนัดสมาชิกในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้มาประชุมพบปะกัน แต่ขอร้องให้สมาชิกแต่ละคนแสดงความคิดเห็น หรือตัดสินใจปัญหาในรูปของการตอบแบบสอบถาม ซึ่งเทคนิคนี้จะทำให้ผู้ทำการวิจัยสามารถระดมความคิดเห็น จากผู้เชี่ยวชาญในที่ต่าง ๆ ได้โดยไม่มีข้อจำกัด รวมทั้งยังประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายอีกด้วย นอกจากนี้เทคนิคเดลฟายยังช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ และไม่ตกอยู่ในอิทธิพลทางความคิดเห็นของผู้อื่นหรือเสียงส่วนใหญ่ (สุวรรณา เชื้อรัตนพงษ์, 2528) ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง (modified Delphi technique) โดยใช้แบบสอบถาม

ปลายปิดในรอบที่ 1 และ 2 ซึ่งเป็นเทคนิคที่นักวิชาการหลายท่านให้ความเห็นว่าสามารถนำมาพิจารณาใช้ได้ถ้าประเด็นที่ศึกษาได้มีการศึกษาและกำหนดกรอบแนวคิดจนกระทั่งมีความชัดเจนครอบคลุมในเรื่องที่ศึกษา (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2544 ; สุวลี ทวีบุตร, 2540: 25 ; ศักดิ์ชัย บาลศิริ, 2543: 18 ; Linstone, 1975 : 393 ; Murry and Hammons, 1995: 424)

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ภาวะผู้นำ และการพัฒนาภาวะผู้นำ มีดังนี้

### 5.1 งานวิจัยในต่างประเทศ

Briggs (1996) ศึกษาเกี่ยวกับการปฏิรูประบบการบริหารโรงเรียนโดยอาศัยการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งเป็นการศึกษาภายใต้การดูแลของ Wohlstetter นักวิชาการด้านการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานท่านหนึ่ง โดยมุ่งสนใจศึกษาภาวะผู้นำของครูใหญ่ประจำการ และครูใหญ่ก่อนประจำการ โดยเห็นว่า เมื่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีผลทำให้ออกแบบองค์การใหม่ และบุคคลที่เป็นผู้นำในโรงเรียนก็ควรมีภาวะผู้นำแบบใหม่ด้วย วัตถุประสงค์ในการศึกษาคั้งนี้ คือ 1) พฤติกรรมภาวะผู้นำใดที่เป็นที่ต้องการในการปฏิรูปการบริหารโรงเรียน 2) พฤติกรรมภาวะผู้นำใดที่พบในการปฏิรูปการบริหารโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับการเข้ามาเกี่ยวข้องในพฤติกรรมภาวะผู้นำของ ครูใหญ่ ครู คณะกรรมการโรงเรียน และผู้แทนกลุ่มบุคคลต่าง ๆ มีหลายระดับ 2) การเข้ามาเกี่ยวข้องในพฤติกรรมภาวะผู้นำของแต่ละกลุ่มนั้นขึ้นอยู่กับโอกาส และความสามารถส่วนบุคคล 3) การมีส่วนร่วมในพฤติกรรมภาวะผู้นำของโรงเรียนประถมศึกษามีประสบความสำเร็จสูง กับโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จต่ำแตกต่างกัน 4) สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่พบความแตกต่างดังกล่าว

Dickerson (1996) ศึกษาเชิงคุณภาพเกี่ยวกับแบบของภาวะผู้นำ การควบคุม และความจำกัดของบทบาทของครูใหญ่ที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์บทบาทของครูใหญ่ในบริบทของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของครูใหญ่ ได้แก่ 1) แบบของภาวะผู้นำ 2) กลไกการควบคุมทางสังคม และ 3) ความตึงเครียดหรือความจำกัด (strain) ของบทบาทที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงของบทบาทที่คาดหวัง ผลการวิจัยพบว่า

1. ในด้านพฤติกรรมองค์การนั้น ความคาดหวังในบทบาทของครูใหญ่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวกลาง (filter)
2. จากการที่ความคาดหวังในบทบาทของครูใหญ่เปลี่ยนแปลงไป จึงก่อให้เกิดความตึงเครียดในบทบาท

3. ความตึงเครียดระดับสูงสุดของบทบาทครูใหญ่เกิดจากความไม่สอดคล้อง ระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการใช้อำนาจตามตำแหน่งเพื่อควบคุมการปฏิบัติงาน และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของครูใหญ่ สถานะเช่นนี้อาจทำให้มีแรงต่อต้านเกิดขึ้นด้วย

4. แรงต่อต้านที่เกิดขึ้นในส่วนของครูใหญ่เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการพยายามปรับรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทั้งนี้ อาจเกิดจากความต้องการที่จะหวนกลับไปใช้การบริหารแบบรวมอำนาจเช่นเดิม

Hibbs (1998) ศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำของครูใหญ่ โดยมุ่งสนใจที่ภาวะผู้นำทางการสอน (instructional leadership) ของครูใหญ่ภายในบริบทการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยเฉพาะในด้านที่เกี่ยวกับหลักสูตร และการสอน ผลการศึกษาพบว่า ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงการบริหารการศึกษาจากการรวมอำนาจ มาสู่การกระจายอำนาจในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ครูใหญ่จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางการสอน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ทั้งนี้เนื่องจาก ครูใหญ่ต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้นำทางการสอนที่จะต้องนิเทศ และประเมินการสอน ประสานงานเกี่ยวกับหลักสูตร ติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน รักษาเวลาในการสอน (protect instructional time) กำกับเป้าหมายโรงเรียน ส่งเสริมการทำงานของครูและการเรียนรู้ และสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพของครู แต่พฤติกรรมการเป็นผู้นำเหล่านี้ยังไม่เพียงพอ ครูใหญ่ยังต้องใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการสร้างความร่วมมือกับฝ่ายต่าง ๆ เพื่อที่จะกำหนดเป้าหมายการจัดการเรียนการสอน และสร้างความเข้มแข็งให้ โรงเรียนเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น นอกจากนี้ Hibbs ยังเสนอว่า แท้ที่จริงแล้วภาวะผู้นำทางการสอนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง นั้นมีความเหลื่อม หรือทับซ้อน (overlap) กันอยู่ ซึ่งความทับซ้อนเช่นนี้ ชี้ให้เห็นว่าระบบโรงเรียนเป็นระบบที่มีความซับซ้อน ข้อสรุปจากการวิจัยนี้คือการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษามีเป้าหมายสุดท้ายคือการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ปัญหาเชิงระบบที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลง บางปัญหาจำเป็นต้องใช้เวลาในการแก้ไข

McDade (1995) ศึกษาการรับรู้ความต้องการภาวะผู้นำของครู โดยเกริ่นนำว่า วิธีการหนึ่งในการศึกษาว่าครูใหญ่มีภาวะผู้นำเช่นไรสามารถศึกษาจากการรับรู้ของบุคคลแวดล้อม ซึ่งในการวิจัยนี้ได้ศึกษาว่าครู มีความต้องการการนำอย่างไรบ้าง

ผลการศึกษาพบว่า 1) ครูมีความต้องการให้ครูใหญ่มีความเป็นผู้นำตลอดเวลา ในระดับที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละสถานการณ์ซึ่งครูสามารถระบุได้ว่าระดับความต้องการมีมากหรือน้อยหากสถานการณ์ดังกล่าวมีความสำคัญ หรือเด่นกว่าสถานการณ์อื่น ๆ 2) การรับรู้ภาวะผู้นำของครูแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ รับรู้ในฐานะความต้องการส่วนตัว กับ ความต้องการขององค์กร 3) การรับรู้ภาวะผู้นำแตกต่างกันตามบริบทมากกว่าเวลา 4) ภาวะผู้นำที่ศึกษาในการวิจัยนี้มี 4 ด้าน จำแนกตามหน้าที่ และเป้าประสงค์ 5) การที่ครูจะมีความต้องการภาวะผู้นำด้านใดขึ้นอยู่กับบริบทมากกว่าขึ้นอยู่กับเวลา 6) จำนวนผู้แสดงภาวะผู้นำนั้นมีมากกว่าหนึ่งคน

Kinkade (1996) ศึกษาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมุ่งสนใจปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการตัดสินใจด้านการเรียนการสอนของคณะกรรมการโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษา Laningham ปัจจัยที่ศึกษาคือ 1) หน่วยงานที่ใช้อำนาจตัดสินใจ 2) ความรับผิดชอบ 3) การสนับสนุนของหน่วยงานกลาง 4) นโยบายของเขตพื้นที่ และการปฏิบัติตามนโยบาย 5) กฎ ระเบียบด้านการศึกษาของรัฐ และ 6) ภาวะผู้นำของครูใหญ่

ผลการวิจัย พบว่า 1) การร่วมกันตัดสินใจมีประสิทธิผลเมื่อคณะกรรมการโรงเรียนมีอำนาจกำหนดนโยบายเอง 2) ภาวะผู้นำแบบร่วมมือ (collaborative leadership style) ของครูใหญ่ มีความสำคัญต่อโปรแกรมการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 3) บทบาทของผู้ตรวจการศึกษายังมีความสำคัญต่อกระบวนการตัดสินใจของคณะกรรมการโรงเรียน 4) ผู้บริหารหน่วยงานกลางที่เป็นกรรมการโรงเรียนสามารถสนับสนุนการตัดสินใจร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) หน่วยงานกลางต้องถือว่าคณะกรรมการโรงเรียนมีความรับผิดชอบ และสามารถตรวจสอบได้ 6) นโยบาย และการปฏิบัติของเขตพื้นที่ รวมทั้งกฎหมายต่าง ๆ ของรัฐอาจเป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจของคณะกรรมการโรงเรียน ในประเด็นที่นักเรียนอาจได้รับเป็นประโยชน์สูงสุด การศึกษารายกรณีครั้งนี้ช่วยเน้นย้ำว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการริเริ่มที่ซับซ้อน และต้องการความร่วมมือจากทุก ๆ ฝ่ายนับตั้งแต่การวางแผน ไปจนถึงขั้นพัฒนา นอกจากนี้ ก่อนที่จะนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ควรมีการศึกษานโยบายและการปฏิบัติของเขตพื้นที่อย่างจริงจัง ทั้งนี้ เพื่อประเมินว่าหลักการของการบริหารรูปแบบนี้สอดคล้องกับนโยบาย และการปฏิบัติหรือไม่ หากไม่สอดคล้องก็ควรดัดแปลงการนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ หรือมีฉะนั้นก็ต้องปรับเปลี่ยนนโยบาย

Carlson (1996) ศึกษากรณีเกี่ยวกับบทบาทของครูใหญ่ในช่วงปี ค.ศ. 1989 - 1994 ซึ่งเป็นช่วงเวลาแห่งการปฏิรูปการบริหารโรงเรียนในชิคาโก รายงานการวิจัยระบุว่าในอดีตการปฏิบัติงาน



ของครูใหญ่ เป็นการบริหารงานแบบราชการ มุ่งรับผิดชอบต่อเขตพื้นที่ และหน่วยงานกลาง แต่ในปัจจุบัน หลังจากปฏิรูปแล้ว ครูใหญ่มีบทบาทเด่น 3 ประการ คือ 1) เป็นผู้จัดการที่มีอำนาจแบบเบ็ดเสร็จ (manager/CEO) โดยรับผิดชอบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารจัดการกับสิ่งอำนวยความสะดวก การวางแผนกลยุทธ์และการบริหารต้นทุน การงบประมาณ และค่าใช้จ่าย 2) การอำนวยความสะดวกเพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษา 3) การมีบทบาทคล้ายนักการเมือง กล่าวคือยังคงรักษาความสัมพันธ์กับหน่วยงานท้องถิ่น และหน่วยงานกลางเหมือนในช่วงการบริหารแบบรวมอำนาจ และเพิ่มบทบาทการรับผิดชอบต่อคณะกรรมการโรงเรียน และชุมชน ผลการวิจัยชี้ว่า ครูใหญ่มีภาระหน้าที่ในการที่จะแสดงบทบาททั้ง 3 ประการนี้ให้ได้อย่างกลมกลืน และในขณะเดียวกันก็ต้องรู้จักรักษาคุณภาพของชีวิต ทั้งนี้ จากประสบการณ์ของซิกาโกทำให้ทราบว่า ในภาวะที่ โรงเรียนมีอัตราการแข่งขันสูง ทำให้เวลาที่จะทำในเรื่องที่สำคัญที่สุด คือการเป็นผู้นำทางการศึกษาลดน้อยลง Carlson เสนอว่า ควรมีการปรับปรุงระบบการเตรียมครูใหญ่ก่อนประจำการให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ และควรมีระบบการให้ความช่วยเหลือแก่ครูใหญ่ระหว่างประจำการด้วย การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กับการกระจายอำนาจ ได้สร้างทั้งความแตกต่างและความคลุมเครือให้กับกระบวนการตัดสินใจ จึงควรมีการสร้าง ความชัดเจนว่า 1) จุดใด คือจุดสิ้นสุดของนโยบาย และการปฏิบัติจะเริ่มต้น ณ จุดใด 2) เรื่องใดที่ต้องตัดสินใจ เรื่องใดไม่ต้องตัดสินใจ ทั้งนี้ เพื่อลดการแสวงหาอำนาจ 3) ครูใหญ่ควรสนับสนุนให้บุคลากรร่วมรับผิดชอบในการพัฒนาของโรงเรียน

Myers (1997) ศึกษาการรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คุณภาพของโปรแกรม (หลักสูตร) และ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่อัลเบอร์ตา แคนาดา ผลการวิจัยพบว่า 1) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน เขตพื้นที่การศึกษา และแคว้น (province) แสดงถึงการมีจุดสนใจร่วมกันคือมุ่งทำให้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนสูงขึ้น 2) ครูใหญ่ และผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษามีจุดสนใจร่วมกัน 3) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีอิทธิพลทางบวกต่อคุณภาพของโปรแกรมการศึกษาของโรงเรียน 4) อิทธิพลทางบวกดังกล่าว แตกต่างกันตามความคลุมเครือของอำนาจ 5) การใช้ทรัพยากรในโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยใช้เพื่อส่งเสริมนโยบายทางการสอน การใช้หลักสูตร และการพัฒนาวิชาชีพ 6) มีหลักฐานเพียงเล็กน้อยที่ชี้ว่ามีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน แต่ก็เป็นที่คาดหวังว่า น่าจะมีความสัมพันธ์ของทั้งสองประเด็นเกิดขึ้น 7) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานส่งผลทางบวกต่อภาวะผู้นำทางการสอนของครูใหญ่ โดยเฉพาะในด้านการกำหนด และติดตามมาตรฐานทางวิชาการของ

โรงเรียน 8) ความจำกัดด้านเวลา และความตึงเครียดระหว่างบทบาทการบริหารจัดการกับบทบาททางการสอนของครูใหญ่มีอิทธิพลต่อทั้งคุณภาพของโปรแกรม และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

UNESCO (1985) ศึกษา เกี่ยวกับการฝึกอบรมครูประถมศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูประถมศึกษา คือ เนปาล ปากีสถาน ปาปัวนิวกินี สาธารณรัฐเกาหลี และไทย พบว่า โปรแกรมการฝึกอบรมตามโครงการดังกล่าวซึ่งใช้โรงเรียนเป็นฐานใช้งบประมาณน้อยกว่ามีผลดีมากกว่า และสอดคล้องกับความต้องการของครูมากกว่าการพัฒนาครูด้วยการฝึกอบรมรูปแบบอื่น

Bassi and Chenny (1997: 60-64) แห่งสมาคมการฝึกอบรมและพัฒนาอเมริกัน (the American Society for Training and Development : ASTD) ศึกษาเปรียบเทียบการฝึกอบรมและพัฒนาของบริษัทชั้นนำที่มีขนาดใหญ่ระดับโลกจำนวน 58 บริษัท อาทิ Citibank General Motor IBM Levi Strauss และ Motorola เป็นต้น ด้วยกระบวนการ benchmarking ผลการศึกษาพบว่าวิธีการพัฒนาที่เก่าแก่และนิยมใช้มากที่สุดคือวิธีการพัฒนาในห้องโดยมีวิทยากรนำ แม้ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีการศึกษา หรือเทคโนโลยีสารสนเทศอาจทำให้คนเข้าใจว่าวิธีการแบบเก่าที่มีวิทยากรเป็นหลักจะเสื่อมความนิยมลง แต่ข้อมูลจากการวิจัยพบว่าแม้จะมีความเปลี่ยนแปลงในวิธีการพัฒนางาน แต่ก็ยังเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป (evolution) ไม่ใช่เปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิงในเวลาอันรวดเร็ว (revolution) วิธีการพัฒนาในห้อง หรือในชั้นเรียนยังคงความนิยมเป็นอันดับหนึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีอื่นทุกวิธี

Mizarahi (1996) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบของภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของผู้นำเมื่อพิจารณาความแตกต่างทางวัฒนธรรมของพนักงาน ซึ่งเป็นการนำทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard ไปศึกษาวัฒนธรรมประจำกลุ่มย่อยของพนักงาน ซึ่งถือว่าวัฒนธรรมเป็นตัวแปรหนึ่งของสถานการณ์ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard นี้ชี้ให้เห็นว่าประสิทธิผลของผู้นำจะมีเมื่อผู้นำจัดสมดุลระหว่าง พฤติกรรมการเน้นคน กับพฤติกรรมการเน้นงาน ให้สอดคล้องกับระดับของวุฒิภาวะหรือประสบการณ์ของพนักงาน คำถามในการวิจัยคือ วัฒนธรรมกลุ่มน้อยกลุ่มใดระหว่างกลุ่ม Ashkenazic กับ กลุ่ม Sephardic ที่ส่งผลต่อแบบภาวะผู้นำของผู้จัดการชาวอิสราเอล ผลการวิจัยพบว่า ไม่ว่าพนักงานจะมีวัฒนธรรมแบบ Ashkenazic หรือ Sephardic ต่างก็ไม่ส่งผลต่อแบบภาวะผู้นำทั้งแบบเน้นคน และเน้นงาน

Kim (1998) ศึกษาโครงสร้างภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมในโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยกล่าวกันว่า โรงเรียนทั้งหลายต่างก็ประสบปัญหานักเรียนมีผลการเรียนตกต่ำ และคุณภาพของโรงเรียนลดลง สิ่งเหล่านี้นำไปสู่การกระจายอำนาจการศึกษา โดยใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานซึ่งมุ่งถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจจากเขตพื้นที่มายังโรงเรียน และสร้างระบบการตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาครั้งนี้ได้เสนอแนวทางการจัดการกับสิ่งที่มักถูกจำแนกออกจากกัน คือ ภาวะผู้นำ กับ โครงสร้างองค์การ โดยให้ใช้ภาวะผู้นำเป็นตัวช่วยเชื่อมโยงการปรับโครงสร้างอย่างเป็นทางการเข้ากับวัฒนธรรมของโรงเรียน และให้เชื่อมโยงองค์ประกอบ 4 ประการต่อไปนี้ทั้งโดยทางตรง (linear) และโดยผสมผสาน (integrated) ซึ่งแบ่งได้ 3 คู่ คือ 1) เชื่อมโยงโครงสร้างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเข้ากับภาวะผู้นำทางการพัฒนาโรงเรียน 2) เชื่อมโยงภาวะผู้นำเข้ากับวัฒนธรรมของโรงเรียน 3) เชื่อมโยงวัฒนธรรมของโรงเรียนเข้ากับความสำเร็จของการปฏิรูปโรงเรียนการวิจัยนี้เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องจำนวน 35 คนจาก 10 เขตพื้นที่การศึกษาของสหรัฐอเมริกา แคนาดา และ จาก 1 แคว้นในออสเตรเลีย ผลการวิจัยได้สนับสนุนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่าเป็นการบริหารที่ดีรูปแบบหนึ่งแต่มีผลต่อภาวะผู้นำของโรงเรียนไม่มากนัก ส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่พบว่ามีความเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำของโรงเรียน ภาวะผู้นำของโรงเรียนมีบทบาทสูงต่อวัฒนธรรมของโรงเรียน วัฒนธรรมของโรงเรียนมีอิทธิพลสูงต่อความสำเร็จของโรงเรียน ความสอดคล้องกันระหว่างโครงสร้างที่เป็นทางการ ภาวะผู้นำ และองค์ประกอบอื่น ๆ ของการปรับโครงสร้างมีความเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมของโรงเรียนสูง ความสำเร็จของการปฏิรูปเป็นผลลัพธ์ของการมีปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นพลวัตระหว่างโครงสร้างที่เป็นทางการ ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรม สิ่งที่ต้องคำนึงมากที่สุดในการใช้การบริหารรูปแบบนี้คือต้องพยายามประสานและเชื่อมโยงภาวะผู้นำของโรงเรียนเข้ากับวัฒนธรรมของโรงเรียน

Weis (1991) ศึกษาเกี่ยวกับการควบคุมและการประสานงานกับฝ่ายปฏิบัติของผู้ตรวจการศึกษาระดับเขตพื้นที่การศึกษาที่มีโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน วัตถุประสงค์การวิจัยคือเพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้ตรวจการศึกษารับผิดชอบโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยอาศัยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ตรวจการศึกษารวม 10 คน ผู้ช่วยผู้ตรวจ 4 คน และครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาศรีใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา และผู้บริหารในสำนักงานบริหารที่ตั้งใจจะกระจายอำนาจการว่าจ้าง งบประมาณ และหลักสูตร ไปยังโรงเรียน โดยมีคำถามนำในการวิจัย คือ 1) ผู้ตรวจการศึกษายพยายามที่จะลงมาควบคุมและประสานงานกับโรงเรียนในระดับการปฏิบัติการเรียนการสอนหรือไม่ 2) ควบคุมอย่างไร 3) การควบคุมและความร่วมมือรูปแบบแตกต่างจากที่พบในการวิจัย

ที่ผ่านมา ๗ มาอย่างไรบ้าง ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้ตรวจการศึกษาและกลุ่มนักบริหารเห็นว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไม่ได้ลดงาน หรือลดความสำคัญของความเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอนของเขตพื้นที่ 2) ผู้บริหารของเขตพื้นที่ให้ความสำคัญทั้งการควบคุมตามลำดับชั้น และที่ไม่เป็นไปตามลำดับชั้น โดยอาศัยการมีส่วนร่วม 3) ผู้ตรวจการศึกษาเหล่านี้ต่างพยายามที่จะทำให้ครูใหญ่ยอมรับทัศนคติของชุมชน ค่านิยม และความเชื่อต่าง ๆ และให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารมากขึ้น

Haycock (1991) ศึกษาลักษณะธรรมชาติและการให้บริการของเขตพื้นที่ และโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ใน 3 ด้าน ได้แก่ หลักสูตร บุคลากร และการบริหาร โดยสำรวจระดับความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ผู้ตรวจการศึกษาเขตพื้นที่ เจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาจากส่วนกลางในแวนคูเวอร์ บริติชโคลัมเบีย ประเทศแคนาดา พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับหลักการพัฒนาหลักสูตร บุคลากร และการบริหารที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมา แต่กลุ่มเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาจากส่วนกลางเห็นด้วยกับการรวมอำนาจ ในขณะที่กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนเห็นด้วยกับการกระจายอำนาจในการบริหารทรัพยากร และการตรวจสอบได้ ผู้วิจัยเสนอแนะว่า 1) การแบ่งหน้าที่ทางการศึกษาระยะเขตพื้นที่ควรเป็นทำหน้าที่พิจารณาว่า "อะไร" คือสิ่งที่ควรปฏิบัติ ในขณะที่โรงเรียนควรวิธีพิจารณาว่า "จะปฏิบัติอย่างไร" 2) ควรมีการกำหนดบทบาทใหม่ให้ชัดเจนสำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาในเขตพื้นที่ซึ่งควรจะเชี่ยวชาญทั้งหลักสูตร และการพัฒนาองค์การ เพื่อทำงานร่วมกับผู้บริหารโรงเรียนอย่างใกล้ชิด 3) ผู้ตรวจการศึกษาควรใช้ภาวะผู้นำในการตรวจติดตามการปฏิบัติงานของโรงเรียน 4) การประเมินผลการให้บริการของเขตพื้นที่ควรให้ผู้ใช้บริการเป็นผู้ประเมิน 5) ครั้งต่อไปควรศึกษาเกี่ยวกับการปรับปรุงการให้บริการของเขตพื้นที่

Stribling (1992) ศึกษาการริเริ่มนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ในโรงเรียน Rock Prairie ซึ่งเป็นโรงเรียนประถมศึกษาดั้งเดิมในเขตพื้นที่การศึกษา College Station รัฐเท็กซัส เพื่อศึกษาผลกระทบของการปฏิบัติงานของ โรงเรียน ในด้าน 1) บุคลากร 2) ผู้ปกครอง 3) นักเรียน ที่เกี่ยวกับ 1) งบประมาณ 2) การคัดเลือกบุคลากร 3)ขวัญและกำลังใจของครู และ 4) การบริหารจัดการโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูและผู้ปกครองมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน โดยเฉพาะในแง่ภารกิจของโรงเรียน 2) ระดับการมีส่วนร่วมของครูสูงขึ้น ทำให้ครูมีขวัญและกำลังใจสูงขึ้น 3) การที่ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจมากขึ้นและการที่ความเชี่ยวชาญของครูถูกใช้ไปในทางบวกมากขึ้น ทำให้ความเป็นวิชาชีพของครูสูงขึ้น และความต้องการของโรงเรียนได้รับการกล่าวถึงมากขึ้น 4) การที่ผู้ปกครองกลายมาเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการบริหารโรงเรียนรูปแบบนี้เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองมี

ช่องทางในการให้ความร่วมมือมากขึ้น 5) แม้การบริหารแบบนี้จะทำให้ครูมีความเป็นนักวิชาชีพสูงขึ้น ช่วยให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมมากขึ้น แต่นักเรียนก็ยังคงเป็นคนกลุ่มแรกที่ได้รับประโยชน์ กล่าวคือ บรรยากาศทางบวกในโรงเรียน ความสามัคคีของครู และความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนเกี่ยวข้องของผู้ปกครองนำไปสู่การสอนที่มีประสิทธิผล 6) การมีส่วนร่วมของครูในการคัดสรรบุคลากร กระบวนการงบประมาณ และกระบวนการปรับปรุงโรงเรียนทำให้โรงเรียนสามารถตอบสนองความต้องการของนักเรียนได้มากขึ้น

Jenni (1993) ศึกษาเปรียบเทียบการปรับตัวของโรงเรียนประถมศึกษา และมัธยมศึกษาที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยที่โรงเรียนเหล่านั้นได้รับงบประมาณเป็นก้อน (granted) และให้มีอิสระในการออกแบบโปรแกรมการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเท่าที่เห็นว่าเหมาะสมกับโรงเรียนของตนมากที่สุด วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาปรากฏการณ์จริงตามการรับรู้หรือทัศนคติของฝ่ายต่างๆ ในโรงเรียนประถมและมัธยม ข้อมูลส่วนใหญ่ได้จากการสัมภาษณ์บุคลากร และใช้การสังเกต การสำรวจ ผลการวิจัยชี้ว่า 1) แม้โรงเรียนทั้งสองประเภทจะมีความแตกต่างกัน แต่ปัจจัยการปรับตัวให้เข้ากับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไม่แตกต่างกัน หรือแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความแตกต่างของทั้งสองโรงเรียนเป็นปัจจัยจากภายนอกโรงเรียน

Flores (1994) ศึกษาการมีส่วนร่วมของครูในโรงเรียนที่มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และการรับรู้ของครู เกี่ยวกับผลกระทบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีต่อการพัฒนาโรงเรียน โดยศึกษาในโครงการทดลองใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนของรัฐในด้าน 1) การวางแผนและการตัดสินใจ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การพัฒนาหลักสูตร 4) การบริหารงานบุคคล และ 5) การมีส่วนร่วมของชุมชนในกิจการของโรงเรียน นอกจากนี้ยังศึกษาการรับรู้ของครูและครูใหญ่ว่ามีผลต่อการปรับปรุงหรือพัฒนาโรงเรียนให้ดีขึ้นหรือไม่ วิธีศึกษามี 2 วิธี คือ วิธีแรกเป็นการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มครูและครูใหญ่ของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโครงการทดลองที่ 1 จำนวน 27 คน พบว่าครูและครูใหญ่เชื่อว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานส่งผลดีต่อโรงเรียนจริง วิธีศึกษาวิธีที่สอง เลือกครูใหญ่ 2 คนจากโรงเรียนที่มีครูให้ความร่วมมือมากที่สุด และเลือกครูใหญ่อีก 2 คน จากโรงเรียนที่มีครูให้ความร่วมมือน้อยที่สุดมาสัมภาษณ์ ผลการศึกษาพบว่า 1) ครูใหญ่มีความเห็นสนับสนุนข้อค้นพบจากการสำรวจความคิดเห็นตามวิธีแรก 2) ความร่วมมือของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสูงกว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนกลาง (middle school) และ 3) ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนกลางให้ความร่วมมือมากกว่าโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนปลาย (high schools) 4) เหตุผลหลักที่ครูไม่ให้ความร่วมมือในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคือมีเวลาไม่เพียงพอ 5) การรับรู้ของครูไม่มีความสัมพันธ์กับผลของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และไม่ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะมีผลอย่างไรก็ตามจะมีครูกลุ่มหนึ่งที่ไม่ให้ความร่วมมือเสมอ 6) การฝึกอบรมครูให้รู้จักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีความสำคัญ และเรื่องที่คนส่วนใหญ่ให้ความสนใจเข้าฝึกอบรมได้แก่การวางแผน และการตัดสินใจ 7) ครูและครูใหญ่ให้คะแนนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในระดับ B หรือสูงกว่า อนึ่ง ข้อจำกัดของการวิจัยนี้คือได้รับแบบสำรวจกลับคืนมาน้อย เพียง 507 ฉบับ จาก 1,500 ฉบับ ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 34 ดังนั้นการสรุปข้อค้นพบดังกล่าวไปยังกลุ่มประชากรจึงสามารถทำได้เฉพาะในการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น

Reynolds (1996) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมตัดสินใจของครูกับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษาที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในระบบการศึกษาของ mid-Atlantic ผลการศึกษาพบว่า 1) โดยภาพรวมแล้วครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับน้อยจนถึงปานกลาง แต่เมื่อวิเคราะห์แต่ละด้าน พบว่า 2) ครูมีส่วนร่วมมากที่สุดในด้านหลักสูตร การสอน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 3) ครูมีส่วนร่วมน้อยที่สุดในด้านงบประมาณ และด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 4) ครูต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในด้านหลักสูตร การสอน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนปานกลาง 5) ครูต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อยที่สุดในด้านงบประมาณ และความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน สำหรับความแตกต่างของความมีส่วนร่วมที่เป็นจริง (actual) กับที่พึงเป็น (desired) พบว่าแตกต่างกันทั้ง 8 ด้าน โดยด้านที่แตกต่างมากที่สุดคือด้านนโยบาย และหลักสูตร/การสอน โดยปกติแล้วการที่ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจสูงจะทำให้ความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในกลุ่ม และความผูกพันต่อเป้าหมายขององค์การสูงตามไปด้วย ผู้วิจัยเสนอแนะว่า 1) ควรมีการทำความเข้าใจความต้องการของครู 2) ควรเปิดโอกาสให้ครูร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และ 3) ควรสนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

Diconti (1996) ศึกษาความท้าทายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และการสามารถเลือกโรงเรียนรัฐบาล (public school choice: PSC) ที่มีต่อการจัดการศึกษาแบบดั้งเดิม (common schooling tradition) ของสหรัฐอเมริกา โดยกล่าวว่าในทศวรรษที่ 1980 มีความต้องการให้มีการปรับโครงสร้างโรงเรียนของรัฐเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น ในการนี้มีข้อเสนอแนวทางการปรับโครงสร้าง 2 แนวทาง คือ ข้อเสนอแรก การกำหนดให้มีโรงเรียนทางเลือก แนวคิดนี้มุ่งให้ผู้เรียนมีสิทธิ์ที่จะลาออกจากโรงเรียนที่ตนเองกำลังเรียนและสามารถเข้าเรียนใน

โรงเรียนที่ต้นตอต้องการ เพราะเชื่อว่าด้วยการให้สิทธิแก่นักเรียนจะทำให้โรงเรียนปรับปรุงตนเองจนแข่งขันกับที่อื่นได้ ข้อเสนอที่สอง ให้โรงเรียนบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แนวคิดนี้มุ่งเน้นการรับฟังเสียงจากผู้ปกครอง ครู และนักเรียนในการบริหารโรงเรียน โดยให้มีคณะกรรมการบริหารโรงเรียนทำหน้าที่กำหนดความต้องการทางการศึกษา ทรัพยากร และ การพัฒนาโรงเรียน การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษารายกรณี กรณีศึกษาโรงเรียนทางเลือกเป็นโรงเรียนใน Minnesota ส่วนโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นโรงเรียนใน Baltimore City จากการศึกษาพบว่าในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนทั้งสองแบบต่างประสบความสำเร็จโดยสิ้นเชิง เหตุที่ทำให้โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไม่สามารถยกระดับผลการเรียนได้เป็นเพราะ 1) โรงเรียนใช้เวลาไปสนใจด้านอื่น ๆ โดยที่แทบไม่ได้ให้เวลากับเรื่องการเรียนรู้ การสอน ปรัชญาการศึกษา และหน้าที่ของโรงเรียนที่ต้องมีการพัฒนาเศรษฐกิจและการจ้างงาน และ 2) การปฏิรูปการศึกษาไม่ได้มุ่งที่จะปรับปรุงคุณภาพการศึกษาอย่างแท้จริง หากแต่เป็นการพยายามของผู้อยู่นอกวงการศึกษาที่ต้องการลดทอนอำนาจของหน่วยงานบริหารการศึกษาแบบเดิมให้อ่อนแอลงเท่านั้นเอง

Brown (1998) ทำการวิเคราะห์การรับรู้ความมีประสิทธิภาพของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของกลุ่มผู้เกี่ยวข้องที่อยู่ในโรงเรียน และที่มาจากชุมชน ในฐานะที่เป็นเครื่องมือ หรือกลไกอย่างหนึ่งในการปฏิรูปการศึกษา โดยศึกษาใน 4 มิติ คือ 1) ภาวะผู้นำในโรงเรียน 2) บรรยากาศในโรงเรียน 3) ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และ 4) การมีส่วนร่วมของชุมชน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ 1) แบบสอบถาม 2) การสัมภาษณ์กลุ่ม และ 3) การสัมภาษณ์รายบุคคล โดยเก็บข้อมูลจากกรณีศึกษา ตัวแปรที่ศึกษาคือ 1) บทบาท 2) เพศ 3) กลุ่มโรงเรียน (แบ่งตามช่วงเวลาเข้าร่วมโครงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน) 4) จำนวนปีที่เข้าร่วมโครงการ และ 5) จำนวนปีที่ร่วมมือกับเขตพื้นที่ ผลการศึกษาพบว่า 1) ตัวแปรกลุ่มโรงเรียนเมื่อวิเคราะห์ร่วมกับบทบาท พบว่า มีปฏิสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับภาวะผู้นำของโรงเรียน บรรยากาศของโรงเรียน ผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียน และการมีส่วนร่วมของชุมชน 2) แม้การรับรู้ของผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่างๆ จะแตกต่างกันในบางด้านแต่แบบแผน (pattern) ของบทบาทและกลุ่มโรงเรียนก็สอดคล้องกัน 3) การรับรู้ความมีประสิทธิภาพของ โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้เกี่ยวข้องสูงขึ้นตามจำนวนปีที่เข้าร่วมโครงการ 4) ตัวแปรอื่น ๆ ที่เหลือไม่แสดงนัยสำคัญของการมีปฏิสัมพันธ์

West (1994) ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ของครูที่มีต่อการมีภาวะผู้นำของครูใหญ่จากกรณีศึกษาที่เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนกลางที่เข้าร่วมโครงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2 โรงเรียน โดย

มุ่งศึกษาภาวะผู้นำทางการสอนของครูใหญ่ในโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และตามการรับรู้ของครู การรวบรวมข้อมูลอาศัยการสำรวจ การสัมภาษณ์ และการสังเกต จากการศึกษาทำให้ค้นพบปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนทั้ง 2 แห่งมีทั้งปัจจัยที่คล้ายกันและปัจจัยที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมของแต่ละแห่ง ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยด้านโครงสร้าง กับ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมมีอิทธิพลสูงสุด และอาจเป็นอุปสรรคขัดขวางการพัฒนาโรงเรียน หากมิได้นำมาศึกษา วิเคราะห์อย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา และไม่ได้รับบรรจุเข้าไว้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การปฏิรูปโรงเรียน 2) ครู ผู้บริหาร และ ผู้ปกครองเข้าร่วมในโครงการนี้ 3 ปี แต่มีครูจำนวนเล็กน้อยที่เห็นว่าตนเองได้เข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ครูส่วนใหญ่เห็นว่าตนไม่เคยมีส่วนเกี่ยวข้อง และเห็นว่าการบริหาร หรือการใช้ภาวะผู้นำโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมิได้ช่วยให้โรงเรียนประสบความสำเร็จแต่ประการใด 3) บุคลากรทางการศึกษาเชื่อว่าผู้บริหารในโรงเรียนแห่งที่ 1 พยายามที่จะให้โอกาสในการออกความเห็น และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมิได้ทำให้กลุ่มบุคลากรทางการศึกษามีโอกาสออกความคิดเห็นเพิ่มขึ้น

Delaney (1995) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กับ พัฒนาการของโรงเรียน เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ตามการรับรู้ของครูในโรงเรียนกรณีศึกษาที่เขตการศึกษา Edmonton ประเทศแคนาดา คำถามในการวิจัยคือ ครู และผู้บริหารรับรู้ว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีผลต่อพัฒนาการของโรงเรียนหรือไม่ ผลจากการศึกษาพบว่า ครู และผู้บริหารรับรู้ว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีผลต่อพัฒนาการของโรงเรียน และข้อค้นพบที่สำคัญจากการวิจัยนี้คือ สไตล์ หรือแบบของภาวะผู้นำของครูใหญ่เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความสำเร็จ งานวิจัยนี้เสนอแนะว่า การตัดสินใจนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ ควรยึดพัฒนาการของโรงเรียนเป็นเหตุผลสำคัญ

## 5.2 งานวิจัยภายในประเทศ

ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา และคณะ (2530) ทำการศึกษาวิจัยตามโครงการวิจัยด้านการศึกษาด้านการผลิต และการใช้ครู (คพศ. 6) โครงการวิจัยที่ 1 เรื่องการวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูให้มีสมรรถภาพที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา คณะนักวิจัยดังกล่าว ประกอบด้วยอาจารย์ในคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 20 ท่าน วัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ 1) ศึกษาวิเคราะห์สมรรถภาพที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรระดับประถม



ศึกษาและมัธยมศึกษา 2) ประเมินสมรรถภาพครูประถมศึกษาและมัธยมศึกษา และ 3) เสนอรูปแบบการพัฒนาครูให้มีสมรรถภาพที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา

ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำเสนอรูปแบบการพัฒนาครูพบว่า 1) รูปแบบการพัฒนาครูประถมศึกษาครอบคลุมการพัฒนาครูก่อนประจำการ และครูประจำการ โดยให้มีการปรับปรุงหลักสูตรฝึกหัดครูประถมศึกษาในขณะนั้นให้มีสมรรถภาพที่พึงประสงค์ ส่วนการพัฒนาครูประจำการให้ดำเนินการ 3 ลักษณะคือ (1) ผลิตคู่มือการปฏิบัติงานของครู (2) พัฒนาหลักสูตรอบรมศึกษานิเทศก์และครูที่ทำหน้าที่นิเทศ และ (3) พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมครูประถมศึกษาในส่วนที่มีสมรรถภาพต่ำอยู่ โดยรูปแบบที่เสนอนี้เน้นให้มีการช่วยเหลือครูให้สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างถาวร และเรียกร้องให้มีการปรับปรุงโครงสร้างระบบบริหารบุคคล 2) รูปแบบการพัฒนาครูมัธยมศึกษา ครอบคลุมทั้งการพัฒนาสมรรถภาพครูก่อนประจำการโดยพัฒนาหลักสูตรครุศึกษาเพื่อให้ผู้เข้าสู่ระบบมีสมรรถภาพที่พึงประสงค์ และการพัฒนาครูประจำการ โดยให้ความรู้ และการศึกษาต่อเนื่องอย่างไม่เป็นทางการ ตลอดจนการฝึกอบรม เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างถาวร งานวิจัยนี้ได้เสนอให้มีระบบการนิเทศ ติดตามการปฏิบัติงานตลอดระยะเวลา 1 ปี หลังจากอบรมแล้ว ให้มีการสัมมนาหรือใช้วิธีการอื่นเพื่อประเมินติดตามผลงาน และต้องพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลให้เอื้อต่อการดำรงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของครู

อุทัย บุญประเสริฐ และคณะ (2539) ศึกษาผลกระทบของการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ที่มีต่อสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษามีความเห็นว่าเป็นผลมาจากการฝึกอบรมในระดับปานกลาง 2) ด้านผลลัพธ์ทางการศึกษาในภาพรวมมีคุณภาพในระดับมาก และในควมมีคุณภาพนั้น องค์ประกอบด้านกระบวนการและผลลัพธ์ทางการศึกษาเป็นผลมาจากการอบรมในระดับมาก ส่วนคุณภาพของปัจจัยที่ใช้ในการจัดการศึกษานั้นเป็นผลมาจากการอบรมในระดับปานกลาง

สุวัฒนา อุทัยรัตน์ (2539) ศึกษาการนำเสนอรูปแบบการพัฒนากำลังคนด้านการศึกษา คณิตศาสตร์ ผลการศึกษาได้เสนอรูปแบบการพัฒนากำลังคนก่อนประจำการ และประจำการ โดยในรูปแบบแรก ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

ขั้นที่ 1 คัดเลือกนิสิตนักศึกษาปีที่ 3 ที่กำลังศึกษาด้านคณิตศาสตร์ในระดับปริญญาตรี ปีที่ 3  
เข้าเป็นอาจารย์

- ขั้นที่ 2 ให้ทุนการศึกษาจนจบปริญญาตรี และในระหว่างเรียนให้มีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพ
- ขั้นที่ 3 บรรจุเป็นอาจารย์ แล้วให้ทุนเรียนต่อปริญญาชั้นสูง จนจบปริญญาชั้นสูง
- ขั้นที่ 4 เข้าปฏิบัติการสอน และมีการจัดอาจารย์ผู้ชำนาญการสอนร่วม
- ขั้นที่ 5 ให้ปฏิบัติการสอนโดยอิสระ
- ขั้นที่ 6 เข้าสู่วงจรการพัฒนาอาจารย์ประจำการ

สำหรับวงจร หรือรูปแบบการพัฒนากำลังคนระหว่างประจำการด้านคณิตศาสตร์ประกอบ ด้วยขั้นตอนต่าง ๆ 5 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์กำลังคน ก่อนการพัฒนา
- ขั้นที่ 2 จำแนกกลุ่มคนออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มอายุ 41-50 ปี และ กลุ่มอายุ 31-40 ปี
- ขั้นที่ 3 การพัฒนาสำหรับกลุ่มสูงอายุให้อบรม ศึกษาดูงาน ส่วนกลุ่มหลังให้ส่งไปศึกษาต่อ
- ขั้นที่ 4 กลับมาปฏิบัติการสอน
- ขั้นที่ 5 กลุ่มแรกให้ลาเพิ่มพูนความรู้ทุก ๆ 5 ปี กลุ่มที่สอง จัดอาจารย์ผู้ชำนาญการ สอนร่วม ดำเนินการเป็นวงจรต่อเนื่องจนกระทั่งเกษียณอายุราชการ

วิเชียร ชิวพิมาย (2539) ศึกษาเกี่ยวกับการนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร พบว่า คุณลักษณะที่เหมาะสมของผู้บริหาร ประกอบด้วย อารมณ์หนักแน่นมั่นคงไม่หวั่นไหวง่าย เมตตากรุณาต่อเพื่อนร่วมงาน มีมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากรทุกคน ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน เชื่อมมั่นในตนเองและกล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล มีความรู้ความสามารถในการกำหนดนโยบาย แผนงานและวัตถุประสงค์ ผลการวิจัยเป็นแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ มีกระบวนการดำเนินการ 6 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นเตรียม 2) ขั้นประเมินก่อนดำเนินการ 3) ขั้นพัฒนา 4) ขั้นปฏิบัติ 5) ขั้นประเมินผลหลังดำเนินการ และ 6) ขั้นวิเคราะห์การดำเนินการ

อรรณพ จีนะวัฒน์ (2539: ง) ทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโทเกี่ยวกับ การนำเสนอโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ผลการวิจัยได้โปรแกรมการพัฒนาประกอบด้วย ความสำคัญ แนวคิด หลักการ วัตถุประสงค์ แนวทางการพัฒนา และ กลไกดำเนินการ สำหรับแนวทางการพัฒนา ผู้วิจัยได้เสนอไว้ 10 ข้อ คือ 1) ให้มีนโยบายการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน เป็นนโยบายระดับกรม และระดับเขตการศึกษา 2) ให้มีแผนพัฒนาฯ 3) ให้มีการวิจัยหาความต้องการ 4) ให้มีการกำกับติดตามผลการพัฒนา 5) ให้มีศูนย์วิชาการเพื่อพัฒนานักบริหารในสถาน

ศึกษา 6) ให้สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดดำเนินการในแต่ละจังหวัด 7) ให้มีกองทุนเพื่อพัฒนา 8) ให้ผู้บริหารทุกคนพัฒนาเป็นประจำทุกปี 9) ให้ผู้บริหารศึกษาดูงานทุกปี และ 10) ให้มีการสัมมนาแบบ Symposium 2 ปีต่อ 1 ครั้ง

บุรพาทิศ พลอยสุวรรณ (2539) ทำการวิเคราะห์ระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่า ระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการข้าราชการครูกำหนด ในขณะที่การอบรมและพัฒนาในรูปแบบอื่นยังมีน้อย ปัญหาที่พบคือผู้บริหารบางส่วนขาดอุดมการณ์ ไม่มุ่งมั่นพัฒนางาน การพัฒนาผู้บริหารขาดความต่อเนื่อง ไม่เป็นส่วนหนึ่งของระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สุมาลี ขุนจันดี (2541: ง) ทำการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา พบว่า คุณสมบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครู ประกอบด้วย 9 ด้าน ได้แก่ 1) ความสามารถในการวางแผน 2) ความปรารถนาปรองเพ็งความคิด 3) ความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน/บริหารงาน 4) การมองผู้อื่นในแง่ดี 5) จริยธรรมและคุณธรรมในการทำงาน 6) ความสามารถบริหารคน และงาน 7) ทักษะที่ดีต่อตนเองและต่องาน 8) ความประพฤติที่เป็นแบบอย่างที่ดี 9) ความสามารถในการชักนำผู้อื่น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2542: iii-v) ศึกษาเกี่ยวกับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา โดยเสนอแนะว่า การกระจายอำนาจบริหารและจัดการศึกษาไทย 1) ในด้านมิติ ควรกระจายทั้ง 2 มิติ คือกระจายแนวตั้ง (ในหน่วยงาน) และกระจายแนวนอน (ระหว่างหน่วยงานระดับเดียวกัน) 2) ในด้านรูปแบบควรกระจายทั้ง 3 รูปแบบ คืออำนาจในองค์กร อำนาจทางการเมือง และอำนาจทางเศรษฐกิจ 3) ในด้านวิธีการ ควรใช้ 4 วิธี คือ การแบ่งอำนาจ การมอบอำนาจ การโอนหรือให้อำนาจ และการให้เอกชนดำเนินการ และควรมีมาตรฐานการปฏิบัติที่ยึดระบบการติดตามงาน การตรวจสอบได้ การจัดระบบประสานอำนาจที่กระจายออกไป และ การประเมินผล

ยุวดี คันสนิย์รัตน์ (2542: 34-37) ได้สรุปผลการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่สถานศึกษา ว่าการบริหารจัดการที่สถานศึกษา ตามนัยของมาตรา 39 และมาตรา 40 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จะส่งผลกระทบต่อส่วนต่าง ๆ 4 ด้าน คือ 1) สถานศึกษาจะไม่สามารถอยู่อย่างเอกเทศเช่นแต่ก่อน แต่ต้องมีพันธะสัญญาต่อผู้เรียนและชุมชน 2) ผู้ปกครองและชุมชนจะมีส่วนร่วมในกิจกรรมและกิจการของโรงเรียนมากขึ้น 3) การบริหารจัดการจะ

เป็นไปในรูปองค์คณะบุคคลแทนการใช้อำนาจเบ็ดเสร็จแบบเดิมโดยบุคคลเพียงคนเดียว 4) บุคลากรในสถานศึกษาจะต้องพัฒนาให้มีความเป็นมืออาชีพ โดยมีเงื่อนไขความสำเร็จ 4 ประการ คือ 1) ต้องมีการแนวทางการดำเนินงาน 2) ต้องพัฒนาผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย 3) ต้องเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง และ 4) ต้องสร้างระบบฐานข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์ในการวางแผนและการจัดการศึกษา

อุทัย บุญประเสริฐ (2542: ค) ศึกษาแนวทางการบริหาร และการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่น่าจะเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทสังคมไทยน่าจะมีชุมชนเป็นหลัก (community control) ซึ่งให้ผู้แทนจากชุมชนมีสัดส่วนมากที่สุดในการคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ให้ประธานและ รองประธาน มาจากการเลือกตั้งโดยให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 40 วรรคสาม (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542ข: 22)