

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำกรอบแนวคิด
ตัวบ่งชี้และโมเดลตัวบ่งชี้ความไว้วางใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจ
 - 1.1 ความไว้วางใจและความไว้วางใจต่อผู้บริหารโรงเรียน
 - 1.2 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจ
 - 1.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจต่อผู้บริหารโรงเรียน
2. องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ความไว้วางใจต่อผู้บริหาร
 - 2.1 สมรรถนะของผู้บริหาร
 - 2.2 คุณธรรมนำชีวิตของผู้บริหาร
 - 2.3 จิตลักษณะของคนดีของผู้บริหาร
 - 2.4 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
 - 2.5 สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง
 - 2.6 คุณลักษณะของผู้บริหาร
3. แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้
 - 3.1 ความหมายของตัวบ่งชี้
 - 3.2 ประโยชน์ของตัวบ่งชี้ต่อการจัดการศึกษา
 - 3.3 ประเภทของตัวบ่งชี้
 - 3.4 ลักษณะสำคัญของตัวบ่งชี้ที่ดี
 - 3.5 การคัดเลือกตัวบ่งชี้
 - 3.6 กระบวนการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้
 - 3.7 การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้
 - 3.8 รูปแบบการนำตัวบ่งชี้การดำเนินงานมาใช้
4. เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)
 - 4.1 หลักการของเทคนิคเดลฟาย
 - 4.2 ขั้นตอนของการใช้เทคนิคเดลฟาย

4.3 เครื่องมือที่ใช้ในเทคนิคเดลฟาย

4.4 รูปแบบของเทคนิคเดลฟาย

4.5 ข้อดีและข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟาย

5. บริบทของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจต่อผู้บริหารโรงเรียน

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจต่อผู้บริหารโรงเรียน มีรายละเอียด ดังนี้

1. ความไว้วางใจและความไว้วางใจต่อผู้บริหารโรงเรียน

ความไว้วางใจ (Trust) เป็นคำที่มาจากรากศัพท์ภาษาเยอรมันว่า “Trost” ซึ่งหมายถึง ได้รับความสะดวกสบาย (Get Comfort) อันมีความหมายที่ใกล้เคียงกับคำว่า Cooperation, Believe, Confidence, Reliance, Predictability, Hope, Expect, และ Assume ส่วนคำจำกัดความที่เก่าแก่ที่สุดของความไว้วางใจ คือ ศรัทธา (Faith) ซึ่งหมายถึง ความเชื่อมั่นในอำนาจเหนือธรรมชาติที่มนุษย์จำต้องพึ่งพา อันเป็นที่มาของการกำเนิดศาสนา และความเชื่อ ทั้งนี้ คำว่า “ศรัทธา” ก็ไม่ใช่เรื่องของความมั่งงาย แต่เป็นการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ของบุคคลเพื่อที่จะเผชิญกับ “ความเสี่ยง” ในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน โดยการมอบหมายความศรัทธาและความไว้วางใจให้กับผู้อื่นจึงเกิดขึ้นด้วยเหตุที่ว่า “เราไม่สามารถที่จะตรวจสอบพฤติกรรมต่างๆ ของอีกฝ่ายหนึ่งได้ตลอดเวลา”

1.1 ความหมายของความไว้วางใจ

Hoy and Kupersmith (1985, pp.2-3) กล่าวว่าไว้ว่าความไว้วางใจ หมายถึงการมีความเชื่อในบุคคลอื่นโดยไม่มีการบังคับหรือไม่มีเหตุผลที่ทำให้เกิดความเชื่อ นั้น แต่ความไว้วางใจเป็นการคิด ความคาดหวังที่ยึดถือโดยกลุ่มงานซึ่งอาจจะเป็นคำพูด คำสัญญา และการเขียนหรือการพูดของปัจเจกบุคคลอื่น กลุ่มหรือองค์การที่สามารถ เชื่อถือหรือไว้วางใจได้ ดังนั้นในการนิยามความไว้วางใจจึงมักจะแสดงออกมาในลักษณะ ความเชื่อ และความมั่นใจในการกระทำของบุคคล

Rotter (1971, pp.443–452) ได้ให้ความหมายความไว้วางใจว่า เป็นความคาดหวังต่อบุคคลซึ่งเป็นที่น่าเชื่อถือทั้งด้านคำพูด การกระทำ คำมั่นสัญญาจากการเขียน หรือใช้ข้อความของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งจะสามารถทำให้เกิดความไว้วางใจ

Golembiewski and McConkie (1975, pp.131–170) ได้ให้ความหมายของความไว้วางใจว่า เป็นการแสดงถึงการพึ่งพาอาศัยกันหรือความมั่นใจในบางสถานการณ์ ความไว้วางใจสะท้อนให้เห็นความคาดหวังผลลัพธ์ทางบวก ความไว้วางใจแสดงถึงความเสี่ยงบางประการต่อความคาดหวังของสิ่งที่ได้รับและความไว้วางใจแสดงถึงบางระดับของความไม่แน่นอนต่อผลลัพธ์

McAllister (1995, pp.24–59) ให้ความหมายของความไว้วางใจว่าเป็นสิ่งที่บุคคลมีความมั่นใจ และตั้งใจที่จะกระทำการที่อยู่บนพื้นฐานของคำพูด การกระทำ และการตัดสินใจของบุคคลอื่น

Mishra (1996, pp.262–287) ได้ให้ความหมายความไว้วางใจไว้ว่า เป็นความเต็มใจของบุคคลที่มีความมั่นคงต่อบุคคลอื่น โดยมีความเชื่อว่าบุคคลนั้นเป็นบุคคลที่มีความสามารถ มีความเปิดเผย ให้ความสนใจห่วงใย และให้ความน่าเชื่อถือ

Robinson (1996, pp.574–599) ได้ให้ความหมายความไว้วางใจว่า ความไว้วางใจเป็นความคาดหวังในทางบวกต่อบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นคำพูด การกระทำ หรือการตัดสินใจ ที่จะกระทำตามสมควรแล้วแต่โอกาส

Whitney (1996, pp.418–429) ได้กล่าวถึงความไว้วางใจว่า หมายถึง ความเชื่อ ความมั่นใจในความซื่อสัตย์ ความน่าเชื่อถือ และความยุติธรรมในบุคคลหรือสิ่งใดๆ

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, หน้า 65) ให้ความหมายของความไว้วางใจว่า การที่บุคคลมีความคาดหวังว่าคำพูด สัญญา การกระทำของบุคคลอื่นจะเชื่อถือได้หรือจะทำตามที่พูดว่าจะทำและความไว้วางใจนั้นเป็นความคาดหวังว่าบุคคลอื่นจะทำในสิ่งที่เป็นคุณมากกว่าโทษ เฉลิมชัยกิตติศักดิ์นาวิน (2552, หน้า 15) ได้สรุปว่า ความไว้วางใจ หมายถึง ความรู้สึกและการกระทำ (แสดงออก) ของบุคคลที่แสดงถึงความมั่นใจ ความเชื่อมั่นและการสนับสนุนต่อบุคคล (ผู้บังคับบัญชา) และองค์การ

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่าความไว้วางใจหมายถึงการที่บุคคลมีความมั่นใจในการกระทำของบุคคลอื่น โดยมีความเชื่อว่าเป็นบุคคลที่มีความสามารถ มีความเปิดเผย มีความน่าเชื่อถือ

1.2 ความหมายของความไว้วางใจต่อผู้บริหารโรงเรียน

ในการกล่าวถึงความไว้วางใจต่อผู้บริหารโรงเรียนนั้น ได้มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้

Ouchi (1981, p.88) ให้ความหมายของความไว้วางใจของผู้บริหารว่าเป็นลักษณะพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่ทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จมากที่สุด กล่าวคือมุ่งเน้นความไว้วางใจของผู้ตามที่มีต่อผู้นำเท่านั้น งานวิจัยในระยะหลังได้นำแนวคิดของฮอยและคูเปอร์สมิธไปใช้โดยเฉพาะความไว้วางใจของครูที่มีต่อผู้บริหาร และความไว้วางใจของครูที่มีต่อเพื่อนครู ดังนั้นการนิยามความไว้วางใจจึงเป็นไปในลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ชัดเจนมากขึ้น CookandWall (1980, pp.89-91) กล่าวว่าความไว้วางใจเป็นความเชื่อมั่นต่อเจตนาผู้บริหาร รวมทั้งความมั่นใจในความสามารถของผู้บริหาร ส่วน McAllister (1993, p.1010) อธิบายความหมายของความไว้วางใจว่าเป็นขอบเขตที่บุคคลหนึ่งมีความเชื่อถือในบุคคลอื่น และมีความตั้งใจที่จะกระทำบนพื้นฐานของคำพูด การกระทำและการตัดสินใจของบุคคลนั้น การที่บุคคลหนึ่งจะมีความไว้วางใจบุคคลอีกคนหนึ่งนั้นแสดงว่าบุคคลผู้นั้นมีความมั่นใจ และไว้วางใจในการกระทำของบุคคลที่ตนไว้วางใจเช่น ครูมีความไว้วางใจในผู้บริหารครูก็จะมี ความมั่นใจในการกระทำของผู้บริหาร McAllister (1995, p.24-59) ได้สรุปความหมายของความไว้วางใจระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บริหารว่า เป็นระดับที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกวางใจและเต็มใจที่จะกระทำให้กับผู้บริหาร โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของคำพูด การกระทำ และการตัดสินใจของผู้บริหาร

จากการศึกษาเอกสารสามารถสรุปได้ว่าความไว้วางใจต่อผู้บริหารโรงเรียนหมายถึง การที่ผู้ใต้บังคับบัญชายินดีหรือเต็มใจที่จะกระทำให้กับผู้บริหาร ด้วยเจตนาหรือความตั้งใจที่ดี ซึ่งเป็นผลจากความมั่นใจในพฤติกรรมของผู้บริหาร ความไว้วางใจเกิดขึ้นจากคุณลักษณะต่างๆ ในตัวผู้บริหารซึ่งประกอบด้วย 1) คุณธรรม นำชีวิตของผู้บริหาร 2) สมรรถนะของผู้บริหาร 3) จิตลักษณะความเป็นคนดี 4) ภาวะผู้นำ 5) สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง และ 6) คุณลักษณะของผู้บริหาร

2. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจ

2.1 แนวคิดทฤษฎีความไว้วางใจ

การศึกษาเกี่ยวกับความไว้วางใจในหลายสาขาวิชาทั้งมานุษยวิทยา เศรษฐศาสตร์ พฤติกรรมองค์การ ศาสตร์เกี่ยวกับองค์การ จิตวิทยาและสังคมวิทยา การศึกษาที่หลากหลายที่สนใจปัญหาคล้ายๆ กันโดยที่แนวคิดความไว้วางใจได้มี นักวิชาการสนใจศึกษาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 (Creed & Miles, 1996, p.102) ซึ่งในยุคแรก นักวิจัยเกี่ยวกับความไว้วางใจ ได้ศึกษาความมุ่งหมายและแรงจูงใจความไว้วางใจ สำหรับในปัจจุบันนี้ นักวิจัยส่วนมากมุ่งสนใจศึกษาทางด้านพฤติกรรม (Lewickiet., 1998, pp.438-459)

Fox (1974, pp.115-130) กล่าวว่า ความไว้วางใจมีรูปแบบที่แตกต่าง องค์การที่ประสบความสำเร็จมีการสร้างความไว้วางใจหลายรูปแบบ ซึ่งประกอบด้วย ความไว้วางใจแนวขวาง (Lateral Trust) เป็นความสัมพันธ์ของความไว้วางใจ ระหว่าง ผู้ที่เท่าเทียมหรือระดับเดียวกัน รูปแบบที่สองคือ ความไว้วางใจแนวตั้ง (Vertical Trust) เป็นความสัมพันธ์ของความไว้วางใจระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และความไว้วางใจภายนอก (External Trust) เป็นความสัมพันธ์ของความไว้วางใจระหว่างองค์การกับ ลูกค้า ส่วน Cummings and Bromiley (1996, pp.320-330) เสนอรูปแบบความไว้วางใจ 2 รูปแบบ คือ ความไว้วางใจระหว่างหน่วยงานภายในองค์การ (Intra-organizational Trust) หรือความไว้วางใจในแผนกอื่นหรือหน่วยงานอื่นภายในองค์การ และความไว้วางใจระหว่าง องค์การ (Inter-organizational Trust) หรือความไว้วางใจระหว่างองค์การภายนอกหรือ องค์การอื่น

Luhman (1979, p.97) เสนอแนวคิดที่เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง ถึงรูปแบบความไว้วางใจ คือ ความไว้วางใจระหว่างบุคคล (Interpersonal Trust) เป็นความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชาและความไว้วางใจในระบบ (System Trust) เป็นความไว้วางใจในองค์การโดยภาพรวม ทฤษฎีของเขามองว่าความไว้วางใจเป็นตัวแทนของระดับ ความมั่นใจของบุคคลหนึ่งที่มีต่อผู้อื่นในการกระทำที่เป็นธรรม มีจริยธรรมและสามารถ พยากรณ์ได้ ผลงานของ Luhman ให้ความสำคัญกับความไว้วางใจในองค์การ (Organizational Trust) เป็นระบบขององค์การที่แสดงถึงการยอมรับคุณค่าและเป้าหมาย องค์การรวมถึงความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะอยู่ร่วมกับองค์การ Luhman จำแนก ความไว้วางใจของบุคคลออกจากความไว้วางใจในองค์การ เขาเสนอว่าความไว้วางใจ

ก่อเกิดภายในกรอบของการปฏิสัมพันธ์ที่ได้รับอิทธิพลทั้งจากบุคคลและระบบสังคม Perryand Mankin (2007, pp.165–179) กล่าวว่า การจำแนกความไว้วางใจของ Luhman ทั้งความไว้วางใจระหว่างบุคคล (วัดประเมินความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา) และ ความไว้วางใจในระบบ (ความไว้วางใจในองค์กร) เป็นการวัดประเมินความแตกต่าง ของความไว้วางใจในองค์กรและความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะสามารถอธิบาย ลักษณะความแตกต่างของการรับรู้ของพนักงานต่อความไว้วางใจได้อย่างครอบคลุม

ในปี ค.ศ.1990 ทฤษฎีองค์การให้ความสนใจศึกษาและให้ความสำคัญ เพิ่มขึ้น อีกทั้งความร่วมมือระหว่างบุคคลและทีมงานในองค์กรนั้นเป็นผลจากการเปลี่ยน แนวคิดใหม่จากองค์การแบบดั้งเดิม ทั้งสายการบังคับบัญชาที่แบนราบจนถึงการลด ผู้บริหารระดับกลาง (Jones & George, 1998, pp.531–546) การศึกษาวิจัยให้ความรู้อย่าง กว้างขวางว่าความไว้วางใจสามารถนำไปสู่พฤติกรรมความร่วมมือระหว่างบุคคล กลุ่มและ องค์กร (McAllister, 1995, pp.24–59) องค์กรร่วมสมัยยังคงค้นหาหนทางใหม่ที่ส่งเสริม ความร่วมมือระหว่างบุคคลและกลุ่มการทำงานไปถึงทีมงานขององค์กรแนวราบและรูปแบบ อื่นขององค์การหรือปรับระบบที่กระจายอำนาจหน้าที่ การตัดสินใจเพื่อเพิ่มผลงานและ ประสิทธิภาพขององค์การด้วยเหตุนี้ทำให้ความไว้วางใจได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้น (Kramer & Tyler, 1996, p.251)

Lewickiand Bunker (1995, pp.114–139) และ Robbins (2005, p.82) ได้กล่าวถึงรูปแบบพื้นฐานของความไว้วางใจ คือ ความไว้วางใจบนพื้นฐานการป้องกัน (Deterrence-based Trust) เป็นรูปแบบของความไว้วางใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความ มั่นคงในพฤติกรรมที่บุคคลทำในสิ่งที่เขาพูดและมีการกระทำต่อกัน พฤติกรรมของบุคคล ขึ้นอยู่กับทฤษฎีการลงโทษ ความไว้วางใจที่คงอยู่นั้นต้องมีระดับของการลงโทษที่ชัดเจน จะต้องมีการป้องกันการเกิดความไม่ไว้วางใจ ดังนั้นการลงโทษจะมีความสำคัญต่อผู้ ใจมากกว่าสัญญาจะให้รางวัลเมื่อไม่สามารถที่จะทำตามคำมั่นสัญญานั้นได้พื้นฐานที่ สอง คือความไว้วางใจบนพื้นฐานจากความรู้ (Knowledge-based Trust) เป็นความไว้วางใจ ที่มีพื้นฐานในการคาดคะเนบุคคลอื่น รู้จักผู้อื่นดีเพียงพอ เพื่อที่จะรู้ถึงพฤติกรรมของผู้อื่น ความไว้วางใจที่มีรากฐานจากความรู้ขึ้นอยู่กับที่ได้รับข้อมูลมากกว่าการลงโทษ และ เป็นการทำนายพฤติกรรมของบุคคลอื่นที่กระทำด้วยความจริงใจ และสุดท้ายคือความ ไว้วางใจบนพื้นฐานจากการวินิจฉัย (Identification-based Trust) เป็นความไว้วางใจที่มี ความรู้สึกร่วมในอารมณ์กับความปรารถนาและความตั้งใจของผู้อื่นโดยกลุ่มคนต้องมี

ความเข้าใจอย่างมีประสิทธิภาพ มีข้อตกลงร่วมกัน การตระหนักร่วมกัน และเห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องของอารมณ์ระหว่างกัน

Gillespie & Mann(2004, pp.588–607) ได้กล่าวไว้ว่า ความไว้วางใจนั้นมีหลายมิติ (Multidimensional Approach) ประกอบด้วยความไว้วางใจบนพื้นฐานอารมณ์ความรู้สึก (Affective-based Trust) เกี่ยวข้องกับบทบาทสำคัญของอารมณ์ในกระบวนการความไว้วางใจ ความไว้วางใจบนพื้นฐานความรู้ความเข้าใจ (Cognitive-based Trust) เป็นความเชื่อในคุณลักษณะที่น่าไว้วางใจต่อบุคคลอื่น และความไว้วางใจบนพื้นฐานพฤติกรรม (Behavioral-based Trust) เป็นความเชื่อมั่นผู้อื่น และการเปิดเผยข้อมูลไปยังบุคคลอื่น ส่วน Cummings and Bromiley (1996, pp.302–330) อธิบายความไว้วางใจในสามองค์ประกอบ คือ องค์ประกอบแรก คือ อารมณ์ความรู้สึก (Affective) หรือบุคคลมีความรู้สึกอย่างไร องค์ประกอบที่สอง คือ ความรู้ความเข้าใจ (Cognitive) หรือบุคคลคิดอย่างไร องค์ประกอบสุดท้าย คือ พฤติกรรมที่ตั้งใจ (Intended behavior) หรือบุคคลตั้งใจแสดงพฤติกรรมอย่างไร ส่วน McAllister (1995, pp.24–59) อธิบายว่า ความไว้วางใจเป็นสภาวะทางจิตวิทยาและจำแนกความไว้วางใจออกเป็น ความไว้วางใจมีพื้นฐานมาจากความรู้ความเข้าใจ (Cognition-based Trust) หมายถึง การรับรู้ว่าคุณคนเลือกผู้ซึ่งไว้วางใจในสิ่งที่น่านับถือภายใต้สถานการณ์หนึ่ง และเลือกในสิ่งที่พิจารณาว่า เป็นเหตุผลที่ดีและความไว้วางใจมีพื้นฐานเกี่ยวกับอารมณ์และความรู้สึก (Affective-based Trust) หมายถึง ความผูกพันทางอารมณ์ของแต่ละบุคคล บุคคลที่จะทำให้เกิดอารมณ์ความไว้วางใจในความสัมพันธ์นั้นจะแสดงออกซึ่งการดูแล และการเอาใจใส่อย่างแท้จริงที่จะให้สวัสดิการแก่ผู้อื่น มีความเชื่อในคุณสมบัติที่ดี หรือน่าสรรเสริญและเชื่อว่าความรู้สึกเหล่านี้จะได้รับการตอบแทน

Lewicki et al. (1998, pp.438–459) เสนอว่า ทั้งความไว้วางใจและความไม่ไว้วางใจ ไม่ใช่สิ่งที่อยู่ตรงข้ามกันหรืออยู่เฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง แต่แทนที่จะแยกออกจากกันแต่ทว่ามีความเกี่ยวพันกัน โครงสร้างมิติเดียวที่อาจจะอยู่ร่วมกันควบคู่กันไปภายในบุคคล เช่นเดียวกับ Jones and George (1998, pp.531–546) เสนอแนวความคิดความไว้วางใจ ความไม่ไว้วางใจ เงื่อนไขความไว้วางใจและเงื่อนไขความไม่ไว้วางใจเป็นองค์ประกอบของโครงสร้างเดียวของความไว้วางใจพวกเขาเสนอว่า ความไว้วางใจและความไม่ไว้วางใจเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมของผู้ให้ความไว้วางใจ (Trustor's Values) ทศนคติ (Attitudes) และอารมณ์ การศึกษาความไว้วางใจอื่นๆ เสนอว่า

ความไว้วางใจเป็นแนวคิดที่เป็นกลาง (Meso Concept) ที่บูรณาการทั้งระดับจุลภาค คือ กระบวนการทางจิตวิทยา และระดับมหภาคคือความยึดหยุ่นทางสถาบัน (House, Rousseau, & Thomas-Hunt, 1995, pp.71-114) มีแนวคิดของพาร์สัน (Parson) ยืนยันว่าทุกระบบสังคมที่ประสบความสำเร็จต้องสามารถจัดการกับปัญหาพื้นฐาน 4 ประการได้ คือ การปรับตัว (Adaptation) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) การประสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Integration) และการดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมและการกระตุ้นจูงใจ (Latency) Hoy and Miskel (1991, p.380) มีแนวคิดว่าการบริหารองค์การนั้น ความไว้วางใจจะเกี่ยวข้องด้วยทั้งหมด โดยเฉพาะกับการดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมและการกระตุ้นจูงใจ ซึ่งความไว้วางใจเป็นจริยธรรมขององค์การอย่างหนึ่งที่ก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพขององค์การ

Hoy and Kupersmith (1985, pp.5, 9-10) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความไว้วางใจที่ผ่านมาเป็นลักษณะของความไว้วางใจโดยทั่วไป เช่น ความร่วมมือร่วมใจกับความไว้วางใจ ความไว้วางใจกับการแก้ปัญหา รวมถึงพฤติกรรมของผู้บริหารกับความไว้วางใจ และอำนาจภาวะผู้นำกับความไว้วางใจในการปฏิบัติของที่ปรึกษาในการเปลี่ยนแปลงองค์การ แต่แนวคิดของฮอยและคูเปอร์สมิทแตกต่างจากเรื่องต่างๆ ที่กล่าวและเป็นแนวคิดที่ได้รับการพัฒนาและนำไปใช้ในการศึกษาวิจัยอย่างกว้างขวางแนวคิดเกี่ยวกับความไว้วางใจของฮอยและคูเปอร์สมิทพัฒนาจากแนวคิดของ Rotter (1967, pp.651-665) และแนวคิดของ Golembiewski and McConkie (1975, pp.131-170) ที่ว่าความไว้วางใจมีความสัมพันธ์กับการมองเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในแง่ดี แนวคิดนี้เหมาะสมอย่างยิ่งกับโรงเรียน HoyandKupersmith(1985, pp.2-3) ได้แบ่งความไว้วางใจออกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ 1) ความไว้วางใจของครูที่มีต่อผู้บริหาร (FacultyTrustinthePrincipal) หมายถึงครูมีความไว้วางใจ เชื่อมั่นว่าผู้บริหารจะรักษาคำพูด ทำตามสัญญา มีความซื่อสัตย์และกระทำการเพื่อผลประโยชน์ของครูอย่างดีที่สุด 2) ความไว้วางใจของครูที่มีต่อเพื่อนครู (Faculty Trustin Colleagues) หมายถึงครูมีความเชื่อมั่นว่าคณะครูในโรงเรียนมีความเป็นมิตรที่ดีต่อกัน สามารถพึ่งพาช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สามารถทำงานร่วมกันได้ดีและต่างเชื่อมั่นในคำพูด ความซื่อสัตย์และศักดิ์ศรีของเพื่อนครูด้วยกัน 3) ความไว้วางใจของครูที่มีต่อโรงเรียน (Faculty Trustinthe School Organization) หมายถึงครูมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจโรงเรียนว่าจะสามารถจัดการศึกษาให้นักเรียนได้อย่างดีที่สุด บริหารงานด้วยความยุติธรรม และดำเนินการเพื่อประโยชน์สูงสุดของครูและนักเรียน

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548, หน้า 2-27) ได้กำหนดให้วิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาเป็นวิชาชีพควบคุมและได้กำหนดมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติตน เป็นการยกระดับมาตรฐานวิชาชีพให้สูงขึ้น อันจะเป็นผลดีต่อผู้รับบริการทางการศึกษา ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับความเชื่อถือไว้วางใจ มีเกียรติและศักดิ์ศรีในสังคม

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่าความไว้วางใจเป็นแนวคิดที่นักวิจัย นักวิชาการให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยสรุปได้ว่าลักษณะของความไว้วางใจมี 3 รูปแบบ คือ 1) ความไว้วางใจของผู้ที่อยู่ในระดับเดียวกัน เช่น ครูไว้วางใจครูด้วยกัน 2) ความไว้วางใจต่างระดับ เช่น ครูไว้วางใจผู้บริหาร และ 3) ความไว้วางใจระหว่างองค์การกับคนในองค์การ เช่น ครูไว้วางใจโรงเรียน หรือผู้บริหารไว้วางใจโรงเรียน ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของความไว้วางใจระหว่างครูกับผู้บริหารมาใช้ในการวิจัย

2.2 ความสำคัญของความไว้วางใจ

ความไว้วางใจเป็นสิ่งจำเป็นต่อองค์การเพื่อประสิทธิผลขององค์การ ผลลัพธ์ทางบวกของการทำงานเป็นผลสืบเนื่องจากการเพิ่มขึ้นของความไว้วางใจภายในองค์การ ส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตของพนักงานและความผูกพันกับองค์การอย่างเข้มแข็ง (Nyhan & Marlowe, 1997, pp.614-630) สำหรับงานวิจัยอื่นๆ แสดงถึงผลพวงหลักของความไว้วางใจมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมและผลงานในหลายด้าน ทั้งการสื่อสารและการแบ่งปันข้อมูล ความขยัน การยุติความขัดแย้ง ความผูกพัน รวมทั้งผลงานส่วนบุคคลและผลงานของหน่วยงาน (Laka-Mathebula, 2004, p.45; Korsgaard, Brodt, & Whitener, 2002, pp.497-561) มีผลการวิจัยที่สอดคล้องกันว่า ความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญและมีประโยชน์ต่อกิจกรรมขององค์การ ทั้งทีมงาน ผู้นำ การกำหนดเป้าหมาย การประเมินผล การปฏิบัติงาน แรงงานสัมพันธ์ และการเจรจาต่อรอง (Elangovan & Shapiro, 1998, pp.547-566; Mayeretal., 1995, pp.709-734) ทศวรรษที่ผ่านมาประเด็นความไว้วางใจมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งเป็นเรื่องสำคัญในทฤษฎีองค์การและการวิจัย (Bijlsma & Koopman, 2003, p.21; Kramer, 2006, p.29) ความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งทำให้องค์การดำรงอยู่และประสบผลสำเร็จ เนื่องจากการทำงานร่วมกันต้องพึ่งพาอาศัยกัน แนวโน้มในปัจจุบันมีความหลากหลายขององค์ประกอบในการทำงานมากขึ้น ความไว้วางใจกันระหว่างสมาชิกในองค์การ มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ความไว้วางใจเป็น

ความสำเร็จที่มาจากความร่วมมือเป็นพื้นฐาน (Shaw, 1997, p. 55) และความไว้วางใจซึ่งกันและกันของบุคคลในองค์การก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพต่อองค์การ (Reynolds, 1997, p.14) ซึ่งความไว้วางใจเปรียบเสมือนหมุดหรือสลักที่ยึดส่วนต่างๆ เข้าไว้ด้วยกันและสามารถเอื้ออำนวยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย พร้อมกับความเจริญเติบโตขององค์การ หากองค์การใดปราศจากความไว้วางใจของบุคคลในองค์การ จะทำให้เสียเวลาเสียทรัพยากรในการบริหารจัดการเป็นจำนวนมากกว่าองค์การจะประสบผลสำเร็จได้ความไว้วางใจมีความสำคัญในหลายทางและเป็นส่วนประกอบที่จำเป็นในสัมพันธภาพทุกประเภทของมนุษย์ ซึ่งยังผลให้เกิดความราบรื่นและเกิดคุณค่าในการแลกเปลี่ยน ในวิธีการที่มีประสิทธิภาพ (Goodas Cited in Mayeretal., 1995, pp.24-59; Luhmannscited in Mayeretal., 1995, pp.709-734) ความไว้วางใจเป็นพื้นฐานของความคาดหวังในพฤติกรรมของบุคคลอื่น เข้าใจผู้อื่นอย่างชัดเจนและเห็นได้ชัดความไว้วางใจเป็นส่วนผสมอันมหัศจรรย์ในชีวิตขององค์การ กล่าวคือ เป็นน้ำมันหล่อลื่นที่ลดความฝืด เป็นตัวเชื่อมส่วนที่แตกต่างกันเข้าไว้ด้วยกันเป็นตัวเร่งให้การกระทำสะดวกขึ้น (Shea, 1994, p.21) ความสำคัญของความไว้วางใจได้รับความสนใจมากขึ้นจากปัจจัยต่างๆ ดังนี้

2.2.1 การเปลี่ยนแปลงและความไม่มั่นคง (Robbins, 2005, p.4) ทำให้องค์การไม่สามารถรับประกันความมั่นคงของงานในระยะยาว การเพิ่มค่าตอบแทนและบำเหน็จบำนาญได้ (Bracey & Smith, 1992, p.6; Robbins, 2005, p.167) ความไว้วางใจมีความสำคัญมากในสภาพที่มีการเปลี่ยนแปลงและความไม่มั่นคงในสถานที่ทำงาน บุคคลจะต้องเปลี่ยนไปมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ซึ่งระดับความไว้วางใจจะเป็นตัวกำหนดความสัมพันธ์ดังกล่าว Marshall (2000, p.20) และ Robbins (2005, p.47) มองว่าความไว้วางใจมีความสำคัญเพราะเป็นความต้องการทางด้านจิตใจ บุคคลมีความต้องการการคาดคะเน ความมั่นคง การคงอยู่และมีความรู้สึกปลอดภัย

2.2.2 องค์การต้องการความภักดีของพนักงานและความผูกพันเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากความไว้วางใจภายในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง ความไว้วางใจจึงเป็นสิ่งสำคัญเพราะการที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การนั้น จะเป็นตัวกำหนดให้องค์การบรรลุเป้าหมายและรักษาสมาชิกในองค์การให้คงอยู่กับองค์การ โดยการสร้างความสัมพันธ์ความไว้วางใจบนพื้นฐานแห่งความซื่อสัตย์ (Honesty) การยึดถือหลักคุณธรรม (Integrity) และเมตตากรุณาอย่างจริงใจต่อผู้อื่น (Fairholm, 1994, p.6; Robbins, 2005, p.111)

2.2.3 Robbins (2005, p.98) กล่าวถึง ความสำคัญของความไว้วางใจ กับข้อสัญญาทางใจในรูปแบบใหม่ เป็นข้อตกลงที่ไม่ได้มีการเขียนถึงสิ่งที่ผู้บริหาร หรือองค์การไม่ได้มีการคาดหวังจากพนักงานและสิ่งที่พนักงานคาดหวังจากผู้บริหาร หรือองค์การในแง่คิดของพนักงานข้อสัญญาทางจิตวิทยา คือการรับรู้ของพนักงาน ที่คิดว่าพวกเขาจะได้รับสิทธิซึ่งเป็นผลมาจากข้อสัญญาที่องค์การให้ไว้กับเขา ดังนั้น หากความไว้วางใจอยู่ในระดับต่ำ พนักงานมีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงการเผชิญความเสี่ยง มีการเรียกร้องมากขึ้น ลักษณะสังคมแบบนี้บุคคลในองค์การจะต้องเร่งสร้างและรักษา ความสัมพันธ์กันไว้ จะทำให้โอกาสที่จะไม่ปฏิบัติตามข้อสัญญาน้อยลง เนื่องจากการ ไม่ปฏิบัติตามข้อสัญญาทำให้เกิดผลในทางลบ เช่น มีความตั้งใจน้อยลงในการที่จะทำงาน ให้บรรลุเป้าหมาย หากความไว้วางใจอยู่ในระดับสูงจะทำให้มีการปรับปรุงผลการ ดำเนินงานขององค์การ โดย Minketal. (1993, p.96) เห็นว่าความไว้วางใจเป็นข้อสัญญา (Contract Trust) คือ ความเชื่อมั่นที่คาดหวังว่าบุคคลจะทำในสิ่งที่เขาพูดและกระทำ ซึ่งเป็น มิติที่สำคัญ เช่น ผู้นำทำให้บุคลากรเชื่อมั่นและคาดหวังว่าสัมพันธภาพของบุคลากรกับ ผู้นำจะเป็นสิ่งที่สามารถคาดคะเนการทำงานของเขาได้

2.2.4 พื้นฐานของสัมพันธภาพการทำงานร่วมกันต้องมีสัมพันธภาพ ซึ่งกันและกัน ถ้าความไว้วางใจในการทำงานลดน้อยลงจะทำลายสัมพันธภาพ เช่น เกิด ความขัดแย้งที่สูงขึ้น ผลผลิตต่ำลง และการที่สถานที่ทำงานที่มีความไว้วางใจโดยมีระดับ ของความซื่อสัตย์ การยอมรับและเคารพซึ่งกันและกันจะทำให้เพิ่มประสิทธิผลของงาน ความมีคุณค่าแห่งตนเองและการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้น (Marshall, 2000, p.76) เห็นว่าความไว้วางใจเป็นแนวคิดที่ซับซ้อนเป็นสัมพันธภาพระหว่างคนสองคนอย่าง สม่่าเสมอ ไม่ใช่เป็นบุคลิกภาพของบุคคลบางคนเกิดขึ้นระหว่างบุคคลไม่ใช่ภายในบุคคล เท่านั้น สิ่งที่บุคคลกระทำเป็นผลกระทบบของระดับความไว้วางใจระหว่างผู้ให้ความไว้วางใจ และผู้ถูกไว้วางใจ ซึ่งเกิดจากความน่าเชื่อถือเป็นการยอมรับและสนับสนุนผู้ที่ถูกไว้วางใจ กระทำให้บุคคลอื่นโดยการเปิดเผยความคิด ความรู้สึกและปฏิกิริยา (Johnson, 1997, p.60) อีกทั้งโครงสร้างความสัมพันธ์รูปแบบใหม่ ความไว้วางใจเป็นสารหล่อลื่น ให้เกิด ความราบรื่น มีการประสานกันอย่างดีในองค์การ โดยขจัดความขัดแย้งทางความคิด การบริหารในยุคปัจจุบันต้องการความไว้วางใจเพื่อเป็นหลักประกันที่สำคัญขององค์การ (Robbins, 2005, p. 5) ส่วน Mink, Owen, and Mink (1993, p.361) มองว่าเป็นความ ไว้วางใจ โดยการเปิดเผยตนเอง ตัวชี้วัดที่สำคัญของระดับความไว้วางใจ คือ สัมพันธภาพ

ถ้าขาดการเปิดเผยก็จะทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจและสัมพันธภาพไม่ดี นอกจากนี้ความไว้วางใจเป็นความเต็มใจที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร และมีการเปิดเผยตอบสนองความต้องการของตนเองสมาชิกทีม และองค์การ

Reynolds (1997, p.131) กล่าวว่า ความไว้วางใจเป็นวิถีทางหนึ่งของการสะท้อนสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในองค์การและเป็นสัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่สำคัญ แสดงถึงความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลวในสัมพันธภาพกับความไว้วางใจ การตอบสนองต่อความไว้วางใจมี 3 ประการ ดังนี้ประการแรก ความไว้วางใจต้องใช้เวลาในการพัฒนา การคงไว้ซึ่งความไว้วางใจจะต้องทำให้มีอยู่อย่างสม่ำเสมอแต่ก็ไม่อาจพูดได้ว่าการสร้างความไว้วางใจจะใช้เวลานานแต่อาจจะใช้เวลาสั้นก็ได้ โดยต้องมีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจนและไม่มีการลงโทษจะทำให้ความไว้วางใจพัฒนาได้เร็วขึ้น ซึ่งเป็นความท้าทายของผู้นำ ประการที่สองความต้องการความไว้วางใจต้องมีผลตอบแทน ความไว้วางใจในองค์การต่ำก็จะทำให้ผลการปฏิบัติงานต่ำ ถ้าความไว้วางใจในองค์การสูงจะทำให้บุคลากรทุกคนมีมาตรฐานในการทำงานที่สูง และสุดท้ายคือความไว้วางใจต้องใช้ทักษะและการฝึกปฏิบัติซึ่งการพัฒนาทักษะและจิตใจเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อสัมพันธภาพความไว้วางใจในการปฏิบัติงานประการถัดมา Marshall (2000, p.471) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของความไว้วางใจโดยมองความเป็นธรรมชาติของมนุษย์และกฎแห่งธรรมชาติของมนุษย์ซึ่งหมายถึงการดำรงชีวิตด้วยความจริง ความไว้วางใจเป็นสิ่งที่จำเป็นมนุษย์ต้องการการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน เป็นความต้องการทางด้านชีววิทยา เมื่อกำเนิดขึ้นมาในโลกความไว้วางใจก็เป็นสิ่งที่จำเป็นทางด้านร่างกายเนื่องจากเมื่อเกิดขึ้นมา ก็จะพบกับความไม่มั่นคง ไม่มีสิ่งปกคลุมร่างกาย และได้รับความเสี่ยงซึ่งไม่ได้มีการคำนึงถึงความเปราะบางนี้แต่ความไว้วางใจจะต้องมีความซื่อสัตย์และให้การดูแล ถ้าสิ่งเหล่านี้ไม่เกิดขึ้นความไว้วางใจก็จะถูกทำลาย เมื่อเจริญเติบโตขึ้นความไว้วางใจไม่สูญหายไปแต่ระดับของความไว้วางใจจะอยู่ในรูปของประสบการณ์และเป็นเหตุการณ์ที่ดำเนินต่อมา โดย Minketal. (1993, p.42) มองว่าความไว้วางใจเป็นเรื่องทางกายภาพบุคคลรู้สึกว่าร่ากายและจิตใจเป็นสิ่งที่ต้องปลอดภัย เมื่อรู้สึกไม่มั่นใจว่าจะได้รับความปลอดภัยบุคคลจะเริ่มเกิดความไม่มั่นคงและวิตกกังวลเกี่ยวกับความปลอดภัยซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

2.2.5 การเคารพตนเอง เป็นพื้นฐานที่บุคคลจะต้องปฏิบัติในแต่ละวัน บุคคลจะมีความรู้สึกที่ดีถ้าบุคคลให้ความไว้วางใจและสามารถไว้วางใจผู้อื่น บุคคลที่มีความเคารพตนเองต่ำขึ้นอยู่กับทิศทาง ความกลัว และอาจจะมีความต้องการที่ยินยอม

ผู้อื่นมาก ระดับของการเคารพตนเองจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลของสัมพันธภาพการทำงาน (Marshall, 2000)

นอกจากนี้ความไว้วางใจมีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากเป็นปัจจัยต่อความสำเร็จของศตวรรษที่ 21 (Healey, 2007, p.46) ส่งผลต่อรายได้และกำไรในทุกระดับขององค์การ (Davis, Schoorman, Mayer, & Tan, 2000, p.73) รวมทั้งความไว้วางใจของพนักงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน การคงอยู่ในองค์การของพนักงาน ความตั้งใจที่สนับสนุนและมุ่งมั่นต่อความเปลี่ยนแปลงและการเป็นพนักงานที่ดีขององค์การ (Brown, n.d.) ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวถึงผลของความไว้วางใจว่า ความไว้วางใจส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน การเป็นพนักงานที่ดีขององค์การ ความผูกพันกับองค์การ การลาออกจากองค์การและผลการปฏิบัติงาน (Deluga, 1995; Dirks & Ferrin, 2001, p.3; Flaherty & Pappas, 2000, p.63; Robinson, 1996, p.123) นอกจากนี้ Dirks & Ferrin, (2002, p.43) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความไว้วางใจ โดยวิธีการวิเคราะห์อภิมาน พบว่า ความไว้วางใจส่งผลต่อทัศนคติประกอบด้วย ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันกับองค์การ ความเชื่อในสารสนเทศ และการลาออกที่ลดลง การเป็นพนักงานที่ดีและผลการปฏิบัติงาน

โรงเรียนเป็นองค์การวิชาชีพที่ผู้บริหารเป็นหัวหน้าสถานศึกษา และครูเป็นหัวใจในการปฏิบัติงานของโรงเรียนถือเป็นความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องสร้างและรักษาความไว้วางใจให้เกิดขึ้นอย่างสูงโดยเฉพาะความไว้วางใจของครูที่มีต่อผู้บริหาร ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่สนับสนุนความสัมพันธ์อันดีของบุคลากรในโรงเรียนที่จะทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจต่อผู้บริหารโรงเรียน

ในเรื่องความไว้วางใจนั้น ได้มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศสนใจทำการศึกษาริวิจัยไว้ ดังนี้

ในช่วงทศวรรษ 1930-1940 เป็นระยะเริ่มแรกของการศึกษาที่มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งตรวจสอบหาคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม หรือระหว่างผู้นำที่ได้รับความไว้วางใจกับที่ไม่ได้รับความไว้วางใจในตัวแปรทั้งกายภาพและจิตวิทยา โดยเชื่อว่าลักษณะพิเศษบางอย่างที่ปรากฏในตัวผู้นำมีผลทำให้ผู้นำมีลักษณะแตกต่างจากผู้ตาม หรือทำให้ผู้นำแต่ละคนมีประสิทธิผลแตกต่างกันไป ทฤษฎีลักษณะผู้นำได้แนวทางศึกษามาจากทฤษฎีมหาบุรุษ

ผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งถือว่าผู้นำเป็นมาแต่กำเนิด สร้างกันไม่ได้ ดังนั้น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเป็นผู้ที่มีความสามารถเหนือคนธรรมดา (Extra-ordinary Abilities) จากการศึกษางานวิจัยที่รวบรวมได้ ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1904-1940 ได้แสดงให้เห็นว่าลักษณะเฉพาะและบุคลิกภาพส่วนตัวบางประการของผู้นำ เช่น ลักษณะทางกาย ทักษะทางสังคม และความสามารถทางสติปัญญา เป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลบรรลุถึงความเป็นผู้นำ และเป็นผู้นำที่ได้รับความไว้วางใจ

Stogdill (1974, p.53) ได้ศึกษารวบรวมงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ผู้ตามให้ความไว้วางใจกว่า 163 เรื่อง ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1948-1970 จนทำให้สามารถระบุคุณลักษณะของผู้นำที่ดีว่าขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ 6 ด้าน คือ 1) ลักษณะทางกาย (Physical Characteristics) ได้แก่ เป็นผู้ที่มิสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์ 2) ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ได้แก่ มีการศึกษาดี สถานะทางสังคมที่ดี 3) สติปัญญา (Intelligence) ได้แก่ มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี มีทักษะในการสื่อความหมาย และการพูด 4) บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรมจริยธรรม และมีความเชื่อมั่นในตนเอง 5) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-related Characteristics) ได้แก่ มีความปรารถนาที่จะทำที่ดีที่สุด มีความรับผิดชอบ ไม่ท้อแท้ต่ออุปสรรคและมุ่งงาน และ 6) ลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) ได้แก่ ปรารถนาที่จะร่วมมือในการทำงานกับคนอื่น ๆ มีเกียรติเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น เข้าสังคมเก่งและเฉลียวฉลาดผลการวิจัยของศูนย์การพัฒนภาวะผู้นำแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ประเทศสหรัฐอเมริกา (McCall and Lombards, 1983, p.3; Cited in Yukl, 1998, p.7) ได้ค้นพบลักษณะสำคัญของผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีดังต่อไปนี้ 1) มีความมั่นคงในอารมณ์และมีจิตใจที่แน่วแน่ (Emotional Stability and Composure) 2) มีความสามารถในการปกป้องคุ้มครอง (Defensiveness) 3) มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal Skills) 4) มีทักษะทางด้านการคิดและเทคนิควิธี (Technical and Cognitive Skill) Boyatzis (1982, p.78) ได้ทำการศึกษาวิจัยในองค์การที่หลากหลายทั้งในองค์การ ภาครัฐและเอกชน พบว่าสมรรถภาพ (Competencies) ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการ สมรรถภาพดังกล่าวประกอบด้วย การจูงใจ (Motives) คุณลักษณะ (Traits) และทักษะ (Skills) จินตภาพแห่งตน (Self-image) และความรู้ (Knowledge) ซึ่งในด้านคุณลักษณะนั้น ได้ค้นพบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้ คือ 1) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency

Orientations) 2) ใส่ใจกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมา (Concern with Impact) 3) ปฏิบัติกิจกรรมที่แสดงถึงความคิดริเริ่มในการปฏิบัติสิ่งต่างๆ (Proactivity) 4) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) 5) มีความสามารถในการสร้างกรอบแนวคิดรวบยอดต่อสิ่งต่างๆ (Conceptualization) 6) มีความสามารถในการวินิจฉัยสิ่งต่างๆ โดยใช้ประโยชน์จากความคิดรวบยอด (Diagnostic Use of Concepts) 7) มีอำนาจบารมีทางสังคม (Use of Socialized Power) และ 8) มีการบริหารจัดการโดยอาศัยกระบวนการกลุ่ม (Managing Group Process)

Peters et al. (1997, p.111) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยของความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือในสิ่งแวดล้อมของการสื่อสารที่อันตราย โดยเป็นการศึกษาจากหลักฐานเชิงประจักษ์โดยองค์ประกอบที่นำมาศึกษาในงานวิจัยนี้มีดังนี้ 1) ความรู้และความชำนาญ (Knowledge and Expertise) 2) ความเปิดเผยและความซื่อสัตย์ (Openness and Honesty) และ 3) ความกังวลและความห่วงใย (Concern and Care)

Bryk & Schneider (2002, p.7) ในหนังสือ Trust in Schools: A Core Resource for Improvement ได้กล่าวถึงความไว้วางใจในโรงเรียน ทรัพยากรหลักของการปรับปรุง โดยได้เน้นถึงความไว้วางใจในโรงเรียนแสดงถึงความน่าเชื่อถือของครูและผู้บริหารในการพัฒนาและแสดงถึงความสัมพันธ์ทางสังคมในการดำเนินงานโดยใช้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางในการทำงาน และยังได้นำเสนอข้อมูลเชิงลึกของการใช้วิธีการสร้างความไว้วางใจและสามารถสร้างความยั่งยืนในชุมชนได้ และแสดงถึงว่าโรงเรียนเป็นทรัพยากรที่สำคัญทางด้านการศึกษาที่ผู้ปกครองควรให้ความสนใจการปฏิรูปการศึกษา โดยองค์ประกอบที่กล่าวถึงหนังสือนี้มีดังนี้ 1) คุณงามความดี (Benevolence) 2) สมรรถนะรอบรู้ (Competence) 3) ความซื่อสัตย์ (Honesty) และ 4) ความเคารพ (Respect)

McKnight et al. (2002, p.12) ได้ศึกษาในเรื่องการพัฒนาและการตรวจสอบความไว้วางใจสำหรับมาตรการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์เชิงบูรณาการทางสัญลักษณ์ โดยในการศึกษาครั้งนี้มีรูปแบบโครงสร้างอยู่ 4 ระดับ คือ การจัดการความไว้วางใจ, การสร้างความไว้วางใจ, ความเชื่อในการไว้วางใจ, ความตั้งใจในการไว้วางใจ และองค์ประกอบในการไว้วางใจในงานวิจัยมีดังนี้ 1) สมรรถนะรอบรู้ (Competence) 2) คุณงามความดี (Benevolence) และ 3) ความซื่อตรง (Integrity)

Dietz et al. (2006, p.52) ได้นำเสนอว่า องค์ประกอบหรือปัจจัยที่มีผลต่อความไว้วางใจประกอบด้วย 1) ความซื่อตรง (Integrity) 2) ความเปิดเผย (Openness) 3) คุณงามความดี (Benevolence) 4) สมรรถนะรอบรู้ (Competence) และ 5) ความสามารถพยากรณ์ได้ (Predictability)

Erdem & Aytemur (2008, p.8) การศึกษาในงานวิจัยเพื่อสำรวจความไว้วางใจและผลกระทบในความสัมพันธ์หลายๆ มิติและมีอิทธิพลต่อความไว้วางใจในความสัมพันธ์ในการปรึกษาภายในองค์กร องค์ประกอบที่ใช้ในงานวิจัยนี้คือ 1) สมรรถนะรอบรู้ (Competence) 2) ความมั่นคง (Consistency) และ 3) การสื่อสาร (Communication)

Day (2009, p.78) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างและการคงไว้ในความสำเร็จของการเป็นผู้บริหารในประเทศอังกฤษโดยศึกษาถึงความสำคัญของความไว้วางใจ โดยได้ศึกษาวิธีการจากประสบการณ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศอังกฤษในด้านการพัฒนาและความยั่งยืนที่ประสบผลสำเร็จใน 13 ปี ที่ผ่านมากในท่ามกลางบริบทที่เปลี่ยนแปลงนโยบาย ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีการปฏิบัติความไว้วางใจเป็นวิธีการที่ถูกขยายและฝังลึกในช่วงเวลาที่ผ่านมา นอกจากนี้ยังพบว่าความคิดทางด้านการศึกษา ความจงรักภักดีและความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญของความสำเร็จที่ต่อเนื่องและยังคงถูกพัฒนาอยู่ในโรงเรียนต่อไป โดยองค์ประกอบของความไว้วางใจที่นำเสนอในบทความวิจัยนี้มีดังนี้ 1) คุณงามความดี (Benevolence) 2) ความน่าเชื่อถือ (Reliability) 3) สมรรถนะรอบรู้ (Competency) 4) ความซื่อสัตย์ (Honesty) 5) ความเปิดเผย (Openness) และ 6) ความเคารพ (Respect)

Daly (2009, p. 23) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการตอบสนองที่เข้มงวดในยุคของความรับผิดชอบต่อกายภาพของภาวะผู้นำและความไว้วางใจ และเครื่องมือในงานวิจัยนี้เป็นเครื่องมือเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และความไว้วางใจโดยข้อมูลได้จากครูผู้บริหารและจากการสัมภาษณ์และยังพบว่าความไว้วางใจช่วยสร้างเสริมพลังอำนาจให้กับครูและการมีส่วนร่วมของครูและผู้บริหารในการตอบสนองในการปฏิบัติงาน องค์ประกอบที่ใช้ในงานวิจัยนี้มีดังนี้ 1) คุณงามความดี (Benevolence) 2) ความน่าเชื่อถือ (Reliability) 3) สมรรถนะรอบรู้ (Competency) 4) ความซื่อสัตย์ (Honesty) 5) ความเปิดเผย (Openness) 6) ความเคารพ (Respect) 7) ความเสี่ยง (Risk)

Navarrete (2009, p.65) ในงานวิจัยนี้ได้ศึกษาเรื่องความเข้าใจของ ความไว้วางใจและผลที่ตามมาสำหรับการบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ของรัฐบาล ในงานวิจัย นี้เป็นแบบผสมทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพโดยการสำรวจความแตกต่างระหว่างประเทศ ในทุกระดับของความไว้วางใจในการบริการอิเล็กทรอนิกส์ของรัฐบาลและความสัมพันธ์กับ ประโยชน์ของการบริการ และในเชิงคุณภาพโดยการประชุมสนทนากลุ่มที่ได้ข้อมูลมาจาก แบบสำรวจ มีองค์ประกอบดังนี้ 1) สมรรถนะรอบรู้ (Competence) 2) คุณงามความดี (Benevolence) และ 3) ความน่าเชื่อถือ (Reliability)

Wahnee (2010, p.67) ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับผลกระทบของการกำกับ ดูแลของผู้บริหารบนความไว้วางใจโดยศึกษาจากครูในโรงเรียนในเมืองโดยใช้แบบสอบถาม ออนไลน์ องค์ประกอบที่ใช้ในงานวิจัยนี้คือ 1) คุณงามความดี (Benevolence) 2) ความ น่าเชื่อถือ (Reliability) 3) สมรรถนะรอบรู้ (Competence) 4) ความซื่อสัตย์ (Honesty) และ 5) ความเปิดเผย (Openness)

Turner (2010, p.174) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของความไว้วางใจ ในองค์กรภายใต้การเปลี่ยนแปลง เป็นงานวิจัยด้านปริมาณโดยระบุถึงปัญหาพฤติกรรม ความไว้วางใจของภาวะผู้นำที่สัมพันธ์กับระดับความไว้วางใจในองค์กรภายใต้การ เปลี่ยนแปลง การวิจัยนี้ได้สำรวจความหลากหลายความไว้วางใจที่สัมพันธ์กันระหว่าง ภาวะผู้นำและพนักงาน ภาวะผู้นำกับช่างเทคนิค ภาวะผู้นำและการจัดการ และความ แตกต่างระหว่างการจัดการและเจ้าหน้าที่เทคนิคผู้หญิงกับผู้ชาย องค์ประกอบที่ใช้ใน งานวิจัยนี้ คือ 1) ความซื่อสัตย์ (Honesty) 2) ความน่าเชื่อถือ (Reliability) 3) ความเป็น ธรรม (Fairness) และ 4) ความเชื่อศรัทธา (Beliefs)

Amogbokpa (2010, p.108) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ ของความไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาและความไว้วางใจของทีมงาน โดยใช้รูปแบบบูรณา การของความไว้วางใจขององค์กร จุดประสงค์การวิจัยนี้ก็เพื่อตรวจสอบการพัฒนา ความสัมพันธ์ความไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาและทีมงาน โดยได้กำหนดองค์ประกอบใน งานวิจัยดังนี้ 1) ความสามารถ (Ability) 2) คุณงามความดี (Benevolence) และ 3) ความซื่อ ตรง (Integrity)

Peterson & Smith (2011, p. 34) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องการนำกับการบังคับ ความสำคัญของประสิทธิภาพโดยรวมและความไว้วางใจของคณะในโรงเรียนขนาดกลาง ในงานวิจัยนี้ศึกษาระดับประสิทธิภาพโดยรวมของครูและบรรยากาศการเรียนรู้สำหรับ

นักเรียน โดยมุ่งประเด็นไปที่ความไว้วางใจเป็นปัจจัยสำคัญทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศของโรงเรียนเชิงบวก การสื่อสารแบบเปิดและกระบวนการตัดสินใจแบบร่วมมือ ซึ่งผู้นำในโรงเรียนสามารถนำประโยชน์ของความเข้าใจว่ามีประสิทธิภาพอย่างไร ซึ่งในงานวิจัยนี้ได้สำรวจความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลโดยรวมของครูและองค์ประกอบของความไว้วางใจในคณะและใช้เครื่องมือในการวัด The Omnibus T-Scale (Hoy & Tschannen – Moran, 2003) องค์ประกอบที่ใช้ในงานวิจัยนี้ คือ 1) คุณงามความดี (Benevolence) 2) ความน่าเชื่อถือ (Reliability) 3) ความซื่อสัตย์ (Honesty) 4) สมรรถนะรอบรู้ (Competence) และ 5) ความเปิดเผย (Openness)

Mroczek (2010, p.87) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบความไว้วางใจของโรงเรียนคริสเตียน ซึ่งซ่อนเร้นอยู่ภายในวัฒนธรรมสมัยใหม่ กล่าวว่าความเชื่อถือว่าไว้วางใจในตัวเองมีความสำคัญและเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเชื่อมความสัมพันธ์ในการทำกิจกรรมต่างๆ โดยได้ศึกษาจากองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ 1) ความรู้ความสามารถ (Ability) 2) คุณงามความดี (Benevolence) 3) ความซื่อตรง (Integrity)

Scarr (2011, p.42) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการยอมรับเกี่ยวกับความไว้วางใจของครูกับผู้บริหารโรงเรียน โดยกลุ่มเป้าหมายในงานวิจัยนี้เป็นครูจาก 10 โรงเรียน ครูโรงเรียนประถมศึกษาซึ่งเป็นอาสาสมัครในการทำวิจัยนี้ ซึ่งการยอมรับของครูเกี่ยวกับความไว้วางใจนั้นเกี่ยวข้องกับการสื่อสารและความสัมพันธ์ในที่ทำงาน องค์ประกอบเกี่ยวกับความไว้วางใจที่ใช้ในงานวิจัยนี้มีดังนี้ 1) ความเปิดเผย (Openness) และ 2) ความซื่อสัตย์ (Honesty) ซึ่งในงานวิจัยนี้ถือว่าองค์ประกอบดังกล่าวเป็นช่องทางในการสื่อสารของครูและผู้บริหารเกี่ยวกับความไว้วางใจ นอกจากนี้ยังมี 3) ความน่าเชื่อถือ (Reliability) และรวมไปถึงระดับของความไว้วางใจตัวผู้บริหาร

McKenzie (2011, p.103) ในงานวิจัยนี้ศึกษาเกี่ยวกับความไว้วางใจกับพลเมืองในองค์กร โดยศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการอ้างอิงความไว้วางใจพลเมืองในโรงเรียนประถมศึกษาและครู โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างมิติของความไว้วางใจและพลเมืองในองค์กร โดยมีกลุ่มเป้าหมายคือโรงเรียน 112 แห่ง ในทางเท็กซัสตอนกลาง และใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความไว้วางใจคือ The Omnibus T-Scale (Hoy & Tschannen – moran, 2003, p.208) ในการวัดการรับรู้ของครูเกี่ยวกับความไว้วางใจ และองค์ประกอบที่ใช้ในงานวิจัยนี้คือ 1) ความใจอ่อน (Vulnerability) 2) คุณงามความดี (Benevolence) 3) ความน่าเชื่อถือ (Reliability)

4) ความซื่อสัตย์ (Honesty) 5) สมรรถนะรอบรู้ (Competence) และ 6) ความเปิดเผย (Openness)

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540, หน้า 187) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจ ความไว้วางใจและความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยม พบว่า ความไว้วางใจของครูมีในระดับกลาง โดยความไว้วางใจในโรงเรียนของครูมีสูงที่สุด รองลงไปคือ ความไว้วางใจของครูที่มีต่อเพื่อนครูและความไว้วางใจของครูที่มีต่อผู้บริหารองค์ประกอบที่ใช้ศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) การใช้อำนาจ และ 3) ชีวสังคม

อารีย์ คำนวนคักดี (2545, หน้า 56) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ ความไว้วางใจในองค์การกับผลการดำเนินงานของกลุ่มงานพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลศูนย์ที่ผ่านการประเมินรับรองคุณภาพโรงพยาบาล พบว่า ผู้บริหารในกลุ่มงานการพยาบาลได้รับความไว้วางใจจากพยาบาลวิชาชีพทำให้ผลการดำเนินงานของกลุ่มพยาบาลที่เป็นพยาบาลวิชาชีพนั้นสูงขึ้น องค์ประกอบที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย 1) ความสามารถ 2) ความเปิดเผย 3) ความน่าเชื่อถือ และ 4) ความเสมอภาค

เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาริน (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษางานวิจัยในเรื่องของความไว้วางใจในองค์การของประเทศไทยศึกษาเปรียบเทียบองค์การภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจและภาคเอกชน โดยพบว่าความไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาขององค์การภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจและภาคเอกชนมีความแตกต่างกัน องค์ประกอบที่ศึกษาในงานวิจัยนี้คือ 1) การยึดถือหลักคุณธรรม 2) ความเมตตากรุณา 3) สมรรถนะรอบรู้ 4) ความสามารถพยากรณ์ได้

พิเชษฐ์ ผุงเพิ่มตระกูล (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา ความไว้วางใจองค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันในองค์การของบุคลากรทางการศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ พบว่าอยู่ในระดับกลางและความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษา

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิดงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจ นักวิจัยได้ให้แนวคิดและข้อเสนอเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนและหน่วยงานทางการศึกษาซึ่งพบว่าการวิจัยพัฒนาตัวเองซึ่งความไว้วางใจต่อผู้บริหารยังไม่ปรากฏว่ามีนักวิจัย

ท่านใดทำได้ ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาวิจัยในเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้
ความไว้วางใจต่อผู้บริหารโรงเรียน

องค์ประกอบและพฤติกรรมบ่งชี้บ่งชี้ความไว้วางใจต่อผู้บริหารโรงเรียน

ในการกำหนดองค์ประกอบหลักเพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย ผู้วิจัย
ได้ใช้องค์ประกอบจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดจาก
บทบาท พฤติกรรมที่สอดคล้องกัน คล้ายคลึงกัน ซึ่งแนวความคิดนี้เป็นภาพกว้าง เป็น
พฤติกรรมที่สังเกตได้ ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มพฤติกรรมที่น่าไว้วางใจของผู้บริหารออกเป็นกลุ่ม
ใหญ่ ซึ่งต่อไปนี้จะเรียกชื่อของกลุ่มใหญ่ว่าองค์ประกอบหลัก ผู้วิจัยจัดกลุ่มพฤติกรรม
ที่มีลักษณะคล้ายกันและเป็นส่วนย่อยขององค์ประกอบหลักซึ่งต่อไปนี้จะเรียกว่า
องค์ประกอบย่อย และพฤติกรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้ในแต่ละองค์ประกอบย่อย
เป็นตัวแปรประกอบหรือเรียกว่าตัวบ่งชี้ ซึ่งจะนำเสนอในตารางสังเคราะห์ต่อไป

1. องค์ประกอบหลักความไว้วางใจ

จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ
ความไว้วางใจ ทั้งต่างประเทศและในประเทศตามทฤษฎีและทัศนะของนักวิชาการต่างๆ
ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้คัดเลือกองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดความไว้วางใจผู้บริหาร
สถานศึกษา เพื่อนำมาใช้เป็นองค์ประกอบหลักของการพัฒนาตัวบ่งชี้ความไว้วางใจ
ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้วิธีการรวมองค์ประกอบที่มีความคล้ายคลึงกันเป็น
องค์ประกอบเดียวกัน และตั้งชื่อใหม่เพื่อให้ครอบคลุมกับองค์ประกอบแต่ละตัวดังนี้

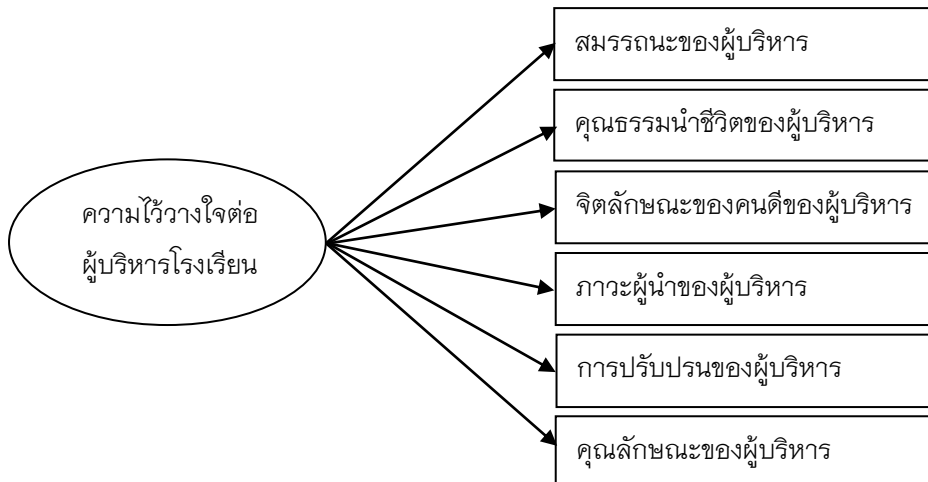
- 1) สมรรถนะของผู้บริหารประกอบด้วย สมรรถนะรอบรู้ความสามารถ
ความชำนาญ
- 2) คุณธรรมนำชีวิตของผู้บริหาร ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ความซื่อตรง
- 3) จิตลักษณะของคนดีของผู้บริหาร ประกอบด้วย คุณงามความดี
- 4) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วย ความน่าเชื่อถือ ความสามารถ
พยากรณ์ได้
- 5) การปรับปรนของผู้บริหาร ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ การสื่อสาร
ความเปิดเผย ความเสี่ยง ความมั่นคง
- 6) คุณลักษณะของผู้บริหาร ประกอบด้วยความรู้ ความฉลาดชีวิตสังคม

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบหลักความไว้วางใจต่อผู้บริหาร
โรงเรียน ดังตาราง1

ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักความไว้วางใจต่อผู้บริหารโรงเรียน

องค์ประกอบหลัก ความไว้วางใจ ต่อผู้บริหารโรงเรียน	Petersetal. (1997)	Bryk&Schneider (2002)	Dietzetal. (2006)	Erdem&Aytemur (2008)	Navarrete (2009)	Daly (2009)	Amogbokpa (2010)	Turner (2010)	Wahnee (2010)	Mroczek (2010)	McKenzie (2011)	Scarr (2011)	Peterson&Smith (2011)	บันดิต แทนพิทักษ์ (2540)	อภิรักษ์กานนท์ (2545)	เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาริน (2552)	ความถี่	ร้อยละ
1. สมรรถนะ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓		✓	✓	13	81.25
2. คุณธรรมนำชีวิต	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	12	75.00
3. จิตลักษณะของคนดี		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓	11	68.75
4. ภาวะผู้นำ			✓		✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	10	62.50
5. สถานการณ์	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓				✓		9	56.25
6. คุณลักษณะ	✓	✓		✓					✓	✓	✓	✓	✓				9	56.25
7. ความเคารพ		✓				✓											2	12.50
8. ความใจอ่อน											✓						1	6.25
9. ความกังวล และความท่วงใย	✓																1	6.25
10. ความเสมอภาค															✓		1	6.25
11. การใช้อำนาจ													✓				1	6.25

จากตาราง1 ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่ ร้อยละ 50 ขึ้นไปมากำหนดเป็นองค์ประกอบหลักความไว้วางใจต่อผู้บริหารโรงเรียน ได้จำนวน 6 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) สมรรถนะของผู้บริหาร 2) คุณธรรมนำชีวิตของผู้บริหาร 3) จิตลักษณะของคนดีของผู้บริหาร 4) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 5) สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง 6) คุณลักษณะของผู้บริหาร นำมาเขียนเป็นโมเดลการวัดองค์ประกอบหลักความไว้วางใจต่อผู้บริหารโรงเรียน ได้ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบหลักความไว้วางใจต่อผู้บริหารโรงเรียน

ในลำดับต่อไป ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อสังเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยของแต่ละองค์ประกอบหลัก เมื่อได้องค์ประกอบย่อยแต่ละองค์ประกอบหลักแล้ว ผู้วิจัยจะศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยเพื่อสังเคราะห์หาปริมาณเชิงปฏิบัติการและกำหนดตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบย่อยของแต่ละองค์ประกอบหลักต่อไป

2. องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ความไว้วางใจต่อผู้บริหารโรงเรียน

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักความไว้วางใจผู้บริหารโรงเรียน มีองค์ประกอบ ได้แก่ 1) สมรรถนะของผู้บริหาร 2) คุณธรรมนำชีวิตของผู้บริหาร 3) จิตลักษณะของคนดีของผู้บริหาร 4) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 5) การปรับปรนของผู้บริหาร 6) คุณลักษณะของผู้บริหาร ผู้วิจัยขออธิบายแต่ละองค์ประกอบดังต่อไปนี้

2.1 องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหาร

2.1.1 ความหมายสมรรถนะของผู้บริหาร

สมรรถนะ ตามความหมายในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2525 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2539) ให้ความหมายของสมรรถนะเช่นเดียวกับคำว่าสมรรถนะ ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษ Competency หรือ Competence หมายถึง คุณลักษณะที่มีส่วนช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ หรือผลงานที่ดีเยี่ยม McClelland (1999) ซึ่งเป็นผู้เริ่มใช้คำว่า Competency และได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่าหมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลๆ ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

Spencer and Spencer (1993, p.78) ให้ความหมายสอดคล้องกันกับ McClelland คือ สมรรถนะ หมายถึงคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคล (Underlying Characteristics of an Individual) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงานเป็นคุณลักษณะในส่วนลึกเฉพาะของบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมที่สามารถทำนายผลลัพธ์ที่ดีเลิศ (Superior Performance) ในงานได้ ฌรณศิริวิทย์ แสนทอง (2547) ซึ่งได้ให้ความเห็นว่า Competency ประกอบด้วย ความรู้ พฤติกรรม ทักษะ ความเชื่อและอุปนิสัยของบุคคล เพียงแต่คำว่า Competency จะช่วยจัดระบบขององค์ประกอบดังกล่าวให้เห็นภาพรวมที่ชัดเจนขึ้น สุภิญญา รัตมีธรรมโชติ (2548) ให้ความหมายว่าสมรรถนะ คือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic or Attribute) ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่นกรมการแพทย์กระทรวงสาธารณสุข (2549, หน้า 34) สรุปว่า สมรรถนะหมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attribute) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่งให้ประสบความสำเร็จในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานที่โดดเด่นดีกว่าคนอื่น ๆ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552, หน้า 3) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติของบุคคลที่จำเป็นในการทำงานให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ประกอบขึ้นจากทักษะความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ บุคลิกภาพ ค่านิยมของบุคคล หรือพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในงานหนึ่งๆ และ ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2557, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะความสามารถของบุคคลที่แสดงออกมาในเชิงพฤติกรรมที่ส่งผลให้คนปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมที่แสดงออกถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attribute) ที่เกี่ยวข้องกัน สามารถวัดและสังเกตเห็นได้ อาจเกิดได้จากพรสวรรค์หรือเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา

สรุปได้ว่าสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน หมายถึงความสามารถของ ผู้บริหารที่แสดงออกมาในเชิงพฤติกรรมที่ส่งผลให้คนปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมที่แสดงออก สังเกตได้จาก 1) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ตัดสินใจเฉียบคม 3) มีมนุษยสัมพันธ์เป็นเลิศ 4) การบริหารแบบมีส่วนร่วม 5) การพัฒนาทีมงาน 6) รู้เท่าทันโลกาภิวัตน์ และ 7) ผู้ประสานสิบทิศ

2.1.2 องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารและงานวิจัย

ในเรื่องสมรรถนะของผู้บริหาร ได้มีนักวิชาการให้ความสนใจทำการวิจัย และศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะไว้มากมาย ผู้วิจัยจึงได้นำมาศึกษาและสังเคราะห์เพื่อเป็นองค์ประกอบในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

ประดิษฐ์ แก้วพรหม (2549) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอหนองสองห้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอหนองสองห้อง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านความรู้ความเข้าใจในการบริหาร ตามลำดับ ผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอหนองสองห้องมีความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะในด้านความรู้ ความเข้าใจในหลักการบริหาร โดยมี 3 อันดับแรก คือ หลักการทำงานเป็นทีม คุณธรรมจริยธรรม และ ทฤษฎีการบริหาร สำหรับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะด้านวิธีการ รูปแบบที่จะทำ ให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพนั้น ผู้บริหารมีความต้องการวิธีการ และความต้องการในการพัฒนา 3 อันดับแรก คือ การอบรมสัมมนา การทำวิจัย และความสามารถในการบริหาร

เรชา ชูสุวรรณ (2550) ได้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ และเพื่อสร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเกิดจากสมรรถนะร่วมกลุ่มงานสูงที่สุด สมรรถนะหลักของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะร่วมกลุ่มงานสูงที่สุด และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสูงที่สุด โดยผ่านทางสมรรถนะร่วมกลุ่มงาน สมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษามีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะเฉพาะในงานของบุคลากรทางการศึกษาสูงที่สุด รองลงมาเป็นอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะร่วมกลุ่มงานสมรรถนะเฉพาะในงานของบุคลากรทางการศึกษามีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะร่วมกลุ่มงานสูง แต่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่ำที่สุด

สุรุฒิ ย์ญญลักษณ (2550) ได้ศึกษาสมรรถนะหลัก สมรรถนะ
 ในงาน วิเคราะห์ความแตกต่างของสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงาน ประสิทธิภาพของ
 องค์การ ผลการปฏิบัติงานและหาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงาน
 ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับประสิทธิผลของ
 องค์การ ผลการวิจัยพบว่า 1) ตัวแบบสมรรถนะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการ
 ศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ สมรรถนะ
 ในงานหรือสมรรถนะประจำกลุ่มงาน 20 สมรรถนะ โดยมีสมรรถนะในงานร่วมของทุกกลุ่ม
 งาน 3 สมรรถนะ 2) ความแตกต่างของสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานตามที่คาดหวัง
 กับที่เป็นจริงก่อนการพัฒนาตามแผนพัฒนาบุคลากรมีสมรรถนะหลัก 3 สมรรถนะ และ
 สมรรถนะในงานทุกสมรรถนะของกลุ่มงานส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยตามที่เป็นจริงต่ำกว่าระดับ
 ความคาดหวัง ส่วนภายหลังการพัฒนาสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานของทุกกลุ่ม
 งาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับและสูงกว่าระดับความคาดหวัง 3) ความแตกต่างของสมรรถนะหลัก
 และสมรรถนะในสายงานตามที่เป็นจริงภายหลังการพัฒนา เมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการ
 พัฒนามีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน และรายด้านแตกต่างกัน ประสิทธิภาพขององค์การมีค่าเฉลี่ย
 รวมทุกด้านและรายด้านแตกต่างกัน และผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้านและราย
 ด้านสูงขึ้น 4) สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานภายหลัง
 การพัฒนารวมทุกด้านและรายด้านไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ และ
 5) ไม่มีตัวพยากรณ์ที่ดีพอที่สามารถนำไปสร้างสมการพยากรณ์ สมรรถนะหลักสมรรถนะ
 ในงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้

พิสมัย พวงคำ (2551) ได้ศึกษาสมรรถนะหลักและคุณลักษณะ
 เชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยขอนแก่น ตามความคิดเห็น
 ที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้กระบวนการเทคนิคเดลฟาย จำนวน 3 รอบ จาก
 ผู้เชี่ยวชาญ 21 คน ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
 ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยขอนแก่นมี 11 ด้านโดยเรียงลำดับความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน
 ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ตอบจากมากไปน้อย คือ 1) ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์
 2) ด้านการมุ่งเน้นการให้บริการ 3) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม 4) ด้านการทำงานเป็นทีม
 5) ด้านทักษะการใช้ความคิด 6) ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 7) ด้านภาวะผู้นำ
 8) ด้านความสามารถทางวิชาการ 9) ด้านทักษะในการสื่อสาร 10) ด้านความสามารถ
 ในการแก้ไขปัญหา และ 11) ด้านการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ซึ่งประกอบด้วย

คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมทั้งหมด 76 รายการ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ในระดับมากที่สุด จำนวน 50 รายการ และเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในระดับมากจำนวน 26 รายการ

รัฐพล จันทรแก้ว (2551) ได้ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ และประสบการณ์วิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอห้วยแถลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 2 พบว่า 1) ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีต่อสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอห้วยแถลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกสมรรถนะ โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ การมีวิสัยทัศน์ การทำงานเป็นทีม การสื่อสารและการจูงใจ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การพัฒนาตนเอง การบริการที่ดี การวิเคราะห์และสังเคราะห์ และการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

วิเชียร วิทย์อุดม (2551) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพบว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลมีความรู้ทักษะเจตคติและสมรรถนะในการบริหารภาพรวมอยู่ในระดับสูง รายละเอียดแต่ละด้านพบว่า 1) ด้านความรู้การบริหารของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในการสนับสนุนให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงที่สุด 2) ด้านทักษะในการบริหาร ผู้บริหารในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลมีทักษะเรื่องงานที่ต้องใช้ความชำนาญและความสามารถที่หลากหลายสูงที่สุด และ 3) ด้านเจตคติผู้บริหารในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลมีเจตคติในเรื่องการมีเจตคติเปิดกว้าง เป็นมิตรและเข้าใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาสูงที่สุด

สฤณี เรืองแก้ว (2551) ได้ศึกษาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 7 พบว่า สมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) การทำงานเป็นทีม 2) การบริการที่ดี 3) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ 4) การพัฒนาตนเอง และสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสถานภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม สมรรถนะด้านการบริการที่ดี สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ

สมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง มีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 19.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2556, หน้า 15) ได้เขียนบทความเกี่ยวกับสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ โดยเสนอไว้ 9 สมรรถนะหลัก ดังนี้

- 1) รู้เท่าทันโลกาภิวัตน์
- 2) ความมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการ
- 3) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์
- 4) มีมนุษยสัมพันธ์เป็นเลิศ
- 5) ผู้ประสานสิบทิศ
- 6) ตัดสินใจเฉียบคม
- 7) พัฒนาทีมงาน
- 8) บริหารแบบมีส่วนร่วม และ
- 9) คุณธรรมนำชีวิต

วัตสัน (Watson, 2000) ได้ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามการรับรู้ของผู้นำในภาคเอกชนในประเทศแคนาดา โดยใช้แบบสอบถามและการโทรศัพท์สัมภาษณ์ ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำในภาคเอกชนรับรู้ถึงความสำคัญอย่างมากเกี่ยวกับกระแสโลกาภิวัตน์ การมีวิสัยทัศน์ การทำงานเป็นทีม ความสามารถในการเรียนรู้ ทักษะการสอน การเจรจาต่อรอง ทักษะระหว่างบุคคล จริยธรรม ทักษะของการเป็นผู้นำ ประกอบด้วย การแก้ปัญหา ความริเริ่ม ความอดทน การใช้เทคโนโลยี และการตื่นตัวกับกระแสโลกาภิวัตน์ การปรับวิธีในการลดขนาดกำลังคนในการทำงาน และยอมรับในความหลากหลายของสังคมก็มีความสำคัญด้วยเช่นกัน

เฮลล์ริเจล และคณะ (Hellriegel et al., 2001) พบว่า ผู้ที่ทำงานในตำแหน่งผู้จัดการหรือผู้บริหารควรมีสสมรรถนะหลักของผู้บริหาร 6 ประการ คือ

- 1) ความสามารถในการสื่อสาร (Communication Competency)
- 2) ความสามารถในการวางแผนและการบริหารจัดการ (Planning and Administration Competency)
- 3) ความสามารถในการทำงานเป็นทีม (Teamwork Competency)
- 4) ความสามารถเชิงกลยุทธ์ (Strategic Competency)
- 5) ความสามารถในการรับรู้เรื่องระหว่างประเทศ (Global Awareness Competency)
- 6) ความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self-management Competency)

ไรท์ (Wright, 2001) ได้วิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ สิ่งที่ถูกต้องที่ควรได้รับ พบว่า สมรรถนะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเป็นตัวชี้ทิศทางและเป็นตัววัดความเจริญเติบโตตัวบุคคลซึ่งเป็นทุนมนุษย์อันเป็นตัวเสริมหน้าทีในการบริการและเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการติดตามงาน และเป็นตัวขับเคลื่อนความสำเร็จที่สำคัญขององค์การประกอบด้วย 1) ความสามารถให้เกิด

อิทธิพลหรือชักชวน 2) ทักษะระหว่างบุคคล 3) ความรู้ทางเทคนิค และ 4) ความสามารถในการจัดการกับความคลุมเครือ

Delmont, (2002) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารระดับภาคิวิชา กำหนดรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารภาคิวิชาว่าประกอบด้วย 1) หน้าที่หลักของหน่วยวิชา 2) บทบาทและความรับผิดชอบตามตำแหน่ง 3) สมรรถนะ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะตามบทบาทตำแหน่ง ซึ่งสมรรถนะของหัวหน้าภาคิวิชาที่สำคัญ ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย (1) มีวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์และยั่งยืน (2) ตัดสินใจและใช้ภาวะผู้นำอย่างเหมาะสม (3) การจูงใจการสร้างแรงบันดาลใจ และการโน้มน้าว (4) การสร้างสรรคงานและนวัตกรรม (5) การใช้ทรัพยากรที่ก่อให้เกิดรายได้ (6) การแสดงถึงพันธะที่ต้องรับผิดชอบ (7) การแสดงคุณลักษณะที่มุ่งมั่น ชัดตรง ใฝ่หาได้ มีคุณธรรมจริยธรรม และ (8) การแสดงถึงการเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญทางวิชาการ 2) สมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย (1) การสื่อสารการฟัง การพูด การเขียน และการนำเสนอในที่ชุมชน (2) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่แสดงถึงความเข้าใจ และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น สามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น (3) การนำกลุ่ม ทีมกรรมการ หรือโครงการหรือดำเนินการประชุม และ (4) การคาดการณ์ล่วงหน้า การต่อรอง การจัดการความขัดแย้งและแก้ไขปัญหา การจัดการความเครียดและการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย (1) การจัดองค์การวางแผน การมอบหมายงานและการจัดลำดับความสำคัญของงาน (2) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และประสิทธิผลขององค์การ (3) การตัดสินใจที่ทันเวลาเหมาะสม (4) ความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับอุดมศึกษา ระเบียบปฏิบัติต่างๆ (5) การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและคงทน และ (6) การประยุกต์เทคโนโลยีในการดำเนินงาน

Thurlow et al.,(2002) ศึกษาเรื่อง การแต่งตั้งอาจารย์ใหญ่ สิ่งที่ต้องมองหาคืออะไร มีวิธีค้นหาอย่างไร อะไรคือจุดประสงค์เพื่อนำเสนอ นโยบาย ตัวอย่าง การคัดเลือก และการปฏิบัติแต่งตั้งอาจารย์ใหญ่ในประเทศแคนาดา สหรัฐอเมริกาและประเทศอื่นๆ ที่พิจารณาบทบาทและความสามารถของอาจารย์ใหญ่และเตรียมรายการฝึกรอบมาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง เพื่อผู้ต้องการดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ได้มีการเตรียมตัวให้พร้อมก่อนการดำรงตำแหน่ง คณะผู้ศึกษาเริ่มจากการตรวจสอบ 6 บทบาทในการปฏิบัติงานของอาจารย์ใหญ่ดังนี้ 1) เป็นผู้นำการสอน 2) ผู้นำการ

เปลี่ยนแปลง 3) ผู้นำด้านคุณธรรม 4) ผู้นำการมีส่วนร่วม 5) ผู้นำการจัดการ และ 6) ผู้นำในการรวมกลุ่ม แต่ลบบทบาทต้องการความสามารถที่หลากหลายซึ่งความสามารถเหล่านั้นอาจมาจากการฝึกอบรมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการหรือมาจากการกำหนดคุณสมบัติเพื่อการแต่งตั้งเป็นอาจารย์ใหญ่ เช่น เกณฑ์การแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนที่มอนตารีโอ ประเทศแคนาดา แม้ว่าจะมีกฎระเบียบอย่างต่ำบังคับเรื่องคุณสมบัติการแต่งตั้งอาจารย์ใหญ่ แต่ยังมีข้อกำหนดเกณฑ์การจ้างในแต่ละโรงเรียนระดับอำเภอโดยการประเมินของหัวหน้าหมวด/หัวหน้างาน เอกสารที่ใช้ในการประเมิน คือ เกณฑ์ที่สำคัญสำหรับตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งกำหนดขอบเขตความรู้ ความก้าวหน้า ทักษะ จำนวน 12 เรื่อง ของผู้สมัครเข้ารับตำแหน่ง มีการพัฒนาเป็นประสบการณ์ในระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ดังนี้ 1) การวางแผนเพื่อบรรลุผลผลิตตามวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ 2) การสื่อสารในด้านการฟัง พูด อ่านและเขียนอย่างมีประสิทธิภาพ 3) การนำรายการต่างๆ ของโรงเรียนไปปรับใช้และการพิจารณา ทบทวน 4) การประเมินผล วัดผลและรายงานความก้าวหน้าในแนวทางที่เป็นประโยชน์และสร้างสรรค์ 5) สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนผู้ร่วมงานกับโรงเรียนในแนวทางที่ทำให้การเรียนรู้อุดมคติ 6) จัดการพัฒนาคณะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 7) การนำวินัยที่เป็นเชิงบวกและเหมาะสมมาปฏิบัติกับนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ 8) การพัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างกลุ่มต่างๆ เพื่อจุดมุ่งหมายของโรงเรียน 9) การสาธิตทักษะการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ (กรณีปัญหาการกำหนดขอบเขตปัญหาการลด การขยายผล การกำหนดสาเหตุของปัญหา การแก้ปัญหาและการติดตามผล) 10) การดูแลคณะทำงานในเรื่องความเจริญก้าวหน้าทางอาชีพ การพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น และปฏิบัติตามวินัย 11) การสาธิตทักษะการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และ 12) การสาธิตทักษะการใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน

Tanner & Stone (2002) ได้ทำการศึกษาเรื่องนโยบาย

การปรับปรุงโรงเรียน: การเปลี่ยนแปลงหน้าที่ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา มลรัฐอริโซนา ประเทศสหรัฐอเมริกา เนื่องจากการใช้การบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐานในการศึกษา เรื่องนี้ ผู้ศึกษาใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi-technique) มีผู้เชี่ยวชาญ 24 คน จาก 14 มลรัฐ ผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย ผู้ชำนาญพิเศษทางการศึกษา นักวิจัย นักเขียน และผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ร่วมกันพิจารณาในประเด็นการบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐานที่มีผลต่อบทบาทของภาวะผู้บริหารจัดการ/บริหาร และภาวะผู้นำข้อมูล

แสดงว่า บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาต้องการความชำนาญพิเศษเพื่อช่วยในเรื่อง การมีส่วนร่วมในการปกครอง ซึ่งมีความจำเป็นที่ต้องกำหนดรายการพัฒนานาวิชาชีพ และการนำเทคโนโลยีมาใช้สอดคล้องกับการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการศึกษาพบว่า มีการเปลี่ยนแปลงในด้านการบริหารการจัดการและภาวะผู้นำภายหลังจากการนำนโยบายการบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐาน คือ 1) การทำงานของผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษาในรูปแบบการบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐานกลุ่มต่างๆ ร่วมกันรับผิดชอบในการบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน 2) มีกระบวนการตัดสินใจร่วมกัน 3) ใช้เทคนิคการบริหารเวลา 4) ใช้ความรู้และทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกระบวนการกลุ่ม 5) สนับสนุนความเจริญก้าวหน้าในวิทยากรด้านต่างๆ ให้แก่ครู/อาจารย์ช่วยที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษา ภายใต้นโยบายการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยการร่วมกันปกครอง 6) ส่งเสริมการปฏิบัติตามภารกิจของโรงเรียน 7) อำนาจความสะอาดแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมในการตัดสินใจ 8) พัฒนาความคิดของกลุ่มสู่การปฏิบัติ 9) ให้ข้อมูลข่าวสารแก่คณะทำงานอย่างต่อเนื่อง 10) สนับสนุนผู้เกี่ยวข้องให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 11) จัดโอกาสให้คณะทำงานมีความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ 12) สื่อสารกับผู้ที่อยู่ในเขตเลือกตั้งของโรงเรียนทุกคน 13) สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง 14) สร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างกว้างไกล 15) พยายามสร้างการวางแผนเชิงกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อการปรับปรุงโรงเรียนให้ดีขึ้น 16) จัดการประชุมร่วมกัน และ 17) ช่วยสนับสนุนภาวะผู้นำคณะทำงานของโรงเรียนให้เกิดความร่วมมือเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดผลดีแก่นักเรียน

Spencer and Spencer (1993, pp. 78–88) ได้เสนอถึงองค์ประกอบของสมรรถนะที่ควบคุมประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล เมื่อต้องจัดการกับความกดดันทางสภาวะแวดล้อมที่ทันที่ทันใดและยาก แต่ละสมรรถนะจะเกื้อหนุนประสิทธิภาพของสมรรถนะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม ได้แก่ 1) การควบคุมตนเอง (Self-control) 2) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) 3) ความยืดหยุ่น (Flexibility) และ 4) ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

Zwell (2000, pp.26–53) ได้แบ่งและจัดกลุ่มองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5 กลุ่ม คือ 1) สมรรถนะด้านใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน (Task Achievement Competencies) 2) สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ (Relationship Competencies) 3) สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attribute Competencies) 4) สมรรถนะ

ด้านการจัดการ (Managerial Competencies) 5) สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Competencies)

Meisingers (2003) ได้ศึกษาการเพิ่มสมรรถนะ ได้แก่ การเพิ่มคุณค่าซึ่งในปัจจุบันนี้มนุษย์ต้องเผชิญหน้ากับการท้าทายใหม่ๆ งานวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการโดยคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยมิชิแกน และการสนับสนุนจากสมาคมเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์และพันธมิตรที่ให้คำปรึกษาทั่วโลก (Society for Human Resource Management and Global Consulting Alliance) สรุปผลการวิจัยว่า ความสำเร็จของการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับสมรรถนะและทักษะเฉพาะ 5 ประการที่สำคัญ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ในการช่วยเหลือ 2) ความรู้ทางธุรกิจ 3) ความน่าเชื่อถือในตัวบุคคล 4) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยตรง และ 5) เทคโนโลยีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

Ozcelik & Ferman(2006) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่เป็นส่วนหนึ่งในการจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการวิจัยเน้นการยืนยันการนำสมรรถนะไปใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทักษะและอุปนิสัยในองค์การต่างๆ สิ่งที่ค้นพบในการศึกษาครั้งนี้ มีสิ่งที่ท้าทายเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างของบุคคล และความแตกต่างทางวัฒนธรรมการทำงานของแต่ละท้องถิ่นและประเทศ อย่างไรก็ตาม หากมีการจัดการที่เหมาะสม สมรรถนะก็สามารถสร้างเสริมงานและมีการพัฒนาจนสามารถบรรลุได้ทั้งความต้องการขององค์การและบุคคล

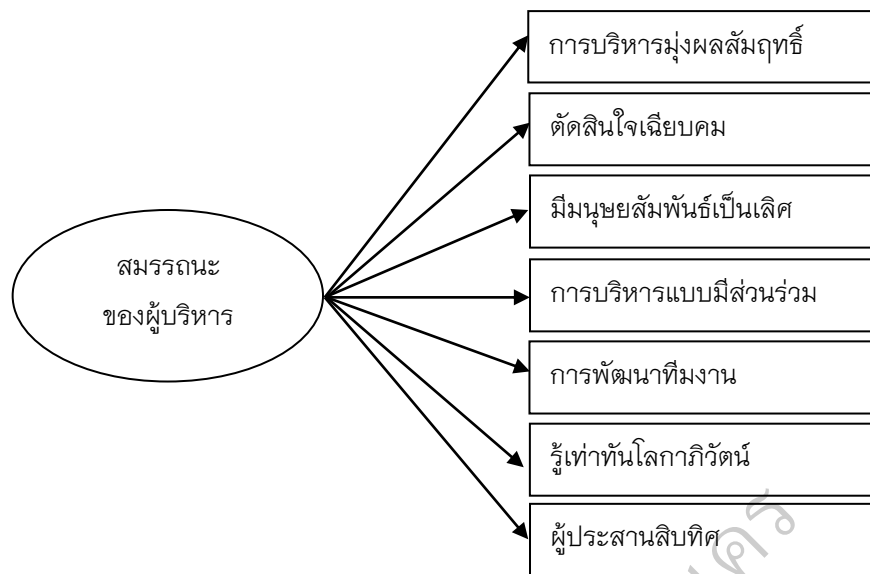
N-Ja Laing (2009) ได้ศึกษาเพื่อสร้างชุดตัวชี้วัดการบริหารจัดการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยชุมชนในไต้หวัน ผลการวิจัยพบว่า ตัวชี้วัดการบริหารจัดการของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยชุมชนในไต้หวัน ได้แก่ สมรรถนะด้านการจัดการและเจตคติต่อการจัดการความรู้ พื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการศึกษาชุมชน ด้านการวางแผนโปรแกรมการวิเคราะห์ตลาดและสมรรถนะด้านการตลาด ความสามารถประยุกต์ใช้ทรัพยากร ความสามารถในการประสานงาน การสื่อสาร การประเมินผล และการพัฒนาระบบกฎหมายชุมชน

จากผลการศึกษาแนวคิดและตัวแบบเชิงทฤษฎีของนักวิชาการเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารดังได้แสดงไว้เป็นเบื้องต้นผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นถึงความสอดคล้องและความแตกต่างขององค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าอันเป็นแนวทางนำไปสู่การสังเคราะห์เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ต่อไปซึ่งเสนอรายละเอียดไว้ ตามตาราง 2

ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านสมรรถนะของผู้บริหาร

องค์ประกอบหลัก สมรรถนะ ของผู้บริหาร	Spencer and Spencer(1993)	Zwell(2000)	Tanner & Stone (2002)	Thurlow et al.(2002)	Meisingers (2003)	N-Ja Laing(2009)	พิสมัย พวงคำ (2551)	รัฐพล จันทร์แก้ว (2551)	สฤณี เรืองแก้ว (2551)	ศักดิ์ไทย สุทธิจิบรร (2556)	ความถี่	ร้อยละ
1. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	8	80.00
2. รู้เท่าทันโลกาภิวัตน์	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	8	80.00
3. การพัฒนาทีมงาน			✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	7	70.00
4. ผู้ประสานสิบทิศ			✓	✓		✓	✓			✓	6	60.00
5. ตัดสินใจเฉียบคม	✓	✓	✓			✓				✓	5	50.00
6. มีมนุษยสัมพันธ์เป็นเลิศ		✓	✓	✓		✓				✓	5	50.00
7. การบริหารแบบมีส่วนร่วม	✓		✓		✓	✓				✓	5	50.00
8. การบริการที่ดี			✓					✓	✓		3	30.00
9. ประยุกต์ใช้ทรัพยากร			✓			✓	✓				3	30.00
10. ความเป็นผู้นำ		✓	✓								2	20.00
11. มีวิสัยทัศน์ในการจัดการ								✓		✓	2	20.00
12. คุณลักษณะส่วนบุคคล		✓									1	10.00
13. การคิดเชิงกลยุทธ์				✓							1	10.00
14. คุณธรรมนำชีวิต										✓	1	10.00
15. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์										✓	1	10.00

จากตาราง ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป มากำหนดเป็นองค์ประกอบย่อย จึงได้จำนวนองค์ประกอบย่อยสมรรถนะของผู้บริหาร 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ตัดสินใจเฉียบคม 3) มีมนุษยสัมพันธ์เป็นเลิศ 4) การบริหารแบบมีส่วนร่วม 5) การพัฒนาทีมงาน 6) รู้เท่าทันโลกาภิวัตน์ และ 7) ผู้ประสานสิบทิศ



ภาพประกอบ 3 องค์ประกอบหลักสมรรถนะของผู้บริหาร

2.1.2.1 การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การปฏิบัติงานขององค์การมีผลสัมฤทธิ์เพียงใดพิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนดมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงานขององค์การให้มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์จะมีรายงานผลการปฏิบัติงานจากระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือช่วยให้ทราบความก้าวหน้าของการดำเนินงานว่าเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องหรือไม่และใกล้เคียงวิสัยทัศน์ขององค์การเพียงใดหากผลการปฏิบัติต่ำกว่าเป้าหมายผู้บริหารจะมีเวลาพอสำหรับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์การบรรลุวิสัยทัศน์ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2545, หน้า 34)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2545, หน้า 23)

ได้กล่าวถึงระบบของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะมีลักษณะทั่วไป ดังนี้ 1) มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์การชัดเจนและเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม 2) ผู้บริหารมีเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 3) เป้าหมายวัดได้เป็นรูปธรรม โดยมีตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ 4) การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณจะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงาน 5) เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ว่างานที่องค์การคาดหวังคืออะไร 6) มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจการบริหารงาน 7) มีระบบการสนับสนุนการปฏิบัติงาน 8) มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกัน เจ้าหน้าที่มีขวัญกำลังใจ

รอง ปัญสังกา (2555, หน้า 183) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ว่าประกอบด้วย 1) การตัดสินใจ 2) การกำหนดและปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์และยุทธศาสตร์ 3) การมีความรับผิดชอบ 4) การมีความกระตือรือร้นและมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง วิธีการบริหารที่พิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนดโดยผู้บริหาร ต้องมีความกระตือรือร้นสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบกำหนดและปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์เป้าหมายกลยุทธ์และยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนเหมาะสม

ผู้วิจัยได้นำมากำหนดร่างเป็นตัวแปรสังเกตได้เรียกว่า พฤติกรรมบ่งชี้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังตาราง 3

ตาราง 3 องค์ประกอบหลักสมรรถนะของผู้บริหาร องค์ประกอบย่อยและพฤติกรรมบ่งชี้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

องค์ประกอบหลัก สมรรถนะ ของผู้บริหาร	นิยาม	พฤติกรรมบ่งชี้
องค์ประกอบย่อย การบริหารมุ่ง ผลสัมฤทธิ์	วิธีการบริหารที่พิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนดโดยผู้บริหาร ต้องมีความกระตือรือร้นสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบกำหนดและปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์เป้าหมายกลยุทธ์และยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนเหมาะสม	1) การเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด 2) มีความกระตือรือร้น 3) สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ 4) มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน 5) มีความรับผิดชอบ 6) กำหนดและปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์เป้าหมายกลยุทธ์และยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน

2.1.2.2 การตัดสินใจเฉียบคม

การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับผู้บริหารมากที่สุดเพราะกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวข้องกับในทุกกระบวนการบริหารองค์การ ผู้บริหารควรคำนึงถึงความเป็นไปได้และผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่โรงเรียน พร้อมทั้งการมีข้อมูลที่เป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจมากที่สุด Kaufman (1974, p. 35) ได้เสนอขั้นตอนกระบวนการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้ คือ 1) การนิยามปัญหา 2) การศึกษาหาทางเลือก 3) การเลือกทางเลือก 4) การปฏิบัติตามทางเลือก 5) การประเมินผลและการแก้ไขข้อบกพร่อง

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2522, หน้า 122) เสนอแนะว่า กระบวนการตัดสินใจควรมีขั้นตอน ดังนี้ คือ 1) ศึกษาดูว่าปัญหาคืออะไร และวางขอบเขตของปัญหานั้นๆ 2) วิเคราะห์และประเมินผลปัญหานั้นๆ 3) สร้างเกณฑ์และมาตรฐานเพื่อประเมินผลทางเลือกหรือการตัดสินใจ 4) รวบรวมข้อมูล 5) หาทางเลือกหรือวิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุด 6) ลงมือปฏิบัติตามทางเลือกที่ดีกว่าโดยวางโปรแกรมการแก้ปัญหาควบคุมกิจกรรมในโปรแกรมและประเมินผลได้

สรุปได้ว่า การตัดสินใจเฉียบคมหมายถึง การตกลงใจที่ผู้บริหารตัดสินใจว่าจะทำการหรือละเว้นการกระทำใดๆ ซึ่งกระบวนการตัดสินใจประกอบด้วย การรับรู้ปัญหา วิเคราะห์และประเมินผลปัญหา กำหนดทางเลือกหรือวิธีแก้ปัญหา ลงมือปฏิบัติตามวิธีแก้ปัญหา ประเมินผลและแก้ไขข้อบกพร่อง

จากที่กล่าวมา ผู้วิจัยได้นำมากำหนดร่างเป็นตัวแปรสังเกตได้ เรียกว่า พฤติกรรมป้องกันการตัดสินใจเฉียบคมของผู้บริหาร ดังตาราง 4

ตาราง 4 องค์ประกอบหลักสมรรถนะของผู้บริหาร องค์ประกอบย่อยและพฤติกรรมบ่งชี้
การตัดสินใจเฉียบคม

องค์ประกอบหลัก สมรรถนะของผู้บริหาร	นิยาม	พฤติกรรมบ่งชี้
องค์ประกอบย่อยการ ตัดสินใจ เฉียบคม	การตกลงใจที่ผู้บริหาร ตัดสินใจว่าจะทำการหรือ ละเว้นการกระทำใดๆ ซึ่ง กระบวนการตัดสินใจ ประกอบด้วย การรับรู้ ปัญหา วิเคราะห์และ ประเมินผลปัญหา กำหนด ทางเลือกหรือวิธีแก้ปัญหา ลงมือปฏิบัติตามวิธี แก้ปัญหา ประเมินผลและ แก้ไขข้อบกพร่อง	1) มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยใน การประกอบการตัดสินใจ 2) มีการกำหนดปัญหาที่ต้องแก้ไขอย่าง ชัดเจนถูกต้อง 3) มีการแสวงหาแนวทางที่หลากหลาย ในการตัดสินใจ 4) มีระบบการวิเคราะห์ทางเลือกที่ ถูกต้องเหมาะสมในการตัดสินใจขั้นตอน สุดท้าย 5) มีระบบประเมินผลภายหลังตัดสินใจ

2.1.2.3 มีมนุษยสัมพันธ์เป็นเลิศ

ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของผู้บริหารในการทำงาน หรือ
ปฏิบัติราชการย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงานร่วมกับคน พิจิตร อวาระกุล
(2542, หน้า 175-182) ได้กล่าวถึงหลักที่ผู้บริหารใช้สร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับ
บัญชา มีดังนี้ 1) รู้จักควบคุมอารมณ์ของตนเอง การตัดสินใจในการทำงานต้องอาศัยหลัก
เหตุผล 2) รู้จักส่งเสริมให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา 3) รู้จักยกย่องและชมเชยให้บำเหน็จ
ความชอบ ศิริ เจริญวัย (2540, หน้า 163-164) ได้เสนอหลักมนุษยสัมพันธ์สำหรับ
ผู้บังคับบัญชาไว้ดังนี้ 1) หลักการให้ เช่น การยกย่องชมเชย ให้ความรัก ความนับถือ
2) หลักสังคหวัตถุธรรม ได้แก่ การให้ การพูดไพเราะ การทำประโยชน์แก่บุคคลอื่นและ
การปฏิบัติสม่ำเสมอแก่บุคคลอื่น 3) หลักพรหมวิหารธรรม ได้แก่ ความมีเมตตา กรุณา
มูทิตา อุเบกขา 5) หลักคริสต์บัญญัติ เรื่อง กฎทอง มีความสำคัญว่า “ท่านจงปฏิบัติต่อ
เพื่อนบ้านของท่านเหมือนที่ท่านปฏิบัติต่อตัวท่านเอง” 5) หลักการปฏิบัติตนให้งาม ได้แก่
งามกาย คือ มีบุคลิกทางร่างกายดี งามใจ คือ มีน้ำใจและนิสัยใจคอดี งามวาจา คือ

การพูดไฟเราะ งามกิริยา คือ มีมารยาดี สุภาพอ่อนโยน และงามอารมณ์ คือ การแต่งกายสะอาดเรียบร้อย สวยงามและถูกกาลเทศะ และ 6) หลักการขอความร่วมมือ คือ ทำดีเสมอต้นเสมอปลาย ใช้วาจาไฟเราะกระตุ้นให้อยากทำงาน

สรุปได้ว่า มีมนุษยสัมพันธ์เป็นเลิศ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้ากับคน การครองใจและการเอาชนะใจคนโดยผู้บริหารต้องรู้จักควบคุมอารมณ์ของตนเอง มีเหตุผล รู้จักประเมินความต้องการหรืออารมณ์ของผู้อื่นรู้จักส่งเสริมให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาการปฏิบัติที่ดีสม่ำเสมอแก่บุคคลอื่นมีน้ำใจ

จากที่กล่าวมา ผู้วิจัยได้นำมากำหนดร่างเป็นตัวแปรสังเกตได้ เรียกว่า พฤติกรรมบ่งชี้การมีมนุษยสัมพันธ์เป็นเลิศของผู้บริหาร ดังตาราง 5

ตาราง 5 องค์ประกอบหลักสมรรถนะของผู้บริหาร องค์ประกอบย่อยและพฤติกรรมบ่งชี้ที่มีมนุษยสัมพันธ์เป็นเลิศ

องค์ประกอบหลัก สมรรถนะ ของผู้บริหาร	นิยาม	พฤติกรรมบ่งชี้
องค์ประกอบย่อย มีมนุษยสัมพันธ์เป็น เลิศ	ความสามารถของผู้บริหารในการเข้ากับคน การครองใจและการเอาชนะใจคนโดยผู้บริหารต้องรู้จักควบคุมอารมณ์ของตนเอง มีเหตุผล รู้จักประเมินความต้องการหรืออารมณ์ของผู้อื่น รู้จักส่งเสริมให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา การปฏิบัติที่ดีสม่ำเสมอแก่บุคคลอื่น มีน้ำใจ	1) ประเมินความต้องการ ความกังวลและความรู้สึกของผู้อื่น เพื่อช่วยเหลือและตอบสนองความต้องการได้อย่างเหมาะสม 2) การตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษาได้อย่างยุติธรรมและเหมาะสม 4) รู้จักให้เกียรติผู้อื่น มีอัธยาศัยที่ดีและให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ 5) ยอมรับฟังคำแนะนำจากผู้อื่นในการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น

2.1.2.4 การบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายของกลุ่มและเขียนข้อเสนอแนะต่างๆ ขึ้นในที่ทำงาน การบริหารแบบมีส่วนร่วมเหมาะสำหรับสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการความอิสระและความสำเร็จในงาน เป็นการกระจายอำนาจให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน ผู้บริหารจะใช้การกำกับติดตามงานโดยกระบวนการกลุ่ม จะเกิดผลดีทางจิตวิทยากับผู้ร่วมงาน ได้แก่ ผู้ร่วมงานจะเกิดความรู้สึกพึงพอใจที่ได้รับการยอมรับในความสามารถของตน เกิดการควบคุมตนเอง มีความเป็นอิสระและเกิดความก้าวหน้าส่วนตัว เกิดความรู้สึกพึงพอใจต่องานที่ทำ อันทำให้เกิดความไว้วางใจต่อผู้บริหาร คักดีไทย สุรกิจบวร (2542, หน้า 325) ได้กล่าวไว้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีรูปแบบ ดังนี้ 1) การปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา 2) การสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา 3) การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กนกกร สมปราชญ์ (2546, หน้า 308) ได้กล่าวถึงการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมว่าประกอบด้วย 1) การให้คำปรึกษา 2) การมอบหมายงาน 3) การปรึกษาหารือกับกลุ่ม 4) การถามความคิดเห็นกับกลุ่ม และ 5) การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับกลุ่ม รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 78) กล่าวว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 1) การตัดสินใจร่วมกัน 2) การปรึกษาหารือกับผู้ตาม และ 3) การมอบอำนาจการตัดสินใจ

สรุปได้ว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีบทบาทในการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารต้องแสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการขอคำปรึกษาหรือหารือก่อนที่จะตัดสินใจ รวมทั้งพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ มอบหมายงาน กระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในที่ทำงานสม่ำเสมอ

จากที่กล่าวมา ผู้วิจัยได้นำมากำหนดร่างเป็นตัวแปรสังเกตได้ เรียกว่า พฤติกรรมบ่งชี้การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ดังตาราง 6

ตาราง 6 องค์ประกอบหลักสมรรถนะของผู้บริหาร องค์ประกอบย่อยและพฤติกรรมบ่งชี้
การบริหารแบบมีส่วนร่วม

องค์ประกอบหลัก สมรรถนะ ของผู้บริหาร	นิยาม	พฤติกรรมบ่งชี้
องค์ประกอบย่อยการ บริหารแบบมีส่วนร่วม	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาได้มีบทบาทในการ ปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารต้อง แสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับ บัญชาด้วยการขอคำปรึกษาหรือ หารือก่อนที่จะตัดสินใจ รวมทั้ง พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการขอความ คิดเห็นและข้อเสนอแนะ มอบหมายงาน กระตุ้นให้มีส่วน ในการตัดสินใจและมีการประชุม กับผู้ใต้บังคับบัญชาในที่ทำงาน สม่ำเสมอ	1) ผู้บริหารมีการขอคำปรึกษาจาก ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานใน สถานศึกษา 2) ผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดง ความคิดเห็นเกี่ยวกับงานใน สถานศึกษา 3) ผู้บริหารมีการมอบหมายงานแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา 4) ผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วน ร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานใน สถานศึกษา

2.1.2.5 การพัฒนาทีมงาน

การทำงานเป็นทีม คือ การใช้คนให้ทำงาน หรือเพื่อดำเนิน
ภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่งในหน่วยงานนั้น การจัดรูปแบบการทำงานเป็นทีม อาจทำได้ทั้ง
แบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การทำงานเป็นทีมแบบเป็นทางการนั้น มักจะวัดได้
ตามระบบการจัดองค์การ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2545, หน้า 64; รอง ปัญสังกา, 2555,
หน้า 218)

เสนห์ จุ้ยโต (2545, หน้า 151-154) ได้กล่าวไว้ว่า ยุทธวิธี
บริหารการทำงานเป็นทีม มี 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการ
กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ มีความสามารถในการประสาน มีความสามารถในการสร้าง
แรงจูงใจ ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม 2) สมาชิกการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญมาก
สมาชิกการทำงานเป็นทีมต้องร่วมทุกกิจกรรม เพื่อให้เกิดผลตามความคาดหวัง บทบาท
สำคัญของการเป็นสมาชิกการทำงานเป็นทีม คือ มีความรับผิดชอบและมีจิตสำนึกใน

การทำงานเป็นทีมและมุ่งสู่ความสำเร็จร่วมกัน 3) งานหรือภารกิจของงานต้องมีความชัดเจนมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่สำคัญอะไรบ้าง 4) วิธีการทำงานต้องมุ่งสู่การทำงานที่ประสานสอดคล้องกัน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 215) ได้กำหนดองค์ประกอบของทีมงานที่ดีต้องประกอบด้วย 1) ความไว้วางใจกันของสมาชิก 2) ความเข้าใจและเห็นใจกันของสมาชิก 3) สมาชิกมีความเห็นร่วมกัน 4) สมาชิกมีผลประโยชน์ร่วมกัน 5) สมาชิกมีความเต็มใจในการร่วมมือกัน 6) ให้โอกาสกับสมาชิกทุกคน 7) สมาชิกมีการยอมรับซึ่งกันและกัน 8) มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน

รอง ปัญสังกา (2555, หน้า 218) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมมี 4 ประการ ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านผู้นำ โดยผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 2) องค์ประกอบด้านสมาชิกการทำงานเป็นทีมต้องมีความเห็นร่วมกัน มีความไว้วางใจ เชื่อใจ ความเข้าใจ เห็นใจ ให้โอกาสและยอมรับซึ่งกันและกัน 3) องค์ประกอบด้านงานต้องมีความชัดเจน และ 4) องค์ประกอบด้านวิธีการทำงานต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

สรุปได้ว่า การพัฒนาทีมงาน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดรูปแบบหรือกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการสร้างทีมงาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์สร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในทีมมีความคิดเห็นร่วมกัน ให้โอกาสและยอมรับกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

จากที่กล่าวมาผู้วิจัยได้นำมากำหนดร่างเป็นตัวแปรสังเกตได้ เรียกว่า พฤติกรรมปัจจัยการมีพัฒนาทีมงาน ดังตาราง 7

ตาราง 7 องค์ประกอบหลักสมรรถนะของผู้บริหาร องค์ประกอบย่อยและพฤติกรรมบ่งชี้
การพัฒนาทีมงาน

องค์ประกอบหลัก สมรรถนะของ ผู้บริหาร	นิยาม	พฤติกรรมบ่งชี้
องค์ประกอบย่อย การพัฒนาทีมงาน	ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดรูปแบบหรือกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการสร้างทีมงานซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ สร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในทีมมีความคิดเห็นร่วมกัน ให้โอกาสและยอมรับกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	1) กำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และพัฒนาการดำเนินงานสถานศึกษาโดยใช้กระบวนการทีม 2) สร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในทีมมีความคิดเห็นร่วมกัน 3) กระตุ้นให้ทุกคนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมนำ ร่วมรับผิดชอบในการทำงาน 4) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

2.1.2.6 การรู้เท่าทันโลกการวิวัตน์

เนื่องจากสารสนเทศจะต้องเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมองค์การ กระแสแนวคิดต่างๆ ล้วนมองว่าองค์การในปัจจุบันและในอนาคตอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปรวดเร็วมาก ผู้บริหารที่เป็น CEO ที่ได้รับการยอมรับในระดับโลกชั้นเวลช์ (Welch) ถึงกับมองว่า องค์การจะมีลักษณะไร้พรมแดน (Boundary Less Organization) การนำเสนอแนวคิดการเปลี่ยนแปลงองค์การธุรกิจในยุคแห่งความผันผวนและไร้ระเบียบที่ถูกลำเสนอโดยนักวิชาการคนสำคัญคือ ปีเตอร์ (Peter, 2003) ที่มองว่าภายใต้ยุคแห่งความผันผวนและไร้ระเบียบ องค์การจะต้องเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการใหม่ที่ต้องให้จินตนาการใหม่ (Re-imagine) ในการค้นหานวัตกรรมใหม่แบบไร้รูปไปสู่อนาคตมากยิ่งขึ้น โดยที่องค์การสมัยใหม่ต้องใช้เทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสารในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ระบบอินเทอร์เน็ตจะทำให้รูปแบบการทำงานเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งขณะนี้รูปแบบการทำงานกำลังเปลี่ยนไปเป็นการทำงานทางไกล (Tele Workers) โดยจะทำงานผ่านอินเทอร์เน็ตเพราะโลกจะเชื่อมโยงการสื่อสารด้วยอินเทอร์เน็ตที่คนสามารถทำงานได้ทุกเวลา ทุกสถานที่

กรูนิ่ง (Geuening, 2001, p. 56) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐในยุคโลกาภิวัตน์ว่า เป็นการจัดแบบแผนใหม่โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีตัวการและตัวแทน (Principal-agent Theory) และทฤษฎีสาขาใหม่ทางเศรษฐศาสตร์ที่ชื่อว่า The New Intertitutional Economic (NIE) ซึ่งสามารถจัดกลุ่มการบริหารเพื่อก้าวทันยุคโลกาภิวัตน์ได้ดังนี้ 1) ลดงบประมาณและการแปรรูป 2) การแยกผู้ซื้อและผู้จัดหาบริการออกจากกัน 3) การแข่งขัน 4) การแยกการเมืองจากการบริหาร 5) การตรวจสอบได้ของหน่วยงาน 6) การวางแผนกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหาร 7) การจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ 8) การลดข้อจำกัดด้านงบประมาณ 9) การปรับปรุงกฎระเบียบ การใช้หลักเหตุผลและระบบความยุติธรรม และการจัดโครงสร้างทางกฎหมาย 10) หลักประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม

สรุปได้ว่า การรู้เท่าทันโลกาภิวัตน์ หมายถึง ผู้บริหารต้องรู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ โดยผู้บริหารต้องมีการบริหารจัดการที่เหมาะสมหรือปรับเปลี่ยนการบริหารตามสถานการณ์อย่างมีประสิทธิภาพรู้เท่าทันเทคโนโลยีใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมและคุ้มค่า และตั้งใจเพื่อกระตุ้นการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาผู้วิจัยได้นำมากำหนดร่างเป็นตัวแปรสังเกตได้ เรียกว่าพฤติกรรมบ่งชี้การรู้เท่าทันโลกาภิวัตน์ของผู้บริหาร ดังตาราง 8

ตาราง 8 องค์ประกอบหลักสมรรถนะของผู้บริหาร องค์ประกอบย่อยและพฤติกรรมบ่งชี้
รู้เท่าทันโลกาภิวัตน์

องค์ประกอบหลัก สมรรถนะ ของผู้บริหาร	นิยาม	พฤติกรรมบ่งชี้
องค์ประกอบย่อย รู้เท่าทันโลกาภิวัตน์	ผู้บริหารต้องรู้เท่าทันต่อ การเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ โดยผู้บริหารต้องมีการ บริหารจัดการที่ เหมาะสมหรือ ปรับเปลี่ยนการบริหาร ตามสถานการณ์อย่างมี ประสิทธิภาพ รู้เท่าทัน เทคโนโลยี ใช้ทรัพยากร อย่างเหมาะสมและ คุ้มค่า และสนใจเพื่อ กระตุ้นการทำงานให้มี ประสิทธิภาพ	<ol style="list-style-type: none"> 1) การวิเคราะห์คาดการณ์ถึงความ ต้องการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของ สถานศึกษา 2) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการ เรียนรู้ของสถานศึกษา 3) การกระตุ้นจูงใจ วางแผน และ กำหนดความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร ให้เหมาะสม 4) กำหนดกลยุทธ์ นโยบาย เป้าหมาย การใช้ทรัพยากร และประเมินการใช้ ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า 5) การปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงาน ให้มีความยืดหยุ่น และมีพฤติ กรรมการบริหารที่เหมาะสม 6) การให้คำแนะนำจูงใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับ สถานการณ์

2.1.2.7 ผู้ประสานสิบทิศ

การเป็นผู้ประสานงานที่ดีนั้น สิ่งสำคัญคือการสื่อสาร ซึ่ง
สื่อสารภายในองค์กรที่ดีที่จะช่วยสร้างความเข้าใจในนโยบายของผู้บริหารและเป็นสิ่งเชื่อม
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กรและเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อ
องค์กรในทางบวกเพราะนโยบายการบริหารงานการจัดการขององค์กรเป็นส่วนสำคัญและ
เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้การสื่อสารภายในองค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็นยิ่ง

สำหรับกิจกรรมและการดำเนินงานต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในองค์กรทั้งนี้หากการสื่อสารภายในองค์กรดีชัดเจนก็จะส่งผลให้การปฏิบัติงานตามนโยบายเป็นไปในทิศทางเดียวกันพนักงานในองค์กรเกิดความพึงพอใจและเข้าใจนโยบายได้อย่างชัดเจนและส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานดังนั้นกระบวนการทำงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นจะต้องทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากร

วิจิตร อวาระกุล (2525, หน้า 23) ได้กล่าวถึงการสื่อสารที่มีประสิทธิผลต้องมีองค์ประกอบ 7 ประการ คือ 1) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) การสื่อสารจะได้ผลนั้นต้องมีความเชื่อถือในเรื่องของผู้ให้ข่าวสารแหล่งข่าวเพื่อให้เกิดความมั่นใจหรือเต็มใจรับฟังข่าวสารนั้น 2) ความเหมาะสม (Context) การสื่อสารที่ดีต้องมีความเหมาะสมกลมกลืนกับวัฒนธรรมของสังคมเครื่องมือสื่อสารนั้นเป็นเพียงสิ่งประกอบแต่ความสำคัญอยู่ที่ท่าทีท่าทางภาษาคำพูดที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมสังคมหมู่ชนหรือสภาพแวดล้อมนั้นๆ การยกมือไหว้สำหรับสังคมไทยย่อมเหมาะสมกว่าการจับมือ หรือการจับมือของฝรั่งย่อมเหมาะสมกว่าการไหว้เป็นต้น 3) เนื้อหาสาระ (Content) ข่าวสารที่ดีจะต้องมีความหมายสำหรับผู้รับมีสาระประโยชน์แก่กลุ่มชนหรือมีสิ่งที่เขาจะได้ผลประโยชน์จึงน่าสนใจบางครั้งสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มชนกลุ่มหนึ่งแต่อาจจะไม่มีสาระสำหรับคนบางกลุ่มในเรื่องนี้จึงต้องใช้การพิจารณากลุ่มชนเป้าหมายด้วย 4) บ่อยและสม่ำเสมอต่อเนื่องกัน (Continuity and Consistency) การสื่อข่าวสารจะได้ผลต้องส่งบ่อยๆ ติดต่อกันหรือมีการย้ำหรือซ้ำเพื่อเตือนความทรงจำหรือเปลี่ยนทัศนคติและมีความสม่ำเสมอต่อเนื่องกัน 5) ช่องทางข่าวสาร (Channels) ข่าวสารจะเผยแพร่ได้ดีนั้นจะต้องส่งให้ถูกช่องทางของการสื่อสารนั้นๆ โดยมองหาช่องทางที่เปิดรับข่าวสารที่เราจะส่งและส่งถูกสายงานกรมกองหน่วยหรือโดยวิทยุโทรทัศน์หนังสือพิมพ์ฯลฯ ส่งถึงตัวบุคคลโดยตรงจะรวดเร็วหรือส่งที่บ้านได้รับเร็วกว่าการส่งไปให้ที่ทำงานเราควรเลือกช่องทางที่ได้ผลเร็วที่สุด 6) ความสามารถของผู้รับข่าวสาร (Capability of Audience) การสื่อสารที่ถือว่าได้ผลนั้นต้องใช้ความพยายามหรือแรงงานน้อยที่สุด การสื่อสารจะง่ายสะดวกก็ขึ้นอยู่กับความสามารถในการรับของผู้รับซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างเช่นสถานที่โอกาสอันวนิจฉัยความรู้พื้นฐานที่จะช่วยให้เข้าใจ เป็นต้น 7) ความแจ่มแจ้งของข่าวสาร (Clarity) ข่าวสารต้องง่ายใช้ภาษาที่ผู้รับเข้าใจคือใช้ภาษาของเขาศัพท์ที่ยากและสูงไม่มีประโยชน์ควรตัดออกให้หมดให้ชัดเจนเข้าใจง่ายมีความมุ่งหมายเดียวอย่าให้คลุมเครือหรือมีความหมายหลายแง่หรือตกลงข้อความบางตอนที่สำคัญไป

สรุปได้ว่า ผู้ประสานสิบทิศ หมายถึง ความสามารถของ
 ผู้บริหารในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน
 ซึ่งการสื่อสารต้องอาศัยการประสานงานและมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันเสมอ
 การประสานสิบทิศประกอบด้วยความน่าเชื่อถือของข่าวสาร ความเหมาะสมเนื้อหาสาระ
 บ่อยและสม่ำเสมอต่อเนื่องกันช่องทางข่าวสารความสามารถของผู้รับข่าวสารความ
 แจ่มแจ้งของข่าวสาร

จากที่กล่าวมาผู้วิจัยได้นำมากำหนดร่างเป็นตัวแปรสังเกตได้
 เรียกว่าพฤติกรรมบ่งชี้ผู้ประสานสิบทิศของผู้บริหาร ดังตาราง 9

ตาราง 9 องค์ประกอบหลักสมรรถนะของผู้บริหาร องค์ประกอบย่อยและพฤติกรรมบ่งชี้ผู้
 ประสานสิบทิศ

องค์ประกอบหลัก สมรรถนะ ของผู้บริหาร	นิยาม	พฤติกรรมบ่งชี้
องค์ประกอบย่อย ผู้ประสานสิบทิศ	ความสามารถของผู้บริหารในการ ติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นๆ เพื่อให้ เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ซึ่งการสื่อสารต้องอาศัยการ ประสานงานและมีความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างกันเสมอการประสานสิบทิศ ประกอบด้วยความน่าเชื่อถือของ ข่าวสาร ความเหมาะสมเนื้อหา สาระบ่อยและสม่ำเสมอต่อเนื่องกัน ช่องทางข่าวสารความสามารถของ ผู้รับข่าวสารความแจ่มแจ้งของ ข่าวสาร	<ol style="list-style-type: none"> 1) ผู้บริหารนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่เป็น เรื่องจริง จากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ 2) ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมในการสื่อสาร ได้เหมาะสมกับกาลเทศะ 3) นำเสนอข่าวสารที่ดีมีความหมาย สำหรับผู้รับมีสารประโยชน์แก่กลุ่ม 4) นำเสนอบ่อยๆติดต่อกันเพื่อเตือนความ ทรงจำหรือเปลี่ยนทัศนคติ 5) เลือกช่องทางการสื่อสารได้เหมาะสม และเกิดความรวดเร็วในการประสานงาน 6) เลือกบรรยากาศ สถานที่ในการ ประสานงานได้เหมาะสมทำให้ผู้รับ สามารถรับรู้ข้อมูลได้ 7) ใช้ภาษาในการสื่อสารได้ชัดเจนไม่ วกวน คลุมเครือ

2.2 องค์ประกอบคุณธรรมนำชีวิตของผู้บริหาร

2.2.1 ความหมายคุณธรรมนำชีวิตของผู้บริหาร

คุณธรรมเป็นคำสมาส มีลักษณะเป็นคำนาม หมายถึง สภาพคุณงามความดี เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ถือครอง เป็นความดีงามในจิตใจที่ทำให้เคยชินต่อการประพฤติดี มีผู้ให้ความหมายต่างๆ ดังนี้

สาริธ บัณฑิต ให้ความหมายว่า เป็นความเชื่อของบุคคลส่วนใหญ่ เป็นสิ่งดีงามที่จะส่งผลให้เกิดการกระทำที่เป็นประโยชน์และความดีที่แท้จริงต่อสังคม พระมหาอดิสร ธีรสิโร (2540, หน้า 3) ได้ให้ความหมายว่า คือ ความงามความดีภายในจิตใจอยู่ในขั้นที่สมบูรณ์จนเต็มเปี่ยมไปด้วยความสุข ความยินดี ชื่นชม ยกย่อง ในขณะที่การกระทำความชั่ว ย่อมนำความเจ็บปวดมาให้ การเป็นผู้มีคุณธรรมก็คือ การปฏิบัติตนอยู่ในกรอบที่ดีงาม ความเข้าใจเรื่องการกระทำดีมีคุณธรรมเป็นกฎเกณฑ์สากลที่ตรงกัน เช่น การไม่ฆ่าสัตว์ ไม่เบียดเบียน ไม่ลักขโมย ไม่ประพฤติผิดในกาม และไม่กล่าวเท็จโดยหวังประโยชน์ส่วนตน ปราชญา กล้าผจญ (2544, หน้า 312) ให้ความหมายว่าหมายถึง สภาวะที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่น ความดีงามทั้งหลายอันเกิดจากการเป็นผู้มีธรรม มีศีลธรรมประจำใจ มีสภาวะที่เหนียวรั้งไว้มิให้ทำชั่ว ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ พุทธศักราช 2550 ลงวันที่ 13 กรกฎาคม พุทธศักราช 2550 ซึ่งได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม พุทธศักราช 2550 ได้กำหนดความหมายของคุณธรรมว่า หมายถึงสิ่งที่มีคุณค่าเป็นประโยชน์ เป็นความดีเป็นมโนธรรม เป็นเครื่องประดับประดาใจให้เกลียดความชั่ว กลัวบาป ใฝ่ความดี เป็นเครื่องกระตุ้นผลักดันให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบ ให้เกิดความรู้สึกที่ดีมีความสงบร่มเย็นภายใน เป็นสิ่งที่ต้องปลูกฝังโดยเฉพาะเพื่อให้เกิดขึ้น และความเหมาะสมกับความ ต้องการในสังคมไทย ปัจจุบันผู้บริหารมีปัญหาด้านคุณธรรมจำนวนมาก เช่น การแสวงหาประโยชน์ส่วนตน ขาดมนุษยธรรม ขาดความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อมนุษย์ ทำลายทรัพยากรธรรมชาติ ลุ่มหลงอบายมุข ยาเสพติด และยังพบว่าสถิติเกี่ยวกับพฤติกรรม การทุจริตและพฤติกรรมมิชอบในวงราชการ (สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ, 2541, หน้า 36-41) อีกทั้งใน สภาวะที่เป็นจริงผู้บริหารจำนวนไม่น้อยที่มีข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน ไม่ปฏิบัติตามหลักคุณธรรม จริยธรรมตามความคาดหวังของสังคม มีการกระทำผิดวินัยต่อเนื่อง ไม่ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี (บุญชู แสงสุข, 2544, บทคัดย่อ) พระราชบัญญัติสภาครู

และบุคลากรทางการศึกษา พุทธศักราช 2546 ได้กำหนดให้มีวิชาชีพครู มาตรฐาน จรรยาบรรณในวิชาชีพครูสำหรับบุคลากรทางการศึกษา โดยเฉพาะการกำหนดให้ผู้บริหาร สถานศึกษาต้องรักษาจรรยาบรรณในวิชาชีพ การเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อป้องกันการหลงใหลในอำนาจ การใช้อำนาจในทางที่ผิด ขาดคุณธรรมจริยธรรม และ จรรยาบรรณในวิชาชีพผู้บริหาร

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า คุณธรรมนำชีวิตของผู้บริหาร หมายถึง แนวทาง ที่ตั้งมในการประกอบวิชาชีพของผู้บริหารหรือจรรยาบรรณวิชาชีพของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย 1) คุณธรรมต่อตนเอง 2) คุณธรรมต่อวิชาชีพ 3) คุณธรรมต่อผู้รับบริการ 4) คุณธรรมต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ และ 5) คุณธรรมต่อสังคม

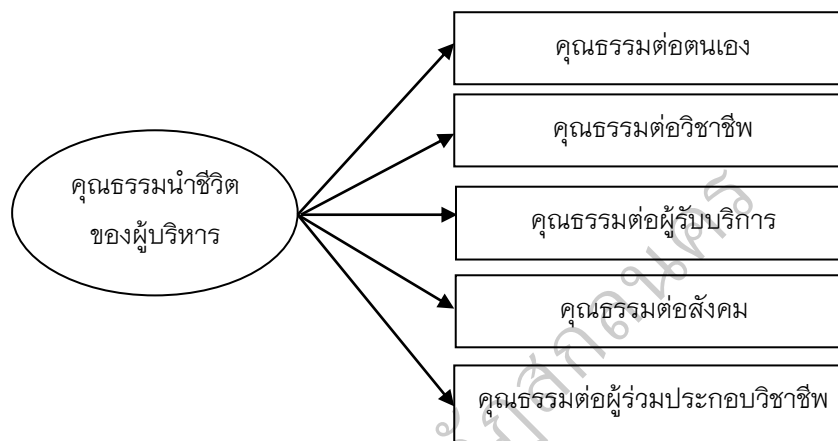
2.2.2 องค์ประกอบและงานวิจัยคุณธรรมนำชีวิตของผู้บริหาร

คุณธรรมนำชีวิตมีความจำเป็นต่อผู้ประกอบวิชาชีพบริหาร การศึกษา (Profession) เป็นอาชีพให้บริการแก่สาธารณชนที่ต้องอาศัยความรู้ความชำนาญ เป็นการเฉพาะ ไม่ซ้ำซ้อนกับอาชีพอื่น มีมาตรฐานในการประกอบวิชาชีพ โดยผู้ประกอบ วิชาชีพต้องฝึกอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติอย่างเพียงพอก่อนที่จะประกอบวิชาชีพ วิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาได้รับยกย่องให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง ผู้บริหารย่อมต้องมีความ รับผิดชอบอย่างสูงตามมา เพราะมีผลกระทบต่อผู้รับบริการและสาธารณชน จึงต้องมี การควบคุมการประกอบวิชาชีพเป็นพิเศษเพื่อให้เกิดความไว้วางใจจากผู้รับบริการและ สาธารณชน โดยผู้ประกอบวิชาชีพต้องประกอบวิชาชีพด้วยวิธีการแห่งปัญญา (Intellectual Method) ได้รับการฝึกอบรมอย่างเพียงพอ (Professional Ethics) รวมทั้งต้องมีสถาบัน วิชาชีพและองค์กรวิชาชีพ เป็นแหล่งกลางในการสร้างสรรค์จรรยาบรรณวิชาชีพ วิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อสังคมและความเจริญก้าวหน้าของประเทศ คือ สร้างพลเมืองดีของประเทศ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สืบทอดวัฒนธรรมประเพณีอันดีงาม ของชาติ พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พุทธศักราช 2546 มาตรา 49 กำหนดให้มีมาตรฐานวิชาชีพ 3 ด้าน ประกอบด้วย มาตรฐานความรู้และประสบการณ์ วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการปฏิบัติตน มาตรฐานการปฏิบัติตน หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับการประพฤติตนของผู้ประกอบวิชาชีพ โดยมีจรรยาบรรณ ของวิชาชีพเป็นแนวทางและข้อพึงระวังในการประพฤติปฏิบัติ เพื่อดำรงไว้ซึ่งชื่อเสียง ฐานะ เกียรติและศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพ ตามแบบแผนพฤติกรรมและตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

ดังนั้นจรรยาบรรณวิชาชีพจึงเป็นหลักคุณธรรม จริยธรรมที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการประกอบวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา คุรุสภา (2548, หน้า 56) กำหนดไว้ในข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2548 หมวดที่ 3 จรรยาบรรณของวิชาชีพ ว่าผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องประพฤติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพและแบบแผนพฤติกรรมตามจรรยาบรรณของวิชาชีพซึ่งประกอบด้วย 5 จรรยาบรรณ คือ 1) จรรยาบรรณต่อตนเอง 2) จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ 3) จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ 4) จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ และ 5) จรรยาบรรณต่อสังคมสอดคล้องกับ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ได้แบ่งจรรยาบรรณของวิชาชีพออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่ จรรยาบรรณต่อตนเอง จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ จรรยาบรรณต่อสังคมสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2550 หน้า 44) ได้สรุปผลการสอบถามความคิดเห็นจากผู้แทนองค์กรวิชาชีพและผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องเกี่ยวกับจรรยาบรรณที่เป็นส่วนร่วมของทุกสาขาวิชาชีพ 3 ด้าน คือ จรรยาบรรณต่อตนเอง จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ จรรยาบรรณผู้อื่นสังคมประเทศชาติ ศิริธร วิชิตนาถ (2555, หน้า 80) ซึ่งได้ศึกษาค้นคว้าเรื่อง คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคาดหวังของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ครูผู้สอนในสถานศึกษา มีความคาดหวังต่อการปฏิบัติตนด้านคุณธรรม จริยธรรม และด้านจรรยาบรรณของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก สุรวิทย์ คะลีล้วน (2551, หน้า 120) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับการปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีระดับการปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพทางการศึกษาโดยรวมแตกต่างกัน ไพรวลัย ชินโน (2547, หน้า 212) ได้ศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาคุณภาพครู ตามมาตรฐานวิชาชีพครูในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศกนคร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีสภาพแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสภาพและปัญหาของครู ตามมาตรฐานวิชาชีพครูโดยรวมไม่แตกต่างกัน

จากที่กล่าวมา ผู้วิจัยได้มองเห็นว่าจรรยาบรรณวิชาชีพเป็นคุณธรรมที่ผู้บริหารต้องใช้เป็นหลักในการนำทางเพื่อสร้างความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบหลักคุณธรรมนำชีวิตของผู้บริหาร

ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 1) คุณธรรมต่อตนเอง 2) คุณธรรมต่อวิชาชีพ 3) คุณธรรมต่อผู้รับบริการ 4) คุณธรรมต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ และ 5) คุณธรรมต่อสังคม (คุรุสภา, 2548, หน้า 56; ศิริธร วิชิตนาคม 2555, หน้า 80; สุรวุฒิ คະลีลั๊วณ, 2551, หน้า 120; ไพรวลย์ ชินโน, 2547, หน้า 212)



ภาพประกอบ 4 องค์ประกอบหลักคุณธรรมนำชีวิตของผู้บริหาร

2.2.2.1 คุณธรรมต่อตนเอง

ด้านคุณธรรมต่อตนเอง กำหนดให้ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคมและการเมืองอยู่เสมอ นอกจากนี้ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ วิชาการ เศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีให้ทันสมัยทันเหตุการณ์สามารถสอนให้ผู้เรียนนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้จริง

สรุปได้ว่า คุณธรรมต่อตนเองหมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนของผู้บริหารเพื่อให้เป็นแบบอย่างแก่ครูและนักเรียน โดยผู้บริหารต้องมีวินัยในตนเองมีการแสวงหาความรู้ที่ทันสมัยมีบุคลิกภาพดี อารมณ์ดี และจิตใจมีคุณธรรม จริยธรรม

ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นร่างตัวแปรสังเกตได้เรียกว่า พฤติกรรมบ่งชี้ด้านจรรยาบรรณต่อตนเองของผู้บริหาร ดังตาราง 10

ตาราง 10 องค์ประกอบหลักคุณธรรมนำชีวิตของผู้บริหาร องค์ประกอบย่อยและ
พฤติกรรมบ่งชี้จรรยาบรรณต่อตนเอง

องค์ประกอบหลัก คุณธรรมนำชีวิต ของผู้บริหาร	นิยาม	พฤติกรรมบ่งชี้
องค์ประกอบย่อย คุณธรรม ต่อตนเอง	การประพฤติปฏิบัติตนของ ผู้บริหารเพื่อให้เป็น แบบอย่างแก่ครูและนักเรียน โดยผู้บริหารต้องมีวินัยใน ตนเอง มีการแสวงหา ความรู้ที่ทันสมัย มี บุคลิกภาพดี อารมณ์ดี และ จิตใจมีคุณธรรม จริยธรรม	1) ประพฤติ ปฏิบัติตนให้อยู่ในระเบียบวินัย ของทางราชการ 2) เข้าอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ นำมาพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ 3) แต่งกายสุภาพเรียบร้อยเป็นแบบอย่างที่ดี ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 4) มีการพัฒนาตนเองด้านวิชาการ โดยการ เข้าร่วมประชุมสัมมนาและทำวิจัยเพื่อพัฒนา สถานศึกษา 5) ติดตามข่าวสารทางสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและการปกครองอยู่เสมอ 6) ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ เสมอ

2.2.2.2 คุณธรรมต่อวิชาชีพ

คุณธรรมต่อวิชาชีพ กำหนดให้ผู้ประกอบวิชาชีพทางการ
ศึกษาต้องรักศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพและเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
วิชาชีพ ตั้งใจอบรมสั่งสอนศิษย์ให้เป็นคนดี คนเก่งและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข
ช่วยเหลือเพื่อนครูโดยเฉพาะการให้บริการด้านวิชาการและวิชาชีพแก่เพื่อนครู เสียสละ
เวลาและทรัพย์สินส่วนตัวเพื่องานราชการ

สรุปได้ว่า คุณธรรมต่อวิชาชีพหมายถึง การประพฤติปฏิบัติ
ตนของผู้บริหารเพื่อให้เป็นแบบอย่างแก่ครูและนักเรียน โดยผู้บริหารต้องตั้งใจปฏิบัติหน้าที่มี
ความภาคภูมิใจในความเป็นครูรักและศรัทธาในวิชาชีพซื่อสัตย์ต่ออาชีพรับผิดชอบต่อ
หน้าที่ให้ความร่วมมือกับองค์กรวิชาชีพ

ผู้วิจัยได้นำมากำหนดร่างเป็นตัวแปรสังเกตได้เรียกว่า
พฤติกรรมบ่งชี้คุณธรรมต่อวิชาชีพของผู้บริหาร ดังตาราง 11

ตาราง 11 องค์ประกอบหลักคุณธรรมนำชีวิตของผู้บริหาร องค์ประกอบย่อยและ
พฤติกรรมบ่งชี้คุณธรรมต่อวิชาชีพ

องค์ประกอบหลัก คุณธรรมนำชีวิต ของผู้บริหาร	นิยาม	ตัวบ่งชี้
องค์ประกอบย่อย คุณธรรมต่อวิชาชีพ	การประพฤติปฏิบัติตนของ ผู้บริหารเพื่อให้เป็น แบบอย่างแก่ครูและนักเรียน โดยผู้บริหารต้องตั้งใจปฏิบัติ หน้าที่ มีความภาคภูมิใจใน ความเป็นครูรักและศรัทธา ในวิชาชีพซื่อสัตย์ต่ออาชีพ รับผิดชอบต่อหน้าที่ให้ความ ร่วมมือกับองค์กรวิชาชีพ	1) ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษา อย่างเต็มความสามารถ 2) ให้ความสนใจต่อความเคลื่อนไหวด้าน ต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กรวิชาชีพ 3) มีความรัก ความศรัทธาในวิชาชีพ ผู้บริหาร โดยมุ่งมั่นที่จะประพฤติปฏิบัติตน แบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น 4) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส และเป็นธรรม 5) ให้ความร่วมมือในการพัฒนาและเข้า ร่วมกิจกรรมกับผู้ร่วมประกอบวิชาชีพและ องค์กรวิชาชีพ

2.2.2.3 คุณธรรมต่อผู้รับบริการ

คุณธรรมต่อผู้รับบริการ กำหนดให้ผู้ประกอบวิชาชีพ
ทางการศึกษาปฏิบัติ ดังนี้

- 1) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องรัก เมตตา เอาใจใส่
ช่วยเหลือ ส่งเสริม ให้กำลังใจแก่ศิษย์และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า
หมายถึง ผู้บริหารต้องรักและเมตตาเอาใจใส่ลูกศิษย์ทุกคน โดยเท่าเทียมกัน ไม่เลือกชั้น
วรรณะ เพศ วัย โดยพยายามส่งเสริมลูกศิษย์ทุกทาง ทั้งด้านอารมณ์ สังคม จิตใจและ
วิชาการ ด้วยความเมตตา โดยปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจของศิษย์

2) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะและนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์และผู้รับบริการ และต้องให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค หมายถึง ผู้บริหารต้องพยายามบริหารจัดการกิจกรรมการเรียนการสอนทั้งในและนอกห้องเรียนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และพัฒนาทักษะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามความต้องการของสังคมและสถานประกอบการ

3) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งกาย วาจา ใจ หมายถึง ครูต้องกระทำตนเป็นผู้มีความสุภาพ เรียบร้อย มีบุคลิกภาพที่ดีเป็นแบบอย่างแก่ครูและนักเรียนได้

4) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์และสังคมของศิษย์และผู้รับบริการ หมายถึง ผู้บริหารต้องไม่กีดกันความเจริญทางด้านอารมณ์และสังคมของศิษย์ แต่ต้องส่งเสริมให้ศิษย์เกิดการพัฒนาทุกด้านอย่างเต็มศักยภาพ

5) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค ไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่ง โดยมิชอบ หมายถึง ผู้บริหารต้องไม่แสวงหาผลประโยชน์ใดๆ จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่ของตนเองโดยมิชอบ เช่นเรียกรับอามิสสินจ้างจากนักเรียน ผู้ปกครองหรือสถานประกอบการต่างๆ

สรุปได้ว่า คุณธรรมต่อผู้รับบริการหมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกหรือปฏิบัติต่อนักเรียน โดยผู้บริหารต้องมีความเมตตาต่อศิษย์ ส่งเสริมการเรียนรู้ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ส่งเสริมให้ศิษย์เกิดการพัฒนาทุกด้าน ให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค

ผู้วิจัยได้นำมากำหนดร่างเป็นตัวแปรสังเกตได้เรียกว่า พฤติกรรมบ่งชี้ด้านคุณธรรมต่อผู้รับบริการของผู้บริหาร ดังตาราง 12

ตาราง 12 องค์ประกอบหลักคุณธรรมนำชีวิตของผู้บริหาร องค์ประกอบย่อยและ
พฤติกรรมบ่งชี้คุณธรรมต่อผู้รับบริการ

องค์ประกอบหลัก คุณธรรมนำชีวิต ของผู้บริหาร	นิยาม	พฤติกรรมบ่งชี้
องค์ประกอบย่อย คุณธรรม ต่อผู้รับบริการ	พฤติกรรมของผู้บริหารที่ แสดงออกหรือปฏิบัติต่อ นักเรียน โดยผู้บริหารต้องม ีความเมตตาต่อศิษย์ ส่งเสริม การเรียนรู้ ประพฤติตนเป็น แบบอย่างที่ดี ส่งเสริมให้ศิษย์ เกิดการพัฒนาทุกด้าน ให้บริการด้วยความจริงใจและ เสมอภาค	<ol style="list-style-type: none"> 1) รักและเมตตาเอาใจใส่ลูกศิษย์ทุกคน โดยเท่าเทียมกัน 2) ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะและ นิสัยที่ถูกต้อง ดึงตามแก่ศิษย์และ ผู้รับบริการ 3) ต้องพยายามบริหารจัดการกิจกรรม การเรียนการสอนทั้งในและนอกห้องเรียน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ 4) กระทำตนเป็นผู้มีความสุภาพ เรียบร้อย มีบุคลิกภาพที่ดีเป็นแบบอย่างแก่ครูและ นักเรียน 5) ไม่กีดกันความเจริญทางด้านอารมณ์ และสังคมของศิษย์ 6) ให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอ ภาค ไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์ จากการใช้ตำแหน่งโดยมิชอบ 7) ไม่แสวงหาผลประโยชน์ใดๆ จากการ ใช้ตำแหน่งหน้าที่ของตนเองโดยมิชอบ

2.2.2.4 คุณธรรมต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ

คุณธรรมต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพกำหนดให้ผู้ประกอบ
วิชาชีพทางการศึกษาพึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์โดยยึดมั่นในระบบ
คุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

สรุปได้ว่า คุณธรรมต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกและปฏิบัติตนต่อผู้บริหารด้วยกันหรือครูคนอื่น โดยผู้บริหารจะต้องประสานความสามัคคี ร่วมมือและช่วยเหลือเพื่อนผู้บริหารหรือครู มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ เป็นกลาง และเข้าร่วมกิจกรรมทั้งทางด้านวิชาการและวิชาชีพโดยเสมอภาคกัน

ผู้วิจัยได้นำมากำหนดร่างเป็นตัวแปรสังเกตได้เรียกว่า พฤติกรรมบ่งชี้ด้านคุณธรรมต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพผู้บริหาร ดังตาราง 13

ตาราง 13 องค์ประกอบหลักคุณธรรมนำชีวิตของผู้บริหาร องค์ประกอบย่อยและ พฤติกรรมบ่งชี้คุณธรรมต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ

องค์ประกอบหลัก คุณธรรมนำชีวิต ของผู้บริหาร	นิยาม	พฤติกรรมบ่งชี้
องค์ประกอบย่อย คุณธรรม ต่อผู้ร่วมประกอบ วิชาชีพ	พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกและปฏิบัติตนต่อผู้บริหารด้วยกันหรือครูคนอื่น โดยผู้บริหารจะต้องประสานความสามัคคี ร่วมมือและช่วยเหลือเพื่อนผู้บริหารหรือครู มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ เป็นกลาง และเข้าร่วมกิจกรรมทั้งทางด้านวิชาการและวิชาชีพโดยเสมอภาคกัน	<ol style="list-style-type: none"> 1) ประสานความสามัคคีระหว่างคณะครูและบุคลากรทางการศึกษาในการปฏิบัติหน้าที่ 2) ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือเพื่อนครูและบุคลากรทางการศึกษาในการจัดกิจกรรมด้วยความเต็มใจ 3) มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ 4) มีความเป็นกลางไม่เอนเอียงไปกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง 5) เข้าร่วมกิจกรรม พบปะสังสรรค์ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2.2.2.5 คุณธรรมต่อสังคม

คุณธรรมต่อสังคม กำหนดให้ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาพึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวมและยึดมั่นในการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

สรุปได้ว่า คุณธรรมต่อสังคมหมายถึง พฤติกรรมและการแสดงออกของผู้บริหารที่มีต่อสังคม โดยผู้บริหารต้องให้ความร่วมมือกับชุมชนและเป็นผู้นำในการอนุรักษ์ ศิลปวัฒนธรรมและประเพณีอันดีงามของชาติ รักษาประโยชน์ของส่วนรวม ยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตย

ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการ และร่างเป็นตัวแปรสังเกตได้เรียกว่าพฤติกรรมบ่งชี้ด้านคุณธรรมต่อสังคมของผู้บริหาร ดังตาราง 14

ตาราง 14 องค์ประกอบหลักคุณธรรมนำชีวิตของผู้บริหาร องค์ประกอบย่อยและพฤติกรรมบ่งชี้คุณธรรมต่อสังคมของผู้บริหาร

องค์ประกอบหลัก คุณธรรมนำชีวิต ของผู้บริหาร	นิยาม	พฤติกรรมบ่งชี้
องค์ประกอบย่อย คุณธรรม ต่อสังคม	พฤติกรรมและการแสดงออก ของผู้บริหารที่มีต่อสังคม โดย ผู้บริหารต้องให้ความร่วมมือ กับชุมชนและเป็นผู้นำในการ อนุรักษ์ ศิลปวัฒนธรรมและ ประเพณีอันดีงามของชาติ รักษาประโยชน์ของส่วนรวม ยึดมั่นในการปกครองระบอบ ประชาธิปไตย	1) ร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนา และปรับปรุงสิ่งแวดล้อม 2) ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตน เป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนา เศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา 3) ประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำใน การรักษาผลประโยชน์ของ ส่วนรวม 4) วางตัวเป็นกลางทางการเมือง ยึดมั่นในการปกครองในระบอบ ประชาธิปไตยอันมี พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2.3 องค์ประกอบจิตลักษณะความเป็นคนดีของผู้บริหาร

2.3.1 ความหมายของจิตลักษณะความเป็นคนดีของผู้บริหาร

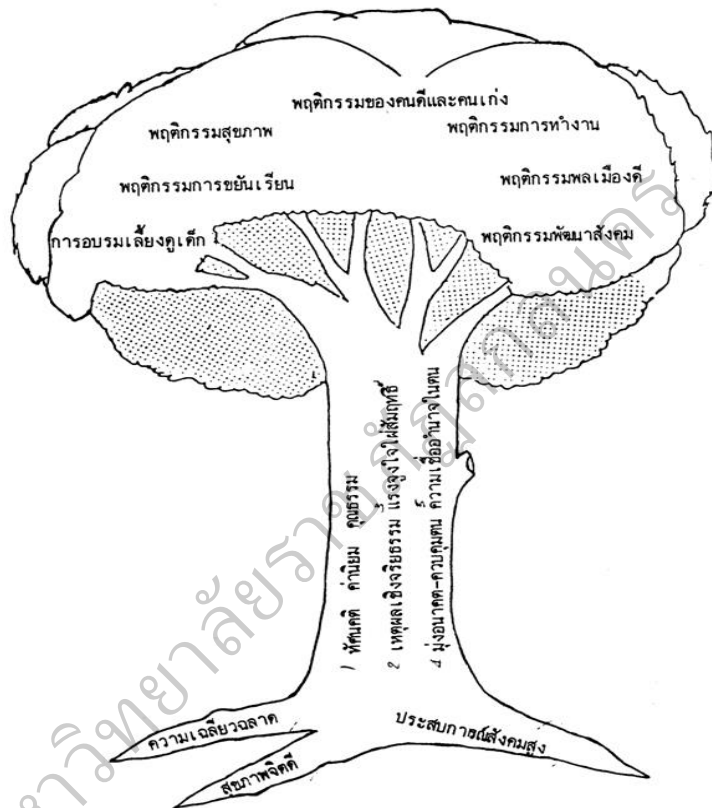
ประชุม ประทีปะเสน (2555, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของจิตลักษณะไว้ว่า เป็นลักษณะภายในตัวบุคลากรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ได้แก่ เหตุผลเชิงจริยธรรม ลักษณะมุ่งอนาคตและควบคุมตน ความเชื่ออำนาจในตน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทักษะคติในการทำงาน ระดับสติปัญญา ประสบการณ์ทางสังคม และสุขภาพจิต สอดคล้องกับทัศนะของ เจษฎา หนูรูน (2551, บทคัดย่อ) ที่ให้ความหมายของจิตลักษณะว่าเป็นลักษณะภายในจิตใจของบุคลากรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน โดยเป็นลักษณะที่สะสมมาในตัวบุคคลตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน ได้แก่ เหตุผลเชิงจริยธรรมลักษณะมุ่งอนาคต ความเชื่ออำนาจในตนแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ค่านิยมความเป็นไทยสติปัญญาประสบการณ์ทางสังคมและสุขภาพจิตรวมทั้งสอดคล้องกับทัศนะของจินตนาตันสุวรรณนันทและปิยะนุช เพียรรัตน์พิมล (2552, บทคัดย่อ) ที่นิยามจิตลักษณะว่าเป็นลักษณะของแต่ละบุคคลซึ่งมีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เจตคติต่อการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองและการรับรู้ความสามารถของตน นิยามของจิตจริยธรรมตามทัศนะของนักวิชาการที่ได้กล่าวมายังสอดคล้องกับนิยามจิตลักษณะตามทัศนะของมนเสฏฐู ประชาศิลป์ชัย (2555, บทคัดย่อ) ที่กล่าวว่า จิตลักษณะเป็นลักษณะภายในบุคคลที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน เช่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความเชื่ออำนาจในตนการมุ่งอนาคตและควบคุมตนเอง

สรุปความหมายของจิตลักษณะของคนดี หมายถึงลักษณะทางจิตใจของผู้บริหารซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน โดยเป็นลักษณะที่สะสมในแต่ละบุคคลตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันสังเกตได้จาก 1) ความเชื่ออำนาจภายในตน 2) ลักษณะมุ่งอนาคตและการควบคุมตนเอง 3) เหตุผลเชิงจริยธรรม และ 4) เจตคติที่ดีต่อการทำงาน

2.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับจิตลักษณะของคนดีของผู้บริหาร

จิตลักษณะซึ่งเป็นลักษณะภายในจิตใจที่มีความสำคัญต่อพฤติกรรมหรือประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นต้นว่า บุคลากรมีจิตลักษณะที่เป็นแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ยอมปรารถนาที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จด้วยดีโดยทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ เป็นผู้มีความมานะพยายามในการพัฒนาตนเอง ทั้งนี้ ได้มีแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับจิตลักษณะหรือลักษณะภายในจิตใจที่มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคลากร โดยการศึกษาของนักวิชาการ ดังนี้

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2538, หน้า 2-17) ทฤษฎีนี้ กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นคนดีและคนเก่ง มีองค์ประกอบทางจิตที่เกี่ยวข้องอยู่ 8 ประการ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ลักษณะที่เป็นพื้นฐานทางจิตใจ 3 ประการ และ จิตลักษณะที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมอีก 5 ประการ เมื่อนำไปประกอบต้นไม้จริยธรรมดังปรากฏในภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 ทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม แสดงจิตลักษณะพื้นฐาน และ องค์ประกอบทางจิตใจของพฤติกรรมทางจริยธรรม
ที่มา : ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2538, หน้า 10)

สามารถอธิบายได้ว่า ลักษณะพื้นฐานทางจิต 3 ประการ เป็นรากแก้วของต้นไม้ ซึ่งประกอบด้วย 1) สถิติปัญญาความเฉลียวฉลาด การรับสิ่งที่เกิดขึ้นได้ถูกต้อง แม่นยำ รู้จักคิดแบบนามธรรมนอกเหนือจากการคิดแบบรูปธรรม และสามารถคิดแบบเอกนัยและอนนัยด้วย 2) สุขภาพจิตดีมีความวิตกกังวลแต่น้อย หรือมีอยู่ในปริมาณที่เหมาะสมกับเหตุการณ์ 3) ประสบการณ์ของสังคมสูงเป็นการได้รับรู้ได้เห็นเกี่ยวกับ

สภาพการดำเนินชีวิต อุปสรรคและปัญหาความอยาก ความต้องการของคนประเภทต่างๆ ในสังคม ตลอดจนสภาพแวดล้อมทั้งทางกายภาพและทางสังคมของคนเหล่านี้ เพื่อให้ทราบว่าการกระทำของตนจะส่งผลกระทบต่อทั้งทางดีและทางที่ไม่ดีแก่ผู้อื่นได้อย่างไร ส่วนจิตลักษณะที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมอีก 5 ประการ เป็นลำดับของต้นไม้ ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมเป็นลักษณะไม่เห็นแก่ตัว แต่เห็นแก่พวกพ้อง หรือเห็นแก่ส่วนรวมประเทศชาติ มนุษยชาติและหลักการ 2) ลักษณะมุ่งอนาคตและควบคุมตน คือการรู้จักคาดการณ์ไกล สามารถอดได้รอได้ มีจิตแกร่ง 3) บุคลิกภาพ ความเชื่ออำนาจในตนเอง เป็นลักษณะความเชื่อว่าผลที่เกิดจากตนส่วนใหญ่ เป็นเพราะการกระทำของตนมากกว่าจะเกิดจากความบังเอิญ โชคเคราะห์ หรือสิ่งศักดิ์สิทธิ์บันดาล 4) คุณธรรมค่านิยมและทัศนคติที่ดีต่อการทำงานในหน้าที่เป็นลักษณะของการมองเห็นคุณประโยชน์ของพฤติกรรมหรือคุณธรรมต่างๆ เป็นหลัก 5) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง เป็นลักษณะยอมรับที่จะแก้ปัญหาต่างๆ มุมานะบากบั่น ฝ่าอุปสรรค ทำงานหรือแก้ปัญหาจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตน

จิตลักษณะ 8 ประการที่หลอมรวมเป็นลำดับ และ รากแก้วของต้นไม้อจริยธรรม ผลดอกออกผลอันหมายถึงการเป็นบุคคลที่มีพฤติกรรมของคนดีและเก่ง พฤติกรรมการทำงาน พฤติกรรมการศึกษา พฤติกรรมพลเมืองดี ฯลฯ ดังนั้นการพัฒนาข้าราชการประจำหรือเด็ก เยาวชนและพลเมืองประเภทหนึ่งๆ ก็เช่นเดียวกัน ไม่จำเป็นจะต้องพัฒนาจิตลักษณะทั้ง 8 ประการ นั้นไปพร้อมกันทีเดียวหมด เพราะจิตลักษณะส่วนใหญ่จะพัฒนาไปเองตามธรรมชาติ นอกจากในบุคคลบางประเภทที่จิตลักษณะบางประการไม่เจริญเต็มที่ หรือเจริญเต็มที่แต่ถูกบั่นทอนและเก็บกดจากสภาพในการทำงานราชการ จนทำให้จิตลักษณะบางประการนั้นเสื่อมถอยไป (ดวงเดือน พันธุมนาวิน, 2527, หน้า 23-27)

กมลรัตน์ ทองสว่าง (2546, หน้า 38) ที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของจิตลักษณะที่เป็นแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่า เป็นความปรารถนาของบุคคลากรที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จไปด้วยดี ได้ผลเป็นเยี่ยม โดยทุ่มเทความพยายามทั้งหมดที่มีอยู่เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและความล้มเหลว มีความต้องการเป็นอิสระในการทำงาน รู้จักกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมกับความสามารถของตน รวมทั้งทัศนะของนฤทัย ดาวเรือง (2546, หน้า 24) ที่ได้กล่าวถึงจิตลักษณะที่เป็นแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

ในลักษณะที่คล้ายกันว่า เป็นความปรารถนาของบุคลากรที่ต้องการได้รับผลสำเร็จ และเกิดความเชี่ยวชาญในงานที่ยากซับซ้อนโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีความวิริยะอุตสาหะ ต้องการอิสระในการแสดงออก ต้องการชัยชนะในการแข่งขันหรือดีเด่นกว่าผู้อื่น

ไรท์ (Wright, 1975, p. 298) ได้กล่าวถึงความสำคัญของจิตลักษณะที่เป็นการมุ่งอนาคตและควบคุมตนเอง บุคลากรที่มีจิตลักษณะเช่นนี้ย่อมเป็นผู้ที่สามารถปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสมกับกาลเทศะ ไม่ฝ่าฝืนกฎเกณฑ์ของศาสนาและกฎหมายและเป็นผู้มีจริยธรรมสูงส่งจนเฉกเช่น (2551, หน้า 18) ได้กล่าวถึงความสำคัญของจิตลักษณะที่เป็นความเชื่ออำนาจในตนเอง บุคลากรที่มีความเชื่ออำนาจภายในตนเองสูงเป็นผู้ที่เชื่อว่าตนสามารถทำนายและควบคุมผลที่เกิดกับตนได้มาก บุคลากรประเภทนี้จึงเป็นผู้ที่มีกำลังที่จะริเริ่มการกระทำต่างๆ เพราะเชื่อว่าจะทำให้เกิดผลตามที่ตนต้องการได้มาก เช่น การดูแลเอาใจใส่รักษาสุขภาพของตนเอง การมีความมานะพยายามเอาใจใส่เล่าเรียนหรือประกอบอาชีพการงาน การทำกิจกรรมเพื่อผู้อื่น ซึ่งรวมแล้วคือเป็นผู้ที่มีลักษณะที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่จะเอื้อต่อการพัฒนาตนเอง พัฒนาชุมชนและพัฒนาประเทศได้อย่างดี

โคลเบอร์ก (Kohlberg, 1969, pp.347-480) ได้เสนอทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรม โดยแบ่งพัฒนาการทางจริยธรรมของมนุษย์ออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้ 1) ระดับก่อนกฎเกณฑ์ (Pre-conventional Level) ลักษณะของพัฒนาการระดับนี้คือพฤติกรรมที่ถูกต้องนั้นจะต้องเป็นไปตามกฎที่เป็นรูปธรรม ซึ่งกำหนดอำนาจและโทษไว้ด้วย 2) ระดับกฎเกณฑ์ (Conventional Level) ลักษณะของพัฒนาการระดับนี้คือพฤติกรรมที่ถือว่าถูกต้องนั้น ต้องเป็นไปตามความคาดหวังที่สังคมส่วนใหญ่ว่าดีโดยการสนับสนุนและปฏิบัติตามกฎ ความคาดหวังและบทบาทของสังคม 3) ระดับเหนือเกณฑ์ หรือระดับหลักการ (Post-conventional Level หรือ Principled Level) ลักษณะของพัฒนาการระดับนี้คือ พฤติกรรมที่ถูกต้องนั้นเป็นพฤติกรรมที่ยึดหลักทั่วไปและหลักสากลทางด้านมนุษยชน เป็นค่านิยมหรือกฎเกณฑ์ซึ่งสังคมและปัจเจกชนยอมรับ แนวปฏิบัติของสังคมยึดอยู่บนพื้นฐานทางจริยธรรมจากพัฒนาการทั้ง 3 ระดับ

นอกจากนี้ โคลเบอร์กได้จำแนกพัฒนาการทางจริยธรรมทั้ง 3 ระดับตามที่ได้กล่าวมา ออกเป็นระดับละ 2 ชั้นรวมเป็น 6 ชั้น ดังนี้ 1) ชั้นก่อนกฎเกณฑ์ จริยธรรมจากภายนอก เป็นชั้นที่เข้าใจในสิ่งที่ถูกหรือผิดโดยขึ้นกับผลที่ตามมาทางกายภาพ หากทำอะไรแล้วถูกทำโทษหรือเป็นอันตรายต่อบุคคลหรือทรัพย์สินนับถือเป็น

สิ่งไม่ควรทำ 2) ขันยัดตนเอง ยึดผลประโยชน์และการแลกเปลี่ยน ผู้มีพัฒนาการในขั้นนี้ให้ความสำคัญแก่การแลกเปลี่ยนที่เท่าเทียมกัน โดยแต่ละคนจะทำเพื่อประโยชน์สูงสุดของตนและคนอื่นก็ควรทำเช่นกัน 3) ขันความคาดหวัง ความสัมพันธ์ และการปรองดองซึ่งกันและกันระหว่างบุคคล ผู้มีพัฒนาการในขั้นนี้มีการกระทำที่สอดคล้องกับความคาดหวัง และการยอมรับของคนอื่น โดยถือว่าประโยชน์ของสังคมมีความสำคัญกว่าประโยชน์ส่วนตัว 4) ขันระบบสังคมและความรู้สึกผิดชอบชั่วดี ผู้มีพัฒนาการในขั้นนี้มีพฤติกรรมที่ถูกต้อง คือ กระทำหน้าที่ของตนในสังคม และสนับสนุนระเบียบกฎเกณฑ์ที่มีอยู่ในสังคม เป็นการกระทำทั้งเพื่อให้กฎระเบียบคงอยู่ และเพื่อศักดิ์ศรีของตนเอง 5) ขันสัญญาประชาคม หรือสิทธิและผลประโยชน์ของบุคคล ผู้มีพัฒนาการในขั้นนี้ถือว่าต้องสนับสนุนสิทธิ ค่านิยมขั้นพื้นฐานซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นสัญญาประชาคม และให้ความสำคัญต่อความเชื่อถือและการเคารพซึ่งกันและกันอย่างสูง เพื่อให้การคุ้มครองสิทธิทั้งของตนเองและของผู้อื่น หรือมีความเชื่อที่ว่ากฎหมายและหน้าที่ที่บัญญัติไว้นั้นควรรับใช้คนส่วนใหญ่ 6) ขันหลักจริยธรรมสากล ถือว่าเป็นขั้นที่เกิดจากการใช้วิจารณญาณขั้นสูง ผู้มีพัฒนาการในขั้นนี้จะไม่ยอมให้ใช้ความเป็นมนุษย์เป็นสื่อไปสู่ความอยุติธรรม โดยมนุษย์จะต้องได้รับการเคารพในศักดิ์ศรีอยู่ในตัวเอง (เจษฎา หนูรุ่ง, 2551, หน้า 12-13)

2.3.3 องค์ประกอบและงานวิจัยของจิตลักษณะความเป็นคนดีของ

ผู้บริหาร

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาจิตลักษณะข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ซึ่งเข้าดำรงตำแหน่งแล้วแต่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดว่าเป็นคนที่มีความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ มีคุณธรรมและมีมนุษยสัมพันธ์อันดี เป็นผู้ที่ยินดีเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่รวมทั้งเสียสละจนได้รับการยอมรับ และผ่านการสอบคัดเลือกเมื่อพิจารณาถึงพฤติกรรมการเป็นคนดีและคนเก่ง ตามทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรมแล้ว เกณฑ์ดังกล่าวครอบคลุมเนื้อหาดังกล่าวทั้งหมด แต่จากการวิเคราะห์สภาพการทำงานผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จสูง ควรเป็นผู้ทำงานเพื่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตน มุ่งอนาคตมากกว่าเชื่อว่าตนพยายามมากจะทำให้เกิดผลดีต่อโรงเรียนมาก และเป็นผู้ที่มีสุขภาพจิตดี ฉะนั้นการวิจัยจึงจะศึกษาลักษณะเพียง 5 ใน 8 ลักษณะจากทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรม ได้แก่ ความเชื่ออำนาจภายในตน ลักษณะมุ่งอนาคตและการควบคุมตนเอง เหตุผลเชิงจริยธรรม สุขภาพจิต และเจตคติที่ดีต่อการทำงาน (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2543) ซึ่งได้มีนักวิชาการได้ทำการวิจัยสอดคล้องกับองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบที่นำมาศึกษา สรุปดังต่อไปนี้

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2543, หน้า 1-16) ได้วิเคราะห์สาเหตุ พฤติกรรมการเป็นคนดี คนเก่ง เรียกว่า ทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม โดยมีองค์ประกอบทางจิต เกี่ยวข้องอยู่ 8 ประการ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ลักษณะที่เป็นพื้นฐาน ทางจิตใจ 3 ประการ ได้แก่ สติปัญญา สุขภาพจิต และประสบการณ์ทางสังคม และ จิตลักษณะที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมอีก 5 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการใช้เหตุผล เชิงจริยธรรม ลักษณะมุ่งอนาคตควบคุมตน ความเชื่ออำนาจในตน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และทัศนคติค่านิยมคุณธรรม คักดีไทย สุรกิจบวร (2543, หน้า 50) ได้ทำการศึกษา ลักษณะและตัวแบบประสิทธิผลภาวะผู้นำของคณะบดีในสถาบันราชภัฏได้ศึกษา จิตลักษณะการเป็นคนดี คนเก่งของคณะบดี ทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ ความเชื่ออำนาจภายใน ตน ลักษณะการมุ่งอนาคตและการควบคุมตนเอง เหตุผลเชิงจริยธรรม สุขภาพจิต และ เจตคติต่อการทำงานละของดาว แสงงาม (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัย ที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน เขตการศึกษา 10 ผลการวิจัย พบว่า ตัวแปรการได้รับการสนับสนุนจากสังคม แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และทัศนคติต่อ การปฏิบัติงานของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกและสามารถร่วมกันพยากรณ์การปฏิบัติงานของ ครูได้ร้อยละ 56.60 สุนทร บุญปรีดา (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเปรียบเทียบลักษณะทาง ชีวิตสังคมด้านอายุ อายุราชการ ระดับการศึกษา และรายได้กับการควบคุมตนและการมุ่ง อนาคตของตำรวจจราจร หลังการฝึกอบรมงานจราจรพบว่า ตำรวจจราจรที่มีอายุและ อายุราชการมากมีลักษณะการควบคุมตนและการมุ่งอนาคตแตกต่างกันกับตำรวจที่มีอายุ และอายุราชการน้อย โดยตำรวจจราจรที่มีอายุและอายุราชการมากมีคะแนนเฉลี่ย การควบคุมตนและการมุ่งอนาคตสูงกว่าตำรวจจราจรที่มีอายุและอายุราชการน้อย นิศารัตน์ สัตยานุการ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษาในโรงเรียนเอกชน จังหวัดนนทบุรีผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ลักษณะมุ่งอนาคตควบคุมตน ทัศนคติต่อ การประกอบวิชาชีพครู การสนับสนุนจากสังคม และลักษณะงานที่ปฏิบัติ กับสมรรถนะครู มีความสัมพันธ์ทางบวกทุกคู่ และตัวแปรที่ส่งผลต่อสมรรถนะครู คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทัศนคติต่อการทำงานประกอบวิชาชีพครู และการสนับสนุนจากสังคมจุฑารัตน์ กิตติเขมากร (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานด้าน ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า ตัวแปรลักษณะทางสังคมกับตัวแปร

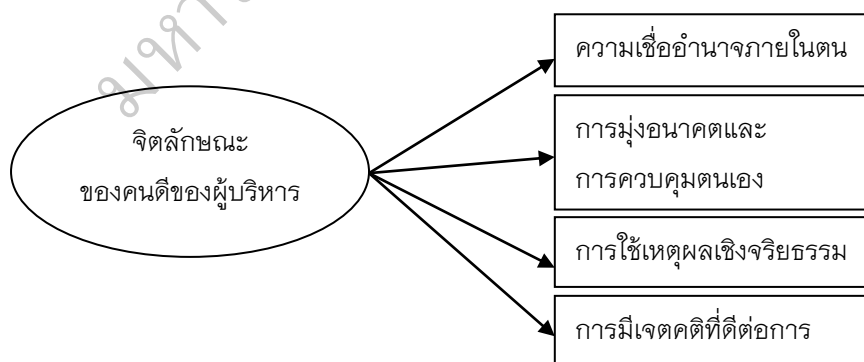
ลักษณะทางจิตเดิมที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานด้านความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ได้แก่ อายุ ประสบการณ์การทำงาน ประเภทตำแหน่งงาน การถ่ายทอดทางสังคมในการทำงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เหตุผลเชิงจริยธรรม เจตคติต่อการทำงาน ด้านความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน เจตคติต่อการทำงานด้านการมีส่วนร่วม มนเสถียร ประชาธิปไตย (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความเกี่ยวข้องของคุณภาพชีวิตในการทำงาน จิตลักษณะมุ่งอนาคตและควบคุมตนจิตลักษณะความเชื่ออำนาจในตน จิตลักษณะแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และการถ่ายทอดทางสังคมในองค์การกับความมุ่งมั่น ทุ่มเทของพนักงาน พบว่า พนักงานที่มีจิตลักษณะแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในระดับสูงมีความมุ่งมั่น ทุ่มเทของพนักงานโดยรวมสูงกว่าพนักงานที่มีจิตลักษณะแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในระดับต่ำ โดยพบชัดเจนในความทุ่มเทด้านการกล่าวรับรององค์การในทางบวก การพยายาม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและด้านการสร้างผลงานที่ดีเลิศ และพบว่าพนักงานที่มีจิตลักษณะการมุ่งอนาคตและควบคุมตนในระดับสูง มีความมุ่งมั่นทุ่มเทของพนักงานด้านความพยายาม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและด้านการสร้างผลงานที่ดีเลิศสูงกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานที่มีจิตลักษณะการมุ่งอนาคตและควบคุมตนในระดับต่ำ

จากผลการศึกษาแนวคิดและตัวแบบเชิงทฤษฎีของนักวิชาการเกี่ยวกับจิตลักษณะคนดีของผู้บริหาร ดังได้แสดงไว้เป็นเบื้องต้น ผู้วิจัยได้นำเข้าสู่การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นถึงความสอดคล้องและความแตกต่างขององค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าเหล่านั้น อันเป็นแนวทางนำไปสู่การสังเคราะห์เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ในการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป ซึ่งเสนอรายละเอียดไว้ตามตาราง 15

ตาราง 15 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักจิตลักษณะของคณบดีของผู้บริหาร

องค์ประกอบหลัก จิตลักษณะของคณบดี ของผู้บริหาร	ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2543)	ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2543)	ละอองดาว แสงงาม (2545)	สุนทร บุญปรีดา (2546)	สมหมาย นาควิเชียร (2548)	นิศารัตน์ ลัดยานุการ (2549)	คุณารัตน์ กิตติเชษมากร (2553)	เบญจวรรณอินทร์วงศ์ (2553)	มนเสริญ ประชาศิลป์ชัย (2555)	ความถี่	ร้อยละ
1. ลักษณะมุ่งอนาคตและการควบคุมตนเอง	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	7	77.77
2. เจตคติที่ดีต่อการทำงาน	✓	✓	✓			✓	✓			5	55.55
3. เหตุผลเชิงจริยธรรม	✓	✓	✓		✓		✓			5	55.55
4. ความเชื่ออำนาจภายในตน	✓	✓		✓	✓				✓	5	55.55
5. สุขภาพจิต	✓	✓								2	22.22

จากตาราง 15 ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป มากำหนดเป็นองค์ประกอบย่อยจิตลักษณะของคณบดี จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความเชื่ออำนาจภายในตน 2) ลักษณะมุ่งอนาคตและการควบคุมตนเอง 3) เหตุผลเชิงจริยธรรม และ 4) เจตคติที่ดีต่อการทำงาน



ภาพประกอบ 6 องค์ประกอบจิตลักษณะของคณบดีของผู้บริหาร

จากการรวบรวมข้อมูล เอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เป็น พฤติกรรมด้านจิตลักษณะของคนดีของผู้บริหารที่สามารถสังเกตเห็นได้ ผู้วิจัยได้นำมาร่าง เป็นตัวแปรสังเกตได้และเรียกว่าตัวบ่งชี้ด้านจิตลักษณะของคนดีของผู้บริหาร ดังนี้

2.3.3.1 ความเชื่ออำนาจภายในตน

ความเชื่ออำนาจภายในตนเอง (Internal Control) หมายถึงการที่ ผู้บริหารรับรู้ว่าการเกิดขึ้นเป็นผลจากการกระทำหรือความสามารถของตนเอง Rotter (1966, pp.3-4) พบว่า บุคคลที่มีความเชื่ออำนาจภายในตนจะกระตือรือร้น มานะพยายามที่จะต่อสู้กับปัญหาต่างๆ จึงมักจะเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในชีวิตบุคลิก ลักษณะของผู้ที่มีความเชื่ออำนาจภายในตนมีดังนี้ 1) เป็นผู้มีความกระตือรือร้นต่อความ เป็นไปของสิ่งแวดล้อมอันจะนำมาซึ่งประโยชน์สำหรับพฤติกรรมในอนาคต 2) พยายาม ปรับปรุงสภาพสิ่งแวดล้อมไปตามลำดับขั้น 3) เห็นคุณค่าของทักษะหรือผลสัมฤทธิ์ (Achievement) จากความพยายามของตนเอง 4) ยากที่จะชักชวนให้เชื่อตามโดยไม่มีเหตุผล

สรุปได้ว่า ความเชื่ออำนาจภายในตน (Internal Control) หมายถึง ผู้บริหารรับรู้ว่าการเกิดขึ้นเป็นผลจากการกระทำ หรือความสามารถของตนเอง โดยผู้บริหารต้องมีความกระตือรือร้น มานะพยายาม กล้าเผชิญปัญหา มีขั้นตอนใน การทำงานเชื่อมั่นในตนเอง และมีเหตุผล

จากที่กล่าวมาผู้วิจัยได้นำมากำหนดร่างเป็นตัวแปรสังเกตได้ เรียกว่าพฤติกรรมบ่งชี้ความเชื่ออำนาจภายในตน ดังตาราง 16

ตาราง 16 องค์ประกอบหลักจิตลักษณะคนดีของผู้บริหาร องค์ประกอบย่อยและพฤติกรรม บ่งชี้ความเชื่ออำนาจภายในตน

องค์ประกอบหลัก จิตลักษณะคนดี ของผู้บริหาร	นิยาม	พฤติกรรมบ่งชี้
องค์ประกอบย่อย ความเชื่ออำนาจ ภายในตน	ผู้บริหารรับรู้ว่าการเกิดขึ้น เป็นผลจากการกระทำ หรือ ความสามารถของตนเอง โดย ผู้บริหารต้องมีความกระตือรือร้น	1) ทำงานตามลำดับขั้นตอน 2) ตั้งใจและพยายามทำงานอย่างเต็ม ความสามารถ 3) นำเสนอผลการปฏิบัติงานอย่าง ต่อเนื่อง สม่ำเสมอ

ตาราง 16 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก จิตลักษณะคนดี ของผู้บริหาร	นิยาม	พฤติกรรมบ่งชี้
	มานะพยายาม กล้าเผชิญปัญหา มี ขั้นตอนในการทำงานเชื่อมั่นใน ตนเอง และมีเหตุผล	4) กระตือรือร้นในการทำงานโดยไม่ สนใจว่าจะมีคนเห็น 5) รับฟังเหตุผลจากผู้ได้บังคับบัญชา

2.3.3.2 การมุ่งอนาคตและการควบคุมตนเอง

การมุ่งอนาคต (Future Orientation) หมายถึงการรู้จักคิดถึงอนาคตที่ยาวไกลออกไปทุกทีและเล็งเห็นผลดีและผลเสียที่เกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล อันเกิดกับตนและสังคมในอนาคต ซึ่งบุคคลนั้นจะต้องสามารถบังคับตนเองให้สามารถอดได้รอได้หรือควบคุมตัวเองได้ ดังนั้น การควบคุมตนเองจึงหมายถึงรวมถึงความสามารถของบุคคลที่จะกระทำหรืองดเว้นการกระทำบางชนิดที่ต้องใช้ความอดทนหรือเสียสละ และสามารถกระทำพฤติกรรมนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพที่เหมาะสมเป็นเวลานานพอที่จะนำไปสู่ผลที่ต้องการในอนาคตได้ (Mischel and Mischel, 1974, p.287)

ดังนั้นสรุปได้ว่าการมุ่งอนาคตและการควบคุมตนเองหมายถึงผู้บริหารรู้จักคิดถึงอนาคต และรู้จักควบคุมตนเองให้รู้จักอดทนที่จะทำหรือไม่ทำเพื่อผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความมุ่งมั่นในการทำงาน ทำงานโดยมีการวางแผนควบคุมตัวเองให้ทำแต่ความดี เสียสละ รับฟังผู้อื่น

จากที่กล่าวมาผู้วิจัยได้นำมากำหนดร่างเป็นตัวแปรสังเกตได้ เรียกว่าพฤติกรรมบ่งชี้ลักษณะมุ่งอนาคตและการควบคุมตนเองของผู้บริหาร ดังตาราง 17

ตาราง 17 องค์ประกอบหลักจิตลักษณะของคนดีของผู้บริหารองค์ประกอบย่อยและ
พฤติกรรมบ่งชี้ลักษณะมุ่งอนาคตและการควบคุมตนเอง

องค์ประกอบหลัก จิตลักษณะคนดีของ ผู้บริหาร	นิยาม	พฤติกรรมบ่งชี้
องค์ประกอบย่อย ลักษณะมุ่งอนาคต และการควบคุม ตนเอง	ผู้บริหารรู้จักคิดถึงอนาคต และรู้จัก ควบคุมตนเองให้รู้จักอดทนที่จะทำ หรือไม่ทำเพื่อผลที่จะเกิดขึ้นใน อนาคตซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความ มุ่งมั่นในการทำงาน ทำงานโดยมี การวางแผน ควบคุมตัวเองให้ทำแต่ ความดี เสียสละ รับฟังผู้อื่น	<ol style="list-style-type: none"> 1) มุ่งมั่นทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด 2) วางแผนล่วงหน้าในการทำงาน 3) กระทำความดี ความถูกต้องถึงแม้ว่าจะไม่มีใครรู้ 4) คาดการณ์ถึงอนาคตเพื่อวางแผนในการดำเนินชีวิต 5) วางแผนในการใช้เงินอย่างประหยัดและคุ้มค่า 6) มีความอดทน รู้จักรอคอย 7) รู้จักอดทนและรับฟังข้อตำหนิของผู้อื่นที่มีต่อตนเอง 8) กระทำความดีโดยไม่หวังผลตอบแทนจากผู้อื่น

2.3.3.3 การใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม

การใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม (Moral Reasoning) คือการที่ผู้บริหารให้เหตุผลในการเลือกที่จะกระทำหรือไม่กระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เหตุผลที่กล่าวถึงนี้จะแสดงให้เห็นถึงเหตุจูงใจหรือแรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลังการกระทำต่างๆ ของบุคคล แต่เป็นที่พึงสังเกตุว่าคนที่มีจริยธรรมแตกต่างกัน อาจมีการกระทำคล้ายคลึงกันได้เสมอ ทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรมของโคลเบอร์ก ลักษณะทางจริยธรรมของบุคคลนั้นประกอบด้วยด้านต่างๆ ที่สำคัญคือ ความรู้และความรู้สึกเชิงจริยธรรม พฤติกรรม

เชิงจริยธรรมและเหตุผลเชิงจริยธรรมมีผู้พบว่าความรู้เชิงจริยธรรมนั้น ส่วนใหญ่เด็กจะมี อยู่ภายในปีแรกที่เข้าโรงเรียน และการพัฒนาในด้านนี้ก็ไม่มีการพัฒนาเข้ามาในช่วงอายุ ต่อมา ส่วนพฤติกรรมเชิงจริยธรรมนั้นส่วนมากจะขึ้นอยู่กับลักษณะของสถานการณ์ ซึ่ง ทำให้การศึกษาพัฒนาการทางด้านนี้เป็นไปอย่างยากลำบาก โคลเบอร์กจึงเห็นว่าการใช้ เหตุผลเพื่อการตัดสินใจที่จะเลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งในสถานการณ์ต่างๆ ย่อมจะ แสดงให้เห็นถึงความเจริญทางจิตใจของบุคคลได้อย่างมีแบบแผน นอกจากนี้ยังอาจทำให้ เข้าใจพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ ได้ และท้ายสุดอาจทำให้สามารถใช้ เหตุผลเชิงจริยธรรมของบุคคลเป็นเครื่องทำนายพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของเขาใน สถานการณ์แต่ละชนิดได้ (คักดีไทยสุรกีจาวร, 2543, หน้า 58)

สรุปได้ว่า การใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม หมายถึง การที่ผู้บริหาร แสดงพฤติกรรมการใช้เหตุผลเพื่อการตัดสินใจที่จะเลือกกระทำหรือไม่กระทำอย่างใด อย่างหนึ่งในสถานการณ์ต่างๆ อย่างเหมาะสม สังเกตได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ ไม่กล่าวหาผู้อื่น รักษาระเบียบของสังคม เสียสละและให้อภัย

จากที่กล่าวมาผู้วิจัยได้นำมากำหนดร่างเป็นตัวแปรสังเกตได้ เรียกว่าพฤติกรรมบ่งชี้เหตุผลเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร ดังตาราง 18

ตาราง 18 องค์ประกอบหลักจิตลักษณะของคนดีของผู้บริหารองค์ประกอบย่อยและ พฤติกรรมบ่งชี้เหตุผลเชิงจริยธรรม

องค์ประกอบหลัก จิตลักษณะของ คนดีของผู้บริหาร	นิยาม	พฤติกรรมบ่งชี้
องค์ประกอบย่อย เหตุผล เชิงจริยธรรม	การที่ผู้บริหารพฤติกรรมการใช้เหตุผลเพื่อการตัดสินใจที่จะเลือกกระทำหรือไม่กระทำอย่างใดอย่างหนึ่งในสถานการณ์ต่างๆ อย่างเหมาะสม สังเกตได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ ไม่กล่าวหาผู้อื่น รักษาระเบียบของสังคม เสียสละและให้อภัย	1) ปฏิบัติตนตามหน้าที่และระเบียบของสถานศึกษาด้วยความภาคภูมิใจ 2) รู้จักที่จะให้ทานหรือบริจาคตามสมควรกับเหตุการณ์ 3) มีความละเอียดในการที่จะกล่าวหาว่าผู้อื่นกระทำผิดโดยไม่มีหลักฐานที่ชัดเจน 4) การรักษาความเป็นระเบียบของสังคมเป็นหน้าที่ของทุกคน 5) เสียสละทำงานเพื่อให้เกิดผลดีต่อส่วนรวม 6) ให้อภัยแก่ผู้ที่กระทำผิดแล้วรู้จักปรับตัว

2.3.3.4 การมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน

เจตคติที่ดีต่อการทำงาน คือจิตลักษณะประเภทหนึ่งที่เป็นความโน้มเอียงหรือความรู้สึกที่จะตอบสนองไปในทางชอบต่องาน หรืออาจกล่าวได้ว่าเจตคติเป็นความคิดเห็นของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่างๆ โดยมีอารมณ์เป็นส่วนประกอบ รวมทั้งพฤติกรรมเฉพาะอย่าง (Shaver, 1977, p.168) เจตคติที่ดีต่องานนั้นประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1) เจตคติต่อสภาพการทำงาน และ 2) เจตคติต่อพฤติกรรมการทำงาน

สรุปได้ว่า การมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน หมายถึง ผู้บริหารแสดงออกถึงการมีความรัก ความภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่ และงานที่รับผิดชอบของตนเอง โดยแสดงความเป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงาน มีความภาคภูมิใจในงาน ไม่แสวงหาผลประโยชน์ สนับสนุนให้คนอยากรับราชการ มุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่

จากที่กล่าวมาผู้วิจัยได้นำมากำหนดร่างเป็นตัวแปรสังเกตได้ เรียกว่าพฤติกรรมบ่งชี้เจตคติที่ดีต่อการทำงานของผู้บริหาร ดังตาราง 19

ตาราง 19 องค์ประกอบหลักจิตลักษณะของคนดีของผู้บริหาร องค์ประกอบย่อยและพฤติกรรมบ่งชี้เจตคติที่ดีต่อการทำงาน

องค์ประกอบหลัก จิตลักษณะของคนดี ของผู้บริหาร	นิยาม	พฤติกรรมบ่งชี้
องค์ประกอบย่อย เจตคติที่ดี ต่อการทำงาน	ผู้บริหารแสดงออกถึงการมีความรัก ความภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่ และงานที่รับผิดชอบของตนเอง โดยแสดงความเป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงาน มีความภาคภูมิใจในงาน ไม่แสวงหาผลประโยชน์ สนับสนุนให้คนอยากรับราชการ มุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีความพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน 2) การทำงานในสถานศึกษาเพิ่มความเป็นมิตรและความสามัคคีในคณะของข้าพเจ้า 3) มีความภาคภูมิใจในงาน 4) ไม่แสวงหาผลประโยชน์ที่มิชอบจากงานราชการ 5) แนะนำให้ลูกหลานเลือกอาชีพรับราชการ 6) มีความมุ่งมั่นในการประกอบอาชีพมากขึ้น

2.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหาร

2.4.1 ความหมายภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ความหมายของภาวะผู้นำในระยะแรกๆ นักวิชาการได้ให้

ความหมายของภาวะผู้นำในลักษณะของปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งได้แก่ Jacobs (1970) ได้ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ให้ สารสนเทศ เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งเชื่อมั่นว่าหากทำตามแล้วจะบรรลุผลตามที่ต้องการ Stogdill (1974) ได้ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำคือ สัมพันธภาพของการทำงานระหว่างกลุ่มสมาชิก โดยผู้นำเข้าร่วมดำเนินงานและใช้ความสามารถให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน จนสำเร็จลุล่วงโดยสมบูรณ์ ส่วน Bolesand Davanport (1975) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึงการที่บุคคลมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยให้กลุ่มได้ก้าวหน้าไปสู่จุดประสงค์ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกัน ช่วยทำให้กลุ่มคงอยู่ได้และช่วยให้สมาชิกของกลุ่มสมความปรารถนา ในสิ่งที่ต้องการ โดยสิ่งที่ต้องการนั้นเป็นผู้กระตุ้นให้เข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่ม

นักวิชาการในยุคต่อมาได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำในลักษณะ ที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น โดยให้ความหมายในลักษณะกระบวนการของความสัมพัทธ์ระหว่างบุคคล และการใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น ซึ่งได้แก่ Trewathaand Newport (1982) ได้ให้ ความหมายว่าภาวะผู้นำทางการบริหาร หมายถึง กระบวนการของความสัมพัทธ์ระหว่าง บุคคล โดยที่ผู้นำพยายามใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อนำพฤติกรรมองค์การให้ เป็นไปตามทิศทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในทัศนะนี้ได้ให้ความหมายว่าภาวะ ผู้นำเป็นปัจจัยที่มีพลวัตหรือเปลี่ยนแปลงมากที่สุดปัจจัยหนึ่งขององค์การ เพราะเหตุว่า ในบางครั้งความมีภาวะผู้นำสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานให้ได้ผลผลิตสูงสุด และในทาง ตรงกันข้ามบางครั้งความขาดภาวะผู้นำก็เป็นตัวทำลายความแข็งแกร่งขององค์การ และ อาจจะมีผลต่อความอยู่รอดขององค์การ Sergiovanniand Moore (1989) ได้ให้ความหมาย ว่าภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการเกลี้ยกล่อมจูงใจของผู้นำให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติ ซึ่งส่งเสริมจุดประสงค์หรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ของ Boveeandothers (1993) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถ ในการที่จะกระตุ้นและใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ กระบวนการภาวะผู้นำประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนใช้อำนาจเพื่อให้กลุ่มทำงานหรือ มีการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ ขั้นตอนกระตุ้นสมาชิกขององค์การให้ทำงานจนบรรลุ เป้าหมายและขั้นส่งอิทธิพลต่อพลวัตหรือความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและต่อวัฒนธรรม

องค์การ ส่วน Yuki (1998) ได้ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการใช้อิทธิพล
 โน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ขององค์การหรือกระบวนการใช้อิทธิพล
 กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ กระบวนการ
 โน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่มและกระบวนการรักษาสภาพกลุ่มและวัฒนธรรมของกลุ่ม
 Daff (1999) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ
 (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย
 ร่วมกัน (Shared Purposes) Owens (2001) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง
 กระบวนการของกลุ่มที่มีคนเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างน้อย 2 คน ซึ่งผู้นำจะต้องแสดง
 พฤติกรรมในการพยายามที่จะสร้างอิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2532)
 ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่าหมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อการทำ
 กิจกรรมของแต่ละบุคคล และของกลุ่มในความพยายามที่จะให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย
 เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536ข) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพล
 ของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย
 ของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ หรือหมายถึงรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล ส่วน
 พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต, 2540) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ ความเป็นผู้นำ
 หมายถึง คุณสมบัติอันพึงมีของผู้นำ ได้แก่ สถิติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถ
 ของบุคคลที่ชักนำคนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดมุ่งหมายที่ดีงามอย่าง
 ถูกต้องชอบธรรม ดังนั้น องค์ประกอบภาวะผู้นำจึงได้แก่ ตัวผู้นำ ผู้ตาม จุดหมาย หลักการ
 และวิธีการสิ่งที่จะทำและสถานการณ์ นอกจากนี้ อานันท์ ปันยารชุน (2540) ได้ให้
 ความหมายว่า ภาวะผู้นำหากมีในบุคคลใดแล้วจะทำให้ผู้อื่นอยากทำตามโดยสมัครใจ ไม่
 จำเป็นต้องสั่งการ เพราะความเป็นผู้นำไม่ได้มาจากการอุปโลกน์หรือแต่งตั้งตนเอง แต่ต้อง
 เกิดจากการที่มีคนอื่นที่เขารู้สึกว่าเราเป็นผู้นำ ดังนั้น คุณสมบัติของภาวะผู้นำที่ยั่งยืน
 ได้แก่ ความรู้สึกผิดชอบ รู้ควรไม่ควร โดยมีคุณธรรมจริยธรรมเป็นเครื่องควบคุมผู้นำ
 ความสามารถทำให้คนอื่นคล้อยตาม ความสามารถในการสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจได้แต่ต้อง
 พูดในสิ่งที่จริง ความเป็นผู้ยึดมั่นในหลักการ มีระบบการคิดและการบริหารที่มี
 วิสัยทัศน์จะต้องคิดแบบที่ละก้าวแต่ต้องคิดครบทั้งกระบวนการและรู้จักคาดคะเน การรู้จัก
 หาความรู้และพึ่งพาความรู้ทางวิชาการอย่างแท้จริง ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม (2540) ได้ให้
 ความหมายว่า ภาวะผู้นำมีทั้งสิ่งที่ติดตัวมาหรือที่เรียกว่า “แวว” สิ่งที่มาจาก
 สิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่ค่อยๆ ปรุงแต่งขึ้นมา และสิ่งที่เกิดจากการฝึกอบรมอย่าง

เป็นกิจจะลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้นำไทยน่าจะมีคุณลักษณะ 5 ประการ เป็นส่วนประกอบ คือ สภาพจิตใจมั่นคง มีความเมตตากรุณา มีเจตคติมุ่งไปข้างหน้า สร้างสรรค์หาทางแก้ไข ปัญหา มีความสามารถทางการพูดและการแสดงออก เอาจริงเอาจังและมีผลงาน วิโรจน์ สารรัตน์ (2547) ได้ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการมีอิทธิพลซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์การและเกิดการเปลี่ยนแปลง วาโร เฟ็งส์วัตต์ (2549) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่าหมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งโดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือเพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด และเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน แล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย

ดังนั้นสรุปได้ว่าภาวะผู้นำหมายถึงรูปแบบอิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence) เป็นความสามารถในการนำของผู้นำหรือกลุ่มในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ สังเกตได้จาก

- 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การสร้างเสน่ห์ 3) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล
- 4) การกระตุ้นปัญญา และ 5) การสร้างแรงบันดาลใจ

2.4.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ตั้งแต่กลางทศวรรษ 1970 ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนไปสู่ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ซึ่งพยายามจะรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายถึงอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล (Lussier and Achua, 2000) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่สำคัญ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงเสน่ห์ (Charismatic Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transactional and Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำเชิงเสน่ห์ (Charismatic Leadership) เป็นผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว ผู้นำประเภทนี้จะมีความสำคัญต่อการเป็นหัวหน้าในสถานการณ์ปัจจุบัน เพราะผู้นำจะสร้างวิสัยทัศน์ ปณิธานและเป็นศูนย์รวมความไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับคุณสมบัติหรือลักษณะพิเศษ (Charisma) ของผู้นำ แต่แต่ละบุคคลเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามผู้นำตามแบบของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงเสน่ห์ จะใช้ภาวะผู้นำของตนเป็น 4 ชั้น คือ 1) ผู้นำจะพัฒนาวิสัยทัศน์ใหม่ที่นำเสนอใจและแตกต่างไป

จากแนวความคิดเดิม 2) ผู้นำจะพัฒนาฝึกฝนผู้ใต้บังคับบัญชาให้รู้จักคิด มีวิสัยทัศน์ และสามารถแก้ปัญหาด้วยตนเองได้ 3) ผู้นำจะสร้างความเชื่อถือและเชื่อมั่นจากสมาชิก โดยแสดงคุณสมบัติต่างๆ เช่น ความรู้ความชำนาญ ความสำเร็จ กล้าเสี่ยง และการกระทำที่ไม่ธรรมดา และ 4) ผู้นำจะชี้ทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าถึงวิสัยทัศน์ โดยการให้อำนาจผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจปฏิบัติงานด้วยตนเอง ภาวะผู้นำเชิงเสนาหา มีลักษณะ 5 ประการ (นิธย์ สัมมาพันธ์, 2546) ดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ 2) สามารถอธิบายหรือถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของตน 3) กล้าเสี่ยงที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์นั้น 4) ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และ 5) กล้าแสดงออกในลักษณะที่แตกต่างผู้อื่นแนวคิดของความเป็นผู้นำที่มีเสนหามีลักษณะคล้ายกับความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะ แต่จากการศึกษาพบว่าบุคคลสามารถเรียนรู้และฝึกฝนให้ผู้นำมีเสน่ห์ได้ ความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์จะก่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง และจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเต็มใจปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ผู้นำที่มีบารมีจะมีบทบาทสูงและช่วยแก้ไขปัญหาในสถานการณ์บางสถานการณ์ได้ดี เช่น สถานการณ์ที่ตึงเครียดหรือมีความไม่แน่นอนสูง เช่น สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเมือง ศาสนา หรือ สถานการณ์สงคราม

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transactional and Transformational Leadership) ใน ค.ศ. 1978 Burns (1978) ได้เขียนหนังสือชื่อ "Leadership" โดยเสนอแนวคิดที่ว่าภาวะผู้นำทางการเมืองนั้นมี 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ โดยที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่งเริ่มต้นติดต่อกับบุคคลอื่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างที่มีคุณค่า นั่นคือ ผู้นำจะแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างกับผู้ตามสำหรับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพนั้นนอกจากผู้ตามจะยินยอมแล้วยังเกี่ยวข้องกับการยกระดับความเชื่อ ความต้องการและค่านิยมของผู้ตามอีกด้วย ผลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพคือลักษณะของความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตามซึ่งต่างฝ่ายต่างกระตุ้นซึ่งกันและกัน ต่างฝ่ายต่างยกระดับซึ่งกันและกันเปลี่ยนสภาพผู้ตามให้เป็นผู้นำและเปลี่ยนสภาพผู้นำให้เป็นผู้ส่งเสริมคุณธรรม Burns ยืนยันว่ากระบวนการแลกเปลี่ยนและกระบวนการเปลี่ยนแปลงสภาพจะช่วยให้เข้าใจภาวะผู้นำที่ดีที่สุดต่อมาในปี ค.ศ. 1985 Bass ได้ขยายแนวความคิดของ Burns มาใช้กับการบริหารองค์การ โดย Bass ชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมักจะพิจารณาวิธีพัฒนารักษาคุณภาพและปริมาณของการปฏิบัติงาน วิธี

ปรับเปลี่ยนเป้าหมายขององค์การ วิธีลดแรงต่อต้านการปฏิบัติงานและวิธีการตัดสินใจ ในทางตรงกันข้ามผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพนั้นจะพยายามในการยกระดับเพื่อร่วมงาน ผู้ตาม ลูกค้าหรือผู้รับบริการให้ตระหนักถึงผลที่จะตามมาจากการปฏิบัติงาน การที่จะ ยกระดับได้ผู้นำจะต้องมองการณ์ไกล เชื่อมั่นในตนเอง สามารถที่จะอธิบายได้ว่าอะไรผิด อะไรถูก ไม่ใช่ทำในสิ่งที่คนทั้งหลายพอใจ Bass ได้อธิบายถึงคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำ แบบแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leaderships)

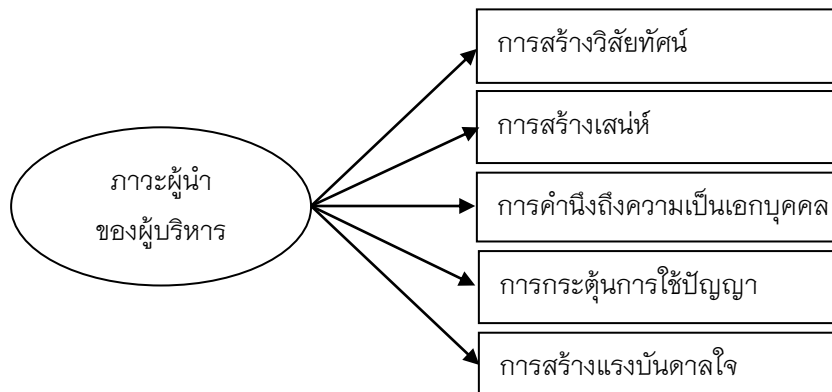
แนวคิด เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทาง สังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกัน และต่างฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์ตอบแทน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่า จะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนถ้าผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ สภาพเช่นนี้ผู้นำจะมีอิทธิพลมากเพราะผู้ตามมักจะสนใจแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการ ภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leaderships) ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์ และการบริหารงานแบบวางเฉย (Bass and Avolio, 1990) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ (1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) คือ การที่ผู้นำให้รางวัลตอบแทนสำหรับความพยายามในการปฏิบัติตนเพื่อบรรลุผลของ ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะทำได้โดยการชมเชยเมื่อลูกน้องปฏิบัติงานดี และการสนับสนุนให้ ได้รับเงินเดือนขึ้น ได้โบนัสและการเลื่อนตำแหน่ง การให้บรรยากาศการทำงานที่ดี ปลอดภัย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดีหรือการให้รางวัลเป็นเกียรติยศ การให้ การยอมรับจากสาธารณชนต่อการทำงานที่ดี รวมทั้งให้คำอธิบายอย่างชัดเจนกับลูกน้อง การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน การให้การสนับสนุนคำ จุนในการใช้ความพยายาม การตรวจดูผลงานบ่อยครั้งและการให้ความมั่นคงแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้มักจะจูงใจ โดยให้รางวัลเป็นการตอบแทนและมักจูงใจด้วย แรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motives) (2) การบริหารงานแบบ วางเฉย (Management by Exception) คือ การที่ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวจนกว่าจะ มีความผิดพลาดเกิดขึ้น จึงเข้าไปแก้ไข ซึ่งอาจให้แรงเสริมทางลบหรือการลงโทษ การบริหารงานแบบวางเฉยนี้อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ (1) ภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนเชิงรุก จะเป็นลักษณะที่ผู้นำสอดส่องดูแลความผิดพลาด หากการปฏิบัติงาน บิดเบือนไปจากมาตรฐาน ก็จะไปแก้ไขทันที และ (2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรับ

จะเป็นลักษณะที่วางแผนไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไรถ้าหากงานยังดำเนินไปด้วยดีตามแผนงานเดิม แต่จะเข้าแทรกแซงเมื่องานสำเร็จแล้วแต่ผลงานไม่ได้มาตรฐาน

2) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transformational Leaderships) ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นการเปลี่ยนสภาพของทั้งบุคคลและระบบให้ดีขึ้น เป็นกระบวนการทั้งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจซึ่งกันและกัน ผู้นำจะพยายามยกระดับจิตสำนึกของผู้ตาม เช่น มีอิสรภาพ เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกันหรือสันติภาพ เป็นต้น แทนที่จะมุ่งให้เกิดความกลัว ความโลภ ความอิจฉาหรือความเกลียดชัง ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นผู้นำที่นำองค์การไปสู่ทิศทางใหม่ ผู้นำประเภทนี้มีความสามารถที่จะช่วยให้สมาชิกขององค์การตระหนักว่าเป็นเป้าหมายทั้งหมดขององค์การควรจะเป็นอย่างไร และสามารถช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเก่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพจะสร้างสิ่งใหม่จากสิ่งเก่าที่มีอยู่ สร้างเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเก่า สื่อสารให้สมาชิกในองค์การทราบว่าเป้าหมายใหม่คืออะไร และมีความผูกพันต่อเป้าหมายใหม่ด้วย ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ คือ (1) ความเสนาหา (2) การตั้งใจ (3) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Bass and Avolio, 1994) ต่อมาได้มีการวิจัยผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดย Bennis and Nanus(1985) ได้ศึกษาผู้นำที่มีชื่อเสียงในองค์กรรัฐบาลและเอกชน 90 ราย พบว่าผู้นำส่วนใหญ่มีลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล จากการศึกษาครั้งนี้พบว่าการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้นำต้องใช้กระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การสร้างความผูกพันและความเชื่อถือต่อวิสัยทัศน์ และ 3) การส่งเสริมการรับรู้ในองค์การ

2.4.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหาร

จากการศึกษาแนวคิด ภาวะผู้นำเชิงเสนาหา ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ ตามแนวคิดของ Bennis and Nanus Bass and Avolio Lussier and Achua ผู้วิจัยได้สรุปเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหาร 5 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การสร้างเสน่ห์ 3) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล 4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 5) การสร้างแรงบันดาลใจ (Bennis and Nanus (1985), Bass and Avolio (1994), Lussier and Achua, (2000)



ภาพประกอบ 7 องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำของผู้บริหาร

จากการรวบรวมข้อมูล เอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เป็นพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สามารถสังเกตเห็นได้ ผู้วิจัยได้นำมาร่างเป็นตัวแปรสังเกตได้ และเรียกว่า ตัวบ่งชี้ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ดังนี้

2.4.3.1 การสร้างวิสัยทัศน์

Barker (1992) กล่าวว่าวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นที่จะก่อให้เกิดพลังในองค์การ พลังจะนำไปสู่การปฏิบัติ การปฏิบัติจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ โดยจะสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายหลักขององค์การ การมีวิสัยทัศน์ที่นำเชื่อถือทำให้การทำหน้าที่ขององค์การราบรื่นเป็นไปในทางเดียวกันทั้งองค์การ การสร้างวิสัยทัศน์จะเป็นกลยุทธ์แรกของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้ทุกคนมองเห็นเป้าหมายหลักร่วมกัน มองเห็นแนวทางความเป็นไปได้ และมีความท้าทาย ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทความสามารถเพื่อช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จ หลังจากสร้างวิสัยทัศน์แล้วผู้นำต้องถ่ายทอดและสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดจุดศูนย์รวมของสมาชิก ทำให้ทุกคนมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน (Bennis and Nanus, 1985)

สรุปได้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึงการที่ผู้บริหารสร้างภาพให้ผู้ตามรับรู้ว่าเป้าหมายของโรงเรียนเป็นอย่างไรในอนาคต ซึ่งผู้บริหารจะต้องอธิบายและจูงใจผู้ตามให้มองเห็นเป้าหมาย ทิศทาง เพื่อปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน มีเป้าหมายร่วมกัน ยึดมั่นและผูกพันอยู่ในเป้าหมายเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน

จากที่กล่าวมาผู้วิจัยได้นำมากำหนดร่างเป็นตัวแปรสังเกตได้ เรียกว่าพฤติกรรมบ่งชี้การสร้างวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ดังตาราง 20

ตาราง 20 องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำของผู้บริหาร องค์ประกอบย่อยและพฤติกรรมบ่งชี้ การสร้างวิสัยทัศน์

องค์ประกอบหลัก ภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร	นิยาม	พฤติกรรมบ่งชี้
องค์ประกอบย่อย การสร้างวิสัยทัศน์	การที่ผู้บริหารสร้างภาพให้ผู้ตาม รับรู้ว่าเป็นเป้าหมายของโรงเรียนเป็น อย่างไรในอนาคต ซึ่งผู้บริหาร จะต้องอธิบายและจูงใจผู้ตามให้ มองเห็นเป้าหมาย ทิศทาง เพื่อ ปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน มี เป้าหมายร่วมกัน ยึดมั่นและผูกพัน รั้งในเป้าหมายเพื่อบรรลุผล สำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน	<ol style="list-style-type: none"> 1) สร้างภาพให้ผู้ตามรับรู้ว่าการให้ องค์การเป็นอย่างไรในอนาคต 2) อธิบายและจูงใจผู้ตามให้มองเห็น ทิศทางปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน มี เป้าหมายร่วมกัน 3) อธิบายและจูงใจผู้ตามเข้าใจจุดเน้นของ องค์การ เพื่อบรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมายขององค์การ 4) สามารถถ่ายทอดให้ครูเข้าใจวิสัยทัศน์ 5) สร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์

2.4.3.2 การสร้างเสน่ห์

การสร้างเสน่ห์ (Charismatic) คือการที่อำนาจในตัวของผู้บริหารมีผลอย่างลึกซึ้งต่อผู้ตาม ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง จงรักภักดี พร้อมอุทิศตน โดยผู้ตาม จะเชื่อว่าความเชื่อของผู้ตามถูกต้อง ผู้นำสามารถนำความสำเร็จมาสู่กลุ่มหรือ องค์การได้ (Housecitedin Yukl, 1998) เสน่ห์ของผู้บริหารจะประกอบด้วยคุณลักษณะ พิเศษคือความสามารถในการมองการณ์ไกล และการรับรู้ถึงภารกิจที่ต้องทำ เป็นผู้นำ เผชิญปัญหา และสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างเป็นธรรม สามารถลด ทัศนคติที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของลูกน้อง สามารถโน้มน้าวผู้อื่นและมีความสามารถในการ จูงใจที่เหมาะสม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์(วาโร เฟิงส์วาลด์, 2549, หน้า 43)

สรุปได้ว่า การสร้างเสน่ห์ (Charismatic) หมายถึง ผู้บริหาร สามารถสร้างอำนาจในตัวของผู้บริหารให้มีผลอย่างลึกซึ้งต่อผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามนับถือ

เชื้อฟง จงรักภักดี พรอมอุทิศตนตอผูบริหาร ซึ่งผูบริหารตองมองการณโกลรูถึงภารกิจ กล้าเผชิญปัญหาแกัปัญหาความขัดแย้งอยางเป็นธรรม ลดการตอตาน มีวิธีการจุงใจ และ มีความคิดสร้าสรรรค์

จากที่กล่าวมาผูวิจัยได้นำมากำหนดร่างเป็นตัวแปรสังเกตได้ เรียกว่าพฤติกรรมตัวบ่งชี้การสร้าสรรรค์ของผูบริหาร ดังตาราง 21

ตาราง 21 องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำของผูบริหาร องค์ประกอบย่อยและพฤติกรรมบ่งชี้ การสร้าสรรรค์

องค์ประกอบหลัก ภาวะผู้นำ ของผูบริหาร	นิยาม	ตัวบ่งชี้
องค์ประกอบย่อย การสร้าสรรรค์	ผูบริหารสามารถสร้าสรรรค์ในตัวของผูบริหารให้มีผลอยางลึกซึ้งตอผูตาม เพื่อทำให้ผูตามนับถือ เชื้อฟง จงรักภักดี พรอมอุทิศตนตอ ผูบริหาร ซึ่งผูบริหารตองมองการณโกลรูถึงภารกิจกล้าเผชิญปัญหา แกัปัญหาความขัดแย้งอยางเป็น ธรรม ลดการตอตาน มีวิธีการจุงใจ และมีความคิดสร้าสรรรค์	<ol style="list-style-type: none"> 1) การรับรู้ถึงภารกิจที่ตองทำ 2) เป็นผู้มีความกล้าเผชิญปัญหา 3) สามารถในการแกัปัญหาความขัดแย้ง อยางเป็นธรรม 4) สามารถลดทัศนคติที่ตอตานการ เปลี่ยนแปลงของลูกน้อง 5) มีความสามารถในการจุงใจที่เหมาะสม 6) มีความคิดริเริ่มสร้าสรรรค์

2.4.3.3 การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล

การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล (Individualized Consideration) คือ การที่ผูบริหารเน้นที่การมุ่งพัฒนาผูใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล โดยมีการเอาใจใส่ตอผูใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ผูนำจะปฏิบัติตอผูใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันไปตามความต้องการและความสามารถของผูใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งการสร้า ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องแบบตัวตอตัวจะพัฒนาความเป็นผูนำ และช่วยให้ ได้ข้อมูลในการตัดสินใจดีขึ้น ทั้งนี้เพราะการเอาใจใส่ของผูบริหารตอผูใต้บังคับบัญชา แบบตัวตอตัว จะทำให้ได้มีโอกาสได้รับข้อมูลอยุ่ตลอดเวลา ซึ่งจะช่วยให้เป็นพื้นฐาน ในการตัดสินใจเกี่ยวกับหน่วยงานหรือองค์การได้ดีขึ้น (วาริ พงษ์สวัสดิ์, 2549, หน้า 43)

สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ผู้บริหารมุ่งเน้นพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาตามความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยพัฒนาเป็นรายบุคคล เอาใจใส่ มอบหมายงานตามความสามารถ สร้างความสัมพันธ์ส่วนตัว

จากที่กล่าวมาผู้วิจัยได้นำมากำหนดร่างเป็นตัวแปรสังเกตได้ เรียกว่าพฤติกรรมบ่งชี้การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลของผู้บริหาร ดังตาราง 22

ตาราง 22 องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำของผู้บริหาร องค์ประกอบย่อยและพฤติกรรมบ่งชี้การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล

องค์ประกอบหลัก ภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร	นิยาม	ตัวบ่งชี้
องค์ประกอบย่อย การคำนึงถึง ความเป็น เอกบุคคล	ผู้บริหารมุ่งเน้นพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาตามความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยพัฒนาเป็นรายบุคคล เอาใจใส่ มอบหมายงานตามความสามารถ สร้างความสัมพันธ์ส่วนตัว	1) การมุ่งพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล 2) การเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน 3) ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันไป ตามความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน 4) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องแบบตัวต่อตัว

2.4.3.4 การกระตุ้นการใช้ปัญญา

การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆ ในอดีต โดยใช้ความคิดในการป้องกันปัญหามากกว่าแก้ปัญหา รวมทั้งสนใจต่อการใช้ความคิดในการวิเคราะห์ การนำไปใช้ การตีความและการประเมินผล ผู้บริหารจะสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาวิธีการใหม่ๆ หรือคิดค้นสิ่งแปลกใหม่เพื่อที่จะบรรลุในการกิจ

ประจำวันของพวกเขา อย่างเช่น ผู้บริหารอาจให้กลุ่มเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ต่อโรงเรียน ซึ่งจะทำให้เกิดโครงการทางการศึกษาที่แปลกใหม่ (วาโร เฟ็งสวัสดิ์, 2549, หน้า 43)

สรุปได้ว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคิดสร้างสรรค์และคิดรูปแบบใหม่ๆ ในการพัฒนางาน โดยกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ รู้จักคิดวิเคราะห์ นำผลไปใช้และประเมินผล ส่งเสริมวิธีการใหม่ๆ

จากที่กล่าวมาผู้วิจัยได้นำมากำหนดร่างเป็นตัวแปรสังเกตได้ เรียกว่าพฤติกรรมบ่งชี้การกระตุ้นการใช้ปัญญา ดังตาราง 23

ตาราง 23 องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำของผู้บริหาร องค์ประกอบย่อยและพฤติกรรมบ่งชี้การกระตุ้นการใช้ปัญญา

องค์ประกอบหลัก ภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร	นิยาม	พฤติกรรมบ่งชี้
องค์ประกอบย่อย การกระตุ้น การใช้ปัญญา	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคิดสร้างสรรค์และคิดรูปแบบใหม่ๆ ในการพัฒนางาน โดยกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ รู้จักคิดวิเคราะห์ นำผลไปใช้และประเมินผล ส่งเสริมวิธีการใหม่ๆ	1) การกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ 2) กระตุ้นการใช้ความคิดในการวิเคราะห์ การนำไปใช้ การตีความ และการประเมินผล 3) สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาวิธีการใหม่ๆ

2.4.3.5 การสร้างแรงบันดาลใจ

การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) คือ ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจให้ลูกน้องเปลี่ยนแปลงความสนใจในการกระทำเพื่อตนเองไปสู่การกระทำประโยชน์เพื่อกลุ่มหรือเพื่อองค์การ โดยการใช้วิธีการพูดที่โน้มน้าวจิตใจในการทำงาน รวมทั้งหาวิธีการกระตุ้นจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการตอบสนองต่อความ

ต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจและความต้องการมิตรสัมพันธ์ ซึ่งอาจจะทำ โดย 1) สร้างความมั่นใจ 2) สร้างความเชื่อในเหตุผลที่กระทำให้ลูกน้องรับรู้ว่าสิ่งที่เขา กระทำนั้นทำไปเพื่ออะไร 3) สร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชา(วาริ เห่งสวัสดิ์, 2549, หน้า 44)

สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้คำนึงและปฏิบัติหน้าที่ เพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตัวโดยการสร้างความเชื่อมั่น มั่นใจใน การปฏิบัติงาน สร้างความต้องการความสำเร็จ ตอบสนองผู้ทำความสำเร็จให้โรงเรียน สร้างมิตรสัมพันธ์ และสร้างความคาดหวังในความสำเร็จ

จากที่กล่าวมาผู้วิจัยได้นำมากำหนดร่างเป็นตัวแปรสังเกตได้ เรียกว่าพฤติกรรมบ่งชี้การสร้างแรงบันดาลใจ ดังตาราง 24

ตาราง 24 องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำของผู้บริหาร องค์ประกอบย่อยและพฤติกรรมบ่งชี้ การสร้างแรงบันดาลใจ

องค์ประกอบหลัก ภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร	นิยาม	พฤติกรรมบ่งชี้
องค์ประกอบย่อย การสร้างแรงบันดาลใจ	ความสามารถของผู้บริหารในการโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้คำนึงและปฏิบัติหน้าที่เพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตัวโดยการสร้างความเชื่อมั่น มั่นใจในการปฏิบัติงาน สร้างความต้องการความสำเร็จ ตอบสนองผู้ทำความสำเร็จให้โรงเรียน สร้างมิตรสัมพันธ์ และสร้างความคาดหวังในความสำเร็จ	<ol style="list-style-type: none"> 1) ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจให้ลูกน้องเปลี่ยนแปลงความสนใจในการกระทำเพื่อตนเองไปสู่การกระทำประโยชน์เพื่อกลุ่มหรือเพื่อองค์การ 2) การใช้วิธีการพูดที่โน้มน้าวจิตใจในการทำงาน 3) สร้างความมั่นใจ กระตุ้นจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ 4) สร้างความเชื่อในเหตุผลที่กระทำให้ลูกน้องรับรู้ว่าสิ่งที่เขากระทำนั้นทำไปเพื่อความสำเร็จของเขาเอง 5) การกระตุ้นจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการตอบสนองต่อความต้องการอำนาจ

ตาราง 24 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	นิยาม	พฤติกรรมบ่งชี้
		6) การกระตุ้นจิตใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการตอบสนองต่อความต้องการมิตรสัมพันธ์ 7) สร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

2.5 องค์ประกอบการปรับปรนของผู้บริหาร

2.5.1 แนวคิดเกี่ยวกับการปรับปรนของผู้บริหาร

การปรับปรนของผู้บริหาร (Assimilation) เป็นแนวคิดการศึกษาที่ให้ความสนใจปัจจัยแวดล้อมกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้บริหารเป็นแนวความคิดที่เชื่อว่าความมีประสิทธิภาพของผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์โดยรูปแบบของผู้บริหารจะไม่ได้มีลักษณะเป็นสากล (Universal) แต่ภาวะผู้นำจะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมในสถานการณ์อื่นๆ หรืออาจจะกล่าวได้ว่าการใช้ภาวะผู้นำจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมรอบๆ องค์การ โดยมีทฤษฎีที่น่าสนใจดังนี้ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายของ House and other ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard และทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yetton

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler (1967 cited in Hoy and Miskel, 2001) เป็นผู้ศึกษาความเกี่ยวข้องของสถานการณ์กับภาวะผู้นำ และได้นำเสนอรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Model of Leadership) แนวคิดของ Fiedler นั้นแตกต่างจากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ผ่านๆ มาโดยพิจารณาว่าผู้นำต้องมุ่งให้ความต้องการส่วนบุคคลได้รับการตอบสนองและมุ่งให้องค์การได้บรรลุเป้าหมายด้วย ซึ่ง Fiedler ได้กำหนดหลักการพื้นฐานของทฤษฎีไว้ ดังนี้ 1) แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดจากระบบแรงจูงใจของผู้นำ (Motivational System) และ 2) ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับแบบของภาวะผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ นั่นคือการปฏิบัติงานของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับ

แรงจูงใจของผู้นำ รวมทั้งการควบคุมและอิทธิพลของผู้นำในสถานการณ์ต่างๆ ดังนั้น ตัวแปรหลักในทฤษฎีของ Fiedler จึงประกอบด้วย แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ (Situational Favorableness) และประสิทธิผลของผู้นำ (Effectiveness of a Leader)

1) แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) Fiedler (1967) ได้จำแนกให้เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership Behavior) และแบบภาวะผู้นำ ว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นการกระทำของผู้นำในการชี้นำและประสานงานในการทำงานของสมาชิกในองค์การ ส่วนแบบภาวะผู้นำจะเป็นโครงสร้างความต้องการของผู้นำที่จะจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งจะไม่ได้เป็นเรื่องของพฤติกรรมโดยตรง แบบภาวะผู้นำจึงเป็นคุณลักษณะของผู้นำ (Personality Characteristics) Fiedler (1967, p. 76) ได้พัฒนาแบบทดสอบเพื่อจะวัดคุณลักษณะของผู้นำขึ้น เรียกว่า แบบวัดผู้ร่วมงานที่พึงพอใจน้อยที่สุด (Least Preferred Co-Worker Scale-LPC) โดยจัดทำเป็นแบบจำแนกความหมาย (Semantic Differential) ซึ่งประกอบด้วยคู่ของคำคุณศัพท์ที่มีความหมายตรงกันข้ามกัน 24 คู่ แต่ละคู่จะแบ่งออกเป็น 8 ช่วงคะแนนเท่าๆ กัน (Lunenburg and Omstein, 2000, p. 136) ผู้ตอบจะต้องเลือกบุคคลซึ่งเป็นผู้ร่วมงานที่เขาพึงพอใจจะทำงานด้วยน้อยที่สุด และระบุระดับคุณลักษณะตามมาตราวัด ตัวอย่างเช่น

คะแนนที่ได้สามารถนำมาแปลผลได้ดังนี้คือ ถ้าผู้นำที่ตอบได้คะแนน LPC สูง แสดงว่าผู้ตอบมีระดับความพึงพอใจในทางบวกต่อผู้ร่วมงาน และถ้าได้คะแนน LPC ต่ำ แสดงว่าผู้ตอบมีความพึงพอใจในทางลบต่อผู้ร่วมงาน ซึ่งสามารถนำมาเป็นตัวบ่งชี้ถึงแรงจูงใจของผู้นำ คะแนนจาก LPC สามารถจะระบุถึงคุณลักษณะของผู้นำได้ 2 ลักษณะ คือ ผู้นำที่เน้นงานจะได้คะแนนต่ำและเกิดแรงจูงใจได้จากความสำเร็จของงานในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์คะแนนจะสูง และได้รับความพึงพอใจจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ประสบความสำเร็จ

น่าพึงพอใจ ไม่น่าพึงพอใจ

	8	7	6	5	4	3	2	1	
เป็นมิตร									ไม่เป็นมิตร
	8	7	6	5	4	3	2	1	
คัดค้าน									ยอมรับ
	8	7	6	5	4	3	2	1	
เคร่งเครียด									ผ่อนคลาย

2) สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ (Situational Favorableness) หลังจาก Fiedler ได้จำแนกผู้นำตามคะแนนของ LPC ซึ่งจะได้แบบของผู้นำ 2 ประเภทตามที่ได้กล่าวแล้ว และโดยหลักการพื้นฐานของทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์นั้น พบว่าในบางสถานการณ์ผู้นำที่มีคะแนน LPC สูง จะมีประสิทธิผลมากกว่า และในบางสถานการณ์การเป็นผู้นำที่มี LPC ต่ำ ก็จะทำให้เกิดประโยชน์มากที่สุด Fiedler (Cited in Lunenburg and Omstein, 2000) ได้สรุปว่าความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลากหลายในสถานการณ์ และได้ระบุองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วนคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างภารกิจ และการใช้อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member Relations) กล่าวถึงบรรยากาศของกลุ่มและทัศนคติของสมาชิก และการยอมรับที่มีต่อผู้นำ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไว้วางใจ เคารพเชื่อถือ และมีความเชื่อมั่นในผู้นำ ความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางที่ดี แต่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ไว้วางใจ ไม่เชื่อถือ และมีความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย ความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางที่ไม่ดี

การจัดโครงสร้างภารกิจ (Task Structure) กล่าวถึง ธรรมชาติของงานว่าเป็นงานประจำที่โครงสร้างชัดเจน หรืองานที่ยุ่งยากซับซ้อน ไม่มีโครงสร้างชัดเจน ในประเด็นการจัดโครงสร้างภารกิจ สามารถจะพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ คือ 1) ความชัดเจนของเป้าหมาย 2) ความหลากหลายของวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย 3) ความสามารถตรวจสอบการตัดสินใจ 4) ความเฉพาะเจาะจงของการแก้ปัญหา ดังนั้นถ้าภารกิจของ

องค์การมีโครงสร้างที่ชัดเจน ผู้นำจะสามารถมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากการใช้ อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (Position Power) เป็นระดับของการใช้อำนาจของผู้นำที่ ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตาม เป็นอำนาจโดยตำแหน่งที่องค์การมอบหมายให้ผู้นำใน การที่จะให้รางวัลและลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้นำมีอำนาจโดยตำแหน่งมาก สถานการณ์ก็จะเอื้อประโยชน์ต่อผู้นำมาก

ประสิทธิผลของผู้นำ (Leader Effectiveness) Fiedler (1967, p.76) นิยามประสิทธิผลของผู้นำว่าเป็นความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกลุ่มและผลผลิตของ กลุ่มจะไม่ได้ขึ้นอยู่กับทักษะของผู้นำ แต่อัตราการเปลี่ยนงาน ความพอใจในการปฏิบัติงาน ขวัญกำลังใจ และการปรับตัวในการทำงานจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม แต่สิ่ง เหล่านี้ไม่ใช่เกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การจัดเทียบกันระหว่างแบบภาวะผู้นำและสถานการณ์ (The Match: Style and Situation) Fiedler ได้ศึกษาเพื่อจัดเทียบว่าในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น แบบภาวะผู้นำประเภทใดเหมาะสมกับสถานการณ์ประเภทใด โดยได้ศึกษารวบรวมข้อมูล จากกลุ่มต่างๆ และหาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของกลุ่มกับแบบภาวะผู้นำพบว่า 1) ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ ผู้นำที่เน้นงานเป็นหลักจะมีประสิทธิผลมากกว่าผู้นำที่เน้น ความสัมพันธ์ 2) ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำในระดับปานกลาง ผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลมากกว่าผู้นำที่เน้นงาน และ 3) ในสถานการณ์ที่ไม่เอื้อต่อผู้นำ ผู้นำที่เน้นงาน จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-goal Theory) ทฤษฎีนี้มีพื้นฐาน มาจากทฤษฎีความคาดหวัง ซึ่งเน้นในเรื่องผลกระทบของผู้นำที่มีต่อเป้าหมายของ ผู้ใต้บังคับบัญชาและวิถีทางเพื่อจะให้บรรลุเป้าหมาย ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย นี้ House and other (Cited in Lunenburg and Omstein, 2000, p.76) ได้พัฒนาปรับปรุงขึ้น เพื่ออธิบายถึงผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อแรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความพยายาม และการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเชื่อมโยงกับปัจจัยของสถานการณ์และ สภาพแวดล้อม ดังนั้นทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายจะมีส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ พฤติกรรมผู้นำ และสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ

1) พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ได้นำเสนอลักษณะพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบ (House cited in Daft, 1999) คือ (1) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) แสดงถึงความห่วงใยต่อชีวิตความ

เป็นอยู่และความต้องการส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (2) ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) ผู้นำกำหนดชี้ชัดเจจนถึงสิ่งที่ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามพฤติกรรม ภาวะผู้นำจะวางแผน กำหนดตารางการปฏิบัติงาน ตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานและ มาตรฐานพฤติกรรม ยึดถือกฎเกณฑ์ (3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ผู้นำจะปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ พฤติกรรมภาวะผู้นำ จะสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ สนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ (4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented Leadership) ผู้นำ จะตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย พฤติกรรมผู้นำเน้นการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง และการปรับปรุงการปฏิบัติปัจจุบัน โดยแสดงถึงความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา และช่วยให้ พวกเขาได้เรียนรู้ที่จะทำงานที่มีเป้าหมายสูงได้

2) สถานการณ์ (Situational Factors) ตัวแปรในด้านสถานการณ์ ของทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายนี้ ประกอบด้วยตัวแปร 2 ประเภท (Lunenburg and Omstein, 2000, p. 34) คือ 1) คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Contingency Factors) เป็นสภาพการณ์ที่เป็นลักษณะของตัวผู้ปฏิบัติงานเอง ได้แก่ ความสามารถ (Ability) ความเป็นอิสระในการควบคุม (Locus of Control) และความต้องการและแรงจูงใจ (Needs and Motives) สภาพแวดล้อม (Environment) เป็น สถานการณ์ส่วนที่ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถกำหนด หรือควบคุมได้ ได้แก่ การจัดโครงสร้าง ของงาน (Task Structure) ระบบอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ (Formal Authority System) และกลุ่มทำงาน (Work Group)

ผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายพยายามวางแผนเส้นทางที่จะให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่เป้าหมายได้อย่างราบรื่นที่สุด ซึ่งผู้นำต้องเลือกใช้แบบหรือพฤติกรรม ผู้นำให้เหมาะสมกับตัวแปรด้านสถานการณ์ จากการศึกษาวิจัยได้ข้อค้นพบดังนี้ (Luthans, 1992, p.76) 1) พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบชี้แนะมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจ และความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่ภารกิจมีความคลุมเครือ และ มีความสัมพันธ์ในทางลบกับความพึงพอใจ และความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจน 2) พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสนับสนุนจะส่งผลให้เกิด ความพึงพอใจมากที่สุดต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานอย่างมีความยืดหยุ่นหรือ ภารกิจนั้นไม่น่าพึงพอใจ 3) ในภารกิจที่ไม่ซ้ำซากและเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะพึงพอใจในผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมีส่วนร่วมมากกว่า และ

4) ในสถานการณ์ที่ภารกิจเป็นลักษณะไม่ซ้ำซากและมีความคลุมเครือ พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จทำงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความมั่นใจว่าความพยายามของพวกเขาจะได้รับผลตอบแทน

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard (Cited in Hoy and Miskel, 2001, p. 79) ซึ่งได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม โดยมีสมมุติฐานเบื้องต้นของทฤษฎีว่า “ประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมของพฤติกรรมผู้นำและวุฒิภาวะของกลุ่มหรือบุคคล”

1) พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้นำ ไม่ใช่บุคลิกภาพของผู้นำ ดังนั้น การให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำ จึงแตกต่างกันไปจากทฤษฎีของ Fiedler ทฤษฎีนี้ได้ผสมผสานแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำจากหลายๆ ทฤษฎีและกำหนดพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 ประการ คือ พฤติกรรมที่เน้นงาน (Task Behavior) และพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (Lunenburg and Omstein, 2000)

1) พฤติกรรมที่เน้นงาน (Task Behavior) ผู้นำจะใช้การสื่อสารทางเดียว เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าจะต้องทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร และอย่างไร และ 2) พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) ผู้นำจะใช้การสื่อสาร 2 ทาง โดยมีการสนับสนุนทั้งด้านอารมณ์และสังคม เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

2) ปัจจัยทางสถานการณ์: วุฒิภาวะของผู้ปฏิบัติงาน (Situational Factor: Maturity Followers) Hersey and Blanchard ใช้วุฒิภาวะของผู้ปฏิบัติงานเป็นตัวแปรสำคัญในการวิเคราะห์ธรรมชาติของสถานการณ์ และจำแนกวุฒิภาวะออกเป็น 2 ประเภท (Lunenburg and Omstein, 2000, p.73) คือ 1) วุฒิภาวะด้านงาน (Job Maturity) เป็นวุฒิภาวะของบุคคลที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งได้รับอิทธิพลจากการศึกษาและประสบการณ์ 2) วุฒิภาวะด้านจิตใจ (Psychological Maturity) เป็นระดับแรงจูงใจของบุคคลที่สะท้อนถึงความต้องการความสำเร็จ และความเต็มใจที่จะรับผิดชอบ

3) แบบของภาวะผู้นำ หัวใจสำคัญที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Hersey and Blanchard คือ การจับคู่สถานการณ์เข้ากับแบบของผู้นำได้อย่างเหมาะสม รูปแบบภาวะผู้นำพื้นฐาน (Daft, 1995; Lunenburg and Omstein, 2000, p. 76) ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Telling) เป็นพฤติกรรมผู้นำ

ที่ต้องการเน้นการทำงานสูง แต่ความสัมพันธ์ต่ำและจะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจและความสามารถน้อย 2) ภาวะผู้นำแบบสอนแนะ (Selling) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานสูง และความสัมพันธ์สูงด้วย และใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจและความสามารถในระดับปานกลาง 3) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supporting) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานต่ำ แต่เน้นความสัมพันธ์สูง และใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถระดับปานกลาง แต่มีแรงจูงใจต่ำ และ 4) ภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจ (Delegating) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานต่ำ และความสัมพันธ์ต่ำด้วย ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถและแรงจูงใจสูง

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yetton (1973 cited in Robbins and Coulter, 2003, p.89) ได้นำเสนอเกี่ยวกับแบบการตัดสินใจของผู้นำ 5 ประเภท โดยมีคำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งสิ้น 7-8 คำถาม เพื่อจะประกอบในการเลือกแบบการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม

1) แบบการตัดสินใจของผู้นำ (Decision-making Style)

แบบการตัดสินใจของผู้นำแบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยพิจารณาเรียงลำดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับอัตโนมัติโดยสูงสุดจนถึงประชาธิปไตยโดยสูงสุด โดยมีสัญลักษณ์ระบุว่า A เป็นลักษณะอัตโนมัติโดย C เป็นลักษณะการให้คำปรึกษาแนะนำ และ G เป็นลักษณะการตัดสินใจโดยกลุ่ม

2) คำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ (Diagnostic Questions)

ในการพิจารณาว่าแบบภาวะผู้นำในระดับใดที่จะเหมาะสมในการตัดสินใจนั้น จะพิจารณาจากการตอบคำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ในการตัดสินใจ 8 คำถาม คำถามเหล่านี้เกี่ยวข้องกับปัญหาระดับคุณภาพของการตัดสินใจที่ต้องการ และความสำคัญของการที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจ ซึ่งคำถามทั้ง 8 คำถามนั้น ได้แก่ (Daft, 1999; Dublin, 1998) 1) ข้อเรียกร้องด้านคุณภาพ (Quality Requirement-QR) “คุณภาพของการตัดสินใจนี้สำคัญอย่างไร?” 2) ข้อเรียกร้องด้านการยอมรับ (Commitment Requirement-CR) คือ “การยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการตัดสินใจมีความสำคัญอย่างไร?”

3) ข้อมูลของผู้นำ (Leader's Information-LI) “ผู้นำมีข้อมูลเพียงพอที่จะตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่?” 4) โครงสร้างของปัญหา (Problem Structure-ST) “ปัญหาในการตัดสินใจนั้นมีโครงสร้างชัดเจนหรือไม่?” ถ้าปัญหามีโครงสร้างไม่ชัดเจน ผู้นำต้องให้

ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาร่วมระบุปัญหาและแนวทางแก้ไขให้ชัดเจน5) ความเป็นไปได้ของการยอมรับ (Commitment Probability-CP) “ถ้าผู้นำต้องตัดสินใจด้วยตนเอง มีเหตุผลเป็นไปได้อหรือไม่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับ?” 6) ความสอดคล้องของเป้าหมาย (Goal Congruence-GC) “ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกำหนดเป้าหมายที่จะบรรลุแก้ไขปัญหหรือไม่?” 7) ความขัดแย้งของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Conflict-CO) “มีความขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาต่อแนวทางการแก้ปัญหาหรือไม่?” และ 8) ข้อมูลของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Information-SI) “ผู้ใต้บังคับบัญชามีข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจที่มีคุณภาพหรือไม่?”

3) การเลือกแบบการตัดสินใจตามแนวคิดของ Vroom and Yetton (cited in Lunenburg and Omstein, 2000, p. 90) ผู้นำคนหนึ่งๆ สามารถที่จะใช้แบบผู้นำได้ทั้ง 5 แบบ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งในการบริหารงานที่มีประสิทธิผลผู้นำต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และเลือกแบบการตัดสินใจที่เหมาะสม การตัดสินใจแต่ละแบบได้รับการยอมรับเท่าเทียมกันในสถานการณ์ต่างๆ การตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยอาจจะมีแง่ดีในการประหยัดเวลา และในบางสถานการณ์ก็ไม่ได้ลดคุณภาพหรือการยอมรับลงไป แต่อย่างไรก็ตามในสภาพการบริหารปัจจุบัน ผู้ปฏิบัติงานมักจะเรียกร้องการมีส่วนร่วม ซึ่งผู้นำอาจต้องให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมมากกว่าที่เคยปฏิบัติมา (Daft, 1999, p.53)

นักการศึกษาได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสถานการณ์เกี่ยวกับผู้นำ ได้แก่ ศักดิ์ไทย สุรกีบวร (2532) ได้วิจัยพบว่าการจัดโครงสร้างของงานในคณะวิชา และความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าคณะวิชากับผู้ใต้บังคับบัญชาส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเปรมสุริย์ เชื่อมทอง (2536) สมชาย พูลศรี (2536) มณฑป ไชยชิต (2537) ที่พบว่าการจัดโครงสร้างของงาน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน ส่วน Moriarty (1989) และ ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ ได้วิจัยพบว่า โครงสร้างในองค์การส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร นอกจากนี้ ศักดิ์ไทย สุรกีบวร (2543, หน้า 82) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญต่อสภาพการณ์ประกอบด้วย 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานหรือสมาชิก 2) โครงสร้างของงาน 3) อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ ภาวดี อนันต์ นาวิ (2545) ได้วิจัยพบว่าสถานการณ์ในโรงเรียนส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน วาโร เฟิงสวัสดิ์ (2549, บทคัดย่อ) การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนระดับประถมศึกษาเมื่อพิจารณา ค่าอิทธิพลรวมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่าองค์ประกอบด้านสถานการณ์ ที่เกี่ยวข้องมีค่าอิทธิพลรวมสูงสุด ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.77 โดยมีอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.50 และมีอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.27 อนุสิทธิ์ นามโยธา (2555, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา เรื่องการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน พบว่าองค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องมีอิทธิพล ทางตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียน

สรุป การปรับปรุงเป็นกระบวนการของบุคคลที่มีใช้ศิลปะในการโน้มน้าวผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสมทั้งด้านความรู้ ความสามารถสติปัญญา มีการมอง การณ์ไกล มีความเป็นธรรม โดยยึดธรรมประจำใจในการบริหารจัดการ มีความรับผิดชอบ เข้าใจผู้ร่วมงาน ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญต่อองค์การที่ต้องพัฒนา ผู้นำมี บทบาทหน้าที่ต่างๆ กันขึ้นอยู่กับเป้าหมายของงานหรือกิจกรรม ปัญหา สถานการณ์และ กลุ่มที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น จึงทำให้ผู้นำต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองให้เหมาะสมกับ สถานการณ์ที่มาเกี่ยวข้องทั้งโดยตรงและโดยอ้อม

2.5.2 ความหมายของการปรับปรุงของผู้บริหาร

การปรับปรุงของผู้บริหารหมายถึง สภาพการณ์ในการนำของ ผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้การดำเนินงานต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ สังเกตได้จาก 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับผู้ใต้บังคับบัญชา 2) การจัดโครงสร้างงานใน โรงเรียน 3) การใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนและ 4) ความสัมพันธ์ ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

2.5.3 องค์ประกอบการปรับปรุงของผู้บริหาร

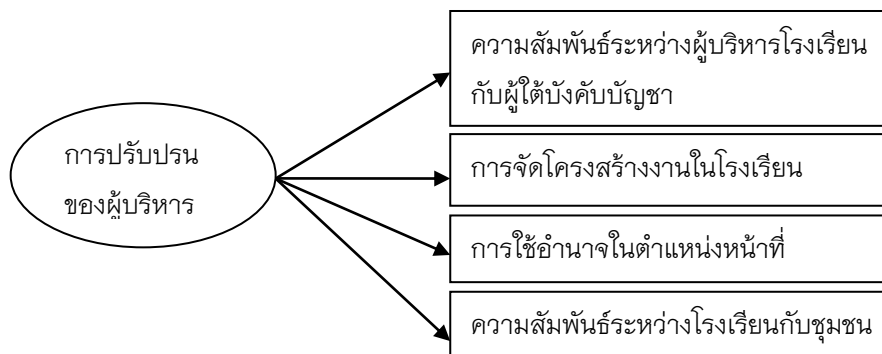
จากผลการศึกษาแนวคิดและตัวแบบเชิงทฤษฎีของนักวิชาการ เกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องดังได้แสดงไว้เป็นเบื้องต้นผู้วิจัยได้นำเข้าสู่การวิเคราะห์ เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นถึงความสอดคล้องและความแตกต่างขององค์ประกอบที่ได้จาก การศึกษาค้นคว้าเหล่านั้นอันเป็นแนวทางนำไปสู่การสังเคราะห์เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบ ย่อยและตัวบ่งชี้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ต่อไปซึ่งเสนอรายละเอียดไว้ ตามตาราง 25

ตาราง 25 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักการปรับปรนของผู้บริหาร

องค์ประกอบหลัก การปรับปรนของผู้บริหาร	Fiedler (1976)	ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2532)	เปรมสุริย์ เชื้อมทอง (2536)	สมชาย พูลศรี (2536)	มณฑป ไชยชิต (2537)	ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2543)	จันทราณี สงวนนาม (2545)	วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2549)	นภาพกรณ์ ส่องแสง (2550)	อนุสิทธิ์ นามโยธา (2555)	ความถี่	ร้อยละ
1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร โรงเรียนกับผู้ได้บังคับบัญชา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11	100
2. การจัดโครงสร้างงานในโรงเรียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9	81.82
3. การใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ ของผู้บริหารโรงเรียน	✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓	7	63.64
4. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน กับชุมชน	✓							✓		✓	3	27.27

จากตาราง ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไปมากำหนดเป็นองค์ประกอบย่อยในด้านองค์ประกอบความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มีความถี่ไม่ถึงร้อยละ 50 แต่ผู้วิจัยได้มองเห็นว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญจึงนำมาใช้เป็นองค์ประกอบในการวิจัยครั้งนี้ด้วย ดังนั้น ทำให้ได้องค์ประกอบของการปรับปรนของผู้บริหารจำนวน 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

- 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับผู้ได้บังคับบัญชา
- 2) การจัดโครงสร้างงานในโรงเรียนและ
- 3) การใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนและ
- 4) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน



ภาพประกอบ 8 องค์ประกอบหลักการปรับปรุงของผู้บริหาร

2.5.3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับผู้ใต้บังคับบัญชา คือ การยอมรับและการสนับสนุนของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะรู้สึกสะดวกสบายและไม่เคร่งเครียดเมื่อรู้ว่าตนสามารถไว้วางใจและสามารถพึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และผู้บริหารจะไม่รู้สึกสะดวกสบายถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ให้ความไว้วางใจ เชื่อถือ ทำให้ผู้บริหารเกิดความวิตกกังวลต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและงานที่เขาเผชิญอยู่อาจถูกล้มเลิกไปที่สุด(Fiedler and Garcia, 1987, p.52)

สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึงผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในตัวผู้บริหารและสนับสนุนผู้บริหาร โดยครุมีความเชื่อถือและยอมรับผู้บริหารให้ความใกล้ชิดและให้ความร่วมมือช่วยเหลือผู้บริหารร่วมกันสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานส่งเสริมสนับสนุนกัน

จากที่กล่าวมาผู้วิจัยได้นำมากำหนดร่างเป็นตัวแปรสังเกตได้เรียกว่า พฤติกรรมบ่งชี้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังตาราง 26

ตาราง 26 องค์ประกอบหลักสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง องค์ประกอบย่อยและพฤติกรรมบ่งชี้
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับผู้บังคับบัญชา

องค์ประกอบหลัก การปรับปรนของ ผู้บริหาร	นิยาม	พฤติกรรมบ่งชี้
องค์ประกอบย่อย ความสัมพันธ์ ระหว่างผู้บริหาร โรงเรียนกับ ผู้บังคับบัญชา	ผู้บริหารสามารถทำให้ ผู้บังคับบัญชายอมรับในตัว ผู้บริหาร และสนับสนุนผู้บริหาร โดยครูมีความเชื่อถือและยอมรับ ผู้บริหารให้ความใกล้ชิดและให้ ความร่วมมือ ช่วยเหลือผู้บริหาร ร่วมกันสร้างบรรยากาศการ ปฏิบัติงานส่งเสริม สนับสนุนกัน	1) ครูมีความเชื่อถือ และยอมรับผู้บริหาร 2) ครูให้ความใกล้ชิดและให้ความร่วมมือ กับผู้บริหาร 3) ครูช่วยเหลือผู้บริหารในการปฏิบัติงาน ให้สำเร็จตามเป้าหมาย 4) ครูร่วมกันสร้างบรรยากาศการ ปฏิบัติงานในโรงเรียนให้อบอุ่นและเป็น กัลยาณมิตร 5) ครูให้ความร่วมมือส่งเสริม สนับสนุน ซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน

2.5.3.2 การจัดโครงสร้างงานในโรงเรียน

โครงสร้างของงาน คือ ระดับความชัดเจนของงานที่สามารถ
อธิบาย ชี้แจงเป้าหมายของงานและวิธีปฏิบัติงานที่ผู้บริหารรับผิดชอบ ถ้าหากมีความ
คลุมเครือและไม่มีความแน่นอนแล้วระดับของสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้บริหารย่อมลดลง
เพราะการควบคุมงานใดๆ ก็ตามผู้นำควรตอบให้ได้ว่างานที่รับผิดชอบ คืออะไร ทำไมต้อง
ทำ และทำอย่างไร โครงสร้างของงานจึงมีความสัมพันธ์ต่อสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้บริหาร
(Fiefler and Garcia, 1987, p.56)

สรุปได้ว่า การจัดโครงสร้างงานในโรงเรียน หมายถึง โรงเรียน
มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนอย่างชัดเจนมีการวางแผนการทำงาน
ร่วมกันติดตามประเมินผลพัฒนาการดำเนินงาน และแบ่งภาระงาน

จากที่กล่าวมาผู้วิจัยได้นำมากำหนดร่างเป็นตัวแปรสังเกตได้
เรียกว่าพฤติกรรมบ่งชี้การจัดโครงสร้างงานในโรงเรียนของผู้บริหาร ดังตาราง 27

ตาราง 27 องค์ประกอบหลักสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง องค์ประกอบย่อยและพฤติกรรมบ่งชี้
การจัดโครงสร้างงานในโรงเรียน

องค์ประกอบหลัก การปรับปรุง ของผู้บริหาร	นิยาม	พฤติกรรมบ่งชี้
องค์ประกอบย่อย การจัดโครงสร้าง งานในโรงเรียน	โรงเรียนมีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละคน อย่างชัดเจนมีการวางแผนการทำงานร่วมกัน ติดตามประเมินผลพัฒนาการ ดำเนินงาน และแบ่งภาระงาน	1) โรงเรียนกำหนดโครงสร้างงานและ บทบาทหน้าที่ของครูไว้อย่างชัดเจน 2) มีการวางแผนการทำงานร่วมกันของ คณะครูอย่างเป็นระบบ 3) กำกับติดตามประเมินผลการ ดำเนินงานอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง 4) โรงเรียนมีการนำผลการประเมินมาใช้ ในการพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง 5) มีการประชุมแบ่งภาระงานตามบทบาท หน้าที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสมเป็นธรรมเนียม

2.5.3.3 การใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหาร

องค์การมอบอำนาจให้ผู้บริหารเพื่อให้ผู้บริหารสามารถดำเนินงานต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายได้เพราะว่าอำนาจเป็นสิ่งที่มีความลำบากที่จะใช้ให้เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารบางคนอาจใช้มากเกินไปหรือบางคนอาจจะใช้น้อยเกินไป สิ่งเหล่านี้ต่างมีผลตอบโต้จากผู้ใต้บังคับบัญชาในกลุ่มแตกต่างกัน (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2543, หน้า 85)

สรุปได้ว่า การใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่หมายถึงการใช้ อำนาจในหน้าที่ของผู้บริหารที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถดำเนินงานต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมาย โดยผู้บริหารต้องมีความเป็นธรรมในการให้คุณและโทษ มีข้อมูลในการตัดสินใจ ควบคุมการปฏิบัติงานของครูติดตามการปฏิบัติงาน

จากที่กล่าวมาผู้วิจัยได้นำมากำหนดร่างเป็นตัวแปรสังเกตได้ เรียกว่าพฤติกรรมบ่งชี้การใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหาร ดังตาราง 28

ตาราง 28 องค์ประกอบหลักการปรับปรนของผู้บริหาร องค์ประกอบย่อยและพฤติกรรม
บ่งชี้การใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหาร

องค์ประกอบหลัก การปรับปรนของ ผู้บริหาร	นิยาม	พฤติกรรมบ่งชี้
องค์ประกอบย่อย การใช้อำนาจ ในตำแหน่งหน้าที่ ของผู้บริหาร	การใช้อำนาจในหน้าที่ ของผู้บริหารที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถ ดำเนินงานต่างๆ ให้บรรลุ เป้าหมาย โดยผู้บริหาร ต้องมีความเป็นธรรมใน การให้คุณและโทษ มี ข้อมูลในการตัดสินใจ ควบคุมการปฏิบัติงาน ของครู ติดตามการ ปฏิบัติงาน	1) ผู้บริหารใช้อำนาจอย่างเป็นธรรมในการ ลงโทษ หรือให้ความดีความชอบแก่ครู 2) ผู้บริหารมีความรู้และและข้อมูลเพียงพอใน การตัดสินใจสั่งการหรือให้คำแนะนำในการ ปฏิบัติงานของครู 3) ผู้บริหารกำหนดทางเลือกเพื่อควบคุมการ ปฏิบัติงานของครูให้ถูกต้องตามระเบียบราชการ 4) ผู้บริหารควบคุม ติดตามการปฏิบัติงานของ ครูให้เป็นไปตามระเบียบราชการ 5) ผู้บริหารใช้ข้อมูลในการสั่งการให้ครู ปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2.5.3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

โรงเรียนถือเป็นสถาบันหนึ่งของชุมชนและเป็นองค์การ
ทางชุมชน เกิดขึ้นจากความต้องการและความจำเป็นของชุมชน ดังนั้นจึงมีบทบาทและ
ความสำคัญต่อชุมชนในหลายประการดังที่ สมพงษ์ พัดปุย (2527, หน้า 20) กล่าวถึง
บทบาทและความสำคัญของโรงเรียนที่มีต่อชุมชนไว้ว่า โรงเรียนเป็นสถาบันที่สำคัญที่สุด
ของชุมชนที่ตั้งขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่ถ่ายทอดวัฒนธรรมและเตรียมสมาชิกของสังคมให้เป็น
บุคคลที่สังคมยอมรับและพัฒนาคนเพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขด้วย
การจัดประสบการณ์ต่างๆ ที่จำเป็นในการดำรงชีวิตให้กับนักเรียนได้เรียนรู้ปัญหาต่างๆ
และสภาพความเป็นจริงในสังคมที่เขากำลังดำเนินชีวิตอยู่ ตลอดจนเป็นสถาบันที่รวบรวม
และพัฒนามรดกทางสังคมให้สืบทอดต่อไป เย็นจิตต์ ทรงสิริ (2537, หน้า 23-24)
กล่าวถึงบทบาทและความสำคัญของโรงเรียนที่มีต่อชุมชน คือ 1) โรงเรียนนำการ
เปลี่ยนแปลงเข้าสู่ชุมชน โรงเรียนต้องเป็นผู้นำความรู้ที่แปลกใหม่และสามารถทำให้สภาพ

ความเป็นอยู่ของชุมชนดีขึ้น 2) เป็นแหล่งวิทยาการของชุมชน โรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ชุมชนได้ใช้เป็นแหล่งสำหรับการศึกษาค้นคว้า ทั้งในด้านวิชาการและวิชาชีพ และถ้าหากจำเป็นโรงเรียนต้องมีเครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นสำหรับให้ความรู้แก่ชุมชนด้วย 3) เป็นศูนย์พัฒนาชุมชน โรงเรียนต้องทำหน้าที่เป็นศูนย์หรือผู้ประสานงานระหว่างชุมชนกับหน่วยงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาด้านต่างๆ ของชุมชนด้วย และ 4) เป็นแหล่งส่งเสริมประเพณีและวัฒนธรรม โรงเรียนต้องส่งเสริมและถ่ายทอดวัฒนธรรม อาจโดยการอำนวยความสะดวกหรือเป็นตัวกลางในการรวบรวม ประกวดหรือจัดงานเกี่ยวกับการประเพณีหรือวัฒนธรรมของชุมชนขึ้นในโอกาสต่างๆ

สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนหมายถึงหน้าที่ของโรงเรียนที่ต้องปฏิบัติต่อชุมชนด้วยการเป็นแหล่งถ่ายทอดวัฒนธรรมและเตรียมสมาชิกของสังคม รวบรวมและพัฒนามรดกทางสังคม นำการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สังคม และเป็นแหล่งวิทยาการทางสังคม

จากที่กล่าวมาผู้วิจัยได้นำมากำหนดร่างเป็นตัวแปรสังเกตได้ เรียกว่าพฤติกรรมบ่งชี้ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ดังตาราง 29

ตาราง 29 องค์ประกอบหลักการปรับปรุงของผู้บริหาร องค์ประกอบย่อยและพฤติกรรมบ่งชี้ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

องค์ประกอบหลัก การปรับปรุงของ ผู้บริหาร	นิยาม	พฤติกรรมบ่งชี้
องค์ประกอบย่อย ความสัมพันธ์ ระหว่างโรงเรียน กับชุมชน	หน้าที่ของโรงเรียนที่ต้องปฏิบัติต่อชุมชนด้วยการเป็นแหล่งถ่ายทอดวัฒนธรรมและเตรียมสมาชิกของสังคม รวบรวมและพัฒนามรดกทางสังคม นำการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สังคม และเป็นแหล่งวิทยาการทางสังคม	1) ถ่ายทอดวัฒนธรรมและเตรียมสมาชิกของสังคม 2) รวบรวมและพัฒนามรดกทางสังคม 3) นำการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ชุมชนเป็นแหล่งวิทยาการของชุมชน

2.6 องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้บริหาร

ในช่วงทศวรรษ 1930-1940 เป็นระยะเริ่มแรกของการศึกษาที่มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งตรวจสอบหาคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม หรือระหว่างผู้นำที่ได้รับความไว้วางใจกับที่ไม่ได้รับความไว้วางใจในตัวแปรทั้งกายภาพและจิตวิทยา โดยเชื่อว่าลักษณะพิเศษบางอย่างที่ปรากฏในตัวผู้นำซึ่งมีผลทำให้ผู้นำมีลักษณะแตกต่างจากผู้ตาม หรือทำให้ผู้นำแต่ละคนมีประสิทธิผลแตกต่างกันไป ทฤษฎีลักษณะผู้นำได้แนวทางศึกษามาจากทฤษฎีมหาบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งถือว่าผู้นำเป็นมาแต่กำเนิดสร้างกันไม่ได้ ดังนั้น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเป็นผู้ที่มีความสามารถเหนือคนธรรมดา (Extra-ordinary Abilities) จากการศึกษางานวิจัยที่รวบรวมได้ ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1904-1940 ได้แสดงให้เห็นว่าลักษณะเฉพาะและบุคลิกภาพส่วนตัวบางประการของผู้นำ เช่น ลักษณะทางกาย ทัศนคติทางสังคม และความสามารถทางสติปัญญา เป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลบรรลุถึงความเป็นผู้นำและเป็นผู้นำที่ได้รับความไว้วางใจ

2.6.1 แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร

Stogdill (1974) ได้ศึกษารวบรวมงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำกว่า 163 เรื่อง ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1948-1970 จนทำให้สามารถระบุคุณลักษณะของผู้นำที่ดีว่าขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ 6 ด้าน คือ 1) ลักษณะทางกาย (Physical Characteristics) ได้แก่ เป็นผู้ที่มีความสุขทางร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์ 2) ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ได้แก่ มีการศึกษาดี สถานะทางสังคมที่ดี 3) สติปัญญา (Intelligence) ได้แก่ มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี มีทักษะในการสื่อความหมายและการพูด 4) บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความเชื่อมั่นในตนเอง 5) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-related Characteristics) ได้แก่ มีความปรารถนาที่จะทำให้ดีที่สุด มีความรับผิดชอบ ไม่ท้อแท้ต่ออุปสรรคและมุ่งงาน และ 6) ลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) ได้แก่ ปรารถนาที่จะร่วมมือในการทำงานกับคนอื่น ๆ มีเกียรติ เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น เข้าสังคมเก่งและเฉลียวฉลาดผลการวิจัยของศูนย์การพัฒนภาวะผู้นำแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ประเทศสหรัฐอเมริกา McCall and Lombards, (1983 cited in Yukl, 1998) ได้ค้นพบลักษณะสำคัญของผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีดังต่อไปนี้ 1) มีความมั่นคงในอารมณ์และมีจิตใจที่แน่วแน่ (Emotional Stability and Composure) 2) มีความสามารถในการ

ปกป้องคุ้มครอง (Defensiveness) 3) มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal Skills) 4) มีทักษะทางด้านการคิดและเทคนิควิธี (Technical and Cognitive Skill) Boyatzis (1982) ได้ทำการศึกษาวิจัยในองค์การที่หลากหลายทั้งในองค์การภาครัฐและเอกชน พบว่าสมรรถภาพ (Competencies) ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการ สมรรถภาพดังกล่าวประกอบด้วย การจูงใจ (Motives) คุณลักษณะ (Traits) และทักษะ (Skills) จินตภาพแห่งตน (Self-Image) และความรู้ (Knowledge) ซึ่งในด้านคุณลักษณะนั้นได้ค้นพบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้ คือ 1) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency Orientations) 2) ใส่ใจกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมา (Concern with Impact) 3) ปฏิบัติกิจกรรมที่แสดงถึงความคิดริเริ่มในการปฏิบัติสิ่งต่างๆ (Proactivity) 4) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) 5) มีความสามารถในการสร้างกรอบแนวคิดรวบยอดต่อสิ่งต่างๆ (Conceptualization) 6) มีความสามารถในการวินิจฉัยสิ่งต่างๆ โดยใช้ประโยชน์จากความคิดรวบยอด (Diagnostic Use of Concepts) 7) มีอำนาจบารมีทางสังคม (Use of Socialized Power) และ 8) มีการบริหารจัดการโดยอาศัยกระบวนการกลุ่ม (Managing Group Process) Bothwell (1983) ได้ให้ความหมายว่าลักษณะผู้นำซึ่งผู้วิจัยส่วนใหญ่ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำมี 10 ประการ ดังนี้ 1) ความฉลาด (Intelligence) 2) เข้ากับผู้อื่นได้ดี (Ability to Get Along Well with Others) 3) มีทักษะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพเชิงเทคนิค (Skill in the Area of Technical Competence) 4) สามารถจูงใจตนเองและผู้อื่น (Ability to Motivate Self and Others) 5) มีความมั่นคงในอารมณ์และควบคุมตนเอง (Emotional Stability and Self Control) 6) มีทักษะในด้านการวางแผนและจัดการ (Planning and Organizing Skills) 7) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้งานสำเร็จ (Strong Desire to Achieve Task) 8) มีความสามารถที่ใช้กระบวนการกลุ่ม (Ability to Use the Group Process) 9) เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (To be Effective and Efficient) และ 10) มีความสามารถในด้านการตัดสินใจ (Decisive) Kreitton, (1960, p.81) แยกแยะคุณลักษณะผู้นำละเอียดมากขึ้น โดยเน้นว่าลักษณะผู้นำที่ดีต้องประกอบด้วยบัญญัติ 21 ประการ คือ 1) ต้องมีความรู้ดี 2) มีลักษณะจูงใจผู้พบเห็นมีใจเยือกเย็นเมื่อประสบปัญหา 4) นอบน้อม 5) ตัดสินปัญหาทันที่ 6) เป็นกลางโดยไม่เอนเอียง 7) เปลี่ยนแปลงปรับปรุงได้ 8) มีความกล้าหาญ 9) เป็นผู้รำเริงมองโลกในแง่ดี 10) เตรียใจที่จะรับงานหนัก 11) มีอารมณ์มั่นคง 12) มีเมตตาจิต 13) เป็นผู้มีความกระตือรือร้น 14) เสมอต้นเสมอปลาย 15) สามารถคุมการประชุมและแนะนำความคิด

16) รักงานที่ทำ 17) ไม่หมดกำลังใจง่ายๆ 18) มีความสามารถทำงานได้ดีมากกว่าหนึ่งสิ่ง
19) มีพลังแห่งความคิดคำนึง 20) ซื่อสัตย์และตรงไปตรงมา และ 21) ต้องมีศีลธรรม

Sachs, (1966, p.3-4) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของผู้บริหารที่ดีซึ่งเกี่ยวกับตัวของผู้บริหารเองไว้ว่า 1) ต้องมีความเข้าใจตนเองและสามารถประเมินค่าตนเองได้อย่างถูกต้อง 2) ต้องยอมรับฟังและเคารพความคิดของผู้อื่น 3) ต้องมีความเข้าใจในสถานภาพของผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี 4) ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต้องสามารถนำความคิดของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานของตน

Barnard, (1968, pp.21-22) กล่าวว่าคนที่จะเป็นผู้นำมีความจำเป็นที่จะต้องมีความสมบัติพิเศษซึ่งจะขาดเสียมิได้ 5 ประการ คือ 1) ความมีชีวิตชีวาและอดทน (Vitality and Endurance) หมายถึง ความร่าเริงแจ่มใส ความตื่นตัว คล่องแคล่ว ว่องไว สามารถปรับตัวได้ดี ทำงานต่อเนื่องกันได้นานๆ มีความอดทนไม่ท้อแท้ 2) ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) หมายถึง ความเชื่อมั่นในการตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้องและเต็มใจที่จะตัดสินใจโดยไม่ทำให้กลุ่มผู้ร่วมงานยุ่งยากใจ 3) ความสามารถในการจูงใจคน (Persuasiveness) หมายถึง ความสุจริตใจแก่ผู้ร่วมงาน วางตัวให้ผู้อื่นเลื่อมใสและมีความสามารถในการพูดและการเขียน 4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความมีคุณธรรม ศีลธรรม รู้จักรับผิดชอบเมื่อผิดพลาด รับผิดชอบคำตำหนิด้วยความเต็มใจ มีความมานะบากบั่น ไม่ทอดถอยมีความรู้ทันโลกทันเหตุการณ์อยู่เสมอ

Stadt and others, (1973, pp.49-53.) ได้สรุปว่า ลักษณะของผู้นำที่ดี มีดังนี้ 1) คำมั่นถึงมาตรฐานในการทำงาน 2) เป็นที่พึ่งของคนอื่น 3) มีความกล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง 4) มีความรับผิดชอบ 5) มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ 6) มีวินัยในตนเอง 7) มีวิสัยทัศน์ 8) มีมนุษยสัมพันธ์ดี 9) มีความสามารถในการสื่อความคิด 10) แข็งแรงและมีสุขภาพดี 11) มีสติปัญญา 12) มีความสามารถในการจัดรูปร่าง 13) มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

Trewatha and Newport ได้จำแนกลักษณะผู้นำไว้ 4 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะทางกาย ประกอบด้วย ความสูง น้ำหนัก รูปร่างหน้าตา ความมีพลังและความทนทานของร่างกาย 2) คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ประกอบด้วย ความทะเยอทะยาน ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ ความมานะและความไม่ดื้อรั้น ความมีจินตนาการ

3) คุณลักษณะทางสังคมประกอบด้วย ความเห็นอกเห็นใจ ความแนบเนียน ความเชื่อถือ ความมีฐานะ และความสามารถที่จะร่วมงาน 4) คุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย ความสามารถในการพูด ความรอบรู้ความสามารถในการวินิจฉัย ความสามารถทางสติปัญญา ความสามารถในการทำงาน

Hoy and Miskel ได้แบ่งคุณลักษณะของผู้นำออกเป็น 5 ลักษณะ คือ 1) ความเป็นผู้มีความสามารถ (Capacity) ประกอบด้วย ความมีไหวพริบ การตื่นตัว ทันต่อเหตุการณ์การใช้เวลา และภาษาพูด ความเป็นผู้ริเริ่ม และความเป็นผู้ตัดสินใจหาที่ดี 2) ความเป็นผู้มีความสำเร็จ (Achievement) ประกอบด้วย ความสำเร็จทางด้านวิชาการ และการแสวงหาความรู้ 3) ความเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (Responsibility) ได้แก่ การเป็นที่พึ่งของคนอื่นได้ มีความสม่ำเสมอ มั่นคง อดทน กล้าพูดกล้าทำ เชื่อมมั่นในตนเอง และมีความทะเยอทะยาน 4) ความเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (Participation) ในด้านกิจกรรมด้านสังคมให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัว และมีอารมณ์ขัน 5) ความเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (Status) มีตำแหน่งฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักทั่วไป

Griffiths, (1959, pp.112-115) ได้ระบุคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในทฤษฎีนักปรับปรุงโดยเป็นคนคอยกระตุ้นและให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานและปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีการทำงานที่ดีกว่าวิธีเดิมอยู่เสมอ ตลอดจนเป็นผู้แนะแนวทางหรือวิธีทำงานใหม่ๆ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา 3) การเป็นผู้ให้การยอมรับผู้อื่น โดยดึงเอาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาที่แฝงอยู่ในตัวออกมาใช้ให้ปรากฏ มองเห็นปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน ให้กำลังใจและคำชมเชย ยอมรับในผลสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา 4) การเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือคือพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหาติดขัด มีความห่วงใยและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีปัญหาและต้องการความช่วยเหลือ 5) การเป็นนักพูดที่มีประสิทธิภาพคือความสามารถในการใช้ภาษาซึ่งจะสร้างเสริมทัศนคติและความเชื่อถือได้บนพื้นฐานของการพูดที่มีความจริงใจ 6) การเป็นผู้ประสานงานที่ดี คือ มีความสามารถในการกระตุ้นให้ 7) มีความมั่นคง สุขภาพ เอื้อเฟื้อ และมีความเป็นมิตรเพื่อให้ได้มาซึ่งการสนับสนุนการทำงานของตนในโรงเรียน ทั้งนี้จะต้องเป็นผู้ใช้เวลาในสังคมได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมด้วย

Maanuson, (1971, หน้า 225) ได้จำแนกคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จออกเป็นลักษณะด้านอาชีพและคุณลักษณะส่วนตัว คือ 1) คุณลักษณะด้านอาชีพ ประกอบด้วย ความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี รู้จักมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานให้ความสนใจในบุคคลอื่น มีความสามารถในการวางแผนและการจัดระเบียบงาน รับฟังความคิดของผู้อื่นและใช้อำนาจหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม 2) คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย วิจารณ์ญาณ มีความรู้กว้างขวาง มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี เป็นผู้ไม่ใช้อารมณ์ มีความเมตตาปราณีและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

Sergiovanni ที่ได้เสนอยุทธวิธีและยุทธศาสตร์สำหรับผู้นำที่มีคุณภาพเป็นหลัก 10 ประการ ที่เรียกว่า The 10-p Model of Quality Leadership โดยกล่าวว่าผู้นำที่มีคุณภาพจะต้องมีลักษณะดังนี้ คือ 1) ความจำเป็นพื้นฐาน (Prerequisites) ได้แก่ มีทักษะที่จำเป็นของผู้นำที่จะพัฒนาและคงความสามารถของการเป็นผู้นำเบื้องต้นไว้ ซึ่งทักษะเหล่านี้กล่าวไว้ในทฤษฎีผู้นำมากมาย เช่นทักษะในการแก้ไขข้อขัดแย้ง รูปแบบการตัดสินใจ การบริหารงานเป็นทีมและกระบวนการกลุ่ม เป็นต้น 2) การมองการณ์ไกล (Perspective) ได้แก่ ความสามารถของผู้นำที่สามารถจะมองเห็นความแตกต่างระหว่างยุทธศาสตร์และยุทธวิธี และเข้าใจที่จะนำมาสัมพันธ์กันได้อย่างดี 3) มีหลักการ (Principle) ได้แก่ ผู้นำจะต้องมีแนวความคิดหรือหลักการในการที่จะปฏิบัติงานนั้นๆ 4) หลักในการทำงาน (Platform) ได้แก่ การที่จะนำเอาหลักการตัดสินใจแล้ว 5) หลักการปกครอง (Politics) ได้แก่ ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะของการเป็นนักปกครอง คือมีความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อบุคคล กลุ่มได้ ช่วยทำงานเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย 6) ความมุ่งประสงค์ (Purposing) ได้แก่ ผู้นำที่ดีเวลาปฏิบัติงานควรตั้งความมุ่งหมายในการทำงาน เพราะความมุ่งหมายจะช่วยแสดงให้เห็นถึงแนวทางในการทำงาน ความสำเร็จ 7) โครงการปฏิบัติงานระยะยาวให้เป็นเชิงประจักษ์ 8) ความยืนหยัด (Persisting) ได้แก่ ผู้นำที่ดีควรมีความยืนหยัดต่อหลักการที่สำคัญที่ได้กำหนดไว้เป็นเป้าประสงค์และผลผลิต ทั้งนี้หมายความว่าผู้นำจะต้องเข้าใจถึงคุณค่าที่พึงจะได้รับด้วย 9) การบริหารคน (People) ได้แก่ การยอมรับว่า ถ้าปราศจากความปรารถนาดีจากบุคคลอื่นในหน่วยงานแล้ว ความสำเร็จจากงานนั้นจะสำเร็จได้น้อยมาก 10) ความรักองค์กร (Patriotism) ได้แก่ ลักษณะความตระหนักในสิ่งที่เขากำลังทำอยู่ และทำงานอย่างมีความหมาย ไม่ใช่ทำด้วยความกระหาย และ Sergiovanni ได้พยายามแสวงหาคุณลักษณะของผู้นำ ซึ่งสัมพันธ์กับการทำงานที่เป็นระบบ

มากๆ โดยผันแปรไปตามหลักการเป็นผู้นำที่มีคุณภาพหลายๆ ประการ ผลการวิจัยสรุปคุณลักษณะทั่วไป 3 ประการของผู้นำที่มีการทำงานเป็นระบบสูง คือ 1) ผู้นำที่มีผลการทำงานสูงจะใช้เวลานานอกในการทำงานมาก ทำงานหนัก จะทดลองในสิ่งที่สงสัย พยายามศึกษาถึงปัญหาในระบบการทำงาน 2) ผู้นำที่มีผลการทำงานสูง จะมีความรู้ลึกซึ้งมากเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของระบบ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างหรือการทำงาน อดีตการทำงาน หรือความมั่นคงในอนาคต มีความต้องการให้ระบบประสบความสำเร็จ ต้องการให้ระบบมีส่วนช่วยในสังคม ช่วยสร้างคุณภาพชีวิตคน ซึ่งรวมอยู่ในระบบ เห็นความสำคัญของวัตถุประสงค์ขององค์การและคุณค่าที่ได้รับ 3) ผู้นำที่มีผลการทำงานสูงจะเน้นเรื่องตัวแปรที่สำคัญๆ พร้อมทั้งการคำนึงถึงความสำคัญในการตั้งจุดประสงค์และคุณค่าขององค์การ โดยให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจว่าสิ่งใดเป็นจุดประสงค์สำคัญ

ลิปพนนท์ เกตุทัต (2534) ได้กล่าวว่าผู้นำควรมีลักษณะ ดังนี้

- 1) ต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ที่มีความสำเร็จพอสมควรก่อให้เกิดความมั่นใจ
- 2) ในระดับพื้นฐานต้องเป็นคนเก่ง ดี กล้า อดทน ทำงานเป็นกลุ่มได้ บริหารจัดการเป็น ตัดสินใจเป็น และมีสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนรวม และ 3) ในระดับสูงลักษณะของผู้นำ จะต้องเป็นคนที่มีความคิดกว้างไกล มีทิศทาง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกล้า มีพลัง ก่อให้เกิดศรัทธาดึงดูดใจให้ผู้ร่วมงานด้วย

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534) ได้กล่าวถึงลักษณะประจำตัวของผู้นำไว้ 6 ประการ คือ 1) ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสามารถ (Capacity) ซึ่งประกอบด้วย ความมีปัญญา ไหวพริบ การตื่นตัวอยู่เสมอ ทันทต่อเหตุการณ์ การใช้เวลาและภาษาที่ถูกต้อง ความเป็นผู้ริเริ่ม เป็นตัวของตัวเอง และความเป็นผู้มีการตัดสินใจปัญหาที่ดี 2) ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสำเร็จ (Achievement) โดยเฉพาะความสำเร็จทางด้านวิชาการ ชอบแสวงหาความรู้และมีความสำเร็จทางการเล่นกีฬา 3) ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (Responsibility) จะต้องเป็นคนที่คนอื่นจะพึ่งพาได้ มีความคิดริเริ่ม มีความสม่ำเสมอ มั่นคง อดทน กล้าพูดกล้าทำ มีความเชื่อมั่นตนเอง และมีความปรารถนาที่จะเป็นเลิศหรือ ทะเยอทะยาน 4) ผู้นำจะต้องเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (Participation) ในด้านกิจกรรมด้านสังคม ให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัวและมีอารมณ์ขัน 5) ผู้นำต้องเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (Status) มีตำแหน่งฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักทั่วไป (Popularity) และ 6) ฐัสภาพการณ์ (Situation) ฐัสภาวะทางจิตใจของคนระดับต่างๆ ฐัฐานะ ทัศนคติ ความต้องการ และความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ฐัในวัตถุประสงค์ขององค์การที่จะต้องทำให้สำเร็จ

วาโร เพ็งสวัสดิ์ ได้เสนอแนวคิดคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำ ว่าอาจได้มาตั้งแต่กำเนิดและการเรียนรู้ภายหลังการศึกษา การสะสมประสบการณ์ การฝึกฝนจนทำให้ผู้นำมีคุณลักษณะที่โดดเด่นกว่าบุคคลทั่วไปในด้านต่างๆ จนทำให้บุคคลที่เป็นผู้ร่วมงานมีความไว้วางใจ เชื่อมั่น ศรัทธา และมีความยินดีร่วมมือปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ จากแนวคิด ทฤษฎีและผลการวิจัยดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะจำแนกออกเป็น 2 ด้าน คือ 1) ด้านคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ ประกอบด้วยคุณลักษณะด้านร่างกาย ด้านอารมณ์และจิตใจ ด้านสังคม ด้านสติปัญญา และด้านคุณธรรม 2) ด้านทักษะผู้นำ ประกอบด้วย ทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดรวบยอด

พระราชวรมนี (ประยูร ทุมมจิตโต) (2541, หน้า 7-9) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของนักบริหารว่า นักบริหารจะทำหน้าที่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีตามคุณลักษณะ 3 ประการ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ในทุติปาปนิกสูตร ดังนี้ 1) จักขุมา หมายถึง มีปัญญา มองการณ์ไกล ต้องสามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คน คุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Conceptual Skill คือ ความชำนาญในการใช้ความคิด 2) วิธโร หมายถึง จัดการธุระได้ดีมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน คุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับคำว่า Technical Skill คือ ความชำนาญด้านเทคนิค 3) นิสสัยสัมปันโน หมายถึง พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี ข้อนี้ตรงกับคำว่า Human Relation Skill คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์

สมถวิล ชูทรัพย์ (2550) ได้ทำการวิจัยเพื่อพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยได้คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา 7 คุณลักษณะ ได้แก่ 1) คุณลักษณะด้านทักษะในการบริหาร 2) คุณลักษณะด้านฐานะผู้นำทางศาสนา วัฒนธรรม จริยธรรมและความสัมพันธ์ชุมชน 3) คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ 4) คุณลักษณะด้านความรู้ 5) คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม 6) คุณลักษณะด้านทัศนคติ 7) คุณลักษณะทางกาย

2.6.3 ความหมายของคุณลักษณะของผู้บริหาร

คำว่า “คุณลักษณะ” ตามความหมายของพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 (2546) หมายถึง เครื่องหมายหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นความดีหรือลักษณะประจำตัวและในทัศนคติของนักวิชาการ อาทิเช่น พรพรรณ สุชานนท์ (2538), มั่ง ศรีเจริญ (2539), พรชัย ภาพันธ์ (2546), กวี วงศ์พุดม (2539) ได้กล่าวว่

“คุณลักษณะ” คือ สิ่งที่ทำให้เห็นความดีหรือพฤติกรรมที่ปรากฏให้เห็นหรือลักษณะประจำตัวของบุคคล ซึ่งเป็นการแสดงออกที่สามารถสังเกตและเห็นได้

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร หมายถึง สิ่งที่ทำให้เห็น พฤติกรรมที่ดีของผู้บริหาร หรือลักษณะประจำตัวของผู้บริหาร ซึ่งเป็นการแสดงออกที่สามารถสังเกตและเห็นได้จาก 1) บุคลิกภาพ 2) สถิติปัญญา และ 3) อารมณ์และจิตใจ

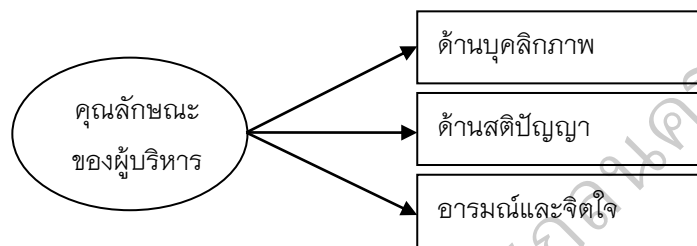
2.6.4 องค์ประกอบของคุณลักษณะของผู้บริหาร

จากผลการศึกษาแนวคิดและตัวแบบเชิงทฤษฎีของนักวิชาการเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารดังได้แสดงไว้เป็นเบื้องต้นผู้วิจัยได้นำเข้าสู่วิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นถึงความสอดคล้องและความแตกต่างขององค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าเหล่านั้นอันเป็นแนวทางนำไปสู่การสังเคราะห์เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ในการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไปซึ่งเสนอรายละเอียดไว้ ตามตาราง 30

ตาราง 30 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักคุณลักษณะของผู้บริหาร

องค์ประกอบหลัก คุณลักษณะของผู้บริหาร	Kreitton(1960)	Maanuson(1971)	Stogdill(1974)	Boyatzis (1982)	Trewatha and Newport(1982)	McCall and Lombards(1983)	Bothwell (1983)	พระราชวรมณี (2541)	วาโร เฟ็งสวัสดิ์(2549)	สมถวิล ชูทรัพย์ (2550)	คามณี	ร้อยละ
1. บุคลิกภาพ			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	70.00
2. สถิติปัญญาที่มีความรู้ดี	✓		✓	✓			✓		✓	✓	6	60.00
3. อารมณ์และจิตใจ	✓		✓	✓	✓				✓	✓	6	60.00
4. มีทักษะทางด้านความคิด และเทคนิควิธี						✓	✓	✓	✓		4	40.00
5. มีความสามารถในการวินิจฉัย สิ่งต่างๆ				✓			✓	✓	✓		4	40.00
6. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน		✓	✓							✓	3	30.00

จากตาราง 30 ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป มากำหนดเป็นองค์ประกอบย่อยของคุณลักษณะผู้บริหาร โดยการนำองค์ประกอบที่มีความคล้ายกันมาไว้ด้วยกัน แล้วตั้งชื่อใหม่เพื่อให้ครอบคลุม และองค์ประกอบที่มีขนาดเล็กก็นำมาเป็นตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบ ซึ่งองค์ประกอบย่อยของคุณลักษณะของผู้บริหาร ได้จำนวน 3 องค์ประกอบได้แก่ 1) บุคลิกภาพ 2) สติปัญญา และ 3) อารมณ์และจิตใจ



ภาพประกอบ 9 องค์ประกอบหลักคุณลักษณะของผู้บริหาร

2.6.4.1 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

ปรารธนา หลงสมบุญ (2552, หน้า 19) ได้กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality) ประกอบด้วยผู้นำที่มีความสามารถในการปรับตัวและการปรับเปลี่ยนที่ทันสมัย มองโลกในแง่ดี มีความตื่นตัวอยู่เสมอ มีอำนาจในตนเอง มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ให้คงที่ มีความเป็นอิสระ มีจิตใจที่เข้มแข็ง มีความคิดสร้างสรรค์ มีความซื่อสัตย์ มีจริยธรรม มีไหวพริบ มีความมั่นใจในตนเอง มีอารมณ์มั่นคง มีความสามารถในการกำจัดความเครียด สอดคล้องกับ สมถวิล ชูทรัพย์ (2550, หน้า 52) ได้กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะทางบุคลิกภาพประกอบด้วย การวางตนที่เหมาะสมกับกาลเทศะ เป็นกันเองไม่ถือตัว มีความทะเยอทะยานที่จะนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ มีความเชื่อมั่นในตนเองที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความสุขุมเยือกเย็น มีความอ่อนน้อมถ่อมตนและรู้จักประนีประนอม มีความกระตือรือร้น และตื่นตัวที่จะทำงานอยู่เสมอ มีความคล่องตัวทำงานได้ถูกต้องรวดเร็ว มีความขยันและความมานะ มีอารมณ์ มีชีวิตชีวา ร่าเริง ยิ้มแย้มแจ่มใส รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเอง มีความอดทนอดกลั้นต่อภาวะกดดัน มีบุคลิกภาพดี สุภาพเรียบร้อย น่าเคารพเชื่อถือและศรัทธา แต่งกายเรียบร้อยเหมาะสมกับกาลเทศะ มีวาจาสุภาพเรียบร้อย และมีศิลปะในการพูด

จากการศึกษาสรุปได้ว่าคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้บริหารได้อย่างเหมาะสมกับกาลเทศะ ในด้านการพูด ความสุภาพอ่อนโยน ใจกว้าง มีอัธยาศัยดี มีน้ำใจอ่อนน้อมถ่อมตน

จากที่กล่าวมาผู้วิจัยได้นำมากำหนดร่างเป็นตัวแปรสังเกตได้ เรียกว่าพฤติกรรมบ่งชี้บุคลิกภาพของผู้บริหาร ดังตาราง 31

ตาราง 31 องค์ประกอบหลักคุณลักษณะของผู้บริหาร องค์ประกอบย่อยและพฤติกรรม บ่งชี้บุคลิกภาพ

องค์ประกอบหลัก คุณลักษณะ ของผู้บริหาร	นิยาม	พฤติกรรมบ่งชี้
องค์ประกอบย่อย บุคลิกภาพ	พฤติกรรมหรือการ แสดงออกของผู้บริหารได้ อย่างเหมาะสมกับ กาลเทศะ ในด้านการพูด ความสุภาพอ่อนโยน ใจ กว้าง มีอัธยาศัยดี มีน้ำใจ อ่อนน้อมถ่อมตน	1) มีน้ำเสียงในการพูดเป็นธรรมชาติน่าฟัง 2) มีบุคลิกภาพดี สุภาพเรียบร้อย น่า เคารพเชื่อถือและศรัทธา 3) มีใจกว้าง มีอัธยาศัยดีและมีน้ำใจ 4) มีความอ่อนน้อมถ่อมตน และรู้จักการ ประนีประนอม 5) มีการแสดงออกที่เหมาะสมกับ กาลเทศะ

2.6.4.2 คุณลักษณะด้านสติปัญญา

ความสามารถด้านสติปัญญาเป็นสิ่งสำคัญสำหรับความสำเร็จของภาวะผู้นำ ผู้นำจำเป็นต้องมีระดับสติปัญญาที่เฉลียวฉลาดเพราะจะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และมีความสามารถที่จะแสวงหาข้อมูลที่จำเป็น วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2549, หน้า 25) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะทางด้านสติปัญญาว่าประกอบด้วย มีความสามารถทางสติปัญญา มีการตัดสินใจดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เฉลียวฉลาด มีไหวพริบ มีจินตนาการ มีความสามารถในการสร้างกรอบแนวคิดรวบยอด มีความสามารถในการวินิจฉัย

จากการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านสติปัญญา หมายถึง ความสามารถด้านสติปัญญาของผู้บริหารโดย มีเซาร์ปัญญา ไหวพริบและปฏิภาณมีความรู้เป็นอย่างดี สามารถวิเคราะห์สภาพการณ์ต่างๆมีแนวคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ เฉลียวฉลาด

จากที่กล่าวมาผู้วิจัยได้นำมากำหนดร่างเป็นตัวแปรสังเกตได้ เรียกว่าพฤติกรรมบ่งชี้สติปัญญาของผู้บริหาร ดังตาราง 32

ตาราง 32 องค์ประกอบหลักคุณลักษณะของผู้บริหาร องค์ประกอบย่อยและพฤติกรรมบ่งชี้สติปัญญา

องค์ประกอบหลัก คุณลักษณะ ของผู้บริหาร	นิยาม	พฤติกรรมบ่งชี้
องค์ประกอบย่อย ด้านสติปัญญา	ความสามารถด้านสติปัญญา ของผู้บริหารโดย มีเซาร์ปัญญา ไหวพริบและปฏิภาณมีความรู้ เป็นอย่างดี สามารถวิเคราะห์ สภาพการณ์ต่างๆมีแนวคิด สร้างสรรค์ใหม่ๆ เฉลียวฉลาด	1) มีเซาร์ปัญญา ไหวพริบและปฏิภาณ 2) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) มีความรู้ทางวิชาชีพทางการบริหารและ ความรู้ทั่วไปเป็นอย่างดี 4) วินิจฉัย วิเคราะห์สภาพการณ์ต่างๆ ได้เป็น อย่างดี 5) มีแนวคิดใหม่ๆ ในการปรับปรุงและพัฒนา งานในความรับผิดชอบอยู่เสมอ

2.6.4.3 คุณลักษณะด้านอารมณ์และจิตใจ

เป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้บุคลิกภาพทางกายให้คงนามนำศรัทธา เชื่อถือมากยิ่งขึ้นซึ่งประกอบด้วยความสามารถในการควบคุมอารมณ์ทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานความสามารถในการตัดสินใจ สอดคล้องกับ วาโร เฟ็งสวัสต์ (2549, หน้า 25) ซึ่งได้กล่าวถึงคุณลักษณะทางด้านอารมณ์และจิตใจของผู้บริหารว่าประกอบด้วย มีความตื่นตัวอยู่เสมอ มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความทะเยอทะยานสู่ความสำเร็จ เต็มใจที่จะรับผิดชอบ มีความกล้าเผชิญกับความยากลำบาก มีความเด็ดขาด

จากการศึกษา สรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านอารมณ์และจิตใจ หมายถึง ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์และจิตใจของตนเองมีความตื่นตัวเพื่อความสำเร็จอยู่เสมอมีความรับผิดชอบมีความเชื่อมั่นในตนเองกล้าเผชิญกับความยากลำบากมีความเด็ดขาดกล้าตัดสินใจ

จากที่กล่าวมาผู้วิจัยได้นำมากำหนดร่างเป็นตัวแปรสังเกตได้ เรียกว่าพฤติกรรมบ่งชี้อารมณ์และจิตใจของผู้บริหาร ดังตาราง 33

ตาราง 33 องค์ประกอบหลักคุณลักษณะของผู้บริหาร องค์ประกอบย่อยและพฤติกรรมบ่งชี้
บ่งชี้อารมณ์และจิตใจ

องค์ประกอบหลัก คุณลักษณะ ของผู้บริหาร	นิยาม	พฤติกรรมบ่งชี้
องค์ประกอบย่อย อารมณ์ และจิตใจ	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์และจิตใจของตนเอง มีความตื่นตัวเพื่อความสำเร็จอยู่เสมอมีความรับผิดชอบ มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าเผชิญกับความยากลำบากมีความเด็ดขาดกล้าตัดสินใจ	1) มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดี 2) มีความทะเยอทะยานสู่ความสำเร็จ 3) เต็มใจที่จะรับผิดชอบ 4) มีความกล้าเผชิญกับความยากลำบาก 5) ตัดสินใจได้เหมาะสมกับ ความสำคัญของปัญหา

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้

การบริหารงานในองค์กรใดๆ จะต้องมุ่งเน้นผลงานที่เป็นรูปธรรม วัดผลได้ ตรวจสอบได้ว่าองค์กรนั้นได้ดำเนินงานเข้าใกล้หรือบรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด และมีตัวบ่งชี้ใดที่แสดงว่ากำลังเข้าใกล้เป้าหมายดังกล่าว หากองค์กรมีแนวทาง ในการทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายโดยมีตัวบ่งชี้เป็นเครื่องประเมินความสำเร็จจะช่วยทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อการทำงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จและมีความภาคภูมิใจร่วมกัน จะทำให้วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเป็นการทำงานที่มี

เป้าหมายของงานเป็นสำคัญจึงจำเป็นต้องมีเครื่องมือที่ช่วยบอกสภาพความเป็นไปของการดำเนินงานในองค์การ เครื่องมือดังกล่าวนี้เรียกว่า ตัวบ่งชี้ (Indicators) ต้องสร้างตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม เพื่อวัดผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่กำหนดและพร้อมที่จะได้รับการตรวจสอบได้

ตัวบ่งชี้พัฒนาขึ้นมาจากระเบียบที่ความต้องการประเมิน โดยตัวบ่งชี้นี้จะแสดงให้เห็นทราบถึงสภาพที่เป็นอยู่หรือที่เกิดขึ้นในประเด็นที่ต้องการประเมิน (สุวิมล ตีรกาพันธ์, 2549) ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นมานั้นต้องมีความเหมาะสมกับประเด็นที่ต้องการประเมิน สามารถวัดได้แม่นยำ ถูกต้องและที่สำคัญต้องกำหนดเกณฑ์หรือเป้าหมายที่ต้องการบรรลุสำหรับตัวบ่งชี้ต่างๆ

ตัวบ่งชี้มีความแตกต่างจากเกณฑ์ชี้วัด (Criteria) โดยที่ตัวบ่งชี้จะสะท้อนถึงสิ่งที่ต้องการวัดในขณะที่เกณฑ์ชี้วัดจะบ่งบอกถึงระดับการบรรลุของสิ่งที่ต้องการจะวัด ซึ่งทั้งสองสิ่งนี้ต้องประกอบกันจึงจะทำให้การวัดสิ่งต่างๆ เกิดความหมายและนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจได้อย่างแท้จริง บุญศรี พรหมมาพันธุ์ และคณะ (2547) ได้ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ไว้ว่า หมายถึง ค่าที่สังเกตได้ซึ่งใช้วัดหรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงานการนำเสนอสาระที่เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับตัวบ่งชี้ ผู้วิจัยจะได้นำเสนอเป็น 8 ส่วน ประกอบด้วย 1) ความหมายของตัวบ่งชี้ 2) ประโยชน์ของตัวบ่งชี้ 3) ประเภทของตัวบ่งชี้ 4) ลักษณะสำคัญของตัวบ่งชี้ 5) เกณฑ์ในการเลือกตัวบ่งชี้ 6) กระบวนการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ 7) การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้ และ 8) รูปแบบการนำตัวบ่งชี้การดำเนินงานมาใช้ ดังต่อไปนี้

1. ความหมายของตัวบ่งชี้

คำว่า “Indicator” ในภาษาอังกฤษคำนี้ใช้ความหมายในภาษาไทยกันหลากหลาย เช่น ตัวชี้วัด ตัวชี้ ตัวบ่งชี้ ดัชนี และเครื่องชี้วัด เป็นต้น คำเหล่านี้ถูกใช้เป็นมาตรฐานทางสถิติ หรือเครื่องชี้สภาวะบางอย่าง เพื่อใช้วิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพการณ์หรือสภาวะการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับปัจจัยการผลิต กระบวนการดำเนินงาน การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ในงานวิจัยนี้จะใช้คำว่า “ตัวบ่งชี้”

ตัวบ่งชี้ (Indicator) เป็นเครื่องหมาย เครื่องวัด สิ่งแนะนำ สิ่งแสดงให้เห็น ดัชนี สัญญาณ สัญลักษณ์ มาตรวัด เข็มชี้วัด เครื่องหมายวัด เครื่องหมายระดับ

เครื่องชี้ บ้ายเสา เครื่องวัด นำหนัก เป็นต้น (Oxford Dictionary, 1981; Citing Johnstone, 1981, pp. 2-3)

วันเพ็ญ ผ่องกาย (2550) และ สิริชัย กาญจนวาลี (2545) ให้ความหมายของตัวบ่งชี้สอดคล้องกันว่า หมายถึง ตัวแปรประกอบหรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของระบบการดำเนินงานส่วนใดส่วนหนึ่งในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสารสนเทศที่บ่งบอกสภาวะหรือสภาพการณ์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่เราสนใจ ซึ่งการนำตัวแปรหรือข้อเท็จจริงต่างๆ มาสัมพันธ์กันนั้นก็เพื่อให้เกิดคุณค่า ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นสภาพการณ์ที่ต้องการศึกษาได้โดยรวม

คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2546) ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวบ่งชี้สภาพความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายในด้านความประหยัด ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา สถานที่ และต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย โดยจะต้องมีความเชื่อถือได้และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติด้วย การกำหนดตัวบ่งชี้จะต้องสามารถวัดได้และมีวิธีการที่ไม่ยุ่งยากมาก มีต้นทุนในการวัดผลสำเร็จไม่สูงจนเป็นภาระงบประมาณ

Johnstone,(1981) ได้ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง สารสนเทศที่บ่งบอกปริมาณเชิงสัมพันธ์หรือสภาวะของสิ่งที่มุ่งวัดในเวลาใดเวลาหนึ่ง ตัวบ่งชี้ไม่จำเป็นต้องบ่งบอกสภาพที่เจาะจงหรือชัดเจน แต่จะบ่งบอกหรือสะท้อนให้เห็นวิธีการหรือทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์รวมทั้งบอกถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งเท่านั้น ซึ่งอาจจะเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคตโดยตัวบ่งชี้จะเป็นสิ่งที่บ่งบอกอย่างกว้างๆ ถึงสภาวะหรือสถานการณ์ที่เราต้องการจะตรวจสอบ ตัวบ่งชี้ที่นำมาใช้สรุปสารสนเทศที่ซับซ้อนให้อยู่ในรูปแบบที่ง่ายและเป็นประโยชน์ต่อการวัดสถานะและแนวโน้มตัวบ่งชี้ช่วยให้เข้าใจสารสนเทศ ช่วยกระจายคำตอบและช่วยให้ข้อมูลที่ซับซ้อนให้เป็นสารสนเทศอย่างง่าย ตัวบ่งชี้อาจทำให้ลึกลับเสียแต่ก็เป็นทางเลือกที่มีประสิทธิผลแม่นยำต่อการกำกับงานส่วนย่อยของระบบ ดังนั้นตัวบ่งชี้จึงมีประสิทธิผลในการช่วยกลุ่มบุคคลความหาความก้าวหน้าของงานโครงการ (องค์การพิทักษ์สิ่งแวดล้อมแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา (Environmental Protection Agency (EPA), 2008)

จากความหมายของตัวบ่งชี้ที่มีผู้ให้ไว้ต่างๆ กัน สรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวแปรประกอบหรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของระบบการดำเนินงานส่วนใดส่วนหนึ่งในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งโดยมีลักษณะสำคัญ 2 ประการ ได้แก่

- 1) ตัวบ่งชี้จะต้องสามารถให้ค่าหรือบ่งบอกคุณลักษณะของสิ่งที่ทำการวัดว่ามีปริมาณหรือคุณลักษณะเช่นไร ส่วนจะมีความหมายอย่างไรจะต้องนำไปตีค่าหรือเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐาน จึงจะทราบได้ว่าสิ่งนั้นมีค่าสูงหรือต่ำ ได้มาตรฐานหรือไม่เพียงใด
- 2) ค่าหรือคุณลักษณะที่ได้จากตัวบ่งชี้มีความหมายภายใต้เงื่อนไข 2 ประการ คือ เงื่อนไขของเวลา กล่าวคือ ตัวบ่งชี้จะบ่งบอกสถานภาพของสิ่งที่มุ่งวัด เฉพาะช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เช่น ระยะเวลา 1 สัปดาห์ 3 เดือน 1 ปี ขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่เก็บรวบรวมข้อมูลมาใช้และการตีความหมายและเงื่อนไขของสถานที่ กล่าวคือ ตัวบ่งชี้จะบ่งบอกสถานภาพของสิ่งที่มุ่งวัดเฉพาะในเขตพื้นที่หรือบริเวณหรือส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบที่ทำการตรวจสอบ

2. ประโยชน์ของตัวบ่งชี้ต่อการจัดการศึกษา

นางลักษณ วัชรชัย (2545) ได้สังเคราะห์แนวคิดของบุคคลต่างๆ เกี่ยวกับประโยชน์ของตัวบ่งชี้ในวงการศึกษาดังนี้ 1) ใช้บรรยายสภาพและลักษณะของระบบการศึกษา ทำให้เข้าใจการทำงานของระบบการศึกษาได้เป็นอย่างดี 2) ใช้ศึกษาลักษณะการเปลี่ยนแปลงหรือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาในช่วงเวลาช่วงใดช่วงหนึ่งได้อย่างถูกต้อง 3) ใช้ศึกษาเปรียบเทียบการศึกษากับการเปรียบเทียบกับการเกณฑ์หรือการเปรียบเทียบกับระบบการศึกษาของประเทศต่างๆ หรือการเปรียบเทียบสภาพระหว่างภูมิภาค

ประโยชน์ของตัวบ่งชี้ทางการศึกษามี 5 ประการ ดังนี้ 1) เป็นแนวทางจัดทำนโยบายและวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการศึกษา 2) ใช้ตรวจสอบ ควบคุม และประเมินผลระบบการศึกษา 3) เป็นแนวทางการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษา 4) ใช้กำกับหรือจัดระบบการศึกษา และ 4) ใช้ประเมินคุณภาพการศึกษา (Johnstone, 1981)

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2539) กล่าวถึงตัวบ่งชี้ว่า สามารถนำมาประยุกต์ใช้ประโยชน์ในการจัดการศึกษาได้คือ 1) ใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการวางแผนของรัฐบาล และหน่วยงานงบประมาณ เพื่อจัดลำดับการจัดสรรงบประมาณ การขยายโอกาสทางการศึกษาและคุณภาพการศึกษา 2) ใช้เป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่อนำมาแก้ปัญหาทางการศึกษา โดยเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบคุณภาพประสิทธิภาพของการดำเนินงานภายในองค์การในด้านต่างๆ เพื่อการพิจารณาให้การสนับสนุนองค์การนั้นๆ ได้อย่างถูกต้อง 3) ช่วยลดความซ้ำซ้อนในเรื่องต่างๆ ด้วยการนำมาสรุปเป็นเงื่อนไขที่มีความชัดเจน มีเกณฑ์หรือระดับการวัดที่แน่นอนที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ และ 4) ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพของการ

เปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบจากภายนอกทั้งในส่วนที่เป็นปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งประสิทธิภาพในการติดตามการจัดการศึกษาว่าสามารถดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ เหล่านั้นได้อย่างไร

สรุปได้ว่าประโยชน์ของตัวบ่งชี้ต่อการจัดการศึกษา มีดังนี้ 1) ทำให้ทราบสภาพ ทิศทางระบบการศึกษาและการจัดการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้มากยิ่งขึ้น 2) ทำให้สามารถตรวจสอบการดำเนินงานได้ตลอดเวลา ทำให้ทราบแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาในช่วงเวลาช่วงใดช่วงหนึ่งได้อย่างถูกต้อง 3) การมีตัวบ่งชี้จะทำให้การประเมินผลมีความเชื่อถือได้ และมีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้นสามารถทำนายสถานการณ์การดำเนินงานในอนาคตได้ 4) การปฏิบัติงานโดยอาศัยเกณฑ์จากตัวบ่งชี้ ทำให้เกิดความยุติธรรมในหมู่บุคลากร เป็นการพัฒนาบุคลากร พัฒนาองค์การ สามารถศึกษาเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานย่อย ระหว่างองค์การ ระหว่างประเทศและภูมิภาคได้ และ 5) ทำให้องค์การมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทำให้ได้รับความร่วมมือมากขึ้น

3. ประเภทของตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้มีหลายประเภทตามลักษณะที่ใช้และตามขนาดพื้นที่ องค์การพิทักษ์สิ่งแวดล้อมแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา EPA (2008) ได้กำหนดประเภทของตัวบ่งชี้ ไว้ดังนี้ 1) ตัวบ่งชี้ที่ใช้ด้วยกันทั่วไป (Worldwide Indicator) 2) ตัวบ่งชี้ทางวัฒนธรรมและทางสังคม (Cultural/Societal Indicator) 3) ตัวบ่งชี้ทางเศรษฐกิจ (Economic Indicator) 4) ตัวบ่งชี้ทางนิเวศวิทยา (Ecological Indicator) 5) ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม (Environmental Indicator) 6) ตัวบ่งชี้ตามบริบทของโครงการ (Programmatic Indicator)

ตัวบ่งชี้ผลสำเร็จ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้เชิงปริมาณ ตัวบ่งชี้เชิงคุณภาพ ตัวบ่งชี้เชิงเวลา และตัวบ่งชี้เชิงต้นทุน ตัวบ่งชี้เชิงปริมาณ (Quantitative Indicator) หมายถึง การพิจารณาในลักษณะของปริมาณและตัวเลข ตัวบ่งชี้เชิงคุณภาพ (Qualitative Indicator) หมายถึง การพิจารณาคุณภาพของสิ่งของหรือบริการที่หน่วยงานภาครัฐผลิต ตัวบ่งชี้เชิงเวลา (Time Indicator) หมายถึง การพิจารณาในเรื่องของระยะเวลาดำเนินการ และหรือระยะเวลาส่งมอบงาน ตัวบ่งชี้เชิงต้นทุน (Costing Indicator) หมายถึง การพิจารณาในเรื่องของต้นทุนที่ใช้ไปในการผลิต (EPA, 2008)

กล่าวโดยสรุปแล้ว การจำแนกประเภทของตัวบ่งชี้ จำแนกตามการนำไปใช้งานตามวัตถุประสงค์ของผู้ใช้ จะเห็นได้ว่าไม่ว่าจะจำแนกประเภทของตัวบ่งชี้เป็นแบบใด ก็มีทั้งข้อหรือประเด็นที่ซ้ำกันหรือคล้ายกัน หรือเชื่อมโยงถึงกันแล้วแต่ผู้จำแนกจะให้ความสำคัญหรือมองเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นหลัก

4. ลักษณะสำคัญของตัวบ่งชี้ที่ดี

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2539) กล่าวถึง ลักษณะตัวบ่งชี้ที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้ 1) มีความเป็นกลาง (Neutrality) 2) มีความเป็นวัตถุวิสัย (Objectivity) 3) มีความไวต่อความแตกต่าง (Sensitivity) 4) ค่าของมาตรวัดหรือตัวบ่งชี้ที่ได้มีความหมายหรือตีความได้อย่างสะดวก (Meaningfulness & Interpretability) 5) ความถูกต้องในเนื้อหาของตัวบ่งชี้ที่นำมาใช้ (Content Validity) และ 6) ความถูกต้องในการพัฒนาตัวบ่งชี้ (Development Validity)

วิโรจน์ สารรัตน์ (2553) สรุปคุณลักษณะที่ดีของตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) บ่งบอกถึงสถานะของสิ่งที่มุ่งวัดอย่างกว้างๆ ไม่เฉพาะเจาะจง 2) กำหนดเป็นตัวเลขได้หรืออยู่ในรูปเชิงปริมาณไม่ใช่เป็นข้อความบรรยายเท่านั้น 3) เป็นค่าชั่วคราวสามารถผันแปรได้ตามเวลาและสถานที่ 4) บ่งชี้การดำเนินงานว่าเป็นอย่างไร บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ใช้ระบุปัญหาหรือสภาพการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ได้ 5) มีความเป็นวัตถุวิสัย เป็นกลางไม่ลำเอียง การตัดสินใจของตัวบ่งชี้มิได้เกิดจากการคิดเอาเอง 6) มีความไวต่อความแตกต่าง แสดงความแตกต่างได้แม้สถานการณ์ที่วัดจะเปลี่ยนแปลงไปเล็กน้อย 7) มีความหมายและตีความหมายได้ ค่าของมาตรวัดควรมีจุดสูงสุดและต่ำสุดง่ายแก่ความเข้าใจ 8) มีความถูกต้องในเนื้อหา (Content Validity) ที่นำมาสร้างเป็นตัวบ่งชี้ 9) มีความถูกต้องในการสร้าง (Construct Validity) มีวิธีการคัดเลือกตัวแปร การรวม การกำหนดน้ำหนักของตัวแปรที่ถูกต้อง 10) มีความตรง สามารถวัดในสิ่งที่ต้องการวัดได้และสามารถเปรียบเทียบได้ 11) มีความเชื่อถือได้ ค่าที่ได้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพควรสอดคล้องกัน ถ้าวัดในสิ่งเดียวกัน ไม่ว่าผู้วัดจะเป็นกลุ่มใด 12) มีความเฉพาะเจาะจง แสดงในประเด็นที่สนใจเพียงประเด็นเดียว จะเปลี่ยนแปลงก็แต่เฉพาะสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรนั้นโดยตรง 13) สอดคล้องกับนโยบายที่เกี่ยวข้องให้สารสนเทศเพียงพอต่อผู้มีอำนาจตัดสินใจในนโยบาย 14) มีความเชื่อมั่นและมีการปรับให้ทันสมัยอยู่เสมอ 15) มีความสัมพันธ์กับตัวบ่งชี้อื่นเพื่อการวิเคราะห์โดยภาพรวม และ 16) เป็นหน่วยพื้นฐานในการสร้างทฤษฎี

ส่วน สิริชัย กาญจนวสี (2545) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องประกอบด้วย
1) ความตรง (Validity) 2) ความเที่ยง (Reliability)

จากการศึกษาลักษณะของตัวบ่งชี้ที่ดี จะเห็นได้ว่าการจะพัฒนาตัวบ่งชี้ให้เป็นเครื่องมือที่มีลักษณะของความเป็นกลาง มีความไวในการจัดสภาวะหรือผลการปฏิบัติงาน อีกทั้งเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์การหรือสถาบัน ขั้นตอนการพัฒนาตัวบ่งชี้ต้องมีความถูกต้องของเนื้อหาที่ต้องการวัดสามารถพิสูจน์ได้ทั้งข้อมูลเชิงประจักษ์และเชิงทฤษฎี

5. การคัดเลือกตัวบ่งชี้

สำนักงานสถิติแห่งชาตินิวซีแลนด์ (New Zealand's Official Statistics Agency, 2005) ได้กำหนดเกณฑ์การเลือกตัวบ่งชี้ตามความคาดหวังมากที่สุด แต่ละสถานการณ์อาจใช้เกณฑ์ตัวบ่งชี้ต่างกัน ดังนี้ 1) ตัวบ่งชี้มีความถูกต้องและมีความหมาย (Be Valid and Meaningful) 2) ตัวบ่งชี้สามารถชี้ชัดได้ไวและจำเพาะเจาะจงต่อปรากฏการณ์พื้นฐาน (Be Sensitive and Specific to the Underlying Phenomenon)

องค์การอนามัยโลก (1993) ได้นำเสนอเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้สรุปได้ดังนี้ 1) ตัวบ่งชี้มีความแกร่งเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientifically Robust) ตัวบ่งชี้ต้องมีความถูกต้อง (Validity) มีความไว (Sensitive) คงที่ (Stable) และสะท้อนให้เห็นสิ่งที่ต้องการจะวัด 2) ตัวบ่งชี้มีความถูกต้อง (Validity) ตัวบ่งชี้ต้องวัดองค์ประกอบหรือสิ่งที่ต้องการจะวัดได้ตรงและถูกต้อง 3) ตัวบ่งชี้เชื่อถือได้ (Reliable) ตัวบ่งชี้ต้องให้ค่าเดียวกันเมื่อใช้วิธีการวัดเหมือนกันในการวัดประชากรกลุ่มที่เหมือนกันในเวลาที่เกิดเป็นเวลาเดียวกัน 4) ตัวบ่งชี้มีความไว (Sensitive) ตัวบ่งชี้ต้องทำให้สามารถเห็นความเปลี่ยนแปลงแม้เพียงเล็กน้อยที่เกิดขึ้นในองค์ประกอบที่สนใจนั้นได้ 5) ตัวบ่งชี้มีความเฉพาะเจาะจง (Specific) ตัวบ่งชี้ต้องแสดงในประเด็นที่สนใจเพียงประเด็นเดียวเท่านั้น 6) ตัวบ่งชี้ใช้ประโยชน์ได้ (Useful) 7) ตัวบ่งชี้เป็นสิ่งที่สะดวกในการนำไปใช้ (Practicality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสะดวกในการนำไปใช้ ซึ่งมีลักษณะสำคัญ ดังนี้ คือ เก็บข้อมูลง่าย (Availability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสามารถนำไปใช้วัดหรือเก็บข้อมูลได้สะดวก สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตรวจ นับ วัดหรือสังเกตได้ง่าย และแปลความหมายง่าย (Interpretability) ตัวบ่งชี้ที่ดีควรได้ค่าการวัดที่มีจุดสูงสุดและต่ำสุดเข้าใจง่ายและสามารถสร้างเกณฑ์ตัดสินคุณภาพได้ง่าย 8) ตัวบ่งชี้มีความเป็นตัวแทน (Representative) ตัวบ่งชี้ต้องครอบคลุม

ทุกประเด็นหรือประชากรทุกกลุ่มที่คาดหวังให้ครอบคลุม 9) ตัวบ่งชี้สามารถเข้าใจได้ (Understandable) ตัวบ่งชี้ต้องง่ายที่จะนิยามและค่าของตัวบ่งชี้ที่ต้องแปลความหมายได้ง่าย 10) ตัวบ่งชี้สามารถเข้าถึงได้ (Accessible) ข้อมูลที่ต้องการต้องหาได้ง่าย โดยใช้วิธีการเป็นข้อมูลที่สะดวก ทำได้จริง 11) ตัวบ่งชี้มีจริยธรรม (Ethical) ตัวบ่งชี้ที่มีจริยธรรม หมายถึง ในการรวบรวม วิเคราะห์และการนำเสนอข้อมูลที่ต้องการต้องเป็นไปอย่างมีจริยธรรมในรูปของสิทธิของบุคคล ความมั่นใจเสรีภาพในการเลือกที่จะให้ข้อมูลหรือไม่ โดยต้องมีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการนำข้อมูลไปใช้ 12) ตัวบ่งชี้มีความสอดคล้อง (Relevant) ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ที่บ่งบอกถึงผลลัพธ์ที่เป็นค่านิยมของหน่วยการจัดการนั้น ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่บ่งบอกถึงผลลัพธ์ที่เป็นค่านิยมของหน่วยการจัดการนั้น และตัวบ่งชี้ที่บ่งบอกถึงผลลัพธ์ที่ทีมงานทุกคนมีส่วนและการให้ข้อมูลสื่อความหมาย (Information) ได้แก่ ตัวบ่งชี้เป็นไปตามบริบท และตัวบ่งชี้ให้ผลย้อนกลับไปยังหน่วยการจัดการ และ 13) ตัวบ่งชี้มีความเป็นกลาง (Neutrality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ด้วยความเป็นกลางปราศจากความลำเอียง (Bias) ไม่น้อมเอียงเข้าหาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่ชี้นำโดยการเน้นการบ่งชี้เฉพาะลักษณะความสำเร็จหรือความล้มเหลวหรือความไม่ยุติธรรม

นอกจากนี้ (Johnstone, 1981, pp. 7-22) ได้เสนอเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้ 3 ด้าน คือ 1) ความตรงภายในของตัวบ่งชี้ (Internal Validity) 2) ความเที่ยงและความคงเส้นคงวาของการวัด (Reliability and Consistency) 3) ความตรงภายนอกและเป็นอิสระของมโนทัศน์ (External Validity and Independent Concept)

6. กระบวนการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้

การพัฒนาตัวบ่งชี้เป็นกระบวนการในการลดปริมาณและความซับซ้อนของข้อมูล เพื่อให้ได้สารสนเทศเชิงปริมาณสำหรับบ่งชี้คุณลักษณะของสิ่งที่ต้องการศึกษาหรือผลการดำเนินงานของระบบใดระบบหนึ่ง นอกจากนี้ยังสามารถใช้เป็นตัวแปรคุณลักษณะของสิ่งที่ต้องการศึกษาในการนำไปใช้วิเคราะห์เพื่อศึกษาวิจัยในแง่มุมต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ถูกต้องและน่าเชื่อถือมากกว่าการใช้ตัวแปรเดียวหรือตัวแปรย่อยแต่ละตัว ทั้งนี้ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นจะมีคุณภาพได้จะต้องมีขั้นตอนการสร้างและขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพที่น่าเชื่อถือ (Johnstone, 1981)

การพัฒนาตัวบ่งชี้เป็นกระบวนการสร้างสารสนเทศของสภาพการณ์ ในระยะเวลาหนึ่ง จอห์นสโตนได้กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนาตัวบ่งชี้ว่ามี 4 ประเด็น

ได้แก่ 1) กำหนดวิธีการ 2) เลือกตัวแปรทั้งหมด 3) รวบรวมตัวแปรที่เหมาะสม และ 4) จัดนำหน้าของตัวแปรในสาขาการศึกษานั้น จอห์นสโตนได้อธิบายว่าการพัฒนาหรือการสร้างตัวบ่งชี้ทางการศึกษานั้นมี 3 วิธีการ คือ 1) การนิยามตัวบ่งชี้เพื่อการใช้ประโยชน์ (Pragmatic Definition) 2) การนิยามตัวบ่งชี้เชิงทฤษฎี (Theoretical Definition) และ 3) การนิยามตัวบ่งชี้เชิงประจักษ์ (Empirical Definition) การจัดนำหน้าตัวแปรมี 3 วิธีการ ได้แก่ 1) ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบตัวบ่งชี้ 2) การประเมินตัวบ่งชี้และ 3) การเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งเป็นวิธีการทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล เช่น การวิเคราะห์องค์ประกอบการวิเคราะห์จำแนก และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล เป็นต้น

วิลาวัลย์ มาคัม (2549) ได้อธิบายถึงการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ไว้ว่า กระบวนการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย

1) การสร้างตัวบ่งชี้มีวิธีการที่สำคัญ 3 วิธี ซึ่งแต่ละวิธีก็ให้ข้อมูลที่แตกต่างกันออกไปดังนี้

วิธีที่ 1 การสร้างตัวบ่งชี้ความก้าวหน้า (Self-referenced Indicator Formation) เป็นการสร้างข้อมูลของระบบการศึกษาในช่วงเวลาต่างกัน เพื่อให้เห็นความก้าวหน้าของการดำเนินงาน จากช่วงเวลาหนึ่งถึงอีกช่วงเวลาหนึ่ง ตามปกติจะเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างปี โดยกำหนดปีที่เริ่มต้นและปีที่สิ้นสุด เนื่องจากช่วงเวลาดังกล่าว มีการดำเนินการที่นักวางแผนหรือผู้บริหารมีความประสงค์จะทราบความก้าวหน้าที่เกิดขึ้น ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับตัวบ่งชี้ประเภทนี้ คือข้อมูลระยะยาว โดยกำหนดข้อมูลในปีฐานเท่ากับ 100 แสดงว่าระดับค่าของตัวบ่งชี้ในปีนั้นสูงกว่าในปีฐานของการอ้างอิง ค่าของความแตกต่างนี้ คือ ค่าร้อยละที่เปลี่ยนแปลงไปใช้ช่วงเวลาที่คิดจากปีฐาน

วิธีที่ 2 การสร้างตัวบ่งชี้แบบอิงเกณฑ์ (Criterion-referenced Indicator Formation) ตัวบ่งชี้ประเภทนี้จะต้องนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งมักจะกำหนดไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาหรือแผนปฏิบัติการ โดยระบุไว้ว่าในช่วงระยะเวลาที่อยู่ในแผนจะพยายามปรับปรุงการดำเนินงานในด้านต่างๆ เพื่อให้ได้ผลตามที่เป้าหมายวางไว้ เป้าหมายดังกล่าวประกอบกับระยะเวลาที่ระบุไว้ในแผนจึงเป็นเกณฑ์ที่จะชี้ว่าการดำเนินงานได้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่

วิธีที่ 3 การสร้างตัวบ่งชี้โดยอิงปทัสถาน (Norm-referenced Indicator Formation) ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ สร้างขึ้นเพื่อแสดงสถานภาพของระบบการศึกษาต่างๆ ว่าอยู่ในระดับใด โดยเปรียบเทียบกันระหว่างระบบการศึกษาที่คล้ายคลึงกันหรือเปรียบเทียบ

ระบบการศึกษาย่อยที่อยู่ภายใต้ระบบการศึกษาใหญ่เดียวกัน วิธีการสร้างตัวบ่งชี้โดยอิง
 ปทัสถานจึงมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาระบบการศึกษา เพื่อให้เกิดความ
 เสมอภาคในด้านการจัดสรรทรัพยากรด้านการบริหาร การนิเทศและการเรียนการสอน
 ทั้งนี้โดยมีเป้าหมายสูงสุดในการสร้างความเสมอภาคในด้านคุณภาพการศึกษา ซึ่งอาจวัด
 ได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เป็นต้น

2) การพัฒนาตัวบ่งชี้ตามแนวทางของนงลักษณ์ วิรัชชัย (2549) ว่ามี 6
 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาตัวบ่งชี้ (Statement
 of Purpose) โดยผู้ดำเนินการพัฒนาต้องกำหนดล่วงหน้าว่าจะนำตัวบ่งชี้
 ที่พัฒนาขึ้นไปใช้ประโยชน์ในเรื่องอะไรและอย่างไร

ขั้นตอนที่ 2 การนิยามตัวบ่งชี้ (Definition) ขั้นตอนนี้จะเป็นตัวชี้หน้าวิธีการ
 ที่ต้องใช้ในขั้นตอนต่อไปของกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้ เนื่องจากตัวบ่งชี้ หมายถึง
 องค์ประกอบที่ประกอบด้วยตัวแปรย่อยๆ รวมกัน เพื่อแสดงสารสนเทศของสิ่งที่ต้องการ
 ชีวัด ดังนั้น ในขั้นตอนนี้ นอกจากจะเป็นการกำหนดนิยามในลักษณะเดียวกับการนิยาม
 ตัวแปรในการวิจัยทั่วไปแล้ว ผู้วิจัยต้องกำหนดด้วยว่า ตัวบ่งชี้ประกอบด้วยตัวแปรย่อย
 อะไร และรวมตัวแปรย่อยเป็นตัวบ่งชี้ได้อย่างไร ในการนิยามตัวบ่งชี้ต้องแบ่งเป็น 2 ส่วน
 คือ ส่วนแรกการกำหนดกรอบความคิดหรือการสร้างแนวคิด (Conceptualization) เป็นการ
 ให้ความหมายคุณลักษณะของสิ่งที่ต้องการชี้วัด โดยการกำหนดรูปแบบหรือโมเดลแนวคิด
 (Conceptual Model) ของสิ่งที่ต้องการชี้วัดว่ามีส่วนประกอบแยกย่อยเป็นกี่มิติ (Dimension)
 และแต่ละมิติประกอบด้วยแนวคิดอะไรบ้าง และส่วนที่สอง คือ การพัฒนาตัวแปร
 ส่วนประกอบหรือตัวแปรย่อย (Development of Component Measures) การสร้างและ
 การกำหนดมาตรา (Construction and Scaling) เป็นการกำหนดนิยามปฏิบัติการของตัวแปร
 ย่อยของโมเดลความคิด และการกำหนดการรวมตัวแปรย่อยเข้าเป็นตัวบ่งชี้ มีรายละเอียด
 3 ประการ ดังนี้ 1) การกำหนดส่วนประกอบหรือตัวแปรย่อย (Component Variables)
 ของตัวบ่งชี้ ผู้พัฒนาต้องอาศัยความรู้จากทฤษฎีและประสบการณ์ ศึกษาตัวแปรย่อย
 ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ (Relate) และตรง (Relevant) กับตัวบ่งชี้ แล้วตัดสินใจเลือกตัวแปรย่อย
 เหล่านั้นว่าจะใช้ตัวแปรย่อยจำนวนเท่าไร ใช้ตัวแปรประเภทใดในการพัฒนาตัวบ่งชี้ โดย
 เลือกตัวแปรให้เหมาะสมกับคุณลักษณะของตัวบ่งชี้ที่กำหนด และไม่ควรมีตัวแปรมาก
 เกินไป การลดตัวแปรอาจทำได้โดยการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ถ้าตัวแปรใดมีค่า

ความสัมพันธ์กันสูงก็คัดเลือกมาเพียงตัวเดียว 2) การกำหนดวิธีการรวม (Combination Method) ตัวแปรย่อยผู้พัฒนาต้องศึกษาและตัดสินใจเลือกวิธีการรวมตัวแปรย่อยให้ได้ตัวบ่งชี้ ซึ่งมีวิธีการทำได้ 2 แบบ คือ การรวมเชิงบวก (Additive) เป็นวิธีการที่มีแนวคิดที่ว่าตัวแปรแต่ละตัวสามารถทดแทนหรือชดเชยกันได้ด้วยตัวแปรอีกตัวหนึ่ง ซึ่งทำให้ค่าตัวบ่งชีรรวมที่ได้ไม่เปลี่ยนแปลง วิธีการรวมตัวแปรองค์ประกอบด้วยการบวกนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบสิ่งที่ต้องการวัดตั้งแต่สองระบบขึ้นไปว่ามีความแตกต่างกันที่หน่วยในเรื่องที่แสดง และนิยมเสนอค่าตัวบ่งชี้ที่ได้มาจากสมการต่างๆ ตามวิธีการรวมตัวแปร อีกประการหนึ่ง คือการรวมแบบพหุคูณ (Multiplying) เป็นการรวมค่าตัวแปรเข้าด้วยกันโดยการคูณ มีข้อดกลงเบื้องต้น คือ การเปลี่ยนแปลงของค่าตัวแปรหนึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของอีกตัวแปรหนึ่ง ไม่อาจทดแทนหรือชดเชยกันได้คือ ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นมีค่าสูงขึ้นได้ก็ต่อเมื่อตัวแปรองค์ประกอบทุกตัวมีค่าสูงทั้งหมดและตัวแปรองค์ประกอบแต่ละตัวต้องเสริมกันและกัน การรวมตัวแปรองค์ประกอบด้วยวิธีการรวมแบบพหุคูณนี้ ใช้เพื่อต้องการเปรียบเทียบระบบตั้งแต่ 2 ระบบขึ้นไปว่าระบบหนึ่งมีค่าดัชนีสูงกว่าอีกระบบหนึ่งอยู่ที่เท่า หรือคิดเป็นร้อยละเท่าไร และ 3) การกำหนดน้ำหนักของตัวแปร (Weight) ในการรวมตัวแปรย่อยเป็นตัวบ่งชี้ผู้พัฒนาต้องกำหนดแทนความสำคัญของตัวแปรย่อยแต่ละตัว ซึ่งสามารถทำได้ 2 วิธี คือ การกำหนดตัวแปรแต่ละตัวให้น้ำหนักความสำคัญเท่ากัน (Equal Weight) และกำหนดตัวแปรแต่ละตัวมีน้ำหนักต่างกัน (Differential Weight) ซึ่งทำได้หลายวิธี ดังนี้

- 1) วิธีการพิจารณาตัดสินโดยผู้เชี่ยวชาญ (Expert Judgment) เป็นการพิจารณาลงความเห็นในหมู่ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่ต้องการศึกษานั้นๆ โดยให้สมาชิกแต่ละคนเสนอค่าน้ำหนักและตัวแปร พิจารณาหาข้อยุติโดยการใช้ค่าเฉลี่ยหรือการอภิปรายลงความเห็นหรืออาจใช้แบบสอบถามเพื่อหาค่าร้อยละที่ผู้ตอบเห็นด้วยกับน้ำหนักความสำคัญของแต่ละตัวแปรหรืออาจใช้วิธีที่เป็นระบบมากขึ้น เช่น การใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เพื่อสำรวจหาฉันทมติจากผู้เชี่ยวชาญ โดยไม่ต้องเผชิญหน้ากัน แล้วจึงนำข้อมูลดังกล่าวมาหาค่าน้ำหนักความสำคัญของแต่ละตัวแปรต่อไป
- 2) วิธีวัดความสำคัญของตัวแปร (Measure Effort Required) โดยพิจารณาจากเวลา (Time Taken) หรือค่าใช้จ่าย (Cost) ที่ต้องใช้ในการทำกิจกรรมใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรนั้น และ 3) วิธีการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Data) เป็นการใช่วิธีการทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดน้ำหนักความสำคัญของแต่ละตัวแปร โดยอาจใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Analysis Regression)

การวิเคราะห์จำแนก (Discriminate Analysis) หรือการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิกอล (Canonical Correlation Analysis)

ดังนั้น จะเห็นว่าวิธีการกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรไม่มีหลักเกณฑ์ตายตัว ว่าควรใช้วิธีใดจึงจะมีความเหมาะสมที่สุด ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการที่ควรพิจารณาถึง เช่น ธรรมชาติของตัวแปรที่นำมาใช้พัฒนาตัวบ่งชี้ รวมทั้งธรรมชาติของตัวบ่งชี้ที่ใช้พัฒนาขึ้น ตลอดจนการนำตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการพัฒนาขึ้นนั้นไปใช้ประโยชน์ต่อไป ในทางปฏิบัติมักใช้หลักการทางทฤษฎีและหลักการวิเคราะห์ข้อมูลควบคู่กันไป กล่าวคือในขั้นการวางแผนรวบรวมข้อมูลเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ ใช้หลักการทางทฤษฎีในการระบุคุณลักษณะของสิ่งที่มุ่งศึกษาคัดเลือกตัวแปรที่สามารถใช้วัดแต่ละคุณลักษณะ เมื่อได้ข้อมูลมาแล้วจึงอาศัยหลักการทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปร ในขั้นตอนการนิยามตัวบ่งชี้ เป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพราะเป็นขั้นที่เป็นเหมือนแผนการดำเนินการขั้นต่อไป

นางลักษณ์ วิรัชชัย (2549) อธิบายว่าโดยทั่วไปทำได้ 3 วิธี คือ

วิธีที่ 1 การพัฒนาตัวบ่งชี้ การศึกษาโดยการนิยามเชิงปฏิบัติการ (Pragmatic Definition) เป็นวิธีการนิยามที่ใช้ในกรณีที่มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรย่อยที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้ไว้พร้อมแล้ว มีฐานข้อมูลหรือมีการสร้างตัวแปรประกอบจากตัวแปรย่อยๆ หลายๆ ตัวไว้แล้ว ผู้พัฒนาเพียงพิจารณาคัดเลือกตัวแปรจากฐานข้อมูลที่มีอยู่นำมาพัฒนาตัวบ่งชี้ โดยกำหนดวิธีการรวมตัวแปรย่อยและกำหนดน้ำหนัก ความสำคัญของตัวแปรย่อย วิธีการนิยามตัวบ่งชี้ วิธีนี้อาศัยการตัดสินใจและประสบการณ์ของผู้พัฒนาตัวบ่งชี้เท่านั้นซึ่งอาจทำให้ได้นิยามที่ลำเอียง เพราะไม่มีการอ้างอิงทฤษฎีหรือตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่อย่างใด จึงเป็นการนิยามที่มีจุดอ่อนมากที่สุดเมื่อเทียบกับแบบอื่น และไม่ค่อยมีผู้นิยมใช้ถ้าจำเป็นต้องใช้ผู้พัฒนาควรพยายามปรับปรุงจุดอ่อน โดยใช้การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหรือการใช้กรอบทฤษฎี ประกอบกับวิจารณ์ญาณในการเลือกตัวแปร วิธีที่ 2 การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยการนิยามตามทฤษฎี (Theoretical Definition) เป็นการใช้ผู้พัฒนาใช้ทฤษฎีรองรับสนับสนุนการตัดสินใจ ใช้วิจารณ์ญาณน้อยกว่าการนิยามแบบอื่น เป็นวิธีที่ผู้พัฒนากำหนดตัวแปรและให้น้ำหนักของตัวแปรที่ใช้ในการพัฒนาตัวบ่งชี้จากทฤษฎี แล้วใช้วิธีการรวมตัวแปรที่เป็นตัวบ่งชี้ด้วยวิธีการรวมทางเลขคณิต ซึ่งการนิยามวิธีนี้อาจทำได้ 2 แบบ คือ แบบที่ 1 ใช้ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยเป็นพื้นฐานสนับสนุนทั้งหมด ตั้งแต่การกำหนดตัวแปรย่อย การกำหนดวิธีการรวมตัวแปร

การกำหนดน้ำหนักตัวแปร ผู้พัฒนาใช้โมเดลหรือสูตรในการสร้างตัวบ่งชี้ตามที่มีผู้พัฒนาไว้แล้วทั้งหมด และแบบที่ 2 ใช้ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยเป็นพื้นฐานสนับสนุนในการคัดเลือกตัวแปรย่อย และการกำหนดวิธีการรวมตัวแปรเท่านั้น ส่วนขั้นตอนในการกำหนดน้ำหนักตัวแปรแต่ละตัวผู้พัฒนาใช้ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ ประกอบการตัดสินใจ ซึ่งวิธีนี้ใช้ในกรณีที่ยังไม่มีผู้ใดกำหนดสูตรหรือตัวบ่งชี้ไว้ก่อน วิธีที่ 3 การพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาโดยการนิยามตามข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Definition) เป็นลักษณะการนิยามที่ใกล้เคียงกับการนิยามตามทฤษฎี เพราะเป็นการนิยามที่ผู้พัฒนา กำหนดว่าตัวบ่งชี้ประกอบด้วยตัวแปรย่อยอะไร และกำหนดรูปแบบวิธีการรวบรวมตัวแปร ให้ได้ตัวบ่งชี้ โดยใช้ทฤษฎีและเอกสารทางวิชาการหรืองานวิจัยเป็นพื้นฐาน แต่การกำหนดน้ำหนักตัวแปรแต่ละตัวที่จะนำมารวมกันในการพัฒนาตัวบ่งชี้ นั้น อาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นวิธีการนิยามที่มีความเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับใช้กันเมื่อพิจารณาวิธีการนิยามตัวบ่งชี้การศึกษาทั้ง 3 วิธีข้างต้น จะเห็นว่า จอห์นสโตนให้ความสำคัญกับการนิยามระดับนามธรรมตามทฤษฎีหรือการนิยามโครงสร้างที่มีทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยเป็นพื้นฐานในการนิยาม วิธีการนิยามตัวบ่งชี้การศึกษาทั้ง 2 วิธี โดยเฉพาะสองวิธีหลังล้วนต้องมีทฤษฎีเป็นหลักทั้งสิ้น

กล่าวได้ว่า การนิยามทุกวิธีในส่วนของ การกำหนดตัวแปรย่อยและ การกำหนดวิธีการรวมตัวแปรย่อยของจอห์นสโตน เป็นการนิยามโครงสร้างตามทฤษฎี ส่วนการแบ่งประเภทวิธีการนั้น เป็นเพียงการแบ่งโดยใช้เกณฑ์มากำหนดว่า การกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อยใช้ทฤษฎีหรือข้อมูลเชิงประจักษ์เท่านั้น ดังคำอธิบายที่ว่า นิยามเชิงประจักษ์มีลักษณะเทียบเคียงได้กับนิยามเชิงทฤษฎี ต่างกันที่การกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อยในวิธีแรกใช้แนวคิด ทฤษฎี ส่วนวิธีหลังใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์

ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมข้อมูล (Data Collection) คือ การดำเนินการวัดตัวแปรย่อย ได้แก่ การสร้างเครื่องมือสำหรับการทดลองใช้ การปรับปรุงเครื่องมือ การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การออกภาคสนามเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลที่เป็นตัวแปรย่อย ซึ่งนำมารวมเป็นตัวบ่งชี้

ขั้นตอนที่ 4 การสร้างตัวบ่งชี้ (Construction) และการสร้างสเกลตัวบ่งชี้ (Scaling) ตามนิยามที่ได้กำหนดไว้ว่าประกอบด้วยตัวแปรอะไร รวมกันในลักษณะใด และมีการกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรในการรวมกันอย่างไร โดยการนำ

ตัวแปรย่อยที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์ให้ได้ตัวบ่งชี้ใช้วิธีการรวมตัวแปรที่มี การกำหนดน้ำหนักความสำคัญตามที่ได้นิยามไว้แล้ว

ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ (Quality Check)

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้น ครอบคลุมถึง การตรวจสอบคุณภาพของตัวแปรย่อยและตัวบ่งชี้ด้วยตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นจะมีคุณภาพ ดีเพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะของตัวบ่งชี้ที่ว่ามีความเหมาะสมตามเกณฑ์ต่อไปนี้อย่างไร ได้แก่ ความเที่ยง (Reliability) ความตรง (Validity) ความเป็นไปได้ (Feasibility) ความเป็น ประโยชน์ (Utility) ความเหมาะสม (Appropriateness) ความเชื่อถือได้ (Credibility) ความคง เส้นคงวา (Consistency) ความเป็นมาตรฐานที่เปรียบเทียบกันได้ (Standardization)

ขั้นตอนที่ 6 การวิเคราะห์ตามบริบทที่ต้องการศึกษาและการนำ

เสนอรายงาน (Contextualization and Presentation) เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากเช่นกัน เพราะเป็นการสื่อสารระหว่างผู้พัฒนาตัวบ่งชี้ หลังจากได้สร้างและตรวจสอบตัวบ่งชี้แล้ว ผู้พัฒนาต้องวิเคราะห์ให้ได้ค่าของตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมกับบริบท (Context) เช่น อาจวิเคราะห์ แยกตามระดับเขตพื้นที่การศึกษา อำเภอ โรงเรียนหรือแยกตามประเภทของบุคลากรหรือ อาจวิเคราะห์ตีความในระดับมหภาคแล้วจึงรายงานค่าของตัวบ่งชี้ให้ผู้บริโภค ผู้บริหาร นักวางแผน นักวิจัย นักการศึกษาได้ทราบและใช้ประโยชน์จากตัวบ่งชี้ได้อย่างถูกต้องต่อไป

จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ความไว้วางใจผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัย

ได้ดำเนินการ 1) วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหา 2) กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย 3) ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎีและเอกสารที่เป็นผลงานวิจัย 4) สร้างกรอบแนวความคิด 5) นิยามและร่างองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ 6) ตรวจสอบคุณภาพ ประเมินความเหมาะสม และยืนยันองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ 7) สร้างเครื่องมือ 8) เก็บข้อมูลและวิเคราะห์ตามบริบทที่ต้องการศึกษาและการนำเสนอ รายงาน และ 9) สร้างเครื่องมือประเมินและเกณฑ์ความไว้วางใจผู้บริหารโรงเรียน

7. การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้

ความตรงเชิงโครงสร้างหรือความตรงเชิงทฤษฎี (Construct Validity)

หมายถึง คุณสมบัติของมาตรวัดที่ให้ผลการวัดสอดคล้องกับคุณลักษณะที่ต้องการวัด ซึ่งนิยามโดยใช้ตัวแปร โครงสร้างทฤษฎี ความตรงเชิงโครงสร้างเป็นความตรงที่มีความสำคัญที่สุดเพราะเป็นความตรงที่เชื่อมโยงการวัดในทางปฏิบัติกับลักษณะที่ต้องการ

วัดในทางทฤษฎีหรือกล่าวอีกอย่างหนึ่ง คือ ความตรงเชิงโครงสร้างเป็นคุณสมบัติที่สำคัญอย่างหนึ่งของมาตรวัด ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ถึงคุณภาพของมาตรวัดว่าสามารถวัดคุณลักษณะที่ต้องการวัดได้สอดคล้องตามโครงสร้างทฤษฎีหรือไม่

ในการพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษานั้น สิ่งสำคัญที่จะตรวจสอบว่าโมเดลตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นมีคุณภาพหรือไม่ต้องดูที่ความตรงเชิงโครงสร้าง การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างเป็นวิธีการนำเอาข้อมูลเชิงประจักษ์มาสนับสนุนสมมติฐานหรือโครงสร้างตามทฤษฎีที่ต้องการทดสอบซึ่งจำเป็นต้องนิยามคุณลักษณะที่ต้องการศึกษาตามแนวคิดเชิงทฤษฎีให้อยู่ในรูปของตัวบ่งชี้หรือพฤติกรรมที่สามารถวัดได้แล้วนำผลการวัดจากข้อมูลเชิงประจักษ์มาตรวจสอบว่า สอดคล้องตามคุณลักษณะที่กำหนดไว้หรือไม่ การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างมีวิธีตรวจสอบได้หลายวิธี เช่น ใช้วิธีเชิงทดลอง ใช้หลักการวิเคราะห์เชิงตรรกะ การศึกษาหาความสัมพันธ์การวิเคราะห์ด้วยทฤษฎีสรุปอ้างอิงการเปรียบเทียบกับกลุ่มรู้จักหรือมีหลักฐานอยู่ วิธีแมทริกซึ่งมีหลายคุณลักษณะหลายวิธี การวิเคราะห์องค์ประกอบ และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง สำหรับในการศึกษาคั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

ในการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้ เนื่องจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นวิธีการทางสถิติที่ใช้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ชุดหนึ่งว่าเกิดจากตัวแปรแฝงที่เป็นองค์ประกอบร่วมอย่างไร และสามารถทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับโครงสร้างความสัมพันธ์ของข้อมูล ซึ่งเป็นการตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับสมมติฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ หรือตรวจสอบว่ามีโครงสร้างตามนิยามทางทฤษฎีหรือไม่ ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างสามารถทำได้ 2 รูปแบบ คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้ ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเป็นวิธีที่ใช้หลักการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล (LISREL Model) ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ ประการแรก เพื่อตรวจสอบทฤษฎีที่ใช้เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์องค์ประกอบ ประการที่สอง เพื่อสำรวจและระบุองค์ประกอบ และประการที่สาม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างตัวแปรใหม่ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2551)

สำหรับขั้นตอนในการวิเคราะห์มี 4 ขั้นตอน คือ 1) การเตรียมแมทริกซ์ สหสัมพันธ์ 2) การสกัดองค์ประกอบขั้นต้น 3) การหมุนแกน และ 4) การสร้างสเกล องค์ประกอบ ปัจจุบันมีการใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขึ้นแทนวิธีการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงสำรวจ เนื่องจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมีจุดเด่นที่ดีกว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ สรุปได้ 5 ประการ ดังนี้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

- 1) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมีการผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นโดยยอมให้ ความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสัมพันธ์กันได้ และข้อตกลงเบื้องต้นสอดคล้องกับสภาพ ความเป็นจริงมากกว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ซึ่งทำให้ผลการวิเคราะห์ มีความถูกต้องยิ่งขึ้น
- 2) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่มี พื้นฐานทางทฤษฎีรับรอง เหมาะสำหรับการวิจัยที่มีกรอบความคิดเชิงทฤษฎีและมีโมเดล ทางทฤษฎีที่ต้องการตรวจสอบ และผลการวิเคราะห์สามารถนำมาแปลความหมายได้ง่าย กว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ
- 3) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมีการ ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างชัดเจน
- 4) ผลการวิเคราะห์ให้ค่าประมาณพารามิเตอร์และมีการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของ ค่าพารามิเตอร์ทุกค่าด้วย และ
- 5) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเป็นเครื่องมือ ที่นักวิจัยใช้ในการศึกษาคุณภาพของแบบวัดได้ดี

การตรวจสอบความตรงของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ใช้หลักการเช่นเดียวกับการตรวจสอบความตรงของโมเดลลิสมัลทั่วไป ในกรณีที่นักวิจัย มีความมั่นใจในโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันใช้ทดสอบโมเดลเดียวเพื่อยืนยัน โมเดลอย่างเข้ม แต่ในกรณีที่นักวิจัยมีโมเดลที่มีชุดตัวแปรคงเดิม แต่เส้นทางอิทธิพล แตกต่างกันเป็น 2 โมเดลอาจใช้การทดสอบเพื่อเลือกโมเดล และในกรณีที่นักวิจัยต้องการ ใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อสำรวจ อาจใช้การทดสอบเพื่อพัฒนาโมเดลได้ประเด็นที่จะเน้นในการตรวจสอบความตรง ของโมเดลเพื่อให้ได้โมเดลที่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้วไม่ควรใช้กลุ่ม ตัวอย่างหนึ่งในการตรวจสอบ ดังนั้น ในกรณีที่นักวิจัยต้องการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อการสำรวจองค์ประกอบควรมีกกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่และ แบ่งเป็น 2 กลุ่มย่อยในการวิเคราะห์ กลุ่มแรกใช้เพื่อพัฒนาโมเดล และกลุ่มที่สองใช้ ตรวจสอบโมเดลที่พัฒนาแล้ว เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว ต่อนำผลการวิเคราะห์มาสร้าง สเกลองค์ประกอบและแปลความหมายผลการวิเคราะห์ การสร้างสเกลองค์ประกอบ

มีหลักการเช่นเดียวกันกับเทคนิค EFA ซึ่งหลักในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยื่น มีสาระสำคัญ ดังนี้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

แมทริกซ์ LX ซึ่งเป็นค่าประมาณพารามิเตอร์น้ำหนักองค์ประกอบพร้อม ด้วยค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานและค่าสถิติ t ผลการวิเคราะห์จากโปรแกรม SPSS ไม่มีการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติในส่วนนี้

แมทริกซ์ PH ซึ่งเป็นแมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ กรณี ที่นักวิจัยกำหนดโมเดลให้องค์ประกอบเป็นอิสระต่อกัน ค่าพารามิเตอร์นอกแนวทแยง ในแมทริกซ์PH จะมีค่าเป็นศูนย์ทั้งหมด

แมทริกซ์ TD ซึ่งเป็นแมทริกซ์ความแปรปรวน ความแปรปรวนร่วมของ เทอมความคลาดเคลื่อนและค่ากำลังสองของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ในกรณี ที่ความคลาดเคลื่อนไม่สัมพันธ์กัน แมทริกซ์TD จะเป็นแมทริกซ์แนวทแยงและ ค่าพารามิเตอร์รวมกับค่ากำลังสองของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณจะมีค่าเป็นหนึ่ง นอกจากนี้ค่ากำลังสองของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณยังบอกค่าความตรงของตัวแปร อีกด้วย ค่าดัชนีตรวจสอบความตรงของโมเดล CFA แบบต่างๆ รวมทั้งการวิเคราะห์ เศษเหลือและกราฟของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐานด้วยค่าดัชนีวัดด้วยไคสแควร์ ควรจะมีค่าต่ำ และเส้นกราฟของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐานกับควอไทล์ปกติจะมีความชัน กว่าเส้นทแยงมุม จึงจะสรุปได้ว่า โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และแมทริกซ์ คะแนนองค์ประกอบ ซึ่งเป็นแมทริกซ์ของค่าสัมประสิทธิ์ที่นักวิจัยต้องนำไปสร้างสเกล องค์ประกอบต่อไป

ข้อจำกัดบางประการของเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยื่นยัน ได้แก่

- 1) การประมาณค่าพารามิเตอร์ใช้กระบวนการคำนวณทวนซ้ำ และเมื่อได้ผลการวิเคราะห์ ว่าฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าน้อยที่สุด ยังอาจมีปัญหว่าอาจยังมีฟังก์ชันความกลมกลืน เป็นแบบอื่นอีกได้ 2) ค่าพารามิเตอร์ที่ได้จากการวิเคราะห์โมเดล CFA อาจอยู่นอกพิสัย ที่ควรจะเป็นค่าสัมประสิทธิ์ที่คำนวณได้ อาจมีค่ามากกว่าหนึ่งและความแปรปรวนมีค่า ติดลบ ปัญหาเหล่านี้ อาจเกิดเนื่องจากการกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดลไม่ถูกต้อง การแจกแจงของตัวแปรสังเกตได้ไม่เป็นปกติ ขนาดของกลุ่มตัวอย่างเล็กเกินไป และโมเดล เกือบระบุไม่ได้พอดี และ 3) การวิเคราะห์ค่อนข้างซับซ้อนและใช้เวลาในการวิเคราะห์ ค่อนข้างนาน โปรแกรมลิสเรลได้พัฒนาการกำหนดค่าเริ่มต้นของพารามิเตอร์ซึ่งช่วยให้ ประหยัดเวลาการคำนวณของคอมพิวเตอร์ไปได้มาก

8. รูปแบบการนำตัวบ่งชี้การดำเนินงานมาใช้

การนำตัวบ่งชี้การดำเนินงานมาใช้เริ่มจากวงการการศึกษาของต่างประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ได้มีการพัฒนาตัวบ่งชี้การดำเนินงานมาตั้งแต่ต้นปี ค.ศ. 1970 เนื่องจากการเผชิญกับปัญหาการถูกตัดทอนงบประมาณด้านการศึกษา เป็นเหตุให้ต้องมีการรัดเข็มขัด ประหยัดค่าใช้จ่ายและต้องเพิ่มมาตรการตรวจสอบการทำงานของสถาบันการศึกษา เพื่อให้สามารถจัดสรรงบประมาณที่ถูกจำกัดลงให้แก่สถาบันต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าสูงสุด จึงทำให้เกิดแนวคิดที่จะเพิ่ม “ภาวะรับผิดชอบหรือความสามารถตรวจสอบได้ (Accountability)” ของสถาบันการศึกษาด้วยการผลักดันให้มีการพัฒนาตัวบ่งชี้การดำเนินงานอย่างจริงจัง จนเป็นที่แพร่หลายมาถึงปัจจุบัน โดยอีเวลและโจนส์ (Ewell & Jones, 1993) พบว่า มี 3 รูปแบบใหญ่ๆ ดังนี้

8.1 รูปแบบ Input Process Output–outcome Model เป็นรูปแบบที่นิยมใช้กันมากที่สุดในการตรวจสอบการดำเนินงานทางการศึกษาโดยเฉพาะในสหรัฐอเมริกา แนวเหตุผลของรูปแบบนี้ คือ กระบวนการผลิต ผลผลิตเบื้องต้นที่ถูกวัดเป็น “มูลค่าเพิ่ม (Value Added)” โดยมีตัวบ่งชี้อยู่ 3 ประเภทที่ใช้มากที่สุดได้แก่ จำนวน คุณสมบัติ และระดับความสามารถของนักศึกษาที่เข้าศึกษา ค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษาระดับการศึกษา และภูมิหลัง รูปแบบของโครงสร้างการผลิต เช่น การออกแบบหลักสูตร โครงสร้างที่เป็นอยู่ของสถาบัน เช่น ขนาดห้องเรียน จำนวนอาจารย์ และพฤติกรรมนักศึกษา เช่น การคงสภาพอยู่สาขาวิชาเลือก เป็นต้น และจำนวน คุณลักษณะ และระดับความสามารถของนักศึกษา (ความแตกต่างและคุณค่าของนักศึกษาที่รับเข้ามา) โดยมีความแตกต่างระหว่าง Input Process Output Indicators ดังนี้ Input Indicators เป็นตัวบ่งชี้เกี่ยวกับทรัพยากรและมักให้ค่าในเชิงปริมาณ เช่น เงิน อาคาร สถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ รวมถึงบุคคลที่เข้ามาอยู่ในองค์การใหม่ ด้วย Process Indicators เป็นตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวเนื่องกับการใช้ทรัพยากรหรือ ประโยชน์จากปัจจัยนำเข้าและการปฏิบัติการขององค์การ เป็นวิถีทางการบริการและต้องการวัดในเชิงคุณภาพ Output Indicators เป็นตัวบ่งชี้เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ขององค์การเป็นผลที่เกิดขึ้นทันที และมักให้ค่าในเชิงปริมาณ ซึ่งต่างจาก Outcome ตรงที่มีขอบเขตที่ยาวและนานกว่าให้ผลกระทบเชิงคุณภาพมากกว่าด้วย

8.2 รูปแบบการนิยามคุณภาพ Quality Definition Model เป็นรูปแบบที่อีเวลและโจนส์ ได้เสนอตัวบ่งชี้การดำเนินงานตามรูปแบบคำนิยามคุณภาพในลักษณะดังต่อไปนี้ ชื่อเสียงหรือการจัดอันดับขององค์การ (Transcendent) โดยให้ความสำคัญกับ

องค์การที่ได้รับความสำเร็จทางการศึกษาสูงสุด ตามนิยามนี้ กล่าวถึงคุณภาพที่เน้น ทรัพยากรมากกว่าการดำเนินงาน ความสัมพันธ์ระหว่าง Input และ Output (Cost & Benefit Quality) ตัวบ่งชี้ตามนิยามนี้ต้องการเปรียบเทียบผลของการนำ Input เข้าสู่ระบบกับการ ออกนอกระบบในลักษณะของ Output โดยมุ่งที่จะให้ค่าของการวัดคุณภาพ และ ประสิทธิภาพในการดำเนินการ ความสอดคล้องกับมาตรฐานของรัฐ (Process Quality) ตัวบ่งชี้ตามนิยามที่เน้นคุณภาพของกระบวนการ เป็นตัวบ่งชี้ที่ต้องผ่านกระบวนการรับรอง วิทยฐานะขององค์การ คุณสมบัติของผู้สำเร็จการศึกษาที่วัดได้ (Product Quality) ตัวบ่งชี้ ตามนิยามนี้เป็นตัวบ่งชี้ที่มุ่งวัดสมรรถนะทางการศึกษาโดยทั่วไป ความพอใจของนายจ้าง (User-based Quality) เป็นการพัฒนาตัวบ่งชี้เพื่อประเมินคุณภาพโดยดูจากความพึงพอใจ ของผู้บริโภคผลผลิตทางการศึกษาเป็นสำคัญ

8.3 รูปแบบ Comprehensive Indicator System Model ตัวบ่งชี้จากรูปแบบ จัดทำเพื่อติดตามการดำเนินงานทางการศึกษาที่เน้นการให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นสารสนเทศ สำคัญๆตามความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยให้ความสำคัญกับข้อมูลที่มี คุณภาพสูง สามารถวิเคราะห์ประเด็นและนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจ หรือจัดทำ นโยบายได้ ทั้งให้ความสำคัญกับคุณค่าและเป้าหมายของระบบการศึกษาของชาติเป็นหลัก และมุ่งเน้นตัวบ่งชี้ที่ให้สารสนเทศเพื่อการเปรียบเทียบระหว่างองค์การได้จากรูปแบบของ การประยุกต์ใช้ตัวบ่งชี้การดำเนินงาน ในการจัดการศึกษาดังกล่าวมาแล้วจะพบว่า ในวงการการศึกษาของไทยนิยมใช้รูปแบบ Input Process Output Model เนื่องจากสอดคล้อง กับบริบทของการจัดการศึกษาของไทย เพราะเป็นรูปแบบที่สำคัญต่อการดำเนินงาน ในระยะแรกและมีระบบการดำเนินงานชัดเจนกว่ารูปแบบอื่นๆ เพราะระบบนี้จะพิจารณา ว่าปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และปัจจัยผลผลิต (Output) คืออะไร เช่น ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ทรัพยากรคน ทรัพยากรเงิน สภาพแวดล้อม ปัจจัยเกื้อหนุน เป็นต้น กระบวนการ ได้แก่ กระบวนการบริหารจัดการ กระบวนการเรียนการสอน กระบวนการวิจัย กระบวนการให้บริการทางวิชาการ เป็นต้น ปัจจัยผลผลิต ได้แก่ ปริมาณ และคุณภาพของผู้จบการศึกษา ศรัทธาของประชาชน เป็นต้น

เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)

เทคนิคเดลฟายเป็นวิธีที่ได้รับความนิยมอย่างมากในวงการของนักวิจัยเพราะเป็นการแสวงหาคำตอบโดยเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความเชี่ยวชาญระหว่างกัน (จุมพล พุฒภัทรชิวิน, 2548, หน้า 19) โดยที่ผู้เชี่ยวชาญสามารถแสดงความคิดเห็นของตนได้อย่างอิสระ เพราะไม่มีการเผชิญหน้ากันระหว่างผู้เชี่ยวชาญ ทำให้ช่วยขจัดปัญหาการใช้อิทธิพลครอบงำเหนือความคิดเห็นระหว่างกัน (สุวิมล ว่องวานิช, 2548, หน้า 220) วิธีการของเทคนิคเดลฟายเป็นวิธีการสรุปแนวความคิดที่สอดคล้องกัน (Consensus) ที่มาจากความคิดเห็น การทำนายหรือความเชื่อของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์สูง โดยการสอบถามเป็นรายคน แล้วนำมาสรุปความคิดที่สอดคล้องกัน (ประยูร อาษานาม, 2541, หน้า 60)

1. ความเป็นมาของเทคนิคเดลฟาย

เทคนิคเดลฟายนำมาจากชื่อของวิหารศักดิ์สิทธิ์แห่งหนึ่งของกรีก ซึ่งมีชื่อเสียงด้านการทำนายอนาคต ดังนั้น จึงได้นำมาเป็นชื่อเรียกเทคนิคการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์หรือแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เทคนิคเดลฟายได้รับการพัฒนาอย่างมีระบบโดยการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทหาร โดยเฮลเมอร์ และเดลเคย์ (Helmer and Dalkel) ซึ่งเป็นนักวิจัยของบริษัทแลนด์คอร์เปอร์เรชั่น (Land Corporation) ในช่วงปีคริสต์ศักราช 1950 ในรัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา

2. หลักการของเทคนิคเดลฟาย

หลักการของเดลฟายมี 3 ประการ คือ

- 1) การกำหนดโครงการของเส้นทางการส่งผ่านข้อมูลข่าวสาร
- 2) การให้ข้อมูลย้อนกลับ
- 3) การเก็บรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูล

3. ขั้นตอนของการใช้เทคนิคเดลฟาย

ขั้นตอนการใช้เทคนิคเดลฟาย แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) ขั้นการวางกรอบการเก็บข้อมูล การกำหนดคำถามสำหรับการวางกรอบการเก็บข้อมูล ผู้รับผิดชอบในกระบวนการเดลฟายต้องสอบถามความคิดเห็นจาก

ผู้ตัดสินใจว่าต้องการนำข้อมูลไปทำอะไร สนใจอยากได้ข้อมูลสารสนเทศในเรื่องอะไร การสร้างคำถามในรอบนี้ใช้เวลาประมาณ 3-4 ชั่วโมง

2) ขั้นตอนการกำหนดผู้เชี่ยวชาญ ประเด็นที่ผู้รับผิดชอบต้องพิจารณา ในขั้นการกำหนดผู้เชี่ยวชาญ คือ คุณสมบัติของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลและขนาดของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล โดยผู้ให้ข้อมูลต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการ มีข้อมูลเพียงพอที่จะแลกเปลี่ยน มีแรงจูงใจอยากเข้าร่วม และรู้สึกสนใจผลที่ได้จากการสรุปความคิดของผู้เกี่ยวข้อง ในส่วนของขนาดของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งส่วนใหญ่ผู้ที่ใช้เทคนิคเดลฟายมักจะอ้างอิงจากการศึกษาของ Macmillan (1971) ที่พบว่าหากจำนวนผู้เชี่ยวชาญมีขนาดตั้งแต่ 17 คนขึ้นไปอัตราความคลาดเคลื่อนจะน้อยมากจนคงที่ จึงนิยมใช้จำนวนผู้เชี่ยวชาญ 17 คนขึ้นไป แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเป็นเอกพันธ์ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้วย

3) ขั้นตอนการเก็บข้อมูล การเก็บข้อมูลส่วนใหญ่จะไม่เกิน 4 รอบ แต่ละรอบ จะมีการเตรียมข้อมูลและนำเสนอข้อมูลต่างกัน ดังนี้

รอบที่ 1 เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญโดยใช้คำถามปลายเปิด ทำให้เกิดอิสระในความคิด และอาจมีการส่งจดหมายนำชี้แจงจุดมุ่งหมายของการเก็บข้อมูล

รอบที่ 2 เมื่อได้คำตอบจากรอบแรกแล้ว ต้องทำการวิเคราะห์เนื้อหาสรุปประเด็นความคิดเห็นทั้งหมด และนำมาจัดทำเป็นแบบสอบถามปลายปิดในรูปของมาตราประมาณค่า ซึ่งนิยมใช้แบบ 5 ระดับ โดยคำถามต้องมาจากความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลในรอบแรกเท่านั้น ไม่นำเสนอความคิดเห็นส่วนตัวของผู้วิจัย

รอบที่ 3 นำข้อมูลในรอบที่ 2 มาสร้างเป็นแบบสอบถาม โดยจุดมุ่งหมายในรอบนี้เพื่อตรวจสอบความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลซ้ำ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลแต่ละคนจะได้รับข้อมูลย้อนกลับประกอบด้วยข้อมูล 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นของกลุ่มที่แสดงด้วยค่าสถิติ ส่วนที่สองเป็นคำตอบของผู้เชี่ยวชาญที่เป็นเจ้าของคำตอบแต่ละคน

4) ขั้นการรายงานผล ขั้นตอนนี้เป็นการจัดทำรายงานผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลรอบสุดท้าย เพื่อเสนอกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจสำหรับนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

4. เครื่องมือที่ใช้ในเทคนิคเดลฟาย

เครื่องมือสำคัญคือแบบสอบถาม ซึ่งมี 2 ประเภท คือ แบบสอบถามปลายเปิด และแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตรฐานค่า โดยการจัดทำแบบสอบถามในรอบที่ 3 นั้นจะมีการนำเสนอค่าสถิติเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับสำหรับการพิจารณาลงความเห็นเพื่อหาฉันทามติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งค่าสถิติที่ใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับมีหลายวิธี คือ

4.1 การตรวจสอบจากค่าร้อยละ โดยใช้เกณฑ์ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันอย่างน้อยร้อยละ 60 และจะได้ฉันทามติเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงคำตอบในแต่ละรอบเพิ่มขึ้นหรือลดลงไม่น้อยกว่าร้อยละ 15

4.2 การตรวจสอบด้วยค่าฐานนิยม ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ แบบประมาณค่า 5 ระดับจะใช้เกณฑ์การประเมินแบ่งเป็น 4 กรณี ซึ่งจะคล้ายคลึงกัน คือ ค่ามัธยฐานไม่ต่ำกว่า 3.50 ค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยมไม่เกิน 1.00 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 สำหรับแบบประมาณค่า 6 ระดับ จะใช้เกณฑ์ค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยมไม่เกิน 1.00 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50

4.3 การตรวจสอบด้วยค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย การแปลความหมายจากค่าสัมประสิทธิ์การกระจายไปสู่การได้รับฉันทามติมี 2 แบบ คือ 1) ค่าสัมประสิทธิ์การกระจายมีค่ามากกว่าศูนย์แต่ไม่เกิน 0.5 สรุปว่า ได้รับฉันทามติในระดับสูง สามารถยุติกระบวนการเดลฟายได้ 2) ค่าสัมประสิทธิ์การกระจายมีค่ามากกว่า 0.5 สรุปว่าได้รับฉันทามติในระดับต่ำ ควรดำเนินการในรอบต่อไป

5. รูปแบบของเทคนิคเดลฟาย

รูปแบบของเทคนิคเดลฟาย มี 2 รูปแบบ ดังนี้

5.1 รูปแบบดั้งเดิม เทคนิคเดลฟายแบบเดิม หมายถึง วิธีการเก็บรวบรวมความคิดเห็นหรือการตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับเหตุการณ์หรือแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจากกลุ่มผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องนั้นๆ เพื่อสร้างความคิดเห็นที่สอดคล้องต้องกันหรือฉันทามติระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการนำมาสู่ข้อสรุปที่น่าเชื่อถือ โดยใช้แบบสอบถามปลายเปิดนำในรอบแรก และใช้แบบสอบถามปลายปิดในรอบต่อไป ปัญหาของเทคนิคเดลฟายแบบเดิม คือ 1) ใช้เวลานานในการตอบแบบสอบถามปลายเปิด

2) การเก็บข้อมูลหลายรอบทำให้ผู้เชี่ยวชาญรู้สึกเบื่อและถูกรบกวนมากเกินไป 3) อัตราการตอบกลับค่อนข้างต่ำ 4) ข้อมูลที่ได้ไม่ค่อยมีความหลากหลาย ตอบเข้าหาค่ากลาง เพื่อให้ยุติโดยเร็ว

5.2 รูปแบบปรับปรุง เทคนิคเดลฟายที่มีการปรับปรุงวิธีการหรือขั้นตอนการดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และลดข้อจำกัดในเทคนิคเดลฟายแบบเดิม โดยเฉพาะข้อจำกัดเกี่ยวกับเวลาในการเก็บข้อมูล ด้วยเทคนิคต่างๆ คือ 1) การใช้วิธีการระดมความคิดเห็นแบบสอบถามปลายเปิดในรอบแรก 2) การใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบสอบถามปลายเปิดในรอบแรก 3) การประชุมแบบเดลฟาย 4) เดลฟายที่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นฐาน 5) เดลฟายกลุ่ม

6. ข้อดีและข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟาย

ข้อดีและข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟายมีดังนี้

6.1 ข้อดีของเทคนิคเดลฟาย มีดังนี้

- 1) เป็นเทคนิคที่ไม่เปิดเผยข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลจึงเก็บเป็นความลับได้
- 2) สามารถรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวนมากได้อย่างกว้างขวางโดยไม่ต้องจัดการประชุม ลดข้อจำกัดด้านการเดินทาง ทำให้ประหยัดเวลา และค่าใช้จ่ายไม่ต้องมีการจัดประชุม จ่ายเฉพาะค่าไปรษณีย์ 3) ข้อมูลที่ได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความน่าเชื่อถือเพราะผู้เชี่ยวชาญสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระไม่ถูกรบกวนทางความคิด 4) ข้อสรุปที่ได้จากเทคนิคเดลฟายได้ผ่านการไตร่ตรองอย่างรอบคอบหลายขั้นตอน 5) เป็นกระบวนการกลุ่มที่มีปฏิสัมพันธ์ทางความคิด เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ แม้จะไม่มีการประชุมหน้า 6) สามารถกำหนดระดับความสอดคล้องทางความคิดโดยอธิบายได้ด้วยสถิติ 7) เป็นการเก็บข้อมูลที่ให้อิสระทางความคิดแก่ผู้ตอบหากไม่เห็นด้วยกับคำตอบของกลุ่มก็สามารถแสดงความคิดเห็นโดยใช้คำตอบปลายเปิดได้ 8) แม้จะเป็นเทคนิคที่ไม่มีกระบวนการเก็บข้อมูลแบบไม่เป็นทางการและเป็นการตัดสินใจบนฐานของความคิดเห็น แต่หากได้ข้อมูลที่มาจากรู้นความรู้ วิธีนี้จะเป็นการดำเนินงานที่เป็นทางการ

6.2 ข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟาย มีดังนี้ 1) การใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามหลายรอบทำให้ผู้เชี่ยวชาญรู้สึกถูกรบกวนมากเกินไป และไม่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม 2) การปิดกั้นมุมมองของผู้เชี่ยวชาญ โดยการจำกัดกรอบ

ความคิดผู้เชี่ยวชาญให้อยู่ภายในกรอบความคิดที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นเท่านั้น 3) ผู้วิจัยอาจขาดความรอบคอบหรือมีความลำเอียงในการพิจารณาวิเคราะห์คำตอบที่ได้ในแต่ละรอบ
4) มีความเป็นไปได้ที่แบบสอบถามที่ส่งไปสูญหายระหว่างทางหรือไม่ได้คำตอบกลับมาครบในแต่ละรอบ 5) คำตอบอาจมีความลำเอียง หากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญถูกกำหนดโดยไม่เป็นตัวแทนประชากร 6) การวิเคราะห์เนื้อหาและการนำเสนอผลโดยการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นงานที่ยุ่งยากและใช้เวลามากกว่ากระบวนการกลุ่มอื่นๆ 7) มีความเป็นไปได้ที่ความคิดที่แตกต่างหรือตอบแบบสุดขั้วไม่ได้รับความสนใจ และถูกบีบให้ตอบตามค่ากลางเพื่อให้เกิดฉันทามติ 8) การรื้อแบบสอบถามกลับคืนในแต่ละรอบทำให้สิ้นเปลืองเวลา

บริบทของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นหน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นหน่วยงานที่คอยกำกับติดตามการทำงาน การจัดการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการทำงานเพื่อให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการจัดการศึกษาและรู้จักบริบท เพื่อจัดการศึกษาได้มีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพผู้เรียนทุกระดับทุกประเภท

1. จัดระบบข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของผู้เรียนทุกระดับทุกประเภทให้มีประสิทธิภาพ

2. ประชาสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้แก่ผู้ปกครอง ชุมชน สังคมและ สาธารณชน มุ่งพัฒนาผู้เรียนที่เหมาะสมกับวัยทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นของนักเรียนที่สถานประกอบการ ต้องการและที่จำเป็นต่อการใช้ชีวิตในอนาคต เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทย สู่มาตรฐานสากล บนพื้นฐานของความเป็นไทย

3. สนับสนุนการจัดสรรงบประมาณ ในรูปแบบที่ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ที่สอดคล้อง กับบริบทของพื้นที่ รวมถึงระดับและประเภทของผู้เรียน

4. ส่งเสริมการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ รวมถึงการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน สังคมท้องถิ่น และ

ผู้เรียน

5. ใช้สื่อการเรียนการสอน เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งใน ห้องเรียนและนอกห้องเรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

6. จัดระบบนิเทศ ติดตามผล และรายงานผล ให้มีความเข้มแข็งและต่อเนื่อง เป็นรูปธรรม และ หลากหลายมิติเน้นการนิเทศแบบกัลยาณมิตร

7. สนับสนุนให้มีการแนะแนวผู้เรียน ให้มีแรงจูงใจในการเรียนเพื่อการเรียนต่อ และการมีอาชีพสุจริต เพื่อความมั่นคงในชีวิต ด้วยผู้แนะแนวที่หลากหลาย เช่น ครูผู้ประกอบอาชีพต่าง ๆ ทั้งที่เป็นผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ผู้ที่ทำงานสถานประกอบการในและนอกพื้นที่

8. ส่งเสริมสนับสนุนการนำการทดสอบ O-NET การประเมินของ PISA และ ระบบการทดสอบกลาง ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมาเป็นส่วนหนึ่งในการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนา ผู้เรียนให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่ใกล้เคียงกัน

9. ส่งเสริมการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ให้มีความเข้มแข็งเพื่อรองรับการประเมินภายนอก

10. จัดระบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีการเรียนการสอนทั้งวิชาสามัญ และวิชาชีพ เพื่อรองรับ การมีอาชีพตั้งแต่การเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

11. ส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศโดยเฉพาะภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และภาษา อาเซียนอย่างน้อย 1 ภาษา เพื่อรองรับการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ในปีพ.ศ. 2558 และสู่มาตรฐานสากล

12. ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือกผู้เรียนที่จบการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อเรียนต่อ ให้มี วิธีการคัดเลือกที่หลากหลาย สอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกเหนือจากการวัดความรู้และ ความสามารถในการสอบแข่งขัน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขยายโอกาสเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึง ครอบคลุมผู้เรียน ให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ และมีคุณภาพ

กลยุทธ์

1. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ นักเรียนเป็นรายบุคคล ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพให้มีประสิทธิภาพ

2. สนับสนุนการบริหารจัดการงบประมาณ ประเภทงบเงินอุดหนุนรายหัวให้

ผู้เรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพ การเรียนรู้แบบตามตัวผู้เรียนมีการเชื่อมโยงกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และหน่วยงานที่จัด การศึกษาขั้นพื้นฐาน เน้นการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้ผู้เรียนทุกระดับ และทุกประเภท มีโอกาสเข้าเรียนในโรงเรียนที่มีคุณภาพ เรียนจนจบ หลักสูตร มีโอกาสเรียนต่อ มีอาชีพที่สุจริตและมั่นคงในชีวิต

3. สนับสนุนโรงเรียนดีมีคุณภาพ ทั้งในระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา ให้เป็นโรงเรียนที่มี รูปแบบการเรียนการสอนที่มุ่งสู่มาตรฐานสากล บนพื้นฐานของความเป็นไทย ให้ครอบคลุมทุกจังหวัดอำเภอ ตำบล

4. สนับสนุนให้โรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายในพื้นที่พิเศษมีโอกาสจัดการศึกษา ด้านวิชาชีพ ทั้งที่จัดเองและสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น เพื่อเป็นการสร้างอาชีพสุจริตให้กับผู้เรียน

5. ส่งเสริมการจัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย ทั้งในรูปแบบปกติรูปแบบเพื่อความเป็นเลิศ รูปแบบเพื่อเด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส และรูปแบบการศึกษาทางเลือก จัดให้มีความเหมาะสมและเต็ม ศักยภาพของผู้เรียนและยังคงระดับคุณภาพตามมาตรฐาน

6. ส่งเสริมสนับสนุนระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนให้มีความเข้มแข็งและต่อเนื่อง

7. ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง วางแนวทางการดูแลช่วยเหลือและจัดการศึกษาที่เหมาะสมแก่เด็ก ด้อยโอกาสที่ไม่อยู่ในทะเบียนราษฎร เช่น บุตรหลานของแรงงานต่างด้าว เด็กไร้สัญชาติเด็กพลัดถิ่น เด็กต่าง ด้าวเด็กไทยที่ไม่มีเลขประจำตัวประชาชน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาคูณภาพครู และบุคลากรทางการศึกษา

กลยุทธ์

1. พัฒนาองค์ความรู้และสมรรถนะของครูผ่านการปฏิบัติจริงและการช่วยเหลืออย่างต่อเนื่อง

1.1 เผยแพร่องค์ความรู้และแหล่งเรียนรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมวิธีการจัดการเรียนการสอน การพัฒนา การคิดและการวัดประเมินผลให้สามารถพัฒนาและประเมินผลนักเรียนให้มีคุณภาพตามศักยภาพเป็นรายบุคคล

1.2 พัฒนาครูที่มีอยู่ให้สามารถจัดการเรียนรู้ในวิชาที่โรงเรียนต้องการได้ด้วยตนเองหรือใช้สื่อเทคโนโลยี

1.3 ส่งเสริมระบบการนิเทศแบบกัลยาณมิตรโดยเขตพื้นที่การศึกษา และ

โดยเพื่อนครูทั้งใน โรงเรียนเดียวกัน หรือระหว่างโรงเรียน หรือภาคส่วนอื่น ๆ ตามความ
พร้อมของโรงเรียน

1.4 ส่งเสริมให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ของครูในพื้นที่ทั้งในโรงเรียนเดียวกัน
ระหว่างโรงเรียน หรืออื่นๆ และในองค์กรสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น
พื้นฐานทุกหน่วยงาน

1.5 ส่งเสริมให้ครูมีสมรรถนะภาษาอังกฤษ เพื่อการสื่อสารและทักษะการใช้
คอมพิวเตอร์เพื่อ จัดการเรียนรู้ได้ในระดับดี

2. พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มที่มีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเร่งด่วน

3. เสริมสร้างระบบแรงจูงใจ เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีขวัญ
กำลังใจในการทำงาน สอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

3.1 ยกย่องเชิดชูเกียรติครูที่เป็นครูมืออาชีพ และบุคลากรทางการศึกษา ที่มี
ผลงานเชิงประจักษ์ ทั้งด้าน การพัฒนาการจัดการเรียน การดูแลช่วยเหลือเด็กนักเรียนที่มี
ความต้องการพิเศษ การมีจิตวิญญาณความเป็นครูมีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นตัวอย่าง
ที่ดีแก่สังคม

3.2 ส่งเสริมความก้าวหน้าของครู ให้มีวิทยฐานะที่สูงขึ้นให้สอดคล้องกับ
ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียนและรายได้ของครู

4. ประสานและสนับสนุนให้กับองค์กรและคณะบุคคลที่เกี่ยวข้องจัดเตรียมและ
จัดสรรครูและผู้บริหาร สถานศึกษาที่มีความสามารถสอดคล้องกับความต้องการของ
โรงเรียน และสังคม

4.1 สร้างความตระหนักกับองค์กรที่มีบทบาทโดยตรงกับการบรรจุครูใน
พื้นที่ถึงความจำเป็นต้อง จัดสรรครูให้ตรงวิชาที่โรงเรียนขาดแคลน

4.2 สร้างค่านิยมสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่ ให้รับผิดชอบต่อผลด้าน
คุณภาพของการจัดการศึกษา

5. ประสานสถาบันอุดมศึกษาผลิตครูที่มีวิชาเอกตรงกับความต้องการและ
สามารถจัดการเรียนรู้ เพื่อผู้เรียนที่มีความแตกต่างหลากหลายได้และสอดคล้องกับบริบท
ของโรงเรียนที่มีความแตกต่างหลากหลายได้

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบการบริหารจัดการ

กลยุทธ์

1. กระจายอำนาจและความรับผิดชอบ

1.1 ส่งเสริมสนับสนุนให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษามีความสามารถและมีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการด้วยตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 บูรณาการการทำงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในส่วนกลาง เพื่อ ส่งเสริมให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา/สถานศึกษาพัฒนาคุณภาพตามบริบทได้เพิ่มขึ้น

1.3 พัฒนาระบบติดตามตรวจสอบ การบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ

1.4 สร้างเครือข่าย/กลไกที่สามารถรับรู้ปัญหา และแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการงบประมาณที่ไม่เหมาะสม/ถูกต้อง ตามหลักธรรมาภิบาลได้อย่างรวดเร็ว

2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วม

2.1 เร่งสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้บริหารสถานศึกษา ถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการพัฒนาการศึกษา

2.2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมสนับสนุนทรัพยากร

2.2.1 ประชาสัมพันธ์ให้สาธารณชนทราบถึงความต้องการได้รับการช่วยเหลือของโรงเรียน โดยเฉพาะโรงเรียนที่ขาดแคลน อยู่ในพื้นที่ห่างไกลทุรกันดาร

2.2.2 ประสานทุกภาคส่วนให้เข้ามาช่วยเหลือโรงเรียนที่มีความมุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพการศึกษา แต่มีความขาดแคลนมาก

2.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบหน่วยงานในสังกัด โดยประชาชนทุกภาคส่วน

2.3.1 สร้างช่องทางรับฟังความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะหรือเรื่องร้องเรียน ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และติดตามตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง

2.3.2 ประชาสัมพันธ์ให้สาธารณชน เข้ามามีส่วนร่วมในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบการ ทำงานของโรงเรียนในท้องถิ่น และหน่วยงานในสังกัดมากขึ้น

3. ส่งเสริมให้สถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และองค์คณะบุคคล มีความรับผิดชอบต่อ ผลการดำเนินงาน

3.1 ส่งเสริมให้มีการเชิดชูเกียรติสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และองค์คณะบุคคลที่เกี่ยวข้อง ที่นักเรียนในพื้นที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น อัตราการออกกลางคันลดลง มีพฤติกรรมเสี่ยงลดลง

3.2 สร้างช่องทางรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเรื่องร้องเรียนที่เกี่ยวข้อง กับองค์กร องค์คณะ บุคคลที่เกี่ยวข้อง และติดตามตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2558 หน้า 3-7)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี