

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทที่ 2 นี้เป็นการศึกษาวิเคราะห์ หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการและประสิทธิผลของโรงเรียน จากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การกำหนดเป็นรูปแบบเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับ "รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน" การวิเคราะห์ดังกล่าวพบว่า มีงานเขียนบทความและงานวิจัยของนักวิชาการ และนักการศึกษาที่น่าเสนอไว้ ซึ่งจำแนกออกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) ลักษณะเชิงพรรณนา (Descriptive) ที่มุ่งอธิบายลักษณะ หรือองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการของบริหารสถานศึกษา และประสิทธิผลของโรงเรียน และ 2) ลักษณะเหตุและผล (Cause and Effect) ที่มุ่งอธิบายถึงปัจจัยเชิงสาเหตุขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการของบริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งเป็นการศึกษาวิจัย วิเคราะห์และสังเคราะห์เชิงทฤษฎี เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการของบริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

สำหรับการวิจัยนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นการศึกษาวิจัยในลักษณะเหตุและผล ดังนั้นจึงได้นำเสนอผลการศึกษาระบุในบทที่ 2 ตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ
 - 1.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ
2. ประสิทธิผลของโรงเรียน
 - 2.1 แนวคิด ทฤษฎี และความหมายประสิทธิผลของโรงเรียน
 - 2.2 องค์ประกอบของประสิทธิผลของโรงเรียน
 - 2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน
3. แนวคิดรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น
4. กรอบแนวคิดการวิจัย

ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ

ผู้นำ (Leader) มีความแตกต่างจากผู้จัดการ (Manager) แต่มีบทบาทที่ส่งเสริมและเป็นส่วนประกอบซึ่งกันและกัน แต่ภายใต้สภาพแวดล้อมของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้การบริหารจัดการองค์การด้วยแนวคิดของผู้จัดการจึงไม่เพียงพอที่จะขับเคลื่อนให้องค์การบรรลุความสำเร็จอย่างเป็นเลิศได้ ดังนั้นบทบาทของผู้นำจึงต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการมากขึ้น เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2556, หน้า 23) การศึกษาเรื่องของภาวะผู้นำนั้นนักวิชาการศึกษาพยายามทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่สามารถทำให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์การมานานหลายทศวรรษแล้ว โดยได้พบว่าในแต่ละยุค แต่ละสมัยนั้น แนวคิดภาวะผู้นำจะไม่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิง แต่จะมีส่วนที่เหมือนกันส่งเสริมซึ่งกันและกันเป็นส่วนใหญ่ โดยแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ช่วงทศวรรษที่ 1930-1940 มักกล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ซึ่งเป็นการศึกษาวิจัยเพื่อหาคำตอบว่า ภาวะผู้นำที่เกิดจากคุณลักษณะใดที่ทำให้ผู้นำนั้นมีความแตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ และในปลายทศวรรษที่ 1940 ภาวะผู้นำ จะกล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยมีจุดมุ่งหมายการศึกษาวิจัยเพื่อหาคำตอบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นควรมีพฤติกรรมอย่างไร แต่นักวิจัยก็พบว่าพฤติกรรมผู้นำที่ใช้ได้ดีในที่หนึ่งอาจใช้ได้ไม่ดี ในอีกที่หนึ่ง ดังนั้นในช่วงปลายทศวรรษที่ 1960 จึงเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ขึ้น โดยคำนึงถึงปัจจัยตามสถานการณ์ต่างๆ ทั้งในด้านลักษณะของบุคลิกภาพ (Personality) และด้านลักษณะของพฤติกรรม (Behaviors) ในกลางทศวรรษที่ 1970 ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปสู่กระบวนการเชิงบูรณาการ โดยการพยายามที่จะรวมเอาแนวคิด ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์รวมเป็นทฤษฎีเชิงบูรณาการ เพื่ออธิบายถึงอิทธิพลที่มีต่อความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล (กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์, 2555, หน้า 12)

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (Operational Leadership) ในยุคต้นๆ นั้น โดยส่วนใหญ่จะเป็นที่สนใจของผู้นำทางทหาร โดยได้มีการศึกษาเกี่ยวกับการแสดงออกในเชิงของคุณลักษณะ และพฤติกรรม เช่น ความกล้าหาญ การสื่อสาร การตัดสินใจ และการมีวิสัยทัศน์ของนายพลหรือผู้นำกองทัพ มากกว่าการศึกษาถึงความสามารถในด้านอื่นๆ ต่อมาภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการได้เป็นที่สนใจ และถูกนำมาใช้ในองค์การ ทางด้านธุรกิจ และด้านการศึกษา สำหรับผู้บริหารรวมไปถึงกลุ่มของสมาชิกในองค์การมากขึ้น โดยเน้นในเรื่องการบริหารจัดการองค์การเป็นหลัก ยกตัวอย่างเช่น การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ

ของผู้อำนวยการโรงเรียนที่แสดงให้เห็นถึงความปลอดภัย ประสิทธิภาพ และสภาพแวดล้อม การเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลของโรงเรียน ของเจฟฟรีย์ แกลนซ์ (Jeffrey Glanz, 2006) โดย เจฟฟรีย์ แกลนซ์ ได้อ้างอิงแนวคิดส่วนหนึ่งมาจากแนวคิดทฤษฎีองค์การในยุคดั้งเดิม (Classical Organizational Theories) ซึ่งประกอบด้วย ทฤษฎีการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ของ แฟรเดอริค เทย์เลอร์ (Frederick Taylor) ในช่วงปีค.ศ.1900-1910 และ การศึกษาทฤษฎี ของ เฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol) ลูเทอร์ กุลลิก (Luther Gulick) และ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ในช่วงปีค.ศ.1910-1925 และการศึกษาทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ของเอลตัน มาโย (Elton Mayo) เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) และคาร์ล โรเจอร์ (Carl Rogers) กับการศึกษาเชิงพฤติกรรมศาสตร์ของ เอลตัน มาโย (Elton Mayo) เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) และคาร์ล โรเจอร์ (Carl Rogers) (Jeffrey Glanz, 2006, pp.xii-xxvi) ซึ่งจะแสดงออกมา ในลักษณะของการบริหารจัดการ (Management) ซึ่งการบริหารจัดการองค์การให้ประสบผลสำเร็จและเกิด ประสิทธิภาพได้นั้น ผู้นำเชิงปฏิบัติการ จะต้องบูรณาการใช้ทั้งคุณลักษณะ ความรู้ และ ทักษะที่แสดงออกถึงความสามารถในการบริหารจัดการ ที่ผสมผสานกันให้สอดคล้องตาม สถานการณ์นั้นๆ ด้วย (Antony Bell, 2006, p.46)

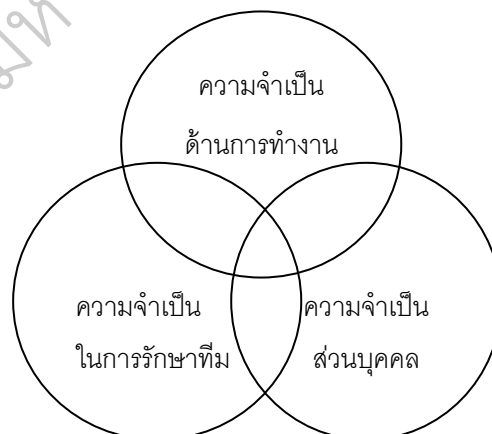
จอห์น อะแดร์ (John Adair, 2012, pp.1-2) ได้กล่าวทัศนะเกี่ยวกับรูปแบบ ภาวะผู้นำและทฤษฎี (Leadership Models & Theories) ว่า รูปแบบภาวะผู้นำ มี 3 ระดับ คือ 1) ระดับภาวะผู้นำทีม (Team Leadership) เป็นระดับบริหารในระดับต้น หรือระดับล่าง ซึ่งจะรับผิดชอบในการสร้างเฉพาะผลลัพธ์ที่มีการกำหนดทรัพยากรและเวลา มีการทำงาน ในระยะเวลาสั้นๆ และมีเป้าหมาย มักจะใส่ใจในเรื่องคุณภาพและยอมอ่อนข้อตามแรงจูงใจ 2) ระดับภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (Operational Leadership) มักเป็นผู้บริหาร ในระดับกลาง ที่มุ่งเน้นการดำเนินการในภาพรวม มีความตระหนัก และให้ความสำคัญ เกี่ยวกับการดูแลรักษาวัฒนธรรม และการสร้างบรรยากาศของการทำงานในองค์การ สามารถวิเคราะห์และแปลงนโยบาย เพื่อกำหนดขั้นตอนและวิธีปฏิบัติให้เป็นมาตรฐาน ให้สามารถนำลงสู่การปฏิบัติได้จริง รวมถึงการตัดสินใจในส่วนของการให้รางวัลและ ผลตอบแทน และ 3) ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นผู้บริหารใน ระดับสูง เป็นระดับที่เน้นการมองอนาคตโดยใช้กลยุทธ์ และมักให้ความสำคัญในเรื่องของ การสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรเข้าใจความหมายร่วมกัน มีการนำเชิงกล ยุทธ์ เพื่อเตรียมพร้อม ในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อรองรับกับธุรกิจ ใหม่ การจัดทรัพยากรที่จำเป็นและภาระงานที่ผูกพัน ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 แสดงระดับภาวะผู้นำ (Leadership Level)

ที่มา: จอห์น อะแดร์ (John Adair, 2012, pp.1-2)

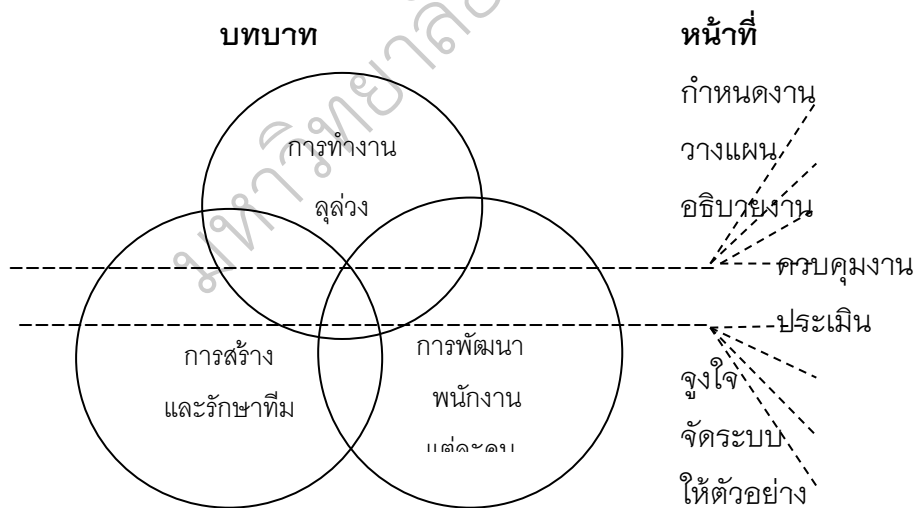
นอกจากนั้น จอห์น อะแดร์ ยังได้กล่าวถึงภาวะผู้นำทั้ง 3 ระดับ ไว้ว่าไม่ว่าจะเป็นผู้นำในระดับทีม (Team Leader) ผู้นำระดับปฏิบัติการ (Operational Leader) หรือผู้นำระดับกลยุทธ์ (Strategic Leader) สิ่งสำคัญจะต้องประกอบด้วย องค์ประกอบ 3 ตัวแปรหลักที่สำคัญ คือ 1) ผู้นำ (Leader) เป็นคุณลักษณะในส่วนของคุณลักษณะและลักษณะนิสัยของผู้นำ 2) สถานการณ์ (Situation) ทั้งส่วนที่คงที่และส่วนที่เปลี่ยนแปลง และ 3) ทีมงาน (Team Work) ซึ่งเป็นส่วนของผู้ที่มาร่วมถึงความจำเป็นและค่านิยมของพวกเขา และความจำเป็นของกลุ่มงานแต่ละกลุ่ม แต่ละบุคคลนั้น จะมีความจำเป็นร่วมกันอยู่ 3 อย่างที่สำคัญพอๆ กัน และคาบเกี่ยวกันคือ ความจำเป็นในด้านการงาน (Task Need) ความจำเป็นในการรักษาทีม (Team Maintenance Need) และความจำเป็นส่วนบุคคล (Individual Need) ความจำเป็นทั้ง 3 อย่างนี้จะมีความคาบเกี่ยวกัน และมีอิทธิพลต่อกัน ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 แสดงความจำเป็นที่คาบเกี่ยวกัน

ที่มา: จอห์น อะแดร์ (John Adair, 2007, p.18)

จะเห็นได้ว่าวงกลมทั้งสามวงเป็นรูปแบบสากลที่ไม่ว่าจะอยู่ในสายงานใด และเป็นผู้นำระดับใดจะเป็นระดับทีม ระดับปฏิบัติการ หรือระดับกลยุทธ์ ก็ต้องมีสามสิ่งที่ควรคิดถึงอยู่เสมอ นั่นคือ งาน ทีม และปัจเจกบุคคล เพราะลักษณะของการเป็นผู้นำนั้นจะเป็นกิจกรรมที่ให้ความสำคัญแก่ผู้อื่นไม่ใช่ตัวเอง นอกจากนั้นวงกลมทั้งสามนี้ยังเป็นส่วนช่วยในการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้มาได้อย่างชัดเจน เพราะมนุษย์เรานั้นมักคาดหวังให้ผู้นำของตนช่วยให้เขาบรรลุหน้าที่ปกติ สร้างทีมงานที่ผนึกกำลังกัน และสามารถตอบสนองต่อความจำเป็นของแต่ละคน และเป็นอย่างที่เขาต้องการ วงกลมทั้งสามวงที่คาบเกี่ยวกันนี้ได้ประมวลเอาบทบาท และหน้าที่ทั้งสามด้านนี้เข้าด้วยกัน ดังนั้นการทำหน้าที่ใดๆ จึงมักมีแนวโน้มต่อวงกลมทั้งสามวงนี้ และจะเห็นได้ว่าการเป็นผู้นำนั้นจะเกิดได้ในระดับที่แตกต่างกัน ระดับภาวะผู้นำทีม (Team Leadership) เป็นระดับภาวะผู้นำที่สามารถนำคนประมาณ 5-20 คน ระดับภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (Operational Leadership) เป็นผู้นำหน่วยงานของธุรกิจที่สำคัญหรือองค์การที่มีหลายทีม ซึ่งหัวหน้าทีมจะขึ้นตรงต่อผู้นำเชิงปฏิบัติการ และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นผู้นำกิจการ หรือองค์การทั้งหมด ซึ่งต้องรับผิดชอบระดับภาวะผู้นำทั้งสองระดับที่กล่าวมา และไม่เพียงแต่เฉพาะวงกลมทั้งสามวงเท่านั้น แต่หน้าที่ที่ทั้งแปดข้อก็ใช้ได้กับภาวะผู้นำทั้งสามระดับนี้ด้วยถึงแม้จะในลักษณะที่แตกต่างกัน (John Adair, 2007, pp.18-26) ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 แสดงบทบาทหน้าที่ของผู้นำ
ที่มา: จอห์น อะแดร์ (John Adair, 2007, p.23)

จากภาพประกอบ 4 จะเห็นได้ว่าไม่ว่าจะเป็น ผู้นำทีม ผู้นำเชิงปฏิบัติการ หรือผู้นำองค์กร จะต้องประกอบด้วยบทบาทสำคัญ คือ 1) การบริหารจัดการงานให้ลุล่วง 2) การสร้างและรักษาทีม และ 3) การพัฒนาพนักงาน โดยผ่านการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ทั้ง 8 ข้อ ได้แก่ 1) การกำหนดงาน 2) การวางแผนงาน 3) การอธิบายงาน 4) การควบคุมงาน 5) การประเมิน 6) การจูงใจ 7) การจัดระบบ และ 8) การให้ตัวอย่าง ซึ่งบทบาทหน้าที่เหล่านี้ ผู้นำจะต้องใช้ความสามารถในการบริหารจัดการงานในหน้าที่ให้ลุล่วงด้วยดี (John Adair, 2007, p.24)

แอนโทนี เบลล์ (Antony Bell, 2006, pp.160–161) ได้กล่าวในหนังสือภาวะผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (Great Leadership) ว่า ภาวะผู้นำที่ยิ่งใหญ่นั้นเกิดจากภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงสัมพันธ์กันขององค์การ ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 ระดับด้วยกัน คือ ภาวะผู้นำคน (People Leadership) ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (Operational Leadership) และภาวะผู้นำองค์กร (Organizational Leadership) โดยมีปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor–CSF) ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญที่ต้องทำให้มีหรือให้เกิดขึ้น เพื่อเป็นตัวกำหนดถึงการบรรลุความสำเร็จตาม เป้าประสงค์ (Purpose) วิสัยทัศน์ (Vision) และค่านิยม (Value) ขององค์การ โดยปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่เป็นรูปธรรมนี้ จะเป็นหลักในการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานของภาวะผู้นำทุกระดับ ให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะทำให้เจ้าหน้าที่และผู้บริหารขององค์การรู้ว่าต้องทำอะไรบ้าง เพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลต่อองค์การ สามารถที่จะตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ได้ หากองค์การปราศจากปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จแล้ว องค์การจะไม่สามารถตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งการที่องค์การจะประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น ผู้นำจะต้องใช้ทั้งคุณลักษณะส่วนตัว และสมรรถนะในการนำ และการจูงใจสมาชิกในองค์การให้ปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุตาม เป้าประสงค์ วิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์การ ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (Operational Leadership) เป็นภาวะผู้นำในระดับกลางที่แสดงออกถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำในลักษณะของการบริหารจัดการ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน และการพัฒนากระบวนการดำเนินงาน การจัดองค์การและการควบคุม รวมถึงการประเมิน และการแก้ไขปัญหาขององค์การ

มหาวิทยาลัยคาร์ดิฟฟ์ (Cardiff University, 2012, p.5) ได้กล่าวถึง ระดับของภาวะผู้นำและการบริหารจัดการที่แตกต่างกันสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ด้วยกัน คือ ระดับที่ 1 ระดับภาวะผู้นำที่จำเป็นและการบริหารจัดการ (Essential Leadership & Management) จะกล่าวถึง พฤติกรรม ทักษะ และความรู้ที่จำเป็นสำหรับพนักงาน ในเรื่องบทบาทหน้าที่และ

ความรับผิดชอบในองค์กร ระดับที่ 2 ระดับภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการและการบริหารจัดการ (Operational Leadership & Management) จะกล่าวถึง พฤติกรรม ทักษะ และความรู้ที่จำเป็นในเรื่องของการพัฒนาคน การรักษาขั้นตอนของระบบ โครงการ กระบวนการ ผ่านการนำและการบริหารจัดการในองค์กร และ ระดับที่ 3 ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการบริหารจัดการ (Strategic Leadership & Management) เป็นพฤติกรรม ทักษะ และความรู้ที่จำเป็นในเรื่องการพัฒนา การกำหนดนโยบายระยะยาว และการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งภาวะผู้นำทั้งสามระดับนี้จะต้องมีบทบาทและหน้าที่ที่เชื่อมโยงกันกับการบริหารจัดการของแต่ละระดับ แต่ละขั้นตอน โดยมีภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการเป็นตัวเชื่อมในการแปรนโยบายสู่การปฏิบัติได้จริง รายละเอียดดังภาพประกอบ 5

Senior Management						Strategic Leadership & Management
Middle Management			Operational Leadership & Management			
First Line Management	Management Leadership & Essential					

ภาพประกอบ 5 การประยุกต์ใช้กรอบภาวะผู้นำและการบริหารจัดการ
ที่มา: มหาวิทยาลัยคาร์ดิฟฟ์ (Cardiff University, 2012, p.5)

ภาวะผู้นำแต่ละระดับนี้จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบสำคัญของสมรรถนะผู้นำที่ครอบคลุมทุกแง่มุมที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรคาดหวังจากผู้นำและผู้จัดการ ดังนี้ คือ 1) ความสามารถในการนำและการจูงใจคน 2) ความสามารถในการสร้างและรักษาทีมที่มีประสิทธิภาพ 3) ความสามารถในการรักษาทรัพยากรและการใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ และ 4) ความสามารถในการบริหารจัดการที่สอดคล้องและเป็นธรรม

ไซมอน ฮาเซลดีน (Simon Hazeldine, 2009, p.1) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำในองค์การมี 3 ระดับ คือ 1) ระดับผู้นำคน (People Leaders) เป็นผู้นำระดับต้นในองค์การ เน้นเรื่องการทำงานเป็นทีม เน้นไปที่วิธีการสู่ความสำเร็จในระยะสั้น และความรับผิดชอบในทีมงาน โดยเน้นในเรื่องการฝึกอบรม การพัฒนาและการมีอิทธิพลต่อกลุ่มเล็กๆ และต่อตัวบุคคล มีการสร้างแรงบันดาลใจกระตุ้นให้คนที่อยู่ในทีมมีการปรับปรุง และยกระดับความสามารถของการทำงาน ผู้นำคนมักจะสื่อสารกับพนักงานผ่านองค์การ 2) ระดับผู้นำเชิงปฏิบัติการ (Operational Leaders) เป็นระดับผู้นำที่เน้นไปที่การเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการ และประสิทธิภาพขององค์การ ผู้นำเชิงปฏิบัติการจะต้องสร้างความสมดุลของการแก้ปัญหาในระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงการขับเคลื่อนความสามารถการแข่งขัน และ 3) ระดับกลยุทธ์ (Strategic Leaders) เป็นผู้นำระดับสูงสุดในองค์การ ซึ่งจะเป็นผู้นำที่มีความรับผิดชอบในระดับกว้าง ดังนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องแน่ใจได้ว่าการจัดวางแนวทางกลยุทธ์จะต้องเหมาะสมกับความสามารถขององค์การ

แอนดริว สเปนยี (Andrew Spanyi, 2010, p.5, pp.73-74) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ ว่าเป็นภาวะผู้นำที่เน้นความเข้าใจรูปแบบและระบบการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการปรับปรุง พัฒนา และบริหารจัดการการดำเนินงานด้านธุรกิจ เพื่อให้สินค้าและบริการสามารถขายได้ โดยมีความเชื่อพื้นฐานที่ว่า ผู้ถือหุ้นต้องได้รับการตอบแทนลูกค้า ต้องมีความพึงพอใจ ต้องสร้างความแตกต่าง เพื่อให้เหนือคู่แข่งและต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมองเป้าหมายการดำเนินการจากภายนอกเข้าหาภายใน และผู้นำที่จะประสบผลสำเร็จได้นั้น จะต้องประกอบด้วย การมีคุณลักษณะส่วนตัวของการนำเชิงปฏิบัติการ (Personal Characteristics of Operational Leaders) หรือ DIRECT Model ได้แก่ 1) มีวินัยในตนเอง (Disciplined) 2) มีวิสัยทัศน์ในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring Vision) 3) มองโลกตามความเป็นจริง (Realistic) 4) มีความกระตือรือร้น (Enthusiastic) 5) สร้างความร่วมมือ (Collaborative) และ 6) ละเอียดถี่ถ้วน (Thorough)

เทซี ไบแฮม และริชาร์ด เอส แวลลินส์ (Tacy Byham and Richard S.Wellins, 2012, p.2) แห่งสถาบัน DDI (Development Dimensions International, Inc) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการว่า ผู้นำปฏิบัติการที่ประสบผลสำเร็จนั้น จะต้องใช้ความสามารถหรือสมรรถนะ (Competencies) ซึ่งผสมผสานระหว่าง ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ และบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้นำ ในการนำแผนกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติได้จริง โดยใช้สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ด้านการสื่อสาร ด้านการจัดการทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ โดยมี

กระบวนการการดำเนินงานภายใน และการตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ สร้างและแสวงหาโอกาสในการเปลี่ยนแปลง หรือการคิดนวัตกรรมใหม่ เพื่อการพัฒนาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ในองค์การ มีทักษะการวิเคราะห์ และการตัดสินใจเชิงความสัมพันธ์ มีการค้นหาข้อมูล เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนเพื่อการนำลงสู่การปฏิบัติ ให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการหรือลูกค้า เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีและความจงรักภักดีจากลูกค้าหรือผู้รับบริการ สร้างความร่วมมือ และสร้างความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นกับผู้ร่วมงานหรือคู่ค้า จัดตั้งระบบ หรือกระบวนการ เพื่อพัฒนาบุคลากร รวมถึงการธำรง และรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ สามารถปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายในอนาคตได้

เจฟฟรีย์ แกลนซ์ (Jeffrey Glanz, 2006, p.4-5) ได้กล่าวถึง รูปแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการว่า เป็นรูปแบบที่อธิบายถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารในความพยายามที่จะอำนวยความสะดวก และมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำปฏิบัติการ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพเอาใจใส่ในองค์การและมีความรับผิดชอบ ผู้บริหารสถานศึกษาจะทำงานในฐานะผู้นำเชิงปฏิบัติการได้มีประสิทธิภาพที่สุด เมื่อเขาสามารถบริหารจัดการโรงเรียนได้อย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย สามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และมีบรรยากาศของการทำงานที่ดี ส่งผลให้สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

รูปแบบภาวะผู้นำปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ จะมองที่องค์ประกอบอยู่ 3 ด้าน ด้วยกัน คือ

- 1) องค์การ
- 2) การบริหารจัดการ และ
- 3) การสื่อสาร

ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการด้านการจัดระบบขององค์การ (Getting Organized)

การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก (Managing Facilities) การเงินโรงเรียนและการจัดส่งงบประมาณ (School Finance and handing the Budget) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Communicating Effectively) โดยใช้กระบวนการบริหารจัดการที่เป็นกิจกรรมการปฏิบัติการต่างๆ ได้แก่ การจัดเตรียมตารางแผนงาน การบริหารจัดการเวลา การประสานงานในเรื่องของความปลอดภัยและการดูแลเรื่องการเดินทางของนักเรียน การจัดเตรียมงบประมาณ การคัดสรรบุคลากรครู รวมถึงการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาครูมืออาชีพ การประเมินผลโครงการ และบุคลากร การดูแลพฤติกรรมนักเรียน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการตนเอง และการใช้คุณลักษณะส่วนตัวและความสามารถเฉพาะตน เพื่อส่งเสริมกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิภาพ ปลอดภัย และมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในโรงเรียน

ทารา ดักแกน (Tara Duggan, 2012, Unpaged) กล่าวไว้ในเรื่อง Operational Leadership Facilitator Tips เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการว่า เป็นภาวะผู้นำที่อธิบายถึง ปัจจัยในการเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงาน เพื่อช่วยให้ผู้นำนั้นสามารถประเมินและ จัดการความเสี่ยงไปพร้อมๆ กับการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ในการอำนวยความสะดวก นี้จะต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เช่น การบริการลูกค้า การเงิน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ กระบวนการขายที่ใช้กระบวนการทางเทคโนโลยีและทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำเชิงปฏิบัติการ จะเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจ และมีอิทธิพลในการนำพา องค์การให้สามารถบรรลุถึงความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม โดยมีการประสานที่มงานในการทำกิจกรรมการเป็นผู้อำนวยความสะดวก เพื่อให้พวกเขา ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการคิดอย่างสร้างสรรค์ และตอบสนองของความท้าทาย

ไมค์ บอสซี (Mike Bossi, 2012, p.2) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา ในลักษณะต่างๆว่าประกอบด้วย 6 ลักษณะดังนี้ คือ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ และ วัฒนธรรม (Visionary/Cultural Leadership) ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (Operational Leadership) ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) ภาวะผู้นำการเรียนรู้ (Learning Leadership) ภาวะผู้นำแบบร่วมมือ (Collaborative Leadership) และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) โดยในส่วนของภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการนั้น จะแสดงออกในลักษณะของ ภาวะผู้นำที่เน้นสมรรถนะด้านการบริหารจัดการงานด้านต่างๆ เช่น การเงิน การอำนวยความสะดวก อุปกรณ์และเทคโนโลยี งานสารบรรณและวัสดุ พฤติกรรมนักเรียน และการเข้าออกของนักเรียน โดยมีการวางแผนและการดำเนินการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ เพื่อสนับสนุนและรักษาวินัยปฏิบัติและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการใช้ทรัพยากรให้น้อยที่สุดแต่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล เงินทุน หรือ อื่นๆ ให้ได้คุณค่าสูงสุด

แผนกจัดการศึกษาของรัฐฟลอริดา (Florida Department of Education, 2009, pp.8-9) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ที่นำมาใช้ในการจัดการศึกษา ในรัฐฟลอริดาไว้ 3 รูปแบบ คือ ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (Operational Leadership) และภาวะผู้นำโรงเรียน (School Leadership) โดยได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการว่า เป็นภาวะผู้นำที่เน้นในเรื่องของการใช้ ความสามารถหรือสมรรถนะ (Competencies) ในการบริหารจัดการโรงเรียนให้ที่มี ประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบของสมรรถนะต่างๆ ดังนี้

1. กลยุทธ์การตัดสินใจ (Decision Making Strategies) ประกอบด้วย ความสามารถในการวางแผนปฏิบัติการระดับสูง มีทักษะ และเทคนิคในการวิเคราะห์ และการแก้ปัญหา รวมถึงการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
 2. เทคโนโลยี (Technology) ประกอบด้วย ความสามารถในการวางแผน และการบูรณาการเทคโนโลยี ให้เข้ากับกระบวนการจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการ องค์การ การวิจัย และการสื่อสาร
 3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ประกอบด้วย กระบวนการคัดเลือกบุคคล การจัดจ้าง และการธำรงรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาโครงการครูพี่เลี้ยง (Mentor and Partnership Programs) รวมถึง การวางแผน เรื่องของผลตอบแทนและบำเหน็จแก่บุคลากร การนิเทศ และ การประเมินผล
 4. ความเป็นผู้นำทางจริยธรรม (Ethical Leadership) ประกอบด้วย การเน้น การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ถูกต้อง มีความซื่อสัตย์สุจริตและยุติธรรม
- อีริค ฟาล์มโฮลท์ซ (Eric Flamholtz, 1990, pp.1-3) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการในบทความเกี่ยวกับภาพรวมของกรอบแนวคิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของ ฟาล์มโฮลท์ซ (The Flamholtz Leadership Effectiveness Framework Overview) ไว้ดังนี้ว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการนั้น มักจะนิยามในลักษณะของกระบวนการของการมีอิทธิพล ต่อสมาชิกในองค์การ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายทั้งในระยะสั้น และระยะยาว โดย ลักษณะของภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลนั้นจะขึ้นอยู่กับการใช้สมรรถนะด้านการ บริหารจัดการและการบริหารตามสถานการณ์นั้นๆ
- จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยของนักวิชาการศึกษา ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการเป็นภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ และเป็นภาวะ ผู้นำในระดับกลาง ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการแปลงนโยบายหรือกลยุทธ์จากหน่วยเหนือลงสู่ การปฏิบัติ โดยใช้ความสามารถหรือสมรรถนะที่ผสมผสาน ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ ส่วนตัวของผู้นำในการนำและการจูงใจสมาชิกในองค์การ และเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการ บริหารจัดการองค์การ เพื่อให้บรรลุตามเป้าประสงค์ และวิสัยทัศน์ขององค์การส่งผลให้ เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อองค์การในด้านต่างๆ

1. ความหมายของภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ

จากแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ผู้วิจัยยังได้ศึกษารวบรวมความหมายของภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่นักวิชาการ และนักการศึกษาที่ได้นิยามความหมายไว้อย่างหลากหลายและน่าสนใจ ดังนี้

อีริค ฟาล์มโฮล์ทซ์ (Eric Flamholtz, 1990, pp.1-3) ได้กล่าวถึงความหมายภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการว่า หมายถึง ลักษณะกระบวนการมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์การ โดยใช้คุณลักษณะผู้นำ สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ และการบริหารตามสถานการณ์ของผู้นำ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ส่วนเจฟฟรีย์ แกลนซ์ (Jeffrey Glanz, 2006, p.4-5) ก็ได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการไว้ในหนังสือ “สิ่งที่ผู้นำควรรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ”ว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ หมายถึง สมรรถนะหรือความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้อำนวยการสถานศึกษาในการอำนวยความสะดวกและมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบต่างๆ ของภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ และมีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบในการส่งเสริมกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการสร้างบรรยากาศการทำงานในองค์การที่ดี ส่งผลให้สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศได้ นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการอย่างไซมอน ฮาเซลดีน (Simon Hazeldine, 2009, p.1) ก็ได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่มีลักษณะคล้ายกันว่าหมายถึง ภาวะผู้นำที่เน้นไปที่การเพิ่มประสิทธิภาพความสามารถด้านการบริหารจัดการ (Management Competency) และประสิทธิผลขององค์การ โดยผู้นำจะต้องแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ขับเคลื่อนความสามารถในการแข่งขันขององค์การให้มีประสิทธิภาพ และแอนดริว สเปนยี (Andrew Spanyi, 2010, p.5, pp.73-74) ได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการว่าหมายถึง การใช้สมรรถนะการบริหารจัดการ (Management Competency) ของผู้นำ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการปรับปรุง พัฒนาการบริหารจัดการในการดำเนินงานด้านธุรกิจ เพื่อให้สินค้าและบริการนั้นสามารถขายได้ โดยมีปัจจัยความเชื่อพื้นฐานที่ว่าผู้ถือหุ้นต้องได้รับการตอบแทน และลูกค้าต้องมีความพึงพอใจ มีการสร้างความแตกต่างเพื่อให้เหนือคู่แข่ง มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมองเป้าหมายของการดำเนินการจากภายนอกองค์การเข้าหาภายใน นอกจากนี้ยังมีนักการศึกษาที่เป็นที่ยอมรับในด้านการศึกษาด้านผู้นำอย่างจอห์น อะแดร์ (John Adair, 2012, pp.1-2) ได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการไว้อย่างน่าสนใจว่าผู้นำเชิงปฏิบัติการเป็นผู้นำหน่วยงานที่สำคัญของธุรกิจหรือองค์การที่

มีหลายทีมโดยมีหัวหน้าทีมขึ้นตรงต่อผู้นำเชิงปฏิบัติการ ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นกระบวนการดำเนินงานในภาพรวม ตระหนักและให้ความสำคัญในการดูแลวัฒนธรรมและการสร้างบรรยากาศการทำงานในองค์กร สามารถวิเคราะห์และแปลงนโยบาย ขั้นตอนวิธีปฏิบัติ เพื่อนำมากำหนดให้เป็นมาตรฐาน ผู้ปฏิบัติการรวมถึงเรื่องการตัดสินใจและการให้รางวัลและผลตอบแทน โดยผู้นำเชิงปฏิบัติการมีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดงาน การวางแผนงาน การอธิบายงาน การควบคุมงาน การประเมิน การจูงใจ การจัดระบบ และการให้ตัวอย่าง เพื่อให้บรรลุถึงบทบาทของผู้นำในการพัฒนาพนักงาน การสร้างและรักษาทีมงาน ซึ่งหน้าที่เหล่านี้ผู้นำเชิงปฏิบัติการจะต้องใช้สมรรถนะการบริหารจัดการ เพื่อให้งานในหน้าที่ลุล่วงด้วยดี ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร สอดคล้องกับ เทซี ไบแฮม และริชาร์ด เอส เวลลินส์ (Tacy Byham and Richard S. Wellins, 2012, p.2) ที่ได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่ส่งผลต่อความสำเร็จ หรือประสิทธิผลขององค์กรว่า หมายถึง การใช้สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้นำหรือผู้บริหารเพื่อนำกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติได้จริงจนบรรลุตามเป้าประสงค์ขององค์กร ส่งผลให้องค์กรเกิดประสิทธิผล และทารา ดักแกน (Tara Duggan, 2012, Unpaged) ก็ได้กล่าวความหมายภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่คล้ายกันไว้ในบทความ Operational Leadership Facilitator Tips ว่า หมายถึง การใช้สมรรถนะของผู้นำที่เน้นปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถประเมิน และจัดการความเสี่ยงไปพร้อมๆกับการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานทางธุรกิจ ซึ่งได้แก่ การบริการลูกค้า การบริหารการเงินและงบประมาณ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ระบบการขายที่นำเอากระบวนการทางเทคโนโลยี และทรัพยากรมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำเชิงปฏิบัติการจะเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจ และมีอิทธิพลในการนำพาองค์กร ให้สามารถบรรลุถึงความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

นอกจากนั้น ไมค์ บอสซี (Mike Bossi, 2012, p.2) นักการศึกษาด้านภาวะผู้นำก็ได้กล่าวความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการว่า หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้สมรรถนะการบริหารจัดการงานด้านต่างๆ ของโรงเรียน เช่น การเงิน การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ เทคโนโลยี งานสารบรรณและวัสดุ มีการใช้ทรัพยากรให้น้อยที่สุดแต่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล เงินทุน ฯลฯ ให้ได้คุณค่าสูงสุด การส่งเสริมกระบวนการจัดการเรียนรู้ โดยการมีส่วนร่วมในการดูแลพฤติกรรมนักเรียน และการเข้า-ออกโรงเรียนของนักเรียน การวางแผนและ

การดำเนินการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ และพิพัฒนา นนทธารณ (2556, หน้า 6) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการในหนังสือภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ: LIFE Model ว่า หมายถึง ผู้ที่ใช้อิทธิพลในการโน้มน้าว ผู้ตามด้วยวิสัยทัศน์และการสื่อสารวิสัยทัศน์ ทั้งยังมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนระบบและองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อม เพื่อให้บรรลุตามเป้าประสงค์ขององค์กร

จากนิยามความหมายของนักวิชาการศึกษา ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการว่า หมายถึง การใช้คุณลักษณะผู้นำ และสมรรถนะการบริหารจัดการของผู้นำมาใช้ในการบริหารจัดการงานในองค์กร โดยใช้การวิเคราะห์การตัดสินใจอย่างละเอียดในการวางแผนและการพัฒนากระบวนการดำเนินงาน การจัดองค์การและการควบคุม การประเมินตรวจสอบและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน รวมถึงการจัดการทรัพยากรและการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างมีประสิทธิภาพ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร และมีการส่งเสริมกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นกระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ ปลอดภัย มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีในองค์กร สามารถบริหารตามสถานการณ์เพื่อให้บรรลุตามเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ขององค์กร ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลของโรงเรียน

2. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ

ในการการวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายสำคัญในการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากนักวิชาการศึกษา เพื่อนำมากำหนดองค์ประกอบหลักนิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของปัจจัยภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ ดังนี้

อีริค ฟลามโฮลท์ซ (Eric Flamholtz, 1990, pp.1-3) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการในบทความเกี่ยวกับภาพรวมของกรอบแนวคิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของฟลามโฮลท์ซ (The Flamholtz Leadership Effectiveness Framework Overview) ไว้ดังนี้ว่า ลักษณะของภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลนั้นจะขึ้นอยู่กับ 1) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ และ 2) การบริหารตามสถานการณ์

เจฟฟรีย์ แกลนซ์ (Jeffrey Glanz, 2006, pp.4-5) ได้กล่าวไว้ในหนังสือ “What Every Principal Should Know About Operational Leadership” สามารถสรุปได้ว่า

รูปแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการส่งผลให้โรงเรียนเกิดประสิทธิผล และมีความเป็นเลิศนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ ดังนี้ 1) สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การจัดการองค์การ การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก การจัดระบบการเงินและงบประมาณ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และ 2) การส่งเสริมกระบวนการจัดการเรียนรู้แก่ผู้เรียน ได้แก่ ความปลอดภัยของผู้เรียน และการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และ 3) การสร้างบรรยากาศในโรงเรียน

แอนโทนี เบลล์ (Antony Bell, 2006, pp.41-47, pp.160-161) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการไว้ในหนังสือภาวะผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (Great Leadership) พอสรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย 1) คุณลักษณะผู้นำ และ 2) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการงาน และที่มุ่งงานให้บรรลุถึงเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งบทบาทหน้าที่ของผู้นำเชิงปฏิบัติการนั้นได้แก่ การวางแผนและการพัฒนากระบวนการ การจัดองค์การ และการควบคุม และการประเมินและแก้ไขปัญหา

จอห์น อะแดร์ (John Adair, 2007, pp.18-26) เป็นผู้เชี่ยวชาญระดับโลก ด้านการเป็นผู้นำและการพัฒนาความเป็นผู้นำ ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำในหนังสือ การพัฒนาทักษะผู้นำแบบมืออาชีพ (Develop Your Leadership Skills) ไว้ดังนี้ว่า ไม่ว่าจะ เป็นผู้นำในระดับทีม (Team Leader) ผู้นำระดับปฏิบัติการ (Operational Leader) หรือผู้นำระดับกลยุทธ์ (Strategic Leader) สิ่งสำคัญจะต้อง ประกอบด้วย องค์ประกอบ 3 ตัวแปรหลัก ที่สำคัญ คือ 1) ผู้นำ (Leader) เป็นคุณลักษณะในส่วนของบุคลิกภาพและลักษณะนิสัยของผู้นำ 2) สถานการณ์ (Situation) ทั้งส่วนที่คงที่และส่วนที่เปลี่ยนแปลง และ 3) ทีมงาน (Team Work) และนอกจากนั้น ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการยังประกอบด้วย องค์ประกอบดังนี้ 1) การมีพลัง 2) พฤติกรรมผู้นำ 3) การเป็นโค้ช และ 4) การสร้างบรรยากาศในองค์การ

แผนกจัดการศึกษาของรัฐฟลอริดา (Florida Department of Education, 2009, pp.8-9) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลใน เอกสารประกอบการสัมมนา Seminole County Public Schools ในหัวข้อ Educational Leadership Academy 2008-2009 Leading and Learning คือ สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 1) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Decision Making Strategies) ซึ่งเป็น ความสามารถของผู้นำในการตัดสินใจในการวางแผนปฏิบัติการในระดับสูง ซึ่งต้องใช้ ทักษะ เทคนิคการคิดวิเคราะห์ และการแก้ไขปัญหา รวมทั้งการรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 2) เทคโนโลยี (Technology) เป็นความสามารถในการใช้เทคโนโลยี การวางแผน และการบูรณาการเทคโนโลยีเข้ามาใช้กับกระบวนการเรียนการสอน การบริหารจัดการ การวิจัย และการสื่อสาร 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เป็นความสามารถในการใช้กระบวนการดำเนินการ การคัดเลือก จัดจ้าง และการรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ โดยมีโครงการที่เกี่ยวกับการสร้างความร่วมมือ การเป็นพี่เลี้ยงครู (Mentor and Partnership Programs) การวางแผนการให้ผลตอบแทน และบำเหน็จบำนาญแก่บุคลากร และ 4) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) เป็นการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างทางจริยธรรมที่ถูกต้อง มีความซื่อสัตย์สุจริตและยุติธรรม

แอนดริว สเปนยี (Andrew Spanyi, 2010, pp.73-74) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการในหนังสือภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (Operational Leadership) ว่าการเป็นผู้นำเชิงปฏิบัติการที่ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะส่วนตัว หรือ DIRECT Model ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาขึ้นได้ ดังนี้ 1) มีวินัยในตนเอง (Disciplined) เป็นการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังและการตรวจสอบความก้าวหน้าของเป้าหมายที่วางไว้ มีแนวคิดที่ถูกต้องในการกำหนดกรอบปัญหาและโครงสร้างการทำงานในองค์การที่เข้าใจง่ายและเป็นรูปธรรม คิดและปฏิบัติอย่างเป็นระบบ และเชื่อในหลักฐาน 2) มีวิสัยทัศน์ในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring Vision) ซึ่งเป็นความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจและมีความเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน มีการประเมินผลได้ผลเสียและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เน้นและเอาใจใส่การทำงานของผู้อื่น ตระหนักในหน้าที่ของผู้บริหารในระดับสูงและคำนึงถึงผลตอบแทนของพนักงาน 3) มองโลกตามความเป็นจริง (Realistic) โดยมีการประเมินและวัดความสามารถในการทำงานตามความเป็นจริงไม่ยึดติดหลักทฤษฎีหรือความน่าจะเป็น 4) มีความกระตือรือร้น (Enthusiastic) มีลักษณะของความกระตือรือร้นในการทำงานมีการดำเนินการอย่างรวดเร็วเมื่อมีความสงสัยและต้องการหาคำตอบ 5) สร้างความร่วมมือในการทำงาน (Collaborative) โดยเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์และสร้างความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน รวมถึงการพยายามสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้ร่วมงาน และ 6) รู้ละเอียดถี่ถ้วน (Thorough) เป็นผู้มีความรู้และเข้าใจระบบการทำงานทุกอย่างในองค์การ ตระหนักถึงความสำคัญของทุกองค์ประกอบในองค์การที่เชื่อมโยงและส่งผลกระทบต่อเป้าหมายและการดำเนินงานในองค์การ

มหาวิทยาลัยคาร์ดิฟฟ์ (Cardiff University, 2012, p.5) ได้กล่าวไว้ในบทความเรื่องกรอบแนวคิดภาวะผู้นำและการบริหารจัดการว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการเป็นความสามารถ หรือสมรรถนะการบริหารจัดการองค์การให้เกิดประสิทธิผล ประกอบด้วย 1) การนำและการสร้างแรงจูงใจ 2) การสร้างและรักษาทีมที่มีประสิทธิภาพ 3) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และ 4) การบริหารจัดการที่สอดคล้องเป็นธรรมชาติ

เทซี ไบแฮม และริชาร์ด เอส แวลลินส์ (Tacy Byham and Richard S.Wellins, 2012, p.2) จากสถาบัน DDI (Development Dimensions International, Inc) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการในบทความเรื่อง แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการไว้ดังนี้ว่า ผู้นำเชิงปฏิบัติการที่ประสบผลสำเร็จจะต้องบูรณาการ การใช้สมรรถนะ (Competency) ที่เกิดจากการผสมผสานความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และบุคลิกภาพส่วนตัว ดังนี้ (1) การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้จริง โดยใช้การสื่อสารแบบสองทาง มีกระบวนการบริหารจัดการ และการตรวจสอบประเมินผลภายในอย่างเป็นระบบ โดยมีการวางแผนการจัดงบประมาณ และทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (2) การเป็นผู้นำและการจัดการการเปลี่ยนแปลง โดยการแสวงหาโอกาสที่แตกต่างและการคิดนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อการพัฒนา และการแก้ปัญหาขององค์กร (3) มีการวิเคราะห์และตัดสินใจอย่างเฉียบคม มีทักษะในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเปรียบเทียบ และการใช้ข้อมูลในการระบุประเด็นสำคัญเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนสู่การปฏิบัติ (4) การเน้นและให้ความสำคัญแก่ลูกค้า เป็นสำคัญด้วยการดูแล และสร้างความสัมพันธ์อันดี เพื่อสร้างความรักศรัทธาแก่ลูกค้า จนเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร (5) การสร้างความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นกับผู้ร่วมงาน หรือลูกค้าจนเกิดความรักความผูกพันในองค์กร (6) การพัฒนาบุคลากร โดยเน้นกระบวนการพัฒนา และการธำรงรักษาบุคลากรให้มีคุณภาพ และมีความสามารถในการปรับตัวรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างท้าทายในอนาคตและ (7) มีบุคลิกภาพส่วนบุคคลที่ดี ได้แก่ ใฝ่เรียนรู้และแสวงหาความก้าวหน้าเสมอ, มีใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น, มีความยืดหยุ่นปรับตัวได้ดี, มีความอ่อนน้อมและมีความเชื่อมั่น, รู้จักจังหวะและเวลาในการประเมินความเสี่ยงตามความเหมาะสม และมีปฏิสัมพันธ์ต่อบุคคลสูง

ไมค์ บอสซี (Mike Bossi, 2012, p.2) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลว่า ประกอบด้วย 1) สมรรถนะการบริหารจัดการงานในด้านต่างๆ ของโรงเรียน ได้แก่ การเงินและงบประมาณ การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก การใช้ทรัพยากรที่มี

ประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยี งานสารบรรณและพัสดุ 2) การส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ ได้แก่ การดูแลพฤติกรรมนักเรียน การวางแผนและการดำเนินการในระบบปฏิบัติ เพื่อสนับสนุนและรักษาวิถีปฏิบัติด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนนักเรียนที่ดีที่สุด

มัสตามิน ยาซิน (Mustamin Yasin, 2012, p.39) จากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมาเลเซีย ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่มีประสิทธิผล ไว้ในเอกสารงานวิจัย The Competence of School Principal: What kind of Need Competence for School Success? ว่าจะต้องประกอบด้วยสมรรถนะการบริหารจัดการ ได้แก่ การบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลงและการคิดนวัตกรรม การใช้เทคโนโลยี การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้เสนอชื่อองค์ประกอบด้านสถานการณ์ (Situation) ว่าควรเป็นชื่อการบริหารตามสถานการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับที่อีริค ฟลามโฮลท์ซ (Eric Flamholtz, 1990) ที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้ชื่อองค์ประกอบสถานการณ์เป็นการบริหารตามสถานการณ์ และจากองค์ประกอบที่ผู้วิจัยได้ศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัย ผู้วิจัยจึงได้นำมาสังเคราะห์เพื่อนำมากำหนดเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน รายละเอียดดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

องค์ประกอบ	Eric Flamholtz, 1990	Jeffrey Glanz, 2006	Antony Bell, 2006	John Adair, 2007	Florida Department of Education, 2009	Andrew Spanyi, 2010	Cardiff University, 2012	Tacy Bynham and Richard S.Wellins, 2012	Mike Bossi, 2012	Mustamin, Yasin, 2012	รวมความถี่ขององค์ประกอบ
1. สมรรถนะการบริหารจัดการ	√	√	√	-	√	-	√	√	√	√	8
2. คุณลักษณะผู้นำ	-	-	√	√	-	√	-	-	-	-	3
3. การบริหารตามสถานการณ์	√	-	-	√	-	-	-	-	-	-	2

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	Eric Flamholtz, 1990	Jeffrey Glanz, 2006	Antony Bell, 2006	John Adair, 2007	Florida Department of Education, 2009	Andrew Spanyvi, 2010	Cardiff University, 2012	Tacy Byham and Richard S.Wellins, 2012	Mike Bossi, 2012	Mustamin, Yasin, 2012	รวมความถี่ขององค์ประกอบ
4. การส่งเสริมกระบวนการจัดการเรียนรู้	-	√	-	-	-	-	-	-	√	-	2
5. การสร้างบรรยากาศในโรงเรียน/องค์การ	-	√	-	√	-	-	-	-	-	-	2
6. การมีพลัง	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	1
7. พฤติกรรมผู้นำ	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	1
8. การเป็นโค้ช	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	1
9. ทีมงาน	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	1

จากตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) พบว่า มีจำนวน 9 องค์ประกอบและในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ในระดับสูง (ในที่นี้คือความถี่ตั้งแต่ระดับ 2 ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบที่เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย 5 องค์ประกอบ คือ สมรรถนะการบริหารจัดการ คุณลักษณะผู้นำ การบริหารตามสถานการณ์ การส่งเสริมกระบวนการจัดการเรียนรู้ และการสร้างบรรยากาศในโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยนำมากำหนดเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ดังรายละเอียด ดังต่อไปนี้

2.1 องค์ประกอบด้านการบริหารตามสถานการณ์

สถานการณ์ (Situation) เป็นสิ่งที่เรามองเห็นหรือเหตุการณ์รอบๆ สภาพแวดล้อมที่อยู่ภายนอก ซึ่งมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ปัจจัยสถานการณ์ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย เวลา (Time) สถานภาพ (Work Setting) และสภาพสังคม (Social Setting) นักจิตวิทยาสังคม (Social Psychologist) มองพฤติกรรมมนุษย์ในสังคมว่าเกิดจากอิทธิพลของคนอื่น หรือสังคม หรือของสถานการณ์ (Situation) ดังนั้น นักจิตวิทยาสังคมจึงให้ความสำคัญในการศึกษาเกี่ยวกับความคิด ความรู้สึก และสถานการณ์ของคนในสังคมว่ามีอิทธิพลต่อกันอย่างไร ถึงแม้ว่าบุคลิกภาพของคนเรานั้น จะเปลี่ยนแปลงแก้ไขในแบบค่อยเป็นค่อยไป เพราะต้องใช้เวลาหล่อหลอมและพัฒนาไปตาม แต่บางครั้งสถานการณ์บางลักษณะ ได้แก่ อาชีพ สังคมใหม่ๆ ลักษณะงาน และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแบบทันทีทันใด สามารถส่งผลให้คนมีการเปลี่ยนบุคลิกภาพได้ตามการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์นั้นๆ เพื่อความเหมาะสม เช่น นักบัญชีที่เจียบสงบ สันโดษ เมื่อมาทำงานขายที่ต้องพบปะผู้คน เข้าสังคม เฮฮา ต้องปรับตัวเข้ากับคน หรือคนที่ชอบหัวเราะ เฮฮา เสียงดัง ขำขัน แต่เมื่อเข้าวัดก็ต้องปรับตัวเป็นคนสงบเสถียรตามกาลเทศะ เป็นต้น (สุธาสิณี แม้นญาติ, 2554, หน้า 134)

นักวิจัยได้ศึกษาทักษะของการเป็นผู้นำจากหลากหลายมุมมอง กล่าวคือ ในยุคแรกของการวิเคราะห์ภาวะผู้นำ (ระหว่าง ค.ศ. 1900–1950 โดยประมาณ) นักวิจัยได้แยกแยะเปรียบเทียบความแตกต่างของคุณลักษณะระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งพบว่าไม่มีคุณลักษณะเดียว หรือกลุ่มของคุณลักษณะรวม ที่สามารถนำมาอธิบายถึงความสามารถของผู้นำได้ ต่อมานักวิจัยจึงเปลี่ยนมุมมองมาศึกษาว่า สถานการณ์นั้นมีอิทธิพลต่อทักษะและพฤติกรรมของผู้นำได้อย่างไร สิ่งที่ตามมาของการศึกษาภาวะผู้นำก็คือ การพยายามที่จะระบุลักษณะสำคัญที่แยกแยะระหว่างการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leaders) กับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล (Non-effective Leaders) การศึกษาดังกล่าว พยายามชี้ให้เห็นแบบอย่างพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สามารถทำให้ผู้นำเกิดประสิทธิผลได้อย่างไร ต่อมานักวิจัยได้ใช้ตัวแบบสถานการณ์จำลอง (Contingency Model) เพื่อทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Traits) กับตัวแปรทางสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง (Situational Variables) และความมีประสิทธิภาพของผู้นำ (Leader Effectiveness) การศึกษาภาวะผู้นำยุคต่อมา (ประมาณทศวรรษ 1970–ปลายทศวรรษ 1980) นักวิจัยและนักวิชาการศึกษาได้หันกลับมาเน้นการศึกษาลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ ซึ่งก่อให้เกิด

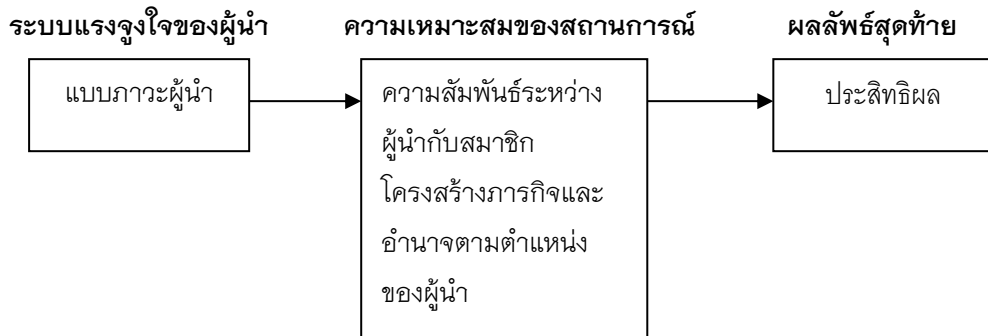
อิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพ และความสำเร็จขององค์การอีกครั้งหนึ่ง การตรวจสอบดังกล่าวนำมาสู่ซึ่งข้อสรุปที่ว่า ผู้นำ และภาวะผู้นำมีความสำคัญ และเป็นองค์ประกอบที่มีความสลับซับซ้อนมากขององค์การ (สุทธาสินี แม้นญาติ, 2554, หน้า 134-135)

วิธีการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Approach) นั้น มีความซับซ้อนกว่าวิธีการศึกษาลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้นำ ตามทฤษฎีของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theory) เห็นว่าภาวะผู้นำที่ดีหรือภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนตัวของผู้นำ (Leader's Personal Traits) กับพฤติกรรมของผู้นำ (Leader's Behaviors) และองค์ประกอบในสถานการณ์ภาวะผู้นำ (Factors in Leadership Situation) ในขณะเดียวกันวิธีการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ยังคงอาศัยคำกล่าวที่ว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่สามารถอธิบายได้ด้วยปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงประการเดียวแต่ต้องพิจารณาทั้งหมดในบริบทของสถานการณ์ที่ต้องใช้ภาวะผู้นำ (สุนทร โคตรบรรเทา, 2551, หน้า 55-73) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Flamholtz (1986) ได้กล่าวไว้ใน The Flamholtz Leadership Effectiveness Framework Overview ว่าปัจจัยด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องส่งผลต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ

ในที่นี้จะได้กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่เป็นที่นิยมมาก

2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory) และ ทฤษฎีเส้นทางและเป้าหมาย (Path-goal Theory)

2.1.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory) ฟิดเลอร์ และคณะ (Fiedler, 1984; cited in Lunenburg and Ornstein, 2000, p.132) ใช้เวลานานกว่า 20 ปี เพื่อพัฒนาปรับปรุงทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theory) ตามทฤษฎีนี้จะมองประสิทธิภาพของผู้นำในการบรรลุการปฏิบัติงานของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับสูง อาจเกิดขึ้นได้ตามระบบแรงจูงใจของผู้นำ และระดับที่ผู้นำมีการควบคุมและมีอิทธิพลต่อสถานการณ์ โดย ฟิดเลอร์ ได้สรุปว่า ความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับการมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านสถานการณ์ 3 ปัจจัย ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member Relations) โครงสร้างของภารกิจ (Task Structure) และอำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ (Leader's Position Power) ซึ่งแสดงให้เห็นรายละเอียดและความสัมพันธ์ดังกล่าวประกอบ 6 ต่อไปนี้ (สุนทร โคตรบรรเทา, 2551, หน้า 59-65)



ภาพประกอบ 6 ตัวแปรสำคัญในทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของพีตเลอร์

ที่มา : Lunenburg and Ornstein, 2000, p.132

2.1.1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member Relations)

หมายถึง บรรยากาศของกลุ่ม และทัศนคติของสมาชิก รวมถึงการยอมรับที่มีต่อผู้นำ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไว้วางใจ เคารพเชื่อถือ และมีความเชื่อมั่นในผู้นำความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางดี แต่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ไว้วางใจ ไม่เชื่อถือ และมีความเชื่อมั่นต่อผู้บังคับบัญชาน้อยความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางที่ไม่ดี

2.1.1.2 การจัดโครงสร้างของงาน หรือภารกิจ (Task Structure)

หมายถึง ลักษณะงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นลักษณะงานที่เป็นกิจวัตรประจำวัน (มีโครงสร้าง) หรืองานที่ยุ่งยากซับซ้อน (ไม่มีโครงสร้าง) โครงสร้างของงานหรือภารกิจอาจให้คำนิยามปฏิบัติการดังนี้ ขอบข่ายความชัดเจนของเป้าหมาย เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบระดับความต้องการของงานและความซับซ้อนของเส้นทางสู่เป้าหมาย การตรวจสอบ การตัดสินใจ เช่น การปฏิบัติงานมีการประเมินผลได้ง่ายหรือยาก และความเจาะจงของทางแก้ไข เช่น ทางแก้ไขที่ถูกต้องมีวิธีเดียวหรือหลายวิธี เมื่องานหรือภารกิจที่ต้องทำมีโครงสร้างสูง ผู้นำอาจสามารถใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ค่อนข้างมาก มีเป้าหมายชัดเจน และมีมาตรการของเป้าหมายการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้นำสามารถกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบและในทางกลับกัน เมื่องานหรือภารกิจไม่มีโครงสร้าง ผู้นำอาจอยู่ในฐานะลำบากในการประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะเป้าหมายไม่ชัดเจนหนทางไปสู่เป้าหมายมีหลายทางและผู้นำไม่มีความรู้มากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

2.1.1.3 อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ (Leader's Position Power)

หมายถึง ผู้บริหารมีความสามารถในการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจรางวัล และอำนาจบังคับ เช่น อำนาจในการบรรจุเข้าทำงานและการไล่ออก การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นและการขึ้นเงินเดือน และการชี้แนะผู้ใต้บังคับบัญชาสู่ความสำเร็จของงาน ยิ่งผู้นำมีอำนาจตามตำแหน่งมากเท่าใด สถานการณ์ของผู้นำยิ่งดีมากขึ้นเท่านั้น (สุนทร โคตรบรรเทา, 2551, หน้า 59-65; วาโร เฟ็งส์วส์ตี, 2549, หน้า 35-36)

2.1.2 ทฤษฎีเส้นทางและเป้าหมาย (Path-goal Theory) ทฤษฎีนี้มี

พื้นฐานมาจากทฤษฎีความคาดหวังของแรงจูงใจและเน้นผลของผู้นำที่มีต่อเป้าหมายและเส้นทางไปสู่เป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงรางวัลที่สัมพันธ์กับการไปถึงเป้าหมายและความสัมพันธ์ของเป้าหมายการพัฒนาทฤษฎีเส้นทางและเป้าหมายได้มาจากผลงานของอีวอนส์ (Evans, 1970, p.277-298) เฮาส์และคณะ (House, 1971, p.321-339; House and Dessler, In Hunt and Larson (eds.), 1974, อ้างถึงในสุนทร โคตรบรรเทา, 2551, หน้า 66-73) สารสำคัญของทฤษฎีเส้นทางและเป้าหมายพยายามอธิบายถึงผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อแรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความพยายาม และการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอันเกิดจากปัจจัยด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องของผู้ใต้บังคับบัญชาและสภาพแวดล้อมการทำงาน ตามรูปแบบหรือทฤษฎีของเฮาส์ และองค์ประกอบของทฤษฎีมีดังนี้

2.1.2.1 แบบพฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavior) ทฤษฎีเส้นทาง

และเป้าหมายได้นำเสนอลักษณะพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบ (House cited in Daft, 1999, อ้างถึงในวาโร เฟ็งส์วส์ตี, 2549, หน้า 35) คือ (1) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) แสดงถึงความห่วงใยต่อชีวิตความเป็นอยู่และความต้องการส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (2) ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) ผู้นำจะกำหนดชัดเจนในสิ่งที่ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ โดยพฤติกรรมภาวะผู้นำจะใช้การวางแผน การกำหนดตารางการปฏิบัติงาน การตั้งเป้าหมายของการปฏิบัติงานและมาตรฐานพฤติกรรม ยึดถือกฎเกณฑ์ (3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ผู้นำจะปรึกษารื้อกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ โดยพฤติกรรมภาวะผู้นำจะใช้การสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ สนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ (4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จของงาน (Achievement-oriented Leadership) ผู้นำจะตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและ

ท้าทาย โดยลักษณะพฤติกรรมผู้นำจะเน้นที่การปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูงและการปรับปรุง การปฏิบัติงานในปัจจุบัน โดยแสดงถึงความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา และช่วยให้เขาได้ เรียนรู้ที่จะทำงานมีเป้าหมายสูงได้

2.1.2.2 ปัจจัยด้านสถานการณ์ (Situation Factor) ภาวะผู้นำแต่ละแบบจะใช้งานได้ดีในบางสถานการณ์ แต่กับบางสถานการณ์นั้นกลับใช้งานได้ไม่ดี ซึ่งมี ปัจจัยอยู่สองตัวที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับผลลัพธ์สุดท้ายของ ผู้ใต้บังคับบัญชา (สุนทร โคตรบรรเทา, 2551, หน้า 66) และตัวแปรที่เป็นปัจจัยทั้ง 2 ตัว คือ 1) คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Factors) เป็นสภาพการณ์ที่เป็น ลักษณะของตัวผู้ปฏิบัติเอง ซึ่งได้แก่ ความสามารถ (Ability) ความเป็นอิสระในการควบคุม (Locus of Control) และความต้องการแรงจูงใจ (Needs and Motives) และ 2) สภาพแวดล้อม (Environment) เป็นสถานการณ์ส่วนที่ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถกำหนด หรือควบคุมได้ ได้แก่ การจัดโครงสร้างของงาน (Task Structure) ระบบอำนาจที่เป็น ทางการ (Formal Authority System) และกลุ่มทำงาน (Work Group) (วาโร เพ็งสวัสดิ์, 2549, หน้า 35-36)

จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยดังกล่าวจึงได้มีการทำการวิจัยเกี่ยวกับ สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ ศักดิ์ไทย สุรกีจาวร (2532, อ้างถึงในวาโร เพ็งสวัสดิ์, 2549, หน้า 39) ผลการวิจัยพบว่า การจัดโครงสร้าง ของงานในคณะวิชา และความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าคณะกับผู้ใต้บังคับบัญชาส่งผลต่อ ประสิทธิภาพในการบริหารงานวิชาการและการบริหารจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เปรมสุรีย์ เชื่อมทอง (2536); สมชาย พูลศรี (2536); มณฑป ไชยชิต (2537, อ้างถึงใน วาโร เพ็งสวัสดิ์, 2549, หน้า 36) ที่พบว่า การจัดโครงสร้างงาน และความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้นำกับสมาชิกส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน Moriarty (1989); ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540, อ้างถึงในวาโร เพ็งสวัสดิ์, 2549, หน้า 39) ได้วิจัยพบว่า สถานการณ์โรงเรียน ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ ภารดี อนันต์นาวิ (2546, หน้า 96) และ วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2549, หน้า 123) ได้วิจัยพบว่า สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ คุณลักษณะผู้นำ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร และประสิทธิผลของโรงเรียน

สำหรับการศึกษาตัวแปรองค์ประกอบด้านการบริหารตามสถานการณ์ ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีภาวะ ผู้นำตามสถานการณ์ของฟีเดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory) ทฤษฎีเส้นทางและ

เป้าหมาย (Path-goal Theory) และงานวิจัยของนักวิชาการ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบด้านการบริหารตามสถานการณ์จากทฤษฎีผลงานวิจัยและผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ที่สอดคล้องกัน ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอชื่อองค์ประกอบการบริหารตามสถานการณ์เป็นชื่อแทนการใช้ชื่อองค์ประกอบสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสื่อถึงการแสดงพฤติกรรมของการใช้ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้นผู้วิจัยสรุปองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบการบริหารตามสถานการณ์ ได้เป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาอาศัย

แนวคิด และงานวิจัยของ Fiedler (1997 cited in Hoy and Miskel, 2008) ได้ทำการศึกษาความเกี่ยวข้องของปัจจัยสถานการณ์กับภาวะผู้นำ และได้นำเสนอรูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Model of Leadership) โดยมองว่าผู้นำต้องมุ่งให้ความต้องการส่วนบุคคลได้รับการตอบสนองและมุ่งให้องค์การบรรลุเป้าหมาย และได้กำหนดหลักการพื้นฐานของทฤษฎีไว้ว่า แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดจากระบบแรงจูงใจของผู้นำ ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เผชิญหน้า ดังนั้นในการปฏิบัติงานของกลุ่มจึงขึ้นอยู่กับแรงจูงใจของผู้นำ ศักดิ์ไทย สุรกิจบรร (2543, หน้า 7) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพภาวะผู้นำของคณบดี พบว่า พฤติกรรมความร่วมมือของคณบดี และความเชื่อในอำนาจของตนเองของคณบดี สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของคณะวิชาได้ และจันทร์ภาณี สงวนนาม (2545, อ้างถึงในอนุสิทธิ์ นามโยธา, 2555, หน้า 97) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียน และความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จจะสามารถสร้างความพึงพอใจในงานของครูและมีพฤติกรรมการแก้ปัญหาด้วยวิธีการระดมสมอง และการแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่เป็นระบบ และสมจิตร อุดม (2547, อ้างถึงในอนุสิทธิ์ นามโยธา, 2555, หน้า 97) ได้ศึกษาพบว่า คุณภาพการสอนของครู ความพึงพอใจในการทำงานของครู และการได้รับการสนับสนุนส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในภาคใต้และพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วมส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียน และนภาพร ส่งแสง (2550, อ้างถึงใน อนุสิทธิ์ นามโยธา, 2555, หน้า 97) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านผู้บริหารสถานศึกษาและด้านบริบทของสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการนำผลการประเมินคุณภาพภายนอกไปใช้ในเชิงปฏิบัติเพื่อพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ความสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ และการนำผล การประเมิน
คุณภาพภายนอกไปใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2. การจัดโครงสร้างของงานในโรงเรียน อาศัยแนวคิดและผลการวิจัย
ของ Fiedler (1997 cited in Hoy and Miskel, 2008) ได้ศึกษาวิจัย พบว่า ธรรมชาติ
ของงานประจำที่มีโครงสร้างชัดเจน หรืองานที่ย่างยากซับซ้อนและไม่มีโครงสร้างที่ชัดเจนนั้น
การพิจารณาประเด็นการจัดโครงสร้าง จะพิจารณาในเรื่องความชัดเจนของเป้าหมาย
ความหลากหลายของวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย ความสามารถตรวจสอบการตัดสินใจ
และเจาะจงของการแก้ปัญหา ดังนั้น ถ้าภารกิจขององค์การที่มีโครงสร้างที่ชัดเจนผู้นำ
จะสามารถมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากกว่า Moriarty (1989) และประเสริฐ
บัณฑิตศักดิ์ (2540, บทคัดย่อ) ได้วิจัยพบว่า โครงสร้างขององค์การส่งผลต่อประสิทธิผล
ขององค์การ และงานวิจัยของศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2543, หน้า 18) ได้วิจัยพบว่า การจัด
โครงสร้างงานในคณะวิชาส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานวิชาการ สอดคล้องกับ
สุชาติ การสมบัติ (2544, บทคัดย่อ) ได้วิจัยพบว่า การจัดโครงสร้างงานในโรงเรียนตาม
โมเดลกระบวนการปฏิรูปโรงเรียน โดยใช้การบริหารฐานโรงเรียนส่งผลต่อการพัฒนา
ผู้เรียนตามโครงการปฏิรูปการเรียนรู้ ปิติชาย ต้นปิติ (2547, อ้างถึงใน อนุสิทธิ์ นามโยธา,
2555, หน้า 98) และ วัช กรุดมณี (2550, บทคัดย่อ) ได้วิจัยพบว่า โครงสร้างองค์การ
เป็นปัจจัยเชิงบวกที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ และ ศุภลักษณ์ เศษระพานิช
(2550, อ้างถึงใน อนุสิทธิ์ นามโยธา, 2555, หน้า 98) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง
การพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน พบว่า
ระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนประกอบด้วยองค์ประกอบ
หลัก 9 องค์ประกอบ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา การมุ่งเน้นนักเรียน
ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การวางแผนกลยุทธ์ โครงสร้างองค์การ การมุ่งเน้น
ทรัพยากรบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหารการเงิน การบริหารทั่วไป และ
การจัดการสารสนเทศและความรู้

3. การใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา อาศัยแนวคิด
และงานวิจัยของ Fiedler (1997 cited in Hoy and Miskel, 2008) พบว่า การใช้อำนาจในตำแหน่ง
เป็นระดับของการใช้อำนาจของผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตาม เป็นอำนาจโดยตำแหน่ง
ที่องค์การมอบหมายให้ผู้นำในการที่จะให้รางวัลและลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้นำมีอำนาจ
โดยตำแหน่งมาก สถานการณ์ก็จะเอื้อต่อผู้นำมาก และศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2543, หน้า 18)

พบว่า ความมีประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา พิจารณาได้จาก สภาพแวดล้อมทางการกิจของผู้บริหาร ซึ่งประกอบไปด้วย โครงสร้างของหน่วยงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา และอำนาจในตำแหน่งของผู้บริหาร และ นภาพร ส่องแสง (2550, อ้างถึงใน อนุสิทธิ์ นามโยธา, 2555, หน้า 99) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยด้าน ผู้บริหารสถานศึกษาและด้านบริบทของสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการนำผลการประเมิน คุณภาพภายนอกไปใช้ในเชิงปฏิบัติ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การใช้ อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำผลการประเมินคุณภาพ ภายนอกไปใช้เพื่อการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

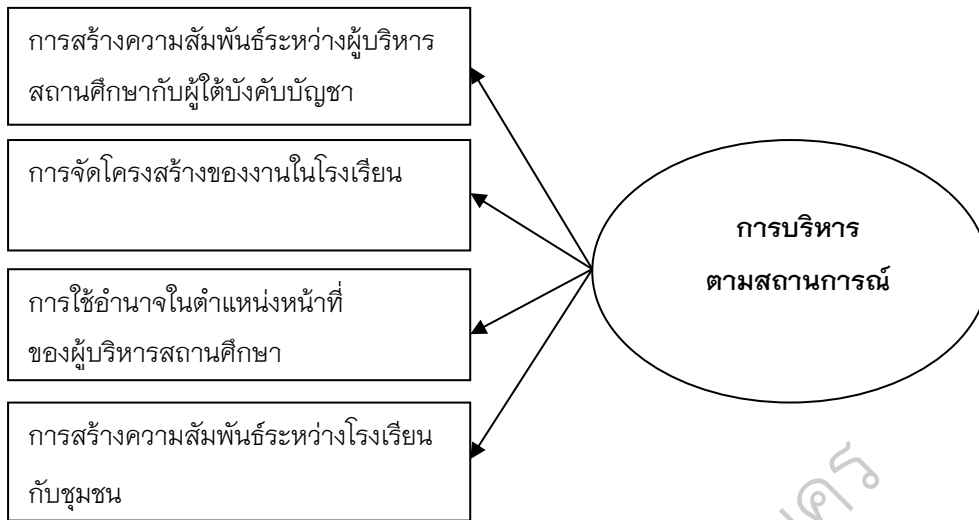
4. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน อาศัยแนวคิดและงานวิจัยของ Fiedler (1997 cited in Hoy and Miskel, 2008) ได้ศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านลักษณะ สถานการณ์ของโรงเรียนเป็นตัวแปรที่ทำให้การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนนั้นประสบ ผลสำเร็จเกิดประสิทธิผลต่อโรงเรียน ภารดี อนันต์นาวิ (2545, หน้า 99) ได้ศึกษาปัจจัย ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ ประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่า สถานการณ์ภายในโรงเรียน ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การช่วยเหลือกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เป็นปัจจัยที่ส่งผลทางบวกและส่งผลทางตรงต่อ ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษา วาโร เฟ็งสวัสดิ์ (2549, หน้า 124) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของ ผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับ ชุมชนเป็นตัวแปรของสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องที่ส่งผลต่อคุณลักษณะและประสิทธิผลของ โรงเรียน สุทธาน อ้นเกียรติพงษ์ (2550, อ้างถึงใน อนุสิทธิ์ นามโยธา, 2555, หน้า 99) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่เป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลเอกชน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่เป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลเอกชน คือ ด้านผลผลิต ด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ ด้านครูและบุคลากรอื่น ด้านความสัมพันธ์ ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ด้านกระบวนการ ด้านการจัดการศึกษาหรือการจัดการเรียน การสอน และด้านการบริหารจัดการ

จากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบย่อย ขององค์ประกอบการบริหารตามสถานการณ์ โดยได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกองค์ประกอบ ที่มีความถี่ตั้งแต่ความถี่ระดับ 4 ขึ้นไป นำมาเป็นตัวแปรรององค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบ ด้านการบริหารตามสถานการณ์ รายละเอียดดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบด้านการบริหารตามสถานการณ์

องค์ประกอบ	Fiedler, 1976	Moriarty, 1989	ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์, 2540	ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2543	สุชาติ การสมบัติ, 2544	จันทร์ธานี สงวนนาม, 2545	ภากรดี อนันต์นารี, 2545	ปิติชาย ตันปิติ, 2547	สมจิตร อุดม, 2547	วาโร เฟื่องสวัสดิ์, 2549	นภาพร ส่องแสง, 2550	ศุภลักษณ์ เศรษฐพานิช, 2550	อนุสิทธิ์ นามโยธธา, 2555	รวมความถี่ขององค์ประกอบ
1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับผู้บังคับบัญชา	√	-	-	√	-	√	√	-	√	√	√	-	√	8
2. การจัดโครงสร้างของงานในโรงเรียน	√	√	√	√	√	-	-	√	-	√	-	√	√	9
3. การใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา	√	-	-	√	-	-	-	-	-	√	√	-	√	5
4. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน	√	-	-	√	-	-	√	-	-	√	√	-	√	6

จากตาราง 2 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบด้านการบริหารตามสถานการณ์ที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) พบว่า มีจำนวน 4 องค์ประกอบและในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ในระดับสูง (ในที่นี้คือความถี่ตั้งแต่ระดับ 4 ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบที่เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย 4 องค์ประกอบ คือ 1) ความสัมพันธ์ผู้บริหารกับผู้บังคับบัญชาในโรงเรียน 2) การจัดโครงสร้างของงานในโรงเรียน 3) การใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน และ 4) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ซึ่งสามารถเขียนเป็นรูปแบบการวัดขององค์ประกอบตัวแปรด้านการบริหารตามสถานการณ์ได้ ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 แสดงรูปแบบการวัดขององค์ประกอบตัวแปรด้านการบริหารตามสถานการณ์

2.1.1 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชา

ฟีดเลอร์ (Fiedler, 1997) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member Relationship) ว่า หมายถึง บรรยากาศของกลุ่มและทัศนคติของสมาชิก รวมถึงการยอมรับที่มีต่อผู้นำ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความไว้วางใจ เคารพเชื่อถือ และมีความเชื่อมั่นในผู้นำแล้วจะทำให้ความสัมพันธ์เป็นไปในทางดี ผู้นำยอมใช้อิทธิพลในการทำงานให้สำเร็จได้ง่ายซึ่งแสดงว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจยอมทำตามผู้นำเพราะอำนาจอ้างอิงในความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ แต่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความไว้วางใจ หรือมีความเชื่อถือและมีความเชื่อมั่นต่อผู้บังคับบัญชาน้อยความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางที่ไม่ดี (สุนทร โคตรบรรเทา, 2551, หน้า 59-65) ซึ่งสอดคล้องกับ คักดีไทย สุรกิจบวร (2543), จันทรานี สงวนนาม (2545), นภาพร ส่งแสง (2550), วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2549) และอนุสิทธิ์ นามโยธา (2555) ได้ให้ความหมายของความสัมพันธระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในลักษณะที่คล้ายคลึงกันว่า หมายถึง ระดับความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับผู้ใต้บังคับบัญชา และความใกล้ชิดสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกัน

สรุปได้ว่า การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การสร้างความเชื่อใจไว้วางใจและยอมรับซึ่งกันและกัน รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิดและเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน และการให้ความร่วมมือ ส่งเสริมสนับสนุนกันและกันในการปฏิบัติงาน ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกัน

2.1.2 การจัดโครงสร้างของงานในโรงเรียน

การจัดโครงสร้างของงานหรือภารกิจ (Task Structure) ตามแนวคิดของฟีดเลอร์ (Fiedler, 1997) หมายถึง ลักษณะงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นลักษณะงานกิจวัตรประจำวัน (มีโครงสร้าง) หรืองานที่ยุงยากซับซ้อน (ไม่มีโครงสร้าง) ซึ่งโครงสร้างของงาน หรือภารกิจอาจให้คำนิยามปฏิบัติการได้ ดังนี้ ขอบข่ายความชัดเจนของเป้าหมาย เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบระดับความต้องการของงาน และความซับซ้อนของเส้นทางสู่เป้าหมาย การตรวจสอบการตัดสินใจ เช่น การปฏิบัติงานมีการประเมินผลได้ง่ายหรือยาก และความเจาะจงของทางแก้ไข เช่น ทางแก้ไขที่ถูกต้องมีวิธีเดียวหรือหลายวิธี เมื่องานหรือภารกิจที่ต้องทำมีโครงสร้างสูง ผู้นำอาจสามารถใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ค่อนข้างมาก มีเป้าหมายชัดเจน และมีมาตรการของเป้าหมายการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้นำสามารถกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบ และในทางกลับกัน เมื่องานหรือภารกิจไม่มีโครงสร้าง ผู้นำอาจอยู่ในฐานะลำบากในการประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะเป้าหมายไม่ชัดเจนหนทางไปสู่เป้าหมายมีหลายทาง และผู้นำไม่มีความรู้มากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ มอเรียอาร์ตี้ (Moriarty, 1989), ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540), ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2543), สุชาติ การสมบัติ (2544), ปิติชาย ต้นปิติ (2547), ศุภลักษณ์ เศรษฐพานิช (2550), วาโร เฟิงส์วัตต์ (2549) และ อนุสิทธิ์ นามโยธา (2555) ได้ให้ความหมายการจัดโครงสร้างของงานในโรงเรียนว่า หมายถึง ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อการจัดโครงสร้างภารกิจของงานในโรงเรียนที่เกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของการดำเนินงาน และการติดตามผล

สรุปได้ว่า การจัดโครงสร้างของงานในโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดโครงสร้างการบริหารงาน การมอบหมายภาระงาน การกำหนดเป้าหมายและรายละเอียดของงาน การวางแผนการดำเนินงาน การนิเทศกำกับ ติดตาม และประเมินผลการทำงานในโรงเรียน

2.1.3 การใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ฟีดเลอร์ (Fiedler, 1997) ได้กล่าวถึงนิยามความหมายของอำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ (Leader's Position Power) ว่าหมายถึง ผู้บริหารมีความสามารถในการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้อำนาจตามกฎหมาย อำนาจรางวัล และอำนาจบังคับ เช่น อำนาจในการบรรจุเข้าทำงาน และการไล่ออก การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นและการขึ้นเงินเดือนและการขึ้นนำผู้ใต้บังคับบัญชาสู่ความสำเร็จของงานยิ่งผู้นำมีอำนาจตามตำแหน่งมากเท่าใด สถานการณ์ของผู้นำยิ่งดีมากขึ้นเท่านั้น คักดีไทย สุรกิจบรร (2543), นภาพร สองแสง (2550), วาโร เฟ็งสวัสดิ์ (2549), อนุสิทธิ์ นามโยธา (2555) ได้ให้ความหมายในแนวเดียวกันว่าการใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่ออำนาจในการให้คุณและให้โทษต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรืออำนาจในการสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

สรุปได้ว่า การใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ในการพิจารณาให้คุณให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรืออำนาจในการตัดสินใจสั่งการ การนิเทศ กำกับ ติดตาม และการให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมและหลักการกระจายอำนาจในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

2.1.4 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ภารดี อนันต์นาวิ (2545, หน้า 101) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่าสถานการณ์ของโรงเรียน ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การช่วยเหลือโรงเรียนกับชุมชน เป็นปัจจัยที่ส่งผลทางบวกและทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนจะเห็นได้ว่าผู้บริหารนอกจากจะมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดีแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนด้วย โดยเฉพาะผู้ปกครอง และชุมชนและจากงานวิจัยของวาโร เฟ็งสวัสดิ์ (2549) และอนุสิทธิ์ นามโยธา (2556) ได้ให้ความหมาย ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนว่า หมายถึง การเอาใจใส่งานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนงานในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติที่ดั่งงามของโรงเรียน การให้การบริการชุมชน การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน การได้รับการสนับสนุนและความร่วมมือจากชุมชนเป็นอย่างดี

สรุปได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการวางแผนงานเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เน้นและให้ความสำคัญในการให้บริการด้านต่างๆ แก่ชุมชน เช่น ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านวัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และ ด้านอาคารสถานที่ เป็นต้น รวมถึงการกระตุ้น ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน การสืบทอดวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น และการให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุน ของชุมชนในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน

กล่าวสรุปได้ว่า การบริหารตามสถานการณ์ หมายถึง ความสามารถในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้การดำเนินกิจการต่างๆ บรรลุตามเป้าประสงค์ขององค์การ ประกอบด้วย การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาในโรงเรียน การจัดโครงสร้างของงานในโรงเรียน การใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนจากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านการบริหารตามสถานการณ์ของนักวิชาการดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสรุปนิยามความหมายขององค์ประกอบด้านการบริหารตามสถานการณ์รวมถึงองค์ประกอบย่อยที่เป็นตัวแปรสังเกตได้รายละเอียด ดังตาราง 3

ตาราง 3 แสดงนิยามศัพท์เฉพาะขององค์ประกอบด้านการบริหารตามสถานการณ์

องค์ประกอบหลัก	นิยาม	องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	แหล่งข้อมูล
การบริหารตามสถานการณ์	ความสามารถในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้การดำเนินงานต่างๆ บรรลุตามเป้าประสงค์ขององค์การ ประกอบด้วย การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดโครงสร้างของงานในโรงเรียน การใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน	1. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชา	การสร้าง ความเชื่อใจไว้วางใจและยอมรับซึ่งกันและกัน รวมถึงการสร้าง ความสัมพันธ์ใกล้ชิดและเป็นกัลยาณมิตรต่อกันและการให้ความร่วมมือ ส่งเสริมสนับสนุนกันและกัน ในการปฏิบัติงาน ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาและระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกัน	Fiedler, 1976 ศักดิ์ไทย สุรกีจาวร, 2543 จันทร์ธานี สงวนนาม, 2545 นภาพร สองแสง, 2550 วาโร เฟิงส์สวัสดิ์, 2549 อนุสิทธิ์ นามโยธา, 2555
		2. การจัดโครงสร้างของงานในโรงเรียน	ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดโครงสร้างการบริหารงานการมอบหมายภาระงาน การกำหนดเป้าหมายและรายละเอียดของงาน การวางแผนการดำเนินงานการนิเทศกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานในโรงเรียน	Fiedler, 1976; Moriarty, 1989 ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์, 2540 ศักดิ์ไทย สุรกีจาวร, 2543 สุชาติ การสมบัติ, 2544 ปิติชาย ดันปิติ, 2547 วาโร เฟิงส์สวัสดิ์, 2549 ศุภลักษณ์ เศรษฐพานิช ,2550 อนุสิทธิ์ นามโยธา, 2555

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	นิยาม	องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	แหล่งข้อมูล
การบริหารตามสถานการณ์	สภาพการณ์ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานต่างๆ บรรลุตามเป้าประสงค์ขององค์การ ประกอบด้วย การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาในโรงเรียน การจัดโครงสร้างของงานในโรงเรียน การใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน	3. การใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ในการพิจารณาให้คุณให้โทษ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรืออำนาจในการตัดสินใจสั่งการ การนิเทศ กำกับ ติดตาม และการให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมและหลักการกระจายอำนาจในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้	Fiedler, 1976 ดักดีไทย สุรกิจบวร, 2543 นภาพร ส่องแสง, 2550 วาโร เฟิงส์วัตต์, 2549 อนุสิทธิ์ นามโยธา, 2555
		4. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน	ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการวางแผนงานเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เน้นและให้ความสำคัญในการให้บริการด้านต่างๆ แก่ชุมชน เช่น ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านวัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร และด้านอาคารสถานที่ เป็นต้น รวมถึง การกระตุ้น ส่งเสริมการมีส่วนร่วม ในการพัฒนาชุมชน การสืบทอดวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น และการให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุนของชุมชน ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน	Fiedler, 1976; ดักดีไทย สุรกิจบวร, 2543 นภาพร ส่องแสง, 2550 วาโร เฟิงส์วัตต์, 2549 อนุสิทธิ์ นามโยธา, 2555

2.2 องค์ประกอบด้านคุณลักษณะผู้นำ

การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำจะเป็นการชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำ และลักษณะการดำเนินงานขององค์การได้เป็นอย่างดี สำหรับแบบของผู้นำนี้ได้แยกศึกษา การศึกษาพิจารณาเป็นหลายแบบหลายอย่างสุดแต่จะพิจารณาแบบของผู้นำในลักษณะใด เช่น พิจารณาเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้นำ สถานการณ์ สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน หรือลักษณะของสังคม เป็นต้น โดยนักสังคมวิทยาได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะผู้นำเอาไว้ ว่าลักษณะของผู้นำจะเป็นแบบใด ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของสังคมในแต่ละแห่งเป็นตัวกำหนด เพราะผู้นำคือ บุคคลธรรมดาที่ได้รับการยอมรับจากมติของมหาชนจึงต้องปรับปรุงตนเองให้เข้ากับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (สุธาสินี แม้นญาตี, 2554, หน้า 108)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะเกิดขึ้นในช่วงทศวรรษที่ 1930-1940 เป็นระยะเริ่มแรกของการศึกษาที่มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งตรวจสอบคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำกับผู้ตามหรือระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลกับที่ไม่มีประสิทธิผลในตัวแปรทั้งกายภาพและจิตวิทยา โดยเชื่อว่า ลักษณะพิเศษบางอย่างที่ปรากฏในตัวผู้นำ ซึ่งมีผลทำให้ผู้นำมีลักษณะแตกต่างจากผู้ตาม หรือทำให้ผู้นำแต่ละคนมีประสิทธิผลแตกต่างกันไป ทฤษฎีลักษณะผู้นำได้แนวทางศึกษา มาจากทฤษฎีมหาบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งถือว่าผู้นำเป็นมาแต่กำเนิดสร้างกันไม่ได้ ดังนั้นผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะเป็นผู้ที่มีความสามารถเหนือคนธรรมดา (Extra-ordinary Abilities) จากการศึกษางานวิจัยที่รวบรวมได้ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1904-1940 ได้แสดงให้เห็นว่า ลักษณะส่วนตัวและบุคลิกภาพส่วนตัวบางประการของผู้นำ เช่น ลักษณะทางกาย ทักษะทางสังคม และความสามารถทางสติปัญญาเป็นลักษณะที่ทำให้บุคคลบรรลุถึงความเป็นผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับวาโร เพ็ง สวัสดิ์ (2549, หน้า 23-25) ที่ได้กล่าวสรุปถึงแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่นักวิชาการได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปรายละเอียดได้ ดังตาราง 4

ตาราง 4 แสดงแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผล

ชื่อนักวิชาการหรือนักวิจัย	รายละเอียดหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย
Stogdill (1974)	<p>รวบรวมงานวิจัยกว่า 163 เรื่อง (ค.ศ.1948–1970) จนสามารถระบุ คุณลักษณะของผู้นำที่ดีว่าขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ 6 ด้าน คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ลักษณะทางกาย (Physical Characteristics) ได้แก่ เป็นผู้มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์ 2. ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ได้แก่ มีการศึกษาดี สถานะทางสังคมดี 3. สติปัญญา (Intelligence) ได้แก่ มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี มีทักษะในการสื่อความหมายและการพูด 4. บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความเชื่อมั่นในตนเอง 5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-Related Characteristics) ได้แก่ มีความปรารถนาที่จะทำให้ออกได้ดีที่สุด มีความรับผิดชอบ ไม่ทอดทิ้งต่ออุปสรรค และมุ่งมั่น 6. ลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) ได้แก่ ปรารถนาที่จะร่วมมือในการทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ มีเกียรติ เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น เข้าสังคมเก่ง เฉลียวฉลาด
ศูนย์การพัฒนาระดับสูงแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard university) (McCall and Lombards, 1983 cited in Yukl, 1988)	<p>ผลการวิจัยพบลักษณะสำคัญของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ มีดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีความมั่นคงในอารมณ์และจิตใจที่แน่วแน่ (Emotional Stability and Composure) 2. มีความสามารถในการปกป้องคุ้มครอง (Defensiveness) 3. มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal Skill) 4. มีทักษะด้านการคิดและเทคนิควิธี (Technical and Cognitive)
Boyatzis (1982)	<p>ศึกษาวิจัยในองค์กรที่หลากหลายทั้งรัฐ และเอกชน พบว่า สมรรถนะ (Competencies) ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการบริหารจัดการ ซึ่งประกอบด้วย การจูงใจ (Motive) คุณลักษณะ (Traits) และ ทักษะ (Skills) จินตภาพแห่งตน (Self-Image) และความรู้ (Knowledge) ส่วนด้านคุณลักษณะ ได้พบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพดังนี้ คือ 1. มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency Orientations) 2. ใส่ใจผลกระทบที่เกิดขึ้นตามมา (Concern with Impact) 3. ปฏิบัติกิจกรรมที่แสดงถึงความคิดริเริ่มในการปฏิบัติสิ่งต่างๆ (Proactivity) 4. มีความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) 5. มีความสามารถในการสร้างกรอบแนวคิดรวบยอดต่อสิ่งต่างๆ (Conceptualization) 6. มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการสิ่งต่างๆโดยใช้ประโยชน์จากความคิดรวบยอด (Diagnostic Use of Concept) 7. มีอำนาจบารมีทางสังคม (Use of Socialize) และ 8. มีการบริหารจัดการโดยใช้กระบวนการกลุ่ม (Management Group Process)</p>

ตาราง 4 (ต่อ)

ชื่อนักวิชาการหรือนักวิจัย	รายละเอียดหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย
Bothwell (1983)	กล่าวถึงลักษณะผู้นำซึ่งผู้วิจัยส่วนใหญ่ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำ มี 10 ประการ คือ 1. มีความฉลาด (Intelligence) 2. เข้ากับผู้อื่นได้ดี (Ability to Get Along Well with Others) 3. มีทักษะเกี่ยวกับสมรรถภาพเชิงเทคนิค (Skill in the Area of Technical Competence) 4. สามารถจูงใจตนเองและผู้อื่น (Ability of Motivate Self and Others) 5. มีความมั่นคงในอารมณ์และควบคุมตนเอง (Emotional Stability and Self Control) 6. มีทักษะในการวางแผนและจัดการ (Planning and Organizing Skills) 7. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้งานสำเร็จ (Strong Desire to Achieve Task) 8. มีความสามารถในกระบวนการกลุ่ม (Ability to Use the Group Process) 9. เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (To be Effective and Efficient) และ 10. มีความสามารถในการตัดสินใจ (Decisive)

แพท แอล วิลเลียม (Pat L. Williams, 2001, p.1) ได้กล่าวไว้ในบทความรายงานการวิจัยเรื่อง Operational Leadership: Three Salient Attributes ว่า 3 คุณลักษณะเด่นของภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการทหารที่มีประสิทธิผล มีดังนี้ 1) มีความรู้อย่างมืออาชีพ (Superior Professional Knowledge) 2) มีความเด็ดเดี่ยวกล้าหาญ (Unwavering Courage) และ 3) มีวิสัยทัศน์ที่สร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring Vision)

แอนโทนี่ เบลล์ (Antony Bell, 2006, pp.41-47) กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการในหนังสือภาวะผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (Great Leadership) ว่าภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการจะแสดงออกทางคุณลักษณะ (Character) สอดคล้องกับสมรรถนะ (Competence) มาใช้ในการบริหารจัดการองค์การให้มีประสิทธิผล และคุณลักษณะ (Character) ผู้นำที่ดี ได้แก่ 1) ซื่อสัตย์ (Integrity) 2) มีความชัดเจน (Focus) 3) มีความกล้า (Courage) 4) ใส่ใจผู้อื่น (Care) และ 5) อ่อนน้อมถ่อมตน (Humility)

จอห์น อะแดร์ (John Adair, 2007, pp.5-8) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของผู้นำเชิงปฏิบัติการไว้ในหนังสือ เรื่องการพัฒนาทักษะผู้นำแบบมืออาชีพ (Develop Your Leadership Skills) ว่าเป็นไปไม่ได้ที่จะแยกบุคลิกภาพและลักษณะนิสัยออกจากผู้นำ เพราะเป็นคุณสมบัติที่ผู้นำต้องมีอยู่แล้วโดยพื้นฐาน ผู้นำจึงควรแสดงให้เห็นว่าผู้นำนั้นสามารถเป็นแบบอย่างของคุณลักษณะที่ทีมงานคาดหวังหรือต้องการให้มี ซึ่งผู้นำควร

พัฒนาให้เกิดกับตัวเองอย่างแท้จริง เพราะหากผู้นำขาดสิ่งนี้ไปจะทำให้ขาดความน่าเชื่อถือ และคุณลักษณะทั่วไปที่ผู้นำพึงมี ได้แก่ 1) มีความกระตือรือร้น 2) มีความซื่อสัตย์ยุติธรรม 3) มีความฮึด 4) มีความอบอุ่น 5) อ่อนน้อมและมั่นใจในตนเอง

แผนกจัดการศึกษาของรัฐฟลอริดา (Florida Department of Education, 2009, pp.8-9) ได้กล่าวถึงสมรรถนะของผู้นำเชิงปฏิบัติการ ในส่วนขององค์ประกอบของความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง การมีคุณธรรมจริยธรรม (มีความซื่อสัตย์ สุจริต และยุติธรรม)

แอนดริว สเปนยี (Andrew Spanyi, 2010, pp.73-74) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการในหนังสือภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (Operational Leadership) ว่า ถ้ากล่าวกันโดยทั่วไปแล้วส่วนใหญ่ก็แน่ใจกันอยู่แล้วว่าคุณลักษณะผู้นำนั้นเป็นหัวใจสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการแปลงนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงนำลงสู่การปฏิบัติได้จริง ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ (Traits or Characteristics) ดังนี้ 1) มีวินัยในตนเอง 2) มีวิสัยทัศน์ที่สร้างแรงบันดาลใจ 3) เป็นคนมองโลกตามความเป็นจริง 4) มีความกระตือรือร้น 5) มุ่งสร้างความร่วมมือในการทำงาน และ 6) รู้ละเอียดถี่ถ้วนในระบบงาน

เทซี ไบแฮม และริชาร์ด เอส เวลลินส์ (Tacy Byham and Richard S. Wellins, 2012, p.2) แห่ง DDI (Development Dimensions International, Inc) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการว่า ผู้นำเชิงปฏิบัติการที่ประสบผลสำเร็จนั้นจะต้องใช้ความสามารถหรือสมรรถนะ (Competencies) ซึ่งผสมผสานระหว่าง ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์และบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้นำเชิงปฏิบัติการ ในส่วนบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้นำเชิงปฏิบัติการที่ประสบผลสำเร็จนั้นจะต้องประกอบด้วย 1) ใฝ่เรียนรู้ และหาความก้าวหน้าอยู่เสมอ 2) เปิดใจกว้างยอมรับคำติชม 3) มีความยืดหยุ่นปรับตัวได้ดี 4) มีความอ่อนน้อมและมีความเชื่อมั่นในตนเอง 5) รู้จักประเมินความเสี่ยงในเวลาที่เหมาะสม และ 6) มีปฏิสัมพันธ์ต่อบุคคลสูง

มัสตามิน ยาซิน (Mustamin, Yasin., 2012, p.39) จากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี มาเลเซีย ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสมรรถนะของภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ จากเอกสารงานวิจัย The Competence of School Principal: What kind of Need Competence for School Success? ในส่วนของความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม ว่าประกอบด้วย

คุณลักษณะ ดังนี้ 1) มีคุณธรรมจริยธรรม (มีความซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม 2) รู้จักตนเอง
3) มีสำนึกที่ดีต่อสังคม 4) มีการจัดการอารมณ์ตนเองได้ดี

เขตซานตาบาร์บารา แคลิฟอร์เนีย (County of Santa Barbara California, 2012, p.3) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำปฏิบัติการในเอกสารการพัฒนาระยะผู้นำเชิงปฏิบัติการว่า ประกอบด้วย 1) มีความเข้มแข็งในการเป็นพี่เลี้ยง 2) มีคุณธรรมจริยธรรม 3) มีความมุ่งมั่น 4) มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี 5) มีความยืดหยุ่น และ 6) มีความเชี่ยวชาญในอาชีพ

นอกจากคุณลักษณะ/บุคลิกภาพส่วนตัวแล้ว นักวิชาการยังได้กล่าวถึง ทักษะสำคัญที่ผู้นำเชิงปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลจะต้องมีดังรายละเอียด ดังนี้

แผนกจัดการศึกษาของรัฐฟลอริดา (Florida Department of Education, 2009) ได้กล่าวถึงสมรรถนะด้านการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ว่าภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลด้านความสามารถในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้นจะต้องมีทักษะในการวิเคราะห์ตัดสินใจและแก้ไขปัญหา เพื่อการนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาองค์การ

เทซี ไบแฮม และริชาร์ด เอส แวลลินส์ (Tacy Byham and Richard S.Wellins, 2012) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลจะต้องใช้ทักษะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อใช้ในการสื่อสารวิสัยทัศน์และการแปลงกลยุทธ์ รวมถึงการมีทักษะในการวิเคราะห์และตัดสินใจอย่างเฉียบคมในการวางแผน

จากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบย่อยของคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ดังแสดงในตาราง 5

ตาราง 5 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบด้านคุณลักษณะผู้นำ

องค์ประกอบ	Pat L. Williams, 2001	Antony Bell, 2006	John Adair, 2007	Florida Department of Education, 2009	Andrew Spanyi, 2010	Tacy Byham and Richard S. Wellins, 2012	Mustamin, Yasin MA., 2012	Santa Barbara California, 2012	รวมความถี่ขององค์ประกอบ
1. มีคุณธรรมจริยธรรม /การเป็นแบบอย่างทางจริยธรรม (ซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม มีคุณธรรม)	-	√	√	√	-	-	√	√	5
2. มีความชัดเจน	-	√	-	-	-	-	-	-	1
3. มีความกล้า	√	√	-	-	-	-	-	-	2
4. มีความใส่ใจผู้อื่นอยู่เสมอ	-	√	-	-	-	-	-	-	1
5. มีความอ่อนน้อมและมั่นใจในตนเอง	-	√	√	-	-	√	-	-	3
6. มีความกระตือรือร้น	-	-	√	-	√	-	-	-	2
7. มีความฮึด	-	-	√	-	-	-	-	-	1
8. มีความอบอุ่น	-	-	√	-	-	-	-	-	1
9. มีวินัยในตนเอง	-	-	-	-	√	-	-	-	1
10.มีวิสัยทัศน์ที่สร้างแรงบันดาลใจ	√	-	-	-	√	-	-	-	2
11. มองโลกตามความเป็นจริง	-	-	-	-	√	-	-	-	1
12. มุ่งสร้างความร่วมมือในการทำงาน	-	-	-	-	√	-	-	-	1
13. รู้ละเอียดถี่ถ้วนในงาน	-	-	-	-	√	-	-	-	1
14. ใฝ่เรียนรู้และหาความก้าวหน้า	-	-	-	-	-	√	-	-	1
15. เปิดใจกว้างยอมรับฟังคำติชม	-	-	-	-	-	√	-	-	1
16. มีความยืดหยุ่นปรับตัวได้ดี	-	-	-	-	-	√	-	√	2
17. รู้จักประเมินความเสี่ยงในเวลาเหมาะสม	-	-	-	-	-	√	-	-	1

ตาราง 5 (ต่อ)

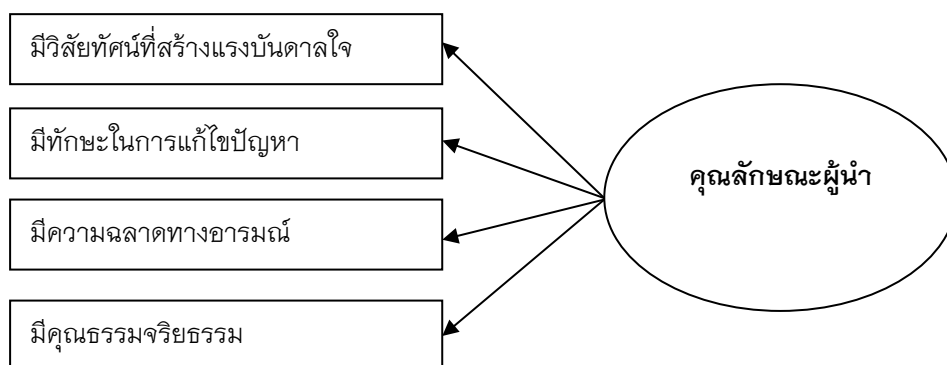
องค์ประกอบ	Pat L. Williams, 2001	Antony Bell, 2006	John Adair, 2007	Florida Department of Education, 2009	Andrew Spanyi, 2010	Tacy Byham and Richard S.Wellins, 2012	Mustamin, Yasin MA., 2012	Santa Barbara California, 2012	รวมความถี่ขององค์ประกอบ
18. รู้จักตนเอง	-	-	-	-	-	-	√	-	1
19. มีสำนึกที่ดีต่อสังคม	-	-	-	-	-	-	√	-	1
20. มีการจัดการอารมณ์ตนเองได้ดี	-	-	-	-	-	-	√	-	1
18. มีปฏิสัมพันธ์ต่อบุคคลสูง	-	-	-	-	-	√	-	√	2
19. มีความรู้อย่างมืออาชีพ	√	-	-	-	-	-	-	√	2
20. มีความเข้มข้นในการเป็นพี่เลี้ยง	-	-	-	-	-	-	-	√	1
21. มีความมุ่งมั่นทุ่มเท	-	-	-	-	-	-	-	√	1
22. มีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	-	-	-	√	-	√	-	-	2
23. มีทักษะการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา	-	-	-	√	-	√	-	-	2
รวมความถี่	3	5	5	3	6	8	4	6	40

จากตาราง 5 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบด้านคุณลักษณะผู้นำที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) พบว่า มีจำนวน 23 องค์ประกอบ และในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านคุณลักษณะผู้นำทั้ง 23 องค์ประกอบนั้นมีความสำคัญทุกองค์ประกอบ เมื่อพิจารณาตามหลักการ แนวคิด และทฤษฎี พบว่า องค์ประกอบบางองค์ประกอบมีความสอดคล้องกัน สามารถจัดเข้าอยู่ในกลุ่มเดียวกัน แล้วตั้งชื่อใหม่ ได้องค์ประกอบด้านคุณลักษณะผู้นำ ดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ที่สร้างแรงบันดาลใจ ได้รวมเอาองค์ประกอบ มีความชัดเจน มีความกระตือรือร้น และมีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้แนวคิดของแพท แอล วิลเลียม (Pat L. Williams, 2001, p.2)

ที่กล่าวว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเอง และผู้ร่วมงานได้จะต้องเป็น ผู้นำที่มีความกระตือรือร้น และมีความชัดเจนในการพัฒนาวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ นอกจากนี้ ผู้นำต้องเป็นคนที่มึประสิทธิภาพในการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ผู้ร่วมงานใน องค์การเข้าใจได้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของนักัญชลา ลันเหลือ (2555, หน้า 43-51) ที่ศึกษาวิจัยเรื่องโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้น พื้นฐานที่ได้กล่าวความหมายของการเผยแพร่วิสัยทัศน์ว่าหมายถึง พฤติกรรมการ แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสาร ให้ครูและผู้เกี่ยวข้องมีความเข้าใจวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน ยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น 2) มีทักษะในการแก้ไขปัญหา ได้รวมเอาองค์ประกอบ มีความกล้า ใฝ่เรียนรู้และหาความก้าวหน้าอยู่เสมอ การวิเคราะห์และการแก้ปัญหา การวิเคราะห์และการตัดสินใจอย่างเฉียบคม และรู้จักประเมินความเสี่ยงในเวลาที่เหมาะสม โดยใช้แนวคิดของจอห์น อะแดร์ (John Adair, 2007) จากหนังสือ ตัดสินใจและแก้ไขปัญหา แบบมืออาชีพ (Decision Making & Problem Solving Strategies) และแนวคิดของจตุพร สังขวรรณ (2557, หน้า 275) ที่ได้กล่าวสอดคล้องกันว่า การมีทักษะในการตัดสินใจแก้ไข ปัญหา นั้นผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความกล้าในการคิดและตัดสินใจ มีการใฝ่ เรียนรู้ค้นคว้าหาข้อมูลเพื่อเป็นพื้นฐานข้อมูลในการวิเคราะห์และการตัดสินใจแก้ไขปัญหา โดยสามารถระบุปัญหา การหาสาเหตุของปัญหา การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา การประเมินความเสี่ยง และการวางแผนปฏิบัติการ 3) มีความฉลาดทางอารมณ์ได้กำหนด องค์ประกอบโดยใช้แนวคิดของแดเนียล โกลแมน (Daniel Goleman, 2010) ซึ่งได้กล่าวไว้ใน หนังสือคัมภีร์สำหรับผู้บริหารจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด HBR's 10 Must Read: On Leadership ว่าผู้นำที่ยิ่งใหญ่แตกต่างจากผู้นำโดยทั่วไปไม่ใช่ที่ความฉลาดทางปัญญาหรือ ทักษะความรู้ แต่คือ ความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่ (1) การรู้จักตนเอง (Self-awareness) หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นและ มีความเข้าใจอารมณ์ ความรู้สึก แรงขับเคลื่อนภายใน และผลที่กระทบต่อผู้อื่น ลักษณะสำคัญ คือ มีความมั่นใจในตนเอง ประเมินตนเองตามความเป็นจริง และมีอารมณ์ ชื่นต่อความผิดพลาด (2) การควบคุมตนเอง (Self-regulation) หมายถึง ความสามารถในการ ควบคุมหรือปรับเปลี่ยนอารมณ์ หรือแรงกระตุ้นที่เป็นปัญหา คิดก่อนทำเสมอไม่วุ่น ตัดสินใจ ลักษณะสำคัญ คือ มีความไวใจฟังพาได้ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและความไม่ แน่نون (3) การมีแรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง ความปรารถนาที่จะทำงานด้วยเหตุผล

ที่นอกเหนือจากเงิน หรือสถานะทางสังคม มีการมุ่งไปสู่เป้าหมายด้วยพลังอย่างสม่ำเสมอ
 ลักษณะสำคัญ คือ มีความปรารถนาในความสำเร็จอย่างแรงกล้า คิดบวกเสมอแม้อยู่ใน
 สถานการณ์ที่ล้มเหลว มีความมุ่งมั่นทุ่มเทให้องค์กร (4) การมีความใส่ใจผู้อื่น (Empathy)
 หมายถึง สามารถเข้าใจพื้นฐานอารมณ์ของผู้อื่น มีทักษะในการปฏิบัติต่อผู้อื่นได้เหมาะสมกับ
 อารมณ์แต่ละบุคคล ลักษณะสำคัญ คือ มีความชำนาญในการดึงดูต และรักษาคนที่มี
 ความสามารถเข้าใจถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมมุ่งให้บริการแก่ลูกค้าและผู้รับบริการ
 (5) การมีทักษะทางสังคม (Social Skills) หมายถึง การบริหารความสัมพันธ์ และ
 การสร้างเครือข่าย มีการแสวงหาจุดร่วมและผูกมิตร ลักษณะสำคัญคือ การนำการ
 เปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล มีความสามารถในการโน้มน้าว รวมถึงมีความชำนาญในการสร้าง
 และนำทีม จากแนวคิดความฉลาดทางอารมณ์ เมื่อผู้วิจัยได้พิจารณาองค์ประกอบด้าน
 คุณลักษณะผู้นำเชิงปฏิบัติการ พบว่า มีองค์ประกอบบางตัวที่มีความสอดคล้องกับ
 องค์ประกอบด้านความฉลาดทางอารมณ์ ผู้วิจัยจึงได้รวมเอาองค์ประกอบดังกล่าวเข้า
 ด้วยกันได้ดังนี้ (1) การรู้จักตนเอง (รวมเอาความอ่อนน้อมและมั่นใจในตนเอง, การมอง
 โลกตามความเป็นจริง) (2) การควบคุมตนเอง (รวมเอาการเปิดใจกว้างยอมรับฟังคำติชม,
 การจัดการกับอารมณ์ที่ดี, การยืดหยุ่นปรับตัวได้ดี, มีวินัยในตนเอง) (3) การมีแรงจูงใจ
 (รวมเอาความมุ่งมั่นทุ่มเท, ความฮึด, มีพลัง) (4) การมีความใส่ใจผู้อื่น (รวมเอาความใส่ใจ
 ผู้อื่นเสมอ, มีความอบอุ่น, มีความเข้มข้นในการเป็นที่เลี้ยง) และ (5) การมีทักษะทางสังคม
 (รวมเอาการมีปฏิสัมพันธ์ต่อบุคคลสูง, การมีสำนึกที่ดีต่อสังคม และการมีความรู้อย่างมือ
 อาชีพ) และ 4) มีคุณธรรมจริยธรรม (มีความซื่อสัตย์สุจริตและยุติธรรม)

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบด้านคุณลักษณะผู้นำสามารถนำมาเขียน
 เป็นรูปแบบการวัดของตัวแปรด้านคุณลักษณะผู้นำ ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 แสดงรูปแบบการวัดขององค์ประกอบตัวแปรด้านคุณลักษณะผู้นำ

2.2.1 มีวิสัยทัศน์ที่สร้างแรงบันดาลใจ

การสร้างวิสัยทัศน์ คือ การสร้างภาพในอนาคตที่ชัดเจน ในขณะที่การทำความเข้าใจคือการวาดภาพของสิ่งที่เป็นอย่างอยู่ การสร้างวิสัยทัศน์ คือ การวาดภาพของสิ่งที่เป็นอย่างได้และที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้น คือ ภาพของอนาคตที่ผู้นำต้องการให้เป็นไปไ้มากกว่าการตีแผ่กระดาศษที่ระบวิสัยทัศน์ไว้ข้างฟา แท้จริงแล้ววิสัยทัศน์ที่คนในองค์การมีส่วนร่วมไม่ใช่สิ่งที่ตายตัว มันเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องเช่นเดียวกับการทำความเข้าใจการสร้างวิสัยทัศน์มีพลวัต และต้องอาศัยความร่วมมือ เป็นกระบวนการวาดในอนาคตที่สมาชิกในองค์การต้องการสร้างขึ้นร่วมกัน ซึ่งโดยพื้นฐานแล้วการมีวิสัยทัศน์ทำให้คนรู้สึกว่างานที่ทำความหมาย ผู้นำที่มีทักษะเหล่านี้สามารถทำให้คนอื่นตื่นเต้นกับมุมมองของพวกเขาต่ออนาคตได้ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้คนอื่นช่วยทำให้ภาพนั้นแจ่มชัดขึ้น หากพวกเขาพบว่าคนอื่นยังไม่เห็นยังไม่เห็นคล้อยตาม สิ่งที่พวกเขาทำก็ไม่ใช้การพูดให้ดังขึ้น แต่จะเป็นการพูดคุยแลกเปลี่ยนความเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่พวกเขาต้องการสร้างขึ้น โดยพวกเขาจะใช้เรื่องราวและการเปรียบเทียบในการวาดภาพวิสัยทัศน์ที่แจ่มชัด ทั้งนี้ถึงแม้พวกเขาจะยังไม่มึแผนการที่รอบด้านที่จะไปถึงจุดหมายดังกล่าว แต่พวกเขาก็รู้ว่าหากวิสัยทัศน์ที่กำหนดนั้นมีความน่าเชื่อถือและน่าสนใจเพียงพอคนอื่น ๆ ก็จะช่วยกันออกความคิดเพื่อไปให้ถึงมัน หลักการสร้างวิสัยทัศน์ของผู้นำได้แก่ 1) ฝึกฝนการสร้างวิสัยทัศน์ในหลากหลายมิติทั้งในชีวิตการทำงาน ชีวิตครอบครัวและในกลุ่มชุมชนต่างๆ ถ้ามตัวเองว่า “ฉันต้องการสร้างอะไรให้เกิดขึ้น” 2) พัฒนาวิสัยทัศน์ในสิ่งที่สร้างแรงบันดาลใจให้คุณ ความกระตือรือร้นของคุณจะเป็นแรงจูงใจให้คุณและคนอื่น ๆ ให้ฟังว่าอะไรคือสิ่งที่คนอื่น ๆ รู้สึกว่าสำคัญและน่าตื่นเต้น 3) อย่าคาดหวังว่าทุกคนจะเห็นเหมือนคุณ ให้เตรียมพร้อมที่จะอธิบายได้ว่าทำไมคนจึงจะต้องสนใจวิสัยทัศน์ของคุณ และมันน่าจะนำไปสู่อะไรหากพวกเขาไม่สนใจ อย่าเพียงแคพูดให้เสียงดังขึ้นแต่ให้พยายามสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) ไม่ต้องกังวลหากคุณไม่รู้ว่าจะไปถึงวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นได้อย่างไร แต่ถ้ามันน่าสนใจและน่าเชื่อถือ คนอื่น ๆ ก็จะช่วยกันค้นหาทุกหนทางเพื่อให้มันเป็นจริง ซึ่งอาจเป็นคนทางที่คุณนึกไม่ถึง 5) ใช้ภาพการเปรียบเทียบ และเรื่องราวในการสื่อสารให้เห็นสถานการณ์ที่ซับซ้อน เพื่อให้คนอื่นร่วมกันลงมือปฏิบัติ (Jim Collins and Peter F. Drucker, 2010, คมกฤษ จงบุญวัฒนา, แปล, 2556 หน้า 307-309) สอดคล้องกับงานวิจัยของนิกัญชลา ล้นเหลือ (2555, หน้า 43-51) ศึกษาวิจัยเรื่อง โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้น

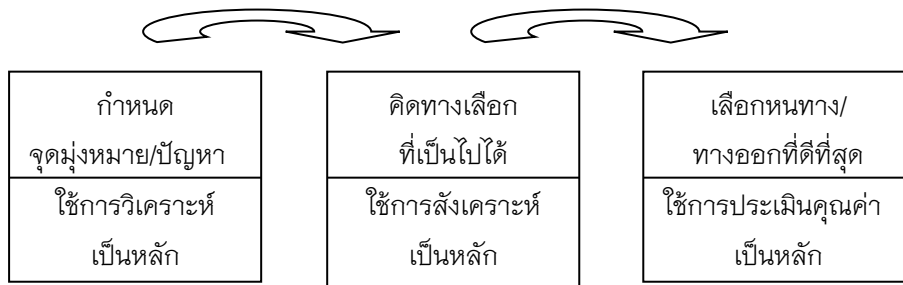
พื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และการเป็นแบบอย่างที่ดี แต่ละองค์ประกอบมีความหมาย ดังนี้ การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยกำหนดทิศทางและเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตผ่านวิสัยทัศน์ของโรงเรียน มองปัญหาที่เกิดขึ้นว่าเป็นสิ่งท้าทาย กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และคิดนอกกรอบในการทำงานและสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ได้ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสารให้ครูและผู้เกี่ยวข้องมีความเข้าใจวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน ยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องมีทักษะในการสื่อสาร รวมถึงพฤติกรรมในการแสดงออกถึงการโน้มน้าวใจให้หรือกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ อยากรู้อุทิศตนและทุ่มเทความพยายามมากขึ้นเป็นพิเศษ เชื่อมั่นและยอมรับในวิสัยทัศน์ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้โดยเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับองค์การ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง ทั้งนี้โดยการเชื่อมโยง และแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการขององค์การ รวมถึงการที่ผู้บริหารสถานศึกษาโดยการสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กระตุ้นการทำงานเป็นทีม กระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานเต็มความสามารถโดยมุ่งเน้นการกระจายอำนาจและเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร และการเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ยึดมั่นในวิสัยทัศน์ มีการประพฤติตามมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรม สร้างศรัทธาโดยเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน ตามค่านิยมของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาบุคลากรสู่อนาคต เป็นที่ปรึกษา และให้กำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน มีความตั้งใจกระตือรือร้นในการทำงาน มีความเพียรพยายามและมุ่งมั่นในการทำงาน และมีการกระตุ้นสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ โดยอาศัยเทคโนโลยี

สรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ที่สร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การแสดงออกถึงคุณลักษณะและทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา ในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นไปได้ในอนาคตสามารถใช้วิสัยทัศน์เพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานให้กับตนเอง และ

ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกว่ามีความสำคัญ ทำทนาย และนำตื่นเต้น สร้างแรงจูงใจให้
 ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน สื่อสารและจูงใจให้
 ผู้ร่วมงานเข้าใจถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน และมีความกระตือรือร้น
 และมีความชัดเจนในการพัฒนาวิสัยทัศน์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

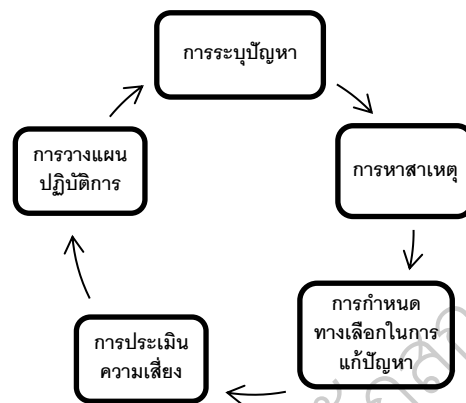
2.2.2 มีทักษะในการแก้ไขปัญหา

“การตัดสินใจแก้ไขปัญหา” เป็นเรื่องเกี่ยวกับการตกลงใจว่าจะทำ
 อะไรปกติแล้วจะเกี่ยวข้องกับการเลือกทางเลือกต่างๆ จุดประสงค์ของการแก้ปัญหาโดยมาก
 คือ การหาทางออก การตอบคำถาม หรือการหาข้อสรุป ใครก็ตามที่เป็นผู้นำที่ปรารถนา
 ไปสู่ความเป็นเลิศ ย่อมมีความสนใจอย่างมุ่งมั่นที่ต้องการเห็นตัวเองตัดสินใจได้ดีที่สุดและ
 สามารถแก้ปัญหาย่างถึงที่สุด จอห์น อะแดร์ (John Adair, 2007, p.27) ได้กล่าวถึง
 แบบแผนหรือขั้นตอนที่ใช้ในการตัดสินใจว่าประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) กำหนด
 วัตถุประสงค์ 2) รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง 3) คิดทางเลือกที่เป็นไปได้ 4) ตัดสินใจ และ
 5) นำมาใช้และประเมินผล นอกจากนี้จอห์น อะแดร์ (John Adair, 2007, p.64) ยังได้
 เสนอรูปแบบร่วมของการตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหาในลักษณะเชิงเปรียบเทียบกับ
 การพยายามข้ามลำธารบนภูเขา (ปัญหา) ที่จะต้องกระโดดตามหินแต่ละก้อน ซิกแซ็กไป
 ยังอีกฟากหนึ่ง ซึ่งเปรียบเทียบกับความคิดในสมองของคุณ มันเป็นกิจกรรมที่ไม่เป็นระเบียบ
 แต่มีจุดหมาย แต่หากคุณจะต้องนำทีมงานให้ข้ามแม่น้ำ คุณจะต้องสร้างสะพานง่ายๆ
 ขึ้นมาเพื่อให้ทุกคนรู้ว่าพวกเขาอยู่จุดไหนในการปรึกษาหารือร่วมตัดสินใจ/แก้ไขปัญหา
 ดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 รูปแบบสะพานการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา
 ที่มา : John Adair (2007)

จตุพร สังขวรรณ (2557, หน้า 275) ได้กล่าวถึงการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาว่าเป็นทักษะที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหาร เพราะไม่ว่าจะเป็นการสอนงาน การวางแผนพัฒนาองค์การ การบริหารจัดการองค์การ หรือแม้แต่การบริหารความขัดแย้งซึ่งกระบวนการในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหามีกระบวนการต่างๆ ดังภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 กระบวนการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา

ที่มา : จตุพร สังขวรรณ (2557, หน้า 275)

สอดคล้องกับงานวิจัยของอนุสิทธิ์ นามโยธา (2555, หน้า 200) ที่ได้กล่าวถึงสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ สามารถอธิบายเป้าหมายวัตถุประสงค์ของงานได้อย่างชัดเจน แก้ไขปัญหาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนางานอยู่เสมอ

สรุปได้ว่า มีทักษะในการแก้ไขปัญหา หมายถึง การแสดงออกถึงคุณลักษณะ และทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เกิดจากการใฝ่เรียนรู้ ศึกษาและรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้ในการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาและการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นปัญหาที่จำเป็นต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วน สามารถประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และตัดสินใจกำหนดทางเลือกที่เป็นไปได้ในการแก้ไขปัญหาอย่างกล้าหาญ และเฉียบคม สามารถนำข้อมูลที่ได้นำไปใช้ในการวางแผนปฏิบัติ และมีการตรวจสอบและประเมินผลการแก้ไขปัญหา

2.2.3 มีความฉลาดทางอารมณ์

พจนานุกรมออกซ์ฟอร์ดได้ให้ความหมายของ “อารมณ์” ว่า “เป็นการรบกวนของจิตใจ ความรู้สึก ความหลงใหล ความเร้าร้อนหรือความตื่นเต้นของสภาพทางจิตใจ” อารมณ์มีเป็นร้อยๆชนิดที่มีการประสมหลากหลาย แตกเหล่าและแตกต่างกัน ความฉลาดทางอารมณ์ คือ ความสามารถในการสำนึก เข้าใจ และใช้อำนาจและไหวพริบของอารมณ์อย่างมีประสิทธิภาพในฐานะเป็นแหล่งที่มาของพลังงาน สารสนเทศ การเชื่อมต่อ และอิทธิพลของมนุษย์ เราทราบกันว่าผู้คนที่ประสบความสำเร็จในการศึกษากลับล้มเหลวในการดำรงชีวิต และกลับกันเราทราบกันว่าคนรวยที่มีสามัญสำนึกหรือความคิดสร้างสรรค์กลับทำคะแนนได้ไม่ดีในการเรียน เราเหมือนจะค้นพบว่า IQ อาจจะสัมพันธ์เพียงเล็กน้อยประมาณร้อยละ 4 ของความสำเร็จในโลกของความเป็นจริง ตรงกันข้ามร้อยละ 90 อาจจะสัมพันธ์กับรูปแบบของความสัมพันธ์อย่างอื่น เช่น การมีความฉลาดทางอารมณ์ (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2556, หน้า 231-215)

โดเนียล โกล์แมน (Daniel Goleman, 2010) ได้กำหนดองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ออกเป็น 5 ประการ คือ 1) การรู้จักตนเอง (Self-awareness) หมายถึง สามารถมองเห็นและเข้าใจอารมณ์ ความรู้สึก แรงขับเคลื่อนภายในตนเองและผลที่กระทบต่อผู้อื่น 2) การควบคุมตนเอง (Self-regulation) หมายถึง การควบคุมหรือปรับเปลี่ยนอารมณ์ หรือแรงกระตุ้นที่เป็นปัญหา คิดก่อนทำไม่ด่วนตัดสินใจ 3) การมีแรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง ความปรารถนาที่จะทำงานด้วยเหตุผลที่นอกเหนือจากเงินหรือสถานะทางสังคมมุ่งไปสู่เป้าหมายด้วยพลังและมีความสม่ำเสมอ 4) การมีความใส่ใจผู้อื่น (Empathy) หมายถึง สามารถเข้าใจพื้นฐานอารมณ์ของผู้อื่น มีทักษะในการปฏิบัติต่อผู้อื่นได้อย่างเหมาะสมกับอารมณ์แต่ละบุคคล ซึ่งมีลักษณะสำคัญ คือ มีความชำนาญในการดึงดูดและรักษาคนที่มีความสามารถเข้าใจถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมมุ่งให้บริการลูกค้าและผู้รับบริการ และ 5) การมีทักษะทางสังคม (Social Skills) หมายถึง การบริหารความสัมพันธ์และการสร้างเครือข่าย แสวงหาจุดร่วมและผูกมิตรมีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการโน้มน้าว รวมถึงมีความชำนาญในการสร้างและนำทีม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนงคราญ ทันเพื่อน (2550) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 และงานวิจัยของเพ็ญพร ทองคำสุก (2553) ที่ศึกษาวิจัย

เรื่อง ตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาว่า หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถในการตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง รู้จักอารมณ์และความตั้งใจของตัวเอง สามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการรับรู้และเห็นใจผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์ ดำเนินชีวิตอย่างสร้างสรรค์และมีความสุข สามารถวัดได้จาก แบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ การตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง การควบคุมอารมณ์ของตนเอง การสร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเอง การเข้าใจอารมณ์ของคนอื่น และการมีทักษะทางสังคม

สรุปได้ว่า การมีความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง การแสดงออกถึงคุณลักษณะ และทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา ในการรู้จักและควบคุมอารมณ์ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับตนเอง และผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี มีความเอาใจใส่ และเข้าใจถึงพื้นฐานและความแตกต่างทางอารมณ์ของผู้อื่นและมีทักษะทางสังคมในการบริหารความสัมพันธ์ การสร้างเครือข่าย และทีมงาน

2.2.4 มีคุณธรรมจริยธรรม

อนุสิทธิ์ นามโยธา (2556, หน้า 17) ได้กล่าวถึงนิยามคุณธรรมจริยธรรมว่าหมายถึง การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติตนอย่างถูกต้องเหมาะสมตามหลักคุณธรรมจริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ เพื่อศักดิ์ศรีของข้าราชการ และพิพัฒนาชนนทนาธรณ์ (2556, หน้า 122) ได้กล่าวความหมาย ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม คือ การแสดงออกถึงความประพฤติที่เหมาะสมตามบรรทัดฐาน ผ่านการกระทำของบุคคล และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และส่งเสริมความประพฤติเช่นนั้นต่อผู้ตามผ่านการสื่อสารแบบสองทาง การเสริมแรง และการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับแผนกจัดการศึกษาของรัฐฟลอริดา (Florida Department of Education, 2009, pp.8-9) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าหมายถึง การมีคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำที่แสดงออกถึง ความซื่อสัตย์ สุจริตและ ยุติธรรม เช่นเดียวกับ มัสตามิน ยาซิน (Mustamin, Yasin, 2012, p.39) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังนี้ 1) การมีคุณธรรมจริยธรรม (ซื่อสัตย์ สุจริตและยุติธรรม) 2) รู้จักตนเอง 3) มีสำนึกที่ดีทางสังคม และ 4) มีการจัดการอารมณ์ตนเองได้ดีส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน และจากการวิจัยของสุธาสิณี แม้นญาติ (2554)

ที่ศึกษาการวิจัยเรื่อง โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่า หมายถึง ลักษณะจิต พฤติกรรมและกระบวนการต่างๆ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงค่านิยมของตนเอง และมีความกล้าหาญที่จะยึดค่านิยมหลักเหล่านั้นในการให้บริการที่ดีต่อส่วนรวม อีกทั้งความสามารถในการจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวไปเพื่อประโยชน์ขององค์การหรือเพื่อส่วนรวมแทน ซึ่งถือว่าเป็นการยกระดับคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น

สรุปได้ว่า มีคุณธรรมจริยธรรม หมายถึง การแสดงออกถึงคุณลักษณะ และทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา ในการแสดงความจริงใจ และการดำรงตนอย่างถูกต้องเหมาะสม ตามหลักคุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น มีความซื่อสัตย์สุจริต มีวินัย และรักความยุติธรรม โดยประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีการวางแผนเพื่อกระตุ้น ส่งเสริม และแนะนำการประพฤติปฏิบัติตน เช่นนั้นต่อผู้อื่น และมีการตรวจสอบและควบคุมการประพฤติปฏิบัติของตนเองอยู่เสมอ

กล่าวสรุปได้ว่าการใช้คุณลักษณะผู้นำ หมายถึง การแสดงออกถึงคุณลักษณะส่วนตัวและทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการโรงเรียน ประกอบด้วย มีวิสัยทัศน์ที่สร้างแรงบันดาลใจ มีทักษะในการแก้ไขปัญหา มีความฉลาดทางอารมณ์ และมีคุณธรรมจริยธรรม

จากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านคุณลักษณะผู้นำของนักวิชาการดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสรุปนิยามความหมายองค์ประกอบด้านคุณลักษณะผู้นำ รวมถึงองค์ประกอบย่อยที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ รายละเอียด ดังตาราง 6

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตาราง 6 แสดงนิยามศัพท์เฉพาะขององค์ประกอบด้านคุณลักษณะผู้นำ

องค์ประกอบหลัก	นิยาม	องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	แหล่งข้อมูล
คุณลักษณะผู้นำ	การแสดงออกถึงคุณลักษณะส่วนตัวและทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการโรงเรียนประกอบด้วยมีวิสัยทัศน์ที่สร้างแรงบันดาลใจ มีทักษะในการแก้ไขปัญหา มีความฉลาดทางอารมณ์ และมีคุณธรรมจริยธรรม	1. มีวิสัยทัศน์ที่สร้างแรงบันดาลใจ	การแสดงออกถึงคุณลักษณะและทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา ในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นไปได้ในอนาคตสามารถใช้วิสัยทัศน์เพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานให้กับตนเองและผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกว่าจะมีความสำคัญ ทำทนาย และ นำตื่นเต้น สร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน สื่อสารและจูงใจให้ผู้ร่วมงานเข้าใจถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน และมีความกระตือรือร้น และมีความชัดเจนในการพัฒนาวิสัยทัศน์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้	Jim Collins and Peter F. Drucker, 2010 นิกัณฐลา สันเหลือ, 2555
		2. มีทักษะในการแก้ไขปัญหา	การแสดงออกถึงคุณลักษณะ และทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เกิดจากการใฝ่เรียนรู้ ศึกษาและรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้ในการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาและการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นปัญหาที่จำเป็นต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วน สามารถประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และตัดสินใจกำหนดทางเสือกที่เป็นไปได้ในการแก้ไขปัญหาอย่างกล้าหาญ และเฉียบคม สามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการวางแผนปฏิบัติ และมีการตรวจสอบและประเมินผลการแก้ไขปัญหา	John Adair, 2007 จตุพร สังฆวรรณ, 2557 อนุสิทธิ์ นามโยธา, 2555

ตาราง 6 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	นิยาม	องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	แหล่งข้อมูล
คุณลักษณะผู้นำ	การแสดงออกถึงคุณลักษณะส่วนตัว และทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการโรงเรียนประกอบด้วย มีวิสัยทัศน์ที่สร้างแรงบันดาลใจ มีทักษะในการแก้ไขปัญหา มีความฉลาดทางอารมณ์ และมีคุณธรรมจริยธรรม	3. มีความฉลาดทาง อารมณ์	การแสดงออกถึงคุณลักษณะ และทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา ในการ รู้จักและควบคุมอารมณ์ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับตนเอง และผู้ร่วมงาน ได้เป็นอย่างดี มีความเอาใจใส่ และเข้าใจถึงพื้นฐานและความแตกต่างทางอารมณ์ของผู้อื่นและมีทักษะทางสังคมในการบริหาร ความสัมพันธ์ การสร้างเครือข่าย และทีมงาน	Doniel Goleman, 2010 นงคราญ ทันเพื่อน, 2550 เพ็ญพร ทองคำสูง, 2553 พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2556
		4. มีคุณธรรมจริยธรรม	การแสดงออกถึงคุณลักษณะ และทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา ในการแสดงความประพฤติ และการดำรงตนอย่างถูกต้อง เหมาะสม ตามหลักคุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น มีความซื่อสัตย์สุจริต มีวินัย และรักความยุติธรรม โดยประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีการวางแผนเพื่อกระตุ้น ส่งเสริม และแนะนำการประพฤติปฏิบัติตนเช่นนั้นต่อผู้อื่น และมีการตรวจสอบ และควบคุมการประพฤติปฏิบัติของตนเองอยู่เสมอ	Florida Department of Education, 2009 Mustamin, Yasin, 2012 สุธาสินี แม่นญาติ, 2554 อนุสิทธิ์ นามโยธา, 2555 พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2556

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

2.3 องค์ประกอบด้านสมรรถนะการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการ คือ การสร้างระบบสังคมที่สามารถนำแผนงานไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแม่นยำและมีประสิทธิภาพที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ซึ่งมักต้องอาศัยการตัดสินใจที่ซับซ้อนจำนวนมาก องค์การจะต้องออกแบบโครงสร้างภารกิจและการรายงานผล สรรหาบุคลากรให้เหมาะสมกับภารกิจต่างๆ ให้การฝึกอบรมสำหรับคนที่ต้องการ มีการสื่อสารเพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าใจแผนงานและตัดสินใจว่าจะมอบหมายอำนาจความรับผิดชอบให้ใครและในระดับใด นอกจากนั้น แรงจูงใจทางเศรษฐกิจรวมทั้งระบบติดตามผลก็มีความจำเป็นต้องถูกสร้างขึ้น เพื่อให้มีการปฏิบัติตามแผน การตัดสินใจภายในองค์การเหล่านี้เปรียบได้กับการตัดสินใจของสถาปนิกที่ต้องมองหาความลงตัวในแต่ละบริบท (Jim Collins and Peter F. Drucker, 2010, คมกฤษ จงบุญวัฒนา, แปล, 2556 หน้า 81) ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของบุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2556, หน้า 55-60) ที่กล่าวไว้ในหนังสือการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ สรุปได้ว่า ผู้บริหารเมื่อได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอาจเกิดคำถามว่าตนควรเริ่มต้นทำงาน ณ จุดใดก่อน ซึ่งงานสำคัญที่ต้องเริ่มต้นก่อนใครก็คือ การสอบทานภารกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objectives) ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ (Strategies) และนโยบาย (Policies) ขององค์การที่มีมาแต่เดิมว่ายังเหมาะสมดีหรือไม่ ซึ่งงานดังกล่าวนี้เป็นหัวข้อของ กระบวนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Decision Making Process) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 4 ประการ คือ

- 1) การตรวจสอบปัจจัยแวดล้อม (Environmental Scanning) เป็นการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหรือองค์การทั้งภายในและภายนอก แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อให้ได้ปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Factors) ซึ่งประกอบด้วย โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) อันเป็นปัจจัยที่อยู่ภายนอกองค์กร ซึ่งองค์กรควบคุมไม่ได้ ความแข็งแรงหรือจุดแข็ง (Strengths) และความไม่แข็งแรง หรือจุดอ่อน (Weaknesses) อันเป็นปัจจัยที่อยู่ภายในตัวองค์กรเองและองค์กรสามารถควบคุมได้
- 2) การจัดทำยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) เป็นการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้กับ “กิจกรรม” หรือ “กระบวนการทำงาน” หรือ “หน่วยธุรกิจ” ภายในองค์การ โดยเชื่อว่าจะทำให้้องค์การสามารถบรรลุภารกิจหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ด้วยเหตุนี้ ยุทธศาสตร์จึงต้องตามหลังวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) เสมอ และพึงยึดเป็นหลักว่า จะไม่มีการเขียนยุทธศาสตร์โดยที่ยังไม่ได้กำหนดวัตถุประสงค์เป็นอันดับแรก
- 3) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นการแปลง

ยุทธศาสตร์ออกเป็น “โปรแกรมงาน” พร้อมกับ “ประมาณการ” ค่าใช้จ่ายที่จะต้องมี สำหรับแต่ละโปรแกรมงานนั้นๆ ตลอดจน “ระเบียบวิธีการทำงาน” ที่อาจต้องปรับเปลี่ยน เพื่อให้การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิผล การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้ได้ผลยังต้องคำนึงถึงการปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร บุคลากร ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กรอีกส่วนหนึ่งด้วย และ 4) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation & Control) เป็นการติดตามดูว่า ยุทธศาสตร์แต่ละข้อได้ถูกนำไปปฏิบัติได้อย่างไร ได้ผลหรือไม่ และมีความคืบหน้าเป็นอย่างไร ถ้าเกิดล้มเหลวเป็นเพราะสาเหตุใด นอกจากนี้ ยังต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในการลงทุนของแต่ละยุทธศาสตร์ ซึ่งผู้ประเมินจำเป็นต้องมีข้อมูลที่ต้อง ครบถ้วน ตรงเวลา เพื่อประกอบ การประเมินผล ดังนั้นระบบสารสนเทศ เพื่อการจัดการจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับขั้นตอนนี้

สมรรถนะการบริหารจัดการ (Managerial Competencies) เป็นสมรรถนะที่จะเป็นตัวตัดสินว่าใครจะสามารถเป็นผู้บริหารที่ดีเยี่ยมได้ ความสามารถนี้ประกอบด้วยหน้าที่การทำงานหลักที่สำคัญ คือ การจัดโครงการการนิเทศ และการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา สมรรถนะนี้ ประกอบด้วย *การสร้างทีมการทำงาน (Building Teamwork)* เป็นการสร้างหน่วยงานที่มีการร่วมมือกัน จัดเจ้าหน้าที่เข้าด้วยกันและช่วยพวกเขาเหล่านั้นให้มีการเชื่อมโยงภายในหน่วยงานที่มีประสิทธิผล และช่วยให้การจัดการกับปัญหาที่มีสาเหตุจากความแตกแยกและความไม่ลงรอยกัน มีความเข้าใจในพลวัตของกลุ่ม และใช้ความเข้าใจนั้นช่วยเหลือการทำงานของกลุ่ม และพัฒนาผู้นำทีมที่เข้มแข็งพฤติกรรมสำคัญ ได้แก่ การสร้างทิศทางของโครงการและมอบหมายทิศทางนั้นให้กับสมาชิกในทีม ช่วยขจัดสิ่งขวางกั้นขององค์กรและสามารถระบุทรัพยากรที่นำมาช่วยเหลือทีมได้ *การจูงใจผู้อื่น (Motivating Others)* เป็นสมรรถนะที่สร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยใช้การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมสำคัญ ได้แก่ เตรียมพร้อมที่จะยอมรับและจัดการกับปัญหาด้านขวัญกำลังใจ และใช้วิธีที่หลากหลายในการเพิ่มพลัง และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่น *มีการสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้อื่น (Empowering Others)* การช่วยให้ผู้อื่นพัฒนาสมรรถนะ โดยจะให้ความรับผิดชอบในหน้าที่ และให้ความอิสระ โดยเพิ่มอำนาจในการทำพฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ ยอมให้ผู้อื่นทำงานผิดพลาดและเผชิญกับความเสี่ยง เพื่อการเรียนรู้และพัฒนามอบหมายความรับผิดชอบแก่ผู้อื่น โดยดูพื้นฐานของความสามารถและศักยภาพ *มีการพัฒนาผู้อื่น (Developing Others)* ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นมากในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้

สามารถทำงานได้ดีที่สุด ให้ข้อมูลย้อนกลับในพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่าอะไรคืองาน หรือไม่ใช่งาน ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาวิเคราะห์สถานการณ์และเสนอตัวอย่างและทางเลือกที่จะพัฒนาความสามารถ รักษาและสื่อสารความคาดหวังที่สูงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะช่วยบันดาลใจให้ผู้อื่นเข้าใจถึงอุปสรรคขวางกั้น การเจริญเติบโตของเขา (Zwell, 2000, pp.26-53, อ้างในอนุสิทธิ์ นามโยธา, 2555, หน้า 43-44)

เจฟฟรีย์ แกลนซ์ (Jeffrey Glanz, 2006, pp.4-5) ได้กล่าวว่า รูปแบบของภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่ส่งผลให้โรงเรียนเกิดประสิทธิผลและมีความเป็นเลิศนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสมรรถนะการบริหารจัดการภายในโรงเรียน ดังนี้ 1) การจัดองค์การ 2) การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก 3) ระบบการเงินและงบประมาณ 4) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และ 5) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพของการส่งเสริมกระบวนการจัดการเรียนรู้ ด้านความปลอดภัย และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

แอนโทนี เบลล์ (Antony Bell, 2006, pp.41-47, pp.160-161) ได้สรุปว่า บทบาทของภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การใช้คุณลักษณะผู้นำและการใช้สมรรถนะหรือความสามารถด้านการบริหารจัดการงานและทีมงานให้บรรลุถึงเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์การ ซึ่งบทบาทหน้าที่ของผู้นำเชิงปฏิบัติการในการบริหารจัดการเพื่อนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้จริงนั้น ประกอบด้วย 1) การวางแผนและการพัฒนากระบวนการ (Planning and Shaping Processes) 2) การจัดองค์การและการควบคุม (Organizing and Controlling) และ 3) การประเมินและแก้ไขปัญหา (Measuring and Problem Solving)

จอห์น อะแดร์ (John Adair, 2007) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการในการทำงานให้ลุล่วงและประสบผลสำเร็จนั้นผู้นำจะต้องมีความสามารถด้านการบริหารจัดการในการพัฒนาพนักงานรวมถึงการสร้างและรักษาทีมงาน

แผนกจัดการศึกษาของรัฐฟลอริดา (Florida Department of Education, 2009, pp.8-9) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบสมรรถนะในการบริหารจัดการของภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ ที่มีประสิทธิผลว่า ประกอบด้วย 1) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Decision Making Strategies) เป็นความสามารถของผู้นำในการตัดสินใจในการวางแผนปฏิบัติการในระดับสูง ซึ่งต้องใช้ทักษะและเทคนิคการคิดวิเคราะห์ และการแก้ไขปัญหา รวมทั้ง

การรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 2) เทคโนโลยี (Technology) เป็นความสามารถในการใช้เทคโนโลยีรวมถึงการวางแผนและการบูรณาการเทคโนโลยีเข้ามามีกับกระบวนการจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการ การวิจัยและการสื่อสาร และ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ซึ่งเป็นความสามารถในการใช้กระบวนการดำเนินการ ในการการคัดเลือก จัดจ้าง และการรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

เทซี ไบแฮม และริชาร์ด เอส เวลลินส์ (Tacy Byham and Richard S.Wellins, 2012, p.2) ได้กล่าวถึง การใช้สมรรถนะของผู้นำเชิงปฏิบัติการในการบริหารจัดการ เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ หรือมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย สมรรถนะในการบริหารจัดการ ดังนี้ 1) การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้จริง โดยใช้การสื่อสารแบบสองทาง มีกระบวนการบริหารจัดการและการตรวจสอบประเมินผลภายในอย่างเป็นระบบ มีการวางแผนการจัดงบประมาณ และการใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ 2) การนำและการจัดการการเปลี่ยนแปลงโดยการแสวงหาโอกาสที่แตกต่างและการคิดนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาและการแก้ปัญหาภายในองค์กร 3) การวิเคราะห์และการตัดสินใจอย่างเฉียบคม มีทักษะในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเปรียบเทียบและการใช้ข้อมูลในการระบุประเด็นสำคัญเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนสู่การปฏิบัติ และ 4) การพัฒนาบุคลากรโดยเน้นกระบวนการพัฒนา และการธำรงรักษาบุคลากรให้มีคุณภาพและมีความสามารถในการปรับตัวรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

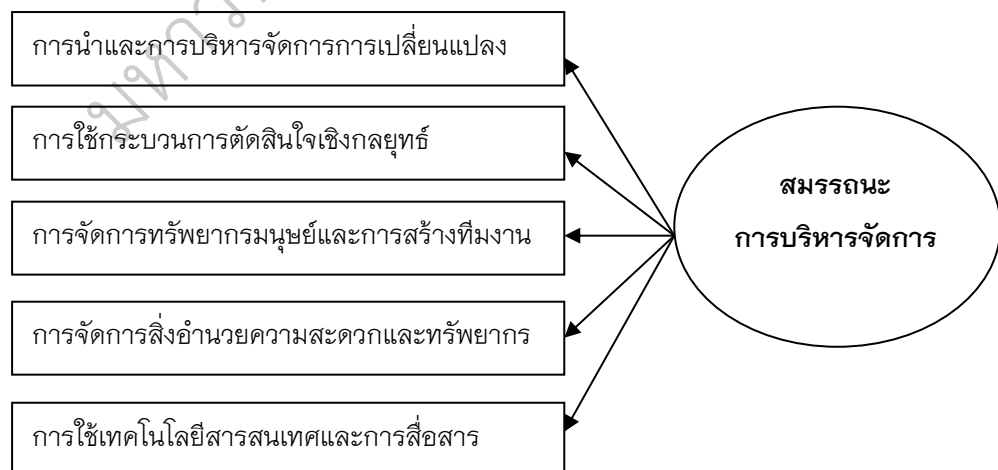
ไมค์ บอสซี (Mike Bossi, 2012, p.2) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลว่า เป็นภาวะผู้นำที่แสดงถึงการใช้สมรรถนะในการบริหารจัดการงานด้านต่างๆ ของโรงเรียน ประกอบด้วย 1) การเงินโรงเรียน และงบประมาณ 2) การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก 3) การใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ 4) การใช้เทคโนโลยี 5) งานสารบรรณ และพัสดุ 6) การดูแลพฤติกรรมนักเรียน 7) การวางแผนและการดำเนินการในระบบปฏิบัติ

มัสตามิน ยาซิน (Mustamin Yasin, 2012, p.39) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสมรรถนะของภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการในการบริหารจัดการ ว่าประกอบด้วย 1) การจัดการการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม 2) การใช้เทคโนโลยี 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการศึกษาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้นำมาสังเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบด้านสมรรถนะการบริหารจัดการรายละเอียดดังแสดงในตาราง 7

จากตาราง 7 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะการบริหารจัดการ ที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) พบว่ามีจำนวน 17 องค์ประกอบ และในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยพบว่า องค์ประกอบสมรรถนะการบริหารจัดการทุกองค์ประกอบ มีความสำคัญ และพบว่าบางองค์ประกอบนั้น มีความสอดคล้องกัน สามารถจัดเข้าอยู่ใน กลุ่มเดียวกันแล้วตั้งชื่อใหม่ได้ ดังนี้ 1) การนำและการจัดการการเปลี่ยนแปลง (ผู้วิจัยได้ รวมเอาองค์ประกอบด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม) 2) การใช้กระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (ผู้วิจัยได้รวมเอาองค์ประกอบด้าน การจัดองค์การและการควบคุม การวางแผน และการพัฒนากระบวนการ การประเมินและการแก้ไขปัญหา การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์และการตัดสินใจที่เฉียบคม การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ) โดย ใช้แนวคิดของบุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2556, หน้า 55-60) 3) การจัดการทรัพยากร มนุษย์และการสร้างทีมงาน (ผู้วิจัยได้รวมเอาองค์ประกอบด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือการพัฒนาบุคลากร การสร้างและรักษาทีม) 4) การจัดการ สิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากร (ผู้วิจัยได้รวมเอาองค์ประกอบด้านการใช้ทรัพยากร ที่มีประสิทธิภาพ) 5) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ผู้วิจัยได้รวมเอา องค์ประกอบด้าน เทคโนโลยี และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ)

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบด้านสมรรถนะการบริหารจัดการ สามารถ นำมาเขียนเป็นรูปแบบการวัดของตัวแปรได้ ดังภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 แสดงรูปแบบการวัดขององค์ประกอบตัวแปรสมรรถนะการบริหารจัดการ

2.3.1 การนำและการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง

ในสภาวะปัจจุบันเป็นเรื่องที่ปฏิเสธไม่ได้ว่าทุกๆ การเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเกิดขึ้นที่ใดในยุคที่โลกไร้พรมแดนนั้น จะส่งผลกระทบต่อองค์การต่างๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) จึงเป็นสิ่งที่ทุกองค์การต้องหยิบยกขึ้นมาใช้ในการบริหารงาน เพื่อช่วยให้การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การดำเนินไปด้วยความราบรื่น เมื่อองค์การต้องการจะปรับเปลี่ยนไม่ว่าจะเป็นกระบวนการทำงาน โครงสร้างองค์การ แนวทางการบริหารงาน หรือการนำเครื่องมือต่างๆ เข้ามาใช้ในองค์การ มักจะได้รับการต่อต้านจากสมาชิกในองค์การ ส่วนหนึ่งเพราะพวกเขาเหล่านั้นมักจะยึดติดอยู่กับวิธีการเดิมๆ หรือสิ่งเดิมๆ ที่ปฏิบัติอยู่ หรือที่เรียกว่า “Comfort Zone” เมื่อต้องมีส่วนที่เข้ามาใหม่ จึงดูเหมือนจะสร้างความยุ่งยากวุ่นวายให้กับพวกเขา ดังนั้นการมีทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นสิ่งที่ทำให้การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การที่มีต่อการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสามารถแบ่งออกได้ 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Traditionalists) เป็นกลุ่มที่มีความเชื่อและยึดถือในเรื่องเดิมๆ ได้เป็นอย่างดี ยึดมั่น ไม่เปิดใจรับการเปลี่ยนแปลง ถ้ายังเชื่อและยึดถือสิ่งเหล่านั้นว่าสำคัญกับตนเองมากเท่าไรก็จะยึดติดกับมันมากเท่านั้น ทำให้เสียโอกาสรับรู้สิ่งใหม่ๆ 2) กลุ่มปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Adaptors) กลุ่มนี้จะใช้แนวทางแบบ “รอดูก่อน” ในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะมีความลังเลในการเปลี่ยนแปลงในระยะแรก เนื่องจากยังให้ความสำคัญกับอดีตแต่ในที่สุดก็ยินดีและสามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งกลุ่มนี้มักเป็นกลุ่มใหญ่ในองค์การ อาจแบ่งเป็นกลุ่มย่อยๆ ได้ 3 กลุ่ม คือ กลุ่มปรับตัวเร็ว กลุ่มปรับตัวปานกลาง และกลุ่มปรับตัวช้า และ 3) กลุ่มสนับสนุน/เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง (Innovators) เป็นกลุ่มคนที่ตอบรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นธรรมชาติและรวดเร็วก่อนคนอื่น บางครั้งอาจมีความรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงมาซ้ำไปด้วยซ้ำ หรือบางครั้งอาจเป็นผู้เริ่มต้นเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง ซึ่งภายในองค์การจะมีคนกลุ่มนี้จำนวนไม่มากนัก ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ทักษะคิด ความเป็นไปได้ในการที่จะได้หรือเสียผลประโยชน์ต่อเหตุการณ์นั้นๆ ประสบการณ์ในการเปลี่ยนแปลงและระดับของการเปลี่ยนแปลง ว่ามีมากน้อยเพียงใด

จากการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ได้กล่าวมาข้างต้น ทำให้พบว่าสิ่งที่เกิดขึ้นควบคู่ไปกับการเปลี่ยนแปลงนั้นก็คือ การต่อต้านจากสมาชิกในองค์การ ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องรับผิดชอบ และเป็นเรื่องที่ยากยิ่งสำหรับผู้บริหาร ที่จะหาวิธีที่จะทำให้เกิดการยอมรับในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นนั้น กระบวนการนำการเปลี่ยนแปลงของ เคิร์ต เลวิน เป็นกระบวนการหนึ่งที่ยอมรับใช้ เพื่อให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในองค์การ ซึ่งมีอยู่ 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 ชั้นละลายพฤติกรรม (Unfreezing) เป็นช่วงที่ชี้ให้สมาชิกเห็นถึงปัญหา ความไม่เหมาะสม การคุกคาม ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากวิธีการเดิมๆที่ใช้อยู่ ตระหนักถึงแรงต่อต้านและหาแนวทางลดแรงต่อต้านนั้นลง ขั้นตอนที่ 2 ชั้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Changing) เป็นช่วงที่สมาชิกในองค์การจะเรียนรู้แนวทางใหม่ๆ เช่น การสร้างทีมงาน การฝึกอบรม การพัฒนา การรับการฝึกสอน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตนเองจนนำไปสู่พฤติกรรมที่องค์การปรารถนา และขั้นตอนที่ 3 ชั้นแช่แข็งพฤติกรรม (Refreezing) เป็นช่วงที่พฤติกรรมและวิธีการใหม่ๆถูกสร้างขึ้นจนเริ่มอยู่ตัว และกลายเป็นพื้นฐานการยอมรับของสมาชิก และเป็นช่วงที่ผู้นำต้องส่งเสริมให้พฤติกรรม หรือวิธีการดังกล่าวสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้อย่างยั่งยืน (จตุพร สังฆวรรณ, 2557, หน้า 23-37)

เทซี ไบแฮม และริชาร์ด เอส แวลลินส์ (Tacy Byham and Richard S.Wellins, 2012, p.2) ได้กล่าวถึง สมรรถนะของผู้นำเชิงปฏิบัติการด้านการบริหารจัดการ เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จหรือมีประสิทธิผลว่าองค์ประกอบด้านความสามารถในการนำและการจัดการการเปลี่ยนแปลง เป็นความสามารถในการการแสวงหาโอกาสที่แตกต่าง และการคิดนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาและการแก้ปัญหาภายในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของมัสตามิน ยาซิน (Mustamin Yasin, 2012, p.38) ที่ได้กล่าวถึงตัวบ่งชี้ของสมรรถนะด้านการจัดการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม ของผู้นำเชิงปฏิบัติการว่าประกอบด้วย 1) การมีความใส่ใจในการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ 2) มีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนในอนาคต 3) มีความสามารถในการเลือกใช้ข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียน 4) มีความสามารถในการคิดอย่างมีวิจารณญาณ 5) มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา 6) มีความสามารถในการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศ 7) มีความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง และ 8) มีเทคนิคในการแก้ไขปัญหา ซึ่งองค์ประกอบสมรรถนะด้านการจัดการเปลี่ยนแปลงและการนำส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียน โดยผ่านกระบวนการจัดการเรียนการสอนของครู

สรุปได้ว่า การนำและการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการเป็นผู้นำ และการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การนำและการจูงใจสมาชิกในองค์การให้มีพฤติกรรมยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง การใช้กระบวนการนำการเปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์ข้อมูล และใส่ใจในการเปลี่ยนแปลง ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีความกล้าแสวงหาโอกาสที่แตกต่าง กล้าเปลี่ยนแปลงและคิดนวัตกรรมใหม่ๆ

2.3.2 การใช้กระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2556) ได้กล่าวว่า การสอบทานภารกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objectives) ยุทธศาสตร์ (Strategies) (ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้คำว่า “กลยุทธ์” แทนคำว่า “ยุทธศาสตร์” ซึ่งมีความหมายเดียวกัน) และนโยบาย (Policies) ขององค์การที่มีมาแต่เดิมว่ายังเหมาะสมดีหรือไม่นั้นเป็นกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision Making Process) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 4 ประการ คือ การตรวจสอบปัจจัยแวดล้อม การจัดทำกลยุทธ์ การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้จริง การประเมินผลและการควบคุม ซึ่งสอดคล้องกับแผนกจัดการศึกษาของรัฐฟลอริดา (Florida Department of Education, 2009, pp.8-9) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบสมรรถนะ ผู้นำเชิงปฏิบัติการ ด้านการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Decision Making Strategies) ว่า หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการตัดสินใจในการวางแผนปฏิบัติการ ที่ต้องใช้ทักษะและเทคนิค การคิดวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหา รวมทั้งการรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเทซี ไบแฮม และริชาร์ด เอส แวลลินส์ (Tacy Byham and Richard S.Wellins, 2012, p.2) ก็ได้กล่าวถึง การวิเคราะห์และการตัดสินใจอย่างเฉียบคม นั้น จะต้องมีทักษะในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเปรียบเทียบและการใช้ข้อมูลในการระบุประเด็นสำคัญเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนสู่การปฏิบัติ และจากผลการวิจัยขององค์การความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development-OECD) ได้ข้อสรุปว่า สาเหตุที่ทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผลจากการวิเคราะห์กรณีศึกษา พบว่า สาเหตุหนึ่งเกิดจากการมีวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่ชัดเจน (A clear School Mission) (Ornstien & Levine, 2000 cited in Luenburg & Ornstine, 2000) และแนวคิดของสมคิด ทรัพย์น้ำ (2547, หน้า 39) ที่ได้สังเคราะห์แนวคิดสำคัญในการอธิบายลักษณะปัจจัยเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ เป็นปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าประกอบด้วยคุณลักษณะที่เป็นตัวบ่งชี้

ต่อไปนี้เป็น การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ การจัดสรรงบประมาณ และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการปฏิบัติ การติดตามความก้าวหน้า การประเมินผลสำเร็จ และการนำผลมาปรับปรุงปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การใช้กระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถ ของผู้บริหารสถานศึกษาในการเป็นผู้นำ เพื่อร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และนโยบายของโรงเรียน ว่ายังมีความสอดคล้อง เหมาะสมดีหรือไม่ เพื่อการตัดสินใจวางแผนการปฏิบัติการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และนโยบายของโรงเรียน การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา การนำกลยุทธ์ลงสู่ การปฏิบัติได้จริงในลักษณะแผนงาน โครงการและกิจกรรม การนิเทศ ติดตาม ประเมินผล และควบคุมการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และการรายงานผลอย่างต่อเนื่อง

2.3.3 การจัดการทรัพยากรมนุษย์และการสร้างทีมงาน

ทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์การและเป็น ปัจจัยสำคัญที่จะบ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดได้ อย่างไรก็ตามอิทธิพลที่เกิดขึ้น จากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมนั้น มีผลทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการ ปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์การ โดยแนวทางดังกล่าวสามารถเรียกว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) ซึ่งผู้บริหารหรือหน่วยงานที่ รับผิดชอบด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องดำเนินการเชื่อมโยงระหว่างการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ในการดำเนินงาน เพื่อสนับสนุนให้สอดคล้องกับเป้าหมายของ องค์การที่ได้วางไว้ (พิชิต เทพวรรณ, 2554, หน้า 16) ซึ่งหน้าที่ของการจัดการทรัพยากร มนุษย์ขององค์การให้มีประสิทธิภาพ โดยแต่ละหน้าที่อธิบายสาระสำคัญได้ดังนี้ (Mondy and Noe, 2004 อ้างถึงใน พิชิต เทพวรรณ, 2554, หน้า 28-30) 1) การวางแผนทรัพยากร มนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือก 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) ค่าตอบแทนและ ผลประโยชน์เกี่ยวกับ 4) สุขภาพและความปลอดภัย 5) พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และ 6) การวิจัยทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับเจฟฟรีย์ แกลนซ์ (Jeffrey Glanz, 2006) ได้กล่าวไว้ในรูปแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าควรคำนึง

ถึงหลักการ ดังนี้ 1) การคัดสรร จัดหา และการรักษาครูที่มีคุณภาพไว้ โดยมีการจัดสรรงบประมาณที่ได้จากการระดมทรัพยากร หรือจากงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร มาใช้เพื่อการฝึกอบรม และจัดจ้างครู จัดให้มีครูพี่เลี้ยงสำหรับครูที่เข้ามาทำงานใหม่ และมีการกำหนดเวลาให้ครูพี่เลี้ยง และครูที่เข้ามาทำงานใหม่ได้พบปะกันในเวลาทำงาน จัดให้มีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรตลอดทั้งปีการศึกษา โดยการติดต่อผู้เชี่ยวชาญมาให้การอบรมแก่บุคลากรตามหัวข้อที่สนใจ ประสานงานอย่างใกล้ชิดกับหน่วยงานราชการ เพื่อจัดโอกาสในการอบรมให้แก่บุคลากรในโรงเรียน มีการประชุมทบทวนเรื่องของการใช้เงินงบประมาณว่ามีเพียงพอสำหรับการสนับสนุนความคิด และนวัตกรรมการสอนใหม่ๆ และการจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการเรียนการสอน จัดเวลาให้มีการพบปะครูผู้สอนแต่ละคน เพื่อรับฟังแนวคิดในการสอน ไม่เพียงแต่การทำงานเฉพาะครูที่เพิ่งเข้ามาทำงานใหม่แต่ต้องให้ความสนใจต่อครูที่มีประสบการณ์การสอนมาหลายปีด้วย โดยมีการจัดการ และควบคุมดูแลทุกขั้นตอนในการจัดหา และคงไว้ซึ่งคุณภาพการสอนของครูที่ดี 2) การประเมินบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนควรมีบทบาทหน้าที่ในการประเมินบุคลากร ดังนี้ คือ จัดทำรูปแบบของการประเมินบุคลากรอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดตารางเวลาเข้าสังเกตการสอนของครูตลอดปีการศึกษา จัดทำตารางเวลาการทำงานหลัก นำวิธีการประเมินมาอภิปรายร่วมกันกับคณะทำงานและบุคลากร เรียกพบเพื่อพูดคุยส่วนบุคคลกับบุคลากร เพื่ออภิปรายผลจากการประเมินตลอดปีการศึกษาและจัดส่งเอกสารประเมินให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องตรงเวลา 3) การทำงานร่วมกับสหภาพครู บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับสหภาพครู มีดังนี้ คือ แสดงความเคารพต่อสิทธิของสมาชิกสหภาพครูทุกคน รักษาความเป็นมิตรที่ดีกับสหภาพครู หลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งระหว่างผู้บริหารและสหภาพครู เคารพและเข้าใจระบบการทำงานของสหภาพครู เชื่อมมั่นในศักดิ์ศรีและการตัดสินใจของตนที่มุ่งมั่นต่อความก้าวหน้าของนักเรียนและสถาบัน รู้จักการประนีประนอม หากที่ปรึกษาไม่ตัดสินใจเพียงลำพัง อย่าเกรงกลัวเสียงวิพากษ์วิจารณ์ และทำความรู้จักกับผู้นำสหภาพครู เพื่อปรึกษาและเสนอโครงการต่างๆอันเป็นประโยชน์ต่อครูและนักเรียน 4) การบริหารความขัดแย้ง ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจว่าความขัดแย้งเป็นธรรมชาติที่เกิดขึ้นได้ในทุกองค์กร ความขัดแย้งเป็นการเรียนรู้ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ในฐานะผู้บริหารต้องเรียนรู้วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้วยเหตุผลและความร่วมมือ ต้องมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการเพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย และเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ และ 5) การทำงานร่วมกับรองผู้อำนวยการ/หัวหน้า

ฝ่าย ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจลักษณะ และความสามารถของรองผู้อำนวยการ/หัวหน้าฝ่ายแต่ละบุคคล และสนับสนุนความสามารถพิเศษนั้น มีความเชื่อมั่นในการมอบหมายหน้าที่การเป็นผู้นำแก่องค์กรผู้อำนวยการ/หัวหน้าฝ่าย มีการประชุมเป็นนวัระและพบปะเป็นการส่วนตัว รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ กล่าวยกย่องชมเชยทั้งต่อสาธารณะชน และเป็นการส่วนตัว มอบหมายหน้าที่ในการเป็นตัวแทนเข้าร่วมประชุมตามความเหมาะสม เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาศักยภาพและความก้าวหน้า มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอยู่เสมอ สร้างความเคารพและความจงรักภักดีของรองผู้อำนวยการ/หัวหน้าฝ่าย ที่มีต่อผู้อำนวยการ

จะเห็นได้ว่าความรู้ความสามารถของบุคลากรเป็นปัจจัยประการหนึ่งที่ทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นความรู้ความสามารถของครูในการปฏิบัติงานที่ได้รับการพัฒนาทั้งทักษะทางวิชาการที่เพียงพอต่อการทำหน้าที่การสอน การได้ปฏิบัติงานตรงกับความรู้ความสามารถ การเสริมสร้างประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง และการส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพ ดังนั้นบุคคลเหล่านี้จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถ และการปรับเปลี่ยนกระบวนการขั้นตอนในการจัดการเรียนรู้วิธีใหม่แก่ผู้เรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาบุคลากรตามลักษณะการปฏิบัติงานที่ดำเนินอยู่ในโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทที่จะทำได้ตลอดเวลา (ปาริชาติ ไน้ตสุภา, 2555, หน้า 134-137) ซึ่งสอดคล้องกับแผนกจัดการศึกษาของรัฐฟลอริดา (Florida Department of Education, 2009) ที่ได้กล่าวถึงสมรรถนะด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการว่า เป็นความสามารถของผู้นำในการพัฒนาบุคลากรเริ่มตั้งแต่กระบวนการคัดเลือก จัดจ้าง และการรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ พัฒนาโครงการครูที่เลี้ยง รวมถึงการให้รางวัลผลตอบแทนและบำเหน็จแก่บุคลากร

ด้วยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและภาระงานที่มีความซับซ้อนมากขึ้นทำให้การทำงานทุกวันนี้ไม่สามารถที่จะทำคนเดียวได้ การทำงานจะต้องทำกันเป็นทีม เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า การทำงานเป็นทีมนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งที่ผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จ (จตุพร สังฆวรรณ , 2557, หน้า 83) การที่ผู้นำจะสามารถสร้างหรือนำทีมให้ทำงานจนประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้นำจะต้องเข้าใจธรรมชาติของทีมก่อน ได้แก่ การมีบทบาทผู้นำที่ร่วมกันหรือหมุนเวียน มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจทั้งในระดับร่วมกันทั้งทีมและระดับบุคคล มีวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายของทีมร่วมกัน ผลผลิตเกิดจากการทำงานร่วมกัน มีการประชุมส่งเสริมให้มีการอภิปรายและแก้ปัญหาาร่วมกัน มีการอภิปราย ตัดสินใจ และแบ่งงานกันทำ การวัดประสิทธิผลของทีม

ประเมินจากการทำงานร่วมกัน ข้อได้เปรียบของการทำงานเป็นทีม คือ โอกาสที่จะได้มาซึ่งการผนึกกำลัง (Synergy) ทีมจะสามารถให้ผลผลิตที่มากกว่าผลที่สมาชิกแต่ละคนผลิตรวมกัน นอกจากนี้งานบางอย่างก็ไม่สามารถสำเร็จได้ด้วยการทำงานคนเดียว เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ซึ่งต้องใช้ทีมงานจากหลายหน่วยงานมาร่วมมือกัน ทีมสามารถที่จะทำให้ผลงานออกมาได้ดี และมากกว่าการทำงานคนเดียว ทีมจะสามารถเพิ่มการตอบสนองต่อลูกค้าได้ดีกว่า และทีมยังสามารถช่วยกันคิดนวัตกรรมได้ดีขึ้น (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2556, หน้า 265-267) ดังนั้น การเรียนรู้เรื่องการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพอย่างถูกวิธีจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้ผู้บริหารมีผลงานที่ดีขึ้นและป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันเป็นทีม

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2556) ได้ให้ความหมายของทีม (Team) ว่า หมายถึง กลุ่มที่สมาชิกภายในกลุ่มที่ทำงานกันอย่างเข้มข้น เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนแน่นอน และ จตุพร สังขวรรณ (2557) ได้ให้ความหมายของทีม (Team) หมายถึง กลุ่มคนที่ทำงานและรับผิดชอบต่อเป้าหมายร่วมกันซึ่งมีรูปแบบของการทำงานทั้งที่เป็นส่วนบุคคล (แบ่งหน้าที่ไปตามทักษะความชำนาญ) และส่วนที่ทำงานร่วมกัน โดยกลุ่มเหล่านั้นมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน นอกจากนี้ จตุพร สังขวรรณ (2557, หน้า 84) ยังได้ให้ความหมายการสร้างทีมงาน ว่าหมายถึง ความพยายามที่จะเข้าใจพฤติกรรมของคน เมื่อต้องมาปฏิบัติงานร่วมกันและทำให้เขาเหล่านั้น สามารถเรียนรู้วิเคราะห์ปัญหาพร้อมทั้งหาทางออกในการปฏิบัติงานร่วมกัน ทำให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งเป้าหมายของทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ 1) ผลงาน เป็นผลงานที่มีคุณภาพสูง ปริมาณมาก ใช้ระยะเวลาสั้น ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และมีจำนวนนวัตกรรมที่เพิ่มขึ้น 2) ความพึงพอใจของสมาชิกในทีม สมาชิกในทีมสร้างประสบการณ์ร่วมกันด้วยความสัมพันธ์ที่ดี รับผิดชอบซึ่งกันและกัน และมีความไว้วางใจกัน มีความมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย อันก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่สมาชิกในทีม 3) การเรียนรู้ร่วมกันในทีม สมาชิกในทีมสามารถเรียนรู้ทักษะ พฤติกรรม และมุมมองใหม่ๆ ร่วมกัน โดยเรียนรู้จากสมาชิกคนอื่นๆ ในทีม ทำให้สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้ดี เมื่อต้องเจอสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ใหม่ๆ และ 4) ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ลูกค้า คู่ค้า เมื่อสมาชิกในทีมมีความพึงพอใจ มีความสุขในการทำงาน มีทักษะ และมุมมองใหม่ๆ ทำให้สินค้าและบริการต่างๆ มีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (จตุพร สังขวรรณ, 2557, หน้า 85)

นอกจากนั้น จตุพร สังฆวรรณ (2557, หน้า 85-86) ยังได้แบ่งประเภทของทีมงานที่นิยมใช้กันอยู่ในปัจจุบันไว้ ดังนี้ คือ 1) ทีมงานที่ตั้งขึ้นมาเพื่อการแก้ปัญหา (Problem Solving Team) เป็นทีมงานที่ตั้งขึ้นมาเพื่อแก้ไขปัญหาในประเด็นต่างๆ เช่น ทีมปรับปรุงคุณภาพ (Quality Circles Team) เป็นการรวมตัวกันของพนักงานกลุ่มเล็กๆ เพื่อแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับคุณภาพด้านต่างๆ 2) ทีมข้ามสายงาน (Cross Function Team) ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มาจากหลากหลายสายงานภายในองค์การ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ซึ่งกันและกัน พัฒนาคำคิดใหม่ๆ ร่วมกันระหว่างสายงาน เช่น การพัฒนาการให้บริการ เป็นต้น ตัวอย่างทีมข้ามสายงาน ได้แก่ ทีมวัฒนธรรมองค์การ (Culture Team) เป็นทีมงานที่ตั้งขึ้นเพื่อสนับสนุน ส่งเสริมให้พนักงานในองค์การมีพฤติกรรมตามวัฒนธรรมองค์การที่กำหนดไว้ โดยเป็นการรวบรวมสมาชิกจากหลายๆหน่วยงาน เพื่อระดมสมองในการจัดกิจกรรมต่างๆ และทีมกลยุทธ์ (Strategic Team) เป็นทีมงานที่ตั้งขึ้นเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถแข่งขันกับองค์การอื่นๆ ได้ จึงจำเป็นต้องมีความหลากหลายและครอบคลุมในการดำเนินการต่างๆ ขององค์การ ดังนั้นจึงต้องระดมสมองจากสมาชิกจากหลายๆหน่วยงาน และ 4) ทีมสำนักรับผิดชอบ (Accountability Team) เป็นทีมที่สมาชิกทุกคนสมัครใจร่วมกันเพื่อปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบในหน่วยงานตัวเองให้ดียิ่งขึ้น เช่น ทำให้รวดเร็วขึ้น สะดวกขึ้น และประหยัดขึ้น

ดังนั้นนอกจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มี ความรู้ ทักษะ และความสามารถอย่างมืออาชีพแล้วนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถในการนำบุคลากรที่มีความสามารถเหล่านั้นมารวมกันเพื่อสร้างและพัฒนาเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การทำงานนั้นประสบผลสำเร็จบรรลุตามเป้าประสงค์ขององค์การส่งผลให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์การได้อย่างมีคุณภาพ

สรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์และการสร้างทีมงาน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการวางแผนการคัดเลือก จัดจ้าง การพัฒนา และการธำรงรักษาบุคลากร และการสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย การวางแผนการคัดเลือกและจัดจ้างบุคลากร การพัฒนาบุคลากร เช่น การฝึกอบรม การเป็นพี่เลี้ยง แนะนำ และการพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพ การดูแลสวัสดิการและความปลอดภัย การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและเป็นธรรม และการสร้างและพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

2.3.4 การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากร

ดีโรเช่ (Deroche, 1987, pp. 281–282 cited in Jeffrey Glanz, 2006, p. 33–34) ได้กล่าวถึงหลักของการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกภายในสถานศึกษาของผู้นำเชิงปฏิบัติการไว้ ดังนี้

1. การจัดการอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกภายในโรงเรียนต้องกำหนดไว้ในแผนการดำเนินงานของสถานศึกษา
2. การพัฒนาอาคารควรคำนึงถึงความจำเป็นในด้านการใช้พื้นที่อย่างคุ้มค่า
3. การจัดการปรับปรุงอาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกภายในโรงเรียนต้องคำนึงถึงความสะดวก ปลอดภัยและการแก้ไขดัดแปลงเป็นสิ่งสำคัญ
4. การดูแลรักษาอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกภายในโรงเรียนต้องได้รับความร่วมมือจากคณะผู้ดำเนินการเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องและนักเรียน
5. การพัฒนาอาคารเรียน รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวก และวัสดุอุปกรณ์ต้องได้รับการรับรอง ตรวจสอบและบริหารจัดการอย่างถูกต้องเหมาะสม
6. ผู้บริหารควรมอบหมายงานอาคารสถานที่ให้กับรองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย หรือผู้ดูแล
7. ผู้บริหารควรประเมินความต้องการ และประโยชน์การใช้สอยอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกภายในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ตรงกับความต้องการ
8. ภายในบริเวณของโรงเรียน วัสดุและอุปกรณ์ ควรสะท้อนความต้องการด้านการศึกษา การพักผ่อน และ การใช้งานร่วมกัน
9. การจัดหา และจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์สำหรับโรงเรียนควรปฏิบัติโดยส่วนกลาง ซึ่งเป็นผลจากการประมวลตามระเบียบพัสดุ

ปาริชาติ ไนต์สุภา (2555, หน้า 137–138) ได้กล่าวแนวคิดด้านทรัพยากรการเรียนรู้ไว้ดังนี้ว่า เนื่องจากโรงเรียนมีบทบาทหน้าที่หลักในการจัดการเรียนการสอน ดังนั้นทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ จึงมีความสำคัญ และจำเป็นที่จะทำให้การจัดการกระบวนการเรียนรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในยุคแห่งข้อมูลข่าวสารดังเช่นปัจจุบันจะเห็นได้ว่า วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ มีความเจริญก้าวหน้าไปมาก ทรัพยากรที่ใช้ต้องก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อครูผู้สอน ผู้เรียน และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้การจัดห้องปฏิบัติการต่างๆ สำหรับการศึกษาค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลอื่นๆ ตลอดจนแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนพอเพียง เหมาะสม และเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้ ย่อมทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนนั้น บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตนะ (2548, อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2551, หน้า 74) สรุปแนวคิดที่ว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผลมิได้เป็นโรงเรียนที่เกิดขึ้นในลักษณะที่ทำอย่างไรก็ได้ แต่โรงเรียนที่มีประสิทธิผลหรือโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จนั้นต้องมีการแสวงหางบประมาณ ความร่วมมือ มีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อการบริหารจัดการ และเพื่อการเรียนการสอน มีการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อใช้ในการเรียนรู้ และมีการจัดเทคโนโลยีที่เหมาะสม เป็นต้น และสวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์ (2547, หน้า 176) ได้สรุปแนวคิดความสัมพันธ์เกี่ยวกับการจัดทรัพยากรการเรียนรู้ว่า โรงเรียนที่มีทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน อย่างพอเพียง เหมาะสมและอำนวยความสะดวกต่อการเรียนรู้ ปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียน การนำนโยบายการปฏิรูปการเรียนรู้และส่งผลโดยอ้อมผ่านไปยัง การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การจัดหาเทคโนโลยีที่เหมาะสม และการพัฒนา เป็นองค์การวิชาชีพ โดยได้กำหนดตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัดไว้ดังนี้ 1) มีการจัดสรร งบประมาณสนับสนุนการปฏิรูปการเรียนรู้เป็นอันดับสำคัญสูง 2) มีการจัดทำวัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการจัดการเรียนรู้ 3) ใช้แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น 4) มีห้องปฏิบัติการตามมาตรฐานที่กำหนด 5) สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 6) พัฒนาแหล่งเรียนรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และ 7) ชุมชนร่วมมือช่วยเหลือในการ ระดมทรัพยากรการเรียนรู้

สรุปได้ว่า การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากร ภายในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย มีการวางแผนปรับปรุง พัฒนาและดูแล อาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกภายในโรงเรียนมีการวางแผนการใช้ทรัพยากร เพื่อการบริหารและการจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ มีโครงการและกิจกรรมให้ ครูและนักเรียนได้มีส่วนร่วมในการดูแลรักษาและพัฒนาอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม ภายในโรงเรียน มีแผนการติดตามและประเมินผลการใช้ทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวก อย่างเป็นระบบ และมีการกระตุ้นและจูงใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการระดม ทรัพยากรทางการศึกษา

2.3.5 การใช้เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร

แผนกจัดการศึกษาของรัฐฟลอริดา (Florida Department of Education, 2009) และ มัสตามิน ยาซิน (Mustamin Yasin, 2012) ได้กล่าวถึง สมรรถนะของภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการด้านเทคโนโลยี (Technology) ว่าเป็นความสามารถในการใช้เทคโนโลยีรวมถึง การวางแผน และการบูรณาการเทคโนโลยีเข้ามาใช้กับกระบวนการจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการ การวิจัย และการสื่อสาร ดังนั้น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร จึงเป็นความสามารถของผู้บริหารในการส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ การวิจัย และการสื่อสารรวมถึงการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเทคโนโลยี (Technology) ถือว่าเป็นตัวชี้วัดหนึ่งที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อประสิทธิผลขององค์การ เนื่องจากการปรับกระบวนการทำงาน วิธีการทำงาน และวัสดุ อุปกรณ์ต่างๆในการทำงาน (Bartol & Other, 1998; Hoy & Miskel, 2005; อารุง จันทวานิช, 2544) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540, อ้างถึงใน ปาริชาติ ไนต์สุภา, 2555, หน้า 139) ที่ได้วิเคราะห์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การที่สำคัญประการหนึ่ง คือ สภาพการใช้เทคโนโลยี ทั้งนี้เนื่องจากในปัจจุบันสภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อบุคคล ต่อสังคมซึ่งเป็นสังคมแห่งความรู้ (Knowledge-based Society) มีการเรียนรู้ผ่านสื่อเทคโนโลยี ในโรงเรียนก็เช่นเดียวกัน ปัจจุบันทุกโรงเรียนได้จัดเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการบริหารและการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ซึ่งการเรียนรู้ขององค์การต้องอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลข่าวสารที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Bennett & O'Brien, 1994 อ้างถึงใน ปาริชาติ ไนต์สุภา, 2555, หน้า 139)

หลังจากมีแผนแม่บทการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของประเทศไทย พ.ศ. 2545-2549 และนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร พ.ศ. 2544-2553 หรือนโยบาย IT 2010 ขึ้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของประเทศไทยให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมาย และพันธกิจ ในการดำเนินงานที่ชัดเจนภายใต้กลยุทธ์สำคัญ 5 ด้าน คือ เทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อการพัฒนาด้านภาครัฐ (e-Government) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาด้านพาณิชย์ (e-Commerce) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาด้าน

อุตสาหกรรม (e-Industry) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาทางการศึกษา (e-Education) และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาด้านสังคม (e-Society) (สำนักงานเลขาธิการ คณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ, 2545) ส่งผลให้หน่วยงานต่างๆ นำเทคโนโลยี มาใช้ในการดำเนินงานด้านต่างๆ มากขึ้น ซึ่งเทคโนโลยีที่มีการใช้มากที่สุดคือ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร (Information and Communication Technology : ICT) เทคโนโลยีเหล่านี้เป็น ทรัพยากรที่สำคัญและจำเป็นต้องได้รับการจัดการอย่างถูกต้องและเหมาะสม มิฉะนั้นแทนที่ เทคโนโลยีจะเป็นประโยชน์กลับจะเป็นภาระหรือตัวถ่วง ทำให้หน่วยงานไม่สามารถปฏิบัติงาน ตามพันธกิจได้ จุดมุ่งหมายในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในหน่วยงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของหน่วยงาน และเพื่อการลดทรัพยากรที่ไม่จำเป็น รวมทั้งการใช้เป็นกลยุทธ์สำคัญในการปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงาน ให้มีความสามารถ ในการแข่งขันสูงขึ้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เป็นการเพิ่มสมรรถนะให้หน่วยงานทำให้ การปฏิบัติงานรวดเร็วขึ้น (Expedite) เช่น การทำงานต่างๆ สำเร็จเร็วขึ้นย่อมนำไปสู่การทำให้ ลูกค้าพึงพอใจมากขึ้นเพราะไม่ต้องเสียเวลารอนานและทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ มากขึ้น (Efficiency) เช่น การทำงานที่ใช้ทรัพยากรน้อยลงได้ผลงานมากขึ้น นอกจากนี้ ยังทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ (Effective) และทำให้สามารถผลิตสินค้าได้ตรงกับ ความต้องการของลูกค้ายิ่งขึ้น ให้บริการกับลูกค้าได้มากขึ้น ทำงานได้ถูกต้องตรงกับที่ ได้รับคำสั่งให้ปฏิบัติได้ดีขึ้น ตัดสินใจแก้ปัญหาได้ถูกจุดและได้ผลจริง (ปาริชาติ ไนต์สุภา, 2555, หน้า 139-140)

เทคโนโลยีสารสนเทศเกิดจากความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ สำคัญ ได้แก่ คอมพิวเตอร์ สารสนเทศ และการสื่อสารซึ่งคอมพิวเตอร์ถือเป็นอุปกรณ์ที่ สำคัญในการใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารจัดการ และกิจกรรมทางการศึกษาต่างๆ ครรชิต มาลัยวงศ์ (2548, อ้างถึงใน ปาริชาติ ไนต์สุภา, 2555, หน้า 140) ได้เสนอแนวทาง ในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษาไว้ 6 ประการ ได้แก่ การใช้คอมพิวเตอร์ ช่วยสอน การศึกษาทางไกล เครือข่ายการศึกษา การใช้งานห้องสมุด การใช้งานภายใน ห้องปฏิบัติการ และการใช้งานประจำและงานบริหาร ส่วนสารสนเทศนั้นคือ ข้อมูลที่ได้ ผ่านการประมวลผลแล้วอาจใช้วิธีง่ายๆ เช่น หาค่าเฉลี่ย หรือใช้เทคนิคขั้นสูง เช่น การวิจัย ดำเนินงาน เป็นต้น เพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพข้อมูลทั่วไปที่อยู่ในตัวแบบที่มีความสัมพันธ์ หรือมีความเกี่ยวข้องกัน เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ หรือตอบปัญหาต่างๆ ได้

สารสนเทศประกอบด้วย ข้อมูลเอกสาร เสียง หรือรูปภาพต่างๆ แต่จัดเนื้อเรื่องให้อยู่ในรูปแบบที่มีความหมาย สารสนเทศไม่ได้จำกัดเฉพาะเพียงตัวเลขเท่านั้น และสารสนเทศก็เป็นผลมาจากข้อมูล (Data) ซึ่งข้อเท็จจริงหรือสาระต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอาจเป็นตัวเลขหรือข้อความที่เกิดจากการดำเนินงานหรือที่ได้จากหน่วยงานอื่นๆ ข้อมูลเหล่านี้ยังไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจได้ทันที จะนำไปใช้ได้ก็ต่อเมื่อผ่านกระบวนการประเมินผลแล้ว และสำหรับการสื่อสารนั้นถือเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอีกประการหนึ่งที่เกี่ยวข้องและเป็นส่วนสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารสามารถมองได้สองตัวแบบคือ วิธีในการติดต่อสื่อสาร และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องในการสื่อสาร โดยวิธีการติดต่อสื่อสารจะมุ่งเน้นในลักษณะของเทคโนโลยีทางการสื่อสารที่มาช่วยสนับสนุนให้การสื่อสารข้อมูลในรูปแบบต่างๆ

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นการนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เหมาะสมมาใช้ในโรงเรียน ได้แก่ เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ กับเทคโนโลยีด้านการสื่อสาร เข้ามาใช้งานร่วมกัน โดยคอมพิวเตอร์จะทำหน้าที่เกี่ยวกับงานสารสนเทศ นับตั้งแต่การรวบรวมข้อมูล การจัดเก็บข้อมูล การประมวลผลข้อมูล รวมทั้งการเผยแพร่และนำเสนอข้อมูล ส่วนด้านการสื่อสาร มีการใช้ระบบโทรคมนาคม หรือระบบติดต่อสื่อสารระยะไกล มาเป็นตัวเชื่อมโยงการรับส่งข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เข้าด้วยกัน โดยไม่จำกัดว่าเป็นข้อมูลแบบใด ไม่ว่าจะเป็นตัวอักษร ภาพ เสียง ภาพเคลื่อนไหว หรือหลายอย่างรวมกันในรูปแบบของมัลติมีเดีย (Multimedia) โดยยึดหลักการที่สำคัญดังนี้

1. มีนโยบายในการจัดการเทคโนโลยี หน่วยงานจำเป็นที่จะต้องมีการประกาศนโยบายด้านการจัดการเทคโนโลยีให้ชัดเจน การประกาศนโยบายนั้นหมายความถึงการเขียนนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษร
2. มีผู้รับผิดชอบในการจัดการเทคโนโลยี การปฏิบัติงานใดๆ จะบรรลุเป้าหมายได้ก็ต่อเมื่อมีการมอบหมายความรับผิดชอบแก่ผู้ที่มีความสามารถมีความรู้และทักษะที่แท้จริง ถ้าหากไม่มีความรู้และทักษะก็จำเป็นต้องส่งไปฝึกอบรมทางด้านนี้
3. มีการวางแผนการปฏิบัติ การปฏิบัติงานใดๆ สมควรมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อใช้เป็นแนวทางให้ผู้บริหารระดับสูงและผู้ปฏิบัติทราบว่างานนั้นๆ จะต้องทำอะไรบ้าง ใช้ทรัพยากรมากน้อยเพียงใด และคาดหวังได้ว่าจะเกิดอะไรขึ้น

4. มีการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติงานจำเป็นจะต้องใช้ทรัพยากรเพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุผล เช่น งบประมาณ ทรัพยากรบุคคล เครื่องมือต่างๆ ซึ่งผู้บริหารจะต้องสนับสนุนให้ได้รับทรัพยากรอย่างเพียงพอ

5. มีการจัดฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงาน การฝึกอบรมนั้นต้องตรงกับความต้องการและความจำเป็นของหน่วยงานและต้องทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. มีการกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการพิจารณาว่าการดำเนินงานนั้นมีผู้ใดเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสียบ้าง การกำหนดนี้ก็เพื่อให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานตั้งแต่ต้น และเพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินงานนั้นจะได้ผลดีที่สุด

7. มีการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสม แผนงานที่จัดทำขึ้นนั้นมีการระบุกิจกรรมต่างๆเอาไว้ กิจกรรมที่อยู่ในแผนต้องมีความเหมาะสมกับสภาพการณ์ไม่มีกิจกรรมที่มากเกินไปหรือน้อยเกินไป และการดำเนินงานตามกิจกรรมนั้นจะต้องได้รับการติดตามให้ทำไปอย่างถูกต้อง

8. มีการวัดผลการดำเนินงานตามกิจกรรม การดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ต้องมีการวัดผลตามแนวทางที่กำหนดไว้เพื่อให้แน่ใจว่าผลการดำเนินงานทั้งส่วนที่เป็นผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ได้ผลดี

9. มีการจัดเก็บบันทึกรายละเอียดการดำเนินงานเอาไว้อย่างครบถ้วน โดยมีการจัดทำดัชนีสำหรับให้ค้นเรื่องได้อย่างถูกต้อง

10. มีการรายงานผลต่อผู้บริหารระดับสูง การรายงานผลเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารรับทราบผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงาน และเพื่อให้ผู้บริหารสามารถให้ข้อเสนอแนะ แนวทางการดำเนินงานหากเกิดปัญหาใดๆ ขึ้นระหว่างการดำเนินงานตามแผน (ปารีชาติ ไนต์สุภา, 2555, หน้า 141-142)

สรุปได้ว่า การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการและการเรียนรู้ ประกอบด้วย มีแผนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหารและการเรียนรู้ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร จัดให้มีการพัฒนาครูด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และมีการประเมินผลการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง

กล่าวสรุปได้ว่า สมรรถนะการบริหารจัดการ หมายถึง ความสามารถของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียนจนประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย การนำและการจัดการการเปลี่ยนแปลง การใช้กระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์และการสร้างทีมงาน การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

จากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ ด้านสมรรถนะการบริหารจัดการของนักวิชาการดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสรุปนิยาม ความหมายองค์ประกอบด้านสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ รวมถึงองค์ประกอบย่อย ที่เป็นตัวแปรสังเกตได้รายละเอียด ดังตาราง 8

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตาราง 8 แสดงนิยามศัพท์เฉพาะขององค์ประกอบด้านสมรรถนะการบริหารจัดการ

องค์ประกอบหลัก	นิยาม	องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	แหล่งข้อมูล
สมรรถนะการบริหารจัดการ	ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียนจนประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย การนำและการจัดการการเปลี่ยนแปลง การใช้กระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์และการสร้างทีมงาน การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	1.การนำและการบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลง	ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการเป็นผู้นำ และการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การนำและการจูงใจ สมาชิกในองค์การให้มีพฤติกรรมยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง การใช้กระบวนการนำการเปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์ข้อมูล และใส่ใจในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีความกล้าแสวงหาโอกาสที่แตกต่าง กล้าเปลี่ยนแปลงและคิดนวัตกรรมใหม่ๆ	Tacy Byham and Richard S.Wellins, 2012 Mustamin Yasin, 2012 จตุพร สังฆวรรณ, 2557
		2.การใช้ กระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์	ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการเป็นผู้นำเพื่อร่วมกัน วิเคราะห์สภาพแวดล้อม การทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และนโยบายของโรงเรียน ว่ายังมี ความสอดคล้องเหมาะสมดีหรือไม่ เพื่อการตัดสินใจวางแผน การปฏิบัติการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และนโยบายของโรงเรียน การจัดทำ แผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา การนำกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติ ได้จริงในลักษณะแผนงาน โครงการและกิจกรรม การนิเทศ ติดตาม ประเมินผลและควบคุมการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และการรายงานผลอย่างต่อเนื่อง	Ornstien & Levine, 2000 Florida Department of Education, 2009 Tacy Byham and Richard S.Wellins, 2012 สมคิด สร้อยน้ำ, 2547 บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ ,2556

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	นิยาม	องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	แหล่งข้อมูล
สมรรถนะการบริหารจัดการ	ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียนจนประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย การนำและการจัดการการเปลี่ยนแปลง การใช้กระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์และการสร้างทีมงาน การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	3.การจัดการทรัพยากรมนุษย์และการสร้างทีมงาน	ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการวางแผนการคัดเลือก จัดจ้าง การพัฒนา และการธำรงรักษาบุคลากรและการสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย การวางแผนการคัดเลือกและจัดจ้างบุคลากร การพัฒนาบุคลากร เช่น การฝึกอบรม การเป็นพี่เลี้ยง แนะนำ และการพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพ การดูแลสวัสดิการและความปลอดภัย การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและเป็นธรรม และการสร้างและพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	Mondy and Noe, 2004 Jeffrey Glanz, 2006 Florida Department of Education, 2009 Tacy Byham and Richard S.Wellins, 2012 พิชิต เทพวรรณ, 2554 ปาริชาติ ไนต์สุภา, 2555 พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2556 จตุพร สังขวรรณ, 2557

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	นิยาม	องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	แหล่งข้อมูล
สมรรถนะการบริหารจัดการ	ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียนจนประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย การนำและการจัดการการเปลี่ยนแปลง การใช้กระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์และการสร้างทีมงาน การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	4.การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากร	ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากรภายในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย มีการวางแผนปรับปรุง พัฒนาและดูแลอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกภายในโรงเรียน มีการวางแผนการใช้ทรัพยากร เพื่อการบริหารและการจัดการเรียนรู้ อย่างมีประสิทธิภาพ มีโครงการ และกิจกรรม เพื่อให้ นักเรียน ครูและบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการดูแลรักษาและพัฒนาอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน มีแผนการติดตาม ประเมินผลการใช้ทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเป็นระบบ มีการกระตุ้น และจูงใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมระดมทรัพยากรทางการศึกษา	Deroche,1987 Jeffrey Glanz, 2006 วรเดช จันทรศร, 2539 ธงชัย สันติวงษ์, 2539 อำรุง จันทวานิช, 2545 สวัลดี โพธิ์วัฒน์, 2547 วิโรจน์ สารรัตน์, 2548 ปาริชาติ ไนต์สุภา, 2555

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	นิยาม	องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	แหล่งข้อมูล
สมรรถนะการบริหารจัดการ	ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียนจนประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย การนำและการจัดการการเปลี่ยนแปลง การใช้กระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์และการสร้างทีมงาน การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	5. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการและการเรียนรู้ ประกอบด้วย มีแผนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหารและการเรียนรู้ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร จัดให้มีการพัฒนาครูด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และมีการประเมินผลการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง	Bartol & other, 1998 Hoy & Miskel, 2005 Florida Department of Education, 2009 Mustamin Yasin, 2012 ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์, 2540 อรุณ จันทวานิช, 2544 ครรชิต มาลัยวงศ์, 2548 ปาริชาติ ไนต์สุภา, 2555

2.4 องค์ประกอบด้านการส่งเสริมการจัดกระบวนการเรียนรู้

การเรียนรู้เป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างหนึ่งของชีวิตและแสดงว่าบุคคลผู้นั้น มีความเจริญก้าวหน้า การเรียนรู้จึงเป็นหัวใจของการศึกษา และหน้าที่ของสถานศึกษา ก็คือ “การจัดกระบวนการเรียนรู้” อย่างได้ผลนั่นเอง ซึ่งคำว่า “การเรียนรู้ (Learning)” นั้น มีขอบเขตที่ครอบคลุมความหมาย 2 ประการ คือ การเรียนรู้ในความหมายของ “กระบวนการเรียนรู้ (Learning Process)” หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนหรือการใช้วิธีการต่างๆ ที่ช่วยให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ และการเรียนรู้ในความหมายของ “ผลการเรียนรู้ (Learning Outcome)” ซึ่งได้แก่ ความรู้ความเข้าใจในสาระต่างๆ ความสามารถในการกระทำ การใช้ทักษะกระบวนการต่างๆ รวมทั้งความรู้สึกหรือเจตคติอันเป็นผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการเรียนรู้หรือการใช้วิธีการเรียนรู้ กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าการเรียนรู้มีลักษณะเป็นทั้งผลลัพธ์ที่เป็นเป้าหมายปลายทาง (Ends) และวิธีการนำไปสู่เป้าหมาย (Means) ซึ่งสองลักษณะนี้เป็นองค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน หากบุคคลมีกระบวนการแสวงหาความรู้ที่ดีมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับตนเองก็ย่อมมีโอกาสที่จะเกิดความรู้ ความเข้าใจในสาระหรือกระบวนการต่างๆ ได้อย่างกระจ่างถ่องแท้และลึกซึ้ง เกิดความรู้สึกหรือเจตคติไปในทางที่เหมาะสม และเกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านการกระทำหรือพฤติกรรมไปในทางที่พึงประสงค์ (ทิตนา แคมมณี, 2545, อ้างถึงใน ปาริชาติ โนนตสุภา, 2555, หน้า 143) สอดคล้องกับ นางลักษณ วีรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช (2544, อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2551, หน้า 112) ที่สรุปว่า กระบวนการเรียนรู้หมายถึง วิธีการที่มีระบบที่ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ การคิดเป็น และทำเป็นอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ได้บัญญัติแนวการจัดการศึกษา ที่ยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียน ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Learner Centered) ของการเรียนรู้ หรือผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด การจัดการศึกษาไม่ว่าจะเป็นระบบใดต้องเน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม และ กระบวนการเรียนรู้ ดังสาระสำคัญเกี่ยวกับแนวการจัดการศึกษาในพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 หมวด 4 มาตรา 24 ที่บัญญัติเกี่ยวกับการจัดกระบวนการ เรียนรู้ไว้ว่า ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการดังนี้

1. จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัด และ ความแตกต่างของผู้เรียน
2. ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และ ประยุกต์ใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา
3. จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนเรียนรู้จากประสบการณ์จริงฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง
4. การจัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่าง สมดุลรวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ทุกวิชา
5. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อ การเรียนและอำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และใช้วิจัยเป็นส่วนหนึ่งของ กระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อและแหล่งเรียนรู้ ที่หลากหลาย
6. จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่มีการประสานความร่วมมือ กับพ่อแม่ ผู้ปกครอง และชุมชนทุกฝ่ายให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2542)

จากการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาหรือปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยทิตนา แหมมณี (2545, อ้างถึงใน ปารีชาติ โนนสุภา, 2555, หน้า 145) มีข้อค้นพบดังนี้

1. การบูรณาการสาระ
2. การปลูกฝังคุณธรรมและค่านิยมที่ดีงาม
3. ปลูกฝังคุณลักษณะอันพึงประสงค์โดยเฉพาะนิสัยรักการอ่านและการใฝ่รู้
4. ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง
5. ฝึกให้เผชิญสถานการณ์
6. ฝึกให้ผู้เรียนลงมือกระทำ ปฏิบัติจริง
7. ฝึกทักษะกระบวนการคิดให้แก่ผู้เรียน
8. ฝึกกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน
9. ฝึกให้ผู้เรียนใช้กระบวนการวิจัยในการเรียนรู้
10. ฝึกให้ผู้เรียนประยุกต์ใช้ความรู้

11. จัดสภาพแวดล้อม สื่อการเรียน แหล่งวิทยาการและสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน
12. ประเมินผู้เรียนโดยใช้ข้อมูลหลายด้าน
13. ประสานความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อช่วยกันพัฒนาผู้เรียน
14. ช่วยสถานศึกษาส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยการจัดกระบวนการเรียนรู้ในชุมชน

ถ้าพิจารณามาตรฐานการศึกษาของชาติ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมาตรฐานการประเมินคุณภาพภายนอก ซึ่งถือว่าเป็นเป้าหมายในการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานจะเห็นว่ามีสอดคล้องกับการจัดกระบวนการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กล่าวคือ มาตรฐานการศึกษาของชาติ มาตรฐานที่ 2 แนวการจัดการศึกษาซึ่งเป็นการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ และการบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน กล่าวคือ การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้เรียนเห็นแบบอย่างที่ดี ได้ฝึกการคิด ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรงที่หลากหลายตามความต้องการ มีความสุขในการเรียนรู้ ครู อาจารย์รู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคล เตรียมการสอนและใช้สื่อที่ผสมผสานความรู้ที่หลากหลาย และพัฒนาความคิดของผู้เรียนอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ สำหรับมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่

- 1) มีการจัดหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 2) มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย
- 3) มีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้พัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ
- 4) มีการสนับสนุน และใช้แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น และ
- 5) มีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กรทางศาสนา สถาบันทางวิชาการ และองค์กรภาครัฐและเอกชนเพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ชุมชน และมาตรฐานการประกันคุณภาพภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่ 2 ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา องค์กรมหาชน (2549) คือ 1) มีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) มีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3) ส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา (ปารีชาติ ไนต์สุภา, 2555, หน้า 146-147)

เจฟฟรีย์ แกลนซ์ (Jeffrey Glanz, 2006) ได้กล่าวในหนังสือเรื่องภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่ผู้บริหารควรรู้ว่าการใช้สมรรถนะด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารในการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก ด้านอาคารสถานที่ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยี จะส่งเสริมให้การจัดการกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน ได้แก่ ด้านความปลอดภัยของนักเรียน และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพส่งผลให้สถานศึกษามีประสิทธิผล

ไมค์ บอสซี (Mike Bossi, 2012) ได้กล่าวสรุปถึง ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลว่า เป็นภาวะผู้นำที่แสดงถึงการนำสมรรถนะในการบริหารจัดการงานด้านต่างๆ ของโรงเรียน ประกอบด้วย การเงินและงบประมาณ การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก การใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยี งานสารบรรณและพัสดุ การดูแลพฤติกรรมนักเรียน การวางแผนและการดำเนินการในระบบปฏิบัติ เพื่อสนับสนุนและรักษาวิถีปฏิบัติด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนนักเรียนที่ดีที่สุด ซึ่งในส่วนของผู้บริหารจะต้องวางแผนและดำเนินงานในการส่งเสริมกระบวนการจัดการเรียนการสอน โดยการจัดสื่อ วัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน การให้ความสำคัญกับผู้เรียนในการดูแลพฤติกรรม ความปลอดภัยในการเข้า-ออกโรงเรียน และการส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช (2545, อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2551, หน้า 115) ได้กล่าวสรุปถึงปัจจัยด้านการจัดการกระบวนการเรียนรู้ว่า การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้จะเป็นจริงได้เมื่อครูจัดการเรียนการสอนที่เอื้อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และมีการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลาย จัดประสบการณ์ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ตามสภาพที่เป็นจริง จัดหาแหล่งการเรียนรู้หลากหลายที่ทำให้ผู้เรียนสนใจติดตามศึกษามีบรรยากาศการเรียนรู้ที่อบอุ่น ใช้วิธีการเรียนการสอนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างผู้เรียน เหมาะสมกับศักยภาพและความต้องการของผู้เรียน ให้ผู้เรียนได้ลงมือทำจริง ให้ผู้เรียนมีความสุขในการเรียนรู้และได้รับประโยชน์สูงสุด

อามูร์ จันทวานิช (2547, อ้างถึงใน ปาริชาติ ไนต์สุภา, 2555, หน้า 147) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อกำหนดองค์ประกอบความเป็นโรงเรียนคุณภาพตามกรอบแนวคิดในมิติองค์ประกอบเชิงระบบ พบว่า กระบวนการเรียนรู้เป็นปัจจัยด้านกระบวนการที่ส่งผลต่อคุณภาพของโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ การจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด และการจัดบรรยากาศการเรียนรู้เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน สอดคล้องกับแนวคิดของเทซี ไบแฮม และริชาร์ด เอส แวลลินส์ (Tacy Byham and Richard S.Wellins,

2012) ที่กล่าวว่า สมรรถนะของผู้นำเชิงปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การประการหนึ่งคือ การให้ความสำคัญกับลูกค้า ในการดูแลบริการตามความต้องการของลูกค้าจนเกิดความพึงพอใจ และแนวคิดของเจฟฟรีย์ แกลนซ์ (Jeffrey Glanz, 2006) ที่กล่าวว่า การส่งเสริมการจัดกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนด้านความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ส่งผลให้สถานศึกษามีประสิทธิผล ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องใช้ความสามารถในการบริหารจัดการส่งเสริมให้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551, หน้า 115) และปาริชาติ ไนต์สุภา (2555, หน้า 149) ได้กล่าวสรุปในงานวิจัยว่า ปัจจัยของกระบวนการจัดการเรียนรู้ส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนซึ่งประกอบด้วย การเน้นเรียนเป็นสำคัญ การจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย การเน้นกระบวนการคิด การจัดบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง

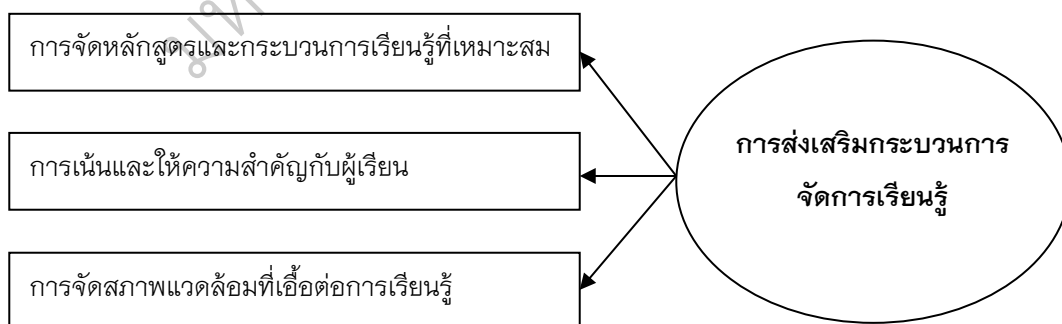
จากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการศึกษาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้นำมาสังเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบด้านการส่งเสริมกระบวนการจัดการเรียนรู้ รายละเอียดดังแสดงในตาราง 9

ตาราง 9 การสังเคราะห์องค์ประกอบด้านการส่งเสริมกระบวนการจัดการเรียนรู้

	Jeffrey Glanz, 2006	Tacy Byham and Richard S.Wellins, 2012	Mike Bossi, 2012	สนง.คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542	นงัดกฤษณ์ รัชชชัยและสุกิมล ว่องวานิช, 2545	ทิตินา แซมมณี, 2545	อำรุง จันทวานิช, 2545	สมศ. องค์การมหาชน, 2549	รวมความถี่ขององค์ประกอบ
1. ส่งเสริมให้ครูจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ และความถนัด	-	-	-	√	-	-	-	-	1
2. ฝึกทักษะกระบวนการคิด	-	-	-	√	-	√	-	-	2
3. ส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนเรียนรู้จากประสบการณ์จริง	-	-	-	√	√	√	-	-	3
4. ส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนการสอนและการประเมินผลหลากหลาย โดยการผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ	-	-	-	√	√	√	-	-	3
5. จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้	√	-	-	√	-	√	√	√	5
6. การประสานความร่วมมือให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้เรียน	-	-	-	√	-	√	-	√	3
7. ส่งเสริมการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์	-	-	-	√	-	√	-	-	2
8. เน้นและให้ความสำคัญกับผู้เรียน	-	√	√	√	√	√	√	√	7
9. จัดให้มีการดูแลพฤติกรรมและความปลอดภัยแก่ผู้เรียน	√	-	√	-	-	-	-	-	2
10. จัดสื่อ วัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการเรียนการสอน	-	-	√	-	-	√	-	-	2
11. จัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน และท้องถิ่น	-	-	-	√	-	√	-	√	3

จากตาราง 9 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบด้านการส่งเสริมกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) พบว่า มีจำนวน 11 องค์ประกอบ และในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านการส่งเสริมกระบวนการจัดการเรียนรู้ทุกองค์ประกอบมีความสำคัญและพบว่าบางองค์ประกอบมีความสอดคล้องกันสามารถจัดเข้าอยู่ในกลุ่มเดียวกันแล้วตั้งชื่อใหม่ได้องค์ประกอบด้านการส่งเสริมกระบวนการจัดการเรียนรู้ ดังนี้ 1) การเน้นและให้ความสำคัญกับผู้เรียน (รวมเอาองค์ประกอบด้านการดูแลพฤติกรรมและความปลอดภัยแก่ผู้เรียน การส่งเสริมการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม ค่านิยมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน) 2) การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (รวมเอาองค์ประกอบด้านการจัดสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน) และ 3) การจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสม (รวมเอาองค์ประกอบส่งเสริมให้ครูจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดและความแตกต่างของผู้เรียน การฝึกทักษะกระบวนการคิด ส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนเรียนรู้จากประสบการณ์จริง การส่งเสริมให้ครูการจัดการเรียนการสอนและการประเมินผลหลากหลาย โดยการผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดองค์ประกอบด้านการส่งเสริมการจัดการกระบวนการเรียนรู้ ได้องค์ประกอบของตัวแปรสังเกต ดังนี้ 1) การจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสม 2) การเน้นและให้ความสำคัญกับผู้เรียน และ 3) การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งสามารถเขียนเป็นโมเดลการวัดขององค์ประกอบด้านการส่งเสริมการจัดการกระบวนการเรียนรู้ ดังภาพประกอบ 12



ภาพประกอบ 12 แสดงรูปแบบการวัดขององค์ประกอบด้านการส่งเสริมกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม

2.4.1 การจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสม

มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการบริหารและการจัดการศึกษา มาตรฐานที่ 14 โดยได้กำหนดตัวบ่งชี้ ด้านการการจัดทำหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญไว้ 7 ตัวบ่งชี้ คือ 1) มีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น 2) มีรายวิชา/กิจกรรมที่หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกเรียนเลือกเรียนตามความสนใจ 3) มีการส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองของความถนัดและความสามารถของผู้เรียน 4) มีการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้และสื่ออุปกรณ์การเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 5) มีการจัดระบบการบันทึก การรายงานผล และการส่งต่อข้อมูลของผู้เรียน 6) มีระบบการนิเทศการสอนและการนำผลไปปรับปรุงการสอนอย่างสม่ำเสมอ และ 7) มีการนำแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการเรียนการสอน ซึ่งสอดคล้องกับไมค์ บอสซี (Mike Bossi, 2012) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติที่จะส่งผลให้องค์การประสบผลสำเร็จได้ ประการหนึ่งนั้น ผู้นำจะต้องใช้ความสามารถในการวางแผนการดำเนินการในการส่งเสริมการจัดการกระบวนการเรียนรู้ และสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา องค์การมหาชน (2549) ยังได้กำหนดมาตรฐานการประเมินภายนอกรอบที่ 2 ไว้ว่า ผู้บริหารหรือสถานศึกษาต้องมีการส่งเสริมการจัดกิจกรรมและการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการจัดทำหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ นอกจากนี้แล้วสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542) นางลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช (2545) และ ทิศนา แคมมณี (2545) ได้มีความเห็นสอดคล้องกันว่าในการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมให้ครูมีการจัดการเรียนการสอน และการประเมินผลที่หลากหลาย โดยการผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ รวมถึงการจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง

สรุปได้ว่า การส่งเสริมการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกับครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสม ประกอบด้วย การวางแผนและจัดทำหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีรายวิชาและกิจกรรมที่หลากหลายให้ผู้เรียนได้เลือกเรียนตามความสนใจ ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองตามความถนัดและความสามารถของผู้เรียน กระตุ้นส่งเสริมครูให้มีการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ จัดสื่ออุปกรณ์การเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ จัดระบบการบันทึก การรายงานผล

และการส่งต่อข้อมูลของผู้เรียน จัดระบบการนิเทศการสอนที่มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้ครูนำแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการเรียนการสอน

2.4.2 การเน้นและให้ความสำคัญกับผู้เรียน

“ผู้เรียนสำคัญที่สุด” เป็นคำสำคัญซึ่งเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 เป็นคำที่กระตุ้นเตือนให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ได้หันกลับมาทบทวนตรวจสอบความคิด ความเชื่อและการปฏิบัติของตน พร้อมทั้งตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ และพันธกิจใหม่ในการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้มีการสนับสนุน สร้างเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามความมุ่งหวังของสังคม ซึ่งสอดคล้องกับ สวัสดิ์ โภชวิวัฒน์ (2547) ที่ได้สรุปมโนทัศน์ความสัมพันธ์เกี่ยวกับการยึดผู้เรียนเป็นสำคัญว่า เป็นการดำเนินงานของทุกส่วนที่ยึดเอาผู้เรียนเป็นสำคัญ จะมีจุดร่วมของปัจจัยทั้งหมดที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการนำนโยบายการปฏิรูปการเรียนรู้โดยตรง และได้กำหนดตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัดไว้ดังนี้ คือ 1) มีการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพนักเรียนร่วมกับชุมชน 2) ครูทุกคนจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) มีการวิเคราะห์นักเรียนเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม 4) โรงเรียนจัดกิจกรรมที่ตอบสนองความสนใจและความถนัดของผู้เรียน 5) ผู้บริหารใช้กระบวนการบริหารแบบยึดโรงเรียนเป็นฐาน โดยมีนักเรียนเป็นเป้าหมายหลัก 6) คณะครูและนักเรียนมีความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร และ 7) ดำเนินการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนตามสภาพจริง

เทซี โบแฮม และริชาร์ด เอส แวลลินส์ (Tacy Byham and Richard S.Wellins, 2012) ที่กล่าวว่า สมรรถนะของผู้นำเชิงปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรประการหนึ่งคือ การให้ความสำคัญกับลูกค้าในการดูแลบริการตามความต้องการของลูกค้าจนเกิดความพึงพอใจส่วนเจฟฟรีย์ แกลนซ์ (Jeffrey Glanz, 2006) กล่าวว่า นอกจากการให้ความสำคัญกับผู้เรียนในด้านการจัดการเรียนการสอนแล้วการใส่ใจและให้ความสำคัญด้านความปลอดภัยในการเดินทางเข้า-ออก และความปลอดภัยในโรงเรียนก็เป็นเรื่องสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับ ไมค์ บอสซี (Mike Bossi, 2012) ที่ได้กล่าวถึงการให้ความสำคัญกับผู้เรียนนอกจากการจัดการเรียนการสอนแล้วการดูแลเรื่องพฤติกรรมและการเข้า-ออกโรงเรียนก็เป็นเรื่องสำคัญ นอกจากนั้น ทิศนา แคมมณี (2545) และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542) ยังให้ความสำคัญกับผู้เรียนในเรื่องของการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนด้วย โดยกำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาหรือสถานศึกษาต้องมีการวางแผนและ

กำหนดโครงการและกิจกรรม เพื่อการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม ค่านิยมและคุณลักษณะ อันพึงประสงค์ของผู้เรียนขึ้น และจัดให้มีการวัดและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง กำหนดให้มีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อให้ครูได้รู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล มีการออกเยี่ยมบ้าน ของนักเรียนเพื่อทราบแนวทางในการแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียน จากแนวคิดของ นักวิชาการดังกล่าวจะเห็นว่าการเน้นและให้ความสำคัญของผู้เรียนจะแสดงออก 2 ลักษณะ ด้วยกันคือ 1) การเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในด้านการจัดการเรียนการสอน และ 2) การเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในลักษณะการดูแลนักเรียนด้านความปลอดภัย และ พฤติกรรมอันพึงประสงค์

สรุปได้ว่า การเน้นและให้ความสำคัญกับผู้เรียน หมายถึง ความสามารถ ของผู้บริหารสถานศึกษาที่กำหนดให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เน้นและให้ความสำคัญ กับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ประกอบด้วย มีการวางแผนพัฒนาคุณภาพผู้เรียนร่วมกับครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูใช้กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและวิเคราะห์นักเรียนเป็นรายบุคคล มีการจัดโครงการและกิจกรรม ที่ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ค่านิยม และพฤติกรรมอันพึงประสงค์แก่ผู้เรียน และมีระบบ ดูแลความปลอดภัยและระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ดี

2.4.3 การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้

แนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้กลุ่มมนุษยนิยม (Humanism) ได้มุ่งเน้นและ ให้ความสำคัญของความเป็นมนุษย์และมองมนุษย์ว่ามีคุณค่า มีความดีงาม มีความสามารถ มีความต้องการและมีแรงจูงใจภายในที่จะพัฒนาศักยภาพของตน ซึ่งนักจิตวิทยากลุ่มนี้ได้ เสนอหลักการจัดการศึกษาและการสอนไว้สอดคล้องกัน เช่น Maslow (1962) ให้ทัศนะว่า การช่วยให้ผู้เรียนได้รับการตอบสนองของความ ต้องการพื้นฐานของตนอย่างเพียงพอ การให้ อิสระและเสรีภาพแก่ผู้เรียนในการเรียนรู้ การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้จะช่วย ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดประสบการณ์ในการรู้จักตนเองตามสภาพความเป็นจริง ในทำนอง เดียวกันการจัดสภาพแวดล้อมทางการเรียนให้อบอุ่น ปลอดภัย ไม่น่าหวาดกลัว และ น่าไว้วางใจจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดี (Rogers, 1969 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง ,2551 และ ปาริชาติ ไนต์สุภา, 2555, หน้า 154) ซึ่งสอดคล้องกับ Jeffrey Glanz (2006) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลสามารถสร้างสภาพแวดล้อม ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศได้ นอกจากนี้ยัง สอดคล้องกับเป้าหมายและมาตรฐานระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ

มาตรฐานที่ 16 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อม และการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียน พัฒนาตามธรรมชาติ เต็มศักยภาพ โดยมีตัวบ่งชี้ ดังนี้ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและ ประเมินคุณภาพการศึกษา องค์การมหาชน, 2549)

1. มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีอาคารสถานที่ที่เหมาะสม
2. มีการส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน
3. มีการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง

และการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

4. มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด พื้นที่สีเขียว และสิ่งอำนวยความสะดวก สะดวกพอเพียงและอยู่ในสภาพใช้การได้ดี

5. มีการจัดและใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา

สรุปได้ว่า การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกับครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการจัด สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้แก่ผู้เรียน ประกอบด้วย มีอาคารสถานที่ที่เหมาะสม มีมาตรฐาน อบอุ่นและมั่นคงปลอดภัย มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ สื่อ อุปกรณ์และ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้อย่างทั่วถึงและเพียงพอ และมีการจัดและใช้แหล่ง เรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

กล่าวสรุปได้ว่า การส่งเสริมการจัดกระบวนการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกับครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการส่งเสริม กระบวนการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ประกอบด้วย การส่งเสริมการจัด หลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม การเน้นและให้ความสำคัญกับผู้เรียน และการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

จากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านการ ส่งเสริมการจัดกระบวนการเรียนรู้ของนักวิชาการดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสรุปนิยาม ความหมายองค์ประกอบด้านการส่งเสริมการจัดกระบวนการเรียนรู้ รวมถึงองค์ประกอบย่อยที่เป็นตัวแปรสังเกตได้รายละเอียด ดังตาราง 10

ตาราง 10 แสดงนิยามศัพท์เฉพาะขององค์ประกอบด้านการส่งเสริมกระบวนการจัดการเรียนรู้

องค์ประกอบหลัก	นิยาม	องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	แหล่งข้อมูล
การส่งเสริมการจัดกระบวนการเรียนรู้	ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกับครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการส่งเสริมกระบวนการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ประกอบด้วย การส่งเสริมการจัดหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม การเน้นและให้ความสำคัญกับผู้เรียน และการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้	1.ส่งเสริมการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสม	ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกับครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสม ประกอบด้วย การวางแผนและจัดทำหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีรายวิชาและกิจกรรมที่หลากหลายให้ผู้เรียนได้เลือกเรียนตามความสนใจ ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองตามความถนัดและความสามารถของผู้เรียน กระตุ้นส่งเสริมครูให้มีการพัฒนานวัตกรรมเพื่อการจัดการเรียนรู้ จัดสื่ออุปกรณ์การเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ จัดระบบการบันทึก การประเมินผล การรายงานผล และการส่งต่อข้อมูลของผู้เรียน จัดระบบการนิเทศการสอน ที่มีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้ครูนำแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการเรียนการสอน	Mike Bossi, 2012; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542; สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา องค์การมหาชน, 2549; นงลักษณ์ วิรัชชัยและ และสุวิมล ว่องวานิช, 2545

ตาราง 10 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	นิยาม	องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	แหล่งข้อมูล
สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ	ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียนจนประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย การนำและการจัดการการเปลี่ยนแปลง การใช้กระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์และการสร้างทีมงาน การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	2. การเน้นและให้ความสำคัญกับผู้เรียน	ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่กำหนดให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเน้นและให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ประกอบด้วย มีการวางแผนพัฒนาคุณภาพผู้เรียนร่วมกับครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูใช้กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและวิเคราะห์นักเรียนเป็นรายบุคคล มีการจัดโครงการและกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ค่านิยม และพฤติกรรมอันพึงประสงค์แก่ผู้เรียน และมีระบบดูแลความปลอดภัยและระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนที่ดี	Jeffrey Glanz, 2006; Tacy Byham and Richard S.Wellins, 2012; Mike Bossi, 2012; สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2542; ทีศนา แชมมณี, 2545; สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์, 2547
		3. การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้	ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกับครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้แก่ผู้เรียน ประกอบด้วย มีอาคารสถานที่ที่เหมาะสม มีมาตรฐาน อบอุ่น และมั่นคงปลอดภัย มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ สื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้อย่างทั่วถึงและเพียงพอ และมีการจัดแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	Maslow, 1962 Jeffrey Glanz, 2006; สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา องค์การมหาชน, 2549; สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2551; ปาริชาติ โนนตุลภา, 2555

2.5 องค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศในโรงเรียน

บรรยากาศของโรงเรียนเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารของผู้บริหารและส่งผลถึงความสำเร็จหรือประสิทธิผลของโรงเรียน (Hoy & Miskel, 2005; Fiedler, 1976) ซึ่ง Hoy & Miskel (2005) ให้นิยามบรรยากาศของโรงเรียนว่า หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนอันเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและกลุ่มบุคคลในโรงเรียน ในขณะที่ Lunenburg & Ormstein (2001) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การว่าเป็นคุณภาพสภาพแวดล้อม โดยรวม (Total Environment Quality) ซึ่งเกิดขึ้นภายในองค์การหนึ่งๆ ซึ่งอาจจะหมายถึง ฝ่ายหนึ่งๆ ที่มีอยู่ในโรงเรียน เช่น อาคารสถานที่ และสถานที่ตั้งโรงเรียน เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Halpin & Croft (1966); Owens (1995); Lewin (2001 Cited in Owen) ที่ได้กล่าวไว้สอดคล้องกันว่า บรรยากาศขององค์การเป็นสภาพเกี่ยวกับการรับรู้ของบุคคลที่มีพฤติกรรมแตกต่างกันไปตามลักษณะของสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นภายในองค์การ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ต้องพิจารณาให้ครอบคลุมทั้งบุคคลและสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม และระหว่างบุคคลกับบุคคล ตลอดจนอิทธิพลของสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นภายในองค์การ ซึ่งจะเห็นว่าพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ จะมีความสัมพันธ์กับทั้งบุคคลและสิ่งแวดล้อม ซึ่งสภาพแวดล้อมขององค์การจะถูกรับรู้โดยบุคลากรในองค์การ ทั้งทางตรง ทางอ้อมและมีอิทธิพลต่อการจูงใจ ตลอดจนการปฏิบัติงานในองค์การ และสอดคล้องกับ Glibson, Ivancevich & Donnelly (1973) ที่ได้กล่าวว่าบรรยากาศขององค์การเป็นคุณลักษณะของความสัมพันธ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นจากมวลสมาชิกในองค์การ และระหว่างองค์การกับผู้เกี่ยวข้อง โดยมีผู้ทำงาน โดยมีผู้ทำงานในองค์การนั้นรับรู้ทางตรงและทางอ้อมซึ่งเป็นแรงกดดันที่สำคัญยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคลในการทำงาน

ฮอดเกตส์ (Hodgetts, 1984) ได้กล่าวถึงถึงบรรยากาศขององค์การว่าเป็นคุณลักษณะส่วนหนึ่งขององค์การที่จะบ่งบอกถึงเจตคติ การรับรู้และความคาดหวังของสมาชิกในองค์การซึ่งสามารถวัดได้จากการรับรู้ของสมาชิกในองค์การ สอดคล้องกับ Mikols (1970); Steers (1991) ที่ให้ทัศนะในเรื่องนี้ว่า เป็นลักษณะของกระบวนการภายใน เช่น เจตคติ (Attitudes) ค่านิยม (Values) ปทัศาน (Norms) และความรู้สึก (Feeling) ของสมาชิกที่มีต่อองค์การนั้นๆ และ Poole (1985) ได้สรุปลักษณะสำคัญของบรรยากาศองค์การว่าเกี่ยวข้องกับสภาพขององค์การโดยรวม บรรยากาศขององค์การเป็นคำอธิบาย

สภาพองค์การมากกว่าจะเป็นการประเมินหรือปฏิกริยาแบบสอดแทรกอารมณ์บรรยากาศองค์การเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานตามปกติขององค์การที่มีความสำคัญต่อองค์การและสมาชิกในองค์การ ซึ่งบรรยากาศขององค์การจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและเจตคติของสมาชิกในองค์การด้วย

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548, อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2551, หน้า 112) ได้สรุปแนวคิดของนักวิชาการตะวันตก ได้แก่ Sergiovani et al. (1999); Unben et al. (2001); Owens (2001); Razik & Swanson (2001); และ Seyfart (1999) ได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์การสองประเภท คือ บรรยากาศแบบปิด (Closed) และบรรยากาศแบบเปิด (Open) ในขณะที่ Hoy & Miskel (2001) ได้จำแนกเป็นสี่ประเภท โดยพิจารณาจากมิติความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารและพฤติกรรมของครู ดังภาพประกอบ 13

พฤติกรรมของ ครู		พฤติกรรมของผู้บริหาร	
		เปิด	ปิด
เปิด	เปิด	บรรยากาศแบบเปิด	บรรยากาศแบบผูกพัน
ปิด	ปิด	บรรยากาศแบบไม่ผูกพัน	บรรยากาศแบบปิด

ภาพประกอบ 13 แสดงมิติความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารและครู
ที่มา : วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548

จากภาพดังกล่าวอธิบายได้ว่า บรรยากาศแบบเปิด (Open Climate) เป็นสภาพที่ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากครู ให้ความจริงใจ ให้การยกย่องสรรเสริญเป็นประจำ ให้การสนับสนุนต่อการพัฒนาวิชาชีพของครูในระดับสูง และให้ความอิสระแก่ครูในการปฏิบัติงาน ใช้การสั่งการหรืออำนาจบังคับในระดับต่ำ แต่จะใช้ภาวะผู้นำแบบช่วยเหลือและส่งเสริมสนับสนุนมากกว่าการควบคุมอย่างเข้มงวดแบบระบบราชการ เช่นเดียวกับพฤติกรรมของครูซึ่งจะมีพฤติกรรมสนับสนุน มีความโปร่งใส และมีปฏิสัมพันธ์ในเชิงวิชาชีพระหว่างกัน เป็นมิตรและให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน ตลอดจนจนการมีพันธะผูกพันกับการทำงาน หรือกล่าวได้ว่าทั้งครูและผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์แบบเปิด และเชื่อถือได้อย่างแท้จริง ส่วนบรรยากาศแบบผูกพัน (Engaged Climate) เป็นสภาพที่ผู้บริหารใช้ความพยายามในการควบคุมอย่างไม่มีประสิทธิผล ในขณะที่ครูกลับมีการปฏิบัติงานตามวิชาชีพอยู่ในระดับสูงกล่าวคือ ผู้บริหารใช้วิธีการที่เข้มงวดและยังสร้าง

ปัญหาและอุปสรรค ให้เกิดขึ้นกับครูอีกด้วย แต่ครูจะเพิกเฉยไม่ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของผู้บริหารในลักษณะดังกล่าว โดยจะปฏิบัติงานด้วยจิตสำนึกในวิชาชีพ มีความผูกพันกับพันธกิจให้การยอมรับสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน หรือกล่าวได้ว่า ครูจะมีการปฏิบัติงานตามวิชาชีพในระดับสูง ขณะที่ผู้บริหารมักขาดภาวะผู้นำ สำหรับบรรยากาศแบบไม่ผูกพัน (Disengaged Climate) เป็นสภาพที่ตรงข้ามกับบรรยากาศที่ผูกพัน คือ ผู้บริหารจะมีลักษณะแบบเปิด มีความเอาใจใส่ ให้การสนับสนุน ส่งเสริมและรับฟังความคิดเห็นจากครู ให้อิสระในการทำงาน หลีกเลี่ยงภาระงานที่ไม่สำคัญ ส่วนครูจะมีพฤติกรรมที่ไม่ยอมรับ ไม่เป็นมิตรทั้งกับและเพื่อนครูด้วยกันเอง สรุปก็คือ แม้ว่าผู้บริหารจะมีพฤติกรรมแบบสนับสนุนเอาใจใส่ ยืดหยุ่น อำนวยความสะดวกและไม่ควบคุมอย่างเข้มงวด แต่ครูจะมีลักษณะแบ่งแยกไม่ผ่อนปรน ไม่มีพันธะผูกพันกับงานขาดความรับผิดชอบ ส่วนบรรยากาศแบบปิด (Closed Climate) จะตรงข้ามกับบรรยากาศแบบเปิด คือ ทั้งครูทั้งผู้บริหารมีพฤติกรรมไปในทางทิศเดียวกัน กล่าวคือ ผู้บริหารไม่ส่งเสริมสนับสนุน ไม่ยืดหยุ่นและเป็นผู้สร้างปัญหาเสียเอง ในขณะที่ครูจะแบ่งแยก ไม่ผ่อนปรน เชื้อยชา และขาดความผูกพันกับงาน

วิลโลเวอร์ และคณะ (Willower et al, 1967 Cited in Hoy & Miskel, 2001)

ได้วิจัยพบว่า บรรยากาศของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนแยกได้สองประเภท คือ บรรยากาศโรงเรียนแบบปกครอง (Custodial School Climate) เป็นตัวแบบของโรงเรียนแบบดั้งเดิม (Traditional School) ซึ่งจะมีการควบคุม กำกับ ดูแล และรักษากฎ ระเบียบ วินัยอย่างเข้มงวดซึ่งเป็นพื้นฐานที่นักเรียนจะถูกพัฒนาให้เป็นแบบพิมพ์เดียวกัน (Stereotype) ทั้งการแสดงออกพฤติกรรมและสภาพทางสังคมของผู้ปกครอง ซึ่งตรงกันข้ามกับบรรยากาศแบบมนุษย์ คือ โรงเรียนที่เน้นความเป็นชุมชนแห่งการศึกษา ที่นักเรียนเกิดการเรียนรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์และมีประสบการณ์ร่วมกัน การเรียนรู้และพฤติกรรมของนักเรียนถูกมองด้วยทัศนะทางสังคมวิทยาและจิตวิทยา ความมีวินัยในตนเองจะเข้าแทนที่การควบคุมบังคับอย่างเข้มงวดจากครู เป็นบรรยากาศประชาธิปไตย มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง ระหว่างครูกับนักเรียนและเพิ่มความสามารถในการกำหนดได้ด้วยตนเอง (Self-determination)

ฮอย และ เฟลด์แมน (Hoy & Feldman, 1999 Cited in Hoy & Miskel, 2001)

ได้กล่าวถึงบรรยากาศของโรงเรียนสองประเภทที่กล่าวถึงพฤติกรรมผู้บริหาร ครู นักเรียน ได้แก่ บรรยากาศโรงเรียนที่มีสุขภาพดี (Healthy School Climate) และบรรยากาศที่ไม่มีสุขภาพดี (Unhealthy School Climate) ซึ่งบรรยากาศแบบแรกจะเป็นโรงเรียนที่มีระบบ

การป้องกันแรงกดดัน หรือความไร้เหตุผลจากชุมชน หรือผู้ปกครอง โดยมี คณะกรรมการสถานศึกษาคอยช่วยต่อต้านกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ ที่พยายามจะเข้ามา มีอิทธิพลต่อนโยบายหรือต่อโรงเรียนอย่างได้ผล ผู้บริหารจะมีภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นทั้งงานและความสัมพันธ์ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวจะส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานของครู โดยการให้ ทิศทางและช่วยดำรงรักษามาตรฐานการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา มีความสามารถในการคิดและปฏิบัติอย่างอิสระ ครูจะมีความผูกพันกับการสอนและการจัดการเรียนรู้ จะมีการกำหนดความคาดหวังในความสำเร็จของนักเรียนไว้สูงและเป็นไปได้ จะรักษามาตรฐานในการทำงานและสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้สูงและเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ ครูจะมีความสามัคคีรักใคร่นับถือและให้เกียรติซึ่งกันและกัน สำหรับนักเรียนก็จะทำงานหนักเกี่ยวกับเนื้อหาทางวิชาการ ได้รับสิ่งจูงใจในระดับสูงให้การยอมรับซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะผู้ที่ประสบความสำเร็จ นักเรียนสามารถใช้วัสดุ อุปกรณ์ ประกอบการเรียนการสอนได้อย่างทั่วถึง และมีความภาคภูมิใจในโรงเรียน ส่วนบรรยากาศแบบที่สองนั้น เป็นโรงเรียนที่มีระบบป้องกันอิทธิพลจากภายนอกไม่เข้มแข็ง ครูและผู้บริหารถูกแรงกดดันจากผู้ปกครอง หรือชุมชน โรงเรียนเป็นแหล่งแสวงหาผลประโยชน์ที่ไม่ชอบมาพากลของรัฐ และผู้บริหารไม่สามารถแสดงออกถึงความมีภาวะผู้นำได้ การกำหนดทิศทางมีน้อย การสนับสนุนจากครูมีจำกัด ไม่มีอิทธิพลในการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา ข้าราชการลังเลใจในการทำงานของครูและความรู้สึกที่ดีทั้งต่อการทำงานและต่อเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับต่ำ บรรยากาศเต็มไปด้วยความระแวงสงสัย มุ่งปกป้องตนเอง ความคาดหวังในความเป็นเลิศทางวิชาการมีจำกัด ทุกคนทำงานกันอย่างง่าย ๆ แบบผ่านไปวัน ๆ

ฮอลส์พินและครอปท์ (Halpin & Croft, 1966) ได้ศึกษาแบบบรรยากาศของโรงเรียนตั้งแต่บรรยากาศที่พึงประสงค์จนถึงบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ พบว่า บรรยากาศของโรงเรียนมีอยู่ 6 แบบ ได้แก่

1. บรรยากาศแบบเปิด (The Open Climate) เป็นบรรยากาศที่เอื้อในการปฏิบัติงานที่ผู้ปฏิบัติมีขวัญกำลังใจสูง ครูร่วมมือทำงานอย่างดี ครูมีความพึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ครูมีความสนิทสนมกลมเกลียวกันในระดับปานกลาง มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกของโรงเรียน ผู้บริหารมีบุคลิกภาพเหมาะสม ช่วยเหลือเกื้อกูลครูเป็นอย่างดี ครูและผู้บริหารมีความสนิทสนมกันมาก กฎระเบียบต่างๆ สาระยึดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม ผู้บริหารไม่เน้นงานมากนักแต่ใช้วิธีการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในที่ทำงาน

2. บรรยากาศแบบอิสระ (The Autonomous Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารยอมให้ครูมีความสัมพันธ์กันภายในกลุ่ม เป็นความสัมพันธ์อย่างดีมีขวัญและกำลังใจสูง มีความร่วมมือในการทำงาน งานมีผลสัมฤทธิ์ แต่ผู้บริหารจะมีความห่างเหินจากครูมากเป็นการบริหารลักษณะเชิงธุรกิจ โดยจะกำหนดเป็นระเบียบไว้เพื่อปฏิบัติจะไม่ว่าตรวจและควบคุม เปิดโอกาสให้ครูทำงานตามความสามารถตน ไม่ค่อยเน้นงานผู้บริหารช่วยเหลือเกื้อกูลครูในระดับปานกลาง

3. บรรยากาศควบคุม (The Controlled Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารมุ่งผลงานเป็นสำคัญจะควบคุม ตรวจสอบอย่างใกล้ชิดจนครูมีเวลาพบปะสังสรรค์กันน้อย แต่เมื่อมีผลงานออกมาดีครูจะมีขวัญสูง เมื่อครูต่างคนต่างมุ่งที่จะทำงานของตนให้สำเร็จ การประสานงานร่วมมือกันน้อยลง ทำให้ขาดความคล่องตัวในการทำงานพอสมควร มีความสนิทสนมกลมเกลียวกันอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากผู้บริหารมุ่งเน้นผลงานมาก ครูห่างเหินจากผู้บริหาร ผู้บริหารมักจะทำความเห็นของตนเอง ไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็นของครู ผู้บริหารจึงลงมือปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างแก่ครูเสมอ การช่วยเหลือเกื้อกูลของผู้บริหารที่มีต่อครูอยู่ในระดับต่ำ

4. บรรยากาศสนิทสนม (The Familiar Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารและครูมีความสัมพันธ์เป็นมิตรกันอย่างดี แต่ผู้บริหารจะละเลยการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานทำให้ครูร่วมมือกันทำงานน้อยลง ผู้บริหารไม่เคร่งครัดในกฎระเบียบ ทำให้รู้สึกว่าการทำงานมีความคล่องตัวมากไม่มีอุปสรรคในการทำงาน ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรในหมู่ครูอยู่ในระดับสูง ขวัญของครูอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากการบริหารโรงเรียนเป็นเหมือนกิจการของครอบครัว ทำให้ครูมีความรู้สึกว่าได้รับการช่วยเหลือเกื้อกูลอยู่เสมอ ผู้บริหารใกล้ชิดสนิทสนมกับครูมาก บริหารงานแบบไม่มุ่งเน้นผลงาน การประเมินผลและการสั่งการทั้งทางตรงและทางอ้อมมีน้อย ไม่พยายามที่จะกระตุ้นหรือจูงใจครูให้ทำงาน

5. บรรยากาศรวมอำนาจ (The Paternal Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานของครูอย่างใกล้ชิด แบ่งงานกันทำโดยไม่มีโอกาสประสานงานกัน ทำให้ขาดความสามัคคีและความร่วมมือกันมาก ผู้บริหารจะรวมไว้ทำเองเป็นส่วนใหญ่ ครูจึงมีความรู้สึกว่าตนเองมีภาระหน้าที่น้อย ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรระหว่างครูด้วยกันอยู่ในระดับต่ำ ขวัญของครูก็ต่ำด้วย เนื่องด้วยผู้บริหารควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ได้วางตารางการปฏิบัติงานไว้ชัดเจนพยายามโน้มน้าวให้ครูทำงาน

หนักอยู่ตลอดเวลา ทำให้ครูกับผู้บริหารมีความเห็นต่างกันมาก ครูมีความรู้สึกที่ผู้บริหารมุ่งเน้นผลงาน การช่วยเหลือเกื้อกูลของผู้บริหารที่มีต่อครูจึงน้อย

6. บรรยากาศแบบปิด (The Closed Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารบริหารงานโดยไม่คำนึงถึงความต้องการ และความพอใจของครู การบริหารงานโดยใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ทำให้ครูขาดการประสานงานกัน ขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานมาก ครูไม่พึงพอใจในการทำงาน จึงทำให้ขวัญกำลังใจครูต่ำลง ความสนิทสนมระหว่างครูกับผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง จากการที่ผู้บริหารใช้การตรวจตรางานอย่างใกล้ชิดทำให้มีความรู้สึกที่ผู้บริหารห่างเหินจากครูมาก ผู้บริหารมุ่งเน้นผลงานสูงมาก ผู้บริหารปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างแก่ครูได้น้อย การช่วยเหลือผู้บริหารที่มีต่อครูอยู่ในระดับต่ำและต่อมา Halpin & Croft (1996) ได้ทำการวิเคราะห์แบบบรรยากาศองค์การทั้ง 6 แบบ ต่อไปนี้ และพบว่า บรรยากาศแบบเปิดนับว่าเป็นบรรยากาศที่พึงประสงค์มากที่สุด ส่วนบรรยากาศแบบปิดเป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์มากที่สุด องค์การใดที่มีลักษณะของบรรยากาศแบบนี้ต้องรีบแก้ไขด่วน ดังนั้น จะเห็นว่าบรรยากาศแบบเปิดจึงน่าจะมีความเหมาะสมและเป็นเป้าหมายในการพัฒนาเพื่อควมมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนเป็นองค์การหนึ่งในสังคมบรรยากาศแบบเปิดจะก่อให้เกิดความพึงพอใจ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นพลังแห่งการยอมรับในความสำเร็จและประสิทธิผลขององค์การ จตุพร ศรีมาลา (Jatuporn simala, 2005, อ้างถึงใน ปาริชาติ ไนต์สุภา, 2555, หน้า 162) ได้ศึกษาบรรยากาศของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศของโรงเรียนกับความสำเร็จ คุณธรรม และความสุขของนักเรียน มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาบรรยากาศของโรงเรียน 7 ด้าน ได้แก่ มีระเบียบวินัย ภาวะผู้นำ สิ่งแวดล้อม ความมีส่วนร่วม การจัดการเรียนการสอน ความคาดหวัง และความร่วมมือ 2) เปรียบเทียบบรรยากาศของโรงเรียนในแต่ละด้านตามขนาดโรงเรียน 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศของโรงเรียนกับความสำเร็จ คุณธรรมและความสุข และ 4) ศึกษาอิทธิพลของบรรยากาศในโรงเรียนที่ส่งผลต่อความสำเร็จ คุณธรรมและความสุขของนักเรียน พบว่าบรรยากาศของโรงเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยตัวชี้วัดที่ดีสำหรับความสำเร็จนักเรียน คือ การจัดการเรียนการสอน สภาพแวดล้อม และระเบียบวินัย ตามลำดับ ส่วนสภาพแวดล้อม ความร่วมมือ และการจัดการเรียนการสอน เป็นตัวชี้วัดคุณธรรมของผู้เรียน ในขณะที่ตัวชี้วัดความสุข คือ สภาพแวดล้อม และการจัดการเรียนการสอน

จอห์น อะแดร์ (John Adair, 2007); เทซี โบแฮม และริชาร์ด เอส เวลลินส์ (Tacy Byham and Richard S. Wellins, 2012) ได้กล่าวแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการว่า การสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นการสร้างความร่วมมือ และสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อสร้างความรักและความผูกพันในองค์การ

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551, หน้า 129) ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน: การพัฒนาและการตรวจสอบความตรงของตัวแบบสรุปได้ว่า การสร้างบรรยากาศในโรงเรียนส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ประกอบด้วย 1) มีความคาดหวังสูง 2) มีบรรยากาศเชิงบวก 3) มีความเป็นกันเองไว้วางใจซึ่งกันและกัน 4) มีการเปิดโอกาสให้ร่วมตัดสินใจ และ 5) มีการจัดระบบการจูงใจ

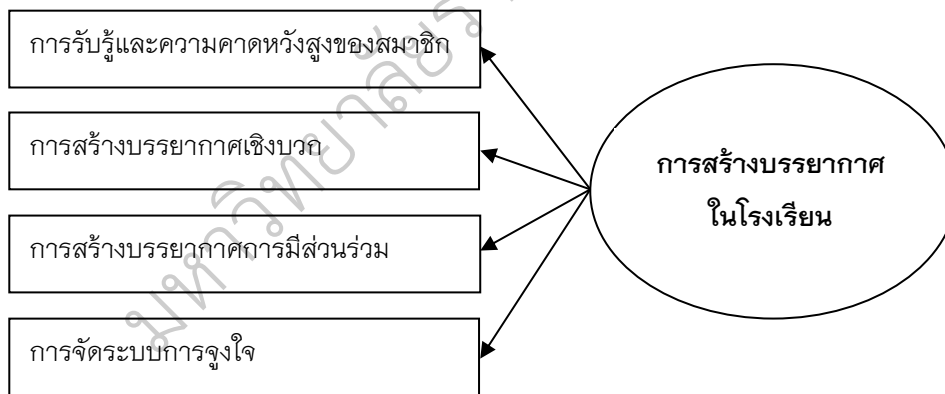
ปาริชาติ ไน่ดสุภา (2555, หน้า 164) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สรุปได้ว่า การสร้างบรรยากาศในโรงเรียนส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ประกอบด้วย 1) มีความคาดหวังสูง 2) มีบรรยากาศเชิงบวก 3) มีความเป็นกันเองไว้วางใจซึ่งกันและกัน 4) มีการเปิดโอกาสให้ร่วมตัดสินใจ และ 5) มีการจัดระบบการจูงใจ

จากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการศึกษาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้นำมาสังเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศในโรงเรียน รายละเอียดดังแสดงในตาราง 11

ตาราง 11 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศในโรงเรียน

	Halpin & Croft, 1966)	Willower et al, 1967	Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1973	Hodgetts , 1984	Hoy & Feldman, 1999	Lunenburg & Ornstein, 2001	Jatuporn S., 2005	Hoy & Miskel, 2005	Tacy Byham and Richard S. Wellins , 2012	ศิริโรจน์ สารรัตน์นะ, 2548	สัมพันธ์ กางเพ็ง, 2551	ปาริชาติ โนนิตสุภา, 2555	รวมความถี่ขององค์ประกอบ
1. สภาพเกี่ยวกับการรับรู้ของบุคคล	√	√	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
2. คุณลักษณะของความสัมพันธ์ทางสังคม	-	√	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
3. การรับรู้และความคาดหวังของสมาชิก	-	-	-	√	√	-	√	-	-	√	-	-	4
4. คุณลักษณะที่บ่งบอกถึงเจตคติ	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	1
5. การแสดงออกทางพฤติกรรม	-	√	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	2
6. บรรยากาศเชิงบวกในโรงเรียน	√	-	-	-	-	√	-	√	-	√	√	√	6
7. การให้ความเป็นกันเองไว้วางใจซึ่งกันและกัน	√	-	-	-	√	-	-	√	-	√	√	√	6
8. การส่งเสริมให้มีการตัดสินใจร่วมกัน	√	-	-	-	-	-	-	√	-	√	√	√	5
9. การจัดระบบการจูงใจ	√	-	-	-	√	-	√	-	-	√	√	√	6
10. ความมีระเบียบวินัย	-	√	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	2
11. การมีส่วนร่วม	-	-	-	-	-	-	√	√	-	-	-	-	2
12. สภาพแวดล้อมโดยรวม	-	-	-	-	-	√	-	-	-	√	-	-	2
13. มีความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดี	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	1
14. มีความรักและผูกพันต่อองค์การ	-	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	1
15. ความคาดหวังสูง	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	√	2

จากตาราง 11 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศในโรงเรียนที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) พบว่ามีจำนวน 15 องค์ประกอบและในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศในโรงเรียนทุกองค์ประกอบมีความสำคัญ และพบว่าบางองค์ประกอบมีความสอดคล้องกันสามารถจัดเข้าอยู่ในกลุ่มเดียวกันแล้วตั้งชื่อใหม่ได้ องค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศในโรงเรียน 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การรับรู้และความคาดหวังของสมาชิกสูง (รวมเอาองค์ประกอบสภาพเกี่ยวกับการรับรู้ของบุคคล การรับรู้และความคาดหวังของสมาชิกและความคาดหวังสูง) 2) การสร้างบรรยากาศเชิงบวก (รวมเอาองค์ประกอบ สภาพแวดล้อมโดยรวม มีความรักความผูกพันในองค์การ การให้ความเป็นกันเองไว้วางใจซึ่งกันและกัน คุณลักษณะของความสัมพันธ์ทางสังคม คุณลักษณะที่บ่งบอกถึงเจตคติ การมีความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดี การแสดงออกทางพฤติกรรม และความมีระเบียบวินัย) 3) การสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วม (รวมเอาองค์ประกอบการมีส่วนร่วมและการส่งเสริมให้มีการตัดสินใจร่วมกัน) และ 4) การจัดระบบการจูงใจ ซึ่งสามารถเขียนเป็นโมเดลการวัดขององค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศในโรงเรียน ดังภาพประกอบ 14



ภาพประกอบ 14 แสดงรูปแบบการวัดขององค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศ
ในโรงเรียน

2.5.1 การรับรู้และความคาดหวังสูงของสมาชิก

การที่องค์การจะมีประสิทธิผลได้นั้นจะต้องเกิดมาจากการมีประสิทธิผลในการทำงานระดับบุคคล ซึ่งถือว่าเป็นระดับพื้นฐานที่สำคัญต่อการประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ John Adair (2007, p.24) ที่ได้กล่าวเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้นำเชิงปฏิบัติการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การว่า มนุษย์เราคาดหวังให้ผู้นำของตนช่วยให้สมาชิกในกลุ่มหรือองค์การบรรลุหน้าที่ปกติ สร้างทีมงานที่ผนึกกำลังกันและตอบสนองความจำเป็นของแต่ละคน เพื่อให้เป็นอย่างที่ว่าพวกเขาและองค์การต้องการ (ดังภาพประกอบ 4 ที่แสดงไว้ข้างต้น)

จากการศึกษาของ ลิทวิน และสตริงเกอร์ (Litwin & Stringer, 1968) พบว่าบรรยากาศแบบมุ่งผลสำเร็จจะเน้นที่เป้าหมายของงานร่วมกันทำให้เกิดมีความพึงพอใจ กลุ่มที่มีทัศนคติที่ดีและมีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การสูงตามไปด้วย ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับคุณภาพของผู้เรียนอย่างท้าทาย การมุ่งเน้นความสำเร็จของงานทั้งในระดับบุคคล ระดับชั้น และระดับโรงเรียน ตลอดจนการให้ความสำคัญกับความสำคัญด้านวิชาการ (Rutter, 1979; HMI, 1988; Duttweiler, 1990; Edmonds, 1979; Purkey & Smith, 1983; Sammons, Hillman & Mortimore, 1995; Sheerens & Bosker, 1997; Gibson et al, 1997; Ornstein & Levine, 2000; WDPI, 2000; Owens, 2001; Shannon & Bylsma, 2003; SDHC, 2005 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2551, หน้า 127) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551, หน้า 127) และปาริชาติ โนนตสุภา (2555, หน้า 164) ได้สรุปว่า ความคาดหวังสูง หมายถึงบรรยากาศที่มุ่งเน้นผลสำเร็จที่เป้าหมายของงาน ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับคุณภาพของนักเรียนที่ท้าทาย การมุ่งเน้นความสำเร็จของงานทั้งในระดับบุคคล ระดับชั้น และระดับโรงเรียน ตลอดจนการให้ความสำคัญกับการบรรลุผลสำเร็จทางด้านวิชาการ

สรุปได้ว่า การรับรู้และความคาดหวังสูงของสมาชิก หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างบรรยากาศการทำงานในโรงเรียนที่มุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายของงานและคุณภาพของผู้เรียน ประกอบด้วย การรับรู้และการกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับคุณภาพของนักเรียนที่ท้าทาย การมุ่งเน้นความสำเร็จของงานสูงทั้งในระดับบุคคล ระดับชั้นและระดับโรงเรียน และการให้ความสำคัญกับการบรรลุผลสำเร็จทางด้านวิชาการ

2.5.2 การสร้างบรรยากาศเชิงบวก

การสร้างบรรยากาศองค์การที่เหมาะสมในการทำงานจะทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นส่งผลให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์การซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งของการมีภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (John Adair, 2007) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Newell (1978) ที่พบว่า บรรยากาศแบบเปิดซึ่งจะมีผลทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความพึงพอใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอยู่ในระดับมาก ดังนั้นการส่งเสริมให้มีบรรยากาศที่ดีในองค์การย่อมส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิผล ได้แก่ การเสริมสร้างบรรยากาศแห่งมิตรภาพ การจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์และเรียนรู้ร่วมกัน การส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเป็นทีมและหมู่คณะ และการส่งเสริมบรรยากาศแห่งการทดลอง กล้าคิด กล้าทำสิ่งใหม่ๆ เป็นต้น (Rutter, 1979; Purkey & Smith, 1983; Duttweiler, 1990; Caldwell & Spinks, 1990; MacBeath & His Associate, 1995; Sergiovani, 2001; Shannon & Bylisma, 2003; SDHC, 2005; วิโรจน์ สารรัตน์, 2548 อ้างถึงใน ปาริชาติ ไนต์สุภา, 2555, หน้า 164-165) และงานวิจัยของ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551, หน้า 127) และปาริชาติ ไนต์สุภา (2555, หน้า 164) ได้สรุปว่า บรรยากาศเชิงบวกเป็นบรรยากาศแบบเปิดที่สมาชิกในกลุ่มมีความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ การเสริมสร้างบรรยากาศแห่งมิตรภาพ การจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์และเรียนรู้ร่วมกัน การส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเป็นทีมและหมู่คณะ ตลอดจนการส่งเสริมบรรยากาศแห่งการทดลอง กล้าคิด กล้าทำสิ่งใหม่ๆ และการมีความรักและผูกพันในองค์การ

สรุปได้ว่า การสร้างบรรยากาศเชิงบวก หมายถึง ความสามารถของบริหารสถานศึกษาในการกระตุ้น และส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศแบบเปิดที่ทำให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย การเสริมสร้างบรรยากาศแห่งมิตรภาพ มีความเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างของกันและกัน จัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์และเรียนรู้ร่วมกัน กระตุ้นและส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเป็นทีมและหมู่คณะ และการส่งเสริมบรรยากาศแห่งการทดลอง กล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ๆ

2.5.3 การสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นการนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นหลักการสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นหลักการที่จะทำให้ผู้มีส่วนร่วมเกิดความภาคภูมิใจ และเป็นที่ยอมรับในการเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน อันจะนำไปสู่

ความรู้สึกผูกพันต่อการนำไปปฏิบัติให้บรรลุผล ดังนั้นบรรยากาศที่บุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องการวางแผน การปฏิบัติตามแผนการประเมินผลงานและการปรับปรุงงานย่อมจะนำไปสู่การบรรลุผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารต้องให้เวลาและความสำคัญในการสื่อสารกับบุคคล กระตุ้นให้บุคลากรมีโอกาสในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ได้แก่ การประชุมปรึกษาหารือกับคณะครูอย่างสม่ำเสมอ และการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมประเมิน และร่วมตัดสินใจในองค์การ นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องทราบถึงวิธีการที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพด้วย (Smith & Tomlinson, 1989; Caldwell & Spinks, 1990; Woods & Orlik, 1994; Lunenburg & Ornstein, 2000; Sergiovanni, 2001; Shannon & Bylisma, 2003, อ้างถึงใน ปาริชาติ ไนต์สุภา, 2555, หน้า 166) สอดคล้องกับงานวิจัยของ สัมฤทธิ์ ทางเพ็ง (2551, หน้า 128) และปาริชาติ ไนต์สุภา (2555, หน้า 165) ได้สรุปว่า การส่งเสริมให้มีการตัดสินใจร่วมกันเป็นบรรยากาศของความร่วมมือกันของผู้ที่เกี่ยวข้องตั้งแต่การประชุมปรึกษาหารือกับคณะครูอย่างสม่ำเสมอ การให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมคิดวางแผน การให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมปฏิบัติงาน การให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมประเมินผลงาน และการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมปรับปรุงงาน

สรุปได้ว่า การสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างบรรยากาศในการมีส่วนร่วมและบรรยากาศความร่วมมือระหว่างฝ่ายบริหาร คณะครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การประชุมปรึกษาหารือกับคณะครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ การเปิดโอกาส ให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการคิด และตัดสินใจในการวางแผน และการเปิดโอกาสให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการร่วมมือปฏิบัติงาน ร่วมประเมินผลงาน และร่วมปรับปรุงงานในโรงเรียน

2.5.4 การจัตระบบการจูงใจ

การจัตระบบการจูงใจ เป็นการจัตกิจกรรมส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน การจูงใจจึงก่อให้เกิดการริเริ่มที่สร้างสรรค์ ทำทหาย ต่อการเกิดขึ้นของสิ่งใหม่ๆ ในองค์การอันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การในที่สุด การให้รางวัลหรือผลตอบแทนในองค์การเป็นสิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่ง ถ้าผู้บริหารให้รางวัลอย่างยุติธรรมจะทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น (Lunenburg & Ornstein, 2000) และนอกจากนี้ ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลต่อการทำงาน

ของครูอันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การในที่สุด ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทน และผลประโยชน์อื่นๆ การส่งเสริมความก้าวหน้าและตำแหน่ง การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน การให้อิสระกระตุ้นให้ครูริเริ่มสร้างสรรค์ การพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม และกระตุ้นให้ครูกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางการทำงานที่ชัดเจน (Hoy & Miskel, 2001) สอดคล้องกับงานวิจัยของ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551, หน้า 129) และปาริชาติ โนนตสุภา (2555, หน้า 166) ได้สรุปว่า การจัดระบบการจูงใจเป็นการจัดกิจกรรมส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เช่น การจัดสวัสดิการค่าตอบแทนที่เหมาะสมสำหรับครู การส่งเสริมให้ครูมี/เลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น การกระตุ้นให้ครูริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ และกระตุ้นให้ครูกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน

สรุปได้ว่า การจัดระบบการจูงใจ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการจัดกิจกรรมส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การจัดและร่วมกิจกรรมส่งเสริมขวัญกำลังใจครูและบุคลากร ส่งเสริมให้ครูมีหรือเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น การให้คำปรึกษาและช่วยเหลือครูเมื่อมีปัญหา อย่างใส่ใจ กระตุ้นส่งเสริมครูให้คิดริเริ่มสร้างสรรค์ และรู้จักกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน และการพิจารณาความดีความชอบครูและบุคลากรด้วยความเป็นธรรมและเหมาะสม

กล่าวสรุปได้ว่า การสร้างบรรยากาศในโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างสภาพที่เกี่ยวกับการรับรู้ของบุคคลที่มีพฤติกรรมแตกต่างกันไปตามลักษณะและสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน ซึ่งคุณลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่รับรู้ได้โดยผู้ปฏิบัติงาน และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล ในโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การรับรู้และความคาดหวังสูงของสมาชิก การสร้างบรรยากาศเชิงบวก การสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมและการจัดระบบการจูงใจ

จากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศในโรงเรียนของนักวิชาการดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสรุปนิยามความหมายองค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศในโรงเรียน รวมถึงองค์ประกอบย่อยที่เป็นตัวแปรสังเกตได้รายละเอียด ดังตาราง 12

ตาราง 12 แสดงนิยามศัพท์เฉพาะขององค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศในโรงเรียน

องค์ประกอบหลัก	นิยาม	องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	แหล่งข้อมูล
การสร้างบรรยากาศในโรงเรียน	ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างสภาพที่เกี่ยวกับการรับรู้ของบุคคลที่มีพฤติกรรมแตกต่างกันไปตามลักษณะและสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน ซึ่งคุณลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่รับรู้ได้โดยผู้ปฏิบัติงาน และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การรับรู้และความคาดหวังของสมาชิก การสร้างบรรยากาศเชิงบวก การสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วม และการจัดระบบการจูงใจ	1. การรับรู้และความคาดหวังสูงของสมาชิก	ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างบรรยากาศการทำงานในโรงเรียนที่มุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายของงาน และคุณภาพของผู้เรียน ประกอบด้วย การรับรู้และการกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับคุณภาพของนักเรียนที่ทำทนาย การมุ่งเน้นความสำเร็จของงานสูงทั้งในระดับบุคคล ระดับชั้นและระดับโรงเรียน และการให้ความสำคัญกับการบรรลุผลสำเร็จทางด้านวิชาการ	Litwin & Stringer, 1968 Rutter, 1979; Purkey & Smith, 1983 Duttweiler, 1990 Caldwell & Spinks, 1990 MacBeath & His Associate, 1995 Sergiovani, 2001 Shannon & Bylsma, 2003 SDHC, 2005 John Adair, 2007 จิโรจน์ สารรัตนะ, 2548 สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2551 ปาริชาติ ไนต์สุภา, 2555

ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	นิยาม	องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	แหล่งข้อมูล
การสร้างบรรยากาศในโรงเรียน	ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างสภาพที่เกี่ยวกับการรับรู้ของบุคคลที่มีพฤติกรรมแตกต่างกันไปตามลักษณะและสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน ซึ่งคุณลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่รับรู้ได้โดยผู้ปฏิบัติงาน และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การรับรู้และความคาดหวังสูงของสมาชิก การสร้างบรรยากาศเชิงบวก การสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วม และการจัดระบบการจูงใจ	2. การสร้างบรรยากาศเชิงบวก	ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการกระตุ้น และส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศแบบเปิดที่ทำให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย การเสริมสร้างบรรยากาศแห่งมิตรภาพ มีความเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างของกันและกัน จัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์และเรียนรู้ร่วมกัน กระตุ้นและส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานเป็นทีมและหมู่คณะ และการส่งเสริมบรรยากาศแห่งการทดลอง กล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ๆ	Newell, 1978 Rutter, 1979; Purkey & Smith, 1983 Duttweiler, 1990 Caldwell & Spinks, 1990 MacBeath & His Associate, 1995 Sergiovani, 2001 Shannon & Bylsma, 2003 SDHC, 2005 John Adair, 2007 วิโรจน์ สารรัตน์, 2548 สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2551 ปาริชาติ ไนต์สุภา, 2555

ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	นิยาม	องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	แหล่งข้อมูล
การสร้างบรรยากาศในโรงเรียน	ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างสภาพที่เกี่ยวกับการรับรู้ของบุคคลที่มีพฤติกรรมแตกต่างกันไปตามลักษณะและสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน ซึ่งคุณลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่รับรู้ได้โดยผู้ปฏิบัติงาน และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การรับรู้และความคาดหวังสูงของสมาชิก การสร้างบรรยากาศเชิงบวก การสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วม และการจัดระบบการจูงใจ	3. การสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วม	ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างบรรยากาศในการมีส่วนร่วมและบรรยากาศความร่วมมือระหว่างฝ่ายบริหาร คณะครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การประชุมปรึกษาหารือกับคณะครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ การเปิดโอกาสให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการคิด และตัดสินใจในการวางแผน และการเปิดโอกาสให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการร่วมมือปฏิบัติงาน ร่วมประเมินผลงาน และร่วมปรับปรุงงานในโรงเรียน	Smith & Tomlinson, 1989; Caldwell & Spinks, 1990; Woods & Orlik, 1994; Lunenburg & Ornstein, 2000; Sergiovanni, 2001; Shannon & Bylsma, 2003 วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548; สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2551; ปาริชาติ ไนต์สุภา, 2555

ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	นิยาม	องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	แหล่งข้อมูล
การสร้างบรรยากาศในโรงเรียน	ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างสภาพที่เกี่ยวกับการรับรู้ของบุคคลที่มีพฤติกรรมแตกต่างกันไปตามลักษณะและสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน ซึ่งคุณลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่รับรู้ได้โดยผู้ปฏิบัติงาน และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การรับรู้และความคาดหวังสูงของสมาชิก การสร้างบรรยากาศเชิงบวก การสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วม และการจัดระบบการจูงใจ	4. การจัดระบบการจูงใจ	ความสามารถของผู้บริหารในการจัดกิจกรรมส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การจัดและร่วมกิจกรรมส่งเสริมขวัญกำลังใจครูและบุคลากร ส่งเสริมให้ครูมีหรือเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น การให้คำปรึกษาและช่วยเหลือครูเมื่อมีปัญหา อย่างใส่ใจ กระตุ้นส่งเสริมครูให้คิดริเริ่มสร้างสรรค์ และรู้จักกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน และการพิจารณาความดีความชอบครูและบุคลากรด้วยความเป็นธรรมและเหมาะสม	Lunenburg & Ornstein, 2000; Hoy & Miskel, 2001; วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548; สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2551; ปาริชาติ โนนตสุภา, 2555

ประสิทธิผลของโรงเรียน

1. แนวคิด ทฤษฎี และความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียน

1.1 ความหมายประสิทธิผล และประสิทธิผลของโรงเรียน

คำว่า ประสิทธิผล (Effectiveness) ความหมายตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542 หมายถึง ผลสำเร็จ ผลที่เกิดขึ้น ส่วนประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการงาน และจากพจนานุกรมฉบับของเมอร์เรียม-เว็บสเตอร์ (Merriam-Webster, 2001, อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2551, หน้า 11) ให้ความหมายว่า ประสิทธิผลเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ จากความมั่นใจ หรือจากความต้องการ ความพร้อม ความไว้วางใจทำให้เกิดการดำเนินการขึ้น รวมถึงสิ่งที่เกิดขึ้นจริงตลอดจนการมองเห็นสิ่งที่เกิดขึ้น โดยมีมิติในเรื่องของเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง คำว่า ประสิทธิผลมีความหมายใกล้เคียงกับคำว่าประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึง 1) คุณภาพหรือระดับสมรรถภาพ 2) ประสิทธิภาพการดำเนินการที่วิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างผลผลิตกับต้นทุนผลผลิต (พลังงาน เวลา เงิน ฯลฯ) และ 3) อัตราส่วนการใช้พลังงานเพื่อให้ระบบขับเคลื่อนได้อย่างคุ้มค่าตลอดจนหมายถึงชุดของประสิทธิภาพเองก็ได้ วิโรจน์ สารรัตนะ (2542, หน้า 12) ก็ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า หมายถึงองค์ประกอบการปฏิบัติงานที่สำคัญไว้ 2 ประการ คือ ความมีประสิทธิภาพและความมีประสิทธิผล โดยความมีประสิทธิภาพนั้น หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรในกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การได้ดี ส่วนความมีประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถในการกำหนดจุดหมายขององค์การได้อย่างเหมาะสมถูกต้องทิศทาง และทำให้บรรลุผลได้ ฮอยและ มิสเกล (Hoy&Miskel, 1991, p. 373) ได้กล่าวความหมายและข้อสรุปประสิทธิผลของโรงเรียนไว้ค่อนข้างน่าสนใจว่า หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ หรือความพึงพอใจในการทำงานหรือขวัญของสมาชิกโรงเรียนดี โดยได้สรุปว่าประสิทธิผลของโรงเรียนพิจารณาได้จากตัวบ่งชี้ 4 ประการ คือ 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) การมีทัศนคติทางบวกของนักเรียน 3) ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และ 4) ความสามารถของการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2549, หน้า 47) ได้สรุปความหมายเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน ว่าหมายถึง ผลสำเร็จที่เกิดจากผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ทำงานร่วมกันจนสามารถทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก ความสามารถในการปรับตัวของโรงเรียนเข้ากับสิ่งแวดล้อมความสามารถในการ

แก้ปัญหาในโรงเรียน การพัฒนาบุคลากร ความสามัคคีของบุคลากรความพึงพอใจในงานของบุคลากรและบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน

ในการบริหารจัดการนั้น ผู้นำองค์การย่อมต้องการเห็นประสิทธิผลของการดำเนินงานมากกว่าสิ่งใดๆ การที่บุคลากร หรือผู้ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่ามากที่สุด จึงเป็นสิ่งที่ผู้นำองค์การ หรือผู้บริหารต้องการที่จะเห็น ประสิทธิภาพเกิดขึ้น ในการปฏิบัติงานด้วยประสิทธิผลกับประสิทธิภาพควรมีความสมดุลซึ่งกันและกัน เพราะหากมุ่งเน้นประสิทธิผลมากเกินไปย่อมทำให้ประสิทธิภาพเกิดปัญหา ด้านการจัดสรรทรัพยากรขึ้นได้ ในขณะที่เดียวกันหากมุ่งเน้นประสิทธิภาพมากเกินไป ก็อาจทำให้ประสิทธิผลของการทำงานต่ำลง ดังนั้นประสิทธิผลจึงเกี่ยวข้องกับความสามารถในการเลือกเป้าหมายที่เหมาะสมและความสามารถในการดำเนินงานนั้นๆ ให้บรรลุเป้าหมาย แต่อย่างไรก็ตามเป็นที่ยอมรับกันว่าประสิทธิผลนั้น เป็นสิ่งใช้วัดหรือตัดสินในขั้นสุดท้ายว่าการบริหารหน่วยงานหรือองค์การประสบความสำเร็จมากน้อยหรือไม่เพียงใด

จากความหมายดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึงผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากความสามารถของผู้บริหาร ครูและบุคลากรที่ร่วมกันดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ จนบรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ สามารถวัดประสิทธิผลได้จากระดับการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้าทั้งในด้านผลผลิตและผลลัพธ์ของการดำเนินการ

1.2 ประสิทธิภาพของโรงเรียน

โรงเรียนเป็นสถาบันทางสังคมที่ทำหน้าที่จัดการศึกษาให้กับประชาชน ในชุมชนตามกรอบพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 10 ระบุว่า การจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกัน ในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ซึ่งจากความหมายตามนัยนี้ โรงเรียนจะต้องจัดการศึกษาให้ทั่วถึงและมีคุณภาพ จึงมีคำถามออกมามากมายว่าโรงเรียนจะจัดการศึกษาอย่างไรให้ผลผลิตที่เกิดจากกระบวนการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ และหนึ่งในหลายๆ คำตอบก็คือ ผู้บริหารต้องมีการดำเนินการ 2 ประการ คือ 1) แสดงบทบาทและหน้าที่ในการบริหารจัดการโรงเรียน (Management functions) 2) แสวงหาทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารจัดการ (management resources) สำหรับทรัพยากรการบริหารหรือปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ ได้แก่ คน แรงงาน เงิน

วัสดุ อุปกรณ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ผู้บริหารจะต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ขจัดความสิ้นเปลืองสูญเปล่า ด้วยการวางแผนที่เป็นกระบวนการต่อเนื่องทั้งระบบ เพื่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม สามารถดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วยการบูรณาการ เพื่อความอยู่รอดและธำรงรักษาแบบแผนที่ดีขององค์การได้ตลอดไป ซึ่งต้องคำนึงถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการโรงเรียน ดังนี้ 1) ลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณเพียงพอต่อการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษา บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ และนโยบายของโรงเรียนมีการตอบสนองต่อปัญหาคุณภาพการศึกษาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง 2) ลักษณะของสภาพแวดล้อม ได้แก่ การพัฒนาบรรทัดฐานการดำเนินงานโดยมุ่งผู้เรียนเป็นสำคัญ การส่งเสริมให้มีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จของบุคลากรทุกฝ่าย การมีแรงกระตุ้นและผลักดันให้เกิด การปรับปรุงพัฒนาอยู่เสมอ และผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้มีความอิสระในงานที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสม 3) ลักษณะของบุคลากร ได้แก่ การมีความมุ่งมั่นจริงจังต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน บุคลากรได้รับรู้เป้าหมายของโรงเรียนอย่างถูกต้องและตรงกัน และบุคลากรได้รับรู้บทบาทหน้าที่และเป้าหมายงานที่ตนรับผิดชอบ และ 4) ลักษณะขององค์การ ได้แก่ มีการจัดการองค์การโดยแบ่งฝ่ายต่างๆ ได้เหมาะสม และจัดการแบ่งฝ่ายต่างๆ เป็นฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายสนับสนุน และฝ่ายบริหารได้อย่างสัมพันธ์กัน

ประสิทธิภาพของโรงเรียน (School Effectiveness) หรือโรงเรียนที่มีประสิทธิผล (Effectiveness School) นั้นมีความหมายคล้ายคลึงกัน เช่น โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โรงเรียนคุณภาพ โรงเรียนสมบูรณ์แบบ โรงเรียนในฝัน หรือโรงเรียนดีศรีตำบล และโรงเรียนรางวัลพระราชทาน เป็นต้น จะเห็นได้ว่ามีความหมายเชิงบวกทั้งสิ้น ซึ่งแสดงถึงโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นโรงเรียนที่มีการปรับปรุงพัฒนาจนมีความสำเร็จเกิดขึ้นทุกด้านเป็นที่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะประสิทธิผลของโรงเรียน จะเห็นว่านักวิชาการได้ให้ความสนใจมากขึ้นในช่วงปี 1980 เป็นต้นมา โดยได้เสนอแนวคิดไว้อย่างหลากหลาย ผู้วิจัยขอนำแนวคิดและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การกำหนดตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของโรงเรียนดังนี้

มอทท์ (Mott, 1972, quoted in Hoy and Miskel, 2001) ได้สร้างตัวแบบเกี่ยวกับการรับรู้ประสิทธิผลขององค์กร โดยการรวมเอาผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานที่สำคัญซึ่งมีอยู่ 5 ประการ คือ 1) ปริมาณของผลผลิต 2) คุณภาพของผลผลิต 3) ประสิทธิภาพ 4) ความสามารถในการปรับตัว และ 5) ความยืดหยุ่น มอทท์ (Mott) ได้ให้เหตุผลว่าเกณฑ์ทั้ง 5 ข้อเหล่านี้ถือว่าเป็นตัวกำหนดความสามารถขององค์กร ในการระดมพลังสำหรับการปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และการปรับเปลี่ยนโรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะทำให้เกิด ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนสูงขึ้นก่อให้เกิดเจตคติในทางบวกของนักเรียนที่มากกว่า สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้ดีกว่า และสามารถแก้ปัญหาภายในได้ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวนี้ได้ยึดรูปแบบที่เน้นเป้าหมายและระบบทรัพยากร

เชนจ์ (Cheng, 1996) ได้เสนอตัวแบบประสิทธิผลของโรงเรียน โดยได้ปรับปรุงมาจากตัวแบบของ คาเมอรอน (Cameron, 1984) จำนวน 8 ตัวแบบ ดังนี้

1. ตัวแบบเป้าหมาย ซึ่งได้นิยามประสิทธิผลของโรงเรียนว่าเป็นโรงเรียนที่สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ทุกข้อ เงื่อนไขของการประเมินอยู่ที่โรงเรียนที่จะต้องมีเป้าหมายของโรงเรียนที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ซึ่งในทางปฏิบัติจริงอาจเกิดความยุ่งยากหากกำหนดเป้าหมายไม่ชัดเจน เพราะโรงเรียนหรือผู้ปกครองอาจกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนไม่ตรงกัน เช่น โรงเรียนเน้นการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม ขณะที่ผู้ปกครองอาจต้องการให้เน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เป็นต้น ดังนั้นโรงเรียนจึงควรให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อให้เกิดการยอมรับและเป็นที่ยอมรับร่วมกันของทุกฝ่าย สำหรับตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมินตามตัวแบบนี้ คือ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนด

2. ตัวแบบทรัพยากรปัจจัยป้อน นิยามประสิทธิผลของโรงเรียนว่าเป็นโรงเรียนที่มีความสามารถจัดหาทรัพยากรหรือปัจจัยป้อน เช่น นักเรียนที่มีคุณภาพ โดยมีเงื่อนไขของการประเมินอยู่ที่ต้องแน่ใจว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรในการดำเนินงานกับผลผลิต และโรงเรียนต้องอยู่ในสภาพที่ขาดแคลนทรัพยากร หากโรงเรียนสามารถจัดหาทรัพยากรได้ตามที่ต้องการ ก็แสดงว่าโรงเรียนนั้นประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมิน คือ ทรัพยากรต่างๆที่จัดหาได้แต่จุดอ่อนของตัวแบบลักษณะนี้ คือ การเน้นทรัพยากร และปัจจัยป้อนมากเกินไปจนไม่ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการดำเนินงาน

3. ตัวแบบกระบวนการ นิยามประสิทธิผลของโรงเรียนว่า เป็นโรงเรียนที่มีกระบวนการดำเนินงานภายในอย่างราบรื่น ไม่ว่าจะเป็นด้านกระบวนการบริหารจัดการ และกระบวนการเรียนการสอน ตัวแบบนี้จะใช้ได้ดีถ้ามั่นใจว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรในการดำเนินงานกับผลผลิตจริง ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมิน คือ ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร วิธีการติดต่อสื่อสารในโรงเรียน และการมีส่วนร่วมในการทำงานของทุกฝ่าย

4. ตัวแบบความพึงพอใจ นิยามประสิทธิผลของโรงเรียนว่าเป็นโรงเรียนที่สามารถดำเนินการให้ได้ผลที่เป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะฝ่ายที่ต้องรับผิดชอบในการบริหารโรงเรียน แต่หากผู้เกี่ยวข้องมีความต้องการที่แตกต่างกับตัวแบบนี้ อาจไม่เหมาะสมที่จะนำไปใช้เพราะเป็นการยากสำหรับโรงเรียนที่จะดำเนินงาน ให้สนองความต้องการ หรือเป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่าย ซึ่งตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมินคือ ความพึงพอใจของโรงเรียน หรือคณะกรรมการหรือกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

5. ตัวแบบการดำเนินงานถูกต้องตามหลักการ นิยามประสิทธิผลของโรงเรียนว่าเป็นโรงเรียนที่สามารถแข่งขันในการดำเนินงานในทุกวิถีทางที่จะทำให้โรงเรียนอยู่รอดได้โดยไม่ผิดหลักการ ส่วนเงื่อนไขในการใช้อยู่ที่สภาพความเปลี่ยนแปลงภายนอกที่กดดันให้โรงเรียนต้องดำเนินให้อยู่ได้ โดยเฉพาะการแสวงหาทรัพยากรต่างๆ ที่ต้องนำไปใช้ในการดำเนินงาน ตัวแบบนี้จึงยอมให้โรงเรียนมีการใช้กลไกการตลาดในการบริหารจัดการ ให้สามารถอยู่ได้โดยไม่ต้องยุบเลิกกิจการ และจะใช้ก็ต่อเมื่อมีการประเมินเพื่อนำผลไปใช้ในการตัดสินใจขนาดของโรงเรียนว่าควรปรับขยาย ควรดำเนินการต่อหรือว่ายกเลิกหากว่าการดำเนินการไม่ได้ผล ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมิน คือ ภาพลักษณ์และชื่อเสียงกิตติศัพท์ของโรงเรียน

6. ตัวแบบเน้นการดำเนินงานที่ยังไม่บรรลุผล นิยามประสิทธิผลของโรงเรียนว่า เป็นโรงเรียนที่สามารถดำเนินงานให้ปลอดจากคุณลักษณะที่ไม่พึงประสงค์ และบอกได้ว่าลักษณะอะไรบางอย่างที่ไม่ควรปรากฏอยู่ในโรงเรียน เช่น การติดสิ่งเสพติดของนักเรียนถือว่าเป็นสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ หากโรงเรียนสามารถแสดงผลการดำเนินงานได้ว่านักเรียนในโรงเรียนปลอดภัยสิ่งเสพติดจริง แสดงว่า โรงเรียนดำเนินงานได้ประสบความสำเร็จ ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมิน คือ สภาพปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น ปัญหาและจุดอ่อนในสถานศึกษา เป็นต้น

7. ตัวแบบการเรียนรู้ขององค์กร การนิยามประสิทธิผลของโรงเรียนว่าเป็นโรงเรียนที่สามารถพัฒนาองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ได้ สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกจะกดดันให้โรงเรียนต้องปรับตัว ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมิน คือ ความตระหนักถึงความต้องการจำเป็นภายนอก การกำกับติดตามการทำงาน การวางแผนพัฒนาและการประเมินผลการทำงานต่างๆ

8. ตัวแบบการบริหารคุณภาพโดยรวม ได้นิยามประสิทธิผลของโรงเรียนว่าเป็นโรงเรียนที่สามารถบริหารจัดการโดยรวม ซึ่งตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด โดยมีเงื่อนไขว่าต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย หรือความต้องการจำเป็นของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมิน คือ ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การบริหารจัดการ กระบวนการทำงาน และผลงาน

จากตัวแบบความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่าการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนขึ้นอยู่กับสภาพเงื่อนไขของโรงเรียนนั้นว่าควรที่จะใช้ตัวแบบใดในการประเมิน โรงเรียนมีอิสระในการกำหนดรูปแบบการประเมินประสิทธิผล การดำเนินงานของตนเอง ขึ้นอยู่กับนโยบายหรือสภาพบริบทของโรงเรียน แต่อย่างไรก็ดี เมื่อวิเคราะห์ที่ตัวแบบทั้งหมดที่กล่าวมา จะเห็นว่าทุกตัวแบบสามารถนำไปใช้ในการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน ดังแสดงในตาราง 13

ตาราง 13 ตัวแบบประสิทธิผลของโรงเรียนในทัศนะของเฉินจี้ (Cheng)

ตัวแบบ	มโนทัศน์เกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน	เงื่อนไขของการใช้ตัวแบบ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักของการประเมิน
ตัวแบบที่ 1 ตัวแบบเป้าหมาย (Goal Model)	การบรรลุเป้าหมายที่กำหนด	- มีเป้าหมายที่กำหนดชัดเจนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายสามารถวัดได้ - มีทรัพยากรในการดำเนินงานเพียงพอ	- วัตถุประสงค์ของโรงเรียนทั้งหมดที่ระบุไว้

ตาราง 13 (ต่อ)

ตัวแบบ	มโนทัศน์เกี่ยวกับ ประสิทธิผลของโรงเรียน	เงื่อนไขของการ ใช้ตัวแบบ	ตัวบ่งชี้/สาระหลัก การประเมิน
ตัวแบบที่ 2 ตัวแบบทรัพยากร ปัจจัยป้อน (Resource-input Model)	การได้ทรัพยากรและ ปัจจัยต่างๆตามที่ โรงเรียนต้องการ	-มีการระบุชัดเจนว่า มี ความสัมพันธ์ระหว่าง ทรัพยากร และปัจจัยที่ ใช้ในการดำเนินงานกับ ผลผลิตภายใต้ข้อจำกัด ด้านทรัพยากร	-ทรัพยากรที่โรงเรียน ได้รับ -คุณลักษณะของ นักเรียนที่คัดเลือกไว้ได้ สิ่งอำนวยความสะดวก ต่างๆ
ตัวแบบที่ 3 ตัวแบบกระบวนการ (Process Model)	กระบวนการภายใน ระบบ และสมบูรณ	มีการระบุชัดเจนว่า มี ความสัมพันธ์ระหว่าง กระบวนการกับผลผลิต	ความเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วม ความร่วมมือกัน ปฏิสัมพันธ์ต่างๆ
ตัวแบบที่ 4 ตัวแบบความพึง พอใจ (Satisfaction Model)	ความพึงพอใจของ ผู้เกี่ยวข้องของทุกฝ่าย	ความต้องการของ ผู้เกี่ยวข้องของทุกฝ่าย ตรงกันและจะละเลย ไม่ให้ความสำคัญไม่ได้	ความพึงพอใจของ คณะกรรมการ การศึกษาคณะ กรรมการบริหาร ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง นักเรียน
ตัวแบบที่ 5 ตัวแบบการ ดำเนินงานถูกต้อง ตามหลักการ (Legitimacy Model)	การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ทั้งด้านการตลาดเป็นไป อย่างถูกต้องเพื่อให้ โรงเรียนอยู่รอดได้	มีการประเมินความอยู่ รอดของโรงเรียน ระหว่างโรงเรียนต่างๆ	ภาพลักษณ์ของ โรงเรียนและชื่อเสียง กิตติศัพท์

ตาราง 13 (ต่อ)

ตัวแบบ	มิโนทัศน์เกี่ยวกับ ประสิทธิผลของโรงเรียน	เงื่อนไขของการ ใช้ตัวแบบ	ตัวปั้งชี้/สาระหลัก การประเมิน
ตัวแบบที่ 6 ตัวแบบเน้น การดำเนินงาน ที่ยังไม่บรรลุผล (Ineffectiveness Model)	การที่โรงเรียนสามารถ ดำเนินงานให้ปลอดภัยจาก คุณลักษณะที่ไม่พึง ประสงค์	ยังไม่สามารถระบุตัว ปั้งชี้ประสิทธิผลของการ ดำเนินงานของโรงเรียน ได้ชัดเจน แต่มีกลวิธี	สภาพปัญหาต่างๆ ที่ เกิดขึ้น ปัญหา และ จุดอ่อน
ตัวแบบที่ 7 ตัวแบบการเรียนรู้ องค์การ (Organizational Learning Model)	ความสามารถ ใน การปรับตัว ให้ เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมต่างๆ และอุปสรรคขัดขวาง ภายใน	โรงเรียนกำลังมีการ ปรับเปลี่ยนและจะ ละเอียดต่อ สภาพแวดล้อมที่กำลัง เปลี่ยนแปลงไม่ได้	การตระหนักถึงความ ต้องการจำเป็น ภายนอกและการ เปลี่ยนแปลงต่างๆที่ เกิดขึ้น การกำกับ ติดตามการทำงาน ภายใน การวางแผน และการพัฒนาการ ประเมินโครงการต่างๆ
ตัวแบบที่ 8 ตัวแบบการ บริหารคุณภาพ โดยรวม (Total Quality Management Model)	การบริหารบุคคลภายใน และกระบวนการที่จะ สนองความต้องการของ บุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	ความต้องการจำเป็น ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ตรงกันและมีทรัพยากร และเทคโนโลยีพร้อม สำหรับบริหารจัดการ ทั้งหมด	ความเป็นผู้นำ การจัดการบุคลากร การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารจัดการ การ ทำงาน ผลงานที่มี คุณภาพ ความพอใจของ ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ผล กระทบต่อสังคม

นอกจากนี้ ฮอยและมิสเคล (Hoy and Miskel, 2001) ได้ให้ทัศคติเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนตามระบบสังคมแบบเปิด (Open Social-systems) ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า ได้แก่ สภาพแวดล้อม มนุษย์และทรัพยากรที่สำคัญ ภารกิจและเป้าหมาย วัตถุประสงค์ วิธีการและเครื่องมือด้านกระบวนการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การเรียนการสอน โครงสร้างโรงเรียน บุคลากร วัฒนธรรมและบรรยากาศ และนโยบายทางการเมือง ส่วนในด้านผลผลิตที่เป็นเป้าหมายขององค์การ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความพึงพอใจในงาน การขาดงาน การออกกลางคันของนักเรียนและคุณภาพโดยรวม ซึ่งอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมภายนอก และยังได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดองค์การที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนไว้ว่า ต้องพิจารณาจากหลายส่วนโดยได้จำแนกแนวคิดเกี่ยวกับการมีประสิทธิผลขององค์การออกเป็น 3 ทักษะ ดังนี้ (อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2551, หน้า 74-75)

1. แนวคิดรูปแบบเน้นการบรรลุเป้าหมาย (Goal Model) แนวคิดเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพขององค์การแบบดั้งเดิมนั้นมักจะถูกนิยามในลักษณะของระดับของการบรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ เนื่องจากเป้าหมายและความสำเร็จตามเป้าหมายเป็นสิ่งจำเป็นในการกำหนดประสิทธิผลขององค์การ โรงเรียนจะมีประสิทธิผลก็ต่อเมื่อผลลัพธ์ของกิจกรรมต่างๆ ในโรงเรียนสามารถสนองและบรรลุเป้าหมาย แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การตามรูปแบบที่เน้นการบรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย

1.1 เป้าหมายระดับองค์การเป็นเป้าหมายที่มีรูปแบบแน่นอนชัดเจนที่กำหนดโดยคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งส่วนมากจะสอดคล้องกับพันธกิจ และภารกิจของโรงเรียน

1.2 เป้าหมายระดับปฏิบัติการ เป็นเป้าหมายที่กำหนดภารกิจ และกิจกรรมต่างๆ ทั้งนี้เพื่อให้ผลที่ได้สะท้อนไปถึงความหวังขององค์การในอนาคต และการตั้งเป้าหมายขององค์การนั้นยังมีข้อตกลงเบื้องต้นในการดำเนินงานเพื่อให้เป็นองค์การที่มีประสิทธิผล 4 ประการ คือ

1.2.1 การตั้งเป้าหมายต้องเป็นเป้าหมายที่ได้มาจากผู้มีอำนาจในการตัดสินใจขององค์การ

1.2.2 เป้าหมายที่ตั้งไว้จะต้องครอบคลุมภารกิจในการบริหารองค์การทั้งหมด

1.2.3 เป้าหมายจะต้องชัดเจน และมีความเข้าใจตรงกันกับผู้ที่มีส่วนร่วมและส่วนเกี่ยวข้อง

1.2.4 เป้าหมายจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ

(Campbel, 1977; Scott, 1992)

2. แนวคิดรูปแบบที่เน้นทรัพยากรเชิงระบบ (System-resource Model)

จากข้อวิจารณ์ของรูปแบบที่เน้นการบรรลุเป้าหมายทำให้มองเห็นว่า รูปแบบประสิทธิผลขององค์การที่เน้นเป้าหมายยังไม่เพียงพอ รูปแบบที่เน้นทรัพยากรเชิงระบบจึงถูกนำเสนอเพื่อเป็นอีกทางเลือกหนึ่งเกี่ยวกับแนวคิดประสิทธิผลขององค์การ โดยให้นิยามประสิทธิผลว่าเป็นศักยภาพขององค์การในการรักษาความได้เปรียบในการถือครองทรัพยากรที่มีค่าในภาวะที่ขาดแคลนและได้ให้ความสนใจต่อศักยภาพขององค์การในการให้ได้มาซึ่งทรัพยากร นอกจากนี้ยังถือว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้นจะเน้นความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องยั่งยืนและความสามารถในการแสวงหาความได้เปรียบด้านทรัพยากรให้มากที่สุด ดังนั้นเกณฑ์สำหรับการวัดประสิทธิผลคือ ศักยภาพขององค์การในการถือครองทรัพยากร โดยรูปแบบนี้มีข้อตกลงเบื้องต้นและหลักการสำคัญ 4 ประการ คือ (Goodman & Pennings, 1997)

2.1 องค์การเป็นระบบเปิดจะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอก

2.2 การพัฒนารูปแบบองค์การทุกระบบมีความสอดคล้องกัน

2.3 องค์การจะมีการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด

2.4 ความต้องการในการใช้ทรัพยากรขององค์การทุกขนาดต่างมี

ความต้องการในการใช้ทรัพยากรที่แตกต่างกัน

ในขณะเดียวกันก็มีข้อวิจารณ์เช่นเดียวกันว่า การเน้นที่การจัดการทรัพยากรมากเกินไปอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อผลลัพธ์ ที่คาดหวัง หรือการให้ความสำคัญกับปัจจัยป้อนเข้ามากเกินไปจะทำให้ความสำคัญของปัจจัยป้อนออกลดลง เป็นต้น ขณะเดียวกันต่างก็มีความเห็นพ้องกันว่าแท้ที่จริงแล้วทัศนะทรัพยากรเชิงระบบนั้นก็คือ ทัศนะเกี่ยวกับการนำเป้าหมายองค์การไปสู่การปฏิบัติการ (Operative Goals) ซึ่งคล้ายกับทัศนะแรกนั่นเองเพราะเป็นทัศนะที่ต้องการจัดการทรัพยากรมาใช้ในการดำเนินงานเช่นกัน ดังนั้นทั้งสองทัศนะจึงส่งเสริมและขยายความซึ่งกันและกัน ไม่ขัดแย้งกัน สามารถที่จะนำมาบูรณาการเข้าเป็นทัศนะที่สามได้ (Cameron, 1978; Scott, 1977 cited in Hoy & Miskel, 2005)

3. แนวคิดรูปแบบการบูรณาการระบบที่เน้นเป้าหมายและทรัพยากรเชิงระบบ (Integrate Goal and System–resource Model of Effectiveness) Steers (1997) เป็นแนวคิดนักทฤษฎีที่พยายามรวมเอาวิธีการทั้งสองเข้าด้วยกัน เป้าหมายจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม โดยเฉพาะการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร โดยเป้าหมายจะเป็นตัวกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ แต่แนวคิดที่เน้นระบบทรัพยากรนั้นเห็นว่าเป้าหมายจะเป็นสิ่งที่หลากหลายเปลี่ยนแปลงไม่คงที่และจะเปลี่ยนแปลงในระยะเวลาอันสั้น ยิ่งกว่านั้นการบรรลุเป้าหมายระยะสั้นบางเป้าหมายแสดงถึงพื้นฐานใหม่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอื่นที่ตามมา

จากทัศนะดังกล่าว Hoy & Miskel (2001, 2005) ได้พัฒนาเกณฑ์การประเมินความมีประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นมาชุดหนึ่ง โดยคำนึงถึงหลักการสำคัญอยู่ 3 ประการ คือ

1. หลักการเรื่องเวลา ซึ่งเห็นว่าควรให้มีการประเมินความมีประสิทธิภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

2. หลักการเรื่องความหลากหลายขององค์ประกอบในการประเมินโดยให้ประเมินจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ

3. หลักการเรื่องความหลากหลายของเกณฑ์การประเมิน ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงความเป็นระบบ กล่าวคือ จะต้องประเมินจากเกณฑ์ที่แสดงถึงประสิทธิภาพขององค์กร 3 ด้าน ที่มีความสัมพันธ์กัน ได้แก่

3.1 ด้านปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ทรัพยากรด้านการเงิน สิ่งอำนวยความสะดวกด้านกายภาพ ความพร้อมของนักเรียน ศักยภาพของครู ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี การสนับสนุนของผู้ปกครอง นโยบาย และมาตรฐาน

3.2 ด้านกระบวนการ ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความสามัคคีและปรองดอง บรรยากาศ ระดับการจูงใจ โรงเรียนและห้องเรียน การจัดองค์การ คุณภาพหลักสูตร คุณภาพการเรียนการสอน เวลาเรียน คุณภาพของภาวะผู้นำ และ

3.3 ด้านผลลัพธ์ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ความพึงพอใจในงาน ระดับการขาดงานของครูและบุคลากร อัตราการออกกลางคัน และ คุณภาพของการปฏิบัติงาน (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2551, หน้า 64–65) ดังภาพประกอบ 15

ปัจจัยนำเข้า (Inputs)	กระบวนการ (Throughput Transformation)	ผลลัพธ์ (Outcomes)
เกณฑ์ประสิทธิผล	เกณฑ์ประสิทธิผล	เกณฑ์ประสิทธิผล
1. ทรัพยากรด้านการเงิน 2. สิ่งอำนวยความสะดวกด้านกายภาพ 3. ความพร้อมของนักเรียน 4. ศักยภาพครู 5. ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี 6. การสนับสนุนของผู้ปกครอง 7. นโยบายและมาตรฐาน	1. ความกลมกลืนและวิสัยทัศน์ 2. ระดับแรงจูงใจ 3. โรงเรียนและห้องเรียน 4. การจัดการ 5. คุณภาพของหลักสูตร 6. คุณภาพการจัดการเรียนการสอน 7. เวลาเรียน 8. คุณภาพของภาวะผู้นำ	1. ผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียน 2. ความพึงพอใจในงาน 3. ระดับของการขาดงาน 4. อัตราการออกกลางคัน 5. คุณภาพของการปฏิบัติงาน
มุมมองเพิ่มเติม เวลาองค์ประกอบ	มุมมองเพิ่มเติม เวลาองค์ประกอบ	มุมมองเพิ่มเติม เวลาองค์ประกอบ

ภาพประกอบ 15 ตัวแบบบูรณาการความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนในทัศนะของ Hoy & Miskel

ที่มา : สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2551, หน้า 64-65

วิโรจน์ สารรัตน์ (2548, อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2551, หน้า 79)

ได้ศึกษางานของนักการศึกษาต่างประเทศผลจากการศึกษา ได้กำหนดดัชนีชี้วัดที่สำคัญ

เกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนมีการแสวงหางบประมาณ หรือแสวงหา

ความร่วมมือ เพื่อพัฒนาโรงเรียนได้อย่างเพียงพอ

2. ผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อการบริหารงาน

และเพื่อการเรียนการสอนได้อย่างเพียงพอและมีคุณภาพ

3. ผู้บริหารโรงเรียนจัดสภาพแวดล้อมให้นักเรียน เพื่อให้เกิดความพร้อม

เพื่อการเรียนรู้หลักสูตร และจัดกิจกรรมเสริมต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

4. ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีเทคโนโลยีเพื่อให้มีการเรียนการสอนตามศักยภาพที่ควรเป็น
5. ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีแผนงานทางวิชาการที่ดี จัดเวลาในการเรียนอย่างเหมาะสม
6. ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง
7. ผู้บริหารโรงเรียนเน้นความมีคุณภาพเชิงระบบ ทั้งในด้านหลักสูตรการเรียนการสอน และการประเมินผล

ผลการวิจัยเกี่ยวกับดัชนีชี้วัดที่สำคัญเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนามีประสิทธิผลของโรงเรียน ได้กำหนดองค์ประกอบความเป็นโรงเรียนคุณภาพตามกรอบแนวคิดในมิติองค์ประกอบเชิงระบบ ได้ 8 ปัจจัย และ 14 องค์ประกอบ ดังนี้ คือ

1. ปัจจัยด้านบริบท ได้แก่
 - 1.1 สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนดี มีสังคม บรรยากาศสิ่งแวดล้อมเอื้ออำนวยต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ
2. ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล ได้แก่
 - 2.1 ครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษามีอาชีพ และจำนวนเพียงพอ
3. ปัจจัยด้านทรัพยากรวัสดุ ได้แก่ เทคโนโลยีและงบประมาณ ได้แก่
 - 3.1 ลักษณะทางกายภาพโรงเรียนได้มาตรฐาน
 - 3.2 หลักสูตรเหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น
 - 3.3 สื่อ อุปกรณ์เทคโนโลยีทันสมัย
 - 3.4 แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนหลากหลาย
 - 3.5 งบประมาณมุ่งเน้นผลงาน
4. ปัจจัยด้านกระบวนการเรียนรู้ ได้แก่
 - 4.1 การจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด
 - 4.2 การจัดบรรยากาศการเรียนรู้เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
5. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ได้แก่
 - 5.1 การบริหารจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานเน้นการมีส่วนร่วม

6. ปัจจัยด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่

6.1 การประกันคุณภาพการศึกษามีประสิทธิภาพเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารโรงเรียน

7. ปัจจัยด้านผู้เรียน ได้แก่

7.1 ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐาน มีพัฒนาการทุกด้าน เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข สามารถเรียนต่อและประกอบอาชีพได้

8. ปัจจัยด้านโรงเรียน ได้แก่

8.1 โรงเรียนเป็นที่ชื่นชมของชุมชน

8.2 โรงเรียนเป็นแบบอย่างและให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชนและโรงเรียน

บาร์นาร์ด (Barnard) (อ้างถึงใน ชวลิต หมื่นนุช, 2535, หน้า 38) ได้มองการปฏิบัติงานในองค์การเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ควรปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ซึ่งเรียกว่าประสิทธิผล (Effectiveness)

2. การปฏิบัติงานที่ถือเอาความพึงพอใจของบุคคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับงาน เป็นเครื่องจักร ซึ่งเรียกว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) แนวคิดของบาร์นาร์ดนำมาซึ่ง แนวทางการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานในองค์การ

อรุณ รักรธรรม (2532, หน้า 249) เปรียบเทียบให้เห็นว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่นำพาองค์การมีประสิทธิผลและเกิดประสิทธิผลนั้น องค์การต้องมีสุขภาพสมบูรณ์ คือ

1. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ

2. สมาชิกทุกคนขององค์การมีความรับผิดชอบต่อปัญหาหรือข้อยุ่งยากที่เกิดขึ้นและมีความเชื่อมั่นว่าปัญหาดังกล่าวจะสามารถแก้ไขให้ลุล่วงได้เสมอ

3. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาอย่างกว้างขวางคุมความขัดแย้ง

4. มีการยอมรับนับถือความคิดเห็นของผู้บริหารระดับรองลงมาเป็นอย่างมาก

5. เมื่อมีวิกฤติการณ์เกิดขึ้น สมาชิกขององค์การทุกคนจะผนึกกำลังกันอย่างรวดเร็ว เพื่อแก้ปัญหาหรือสถานการณ์จนกระทั่งวิกฤติการณ์ดังกล่าวหมดสิ้นไปในที่สุด
6. ภาวะผู้นำมีความยืดหยุ่นได้มาก
7. ความสำนึกในด้านระเบียบข้อบังคับหรือคำสั่งยังคงมีอยู่ แต่เมื่อเทียบอัตราส่วนกันแล้ว ความคิดริเริ่มหรือภาวะสร้างสรรค์มีอยู่สูงมากกว่าเรื่องใดเก่าล้าสมัย จะได้รับการพิจารณาและยกเลิกในที่สุด

1.3 วิธีการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน

ถ้าจะกล่าวถึงการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนนั้น ได้มีนักวิชาการพยายามหาวิธีการประเมินประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งสามารถแยกเป็นแนวทางใหญ่ๆ ได้ 3 แนวทาง (ภรณ์ กิรติบุตร, 2529, หน้า 185-187) คือ 1) การประเมินประสิทธิผลในแง่เป้าหมาย (Goal Model of Organizational Effectiveness) เป็นลักษณะการพิจารณาว่า องค์การจะมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับผลที่ได้รับว่าบรรลุเป้าหมายขององค์การหรือไม่ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การใช้เป้าหมายขององค์การเป็นเกณฑ์ ซึ่งแนวคิดนี้ได้รับการพิจารณาว่ายังมีข้อบกพร่องบางประการอยู่ เช่น ถ้าองค์การมีหลายเป้าหมายก็จะทำให้วัดได้ยากว่า เป้าหมายที่ได้รับใดมีความสำคัญมากกว่าเป้าหมายอื่นและมากน้อยเพียงใด เพราะเป้าหมายบางประการวัดได้ยาก (2) การประเมินประสิทธิผลขององค์การในแง่ระบบทรัพยากร (The System Resource Model of Organizational Effectiveness) เป็นลักษณะของการประเมินโดยพิจารณาความสามารถขององค์การ ในการแสวงหาประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการอันจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งเน้นที่ตัวป้อนเข้า (Input) มากกว่าผลผลิต แนวคิดนี้จะประเมินประสิทธิผลขององค์การ โดยเปรียบเทียบระหว่างองค์การในรูปแบบของการแข่งขัน ซึ่งองค์การใดได้รับทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมมากกว่า องค์การนั้นก็จะมีประสิทธิภาพมากกว่า และ (3) การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์มาวัดประสิทธิผลขององค์การ

มอทท์ (Mott, 1972 cited in Hoy & Miskel, 1991, p.373) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลของโรงเรียนว่าประกอบด้วยความสามารถ 4 ประการ คือ ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนาทัศนคติทางบวก ความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน และความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

หมายถึง ปริมาณและคุณภาพของนักเรียน ประสิทธิภาพของโรงเรียนที่สร้างความเชื่อมั่นสูง โดยวัดความนิยมจากชุมชนและผู้ปกครองนักเรียนประการหนึ่ง ได้แก่ โรงเรียนนั้นมีนักเรียนเข้าเรียนมีปริมาณมากและคุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูง โดยดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสามารถในการเข้ารับการศึกษาต่อในสถาบันศึกษาชั้นสูงได้เป็นจำนวนมาก โรงเรียนที่ปริมาณและคุณภาพสูง จะเป็นโรงเรียนในเมือง และโรงเรียนระดับจังหวัดที่มีชื่อเสียงมีความพร้อมด้านปัจจัยต่างๆ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ อาคารสถานที่ บรรยากาศสิ่งแวดล้อมเหมาะสม มีปัจจัยด้านการเงิน สามารถจัดซื้อจัดจ้างเบิกจ่ายเงินได้สะดวก มีบุคลากรที่มีคุณภาพ นักเรียนมีผลการเรียนดี มีการพัฒนาทัศนคติแรงจูงใจของนักเรียน มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความปรารถนาและความคาดหวังต่างๆ สูง รวมทั้งมีความประพฤติที่เหมาะสมมีจริยธรรม คุณธรรมมีค่านิยมที่ดีงาม ซึ่งลักษณะต่างๆ ดังกล่าวนั้น เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่สังคมมีความคาดหวัง และมีความต้องการอย่างมาก จึงอาจกล่าวได้ว่า นอกจากนักเรียนจะเป็นผู้ที่สนใจในการศึกษาเล่าเรียน มีความรู้ความสามารถทางวิชาการอย่างยอดเยี่ยม มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาต่างๆสูง แล้วยังมีความสามารถการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะเจตคติ ค่านิยม และคุณธรรมต่างๆ ที่พึงปรารถนาให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิต และอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

2. ความสามารถในการพัฒนาทัศนคติทางบวกของนักเรียน หมายถึง

การมีความเห็นท่าทีความรู้สึกรหรือพฤติกรรมของนักเรียน แสดงออกในทางที่ดีงามมีความสมเหตุสมผล และสอดคล้องกับความต้องการของสังคม การศึกษาสร้างความเจริญให้บุคคลใน 4 ด้าน คือ ด้านร่างกาย มีความสมบูรณ์แข็งแรง พัฒนาส่วนต่างๆ อย่างเหมาะสมกับวัย ด้านสติปัญญา มีความใฝ่รู้ใฝ่เรียนรู้อัจฉริยวิเคราะห้อย่างมีเหตุผล และมีความคิดสร้างสรรค์ด้านสังคม สามารถนำความรู้ความสามารถ และทักษะอันจำเป็นไปใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างเป็นสุข และด้านจิตใจ รู้จักเหตุผล มีวินัย มีคุณธรรมจริยธรรมที่เหมาะสมดีงาม ทัศนคติทางบวกจะเป็นผลจากผู้ที่ได้ศึกษาครบถ้วนทั้ง 4 ด้าน ดังที่กล่าวมาแล้วผู้ที่มีทัศนคติทางบวกเป็นผู้มีความรู้สึกและแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของสังคม มีจิตใจกว้างขวางไม่ต่อต้านหรือถดถอยหนีสังคม มีความมั่นคงทางจิตใจปฏิบัติด้วยความจริงใจและเป็นประชาธิปไตย ยอมรับและเคารพความเห็นของส่วนรวมเผชิญหน้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม ตลอดจน

สามารถดำเนินการอบรมสั่งสอนให้นักเรียนเป็นคนดี มีคุณธรรมจริยธรรมอยู่ในระเบียบวินัย รู้จักพัฒนาตนเองมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษา และอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

3. ความสามารถในการแก้ไขปัญหาในโรงเรียน การที่โรงเรียนจะมีประสิทธิผลนั้น ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง ก็คือ ความสามารถในการแก้ปัญหภายในโรงเรียน เพราะในโรงเรียนประกอบด้วยคนหลายกลุ่มหลายฝ่ายมาทำงานร่วมกัน ดังนั้นความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้ เพราะบุคคลแต่ละคนมีความคิดค่านิยมความต้องการ และเป้าหมายต่างกัน ซึ่งที่จริงความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดี ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์แต่ผู้บริหารโรงเรียนต้องบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมจะมีผลต่อการพัฒนางาน เพราะถ้ามีความขัดแย้งมากเกินไปจะทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจ ขาดความร่วมมือในการทำงานทำลายความสามัคคี สร้างความเป็นศัตรู และนำไปสู่การลดประสิทธิภาพในการทำงานและการออกจากงานได้ ซึ่งย่อมมีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

4. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ในยุคปฏิรูปการศึกษาการบริหารโรงเรียนต้องคำนึงถึงวิสัยทัศน์ และเป้าหมาย ผู้บริหารและครูจะต้องมีบทบาทสำคัญต่อการปรับตัวอย่างไม่หยุดนิ่ง ต้องพยายามปรับปรุงองค์การ รูปแบบการบริหารงานและการดำเนินงานต่างๆ ให้มีความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและครูต้องเป็นนักพัฒนา ริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ การจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีความรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขนั้น ต้องมีเทคนิควิธีการสอนที่เหมาะสม ครูต้องสร้างกระบวนการ และวิธีการเรียนรู้ให้กับนักเรียน ทั้งในส่วนของเนื้อหาวิชาการ และคุณธรรมจริยธรรม เพราะวิธีการเรียนรู้ของนักเรียนจะเป็นวิธีการที่ติดตัวสามารถนำไปปรับปรุงใช้ในการประกอบอาชีพ และพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสม

ฮอยและมึสเคิล (Hoy & Miskel, 2001) ได้กล่าวถึง การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนใน 3 องค์ประกอบคือ

1. การประเมินประสิทธิผลในแง่เป้าหมาย เป็นการพิจารณาว่าองค์การมีประสิทธิผลหรือไม่ โดยใช้เป้าหมายขององค์การเป็นเกณฑ์ โดยใช้หลักเกณฑ์อันหนึ่งอันเดียวในการประเมิน เช่น การวัดความสำเร็จจากความสามารถในการผลิตและการวัดความสำเร็จในผลกำไร เป็นต้น

2. การประเมินประสิทธิผลในแง่ระบบ-ทรัพยากร เป็นการประเมิน ประสิทธิภาพขององค์การ โดยอาศัยแนวคิดที่ว่าองค์การเป็นระบบเปิด ซึ่งมีความสัมพันธ์ กับสภาพแวดล้อมในการแลกเปลี่ยนและการแข่งขันกัน จึงประเมินโดยการพิจารณาจาก ความสามารถขององค์การในการแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อมเพื่อให้ได้มาซึ่ง ทรัพยากรที่ต้องการอันจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การซึ่งเป็นการเน้นที่ปัจจัยป้อนเข้า มากกว่าผลผลิต

3. การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์เป็นการวัดประสิทธิผล ขององค์การ โดยใช้เกณฑ์หลายอย่างในการวัดและประเมินผล ซึ่งจะพิจารณาจากตัวแปร หลักที่อาจจะมีผลต่อความสำเร็จขององค์การ และพยายามแสดงให้เห็นว่าตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กัน ผู้ให้แนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยวิธีนี้ ได้แก่

พาร์สัน (Parson, 1964, quoted in Hoy & Miskel, 2001) เสนอแนวคิดใน การวัดประสิทธิผลขององค์การไว้ดังนี้

1. การปรับตัวกับสภาพแวดล้อม
2. การบรรลุเป้าหมาย
3. การบูรณาการ
4. การคงไว้ซึ่งระบบค่านิยม

มอทท์ (Mott, 1997, quoted in Hoy & Miskel, 2001) ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพของโรงเรียนในแง่ความสามารถ 4 ประการ ดังนี้

1. ปริมาณและคุณภาพของผลผลิต
2. ประสิทธิภาพ
3. ความสามารถในการปรับตัว
4. ความสามารถในการยืดหยุ่น

ฮอยและมิสเคิล (Hoy & Miskel, 2001) เสนอแนวคิดในการประเมิน ประสิทธิภาพขององค์การโดยพิจารณาจากสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. ความสามารถในการปรับเปลี่ยน
2. การบรรลุเป้าหมาย
3. ความพึงพอใจในการทำงาน
4. ความสนใจในชีวิต

เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni, 2001) เสนอแนวคิดโรงเรียนที่มี
ประสิทธิผลมีลักษณะ ดังนี้

1. เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง
2. มีแผนงานวิชาการที่ดี
3. จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน
4. มีบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก
5. ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม
6. มีการพัฒนาบุคลากร
7. ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม
8. ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์
9. ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

คาเมอร์อน (Cameron, 1978, อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ, 2551, หน้า 16)
ได้จำแนกตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของโรงเรียน 9 มิติ ประกอบด้วย 1) ความพึงพอใจในการเรียน
ของผู้เรียน 2) การพัฒนาทางด้านวิชาการของผู้เรียน 3) การพัฒนาทักษะอาชีพของผู้เรียน
4) การพัฒนาบุคลิกภาพของผู้เรียน 5) ความพึงพอใจของบุคลากรครูและผู้บริหาร
สถานศึกษา 6) การพัฒนาวิชาชีพ และคุณภาพครู 7) ระบบของการปฏิสัมพันธ์กับชุมชน
แบบเปิด 8) ความสามารถในการจัดการทรัพยากร และ 9) สภาพองค์การ

มาตรฐานการศึกษาชาติ (2545)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม
(ฉบับที่ 2) และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้กำหนดการประเมินประสิทธิผล
ตามมาตรฐานการศึกษา โดยกำหนดให้ยึดตามมาตรฐานการศึกษาชาติ ซึ่งได้กำหนด
มาตรฐานและตัวบ่งชี้ ไว้ 3 มาตรฐาน และ 11 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ มาตรฐานที่ 1 คุณลักษณะ
คนไทยที่พึงประสงค์ ทั้งในฐานะพลเมืองและพลเมืองโลก ตัวบ่งชี้ได้แก่ กำลังกาย กำลังใจ
ที่สมบูรณ์ มีความรู้และทักษะที่จำเป็นและเพียงพอต่อการดำรงชีวิตและการพัฒนาสังคม
มีทักษะ การเรียนรู้และการปรับตัว ทักษะทางสังคม คุณธรรม จิตสาธารณะ และจิตสำนึก
ในความเป็นพลเมือง มาตรฐานที่ 2 แนวการบริหารจัดการศึกษา ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การจัด
หลักสูตรการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาตามธรรมชาติและ
เต็มศักยภาพ พัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ
มีการบริหารจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน มาตรฐานที่ 3 แนวการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

ตัวบ่งชี้ได้แก่ การบริหารวิชาการ และสร้างความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับชุมชนให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ สังคมแห่งภูมิปัญญา การวิจัยสร้างเสริมสนับสนุนแหล่งเรียนรู้ และกลไกการเรียนรู้ การสร้างแบบและกาจัดการความรู้ในทุกระดับมิติของสังคม เพื่อให้เกิดการนำสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมตามเป้าหมายการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง(พ.ศ. 2552-2561) ที่มุ่งเน้นคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา การเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เพื่อให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 จึงได้กำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันภายในของสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นกระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 (แทนกฎกระทรวงฉบับเดิม พ.ศ. 2546) ได้กำหนดมาตรฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับปฐมวัยขึ้น จำนวน 5 ด้าน 15 มาตรฐาน ซึ่งได้แก่ 1) ด้านคุณภาพผู้เรียน 6 มาตรฐาน 2) ด้านการบริหาร และการจัดการศึกษา 5 มาตรฐาน 3) ด้านคุณภาพการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ 1 มาตรฐาน 4) ด้านอัตลักษณ์ของสถานศึกษา 1 มาตรฐาน และ 5) ด้านมาตรการส่งเสริม 1 มาตรฐาน เพื่อกำหนดให้สถานศึกษาได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป็นมาตรฐานของสถานศึกษา เพื่อใช้ในการวัดประสิทธิผลของสถานศึกษาและนอกจากนี้ยังมีองค์การภายนอกโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้กำหนดมาตรฐานเพื่อการประเมินภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อประเมินและรับรองคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาว่ามีประสิทธิผลในระดับใด โดยได้มีการกำหนดระยะเวลาเป็นรอบๆ ละ 5 ปี ต่อการประเมิน 1 ครั้ง และได้มีการกำหนดมาตรฐานเพื่อการประเมินภายนอกให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาชาติ และมาตรฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายใน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งในการประเมินภายนอกได้ดำเนินการมาถึงรอบสาม (พ.ศ. 2554-2558) โดยกำหนดมาตรฐานเพื่อการประเมินภายนอกรอบสาม ของระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ จำนวน 3 กลุ่มตัวบ่งชี้ จำนวน 12 ตัวบ่งชี้หลัก ได้แก่ 1) กลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐาน จำนวน 8 ตัวบ่งชี้ 2) กลุ่มตัวบ่งชี้อัตลักษณ์ จำนวน 2 ตัวบ่งชี้ และ 3) กลุ่มตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม จำนวน 2 ตัวบ่งชี้ (สำนักทดสอบทางการศึกษา, 2554)

2. องค์ประกอบของประสิทธิผลของโรงเรียน

จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์องค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียน โดยใช้แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยของนักวิชาการดังต่อไปนี้

พาร์สัน (Parson, 1964, quoted in Hoy & Miskel, 2001) ได้เสนอแนวคิดในการวัดประสิทธิผลขององค์การว่า ประกอบด้วย 1) การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม 2) การบรรลุเป้าหมาย 3) การบูรณาการ และ 4) การคงไว้ซึ่งระบบค่านิยม

มอทท์ (Mott, 1972 cited in Hoy & Miskel, 1991, p.373) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลของโรงเรียนนั้นประกอบด้วยความสามารถ 4 ประการ คือความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนาทัศนคติทางบวก ความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน และความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน

คาเมอรอน (Cameron, 1978, อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2551, หน้า 16) ได้จำแนกตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของโรงเรียน 9 มิติ ประกอบด้วย 1) ความพึงพอใจในการเรียนของผู้เรียน 2) การพัฒนาทางด้านวิชาการของผู้เรียน 3) การพัฒนาทักษะอาชีพของผู้เรียน 4) การพัฒนาบุคลิกภาพของผู้เรียน 5) ความพึงพอใจของบุคลากรครูและผู้บริหาร 6) การพัฒนาวิชาชีพและคุณภาพครู 7) ระบบของการปฏิสัมพันธ์กับชุมชนแบบเปิด 8) ความสามารถในการจัดการทรัพยากร และ 9) สภาพองค์การ

ฮอยและมิสเคิล (Hoy & Miskel, 2001) เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยพิจารณาจากสิ่งต่อไปนี้ คือ 1) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน 2) การบรรลุเป้าหมาย 3) ความพึงพอใจในการทำงาน และ 4) ความสนใจในชีวิต

เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni, 2001) เสนอแนวคิดโรงเรียนที่มีประสิทธิผลมีลักษณะ ดังนี้ 1) เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 2) มีแผนงานวิชาการที่ดี 3) จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 4) มีบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก 5) ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม 6) มีการพัฒนาบุคลากร 7) ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 8) ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ 9) ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

มาตรฐานการศึกษาชาติ (2545) ซึ่งได้กำหนดมาตรฐาน และตัวบ่งชี้ไว้ 3 มาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานที่ 1 คุณลักษณะคนไทยที่พึงประสงค์ทั้งในฐานะพลเมืองและพลเมือง มาตรฐานที่ 2 แนวการบริหารจัดการศึกษา มาตรฐานที่ 3 แนวการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2549, หน้า 62) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนระดับประถมศึกษา ได้สังเคราะห์องค์ประกอบของประสิทธิผลของโรงเรียน จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และกรณีศึกษาโรงเรียนดีเด่น พบว่า องค์ประกอบของประสิทธิผลของโรงเรียน มีอยู่ตัวแปร สังเกต 8 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความสามารถในการผลิต 2) ความสามารถในการพัฒนาเจตคติทางบวก 3) ความสามารถในการปรับตัว 4) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน 5) การพัฒนาบุคลากร 6) ความสามัคคีของบุคลากร 7) ความพึงพอใจในงานของบุคลากร และ 8) บรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551, หน้า 81) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน: การพัฒนาและตรวจสอบความตรงของตัวแบบ พบว่า องค์ประกอบของประสิทธิผลของโรงเรียน ประกอบด้วย 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 2) คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน 3) ความพึงพอใจในงานของบุคลากร และ 4) ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

สุภัทรา วีระวุฒิ (2554, หน้า 117) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า องค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 2) ความพึงพอใจในการทำงาน 3) การจัดการคุณภาพโดยรวม

รังสรรค์ อ้วนจิต (2554, หน้า 36) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก พบว่า องค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก 3) ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงพัฒนาโรงเรียน และ 4) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน

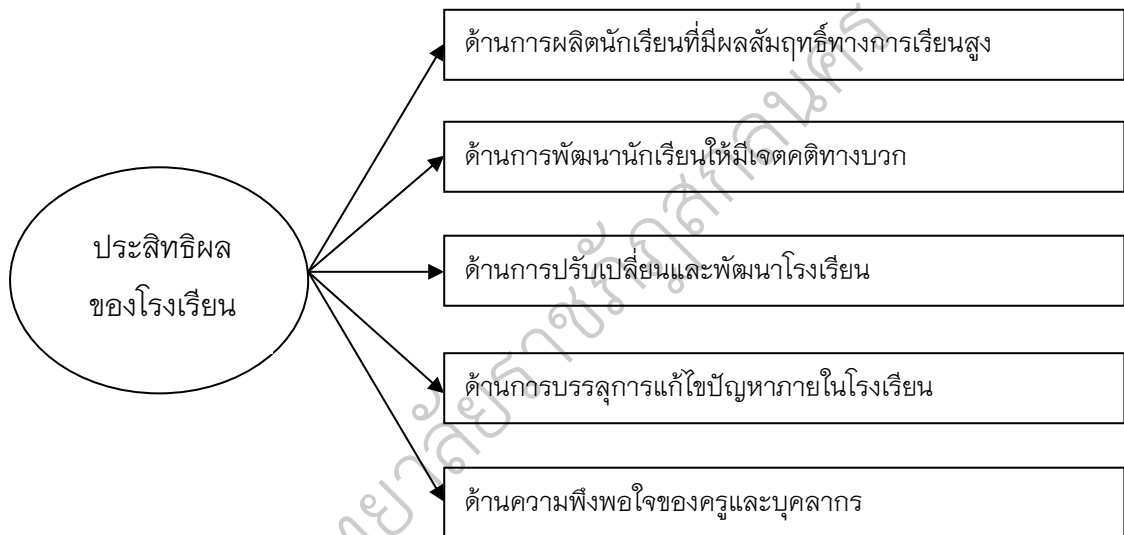
ทวีป พรหมอยู่ (2555, หน้า 11) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาแบบจำลอง ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย พบว่า องค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการผลิต 2) ความยืดหยุ่น และ 3) ความสามารถในการปรับตัว

จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยของนักวิชาการดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้นำมา สังเคราะห์องค์ประกอบของประสิทธิผลของโรงเรียน รายละเอียดดังตาราง 14

ตาราง 14 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบด้านประสิทธิผลของโรงเรียน

องค์ประกอบ	Parson (1964)	Mott (1972)	Cameron (1978)	Hoy & Miskel (2001)	Sergiovanni (2001)	มาตรฐานการศึกษาชาติ (2545)	วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2549)	สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551)	สุภัทรา ธีระวุฒิ (2552)	รังสรรค์ อ้วนจิต (2554)	ทวีป พรหมอยู่ (2555)	รวมความถี่ขององค์ประกอบ
1. การบรรลุเป้าหมาย	√	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	2
2. การปรับตัวกับสภาพแวดล้อม	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
3. การบูรณาการ	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
4. การคงไว้ซึ่งระบบค่านิยม	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
5. ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง	-	√	-	-	-	-	√	√	√	√	√	6
6. ความสามารถในการพัฒนาทัศนคติทางบวก	-	√	√	-	-	√	√	√	-	√	-	6
7. ความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน	-	√	-	-	√	-	√	-	-	√	-	4
8. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน	-	√	-	√	-	-	√	-	-	√	√	5
9. ความพึงพอใจในการทำงานของครูและบุคลากร	-	-	√	√	-	-	√	√	√	-	-	5

จากตาราง 14 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบด้านประสิทธิผลของโรงเรียนที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) พบว่า มีจำนวน 28 องค์ประกอบ และในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ในระดับสูง (ในที่นี้คือความถี่ตั้งแต่ระดับ 4 ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบที่เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย 5 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ด้านการพัฒนาให้นักเรียนให้มีเจตคติทางบวก 3) ด้านการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน 4) ด้านการบรรลุลูกการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน และ 5) ด้านความพึงพอใจของครูและบุคลากร สามารถเขียนแสดงเป็นโมเดลการวัดขององค์ประกอบตัวแปรประสิทธิผลของโรงเรียนได้ ดังภาพประกอบ 16



ภาพประกอบ 16 แสดงรูปแบบการวัดขององค์ประกอบตัวแปรด้านประสิทธิผลของโรงเรียน

2.1 การผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

มอท์ (Mott, 1972 cited in Hoy & Miskel, 1991, p.373) ได้กล่าวให้ความหมายความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงว่า หมายถึง ปริมาณและคุณภาพของนักเรียน ประสิทธิผลของโรงเรียนที่สร้างความเชื่อมั่นสูง โดยวัดความนิยมจากชุมชนและผู้ปกครองนักเรียนประการหนึ่ง ได้แก่ โรงเรียนนั้นมีนักเรียนเข้าเรียนมีปริมาณมากและคุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูง โดยดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสามารถในการเข้ารับการศึกษต่อในสถาบันศึกษาชั้นสูงได้เป็นจำนวนมาก โรงเรียนที่ปริมาณและคุณภาพสูง จะเป็นโรงเรียนในเมืองและโรงเรียนระดับจังหวัดที่มีชื่อเสียงมีความพร้อมด้านปัจจัยต่างๆ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก

สะดวกอย่างเพียงพอ อาคารสถานที่ บรรยากาศสิ่งแวดล้อมเหมาะสม มีปัจจัยด้านการเงิน สามารถจัดซื้อจัดจ้างเบิกจ่ายเงินได้สะดวก มีบุคลากรที่มีคุณภาพ นักเรียนมีผลการเรียนดี มีการพัฒนาทัศนคติแรงจูงใจของนักเรียน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความปรารถนาและความคาดหวังต่างๆสูง รวมทั้งมีความประพฤติที่เหมาะสม มีจริยธรรม คุณธรรมมีค่านิยมที่ดีงาม ซึ่งลักษณะต่างๆ ดังกล่าวนั้นเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่สังคมมีความคาดหวัง และมีความต้องการอย่างมาก จึงอาจกล่าวได้ว่า นอกจากนักเรียนจะเป็นผู้ที่สนใจในการศึกษาเล่าเรียน มีความรู้ความสามารถทางวิชาการอย่างยอดเยี่ยม มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาต่างๆ สูง แล้วยังมีความสามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะเจตคติ ค่านิยม และคุณธรรมต่างๆ ที่พึงปรารถนาให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิต และอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ซึ่งสอดคล้องกับวโร พังสวัสดิ์ (2549, หน้า 11) รังสรรค์ อ้วนจิต (2554, หน้า 30) และทวีป พรหมอยู่ (2555, หน้า 12) ที่ได้ให้ความหมายของความสามารถในการผลิตนักเรียนไว้ในงานวิจัยว่า หมายถึง ความสามารถในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ทั้งการบริหาร การจัดการเรียนการสอน จนทำให้นักเรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ซึ่งพิจารณาได้จากเกรดเฉลี่ยรวมของนักเรียน จำนวนร้อยละของนักเรียนที่สามารถศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นไป ความสามารถด้านวิชาการของนักเรียน และความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของคุณครู

สรุปได้ว่า การผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ผลสำเร็จที่เกิดจากความสามารถในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ในการบริหารและการจัดการเรียนการสอน จนทำให้นักเรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ซึ่งพิจารณาได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนชั้นสูงสุด และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยรวมของนักเรียนสูงขึ้นไปที่น่าพอใจ จำนวนร้อยละของนักเรียนที่มีคะแนนผลการทดสอบระดับชาติสูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศอยู่ในระดับที่สูงขึ้น จำนวนร้อยละของนักเรียนที่เข้ามาเรียนและนักเรียนที่จบการศึกษาได้ศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นไป และผลงานที่เกิดจากความสามารถทางด้านวิชาการของนักเรียน

2.2 การพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก

มอทท์ (Mott, 1972 cited in Hoy & Miskel, 1991, p.373) ได้กล่าวให้ความหมายความสามารถในการพัฒนาเจตคติทางบวกของนักเรียนว่า หมายถึง การมีความเห็นท่าทีความรู้สึกร หรือพฤติกรรมของนักเรียนที่แสดงออกในทางที่ดีงามมีความ

สมเหตุสมผล และสอดคล้องกับความต้องการของสังคม การศึกษาสร้างความสำเร็จให้บุคคลใน 4 ด้าน คือ ด้านร่างกาย มีความสมบูรณ์แข็งแรงสามารถพัฒนาส่วนต่างๆ อย่างเหมาะสมกับวัย ด้านสติปัญญา มีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน รู้จักคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล และมีความคิดสร้างสรรค์ด้านสังคม สามารถนำความรู้ความสามารถและทักษะอันจำเป็นไปใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างเป็นสุข และด้านจิตใจ รู้จักเหตุผล มีวินัย มีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสมดีงาม ทักษะคิดทางบวกจะเป็นผลจากผู้ที่ได้ศึกษาครบถ้วนทั้ง 4 ด้านดังที่กล่าวมาแล้ว ผู้ที่มีทัศนคติทางบวกเป็นผู้มีความรู้สึกและแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของสังคม มีจิตใจกว้างขวาง ไม่ต่อต้านหรือถดถอยหนีสังคม มีความมั่นคงทางจิตใจ ปฏิบัติด้วยความจริงใจและเป็นประชาธิปไตย ยอมรับและเคารพความเห็นของส่วนรวม เคารพหน้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม ตลอดจนสามารถดำเนินการอบรมสั่งสอนให้นักเรียนเป็นคนดี มีคุณธรรมจริยธรรมอยู่ในระเบียบวินัย รู้จักพัฒนาตนเองมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษา และอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ซึ่งสอดคล้องกับ Cameron (1978) มาตรฐานการศึกษาชาติ (2545) วาโร เฟ็งส์วส์ดี (2549, หน้า 12) และรังสรรค์ อ้วนจิต (2554, หน้า 31) ที่ได้กล่าวความหมายด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีทัศนคติทางบวกไว้ในงานวิจัยว่า หมายถึงความสามารถในการดำเนินงานด้านการบริหารและการอบรมคุณธรรมจริยธรรม การเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม มีระเบียบวินัยดี นักเรียนรู้จักพัฒนาตนเอง มีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาแล้วเรียนเป็นที่พึงพอใจแก่ผู้ปกครอง

สรุปได้ว่า การพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก หมายถึง ความสำเร็จที่เกิดจากความสามารถในการบริหารและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียนเพื่อพัฒนาความประพฤติของนักเรียนให้มีระเบียบวินัย คุณธรรมจริยธรรม คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาแล้วเรียน ซึ่งพิจารณาได้จากโรงเรียนมีโครงการ กิจกรรมและกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการพัฒนาความประพฤติ ระเบียบวินัย คุณธรรมจริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน นักเรียนมีความประพฤติที่ดี มีระเบียบวินัย คุณธรรมจริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามเกณฑ์ที่กำหนด และนักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาแล้วเรียน ผู้ปกครองและชุมชนมีความพึงพอใจ

2.3 การปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน

มอทท์ (Mott, 1972 cited in Hoy & Miskel, 1991) ได้กล่าวแนวคิดความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนว่า ในยุคปฏิรูปการศึกษาการบริหารโรงเรียนต้องคำนึง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย ผู้บริหารและครูจะต้องมีบทบาทสำคัญต่อการปรับตัวอย่างไม่หยุดนิ่ง ต้องพยายามปรับปรุงองค์การ รูปแบบการบริหารงาน และการดำเนินงานต่างๆ ให้มีความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและครูต้องเป็นนักพัฒนา ริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีความรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ครูมีเทคนิควิธีการสอนที่เหมาะสม ครูต้องสร้างกระบวนการและวิธีการเรียนรู้ให้กับนักเรียน ทั้งเนื้อหาวิชาการและคุณธรรมจริยธรรมเพราะวิธีการเรียนรู้ของนักเรียนจะเป็นวิธีการที่ติดตัวสามารถนำไปปรับปรุงใช้ ในการประกอบอาชีพและพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับ Hoy & Miskel (2001) วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2549, หน้า 12) รังสรรค์ อ้วนจิต (2554, หน้า 33) ที่ได้ให้ความหมายของความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนไว้ในงานวิจัยว่า หมายถึง เป็นความสามารถในการร่วมกันพัฒนา เปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงาน ทั้งด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอน เพื่อให้โรงเรียนมีความก้าวหน้าทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยพิจารณาจากการยอมรับของครูต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ทั้งการบริหารและการจัดการเรียนการสอน ความสามารถความรวดเร็วของครูต่อการพัฒนา หรือปรับเปลี่ยนวิธีดำเนินงานของตนเอง ความกระตือรือร้นของครูที่จะปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน

สรุปได้ว่า การปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน หมายถึง ผลสำเร็จที่เกิดจากความสามารถในการร่วมกันพัฒนาและเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงาน ในการบริหารและการจัดการเรียนการสอนของผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนเพื่อให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งพิจารณาจาก ผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียนมีความกระตือรือร้น ยอมรับและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งในด้านการบริหารและการจัดการเรียนการสอน มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการดำเนินงานของตนเองได้อย่างรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารและการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

2.4 การบรรลุการแก้ไขปัญหภายในโรงเรียน

มอทท์ (Mott, 1972 cited in Hoy & Miskel, 1991) ได้กล่าวแนวคิดความสามารถในการแก้ไขปัญหภายในโรงเรียนว่า การที่โรงเรียนจะมีประสิทธิผลนั้น ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง ก็คือ ความสามารถในการแก้ปัญหภายในโรงเรียน เพราะในโรงเรียนประกอบด้วยคนหลายกลุ่ม หลายฝ่ายมาทำงานร่วมกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้ เพราะบุคคลแต่ละคนมีความคิดค่านิยมความต้องการ และเป้าหมายต่างกัน ซึ่งแท้ที่จริงแล้วความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดี ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ แต่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมจะมีผลต่อการพัฒนางาน เพราะถ้ามีความขัดแย้งมากเกินไปจะทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจ ขาดความร่วมมือในการทำงาน อาจทำลายความสมานฉันท์ สร้างความเป็นศัตรู และนำไปสู่การลดประสิทธิภาพในการทำงานและการออกจากงานได้ ซึ่งย่อมมีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สอดคล้องกับ Sergiovanni (2001) วาโร เฟ็งสวัสดี (2549, หน้า 12) และรังสรรค์ อ้วนจิต (2554, หน้า 35) ที่ได้กล่าวให้ความหมายความสามารถในการแก้ปัญหว่า หมายถึง ความสามารถในการร่วมมือกันเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว ทั้งด้านการเรียนการสอน การปกครองนักเรียน และงานรับผิดชอบอื่นๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

สรุปได้ว่า การบรรลุการแก้ปัญหภายในโรงเรียน หมายถึง ผลสำเร็จที่เกิดจากความสามารถของผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียน ในการบริหารจัดการและการร่วมมือกันแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน ซึ่งพิจารณาจาก ผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักการบริหารความขัดแย้งเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีการใช้เทคนิควิธีการแก้ไขปัญหในการบริหาร และการจัดการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ครูสามารถปกครองนักเรียนให้มีระเบียบวินัยเพื่อลดพฤติกรรมที่เป็นปัญหาของผู้เรียนทั้งในและนอกชั้นเรียน ผู้บริหารและครูใช้หลักประนีประนอม และหลักความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ไขปัญหเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

2.5 ความพึงพอใจของครูและบุคลากร

คาเมอร์อน (Cameron, 1984) ได้กล่าวถึง ตัวแบบความพึงพอใจในนิยามประสิทธิผลของโรงเรียนว่า เป็นโรงเรียนที่สามารถดำเนินการให้ได้ผลที่เป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะฝ่ายที่ต้องรับผิดชอบในการบริหารโรงเรียน แต่หากผู้เกี่ยวข้อง

มีความต้องการที่แตกต่างกัน ตัวแบบนี้อาจไม่เหมาะสมที่จะนำไปใช้ เพราะเป็นการยากสำหรับโรงเรียนที่จะดำเนินงานให้ตอบสนองของความต้องการ หรือเป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่าย ซึ่งตัวบ่งชี้ ที่ใช้ในการประเมิน คือ ความพึงพอใจของโรงเรียน หรือคณะกรรมการ หรือกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง วาโร เฟ็งสวัสต์ (2549, หน้า12); สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551, หน้า 41) ได้กล่าวให้ความหมายด้านความพึงใจในการทำงานของครูว่า หมายถึง ความรู้สึกของครูที่อยากทำงานในโรงเรียน มีความสุขกับรายได้และสวัสดิการ

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจของครูและบุคลากร หมายถึง ผลสำเร็จที่เกิดจากการบริหารจัดการโรงเรียนจนเป็นที่พึงพอใจของครูและบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งพิจารณาจากครูและบุคลากรมีความพึงพอใจในบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน พึงพอใจในเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ และการพิจารณาความดีความชอบที่เหมาะสมและเป็นธรรม มีความพึงพอใจในความก้าวหน้าในวิชาชีพและมีความรักความผูกพันต่อศิษย์เพื่อนร่วมงาน โรงเรียน และชุมชน

กล่าวสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ผลสำเร็จที่เกิดจากความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรในโรงเรียนที่ร่วมกันปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพจนบรรลุตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายของโรงเรียน ทั้งด้านผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) ซึ่งพิจารณาได้จากการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง การพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก การปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน การบรรลุการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียนและความพึงพอใจของ ครู และบุคลากรในโรงเรียน

จากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้าน ประสิทธิภาพของโรงเรียนของนักวิชาการดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสรุปนิยามความหมายขององค์ประกอบด้านประสิทธิภาพของโรงเรียน รวมถึงองค์ประกอบย่อยที่เป็นตัวแปรสังเกตได้รายละเอียด ดังตาราง 15

ตาราง 15 แสดงนิยามศัพท์เฉพาะขององค์ประกอบด้านประสิทธิผลของโรงเรียน

องค์ประกอบหลัก	นิยาม	องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	แหล่งข้อมูล
ประสิทธิผลของโรงเรียน	ผลสำเร็จที่เกิดจากความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรในโรงเรียนที่ร่วมกันปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพจนบรรลุตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายของโรงเรียน ทั้งด้านผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) ซึ่งพิจารณาได้จากการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง การพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก การปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน การบรรลุการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียนและความพึงพอใจของ ครู และบุคลากรในโรงเรียน	1. การผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง	ผลสำเร็จที่เกิดจากความสามารถในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ในการบริหารและการจัดการเรียนการสอน จนทำให้นักเรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ซึ่งพิจารณาได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนชั้นสูงสุด และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยรวมของนักเรียนสูงขึ้นเป็นที่น่าพอใจ จำนวนร้อยละของนักเรียนที่มีคะแนนผลการทดสอบระดับชาติสูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศอยู่ในระดับที่สูงขึ้น จำนวนร้อยละของนักเรียนที่เข้ามาเรียนและนักเรียนที่จบการศึกษาได้ศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น และผลงานที่เกิดจากความสามารถทางด้านวิชาการของนักเรียน	Mott, 1972; วาโร เฟ็งส์วัลดี, 2549; สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2551; สุภัทรา วีระวุฒิ, 2552; รังสรรค์ อ้วนจิต, 2554; ทวีป พรหมอยู่, 2555

ตาราง 15 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	นิยาม	องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	แหล่งข้อมูล
ประสิทธิผลของโรงเรียน	ผลสำเร็จที่เกิดจากความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรในโรงเรียนที่ร่วมกันปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพจนบรรลุตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายของโรงเรียน ทั้งด้านผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) ซึ่งพิจารณาได้จากการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง การพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก การปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน การบรรลุการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียนและความพึงพอใจของ ครู และบุคลากรในโรงเรียน	2.ด้านการผลิตนักเรียนให้มีเจตคติทางบวก	ผลสำเร็จที่เกิดจากความสามารถในการบริหารและการจัดการกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียนเพื่อพัฒนาความประพฤติของนักเรียนให้มีระเบียบวินัย คุณธรรมจริยธรรม คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาล่าเรียน ซึ่งพิจารณาได้จากโรงเรียนมีโครงการ กิจกรรมและกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการพัฒนา ความประพฤติ ระเบียบวินัย คุณธรรมจริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน นักเรียนมีความประพฤติที่ดี มีระเบียบวินัย คุณธรรมจริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามเกณฑ์ที่กำหนด และนักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาล่าเรียน ผู้ปกครองและชุมชนมีความพึงพอใจ	Mott, 1972 Cameron,1978 มาตรฐานการศึกษาชาติ, 2545 วาริ พึ่งสวัสดิ์ , 2549 รังสรรค์ อ้วนจิต, 2554

ตาราง 15 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	นิยาม	องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	แหล่งข้อมูล
ประสิทธิผลของโรงเรียน	ผลสำเร็จที่เกิดจากความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรในโรงเรียนที่ร่วมกันปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพจนบรรลุตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายของโรงเรียน ทั้งด้านผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) ซึ่งพิจารณาได้จากการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง การพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก การปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน การบรรลุการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียนและความพึงพอใจของ ครู และบุคลากรในโรงเรียน	3. ด้านการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน	ผลสำเร็จที่เกิดจากความสามารถในการร่วมกันพัฒนาและเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงาน ในการบริหารและการจัดการเรียนการสอนของผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนเพื่อให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งพิจารณาจาก ผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียนมีความกระตือรือร้น ยอมรับและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งในด้านการบริหารและการจัดการเรียนการสอน มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการดำเนินงานของตนเองได้อย่างรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ในการบริหารและการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	Mott, 1972 Hoy & Miskel, 2001 วาโร เฟ็งสวัสดิ์, 2549 รังสรรค์ อ้วนจิต, 2554 ทวีป พรหมอยู่, 2555

ตาราง 15 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	นิยาม	องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	แหล่งข้อมูล
ประสิทธิผลของโรงเรียน	ผลสำเร็จที่เกิดจากความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรในโรงเรียนที่ร่วมกันปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพจนบรรลุตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายของโรงเรียน ทั้งด้านผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) ซึ่งพิจารณาได้จากการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง การพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก การปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน การบรรลุการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียนและความพึงพอใจของ ครู และบุคลากรในโรงเรียน	4. ด้านการบรรลุการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน	ผลสำเร็จที่เกิดจากความสามารถของผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียน ในการบริหารจัดการ และการร่วมมือกันแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน ซึ่งพิจารณาจากผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักการบริหารความขัดแย้งเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีการใช้เทคนิควิธีการแก้ไขปัญหาในการบริหาร และการจัดการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ครูสามารถปกครองนักเรียนให้มีระเบียบวินัยเพื่อลดพฤติกรรมที่เป็นปัญหาของผู้เรียนทั้งในและนอกชั้นเรียน ผู้บริหารและครูใช้หลักประนีประนอม และหลักความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ไขปัญหาเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน	Mott, 1972 Sergiovanni, 2001 วาโร เฟ็งสวัสต์, 2549 รังสรรค์ อ้วนจิต, 2554

ตาราง 15 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	นิยาม	องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	แหล่งข้อมูล
ประสิทธิผลของโรงเรียน	ผลสำเร็จที่เกิดจากความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรในโรงเรียนที่ร่วมกันปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพจนบรรลุตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายของโรงเรียน ทั้งด้านผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) ซึ่งพิจารณาได้จากการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง การพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก การปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน การบรรลุการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียนและความพึงพอใจของ ครู และบุคลากรในโรงเรียน	5. ด้านความพึงพอใจของครูและบุคลากร	ผลสำเร็จที่เกิดจากการบริหารจัดการโรงเรียนจนเป็นที่พึงพอใจของครูและบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งพิจารณาจากครูและบุคลากรมีความพึงพอใจในบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความพึงพอใจในเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการและการพิจารณาความดีความชอบที่เหมาะสมและเป็นธรรม มีความพึงพอใจในความก้าวหน้าในวิชาชีพ และมีความรักความผูกพันต่อศิษย์ เพื่อนร่วมงาน โรงเรียน และชุมชน	Cameron, 1978 วาริ เพ็งสวัสดิ์, 2549 สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2551 สุภัทรา วีระวุฒิ, 2552

แนวคิดรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น

จากข้อสรุปตามแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งเป็นความสำเร็จตามเป้าหมายในการดำเนินงานของโรงเรียนและข้อสรุปเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพล และส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนปัจจัยหลักสำคัญปัจจัยหนึ่งก็คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (Enmonds,1982; Purkey & Smith,1983; Murphy et al,1987; Motimore,1988; HMI,1988; Smith & Tomlinson,1989; Creemers & Scheerens,1989; Highett,1989; Duttweiler,1990; Caldwell & Spinks,1990; Chrispeels, 1990 ; Heneveld,1995; Sheerens & Boske,1997; Ornstien & Levine,2000; OECD, วาโร เฟ็งส์วัสดี, 2549; สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2551; สุภัทรา วีระวุฒิ, 2552; วิเศษ ภูมิชัย, 2552; รังสรรค์ อ้วนจิต และชวนชม ชินะตั้งกูร, 2554; ทวีป พรหมอยู่, 2555 และ ปาริชาติ ไนต์สุภา, 2555) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาในส่วนของภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน (Jeffrey Glanz, 2006; Antony Bell, 2006; Simon Hazeldine, 2009; Andrew Spanyi, 2010; John Adiar, 2012; Tacy Byham & Richard S. Wellins, 2012; Mike Bossi, 2012 และพิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2556) ที่แสดงออกในลักษณะของคุณลักษณะ ทักษะ และพฤติกรรมความสามารถหรือสมรรถนะ ซึ่งประกอบด้วย คุณลักษณะผู้นำ สมรรถนะการบริหารจัดการ การส่งเสริมการจัดกระบวนการเรียนรู้ และการสร้างบรรยากาศในโรงเรียน นอกจากนี้ยังมีองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยภายนอก ได้แก่ การบริหารตามสถานการณ์ที่ร่วมส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (Eric Flamholtz, 1990; John Adiar, 2012) และประสิทธิผลของโรงเรียน (ภารดี อนันต์นาวิ, 2545; วาโร เฟ็งส์วัสดี, 2549 และอนุสิทธิ์ นามโยธา, 2555) โดยภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารจะดำเนินการผู้เดียวไม่ได้แต่จะต้องร่วมกันกับครูและบุคลากรในโรงเรียนรวมถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนส่งผลให้โรงเรียนเกิดประสิทธิผลในด้านความสามารถในการผลิตนักเรียน ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ด้านความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน และด้านความพึงพอใจในการทำงานของครูและบุคลากร สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภารดี อนันต์นาวิ, 2545; วาโร เฟ็งส์วัสดี, 2549 และ อนุสิทธิ์ นามโยธา, 2555 ได้สรุปผลการวิจัยที่สอดคล้องตรงกันว่า สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง คุณลักษณะ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล

ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน นอกจากนี้ผลการวิจัยของ ภารดี อนันต์นาวิ, 2545; สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2551 และ ปาริชาติ ไนต์สุภา, 2555 ได้สรุปว่า กระบวนการจัดการเรียนรู้ และบรรยากาศของโรงเรียนส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากโครงสร้างในภาพรวมดังกล่าว ผู้วิจัยได้อาศัยหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่ออธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และอิทธิพลของตัวแปรองค์ประกอบแต่ละด้าน ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านการบริหารตามสถานการณ์ เป็นตัวแปรที่ไม่มีตัวแปรใดส่งผลกระทบต่อตัวแปรนี้ ผู้วิจัยจึงกำหนดให้เป็นตัวแปรแฝงภายนอก ที่มีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยมีอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบด้านสมรรถนะการบริหารจัดการ ด้านการสร้างบรรยากาศในโรงเรียน และประสิทธิผลของโรงเรียนและมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนส่งผ่านด้านการสร้างบรรยากาศในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของภารดี อนันต์นาวิ (2545) ที่ศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและผลการวิจัยของวารุ เพ็งสวัสดิ์ (2549, หน้า 198) ที่ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นประสิทธิผลของภาวะผู้นำที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ในขณะเดียวกันได้ส่งผลทางอ้อมผ่านพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศของโรงเรียน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของอนุสิทธิ์ นามโยธา (2555, หน้า 196) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษา มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน และในขณะเดียวกันก็มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ส่งผ่านสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาและสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารสถานศึกษา

2. องค์ประกอบด้านคุณลักษณะผู้นำ เป็นตัวแปรที่ไม่มีตัวแปรใดส่งผลกระทบต่อตัวแปรนี้ ผู้วิจัยจึงกำหนดให้เป็นตัวแปรแฝงภายนอก ที่มีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยมีอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบด้านสมรรถนะ

การบริหารจัดการ ด้านการส่งเสริมกระบวนการจัดการเรียนรู้ และประสิทธิผลของโรงเรียน และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนผ่านการส่งเสริมกระบวนการจัดการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของภารตี อนันต์นาวิ (2545); สุวัฒน์ วิวัฒน์านนท์ (2549); วาโร เฟ็งสวัสดิ์ (2549) และ Yukl (2002) ที่พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียน และสอดคล้องกับแนวคิดของ Andrew Spanyi (2010, pp.73-74) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำนั้นเป็นหัวใจสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการแปลงนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงนำลงสู่การปฏิบัติได้จริง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Tacy Byham and Richard S.Wellins (2012, p.2) แห่ง DDI (Development Dimensions International, Inc) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่ประสบผลสำเร็จจะต้องผสมผสานระหว่างคุณลักษณะ หรือบุคลิกภาพส่วนตัวเข้ากับทักษะ ความสามารถหรือสมรรถนะของผู้นำเชิงปฏิบัติการ

3. องค์ประกอบด้านสมรรถนะการบริหารจัดการ ผู้วิจัยกำหนดให้เป็นตัวแปรแฝงภายในที่ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน แต่มีอิทธิพลทางอ้อมส่งผ่านการส่งเสริมกระบวนการจัดการเรียนรู้ และการสร้างบรรยากาศในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของอนุสิทธิ์ นามโยธา (2555, หน้า 204) ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า สมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนและผลการวิจัยของปาริชาติ โนนตสุภา (2555) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า สมรรถนะขององค์การ ประกอบด้วย การจัดโครงสร้างที่เหมาะสมการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์การพัฒนา ความรู้ความสามารถของบุคลากร การจัดทรัพยากรการเรียนรู้ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร (ICT) ในการบริหารส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนผ่านการจัดการกระบวนการเรียนรู้ และบรรยากาศในโรงเรียน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Tacy Byham and Richard S.Wellins (2012, p.2) ที่กล่าวว่า การใช้สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้นำเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ มีประสิทธิผลประกอบด้วย 1) การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้จริงโดยใช้การสื่อสารแบบสองทาง มีกระบวนการบริหารจัดการและการตรวจสอบประเมินผลภายในอย่างเป็นระบบ มีการวางแผนการจัดงบประมาณและการใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ 2) การนำและการจัดการการ

เปลี่ยนแปลง โดยการแสวงหาโอกาสที่แตกต่าง และการคิดนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อการพัฒนา และการแก้ปัญหาภายในองค์กร 3) มีการวิเคราะห์และการตัดสินใจอย่างเฉียบคม โดยเป็นผู้มีทักษะในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเปรียบเทียบ และการใช้ข้อมูลในการระบุ ประเด็นสำคัญเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนสู่การปฏิบัติ และ 4) การพัฒนาบุคลากร โดยเน้นกระบวนการพัฒนา และการธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ และมีความสามารถในการปรับตัวรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

4. องค์ประกอบด้านการส่งเสริมกระบวนการจัดการเรียนรู้ ผู้วิจัยกำหนดให้ เป็นตัวแปรแฝงภายใน ที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551) ที่ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพของโรงเรียน: การพัฒนาและตรวจสอบความตรงของตัวแบบและงานวิจัยของ ปาริชาติ ไนต์สุภา (2555) ที่ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้าง เชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ปัจจัยของการจัดกระบวนการเรียนรู้อิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน และยิ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของอำรุง จันทวานิช (2547) ที่ศึกษาวิจัยเพื่อกำหนด องค์ประกอบความเป็นโรงเรียนคุณภาพตามกรอบแนวคิดในมิติองค์ประกอบเชิงระบบ พบว่า กระบวนการเรียนรู้เป็นปัจจัยด้านกระบวนการที่ส่งผลต่อคุณภาพของโรงเรียน ประกอบด้วย องค์ประกอบการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุดและการจัด บรรยากาศการเรียนรู้เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Tacy Byham and Richard S. Wellins (2012) ที่กล่าวว่า สมรรถนะของผู้นำเชิงปฏิบัติการที่มี ประสิทธิภาพที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร โดยการให้ความสำคัญกับลูกค้าในการดูแล บริการตามความต้องการของลูกค้าจนเกิดความพึงพอใจ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Jeffrey Glanz (2006) ที่กล่าวว่า การส่งเสริมการจัดการกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน ด้านความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ ในการส่งเสริมให้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลและยังสอดคล้องกับ แนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542) นางลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช (2545) และทีศนา แคมมณี (2545) ที่เห็นสอดคล้องตรงกันว่า การจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องส่งเสริมให้ครูมี

การจัดการเรียนการสอน และการประเมินผลที่หลากหลาย โดยการผสมผสานสาระความรู้
ด้านต่างๆ รวมถึงการจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง

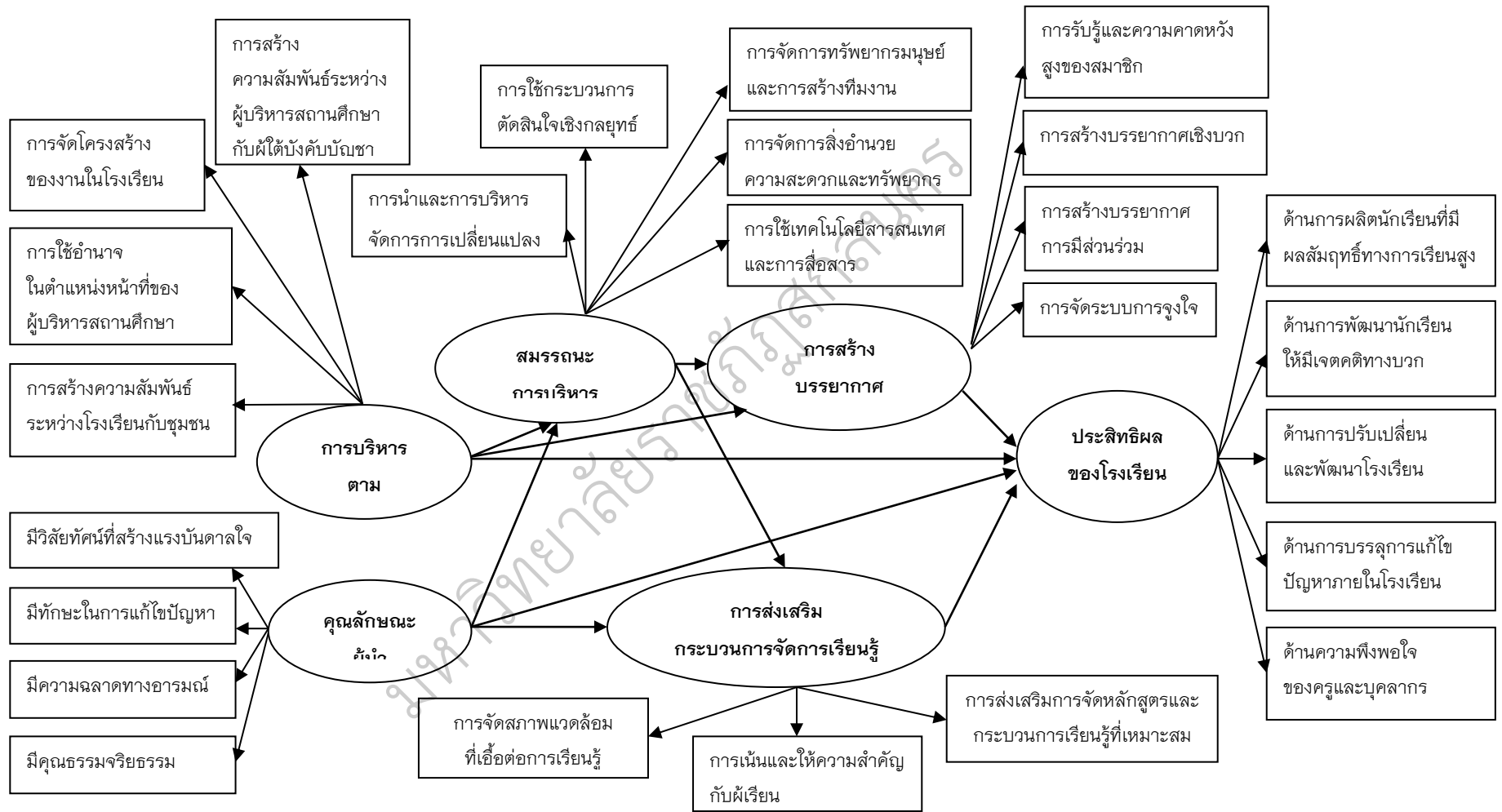
5. องค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศในโรงเรียน ผู้วิจัยกำหนดให้เป็นตัวแปรแฝงภายในที่ส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของภารตี อนันต์นาวิ (2545) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551) ที่ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน: การพัฒนาและตรวจสอบความตรงของตัวแบบและผลงานวิจัยของปาริชาติ ไนต์สุภา (2555) ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ปัจจัยด้านบรรยากาศของโรงเรียนมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Hoy & Miskel (2005) พบว่า บรรยากาศของโรงเรียนเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารของผู้บริหารและส่งผลถึงความสำเร็จหรือประสิทธิผลของโรงเรียน และสอดคล้องกับแนวคิดของ John Adair (2007); Tacy Byham and Richard S. Wellins (2012) ได้กล่าวว่าการสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นการสร้างความร่วมมือ และความสัมพันธ์อันดีแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อสร้างความรักและความผูกพันในองค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดของ Hodgetts (1984) ที่กล่าวว่าบรรยากาศขององค์กรเป็นคุณลักษณะส่วนหนึ่งขององค์กรที่จะบ่งบอกถึงเจตคติการรับรู้ และความคาดหวังของสมาชิกในองค์กร สามารถวัดได้จากการรับรู้ของสมาชิกในองค์กรและสอดคล้องกับแนวคิดของ Mikols (1970) และ Steers (1991) ที่กล่าวว่า การสร้างบรรยากาศในโรงเรียน เป็นลักษณะของการกระตุ้นกระบวนการภายใน เช่น เจตคติ (Attitudes) ค่านิยม (Values) ปทัสถาน (Norms) และความรู้สึก (Feeling) ของสมาชิกที่มีต่อองค์กรนั้นๆ นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Hoy & Feldman (1999 Cited in Hoy & Miskel, 2001) ได้กล่าวถึงบรรยากาศของโรงเรียนสองประเภทที่กล่าวถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร ครู นักเรียน ได้แก่ บรรยากาศโรงเรียนที่มีสุขภาพดี (Healthy School Climate) และบรรยากาศที่ไม่มีสุขภาพดี (Unhealthy School Climate) ซึ่งบรรยากาศแบบแรกจะเป็นโรงเรียนที่มีระบบการป้องกันแรงกดดัน หรือความไร้เหตุผลจากชุมชน หรือผู้ปกครอง โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาคอยช่วยต่อต้านกลุ่มผลประโยชน์ (Interest Groups) ต่างๆ ที่พยายามจะเข้ามามีอิทธิพลต่อนโยบายหรือต่อโรงเรียนอย่างได้ผล ผู้บริหารจะมีภาวะผู้นำที่มุ่งมั่นทำงาน และความสัมพันธ์ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวจะส่งเสริมพฤติกรรมการทำงาน

ของครู โดยการให้ทิศทาง และช่วยดำรงรักษามาตรฐานการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา มีความสามารถในการคิดและปฏิบัติอย่างอิสระ ในส่วนของครูนั้นจะมีความผูกพันกับการสอนและการเรียนรู้ จะกำหนดความคาดหวังในความสำเร็จของนักเรียนไว้สูงและเป็นไปได้ จะรักษามาตรฐานในการทำงาน และสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้สูงและเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ ครูจะมีความสามัคคีรักใคร่นับถือและให้เกียรติซึ่งกันและกัน สำหรับนักเรียนก็จะทำงานหนักเกี่ยวกับเนื้อหาทางวิชาการ ได้รับสิ่งจูงใจในระดับสูง ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะผู้ที่ประสบความสำเร็จ นักเรียนสามารถใช้วัสดุ อุปกรณ์ ประกอบการเรียนการสอนได้อย่างทั่วถึงและมีความภาคภูมิใจในโรงเรียน ส่วนบรรยากาศแบบที่สองนั้นเป็นโรงเรียนที่มีระบบป้องกันอิทธิพลจากภายนอกไม่เข้มแข็ง ครูและผู้บริหารถูกแรงกดดันจากผู้ปกครองหรือชุมชน โรงเรียนเป็นแหล่งแสวงหาผลประโยชน์ที่ไม่ชอบมาพากลของรัฐ ผู้บริหารไม่สามารถแสดงออกถึงความมีภาวะผู้นำได้ การกำหนดทิศทางมีน้อย การสนับสนุนจากครูมีจำกัด ไม่มีอิทธิพลในการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา ขวัญกำลังใจในการทำงานของครูและความรู้สึกที่ดีทั้งต่อการทำงานและต่อเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับต่ำ บรรยากาศเต็มไปด้วยความระแวงสงสัย มุ่งปกป้องตนเอง ความคาดหวังในความเป็นเลิศทางวิชาการมีจำกัดทุกคนทำงานกันอย่างง่าย ๆ แบบผ่านไปวัน ๆ ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถสร้างบรรยากาศของโรงเรียนในแบบแรกได้จะส่งผลต่อประสิทธิผลต่อโรงเรียนได้ดีกว่าการสร้างบรรยากาศแบบที่สอง

จากแนวคิดเชิงทฤษฎี และผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน คือ องค์ประกอบด้านการบริหารตามสถานการณ์ และองค์ประกอบด้านคุณลักษณะผู้นำ เป็นตัวแปรแฝงภายนอก โดยองค์ประกอบด้านการบริหารตามสถานการณ์มีอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบด้านสมรรถนะการบริหารจัดการ ด้านการสร้างบรรยากาศในโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียนมีอิทธิพลทางอ้อมส่งผ่านองค์ประกอบด้านการส่งเสริมกระบวนการจัดการเรียนรู้ และด้านการสร้างบรรยากาศในโรงเรียน และองค์ประกอบด้านคุณลักษณะผู้นำ มีอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบด้านสมรรถนะการบริหารจัดการ ด้านการส่งเสริมกระบวนการจัดการเรียนรู้ และประสิทธิผลของโรงเรียน และมีอิทธิพลทางอ้อมส่งผ่านองค์ประกอบด้านการส่งเสริมการจัดการกระบวนการเรียนรู้ กำหนดให้องค์ประกอบด้านสมรรถนะการบริหารจัดการ ด้านการส่งเสริมการจัดการกระบวนการเรียนรู้ และด้านการสร้างบรรยากาศในโรงเรียน เป็นตัวแปรแฝงภายใน

โดยองค์ประกอบด้านสมรรถนะการบริหารจัดการมีอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบด้านการส่งเสริมการจัดกระบวนการเรียนรู้ และด้านการสร้างบรรยากาศในโรงเรียน และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนส่งผ่านด้านการส่งเสริมการจัดกระบวนการเรียนรู้และด้านการสร้างบรรยากาศในโรงเรียน องค์ประกอบด้านการส่งเสริมกระบวนการจัดการเรียนรู้และองค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศในโรงเรียน มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งสามารถเขียนรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ได้ดังภาพประกอบ 17

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



ภาพประกอบ 17 แสดงรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี