

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาแบบสมการโครงสร้างเชิงเส้นประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในบทนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ โดยจำแนกเป็น 7 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ
2. การสังเคราะห์เส้นทางอิทธิพลประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ
3. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการ
5. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจของผู้บริหาร
6. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม
7. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม

#### 1. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ดังมีเนื้อหาต่อไปนี้

##### 1.1. ความหมายของประสิทธิผล

Fiedler (1967) ได้ให้ความหมายว่าประสิทธิผล คือ การที่กลุ่มบุคคลสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งถือว่าเป็นประสิทธิผลของกลุ่ม Steers (1977) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิผล คือ การที่ผู้นำได้ใช้ความสามารถในการแยกแยะการบริหารงาน และการใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ Robbins (1990) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิผล คือ ระดับที่องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ Gordon and other (1990) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิผล หมายถึง ระดับกระบวนการในการสร้างผลผลิต

จากทัศนะของนักวิชาการข้างต้นสรุปได้ว่าประสิทธิผล หมายถึง การที่ผู้นำสามารถใช้ทรัพยากรต่างๆ ในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การได้กำหนดไว้ สำหรับประสิทธิผลของโรงเรียนนั้น ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

Hoy and Furguson (1985) ได้ให้ความหมายประสิทธิผลของโรงเรียนว่า อาจพิจารณาจาก 1) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) มีการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 3) มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มากกระทบทั้งภายในและภายนอก และ 4) ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจแก่ครูอาจารย์ ส่วน Glickman (1987 cited in Armstrong and other, 1989) ได้ให้ความหมายประสิทธิผลของโรงเรียนว่า หมายถึง โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงกว่าระดับมาตรฐานที่ทดสอบ Dessler (1986) ได้ให้ความหมายประสิทธิผลของโรงเรียนว่า หมายถึง ความสามารถในการปรับตัว เปลี่ยนแปลง พัฒนาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และความสามารถในการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกในโรงเรียนรวมพลังเป็นอันเดียวกันในการปฏิบัติภารกิจของโรงเรียน Reid and other (1988) ได้ให้ความหมายประสิทธิผลของโรงเรียนว่า หมายถึง ความสามารถของนักเรียนที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และความสามารถในการจัดการทรัพยากรให้แก่สมาชิก Newby (1992) กล่าวว่า การประเมินโรงเรียนใดๆ ว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ ต้องเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์ของโรงเรียนกับผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์นั้น Hoy and Miskel (2001) ได้ให้ความหมายประสิทธิผลของโรงเรียนว่า หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่บีบบังคับได้ รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี วาโร เฟ็งสวัสต์ (2549, หน้า 47) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน คือ ผลสำเร็จของโรงเรียนที่สามารถทำหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหารที่สามารถใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารงาน เพื่อนำมาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียนที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง ความสำเร็จของโรงเรียนในด้านต่างๆ ทั้งนักเรียนและครู เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ ความพึงพอใจในการทำงานของครู ชวัญของสมาชิกในโรงเรียน โดยพิจารณาจากตัวบ่งชี้ 4 ประการ คือ โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มี

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง การพัฒนาบุคลากร ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร และความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

## 1.2 การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน

การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนสามารถประเมินได้ 3 แนวทาง (Hoy and Miskel, 2001) คือ

1.2.1 การประเมินประสิทธิผลในแง่เป้าหมาย (Goal Model of Organizational Effectiveness) เป็นการพิจารณาว่าองค์การมีประสิทธิผลหรือไม่โดยใช้เป้าหมายขององค์การเป็นเกณฑ์ ซึ่งเป็นการใช้หลักเกณฑ์อันใดอันหนึ่งในการประเมิน เช่น วัดความสำเร็จจากความสามารถในด้านการผลิต วัดความสำเร็จผลกำไร เป็นต้น

1.2.2 การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบ (The System Resource Model of Organizational Effectiveness) เป็นการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยอาศัยแนวคิดที่ว่าองค์การเป็นระบบเปิดซึ่งมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการแลกเปลี่ยนและแข่งขันกัน จึงประเมินโดยพิจารณาความสามารถขององค์การในการแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการอันจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งเป็นการเน้นที่ปัจจัยป้อนเข้า (Input) มากกว่าผลผลิต (Output) ผู้ที่ใช้แนวคิดนี้ในการประเมิน เช่น Seashore and Yuctman (1967 อ้างถึงใน วาโร เฟ็งส์วัตต์, 2549, หน้า 48) ซึ่งวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้การเปรียบเทียบระหว่างองค์การในรูปของการแข่งขันว่าองค์การใดได้รับทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมมากกว่ากัน องค์การนั้นย่อมมีประสิทธิผลมากกว่า

1.2.3 การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (The Multi Criteria of Effectiveness) เป็นการวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้เกณฑ์หลายอย่างในการวัดประเมินผล ซึ่งพิจารณาตัวแปรหลักที่อาจมีผลต่อความสำเร็จต่อองค์การ และพยายามแสดงให้เห็นว่าตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กัน ผู้ให้แนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยวิธีนี้ได้แก่

1) Caplow (1964 อ้างถึงใน วาโร เฟ็งส์วัตต์, 2549, หน้า 48)

ได้เสนอว่า ประสิทธิผลขององค์การควรวัดจากตัวแปร 4 ตัว คือ 1.1) ความมั่นคง หมายถึง ความสามารถในการรักษาโครงสร้างขององค์การไว้ 1.2) ความผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 1.3) ความสมัครใจ หมายถึง ความสามารถในการจัดให้มีความพึงพอใจสำหรับสมาชิก และ 1.4) ความสำเร็จขององค์การ

2) Mahoney and Weitzel (1969 อ้างถึงใน วาโร เฟ็งส์ว็ลด์, 2549, หน้า 48) ให้แนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์ประสิทธิผลขององค์การธุรกิจ และหน่วยงานวิจัยและพัฒนา ดังนี้ เกณฑ์ประสิทธิผลขององค์การธุรกิจ ได้แก่ ความสามารถในการผลิต การสนับสนุน การวางแผน ความเชื่อถือได้และความคิดริเริ่ม ส่วนเกณฑ์ประสิทธิผลของหน่วยงานวิจัยและพัฒนา ควรใช้ความน่าเชื่อถือได้ ความร่วมมือ และการพัฒนา

3) Gibson et.al. (1979) ได้ทำการศึกษาและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยใช้หลายเกณฑ์ ดังนี้ 3.1) ความสามารถในการผลิต 3.2) ประสิทธิภาพ 3.3) ความพึงพอใจ 3.4) ความสามารถในการปรับตัว และ 3.5) การพัฒนาและการอยู่รอด

4) Quinn and Rohbraugh (1979 อ้างถึงใน วาโร เฟ็งส์ว็ลด์, 2549, หน้า 48) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน ดังนี้ 4.1) ความสามัคคีของบุคลากร 4.2) นวัตกรรมในโรงเรียน และ 4.3) การพัฒนาบุคลากร

5) Hoy and Miskel (2001) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ โดยพิจารณาจาก 5.1) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน 5.2) การบรรลุเป้าหมาย 5.3) ความพึงพอใจในการทำงาน และ 5.4) ความสนใจในชีวิต

6) Sergiovanni (2001) ได้เสนอแนวคิดโรงเรียนที่มีประสิทธิผลว่ามีลักษณะ ดังนี้ 6.1) เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 6.2) มีแผนงานทางวิชาการที่ดี 6.3) จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 6.4) มีบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก 6.5) ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม 6.6) มีการพัฒนาบุคลากร 6.7) ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 6.8) ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ 6.9) ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

### 1.3 ความหมายและขอบข่ายงานวิชาการ

#### 1.3.1 ความหมายงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลักและเกี่ยวข้องกับกิจกรรมในสถานศึกษา โดยมีจุดหมายให้ไปสู่การมีคุณภาพของการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา นักการศึกษาได้ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการไว้แตกต่างกัน ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543, หน้า 2 อ้างถึงใน นิรัชกร ทองน้อย, 2556, หน้า 41) ได้ให้ความหมายการบริหารงานวิชาการว่า หมายถึง การบริหารสถานศึกษาโดยมีการจัดกิจกรรมทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุง พัฒนาการเรียน

การสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน สอดคล้องกับชุดคัมภีร์ อินทร์รักษ์ (2545, หน้า 9 อ้างถึงใน นิรัชกร ทองน้อย, 2556, หน้า 41) ได้ให้ความหมายการบริหารงานวิชาการว่า หมายถึง กระบวนการจัดกิจกรรมในงานวิชาการ ซึ่งเป็นภารกิจหลักให้เกิดการปรับปรุง พัฒนาและเป็นประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียนหรือผู้รับบริการ

สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการเป็นกระบวนการบริหารในกิจกรรมต่างๆ ที่สถานศึกษาจัดขึ้นซึ่งส่งผลทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อผู้เรียน ทั้งนี้เพื่อปรับปรุงส่งเสริม และพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพมาตรฐานตามเจตนารมณ์ของการศึกษาให้มากที่สุด

### 1.3.2 ขอบข่ายงานวิชาการ

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 29 –30 อ้างถึงใน นันทนา เทพิน, 2556, หน้า 45–54) ได้กำหนดขอบเขตภาระงานวิชาการ 17 งาน ดังนี้

1) การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น สถานศึกษามีบทบาทและหน้าที่ ดังนี้

1.1) วิเคราะห์กรอบสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดทำไว้

1.2) วิเคราะห์หลักสูตรสถานศึกษาเพื่อกำหนดจุดเน้น หรือประเด็นที่สถานศึกษาให้ความสำคัญ

1.3) ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศของสถานศึกษา และชุมชน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลจัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของสถานศึกษาให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

1.4) การจัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของสถานศึกษา เพื่อนำไปจัดทำรายวิชาพื้นฐานหรือรายวิชาเพิ่มเติม จัดทำคำอธิบายรายวิชา หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้เพื่อจัดประสบการณ์ และจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้แก่ผู้เรียน ประเมินผล และปรับปรุง

1.5) ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติ

2) การวางแผนงานด้านวิชาการ สถานศึกษามีบทบาทและหน้าที่ ดังนี้

2.1) วางแผนงานด้านวิชาการ โดยการรวมข้อมูลและกำกับ ติดตามดูแล และการวัดผลประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน การประกันคุณภาพ

ภายในและมาตรฐานการศึกษา การพัฒนาและการใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

2.2) ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติ โดยความเห็นชอบของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา สถานศึกษามีบทบาทและหน้าที่ ดังนี้

- 3.1) จัดทำแผนการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้
- 3.2) จัดการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกช่วงชั้น ตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พัฒนาคุณธรรม นำความรู้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- 3.3) ใช้สื่อการเรียนการสอน และแหล่งเรียนรู้
- 3.4) จัดกิจกรรมพัฒนาห้องสมุด ห้องปฏิบัติการต่างๆ ให้เอื้อต่อการเรียนรู้
- 3.5) ส่งเสริมการวิจัย และพัฒนาการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้
- 3.6) ส่งเสริมการพัฒนาความเป็นเลิศของนักเรียน และช่วยเหลือนักเรียนพิการ ด้อยโอกาสและมีความสามารถพิเศษ

4) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา สถานศึกษามีบทบาทและหน้าที่ ดังนี้

- 4.1) จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นของตนเอง โดย
  - 4.1.1) จัดให้มีการวิจัย และพัฒนาหลักสูตรขึ้นใช้เองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคม และเป็นต้นแบบให้กับโรงเรียนอื่น
  - 4.1.2) จัดทำหลักสูตรที่มุ่งเน้นพัฒนานักเรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความรู้และคุณธรรม สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข
  - 4.1.3) จัดให้มีวิชาต่างๆ ครอบคลุมตามหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ

4.1.4) เพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาให้สูง และลึกซึ่งมากขึ้น สำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ ได้แก่ การศึกษาด้านศาสนา ดนตรี นาฏศิลป์ กีฬา อาชีวศึกษา การศึกษาที่ส่งเสริมความเป็นเลิศ ผู้ปกครอง พิการ และการศึกษาทางเลือก

4.1.5) เพิ่มเติมเนื้อหาสาระของวิชาที่สอดคล้องสภาพปัญหา ความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สังคม และโลก

4.2) สถานศึกษาสามารถจัดทำหลักสูตรการจัดกระบวนการ เรียนรู้ การสอน และอื่นๆ ให้เหมาะสมกับความสามารถของนักเรียนตามกลุ่มเป้าหมาย พิเศษ

4.3) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความเห็นชอบ หลักสูตรสถานศึกษา

4.4) นิเทศ ติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา แล้วรายงานผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารับทราบ

5) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ สถานศึกษามีบทบาทและหน้าที่ ดังนี้

5.1) จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ และความถนัดของผู้เรียนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

5.2) ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญ สถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา

5.3) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่าน และเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

5.4) จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึง ประสงค์ไว้ในทุกวิชา

5.5) ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ

5.6) การจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ที่มีการประสานความร่วมมือกับบิดา มารดา และบุคคลในชุมชนทุกฝ่ายเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

5.7) ศึกษาค้นคว้าพัฒนารูปแบบ หรือการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่ก้าวหน้า เพื่อเป็นผู้นำการจัดการกระบวนการเรียนรู้ เพื่อเป็นต้นแบบให้กับสถานศึกษาอื่น

6) การวัดผลประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียนสถานศึกษามีบทบาทและหน้าที่ ดังนี้

6.1) กำหนดระเบียบการวัด และประเมินผลของสถานศึกษาตามหลักสูตรสถานศึกษาโดยให้สอดคล้องกับนโยบายระดับประเทศ

6.2) จัดทำเอกสารหลักฐานการศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบการวัดและประเมินผลของสถานศึกษา

6.3) วัดผลประเมินผล เทียบโอนประสบการณ์ผลการเรียน และอนุมัติผลการเรียน

6.4) จัดให้มีการประเมินผลการเรียนทุกช่วงชั้น และจัดให้มีการซ่อมเสริมกรณีที่มีผู้เรียนไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน

6.5) จัดให้มีการพัฒนาเครื่องมือในการวัดและประเมินผล

6.6) จัดระบบสารสนเทศด้านการวัดผลประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียนเพื่อใช้ในการอ้างอิง ตรวจสอบ และใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนการสอน

6.7) ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติผลการประเมินการเรียนด้านต่างๆ รายปี/รายภาค และตัดสินผลการเรียนการผ่านช่วงชั้น และจบการศึกษาชั้นพื้นฐาน

6.8) การเทียบโอนผลการเรียนเป็นอำนาจของสถานศึกษาที่จะแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการ ได้แก่ คณะกรรมการเทียบโอนระดับการศึกษาทั้งในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย คณะกรรมการเทียบโอนผลการเรียนและเสนอคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการพร้อมทั้งให้ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติการเทียบโอน



7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สถานศึกษามีบทบาทและหน้าที่ ดังนี้

7.1) กำหนดนโยบาย และแนวทางการใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และกระบวนการทำงานของนักเรียน ครู และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

7.2) พัฒนาครู และนักเรียนให้มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นสำคัญในการเรียนรู้ที่ซับซ้อนขึ้น ทำให้ผู้เรียนได้ฝึกการคิด การจัดการ การหาเหตุผลในการตอบปัญหา การผสมผสานความรู้แบบสหวิทยาการ และการเรียนรู้ในปัญหาที่ตนสนใจ

7.3) พัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยกระบวนการวิจัย

7.4) รวบรวม และเผยแพร่ผลการวิจัยเพื่อการเรียนรู้ และพัฒนาคุณภาพการศึกษารวมทั้งสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยมาใช้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ และพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

8) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ สถานศึกษามีบทบาทและหน้าที่ ดังนี้

8.1) จัดให้มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาให้เพียงพอเพื่อสนับสนุนการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองกับการจัดการเรียนรู้

8.2) จัดระบบแหล่งการเรียนรู้ภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน เช่น พัฒนาห้องสมุดให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ จัดให้มีห้องสมุดหมวดวิชา ห้องสมุดเคลื่อนที่ มุมหนังสือในห้องเรียน ห้องพิพิธภัณฑน์ ห้องมัลติมีเดีย ห้องคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต ศูนย์วิชาการ ศูนย์วิทยบริการ Resource Center สวนสุขภาพ สวนวรรณคดี สวนหนังสือ และสวนธรรมะ เป็นต้น

8.3) จัดระบบข้อมูลแหล่งการเรียนรู้ในท้องถิ่นให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษาของตนเอง เช่น จัดเส้นทาง/แผนที่ และระบบการเชื่อมโยงเครือข่ายห้องสมุดประชาชน ห้องสมุดสถาบันการศึกษา พิพิธภัณฑน์ และพิพิธภัณฑน์วิทยาศาสตร์ ภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นต้น

8.4) ส่งเสริมให้ครู และผู้เรียนได้ใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และนิเทศ กำกับติดตาม ประเมิน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

8.5) ส่งเสริมให้ครู และผู้เรียนใช้แหล่งเรียนรู้ในต่างประเทศ

9) การนิเทศการศึกษา สถานศึกษามีบทบาทและหน้าที่ ดังนี้

9.1) สร้างความตระหนักให้แก่ครู และผู้ที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจ

กระบวนการนิเทศภายในว่าเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันที่ใช้เหตุผล การนิเทศเป็นการพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงานของแต่ละบุคคลให้มีคุณภาพ การนิเทศเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารเพื่อให้ทุกคนเกิดความเชื่อมั่นว่าได้ปฏิบัติถูกต้อง เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและตัวครูเอง

9.2) จัดการนิเทศภายในสถานศึกษาให้มีคุณภาพทั่วถึง ต่อเนื่องเป็นระบบและครบกระบวนการ

9.3) จัดระบบนิเทศภายในสถานศึกษาให้เชื่อมโยงกับระบบนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

10) การแนะแนว สถานศึกษามีบทบาทและหน้าที่ ดังนี้

10.1) กำหนดนโยบายการจัดการศึกษาที่มีการแนะแนวเป็นองค์ประกอบสำคัญ โดยให้ทุกคนในสถานศึกษาตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในกระบวนการแนะแนว และการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

10.2) จัดระบบงาน และโครงสร้างองค์การแนะแนว และดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษาให้ชัดเจน

10.3) สร้างความตระหนักให้ครูทุกคนเห็นคุณค่าของการแนะแนว และดูแลช่วยเหลือนักเรียน

10.4) ส่งเสริม และพัฒนาให้ครูได้รับความรู้เพิ่มเติมในเรื่องจิตวิทยาและการแนะแนว และดูแลช่วยเหลือนักเรียนเพื่อให้สามารถบูรณาการในการจัดการเรียนรู้ และเชื่อมโยงสู่การดำรงชีวิตประจำวัน

10.5) คัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และบุคลิกภาพที่เหมาะสม ทำหน้าที่ครูแนะแนว ครูที่ปรึกษา ครูประจำชั้น และคณะอนุกรรมการแนะแนว

10.6) ดูแล กำกับ นิเทศ ติดตาม และสนับสนุนการดำเนินงานแนะแนว และดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างเป็นระบบ

10.7) ส่งเสริมความร่วมมือและความเข้าใจอันดีระหว่างครูผู้ปกครองและชุมชน

10.8) ประสานงานด้านการแนะแนวระหว่างสถานศึกษา องค์กร ภาครัฐ และเอกชน บ้าน ศาสนสถาน ชุมชน ในลักษณะเครือข่ายการแนะแนว

10.9) เชื่อมโยงระบบแนะแนว และระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

11) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา สถานศึกษามีบทบาทและหน้าที่ ดังนี้

11.1) กำหนดมาตรฐานการศึกษาเพิ่มเติมของสถานศึกษาให้ สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความต้องการของชุมชน

11.2) จัดระบบบริหาร และสารสนเทศ โดยจัดโครงสร้างการบริหารที่ เอื้อต่อการพัฒนางาน และการสร้างระบบประกันคุณภาพภายใน จัดระบบสารสนเทศ ให้เป็นหมวดหมู่ ข้อมูลมีความสมบูรณ์ เรียงง่าย สะดวก รวดเร็ว ปรับปรุงให้เป็น ปัจจุบันอยู่เสมอ

11.3) จัดทำแผนสถานศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษา (แผนกลยุทธ์/แผนยุทธศาสตร์)

11.4) ดำเนินการตามแผนพัฒนาสถานศึกษาในการดำเนินโครงการ/ กิจกรรมสถานศึกษา ต้องสร้างระบบการทำงานที่เข้มแข็งเน้นการมีส่วนร่วม และวงจรการ พัฒนาคุณภาพของเดมมิง (Deming Cycle) หรือที่รู้จักกันว่าวงจร PDCA

11.5) ตรวจสอบ และทบทวนคุณภาพการศึกษาโดยดำเนินการอย่าง จริงจัง ต่อเนื่องด้วยการสนับสนุนให้ครู ผู้ปกครอง และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

11.6) ประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานที่ กำหนดเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก

11.7) จัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี (SAR) และสรุป รายงานประจำปีโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเสนอต่อ หน่วยงานต้นสังกัด และเผยแพร่ต่อสาธารณชน

12) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ สถานศึกษามี บทบาทและหน้าที่ ดังนี้

12.1) จัดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กร ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นๆ

12.2) ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยการจัดการกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน

12.3) พัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างชุมชน

13) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษา และองค์กรอื่น สถานศึกษามีบทบาทและหน้าที่ ดังนี้

13.1) ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ตลอดจนวิทยากรภายนอก และภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อเสริมสร้างพัฒนาการของนักเรียนทุกด้าน รวมทั้งสืบสานจารีตประเพณีศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น

13.2) เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ตลอดจนประสานงานกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยากรของชุมชน และมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น

13.3) ให้บริการด้านวิชาการที่สามารถเชื่อมโยง หรือแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งวิชาการในอื่นๆ

13.4) จัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการสร้าง ความสัมพันธ์อันดีกับศิษย์เก่า การประชุมผู้ปกครองนักเรียน การปฏิบัติงานร่วมกับชุมชน การร่วมกิจกรรมกับสถาบันการศึกษาอื่น เป็นต้น

14) การส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา สถานศึกษามีบทบาทและหน้าที่ ดังนี้

14.1) ประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจต่อบุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ ชุมชน องค์กรของชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ในเรื่องเกี่ยวกับสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

14.2) จัดให้มีการสร้างความรู้ความเข้าใจ การเพิ่มความพร้อมให้กับ บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นร่วมจัดการศึกษา

14.3) ร่วมกับบุคคล ครอบครัวยุวมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น จัดการศึกษา และใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

14.4) ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับครอบครัวยุวมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

14.5) ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคล ครอบครัวยุวมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ได้รับความช่วยเหลือทางด้านวิชาการตามความเหมาะสม และจำเป็น

14.6) ส่งเสริม และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ทั้งด้านคุณภาพ และปริมาณ เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ

15) การจัดทำระเบียบ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา สถานศึกษามีบทบาทและหน้าที่ ดังนี้

15.1) ศึกษา และวิเคราะห์ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับรู้ และถือปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน

15.2) จัดทำร่างระเบียบ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษาเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับรู้ และถือปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน

15.3) ตรวจสอบร่างระเบียบ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา และแก้ไขปรับปรุง

15.4) นำระเบียบ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการของสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติ

15.5) ตรวจสอบ และประเมินผลการใช้ระเบียบ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา และนำไปแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสมต่อไป

16) การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา สถานศึกษามีบทบาทและหน้าที่ ดังนี้

16.1) ศึกษา วิเคราะห์ คัดเลือกหนังสือเรียนกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ที่มีคุณภาพสอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อเป็นหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน

16.2) จัดทำหนังสือเรียน หนังสือเสริมประสบการณ์ หนังสืออ่านประกอบ แบบฝึกหัด ใบงาน ใบความรู้เพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอน

16.3) ตรวจสอบพิจารณาคุณภาพหนังสือเรียน หนังสือเสริมประสบการณ์ หนังสืออ่านประกอบ แบบฝึกหัด ใบงาน ใบความรู้เพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอน

17) การพัฒนา และการใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา สถานศึกษามีบทบาทและหน้าที่ ดังนี้

17.1) จัดให้มีการร่วมกันกำหนดนโยบาย วางแผนในเรื่องการจัดหาและพัฒนาสื่อการเรียนรู้ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา

17.2) พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาสื่อการเรียนรู้ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พร้อมทั้งให้มีการจัดตั้งเครือข่ายทางวิชาการ ชมรมวิชาการเพื่อเป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

17.3) พัฒนาการใช้สื่อ และเทคโนโลยีทางการศึกษา โดยมุ่งเน้นการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา ให้ข้อเท็จจริงเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น โดยเฉพาะหาแหล่งสื่อที่เสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

17.4) พัฒนาห้องสมุดของสถานศึกษาให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาและชุมชน

17.5) นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในการจัดหา ผลิต ใช้และพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา

#### 1.4 องค์ประกอบประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2549, หน้า 113) ได้ศึกษาการพัฒนาในรูปแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน ประกอบด้วย องค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

- 1) ความสามารถในการผลิต
- 2) ความสามารถในการพัฒนาเจตคติทางบวก
- 3) ความสามารถในการปรับตัว
- 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน
- 5) การพัฒนาบุคลากร
- 6) ความสามัคคีของบุคลากร
- 7) ความพึงพอใจในงานของบุคลากร
- และ 8) บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน

ชูลี รุ่งพานิช (2552, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 พบว่า ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา รองลงมาได้แก่ ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา และด้านความสำเร็จของการบริหารงานวิชาการตามลำดับ

สมพร หิรัญลักษณ์สุด (2553, หน้า 80-82) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน และด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ตามลำดับ

น้อมจิตร แก้วประทีป (2554, หน้า 112-114) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานวิชาการกับประสิทธิผลของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาอำเภอวังน้ำเย็น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก

ทรงยศ แก้วมงคล (2555, หน้า 117) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงานขอครู ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และความสามารถในการแก้ปัญหาของนักเรียนตามลำดับ

## 1.5 การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีของคณะสงฆ์ไทย

ภาษาบาลี หรือภาษามคธ เป็นภาษาที่จารึกพระไตรปิฎก ด้วยเป็นภาษาที่ชนชาวชมพูทวีปในสมัยพุทธกาลนิยมใช้กันทั่วไป จึงเป็นภาษาที่พระพุทธเจ้าใช้เผยแผ่พระพุทธศาสนาในสมัยนั้น หลังจากพุทธปรินิพพาน มีการทำปฐมสังคายนา พระเถระได้ตกลงกันใช้ภาษาบาลีสำหรับจดจำพระไตรปิฎก พระสงฆ์สายเถรวาทจึงต้องศึกษาภาษาบาลีให้เข้าใจลึกซึ้งและสามารถเทียบเคียงสอบทานกับพระไตรปิฎกที่เก็บไว้ในสถานที่ต่างกันได้เพื่อรักษาการแปลความหมายจากพระพุทธพจน์ในพระไตรปิฎกให้ถูกต้องไม่บิดเบือน และหน้าที่นี้ก็เป็นหน้าที่ของพระสงฆ์ในประเทศไทยเช่นเดียวกัน พระสงฆ์ไทยน่าจะมีการศึกษาภาษาบาลีมาตั้งแต่สมัยเริ่มแรกที่พระพุทธศาสนาเข้ามาเผยแผ่ในประเทศไทย มีหลักฐานปรากฏในสมัยทวารวดี มีหลักฐานการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมบาลีอย่างเป็นระบบในสมัยอยุธยา การศึกษาภาษาบาลีตั้งแต่สมัยสุโขทัยสืบมานั้น มีองค์พระมหากษัตริย์เป็นองค์อุปถัมภ์ให้การสนับสนุนตลอดมา มีการอุทิศพระราชสมณเฑียรเป็นที่เล่าเรียนศึกษาของพระสงฆ์ มีการยกย่องและถวายนิยัตยภัตตรแก่พระสงฆ์ผู้มีความรู้ภาษาบาลี จนถึงแม้พระมหากษัตริย์ไทยบางพระองค์ที่ทรงเป็นปราชญ์เชี่ยวชาญในภาษาบาลีสามารถลงบอกบาลี (สอน) แก่พระสงฆ์สามเณรด้วยพระองค์เองก็มีตลอดมาจนสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ (วิกิพีเดีย, 2559, เว็บไซต์)

การตรวจสอบบาลีหรือการสอบสนามหลวงจัดว่าเป็นการวัดความรู้ชั้นสูงของคณะสงฆ์ไทยโดยพระบรมราชูปถัมภ์ สืบทอดมาตั้งแต่สมัยอยุธยาจนถึงปัจจุบัน พระภิกษุสามเณรผู้สอบไล่พระปริยัติธรรมบาลีได้ องค์พระมหากษัตริย์ไทยแต่โบราณจะยกย่องและให้เกียรติถวายสมณศักดิ์โดยเฉพาะ อนึ่ง การเล่าเรียนศึกษาพระปริยัติธรรมนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่รัฐให้ความสำคัญมาตลอด ดังที่ สมเด็จพระยาดำรงราชานุภาพ ตรัสไว้ในการอธิบายเรื่องการสอบพระปริยัติธรรมว่า "การสอบพระปริยัติธรรมของพระภิกษุสามเณรนับเป็นราชการแผ่นดินอย่างหนึ่ง ด้วยอยู่ในพระราชกิจของพระเจ้าแผ่นดินผู้เป็นพุทธศาสนูปถัมภก" ในปัจจุบันมีการจัดการศึกษาบาลีอย่างเป็นระบบ โดยแม่กองบาลีสนามหลวงรับผิดชอบดูแลโดยภายใต้การกำกับของมหาเถรสมาคมในความอุปถัมภ์ของรัฐบาล (วิกิพีเดีย, 2559, เว็บไซต์)

### 1.5.1 หลักสูตรการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีในปัจจุบัน

การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีในปัจจุบันแบ่งเป็น 3 ชั้น 9 ประโยคคือ ชั้นเปรียญตรี (ชั้นที่ 1) ตั้งแต่ ประโยค 1-2 ถึงเปรียญธรรม 3 ประโยคชั้น



เปรียญโท (ชั้นที่ 2) ตั้งแต่ เปรียญธรรม 4 ประโยค ถึงเปรียญธรรม 6 ประโยคชั้นเปรียญเอก (ชั้นที่ 3) ตั้งแต่ เปรียญธรรม 7 ประโยค ถึงเปรียญธรรม 9 ประโยค (วิกิพีเดีย, 2559, เว็บไซต์)

### 1.5.2 การวัดผลและประเมินผล

ในการสอบบาลีสนามหลวง จะมีกำหนดการสอบในแต่ละปีไว้ดังต่อไปนี้ วิกิพีเดีย (2559, เว็บไซต์) ครั้งที่ 1 สำหรับเปรียญธรรม 6,7,8,9 ในสนามสอบเขตกรุงเทพมหานคร สอบในวันขึ้น 2-3-4-5 ค่ำ เดือน 3 ของทุกปี ครั้งที่ 2 สำหรับบาลีประโยค 1-2 และเปรียญธรรม 3-4-5 ประโยค สอบในวันแรม 10-11-12 ค่ำ เดือน 3 ของทุกปี

การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี แม่กองบาลีเป็นผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการออกปัญหา การดำเนินการสอบ การดำเนินการสอบในต่างจังหวัดนั้น แม่กองบาลีได้มอบหมายให้เจ้าคณะภาคต่างๆ แต่งตั้งคณะกรรมการนำข้อสอบจากส่วนกลางไปยังสนามสอบทุกแห่ง โดยเปิดสอบในชั้นประโยค 1-2 และ ป.ธ. 3-4 แล้วนำใบตอบมาส่งแม่กองบาลีสนามหลวงเพื่อดำเนินการตรวจ โดยนิมนต์พระเถรานุเถระมาประชุมพร้อมกันในสถานที่ที่แม่กองบาลีกำหนด ส่วนประโยค ป.ธ. 5,6,7,8 และ 9 ดำเนินการสอบในส่วนกลางตามที่แม่กองบาลีกำหนดให้เป็นสถานที่สอบ

การตรวจและประกาศผล เมื่อการดำเนินการสอบเสร็จสิ้นแล้ว ทางแม่กองบาลีสนามหลวงจะมีหนังสืออาราธนากรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ และมีคุณสมบัติถูกต้องตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ประชุมตรวจข้อสอบพร้อมกัน ณ ศาลาประชุมสงฆ์ วัดสามพระยา เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร กำหนดให้วันแรม 2 ค่ำ เดือน 4 ของทุกปี รวมเวลาตรวจ 6 วัน หลังจากการตรวจเสร็จ ทางสำนักงานแม่กองบาลีสนามหลวงจะทยอยประกาศผลการสอบให้ทราบอย่างเป็นทางการในวันสุดท้ายของการตรวจและวันถัดมา

ในสมัยของสมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ฟื้น ชุตินฺธโร) วัดสามพระยา ครั้งดำรงสมณศักดิ์ที่พระธรรมปัญญาบดี แม่กองบาลีสนามหลวง (พ.ศ. 2503 – 2531) ได้หยิบยกเรื่องการสอบประโยค 1-2 ที่ได้ยกเลิกไป โดยจัดให้มีการสอบขึ้นมาใหม่อีกครั้งเมื่อปี พ.ศ. 2510 และยังถือปฏิบัติมาจนทุกวันนี้

ในสมัยของสมเด็จพระพุทธชินวงศ์ (สุวรรณ สุวณฺณโชโต) แม่กองบาลีสนามหลวง (พ.ศ. 2532 – 2537) วัดเบญจมบพิตรดุสิตวนาราม ได้มีนโยบายทางด้านการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี เพิ่มเติมดังนี้ (วิกิพีเดีย, 2559, เว็บไซต์)

1) การออกข้อสอบบาลีสนามหลวง ในชั้นประโยค 1-2 จะไม่มีการออกคาถาและแก้อรธคาถา ทั้งนี้ เพื่อให้นักเรียนในระดับนี้ จะได้ไม่ต้องเรียนหนักจนเกินไป อีกทั้งสามารถเรียนได้สะดวกขึ้น และมีโอกาสสอบผ่านมากขึ้น

2) การออกข้อสอบสนามหลวง ในวิชาแปลไทยเป็นมคธของนักเรียนชั้นประโยค ป.ธ. 4 เป็นต้นไป จะมีการออกคาถาด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้ให้นักเรียนจดจำพระพุทธพจน์ได้ขึ้นใจ และต้องท่องจำคาถาให้ได้ โดยเฉพาะคาถาที่เป็นพระพุทธพจน์โดยตรงนั้น นักเรียนต้องท่องจำคาถาตามแบบอย่างเดียว ไม่อนุญาตให้แต่งแก้

ในสมัยของสมเด็จพระมหาธีรราชเจ้ามหาดิศาลจารย์ (ช่วง วรบุญโญ) แม่กองบาลีสนามหลวง (พ.ศ. 2538 – ปัจจุบัน) วัดปากน้ำ ภาษีเจริญ ได้มีนโยบายทางด้านการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลีเพิ่มเติม ดังนี้ (วิกิพีเดีย, 2559, เว็บไซต์)

1) การเรียนการสอนวิชาแปลมคธเป็นไทย ของประโยค 1-2 ที่ข้อสอบจะไม่ออกคาถาและแก้อรธมาก่อนหน้านี้ ให้ครูในแต่ละสำนักเรียนสอนการแปลคาถาและแก้อรธให้นักเรียนด้วย ซึ่งอาจจะออกข้อสอบหรือไม่ก็ได้ แต่ทั้งนี้ อย่างน้อยก็เป็นอุปการะแก่การเรียนการสอนชั้นประโยคสูงๆ ในอนาคต

2) การออกข้อสอบบาลีสนามหลวงนอกจากจะมีการออกคาถา ส่วนประโยคแก้อรธ ที่รูปประโยคไม่ซับซ้อน ธรรมดา ก็มีสิทธิ์จะออกสอบด้วยเช่นกัน (จะพบได้โดยเฉพาะตั้งแต่ชั้นประโยค ป.ธ. 6 เป็นต้นไป)

3) การจัดปฐมนิเทศกรรมการตรวจข้อสอบประโยคบาลีสนามหลวง โดยเฉพาะกรรมการที่จะได้รับการแต่งตั้งใหม่ อีกทั้งได้จัดพิมพ์คู่มือตรวจถวายเป็นการตรวจด้วย

4) เปิดโอกาสให้ครูสอนซึ่งสอนอยู่ในชั้นและวิชานั้นเป็นกรรมการตรวจเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะกรรมการในส่วนภูมิภาค

5) การมีนโยบายจัดตั้งสำนักเรียนประจำจังหวัด การเก็บวิชาที่สอบผ่านแล้วเป็นเวลา 2 ปี นำร่องในชั้นประโยค 1-2 และดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541

6) การวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีในปัจจุบันได้ให้ใช้เกณฑ์ให้คะแนนเป็นตัวเลข โดยใช้วิธีการหักคะแนนเมื่อพบความผิด

ในการทำข้อสอบ ถ้าคะแนนที่ถูกหักออกไปเกินกำหนด ก็จะถือว่าสอบตกในวิชานั้นๆ โดยในทุกวิชา ถ้าตอบสับบข้อ จะถูกหัก 2 คะแนนต่อ 1 วิชา

### 1.5.3 หลักเกณฑ์ในการหักคะแนนในวิชาต่างๆ ในปัจจุบัน

หลักเกณฑ์ในการหักคะแนนในวิชาต่างๆ ในปัจจุบันมีดังนี้ (วิกิพีเดีย, 2559, เว็บไซต์)

#### 1.5.3.1 วิชาบูรพภาค (สำหรับประโยค ป.ธ. 3)

- 1) วางรูปจดหมายผิด ให้ตก
- 2) วางย่อหน้าผิด หัก 2 คะแนน
- 3) ผิดวรรคตอนถึงเสียรูปหรือเสียความ หักแห่งละ 1 คะแนน
- 4) ใช้ตัวอักษรผิด หัก 1 คะแนน

เมื่อรวมแล้ว ถูกหักเกิน 12 คะแนน ถือว่าสอบตก (และจะถือว่าตกในวิชาอื่นๆ ที่เหลือด้วย)

#### 1.5.3.2 วิชาแปลไทยเป็นมคธ แปลมคธเป็นไทย และวิชาสัมพันธ์

- 1) ผิดศัพท์ เรียกชื่อสัมพันธ์ผิดในวิภัตติเดียวกัน หักศัพท์ละ 1 คะแนน
- 2) ผิดสัมพันธ์ (เรียกชื่อสัมพันธ์ผิดต่างวิภัตติหรือเข้าสัมพันธ์ผิด) หักแห่งละ 2 คะแนน
- 3) ผิดประโยค (เช่น ใช้ประโยคและกริยาผิดบุรุษ) หักประโยคละ 6 คะแนน

#### 1.5.3.3 การ "ให้" คะแนน

- 1) ถ้าถูกหัก 1-6 คะแนน ให้ "3 ให้"
- 2) ถ้าถูกหักตั้งแต่ 7 - 12 คะแนน ถือว่าให้ "2 ให้"
- 3) ถ้าถูกหักไป 13 - 18 คะแนน ให้ "1 ให้"
- 4) ถ้าถูกหักไปเกิน 18 คะแนน ให้ "0 ให้" ถือว่าสอบตก

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีในปัจจุบันนี้ก็เพื่อให้รู้ภาษาบาลี จะได้นำไปศึกษาค้นคว้าพระไตรปิฎกเพื่อนำเอาข้อธรรมคำสอนขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้ามาปฏิบัติอย่างถูกต้องและเกิดผลแก่ตนและนำไปเผยแผ่ต่อสาธารณชน เพื่อเป็นการสืบต่ออายุพระพุทธศาสนานั้นเอง ปัจจุบันสำนักงานแม่กองบาลีสนามหลวงเป็นหน่วยงานจัดการศึกษาภาษาบาลีของคณะสงฆ์ไทยเป็นหน่วยงานภายใต้การดูแลของมหาเถรสมาคมซึ่งอยู่ในความอุปถัมภ์ของรัฐบาล ดูแล

รับผิดชอบการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีระดับชาติ และกำหนดเปลี่ยนแปลงการใช้ คัมภีร์เรียนในหลักสูตรเปรียญธรรม 1-9 ให้เหมาะสมกับชั้นเรียนของแต่ละประโยค รวมทั้งการจัดสอบประเมินผลการศึกษาบาลีระดับชาติ โดยมีสำนักงานพระพุทธศาสนา แห่งชาติเป็นผู้รับสนองงานภายใต้การกำกับดูแลของมหาเถรสมาคม

#### 1.5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาบาลี

เกษม แสงนนท์ (2549, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการออกแบบและ พัฒนาห้องปฏิบัติการเสมือนทางด้านภาษาบาลี พบว่า นิสิตมีความกระตือรือร้นต่อการ เรียนรู้เป็นอย่างมาก มีความสนใจในการค้นหาคัพท์และประโยคเพิ่มขึ้น สามารถอ่าน เขียน และแปลภาษาบาลีเป็นภาษาไทยได้ดี และพัฒนาการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ระบบยังสามารถสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนทางไกล การเรียน แบบอีเลิร์นนิ่ง หรือการฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งนี้เพื่อช่วยแก้ปัญหาการขาด แคลนผู้สอนที่เชี่ยวชาญ

สลิตา อุ๋นทอง (2550, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการเปรียบเทียบ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเรื่องคำบาลีสันสกฤตที่ได้รับการสอนโดยใช้เกมกับการสอนแบบ ปกติสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนบางกะปิสุขุมนพพันธ์อุปถัมภ์ กรุงเทพมหานคร พบว่า นักเรียนที่ได้รับการสอนโดยใช้เกมมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเรื่อง คำบาลีสันสกฤตหลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และนักเรียนที่ได้รับการสอนโดยใช้เกมมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเรื่องคำบาลีสันสกฤต สูงกว่านักเรียนที่ได้รับการสอนแบบปกติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อุทัย สายหยุด (2552, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการสร้างชุดการสอน แบบศูนย์การเรียนรู้วิชาบาลีไวยากรณ์เรื่องสมาสสำหรับชั้นเปรียญตรี (ประโยค 1-2 และ ประโยค ป.ศ. 3) พบว่า การสอนแบบศูนย์การเรียนรู้วิชาบาลีไวยากรณ์ เรื่องสมาส สำหรับ ชั้นเปรียญตรี มีประสิทธิภาพ 80.31/65.83 เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน 65/65 ผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนรู้วิชาบาลีไวยากรณ์หลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 และยังพบว่า เจตคติต่อวิชาบาลีไวยากรณ์หลังการทดลองสูงกว่า ก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 1.6 การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกนักธรรมของคณะสงฆ์ไทย

การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรม หรือที่เรียกกันว่า “นักธรรม” เกิดขึ้นตามพระดำริของสมเด็จพระมหาสมณเจ้ากรมพระยาวชิรญาณวโรรส เป็นการศึกษาพระธรรมวินัยในภาษาไทยเพื่อให้ภิกษุสามเณรผู้เป็นกำลังสำคัญของพระพุทธศาสนาสามารถศึกษาพระธรรมวินัยได้สะดวกและทั่วถึง อันจะเป็นพื้นฐานนำไปสู่สัมมาปฏิบัติ ตลอดจนเผยแผ่พระพุทธศาสนาให้กว้างไกลออกไป โดยมีประวัติความเป็นมาดังต่อไปนี้ (ประวัตินักธรรม, 2559, เว็บไซต์)

การศึกษาพระพุทธศาสนาของพระสงฆ์ไทยแต่โบราณมา นิยมศึกษาเป็นภาษาบาลี ที่เรียกว่า การศึกษาพระปริยัติธรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้ยากสำหรับภิกษุสามเณรทั่วไป จึงปรากฏว่า ภิกษุสามเณรที่มีความรู้ในพระธรรมวินัยอย่างทั่วถึงมีจำนวนน้อย เป็นเหตุให้สังฆมณฑลขาดแคลนพระภิกษุผู้มีความรู้ความสามารถที่จะช่วยกิจการพระศาสนาทั้งในด้านการศึกษา การปกครอง และการแนะนำสั่งสอนประชาชน ดังนั้นสมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส จึงได้ทรงพระดำริวิธีการเล่าเรียนพระธรรมวินัยในภาษาไทยขึ้นสำหรับสอนภิกษุสามเณรวัดบวรนิเวศวิหารเป็นครั้งแรก นับแต่ทรงรับหน้าที่ปกครองวัดบวรนิเวศวิหาร เมื่อ พ.ศ. 2435 เป็นต้นมา โดยทรงกำหนดหลักสูตรการสอนให้ภิกษุสามเณรได้เรียนรู้พระพุทธศาสนาทั้งด้านหลักธรรม พุทธประวัติ และพระวินัย ตลอดจนถึงหัดแต่งแก้กระทู้ธรรม

เมื่อทรงเห็นว่า การเรียนการสอนพระธรรมวินัยเป็นภาษาไทยดังนี้ได้ผล ทำให้ภิกษุสามเณรมีความรู้กว้างขวางขึ้น เพราะเรียนรู้ได้ไม่ยาก จึงทรงดำริที่จะขยายแนวทางนี้ไปยังภิกษุสามเณรทั่วไปด้วย ประกอบกับใน พ.ศ. 2448 ประเทศไทยเริ่มมีพระราชบัญญัติเกณฑ์ทหาร ซึ่งภิกษุทั้งหมดจะได้รับยกเว้น ส่วนสามเณรจะยกเว้นให้เฉพาะสามเณรผู้รู้ธรรม ทางราชการได้ขอให้คณะสงฆ์ช่วยกำหนดเกณฑ์ของสามเณรผู้รู้ธรรม สมเด็จพระมหาสมณเจ้าฯ จึงทรงกำหนดหลักสูตรองค์สามเณรรู้ธรรมขึ้น ต่อมาได้ทรงปรับปรุงหลักสูตรองค์สามเณรรู้ธรรมนั้นเป็นองค์นักธรรม สำหรับภิกษุสามเณรชั้นนวกะ (คือผู้บวชใหม่) ทั่วไป ได้รับพระบรมราชานุมัติ เมื่อวันที่ 27 มีนาคม พ.ศ. 2454 และโปรดให้จัดการสอบในส่วนกลางขึ้นเป็นครั้งแรกในเดือนตุลาคมปีเดียวกัน โดยใช้วัดบวรนิเวศวิหาร วัดมหาธาตุ และวัดเบญจมบพิตร เป็นสถานที่สอบ การสอบครั้งนี้มี 3 วิชา คือ ธรรมวิภาคในนวโกวาท แต่งความแก้กระทู้ธรรม และแปลภาษามคธเฉพาะท้องเรื่องนิทานในอรรถกถาธรรมบท

พ.ศ. 2455 ทรงปรับปรุงหลักสูตรรองคณิศรให้เหมาะสมสำหรับภิกษุสามเณรทั่วไปจะเรียนรู้ได้กว้างขวางยิ่งขึ้น โดยแบ่งหลักสูตรเป็น 2 อย่างคือ อย่างสามัญ เรียนวิชาธรรมวิภาค พุทธประวัติ และเรียงความแก้กระทู้ธรรม และ อย่างวิสามัญ เพิ่มแปลอรรถกถาธรรมบท มีแก้อรรถบาลีไวยากรณ์และสัมพันธ์ และวินัยบัญญัติที่ต้องสอบทั้งผู้ที่เรียนอย่างสามัญและวิสามัญ

พ.ศ. 2456 ทรงปรับปรุงหลักสูตรรองคณิศรอีกครั้งหนึ่ง โดยเพิ่มหลักสูตรหมวดคติปฏิบัติเข้าในส่วนของธรรมวิภาคด้วย เพื่อให้เป็นประโยชน์ในการครองชีวิตฆราวาส หากภิกษุสามเณรรูปนั้นๆ มีความจำเป็นต้องลาสิกขาออกไปด้วยเหตุใดเหตุหนึ่ง เรียกว่า นกธรรมชั้นตรี การศึกษาพระธรรมวินัยแบบใหม่นี้ ได้รับความนิยมจากหมู่ภิกษุสามเณรอย่างกว้างขวาง และแพร่หลายไปอย่างรวดเร็ว เพียง 2 ปีแรกก็มีภิกษุสามเณรสมัครเข้าสอบสนามหลวงเกือบพันรูป เมื่อทรงเห็นว่าการศึกษาภิกษุสามเณรอันควรมีคุณประโยชน์แก่พระศาสนาและภิกษุสามเณรทั่วไป ในเวลาต่อมา จึงทรงพระดำริขยายการศึกษาภิกษุสามเณรให้ทั่วถึงแก่ภิกษุทุกระดับ คือ ทรงตั้งหลักสูตรภิกษุสามเณรชั้นโทสำหรับภิกษุชั้นมัชฌิมะ คือ มีพรรษาเกิน 5 แต่ไม่ถึง 10 และนักธรรมชั้นเอกสำหรับภิกษุชั้นเถระ คือมีพรรษา 10 ขึ้นไป ดังที่เป็นหลักสูตรการศึกษาชั้นพื้นฐานของคณะสงฆ์สืบมาตราบถึงทุกวันนี้

ต่อมา พระเจ้าวรวงศ์เธอ กรมหลวงชินวราวุฒิน สมเด็จพระสังฆราชเจ้า วัดราชบพิธ ทรงพิจารณาเห็นว่า การศึกษาภิกษุสามเณรมิได้เป็นประโยชน์ต่อภิกษุสามเณรเท่านั้น แม้ผู้ที่ยังครองฆราวาสวิสัยก็จะได้ประโยชน์จากการศึกษาภิกษุสามเณร โดยเฉพาะสำหรับเหล่าข้าราชการครู จึงทรงตั้งหลักสูตรภิกษุสามเณรสำหรับฆราวาสขึ้น เรียกว่า ธรรมศึกษา มีครบทั้ง 3 ชั้น คือ ชั้นตรี ชั้นโท ชั้นเอก ซึ่งมีเนื้อหาเช่นเดียวกับหลักสูตรภิกษุสามเณร เว้นแต่วินัยบัญญัติที่ทรงกำหนดใช้เบญจศีลเบญจธรรมและอุโบสถศีลแทน ได้เปิดสอบธรรมศึกษาตรีครั้งแรก เมื่อ พ.ศ. 2472 และเปิดสอบครบทุกชั้นในเวลาต่อมา มีฆราวาสทั้งหญิงและชายเข้าสอบเป็นจำนวนมาก นับเป็นการส่งเสริมการศึกษาพระพุทธศาสนาให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

ปัจจุบันการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรมนี้มี พระพรหมมุนี (พรหมคุณุตเถระ) วัดบวรนิเวศวิหาร เป็นแม่กองธรรมสนามหลวง เน้นการพัฒนาศาสนทายาทให้มีคุณภาพสามารถดำรงพระศาสนาไว้ได้ด้วยดี ทั้งถือว่าเป็นกิจการของคณะสงฆ์ส่วนหนึ่งที่สำคัญยิ่งในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาในประเทศไทยมาตั้งแต่ครั้งอดีตถึงปัจจุบัน

### 1.6.1 หลักสูตรนักธรรม

นับแต่ได้มีการตั้งหลักสูตรนักธรรมขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2455 หลักสูตรได้มีการปรับปรุงเรื่อยมาเป็นระยะ ทั้งในด้านเนื้อหาวิชาและตำราที่ใช้เป็นหลักสูตรหรือแบบเรียนในชั้นนั้นๆ ทั้งนี้ก็เพื่อให้ผู้สอบนักธรรมได้ในชั้นนั้นๆ มีความรู้สมกับภูมิเพราะวัตถุประสงค์สำคัญในการที่สมเด็จพระมหาสมณเจ้ากรมพระยาวชิรญาณวโรรสทรงพระดำริจัดตั้งการศึกษานักธรรมขึ้นนั้น ก็เพื่อให้ภิกษุสามเณรมีความรู้ธรรมวินัยสมกับภูมิของตน กล่าวคือ นักธรรมชั้นตรี เพื่อให้ผู้ศึกษาเล่าเรียนซึ่งยังอยู่ในภุมินวกะ มีพรรษาหย่อน 5 มีความรู้ธรรมวินัยพอรักษาตัวได้ นักธรรมชั้นโท เพื่อให้ผู้ศึกษาเล่าเรียนซึ่งอยู่ในภุมิมชฌิมะมีพรรษาเกิน 5 มีความรู้ธรรมวินัยละเอียดกว้างขวางออกไปถึงชั้นพอช่วยแนะนำผู้อื่นได้ และนักธรรมชั้นเอก เพื่อให้ผู้ศึกษาเล่าเรียนซึ่งอยู่ในภุมิเถระ มีพรรษาเกิน 10 มีความรู้ธรรมวินัยละเอียดลึกซึ้งยิ่งขึ้นถึงขั้นสามารถเป็นหลักในสังฆกรรม และเป็นอุปัชฌาย์อาจารย์ดูแลสั่งสอนผู้อื่นได้ (ประวัตินักธรรม, 2559, เว็บไซต์)

เมื่อทรงตั้งหลักสูตรนักธรรมขึ้นแล้ว สมเด็จพระมหาสมณเจ้าฯ ก็ทรงพระนิพนธ์หนังสือต่างๆ สำหรับใช้เป็นแบบเรียนของนักธรรมชั้นนั้นๆ ด้วย หนังสือบางเรื่องที่ยังทรงพระนิพนธ์ไม่เสร็จ ก็ทรงใช้หนังสืออื่นๆ ที่ใกล้เคียงกันเป็นตำราหรือแบบเรียนไปพลาง แม้นักธรรมชั้นเอกที่ตั้งขึ้นหลังจากพระองค์ขึ้นพระชนม์แล้ว พระองค์ก็ได้ทรงพระนิพนธ์ตำราสำหรับใช้เป็นหลักสูตรเตรียมไว้เกือบครบทุกวิชา หลักสูตรนักธรรมทุกชั้น ซึ่งได้ปรับปรุงมาโดยลำดับนั้นมาถึง พ.ศ. 2469 จึงเป็นอันยุติได้ ดังนี้ (ประวัตินักธรรม, 2559, เว็บไซต์)

1) หลักสูตรนักธรรมชั้นตรี ประกอบด้วย 1.1) เรื่องความแก่กระทำธรรม ใช้หนังสือพุทธศาสนสุภาษิต 1.2) ธรรมวิภาค ใช้หนังสือนวโกวาท 1.3) ตำนาน (พุทธประวัติ) ใช้หนังสือพุทธประวัติ เล่ม 1-3 หนังสือปฐมสมโพธิ ของสมเด็จพระสังฆราช (สา) และ 1.4) วินัยบัญญัติ ใช้หนังสือนวโกวาท

2) หลักสูตรนักธรรมชั้นโท ประกอบด้วย 2.1) เรื่องความแก่กระทำธรรม ใช้หนังสือพุทธศาสนสุภาษิต 2.2) ธรรมวิภาค ใช้หนังสือธรรมวิภาค ปริจเฉทที่ 2 2.3) ตำนาน (อนุพุทธประวัติ) ใช้หนังสืออนุพุทธประวัติ และหนังสือพุทธธานุพุทธประวัติ เฉพาะประวัติพระสาวก หนังสือสังคีติกถาและ หนังสือปฐมสมโพธิ และ 1.4) วินัยบัญญัติ ใช้หนังสือวินัยมุขเล่ม 12

3) หลักสูตรนักรธรรมชั้นเอก ประกอบด้วย 3.1) เรียงความแก้กระทู้ธรรม ใช้หนังสือพุทธศาสนสุภาษิต และหนังสือธรรมอื่นๆ มีมงคลวิเสสกถา เป็นต้น 3.2) ธรรมวิภาค ใช้หนังสือธรรมวิจารณ์ หนังสือสมถกรรมฐาน หนังสือมหาสติปัญญาสูตร และคิริमानนทสูตร แปล 3.3) ตำนาน (พุทธานุกุพุทธประวัติ) ใช้หนังสือพุทธประวัติ เล่ม 1-3 หนังสือปฐมสมโพธิ หนังสือพุทธานุกุพุทธประวัติ หนังสืออนุพุทธประวัติ และหนังสือสังคีติกถา และ 3.4) วินัยบัญญัติ ใช้หนังสือวินัยมุขเล่ม 3

พ.ศ. 2475 มีการปรับปรุงในส่วนของวิชาเรียงความแก้กระทู้ธรรมอีกครั้งหนึ่ง คือสำหรับนักรธรรมชั้นโท กำหนดหัวข้อธรรมที่ต่างกัน 2 ข้อ ให้นักเรียนแต่งเป็นทำนองเทศน์เชื่อมความ 2 ข้อนั้นให้ต่อเนื่องกันสนิท และให้ชักภษิตในที่อื่นมาอ้าง 2 แห่งอย่าให้ซ้ำกัน สำหรับนักรธรรมชั้นเอก กำหนดหัวข้อธรรมต่างกัน 3 ข้อ ให้นักเรียนแต่งเป็นทำนองเทศน์ เชื่อมความ 3 ข้อนั้น ให้ต่อเนื่องกันสนิท และชักภษิตในที่อื่นมาอ้าง 3 แห่งอย่าให้ซ้ำกัน และในศกเดียวกันนี้ ได้เพิ่มเติมหลักสูตรนักรธรรมชั้นเอก คือให้สอบพระราชบัญญัติลักษณะปกครองคณะสงฆ์ ร.ศ. 121 อีกส่วนหนึ่ง และถือว่าเป็นวิชาสำคัญ ถ้าสอบวิชานี้ตกวิชาอื่นในชั้นเป็นอันตกไปด้วยกัน

จากพระอธิบายในเรื่องต่างๆ ดังกล่าวมาแต่ต้นจะเห็นได้ว่า แนวพระดำริของสมเด็จพระมหาสมณเจ้าฯ ในการจัดตั้งหลักสูตรองค์สามเณรรัฐธรรม ซึ่งต่อมาทรงปรับปรุงเป็นองค์นักรธรรมนั้นสรุปได้ว่า

หลักสูตร คือเรื่องที่กำหนดให้ภิกษุสามเณรเรียนนั้น คือธรรม ได้แก่ คำสอนของพระพุทธศาสนา ตำนาน คือประวัติหรือความเป็นมาของพระพุทธศาสนา วินัยบัญญัติ คือสิกขาบทที่ภิกษุสามเณรจะพึงรู้และพึงปฏิบัติ เรียงความแก้กระทู้ธรรม คือการหัดอธิบายธรรมให้คนอื่นเข้าใจอย่างมีที่ไปที่มา อันเป็นการฝึกการเทศนาสำหรับที่จะสั่งสอนคนอื่นต่อไป การแปลท่องนิทานในธรรมบท ก็เพื่อให้สามารถอ่านภาษาบาลีได้ตามควรแก่ภูมิชั้นของตน

วัตถุประสงค์ของหลักสูตรก็คือ เพื่อให้ภิกษุสามเณรมีความรู้ในพระพุทธศาสนาทั้งในด้านคำสอน ประวัติความเป็นมาและสิกขาวินัยที่จะต้องปฏิบัติ ตลอดถึงสามารถอธิบายสั่งสอนผู้อื่นในเรื่องของพระพุทธศาสนาได้ตามควรแก่ชั้นภูมิของตน



ส่วนวิธีการสอบความรู้ ก็ใช้วิธีการเขียนและตรวจโดยวิธีการให้คะแนน ซึ่งนับว่าเป็นวิธีการใหม่ที่ทรงพระดำริขึ้นในวงการศึกษาของคณะสงฆ์ไทย เพราะในครั้งนั้น การสอบพระปริยัติธรรมสนามหลวง ที่เรียกว่าการแปลพระปริยัติธรรมยังใช้วิธีการสอบด้วยการแปลปาก (เลิกการสอบพระปริยัติธรรมด้วยวิธีแปลปาก เมื่อ พ.ศ. 2458) สำหรับเวลาในการสอบ ในระยะแรกยังไม่ทรงกำหนดเวลาเป็นชั่วโมง เพราะทรงเห็นว่าภิกษุสามเณรผู้เข้าสอบส่วนมากยังไม่ชำนาญในการเขียนหนังสือจึงทรงกำหนดเอาจำนวนผู้สอบเป็นเกณฑ์ คือยังมีผู้นั่งสอบอยู่ 6 รูป ถือว่ายังไม่หมดเวลา ต่อเมื่อมีผู้นั่งสอบอยู่ไม่ถึง 6 รูป ถือว่าหมดเวลาเขียน และหลังจากเขียนเสร็จแล้วให้นำส่งกรรมการสอบอย่างช้าไม่เกิน 15 นาที

หลักสูตรและวิธีการเรียนการสอนที่สมเด็จพระมหาสมณเจ้าฯ ทรงกำหนดขึ้นเป็นหลักสูตรองค์สามเณรวัชรธรรมและต่อมาทรงปรับปรุงเป็นหลักสูตรองค์นักธรรมดังกล่าวนี้ นับเป็นการศึกษาพระปริยัติธรรมแบบใหม่ที่ทรงพระดำริขึ้น ซึ่งเป็นแนวพระดำริที่สืบเนื่องมาจากวิธีเล่าเรียนธรรมวินัยในภาษาไทยที่ได้ทรงพระดำริทดลองใช้ขึ้นในสำนักวัดบวรนิเวศวิหารก่อนเป็นครั้งแรก แต่เมื่อแรกทรงครองวัดบวรนิเวศวิหารต่อมาก็ทรงนำมาปรับปรุงใช้กับหลักสูตรการศึกษาของมหามกุฏราชวิทยาลัย ซึ่งทรงก่อตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2443 การศึกษาพระปริยัติธรรมแบบใหม่ที่ทรงดำริขึ้นนี้ ในระยะแรกแพร่หลายอยู่เฉพาะในวัดธรรมยุตทั้งในกรุงเทพฯ และในหัวเมือง ซึ่งทรงเห็นว่าเป็นวิธีที่ช่วยให้ภิกษุสามเณรได้เรียนวัชรธรรมวินัยง่ายขึ้น เพราะภิกษุสามเณรส่วนใหญ่ไม่มีโอกาสได้เรียนรู้ภาษาบาลี ฉะนั้น เมื่อได้รับพระบรมราชานุมัติให้จัดตั้งหลักสูตรองค์นักธรรมขึ้นดังกล่าวแล้ว สมเด็จพระมหาสมณเจ้าฯ จึงทรงเห็นเป็นทางที่จะส่งเสริมการศึกษาธรรมวินัยให้แพร่หลายไปสู่ภิกษุสามเณรทั่วไปในระดับนวกะ ระดับมัณฑิมมะ และระดับเถระ ดังที่ได้ทรงมีพระปรารภไว้แต่เบื้องต้น และจากแนวพระดำรินี้เอง จึงได้ทรงพัฒนาหลักสูตรองค์นักธรรมให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นเป็น 3 ชั้น เรียกว่า นักธรรมชั้นตรี นักธรรมชั้นโท และนักธรรมชั้นเอก โดยแต่ละชั้นกำหนดหลักสูตรเป็นแนวเดียวกันและศึกษาต่อเนื่อง แต่มีความละเอียดลึกซึ้งยิ่งกว่ากันขึ้นไปตามภูมิชั้น

## 1.6.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนก

### นักธรรม

พระมหาสุทัศน์ เขียนจันทิก (2552, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาการเขียนเรียงความแก้กระทู้ธรรมหลักสูตรนักธรรมชั้นตรี สำหรับพระนวกภูมิของคณะสงฆ์อำเภอเสนาให้ จังหวัดสระบุรี พบว่า การพัฒนาการเขียนเรียงความแก้กระทู้ธรรมตามหลักเกณฑ์สำคัญ 4 ประการ ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ก่อนและหลังการพัฒนา มีระดับคะแนน ดังนี้ 1) ด้านรูปแบบการเขียนเรียงความ ก่อนพัฒนา (ร้อยละ 39.90) และหลังพัฒนา (ร้อยละ 89.42) 2) ด้านเนื้อหา ก่อนพัฒนา (ร้อยละ 26.90) หลังพัฒนา (ร้อยละ 92.22) 3) ด้านการใช้ภาษา ก่อนพัฒนา (ร้อยละ 27.20) หลังพัฒนา (ร้อยละ 92.58) และ 4) ด้านความสะอาดเรียบร้อย ก่อนพัฒนา (ร้อยละ 38.80) หลังพัฒนา (ร้อยละ 92.24)

จากการศึกษาทัศนะของนักวิชาการต่างๆ เกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ สามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ หมายถึง ผลสำเร็จของการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการโดยมีเป้าหมายที่การพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนที่เกิดจากความสามารถและการทำงานร่วมกันของผู้บริหารและครูในโรงเรียน ซึ่งพิจารณาได้จากความสำเร็จของผู้เรียนและครูผู้สอน ประกอบด้วย 6 ด้าน ดังนี้

1) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ความสามารถในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ทั้งด้านการบริหารและด้านการจัดการเรียนการสอน จนทำให้นักเรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับสูง

2) โรงเรียนมีความสามารถแก้ปัญหาภายในได้ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครูในการร่วมมือกันเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ทั้งด้านการเรียนการสอนการปกครองนักเรียน และงานรับผิดชอบอื่นๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

3) โรงเรียนมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม หมายถึง ความสามารถในการร่วมกันพัฒนาเปลี่ยนแปลงวิธีดำเนินงานด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอน เพื่อให้โรงเรียนมีความก้าวหน้าทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

4) นักเรียนมีทัศนคติทางบวก หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานด้านการบริหารและการอบรมคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียน การจัดการเรียนการสอน เพื่อให้นักเรียนเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย รู้จักพัฒนาตนเองและมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาเล่าเรียน เป็นที่พอใจของผู้ปกครอง

5) นักเรียนมีความรู้ในภาษาบาลี หมายถึง การที่นักเรียนสามารถ อ่าน เขียน จดจำ เข้าใจภาษาบาลี แปลภาษาบาลีเป็นภาษาไทยได้ ซึ่งเป็นการรักษาไว้ซึ่งพระพุทธพจน์อันเป็นหลักธรรม คำสั่งสอนในทางพระพุทธศาสนาฝ่ายเถรวาท

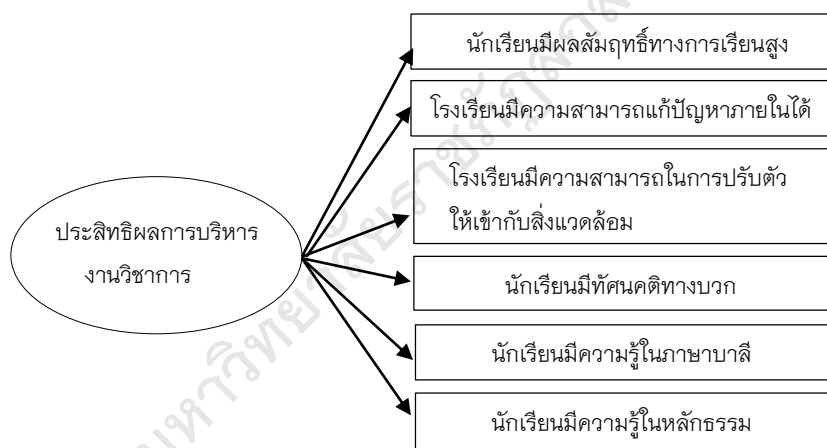
6) นักเรียนมีความรู้ในหลักธรรม หมายถึง การที่นักเรียนสามารถ อ่าน เขียน จดจำ เข้าใจ และนำหลักธรรมอันเป็นคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าไปบูรณาการใช้ใน ชีวิตประจำวันได้

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผล การบริหารงานวิชาการ ที่ได้มีผู้ศึกษาไว้ดังกล่าวข้างต้น สามารถสังเคราะห์และสรุป องค์ประกอบประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาได้ ดังตาราง 1

ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

องค์ประกอบประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ	ผู้ศึกษา/ผู้วิจัย												คะแนน	
	การ เิงส์ลด์ (2549)	เกษม แสงนนท์ (2549)	สลิตา อุณหอง (2550)	พูลิ รุ่งพนิช (2552)	พระมหาสุทัศน์ เขียนจันทิก (2552)	อุทัย สายหยุด (2552)	สมพงษ์ ทรัพย์บัณฑิต (2553)	หม่อมเจตร แก้วประทีป (2554)	ทรงยศ แก้วมงคล (2555)	วิสิทธิ์เตย (2559)	ประเวศรัตน์ธรรม (2559)	Hoy and Miskel (2001)		ปีเตอร์
1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง	✓			✓			✓	✓	✓		✓		6	50
2. การพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก	✓						✓	✓			✓		4	3.33
3. ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม	✓			✓			✓	✓			✓		5	41.66
4. ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน	✓			✓			✓	✓	✓		✓		6	50
5. การพัฒนาบุคลากร	✓												1	8.33
6. ความสามัคคีของบุคลากร	✓												1	8.33
7. ความพึงพอใจในงานของบุคลากร	✓								✓				2	16.66
8. บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน	✓												1	8.33
9. การมีความรู้ในภาษาบาลีของนักเรียน		✓	✓			✓				✓			4	33.33
10. การมีความรู้ในหลักธรรมของนักเรียน					✓						✓		2	16.66

จากตาราง 1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี พบว่า มี 10 ด้าน การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์พิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่ร้อยละ 30 ขึ้นไป ได้ 5 ด้าน คือ 1) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) โรงเรียนมีความสามารถแก้ปัญหาภายในได้ 3) โรงเรียนมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม 4) นักเรียนมีทัศนคติทางบวก และ 5) นักเรียนมีความรู้ในภาษาบาลี แต่การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนพระปริยัติธรรม ดังนั้น จึงได้เพิ่มองค์ประกอบ นักเรียนมีความรู้ในหลักธรรม เป็นด้านที่ 6 ทั้งนี้เพราะเรื่องหลักธรรมคำสอนในพระพุทธศาสนาเป็นรายวิชาหลักที่จัดการเรียนการสอนทุกภาคเรียนและทุกระดับชั้นคู่กับรายวิชาภาษาบาลี จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของรูปแบบการวัดได้ ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 โมเดลการวัดประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

องค์ประกอบประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ชวาล แพร่ตกุล (2518, หน้า 112 อ้างถึงใน ทรงยศ แก้วมงคล, 2555, หน้า 34) กล่าวว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นความรู้ ทักษะ และสมรรถภาพทางสมองหรือความสามารถในด้านต่างๆ ที่ผู้เรียนได้รับจากประสบการณ์ทั้งจากโรงเรียนและจากที่บ้าน ไพศาล หวังพานิช (2523, หน้า 137

อ้างถึงใน ทรงยศ แก้วมงคล, 2555, หน้า 34) กล่าวว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง คุณลักษณะ และความสามารถของบุคคลอันเกิดจากการเรียนการสอน เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและประสบการณ์การเรียนรู้ที่เกิดจากการฝึกฝนอบรม หรือจากการสอนและสามารถตรวจวัดได้ สอดคล้องกับ กรมวิชาการ (2527, หน้า 8 อ้างถึงใน ทรงยศ แก้วมงคล, 2555, หน้า 35) กล่าวว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง ความรู้ ความสามารถที่เป็นผลจากกระบวนการเรียนการสอนหรือการฝึกอบรมซึ่งสามารถวัดได้จากพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปจากเดิม

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ความสามารถในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ทั้งด้านการบริหารและด้านการจัดการเรียนการสอน จนทำให้นักเรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับสูง

2) โรงเรียนมีความสามารถแก้ปัญหาภายในได้ Krullik and Rudnick (1995, p. 4) กล่าวว่า การแก้ปัญหา หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้ความรู้ ทักษะ และความเข้าใจ เพื่อแสวงหาการตอบสนองที่เหมาะสมกับสถานการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับ Cooper (1999, p. 174) กล่าวว่า การแก้ปัญหา หมายถึง กระบวนการใช้ความรู้และประสบการณ์เดิมบูรณาการเข้ากับสถานการณ์ใหม่เพื่อใช้แก้ปัญหา อรพรรณ พรสีมา (2542, หน้า 44 อ้างถึงใน ทรงยศ แก้วมงคล, 2555, หน้า 36) กล่าวว่า การแก้ปัญหาเป็น ทักษะการคิดระดับสูงประเภทหนึ่งที่ต้องอาศัยกระบวนการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และการคิดแบบสร้างสรรค์

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า โรงเรียนมีความสามารถแก้ปัญหา ภายในได้ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครูในการร่วมมือกันเพื่อแก้ไขปัญหา ต่างๆ ทั้งด้านการเรียนการสอน การปกครองนักเรียน และงานรับผิดชอบอื่นๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

3) โรงเรียนมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2549, หน้า 52) อธิบายไว้ว่า การจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น โรงเรียนจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างเหมาะสม การกำหนดนโยบายต่างๆ ของโรงเรียนจะต้องสอดคล้องและทันสมัยทันกับการความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลง ไม่ควรยึดตายตัวจนเปลี่ยนแปลงไม่ได้ทำให้ล้าสมัย โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอนควรมีนวัตกรรมและสื่อการสอนใหม่ๆ มีการค้นคว้าและพัฒนาสื่อ อุปกรณ์

การสอนอย่างสม่ำเสมอ ปรับปรุงอาคารสถานที่ให้สะอาด ร่มรื่น เพื่อให้เกิดบรรยากาศทางวิชาการและเกิดบรรยากาศการเรียนรู้

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า โรงเรียนมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม หมายถึง ความสามารถในการร่วมกันพัฒนาเปลี่ยนแปลงวิถีดำเนินงานด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอน เพื่อให้โรงเรียนมีความก้าวหน้าทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

4) นักเรียนมีทัศนคติทางบวก วาโร เฟ็งส์วัสดี (2549, หน้า 51-52) อธิบายไว้ว่า ผู้ที่มีทัศนคติทางบวกจะเป็นบุคคลที่มีความรู้สึกและแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่างๆ เป็นที่พึงประสงค์ของสังคมโดยส่วนรวม มีจิตใจกว้างขวาง ไม่ทำตนต่อต้านหรือถดถอยหนีสังคม มีความมั่นคงทางจิตใจ มีเหตุผล ยอมรับกฎกติกาของสังคมที่ได้กำหนดขึ้น และปฏิบัติด้วยความจริงใจ มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ยอมรับเคารพความคิดเห็นของส่วนรวม เห็นความสำคัญและคุณค่าของการอยู่ร่วมกันในสังคม ให้ความร่วมมือร่วมใจต่อการปฏิบัติการกิจของส่วนรวมให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เป็นผู้ที่มีความสามารถควบคุมจิตใจและมีวินัยในตนเอง อดกลั้นและเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม ประพฤติปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และมีความเอื้ออาทรต่อเพื่อนมนุษย์ มีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาและอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า นักเรียนมีทัศนคติทางบวก หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการบริหารและการอบรมคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย รู้จักพัฒนาตนเองและมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาเล่าเรียน เป็นที่พอใจของผู้ปกครอง

5) นักเรียนมีความรู้ในภาษาบาลี วิกีพีเดีย (2559, เว็บไซต์) อธิบายว่า ภาษาบาลี หรือภาษามคธ เป็นภาษาที่จารึกพระไตรปิฎก ด้วยเป็นภาษาที่ชนชาวชมพูทวีปในสมัยพุทธกาลนิยมใช้กันทั่วไป จึงเป็นภาษาที่พระพุทธเจ้าใช้เผยแผ่พระพุทธศาสนาในสมัยนั้น หลังจากพุทธปรินิพพาน มีการทำปฐมสังคายนา พระเถระได้ตกลงกันใช้ภาษาบาลีสำหรับจดจำพระไตรปิฎก พระสงฆ์สายเถรวาทจึงต้องศึกษาภาษาบาลีให้เข้าใจลึกซึ้งและสามารถเทียบเคียงสอบทานกับพระไตรปิฎกที่เก็บไว้ในสถานที่ต่างกันได้เพื่อรักษาการแปลความหมายจากพระพุทธพจน์ในพระไตรปิฎกให้ถูกต้องไม่บิดเบือน การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีในปัจจุบันนี้ก็เพื่อให้พระภิกษุและสามเณรรู้ภาษาบาลี จะได้นำไปศึกษาค้นคว้าพระไตรปิฎกเพื่อนำเอาข้อธรรมคำสอนขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้ามา

ปฏิบัติอย่างถูกต้องและเกิดผลแก่ตน และนำไปเผยแพร่ต่อสาธารณชน เพื่อเป็นการสืบต่ออายุพระพุทธศาสนานั้นเอง

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า นักเรียนมีความรู้ในภาษาบาลี หมายถึง การที่นักเรียนสามารถ อ่าน เขียน จดจำ เข้าใจภาษาบาลี แปลภาษาบาลีเป็นภาษาไทยได้ ซึ่งเป็นการรักษาไว้ซึ่งพระพุทธพจน์อันเป็นหลักธรรม คำสั่งสอนในทางพระพุทธศาสนา ฝ่ายเถรวาท

6) นักเรียนมีความรู้ในหลักธรรม ประวัติการณ์ (2559, เว็บไซต์) อธิบายว่า การศึกษาพระพุทธศาสนาของพระสงฆ์ไทยแต่โบราณมา นิยมศึกษาเป็นภาษาบาลี ที่เรียกว่า การศึกษาพระปริยัติธรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้ยากสำหรับภิกษุสามเณรทั่วไป จึงปรากฏว่า ภิกษุสามเณรที่มีความรู้ในพระธรรมวินัยอย่างทั่วถึงมีจำนวนน้อย เป็นเหตุให้สังฆมณฑลขาดแคลนพระภิกษุผู้มีความรู้ความสามารถที่จะช่วยกิจการพระศาสนาทั้งในด้านการศึกษา การปกครอง และการแนะนำสั่งสอนประชาชน ดังนั้น การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรม หรือที่เรียกกันว่า “นักธรรม” จึงเกิดขึ้นตามพระดำริของสมเด็จพระมหาสมณเจ้ากรมพระยาวชิรญาณวโรรส เป็นการศึกษาพระธรรมวินัยในภาษาไทย เพื่อให้ภิกษุสามเณรผู้เป็นกำลังสำคัญของพระพุทธศาสนาสามารถศึกษาพระธรรมวินัยได้สะดวกและทั่วถึง อันจะเป็นพื้นฐานนำไปสู่สัมมาปฏิบัติ ตลอดจนเผยแพร่พระพุทธศาสนาให้กว้างไกลออกไป

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า นักเรียนมีความรู้ในหลักธรรม หมายถึง การที่นักเรียนสามารถ อ่าน เขียน จดจำ เข้าใจ และนำหลักธรรมอันเป็นคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าไปบูรณาการใช้ในชีวิตรประจำวันได้

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ทำให้ได้ข้อสรุปที่นำไปสู่การกำหนดองค์ประกอบของประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรม ความหมาย และคำอธิบายเชิงพฤติกรรม ดังตาราง 2



ตาราง 2 ตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรม ความหมาย และคำอธิบายเชิงพฤติกรรมของ  
ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนพระปริยัติธรรม

ตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรม	ความหมาย	คำอธิบายเชิงพฤติกรรม
1) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง	ความสามารถในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ทั้งด้านการบริหารและด้านการจัดการเรียนการสอน จนทำให้นักเรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับสูง	<p>1.1 โรงเรียนได้จัดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เช่น ชุมนุม/ ชมรมต่างๆ/ เตรียมความพร้อม เป็นต้น</p> <p>1.2 โรงเรียนได้จัดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อพัฒนาศักยภาพของนักเรียนเฉพาะด้าน เช่น การเข้าค่ายวิชาการ/ อบรมก่อนสอบ เป็นต้น</p> <p>1.3 โรงเรียนได้ส่งนักเรียนเข้าแข่งขันในด้านวิชาการของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในรอบปีที่ผ่านมา</p> <p>1.4 นักเรียนได้รับรางวัลทางด้านวิชาการจากหน่วยงานของรัฐและเอกชนในรอบปีที่ผ่านมา</p> <p>1.5 ครูนำผลการเรียนรู้ของนักเรียนมาเป็นข้อมูลในการวางแผนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน</p>
2) โรงเรียนมีความสามารถแก้ปัญหาภายในได้	ความสามารถของผู้บริหารและครูในการร่วมมือกันเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ทั้งด้านการเรียนการสอน การปกครองนักเรียน และงานรับผิดชอบอื่นๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน	<p>2.1 ครูสามารถแก้ปัญหาที่เกิดจากการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม</p> <p>2.2 ครูสามารถควบคุมนักเรียนให้มีระเบียบวินัยทั้งในและนอกชั้นเรียน</p> <p>2.3 ผู้บริหารและครูร่วมมือกันแก้ปัญหาต่างๆ ในโรงเรียนด้วยความสามัคคี</p> <p>2.4 ผู้บริหารและครูใช้หลักความประนีประนอมเพื่อแก้ปัญหาเกี่ยวกับพฤติกรรมของนักเรียน</p> <p>2.5 ผู้บริหารและครูสามารถควบคุมสถานการณ์เมื่อเกิดเหตุฉุกเฉินในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม</p>
3) โรงเรียนมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม	ความสามารถในการร่วมกันพัฒนาเปลี่ยนแปลงวิธีดำเนินงานด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอน เพื่อให้โรงเรียนมีความก้าวหน้าทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป	<p>3.1 ครูมีความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน</p> <p>3.2 ครูมีความกระตือรือร้นในการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน</p> <p>3.3 ครูมีการปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น และทันต่อการเปลี่ยนแปลง</p> <p>3.4 ครูปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามการเปลี่ยนแปลงของหลักสูตร</p>

## ตาราง 2 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรม	ความหมาย	คำอธิบายเชิงพฤติกรรม
		3.5 โรงเรียนนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้อำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนให้แก่ครู เช่น คอมพิวเตอร์ วัสดุอุปกรณ์เกี่ยวกับการทดลอง เป็นต้น
4) นักเรียนมีทัศนคติทางบวก	ความสามารถในการดำเนินงานด้านการบริหารและการอบรมคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียน การจัดการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย รู้จักพัฒนาตนเองและมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาเล่าเรียน เป็นที่พอใจของผู้ปกครอง	4.1 นักเรียนเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมเหมาะสมกับวัย 4.2 นักเรียนมีระเบียบวินัยและมีความประพฤติเรียบร้อย 4.3 นักเรียนรู้จักพัฒนาตนเอง และสามารถเลือกประพฤติตนในทางที่ถูกต้องเหมาะสม 4.4 นักเรียนมีทัศนคติที่ดีต่อการศึกษาเล่าเรียน 4.5 โรงเรียนพัฒนาระเบียบวินัยของนักเรียนสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครอง
5) นักเรียนมีความรู้ในภาษาบาลี	การที่นักเรียนสามารถ อ่าน เขียน จดจำ เข้าใจภาษาบาลี แปลภาษาบาลีเป็นภาษาไทยได้ ซึ่งเป็นการรักษาไว้ซึ่งพระพุทธพจน์อันเป็นหลักธรรม คำสั่งสอนในทางพระพุทธศาสนาฝ่ายเถรวาท	5.1 นักเรียนสามารถอ่านออกเสียงภาษาบาลีได้อย่างถูกต้อง 5.2 นักเรียนสามารถเขียนคำศัพท์ภาษาบาลีได้อย่างถูกต้อง 5.3 นักเรียนสามารถจดจำคำศัพท์ และแยกแยะคำศัพท์ภาษาไทยกับภาษาบาลีได้ 5.4 นักเรียนมีความรู้และเข้าใจในความหมายของคำศัพท์ภาษาบาลี 5.5 นักเรียนสามารถแปลภาษาบาลีเป็นภาษาไทยได้
6) นักเรียนมีความรู้ในหลักธรรม	การที่นักเรียนสามารถ อ่าน เขียน จดจำ เข้าใจ ในประวัติเรื่องราวของพระพุทธเจ้า และนำหลักธรรมอันเป็นคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าไปบูรณาการใช้ใน ชีวิตประจำวันได้	6.1 นักเรียนมีความสนใจศึกษาประวัติของพระพุทธเจ้า 6.2 นักเรียนสามารถเขียนเล่าประวัติของพระพุทธเจ้าได้อย่างถูกต้อง 6.3 นักเรียนสามารถจดจำหัวข้อธรรม คำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าได้อย่างถูกต้อง 6.4 นักเรียนมีความเข้าใจในหลักธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า และนำไปถ่ายทอดแก่ผู้อื่นได้อย่างถูกต้อง 6.5 นักเรียนสามารถนำหลักธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้ามาบูรณาการใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวันได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

## 2. การสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ

การสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ซึ่งได้จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และทัศนะของนักวิชาการ มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

สาริตรี อุ้นจางวาง (2550, หน้า 129) ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารสตรีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสตรีมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมพงษ์ ศรีโสภภาพ (2550, หน้า 149) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 พบว่า การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนของรัฐมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อังคณา ทิฎุเวียง (2551, หน้า 55-56) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับทีมงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนอนุบาลเอกชน ในจังหวัดขอนแก่น พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับทีมงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนอนุบาลเอกชนมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ฉัตรชัย ไชยมงค์ (2552, หน้า 107) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่เปิดสอนในช่วงชั้นที่ 3-4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ปัญญา พรหมบุตร (2552, หน้า 97) ศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 พบว่า ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ไพบุญญ (2552, หน้า 191) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศงขลา เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อำนาจ มีสมทรัพย์ (2553, หน้า 72) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศงขลา เขต 1 พบว่า การทำงานเป็นทีมกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ทินกร ประเสริฐหล้า (2553, หน้า 159-160) ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศงขลา เขต 1 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมและประสิทธิผลของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการบริหารแบบมีส่วนร่วมสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บวรลักษณ์ ศักดิ์วิไลพร (2553, หน้า 77) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลของงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระบุรี เขต 1 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลของงานวิชาการมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พัชรินทร์ พันธุ์โตดี (2556, หน้า 90) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการระดับปฐมวัยของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษาระดมราษี เขต 5 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการระดับปฐมวัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พัฒนพร ศิลาวงษ์ (2556, หน้า 90) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษาระดม เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กันทิมา ชัยอุดม (2556, หน้า 208) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา กับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา กับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พจนารถ วาดกลิน (2556, หน้า 87) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการดำเนินงานด้านวิชาการโรงเรียนในสำนักงานเขตบางกอกใหญ่ สังกัดสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการดำเนินงานด้านวิชาการมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สิริกร ทิตยวงษ์ (2556, หน้า บทคัดย่อ) ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

รัชดาพร วรรณจันทร์ (2557, หน้า 219) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา กับ ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา กับ ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นภัทร ทวีทรัพย์ชม (2557, หน้า 111) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับ ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการโรงเรียนภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ชัยวัฒน์ นนทยะโส (2557, หน้า 82) ศึกษารูปแบบการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 พบว่า รูปแบบการทำงานเป็นทีมกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ .05 และยังพบว่ารูปแบบการทำงานเป็นทีมด้านความร่วมมือ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และด้านการประสานงานส่งผลต่อประสิทธิผล การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อนงค์ อัจจงทอง (2557, หน้า 71) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมร่วมกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมร่วมกับประสิทธิผลของสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อรัญ มุลบุญ (2558, หน้า 130) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ปริญาพร ชุนพรม (2558, หน้า 82) ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมในด้านการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ และด้านการไว้วางใจกันส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายเท่ากับ .417 และ .426 ตามลำดับ

วรเวทย์ แป้นนอก (2558, หน้า 113) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6 พบว่า การใช้อำนาจกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

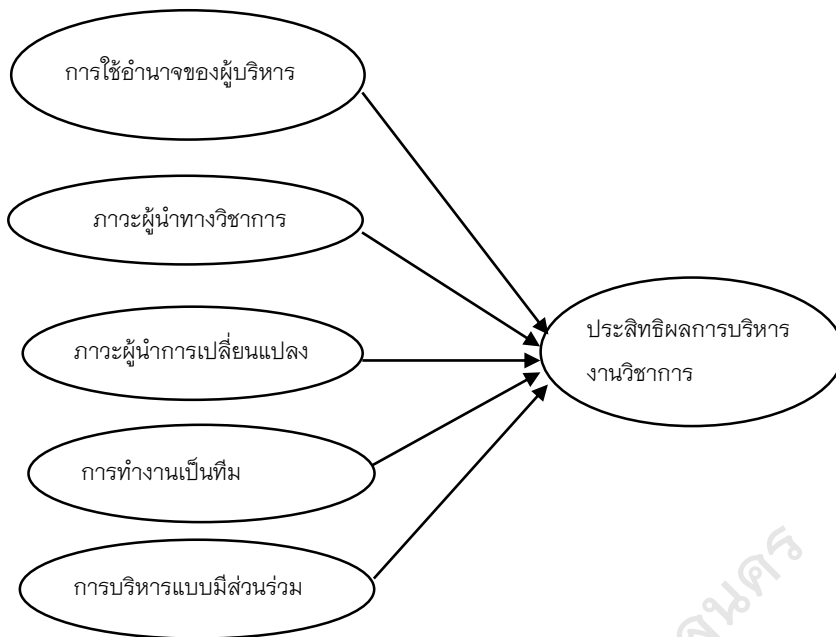
ศมนกร นาควารี (2559, หน้า 76) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารและครูกับประสิทธิผลในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนปากช่อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษานครราชสีมา เขต 31 พบว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารและครูกับประสิทธิผลในการบริหารงานวิชาการมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ที่ได้มีผู้ศึกษาไว้ดังกล่าวข้างต้น สามารถสังเคราะห์และสรุปปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการได้ ดังนี้ ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการ ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยการบริหารแบบมีส่วนร่วม ปัจจัยการทำงานเป็นทีม และปัจจัยการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้นำปัจจัยที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยมากำหนดเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยเบื้องต้น ดังตาราง 3

ตาราง 3 การสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ

ปัจจัยเชิงสาเหตุ	ปัจจัยเชิงผล	ผู้ศึกษา/ผู้วิจัย
การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา	ประสิทธิผลการบริหาร	สมพงษ์ ศรีโสภภาพ (2550), วรเวทย์ แบนนอก (2558)
ภาวะผู้นำทางวิชาการ	งานวิชาการ	ปัญญา พรหมบุตร (2552), ฉัตรชัย ไชยมงคล (2552), พัฒนพร ศิลาวงษ์ (2556), พัชรินทร์ พันธุ์โตดี (2556), รัชดาพร วรณจันทร์ (2557)
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		ไผท แถบเงิน (2552), กันทิมา ชัยอุดม (2556), นภัทร ทรัพย์ชม (2557), อรัญ มุลบุญ (2558)
การทำงานเป็นทีม		อังคณา ทีภูเวียง (2551), อำนวย มีสมทรัพย์ (2553), ชัยวัฒน์ นนทยะโส (2557)
การบริหารแบบมีส่วนร่วม		ทินกร ประเสริฐหล้า (2553), บวรลักษณ์ คักดีวิไลพร (2553), พจนารถ วาดกลิ่น (2556), ลีกริกร ทิตยวงษ์ (2556), กันทิมา ชัยอุดม (2556), อนงค์ อัจจงทอง (2557), ปริญาพร ขุนพรหม (2558), ศมนกร นาคาวารี (2559)

จากตาราง 3 จะเห็นได้ว่าปัจจัยเชิงสาเหตุมี 6 ปัจจัย ประกอบด้วย การใช้อำนาจของผู้บริหาร ภาวะผู้นำทางวิชาการ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การทำงานเป็นทีม และการบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้วิจัยจึงนำปัจจัยเชิงสาเหตุทั้ง 5 ปัจจัย และปัจจัยเชิงผล 1 ปัจจัย มาสร้างเป็นโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ

### 3. การสังเคราะห์เส้นทางอิทธิพลประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ

การสังเคราะห์เส้นทางอิทธิพลประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ผู้วิจัยได้ศึกษาจากผลการวิจัยต่างๆ ที่มีผู้ได้ทำการศึกษาไว้ จากการศึกษาในเบื้องต้นสามารถสรุปเป็น เส้นทางอิทธิพล ดังต่อไปนี้

3.1 การสังเคราะห์เส้นทางอิทธิพลของปัจจัยภายนอกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อปัจจัยภายในการใช้อำนาจของผู้บริหาร การบริหารแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม และประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ดังนี้

สุมิตรา สร้อยอินทร์ (2550 หน้า 92-93) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย การบริหารแบบมีส่วนร่วมและประสิทธิผลของทีม การพยาบาลโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



สุวัฒน์ อินทวงศ์ (2550, หน้า 72) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมตามการรับรู้ของครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมตามการรับรู้ของครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความสัมพันธ์กัน ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อังคณา ทีภูเวียง (2551, หน้า 55-56) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับทีมงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนอนุบาล เอกชนในจังหวัดขอนแก่น พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับทีมงานที่มี ประสิทธิภาพของโรงเรียนอนุบาลเอกชนมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01

รุ่งฤดี อับมาตย์ (2551, หน้า 116) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนในจังหวัดอุดรธานี หนองคายและหนองบัวลำภูตามความคิดเห็นของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการสร้างทีมงานในโรงเรียนมีความสัมพันธ์กัน ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ไผท แถบเงิน (2552, หน้า 191) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ชนิดา วงศ์เพชร (2555, หน้า 87) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดวงเดือน กลีบมาลัย (2556, หน้า 92) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เรวดี ช้อนเพชร (2556, หน้า 169) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับงานบริหารวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับงานบริหารวิชาการโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ศรีอัมพร ต่วนยี่ (2556, หน้า 37) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลสกลนคร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กันทิมา ชัยอุดม (2556, หน้า 208) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กันนิกา พลเหลือ (2556, หน้า 93) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความมีประสิทธิภาพของทีมในโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเลย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความมีประสิทธิภาพของทีมมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นภัทร ทรัพย์ชม (2557, หน้า 111) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อรอุมา บุญศาสตร์ (2557, หน้า 125) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ฉันทฎา ประจงใจ (2557, หน้า 130) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาตราด พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ธนาภรณ์ ชานันโท (2557, หน้า 125) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทษวรรณ ปิ่นทอง (2558, หน้า 92) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาราชนบุรี เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ปิยนันท์ จันทราลักษณ์ (2558, หน้า 82) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พัชรวิวรรณ ช่างโม (2558, หน้า 116) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

รัฐภากรณ์ ตรีกุล (2558, หน้า 100) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อรัญ มุลบุญ (2558, หน้า 130) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กนกกร อินฤฎา (2559, หน้า 82) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการโรงเรียนในอำเภอบ้านบึง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการโรงเรียนในอำเภอบ้านบึงมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

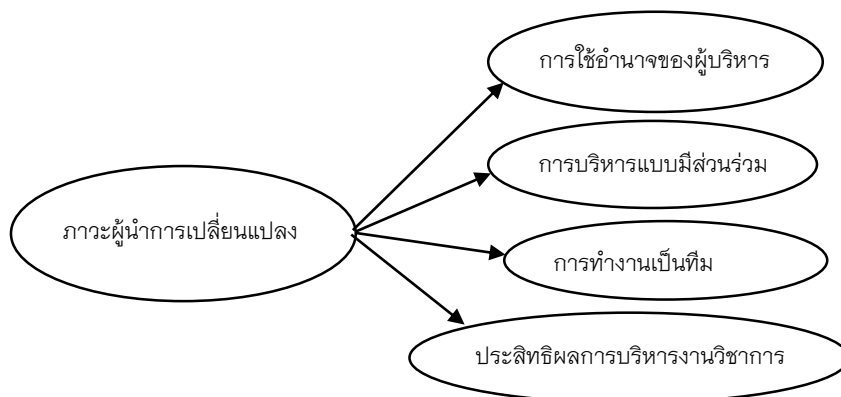
วัชรภากรณ์ สมพงษ์ผึ้ง (2559, หน้า 101) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดระยอง จังหวัดระยอง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการสังเคราะห์งานวิจัยที่ผ่านการตรวจสอบเชิงยืนยันกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้ว สามารถสรุปเส้นทางอิทธิพลของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้อำนาจของผู้บริหาร การบริหารแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม และประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ดังตาราง 4

ตาราง 4 การสังเคราะห์เส้นทางอิทธิพลของปัจจัยภายนอกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ที่ส่งผลต่อปัจจัยภายในการใช้อำนาจของผู้บริหาร การบริหารแบบมีส่วนร่วม  
การทำงานเป็นทีม และประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ

ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยภายใน	ผู้วิจัย/ผู้ศึกษา
ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	การใช้อำนาจของผู้บริหาร	ศรีอัมพร ต่วนยี่ (2556)
	การบริหารแบบมีส่วนร่วม	กันทิมา ชัยอุดม (2556)
	การทำงานเป็นทีม	สุมิตรา สร้อยอินทร์ (2550), สุวัฒน์ อินทวงศ์ (2550), อังคณา ทีภูเวียง (2551), รุ่งฤดี อภิมาตย์ (2551), กันนิกา พลเหลือ (2556), ดวงเดือน กลีบมาลัย (2556), ธนัญญา ประจงใจ (2557),
	ประสิทธิผลการบริหารงาน วิชาการ	ไผท แถบเงิน (2552), ชนิตา วงศ์เพชร (2555), เรวดี ซ้อน เพชร (2556), กันทิมา ชัยอุดม (2556), นภัทร ทรัพย์ชม (2557), อรอุมา บุญศาสตร์ (2557), ธนาภรณ์ ชานันโท (2557), อรัญ มุลบุญ (2558), ทชวรรณ ปิ่นทอง (2558), ปิยนันท์ จันทราลักษณ์ (2558), พัชรีวรรณ ช่างโม (2558), รัชฎาภรณ์ ตริกุล (2558), รัชราภรณ์ สมพงษ์ผึ้ง (2559), กนกกร อินฤณา (2559)

จากตาราง 4 เห็นได้ว่าปัจจัยภายนอก 1 ปัจจัย คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
และปัจจัยภายใน 4 ปัจจัย ได้แก่ การใช้อำนาจของผู้บริหาร การบริหารแบบมีส่วนร่วม  
การทำงานเป็นทีม และประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ จากการสังเคราะห์ผลการวิจัย  
ต่างๆ ผู้วิจัยได้นำมาสร้างเป็นโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการใช้อำนาจของผู้บริหาร  
การบริหารแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม และประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ  
ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 เส้นทางอิทธิพลของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการใช้  
อำนาจของผู้บริหาร การบริหารแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม  
และประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ

3.2 การสังเคราะห์เส้นทางอิทธิพลของปัจจัยภายนอกภาวะผู้นำทางวิชาการ  
ที่ส่งผลต่อปัจจัยภายในการใช้อำนาจของผู้บริหาร การบริหารแบบมีส่วนร่วม การทำงาน  
เป็นทีม และประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ดังนี้

นัตรชัย ไชยมงค์ (2552, หน้า 107) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ  
ทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน  
ที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2 พบว่า  
ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผล  
การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่เปิดสอนในช่วงชั้นที่ 3-4 อย่างมีนัยสำคัญ  
ทางสถิติที่ระดับ .01

ปัญญา พรหมบุตร (2552, หน้า 97) ศึกษาประสิทธิผลการบริหารงาน  
วิชาการกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 พบว่า ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการกับพฤติกรรม  
ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมี  
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ทิวากร คนสันต์ (2554, หน้า 86) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นันทนา เทพิน (2556, หน้า 223) ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พัชรินทร์ พันธุ์โตดี (2556, หน้า 90) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการระดับปฐมวัยของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการระดับปฐมวัยมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พัฒนาพร ศิลาวงศ์ (2556, หน้า 65) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

รัชดาพร วรณจันทร์ (2557, หน้า 219) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

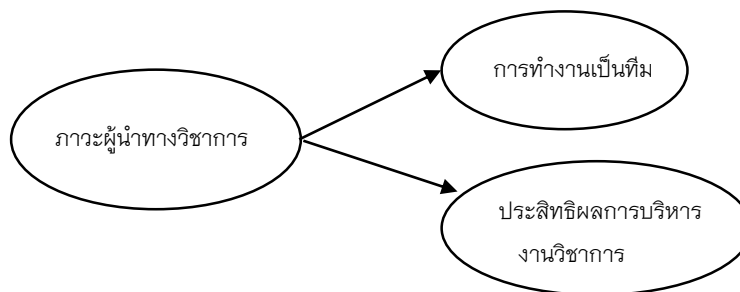
สิริญาพร มุกดา (2558, หน้า 129) ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการสังเคราะห์งานวิจัยที่ผ่านการตรวจสอบเชิงยืนยันกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้ว สามารถสรุปเส้นทางอิทธิพลของปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการได้ว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม และประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ดังตาราง 5

ตาราง 5 การสังเคราะห์เส้นทางอิทธิพลปัจจัยภายนอกภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผลต่อปัจจัยภายในการทำงานเป็นทีม และประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ

ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยภายใน	ผู้ศึกษา
ภาวะผู้นำทางวิชาการ	การทำงานเป็นทีม	ทิวากร คนสันต์ (2554)
	ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ	ฉัตรชัย ไชยมงคล (2552), ปัญญา พรหมบุตร (2552), นันทนา เทพิน (2556), พัชรินทร์ พันธุ์โตดี (2556), พัฒนพร ศิลาวงศ์ (2556), รัชดาพร วรรณจันทร์ (2557), สิริญาพร มุกดา (2558)

จากตาราง 5 จะเห็นได้ว่าปัจจัยภายนอก คือ ภาวะผู้นำทางวิชาการ และปัจจัยภายใน 2 ปัจจัย คือ การทำงานเป็นทีม และประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ จากการสังเคราะห์ผลการวิจัยต่างๆ ผู้วิจัยได้นำมาสร้างเป็นโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม และประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 เส้นทางอิทธิพลของปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม และประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ



3.3 การสังเคราะห์เส้นทางอิทธิพลของปัจจัยภายในการใช้อำนาจของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อปัจจัยภายในการทำงานเป็นทีม และประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ดังนี้

ปาริชาติ ไนต์สุภา (2548, หน้า 154) ศึกษาการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร กับวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อประสิทธิผลของการบริหารงานในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกสกลนคร เขต 3 พบว่า การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของการบริหารงานมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมพงษ์ ศรีโสภภาพ (2550, หน้า 149) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกสกลนคร เขต 1 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนของรัฐมีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สาวิตรี อุ๋นจางวาง (2550, หน้า 129) ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารสตรี ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในจังหวัดสกลนคร พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสตรีมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เจติยา ดากระบุตร (2554, หน้า 104) ศึกษาอำนาจของผู้บริหาร สถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 พบว่า อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

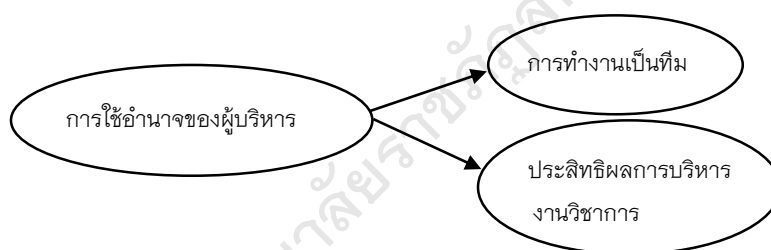
วรเวทย์ แป้นนอก (2558, หน้า 113) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ อำนาจกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6 พบว่า การใช้อำนาจกับประสิทธิผล การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01

จากการสังเคราะห์งานวิจัยที่ผ่านการตรวจสอบเชิงยืนยันกับข้อมูลเชิง ประจักษ์แล้ว สามารถสรุปเส้นทางอิทธิพลปัจจัยการใช้อำนาจของผู้บริหารได้ว่าเป็นปัจจัย ที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม และประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ดังตาราง 6

ตาราง 6 การสังเคราะห์เส้นทางอิทธิพลของปัจจัยภายในการใช้อำนาจของผู้บริหาร  
ที่ส่งผลต่อปัจจัยภายในการทำงานเป็นทีม และประสิทธิผลการบริหาร  
งานวิชาการ

ปัจจัยภายใน		ผู้วิจัย/ผู้ศึกษา
การใช้อำนาจของ ผู้บริหาร	การทำงานเป็นทีม	เจติยา ดากระบุตร (2554)
	ประสิทธิผล	ปาริชาติ ไนต์สุภา (2548), สมพงษ์ ศรีโสภาพ (2550),
	การบริหารงานวิชาการ	สาวิตรี อุ่นจางวาง (2550), วรเวทย์ แป้นนอก (2558)

จากตาราง 6 เห็นได้ว่า ปัจจัยภายใน 3 ปัจจัย คือ การใช้อำนาจของผู้บริหาร  
การทำงานเป็นทีม และประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ จากการสังเคราะห์ผลการวิจัย  
ต่างๆ ผู้วิจัยได้นำมาสร้างเป็นโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม และ  
ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 เส้นทางอิทธิพลของปัจจัยการใช้อำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ  
การทำงานเป็นทีม และประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ

3.4 การสังเคราะห์เส้นทางอิทธิพลของปัจจัยภายในการบริหารแบบมีส่วนร่วม  
ที่ส่งผลต่อปัจจัยภายในการทำงานเป็นทีม และประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ดังนี้  
สุมิตรา สร้อยอินทร์ (2550, หน้า 92-93) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย การบริหารแบบมีส่วนร่วมและประสิทธิผล  
ของทีมการพยาบาลโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับ  
ประสิทธิผลของทีมการพยาบาลโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐมีความสัมพันธ์กัน  
ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทินกร ประเสริฐหุ้ม (2553, หน้า 159-160) ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมและประสิทธิผลของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บวรลักษณ์ ตักดีวิไลพร (2553, หน้า 77) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลของงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลของงานวิชาการมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

รัชนิดา นิลมณี (2554, หน้า 126) ศึกษาความสัมพันธ์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับงานวิชาการของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับงานวิชาการ มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ชาฎณี เหมือนโพธิ์ทอง (2554, หน้า 113) ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สิริกร ทิตยวงษ์ (2556 หน้า บทคัดย่อ) ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กันทิมา ชัยอุดม (2556, หน้า 208) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และแบบพฤติกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พจนารถ วาดกลืน (2556, หน้า 87) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการดำเนินงานด้านวิชาการโรงเรียนในสำนักงานเขตบางกอกใหญ่ สังกัดสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการดำเนินงานด้านวิชาการมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ระวีวรรณ หงส์กิตติยานนท์ (2557, หน้า 103) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในจังหวัดสระแก้ว พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของครูมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กัญวัญญ์ ธารีบุญ (2557, หน้า 432) ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อนงค์ อัจจงทอง (2557, หน้า 71) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลของสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ปริญญาพร ชุนพรหม (2558, หน้า 82) ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมด้านการ ตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ และด้านการไว้วางใจกันส่งผลต่อประสิทธิผลการ บริหารงานวิชาการในสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

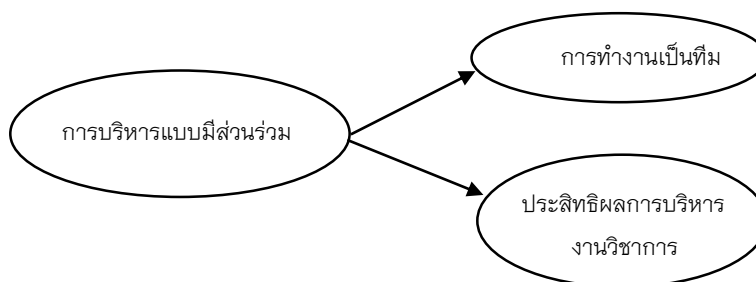
ศมนกร นาควารี (2559, หน้า 76) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารและครูกับประสิทธิผลในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนปากช่อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครราชสีมา เขต 31 พบว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารและครูกับประสิทธิผลในการบริหารงาน วิชาการมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการสังเคราะห์งานวิจัยที่ผ่านการตรวจสอบเชิงยืนยันกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้ว สามารถสรุปเส้นทางอิทธิพลของปัจจัยการบริหารแบบมีส่วนร่วมได้ว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม และประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ดังตาราง 7

ตาราง 7 การสังเคราะห์เส้นทางอิทธิพลของปัจจัยภายในการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อปัจจัยภายในการทำงานเป็นทีม และประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ

ปัจจัยภายใน		ผู้วิจัย/ผู้ศึกษา
การบริหารแบบมีส่วนร่วม	การทำงานเป็นทีม	สุมิตรา สร้อยอินทร์ (2550), ชาฤณี เหมือนโพธิ์ทอง (2554), กัญญ์วัญญ์ อารีบุญ (2557), ระวีวรรณ หงส์กิตติยานนท์ (2557)
	ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ	ทินกร ประเสริฐหาล้า (2553), บวรลักษณ์ คักดีวิไลพร (2553), รัชนิดา นิลมณี (2554), สิริกร ทิตยวงษ์ (2556),
	ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ	กันทิมา ชัยอุดม (2556), พจนารถ วาดกลิ่น (2556), อนงค์ อัจจงทอง (2557), ปริญญาพร ชุนพรม (2558), ศมนกร นาควารี (2559),

จากตาราง 7 จะเห็นได้ว่าปัจจัยภายใน 3 ปัจจัย คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม และประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ การสังเคราะห์ผลการวิจัยต่างๆ ผู้วิจัยได้นำมาสร้างเป็นโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม และประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 เส้นทางอิทธิพลของปัจจัยการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม และประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ

3.5 การสังเคราะห์เส้นทางอิทธิพลของปัจจัยภายในการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อปัจจัยภายในประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ

สิริรัตน์ แก้วสมบัติ (2553, หน้า 79) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อำนาจ มีสมทรัพย์ (2553, หน้า 72) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 พบว่า การทำงานเป็นทีมกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พจนารัตน์ เจริญจิตร (2554, หน้า 89) ศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 พบว่า พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

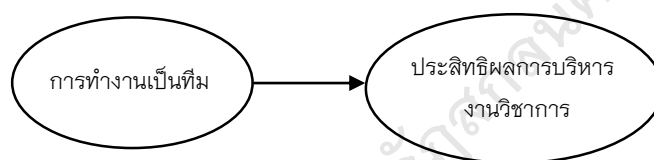
ชัยวัฒน์ นนทยะโส (2557, หน้า 82) ศึกษารูปแบบการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า รูปแบบการทำงานเป็นทีมกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และยังพบว่ารูปแบบการทำงานเป็นทีมด้านความร่วมมือ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และด้านการประสานงานส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการสังเคราะห์งานวิจัยที่ผ่านการตรวจสอบเชิงยืนยันกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้ว สามารถสรุปเส้นทางอิทธิพลของปัจจัยการทำงานเป็นทีมได้ว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ดังตาราง 8

ตาราง 8 การสังเคราะห์เส้นทางอิทธิพลของปัจจัยภายในการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อ  
ปัจจัยภายในประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ

ปัจจัยภายใน		ผู้วิจัย/ผู้ศึกษา
การทำงานเป็นทีม	ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ	สิริรัตน์ แก้วสมบัติ (2553), อำนวย มีสมทรัพย์ (2553), พจนารถ เจียมจิตร (2554), ชัยวัฒน์ นนทยะโส (2557)

จากตาราง 8 จะเห็นได้ว่าปัจจัยภายในมี 2 ปัจจัย คือ การทำงานเป็นทีม และประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ จากการสังเคราะห์ผลการวิจัยต่างๆ ผู้วิจัยได้นำมาสร้างเป็นโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ดังภาพประกอบ 8

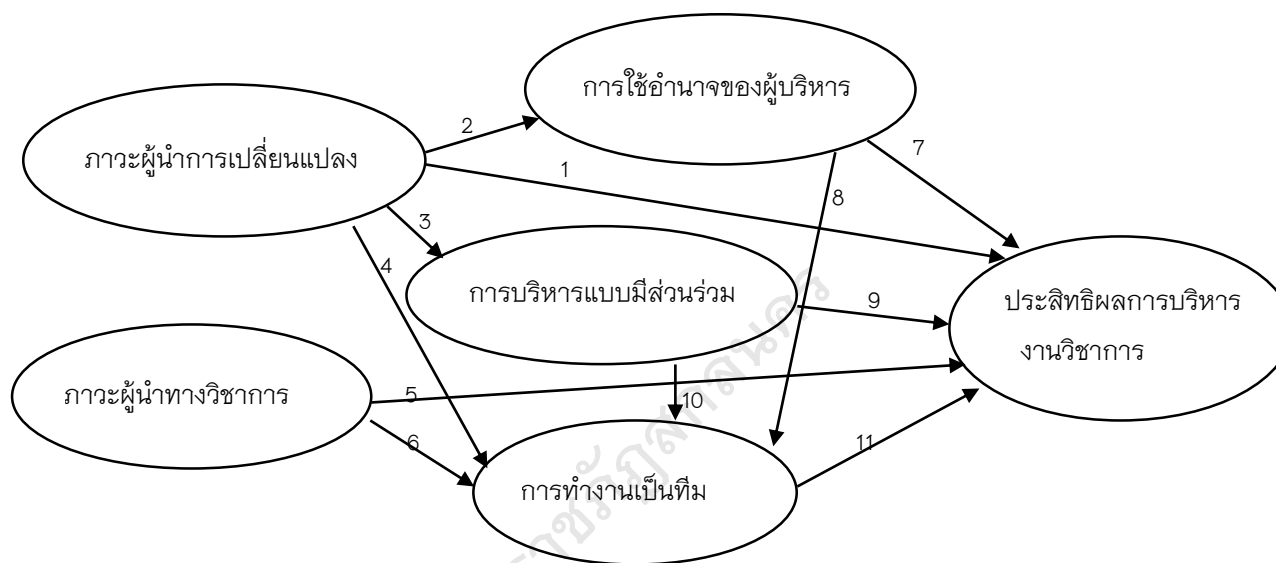


ภาพประกอบ 8 เส้นทางอิทธิพลของปัจจัยการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อ  
ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ

จากตาราง 3-8 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และสรุปเส้นทางอิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยนำปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในที่ได้จากการสังเคราะห์งานวิจัยมาสร้างเป็นรูปแบบสมการโครงสร้างเชิงเส้นประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตามกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำทางวิชาการ

ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ การใช้อำนาจของผู้บริหาร การบริหารแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม และประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ สามารถสร้างเป็นรูปแบบสมการโครงสร้างเชิงเส้นประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของตัวแปรแฝงภายนอก และตัวแปรแฝงภายใน ดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 รูปแบบสมการโครงสร้างเชิงเส้นประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ  
ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตัวเลขกำกับบนเส้นอิทธิพลแทนผู้วิจัย/ผู้ศึกษา

- |  |  |                                  |
|--|--|----------------------------------|
| 1. แทน อรัญ มูลบุญ (2558), วัชรภรณ์ สมพงษ์ตั้ง (2559)    | 6. แทน ทิวากร คนสันต์ (2554)                                     | 11. แทน ชัยวัฒน์ นนท์ยะโส (2557) |
| 2. แทน สมพงษ์ ศรีโสภาพ (2550), ศรีอัมพร ต่วนยี่ (2556)   | 7. แทน วรเวทย์ แป้นนอก (2558)                                    |                                  |
| 3. แทน กันทิมา ชัยอุดม (2556)                            | 8. แทน เจติยา ดากระบุตร (2554)                                   |                                  |
| 4. แทน กันนิกา พลเหลือ (2556), ธันฎา ประจงใจ (2557)      | 9. แทน ปริญญาพร ชุนพรม (2558), ศมนกร นาควารี (2559)              |                                  |
| 5. แทน รัชดาพร วรรณจันทร์ (2557), สิริญญาพร มุกดา (2558) | 10. แทน กัญวิญญู ธารีบุญ (2557), ระวีวรรณ หงส์กิตติยานนท์ (2557) |                                  |



### 3. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การดำรงอยู่ขององค์การในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง องค์การจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์เสมอ ดังนั้นหลายองค์การจึงมุ่งพัฒนาและให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ด้วยแนวคิดที่ว่า การมีผลการปฏิบัติงานสูงขึ้นเกิดจากการเปลี่ยนแปลงค่านิยม เจตคติ และแรงจูงใจของพนักงานโดยการค่อยๆ กระตุ้นจากระดับต่ำไปสู่ระดับสูงสุด ด้วยเหตุนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญทางบวกกับความสำเร็จของผู้ตามทั้งด้านความเต็มใจในการใช้ความพยายามเป็นพิเศษในการทำงาน ความพึงพอใจต่อผู้นำ การเห็นความสำคัญของผลการปฏิบัติงาน และการรับรู้ความสำเร็จในงาน (Bass, 1985, p. 22)

#### 3.1 ความหมายและแนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Bass (1985, p. 22) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยพื้นฐานแนวความคิดของ Burns ซึ่งแบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leaders) ซึ่งใช้การให้รางวัลเพื่อแลกเปลี่ยนกับการยินยอมปฏิบัติตาม และผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaders) ซึ่งให้นิยามในแง่ผลของผู้นำที่กระทบต่อผู้ตาม อันได้แก่ ผู้ตามให้ความไว้วางใจ มีความรู้สึกชื่นชม จงรักภักดี และเคารพนับถือผู้นำ จนส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานได้มากกว่าความคาดหวังเดิมที่กำหนดไว้ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 368) อธิบายว่า ผู้นำจะเปลี่ยนแปลงและจูงใจผู้ตามด้วยวิธีการดังนี้ 1) ทำให้ผู้ตามเกิดตระหนักในความสำคัญของผลงานที่เกิดขึ้น 2) โน้มน้าวจิตใจของผู้ตามให้เปลี่ยนจากการยึดผลประโยชน์ของตนเอง มาเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมขององค์การและหมู่คณะ และ 3) กระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับความต้องการให้สูงขึ้นกว่าเดิม แม้ว่ากระบวนการที่เกิดจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะยังไม่สามารถอธิบายได้ชัดเจน แต่ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งเสริมแรงจูงใจและผลงานของผู้ตามได้มากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน นอกจากนี้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass ยังได้รับการยอมรับจากนักวิชาการต่างๆ และเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่องค์การสามารถกระตุ้นให้พนักงานมีพฤติกรรมที่สูงกว่าความคาดหวังขององค์การ

Organ, Podsakoff and MacKenzie (2006, p. 99) อธิบายว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อจูงใจให้ผู้ตามมีพฤติกรรมการทำงานตามเป้าหมายที่สูงกว่าความคาดหวังโดยการเปลี่ยนแปลงเจตคติ ความเชื่อ

และค่านิยมของผู้ตามให้ยอมปฏิบัติตาม นอกจากนี้ Yukl (1996, p. 34 อ้างถึงใน อริสา ส้ารอง, 2553, หน้า 62) กล่าวว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะพยายามสร้างอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการขยายขอบเขตและยกระดับเป้าหมายของผู้ตาม และสนับสนุนให้พวกเขามีความเชื่อมั่นที่จะกระทำพฤติกรรมที่สูงกว่าความคาดหวัง รวมทั้งประเมินศักยภาพของผู้ตามเกี่ยวกับความสามารถที่จะทำงานในปัจจุบันให้สำเร็จได้ ขณะเดียวกันก็จะมองไปถึงความรับผิดชอบที่สูงขึ้นของพวกเขาในอนาคตด้วย สอดคล้องกับ Dvir, Dov, Audio and Shamir (2002, pp. 735-744) ที่ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความสัมพันธ์โดยพยายามทำให้ผู้ตามรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จร่วมกัน สนับสนุนให้พวกเขามีพฤติกรรมที่เหมาะสมและพัฒนาศักยภาพในการทำงานของตนเองอยู่เสมอ Nicholls (1994, p. 11 อ้างถึงใน อริสา ส้ารอง, 2553, หน้า 62) กล่าวว่าคุณลักษณะหลักของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ คือ ผู้นำมีอิทธิพลเป็นพิเศษต่อผู้ตาม และสามารถสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ผู้ตามมีแรงจูงใจในตนเอง และมุ่งสู่เป้าหมายที่สูงขึ้นทั้งของตนเองและองค์การ

จากการศึกษาเบื้องต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกเพื่อจูงใจให้ผู้ตามมีพฤติกรรมการทำงานตามเป้าหมายที่สูงกว่าความคาดหวัง โดยการเปลี่ยนแปลงเจตคติ ความเชื่อ และค่านิยมเพื่อลดการต่อต้าน และยินยอมปฏิบัติตาม

### 3.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Bass and Avolio (1993, pp. 114-122) ได้เสนอว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงกว่าความพยายามที่คาดหวัง ให้ความใส่ใจต่อการทำงานของผู้ตาม พัฒนาผู้ตามให้องงามเต็มศักยภาพไปพร้อมกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีระบบค่านิยมและอุดมการณ์ที่เข้มแข็ง ซึ่งสามารถส่งผลต่อการเพิ่มแรงจูงใจของผู้ตามให้ปฏิบัติไปในทางที่ดีงามต่อส่วนรวมมากกว่าเพื่อประโยชน์ของตนเอง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามในลักษณะนี้ จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบของพฤติกรรมผู้นำ การเปลี่ยนแปลง 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I” (Four I’s) ได้แก่

1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence : II) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงออกเป็นแบบอย่างด้วยบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำก็จะเกิดการเลียนแบบ

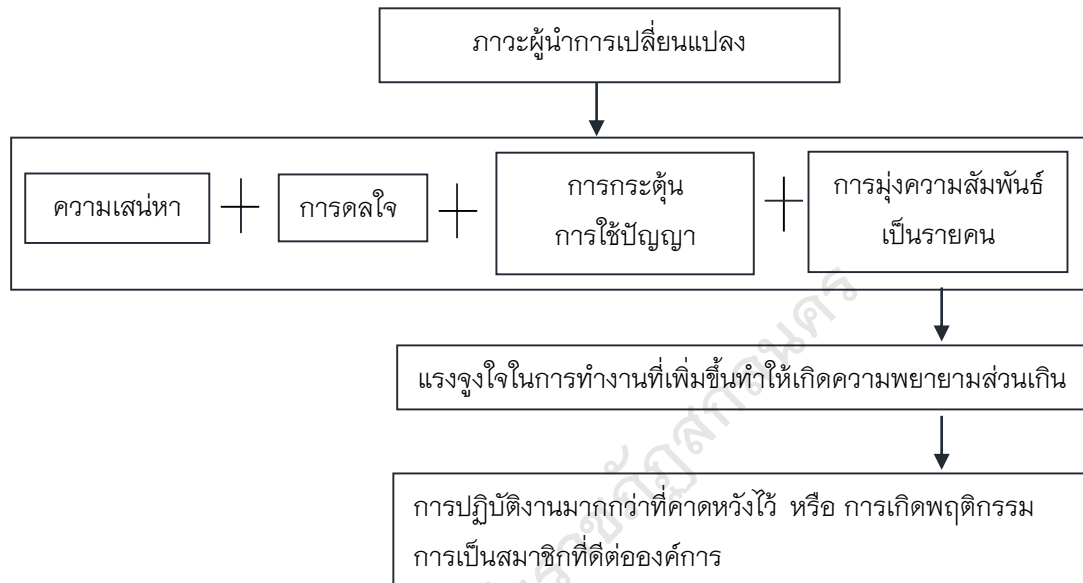
พฤติกรรมขั้น ซึ่งปกติผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้น จึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม พร้อมทั้งได้รับการไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงสามารถทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม องค์ประกอบด้านนี้บ่งบอกถึงการมีความสามารถพิเศษของบุคคลซึ่งจะส่งผลให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่บุคคลนั้นกำหนดไว้

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ ในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าให้กลุ่มทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การแทนการทำประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานจนเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยใช้วิธีการฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือของผู้นำ และขององค์การ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม และจะให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่เกี่ยวกับงานขององค์การ ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดีด้วยการใส่ใจรับรู้ และพยายามตอบสนองต่อความต้องการของผู้ตามเป็นรายบุคคล ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยง และที่ปรึกษาให้คำแนะนำ ให้การช่วยเหลือแก่ผู้ตามเพื่อให้พัฒนาความต้องการของตนสู่ระดับที่สูงขึ้น

จากผลการศึกษาวิจัย พบว่า ภายใต้การนำของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงานเพิ่มขึ้นจากปกติ ด้วยเหตุนี้ผลงานที่เกิดขึ้นจึงมากกว่าที่คาดหวังไว้ นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังช่วยเหลือให้ผู้ตามเปลี่ยนจุดยืนจากการทำเพื่อประโยชน์ตนเองไปเป็นทำเพื่อประโยชน์ของหมู่คณะหรือองค์การ (Bass and Avolio, 1993, pp. 114–122) ดังภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ (สภายุทธวิธีระดมพล, 2549, หน้า 85)

จากภาพประกอบ 10 จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มความพยายามในการทำงานมากขึ้น ทั้งนี้เพราะมีแรงจูงใจสูงขึ้น จนกระทั่งสามารถทำงานได้มากกว่าที่เคยคาดหวังไว้ นำไปสู่การแสดงพฤติกรรม บทบาทพิเศษที่อยู่เหนือจากบทบาทในงานที่องค์การกำหนด ซึ่งเป็นกระบวนการที่นำไปสู่พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การในที่สุด

### 3.3 อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากผลงานวิจัยของบุคคลต่างๆ แม้จะไม่ได้ข้อสรุปที่ชัดเจน แต่ก็มีส่วนสำคัญยิ่งที่ช่วยเพิ่มความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น การค้นพบที่สำคัญได้แก่ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะใช้พฤติกรรมอย่างหลากหลายเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสำคัญในองค์การ ผู้นำจะให้ความช่วยเหลือผู้ตามในการตีความเหตุการณ์ที่

เกิดขึ้น เพื่อให้มองเห็นสิ่งที่เป็นโอกาสและสิ่งที่จะเป็นภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้น และช่วยให้เข้าใจว่าเมื่อไรที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงใหญ่เกิดขึ้นในองค์การ ผู้นำมีความกระตือรือร้นที่จะเข้าร่วมกับสมาชิกภายในองค์การและกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียจากภายนอกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนและดึงดูดใจ รวมทั้งหากกลยุทธ์ที่ดีในการบรรลุวิสัยทัศน์นั้นด้วยการสื่อความหมายให้เห็นวิสัยทัศน์ในรูปแบบต่างๆ เช่น การกระทำที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Action) และการเป็นแม่แบบของบทบาท (Role Modeling) รวมทั้งการกล่าวสุนทรพจน์ในโอกาสต่างๆ และการเขียนข้อความหรือบทความที่เกี่ยวกับค่านิยม ผู้นำยังรู้จักใช้วิธีในเชิงการเมืองเพื่อสร้างทีมผสมจากผู้สนับสนุนทั้งภายนอกและภายในซึ่งจะเป็นผู้มีส่วนให้ความเห็นชอบต่อการเปลี่ยนแปลงใหญ่นั้น มีการใช้อำนาจกับฝ่ายคัดค้านบ้างเมื่อเห็นว่าไม่อาจเปลี่ยนให้มาเป็นฝ่ายสนับสนุนได้ มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การและระบบบริหารแบบทางการ เช่น กระบวนการจัดทรัพยากรและงบประมาณ ระบบการประเมินผลงานในการให้ความดีความชอบ เกณฑ์การคัดเลือกและแต่งตั้งบุคลากร โปรแกรมการพัฒนาฝึกอบรม เป็นต้น ให้การสนับสนุนต่อกลยุทธ์ใหม่ มีการปรับรูปแบบและแนวคิดเชิงวัฒนธรรมใหม่ ให้การสนับสนุนอย่างเข้มแข็งต่อกระบวนการเลียนแบบทางสังคม (Social Identification) และส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและความเชื่อภายในของบุคคลอย่างต่อเนื่อง ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมด้วยการมอบอำนาจ ความรับผิดชอบในการตัดสินใจ (Empowering Behaviors) ให้แก่บุคคลหรือทีมงาน เพื่อใช้ในการดำเนินการไปสู่วิสัยทัศน์ตามงานที่คนเหล่านั้นรับผิดชอบ ผู้นำจะใช้พฤติกรรมมุ่งพัฒนา (Developing Behaviors) เช่น แสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยง หรือผู้ฝึกสอนเพื่อเตรียมคนให้พร้อมที่จะรองรับภาระงานมากขึ้น และผู้นำยังใช้พฤติกรรมมุ่งการสนับสนุน (Supporting Behaviors) เพื่อรักษาระดับความกระตือรือร้นและระดับการใช้ความพยายามของผู้ตามในภาวะเมื่อพบอุปสรรค ความยากลำบากและสภาพอ่อนล้าต่างๆ ให้คืนสู่สภาพที่สมบูรณ์เป็นปกติต่อไป (สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์, 2548, หน้า 389)

### 3.4 การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แม้ว่าความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังจำเป็นต้องเรียนรู้และค้นคว้าเพิ่มเติมอีกมาก แต่เท่าที่มีผลการศึกษาไว้พอจะสรุปเป็นแนวปฏิบัติสำหรับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ 9 ประเด็นสำคัญ Yukl, 1998 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์, 2548, หน้า 390) ดังนี้

- 1) ทำวิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนในเชิงความหมายและความน่าสนใจ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีหน้าที่ทำให้วิสัยทัศน์ชัดเจนและทำให้บุคคลอื่นผูกพันต่อวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจนนั้นต้องสามารถตอบได้ว่าองค์การต้องทำอะไรหรือต้องการเป็นอะไร ต้องชี้ให้คนอื่นเข้าใจว่ามีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ พร้อมการลำดับความสำคัญ ก่อนหลังขององค์การว่ามีอะไรบ้าง ความชัดเจนเหล่านี้จะช่วยให้การทำงานของผู้ตาม เป็นไปอย่างมีความหมาย เกิดแรงจูงใจและพัฒนาความต้องการระดับสูงขึ้น และวิสัยทัศน์ ต้องเป็นเครื่องชี้นำการกระทำและการตัดสินใจของสมาชิกแต่ละคนขององค์การ ความสำเร็จของวิสัยทัศน์จะมีมากน้อยเพียงไรขึ้นอยู่กับ การสร้างความเข้าใจอย่างชัดเจน และทั่วถึงแก่ทุกคน

2) อธิบายวิธีการที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องทำให้ผู้ตามเห็นว่า วิสัยทัศน์มีความเป็นไปได้และต้องทำให้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ซึ่งเป็นวิธีการสู่การปฏิบัติ มีความเชื่อมโยงต่อเนื่องและสอดคล้องกันโดยกลยุทธ์ต้องชัดเจนต่อการปฏิบัติและ สอดคล้องกับค่านิยมร่วมของสมาชิกในองค์การ

3) ปฏิบัติการด้วยความมั่นใจและมองโลกในแง่ดี ผู้นำต้องแสดงพฤติกรรม และการกระทำต่างๆ ของตนอย่างมั่นใจ และมองในแง่ดีเสมอว่าจะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ ได้ โดยเฉพาะเมื่อต้องเผชิญกับภาวะวิกฤต

4) แสดงความเชื่อมั่นในผู้ตาม ผู้นำต้องให้กำลังใจแก่ผู้ตามมากขึ้น เพื่อให้ เกิดความมั่นใจตนเองและมองเห็นโอกาสสำเร็จได้ โดยเฉพาะเมื่องานที่ทำนั้นมีความยาก และเสี่ยงอันตรายสูง หรือในภาวะที่ทีมงานเกิดความท้อถอยขาดความมั่นใจ เนื่องจากยังไม่เคยพบกับความสำเร็จมาก่อน

5) สร้างโอกาสให้พบความสำเร็จตั้งแต่ระยะเริ่มแรก ความมั่นใจของบุคคล ที่ต้องรับผิดชอบกับงานที่มีความท้าทายสูงนั้นจะเพิ่มขึ้นได้ หากเห็นว่างานที่ตนทำนั้น มี ความคืบหน้าเป็นระยะๆ อย่างน่าพอใจ โดยเฉพาะในช่วงแรกของงาน เพราะคนส่วนใหญ่ พึงพอใจที่ได้ทำงานซึ่งมีโอกาสสำเร็จ

6) ร่วมยินดีและฉลองความสำเร็จ การรักษาระดับความพยายามของผู้ตาม ไม่ให้ลดน้อยลงนั้น ผู้นำควรใช้กิจกรรมเสริมแรงบางอย่างเพิ่มเติมด้วยการฉลอง ความสำเร็จเมื่องานช่วงนั้นเสร็จสิ้นลง เพื่อเป็นการแสดงออกว่าผู้นำและองค์การให้ การยอมรับในผลงานและความสำเร็จของแต่ละคนที่มีบทบาทร่วมกัน

7) ใช้กิริยาท่าทาง การกระทำเชิงสัญลักษณ์เพื่อเน้นค่านิยมสำคัญ การแสดงหรือการกระทำเชิงสัญลักษณ์สามารถช่วยย้ำค่านิยมที่สำคัญได้ นอกจากนี้ การกระทำของผู้นำสามารถเป็นสัญลักษณ์ที่บ่งบอกถึงความผูกพันที่มีต่อวิสัยทัศน์ โดยเฉพาะการตัดสินใจของผู้นำที่เสี่ยงต่อสถานภาพและผลประโยชน์ส่วนตัวของผู้นำ ทำให้มองเห็นเชิงสัญลักษณ์ของผู้เสียสละ เกิดความประทับใจแก่ผู้ตาม ส่งผลให้ยึดมั่นผูกพันต่อวิสัยทัศน์ตามผู้นำไปด้วย

8) นำด้วยการเป็นแบบอย่าง ผู้นำต้องแสดงตัวอย่างพฤติกรรมให้ผู้ตามเห็นในการปฏิบัติงาน ถ้าผู้นำต้องการให้ผู้ตามปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ ผู้นำต้องปฏิบัติเช่นนั้นด้วย การแสดงพฤติกรรมแบบอย่างของผู้นำต้องมีความสม่ำเสมอและเป็นธรรมชาติจึงจะเกิดผลดี

9) มอบอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่ผู้ตาม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมอบอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่ผู้ตาม เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวิสัยทัศน์ได้คล่องตัวขึ้น

### 3.5 เครื่องมือวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เครื่องมือที่ใช้อย่างกว้างขวางในการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ แบบสอบถามที่มีชื่อว่า Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) ซึ่งพัฒนาครั้งแรกโดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับอาวุโสขององค์กรขนาดใหญ่ในประเทศอัฟริกาใต้ จำนวน 70 คน โดยผู้ถูกสัมภาษณ์เหล่านี้ถูกร้องขอให้นึกถึงผู้นำที่เคยทำงานและมีประสบการณ์ร่วมกันว่า ผู้นำได้ช่วยให้ตระหนักในความสำคัญของเป้าหมาย ช่วยเพิ่มระดับแรงจูงใจให้สูงขึ้น และช่วยลดใจให้เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และให้เขียนบรรยายถึงผู้นำคนนั้นว่าเคยทำอะไรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบ้าง โดย Boss ได้รับข้อมูลอย่างเดียวกันในผู้บริหารระดับล่าง แล้วนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำเป็นแบบสอบถาม MLQ และได้รับการปรับปรุงแก้ไขอีกหลายครั้งในเวลาต่อมาเพื่อเพิ่มความสมบูรณ์ในแง่ความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น แบบสอบถามประกอบด้วยคำถามที่ใช้วัดการรับรู้ของผู้ตามที่มีต่อพฤติกรรมของผู้นำใน 7 องค์ประกอบของความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและผู้นำแบบแลกเปลี่ยน นอกจากนี้แบบสอบถามยังมีหัวข้อเพื่อวัดการใช้ความพยายามส่วนเกิน ความมีประสิทธิผล และความพึงพอใจอีกด้วย ผลของการวิจัยจากการใช้แบบสอบถามนี้เพื่อหาว่าความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ออกมาหรือไม่ สรุปผลว่า องค์ประกอบที่ 1

คือ ความสนใจกับองค์ประกอบที่ 2 คือ การตั้งใจ เกี่ยวข้องในเชิงบวกกับความมีประสิทธิภาพ โดยองค์ประกอบที่ 3 คือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา องค์ประกอบที่ 4 คือ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน และองค์ประกอบที่ 5 คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากน้อยลดลงตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบที่ 6 คือ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความมีประสิทธิภาพ ในขณะที่องค์ประกอบที่ 7 คือ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ พบว่า มีความเกี่ยวข้องอยู่บ้างกับความมีประสิทธิภาพ และองค์ประกอบสุดท้าย คือ การบริหารแบบปล่อยตามสบาย หรือแบบขาดภาวะผู้นำ ผลวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงลบกับทั้งความมีประสิทธิภาพ และความพึงพอใจของผู้ตาม (Bass and Avolio, 1993 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 398)

Bass and Avolio (1993 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 399) ได้จัดทำแบบสอบถาม MLQ ฉบับย่อขึ้นมาใหม่เรียกว่า แบบสอบถาม MLQ-6S เพื่อให้ผู้เรียนใช้ประเมินตนเองว่ามีแบบของผู้นำประเภทใดระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบปล่อยตามสบาย โดยมีข้อมูลอธิบายประกอบเพื่อใช้ในการตีความหมายของคะแนนที่ได้รับ เมื่อได้รับคะแนนจากการทำแบบสอบถาม MLQ-6S เรียบร้อยแล้ว อาจแบ่งคะแนนที่ได้ออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มแรก เป็นคะแนนขององค์ประกอบที่ 1 ถึง 4 ซึ่งเป็นรายการที่ใช้ในการวัดความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพว่ามีในระดับใด หากคะแนนในองค์ประกอบเหล่านี้สูง บ่งชี้ว่ามีแนวโน้มการแสดงพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างมาก กลุ่มที่สอง เป็นคะแนนขององค์ประกอบที่ 5 และ 6 องค์ประกอบที่ 6 เป็นคะแนนที่ใช้ในการวัดความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หากคะแนนในองค์ประกอบเหล่านี้สูง บ่งชี้ว่ามีแนวโน้มที่จะใช้วิธีการให้รางวัล และวิธีการที่เป็นมาตรการแก้ไข กลุ่มที่สาม มีองค์ประกอบเดียว คือ ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายหรือแบบขาดภาวะผู้นำ หากคะแนนในองค์ประกอบนี้สูง บ่งชี้ว่าเป็นผู้นำที่ปล่อยปละละเลย ขาดการเอาใจใส่ทั้งต่องานรับผิดชอบและผู้ใต้บังคับบัญชา จึงมีภาวะความเป็นผู้นำน้อยมาก

สำหรับการสร้างเครื่องมือที่ใช้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการศึกษาริวิจัยในประเทศไทย มีดังนี้ สฎายุ ธีระวณิชตระกูล (2549, หน้า 106-110) ได้พัฒนาแบบสอบถามภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ จากทฤษฎีของ Bass and Avolio ประกอบด้วย ข้อคำถามจำนวน 11 ข้อ คือ ข้อคำถามวัดองค์ประกอบด้านการสร้าง



อุดมการณ์ 3 ข้อ ข้อคำถามวัดองค์ประกอบด้านการสร้างแรงดลใจ 3 ข้อ ข้อคำถามวัดองค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 2 ข้อ และข้อคำถามวัดองค์ประกอบด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน 3 ข้อ กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 438 คน เพื่อประเมินผู้บังคับบัญชาของตน แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .94 ส่วน ซาคริต มานพ (2550, หน้า 81–84) ได้สร้างแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยแนวคิดของ Bass and Avolio ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้าน ข้อคำถาม 18 ข้อ คือ การสร้างบารมี จำนวน 7 ข้อ การกระตุ้นทางปัญญา จำนวน 6 ข้อ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำนวน 5 ข้อ ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นนักเรียนเตรียมทหาร จำนวน 420 คน แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .90 และค่าความเชื่อมั่นแต่ละด้านเท่ากับ .88, .74 และ .80 ตามลำดับ และ อริสา สාරอง (2553, หน้า 94–100) ได้สร้างแบบวัดพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio ประกอบด้วยพฤติกรรมผู้นำ 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลในการสร้างอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำนวนข้อคำถามด้านละ 3–4 ข้อ รวมทั้งหมด 13 ข้อ เป็นข้อคำถามที่มีความหมายเชิงบวกทั้งหมด และเป็นแบบมาตราวัดประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไม่เห็นด้วย ตัดสินใจไม่ได้/เฉยๆ เห็นด้วย และเห็นด้วยอย่างยิ่ง กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ องค์การที่เป็นสมาชิกสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยจำนวน 450 คน แบบวัดมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .91 และมีค่าความเชื่อมั่นในแต่ละด้านเท่ากับ .95, .88, .89 และ .91 ตามลำดับ

### 3.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ชนิดา วงศ์เพชร (2555, หน้า 86) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามี 4 ด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การกระตุ้นปัญญา การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ

กันทิมา ชัยอุดม (2556, หน้า 199) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษามี 4 ด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล การเป็นผู้กระตุ้นให้ใช้สติปัญญา และการเป็นผู้มีปารมี ตามลำดับ

กันนิกา พลเหลือ (2556, หน้า 92) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความมีประสิทธิภาพของทีมในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมี 6 ด้าน ได้แก่ การแก้ไขปัญหา การสนับสนุนภาวะผู้นำครู การทำให้ครูผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างเงื่อนไขให้ครูก้าวหน้าทางความรู้และทักษะวิชาชีพ ภาวะผู้นำสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ และการรักษาคุณภาพเชิงอารมณ์

ดวงเดือน กลีบมาลัย (2556, หน้า 91) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามี 4 ด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ

เรวดี ช้อนเพชร (2556, หน้า 168) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับงานบริหารวิชาการโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมี 4 ด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นเชิงปัญญา ตามลำดับ

ศรีอัมพร ต่วนยี่ (2556, หน้า 37) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมี 4 ด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

อรอุมา บุญศาสตร์ (2557, หน้า 124) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามี 4 ด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ

ธนาภรณ์ ชานันโท (2557, หน้า 119) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามี 4 ด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ

ธันธญา ประจงใจ (2557, หน้า ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามี 4 ด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ

นภัทร ทวีพษ์ชม (2557, หน้า 110) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามี 6 ด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การสร้างบารมี การกระตุ้นทางปัญญา การให้การสนับสนุน การสร้างแรงบันดาลใจ และการจูงใจ ตามลำดับ

อรัญ มุลบุญ (2558, หน้า 129) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามี 4 ด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ

ทชวรรณ ปิ่นทอง (2558, หน้า 92) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารวิชาการในสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามี 4 ด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ

ปิยนันท์ จันทราลักษณ์ (2558, หน้า 81) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามี 5 ด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำ การสร้างบารมี การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

พัชรีวรรณ ช่างโม (2558, หน้า 116) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามี 6 ด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การพัฒนาตนเองและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การมีวิสัยทัศน์ บุคลิกลักษณะมีอิทธิพล น่าเชื่อถือ การสร้างสรรคความเปลี่ยนแปลง การสร้างแรงบันดาลใจ และการมีความมุ่งมั่นในการทำงาน ตามลำดับ

รัชฎาภรณ์ ตรีกุล (2558, หน้า 100) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามี 4 ด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การกระตุ้นทางปัญญา การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ

สาวิตรี จิตเผือก (2558, หน้า 91) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามี 4 ด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

วัชรภรณ์ สมพงษ์ผึ้ง (2559, หน้า 99) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารวิชาการโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามี 4 ด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

กนกกร อินฤตนา (2559, หน้า 80) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามี 4 ด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ที่ได้มีผู้ศึกษาไว้ดังกล่าวข้างต้น สามารถสังเคราะห์องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ ดังตาราง 9

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

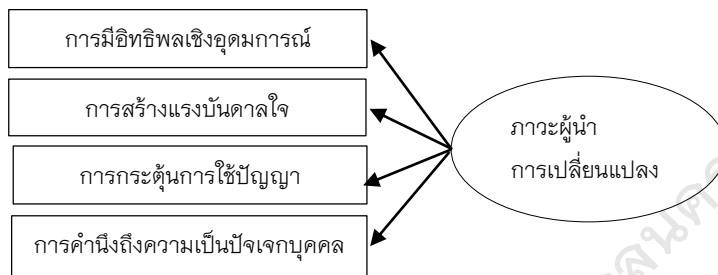
ตาราง 9 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผู้วิจัย/ผู้ศึกษา																	ความถี่	ร้อยละ		
	Bass and Avolio (1993)	ชนิดา วงศ์เพชร (2555)	กันทิมา ชัยอุดม (2556)	กันนิภา พลเหลือ (2556)	ดวงเดือน กลีบมาลัย (2556)	เรวดี ช้อนเพชร (2556)	ศรีอัมพร ตันเถี (2556)	อรอุมา บุญศาสตร์ (2557)	ธนาภรณ์ ชานันท์ (2557)	ศันัญญา ประจงใจ (2557)	นภัทร ทวีพยอม (2557)	อรัญ มุลบุญ (2558)	ทพวรรณ ปิ่นทอง (2558)	ปิยนันท์ จันทราลักษณ์ (2558)	พัชรวิวรรณ ช่างโม (2558)	รัชฎาภรณ์ ตรีกูล (2558)	สวิตรี จิตเือก (2558)			วัชรภรณ์ สมพงษ์ตั้ง (2559)	กนกกร อินทุณา (2559)
1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓		✓	13	68.42
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	18	94.73
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	17	89.47
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	17	89.47
5. การเป็นผู้มีบารมี			✓								✓			✓				✓		4	22.22
6. การแก้ปัญหา				✓																1	5.55
7. การสนับสนุนภาวะผู้นำของครู				✓																1	5.55
8. การทำให้ครูผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง				✓																1	5.55
9. การสร้างเงื่อนไขให้ครูก้าวหน้าทางความรู้และทักษะวิชาชีพ				✓																1	5.55
10. ภาวะผู้นำสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้				✓																1	5.55
11. การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม									✓					✓						2	11.11
12. การมีวิสัยทัศน์											✓			✓						2	11.11
13. การสร้างสรรค์ความเปลี่ยนแปลง														✓						1	5.55

ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผู้วิจัย/ผู้ศึกษา																				
	Bass and Avolio (1993)	ชนิดา วงศ์เพชร (2555)	กันทิมา ชัยอุดม (2556)	กันนิภา พลเหลือ (2556)	ดวงเดือน กลีบมาลัย (2556)	เรวดี ช้อนเพชร (2556)	ศรีอัมพร ต่วนธี (2556)	อรอุมา บุญตาสดร์ (2557)	ธนาภรณ์ ชานันโท (2557)	ศันัญญา ประจงใจ (2557)	นภัทร ทวีพยัชม (2557)	อรัญ มุลบุญ (2558)	ทษวรรณ ปิ่นทอง (2558)	ปิยนันท์ จันทราลักษณ์ (2558)	พัชรวิวรรณ ช่างโม (2558)	รัชฎาภรณ์ ตริกุล (2558)	สาวิตรี จิตเฝือก (2558)	วัชรภรณ์ สมพงษ์ตั้ง (2559)	กนกกร อินทุณา (2559)	ความถี่	ร้อยละ
14. การพัฒนาดนและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง															✓					1	5.55
15. การมีความมุ่งมั่นในการทำงาน															✓					1	5.55
16. บุคลิกลักษณะมีอิทธิพลน่าเชื่อถือ															✓					1	5.55
17. การให้การสนับสนุน											✓	✓								2	11.11
18. การจูงใจ											✓	✓								2	11.11

จากตาราง 9 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี พบว่า มี 18 องค์ประกอบ การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ พิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่ร้อยละ 30 ขึ้นไป ได้องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของรูปแบบการวัดได้ ดังภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 โมเดลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ Bass and Avolio (1993) ได้เสนอว่าเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงออกเป็นแบบอย่างด้วยบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำก็จะเกิดการเลียนแบบพฤติกรรมขึ้น ซึ่งปกติผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้น จึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม พร้อมทั้งได้รับการไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ชนิตา วงศ์เพชร (2555, หน้า 6-7) กล่าวว่า ระดับการปฏิบัติที่แสดงพฤติกรรมให้เห็นเป็นแบบอย่างผู้นำให้กับครูจนเป็นที่ยอมรับ เคารพนับถือ ศรัทธา และทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับ เชื่อมมั่น ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้นำเมื่อได้ร่วมงาน กันทิมา ชัยอุดม (2556, หน้า 11) กล่าวว่า การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม เป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน วัชรารัตน์ สมพงษ์ผั่ง (2559, หน้า 9) กล่าวว่า กระบวนการที่ผู้บริหารแสดงออกถึง



การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ เชื่อมมั่น ศรัทธา ภาควุฒิใจ และไว้วางใจในความสามารถ มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง มีคุณธรรมจริยธรรม เสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ของกลุ่มเป็นหลัก และมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค มีการวางตัวที่ดีจนทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจและยินดีที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานต่างๆ ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความสามารถ

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการ เน้นความสำคัญในเรื่องอุดมการณ์ ความเชื่อ ค่านิยม และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีศีลธรรม และจริยธรรม เสียสละเพื่อส่วนรวม เป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ เกิดการยอมรับ เชื่อมมั่น เลื่อมใส ศรัทธา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ถึงความร่วมมือและปฏิบัติตาม

## 2) การสร้างแรงบันดาลใจ Bass and Avolio (1993) อธิบายว่า

เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้ที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้ ชนิตา วงศ์เพ็ชร (2555, หน้า 7) กล่าวว่า ระดับการปฏิบัติที่แสดงพฤติกรรมให้เห็นเป็นกระบวนการที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน มีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก มีการกระตุ้น จูงใจ เปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงความรู้ความสามารถ ทำให้ผู้ตามเห็นความสำคัญของภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และมีความเชื่อมั่นว่าผู้ตามจะสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จได้ กันทิมา ชัยอุดม (2556, หน้า 11) กล่าวว่า การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น วัชรภรณ์ สมพงษ์ผั่ง (2559, หน้า 9) กล่าวว่า กระบวนการที่ผู้บริหารจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานให้สำเร็จ ด้วยวิธีการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งให้เห็นคุณค่าของงาน มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานที่ท้าทาย สร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ ซึ่งให้เห็นเป้าหมายและผลสำเร็จที่ชัดเจนจนบุคลากรเกิดความรู้สึกว่า

เป็นภารกิจที่ต้องการทำเป็นสิ่งสำคัญ และต้องทำให้สำเร็จ นำมาซึ่งความภูมิใจในความสำเร็จนั้น จนเกิดเป็นความพยายามและทุ่มเททำงานเต็มกำลังความสามารถ

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจและความมั่นใจให้แก่ผู้ตามว่าสิ่งที่ทำนั้นมีคุณค่า ทำให้ผู้ตามเห็นความสำคัญของงาน เกิดความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

### 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา Bass and Avolio (1993) กล่าวว่า

เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะสร้างความรู้สึกรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม และจะให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่เกี่ยวกับงานขององค์การ ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง ชนิดา วงศ์เพชร (2555, หน้า 7) กล่าวว่า ระดับการปฏิบัติที่แสดงพฤติกรรมให้เห็นในการจัดการหรือกระบวนการกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหา และต้องการหาแนวทางการแก้ปัญหาใหม่ มองปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทายและเปิดโอกาสที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน ส่งเสริมให้มีการคิดวิเคราะห์ การใช้เหตุผล การให้กำลังใจในการแก้ปัญหา สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข กันทิมา ชัยอุดม (2556, หน้า 11) กล่าวว่า การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาคือหาข้อสรุปที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ วัชรภรณ์ สมพงษ์ผึ้ง (2559, หน้า 9) กล่าวว่า กระบวนการที่ผู้บริหารใช้กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้น กระตุ้นการสร้างระบบความคิดในการแก้ปัญหาดังด้วยวิธีการใหม่ๆ อย่างสร้างสรรค์ เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหายังเป็นระบบ ส่งเสริมให้ร่วมแสดงความคิดเห็นมีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และการให้เหตุผลประกอบการสนับสนุนอย่างมีหลักการ

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการแสวงหาแนวทางแก้ปัญหาดังด้วยการจูงใจ สนับสนุนและส่งเสริมวิธีการแก้ปัญหาดังด้วยหลักการและเหตุผลที่หลากหลายอย่างสร้างสรรค์และเป็นระบบ

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล Bass and Avolio (1993) กล่าวว่า เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจ รับรู้ และพยายามตอบสนองต่อความต้องการของผู้ตามเป็นรายบุคคล ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยง และที่ปรึกษาให้คำแนะนำ ให้การช่วยเหลือแก่ผู้ตามเพื่อให้พัฒนาความต้องการของตนสู่ระดับที่สูงขึ้น ชนิตา วงศ์เพชร (2555, หน้า 7) กล่าวว่า ระดับการปฏิบัติที่แสดงพฤติกรรมให้เห็นว่าผู้นำมีการมอบหมายงาน ภารกิจ อำนาจหน้าที่ โดยคำนึงถึงความแตกต่าง ความสามารถระหว่างบุคคล มีการให้คำแนะนำ ปรึกษา ส่งเสริมสนับสนุนผู้ตามให้พัฒนาตนเองตามศักยภาพและความสามารถแต่ละรายบุคคล กันทิมา ชัยอุดม (2556, หน้า 11) กล่าวว่า การที่ผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะผู้นำ การให้การดูแลเอาใจใส่ ช่วยเหลือผู้ตาม และทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและมีความสำคัญต่อผู้นำ วัชรภรณ์ สมพงษ์ผึ้ง (2559, หน้า 9) กล่าวว่า การแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานโดยการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล คำนึงถึงความสามารถ คุณลักษณะของแต่ละบุคคล นี้ก็ถึงใจเขาใจเรา มีการติดต่อสื่อสาร เอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลด้วยความเสมอภาค มีการวิเคราะห์ความสามารถและความต้องการของแต่ละบุคคล อีกทั้งผู้นำจะต้องคอยชี้แนะและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเองในทางที่ถูกต้องอยู่เสมอ

จากที่กล่าวมาข้างต้น วิจัยจึงสรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำเอาใจใส่ส่งเสริมในตัวผู้ตาม ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพด้านต่างๆ ตามความสามารถ ความสนใจ และความถนัดโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ ที่ท้าทายความสามารถ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน สร้างขวัญกำลังใจ ตลอดจนปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเท่าเทียมกัน

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทำให้ได้ข้อสรุปที่นำไปสู่การกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรม ความหมาย และคำอธิบายเชิงพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังตาราง 10

ตาราง 10 ตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรม ความหมาย และคำอธิบายเชิงพฤติกรรมของภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลง

ตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรม	ความหมาย	คำอธิบายเชิงพฤติกรรม
1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการ เน้นความสำคัญในเรื่องอุดมการณ์ ความเชื่อ ค่านิยม และการมีเป้าหมาย	1.1 ผู้บริหารเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน 1.2 ผู้บริหารเป็นผู้มีความสามารถและวิสัยทัศน์กว้างไกลในการบริหารงาน
	ที่ชัดเจน มีศีลธรรมและจริยธรรม เสียสละเพื่อส่วนรวม เป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ เกิดการยอมรับ เชื่อมั่น เลื่อมใส ศรัทธา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ยินดีให้ความร่วมมือและปฏิบัติตาม	1.3 ผู้บริหารเป็นบุคคลที่น่าเคารพ ยกย่อง เลื่อมใสและศรัทธา 1.4 ผู้บริหารเป็นผู้มีความเสียสละ มุ่งประโยชน์เพื่อส่วนรวม
2) การสร้างแรงบันดาลใจ	การที่ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจและความมั่นใจให้แก่ผู้ตามว่าสิ่งที่ทำนั้นมีคุณค่า ทำให้ผู้ตามเห็นความสำคัญของงาน เกิดความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน จนบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ	2.1 ผู้บริหารกระตุ้น จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้ความพยายามเพิ่มขึ้นเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ 2.2 ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมั่นใจในศักยภาพของตน 2.3 ผู้บริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นคุณค่าของงานที่ท่านทำ 2.4 ผู้บริหารให้รางวัล หรือยกย่องชมเชย เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย
3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา	การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการแสวงหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยกรจูงใจ สนับสนุนและส่งเสริมวิธีการแก้ปัญหาด้วยหลักการ และเหตุผลที่หลากหลายอย่างสร้างสรรค์และเป็นระบบ	3.1 ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักและเห็นปัญหาของโรงเรียนอย่างชัดเจน 3.2 ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาค้นหาแนวทางที่หลากหลายในการแก้ไขปัญหาการทำงาน 3.3 ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดค้นและพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 3.4 ผู้บริหารกระตุ้นให้ทุกคนร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน

## ตาราง 10 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรม	ความหมาย	คำอธิบายเชิงพฤติกรรม
4) การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล	การที่ผู้นำเอาใจใส่ส่งเสริมผู้ตาม ให้ ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพ ด้านต่างๆ ตามความสามารถ ความ สนใจ และความถนัดโดยคำนึงถึงความ แตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ ตามได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ ที่ท้าทาย ความสามารถ สร้างบรรยากาศด้วย การให้การสนับสนุน สร้างขวัญกำลังใจ และปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเท่าเทียมกัน	4.1 ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่ครูเป็นรายบุคคล โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 4.2 ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูแต่ละคนได้พัฒนา ตนเองตามความสามารถที่แต่ละคนมี 4.3 ผู้บริหารให้คำแนะนำหรือให้คำปรึกษาแก่ ครูทุกคน 4.4 ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูทุกคนด้วยความ เสมอภาค 4.5 ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีด้วยการ สนับสนุนและให้ขวัญกำลังใจแก่ครู

## 4. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการ

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

## 4.1 ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ

มีนักวิชาการให้ความหมายภาวะผู้นำทางวิชาการในหลายลักษณะตาม มุมมองที่ต่างกันของแต่ละคน ดังต่อไปนี้

ถาวร เล็งเอียด (2550, หน้า 150) กล่าวว่าภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการนำความรู้ แนวคิด วิธีการ ตลอดจนเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์กับคณะครูและนักเรียน

วีรชาติ วิลาศรี (2550, หน้า 36) กล่าวว่าภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมการกระทำของผู้บริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการเรียนการสอน ตลอดจนทั้งการสร้างบรรยากาศในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน เพื่อให้การจัด กิจกรรมการเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามจุดหมายของ หลักสูตร

สิร์รานี วสุภัทร (2551, หน้า 29) กล่าวว่าภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การแสดงบทบาทหน้าที่อย่างสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถโน้มน้าว จูงใจ หรือชี้แนะให้บุคลากรในสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจและตระหนัก

สมสะนิด วงคำจัน (2551, หน้า 42) กล่าวว่าภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ความสามารถมีการประดิษฐ์คิดค้นต่อการนำและการบริหาร บุคลากรในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา มีการกระทำหรือจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ให้บรรลุผลสำเร็จ เสริมสร้างให้กระบวนการจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพดีขึ้น สามารถแสดงบทบาทได้อย่างชัดเจนทางด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมในการปฏิบัติหน้าที่ทางกิจกรรมเพื่อการปรับปรุงระบบการเรียนการสอน

สุพชาติ ชุ่มชื่น (2554, หน้า 25) กล่าวว่าภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการนำกลุ่มให้กระทำกิจกรรมทางวิชาการให้บังเกิดผลดีต่อการสอนของครูและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

ไพเราะ พัดตาสิงห์ (2554, หน้า 14) กล่าวว่าภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้อิทธิพลกระบวนการให้ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือปฏิบัติกิจกรรม เพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพทางการเรียนการสอนให้สำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด

Gorton (1983, p. 262) กล่าวว่าภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความหมาย ครอบคลุมไปถึงกิจกรรมที่ดำเนินไปโดยบุคคลอื่นหรือหลายบุคคล มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ เพื่อปรับปรุงคน กลุ่มคนหรือโปรแกรม จุดเน้นของความหมายผู้นำทางวิชาการ คือ ต้องรับผิดชอบในโปรแกรมการจัดการเรียนการสอนรวมทั้งสภาพภายในห้องเรียน

Duke (1987, p. 6) กล่าวว่าภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ความตั้งใจในการจัดสรรเวลา การปรับปรุงการเรียนการสอน ความสามารถในการใช้เวลากับชั้นเรียนเป็นพิเศษ และยังมุ่งเน้นที่สวัสดิการของโรงเรียนทั้งหมด และการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ตามธรรมชาติการเรียนการสอน

McEwan (1998, p. 7) กล่าวว่าภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ การสร้างบรรยากาศซึ่งผู้บริหารโรงเรียน คณะครู นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน และกรรมการโรงเรียนสามารถทำงานร่วมกันในอันจะทำให้งานด้านการศึกษาประสบผลสำเร็จ

Carter and Klotz (1990, p. 39) กล่าวว่าภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ผู้ที่ต้องให้ความสำคัญกับงานด้านวิชาการ เป็นผู้นำในการพัฒนาพฤติกรรมผู้เรียนโดยยึดเอาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเป็นเป้าหมายหลักในการพัฒนา และมีการส่งเสริมให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและการสอน

Wildy and Dimmock (1993, p. 34) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะความเป็นผู้นำทางวิชาการต้องเป็นบุคคลที่มีลักษณะดังต่อไปนี้ ต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับงานด้านวิชาการเป็นหลัก ต้องสามารถทำวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงได้ นอกจากนี้ ภาวะผู้นำทางวิชาการ ยังรวมถึงภาระงานของผู้บริหารเองหรือการมอบหมายงานให้ผู้อื่นปฏิบัติแทน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งประกอบด้วยภาระงานที่สำคัญด้านต่างๆ ดังนี้ กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียน เตรียมสื่อวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในกระบวนการเรียนการสอน กำกับติดตามนิเทศครู เป็นคณะกรรมการอำนวยการหรือประสานงาน ส่งเสริมสัมพันธภาพของบุคลากร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารในการที่จะใช้เทคนิคกระบวนการให้บุคลากรปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ เพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพทางการเรียนการสอนให้สำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

#### 4.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการ

นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญและความจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังนี้

ประเวศ วะสี (2540, หน้า 52-53) ได้เสนอเกี่ยวกับความสำคัญของภาวะผู้นำว่า หากสังคมใดขาดผู้นำที่ดี สังคมนั้นก็จะไม่พัฒนา ไม่บรรลุตามที่ตั้งไว้ หากมีภาวะผู้นำก็จะสามารถสร้างจุดหมายร่วมกัน ก็จะกระทบกระทั่งกันน้อย มีความร่วมมือกันมาก มีความสุขและมีพลังสร้างสรรค์สูง

เรียม ศรีทอง (2542, หน้า 330) ได้เสนอเกี่ยวกับความสำคัญของภาวะผู้นำว่า กลุ่มคนในสังคมตั้งแต่ครอบครัวจนถึงระดับโลกจำเป็นต้องมีผู้นำ ซึ่งทำหน้าที่ทำให้กลุ่มนั้นดำเนินกิจกรรมไปสู่เป้าหมาย ผู้นำมีบทบาทในการรับผิดชอบ การปกป้องคุ้มครอง ความมั่นคงปลอดภัย รูปแบบของผู้นำ ครอบครัวเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ส่งผลถึงบรรยากาศและความสัมพันธ์อันดีและระบบครอบครัวด้วย ผู้นำกลุ่มเป็นผู้ประสานสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกให้ทำงานบรรลุเป้าหมาย ผู้นำองค์การต่างๆ มีความสำคัญทำให้ระบบกลุ่มมั่นคง

รุ่ง แก้วแดง (2543, หน้า 278) ได้เสนอเกี่ยวกับความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนว่า ภาพลักษณ์ของผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเปลี่ยนไป ผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่จะต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) ที่เข้มแข็งเพื่อปฏิวัติการบริหารโรงเรียนไปสู่ความมีประสิทธิภาพโดยการเสริมพลังผู้บริหาร

โรงเรียนให้มีโอกาสใช้ความเป็นผู้นำอย่างเต็มศักยภาพและหันมาทุ่มเทให้กับงานบริหาร  
โรงเรียนเป็นหลัก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูและนักเรียนก็จะมีมาก

สุภรณ์ สภาพงศ์ (2544, หน้า 228) ได้เสนอเกี่ยวกับความสำคัญของภาวะ  
ผู้นำว่า ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ทำให้ครูมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำของ  
ผู้บริหารก็จะนำพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติการเรียนรู้

เห็นได้ว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะ  
สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อบรรยากาศขององค์การ สามารถรวมพลัง  
ของทุกคนให้เกิดความร่วมมือสร้างสรรค์สิ่งที่ดีต่อองค์การ เสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่  
สมาชิก รวมถึงประสานความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทำให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุ  
เป้าหมายขององค์การได้

#### 4.3 บทบาทของผู้นำทางวิชาการ

จากการศึกษาเอกสารต่าง ๆ เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา  
ได้มีนักวิชาการเสนอบทบาทของผู้นำทางวิชาการไว้ ดังนี้

Knezevick (1984, p. 55 อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2543)  
ได้สรุปบทบาทและความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่  
ผู้อำนวยการอาจารย์ใหญ่ หรือครูใหญ่ รวมทั้งเรียกชื่อเป็นอย่างอื่นแล้วแต่สถานศึกษา  
โดยกำหนดบทบาทไว้ 17 ข้อ ดังนี้

- 1) บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง (Direction Setter) สามารถเป็นผู้กำหนด  
นโยบายแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของ  
สถานศึกษา
- 2) บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) สามารถเป็นผู้นำ  
ในด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา เป็นผู้มีอิทธิพลและแรงจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตามได้
- 3) บทบาทของนักวางแผน (Planner) สามารถเป็นผู้วางทั้งระยะสั้นและ  
ระยะยาวร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษา
- 4) บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) สามารถเป็นผู้กำหนด  
โครงสร้างบริหารงานในสถานศึกษา
- 5) บทบาทเป็นนักจัดองค์การ (Organizer) สามารถเข้าใจเกี่ยวกับการจัด  
และการพัฒนาองค์การ รวมทั้งพฤติกรรมขององค์การเป็นอย่างดี



- 6) บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) สามารถเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง การจูงใจในการเปลี่ยนแปลง
- 7) บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) สามารถเป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ในสถานศึกษา
- 8) บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) สามารถรู้จักใช้เครื่องมือสื่อสารที่ดีทั้งในการพูด และการเขียนทั้งในและนอกองค์การ รู้จักวิธีใช้ข้อมูลข่าวสารและรู้หลักประชาสัมพันธ์
- 9) ความสามารถในการแก้ความขัดแย้ง (Conflict manager) สามารถจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนและรู้จักหากลวิธีที่ดีมาใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
- 10) ความสามารถในการเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem manger) สามารถวินิจฉัยสาเหตุของปัญหา รู้กระบวนการแก้ปัญหา และสามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้
- 11) ความสามารถในการเป็นผู้วิเคราะห์และจัดระบบ (System manager) สามารถเข้าใจรูปแบบของทฤษฎีการบริหารและสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานได้อย่างชาญฉลาด
- 12) ความสามารถในการเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional manager) เข้าใจกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาการของมนุษย์ การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการเรียนการสอน การจัดการสถานศึกษาและการพัฒนาหลักสูตร
- 13) ความสามารถในการบริหารงานบุคคล (Personal manager) รู้เทคนิคในการสร้างภาวะผู้นำ รู้จักเจรจาต่อรอง ยกย่องชมเชย และสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 14) ความสามารถในการบริหารทรัพยากร (Resource manager) ความสามารถในการจัดการเกี่ยวกับการเงินของสถานศึกษา วัสดุ งานด้านธุรการ และการอำนวยความสะดวกต่างๆ
- 15) ความสามารถในการเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) สามารถเข้าใจกระบวนการวัดและประเมินผล และมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องสถิติต่างๆ

16) ความสามารถในการเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public relater) มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร รู้กระบวนการกลุ่ม และปฏิสัมพันธ์กับระหว่างบุคคล ตลอดจนการพิจารณาเลือกใช้สื่อเพื่อการประชาสัมพันธ์

17) ความสามารถในการเป็นผู้นำในงานสังคม (Ceremonial head) สามารถเป็นผู้นำในการร่วมงานสังคมด้วย

กิตติมา ปรีดีติติก (2545, หน้า 155) ได้แสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับบทบาทของการเป็นผู้นำของผู้บริหาร โดยสรุปจากผลการวิจัยในการศึกษาครูใหญ่ของโรงเรียนในรัฐอิลลินอยส์มากกว่า 500 คนพบว่า ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จควรเป็นผู้นำทางการสอนด้วย โดยมีความเข้าใจและสามารถกระทำเกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้

- 1) ประเมินผลการทำงานของครู
- 2) ตั้งความคาดหวังที่สูงเกี่ยวกับนักเรียนและครู
- 3) เป็นรูปแบบของความมีมาตรฐานวิชาชีพที่สูง
- 4) จัดให้มีและดำเนินการเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของ

โรงเรียน

- 5) คงความสัมพันธ์ภายในเชิงบวกกับบุคลากรทั้งในและนอกโรงเรียน
- 6) จัดสร้างสภาพแวดล้อมให้มีความปลอดภัยและคงความมีระเบียบ
- 7) พัฒนาแผนการพัฒนาโรงเรียน
- 8) จัดให้มีระบบการสื่อสารภายในที่ดี
- 9) เข้มงวดต่อการคัดเลือกผู้จะมาดำรงตำแหน่งครู

จากบทบาทความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตลอดจนคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวข้างต้น ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็นต้องปลูกฝังให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหาร เพื่อส่งเสริมให้สถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ เป็นแหล่งวิชาการอย่างแท้จริงและสถานศึกษาก็จะประสบความสำเร็จในการจัดการตามภารกิจและการศึกษาของไทยก็จะมีคุณภาพและประสิทธิภาพที่แท้จริง

#### 4.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทที่สำคัญในฐานะผู้นำทางวิชาการ ซึ่งต้องมีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานด้วย นักวิชาการหลายคนได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารที่จะบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ และองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

Hallinger and Murphy (1985, pp. 221-224) ได้กำหนดองค์ประกอบของพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการ หรือภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 3 องค์ประกอบหลัก และ 11 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1) การกำหนดภารกิจของโรงเรียน หมายถึง การกำหนดภารกิจของโรงเรียนจากขอบเขตงานที่รับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ และการสร้างความเข้าใจในภารกิจดังกล่าวให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ จำแนกเป็น 2 ด้าน คือ

1.1) การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน จะต้องมีความชัดเจนโดยเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ให้ทีมงานมีส่วนในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนซึ่งต้องรวมถึงความรับผิดชอบของคณะครูเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด ในด้านการปฏิบัติงาน จะต้องแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่สามารถวัดได้ นอกจากนี้เป้าหมายของโรงเรียนจะต้องมีลักษณะที่ถ่ายทอดครูในการที่จะนำไปสอนได้ตรงตามจุดประสงค์ในห้องเรียน

1.2) การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน เป็นการสื่อสารที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อให้ครู ผู้ปกครองและนักเรียนทราบทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การประชุมชี้แจงคณะครู หนังสือคู่มือของนักเรียน ฯลฯ และรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยกับครู เป็นต้น

2) การจัดการด้านการเรียนการสอน เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการดูแลส่งเสริมและสนับสนุนการสอนของครู การเรียนของนักเรียน และการประสานการจัดการเรียนการสอน จำแนกเป็น 3 ด้าน คือ

2.1) การนิเทศและการประเมินผลด้านการสอน การทำงานร่วมกับครูในด้านหลักสูตรและการสอน การถ่ายทอดเป้าหมายของโรงเรียนไปสู่การปฏิบัติในห้องเรียน ซึ่งรวมถึงการประสานเป้าหมายของโรงเรียนกับจุดประสงค์ของการเรียนในห้องเรียน ให้การสนับสนุนการสอน ควบคุมการสอนในห้องเรียนโดยการเยี่ยมห้องเรียน การให้ข้อมูลย้อนกลับกับครูทางด้านงานนิเทศและการประเมินผลให้เป็นรูปธรรม

2.2) การประสานงานด้านการใช้หลักสูตร พฤติกรรมการประสานงานกับครูในด้านการนำหลักสูตรไปปฏิบัติให้เกิดผลตามจุดประสงค์ของหลักสูตรของโรงเรียนที่สัมพันธ์กับเนื้อหาที่สอนในห้องเรียนและคะแนนการทดสอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยตรง

2.3) การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน บทบาทผู้บริหารที่ใช้ผลจากคะแนนการทดสอบไปใช้ในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน การประเมินหลักสูตร การประเมินการสอนและการวัดผลความก้าวหน้าตามเป้าหมายของโรงเรียน

3) การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน จำแนกเป็น 6 ด้าน คือ

3.1) การควบคุมการใช้เวลาในการสอน เวลาที่ใช้ในการสอนของครูในห้องเรียนมักสูญเสียไปกับการแนะนำกฎเกณฑ์ในการเรียนกับเด็กที่เรียนซ้ำ รวมทั้งคำขอร้องต่างๆ จากฝ่ายสำนักงานของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารต้องหาทางควบคุมกิจกรรมเหล่านั้นให้เกิดขึ้นน้อยที่สุดโดยผลักดันให้เป็นนโยบายของโรงเรียน ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จในการนำนโยบายนี้ไปใช้ ต้องกำจัดสิ่งต่างๆ ที่ทำให้การสอนในห้องเรียนหยุดชะงักลง ก็จะสามารถเพิ่มเวลาในการเรียนอย่างมีศักยภาพและนักเรียนจะมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

3.2) การดูแลเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิด เป็นการช่วยเพิ่มปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับนักเรียนและกับครู ซึ่งปฏิสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการแบบนี้ผู้บริหารจะได้รับข้อมูลมากมายในด้านความต้องการของนักเรียนและครู ผู้บริหารจะมีโอกาสสื่อสารเป้าหมายระดับต่าง ๆ ของโรงเรียนให้นักเรียนและครูทราบ

3.3) การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครู เป็นการสร้างบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนรู้รวมทั้งการให้รางวัลและการให้การยอมรับการทำงานของครู นับเป็นบทบาทที่สำคัญส่วนหนึ่งของผู้บริหารที่จะทำให้โครงสร้างของการทำงานดีขึ้น รางวัลที่ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับครู อาจารย์ อาจไม่ใช่เงินเพียงอย่างเดียว หากแต่อาจเป็นคำชมเชยทั้งโดยส่วนตัวหรือการให้สังคมยอมรับ โดยการมอบใบประกาศเกียรติคุณและการให้รางวัลอย่างเป็นทางการ เป็นต้น

3.4) การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ ผู้บริหารควรให้โอกาสแก่ครูในการพัฒนาวิชาชีพโดยการจัดให้มีการฝึกอบรมคณะครูประจำการและรวมทั้งการช่วยครูได้เรียนรู้ถึงการผสมผสานต่างๆ ตามโครงการพัฒนาบุคลากรและช่วยให้ครูนำไปใช้ในในห้องเรียนได้

3.5) การพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ มาตรฐานวิชาการที่สูงและชัดเจนจะเป็นสิ่งจำเป็นในการปรับปรุงสำหรับการเรียนการสอนของนักเรียนและมาตรฐานที่สูงขึ้นนั้น จะแสดงจากจำนวนนักเรียนที่เพิ่มขึ้นของโรงเรียนในโอกาสต่อไป

3.6) การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ของนักเรียนโดยการให้รางวัลและการยอมรับนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการสูงขึ้นและเมื่อนักเรียนมีการปรับปรุงผลการเรียนของนักเรียนดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารต้องให้โอกาสนักเรียน ที่จะเป็นที่ยอมรับของห้องเรียนในโรงเรียน โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ทำหน้าที่ประสานระหว่างห้องเรียนในโรงเรียนด้านการให้รางวัลเพื่อเป็นการยืนยันว่าผู้บริหารสนับสนุนอย่างจริงจัง

Kroeze (1989 อ้างถึงใน น้ำฝน รักษากลาง, 2553, หน้า 17) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีคุณภาพมี 4 ด้าน ดังนี้

- 1) การให้ความสำคัญกับเป้าหมายโดยการตั้งเป้าหมายทางวิชาการ ตั้งความหวังเกี่ยวกับคุณภาพของผู้เรียนไว้สูง
- 2) การจัดการองค์การและการประสานงาน มีการทำงานเพื่อควมมีประสิทธิภาพและควมมีประสิทธิภาพ
- 3) ความสามารถและความสุขุมรอบคอบในการตัดสินใจ มีแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือและไว้ใจได้ สร้างทางเลือกที่หลากหลาย ช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการปรับปรุงโปรแกรมการเรียนการสอน
- 4) ควมมีมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำทางวิชาการที่มีคุณภาพมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน ผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียน

Rutherford (1987 อ้างถึงใน น้ำฝน รักษากลาง, 2553, หน้า 17) พบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีคุณภาพมี 4 ด้าน คือ

- 1) มีวิสัยทัศน์ ทำงานไปสู่เป้าหมาย เน้นความก้าวหน้าที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ประสานงานหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผล เปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ ทำงานเป็นทีม ให้ความสำคัญกับเป้าหมายของโรงเรียนอย่างเต็มที่
- 2) สร้างสภาวะแวดล้อมที่สนับสนุนบรรยากาศการเรียนรู้
- 3) มีความรู้เกี่ยวกับความเป็นไปในโรงเรียน มีความรู้ดีเกี่ยวกับวิธีการที่ครูและนักเรียนปฏิบัติ

4) ปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้ มีความยืดหยุ่นต่อความแตกต่างของรูปแบบ และกลยุทธ์ในการสอนของครูแต่ละคน เข้าแทรกแซงก้าวก่ายเท่าที่จำเป็น

Bamburg and Andrews (1990 อ้างถึงใน น้ำฝน รักษากลาง, 2553, หน้า 17) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล พบว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

- 1) วิสัยทัศน์ ต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ
- 2) การสื่อสารวิสัยทัศน์ เป็นการสื่อสารเพื่อเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ให้กับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องได้รับทราบเพื่อการสนับสนุนวิสัยทัศน์ดังกล่าว
- 3) การเตรียมการ เป็นการเตรียมการและเตรียมสิ่งต่างๆ ที่จำเป็น เช่น วัสดุ อุปกรณ์ ข้อมูลข่าวสาร สิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อนำวิสัยทัศน์ดังกล่าวไปใช้
- 4) การจัดการ เป็นการจัดการเพื่อให้วิสัยทัศน์บังเกิดผลเป็นจริง

Weber (1989 อ้างถึงใน น้ำฝน รักษากลาง, 2553, หน้า 16) ได้จำแนก องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการออกเป็น 5 ด้าน คือ

- 1) การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน
- 2) การส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- 3) การสังเกตและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครู
- 4) การจัดการเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน
- 5) การประเมินผลโปรแกรมการสอน

McEwan (1998, p. 13) กล่าวถึงภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 ด้าน คือ

- 1) การสถาปนาเป้าหมายทางวิชาการที่ชัดเจน
- 2) การจัดการที่มงาน (Staff)
- 3) การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- 4) การสื่อสารพันธกิจและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน
- 5) การตั้งความคาดหวังที่สูงเกี่ยวกับทีมงาน
- 6) การพัฒนาครูให้เป็นผู้นำ
- 7) การสร้างและรักษาเจตคติที่ดีของนักเรียน ทีมงานและผู้ปกครอง

Glickman (1990 อ้างถึงใน น้ำฝน รักษากลาง, 2553, หน้า 19–25) ได้เสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการว่า เป็นองค์ประกอบที่มีรากฐานมาจากการนิเทศการสอน ซึ่งเป็นบทบาทโดยตรงของผู้บริหารโรงเรียนในการปรับปรุงการเรียนการสอน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประกอบด้วย 3 ด้าน ใหญ่ๆ คือ ด้านองค์ความรู้พื้นฐาน ด้านภาระหน้าที่ และด้านทักษะที่จำเป็นซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1) ด้านองค์ความรู้พื้นฐาน (Knowledge base) เป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อใช้เป็นฐานในการปฏิบัติภาระหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกเป็น 6 องค์ประกอบ คือ

1.1) โรงเรียนที่มีประสิทธิผล เป็นความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลที่สนับสนุนโดยการวิจัย ซึ่งงานวิจัยชิ้นสำคัญๆ ทุกงานต่างบันทึกลักษณะพิเศษของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลว่าคณะครูต่างมีความเห็นพ้องในจุดประสงค์เดียวกันและมีความเชื่อมั่นในความสำเร็จ การที่ลักษณะดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อครูในโรงเรียนรับรู้ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของงานที่ยิ่งใหญ่และทำงานเพื่อการจัดการศึกษาให้กับนักเรียน นอกจากนี้โรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะต้องประกอบด้วยการมีพันธกิจที่ชัดเจนและเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ มีผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็ง ตั้งความคาดหวังเกี่ยวกับครูและนักเรียนไว้สูง มีการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนอยู่เสมอ มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง ชุมชน และให้ความสำคัญกับการบรรลุทักษะเบื้องต้นของผู้เรียน

1.2) การสอนที่มีประสิทธิผล การสอนที่มีประสิทธิผลที่สนับสนุนโดยการวิจัยเป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารทางวิชาการ งานวิจัยเกี่ยวกับการสอนที่มีประสิทธิผลจะบอกให้ผู้บริหารโรงเรียนทราบถึงวิธีการที่ทำให้การสอนบรรลุผลตามจุดมุ่งหมาย ถึงแม้ว่างานวิจัยดังกล่าวจะไม่ได้บอกถึงวิธีการที่ดีที่สุดเนื่องจากขึ้นอยู่กับเป้าหมายของโรงเรียนแต่ละแห่งที่จะต้องเลือกวิธีที่ดีที่สุดสำหรับนักเรียนของตนเอง เช่น ถ้าโรงเรียนตั้งเป้าหมายให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางคณิตศาสตร์ที่สูง ผู้นำทางวิชาการก็ต้องมีความรู้เกี่ยวกับงานวิจัยทางการสอนที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับเป้าหมายดังกล่าว ดังนั้น งานวิจัยเกี่ยวกับการสอนที่มีประสิทธิผลจึงเป็นหนทางที่เหมาะสมชัดเจนเป็นรูปแบบโดยตรงของการสอน และเป็นสิ่งที่สมเหตุสมผลสำหรับการนำมาใช้ในชั้นเรียน ซึ่งเป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียน

1.3) ปรัชญาและความเชื่อมั่นในการจัดการศึกษา หมายถึง ปรัชญาและความเชื่อมั่นในการจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ที่เกิดจากการนำองค์ประกอบด้านความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลและการสอนที่มีประสิทธิผลบรรจุลงในปรัชญาและความเชื่อในการจัดการศึกษาซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ คือ ปรัชญาสารัตถนิยม (Essentialism) ปรัชญาประสบการณ์นิยม (Experimentalism) และปรัชญาอัตถิภาวนิยม (Existentialism) ปรัชญาและความเชื่อมั่นในการจัดการศึกษาจะมีความสัมพันธ์กับวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้ในการนิเทศการสอนของครูคือจะควบคุมความเชื่อของผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้ในการนิเทศ

1.4) พัฒนาการทางการบริหาร หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับพัฒนาการทางการบริหารโรงเรียนในด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร นโยบาย การปฏิบัติที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน การจัดให้มีความสมดุลระหว่างการจัดการและทักษะทางวิชาการการพัฒนาและการดำเนินงานตามแผน ความรู้ดังกล่าวสอดคล้องกับนักวิจัยส่วนใหญ่ที่ยอมรับว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนดประสิทธิผลของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำทางวิชาการเป็นผู้มีบทบาทในการริเริ่มกิจกรรมต่าง ๆ และเป็นผู้ช่วยเหลือหรืออำนวยความสะดวกเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งระดับของบทบาทเหล่านี้เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของโรงเรียน บทบาททางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ พฤติกรรมของผู้บริหาร การบริหารงานนโยบาย การปฏิบัติที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน การจัดให้มีความสมดุลระหว่างการจัดการและทักษะทางวิชาการ การพัฒนาและการดำเนินงานตามแผน

1.5) ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับสภาพการณ์ของการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากในขณะที่บุคคลทั่วไปไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงแต่ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการจะต้องมุ่งมั่นในการปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียน เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตลอดจนความเชื่อและความเข้าใจในการที่จะเปลี่ยนแปลงได้นั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพการณ์ของการเปลี่ยนแปลง รูปแบบการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ ความพอใจ ความยุ่งเหยิง ความสับสนและการริเริ่ม ความพอใจ (Contentment) คือ ความรู้สึกก่อนจะมีการเปลี่ยนแปลง ความยุ่งเหยิง (Confusion) คือ ความรู้สึกขณะที่เริ่มมีคำถามเข้ามา ความสับสน (Chaos) คือ ความรู้สึกเมื่อมีคำตอบเข้ามา และการริเริ่มใหม่ (Self-renewal) คือ ความรู้สึกเมื่อได้รับคำตอบเรียบร้อยแล้ว ถึงแม้ว่าขั้นตอนทั้งสี่ของ



สภาพการณ์ของการเปลี่ยนแปลงสามารถควบคุมได้โดยผู้บริหารโรงเรียน แต่สำหรับการปฏิบัติงานร่วมกัน ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องอาศัยวิธีการและขั้นตอนในการกำหนดทิศทางที่เหมาะสมต่อสภาพการณ์ของการเปลี่ยนแปลงคือ การสร้างความสัมพันธ์ (Building Relationship) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแบบของการเปลี่ยนแปลงกับลูกค้าหรือผู้เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์ปัญหา (Diagnosing the Problem) การเรียนรู้จากแหล่งข้อมูลที่ตรงประเด็น (Acquiring Relevant Resources) การเลือกทางแก้ปัญหา (Choosing the Solution) การยอมรับ (Gaining Acceptance) การรักษามาตรฐาน และการริเริ่มใหม่ (Stabilizing the Innovation and Generation Self – Renewal)

1.6) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร หมายถึง ความรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในการที่จะพัฒนาหลักสูตรให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งจะต้องประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับรูปแบบของหลักสูตร (Format) ความรู้เกี่ยวกับข้อมูลของการพัฒนา (Sources of Development) ได้แก่ ความแตกต่างระหว่างการพัฒนาหลักสูตรระดับโรงเรียน และการพัฒนาในระดับจังหวัด ความรู้เกี่ยวกับระดับของการพัฒนาหลักสูตร (Levels of Involvement)

2) ด้านภาระหน้าที่ (Tasks) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับความรู้ดังกล่าวข้างต้น ประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้

2.1) การนิเทศและการประเมินผลการสอน หมายถึง การนิเทศในห้องเรียนเพื่อช่วยเหลือครูในการปรับปรุงการเรียนการสอน ซึ่งหนทางที่สามารถช่วยเหลือครูปรับปรุงการสอนได้ดีคือ รูปแบบการนิเทศแบบคลินิก โดยผู้บริหารโรงเรียนควรนิเทศแบบคลินิกอย่างน้อยที่สุดปีละ 2 ครั้ง ขั้นตอนการนิเทศแบบคลินิกประกอบด้วย ขั้นประชุมครูก่อนการสังเกตการณ์สอน ขั้นการสังเกตในห้องเรียน ขั้นการอธิบายผลการสังเกต ขั้นการประชุมนิเทศและขั้นวิจารณ์การสอน ซึ่งการนิเทศและการประเมินผลการสอนเป็นภาระหน้าที่ที่ปฏิบัติได้โดยผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่จริงใจกับครูและปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจ

2.2) การพัฒนาทีมงาน การพัฒนาทีมงานเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในการปรับปรุงการสอนของครูในโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีความหมาย เนื่องจากการศึกษาเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต ครูเป็นผู้มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาจึงต้องเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วย ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงมีหน้าที่หาแนวทางในการจัดการศึกษาไปพร้อมกับการได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่องของครูด้วย ซึ่งแนวทางดังกล่าวสามารถทำได้

โดยการจัดบริการการศึกษาในโรงเรียน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมพบปะกับ ทีมงาน การเยี่ยมโรงเรียน จัดกิจกรรมการอ่านเกี่ยวกับวิชาชีพ เป็นต้น ในการจัดกิจกรรม เพื่อพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิผล ควรเป็นกิจกรรมที่มีลักษณะดังต่อไปนี้คือ เป็นกิจกรรม ที่มีความชัดเจนต่อเรื่อง ตรงประเด็นและส่งผลต่อการสอน เป็นกิจกรรมเพื่อการติดตาม ช่วยเหลือครู เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมการสังเกตระหว่างเพื่อนครูด้วยกัน (Peer Observation) ผู้บริหารโรงเรียนควรมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้วย ควรมีการประชุมและวิเคราะห์เกี่ยวกับ ทักษะที่ใช้ในการประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับประสบการณ์ในชั้นเรียนและ การปรับปรุงทักษะต่างๆ ที่ประสบผลสำเร็จ เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการส่งเสริมครูในการ เป็นผู้นำและเป็นกิจกรรมซึ่งครูมีส่วนร่วมในการวางแผน

2.3) การพัฒนาหลักสูตร จากสภาพของการจัดการศึกษาที่เปลี่ยนแปลง ไป ทำให้บทบาทของผู้นำทางวิชาการกลายเป็นบทบาทที่สำคัญมากขึ้น เนื่องจาก ประสิทธิภาพของการศึกษาเป็นประเด็นที่ซับซ้อน ผู้นำทางวิชาการจึงต้องเป็นผู้ที่ทำงาน ร่วมกับครูเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในชั้นเรียน ดังนั้นผู้นำทางวิชาการจึงต้องมี ภาระหน้าที่ในการพัฒนาหลักสูตร โดยการทำงานร่วมกับครูเพื่อนำไปสู่การ เปลี่ยนแปลงในชั้นเรียนที่มีประสิทธิภาพ

2.4) การพัฒนากลุ่ม การพัฒนากลุ่มเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหาร วิทยาลัยที่สำคัญในการนำไปสู่ภาวะผู้นำทางวิชาการ การเรียนรู้ทักษะของการทำงาน ร่วมกับกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาการเรียนการสอนเป็นสิ่งสำคัญของผู้นำทางวิชาการที่มี ประสิทธิภาพ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องนำความรู้เกี่ยวกับประสิทธิภาพของกลุ่ม รูปแบบของ ผู้นำกลุ่ม ความผิดปกติของการมีปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มและการแก้ปัญหาความขัดแย้งไป ใช้ในการพัฒนากลุ่ม

2.5) การวิจัยเชิงปฏิบัติการ การวิจัยเชิงปฏิบัติการหรือการวิจัย เหล่านี้ไปใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอนของตนเอง ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมี ภาระหน้าที่ในการช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อให้สามารถวิจัยในชั้นเรียน เพื่อปรับปรุงการ เรียนการสอนของตนเองได้

2.6) การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศให้ เอื้อต่อการเรียนรู้เป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญในการส่งเสริมสภาพแวดล้อมในโรงเรียนอันจะนำไปสู่ การเรียนรู้ของนักเรียน สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้มีผลต่อขวัญกำลังใจที่ดีของครู

และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่สูงขึ้น การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ต้องอาศัยความร่วมมือทั้งจากผู้บริหารและทีมงานในโรงเรียนเพื่อแยกแยะระหว่างปัจจัยที่สร้างสรรคบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้กับปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องหากกลยุทธ์เพื่อใช้ในการส่งเสริม สนับสนุนปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้และพิชิตปัจจัยที่เป็นอุปสรรค ขัดขวางบรรยากาศในการเรียนรู้โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียน

2.7) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โรงเรียนเป็นหัวใจของชุมชน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเป็นความสัมพันธ์ที่มีประโยชน์เกื้อกูลซึ่งกันและกัน ผู้บริหารโรงเรียนสามารถมีบทบาทในการนำชุมชน เป็นผู้สนับสนุนบรรยากาศการเรียนรู้ในโรงเรียนได้หลายทาง เช่น เป็นอาสาสมัครช่วยงานในโรงเรียน เป็นวิทยากรในชั้นเรียน เป็นที่ปรึกษาในโรงเรียน เป็นต้น การที่ผู้ปกครองสนใจการศึกษาของนักเรียนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนสามารถเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนโดยการเปิดโรงเรียนสู่ชุมชน ให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนในการตัดสินใจการกระทำของโรงเรียน มีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน ตลอดจนให้คำแนะนำ บทบาทของผู้นำโรงเรียนสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมร่วมกับชุมชนโดยการใช้เอกสารการเยี่ยมบ้าน การจัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน

3) ด้านทักษะที่จำเป็น (Skill needed) ในการนำความรู้ไปสู่การพัฒนา พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่มีสมรรถภาพ ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีทักษะภาวะผู้นำ และทักษะทางเทคนิคทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skills) ประกอบด้วยทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านบุคคล ทักษะการนิเทศ และทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจของกลุ่ม ส่วนทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) ประกอบด้วย ทักษะการตั้งเป้าหมาย ทักษะการประเมินผลและการวางแผน ทักษะการสังเกต และทักษะการวิจัยและประเมินผล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1) ทักษะการติดต่อสื่อสาร เป็นทักษะของผู้นำทางวิชาการที่มีความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนใช้เวลาประมาณ 70-80 % ของเวลาทำงานในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น เวลาดังกล่าวใช้ไปกับการฟัง การพูด การเขียนและการอ่าน ซึ่งตามปกติในการฟัง ผู้ฟังมักจะไม่เข้าใจสิ่งที่

ผู้พูดพูดทั้งหมดแต่จะรับรู้ได้ประมาณ 1 ใน 4 ส่วน ดังนั้น การฟังที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นการฟังอย่างเอาใจใส่ต่อสิ่งที่ผู้พูดพูด ฟังอย่างมีจุดประสงค์โดยการแลกเปลี่ยนข้อความและฟังโดยใช้ความจำช่วยระลึกถึงสิ่งที่ได้ฟัง ดังนั้น การติดต่อสื่อสารจึงเป็นการติดต่อแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันซึ่งผลลัพธ์ก็คือความเข้าใจ ความเข้าใจจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการแลกเปลี่ยนทางความคิดซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องเห็นพ้องร่วมกันในการแลกเปลี่ยนความคิด

3.2) ทักษะด้านบุคคล เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารวิชาการและเป็นทักษะที่ชี้ขาดความสำเร็จของตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน เนื่องจากตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนเป็นตำแหน่งที่จะต้องปฏิสัมพันธ์กับบุคคลทุกระดับ เช่น บุคลากรในโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียน ทีมงานนักเรียน เป็นต้น และตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำเป็นผู้กำหนดทิศทางของโรงเรียนในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการที่จำเป็นคือ ความเชื่อถือหรือความไว้วางใจ (Trust) การจูงใจ การกระจายอำนาจ (Empowerment) และความเป็นเพื่อนในอาชีพ (Collegiality) เป็นการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิด การเป็นผู้ช่วยในการพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ซึ่งส่งผลต่อนักเรียน

3.3) ทักษะการนิเทศ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการเลือกใช้วิธีการนิเทศในแต่ละสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมที่สุด ซึ่งในการทำงานร่วมกับครูแต่ละบุคคลหรือแต่ละกลุ่ม ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องกำหนดวิธีการที่เหมาะสมที่สุด วิธีการดังกล่าวมีตั้งแต่การนิเทศทางอ้อม การนิเทศแบบร่วมมือไปจนถึงการนิเทศแบบเป็นทางการ

3.4) ทักษะการตัดสินใจร่วมกัน เป็นทักษะพื้นฐานที่ใช้อธิบายว่าทำอย่างไรจึงจะเกิดการตัดสินใจร่วมกันขึ้นได้ ในการตัดสินใจร่วมกันนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องใช้วิธีการเพื่อที่จะให้แนวคิด นโยบาย เป้าหมายในการทำงานเกิดขึ้นจากการตัดสินใจของกลุ่มซึ่งผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มตัดสินใจวิธีดำเนินงานร่วมกัน การตัดสินใจร่วมกันจะนำไปสู่ความรับผิดชอบร่วมกัน การตัดสินใจประกอบด้วย การตัดสินใจข้างเดียว และการตัดสินใจที่มีการปรึกษาหารือ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนต้องเลือกใช้แนวทางในการตัดสินใจให้เหมาะสม

3.5) ทักษะการกำหนดเป้าหมาย หรือทักษะการกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นสมรรถภาพในการสร้างมโนคติ และการถ่ายทอดความต้องการให้เกิดมโนคตินั้นอย่างเหมาะสม โดยการชักจูงให้บุคคลอื่นพิจารณาเป้าหมายและร่วมกิจกรรมด้วยความ

กระตือรือร้นจนทำให้วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายนั้นถูกกำหนดและควบคุมจนกลายเป็นการตั้งมั่น การพิจารณาการกำหนดวิสัยทัศน์สามารถพิจารณาได้ตามกระบวนการต่อไปนี้ คือ การกำหนดมโนทัศน์ที่เป็นรูปธรรม การวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค การกำหนดกลยุทธ์สำหรับเอาชนะอุปสรรค และการวิเคราะห์และการทำงานเพื่อให้เป้าหมายหรือวิสัยทัศน์เป็นผลสำเร็จ

3.6) ทักษะการประเมินผลและการวางแผน เป็นทักษะที่ใช้ในการประเมินและวางแผนการประเมินเพื่อนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้ไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่ การใช้เวลาสำหรับการวางแผน การประเมินสิ่งที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงในองค์การ โครงสร้างขององค์การ จุดอ่อน กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ เป็นต้น ในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้ไปสู่ความสำเร็จ จำเป็นต้องอาศัยความถูกต้องแม่นยำของข้อมูลข่าวสาร ซึ่งข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นสำหรับโรงเรียนนั้นสามารถเข้าถึงได้หลายทาง เช่น สอบถามจากผู้เกี่ยวข้อง อ่านจากบันทึกของโรงเรียน การสำรวจแบบ Open-end และการใช้เทคนิคเดลฟาย เป็นต้น นอกจากนี้ในการประเมินผลจำเป็นต้องมีการวางแผนการประเมินเพื่อที่การประเมินเป็นไปได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับจุดประสงค์ ผู้บริหารโรงเรียนสามารถเลือกใช้เทคนิคในการประเมินผลและการวางแผนได้หลายวิธี เช่น แผนภูมิของแกนต์ (Gantt Charts) โปรแกรมการประเมินผล (PERT) เทคนิค PPBS การบริหารโรงเรียนโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) เป็นต้น

3.7) ทักษะการสังเกต เนื่องจากครูเป็นผู้มีส่วนร่วมที่มีสมรรถภาพในองค์การ ผู้บริหารโรงเรียนสามารถอำนวยความสะดวกต่อการเปลี่ยนแปลงโดยเป็นผู้จัดเตรียมให้ผลสะท้อนกลับต่อครูโดยใช้วิธีการสังเกตให้เป็นประโยชน์ การสังเกตเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนทำการสังเกตการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ มีวิธีการสังเกตหลายวิธีขึ้นอยู่กับจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ เช่น การสังเกตเพื่อแนะนำการสอน การสังเกตเพื่อช่วยให้ครูได้ทราบผลสะท้อนกลับของการสอนเพื่อปรับปรุงงาน เป็นต้น

3.8) ทักษะการวิจัยและการประเมินผล การวิจัยและการประเมินผลที่ดีควรมีความชัดเจน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่จะต้องวิเคราะห์ความสำเร็จของโปรแกรมการสอนและกำหนดการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นสำหรับการทำให้โปรแกรมการสอนเป็นผลสำเร็จ ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงโปรแกรมการสอนจะต้องทำบนพื้นฐานของข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนและผลลัพธ์ที่ได้รับหลังจากการเปลี่ยนแปลงทางการสอน ซึ่งต้องมาจากข้อมูลที่กว้างขวาง ครอบคลุมและเชื่อถือได้ คือ

3.8.1) การกระตุ้นให้ครูตระหนักและเห็นด้วยในการพัฒนาโรงเรียน และคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น

3.8.2) การมีบทบาทสำคัญในการใช้กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงงานด้าน วิชาการ

3.8.3) การสร้างสิ่งจูงใจให้ครูและใช้ระบบการให้รางวัลที่สนับสนุน งานวิชาการ

3.8.4) การติดตามดูแลความก้าวหน้าด้านวิชาการ

3.8.5) การใช้ทรัพยากรบุคคลและวัสดุอย่างสร้างสรรค์

3.8.6) การสร้างสภาพแวดล้อมโรงเรียนให้ปลอดภัยและเป็นระเบียบ

3.8.7) การติดตามดูแลการปฏิบัติการสอนของครู

3.8.8) การสังเกตการณ์สอนของครูและให้ข้อมูลย้อนกลับ

จากการศึกษาทฤษฎีของภาวะผู้นำทางวิชาการ จากแนวคิดของนักวิชาการ พอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลต่อการบริหารงาน วิชาการในสถานศึกษา โดยเฉพาะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่แสดงออกให้ครู ได้รับรู้อย่างชัดเจนนำมาซึ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

#### 4.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการ

ฉัตรชัย ไชยมงต์ (2552, หน้า 106) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามี 7 ด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมาก ไปหาน้อย ได้แก่ เป็นผู้ให้ความช่วยเหลืองานวิชาการ เป็นนักพูดที่ชำนาญในงานวิชาการ เป็นผู้คิดริเริ่มในงานวิชาการ เป็นผู้ประสานงานวิชาการ เป็นผู้ให้การยอมรับงานวิชาการ เป็นผู้เข้าสังคมได้ดีเพื่อประโยชน์ในงานวิชาการ และเป็นผู้รู้จักปรับปรุงงานวิชาการ ตามลำดับ

ปัญญา พรหมบุตร (2552, หน้า 97) ศึกษาประสิทธิผลการบริหารงาน วิชาการกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามี 3 ด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย ได้แก่ การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการในสถานศึกษา การกำหนด ภารกิจของสถานศึกษา และการจัดการเรียนการสอน ตามลำดับ

ทิวากร คนลันด์ (2554, หน้า 85) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า มี 7 ด้าน ได้แก่ การสร้างและการดำเนินการตามเป้าหมาย การเป็นแหล่งวิชาการ การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศการเรียนรู้ การสื่อสารวิสัยทัศน์พันธกิจ การตั้งความหวังกับคณะครูไว้สูง การพัฒนาผู้นำครู และการรักษาเจตคติทางบวก

นันทนา เทพิน (2556, หน้า 223) ศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามี 6 ด้าน ได้แก่ การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมวิชาการ การพัฒนาบุคลากรด้านวิชาการ การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

พัชรินทร์ พันธุ์โตดี (2556, หน้า 89) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการระดับปฐมวัย พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามี 5 ด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การกำหนดพันธกิจ การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน การกำกับติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียน การบริหารหลักสูตรและการสอน และการนิเทศการสอนตามลำดับ

พัฒนพร ศิลาวงศ์ (2556, หน้า 64) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมี 5 ด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การบริหารจัดการ ความสามารถ การนิเทศ การวางแผน และการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ตามลำดับ

บุญมา เปรมปรี (2556, หน้า 85) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามี 4 ด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การกำหนดภารกิจของโรงเรียน การจัดการเรียนการสอน และการส่งเสริมบรรยากาศในโรงเรียนตามลำดับ

กิตติพงษ์ ศิริเมือง (2557, หน้า 96) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินการนิเทศภายในของสถานศึกษา พบว่า

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามี 5 ด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การวางแผน ความสามารถ การนิเทศภายใน การบริหารจัดการ และการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ตามลำดับ

รัชดาพร วรรณจันทร์ (2557, หน้า 120) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามี 5 ด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียน การบริหารหลักสูตรและการสอน การจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากร และการพัฒนานักเรียน ตามลำดับ

สิริญาพร มุกดา (2558, หน้า 128) ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามี 4 ด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การบริหารจัดการ การวางแผนงานวิชาการ การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ และการนิเทศ ตามลำดับ

จากที่กล่าวมาสามารถสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการได้ดังตาราง 11



ตาราง 11 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ

องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ	ผู้วิจัย/ผู้ศึกษา													ร้อยละ
	Hollinger and Murphy (1985)	McEwan (1998)	ไฮตรชัย ไชยมงคล (2552)	ปัญญา พรหมบุตร (2552)	ทิภากร คนสันต์ (2554)	นันทนา เทพิน (2556)	พัชรินทร์ พันธุ์โตดี (2556)	พัฒนาพร คีลาวงศ์ (2556)	บุญมา เปรมปรี (2556)	กิตพงษ์ ศิริเมือง (2557)	รัชดาพร วรรณจันทร์ (2557)	สิริภาพร นุกตา (2558)	ความถี่	
1. การเป็นผู้คิดริเริ่มในงานวิชาการ			✓										1	8.33
2. การเป็นผู้รู้จักปรับปรุงงานวิชาการ			✓										1	8.33
3. การเป็นผู้ให้การยอมรับงานวิชาการ	✓		✓										2	16.66
4. การเป็นผู้ให้ความช่วยเหลืองานวิชาการ	✓		✓										2	16.66
5. การเป็นนักพูดที่ชำนาญในงานวิชาการ			✓										1	8.33
6. การเป็นผู้ประสานงานวิชาการ	✓		✓										2	16.66
7. การเป็นผู้เข้าถึงคนได้ดีเพื่อประโยชน์ในงานวิชาการ			✓										1	8.33
8. การกำหนดภารกิจของสถานศึกษา	✓			✓			✓		✓				4	33.33
9. การจัดการเรียนการสอน	✓			✓					✓				3	25
10. การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการในสถานศึกษา	✓			✓		✓		✓	✓	✓		✓	7	58.33
11. การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา						✓							1	8.33
12. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา						✓							1	8.33
13. การพัฒนาบุคลากรด้านวิชาการ	✓					✓							2	16.66

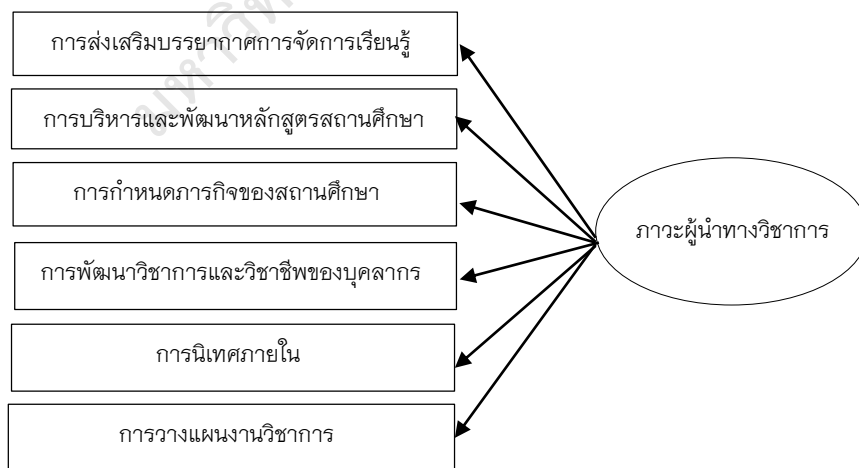
ตาราง 11 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ	ผู้วิจัย/ผู้ศึกษา													ร้อยละ
	Hallinger and Murphy (1985)	McEwan (1998)	ฉัตรชัย ไชยมงคล (2552)	ปัญญา พรหมบุตร (2552)	ทิวากร คนสันต์ (2554)	นันทนา เทพิน (2556)	พัชรินทร์ พันธุ์ดีดี (2556)	พัฒนาพร ศิลางค์ (2556)	บุญมา เปรมปรี (2556)	กิตพงษ์ ศิริเมือง (2557)	รัชดาพร วรณจันทร์ (2557)	สิริญาพร มุกดา (2558)	ความถี่	
14. การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ						✓							1	8.33
15. การประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา						✓							1	8.33
16. การบริหารหลักสูตรและการสอน							✓				✓		2	16.66
17. การนิเทศการสอน	✓						✓	✓					3	25
18. การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน	✓						✓						2	16.66
19. การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน							✓						1	8.33
20. การบริหารจัดการ								✓		✓		✓	3	25
21. ทักษะ ความสามารถ								✓		✓			2	16.66
22. การวางแผนงานวิชาการ								✓		✓		✓	3	25
23. การนิเทศภายใน										✓		✓	2	16.66
24. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน	✓	✓									✓		3	25
25. การพัฒนานักเรียน	✓										✓		2	16.66
26. การจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้	✓										✓		2	16.66

ตาราง 11 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ	ผู้วิจัย/ผู้ศึกษา												ความถี่	ร้อยละ
	Halliger and Murphy (1985)	McEwan (1998)	ฉัตรชัย ไชยมงต์ (2552)	ปัญญา พรหมบุตร (2552)	ทิวิภากร คนสันต์ (2554)	นันทนา เทพิน (2556)	พัชรินทร์ พันธุ์โตดี (2556)	พัฒนพร ศิลาวงศ์ (2556)	บุญมา เปรมปรี (2556)	กิตติพงษ์ ศิริเมือง (2557)	รัชดาพร วรธรรมจันทร์ (2557)	สิริภาพร มุกดา (2558)		
27. การพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากร	✓										✓		2	16.66
28. การสร้างและดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายทางวิชาการ					✓								1	8.33
29. การเป็นแหล่งวิชาการสำหรับคณะครู					✓								1	8.33
30. การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศในโรงเรียนที่นำไปสู่การเรียนรู้		✓			✓								2	16.66
31. การสื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน	✓	✓			✓								3	25
32. การตั้งความหวังกับคณะครูไว้สูง		✓			✓								2	16.66
33. การพัฒนาผู้นำครู		✓			✓								2	16.66
34. การรักษาความมีเจตคติทางบวกต่อนักเรียน คณะครูและผู้ปกครอง		✓			✓								2	16.66

จากตาราง 11 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำทางวิชาการที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี พบว่า มี 34 องค์ประกอบ เมื่อพิจารณาพบว่า มีบางองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกัน ผู้วิจัยจึงได้รวมเข้าไว้เป็นองค์ประกอบเดียวกัน และนับความถี่ที่ได้ในแต่ละองค์ประกอบรวมกัน เช่น การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การบริหารหลักสูตรและการสอน และการบริหารจัดการ กำหนดชื่อองค์ประกอบนี้ใหม่ว่า องค์ประกอบการบริหารและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนาบุคลากรด้านวิชาการ และวิชาชีพ การพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากร และการพัฒนาครู กำหนดชื่อองค์ประกอบนี้ใหม่ว่า การพัฒนาบุคลากรด้านวิชาการและวิชาชีพ การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ การสอน การจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศในโรงเรียนที่นำไปสู่การเรียนรู้ กำหนดชื่อองค์ประกอบนี้ใหม่ว่า การส่งเสริมบรรยากาศการจัดการเรียนรู้ และการนิเทศการสอนรวมเข้ากับการนิเทศภายใน กำหนดชื่อองค์ประกอบนี้ใหม่ว่า องค์ประกอบการนิเทศภายใน การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์พิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่ร้อยละ 30 ขึ้นไป ได้องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ จำนวน 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การส่งเสริมบรรยากาศการจัดการเรียนรู้ 2) การบริหารและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 3) การกำหนดภารกิจของสถานศึกษา 4) การพัฒนาวิชาการและวิชาชีพของบุคลากร 5) การนิเทศภายใน และ 6) การวางแผนงานวิชาการ สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของรูปแบบการวัดได้ ดังภาพประกอบ 12



ภาพประกอบ 12 โมเดลการวัดภาวะผู้นำทางวิชาการ

องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1) การส่งเสริมบรรยากาศการจัดการเรียนรู้ Glickman (1990 อ้างถึงใน น้ำฝน รักษากลาง, 2553, หน้า 22) กล่าวว่า การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้เป็น ภาระหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนเป็น บุคคลสำคัญในการส่งเสริมสภาพแวดล้อมในโรงเรียนอันจะนำไปสู่การเรียนรู้ของนักเรียน สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้มีผลต่อขวัญกำลังใจที่ดีของครู และผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียนของนักเรียนที่สูงขึ้น การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ต้องอาศัยความร่วมมือ ทั้งจากผู้บริหารและทีมงานในโรงเรียนเพื่อแยกแยะระหว่างปัจจัยที่สร้างสรรค์บรรยากาศที่ เอื้อต่อการเรียนรู้กับปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องหากกลยุทธ์เพื่อใช้ในการส่งเสริม สนับสนุนปัจจัยที่สร้าง บรรยากาศในการเรียนรู้และพิชิตปัจจัยที่เป็นอุปสรรคขัดขวางบรรยากาศในการเรียนรู้ โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียน พัชรินทร์ พันธุ์โตติ (2556, หน้า 7) กล่าวว่า ผู้บริหารมีการส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาสิ่งแวดล้อมทาง กายภาพที่สะอาด ร่มรื่น เป็นระเบียบ ปลอดภัยและเอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ สนับสนุน สื่อการเรียนการสอน ทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เกิดประโยชน์ต่อการเรียน การสอน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดกิจกรรมทางวิชาการ แหล่งเรียนรู้ที่พัฒนาความรู้ ความสามารถของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมให้ครูค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ และสร้าง สื่อ นวัตกรรมจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู นักเรียน และผู้ปกครอง นันทนา เทพิน (2556, หน้า 16) กล่าวว่า เป็นการจัดสภาพ สิ่งแวดล้อมที่เอื้อการเรียนรู้ของนักเรียนให้บรรลุคุณลักษณะอันพึงประสงค์ พัฒนพร คิววงศ์ (2556, หน้า 7) กล่าวว่า ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการ เสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการ เพื่อสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนใน การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ สิริญาพร มุกดา (2558, หน้า 8) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนด้วยวิธีที่หลากหลาย สอดคล้องกับ ความถนัด ความสนใจและความแตกต่างระหว่างบุคคลเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ ผู้เรียน มีการจัดทำแผนการเรียน การจัดทำตารางสอน การจัดชั้นเรียน การจัดครูเข้าสอน การสอนซ่อมเสริม การเลือกตำราเรียน การจัดทำคู่มือครูด้านวิชาการ จัดทำคู่มือนักเรียน การปรับปรุงการเรียนการสอน สถานศึกษาดูวางแผนปฏิบัติ เพื่อส่งเสริมการจัดการ เรียนการสอนในสถานศึกษาของตนเอง

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การส่งเสริมบรรยากาศการจัดการเรียนรู้ หมายถึง ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ที่สะอาด ร่มรื่น เป็นระเบียบ ปลอดภัยและเอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ สนับสนุนสื่อการเรียนการสอน ทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดกิจกรรมทางวิชาการ แหล่งเรียนรู้ที่พัฒนาความรู้ความสามารถของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมให้ครูค้นคว้าหาความรู้ใหม่ และสร้างสื่อ นวัตกรรม การจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับนักเรียนในชั้นเรียน

2) การบริหารและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา พัทรินทร์ พันธุ์โตตี (2556, หน้า 7) กล่าวว่า ผู้บริหารมีการประชุมชี้แจงให้ความรู้ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษากับคณะครู ส่งเสริม สนับสนุนให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดทำแผนการจัดประสบการณ์ที่มุ่งเน้นพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริมให้ครูนำเทคนิคการสอนที่หลากหลายมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน นันทนา เทพิน (2556, หน้า 16) กล่าวว่า เป็นการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงจากหลักสูตรเดิมให้ดีขึ้น สอดคล้องกับความต้องการของบุคคล และท้องถิ่น เกิดผลดีแก่ผู้เรียน และผู้เรียนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างสูงสุด และมีการประเมินหลักสูตร พัฒนพร ศิลาวงศ์ (2556, หน้า 7) กล่าวว่า ความสำเร็จของการบริหารงาน วิชาการที่เกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหา ความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษา ขั้นพื้นฐาน รัชดาพร วรณจันทร์ (2557, หน้า 18) กล่าวว่า การบริหารที่เกี่ยวกับการประสานงานกับครูและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำหลักสูตรไปใช้ให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร โดยมีการตรวจสอบ ประเมินผล ติดตามการนำหลักสูตรไปใช้ สิริญาพร มุกดา (2558, หน้า 8) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารได้กำหนดแนวทาง ในการจัดการบริหารหลักสูตรการนำหลักสูตรไปใช้ ได้แก่ การวางแผน จัดบุคลากร การจัดทำ ประมวลการสอนหรือแผนการสอน การจัดตารางเวลา การเลือกกิจกรรม การจัดสื่อ อุปกรณ์ การจัดสถานที่ และการประเมินผล การใช้หลักสูตรประกันคุณภาพและกำหนด มาตรฐานหลักสูตร

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การบริหารและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารมีการประชุมชี้แจงให้ความรู้ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษากับคณะครู ส่งเสริม สนับสนุน ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดทำแผนการจัดประสบการณ์ที่มุ่งเน้นพัฒนาการผู้เรียนทุกด้าน ส่งเสริมให้ครูนำเทคนิคการสอนแบบใหม่

มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน และนำผลการพัฒนานักเรียนเป็นข้อมูลในการพัฒนาหลักสูตรและการสอน รวมถึงจัดให้ครูมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการพัฒนาการเรียนการสอน

3) การกำหนดภารกิจของสถานศึกษา Hallinger and Murphy (1985) กล่าวว่า การกำหนดภารกิจของโรงเรียน หมายถึง การกำหนดภารกิจของโรงเรียนจากขอบเขตงานที่รับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ และการสร้างความเข้าใจในภารกิจดังกล่าวให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ จำแนกเป็น 2 ด้าน คือ 1) การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน จะต้องมีความชัดเจนโดยเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ให้ที่มงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนซึ่งต้องรวมถึงความรับผิดชอบของคณะครู เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด ในด้านการปฏิบัติงาน จะต้องแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่สามารถวัดได้ นอกจากนี้เป้าหมายของโรงเรียนจะต้องมีลักษณะที่ง่ายต่อครูในการที่จะนำไปสอนได้ตรงตามจุดประสงค์ในห้องเรียน และ 2) การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน เป็นการสื่อสารที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อให้ครู ผู้ปกครองและนักเรียนทราบทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การประชุมชี้แจงคณะครู หนังสือคู่มือของนักเรียน ฯลฯ และรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยกับครู เป็นต้น พัทธินทร์ พันธุ์โตตี (2556, หน้า 7) กล่าวว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู ชุมชน ร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของนักเรียนและชุมชน เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดพันธกิจของโรงเรียน มีการประชุมชี้แจงและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจ เพื่อพัฒนางานวิชาการ รวมถึงเป็นผู้ดำเนินการจัดทำแผนงานวิชาการที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของทุกฝ่าย มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และนำผลการประเมินไปกำหนดแนวทางการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน รัชดาพร วรณจันทร์ (2557, หน้า 16) กล่าวว่า การดำเนินงานร่วมกันเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ การจัดการเรียนรู้ การให้ความสำคัญสูงสุดต่อผู้เรียน และการสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการของโรงเรียน

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การกำหนดภารกิจของสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู ชุมชนร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของนักเรียนและชุมชนเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดพันธกิจ มีการประชุมชี้แจงและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจ เพื่อพัฒนางานวิชาการ รวมถึงเป็นผู้ดำเนินการ

การจัดทำแผนงานวิชาการที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของทุกฝ่าย มีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน และนำผลการประเมินไปกำหนดแนวทางการพัฒนาให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

4) การพัฒนาบุคลากรด้านวิชาการและวิชาชีพ ทิวากร คนสันต์ (2554, หน้า 10) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนอำนวยความสะดวกให้ครูประชุมวางแผนปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ จัดทำโครงการพัฒนาครูเพื่อฝึกทักษะความผู้นำทางวิชาการในหลายรูปแบบ ส่งเสริมให้ครูทำงานร่วมกัน ช่วยการจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหลักสูตรและงานวิชาการในโรงเรียน ให้โอกาสครูได้เปลี่ยนกันเป็นผู้นำและผู้ตามในกิจกรรมทางวิชาการ นันทนา เทพิน (2556, หน้า 16) กล่าวว่า เป็นการดำเนินงานเพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การอบรม ฝึกฝน การพัฒนาด้านวิชาการ และส่งเสริม สนับสนุน ให้มีความก้าวหน้าด้านวิชาชีพ พัฒนพร ศิลาวงศ์ (2556, หน้า 7) กล่าวว่า ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้นำความรู้ ทักษะต่างๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่นำการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ มาสู่โรงเรียน ซึ่งจะส่งผลต่อการยอมรับและความร่วมมือแก่ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน รัชดาพร วรรณจันทร์ (2557, หน้า 15) กล่าวว่า การส่งเสริมให้ครูในการดำเนินโครงการและกิจกรรม เพื่อการสนับสนุนความเป็นครูมืออาชีพในการปฏิบัติงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรด้านวิชาการและวิชาชีพ หมายถึง การดำเนินงานเพื่อให้บุคลากรครูในสถานศึกษามีความมั่นคงก้าวหน้าในอาชีพ และมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น ด้วยวิธีการที่หลากหลาย

5) การนิเทศภายใน Glickman (1990 อ้างถึงใน น้ำฝน รักษากลาง, 2553, หน้า 24) กล่าวว่า ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการเลือกใช้วิธีการนิเทศในแต่ละสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมที่สุด ซึ่งในการทำงานร่วมกับครูแต่ละบุคคลหรือแต่ละกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนจะต้องกำหนดวิธีการที่เหมาะสมที่สุด วิธีการดังกล่าวมีตั้งแต่การนิเทศทางอ้อม การนิเทศแบบร่วมมือไปจนถึงการนิเทศแบบเป็นทางการ พชรินทร์ พันธุ์โตดี (2556, หน้า 7) กล่าวว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการนิเทศภายใน มีการกำกับ ติดตาม ช่วยเหลือ แนะนำในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน กระตุ้นให้ครูนำผลการนิเทศมาพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานวิชาการ นำผลที่ได้จาก



การสังเกตการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครูมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของตนเอง บุญมา เปรมปรี (2556, หน้า 9) กล่าวว่า การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานโดยเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับครูผู้สอนในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบต่อเนื่องในการแนะนำ ช่วยเหลือ ส่งเสริม ปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาคุณภาพเกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษาที่พึงประสงค์ กิติพงษ์ ศิริเมือง (2557, หน้า 7) กล่าวว่า การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงบทบาทในฐานะผู้นำในการเป็นผู้นิเทศ และให้คำปรึกษาเพื่อช่วยเหลือครูในการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจหลักของสถานศึกษา สิริญาพร มุกดา (2558, หน้า 7) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศติดตามประเมินผล ให้สอดคล้องกับเป้าหมายด้านงานวิชาการของโรงเรียน โดยพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนให้เป็นผู้ใฝ่หาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยมุ่งให้ครูได้ปรับปรุงวิธีการสอน จัดให้มีกิจกรรมอื่นๆ ควบคู่ไปด้วย เช่น กิจกรรมเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ กิจกรรมมนุษยสัมพันธ์ไปพร้อมๆ กัน เพื่อส่งเสริมและเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอันจะนำมาซึ่งการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การนิเทศภายใน หมายถึง การดำเนินการให้มีการประชุมชี้แจงแก่ครู บุคลากรและแต่งตั้งคณะกรรมการในการจัดทำแผนการนิเทศประจำปีและวิธีปฏิบัติในการนิเทศที่ชัดเจน มีการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนในรูปแบบหลากหลาย และเหมาะสม มีการกำกับ ติดตาม และประเมินผล การดำเนินการนิเทศ และมีการนำผลจากการนิเทศมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อ

6) การวางแผนงานวิชาการ นันทนา เทพิน (2556, หน้า 16) กล่าวว่า เป็นการเตรียมการเพื่อให้การปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษาบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ พัฒนพร ศิวาวงศ์ (2556, หน้า 7) กล่าวว่า ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดแนวทาง วิธีการปฏิบัติงาน การวางแผนและการคาดคะเนเพื่อเป็นการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา กิติพงษ์ ศิริเมือง (2557, หน้า 7) กล่าวว่า การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงบทบาทที่จะต้องให้ความสำคัญที่จะทำให้มองเห็นภาพของสถานศึกษาว่าขณะนี้เราอยู่จุดใด และต้องการจะพัฒนาไปในทิศทางใดเพื่อเป็นการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน รัชดาพร วรณจันทร์ (2557, หน้า 17) กล่าวว่า

การวางแผนการบริหารงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การเทียบโอนผลการเรียน การประกันคุณภาพภายในและ มาตรฐานการศึกษา การพัฒนาการใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การพัฒนาและส่งเสริม ให้มีแหล่งเรียนรู้ การวิจัยและพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการส่งเสริมชุมชนให้มีความ เข้มแข็งทางวิชาการ สิริญาพร มุกดา (2558, หน้า 7) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องแสดงบทบาทการเป็นผู้นำการบริหารจัดการโรงเรียน กำหนดแนวทางวิธีการ ปฏิบัติงานล่วงหน้าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน จัดทำเป้าหมาย และแผนการ ดำเนินงานต่างๆ ให้ชัดเจน การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุมส่งผลต่อการ พัฒนาคุณภาพของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การวางแผนงานวิชาการ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย แนวทางและ วิธีการปฏิบัติงานต่างๆ อย่างชัดเจนในการวางแผนและการคาดคะเนเพื่อการจัดคนเข้า ทำงาน การสั่งการ และการควบคุม ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทาง วิชาการ ทำให้ได้ข้อสรุปที่นำไปสู่การกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ ตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรม ความหมาย และคำอธิบายเชิงพฤติกรรมของภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังตาราง 12

ตาราง 12 ตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรม ความหมาย และคำอธิบายเชิงพฤติกรรมของ ภาวะผู้นำทางวิชาการ

ตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรม	ความหมาย	คำอธิบายเชิงพฤติกรรม
1) การส่งเสริม บรรยากาศการจัดการจัดการ เรียนรู้	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนา ลิงแวดล้อมทางกายภาพ ที่สะอาด ร่มรื่น เป็นระเบียบ ปลอดภัยและเอื้อต่อการ จัดการเรียนรู้ สนับสนุนสื่อการเรียน การสอน ทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวก ที่เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอน ส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมทาง วิชาการ แหล่งเรียนรู้ที่พัฒนาความรู้	1.1 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการจัดการ เรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 1.2 ผู้บริหารจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครู 1.3 ผู้บริหารและครูส่งเสริมสนับสนุน กิจกรรมที่สื่อให้นักเรียนเห็นคุณค่าและ ความหมายของการเรียนรู้ 1.4 ผู้บริหารประกาศ ยกย่อง ชมเชย เมื่อครูหรือนักเรียนมีความก้าวหน้า มีผลงานทางวิชาการเป็นที่ประจักษ์

ตาราง 12 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรม	ความหมาย	คำอธิบายเชิงพฤติกรรม
	ความสามารถของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมให้ครู ค้นคว้าหาความรู้ใหม่ และสร้าง สื่อ นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับ นักเรียนในชั้นเรียน	
2) การบริหารและ พัฒนาหลักสูตร สถานศึกษา	ผู้บริหารมีการประชุมชี้แจงให้ความรู้ในการ พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษากับคณะครู ส่งเสริม สนับสนุน ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการ จัดทำแผนการจัดประสบการณ์ที่มุ่งเน้น พัฒนาการเด็กทุกด้าน ส่งเสริมให้ครูนำ เทคนิคการสอนแบบใหม่มาใช้ในการจัดการ เรียนการสอน และนำผลการพัฒนานักเรียน เป็นข้อมูลในการพัฒนาหลักสูตรและการสอน รวมถึงจัดให้ครูมีการแลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์ในการพัฒนาการเรียนการสอน	2.1 ผู้บริหารและครูร่วมกันบริหาร หลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด 2.2 ผู้บริหารและครูร่วมกันจัดกิจกรรม การเรียนการสอนให้สอดคล้องกับแนว ปฏิบัติของโรงเรียน 2.3 ผู้บริหารและครูร่วมกันดำเนินการ ให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐาน ทางวิชาการ 2.4 ผู้บริหารและครูนำแหล่งเรียนรู้ใน ชุมชนมาเป็นสื่อในการพัฒนาหลักสูตร ของโรงเรียน
3) การกำหนดภารกิจ ของสถานศึกษา	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู ชุมชนร่วมกัน วิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของ นักเรียนและชุมชนเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานใน การกำหนดพันธกิจ มีการประชุมชี้แจงและ สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจ เพื่อพัฒนา งานวิชาการ รวมถึงเป็นผู้ดำเนินการจัดทำ แผนงานวิชาการที่สอดคล้องกับปัญหาและ ความต้องการของทุกฝ่าย มีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน และ นำผลการประเมินไปกำหนดแนวทางการ พัฒนาให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนา คุณภาพผู้เรียน	3.1 ผู้บริหารกำหนดยุทธศาสตร์การ ทำงานเพื่อมุ่งสู่มาตรฐานวิชาการของ โรงเรียน 3.2 ผู้บริหารกำหนดนโยบาย และ เป้าหมายการบริหารงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับพันธกิจของโรงเรียน 3.3 ผู้บริหารบริหารงานวิชาการของ โรงเรียนโดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 3.4 ผู้บริหารมีการสร้างเครือข่ายงาน วิชาการทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน
4) การพัฒนาบุคลากร ด้านวิชาการและวิชาชีพ	การพัฒนาบุคลากรด้านวิชาการและวิชาชีพ หมายถึง การดำเนินงานเพื่อให้บุคลากรครูใน สถานศึกษามีความมั่นคง ก้าวหน้าในอาชีพ และมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการ ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้นด้วยวิธีการที่ หลากหลาย	4.1 ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน ให้ครู จัดกิจกรรมทางวิชาการ 4.2 ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูได้รับการ พัฒนา อบรม ทักษะ ความรู้ทาง วิชาการอย่างต่อเนื่อง

ตาราง 12 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรม	ความหมาย	คำอธิบายเชิงพฤติกรรม
		<p>4.3 ผู้บริหารใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นฐานในการพัฒนางานวิชาการของครูแต่ละคน</p> <p>4.4 ครูได้รับการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่หลากหลายเพื่อพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน</p>
5) การนิเทศภายใน	<p>การดำเนินการให้มีการประชุมชี้แจงแก่ครู บุคลากรและแต่งตั้งคณะกรรมการในการจัดทำแผนการนิเทศประจำปีและวิธีปฏิบัติในการนิเทศที่ชัดเจน มีการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนในรูปแบบหลากหลาย และเหมาะสม มีการกำกับติดตาม และประเมินผลการดำเนินการนิเทศ และมีการนำผลจากการนิเทศมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนรู้</p>	<p>5.1 ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีการนิเทศและประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน</p> <p>5.2 ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การนิเทศภายในที่หลากหลายเพื่อสนับสนุนการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน</p> <p>5.3 ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการนิเทศภายในและนำผลไปพัฒนางานวิชาการและการจัดการเรียนการสอนของครู</p> <p>5.4 ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับครูในโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสนับสนุนหรือช่วยเหลือด้านการจัดการเรียนการสอนของครู</p>
6) การวางแผนงานวิชาการ	<p>ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย แนวทางและวิธีการปฏิบัติงานต่างๆ อย่างชัดเจนในการวางแผนและการคาดคะเนเพื่อการจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา</p>	<p>6.1 ผู้บริหารมีการปฐมนิเทศครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนก่อนเปิดภาคเรียนทุกครั้ง</p> <p>6.2 ผู้บริหารและครูร่วมกันวางแผนการบริหารงานวิชาการเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ของโรงเรียน</p> <p>6.3 ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนการวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูให้เป็นไปตามมาตรฐานตัวชี้วัดงานวิชาการของโรงเรียน</p> <p>6.4 ผู้บริหารและครูร่วมกันวางแผนกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบงานวิชาการของโรงเรียนอย่างชัดเจน</p>

## 5. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจของผู้บริหาร

แนวคิดเกี่ยวกับอำนาจจะต้องอาศัยทัศนะและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาเป็นพื้นฐาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดกับหน่วยงาน ผู้บริหารควรศึกษาอำนาจตามประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

### 5.1 ความหมายของพลังอำนาจ

นักวิชาการ และนักการศึกษาได้ให้ความหมายพลังอำนาจไว้ ดังนี้

French and Raven (1959, p. 141 อ้างถึงใน วรเวทย์ แบนนอก, 2558, หน้า 17) ได้ให้ความหมายว่า อำนาจ หมายถึง รูปแบบที่ผู้ใช้อำนาจกระทำและส่งผลกระทบต่อความเป็นผู้นำและความสำเร็จ

Winter (1973, p. 4 อ้างถึงใน สาวิตรี อุ๋นจางวาง, 2550, หน้า 20) ได้ให้ความหมายพลังอำนาจว่าคือ ความสามารถที่บุคคลหนึ่งกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง เพื่อให้เกิดผลทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจต่อความรู้สึกของอีกบุคคลหนึ่ง

Lukes (1980, pp. 27-28 อ้างถึงใน สาวิตรี อุ๋นจางวาง, 2550, หน้า 20) ได้ให้ความหมายว่า พลังอำนาจคือ การที่บุคคลหนึ่งทำการตัดสินใจที่มีผลบังคับให้ผู้อื่นปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของส่วนรวม

Yukl (2006, p. 18) ได้ให้คำนิยามว่าพลังอำนาจ หมายถึง ความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในการชักจูงบุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้เปลี่ยนแปลงเจตคติหรือพฤติกรรมในทิศทางที่ตนต้องการ

Schermerhorn (2008, p. 321) ให้ความหมายว่าอำนาจ หมายถึง ความสามารถที่ทำให้บุคคลอื่นทำบางสิ่งบางอย่างที่บุคคลนั้นต้องการหรือสามารถทำให้บางสิ่งบางอย่างเกิดขึ้นตามวิธีที่บุคคลนั้นต้องการให้พวกเขาทำ

Hoy and Miskel (2001, p. 217) ให้ความหมายว่า อำนาจ หมายถึง ความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่จะทำให้ผู้ทำตามในสิ่งที่ต้องการ

นิตยา ประเสริฐศรี (2543, หน้า 115) กล่าวว่า อำนาจเป็นความสามารถของบุคคลในอันที่จะหันเหความคิดเห็นของบุคคลอื่นในองค์การ หรือสถานการณ์ให้เบี่ยงเบนไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง

เสนาะ ดิยาวี (2544, หน้า 186) กล่าวว่า อำนาจเป็นคำที่มีความหมายกว้างที่สุดเพราะไม่ว่าอะไรก็ตามที่ทำให้เกิดอำนาจทั้งในทางบวกและทางลบ เรียกว่า อำนาจทั้งสิ้น เช่น อำนาจทางการเมือง อำนาจทางเศรษฐกิจ อำนาจทางสังคม อำนาจทาง

เทคโนโลยี ซึ่งอำนาจอาจเป็นธรรมหรือไม่เป็นธรรมก็ได้ เพราะปัจจัยต่างๆ บังคับให้คนทำตาม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 605) ให้ความหมายของอำนาจว่า หมายถึง ชีตความสามารถซึ่งบุคคลหนึ่งมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของอีกบุคคลหนึ่ง หรือ หมายถึง ศักยภาพด้านความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมบุคคลหรือผู้อื่น เป็นความสามารถของผลกระทบที่มีต่อพฤติกรรมของผู้อื่น

อุทัย บุญประเสริฐ (2545, หน้า 43) กล่าวว่า อำนาจมีลักษณะเป็นพลังที่สามารถก่อให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งในตัวลูกน้อง ซึ่งถ้าปราศจากอำนาจแล้วพฤติกรรมหรือการกระทำเช่นนั้นจะเกิดขึ้นไม่ได้

วิเชียร วิทย์อุดม (2548, หน้า 166) ได้ให้ความหมายว่า อำนาจ หมายถึง สิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในของผู้นำ เป็นความสามารถของผู้นำที่จะกำหนดให้บุคคลในองค์การกระทำในสิ่งที่ปรารถนาหรือมีพฤติกรรมที่ต้องการนอกเหนือจากการใช้อำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ

ปาริชาติ ไนต์สุภา (2548, หน้า 19) กล่าวว่า พลังอำนาจ หมายถึง ความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ทำให้บุคคลอื่นเชื่อฟังและปฏิบัติตาม

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549, หน้า 216) กล่าวว่า อำนาจเป็นความสามารถในการทำให้บุคคลอื่นกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งแม้ว่าบุคคลนั้นจะต้องการหรือไม่ก็ตาม อำนาจถือว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2549, หน้า 2) ให้ความหมายของอำนาจว่า หมายถึง ความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ทำให้บุคคลอื่นเชื่อฟังและยินยอมปฏิบัติตาม

ณัฐนิภา คุปรัตน์ (2530, หน้า 5 อ้างถึงใน สาวิตรี อุ๋นจางวาง, 2550, หน้า 19) กล่าวว่า พลังอำนาจ คือ ความสามารถที่จะให้บุคคล หรือกลุ่มบุคคลได้ทำบางสิ่งบางอย่าง หรือทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ต้องการ

ดิน ปรัชญพฤทธิ (2535, หน้า 31 อ้างถึงใน สาวิตรี อุ๋นจางวาง, 2550, หน้า 20) กล่าวว่า พลังอำนาจ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะหันเหความคิดของบุคคล องค์กร หรือสถานการณ์ของบุคคลให้เบี่ยงเบนไปในทิศทางที่จะเป็นประโยชน์แก่ตนเอง

จำเริญ บัวเลิศ (2538, หน้า 15 อ้างถึงใน สาวิตรี อุ๋นจางวาง, 2550, หน้า 20) พลังอำนาจ หมายถึง ความสามารถของบุคคลหนึ่ง กลุ่มหนึ่ง ที่จะทำให้บุคคลอื่น กลุ่มอื่น เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เจตคติ ค่านิยม ความคิดเห็น ความต้องการ หรือจุดมุ่งหมายไปในทิศทางตามที่บุคคลนั้นหรือกลุ่มนั้นต้องการ

ยงยุทธ เกษสาคร (2554, หน้า 106) กล่าวว่า อำนาจเป็นพลังที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในของผู้นำ ผู้นำได้รับอำนาจจากหน่วยงานหรือองค์การ อำนาจของผู้นำมีผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้นในการทำพฤติกรรมบางอย่างขึ้น ถ้าปราศจากอำนาจ พฤติกรรมนั้นๆ ก็จะไม่เกิดขึ้น

สรุปได้ว่า พลังอำนาจ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนในการนำพลังอำนาจจากฐานต่างๆ ที่ตนมีอยู่มาใช้เพื่อการบริหารโรงเรียน ทำให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้อื่น ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อมเพื่อให้การทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

## 5.2 ความสำคัญของพลังอำนาจ

อำนาจเป็นส่วนประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของทุกองค์การ เพราะอำนาจจะเป็นที่ต้องการสำหรับการริเริ่มการรวมกันเป็นประการแรก เพื่อประกันความคงอยู่ของกลุ่ม และทำให้บรรทัดฐานของกลุ่มมีผลใช้บังคับ ถ้าปราศจากอำนาจแล้ว องค์การจะมีความเป็นระเบียบ ย่อมทำให้ผู้บริหารมีอิทธิพลไม่มากพอที่จะควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่นๆ ในองค์การให้เป็นไปทิศทางที่ต้องการได้ อันจะนำมาซึ่งความสับสนและความขัดแย้งในองค์การ อำนาจจึงเปรียบเสมือนตัวยึดเหนี่ยวโครงสร้างและกิจกรรมขององค์การเข้าไว้ด้วยกัน เป็นตัวหลักในการผลักดันให้กลไกต่างๆ ภายในองค์การทำงานตามปกติในทิศทางที่สอดคล้องกับประโยชน์และความเจริญก้าวหน้าขององค์การ อำนาจที่มีอยู่ในตัวบุคคลในการบริหารองค์การในระดับต่างๆ จึงมีความสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะหน้าที่ของนักบริหารคือ การคิดริเริ่มการวางแผนจัดตั้งองค์การ การจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม (ทรีคัคดี พัดศรีเรือง, 2547 อ้างถึงใน เจริญา ดากระบุตร (2554, หน้า 16) ดังนั้น อำนาจจึงเป็นเรื่องสำคัญระหว่างความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งขึ้นอยู่กับ 1) ความยินยอมปฏิบัติตามคำสั่ง และ 2) การลงโทษ ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นจะต้องมีการพิจารณาเสียก่อน เช่น มีการแต่งตั้งกรรมการสืบสวนหาข้อเท็จจริง หากพบว่ามิใช่ความจริง จึงตั้งกรรมการขึ้นสอบสวนลงโทษต่อไป อำนาจในโรงเรียนนั้นเป็นการบังคับบัญชาตามกฎหมายที่กำหนดไว้ไม่ได้หมายถึง อำนาจในการสั่ง

หรือบังคับบัญชาไปเสียทุกเรื่อง ทั้งนี้เพราะโรงเรียนมีคนอยู่หลายประเภท เช่น ผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชา ย่อมไม่เหมือนองค์การอื่นๆ ดังนั้นอำนาจในโรงเรียนจึงมีลักษณะแตกต่างจากองค์การอื่น (ชร สุนทรายุทธ, 2553, หน้า 272)

### 5.3 ประเภทของพลังอำนาจ

การแบ่งประเภทของพลังอำนาจที่ได้รับการยอมรับและมีการนำเข้ามาอ้างอิงอย่างแพร่หลาย เป็นการแบ่งพลังอำนาจตามฐานพลังอำนาจของ (French and Raven, 1959, p. 141) ซึ่งมี 5 ประเภท ดังนี้

1) พลังอำนาจการให้รางวัล (Reward Power) แหล่งที่มาของพลังอำนาจประเภทนี้ขึ้นอยู่กับกรรมสิทธิ์ของบุคคลที่จะให้รางวัลแก่ผู้อื่น กล่าวอีกนัยหนึ่งว่า เป้าหมายของพลังอำนาจนี้ต้องเห็นคุณค่าของสิ่งตอบแทนนั้น ในบริบทขององค์การ (Organizational Context) ผู้บริหารจะมีความสามารถในการใช้สิ่งตอบแทนแก่บุคคลได้ เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง มอบหมายงานที่อำนวยความสะดวก ยกย่อง ชมเชย ให้ข้อมูลป้อนกลับ และอื่นๆ ในเงื่อนไขเชิงปฏิบัติ (Operant Terms) พลังอำนาจประเภทนี้ หมายถึง ผู้บริหารมีพลังอำนาจที่จะบริหารด้วยการเสริมแรงทางบวก ส่วนเงื่อนไขที่คาดหวัง (Expectancy Terms) หมายถึง บุคคลที่มีพลังอำนาจจะให้สิ่งที่พึงประสงค์ และผู้อื่นรับรู้ความสามารถดังกล่าว เพื่อทำความเข้าใจถึงแหล่งของพลังอำนาจประเภทนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นก็ต้องย้อนกลับไปประเด็นสำคัญที่ว่า ถ้าผู้บริหารคิดว่า เขาได้ให้ประโยชน์ แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นคุณค่าในสิ่งที่ให้ ก็แสดงว่าผู้บริหารไม่มีพลังอำนาจให้สิ่งที่เป็นคุณค่าอย่างแท้จริง ในทางกลับกันผู้บริหารอาจจะไม่คิดว่าสิ่งที่ให้ไปเป็นสิ่งที่ให้คุณค่า แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจว่าเป็นการให้ ผู้บริหารก็จะมีพลังอำนาจการให้สิ่งตอบแทนโดยไม่รู้ตัว

2) พลังอำนาจการบังคับ (Coercive Power) แหล่งของพลังอำนาจประเภทนี้อยู่บนพื้นฐานของความกลัว ผู้มีอำนาจจากการบังคับจะมีความสามารถที่จะลงโทษผู้อื่น หรือทำให้ผู้อื่นได้รับความเจ็บปวดเสียหาย หรืออย่างน้อยที่สุดก็ทำให้ผู้อื่นเชื่อว่าลงเอยด้วยการลงโทษหรือประสบกับความเสียหาย รูปแบบของพลังอำนาจประเภทนี้ทำให้คนทั่วไปเห็นว่าเป็นพลังอำนาจทางลบ ดังที่ David (อ้างถึงใน สาทิตริ อุ่นจางวาง, 2550, หน้า 21) กล่าวไว้ว่า ฐานพลังอำนาจของพลังอำนาจทั้งหมดที่มีใช้กับมนุษย์นั้น อำนาจจากการบังคับได้ถูกนำมาใช้บ่อยครั้งที่สุด ถูกสาปแช่งมากที่สุดและควบคุมได้ยากที่สุด โดยทั่วไปมีความคิดอย่างสามัญว่า พลังอำนาจจากการบังคับจะอยู่ในรูปการใช้กำลังหรืออาวุธ แต่ก็



อาจจะเกิดขึ้นได้ในรูปแบบอื่นๆ ด้วย ซึ่ง Kipnis (อ้างถึงใน สาวิตรี อุ๋นจางวาง, 2550, หน้า 21) เสนอว่า บุคคลแสดงพลังอำนาจการบังคับด้วยการใช้ร่างกายที่แข็งแรงกว่าเสมอความคล่องตัวในการตุ๋นค่า หรือความสามารถในการทำให้ผู้อื่นอารมณ์เสีย พลังอำนาจเหล่านี้จะทำให้บุคคลเกิดความเดือดร้อน เจ็บปวดทางกาย หวาดกลัว รู้สึกขายหน้าหรือสูญเสียความรัก ในบริบทขององค์การ มีบ่อยครั้งที่ผู้บริหารใช้พลังอำนาจจากการบังคับโดยการไล่ออก ลดตำแหน่ง หรือตัดเงินเดือน แม้ว่าจะได้มีความพยายามในการขจัดพลังอำนาจประเภทนี้เป็นเวลาหลายปีมาแล้วก็ตาม ผู้บริหารสามารถทำให้เกิดผลในการบังคับคนงานได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม เงื่อนไขเชิงปฏิบัติ หมายความว่า บุคคลมีพลังอำนาจที่จะลงโทษหรือให้การเสริมแรงที่ไม่พึงประสงค์ ส่วนทางความคาดหวังหมายความว่า พลังอำนาจจะเกิดจากการที่อีกฝ่ายหนึ่งคาดว่าจะได้รับโทษถ้าพวกเขาไม่ทำตามผู้ใช้พลังอำนาจ เช่น ความกลัวกับการไม่ทำตามกฎข้อบังคับหรือนโยบายขององค์การ และความกลัวนี้เองที่ทำให้ทุกคนทำงานตรงตามเวลา และทุกครั้งที่เจ้านายผ่านมาตรวจก็จะดูว่างานนั้นยุ่งยากมาก

3) พลังอำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) แหล่งของพลังงานประเภทนี้จะเกิดจากคุณค่าภายในของคนซึ่งให้สิทธิอันชอบธรรมแก่ผู้ที่เป็นตัวแทน และมีอิทธิพลเหนือพวกเขา คนเหล่านี้มีความรู้สึกที่พวกเขามีภาระที่จะต้องยอมรับพลังอำนาจประเภทนี้ เกือบจะกล่าวได้ว่า พลังอำนาจตามกฎหมายเป็นสิ่งเดียวกันกับพลังอำนาจหน้าที่และจัดอยู่ในกลุ่มเดียวกันหรือใกล้ชิดกับพลังอำนาจในการให้สิ่งที่เป็นคุณและโทษได้อย่างไรก็ตามพลังอำนาจตามกฎหมายก็ไม่ใช้พลังอำนาจทั้งสองนั้น เนื่องจากพลังอำนาจทางกฎหมายนี้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งหรือบทบาทที่ผู้หนึ่งดำรงอยู่ โดยไม่สัมพันธ์กับผู้อื่น พลังอำนาจตามกฎหมายมีแหล่งสำคัญ 3 แหล่ง คือ แหล่งที่หนึ่งมาจากค่านิยมทางวัฒนธรรมของสังคมองค์การ หรือกลุ่มคนที่ยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องควร เช่น บางคนยอมรับความเป็นอาวุโสคุณลักษณะทางกาย เพศ อาชีพ ส่วนในบริบทขององค์การโดยปกติผู้บริหารจะมีพลังอำนาจตามกฎหมายเพราะคนงานเชื่อในสิทธิส่วนบุคคลตามกฎหมายและลำดับตำแหน่งที่สูงกว่าย่อมมีพลังอำนาจเหนือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่า แหล่งที่สอง บุคคลสามารถได้รับพลังอำนาจทางกฎหมายจากการยอมรับในโครงสร้างของสังคม บางสังคมมีการยอมรับในชนชั้นในองค์การ หรือในครอบครัวก็มีการยอมรับในโครงสร้างสังคมด้วย เช่น เมื่อลูกจ้างยอมรับการจ้างจากบริษัท พวกเขาก็จะเข้าข่ายของการยอมรับนั้นตามลำดับโครงสร้างและพลังอำนาจของผู้บริหารของพวกเขา แหล่งที่สาม

พลังอำนาจตามกฎหมายอาจจะมาจากการที่บุคคลหรือกลุ่มคนที่เป็นเจ้าของพลังอำนาจมอบหมายให้แก่ตัวแทนหรือผู้ดำเนินการแทน เช่น ผู้แทนราษฎร ประธานที่ประชุม กรรมการบริหาร เป็นต้น

4) พลังอำนาจอ้างอิง (Referent Power) พลังอำนาจประเภทนี้มาจากความประสงค์ของผู้อื่นที่จะเป็นพวกเดียวกันกับตัวแทนหรือมีพลังอำนาจโดยไม่คำนึงถึงผลที่จะได้รับ คนทั่วไปมักจะยอมรับพลังงานของผู้อื่นเพราะเขาเป็นคนสวยงาม น่าคบหา หรือบุคลิกภาพอื่นๆ นักโฆษณาใช้ประโยชน์จากพลังอำนาจประเภทนี้ โดยอาศัยผู้มีชื่อเสียงมาโฆษณา เช่น ดาราภาพยนตร์ หรือนักกีฬาชื่อดัง ผู้ซื้ออยากเป็นคนพวกเดียวกันกับพวกที่มีชื่อเสียงและยอมตามพลังอำนาจของเขาด้วยการซื้อผลิตภัณฑ์ การโฆษณาโดยอาศัยหลักพลังอำนาจอ้างอิง ช่วงเวลาที่มีความสำคัญมาก จะใช้อ้างอิงเฉพาะช่วงเวลาที่มีชื่อเสียงอยู่เท่านั้น หากเลิกการเป็นดาราชื่อดัง พลังอำนาจอ้างอิงก็จะน้อยลงไปด้วยภายในองค์กรก็เช่นเดียวกัน พลังอำนาจอ้างอิงจะแตกต่างจากพลังอำนาจประเภทอื่นที่กล่าวมาแล้วเป็นอย่างมาก ผู้บริหารที่มีพลังอำนาจอ้างอิงจะดึงดูดใจผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้เกิดความต้องการเป็นพวกเดียวกันโดยไม่คำนึงถึงว่าภายนอกนั้น ผู้บริหารจะให้คุณหรือให้โทษหรือความชอบธรรมหรือไม่ กล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ผู้บริหารที่มีพลังอำนาจอ้างอิงเป็นบุคคลที่มีเสน่ห์ในสายตาของผู้ใต้บังคับบัญชา

5) พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) พลังอำนาจสุดท้ายที่ French and Raven ได้อธิบายไว้บนพื้นฐานซึ่งบุคคลอื่นเชื่อว่าผู้นั้นมีคุณสมบัติเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญจะเป็นผู้ที่ยอมรับกันว่ามีความรู้ความเข้าใจเฉพาะพื้นที่บางกรณีบางประเภท แหล่งของพลังงานอำนาจทั้งหมดขึ้นอยู่กับความรู้ของเป้าหมาย แต่พลังงานอำนาจความเชี่ยวชาญจะต้องมีมากกว่าพลังอำนาจประเภทอื่นๆ กล่าวคือ ก่อนที่พลังอำนาจความเชี่ยวชาญจะได้รับการยอมรับจากเป้าหมายจะต้องรับรู้เสียก่อนว่าผู้ที่น่าเลื่อมใสไว้วางใจได้ มีความสัมพันธ์กับพวกเดียวกัน ความน่าเลื่อมใสอาจมาจากการมีใบประกาศนียบัตร หรือปริญญาบัตรเป็นเครื่องแสดงว่าคนนั้นต้องรู้แน่ในสิ่งที่เขากล่าวถึงและสามารถแสดงความรู้ที่ออกมาได้

Peabody (1962 cited in Hoy and Miskel, 2001, p. 219) ได้จัดและแบ่งกลุ่มพลังอำนาจออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) พลังอำนาจที่มีฐานเป็นกฎหมาย (Legitimacy) ข้อบังคับหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนด พลังงานให้แก่ตำแหน่งงานนั้นๆ เป็นพลังอำนาจที่จะออกคำสั่งและทำให้เกิดการเชื่อฟัง

2) พลังอำนาจที่มีฐานตามตำแหน่ง (Position) ในแต่ละองค์การย่อมมีการแบ่งสายการทำงานและการบังคับบัญชา (Hierarchy) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบทันทีว่าขึ้นตรงต่อใคร และใครมีพลังอำนาจที่จะสั่งการได้ ใครเป็นผู้มีพลังอำนาจในการให้รางวัลลงโทษ บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่สามารถจะดลบันดาลให้สิ่งปรารถนาของผู้ใต้บังคับบัญชาจัดเป็นผู้ใช้พลังอำนาจในแง่ที่ดีด้วย

3) พลังอำนาจอยู่ที่ตัวบุคคล (Person) เป็นลักษณะที่เป็นตัวของตัวเอง อาจจะเป็นลักษณะที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นคนมีคุณธรรม คนอื่นๆ จึงให้ความเคารพนับถือจัดเป็นพลังอำนาจที่มีเฉพาะบุคคลๆ นั้นเท่านั้น

4) พลังอำนาจที่ความสามารถเฉพาะบุคคล (Competence) ไม่จำกัดเฉพาะที่สายการบังคับบัญชาแต่อย่างใด เช่น ที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านต่างๆ

Hersey and Blanchard (1979) ได้รวบรวมพลังอำนาจจากแหล่งที่มาจากนักการศึกษาหลายท่าน ดังที่ได้กล่าวไว้ว่า “การจำแนกพลังอำนาจตามฐานพลังอำนาจนั้นมีหลายระบบ แต่กรอบแนวคิดของ French and Raven ได้รับการยอมรับมากที่สุด” นอกจากนี้ Hersey and Blanchard ยังได้รวบรวมพลังอำนาจที่นักวิชาการและนักการศึกษาคิดค้นขึ้นไว้เพิ่มเติมอีก 2 ฐานพลังอำนาจ คือ พลังอำนาจข่าวสารข้อมูล (Information Power) และพลังอำนาจพึ่งพา (Connection Power) ฐานพลังอำนาจทั้ง 7 นี้แสดงให้เห็นถึงศักยภาพของความสำเร็จในการมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของผู้อื่น ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) พลังอำนาจบังคับ (Coercive Power) อยู่เหนือพื้นฐานของความกลัว ผู้นำที่มีพลังอำนาจบังคับสูงจะชักให้ผู้อื่นยอมตาม เพราะหากไม่ยอมตามแล้วจะนำไปสู่การลงโทษ เช่น การบกพร่องในหน้าที่ การตำหนิว่ากล่าว หรือการไล่ออกจากงาน

2) พลังอำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) อยู่บนพื้นฐานของตำแหน่งที่ผู้นั้นดำรงอยู่ โดยปกติแล้วตำแหน่งยิ่งสูงขึ้นเท่าใด พลังอำนาจนี้ก็จะมีความโน้มเอียงมากขึ้นมากเท่านั้น ผู้นำที่มีพลังอำนาจตามกฎหมายสูง จูงใจให้ยอมตามหรือมีอิทธิพลเหนือคน

อื่นๆ เพราะพวกเขาารู้สึกว่าบุคคลผู้นี้มีความถูกต้อง เนื่องจากการดำรงตำแหน่งในองค์การ มีสิทธิที่จะคาดหมายว่าคำแนะนำหรือสั่งการต่างๆ จะได้รับการปฏิบัติตาม

3) พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) อยู่บนพื้นฐานของผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญ มีทักษะ มีความรู้ และได้รับการยอมรับนับถือ ทำให้มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้นำที่มีพลังอำนาจความเชี่ยวชาญสูง จะใช้ความเชี่ยวชาญทำให้ง่ายต่อการชักจูงพฤติกรรมของผู้อื่น ทำให้นำไปสู่การยอมรับตามความประสงค์ของผู้นำ

4) พลังอำนาจการให้รางวัล (Reward Power) อยู่บนพื้นฐานของความสามารถของผู้ที่จะให้สิ่งตอบแทนต่อบุคคลอื่น ผู้ที่เชื่อว่าการยอมตามจะนำมาซึ่งผลประโยชน์เกื้อกูลทางบวก เช่น เงินเดือน หรือการเลื่อนตำแหน่ง หรือการยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

5) พลังอำนาจอ้างอิง (Referent Power) อยู่บนพื้นฐานบุคลิกภาพ และคุณลักษณะของผู้นำ ผู้นำที่มีพลังอำนาจอ้างอิง โดยทั่วไปแล้วจะได้รับความนิยมชมชอบ และการนับถือศรัทธาจากบุคคลอื่นๆ เพราะบุคลิกภาพของผู้นำนั้นจะนำไปสู่การยอมตาม และการนับถือเช่นเดียวกับอิทธิพลที่ผู้นำมีเหนือบุคคลอื่นๆ

6) พลังอำนาจข่าวสารข้อมูล (Information Power) อยู่บนพื้นฐานของการเป็นเจ้าของหรือการเข้าถึงข่าวสารข้อมูล ซึ่งบุคคลอื่นๆ พิจารณาเห็นว่ามีความสำคัญต่อพวกเขา เป็นฐานพลังอำนาจที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ เพราะพวกเขาต้องการรับรู้ข่าวสารข้อมูลนี้

7) พลังอำนาจพึ่งพา (Connection Power) อยู่บนพื้นฐานของการพึ่งพาของผู้นำกับผู้ที่มีอิทธิพล หรือมีความสำคัญทั้งในองค์การหรือนอกองค์การ ผู้นำที่มีอำนาจการพึ่งพาสูงจะจูงใจให้ผู้อื่นยอมตาม เพราะว่าพวกเขาหวังผลที่จะได้รับผลประโยชน์ หรือหลีกเลี่ยงจากสิ่งที่ไม่ชอบ โดยอาศัยการพึ่งพาหรือช่วยเหลือจากผู้มีอำนาจนั้น

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า พลังอำนาจมีแหล่งที่มาดังนี้

1) พลังอำนาจบังคับ หมายถึง การที่บุคคลเชื่อฟังหรือปฏิบัติตามผู้อื่น เพราะหากเชื่อฟังหรือปฏิบัติตามบุคคลนั้นสามารถจะให้โทษได้ เช่น การตัดเงินเดือน ต่ำหนิ ทำร้ายร่างกาย หรือลงโทษแก่เขาได้

2) พลังอำนาจตามกฎหมาย หมายถึง การที่บุคคลเชื่อฟัง หรือปฏิบัติตามผู้อื่น เพราะผู้นั้นมีค่านิยมว่าบุคคลที่จะปฏิบัติตามนั้นมีสิทธิอันชอบธรรมตามกฎหมายตามวัฒนธรรม และตามโครงสร้างทางสังคมที่มีอิทธิพลเหนือเขาได้

- 3) พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ หมายถึง การที่มีบุคคลยอมเชื่อฟังหรือปฏิบัติตามผู้อื่นเพราะบุคคลที่เขาเชื่อฟัง เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ความสามารถอย่างมากในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และเขายอมรับนับถือในความสามารถของบุคคลนั้น
- 4) พลังอำนาจการให้รางวัล หมายถึง การที่บุคคลยอมเชื่อฟังหรือปฏิบัติตามผู้อื่นเพราะบุคคลที่เขาเชื่อฟังสามารถให้สิ่งตอบแทนในสิ่งที่เขาต้องการได้ เช่น รางวัล เงินเดือน ตำแหน่ง หน้าที่ การชมเชย เป็นต้น
- 5) พลังอำนาจอ้างอิง หมายถึง การที่บุคคลยอมเชื่อฟังหรือปฏิบัติตามผู้อื่น เพราะบุคคลที่เขาเชื่อฟังนั้นเป็นพวกเดียวกันเหมือนกับเขา หรือเป็นบุคคลที่เขามีความสามารถประทับใจปรารถนาที่จะเป็นพวกเดียวกันเหมือนกับเขา
- 6) พลังอำนาจข่าวสารข้อมูล หมายถึง การที่บุคคลยอมเชื่อฟังหรือปฏิบัติตามผู้อื่นเพราะบุคคลที่เขาเชื่อฟัง เป็นเจ้าของข้อมูลข่าวสาร หรือสามารถนำข้อมูลข่าวสารที่เขาเห็นว่ามีคุณค่า และต้องการข้อมูลข่าวสารจากผู้นั้น
- 7) พลังอำนาจพึ่งพา หมายถึง การที่บุคคลยอมเชื่อฟังหรือปฏิบัติตามผู้อื่น เพราะบุคคลที่เขาเชื่อฟัง เป็นที่รู้จักสนิทสนมหรือชอบพอกับผู้มีอิทธิพลหรือผู้ที่มีความสำคัญต่อองค์กร และเขาหวังว่าผลที่ได้รับประโยชน์ หรือหลีกเลี่ยงจากสิ่งที่ไม่ชอบ โดยอาศัยการเชื่อมโยงจากบุคคลที่เขายอมเชื่อฟังและปฏิบัติตาม

#### 5.4 ผลการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร

Lussier (2000, pp. 301–304) กล่าวว่า การเลือกใช้อำนาจในการควบคุม ผู้ใต้บังคับบัญชาจะพิจารณาตามความเหมาะสมของสถานการณ์ และลักษณะของ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดการยอมรับและปฏิบัติตามต้องการของผู้บังคับบัญชาตามฐานอำนาจทั้ง 5 ซึ่งได้แก่ อำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง และอำนาจความเชี่ยวชาญ เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้น ที่ส่งผลต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาในรูปแบบของการยินดีทำตาม การทำตามอย่างไม่เต็มใจ และการต่อต้าน

กระทรวงศึกษาธิการได้มุ่งเน้นให้โรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็น โรงเรียนสมบูรณแบบเพื่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาควบคู่ไปกับความเสมอภาคทางการศึกษาที่คนไทยทุกคนพึงได้รับ บรรลุความสำเร็จโดยเร่งด่วน เพราะโรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาผู้เรียน (กรมวิชาการ, 2545, หน้า 3–4 อ้างถึงใน วรเวทย์ แป้นนอก, 2558, หน้า 26) ดังนั้น การบริหารโรงเรียนเพื่อให้สอดคล้องและเป็นไปตาม วัตถุประสงค์ดังกล่าว ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการบริหาร

จัดการที่ดีเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครู เพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมาย แนวคิดเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารมีหลายทัศนะ ดังนี้

บัญชา อึ้งสกุล (2545, หน้า 26 อ้างถึงใน วรเวทย์ แป้นนอก, 2558, หน้า 26) กล่าวว่า แนวทางในการใช้อำนาจเพื่อการจัดการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับแนวคิดของผู้บริหารว่ามองผู้ร่วมงานในแง่ใด ถ้ามองในแง่ไม่ดี การใช้อำนาจการบังคับบัญชาในการศึกษาก็จะเป็นไปในทางปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงการใช้อำนาจในการจัดการเป็นสำคัญ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดการ และมีการกระจายอำนาจมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะการใช้อำนาจการจัดการในการบริหารงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้คนทำงานอย่างได้ผลและมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะรู้จักใช้คนให้เป็นไปตามความเหมาะสมแล้วแต่สถานการณ์ ผู้บริหารต้องพยายามใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์มากที่สุด บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน หากผู้บริหารขาดหลักการใช้อำนาจการบริหารที่ดีแล้วการบริหารงานในหน่วยงานนั้นๆ ย่อมจะเกิดความซ้ำซ้อน และสิ้นเปลือง จะเป็นผลให้รัฐต้องสูญเสียทรัพยากร และทำให้ด้อยประสิทธิภาพในการพัฒนาหน่วยงาน

ทิพวรรณ แสงทับทิม (2548, หน้า 28-29) กล่าวว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรจะสำนึกอยู่เสมอว่า ผู้บริหารโรงเรียนกับครูอาจารย์ เท่านั้นที่ถือว่ามีความรู้เฉพาะในทางวิชาชีพโดยตรง คือ การให้การศึกษา การทำงานในโรงเรียนต่างกับการทำงานในองค์การอื่นตรงที่ว่า ครูอาจารย์เป็นบุคคลหลักมีเสรีภาพในการทำงาน ห่างจากการควบคุมโดยใกล้ชิด ไม่มีผู้บริหารระดับรองที่ลดหลั่นกันลงมาเพื่อควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดเหมือนในองค์การอื่น การบังคับบัญชาเป็นไปอย่างหลวมๆ ถือว่าเป็นผู้ร่วมงานมากกว่าผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารโรงเรียนควรยึดวิธีการใช้อำนาจตามสถานการณ์ ซึ่งมีหลักการ คือ 1) เลือกใช้ให้ถูกคน 2) เลือกใช้ให้ถูกเวลา ซึ่งการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนอาจก่อให้เกิดทั้งผลดีและผลเสียต่อโรงเรียนและคุณภาพของผู้เรียน ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรตระหนักและทำความเข้าใจในเรื่องการใช้อำนาจให้ดี ทั้งนี้เพราะการใช้อำนาจอย่างไม่ระมัดระวังไม่รอบคอบหรือละเว้นไม่ใช้อำนาจในบางกรณี จะทำให้เกิดความขัดแย้ง บาดหมางหรือเกิดอุปสรรคต่อการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียน รวมทั้งไม่ได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานต่างๆ ได้

สรุปได้ว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนเป็นไปเพื่อให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดนโยบายไว้ ซึ่งการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงานของครูภายในสถานศึกษาซึ่งมีผลกระทบต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างแน่นอน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องพิจารณาเลือกใช้อำนาจของตนอย่างรอบคอบและระมัดระวัง จึงจะนำไปสู่ความสำเร็จบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา

### 5.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา

สาวิตรี อุ่นจางวาง (2550, หน้า 124) ได้ศึกษาปัจจัยด้านการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารสตรีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียน พบว่า การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารสตรีมี 7 ด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การใช้พลังอำนาจตามกฎหมาย การใช้พลังอำนาจข่าวสารข้อมูล การใช้พลังอำนาจอ้างอิง การใช้พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ การใช้พลังอำนาจการให้รางวัล การใช้พลังอำนาจพึงพา และการใช้พลังอำนาจบังคับลงโทษ ตามลำดับ

สมพงษ์ ศรีโสภภาพ (2550, หน้า 147) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนของรัฐ พบว่า การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี 7 ด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ พลังอำนาจตามกฎหมาย พลังอำนาจการให้รางวัล พลังอำนาจอ้างอิง พลังอำนาจข่าวสารข้อมูล พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ พลังอำนาจพึงพา และพลังอำนาจให้คุณให้โทษ ตามลำดับ

เจตียา ดากระบุตร (2554, หน้า 103) ได้ศึกษาอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู พบว่า อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษามี 5 ด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจการบังคับ ตามลำดับ

วรเวทย์ แป้นนอก (2558, หน้า 112) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษามี 5 ด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการอ้างอิง อำนาจการให้รางวัล อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจการบังคับ ตามลำดับ

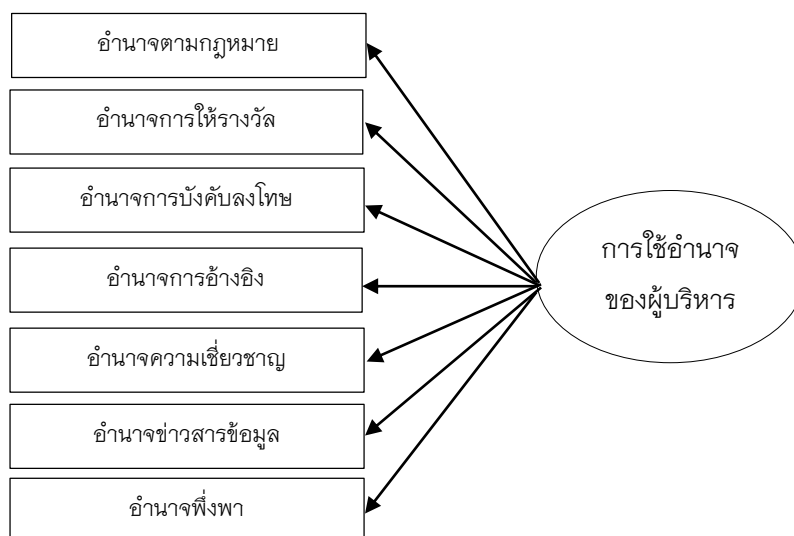
จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจของ  
ผู้บริหารที่ได้มีผู้ศึกษาไว้ดังกล่าวข้างต้น สามารถสังเคราะห์และสรุปได้ ดังตาราง 13

ตาราง 13 การสังเคราะห์องค์ประกอบการใช้อำนาจของผู้บริหาร

องค์ประกอบการใช้อำนาจของ ผู้บริหาร	ผู้วิจัย/ผู้ศึกษา								รวม ร้อยละ	
	French and Raven (1959)	Peabody (1962)	Hersey and Goldsmith (1979)	Lussier, (2000)	สวาทรี อุ่นจางวาง (2550)	สมพงษ์ ศรีโสภณ (2550)	เจดีย์ดา ตาการะบุตร (2554)	วราพงษ์ เป็นนอก (2558)		ความถี่
1. อำนาจการให้รางวัล	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	87.5
2. อำนาจบังคับลงโทษ	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	87.5
3. อำนาจตามกฎหมาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8	100
4. อำนาจอ้างอิง	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	87.5
5. อำนาจความเชี่ยวชาญ	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	87.5
6. อำนาจข่าวสารข้อมูล			✓		✓	✓			3	37.5
7. อำนาจพึงพา			✓		✓	✓			3	37.5
8. อำนาจตามตำแหน่ง		✓							1	12.5
9. อำนาจอยู่ที่ตัวบุคคล		✓							1	12.5
10. อำนาจความสามารถเฉพาะบุคคล		✓							1	12.5

จากตาราง 13 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบด้านการใช้อำนาจของ  
ผู้บริหาร ที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี พบว่ามี 10 องค์ประกอบ การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้  
เกณฑ์พิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่ร้อยละ 30 ขึ้นไป ได้องค์ประกอบด้านการใช้  
อำนาจของผู้บริหาร จำนวนทั้งสิ้น 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) อำนาจตามกฎหมาย 2) อำนาจ  
การให้รางวัล 3) อำนาจการบังคับลงโทษ 4) อำนาจการอ้างอิง 5) อำนาจความเชี่ยวชาญ  
6) อำนาจข่าวสารข้อมูล และ 7) อำนาจพึงพา สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของรูปแบบ  
การวัดได้ ดังภาพประกอบ 13





ภาพประกอบ 13 โมเดลการวัดการใช้อำนาจของผู้บริหาร

องค์ประกอบการใช้อำนาจของผู้บริหารมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1) อำนาจตามกฎหมาย French and Raven (1959) กล่าวว่า พลังอำนาจตามกฎหมายมีแหล่งสำคัญ 3 แหล่ง คือ แหล่งที่หนึ่งมาจากค่านิยมทางวัฒนธรรมของสังคมองค์กร หรือกลุ่มคนที่ยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง เช่น บางคนยอมรับความเป็นอาวุโส คุณลักษณะทางกาย เพศ อาชีพ ส่วนในบริบทขององค์กร โดยปกติผู้บริหารจะมีพลังอำนาจตามกฎหมายเพราะคนงานเชื่อในสิทธิส่วนบุคคลตามกฎหมายและลำดับตำแหน่งที่สูงกว่าย่อมมีพลังอำนาจเหนือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่า แหล่งที่สอง บุคคลสามารถได้รับพลังอำนาจตามกฎหมายจากการยอมรับในโครงสร้างของสังคม บางสังคมมีการยอมรับในชนชั้นในองค์กร หรือในครอบครัวก็มีการยอมรับในโครงสร้างสังคมด้วย เช่น เมื่อลูกจ้างยอมรับการจ้างจากบริษัท พวกเขา ก็จะเข้าข่ายของการยอมรับนั้นตามลำดับโครงสร้างและพลังอำนาจของผู้บริหารของพวกเขา แหล่งที่สามพลังอำนาจตามกฎหมายอาจจะมาจากการที่บุคคลหรือกลุ่มคนที่เป็นเจ้าของพลังอำนาจมอบหมายให้แก่ตัวแทนหรือผู้ดำเนินการแทน เช่น ผู้แทนราษฎร ประธานที่ประชุม กรรมการบริหาร เป็นต้น Hersey and Goldsmith (1985) กล่าวว่า โดยปกติแล้วตำแหน่งยิ่งสูงขึ้นเท่าใด พลังอำนาจนี้ก็จะมีแนวโน้มเกิดขึ้นมากเท่านั้น ผู้นำที่มีพลังอำนาจตามกฎหมายสูง จะจงใจให้ยอมรับหรือมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ เพราะพวกเขารู้สึกว่าบุคคลผู้นี้มีความถูกต้อง เนื่องจากการดำรงตำแหน่งในองค์กร มีสิทธิที่จะคาดหมายว่าคำแนะนำหรือสั่งการต่างๆ

จะได้รับการปฏิบัติตาม สาวิตรี อุ๋นจางวาง (2550, หน้า 11) กล่าวว่า การใช้พลังอำนาจที่ติดมากับตำแหน่งของผู้บริหาร ซึ่งมีพื้นฐานมาจาก กฎ ระเบียบ คำสั่ง ผู้บริหารสามารถสั่งงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนยอมรับและถือว่าถูกต้องแม่นยำ แต่ต้องคำนึงถึงความถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อกฎหมายที่รับรอง สมพงษ์ ศรีโสภภาพ (2550, หน้า 13) กล่าวว่า การใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อให้ครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาเชื่อฟังหรือปฏิบัติตาม เพราะมีค่านิยมว่าบุคคลที่จะปฏิบัติตามนั้นมีสิทธิอันชอบธรรมตามกฎหมาย ตามวัฒนธรรม และตามโครงสร้างทางสังคม ที่มีอิทธิพลเหนือเขาได้ วรเวทย์ แป้นนอก (2558, หน้า 10) กล่าวว่า พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการและการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา โดยครูในสถานศึกษายอมรับและปฏิบัติตาม เนื่องจากยอมรับว่าผู้ใช้อำนาจมีความชอบธรรม ปฏิบัติตามที่กฎหมายบัญญัติ หรือกฎเกณฑ์ ระเบียบที่วางไว้ร่วมกัน ใช้อำนาจตามสิทธิและหน้าที่ภายในขอบเขตที่มี มอบหมายเป็นลายลักษณ์อักษรให้ครูปฏิบัติโดยไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า อำนาจตามกฎหมาย หมายถึง การที่ครูและบุคลากรในสถานศึกษายอมรับ เชื่อฟังและปฏิบัติตาม เพราะเชื่อว่าผู้บริหารมีความชอบธรรม ปฏิบัติตามกฎหมายบัญญัติ หรือกฎเกณฑ์ ระเบียบที่วางไว้ร่วมกัน ใช้อำนาจตามสิทธิหน้าที่ภายในขอบเขตกฎหมายกำหนด มอบหมายเป็นลายลักษณ์อักษรให้ครูและบุคลากรปฏิบัติโดยไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้

2) อำนาจการให้รางวัล French and Raven (1959) กล่าวว่า แหล่งที่มาของพลังอำนาจประเภทนี้ขึ้นอยู่กับว่ามีพลังอำนาจ และทรัพยากรของบุคคลที่จะให้รางวัลแก่ผู้ผู้อื่นกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า เป้าหมายของพลังอำนาจนี้ต้องเห็นคุณค่าของสิ่งตอบแทนนั้น ในบริบทขององค์การ ผู้บริหารจะมีความสามารถในการใช้สิ่งตอบแทนแก่บุคคลได้ เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง มอบหมายงานที่อำนวยความสะดวก ยกย่อง ชมเชย ให้ข้อมูลย้อนกลับ และอื่นๆ ในเงื่อนไขเชิงปฏิบัติ พลังอำนาจประเภทนี้ หมายถึง ผู้บริหารมีพลังอำนาจที่จะบริหารด้วยการเสริมแรงทางบวก ส่วนเงื่อนไขที่คาดหวัง หมายถึง บุคคลที่มีพลังอำนาจจะให้สิ่งที่พึงประสงค์ และผู้อื่นรับรู้ความสามารถดังกล่าว Hersey and Goldsmith (1985) กล่าวว่า อยู่บนพื้นฐานของความสามารถของผู้ที่จะให้รับสิ่งตอบแทนต่อบุคคลอื่น ผู้ที่เชื่อว่าการยอมตามจะนำมาซึ่งผลประโยชน์เกื้อกูลทางบวก เช่น เงินเดือน หรือการเลื่อนตำแหน่ง หรือการยกย่องชมเชยประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น สาวิตรี

อุ๋นจางวาง (2550, หน้า 11) กล่าวว่า การใช้พลังอำนาจที่เกิดจากความสามารถของ ผู้บริหารที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการให้รางวัลทั้งที่เป็นสิ่งของ เช่น ทรัพย์สินเงินทอง และที่ไม่เป็นสิ่งของ เช่น การยกย่องชมเชย เพื่อตอบแทนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยอมปฏิบัติตาม สมพงษ์ ศรีโสภภาพ (2550, หน้า 13) กล่าวว่า การใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อให้ ครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาเชื่อฟังหรือปฏิบัติตาม เพราะสามารถให้สิ่งตอบแทนที่ เขาต้องการได้ เช่น รางวัล เงินเดือน ตำแหน่งหน้าที่ การชมเชย วรเวทย์ แป้นนอก (2558, หน้า 10) กล่าวว่า พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการและ บริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา โดยครูใน สถานศึกษายอมรับอำนาจเนื่องจากต้องการได้รางวัล ผลตอบแทน หรือความดีความชอบ จากผู้มีอำนาจนั้น ในการเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การมอบหมายงานให้ทำ การมอบความรับผิดชอบ การยอมรับหรือการยกย่องให้เกียรติ

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า อำนาจการให้รางวัล หมายถึง การที่ครูและบุคลากรในสถานศึกษายอมรับอำนาจเนื่องจากการได้รางวัล ผลตอบแทน หรือความดีความชอบจากผู้บริหาร เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การมอบหมายงานพิเศษให้ทำ การเพิ่มความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ ตลอดจนให้การให้ การยอมรับนับถือ ยกย่อง ชมเชย และการให้เกียรติ

3) อำนาจการบังคับลงโทษ French and Raven (1959) กล่าวว่า แหล่งของ พลังอำนาจประเภทนี้อยู่บนพื้นฐานของความกลัว ผู้มีอำนาจจากการบังคับจะมี ความสามารถที่จะลงโทษผู้อื่นหรือทำให้ผู้อื่นได้รับความเจ็บปวดเสียหาย หรืออย่างน้อย ที่สุดก็ทำให้ผู้อื่นเชื่อว่าลงเอยด้วยการลงโทษหรือประสบกับความเสียหาย รูปแบบของ พลังอำนาจประเภทนี้ทำให้คนทั่วไปเห็นว่าเป็นพลังอำนาจทางลบ ในบริบทขององค์การ มี ปอยครั้งที่ผู้บริหารใช้พลังอำนาจจากการบังคับโดยการไล่ออก ลดตำแหน่ง หรือตัด เงินเดือน แม้ว่าจะได้มีความพยายามในการขจัดพลังอำนาจประเภทนี้เป็นเวลาหลายปี มาแล้วก็ตาม ผู้บริหารสามารถทำให้เกิดผลในการบังคับคนงานได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม เงื่อนไขเชิงปฏิบัติ หมายความว่า บุคคลมีพลังอำนาจที่จะลงโทษหรือให้การเสริมแรงที่ไม่ ฟังประสงค์ ส่วนทางความคาดหวังหมายความว่า พลังอำนาจจะเกิดจากการที่อีกฝ่ายหนึ่ง คาดว่าจะได้รับโทษถ้าพวกเขาไม่ทำตามผู้ใช้พลังอำนาจ เช่น ความกลัวกับการไม่ทำตาม กฎข้อบังคับหรือนโยบายขององค์การ และความกลัวนี้เองที่ทำให้ทุกคนทำงานตรงตาม เวลา และทุกครั้งที่เจ้านายผ่านมาตรวจก็จะดูว่างานนั้นยุ่งยากมาก Hersey and Goldsmith

(1985) กล่าวว่า ผู้นำที่มีพลังอำนาจบังคับสูงจะทำให้ผู้อื่นยอมตาม เพราะหากไม่ยอมตามแล้วจะนำไปสู่การลงโทษ เช่น การบกพร่องในหน้าที่ การตำหนิว่ากล่าว หรือการไล่ออกจากงาน สาวิตรี อุ่นจางวาง (2550, หน้า 11) กล่าวว่า การใช้พลังอำนาจที่เกิดจากความสามารถของผู้บริหารที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การว่ากล่าวตักเตือน การไม่มอบหมายหน้าที่การงานให้ การตัดเงินเดือน เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา สมพงษ์ ศรีโสภภาพ (2550, หน้า 13) กล่าวว่า การใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อให้ครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาเชื่อฟังหรือปฏิบัติตาม เพราะพลังอำนาจบังคับจะชักจูงให้ผู้อื่นยอมตาม หากไม่ยอมตามแล้วจะนำไปสู่การลงโทษ เช่น การบกพร่องในหน้าที่ การตำหนิว่ากล่าวตักเตือน หรือการไล่ออกจากงาน วรเวทย์ แป้นนอก (2558, หน้า 10) กล่าวว่า พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการและการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา โดยครูในสถานศึกษายอมรับปฏิบัติตามเพื่อหลีกเลี่ยงมิให้ต้องถูกลงโทษโดยผู้มีอำนาจ เช่น การว่ากล่าวตักเตือน ภาคทัณฑ์ การตัดเงินเดือน การลดขั้นเงินเดือน การปลดออก การไล่ออก หรือการสั่งย้าย

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า อำนาจการบังคับลงโทษ หมายถึง การที่ครูและบุคลากรในสถานศึกษายอมรับปฏิบัติตามกฎ ระเบียบของสถานศึกษา เพื่อหลีกเลี่ยงมิให้ต้องถูกลงโทษโดยผู้บริหาร เช่น การว่ากล่าวตักเตือน ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน ลดขั้นเงินเดือน ปลดออก หรือไล่ออก เป็นต้น

4) อำนาจการอ้างอิง French and Raven (1959) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีพลังอำนาจอ้างอิงจะดึงดูดใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความต้องการเป็นพวกเดียวกับเขาโดยไม่คำนึงถึงว่าภายหน้านั้น ผู้บริหารจะให้คุณหรือให้โทษหรือความชอบธรรมหรือไม่ กล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ผู้บริหารที่มีพลังอำนาจอ้างอิงเป็นบุคคลที่มีเสน่ห์ในสายตาของผู้ใต้บังคับบัญชา Hersey and Goldsmith (1985) กล่าวว่า ผู้นำที่มีพลังอำนาจอ้างอิง โดยทั่วไปแล้วจะได้รับความนิยมชมชอบและการนับถือศรัทธาจากบุคคลอื่นๆ เพราะบุคลิกภาพของผู้นำนั้นจะนำไปสู่การยอมตามและการนับถือเช่นเดียวกับที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆ สาวิตรี อุ่นจางวาง (2550, หน้า 11) กล่าวว่า การใช้พลังอำนาจที่เกิดจากคุณลักษณะของผู้บริหารที่เป็นที่ชื่นชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประทับใจและพยายามที่จะกระทำตนให้เหมือนผู้บริหารที่ตนชื่นชอบหรือมีความปรารถนาที่จะเอาผู้บริหารเป็นแบบอย่าง สมพงษ์ ศรีโสภภาพ (2550, หน้า 13) กล่าวว่า การใช้อิทธิพลของผู้บริหาร

โรงเรียนเพื่อให้ครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาเชื่อฟังหรือปฏิบัติตาม เพราะเป็นพวกเดียวกันหรือเหมือนกับเขา หรือเป็นบุคคลที่มีความประทับใจ ปรารถนาที่จะเป็นพวกเดียวกันหรือเหมือนกับเขา วรเวทย์ แป้นนอก (2558, หน้า 11) กล่าวว่า พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการและการบริหารงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา โดยครูในสถานศึกษาให้ความศรัทธาอยากจะทำตามหรือเลียนแบบ ชื่นชมในคุณงามความดี และความมีบารมี เป็นที่ยกย่องได้รับการยอมรับจากสังคมทั่วไปด้วยการอ้างถึงบุคคลนั้น เพื่อให้บุคคลอื่นเกิดความเชื่อถือหรือยอมรับในสิ่งที่ตนกระทำ

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า อำนาจการอ้างอิง หมายถึง การที่ครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้ความศรัทธาอยากจะทำตามหรือเลียนแบบ ชื่นชมในคุณงามความดี เป็นที่ยกย่องได้รับการยอมรับจากสังคมทั่วไปด้วยการอ้างถึงบุคคลนั้น เพื่อให้บุคคลอื่นเกิดความเชื่อถือหรือยอมรับในสิ่งที่ตนกระทำ

5) อำนาจความเชี่ยวชาญ French and Raven (1959) ได้อธิบายไว้บนพื้นฐานซึ่งบุคคลอื่นเชื่อว่าผู้นั้นมีคุณสมบัติเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญจะเป็นผู้ที่ยอมรับกันว่ามีความรู้ความเข้าใจเฉพาะพื้นที่ บางกรณีบางประเภท แหล่งของพลังงานอำนาจทั้งหมดขึ้นอยู่กับความรู้ของเป้าหมาย แต่พลังงานอำนาจความเชี่ยวชาญจะต้องมีมากกว่าพลังอำนาจประเภทอื่นๆ กล่าวคือ ก่อนที่พลังอำนาจความเชี่ยวชาญจะได้รับการยอมรับจากเป้าหมายจะต้องรับรู้เสียก่อนว่าผู้นั้นน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ มีความสัมพันธ์กับพวกเดียวกัน ความน่าเชื่อถืออาจมาจากการมีใบประกาศนียบัตรหรือปริญญาบัตรเป็นเครื่องแสดงว่าคนนั้นต้องรู้แน่ในสิ่งที่เขากล่าวถึงและสามารถแสดงความรู้ที่ออกมาได้ Hersey and Goldsmith (1985) กล่าวว่า ผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญ มีทักษะ มีความรู้ และได้รับการยอมรับนับถือ ทำให้มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้นำที่มีพลังอำนาจความเชี่ยวชาญสูงจะใช้ความเชี่ยวชาญเพื่อชักจูงพฤติกรรมของผู้อื่น ทำให้นำไปสู่การยอมรับตามความประสงค์ของผู้นำ สาวิตรี อุ่นจางวาง (2550, หน้า 12) กล่าวว่า การใช้พลังอำนาจที่เกิดจากผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ มีประสบการณ์ มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ จนเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่ง เพราะเชื่อว่าผู้บริหารมีความรู้ความสามารถเหนือตน สมพงษ์ ศรีโสภภาพ (2550, หน้า 13) กล่าวว่า การใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อให้ครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาเชื่อฟัง หรือปฏิบัติตาม

เพราะเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ความสามารถอย่างมากในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และเขา ยอมรับนับถือในความสามารถของบุคคลนั้น วรเวทย์ แป้นนอก (2558, หน้า 11) กล่าวว่า พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการและการบริหารงานของ ผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาเป็นผู้มีความรู้ ความ สามารถ มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ สามารถให้คำแนะนำ เกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง มีความเชี่ยวชาญในงานหรือวิชาการสาขาเฉพาะ นั้นๆ

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า อำนาจความเชี่ยวชาญ หมายถึง การที่ครูในสถานศึกษาให้การยอมรับผู้บริหารว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ สามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับแนว ทางการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง มีความเชี่ยวชาญในงานหรือวิชาการสาขาเฉพาะนั้นๆ

6) อำนาจข่าวสารข้อมูล Hersey and Goldsmith (1985) กล่าวว่า เป็นผู้นำที่ อยู่บนพื้นฐานของการเป็นเจ้าของหรือการเข้าถึงข่าวสารข้อมูล ซึ่งบุคคลอื่นๆ พิจารณา เห็นว่ามีคุณค่าต่อพวกเขา เป็นฐานพลังอำนาจที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ เพราะพวกเขา ต้องการรับรู้ข่าวสารข้อมูลนี้ สาวิตรี อุ๋นจางวาง (2550, หน้า 12) กล่าวว่า การใช้พลัง อำนาจที่เกิดจากการที่ผู้บริหารมีข่าวสารข้อมูลที่มีคุณค่า หรือประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการแสวงหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานและ ประกอบการตัดสินใจ สมพงษ์ ศรีโสภภาพ (2550, หน้า 13) กล่าวว่า การใช้อำนาจของ ผู้บริหารโรงเรียนเพื่อให้ครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาเชื่อฟัง หรือปฏิบัติตาม เพราะ เป็นเจ้าของข้อมูลข่าวสาร หรือเห็นว่าข้อมูลข่าวสารมีคุณค่าและต้องการข้อมูลข่าวสาร จากผู้นั้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า อำนาจข่าวสารข้อมูล หมายถึง การที่ครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้การยอมรับ เชื่อฟังและปฏิบัติตามเพราะเชื่อว่า ผู้บริหารมีการแสวงหาข่าวสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน มีการใช้ข่าวสาร ข้อมูลประกอบการตัดสินใจเลือกที่จะทำหรือไม่ทำต่อการปฏิบัติงานนั้นๆ ได้อย่างถูกต้อง

7) อำนาจพึ่งพา Hersey and Goldsmith (1985) กล่าวว่า อำนาจพึ่งพามี ความสำคัญทั้งในองค์การหรือนอกองค์การ ผู้นำที่มีอำนาจการพึ่งพาสูงจะจูงใจให้ผู้อื่น ยอมตาม เพราะว่าพวกเขาหวังที่จะได้รับผลประโยชน์ หรือหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่ชอบ โดย อาศัยการพึ่งพาหรือช่วยเหลือจากผู้มีอำนาจนั้น สาวิตรี อุ๋นจางวาง (2550, หน้า 12)

กล่าวว่า การใช้พลังอำนาจที่เกิดจากผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆ ที่มีอิทธิพล ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงาน สามารถระดม ความช่วยเหลือจากบุคคลนั้นๆ หรือพึ่งพาความมีอิทธิพลของบุคคลต่างๆ เหล่านั้นได้ สมพงษ์ ศรีโสภภาพ (2550, หน้า 14) กล่าวว่า การใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อให้ ครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาเชื่อฟัง หรือปฏิบัติตาม เพราะเป็นที่รู้จักสนิทสนมหรือ ชอบพอกับผู้มีอิทธิพลหรือผู้ที่มีความสำคัญต่อองค์การ และเขาหวังว่าผลที่ได้รับประโยชน์ หรือหลีกเลี่ยงจากที่ที่ไม่ชอบ โดยอาศัยการเชื่อมโยงจากบุคคลที่เขาชอบเชื่อฟังและปฏิบัติตาม

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า อำนาจพึ่งพา หมายถึง การที่ครู และบุคลากรในสถานศึกษาให้การยอมรับ เชื่อฟังและปฏิบัติตาม เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้มี ชื่อเสียง กว้างขวางหรือมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้มีอิทธิพลหรือผู้ที่มีความสำคัญทั้ง ภายในและภายนอกองค์การ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจของผู้บริหาร ทำให้ได้ข้อสรุปที่นำไปสู่การกำหนดองค์ประกอบของการใช้อำนาจของผู้บริหาร ตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรม ความหมาย และคำอธิบายเชิงพฤติกรรมของการใช้อำนาจของผู้บริหาร ดังตาราง 14

ตาราง 14 ตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรม ความหมาย และคำอธิบายเชิงพฤติกรรมของ การใช้อำนาจของผู้บริหาร

ตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรม	ความหมาย	คำอธิบายเชิงพฤติกรรม
1) อำนาจตามกฎหมาย	การที่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา ยอมรับ เชื่อฟังและปฏิบัติตาม เพราะเชื่อว่าผู้บริหารมีความชอบธรรม ปฏิบัติตามกฎหมายบัญญัติ หรือกฎเกณฑ์ ระเบียบที่วางไว้ร่วมกัน ใช้อำนาจตามสิทธิหน้าที่ภายในขอบเขตกฎหมายกำหนด มอบหมายเป็นลายลักษณ์อักษรให้ครูและบุคลากร ปฏิบัติโดยไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้	1.1 ผู้บริหารยึดระเบียบ ข้อบังคับ เป็นเกณฑ์ในการให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 1.2 ผู้บริหารใช้หลักการ เหตุผล ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายในการบริหารหน่วยงาน 1.3 ผู้บริหารพิจารณาผลการปฏิบัติของครูอย่างตรงไปตรงมาตามระเบียบ กฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน

ตาราง 14 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรม	ความหมาย	คำอธิบายเชิงพฤติกรรม
2) อำนาจการให้รางวัล	การที่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา ยอมรับอำนาจเนื่องจากการได้รางวัล ผลตอบแทน หรือความดีความชอบจากผู้บริหาร เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การมอบหมายงานพิเศษให้ทำ การเพิ่มความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ ตลอดจนการให้การยอมรับนับถือ ยกย่อง ชมเชย และการให้เกียรติ	2.1 ผู้บริหารให้รางวัลพิเศษ หรือการยกย่องชมเชย เมื่อครูมีผลการปฏิบัติงานดีหรือสร้างชื่อเสียงให้แก่โรงเรียน 2.2 ผู้บริหารให้การสนับสนุนครูที่มีความมุ่งมั่นและตั้งใจปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบให้มีความก้าวหน้ายิ่งขึ้น 2.3 ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบตามผลการปฏิบัติงานของครูด้วยความยุติธรรมและโปร่งใส
3) อำนาจการบังคับลงโทษ	การที่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา ยอมรับปฏิบัติตามกฎ ระเบียบของสถานศึกษา เพื่อหลีกเลี่ยงมิให้ต้องถูกลงโทษโดยผู้บริหาร เช่น การว่ากล่าวตักเตือน ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน ลดขั้นเงินเดือน ปลดออก หรือไล่ออก	3.1 ผู้บริหารตัดสินใจลงโทษครูที่กระทำ ความผิดด้วยความถูกต้องเป็นธรรม 3.2 ผู้บริหารพิจารณาโทษทางวินัยของครูด้วยความรอบคอบและยุติธรรม 3.3 ผู้บริหารกำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างสม่ำเสมอ
4) อำนาจการอ้างอิง	การที่ครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้ ความศรัทธาอยากจะทำตามหรือเลียนแบบ ชื่นชมในคุณงามความดี เป็นที่ยกย่องได้รับการยอมรับจากสังคมทั่วไป ด้วยการอ้างอิงบุคคลนั้น เพื่อให้บุคคลอื่นเกิดความเชื่อถือหรือยอมรับในสิ่งที่ตนกระทำ	4.1 บริหารมีบุคลิกภาพที่ดี น่ายกย่องเคารพ ศรัทธา 4.2 ผู้บริหารมีความประพฤติดีงาม มีจริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครู 4.3 ผู้บริหารยึดแบบอย่างของบุคคลที่มีชื่อเสียงเป็นแนวทางในการบริหารงาน
5) อำนาจความเชี่ยวชาญ	การที่ครูในสถานศึกษาให้การยอมรับผู้บริหารว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ สามารถให้คำแนะนำ	5.1 ผู้บริหารแสดงความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ
	เกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง มีความเชี่ยวชาญในงานหรือวิชาการสาขาเฉพาะนั้นๆ	5.2 ผู้บริหารมีความรู้ ทักษะ ความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำ แนวทางการปฏิบัติงานแก่ครู 5.3 ผู้บริหารสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ในการบริหารงาน 5.4 ผู้บริหารใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม



ตาราง 14 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรม	ความหมาย	คำอธิบายเชิงพฤติกรรม
6) อำนาจข่าวสารข้อมูล	การที่ครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้การยอมรับ เชื่อฟังและปฏิบัติตามเพราะเชื่อว่าผู้บริหารมีการแสวงหาข่าวสาร ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน มีการใช้ข่าวสารข้อมูลประกอบการตัดสินใจเลือกที่จะทำหรือไม่ทำการ ปฏิบัติงานนั้นๆ ได้อย่างถูกต้อง	6.1 ผู้บริหารแสวงหาข้อมูลข่าวสารจากหลากหลายแหล่งเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการบริหารงาน 6.2 ผู้บริหารมีข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ และตรงกับความต้องการของครู 6.3 ผู้บริหารแจ้งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงานแบบใหม่ๆ ให้ครูในโรงเรียนทราบเสมอ 6.4 ผู้บริหารจัดข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน
7) อำนาจพึ่งพา	การที่ครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้การยอมรับ เชื่อฟังและปฏิบัติตาม เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้มีชื่อเสียง กว้างขวางหรือมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้ มีอิทธิพลหรือผู้ที่มีความสำคัญทั้งภายใน และภายนอกองค์การ	7.1 ผู้บริหารได้รับการยอมรับนับถือจากครู ผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชนและสังคม 7.2 ผู้บริหารมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บริหารระดับเหนือขึ้นไป 7.3 ผู้บริหารรู้จักสนิทสนมกับบุคคลสำคัญ หรือผู้มีชื่อเสียงและสามารถเชิญมาร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้นได้

## 6. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 6.1 ความหมายการบริหารแบบมีส่วนร่วม

Bryman (1986, p. 139) ให้ความหมายว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การมีส่วนร่วมในการจัดบรรยากาศให้ มีการวางเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน และผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถร่วมกำหนดเป้าหมายด้วย

Yukl (2006, p. 208) ให้ความหมายว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การบริหารที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีอิสระในการทำงาน มีสิทธิในการเสนอความคิดเห็นเพื่อร่วมแก้ปัญหา

ทิพย์รัตน์ ชมพูแสง (2550, หน้า 44) ให้ความหมายว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้ใช้สติปัญญา ความเฉลียวฉลาด และความพยายามเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการทำงาน แนวทางการปฏิบัติงาน

กำหนดเป้าหมายและติดตามประเมินผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

อมรพรรณ ประจันตวนิชย์ (2550, หน้า 23) ให้ความหมายว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลตัดสินใจอย่างมีเหตุผลในการเข้ามามีส่วนได้ส่วนเสียร่วมคิด ร่วมวางแผนงาน โครงการ ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ ร่วมติดตามประเมินผลโครงการ ร่วมรับผิดชอบ ช่วยเหลือสนับสนุนด้วยความเต็มใจสมัครใจ ตั้งใจอย่างจริงจัง เพื่อมุ่งหวังให้โครงการนั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษาที่กำหนดไว้

ไพบรยา ศุภจิตร์ (2551, หน้า 14) ให้ความหมายว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างบุคคล กลุ่ม และสังคมที่จะประกอบกิจกรรมหรือปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความสมัครใจ โดยมีเป้าหมายและผลประโยชน์ร่วมกัน ทุกคนมีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจ ลงมือปฏิบัติ และประเมินผลงานร่วมกัน เป็นการสนองความต้องการของมนุษย์ก่อให้เกิดการยอมรับและการร่วมมือกันของทุกฝ่าย

ภารดี อนันต์นาวิ (2551, หน้า 30) ให้ความหมายว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การจูงใจให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมรับผิดชอบ และร่วมมือในการพัฒนาองค์การที่ปฏิบัติอยู่ด้วยความเต็มใจ การมีส่วนร่วมประกอบด้วยสาระสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น 2) การมีส่วนร่วมช่วยทำให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันและกันระหว่างกลุ่มสมาชิก ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ยอมรับสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ 3) การมีส่วนร่วมช่วยทำให้เกิดการสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นการช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสำนึกและความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน

สันติชัย เอื้อจงประสิทธิ์ (2551, หน้า 12) ให้ความหมายว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดริเริ่มตัดสินใจในการปฏิบัติงานและการร่วมรับผิดชอบในเรื่องต่างๆ อันมีผลกระทบมาถึงตัวของบุคลากรเอง การที่จะสามารถทำให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหา และนำมาซึ่งสภาพความเป็นอยู่ของบุคลากรให้ดีขึ้นนั้น ผู้นำจะต้องยอมรับในปรัชญาการพัฒนาว่า มนุษย์ทุกคนมีความปรารถนาที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของผู้อื่นและพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อกิจกรรมของส่วนรวมในองค์การ

สุนทร โคตรบรรเทา (2551, หน้า 114) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการสานรอยต่อหรือต่อยอดรูปแบบการบริหารแบบราชการ ความเข้มงวดที่มากเกินไป และความไม่ถือเป็นเรื่องส่วนตัวกระตุ้นให้เกิดรูปแบบการบริหารโดยการมีส่วนร่วม ทฤษฎีใหม่ ๆ ขององค์กรเหล่านี้ เน้นความสำคัญของขวัญในการทำงานและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ทำงานมากขึ้น ความสำคัญในการจูงใจผู้ทำงานและการสร้างองค์กรไปสู่เป้าหมายนั้น องค์กรจึงถูกสร้างขึ้นมาสอดคล้องความต้องการของผู้ทำงาน ในทางกลับกัน จะส่งผลให้ผลผลิตของผู้ปฏิบัติงานสูงขึ้น

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551, หน้า 1) กล่าวว่าการทำงานในองค์กร จะไม่สามารถประสบความสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายได้ ถ้าปราศจากการร่วมมือร่วมใจของบุคลากรทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมและประสานงานอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อมุ่งประโยชน์ให้แก่องค์กร เพราะในความเป็นจริงองค์กรส่วนมากประกอบด้วยบุคลากรที่หลากหลายและแตกต่างกันเป็นจำนวนมาก และความที่แตกต่างเหล่านี้เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลในองค์กรอย่างชัดเจน

ณัฐพงษ์ กิติทรัพย์กาญจนา (2551, หน้า 32) ได้สรุปความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่าเป็นการเข้าไปเกี่ยวข้องในการกิจกรรมส่วนรวม ร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมมือ ร่วมใจ การให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และร่วมประเมินผล

จันทราณี สงวนนาม (2553, หน้า 167) ให้ความหมายว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานทั้งด้านการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ และการปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผล จะช่วยสร้างกำลังใจให้ร่วมกันปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีประสิทธิภาพมากกว่าการยินยอมปฏิบัติตามคำสั่ง สังคมประชาธิปไตยจำเป็นต้องส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานเป็นหมู่คณะ ผู้บริหารองค์กรจะทำอะไรคนเดียวไม่ได้ต้องทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและปฏิบัติงานจึงเป็นวิธีหนึ่งที่ทำให้ผู้ร่วมงานมีความผูกพันกับผู้บริหาร โดยให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งถือได้ว่าเป็นการใช้ประชาธิปไตยในการบริหารงาน

ประเสริฐ สุนทรชัย (2554, หน้า 22) ให้ความหมายว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ การมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนากระบวนการที่คณะกรรมการประชาชนทุกคนในท้องถิ่นได้เข้ามามีบทบาทในกระบวนการดำเนินงาน แสดงความคิดเห็นและร่วมพิจารณา กำหนดปัญหา ความต้องการ สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของตนเอง

ทวิท ระโหลฐาน (2554, หน้า 34) สรุปความหมายว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ กระบวนการทำงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ทางการศึกษาที่บุคคลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ร่วมมือกันดำเนินงานโดยใช้ทรัพยากรการบริหารเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นสมาชิกที่ดีมีคุณภาพของสังคมตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

นาฎพิมล คุณเผือก (2555, หน้า 12) ให้ความหมายว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา ได้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีหน้าที่รับผิดชอบ วิธีการดำเนินการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตามแผนงาน โครงการ โดยการร่วมมือหรือสนับสนุนด้านทรัพยากร การได้รับผลประโยชน์ การทำหน้าที่ในการประเมินผลการดำเนินงาน

จากการศึกษาความหมายของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมจากทัศนะของนักวิชาการ สรุปได้ว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ครูผู้สอน คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมวางแผนการทำงาน ร่วมตัดสินใจร่วมปฏิบัติกิจกรรม เป็นกระบวนการที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างบุคคล กลุ่ม และสังคมที่จะประกอบกิจกรรมหรือปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความสมัครใจโดยมีเป้าหมายและผลประโยชน์ร่วมกัน นำเอาประสบการณ์ ความรู้ ทักษะของแต่ละคนมาใช้ในการวางแผนงานและการตัดสินใจ นำความรู้ความคิดและประสบการณ์จากหลายๆ คนมาวางแผนงานแล้วนำไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น

## 6.2 ทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วม

นักวิชาการได้เสนอแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีวิวัฒนาการมาจากแนวคิดการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Approach) และการบริหารเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) บุคคลที่เป็นผู้บุกเบิกแนวคิดนี้ คือ Mary Parker Follet โดยได้เขียนบทความชื่อ Dynamics Administration บรรยายให้ผู้บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กรด้วยวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์และพยายามให้นายทุนคิดถึงคนงานบ้าง ไม่ใช่คิดแต่เรื่องเงินเพียงอย่างเดียว แนวคิดนี้ได้รับการสนับสนุนโดย Elton Mayo และ Roethlisberger แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ทั้งนี้มีนักวิชาการหลายคนได้เสนอแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมดังนี้

McClelland (1961, pp. 100–112) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสิ่งจูงใจของมนุษย์ในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จทั้งในระดับบุคคลและระดับสังคม ผลของการศึกษาสรุปว่ามนุษย์มีความต้องการ 3 ประการ คือ 1) ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Need for Achievement) เป็นความปรารถนาจะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี พยายามเอาชนะอุปสรรคต่างๆ มีความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จ มีความวิตกกังวลเมื่อประสบความสำเร็จไม่สำเร็จ 2) ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) เป็นความต้องการการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม ต้องการความเป็นมิตรและสัมพันธ์ภาพที่อบอุ่น และ 3) ความต้องการมีอำนาจบารมี (Need for Power) ได้แก่ ความต้องการรับผิดชอบบุคคลอื่น ต้องการควบคุมและให้ผู้อื่นให้โทษแก่ผู้อื่นได้ โดยสาระสำคัญของประการของทฤษฎีแรงจูงใจไฟล์สัมฤทธิ์ของ McClelland คือ ผู้ที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จต้องมีแรงจูงใจในด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผลอยู่ในระดับสูง หรือกล่าวได้ว่าความสำเร็จของงานจะทำได้โดยการกระตุ้นความต้องการด้านสัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ ถ้าแต่ละคนมีความต้องการด้านสัมฤทธิ์ผลสูงก็สามารถทำงานได้สำเร็จและช่วยให้งานของหน่วยงานสำเร็จไปด้วย

Likert (1961, p. 223) ได้กล่าวถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและการตัดสินใจกระทำโดยกลุ่มผู้บริหารมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ การติดต่อสื่อสารไม่เพียงแต่จากบนลงล่าง (Downward Communication) และจากข้างล่างขึ้นข้างบน (Upward Communication) แต่ยังมี การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารไม่เพียงแต่ให้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่จะพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าพวกเขามีความสำคัญ ความเกี่ยวพันระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงไปตรงมาภายในบรรยากาศของมิตรภาพ องค์การที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการจะเข้ากันได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังให้สาระสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังนี้ 1) ผู้บังคับบัญชารับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ผู้บังคับบัญชากระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน 3) ระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การมีความคล่องตัวเป็นไปโดยอิสระ 4) ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิริยาโต้ตอบกันอย่างเปิดเผยและโดยกว้างขวางเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ การปฏิบัติงานและกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์การ 5) การตัดสินใจต่างๆ กระทำโดยกลุ่มในทุกระดับขององค์การ เปิดโอกาสให้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน การให้อำนาจในการตัดสินใจ ได้แก่

การให้พนักงานมีสิทธิในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบโดยไม่ต้องปรึกษาผู้บังคับบัญชา  
ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนผู้บริหารทุกคนในการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม  
6) การไว้วางใจซึ่งกันและกันในองค์กร ได้แก่ การมอบหมายงานให้ตรงตามความรู้  
ความสามารถและมีการมอบหมายให้พนักงานได้ปฏิบัติงานใหม่ๆ

Likert (1961, pp. 16-24) เสนอทฤษฎีการบริหารซึ่งมีลักษณะแตกต่างกัน 4  
รูปแบบและเรียกว่าการบริหาร 4 ระบบ (System 4) ประกอบด้วย

ระบบที่ 1 เผด็จการ (System 1: Exploitative Authoritative) เป็นการใช้อำนาจ  
เพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว เป็นการบริหารองค์กรที่เน้นหน้าที่และโครงสร้างแบบอำนาจ  
นิยมสูง ระบบการบริหารแบบนี้ ผู้บริหารจะเชื่อมั่นในความคิดเห็นของตนเองสูงโดยให้  
ความไว้วางใจต่อผู้ร่วมงานด้วยการตัดสินใจให้ทำงาน จะบีบบังคับหรือสร้างระเบียบ  
กฎเกณฑ์ขึ้นให้เกรงกลัว ความสัมพันธ์โดยส่วนตัวจะมีน้อย ลักษณะการทำงานมักจะทำ  
ตามความสามารถส่วนบุคคลเป็นรายคน เป้าหมายงานต่างๆ จะออกมาในลักษณะคำสั่ง  
จากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเท่านั้น

ระบบที่ 2 เผด็จการแบบมีศีลปี (System 2: Benevolent Authoritative)  
เป็นการใช้อำนาจแบบเมตตา ใช้ระบบความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง นายจ้าง  
ต้องทำให้ลูกจ้างมีความเชื่อมั่น ระบบการบริหารแบบนี้ผู้บริหารจะแสดงออกถึงท่าที  
ไว้วางใจต่อผู้ร่วมงาน มีวิธีการจูงใจผู้ร่วมงานโดยให้รางวัล แต่บางครั้งก็มีการบังคับ  
ยอมให้มีการสื่อสารจากผู้ร่วมงานไปสู่ผู้บริหารบ้าง บรรยายกาศอาจดูเหมือนผู้บริหาร  
ขอความคิดเห็นและยอมรับความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน แต่จริงๆ แล้วนโยบายและ  
กฎเกณฑ์ต่างๆ ขององค์กรจะถูกกำหนดโดยผู้บริหารเท่านั้น ซึ่งผู้บริหารอาจให้ผู้ร่วมงาน  
ตัดสินใจได้ในระดับหนึ่ง แต่ทั้งนี้ ต้องสอดคล้องกับนโยบายที่ผู้บริหารได้วางไว้

ระบบที่ 3 การปรึกษาหารือ (System 3: Consultative) ระบบนี้เป็นการ  
บริหารงานแบบมีความมั่นคงแต่ฝ่ายบริหารไม่มีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจอย่างเต็มที่  
ในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ระบบการบริหารแบบนี้ผู้บริหารจะยอมรับความสามารถของ  
ผู้ร่วมงานมาก มีความไว้วางใจและยอมให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ  
โดยขอคำปรึกษา หรือข้อเสนอแนะเพื่อประกอบเป็นแนวทาง มีการจูงใจในลักษณะการให้  
รางวัลเป็นส่วนใหญ่ การติดต่อเป็นแบบ 2 ทางโดยสมบูรณ์ ผู้บริหารจะเป็นฝ่ายวาง  
นโยบายขององค์กรอย่างกว้างๆ เพื่อเป็นแนวในการทำงาน ความสัมพันธ์ส่วนตัวจะใกล้ชิด

สนิทสนมกันได้ทั้งผู้บริหารและผู้ร่วมงาน แต่การตัดสินใจเรื่องสำคัญยังคงเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารอยู่

ระบบที่ 4 กลุ่มที่มีส่วนร่วม (System 4: Participative Group) เป็นระบบการขยายขอบเขตความสัมพันธ์และความเป็นมิตรกันระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างในระดับสูงจากการมีส่วนร่วมในการทำงานแบบกลุ่ม ระบบการบริหารแบบนี้ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้ร่วมงานมาก มีการกระจายการตัดสินใจสั่งการไปทั่วองค์กร การติดต่อสื่อสารนอกจากจะเป็น 2 ทางแล้ว ยังมีการติดต่อสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยการจูงใจที่เป้าหมายและการพัฒนาองค์กร ความสัมพันธ์โดยส่วนตัวเป็นไปอย่างฉันทมิตรระหว่างผู้ร่วมงานโดยทุกฝ่ายต่างมุ่งที่จะสนับสนุนความพยายามที่จะทำให้เป้าหมายขององค์กรสัมฤทธิ์ผลตามที่วางไว้

Hoy and Miskel (1978 p. 228) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู อาจารย์ ในการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

- 1) โอกาสในการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของครู อาจารย์
- 2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการสอนของครู อาจารย์
- 3) ครูอาจารย์ นิยมชมชอบผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้พวกเขาได้ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากกว่าผู้บริหารที่ไม่ค่อยเปิดโอกาสให้พวกเขาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 4) ครู อาจารย์ ไม่ต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทุกปัญหา ในความเป็นจริงแล้วการให้ครู อาจารย์มีส่วนร่วมมากเกินไปอาจให้ผลเสียในทางลบได้
- 5) บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารและครู อาจารย์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจควรแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของปัญหา
- 6) ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกตัวครู อาจารย์ มีผลต่อระดับความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 7) เพื่อให้การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบังเกิดผลเต็มที่ ผู้บริหารควรหาคำตอบจากคำถามต่อไปนี้ คือ (1) ภายใต้เงื่อนไขหรือสถานการณ์อย่างไรที่ควรให้ครู อาจารย์เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (2) ครู อาจารย์ควรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากน้อยเพียงไร และอย่างไร (3) การตัดสินใจโดยกลุ่ม ควรใช้เมื่อใด และ (4) ผู้บริหารควรมีบทบาทอย่างไรจึงจะถือว่ามีประสิทธิภาพ

Keith (1981 อ้างถึงใน กรรณก บุญชูจรัส, 2552, หน้า 162) ได้เสนอทฤษฎี การบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

รูปแบบที่ 1 การบริหารแบบปรึกษาหารือ (Consultative Management) เป็นการบริหารที่ฝ่ายบริหารปรึกษาหารือที่จะตัดสินใจ โดยฝ่ายบริหารจะกระตุ้นให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาคิด วิธีการนี้จำเป็นจะต้องให้กลุ่มของผู้ศึกษาได้รับข้อมูลต่างๆ อย่างเต็มที่ และไม่ถูกควบคุมจากผู้บริหารในประเด็นที่ตนเองต้องการปรึกษา แต่โดยทั่วไปมักกระตุ้น ให้คิดในแง่มุมมองที่สนับสนุนความคิดของตนเองหลังจากนั้นจึงตัดสินใจ การบริหารแบบนี้ ผู้บริหารมักจะไม่นำทุกเรื่องมาปรึกษาหารือกับลูกน้อง แต่จะสร้างบรรยากาศให้เป็น บรรยากาศของการปรึกษาหารือ ซึ่งสิ่งที่จำเป็นสำหรับการบริหารลักษณะนี้ คือ การที่ฝ่าย บริหารควรยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง และผู้ใต้บังคับบัญชาจะ ได้เห็นว่าความคิดของพวกเขาเป็นสิ่งที่มีความประโยชน์

รูปแบบที่ 2 การบริหารแบบประชาธิปไตย (Democratic Management) เป็นการบริหารที่ใช้ความคิดจากกลุ่มให้เป็นประโยชน์โดยให้ทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วมแสดง ความคิดเห็น แต่ละคนมีเสียงหนึ่งเสียงเท่ากัน (one man-one vote) การตัดสินใจมาจาก มติของกลุ่มโดยสมาชิกทุกคนมีอิสระที่จะแสดงความคิดเห็นและโน้มน้าวคนอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารแบบประชาธิปไตยอาจใช้สิทธิ์ที่จะไม่ปฏิบัติตามความเห็นของกลุ่มได้กรณี ที่ความเห็นนั้นไม่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน

รูปแบบที่ 3 การบริหารแบบคณะทำงาน (Work Committees) เป็นการ บริหารที่นำมาใช้แก้ปัญหาและพัฒนางาน เช่น บริษัทต้องการเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้น ต้องการลดค่าใช้จ่ายในการผลิต ต้องการลดอุบัติเหตุในการปฏิบัติงานลง เป็นต้น ปัญหา และความต้องการเหล่านี้สามารถจัดการบริหารแบบคณะทำงานเข้ามาปรับปรุงแก้ไขได้ โดยการตั้งคณะทำงานให้มีหน้าที่ศึกษาหาวิธีการในการแก้ไขปรับปรุง โดยปกติ คณะทำงานจะประกอบด้วยฝ่ายบริหารและพนักงานแต่ก็อาจเป็นฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งก็ได้ โดยคณะทำงานอาจเป็นคณะทำงานกลุ่มเล็กๆ หรือคณะทำงานคณะใหญ่ที่ให้คนงานทุก คนร่วมเป็นคณะทำงานก็ได้ ทั้งนี้ แล้วแต่เรื่องที่ต้องการแก้ไขปรับปรุง ตัวอย่างของ คณะทำงานได้แก่ คณะทำงานเพื่อปรับปรุงการทำงาน คณะทำงานกลุ่มควบคุมคุณภาพ คณะทำงานเพื่อความปลอดภัย เป็นต้น



รูปแบบที่ 4 การบริหารแบบให้ข้อเสนอแนะ (Suggestion Programs) เป็นการบริหารที่มุ่งใช้ความเห็นของแต่ละบุคคลให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางาน โดยคนงานเขียนข้อเสนอแนะลงในแบบฟอร์มและส่งให้ฝ่ายบริหาร เช่น ส่งไว้ที่กล่องรับข้อเสนอแนะ วิธีการนี้ หน่วยงานจะได้ความคิดและวิธีการต่างๆ ที่สามารถนำมาแก้ปัญหาและพัฒนา งานของหน่วยงานได้ โดยผู้เป็นเจ้าของความคิดจะได้รับรางวัลตอบแทน

รูปแบบที่ 5 การบริหารแบบคณะกรรมการบริหารระดับกลาง (Middle Management Committees) เป็นการบริหารที่ใช้พลังความร่วมมือจากกลุ่มผู้บริหารระดับกลางโดยผู้บริหารระดับกลางฝ่ายต่างๆ มาร่วมกันศึกษาปัญหาของหน่วยงานและเสนอแนวทางเพื่อการแก้ปัญหานั้น การศึกษาปัญหาก็ต้องกระทำอย่างจริงจัง รอบคอบ ระมัดระวัง ก่อนที่จะเสนอความคิดไปสู่การปฏิบัติ

รูปแบบที่ 6 การบริหารแบบร่วมเป็นกรรมการบริหาร (Cotermination) เป็นการบริหารที่ยินยอมให้ตัวแทนของฝ่ายคนงานเข้ามาร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารด้วย

Swansberg (1996, pp. 391-394) แบ่งองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ 4 ประการ ดังนี้

1) การไว้วางใจกัน (Trust) ซึ่งเป็นปรัชญาพื้นฐานของการมีส่วนร่วม ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์เรียบร้อยหากได้รับการยอมรับไว้วางใจจากผู้บริหาร

2) ความยึดมั่นผูกพัน (Commitment) ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการความยึดมั่นผูกพัน ผู้บริหารควรที่จะให้การสนับสนุนช่วยเหลือและฝึกอบรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับผู้บริหาร ประสบการณ์ในการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความขยันหมั่นเพียร อุตสาหะ ผลผลิตในการทำงานมีมากขึ้น จะเห็นได้ว่าภายใต้การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันโดยไม่ทำให้เกิดโทษ

3) การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน (Goals and Objectives) การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการร่วมกันปรับปรุง พัฒนาเป้าหมายขององค์การ ย่อมขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ถ้าทุกคนมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานร่วมกัน มีการทำงานที่มีทิศทางเดียวกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน

4) ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน (Autonomy) เป็นภาวะที่มีความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในการทำงาน มีอำนาจหน้าที่และความสามารถในการทำงานสำหรับงานของแต่ละบุคคล ผู้ปฏิบัติงานต้องการความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ในการตัดสินใจในงานของตน ซึ่งจะทำให้มีความทุ่มเทและเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เต็มความรับผิดชอบที่ตนได้รับ

Cohen and Uphoff (1997, p. 6) เสนอทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าการที่ประชาชนมีส่วนร่วม มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องที่มีหน้าที่รับผิดชอบและวิธีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตามแผนงานโครงการ โดยการร่วมมือหรือสนับสนุนด้านทรัพยากร การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ การประเมินผลการดำเนินงานมี 4 ลักษณะดังนี้

1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง การที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการอภิปรายปัญหา ความต้องการ จัดลำดับความสำคัญของปัญหา นำไปสู่ การคิดริเริ่มโครงการ การเลือกทำโครงการ งานและกิจกรรมส่วนใดบ้าง การดำเนินงานในโครงการ งาน กิจกรรมใดก่อนหลัง รวมถึงการร่วมตัดสินใจในขณะที่มีการดำเนินโครงการ งาน กิจกรรมนั้น

2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ (Implementation) หมายถึง การมีส่วนร่วมในการสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ มีส่วนร่วมทั้งด้านงบประมาณ แรงงาน วัสดุอุปกรณ์ ให้กับโครงการ การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีส่วนร่วมประสานงาน ความตั้งใจ ตอบสนองในเชิงบวก การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามเงื่อนไขที่กำหนดส่งผลให้โครงการที่ได้ดำเนินการประสบความสำเร็จรวมถึงการมีส่วนร่วมทั้งแบบชั่วคราวและแบบถาวร การมีส่วนร่วมทั้งแบบรายบุคคลและแบบเป็นกลุ่ม ส่งผลให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์การมากขึ้น การมีส่วนร่วมในการดำเนินการนั้น อาจทำได้หลายรูปแบบ อาทิ การให้เข้ามามีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการดำเนินงาน การเข้าร่วมเป็นสมาชิก การเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการสถานศึกษา อีกทั้งในการมีส่วนร่วมต้องครอบคลุมถึงบุคคลทุกกลุ่ม คำนึงถึงความเป็นธรรมชาติระหว่างเพศ อายุ เชื้อชาติ และศาสนา

3) การมีส่วนร่วมในการได้รับผลประโยชน์ (Benefits) หมายถึง การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นทั้งในทางบวกและทางลบ ผลประโยชน์ทางบวก ได้แก่ ผลประโยชน์ด้านวัตถุ เช่น การมีรายได้และทรัพย์สินเพิ่มขึ้น มั่นคงขึ้น ผลประโยชน์ทางด้านสังคม ได้แก่ การได้รับการศึกษา การได้รับการบริการทางสังคมและสวัสดิการ

ต่างๆ ผลประโยชน์ด้านส่วนบุคคลได้แก่ การได้รับการนับถือ การได้รับการยอมรับ ได้รับอำนาจ ความมีประสิทธิภาพในตนเอง ผลประโยชน์ทางลบ ได้แก่ การมีหนี้สินเพิ่ม มีความแตกแยกในสังคม ความแตกแยกในกลุ่ม ความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าไร้อำนาจ ไร้ศักดิ์ศรี ไร้ความยุติธรรม

4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) หมายถึง การเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินโครงการอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่เป็นทางการ ได้แก่ การร่วมประชุมเพื่อทบทวนและประเมินผลการดำเนินงาน โครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี การประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา การเข้าร่วมเป็นคณะทำงานวิจัย ประเมินผลโครงการ ไม่เป็นทางการ ได้แก่ การประชุมกลุ่มย่อยอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการดำเนินงานโครงการ นำผลการประเมินโครงการมาใช้ในการพิจารณาร่วมกันเพื่อจัดทำโครงการ งาน กิจกรรมในการดำเนินงานครั้งต่อไป

สรุปได้ว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาเป็นการให้โอกาสให้ผู้บริหาร ครู อาจารย์ ชุมชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และเป้าหมายร่วมกัน ทำให้เกิดการร่วมมือ รวมพลังความสามัคคี การทำงานเป็นทีม สร้างผลงาน มีความกระตือรือร้น ผู้บริหารมีการสนับสนุนการทำงาน สร้างบรรยากาศในการทำงานรู้สึกรับผิดชอบร่วมกันเกิดความเป็นเจ้าของ เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีประสิทธิภาพการทำงาน ส่งผลต่อขวัญกำลังใจความพึงพอใจของครู อาจารย์

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม สรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ การร่วมกันคิด ร่วมกันทำ โดยการนำเอาประสบการณ์ ความรู้ ทักษะของแต่ละคนมากำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันเพื่อความสำเร็จขององค์กร

### 6.3 ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

Swansberg (1996, p. 399) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

- 1) ได้รับความไว้วางใจกันสูง และให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน
- 2) เป็นการให้ความสำคัญของตำแหน่งงานทุกงาน และทุกคนมีความเสมอภาคกัน
- 3) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติมีความรับผิดชอบมากขึ้น

- 4) ลดความสับสนในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานโดยการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารให้ดีขึ้น
  - 5) นิเทศงานด้วยตนเองกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้วินิจฉัย และแก้ปัญหาให้ผู้ปฏิบัติงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันและเป็นการพัฒนาอาชีพ
  - 6) มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้น
  - 7) ปฏิบัติได้ถูกต้องตามระเบียบ
  - 8) เพิ่มประสิทธิภาพในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น
  - 9) การทำงานเป็นทีมทำให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือกันเพิ่มแรงจูงใจและความคิดริเริ่มในการทำงาน
  - 10) ปรับปรุงการติดต่อสื่อสารในองค์กร
  - 11) ลดการขาดงาน
  - 12) เพิ่มประสิทธิผลและผลผลิตในงาน รวมถึงปรับปรุงคุณภาพของงานเพิ่มการเรียนรู้ในงานให้มากขึ้น
  - 13) เพิ่มขวัญและแรงจูงใจในการทำงาน เพิ่มความกระตือรือร้นในการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของผู้ปฏิบัติงาน
  - 14) ได้รับความคิดใหม่ ๆ ในการตัดสินใจและแก้ปัญหา
  - 15) แสดงให้เห็นถึงผู้นำที่มีความสามารถ
  - 16) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของผู้บริหารคือต้องการให้บุคลากรเป็นมืออาชีพ
  - 17) ลดการหมุนเวียนเปลี่ยนงานและสร้างความมั่นคงในงาน
  - 18) เพิ่มความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรจากการที่มีทัศนคติต่อองค์กรในทางที่ดี
  - 19) การทำงานนอกเวลาลดลง
  - 20) ต้นทุนในการบริหารลดลง
  - 21) เพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน เกิดความรู้สึกช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- เพราะว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะช่วยให้เพิ่มความสามารถของแต่ละบุคคล เพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร การปรับตัวและการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ
- เกษมศรี จาตุรพันธ์ (2554, หน้า 22) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า เป็นการทำให้บุคลากรเกิดความสามัคคีกันในทุกระดับ สามารถลด

ความขัดแย้งในการทำงาน สามารถสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันมากขึ้น ทำให้ผู้ร่วมงานมีสุขภาพจิตดี

ซาถนี เหมือนโพธิ์ทอง (2554, หน้า 26) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า เป็นการสร้างความเป็นประชาธิปไตยในสถานศึกษา และช่วยลดค่าใช้จ่ายและใช้ทรัพยากรในการดำเนินงาน มีการวางแผนการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการทำให้บุคลากรเกิดความสามัคคีกันในทุกระดับ เป็นการสร้างความเป็นประชาธิปไตยในสถานศึกษา สามารถลดความขัดแย้งในการทำงาน สามารถสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันมากขึ้น และช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เนื่องจากการวางแผนการใช้งบประมาณและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 6.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ มีจำนวนมากดังจะกล่าวพอเป็นสังเขป ดังนี้

บวรลักษณ์ ตักดีวิไลพร (2553, หน้า 75) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลของงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมี 4 ด้าน ได้แก่ การตัดสินใจ การปฏิบัติการ ผลประโยชน์ และการประเมินผล

ทินกร ประเสริฐหุ้ม (2553, หน้า 158) ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนตามการรับรู้ของผู้บริหาร ครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี 4 ด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การปฏิบัติการ ผลประโยชน์ การประเมินผล การตัดสินใจ

ซาถนี เหมือนโพธิ์ทอง (2554, หน้า 112) ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษา พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษามี 4 ด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การไว้วางใจ ความยืดหยุ่นผูกพัน การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน และความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

รัชนีดา นิลมณี (2554, หน้า 125) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับงานวิชาการของสถานศึกษา พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษามี 4 ด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความยึดมั่นผูกพัน การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน และการไว้วางใจกัน ตามลำดับ

กันทิมา ชัยอุดม (2556, หน้า 199) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา พบว่า พฤติกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษามี 8 ด้าน ได้แก่ การเป็นผู้นำ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลร่วมกัน การตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมาย การควบคุมการปฏิบัติงาน และการกำหนดมาตรฐานและการฝึกอบรม

พจนารถ วาดกลิ่น (2556, หน้า 86) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการดำเนินงานวิชาการของโรงเรียน พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนมี 4 ด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การดำเนินการ การประเมิน การตัดสินใจ และการได้รับผลประโยชน์ ตามลำดับ

อนงค์ อัจจงทอง (2557, หน้า 70) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลของสถานศึกษา พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษามี 4 ด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การไว้วางใจกัน การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ความยึดมั่นผูกพัน และความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน ตามลำดับ

ระวีวรรณ หงส์กิตติยานนท์ (2557, หน้า 101) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของครู พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมี 4 ด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน การไว้วางใจ ความยึดมั่นผูกพัน และความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

ปริญญาพร ขุนพรหม (2558, หน้า 81) ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมี 4 ด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความยึดมั่นผูกพัน ความเป็น

อิสระต่อความ รับผิดชอบในงาน การไว้ใจกัน และการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ตามลำดับ

ศมนกร นาควารี (2559, หน้า 74) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารและครูกับประสิทธิผลในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนปากช่อง พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนมี 4 ด้าน ได้แก่ การตัดสินใจ การปฏิบัติการ ผลประโยชน์ และการประเมินผล

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ที่ได้มีผู้ศึกษาไว้ดังกล่าวข้างต้น สามารถสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังตาราง 15

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 15 การสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วม

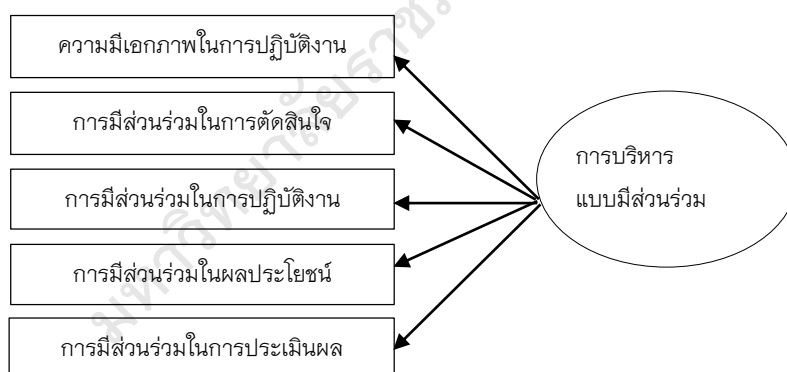
องค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วม	ผู้วิจัย/ผู้ศึกษา													ร้อยละ	
	Likert (1961)	Cohen and Uphoff (1977)	Swanberg (1996)	บวรลักษณ์ คักคิไลพร (2553)	ทินกร ประเสริฐหุต้า (2553)	ชาฎณี เหมอินโพธิ์ทอง (2554)	รัชนิดา นิลมณี (2554)	กันทิมา ชัยอุดม (2556)	พจนารถ วาดกกลิ่น (2556)	อนงค์ อาจจงทอง (2557)	ระวีวรรณ ทงส์กิตติยานนท์ (2557)	ปริญญาพร ชุนพรม (2558)	ตมณกร นาควารี (2559)		รวมความถี่
1. การเป็นผู้นำ	✓						✓							2	15.38
2. การจูงใจ	✓						✓							2	15.38
3. การติดต่อสื่อสาร	✓						✓							2	15.38
4. การมีปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลร่วมกัน	✓						✓							2	15.38
5. การตัดสินใจ	✓	✓		✓	✓		✓	✓				✓		7	58.33
6. การกำหนดเป้าหมาย	✓						✓							2	15.38
7. การควบคุมการปฏิบัติงาน							✓							1	7.69
8. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม							✓							1	7.69
9. การไว้วางใจกัน	✓		✓			✓	✓		✓	✓	✓			7	58.33
10. การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน			✓			✓	✓		✓	✓	✓			6	46.15
11. ความยึดมั่นผูกพัน			✓											1	7.69



ตาราง 15 (ต่อ)

องค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วม	ผู้วิจัย/ผู้ศึกษา												ร้อยละ		
	Likert (1961)	Cohen and Uphoff (1977)	Swanberg (1996)	บวรลักษณ์ คัคคีโรไลพร (2553)	ทินกร ประเสริฐหุส่า (2553)	ชาญณี เหมอินโพธิ์ทอง (2554)	รัชนิดา นิลมณี (2554)	กันทิมา ชัยอุดม (2556)	พจนารถ วาดกลิ่น (2556)	อนงค์ อัจฉาทอง (2557)	ระวีวรรณ หงส์กิตติยานนท์ (2557)	ปริญญาพร ชุมพรม (2558)		ศรณภร นาควารี (2559)	ความถี่
12. ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน			✓			✓	✓			✓	✓	✓		6	46.15
13. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน		✓		✓	✓				✓				✓	5	38.46
14. การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์		✓		✓	✓				✓				✓	5	38.46
15. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล		✓		✓	✓				✓				✓	5	38.46

จากตาราง 15 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี พบว่ามี 15 องค์ประกอบ การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์พิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่ร้อยละ 30 ขึ้นไป ได้องค์ประกอบด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมจำนวน 7 องค์ประกอบ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม พบว่า มีบางองค์ประกอบที่ตรงกับองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยจึงนำองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ การไว้ใจกัน การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน รวมไปถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม และได้กำหนดชื่อองค์ประกอบความมีอิสระในการปฏิบัติงานใหม่ให้สอดคล้องกับปัจจัยการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยตั้งชื่อองค์ประกอบความมีเอกภาพในการปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงได้ องค์ประกอบด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม จำนวน 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความมีเอกภาพในการปฏิบัติงาน 2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 3) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน 4) การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ และ 5) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของรูปแบบการวัดได้ ดังภาพประกอบ 14



ภาพประกอบ 14 โมเดลการวัดการบริหารแบบมีส่วนร่วม

องค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1) ความมีเอกภาพในการปฏิบัติงาน Swansberg (1996) กล่าวว่า เป็นภาวะที่มีความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในการทำงาน มีอำนาจหน้าที่และความสามารถในการตัดสินใจ โดยปราศจากการก้าวกายงานในความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล ผู้ปฏิบัติงานต้องการความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้มีความทุ่มเทและเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เต็มความรับผิดชอบที่ตนได้รับ

อนงค์ อาจจงทอง (2557, หน้า 16) กล่าวว่า การที่คณะกรรมการสถานศึกษาและครูผู้สอนสามารถตัดสินใจดำเนินกิจกรรมในสถานศึกษา และสามารถเสนอแนวคิดวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนาสถานศึกษา สามารถกำหนดกิจกรรมการทำงานได้ด้วยตนเอง สามารถใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ สถานศึกษาเปิดโอกาสให้วิจารณ์ผลการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ พร้อมทั้งสามารถเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนางานได้เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น สามารถที่จะชี้แจงเพื่อขอความช่วยเหลือในการแก้ปัญหา

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ความมีเอกภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง ภาวะที่บุคลากรปฏิบัติงานร่วมกันในหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย โดยมีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล อย่างชัดเจน สามารถตัดสินใจและกำหนดแนวทางปฏิบัติงานสำหรับงานของแต่ละบุคคล ได้อย่างอิสระปราศจากการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนกัน

2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ Cohen and Uphoff (1997) กล่าวว่า การที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการอภิปรายปัญหา ความต้องการ จัดลำดับความสำคัญของปัญหา นำไปสู่ การคิดริเริ่มโครงการ การเลือกทำโครงการ งานและกิจกรรม การดำเนินงานในโครงการ งาน กิจกรรมใดก่อนหลัง รวมถึงการร่วมตัดสินใจในขณะที่มีการดำเนินโครงการ งานกิจกรรมนั้น บวรลักษณ์ ศักดิ์วิไลพร (2553, หน้า 5) กล่าวว่า เป็นการริเริ่มตัดสินใจ การดำเนินการตัดสินใจ และการตัดสินใจปฏิบัติ พจนารถ วาดกลืน (2556, หน้า 18) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางแผนริเริ่มโครงการ งาน กิจกรรม ของสถานศึกษา อภิปราย เสนอแนะ การแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ การเลือกกิจกรรม โครงการ งาน รวมถึงในระหว่างดำเนินการจนสิ้นสุดโครงการ ระวีวรรณ หงส์กิตติยานนท์ (2557, หน้า 18) กล่าวว่า การที่คณะครูสามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างอิสระในขอบเขตการตัดสินใจที่ได้รับหรือที่มีอยู่ โดยไม่ต้องพึ่งพาบุคคลอื่นหรืออยู่ภายใต้อำนาจการควบคุมของบุคคลอื่น ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานของตน ทินกร ประเสริฐหล้า (2553, หน้า 12) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ แนวทางการปฏิบัติขององค์การ หรือร่วมตัดสินใจในบทบาทหน้าที่ที่ครูรับผิดชอบ มีความรู้ความชำนาญและผลประโยชน์ร่วมกันตามกระบวนการและขั้นตอนของการตัดสินใจ ศมนกร นาควารี (2559, หน้า 7) กล่าวว่า

การที่ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางแผน ริเริ่มโครงการ งานกิจกรรมของสถานศึกษา อภิปรายเสนอแนะ การแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ การเลือกกิจกรรมโครงการ งานกิจกรรม รวมถึงในระหว่าง จนสิ้นสุดการดำเนินการโครงการ งาน กิจกรรมของสถานศึกษา

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดริเริ่มโครงการ การเลือกทำโครงการ รวมถึงการร่วมตัดสินใจในขณะที่มีการดำเนินการโครงการ งาน กิจกรรมนั้นๆ

3) การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ Cohen and Uphoff (1997) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ มีส่วนร่วมทั้งด้านงบประมาณ แรงงาน วัสดุอุปกรณ์ให้กับโครงการ การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีส่วนร่วมประสานงาน ความตั้งใจตอบสนองในเชิงบวก การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามเงื่อนไขที่กำหนด ส่งผลให้โครงการที่ได้ดำเนินการประสบความสำเร็จรวมถึงการมีส่วนร่วมทั้งแบบชั่วคราว และแบบถาวร การมีส่วนร่วมทั้งแบบรายบุคคลและแบบเป็นกลุ่ม ส่งผลให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์การมากขึ้น การมีส่วนร่วมในการดำเนินการนั้น อาจทำได้หลายรูปแบบ อาทิ การให้เข้ามามีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการดำเนินงาน การเข้าร่วมเป็นสมาชิก การเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการสถานศึกษา อีกทั้งในการมีส่วนร่วมต้องครอบคลุมถึงบุคคลทุกกลุ่มคำนึงถึงความเป็นธรรมระหว่างเพศ อายุ เชื้อชาติ และศาสนา บวรลักษณ์ ศักดิ์วิไลพร (2553, หน้า 5) กล่าวว่า เป็นการสนับสนุนทรัพยากร การบริหารงานและการขอความร่วมมือมือด้านบุคลากร ทินกร ประเสริฐหุ้ม (2553, หน้า 12) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม หรือสร้างทีมเพื่อใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผู้บริหารเป็นให้ผู้จัดการสนับสนุนในด้านทรัพยากรและการประสานงาน พจนารถ วาดกลิ่น (2556, หน้า 19) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสนับสนุนในด้านทรัพยากร งบประมาณ แรงงาน บุคลากร สถานที่ในการดำเนินงาน โครงการ งาน กิจกรรมของสถานศึกษา และมีความตั้งใจในการให้การสนับสนุนการดำเนินงานด้วยความเต็มใจ มีความตระหนัก ความผูกพันกับโครงการ งาน กิจกรรมของสถานศึกษาที่จัดขึ้น สมณกร นาควารี (2559, หน้า 7) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการ

การสนับสนุนในด้านทรัพยากร งบประมาณ บุคลากรสถานที่ ในการดำเนินงานโครงการ งานกิจกรรมของสถานศึกษา

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ หมายถึง การร่วมสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ทั้งงบประมาณ แรงงาน วัสดุอุปกรณ์ให้กับ โครงการ การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีส่วนร่วม ประสานงาน การมีส่วนร่วมในการ ปฏิบัติงานตามเงื่อนไขที่กำหนด

4) การมีส่วนร่วมในการได้รับผลประโยชน์ Cohen and Uphoff (1997) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นทั้งในทางบวกและทางลบ ผลประโยชน์ทางบวก ได้แก่ ผลประโยชน์ด้านวัตถุ เช่น การมีรายได้และทรัพย์สินเพิ่มขึ้น มั่นคงขึ้น ผลประโยชน์ทางด้านสังคม ได้แก่ การได้รับการศึกษา การได้รับการบริการทางสังคมและสวัสดิการต่างๆ ผลประโยชน์ด้านส่วนบุคคลได้แก่ การได้รับการนับถือ การได้รับการยอมรับ ได้รับอำนาจ ความมีประสิทธิภาพในตนเอง ผลประโยชน์ทางลบ ได้แก่ การมีหนี้สินเพิ่ม มีความแตกแยกในสังคม ความแตกแยกในกลุ่ม ความรู้สึกของบุคคลว่าไร้อำนาจ ไร้ศักดิ์ศรี ไร้ความยุติธรรม บวรลักษณ์ ศักดิ์วิไลพร (2553, หน้า 5) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมด้านวัสดุ การมีส่วนร่วมด้านสังคมและการมีส่วนร่วมด้านบุคคล ทินกร ประเสริฐหาล้า (2553, หน้า 12) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารจงใจและเปิดโอกาสให้ครูที่ปฏิบัติหน้าที่จนบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ได้รับผลประโยชน์ตอบแทนที่เหมาะสมกับผลงาน และตอบสนองความต้องการของครูทั้งที่เป็นตัวเงินหรือสามารถตีค่าเป็นเงินได้ และที่ไม่ใช่ตัวเงิน พจนารถ วาดกลิ่น (2556, หน้า 19) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการได้รับผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของโครงการ งาน กิจกรรมของสถานศึกษาทั้งในด้านบวกและลบ ด้านบวก ได้แก่ การได้รับการสนับสนุนด้านสวัสดิการ การยกย่องชมเชย ด้านลบ ได้แก่ เมื่อการดำเนินงานเกิดข้อผิดพลาดจากการบริหารงาน ทุกฝ่ายให้การยอมรับพร้อมช่วยกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งในด้านการมีหนี้สิน การแตกแยก การขัดแย้ง เป็นต้น ศมนภร นาควารี (2559, หน้า 7) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและคณะกรรมการสถานศึกษาได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการได้รับผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของโครงการ งานกิจกรรมของสถานศึกษาทั้งในด้านบวกและในด้านลบ ด้านบวก ได้แก่ การได้รับสนับสนุนด้านสวัสดิการ การยกย่องชมเชย เป็นต้น ด้านลบ ได้แก่ เมื่อดำเนินงานมีการเกิดข้อผิดพลาดจากการบริหารงาน ทุกฝ่ายให้การยอมรับ

พร้อมช่วยกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งในด้านการมีหนี้สิน ด้านการแตกแยก ด้านการขัดแย้ง เป็นต้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการได้รับผลประโยชน์ หมายถึง การร่วมรับที่เกิดขึ้นทั้งในทางบวกและทางลบ เช่น การมีรายได้และทรัพย์สินเพิ่มขึ้น มั่นคงขึ้น การได้รับการศึกษา การได้รับการบริการทางสังคมและสวัสดิการต่างๆ การได้รับการยอมรับนับถือ การได้รับอำนาจ หรือการมีหนี้สินเพิ่ม

5) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล Cohen and Uphoff (1997) กล่าวว่า เป็นการเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินโครงการอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่เป็นทางการ ได้แก่ การร่วมประชุมเพื่อทบทวนและประเมินผลการดำเนินงานโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี การประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา การเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการวิจัยประเมินผลโครงการ ไม่เป็นทางการ ได้แก่ การประชุมกลุ่มย่อยอย่างไม่เป็นทางการเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการดำเนินงานโครงการ นำผลการประเมินโครงการมาใช้ในการพิจารณาร่วมกันเพื่อจัดทำโครงการ งาน กิจกรรมในการดำเนินงาน ครั้งต่อไป บวรลักษณ์ ศักดิ์วิไลพร (2553, หน้า 5) กล่าวว่า เป็นการควบคุมตรวจสอบการดำเนินกิจกรรมทั้งหมด และการปรับตัวในการมีส่วนร่วม ทินกร ประเสริฐหล้า (2553, หน้า 12) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ การประเมินตัวบุคคลและผลการปฏิบัติงานในสายบังคับบัญชาที่ตนรับผิดชอบ การแสดงความคิดเห็นและพัฒนาครูพร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูให้ดีขึ้นตามขั้นตอนและวิธีการประเมินที่มีประสิทธิภาพ พจนารถ วาดกลืน (2556, หน้า 19) กล่าวว่า การที่สถานศึกษาได้มีการมอบหมายหน้าที่ให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ทั้งส่วนบุคคลและในรูปคณะกรรมการในส่วนเกี่ยวข้องกับการนิเทศ ติดตาม สรุปรายงานผล การเสนอแนะแนวทางการดำเนินการของโครงการ งาน กิจกรรม เมื่อสิ้นสุดการดำเนินการ รายงานผล เผยแพร่ให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาได้รับรู้เพื่อนำผลไปพัฒนากระบวนการทำงาน คมนกร นาควารี (2559, หน้า 7) กล่าวว่า การที่สถานศึกษาได้มีการมอบหมายหน้าที่ให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู คณะกรรมการสถานศึกษาทั้งส่วนบุคคล และในรูปคณะกรรมการมีส่วนเกี่ยวข้องกับการนิเทศ ติดตาม สรุปผลรายงานผล การเสนอแนะแนวทางด้านดำเนินการของโครงการ งาน กิจกรรมของสถานศึกษา เมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานโครงการได้เผยแพร่ให้บุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษาได้รับรู้ เพื่อนำผลไปพัฒนากระบวนการทำงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการประเมินผล หมายถึง การเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินโครงการอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การร่วมประชุม เพื่อทบทวนและประเมินผลการดำเนินงาน โครงการ ตามแผนปฏิบัติการประจำปี การประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา การนำผลการประเมินโครงการมาใช้ในการพิจารณาร่วมกันเพื่อจัดทำโครงการ งาน กิจกรรมในการดำเนินงาน ครั้งต่อไป

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ทำให้ได้ข้อสรุปที่นำไปสู่การกำหนดองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรม ความหมาย และคำอธิบายเชิงพฤติกรรมของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังตาราง 16

ตาราง 16 ตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรม ความหมาย และคำอธิบายเชิงพฤติกรรมของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรม	ความหมาย	คำอธิบายเชิงพฤติกรรม
1) ความมีเอกภาพในการปฏิบัติงาน	ภาวะที่บุคลากรปฏิบัติงานร่วมกันในหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย โดยมีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลอย่างชัดเจน สามารถตัดสินใจและกำหนดแนวทางปฏิบัติงานสำหรับงานของแต่ละบุคคลได้อย่างอิสระปราศจากการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนกัน	1.1 ท่านสามารถวางแผนการปฏิบัติในความรับผิดชอบได้ด้วยตัวเอง 1.2 ท่านสามารถตัดสินใจในการทำงานได้อย่างอิสระ 1.3 ท่านสามารถเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงงานต่อผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานได้ตลอดเวลา 1.4 เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานท่านสามารถแสวงหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยแนวคิด วิธีการของตนเอง
2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	บุคลากรมีส่วนร่วมใน การคิดริเริ่มโครงการ การเลือกทำโครงการ รวมถึงการร่วมตัดสินใจในขณะที่มีการดำเนินโครงการ งาน กิจกรรมนั้นๆ	2.1 ท่านมีส่วนร่วมประชุมหารือเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาการจัดการเรียนการสอน 2.2 ท่านมีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา 2.3 ท่านมีส่วนร่วมในการคิดริเริ่มวางแผนการดำเนินงาน โครงการ งาน กิจกรรมของสถานศึกษา 2.4 ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลือกโครงการ งาน กิจกรรม ของสถานศึกษา

## ตาราง 16 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรม	ความหมาย	คำอธิบายเชิงพฤติกรรม
3) การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ	การมีส่วนร่วมในการสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ มีส่วนร่วม ทั้งด้านงบประมาณ แรงงาน วัสดุอุปกรณ์ให้กับโครงการการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีส่วนร่วมประสานงาน	3.1 ท่านมีส่วนร่วมในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงาน โครงการ งาน กิจกรรมต่างๆ ที่สถานศึกษา จัดขึ้น 3.2 ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานปฏิบัติโครงการ งาน กิจกรรมตั้งแต่เริ่มต้นจนบรรลุเป้าหมาย 3.3 ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานระหว่างปฏิบัติงานอย่างเต็มใจและเต็มกำลังความสามารถ
4) การมีส่วนร่วมในการได้รับผลประโยชน์	การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นทั้งในทางบวกและทางลบ เช่น การมีรายได้และทรัพย์สินเพิ่มขึ้น มั่นคงขึ้น การได้รับการศึกษา การได้รับการบริการทางสังคมและสวัสดิการต่างๆ การได้รับการยอมรับนับถือ การได้รับอำนาจ หรือการมีหนี้สินเพิ่ม	4.1 ผู้บริหารให้การสนับสนุนและจัดให้มีสวัสดิการแก่ครูในสถานศึกษา 4.2 ผู้บริหาร และครูได้รับการยกย่องชมเชย เมื่อการดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย 4.3 บุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษายอมรับข้อผิดพลาด ข้อตำหนิ ข้อเสนอแนะในผลการดำเนินงาน โครงการ งาน กิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้น
5) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล	การเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินโครงการอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การร่วมประชุม และประเมินผลการดำเนินงาน โครงการ ตามแผนปฏิบัติการประจำปี การประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา การนำผลการประเมินโครงการมาใช้ในการพิจารณาร่วมกันเพื่อจัดทำโครงการ งาน กิจกรรมในการดำเนินงานครั้งต่อไป	5.1 ท่านมีส่วนร่วมในการประเมินผลหลักสูตรของสถานศึกษาและปรับปรุงการใช้หลักสูตรอย่างเป็นระบบ 5.2 ท่านมีส่วนร่วมในการประเมินผลโครงการ งาน กิจกรรม เมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน 5.3 ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดแนวทาง เกณฑ์ชี้วัด เพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นๆ



## 7. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม

การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 7.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม

Woodcock (1981, pp. 3-4) ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า ทีมคือกลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่งที่มีการแลกเปลี่ยนวัตถุประสงค์ทั่วไป และเป็นผู้ที่ต้องการจะทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

Hues (1982, p. 199) ให้ความหมายว่า ทีม หมายถึงกลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลหนึ่งที่มีเป้าหมายการทำงานร่วมกันหรือหมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีหน้าที่สัมพันธ์กัน และหมายถึง กลุ่มบุคคลที่ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นทางการมาร่วมปฏิบัติงานกันให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และงานดังกล่าวไม่สามารถสำเร็จได้โดยบุคคลคนเดียว

สุริพร พึ่งพุทธคุณ (2550, หน้า 1-3) ให้ความหมายว่า ทีม หมายถึงคนกลุ่มเล็กๆ ที่มีทักษะการทำงานที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นทักษะที่เติมเต็มซึ่งกันและกันและมีเป้าหมายในการทำงานร่วมกันโดยสมาชิกในทีมทุกคนต่างก็มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อเป้าหมายของทีมร่วมกัน นอกจากนี้ การทำงานเป็นทีมยังต้องอาศัยการประสานงานระหว่างสมาชิกในระดับสูงด้วย

สุนันทา เลานันท์ (2551, หน้า 140) ให้ความหมายว่า ทีม หมายถึงกลุ่มของบุคคลทำงานร่วมกันมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่มช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

ช่อฉัตร บุญเฉลิม (2551, หน้า 20) ได้สรุปความหมายว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน โดยมีการกำหนดบทบาทของสมาชิก คือ บทบาทผู้นำบทบาทสมาชิกมีการวางแผนตั้งเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน สมาชิกในทีมมีความสัมพันธ์ ติดต่อกันสื่อสาร มีความสามัคคี มีความผูกพัน เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ช่วยกันแก้ปัญหาเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สัมมนา สีมุ่ย (2553, หน้า 6) ให้ความหมายว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ ด้านมาร่วมกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งในองค์กรเดียวกัน โดยมีวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายที่ ตั้งไว้ร่วมกัน สมาชิกทุกคนในทีมต่างใช้

ทักษะประสบการณ์ และความสามารถช่วยกันทำงาน แก้ไขปัญหาและรับผิดชอบต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปความหมายการทำงานเป็นทีม คือ กลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่มีความแตกต่างกันแต่มีวัตถุประสงค์เป้าหมายเดียวกันมารวมตัวกันช่วยกันทำงานด้วยความเต็มใจ มีปฏิสัมพันธ์ ช่วยร่วมกันคิด ตัดสินใจ รับผิดชอบ มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดและความผูกพัน เห็นประโยชน์ส่วนร่วมมากกว่าส่วนตน ช่วยกันแก้ปัญหาเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 7.2 แนวคิดและทฤษฎีของการทำงานเป็นทีม

ปัจจุบันในองค์กรของรัฐและเอกชนให้การยอมรับและนิยมการบริหารงานโดยยึดหลักการการทำงานร่วมกันโดยทำงานเป็นกลุ่มเป็นทีมมาใช้กันอย่างแพร่หลาย มีการสร้างทีมงานให้แข็งแกร่ง เพื่อเน้นให้บุคลากรทุกคนเห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีมซึ่งส่งผลให้การทำงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทีมงานจึงประกอบไปด้วยกลุ่มบุคคลหลายประเภทซึ่งมีความแตกต่างกันในด้านความคิด ความเป็นอยู่ ความรู้ความสามารถ ภูมิหลัง วิธีการเข้าถึงปัญหาและสิ่งต่างๆ อีกมาก ดังนั้นหากกลุ่มบุคคลหรือทีมงานเหล่านี้ ต้องทำงานร่วมกันหรือทำงานเป็นทีมในกิจกรรมหนึ่งกิจกรรมใดในองค์กรแล้ว หากการปฏิบัติหน้าที่นั้นไม่คำนึงถึงหลักการในการทำงานเป็นทีม การทำงานนั้นย่อมประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ได้ยาก เพราะหลักการการทำงานเป็นทีมจะเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงแนวทางในการปฏิบัติและหน้าที่ที่รับผิดชอบของผู้ที่อยู่ในทีม ช่วยให้การทำงานดำเนินไปอย่างราบรื่นและเกิดประสิทธิผล (พินิตา รัตนไพโรจน์, 2542, หน้า 27)

Varney (1977 อ้างถึงใน ชาฤณี เหมือนโพธิ์ทอง, 2554, หน้า 34-35) ได้เสนอหลักในการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

- 1) บทบาทของสมาชิกแต่ละคนในทีมมีความเข้าใจอันดีต่อกัน
- 2) เข้าใจทักษะของทีมและบทบาทหน้าที่ทั้งหมดขององค์กร
- 3) เพิ่มการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกทุกคนในทีมเกี่ยวกับประเด็นต่างๆ

ซึ่งทำให้กลุ่มมีประสิทธิภาพ

- 4) มีการสนับสนุนระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มด้วยกันเป็นอย่างมาก
- 5) เข้าใจในกระบวนการกลุ่มพฤติกรรมและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในกลุ่ม เพื่อการทำงานด้วยกันอย่างใกล้ชิด

- 6) มีแนวทางการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในการแก้ปัญหาต่างๆ เป็นทีมไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน
  - 7) ความสามารถในการใช้ความคิดที่แตกต่างกันให้เกิดประโยชน์มากกว่าการทำลาย
  - 8) มีความร่วมมือประสานงานกันระหว่างสมาชิก ลดการแข่งขันเพื่อเอาชนะ
  - 9) การเพิ่มสมรรถภาพของกลุ่มในการทำงานร่วมกับกลุ่มอื่น ๆ ทั้งภายในภายนอกองค์กร
  - 10) มีความรู้สึกดีต่อกันและกันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม
- Katzenbach and Douglas (1978 อ้างถึง ชาฤณี เหมือนโพธิ์ทอง, 2554, หน้า 35) ได้เสนอแนวทางการสร้างทีมงาน ดังนี้

- 1) กำหนดทิศทางอย่างเร่งด่วน สมาชิกทีมต้องการความแน่นอนในการตั้งวัตถุประสงค์และความคาดหวังของทีมซึ่งจะต้องมีตัวบ่งชี้ที่ชัดเจนที่จะเป็นแนวทางในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้
- 2) การเลือกสมาชิกทีม ควรจัดให้อยู่บนพื้นฐานของทักษะและศักยภาพที่มีอยู่ และทีมจำเป็นต้องมีทักษะที่จะทำให้เกิดความสมบูรณ์ขึ้นภายในทีม 3 ประการ คือ ทักษะทางเทคนิคในหน้าที่งาน ทักษะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่ และทักษะระหว่างบุคคล
- 3) การประชุมหรือพบปะกัน ครั้งแรกต้องทำด้วยความพิถีพิถันด้วยความตั้งใจเพื่อสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้น มีกำหนดระยะเวลาให้ทุกคนรู้แน่นอน และมีการย้ำเตือนโดยผู้นำทีมหรือผู้บริหารอำนาจหน้าที่คอยดูแลภายในทีม ทั้งนี้ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญต่อสิ่งที่ตนได้พูดแล้วด้วย
- 4) ตั้งกฎปฏิบัติให้ชัดเจน การพัฒนาทีมที่แท้จริงโดยนำกฎเกณฑ์มาช่วยให้เขาพบกับความสำเร็จในเรื่องวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน จุดเน้นที่ควรสนับสนุนคือ การเปิดเผยจริงใจต่อกัน การสร้างให้เกิดความไว้วางใจในกันและกัน การมีข้อตกลงร่วมกันอย่างมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน
- 5) จุดมุ่งหมายและความเหมาะสมในการปฏิบัติงานที่ตั้งขึ้น จะไม่ยึดติดกับผู้บริหารแต่จะตั้งขึ้นโดยสมาชิกมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามที่ได้ตั้งจุดมุ่งหมายไว้
- 6) สร้างความท้าทายให้กับกลุ่มในการทำงานด้วย

Hackman (2002) ได้อธิบายหลักในการทำงานเป็นทีมว่า ทีมที่แท้จริงมีคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ คือ

- 1) ภารกิจของทีม
- 2) ขอบเขตการทำงานที่ชัดเจน
- 3) การมอบหมายอำนาจในการบริหารจัดการกระบวนการทำงานของทีมอย่างชัดเจน

4) การมีสมาชิกอยู่ภายในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ที่เหมาะสม

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2543, หน้า 41-46 อ้างถึงใน ชาฤณี เหมือนโพธิ์ทอง, 2554, หน้า 35-36) ได้เสนอหลักปฏิบัติการทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้

- 1) ทีมต้องมีอุดมการณ์ที่แน่นอนซึ่งสมาชิกทุกคนยอมรับ
- 2) ถือความถูกต้องที่ไม่จำเป็นต้องถูกใจ
- 3) ประนีประนอมโดยมีน้ำใจของความช่วยเหลือ เพื่อบรรลุเป้าหมายรวมเดียวกัน
- 4) อภัยซึ่งกันและกัน
- 5) อย่าพยายามเอาเปรียบกัน
- 6) ถือว่าทุกคนมีความสำคัญเท่ากัน
- 7) เคารพในสิทธิและเสรีภาพส่วนตัวของผู้อื่น
- 8) อย่าเด่นแต่คนเดียวต้องเด่นทั้งทีม
- 9) ถือว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นของธรรมดา
- 10) เมื่อมีปัญหาหรือไม่พอใจอย่าเก็บเอาไว้หรืออย่าไปพูดลับหลัง แต่ให้นำปัญหามาพูดให้เข้าใจกัน
- 11) รู้จักแบ่งงานและประสานงานกัน
- 12) มีความคิดเป็นอิสระในการทำงานพอสมควร
- 13) ต้องปฏิบัติตามกฎหรือระเบียบของทีมอย่างเคร่งครัด
- 14) ยอมรับผิดเมื่อทำผิด
- 15) เมื่อมีการขัดแย้งกันในกลุ่ม ให้ถือว่าเป็นการมองปัญหาคนละด้านเกิดขึ้นเป็นของธรรมดา

ทิตนา แคมมณี (2545, หน้า 10 อ้างถึงใน ชาฤณี เหมือนโพธิ์ทอง, 2554, หน้า 32) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะการทำงานเป็นทีมว่าต้องประกอบไปด้วยปัจจัย 6 ประการ คือ

- 1) ต้องมีเป้าหมายร่วมกัน
- 2) ต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
- 3) มีการติดต่อสื่อสารกันภายในกลุ่ม
- 4) มีการร่วมมือประสานงานกันในกลุ่ม
- 5) มีการตัดสินใจร่วมกัน
- 6) มีผลประโยชน์ร่วมกัน

ถ้าหากรวมกลุ่มแล้วขาดปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งแล้ว การรวมกลุ่มนั้นคือ การรวมกลุ่มธรรมดาไม่ใช่ลักษณะการทำงานเป็นทีม

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551, หน้า 79-80) ได้ศึกษาหลักการพัฒนาทีมงานของ Porter และ Lawler (1975) ซึ่งกล่าวไว้ว่า ปกติการทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะประกอบด้วยหลักการ (Principles) ซึ่งแสดงถึงองค์ประกอบสำคัญในการทำงานนั้นๆ และส่วนประกอบทางด้านเทคนิค (Technique) ซึ่งจะส่งเสริมให้สามารถทำงานได้ผลดียิ่งขึ้น ซึ่งมีหลักการสำคัญของการทำงานแบบทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1) การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน ความไว้วางใจเชื่อใจ การไม่ระแวงซึ่งกันและกัน เป็นบันไดขั้นแรกที่น่าไปสู่การเปิดเผยและการปฏิบัติต่อกันด้วยความจริงใจ ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกร่วมมือกันการปรึกษาหารือกัน และพัฒนางานที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพ

2) การสื่อสารระหว่างกันแบบเปิดเผย บันไดขั้นสำคัญที่เปิดโอกาสในการประสานความรู้สึกและประสานความร่วมมือกันระหว่างสมาชิก โดยเริ่มต้นด้วยการทำความคุ้นเคยจากการพูดคุยซักถาม และโต้ตอบกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ ซึ่งจะช่วยปิดช่องว่าง (Gap) ของความระแวงและความรู้สึกที่ไม่ปลอดภัยของแต่ละคน หรือที่เรียกตามภาษาพูดว่า “พูดคุยกันอย่างเป็นกันเอง”

3) การปรึกษาหารือกัน การเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเปิดเผยเมื่อเกิดปัญหาหรือความรู้สึกขัดแย้งระหว่างกัน โดยการนำประเด็นปัญหาหรือข้อขัดแย้งมาแจกแจง วิเคราะห์ ใช้ความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์และร่วมกันพิจารณา

4) การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขัน การอาศัยกิจกรรมการทำงานแบบเป็นทีมโดยให้สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วม (Participation) ตามขอบเขต และบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมของแต่ละคน

5) การติดตามและการส่งเสริมการพัฒนาทีมงาน สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องติดตามเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ โดยอาจทำได้โดยการให้รางวัล หรือยกย่องทีมที่ประสบความสำเร็จให้เป็นทีมงานตัวอย่าง เปิดโอกาสให้ทีมงานนำเสนอผลงานในโอกาสพิเศษ ตลอดจนต้องเสริมสร้างความรู้และเทคนิคใหม่ๆ ในการทำงานแก่ทีมงาน

จากแนวคิดการทำงานเป็นทีมดังกล่าวพอสรุปหลักการการทำงานเป็นทีมได้ว่าเป็นการกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ร่วมกันของสมาชิกทุกคนในกลุ่มอย่างชัดเจน มีจำนวนสมาชิกในกลุ่มพอสมควรที่สามารถสื่อสารโต้ตอบกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ มีความรู้ความสามารถ ร่วมมือร่วมใจ ร่วมคิดแก้ปัญหา การตัดสินใจรับผิดชอบเกี่ยวกับงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อให้การทำงานเป็นทีมได้ดำเนินไปอย่างราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กลุ่มต้องการ

Davis and other (1992, pp. 125-142) ได้กล่าวถึงวิธีการในการสร้างทีมงานซึ่งประกอบด้วย 3 สิ่ง คือ

1) การทำงานในฐานะทีมเดียวกัน คือ การทำงานเป็นทีมแทนที่จะทำในรูปของคณะกรรมการจะก่อให้เกิดความสำเร็จตามที่ต้องการหลายประการไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่มองเห็นกันและกันแต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อทีมตามบทบาทของตนเอง ต้องการเปลี่ยนจากการประชุมเป็นการพบกันเป็นทีม

2) พัฒนาเป็นทีมจะใช้เวลา ความอดทน ยืนหยัด การฝึกฝน ต้องมีการเน้นถึงการพัฒนาแต่ละบุคคลตามบทบาทของเขา

3) การทำงานด้วยกันจะต้องใช้ความพยายามเป็น 2 เท่า การใช้ทรัพยากรที่ไม่มีประสิทธิภาพจะไม่เกิดการงานที่มีประสิทธิภาพ

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2545, หน้า 83-85) ได้กล่าวถึงกระบวนการสร้างทีมงาน 5 ขั้นตอน คือ

1) การรับรู้ปัญหา (Problem Awareness) เป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการสร้างทีมงาน ซึ่งจะใช้ได้กับทีมงานทั้งที่เพิ่งตั้งขึ้นใหม่และทีมงานที่ดำเนินงานมานานแล้ว โดยหัวหน้าทีมหรือสมาชิกจะต้องตระหนักถึงปัญหาและต้องการจะแก้ไขปัญหาให้หมดไป

บางครั้งอาจกำหนดปัญหาจากสถานการณ์จำลองเพื่อร่วมกันแก้ไขและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อเป็นการพัฒนาที่ทีมงานก็ได้

2) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Data Gathering and Analysis) สมาชิกในทีมจะร่วมกันกำหนดแนวทางในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อที่จะได้ข้อเท็จจริงมาทำการวิเคราะห์และประมวลผล เพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาและเลือกแนวทางปฏิบัติ

3) การวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning) สมาชิกในทีมระดมความคิดโดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหามากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาและแผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม

4) การดำเนินงาน (Action Implementation) สมาชิกร่วมมือกันในการนำแผนงานไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมโดยต้องคอยดูแลให้แผนปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างราบรื่นและมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ

5) การประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินงาน (Evaluation of Results) สมาชิกในทีมร่วมกันติดตามตรวจสอบประเมินและเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2548, หน้า 51-54) ได้กล่าวถึงทักษะการสร้างทีมงานว่าเหมือนกันสำหรับทุกองค์กรที่ต้องการรวบรวมความเฉลียวฉลาดของเอ็กต์บุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน การสร้างทีมงานเป็นเครื่องมือการบริหารในทางบวกเพราะมันก่อให้เกิดกลุ่มพลังงานสูงที่เต็มไปด้วยทรัพยากรมีประสิทธิภาพและมีการตอบสนองหัวหน้าทีมงานที่มีความสามารถดำเนินกิจกรรมที่ทีมงานจะแสดงออกซึ่งคุณลักษณะต่อไปนี้

- 1) มีระดับทักษะทางภาวะผู้นำสูง
- 2) สนับสนุนปรัชญาของทีมงาน
- 3) ถูกใจด้วยผลสัมฤทธิ์
- 4) ใช้วิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพ
- 5) สนับสนุนการพัฒนาการของเอ็กต์บุคคล
- 6) พัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงานอื่นๆ
- 7) สนับสนุนการเสี่ยงภายใต้การควบคุม
- 8) ใช้เวลาได้คุ้มค่า
- 9) ให้ความระมัดระวังในการเลือกสมาชิกที่เหมาะสมสำหรับทีมงาน

- 10) ผูกพันกับการพัฒนาและสวัสดิการของสมาชิกในที่ทำงาน
- 11) ทบทวนการปฏิบัติงานโดยไม่วิพากษ์วิจารณ์ส่วนบุคคล
- 12) มีความเสมอต้นเสมอปลาย
- 13) สร้างบรรยากาศในทางบวก
- 14) กำหนดบทบาทของทีมงาน
- 15) กำหนดบทบาทของเอ็กต์บุคคล
- 16) สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์
- 17) ใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์
- 18) หาผลสะท้อนกลับ
- 19) จัดตั้งมาตรฐานที่สูง

สรุปกระบวนการสร้างทีมงาน คือ การมอบหมายบทบาท การจูงใจให้ทำงานและวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกัน ผู้นำจะต้องจัดหาทรัพยากรให้เพียงพอ มีภาวะผู้นำที่ดีมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส ในการจัดประเภทของทีมงานควรจัดให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น บางโอกาสอาจใช้ทีมงานเฉพาะกิจเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะด้าน บางครั้งอาจใช้ทีมงานบริหารตนเองเพื่อการทำงานในเชิงรุก บางสถานการณ์อาจใช้ทีมงานชั่วคราว เช่น การดำเนินงานในรูปของคณะกรรมการ และบางครั้งอาจใช้ทีมงานเสมือนกรณีที่อยู่ห่างไกลกัน วิธีการสร้างทีมงานที่ดีไม่ควรประชุมกันแบบเป็นทางการมากนัก ควรพบปะกันเป็นทีมอย่างไม่เป็นทางการ กระบวนการสร้างทีมจะต้องตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น อาจรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม แบบสังเกตหรือแบบสัมภาษณ์ วางแผนการดำเนินงาน ปฏิบัติตามแผนและติดตามประเมินผลซึ่งสถานศึกษาควรดำเนินการให้ครบทุกขั้นตอนอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรเดมมิ่ง (PDCA) (Deming Circle ของ Edwards Deming) ดังนี้

P คือ Plan หมายถึง การวางแผน เพื่อเลือกปัญหาและตั้งเป้าหมายร่วมกัน

D คือ Do หมายถึง การแก้ปัญหาร่วมกันหรือการนำวิธีการแก้ปัญหามาปฏิบัติ

C คือ Check หมายถึง การเปรียบเทียบผลการทำงานกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยนำข้อมูลก่อนการดำเนินงานและหลังการดำเนินงานมาเปรียบเทียบกัน



A คือ Action หมายถึง การนำวิธีการแก้ปัญหาที่ได้ผลมากำหนดเป็นมาตรฐานเพื่อถือปฏิบัติต่อไป แต่ถ้าไม่ได้ผลก็นำไปพิจารณาวางแผนเพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

ปราชญา กล้าผจญ (2550, หน้า 28) ให้ความเห็นว่า องค์การบางแห่งได้กำหนดให้การทำงานเป็นทีมเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ขององค์กร มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการอบรมและพัฒนาให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาคุณภาพในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ ระบบ TQM (Total Quality Management) ระบบ QC (Quality Circle) กิจกรรม 5 ส. กิจกรรมข้อเสนอแนะ (Suggestion System) และกิจกรรม Walk Rally โดยดำเนินการในองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และวิสาหกิจ ทั้งนี้ต้องการให้เกิดประสิทธิผลในทีม ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานทุกระดับเพราะการมีทีมงานที่เข้มแข็งจะเป็นการประสานความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของสมาชิกอย่างสอดคล้องกลมกลืนกัน และช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพพร้อมช่วยยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยรวม

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545, หน้า 74-77) กล่าวถึงการพัฒนาทักษะในการเป็นผู้นำของทีม การสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดแก่ทีมงานในทิศทางที่เหมาะสม หัวหน้าทีมจะต้องมีทักษะที่สำคัญ ดังนี้

- 1) เป็นตัวของตัวเองอย่างเป็นธรรมชาติ อย่าสร้างภาพอย่างใดอย่างหนึ่ง แล้วปฏิบัติอีกอย่างหนึ่ง
- 2) รู้จักตนเอง ผู้นำที่ดีต้องพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง โดยยอมรับว่าไม่มีใครเก่งไปเสียทุกเรื่องและต้องรู้จักใช้คนที่มีความรู้ความสามารถมาทำงานแทน
- 3) กำหนดบทบาทของตนในฐานะผู้นำ เพื่อสมาชิกจะได้รับทราบว่าเรื่องใดที่หัวหน้าทีมต้องเป็นผู้ตัดสินใจ และขอบเขตการตัดสินใจของตนมีแค่ไหน
- 4) กำหนดแบบแผนปฏิบัติของทีม หัวหน้าทีมจะเป็นผู้กำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ระบบงานของทีมและเป็นตัวอย่างให้กับสมาชิกของทีม
- 5) เป็นคนเปิดเผยจริงใจและโปร่งใส โดยหัวหน้าทีมต้องเปิดเผยความคิดและสื่อสารแผนงานที่ต้องการจะทำให้สมาชิกทุกคนเกิดความเข้าใจร่วมกันและสามารถนำไปปฏิบัติได้ตามที่ต้องการ

6) ให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์แก่สมาชิกในทีม ผู้นำต้องทำการสื่อสารและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับลูกทีมอย่างเปิดเผยและให้เกียรติกัน

7) การประเมินผลงานและให้รางวัลอย่างเหมาะสม ซึ่งจะต้องทำด้วยความเท่าเทียมกันเสมอภาคและโปร่งใสโดยพิจารณาตามความรู้ความสามารถและผลงาน

8) ปฏิบัติตัวให้คงเส้นคงวามีหลักการในการทำงาน มิใช่เพียงตัดสินใจตามสถานการณ์ ตามกระแสหรือตามอารมณ์เพียงอย่างเดียว ทักษะในการทำงานเป็นทีมจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับภาวะผู้นำ ซึ่งจะต้องมีการบริหารจัดการที่ดี มีความเป็นตัวของตัวเอง รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเองและของทีม มีการวางระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี มีการสร้างแรงจูงใจ มีการกำหนดมาตรฐานของงาน สร้างบรรยากาศให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งถือเป็นนวัตกรรมการทำงานเป็นทีม และที่สำคัญผู้นำต้องเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับทีมงานทำงานเป็นทีม คือ กระบวนการในการสร้างแนวคิดใหม่หรือคิดหนทางใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆ

ชาญชัย อาจिनสมาจาร (2543, หน้า 20; สุนันทา เลาหนันท์, 2551) กล่าวว่า องค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย

- 1) ความชัดเจนของวัตถุประสงค์
- 2) บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง
- 3) การมีส่วนร่วม
- 4) การรับฟังซึ่งกันและกัน
- 5) ความไม่เห็นด้วยในทางบวก
- 6) ความเห็นพ้องกัน
- 7) การสื่อสารที่เปิดเผย
- 8) บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน
- 9) ภาวะผู้นำร่วม
- 10) ความสัมพันธ์กับภายนอก
- 11) รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย
- 12) การประเมินผลตนเอง

สุริพร พิงพุทศคุณ (2550, หน้า 187-217) กล่าวว่า ทีมเสมือนจริง (Virtual Team) หมายถึง ทีมที่สมาชิกจะติดต่อสื่อสารกันผ่านสื่อโดยที่ไม่ได้พบหน้ากันโดยตรง

ทีมเสมือนจริงช่วยทำให้ทีมสามารถทำงานได้ตลอด 24 ชั่วโมง ช่วยทำให้ทีมมีทักษะที่หลากหลายและมีมุมมองในการแก้ไขปัญหาหรือในการทำงานที่หลากหลายมากขึ้น การบริหารทีมเสมือนจริงมีความท้าทายอยู่ 2 ประการคือ

1) การทำให้สมาชิกของทีมซึ่งทำงานในสถานที่ต่างๆ สามารถประสานความร่วมมือระหว่างกัน และทำงานให้ครบหน้าไปได้

2) การทำให้การติดต่อสื่อสารกับเพื่อนสมาชิกในทีมเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ เทคโนโลยีการสื่อสารสามารถช่วยให้ทีมเสมือนจริงสามารถเชื่อมโยงกันได้ เทคโนโลยีเหล่านี้ หมายรวมถึง อีเมล โทรสาร การประชุมทางไกลผ่านโทรศัพท์ การประชุมทางไกลผ่านวิดีโอ เว็บไซต์และซอฟต์แวร์ ที่จัดการสื่อสารสำหรับกลุ่มเว็บไซต์เป็นทั้งสถานที่ตั้งของห้องของทีมเสมือนจริง เป็นห้องสมุดที่รวบรวมเอกสารต่างๆ ไว้ และเป็นสถานที่แสดงตารางการนัดหมายต่างๆ การให้คำแนะนำสามารถช่วยทำให้ผลการดำเนินงานของทีมเสมือนจริงดีขึ้นได้เช่นเดียวกันกับในกรณีของทีมแบบปกติ สรุปรการทำงานเป็นทีมจะเน้นบรรยากาศการทำงานที่ไม่มีพิธีรีตอง สมาชิกในทีมมีภาวะผู้นำร่วมกันในการส่งเสริมการทำงาน หากนำรูปแบบทีมเสมือนจริงมาใช้ก็จะเกิดประโยชน์เป็นอย่างมาก เพราะทีมงานสามารถติดต่อสื่อสารกันได้ตลอดเวลาผ่านสื่อต่างๆ อาจมีการพบกันเป็นระยะๆ เพื่อการบริหารทีมงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง การบริหารทีมงาน ความท้าทายในการบริหารทีมงาน และการเป็นผู้นำทีม การตระหนักถึงความท้าทายเหล่านี้ และการทราบว่า จะจัดการกับเรื่องนี้ได้อย่างไรจะช่วยให้คุณเป็นเพื่อนร่วมทีมและเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น โดยคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1) บทบาทของผู้นำทีมในฐานะที่เป็นผู้ริเริ่มเป็นต้นแบบของสมาชิกในฐานะของนักเจรจาเป็นผู้ให้คำแนะนำเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการของทีม

2) การสนับสนุนให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีม

3) การป้องกันการคิดคล้ายตามกันเป็นกลุ่ม

4) การบริหารจัดการความคิดสร้างสรรค์ของทีม

5) การบริหารการคิดนอกกรอบและการคิดในกรอบเดิม

6) การบริหารจัดการความขัดแย้ง ดังนี้

(6.1) การสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้สมาชิกสามารถแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่เสี่ยงต่อการเกิดความขัดแย้ง

(6.2) การสนับสนุนเพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดการแสดงความคิดเห็น

(6.3) หาข้อยุติในการหารือด้วยการเข้าสู่ประเด็นที่ว่าสมาชิกต้องทำอะไรกันบ้าง ในการบริหารทีมงานผู้นำจะต้องเป็นต้นแบบที่ดีให้กับสมาชิกส่งเสริมความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการคิดนอกกรอบ เพื่อให้ได้แนวทางใหม่ๆ ในการทำงานและที่สำคัญผู้นำจะต้องป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น

สรุปการสร้างทีมงานจะสำเร็จและมีประสิทธิภาพได้ ต้องมีองค์ประกอบพื้นฐานที่จะทำให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี แต่ละทีมงานจะต้องประกอบไปด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ อาศัยทักษะของภาวะผู้นำและกลยุทธ์การบริหารของผู้บริหารในการสร้างทีมงาน มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกภายในทีมอย่างมีแบบแผน มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ในการปฏิบัติงาน มีการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน ผลลัพธ์สุดท้ายเพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพสูง

### 7.3 การทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา

ในวงการศึกษ สถานศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่มีหน้าที่ในการให้บริการ การศึกษาและสร้างคนให้มีคุณภาพตามเป้าหมายของรัฐบาล การบริหารจัดการทีมงานให้ มีประสิทธิภาพจึงเป็นงานสำคัญที่ต้องดำเนินการเพื่อให้การประสานงานให้ทุกคนใน องค์กรปฏิบัติหน้าที่ตามหลักการของการบริหารที่ดี

ยงยุทธ เกษสาคร (2554, หน้า 52-54) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารที่ดีจะต้องมี การจัดกระบวนการการทำงานอย่างเป็นระบบ ด้านการวางแผนงาน การจัดระเบียบงาน การประสานงาน การสื่อความหมาย การมอบหมายงาน การวินิจฉัยสั่งการ การมี มนุษยสัมพันธ์ กระบวนการกลุ่ม การประเมินผลงาน และมีเทคนิควิธีการปฏิบัติงานอย่าง เหมาะสม โดยการใช้ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) เงินทุน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และระยะเวลาในการดำเนินงาน (Critical Moment) ร่วมมือร่วมกันปฏิบัติงาน ด้วยจิตรับผิดชอบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการทำงานเป็นทีมขึ้นอยู่กับ ทีมงาน หากสมาชิกของทีมงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลงานที่ได้รับย่อม เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หากสมาชิกของทีมงานไม่ให้ความร่วมมือ ผลงานที่ได้รับย่อม ไม่ได้มาตรฐาน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรเกิดความเสียหาย การบริหารสถานศึกษาภายใต้ สภาวะการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงกระบวนการเรียนรู้ เพื่อมุ่งเข้าสู่ กระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการ เน้นการจัดการศึกษาที่ยึดหลักว่าผู้เรียนมีความสำคัญ

ส่งผลให้ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องในการจัดการเรียนรู้โดยตรงซึ่งได้แก่ ครู และบุคลากรอื่นที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการอาศัยครูร่วมปฏิบัติงานเพื่อให้งานเป็นไปตามแผน และเพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นที่ผู้เกี่ยวข้องจะต้องมีทักษะในการทำงานเป็นทีม

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 9 อ้างถึงใน กรกนก บุญชูจรัส, 2552, หน้า 40-41) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของทีมงานที่ดีว่า ต้องมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

- 1) ความไว้วางใจกันของสมาชิก
- 2) ความเข้าใจและเห็นใจกันของสมาชิก
- 3) สมาชิกมีความเห็นร่วมกัน
- 4) สมาชิกมีผลประโยชน์ร่วมกัน
- 5) สมาชิกมีความเต็มใจการร่วมมือกัน
- 6) ให้โอกาสกับสมาชิกทุกคน
- 7) สมาชิกมีการยอมรับซึ่งกันและกัน
- 8) มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน

สำนักพัฒนาการฝึกหัดครู (2546, หน้า 161-162 อ้างถึงใน กรกนก บุญชูจรัส, 2552, หน้า 40) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมเป็นความร่วมมือร่วมใจการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงต้องมีองค์ประกอบดังนี้

- 1) สมาชิกเปิดใจและร่วมมือกันแก้ปัญหา
- 2) มีการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
- 3) สมาชิกร่วมมือกันและใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์
- 4) ใช้กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม
- 5) ใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม
- 6) มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- 7) มีการทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน
- 8) มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับหน่วยงาน

Robbins (2001, p. 64) มีความเห็นว่าทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่

1) การจัดรูปแบบงาน (Work Design) ที่ม้งานที่มีประสิทธิผลต้องปฏิบัติงาน และมีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำให้งานบรรลุเป้าหมาย การออกแบบจัดรูปแบบงานจึงมีความสำคัญโดยต้องคำนึงถึงตัวแปรต่างๆ เช่น ต้องมีเสริภาพและความอิสระในการทำงาน มีโอกาสได้ใช้ทักษะและความรู้ความสามารถต่างๆ งานมีลักษณะที่สามารถทำสำเร็จได้ เป็นภาพรวมทั้งงานและผลผลิตมีความชัดเจน งานหรือโครงการที่ทำส่งผลต่อคนส่วนใหญ่

2) การจัดองค์ประกอบ (Composition) เป็นด้านที่เกี่ยวกับวิธีจัดที่ม้งานว่าควรเป็นเช่นไร ซึ่ง ประกอบด้วยตัวแปรสำคัญ เช่น ความสามารถและบุคลิกภาพของสมาชิกที่ม้งาน การกำหนดบทบาทของสมาชิกให้หลากหลาย ขนาดของที่ม้งาน ความยืดหยุ่นของสมาชิก และความเต็มใจร่วมทีมของสมาชิก

3) การจัดบริบท (Context) มีองค์ประกอบสำคัญด้านบริบทอยู่ 3 ประการที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานของทีมเกิดประสิทธิผล ได้แก่ ทรัพยากรเพียงพอ ภาวะผู้นำที่ดี และมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการตอบแทนที่ดี

4) การจัดการกระบวนการ (Process) ปัจจัยด้านการจัดการกระบวนการที่มีผลต่อประสิทธิผลของทีม ได้แก่ สมาชิกมีความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน การกำหนดเป้าหมายเฉพาะทีม ความเชื่อมั่นในความสามารถของทีม การบริหารความขัดแย้งและการลดการอ้อมแรงหรือการเอาเปรียบในการทำงานของสมาชิกบางคน เป็นต้น

สรุปการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีการจัดการกระบวนการการทำงานอย่างเป็นระบบ ทั้งด้านการวางแผนงาน การจัดระเบียบงาน การประสานงาน การสื่อความหมาย การมอบหมายงาน การวินิจฉัยสั่งการ มีมนุษยสัมพันธ์ กระบวนการกลุ่ม การประเมินผลงาน และมีเทคนิควิธีการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม สมาชิกเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกันและเห็นแบบอย่างในการทำงานของผู้นำและของเพื่อนร่วมงาน ส่งผลให้สถานศึกษามีบุคลากรที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้น ตอบสนองความต้องการของสังคม ส่งผลถึงผู้เรียนและจะช่วยพัฒนาสถานศึกษาให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นต่อไป

#### 7.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม

สุวัฒน์ อินทวงศ์ (2550, หน้า 72) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีม พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนมี 5 ด้าน ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การร่วมมือ การประสานงาน การมีความคิดสร้างสรรค์ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

อังคณา ทีภูเวียง (2551, หน้า 58) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับทีมงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนอนุบาลเอกชน พบว่า ทีมงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนอนุบาลเอกชนมี 12 ด้าน ได้แก่ ความชัดเจนของ วัตถุประสงค์ บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง การมีส่วนร่วม การรับฟังซึ่งกัน และกัน ความไม่เห็นด้วยทางบวก ความเห็นพ้องกัน การสื่อสารที่เปิดเผย บทบาทและ การมอบหมายงานที่ชัดเจน ภาวะผู้นำร่วม ความสัมพันธ์กับภายนอก รูปแบบการทำงานที่ หลากหลาย การประเมินผลตนเอง

รุ่งฤดี อับมาตย์ (2551, หน้า 116) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการสร้างทีมงานในโรงเรียน พบว่า การสร้างทีมงานใน โรงเรียนมี 7 ด้าน ได้แก่ บทบาทที่สมดุล วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้อง ต้องกัน ความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา การสนับสนุนและการวางใจ ต่อกัน ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ กระบวนการทำงานและ การตัดสินใจที่ถูกต้อง และภาวะผู้นำที่เหมาะสม

อำนาจ มีสมทรัพย์ (2553, หน้า 71) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงาน เป็นทีมกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา พบว่า การทำงานเป็นทีมของ สถานศึกษามี 6 ด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การยอมรับนับถือซึ่งกัน และกัน การมีส่วนร่วมในการทำงาน การมีเป้าหมายเดียวกัน ความไว้วางใจ เชื่อใจ ความมี มนุษยสัมพันธ์ และการสื่อสาร ตามลำดับ

สิริรัตน์ แก้วสมบัติ (2553, หน้า 77) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงาน เป็นทีมของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูมี 7 ด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ที่ดี การบรรลุเป้าหมาย ความคิด สร้างสรรค์ ความสามัคคี การพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้ ภาวะผู้นำ และแรงจูงใจ ตามลำดับ

เจติยา ดากระบุตร (2554, หน้า 103) ศึกษาอำนาจของผู้บริหาร สถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูมี 8 ด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความผูกพัน ความเชื่อถือนระหว่างกัน ภาวะผู้นำ ที่เหมาะสม ทักษะที่เกี่ยวข้อง การสื่อสารที่ดี ทักษะในการเจรจา การสนับสนุนจากภายใน และภายนอก และความชัดเจนของเป้าหมาย ตามลำดับ

ทิวากร คนสันต์ (2554, หน้า 85) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมี 11 ด้าน ได้แก่ บทบาทที่สมดุล วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน การเปิดเผยต่อกัน การสนับสนุน ความร่วมมือ กระบวนการทำงาน ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การตรวจสอบ ทบทวนผลงาน การพัฒนาตนเอง ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม และการสื่อสารที่ดี

พจนารถ เจียมจิตร (2554, หน้า 88) ศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา พบว่า พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษามี 6 ด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการทำงาน การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย ความมีมนุษยสัมพันธ์ การสื่อสารแบบเปิด และความไว้วางใจ เชื่อใจ ตามลำดับ

ซาอุณี เหมือนโพธิ์ทอง (2554, หน้า 113) ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษา พบว่า การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษามี 11 ด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การสื่อสารที่ดี การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ การพัฒนาตนเอง การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม การปฏิบัติงานที่ชัดเจนและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา บทบาทที่สมดุล และ วัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน ตามลำดับ

ชัยวัฒน์ นนทยะโส (2557, หน้า 80) ศึกษารูปแบบการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา พบว่า รูปแบบการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษามี 5 ด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความร่วมมือ การสื่อสาร การประสานงาน ความคิดสร้างสรรค์ที่ก้าวหน้า ความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ

ฉันทนญา ประจงใจ (2557, หน้า 130) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา พบว่า การทำงานเป็นทีมตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษาเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การมีความคิดสร้างสรรค์ และการร่วมมือ ตามลำดับ



จากที่กล่าวข้างต้น สามารถสรุปองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมได้

ดังตาราง 17

ตาราง 17 การสังเคราะห์องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม

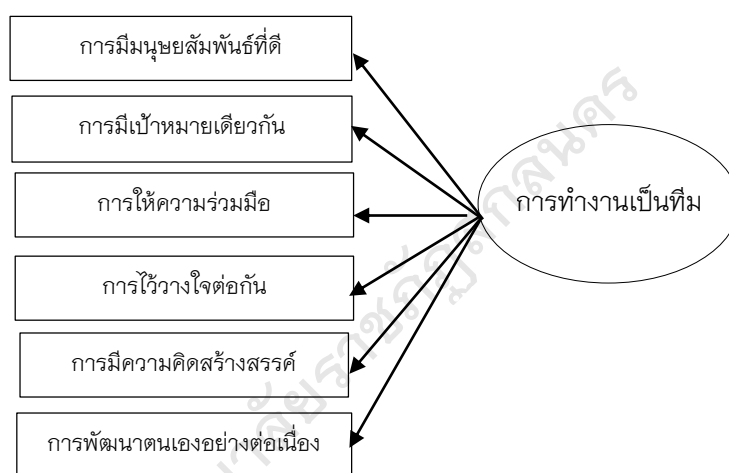
องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม	ผู้วิจัย/ผู้ศึกษา											ร้อยละ	
	ผู้พัฒนา อินทวงศ์ (2550)	อังคณา ภิญเญียง (2551)	รุ่งฤดี อัปมาตย์ (2551)	อำนาจ มีลมทรัพย์ (2553)	สิริรัตน์ แก้วสมบัติ (2553)	เจติยา ตากระบุตร (2554)	ทิภากร ดนสันต์ (2554)	พจนารถ เจริญจิตตร (2554)	ซาฤณี เหมือนโพธิ์ทอง (2554)	ชัยวัฒน์ นนทะยะใส (2557)	ชมนัญญา ประจักษ์ใจ (2557)		ความถี่
1. การติดต่อสื่อสารที่ดี	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	8	72.72
2. การให้ความร่วมมือ	✓		✓				✓		✓	✓	✓	6	54.54
3. การประสานงาน	✓									✓	✓	3	27.27
4. การมีความคิดสร้างสรรค์	✓				✓					✓	✓	4	36.3 6
5. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	✓									✓	✓	3	27.27
6. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์		✓	✓				✓		✓			4	36.3 6
7. บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง		✓										1	9.09
8. การมีส่วนร่วมในการทำงาน		✓	✓					✓				3	27.27
9. การรับฟังซึ่งกันและกัน		✓										1	9.09
10. ความไม่เห็นด้วยทางบวก		✓										1	9.09
11. ความเห็นพ้องกัน		✓										1	9.09
12. การสื่อสารที่เปิดเผย		✓	✓				✓	✓	✓			4	36.3 6
13. บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน		✓										1	9.09
14. ภาวะผู้นำร่วม		✓										1	9.09
15. ความสัมพันธ์กับภายนอก		✓										1	9.09
16. รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย		✓										1	9.09
17. การประเมินผลตนเอง		✓	✓				✓					3	27.27
18. บทบาทที่สมดุล			✓				✓		✓			3	27.27
19. การไว้วางใจต่อกัน			✓	✓		✓	✓	✓	✓			6	54.54

ตาราง 17 (ต่อ)

องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม	ผู้วิจัย/ผู้ศึกษา											ร้อยละ	
	สัวัดมน์ อินทวงศ์ (2550)	อังคณา ทีฎุเวียง (2551)	รุ่งฤดี อภิมาศย์ (2551)	อำนาจ มีสมทรัพย์ (2553)	สิริรัตน์ แก้วสมบัติ (2553)	เจติยา ตากระบุตร (2554)	ทิภากร ดนสันต์ (2554)	พจนารถ เจริญจิตตร (2554)	ชาฎณี เหมอินโพธิ์ทอง (2554)	ชัยวัฒน์ นนทยะโส (2557)	ธันัญญา ประจจะใจ (2557)		ความถี่
20. การตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม			✓				✓		✓			3	27.27
21. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม			✓		✓	✓	✓		✓			5	45.45
22. การพัฒนาตนเอง			✓		✓		✓		✓			4	36.36
23. ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี			✓	✓	✓		✓	✓	✓			6	54.54
24. การมีเป้าหมายเดียวกัน			✓	✓	✓		✓	✓	✓			6	54.54
25. การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน				✓				✓				2	18.18
26. ความสามัคคี					✓							1	9.09
27. แรงจูงใจ					✓							1	9.09
28. ความชัดเจนของเป้าหมาย							✓					1	9.09
29. ทักษะที่เกี่ยวข้อง							✓					1	9.09
30. ความผูกพัน							✓					1	9.09
31. ทักษะในการเจรจา							✓					1	9.09
32. การสนับสนุนจากภายในและภายนอก							✓					1	9.09

จากตาราง 17 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม ที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี พบว่ามี 32 องค์ประกอบ การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์พิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่ร้อยละ 30 ขึ้นไป ได้องค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีม จำนวน 10 องค์ประกอบ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารที่ดี การให้ความร่วมมือ การมีความคิดสร้างสรรค์ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ การสื่อสารที่เปิดเผย การไว้วางใจต่อกัน ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การพัฒนาตนเอง ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และการมีเป้าหมายเดียวกัน เมื่อพิจารณาความหมายของแต่ละองค์ประกอบพบว่า บางองค์ประกอบมีความหมายที่เหมือนกัน ผู้วิจัยจึงนำองค์ประกอบเหล่านั้นมาสรุปรวมไว้เป็นองค์ประกอบเดียวกัน ได้แก่

การติดต่อสื่อสารที่ดี องค์ประกอบการสื่อสารที่เปิดเผย และความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี กำหนดชื่อองค์ประกอบนี้ใหม่ว่า การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี นอกจากนี้ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ และการมีเป้าหมายเดียวกัน กำหนดชื่อองค์ประกอบนี้ใหม่ว่า การมีเป้าหมายเดียวกัน และภาวะผู้นำที่เหมาะสมได้รวมไว้ในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมจึงมี 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 2) การมีเป้าหมายเดียวกัน 3) การให้ความร่วมมือ 4) การไว้วางใจต่อกัน 5) การมีความคิดสร้างสรรค์ และ 6) การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของรูปแบบการวัดได้ ดังภาพประกอบ 15



ภาพประกอบ 15 โมเดลการวัดการทำงานเป็นทีม

องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1) การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สุวัฒน์ อินทวงศ์ (2550, หน้า 7) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมงาน ให้มีการรับฟังและเข้าใจซึ่งกันและกันในปัญหาของงานที่ปฏิบัติที่เกิดขึ้น และสามารถแก้ไขได้ทันที่ ต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร และสนับสนุนให้สมาชิกในทีมมีอิสระในการให้ข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันที่เกี่ยวกับปัญหาในการทำงาน รุ่งฤดี อัปมาตย์ (2551, หน้า 11) กล่าวว่า กระบวนการในการส่งข่าวสารระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถประสานงานให้ฝ่ายต่างๆ ปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ด้วยความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่ม โดยอาศัยความเข้าใจและยอมรับตลอดจนช่วยเหลือระหว่างกลุ่ม

โดยปราศจากการแข่งขัน อำนวย มีสมทรัพย์ (2553, หน้า 6; พจนารถ เจียมจิตร, 2554, หน้า 7) กล่าวว่า การทำงานที่มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลโดยมุ่งให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ด้วยความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน สิริรัตน์ แก้วสมบัติ (2553, หน้า 7) กล่าวว่า การที่ครูสามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีภายในทีมงาน โดยเริ่มจากตัวผู้นำ เช่น ให้ความเอาใจใส่ ดูแลความทุกข์สุข ความเข้าใจ ความเห็นอกเห็นใจ สามารถเอาชนะจิตใจเพื่อนครูและเป็นตัวอย่างให้เพื่อนครูหรือสมาชิกในทีมปฏิบัติตาม เพิ่มความสัมพันธ์ภายในทีมงาน จูงใจสมาชิกร่วมกันทำงานในที่สุดจะได้ผลงานและน้ำใจคน ทิวากร คนสันต์ (2554, หน้า 12) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้สนับสนุนให้ครูได้พบปะสังสรรค์ ปฏิบัติกิจกรรมร่วมกันในหลากหลายรูปแบบ สร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความเป็นกันเอง ส่งเสริมให้ครูทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน ธนัญญา ประจงใจ (2557, หน้า 6) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีมนุษยสัมพันธ์และสร้างขวัญกำลังใจที่ดีแก่บุคลากร สนับสนุนให้บุคลากรช่วยเหลือซึ่งกันและกัน กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรอย่างชัดเจน มีการวางแผนที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน มีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และมีการประชุมเกี่ยวกับความก้าวหน้าหรือปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี หมายถึง การที่ผู้บริหารและครูสามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีภายในทีมงาน โดยเริ่มจากการที่ผู้นำให้ความเอาใจใส่ความทุกข์สุข มีความเข้าใจ ความเห็นอกเห็นใจ สามารถเอาชนะจิตใจเพื่อนครูและเป็นตัวอย่างให้เพื่อนครูหรือสมาชิกในทีมงานโดยการเพิ่มความสัมพันธ์ภายในทีมงาน จูงใจสมาชิกในทีมงานให้ร่วมมือกันทำงาน ในที่สุดก็ได้ผลงานและน้ำใจคนและเพิ่มสัมพันธ์ที่ดีภายในทีมงาน

2) การมีเป้าหมายเดียวกัน อังคณา ทีฎเวียง (2551, หน้า 6) กล่าวว่า ความชัดเจนของวัตถุประสงค์เป็นผลจากการดำเนินการให้สมาชิกของทีมงานต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นการอธิบายภาพอนาคตขององค์การ ซึ่งผู้บริหารและทีมงานต้องการให้เป็น ทำให้สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุดและจะทำประโยชน์สูงสุดให้องค์การ รุ่งฤดี อัปมาตย์ (2551, หน้า 10) กล่าวว่า เป้าหมายของกลุ่มต้องเป็นที่เข้าใจชัดเจนโดยทั่วกันสนองความต้องการของสมาชิกกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และสร้างความผูกพันเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามที่ตั้งไว้ เช่น เปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมใน

การกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกัน อำนวย มีสมทรัพย์ (2553, หน้า 5; พจนารถ เจียมจิตร, 2554, หน้า 7) กล่าวว่า การทำงานที่มีลักษณะเข้าใจตรงกันในทิศทางการทำงานที่กำหนดขึ้น เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทางที่ทีมงานได้ร่วมกันกำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน ทิวากร คนสันต์ (2554, หน้า 10) กล่าวว่า การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจ กำหนดนโยบาย วางแผนพัฒนาและการแก้ไขปัญหาต่างๆ ของโรงเรียน โดยมุ่งที่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้ร่วมกันกำหนดเป็นสำคัญ

จากที่กล่าวมาข้างต้น การมีเป้าหมายเดียวกัน หมายถึง การที่ผู้บริหารและครูมีค่านิยมและความเชื่อร่วมกัน โดยมีกำหนดเป้าหมายและการดำเนินการตามนโยบาย และมีการวางแผนการประเมินผลงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

3) การให้ความร่วมมือ สุวัฒน์ อินทวงศ์ (2550, หน้า 8) กล่าวว่า เป็นการทำงานร่วมกันและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของทีม ความสำเร็จของทีมเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญของการทำงานเป็นทีม อังคณา ทิฏฐเวียง (2551, หน้า 7) กล่าวว่า การที่สมาชิกต้องการความร่วมมือจากสมาชิกภายนอก เช่น ลูกค้า ผู้รับบริการ และผู้ปกครองนักเรียน ซึ่งกลุ่มบุคคลภายนอกจะให้ข้อมูลย้อนกลับด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าให้กับทีมงานได้ รุ่งฤดี อัมมาตย์ (2551, หน้า 10) กล่าวว่า สมาชิกอุทิศตนในการปฏิบัติงานให้สำเร็จไปด้วยดี มีการประสานประโยชน์ในเรื่องของความรู้ความสามารถ ตลอดจนความแตกต่างของแต่ละบุคคลให้ได้ผลร่วมกันอย่างสูงสุด อำนวย มีสมทรัพย์ (2553, หน้า 6; พจนารถ เจียมจิตร, 2554, หน้า 7) กล่าวว่า การทำงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมคิดวางแผน การดำเนินการ ตัดสินใจ แก้ปัญหา และร่วมทำงานมากที่สุดตามแผนงานที่กำหนดไว้ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ทิวากร คนสันต์ (2554, หน้า 10) กล่าวว่า การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนได้สร้างบรรยากาศให้ครูร่วมมือในการปฏิบัติให้กับโรงเรียน ส่งเสริมให้ครูมีบทบาทในการทำงาน ให้ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในการแก้ปัญหาต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ รัตนฎา ประจงใจ (2557, หน้า 6) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถจูงใจบุคลากรในสถานศึกษาให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน ดำเนินการภายใต้ความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา ลดความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา สนับสนุนให้บุคลากรได้ร่วมกัน

แก้ไข้ปัญหาการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาแสดงศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่ และสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานโดยไม่มีอคติหรือแบ่งพรรคแบ่งพวก

จากที่กล่าวมาข้างต้น การให้ความร่วมมือ หมายถึง การที่ผู้บริหารและครูทำงานร่วมกันและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการแก้ไข้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของทีมที่กำหนดไว้

4) การไว้วางใจต่อกัน อังคณา ทีภูเวียง (2551, หน้า 7) กล่าวว่า เป็นการเจรจาติดต่อระหว่างทีมงานที่บรรยากาศเต็มไปด้วยความเปิดเผยจริงใจต่อกัน มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน รุ่งฤดี อัปมาตย์ (2551, หน้า 10) กล่าวว่า สมาชิกถ่ายทอดความคิดความรู้สึกต่อกันอย่างตรงไปตรงมา กล้าเผชิญหน้าเพื่อแก้ไข้ปัญหาการทำงานร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนกับงานของผู้อื่นและพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือด้วยความจริงใจ อำนวย มีสมทรัพย์ (2553, หน้า 5; พจนารถ เจียมจิตร, 2554, หน้า 6) กล่าวว่า เป็นการทำงานที่แสดงออกซึ่งความเชื่อมั่นนิยม ชมชอบ จนเกิดความเชื่อถือไว้วางใจในบุคคลนั้นๆ ด้วยความเต็มใจ โดยปราศจากการบีบบังคับ

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า หมายถึง การที่ผู้บริหารและครูได้มีการถ่ายทอดความคิด ความรู้สึก เปิดเผย จริงใจต่อกันอย่างตรงไปตรงมา กล้าเผชิญหน้าเพื่อแก้ไข้ปัญหาในการทำงานร่วมกัน

5) การมีความคิดสร้างสรรค์ สุวัฒน์ อินทวงศ์ (2550, หน้า 8) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรมการทำงานเพื่อการแก้ไข้ปัญหาโดยมีสิ่งไร้เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการคิดใหม่ๆ ต่อปัญหาที่เกิดขึ้นและนำไปปฏิบัติได้จริง จึงเป็นการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เพื่อปรับปรุงงานและเป็นการเพิ่มผลผลิตอีกด้วย สิริรัตน์ แก้วสมบัติ (2553, หน้า 7) กล่าวว่า การที่ครูมีความคิดแปลกใหม่และสามารถปฏิบัติได้ให้ประโยชน์ต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า ส่งเสริมเจตคติ วิสัยทัศน์ การยอมรับวิทยาการใหม่ๆ ควบคู่ไปกับการเพิ่มประสิทธิภาพของงานและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้วย ทัศนญา ประจงใจ (2557, หน้า 6) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรคิดแก้ไข้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของบุคลากรในสถานศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรมีการสร้างนวัตกรรมเพื่อการแก้ไข้ปัญหาในการทำงาน กระตุ้นให้แนวคิดใหม่ๆ ให้แก่บุคลากรอยู่เสมอ สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานด้วยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อให้ประสบผลสำเร็จ และมีการออกแบบงานใหม่ที่สร้างมูลค่าเพิ่มอยู่เสมอ

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การมีความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การที่ผู้บริหารและครูสามารถคิดค้นวิธีการหรือแนวทางการสร้างนวัตกรรมเพื่อปรับปรุง พัฒนา หรือเพื่อใช้แก้ปัญหาในการทำงานได้อย่างสร้างสรรค์

6) การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สุวัฒน์ อินทวงศ์ (2550, หน้า 8) กล่าวว่า เป็นการปรับปรุงกระบวนการทำงานและการพัฒนางานของบุคลากรเพื่อลดระยะเวลาในการทำงานและเป็นการปรับปรุงคุณภาพและออกแบบงานใหม่ที่สร้างสรรค์ให้มีความเหมาะสมมากขึ้น อังคณา ทีภูเวียง (2551, หน้า 7) กล่าวว่า เป็นการตรวจสอบว่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด และมีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลของงาน อาจดำเนินการโดยแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ เป้าหมายหลักเพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อนและแสวงหาแนวทางปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน รุ่งฤดี อัปมาตย์ (2551, หน้า 10-11) กล่าวว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพเกิดจากการผสมผสานความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่แตกต่างกันของสมาชิก ดังนั้นทักษะและความชำนาญของสมาชิกแต่ละคนจึงมีความสำคัญ ทุกคนจึงต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งทีมงานจะต้องใช้เวลาในการประเมินพฤติกรรมและเรียนรู้ถึงความผิดพลาดในการทำงานของกลุ่ม ซึ่งควรจะต้องทบทวนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะได้แก้ไขข้อบกพร่องในการทำงาน อาจจะทำทบทวนระหว่างการทำงานหรือภายหลังจากการทำงานเสร็จแล้ว สิริรัตน์ แก้วสมบัติ (2553, หน้า 7) กล่าวว่า เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ พัฒนาศักยภาพในการทำงาน รวมทั้งเป็นการปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบให้ประสบผลสำเร็จและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่สูงขึ้น ธนัญญา ประจงใจ (2557, หน้า 6) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานคิดนอกกรอบ จูงใจให้บุคลากรใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต สนับสนุนให้บุคลากรยึดคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ กระตุ้นให้มีการนำความรู้จากการอบรม ศึกษาดูงานไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพงาน และหมั่นตรวจสอบข้อบกพร่องในการทำงานของตนเองอยู่เสมอ และส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาระดับประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การที่ทีมงานในโรงเรียนได้มีการกำหนดเป้าหมายงาน เพื่อให้ครูผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้ โดยการฝึกอบรม การศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพในการทำงาน รวมทั้งปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและมีโอกาสก้าวหน้าสูงขึ้น

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม ทำให้ได้ข้อสรุปที่นำไปสู่การกำหนดองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรม ความหมาย และคำอธิบายเชิงพฤติกรรมของการทำงานเป็นทีม ดังตาราง 18

ตาราง 18 ตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรม ความหมาย และคำอธิบายเชิงพฤติกรรมของการทำงานเป็นทีม

ตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรม	ความหมาย	คำอธิบายเชิงพฤติกรรม
1) การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	การที่ผู้บริหารและครูสามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีภายในทีมงาน โดยเริ่มจากการที่ผู้นำให้ความเอาใจใส่ความทุกข์สุขมีความเข้าใจ ความเห็นอกเห็นใจ สามารถเอาชนะจิตใจเพื่อนครูและเป็นตัวอย่างให้เพื่อนครูหรือสมาชิกทีมงานโดยการเพิ่มความสัมพันธภายในทีมงาน จูงใจสมาชิกทีมงานให้ร่วมใจกันทำงาน ในที่สุดก็จะได้ผลงานและน้ำใจคนและเพิ่มสัมพันธที่ดีภายในทีมงาน	1.1 สมาชิกในทีมส่งเสริมให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในทีม 1.2 สมาชิกในทีมมีวิธีการสื่อสารอย่างหลากหลายกับบุคลากรในโรงเรียน 1.3 สมาชิกในทีมสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียนและนอกโรงเรียน 1.4 สมาชิกในทีมสามารถขอความอนุเคราะห์จากบุคคล หน่วยงาน ทั้งภายในโรงเรียนและนอกโรงเรียนเพื่อสนับสนุนการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
2) การมีเป้าหมายเดียวกันที่ชัดเจน	การที่ผู้บริหารและครูมีค่านิยมและความเชื่อร่วมกัน โดยมีกำหนดเป้าหมายและการดำเนินการตามนโยบายและมีการวางแผนการประเมินผลงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	2.1 สมาชิกทุกคนมีความคิดเห็นสอดคล้องเป็นแนวทางเดียวกันในเรื่องที่ตัดสินใจร่วมกัน 2.2 สมาชิกในทีมมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของแต่ละคนอย่างชัดเจน 2.3 สมาชิกมีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อกำหนดตาราง วิธี และขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน 2.4 สมาชิกในทีมมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจนร่วมกันเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของทีม
3) การให้ความร่วมมือ	การที่ผู้บริหารและครูทำงานร่วมกันและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของทีมที่กำหนดไว้	3.1 สมาชิกทุกคนพร้อมที่จะอุทิศตนในการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ 3.2 สมาชิกมีการประสานความคิดที่แตกต่างของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับโรงเรียน



ตาราง 18 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรม	ความหมาย	คำอธิบายเชิงพฤติกรรม
		<p>3.3 โรงเรียนเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้แสดงศักยภาพของตนในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ</p> <p>3.4 สมาชิกทุกคนทุ่มเทและเต็มใจในการทำงานตลอดจนช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้งานสำเร็จ</p>
4) การไว้วางใจต่อกัน	การที่ผู้บริหารและครูได้มีการถ่ายทอดความคิด ความรู้สึก เปิดเผย จริ่งใจต่อกันอย่างตรงไปตรงมา กล้าเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาในการทำงานร่วมกัน	<p>4.1 ครูทุกคนได้รับโอกาสในการรับผิดชอบงานที่สำคัญๆ ของโรงเรียน</p> <p>4.2 ครูทุกคนสามารถวางแผนการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนเองอย่างอิสระ</p> <p>4.3 ครูทุกคนสามารถทำงานทดแทนงานในส่วนความรับผิดชอบของเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี</p> <p>4.4 ครูทุกคนเล็งเห็นความสามารถของเพื่อนร่วมงานว่าสามารถปฏิบัติงานนั้นๆ ได้จนบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด</p>
5) การมีความคิดสร้างสรรค์	การที่ผู้บริหารและครูสามารถคิดค้นวิธีการหรือแนวทางการสร้างนวัตกรรมเพื่อปรับปรุง พัฒนา หรือเพื่อใช้แก้ปัญหาในการทำงานได้อย่างสร้างสรรค์	<p>5.1 สมาชิกในทีมมีวิธีการปฏิบัติงานที่หลากหลายเหมาะสมกับสถานการณ์</p> <p>5.2 สมาชิกในทีมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันเพื่อสรุปหาแนวทางร่วมกัน</p> <p>5.3 สมาชิกในทีมมีการกระตุ้น ส่งเสริมให้ทีมแสดงแนวทางการทำงานที่ใหม่ๆ เพื่อความก้าวหน้าของงาน</p>
6) การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	การที่ทีมงานในโรงเรียนได้มีการกำหนดเป้าหมายงาน เพื่อให้ครูผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้โดยการฝึกอบรม การศึกษาต่อ เป็นการเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพในการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและมีโอกาสก้าวหน้าสูงขึ้น	<p>6.1 สมาชิกทุกคนมีความปรารถนาที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา</p> <p>6.2 สมาชิกทุกคนมีการจัดการความรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง</p> <p>6.3 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้ศึกษาดูงาน หน่วยงานอื่น หรือเชิญวิทยากรภายนอกมาให้ความรู้เพื่อนำความรู้มาปรับปรุงงานอยู่เสมอ</p>

## ตาราง 18 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรม	ความหมาย	คำอธิบายเชิงพฤติกรรม
		6.4 สมาชิกทุกคนยอมรับฟังความคิดเห็น ข้อชี้แนะ คำตำหนิ ของเพื่อนร่วมงานเพื่อ นำมาปรับปรุงพัฒนางานของตนให้ดี ยิ่งขึ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร