

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลในการบริหารแบบมีส่วนร่วม ของผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เอกสารที่เกี่ยวข้องดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. กฎหมาย ยุทธศาสตร์ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม
 - 1.1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540
 - 1.2 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545
2. แนวคิด หลักการ การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมและหลักธรรมาภิบาล
 - 2.1 ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม
 - 2.2 แนวคิดการจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม โดยการจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หรือโรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ (School Based Management : SBM)
3. เอกสาร แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของการบริหารและจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม
4. แนวคิด ขอบข่ายในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีพื้นฐานเกี่ยวกับการกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลในการบริหารแบบมีส่วนร่วม ของผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 5.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ
 - 5.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสถานการณ์
 - 5.3 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะการบริหารแบบมีส่วนร่วม
 - 5.4 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะ
 - 5.5 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับชีวิตสังคม
6. แนวคิด หลักการ ทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์เส้นทาง
7. แนวคิดเกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย บทบาท แบบแผน การดำเนินรายการของการสนทนา

กลุ่ม

8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

8.1 งานวิจัยในประเทศ

8.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. กฎหมาย ยุทธศาสตร์ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

1.1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540

กำหนดให้รัฐต้องจัดการศึกษา อบรมและสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม จัดให้มีกฎหมายการศึกษาแห่งชาติ ปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม รวมถึงการจัดการศึกษาโดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเอกชน ตามกฎหมายบัญญัติ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำแพงเพชร เขต 2, 2547.) การจัดการศึกษาให้บรรลุจุดหมายตามแนวทางและกระบวนการดังกล่าว สถานศึกษาต้องมีอิสระและมีความเข้มแข็ง ตามหลักการกระจายอำนาจทั้ง 4 ด้าน ตามมาตรา 39 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้แก่ การบริหารงาน งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ และการบริหารงานทั่วไป เพื่อให้มีอิสระและมีความเข้มแข็งในการบริหารงานเพิ่มขึ้น ที่จะทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างคล่องแคล่ว รวดเร็วและสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน และประเทศชาติ การที่จะทำให้สถานศึกษาปรับตัวในเชิงรุกและมีพลังสร้างสรรค์ให้เป็นสังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ในยุคข้อมูลข่าวสารและการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการจัดการศึกษาใหม่ คือต้องมุ่งให้สังคมทุกภาคส่วน มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษา โดยมีเครือข่ายแหล่งการเรียนรู้ ผู้บริหารทุกระดับต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) และเปิดโอกาสให้สังคมมีส่วนร่วม เห็นความสำคัญและเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง กระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาไปยังคณะกรรมการ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องผู้ปกครอง ชุมชน อย่างเหมาะสม (กระทรวงศึกษาธิการ , 2540.)

1.2 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2)

พ.ศ. 2545

ได้กำหนดความมุ่งหมายของการศึกษา ไว้หลายประเด็นหลัก อาทิ มาตรา 6 การศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำเนินชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

มาตรา 7 ในกระบวนการเรียนรู้ต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมือง การปกครองในระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข รู้จักรักษาและส่งเสริมสิทธิหน้าที่ เสรีภาพ ความเคารพกฎหมาย ความเสมอภาค และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย รักษาผลประโยชน์ส่วนรวมและของประเทศชาติ รวมทั้ง ส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และความรู้ อันเป็นสากลตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการประกอบ อาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

มาตรา 8 การจัดการเรียนรู้ให้ยึดหลักดังนี้

1. เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน
2. ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
3. การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

มาตรา 9 การจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการการจัดการเรียนรู้ให้ยึดหลักดังนี้

1. การมีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ
2. มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
3. มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และจัดระบบประกันคุณภาพทุกระดับและทุกประเภทการศึกษา
4. มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาครู ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
5. ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างมาใช้ในการจัดการศึกษา
6. การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

มาตรา 29 ให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรมหาชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน โดยการจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และรู้จักเลือกสรร ภูมิปัญญาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การพัฒนาระหว่างชุมชน

มาตรา 40 ให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และสถานศึกษาอาชีวศึกษาของแต่ละสถานศึกษา เพื่อทำหน้าที่กำกับ ส่งเสริม สนับสนุน กิจการของสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กร ชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์หรือ ผู้แทนองค์กรศาสนาอื่นในพื้นที่ และผู้ทรงคุณวุฒิให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและ เลขาธิการของคณะกรรมการสถานศึกษา

มาตรา 57 ให้หน่วยงานทางการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นมัธยมศึกษาตอนปลายและอุดมศึกษา มีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษา

มาตรา 58 (2) ให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ระดม ทรัพยากรเพื่อการศึกษา โดยเป็นผู้จัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา บริจาคทรัพย์สินและ ทรัพยากรอื่นให้แก่สถานศึกษา และมีส่วนร่วมรับภาระค่าใช้จ่ายทางการศึกษาตามความเหมาะสม และจำเป็น (ถวิล มาตรการเยี่ยม, 2545.)

จากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 สรุปได้ว่า การบริหาร การศึกษา เพื่อกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นและชุมชน โดยมุ่งหวังให้การกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาเป็นเครื่องมือ สำคัญที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา เพื่อสนองตอบความต้องการของผู้รับบริการ

2. แนวคิด หลักการ การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมและหลักธรรมาภิบาล

ปัจจุบันแนวคิดของการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาประเทศ เป็นแนวคิดได้รับการกล่าวถึงกันอย่างกว้างขวาง เป้าหมายของการมีส่วนร่วม คือ การทำให้ทุกคนที่ถูกละเลยหรือ ถูกกีดกันให้ไปอยู่วงนอกของการพัฒนา ได้เข้ามาเกี่ยวข้องกับการพัฒนา ให้มีสิทธิมีส่วนร่วม ในการดำเนินการ หรือในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียน เน้นที่การตัดสินใจ การร่วม ดำเนินการ การรับผลประโยชน์ และการร่วมกันประเมินผลการดำเนินการเพื่อให้เกิดการพัฒนา เนื่องจากการมีส่วนร่วมเป็นหัวใจสำคัญของแนวคิดประชาธิปไตย นั่นคือ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับ เรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน ย่อมมีสิทธิและอำนาจที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและกำหนด สถานการณ์ให้เป็นไปตามแนวทางที่ผู้เกี่ยวข้องยอมรับและปฏิบัติได้

จากการศึกษาค้นคว้าที่มหาวิทยาลัยไอโอวา (The University of Iowa) พบว่า ภาวะการเป็นผู้นำหรือแบบของภาวะการเป็นผู้นำ อธิบายได้ดังนี้ 1) ภาวะการเป็นผู้นำแบบอัตนิยม ผู้นำจะยึดตัวเองเป็นหลักสำคัญ เป็นผู้ตัดสินใจกำหนดเป้าหมาย และวิธีการทำงานด้วยตนเอง สั่งการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และทำการควบคุมอย่างใกล้ชิด ไม่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและมีอิสระในการปฏิบัติงาน 2) ภาวะการเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำจะไว้เนื้อเชื่อใจผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม (Participation) ในการตัดสินใจ กำหนดนโยบาย ตลอดจนถึงวิธีการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ 3) ภาวะการเป็นผู้นำแบบปล่อยอิสระ ผู้นำจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพียงผู้ดูแลห่าง ๆ โดยไม่มีบทบาทอะไรมากนัก หรือเรียกว่าผู้นำแบบบุรุษไปรษณีย์

เรนลิส ลิเคิร์ต (Rensis Likert [http : / www. Google](http://www.Google) on July 20, 2006) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 4 ระบบ คือ

ระบบที่ 1 เผด็จการแบบเอารัดเอาเปรียบ (Exploitative Autocratic) โดยถือตนเองเป็นใหญ่ไม่มีความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเลย ฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกเป็นอิสระ ฝ่ายผู้บังคับบัญชามักไม่ชักนำความคิดหรือความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชามาแก้ปัญหาเกี่ยวกับงานและมักจะพยายามเอารัดเอาเปรียบผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ

ระบบที่ 2 เผด็จการแบบใช้พระคุณ (Benevolent Autocratic) มีลักษณะเป็นเผด็จการเช่นกัน ลักษณะเผด็จการแบบใช้พระคุณมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่บ้างแต่ว่าไม่มากนัก ฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกไม่มีอิสระมากนัก ฝ่ายผู้บังคับบัญชามักไม่นำความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้ในการแก้ไขปัญหา แต่ในทางปฏิบัติผู้บังคับบัญชาจะกระทำต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนนายที่ดีของพ่อหรือแบบพ่อกับลูก

ระบบที่ 3 แบบมีส่วนร่วม (Participative) ผู้บังคับบัญชาจะใช้วิธีปรึกษาหารือ (Consultation) ในการทำงานแบบนี้ผู้บังคับบัญชาจะมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากทีเดียว แต่ก็ไม่มากถึงที่สุด ดังนั้นจะขอความคิดเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบการตัดสินใจ แต่ก็ยังสงวนอำนาจการตัดสินใจขั้นสุดท้ายไว้ที่ตัวเอง

ระบบที่ 4 แบบประชาธิปไตย (Democratic) ผู้บังคับบัญชาจะเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสมบูรณ์ จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นตลอดเวลา โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นพ้องต้องกันและเสียงส่วนมากเป็นหลัก ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเป็นอิสระมาก ในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานทุกเรื่อง

ลิเคิร์ทได้ทำการวิจัยเชิงประจักษ์ โดยเก็บข้อมูลจากนักบริหารนับพันคน โดยให้อธิบายถึงหน่วยงานที่ผลิตได้มากที่สุดและน้อยที่สุดที่เขาเคยมีประสบการณ์ และพบว่าหน่วยที่มีผลผลิตสูงมีลักษณะบรรยากาศเทียบได้กับ ระบบที่ 3 และ 4 ส่วนหน่วยที่มีผลผลิตต่ำ จะเทียบได้กับระบบที่ 1

2.1 ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เพราะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์การที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย และเพื่อความอยู่รอดขององค์การ

คำว่า การบริหาร มีผู้ให้คำจำกัดความไว้มากมาย อาทิ

ไซมอน (Simon. 1977. อ้างอิงใน จันทราณี สงวนนาม, 2545. หน้า 10) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำสิ่งต่างๆ จนเป็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย

เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni.1989. อ้างอิงใน จันทราณี สงวนนาม, 2545. หน้า 10) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือโดยผู้อื่นเพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

เกตเซลส์และกูบา (Getzels & Guba. 1968. อ้างอิงใน จันทราณี สงวนนาม, 2545. หน้า 10) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคม 3 ทาง คือ

1. ทางโครงสร้าง ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา
2. ทางหน้าที่ ได้แก่ ขั้นตอนของหน่วยงานที่ระบุ บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อให้การบริหารสำเร็จตามเป้าหมาย
3. ทางปฏิบัติ ได้แก่ กระบวนการบริหารที่บุคคลและกลุ่มบุคคลต้องร่วมกันทำปฏิกริยาซึ่งกันและกัน

คุนทซ์ (Koontz.1987. อ้างอิงใน จันทราณี สงวนนาม, 2545. หน้า 10) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุ และอุปกรณ์ในการบริหารงาน

เฮอริเชอร์ บลังชาร์ด และจอห์นสัน (Hersey Blanchard & Johnson, 2001.)

ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันของบุคคลและกลุ่มบุคคลซึ่งพร้อมด้วยปัจจัยทางการบริหาร ได้แก่ เครื่องมือต่าง ๆ งบประมาณ และเทคโนโลยี เพื่อนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

สมาน อัสวภูมิ (2541) กล่าวว่า การบริหารโดยองค์คณะบุคคลเป็นรูปแบบหนึ่งของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประเทศไทยไม่จำเป็นต้องเลียนแบบประเทศอื่น แต่การใช้การบริหารโดยองค์คณะบุคคลต้องเป็นไปอย่างระมัดระวัง ดังนั้นความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารจึงโทษผู้บริหารคนเดียวไม่ได้ ซึ่งจะเป็นปัญหาในการประกันคุณภาพและรับรองคุณภาพตามพระราชบัญญัติการศึกษา เพราะคณะกรรมการมีหน้าที่วิพากษ์ วิจารณ์ ลงความเห็น แล้วก็แล้วไปส่วนผู้ที่เผชิญปัญหาในทางปฏิบัติ คือผู้บริหาร ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นพ้องต้องกันและเสียงส่วนมากเป็นหลัก ส่วนผู้ได้บังคับบัญชามีความเป็นอิสระมาก ในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานทุกเรื่อง

วิโรจน์ สารัตนะ (2546, หน้า 17) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมมีขั้นตอน ดังนี้

1. การระบุจุดหมายและระบุความต้องการ
2. การกำหนดนโยบาย
3. การกำหนดแผนงาน
4. การจัดทำแผนและอนุมัติงบประมาณแผนงาน
5. การนำไปปฏิบัติ
6. การประเมินผล

เพื่อให้การบริหารจัดการในหน่วยปฏิบัติ (โรงเรียน) มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำ (Collaborative Management) จึงเป็นแนวทางที่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องนำไปประยุกต์ใช้ (ถวิล มาตรเลียม ,2545, หน้า 135)

โคเฮนและอัฟฮอฟฟ์ (Cohen, JM.&Uphoff N.T. 1980 . p. 6) ให้ความหมาย การมีส่วนร่วมของประชาชนตามชุมชนต่างๆ ว่าหมายถึง การมีส่วนร่วมต้องประกอบด้วย 1) การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ จะทำอะไร และด้วยวิธีการอย่างไร 2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการ ตัดสินใจในการให้ทรัพยากรสนับสนุนโครงการ 3) การมีส่วนร่วมในการแบ่งปันผลประโยชน์ 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินโครงการ

วิลเลียม (William W. Reeder 1974. unpaged) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การมีส่วนร่วมในการปะทะสังสรรค์ทางสังคม ซึ่งรวมทั้งการมีส่วนร่วมของปัจเจกบุคคล การมีส่วนร่วมของกลุ่ม

กระบวนการบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำ ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้
(Caldell & Spinks, 1988.)

ขั้นที่ 1 การกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ปัญหา ความต้องการ

ขั้นที่ 2 การกำหนดนโยบาย

ขั้นที่ 3 การวางแผน

ขั้นที่ 4 การกำหนดงบประมาณ

ขั้นที่ 5 การนำแผนไปปฏิบัติ

ขั้นที่ 6 การประเมินผล

ประโยชน์ของการบริหารจัดการโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม

ประโยชน์ต่อนักเรียน

โดยหลักการการบริหารจัดการโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม นักเรียน เป็นบุคคลสำคัญหรือหัวใจของการบริหาร ดังนั้นการจัดกิจกรรมโรงเรียนจะต้องมีผลประโยชน์โดยตรงหรือโดยอ้อมต่อนักเรียน ซึ่งต้องมีผลดีต่อนักเรียน 3 ประการ

1. การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมมุ่งเน้นผลประโยชน์ต่อนักเรียน
2. นักเรียนมีส่วนร่วมในการทำนโยบายร่วมกันกับคณะกรรมการโรงเรียน รวมทั้งมีส่วนร่วมในการจัดทำโปรแกรมการเรียนต่างๆ ที่ต้องสนองความสนใจและความสามารถของผู้เรียน
3. กระบวนการบริหารจัดการตามขั้นตอนต่างๆ ที่กำหนดขึ้นต้องสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างนักเรียนและชุมชน

ประโยชน์ต่อกลุ่มกำหนดนโยบาย

กลุ่มกำหนดนโยบาย อาจเป็นคณะกรรมการบริหารโรงเรียนหรือคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งเป็นฝ่ายรับผิดชอบโดยตรงโดยการกำหนดนโยบายโรงเรียน กลุ่มนี้จะได้รับประโยชน์อย่างยิ่ง คือ

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการบูรณาการ เชื่อมโยง การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดนโยบาย การวางแผน การงบประมาณและการประเมินผล ทำให้เห็นภาพรวมทั้งหมด มั่นใจว่าทรัพยากรถูกใช้ไปเป็นประโยชน์กับนโยบายและแผน

ป 181.5
ณ 329 ก
2550

20 พ.ค. 2550

ร. 3798789



สำนักทดสอบ

2. การกำหนดนโยบายของโรงเรียน ครู อาจารย์ มีส่วนร่วม และมีอิสระในการดำเนินการในชั้นการจัดกระบวนการเรียนการสอน จึงเชื่อมั่นได้ว่านโยบายต่าง ๆ จะได้นำไปปฏิบัติจริง

3. การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นภารกิจของกลุ่มอื่น ๆ ดังนั้นฝ่ายกลุ่มนโยบาย จึงไม่ต้องเกี่ยวข้องกับถ้าเกิดมีปัญหา ข้อพิพาทหรือเกิดขึ้น ยกเว้นการรายงานการเงินตามปกติ

4. เอกสารต่าง ๆ เขียนออกมาในลักษณะที่สมาชิกทุกคนของโรงเรียนเข้าใจได้ง่าย

5. การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมพร้อมที่จะตรวจสอบได้ โดยมีข้อมูล ข่าวสารที่แสดงให้เห็นว่ามีการจัดทรัพยากรอย่างไรและทำไมเป็นระบบที่มีการประเมินโครงการนั้นคือ ทำให้กลุ่มนโยบายเข้าใจว่านโยบายที่กำหนดนั้น ได้นำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

6. การบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้นำไปปฏิบัติอย่างเป็นขั้นตอนตามลำดับและนำยุทธศาสตร์และเทคนิคต่าง ๆ มาใช้

ประโยชน์ต่อครู อาจารย์

ครู อาจารย์ เป็นกุญแจสำคัญต่อผลสำเร็จของการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม เพราะเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการการจัดทำแผน และปฏิบัติตามแผน

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วมเปิดโอกาสให้ครู อาจารย์ มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ
2. ครู อาจารย์ มีโอกาสใช้ความรู้ความชำนาญ ในการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ
3. เนื่องจากการกำหนดนโยบาย และการวางแผนชัดเจน ดังนั้นจึงไม่มีข้อสงสัยคลุมเครือตลอดจนข้อขัดแย้ง

4. ครู อาจารย์ ทุกคนเป็นทีมงานที่พร้อมใช้ความรู้ ความสามารถ
 5. ลดความขัดแย้งภายในระหว่างครู อาจารย์ ทั้งนี้เพราะทุกคนมีโอกาสให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือเปิดเผยและเปิดกว้าง มีข้อมูล สารสนเทศแลกเปลี่ยนกัน
 6. ครู อาจารย์ มีโอกาสจัดทรัพยากรให้เหมาะสมกับสภาพงานและกระจายอย่างทั่วถึง
 7. การบริหารแบบมีส่วนร่วม ถือว่า ครู อาจารย์ เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด
- ในกระบวนการเรียนรู้ (ถวิล มาตรฐาน 2545. หน้า 148 -151)

กล่าวโดยสรุป การบริหารแบบมีส่วนร่วมอาจแบ่งได้ 2 ประเภท กล่าวคือ การมีส่วนร่วมในเชิงรูปธรรม คือ การร่วมคิดร่วมทำในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแนวปฏิบัติในเนื้อหา

ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้แก่ เป้าหมาย ทรัพยากร ขั้นตอนการปฏิบัติงาน กระบวนการแก้ปัญหา พัฒนาการขับเคลื่อนหรือผลักดัน ให้มีความก้าวหน้าในการดำเนินการ ผลลัพธ์ของการดำเนินการ เป็นต้น ส่วนการมีส่วนร่วมอีกประเภทหนึ่ง คือ การมีส่วนร่วมในเชิงนามธรรม เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในลักษณะบรรยากาศของการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องของความรู้สึก ความเป็นอิสระ ความเชื่อ ความศรัทธา การเชื่อใจกัน

การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะมีความสัมพันธ์กับสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ
2. ทรัพยากรทางการบริหารซึ่งรวมถึงกลุ่มบุคคลในองค์การ
3. กลไกการดำเนินงานหรือการจัดกิจกรรมขององค์การ

รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วมสามารถสร้างความรู้สึกที่ดีในการปฏิบัติงาน และการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานทุกระดับได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและต่อองค์การได้อย่างเต็มที่ ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ใช้อยู่มี 3 ระบบ คือ (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538. หน้า 329 - 330)

1. ระบบการปรึกษาหารือ (Consultative Management) เป็นการบริหารแบบเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในรูปคณะกรรมการ (Committee) ต่างๆ รูปแบบเป็นการกระจายอำนาจการบริหาร และการตัดสินใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงานด้วย ระบบการปรึกษาหารือนี้เหมาะสำหรับใช้กับผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป
2. ระบบกลุ่มคุณภาพ (QC Circles) เป็นการบริหารแบบเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในรูปแบบกลุ่มทำงาน ซึ่งเรียกได้หลายอย่าง เช่น กลุ่มคุณภาพ กลุ่มกิจกรรมคิวิซี กลุ่มพัฒนาคุณภาพงาน ระบบกลุ่มคุณภาพนี้เหมาะสำหรับใช้กับพนักงานระดับปฏิบัติ (Worker) หรือระดับหัวหน้างาน (Foreman) ทั้งนี้เพราะเป็นการฝึกฝนและเปิดโอกาสให้เขาเหล่านั้นมีโอกาสทำงานร่วมกับเพื่อนค้นหาปัญหา วิเคราะห์ปัญหา หาสาเหตุของปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาด้วยตนเองระดับกลุ่มคุณภาพนี้ใช้ได้ผลต่อเมื่อมีการฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคนิคต่าง ๆ (QC Techniques) ให้กับพนักงาน การใช้สถิติพื้นฐาน การใช้กระบวนการกลุ่มที่สำคัญที่สุดคือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Job Satisfaction) ของพนักงานส่วนใหญ่ ต้องอยู่ในเกณฑ์สูง

3. ระบบข้อเสนอแนะ (Suggestion System) ระบบข้อเสนอแนะที่ว่ามีแตกต่างจากข้อเสนอแนะที่พบเห็นทั่วไปซึ่งมี 3 ประเด็นหลักที่ต้องพิจารณาคือ เป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพียงใด ความเป็นไปได้ในการนำสู่การปฏิบัติมากน้อยเพียงใด และสมควรทดลองดำเนินการตามข้อเสนอแนะหรือไม่ข้อเสนอแนะนี้จะได้ผลดีก็ต่อเมื่อ

- 3.1 นโยบายเป้าหมายขององค์กรต้องชัดเจน
- 3.2 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานต้องอยู่ในระดับสูง
- 3.3 การกำหนดผลตอบแทนให้แก่ผู้เสนอความคิดต้องมากพอ
- 3.4 ระบบขั้นตอนการพิจารณาความคิดที่ผู้ร่วมงานเสนอขึ้นมาต้องรวดเร็ว

มีหลักเกณฑ์การพิจารณาที่เด่นชัด

3.5 การฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ การใช้แบบฟอร์มข้อเสนอแนะต้องให้ผู้ร่วมงานทุกคนได้รับรู้ทั่วถึงก่อนการนำระบบข้อเสนอแนะมาใช้อย่างจริงจัง

เดวิสและนิวสตรอม (Davis & Newstrom, 1985.) ได้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ 7 รูปแบบคือ

1. การให้คำปรึกษากลุ่ม (Consultive management) เป็นวิธีที่ผู้บริหารให้ความเห็นข้อเสนอแนะเพื่อการร่วมกันคิด ตัดสินใจที่จะทำ
2. การจัดการเชิงประชาธิปไตย (Democratic management) เน้นวิธีการที่ผู้นำใช้วิธีการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจด้วยกลุ่ม และมีอิสระเสรีภาพสูง
3. คณะกรรมการหรือคณะทำงาน (Work committees) เป็นรูปแบบของการตั้งคณะกรรมการหรือกลุ่มคุณภาพงาน
4. การรับฟังความคิดเห็นหรือการเสนอแนะ (Suggestion programs) จะเปิดรับฟังความคิดเห็นในการปรับปรุงงานทุกงาน และถือหลักว่ากระตุ้นให้มีการออกความคิดเห็นอย่างน้อย 15 คน จาก 100 คน
5. คณะกรรมการจัดการระดับกลาง (Middle - management committees) เป็นคณะกรรมการระดับการจัดการ ฝ่ายต่างๆ และระดับต่างๆ ที่จะให้ผู้ร่วมงานเข้ามีส่วนร่วมเป็นทวีคูณในการบริหาร (Multiple management)
6. การเลือกผู้แทน (Codetermination) เป็นการเลือกผู้แทนเข้าไปนั่งอยู่ในคณะกรรมการบริหารระดับต่างๆ ตามความจำเป็น

7. ผู้ปฏิบัติงานเป็นเจ้าของแผนปฏิบัติงาน (Employee ownership plans) เป็นวิธีการให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสร่วมเป็นคณะกรรมการกำหนดแผนปฏิบัติงาน เป้าหมายนโยบายการทำงานให้สอดคล้องกับองค์กร

อาร์นสไตน์ (Arnsteine, 1969. p. 216) เห็นว่าการมีส่วนร่วมมีลักษณะเป็นบันไดการมีส่วนร่วม (Participation Ladder) 8 ขั้น ดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงบันไดการมีส่วนร่วม (Participation Ladder) 8 ขั้น ของอาร์นสไตน์ (Arnsteine)

8	ขั้นควบคุมโดยประชาชน (citizen control)	การมีส่วนร่วมระดับอำนาจ เป็นของประชาชน (degree of citizen power)
7	ขั้นใช้อำนาจผ่านตัวแทน (delegated power)	
6	ขั้นเป็นหุ้นส่วน (partnership)	
5	ขั้นปลอบใจ (placation)	การมีส่วนร่วมระดับเป็นพิธี หรือการมีส่วนร่วมบางส่วน (degree - of tokenism or partial participation)
4	ขั้นปรึกษา (consultation)	
3	ขั้นรับฟังข่าวสาร (informing)	
2	ขั้นบำบัดรักษา (therapy)	การมีส่วนร่วมเทียม หรือไม่มีส่วนร่วม (pseudo - participation or non - participation)
1	ขั้นถูกจัดกระทำ (manipulation)	

จากขั้นต่ำของบันได คือ ขั้นถูกจัดกระทำ และขั้นที่สอง คือ ขั้นบำบัดรักษา เรียกว่า การมีส่วนร่วมเทียมหรือไม่มีส่วนร่วม เป็นขั้นที่ประชาชนเข้าไม่ถึงการมีส่วนร่วมที่แท้จริงในการตัดสินใจ ในกรณีนี้จะมีกลุ่มบุคคลจำนวนน้อยที่อยู่ในอำนาจเท่านั้นทำหน้าที่ตัดสินใจ โดยไม่มีการพูดถึงเนื้อหา วิธีการตัดสินใจ หรือตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ของผู้ที่อยู่ในอำนาจหน้าที่นั้น ขั้นที่สองนี้สร้างขึ้นมาก็เพื่อที่จะทดแทนการมีส่วนร่วมที่แท้จริง วัตถุประสงค์ที่แท้จริงของทั้งสองขั้นไม่ใช่เป็นการทำให้ประชาชนเข้าถึงการมีส่วนร่วมในการวางแผนหรือควบคุมโครงการ แต่จะช่วยให้ผู้กุมอำนาจอยู่ดำเนินการให้การศึกษา (Educate) หรือทำการรักษา (Cure) ผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วม

บันไดขั้นที่สามถึงห้า ก้าวหน้าถึงระดับที่เรียกว่า การมีส่วนร่วมแบบเป็นพิธีหรือการมีส่วนร่วมบางส่วน โดยขั้นที่สาม รับฟังข่าวสาร และขั้นที่สี่ปรึกษานั้น ความคิดเห็นของประชาชนได้รับฟังความคิดเห็นจากผู้มีอำนาจมากขึ้น ภายใต้เงื่อนไข คือ พวกเขาไม่มีอำนาจที่จะรับประกันได้ว่าความคิดเห็นของเขาจะได้รับการเอาใจใส่จากผู้มีอำนาจเต็ม การมีส่วนร่วมจึงถูกจำกัด ส่วนขั้นที่ห้าปลอมใจ เป็นขั้นสูงของการมีส่วนร่วมบางส่วนที่ยอมให้คนขาดแคลน (Have - nots) ให้ข้อเสนอแนะได้ แต่ผู้มีอำนาจยังคงสงวนสิทธิ์ในการตัดสินใจอยู่

บันไดขั้นสูงขึ้นไปในระดับเรียกว่า อำนาจเป็นของประชาชน ซึ่งเพิ่มระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น ประชาชนสามารถเข้าไปสู่ขั้นที่หก ขึ้นเป็นหุ้นส่วน ทำให้เขาสามารถมีส่วนร่วมเจรจาเพื่อผลได้ผลเสีย (Trade - Offs) กับผู้มีอำนาจดั้งเดิม ส่วนขั้นที่เจ็ด ขึ้นใช้อำนาจผ่านตัวแทน และขั้นที่แปด ขึ้นควบคุมอำนาจโดยประชาชน เป็นการใช้อำนาจตัดสินใจของประชาชนโดยผ่านตัวแทน หรือประชาชนใช้อำนาจนั่นเอง

แนวคิดการมีส่วนร่วมของอาร์นสไตน์นี้ ความเข้มของการมีส่วนร่วมจะมีพิสัยของความเข้มตั้งแต่การไม่มีอำนาจตัดสินใจไปจนถึงการมีอำนาจตัดสินใจอย่างเต็มที่

ไพโรจน์ สุขสัมฤทธิ์ (2531, หน้า 24 - 30) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ใกล้เคียงกับแนวคิดอาร์นสไตน์ โดยแบ่งระดับการมีส่วนร่วมออกเป็น 7 ระดับ ดังตาราง 2

ตาราง 2 แสดงระดับการมีส่วนร่วม 7 ระดับ ของไพโรจน์ สุขฉัมฤทธิ์

7	มีโอกาสดัดสินใจด้วยตนเอง	การมีส่วนร่วมในอุดมคติ
6	มีโอกาสเสนอโครงการ	การมีส่วนร่วมในระดับสูง
5	มีโอกาสเสนอความคิดเห็น	การมีส่วนร่วมปานกลาง
4	ถูกสัมภาษณ์ความต้องการ	การมีส่วนร่วมปานกลาง
3	ถูกชักชวน	การมีส่วนร่วมน้อย
2	ถูกล่อ	การมีส่วนร่วมน้อย
1	ถูกบังคับ	ไม่มีส่วนร่วม

จากตาราง 2 ระดับที่ 1 ถูกบังคับ ประชาชนที่เข้ามาร่วมโครงการเพราะถูกบังคับโดยไม่มีทางเลือกเลย

ระดับที่ 2 ถูกล่อ ลักษณะนี้ประชาชนจะถูกล่อด้วยผลประโยชน์ในรูปแบบของค่าจ้างแรงงาน หรือความสะดวกสบายบางอย่าง

ระดับที่ 3 ถูกชักชวน การมีส่วนร่วมลักษณะนี้ส่วนมากเป็นโครงการที่ทางราชการคิดขึ้น แล้วพยายามชักชวนประชาชนให้ความร่วมมือ โดยอาศัยการโฆษณาประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ

ระดับที่ 4 สัมภาษณ์แล้ววางแผนให้ลักษณะการมีส่วนร่วมชนิดนี้ ปรากฏว่าปัญหาความต้องการของประชาชนจะได้รับการเอาใจใส่ขึ้นบ้าง กล่าวคือผู้วางแผนโครงการจะสำรวจปัญหาความต้องการของชาวบ้านโดยการเรียกประชุม สอบถาม สัมภาษณ์ แต่การตัดสินใจปัญหาของชาวบ้านคืออะไร ควรแก้ไขด้วยวิธีใดยังคงเป็นของทางราชการ

ระดับที่ 5 มีโอกาสเสนอความเห็น ประชาชนจะเริ่มเข้าไปมีส่วนร่วมในการเสนอความเห็นที่เกี่ยวกับโครงการและการดำเนินการตามโครงการ แต่การตัดสินใจยังคงเป็นของส่วนราชการอยู่

ระดับที่ 6 มีโอกาสเสนอโครงการ ในระดับนี้ทางราชการกับประชาชนจะมีการปรึกษาหารือกันอย่างใกล้ชิด ประชาชนจะมีโอกาสดัดสินใจว่าปัญหาของตนคืออะไร จะแก้ไขได้อย่างไร วิธีใดดีที่สุดจนกระทั่งมีสิทธิเสนอโครงการและเข้าร่วมปฏิบัติด้วย

ระดับที่ 7 มีโอกาสดัดสินใจ ในระดับนี้ประชาชนจะเป็นหลักสำคัญของการตัดสินใจในทุกเรื่องตั้งแต่การวางแผนและการประเมินโครงการ

อักบายานี (Agbayani. อ้างอิงใน กรมการพัฒนาชุมชน, 2539. หน้า 14) ได้จำแนกการมีส่วนร่วมเป็น 11 ลักษณะ ดังนี้

- 1) การร่วมประชุม 2) การออกความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ 3) การตีปัญหาให้กระจ่าง
- 4) การออกเสียงสนับสนุน คัดค้านปัญหา 5) การออกเสียงเลือกตั้ง 6) การบริจาคเงิน
- 7) การบริจาควัตถุ 8) การช่วยเหลือด้วยแรงงาน 9) การใช้โครงการที่เป็นประโยชน์ให้ถูกต้อง
- 10) การช่วยเหลือในการรักษาโครงการ 11) การทำงานกับตัวนำการเปลี่ยนแปลง

กรมการพัฒนาชุมชน (2539, หน้า 16) ได้สรุปลักษณะการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็น 18 ลักษณะดังนี้ 1) มีส่วนร่วมเป็นผู้ริเริ่ม 2) มีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน 3) มีส่วนร่วมในการตัดสินใจใช้ทรัพยากร 4) มีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ 5) มีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา 6) มีส่วนร่วมในการคิดหาวิธีในการแก้ปัญหา 7) มีส่วนร่วมในการวางแผน 8) มีส่วนร่วมในการประชุม 9) มีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่ม 10) มีส่วนร่วมในการออกเสียงสนับสนุนหรือคัดค้านปัญหา 11) มีส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการหรือบริหารงาน 12) มีส่วนร่วมในการเป็นสมาชิก 13) เป็นผู้ชักชวนหรือประชาสัมพันธ์ 14) มีส่วนร่วมในการดำเนินตามกิจกรรมที่วางไว้ 15) ลงทุนหรือบริจาคเงิน ทรัพย์สิน 16) ออกแรงหรือเสียสละแรงงาน 17) ออกวัสดุอุปกรณ์ 18) ดูแลรักษาติดตามหรือประเมิน

ศิริกาญจน์ โกศลมภ์ (2542, หน้า 228) ได้เสนอแบบแผนของการมีส่วนร่วมแบบเหลื่อมล้ำ (Inequity participatory pattern) ไว้ 3 แบบ คือ

1. แบบชายขอบ (Marginal participatory pattern) ได้แก่ ร่วมงาน ร่วมมือ สนับสนุน ร่วมแสดงความคิดเห็น แต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ
2. แบบบางส่วน (Partial participatory pattern) ได้แก่ ริเริ่มงาน ร่วมงาน สนับสนุน ดำเนินงาน แสดงความคิดเห็น และมีอำนาจตัดสินใจบ้าง
3. แบบเต็มที่ (Full participatory pattern) ได้แก่ ริเริ่มงาน ดำเนินการ สนับสนุน แสดงความคิดเห็นร่วมงานและกิจกรรมและมีอำนาจตัดสินใจเต็มที่

หวาง (Whang. 1981, pp. 94 - 99) ได้จำแนกการมีส่วนร่วมของประชาชนในโครงการพัฒนาแฮมมิลตัน ดอง ของประเทศเกาหลีออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. การมีส่วนร่วมโดยความสมัครใจ (Voluntary participation) เป็นการมีส่วนร่วมที่เกิดจากความคิดริเริ่มของประชาชนเอง

2. การมีส่วนร่วมโดยการถูกชักชวน (Induced participation) เป็นการมีส่วนร่วมที่ได้รับ การกระตุ้นจากรัฐหรือชนชั้นนำ โดยการใช้ระบบสิ่งล่อใจ (Incentive system) ซึ่งอาจเป็นสิ่งล่อใจ ทางวัตถุหรือทางจิตใจ

3. การมีส่วนร่วมโดยการถูกบังคับ (Forced participation) หรือการระดมประชาชน โดยรัฐ (Total mobilization by the government) โดยรัฐจัดตั้งเป็นสังคมที่มีสายการบังคับบัญชา เป็นลำดับชั้น (Hierarchically organized society) และใช้อำนาจผ่านลงมาตามสายที่จัดตั้งไว้

ซาดีด และคณะ (Sadid & others, 1982. p. 25) เห็นว่าแนวคิดที่ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบมากที่สุด คือ แนวคิดของโคเฮนและอัฟฮอฟฟ์ (Cohen and Uphoff) ซึ่งได้จำแนก ขั้นตอน หรือประเภทการมีส่วนร่วมออกเป็นเรื่องของ การตัดสินใจ (Decision making) การดำเนินการ (Implementation) ผลประโยชน์ (Benefits) และการประเมินผล (Evaluation) ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในกระบวนการตัดสินใจนั้น ประการแรกที่ต้องทำ คือ การกำหนดความต้องการ และการจัดลำดับความสำคัญ ต่อจากนั้นเลือกนโยบายและ ประชากรที่เกี่ยวข้องการตัดสินใจในช่วงเริ่มต้น การตัดสินใจในช่วงวางแผน และการตัดสินใจ ในช่วงการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

ขั้นที่ 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ในส่วนที่เป็นองค์ประกอบของการดำเนินงาน โครงการนั้น จะได้มาจากคำถามที่ว่า ใครจะทำประโยชน์ให้แก่โครงการใดบ้าง และจะทำประโยชน์ ได้โดยวิธีใด

ขั้นที่ 3 การมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์ ในส่วนที่เกี่ยวกับผลประโยชน์นั้น นอกจาก ความสำคัญของผลประโยชน์ในเชิงปริมาณและคุณภาพแล้ว ยังจะต้องพิจารณาถึงการกระจาย ผลประโยชน์ภายในกลุ่มด้วยผลประโยชน์ในโครงการนี้ รวมทั้งผลที่เป็นประโยชน์ทางบวกและผลที่ เกิดขึ้นทางลบที่เป็นผลเสียของโครงการ

ขั้นที่ 4 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล สิ่งสำคัญที่จะต้องสังเกต คือ ความเห็น (Views) ความชอบ (Preferences) และความคาดหวัง (Expectations) ซึ่งจะมีอิทธิพลสามารถแปรเปลี่ยน พฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มต่าง ๆ ได้

โดยสรุปแนวคิดรูปแบบขั้นตอน การบริหารแบบการมีส่วนร่วมในการพัฒนาที่นำเสนอ มาแล้วนั้นค่อนข้างจะเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในบริบทของการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม แต่ เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลในการบริหาร แบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อผสมผสานแนวคิดรูปแบบ ขั้นตอนการ

มีส่วนร่วมของนักวิชาการต่างๆ แล้วผู้วิจัยเห็นว่าควรจำแนกขั้นตอนในการมีส่วนร่วมออกเป็นขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การมีส่วนร่วมในการริเริ่มและร่วมมือแสดงความคิดเห็น เป็นขั้นที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการริเริ่ม แสดงความคิดเห็น ค้นหาปัญหาและสาเหตุ ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดความต้องการชุมชนและมีส่วนในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการนั้น

ขั้นที่ 2 การมีส่วนร่วมในขั้นวางแผน เป็นขั้นที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์ของโครงการ กำหนดวิธีการดำเนินงาน และแหล่งทรัพยากรที่จะต้องใช้ในโครงการ

ขั้นที่ 3 การมีส่วนร่วมขั้นการดำเนินโครงการเป็นขั้นที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการทำประโยชน์ให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์โดยการร่วมช่วยเหลือด้านทรัพยากร แรงงาน หรือการจัดการและการประสานงานในเชิงเครือข่าย

ขั้นที่ 4 การมีส่วนร่วมในขั้นประเมินผลโครงการ เป็นขั้นที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินว่าโครงการดำเนินไปนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ หรือจะพัฒนาต่อเนื่องอย่างไร การประเมินผลนี้อาจเป็นการประเมินผลย่อย (Formative Evaluation) หรือเป็นการประเมินผลรวม (Summative Evaluation) ซึ่งเป็นการประเมินสรุปยอดของโครงการทั้งหมด

2.2 แนวคิดการจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม โดยการจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หรือโรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ (School Based Management : SBM)

ระบบบริหารจัดการโรงเรียนที่แพร่หลายและยอมรับกันมากในประเทศที่พัฒนาแล้ว ทั้งยุโรป อเมริกา ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และเอเชีย เช่น ฮองกง การบริหารจัดการโรงเรียนแนวนี้เป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิรูปโรงเรียนเพราะเป็น " การปรับโครงสร้าง " (Restructuring) โรงเรียนที่แตกต่างจากระบบบริหารจัดการโรงเรียนแบบดั้งเดิม (Traditional)

แนวคิดพื้นฐาน อำนาจการบริหารจัดการที่กระทำโดยส่วนกลาง (Central Office) ต้องมอบและกระจายให้โรงเรียนแต่ละโรงเรียน ทั้งนี้ก็เพราะ

1. คุณภาพของการบริหารจัดการเรียนการสอน กิจกรรมต่างๆ ในโรงเรียนจะบรรลุได้ โดยอาศัยการตัดสินใจของผู้ที่อยู่ใกล้ชิด ที่มีความรู้ดีที่สุดเกี่ยวกับโรงเรียนและนักเรียน
2. การเปลี่ยนแปลงเป็นนิจันันดร ดังนั้นโรงเรียนจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่น และมีความรับผิดชอบมากขึ้น

3. การบริหารจัดการระดับสูง (Top level) ไม่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้

4. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจากคณะบุคคลหลายฝ่าย จะมีผลดีกว่าทั้งในด้านความรู้ความรับผิดชอบ มุ่งมั่นและขวัญกำลังใจ (Leithwood, Kenneth and Meuzies, 1998 อ้างอิงใน อุทัย บุญประเสริฐ, 2546.)

จากเหตุผลดังกล่าว " การใช้โรงเรียนเป็นฐานในการบริหารจัดการ " ทำให้เพิ่มศักยภาพในการตัดสินใจในการบริหารจัดการโรงเรียนในประเด็นต่าง ๆ อย่างมีคุณภาพ การปรับร้อยละของการดำเนินงาน การวิเคราะห์ สังเคราะห์ต่าง ๆ เช่น การทบทวนกระบวนการเรียนการสอน ทบทวนโครงการ หลักสูตร การให้บริการ การจัดองค์การตลอดจนการสื่อสาร ภายในและภายนอกโรงเรียน การปรับโครงสร้างก็เพื่อการเปลี่ยนแปลง ดังต่อไปนี้ 1) เกี่ยวกับนักเรียน และการเรียนรู้ 2) เกี่ยวกับหลักสูตรและการให้บริการ 3) การจัดกระบวนการเรียนการสอนและการให้บริการ 4) ระบบการบริหารจัดการโรงเรียน

ความหมายและองค์ประกอบของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

โรงเรียนเป็นฐานในการบริหารจัดการ ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. กระจายอำนาจให้กับโรงเรียนเพื่อให้มีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการเรียนการสอนทั้งหมดในโรงเรียนรวมทั้งการจัดบุคลากร การบริหารงบประมาณ แผนงานโครงการ การตรวจสอบและรายงาน

2. กระบวนการตัดสินใจต้องยึดหลักการตัดสินใจร่วม (Shared decision making Model) โดยทีมงานบริหาร ได้แก่ ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง นักเรียนและชุมชนด้วย

3. คาดหวังว่าโรงเรียนเป็นฐานบริหารจัดการ : SBM จะสร้างภาวะผู้นำระดับโรงเรียนเพื่อรวมพลังในการพัฒนา

คอลลเดลล์ (Caldell, 1988) ได้ให้ความหมายโรงเรียนเป็นฐานบริหารจัดการไว้ว่าเป็นการกระจายอำนาจไปยังโรงเรียนให้ตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากร ได้แก่ ความรู้ เทคโนโลยี อำนาจหน้าที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ บุคลากร เวลา และงบประมาณ เป็นการกระจายอำนาจทางการบริหารจัดการมากกว่าทางการเมือง และให้เกิดการตัดสินใจในระดับโรงเรียนภายใต้กรอบนโยบาย ของท้องถิ่นและของรัฐในขณะเดียวกันโรงเรียนยังมีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ในการใช้ทรัพยากรที่จัดสรรให้

หลักการทฤษฎีในการดำเนินการ

1. หลักดุลยภาพ (Principle of Equifinality) หลักการอยู่บนพื้นฐานแห่งดุลยภาพ มีวิธีการหรือแนวทางมากมายและหลากหลายที่จะนำมาใช้ดำเนินการเพื่อให้บรรลุจุดหมายของการจัดการศึกษา การยืดหยุ่นเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็น โรงเรียนมีความชอบธรรมเต็มที่อันที่จะขับเคลื่อน พัฒนาและดำเนินงานด้วยยุทธศาสตร์ของตนเองในการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการโรงเรียน

2. หลักการกระจายอำนาจ (Principle of Decentralization) เมื่อสภาพโรงเรียนเปลี่ยนแปลงไป จะส่งผลกระทบให้การบริหารจัดการโรงเรียนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน มีความยุ่งยากและเพิ่มปัญหามากขึ้น ดังนั้นการกระจายอำนาจทำให้โรงเรียนมีพลังอำนาจและรับผิดชอบแก้ปัญหาด้วยตนเอง

3. หลักการบริหารจัดการตนเอง (Principle of Self - management System) เป็นหลักดำเนินงานภายใต้นโยบายหลักและโครงสร้างขององค์กรพัฒนา จุดประสงค์การสอน และยุทธศาสตร์การพัฒนา สร้างกำลังคนและทรัพยากรการแก้ปัญหา และทำให้จุดหมายบรรลุผลสำเร็จด้วยความสามารถของโรงเรียนเอง

4. หลักการริเริ่ม (Principle of Human initiative) ท่ามกลางความหลากหลายและความซับซ้อนของกิจกรรมการศึกษา จำเป็นต้องอาศัยการริเริ่มและการคิดสร้างสรรค์ ร่วมกันพัฒนาศักยภาพและความสามารถเพื่อเป็นพลังสร้างคุณภาพการศึกษาและพัฒนาโรงเรียน (อุทัย บุญประเสริฐ. 2546)

รูปแบบการจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในภาคปฏิบัติจริงนั้น เป็นการบริหารงานโดยคณะกรรมการโรงเรียน (School Council) โดยคณะกรรมการโรงเรียนจะมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน วิชาการ งบประมาณ และบุคลากร ซึ่งคณะกรรมการโรงเรียนจะประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนครู ผู้ปกครอง เขตการศึกษา สหภาพครู และนักเรียน

จากการศึกษารูปแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศอื่น ๆ พบว่ามีรูปแบบที่สำคัญอย่างน้อย 4 รูปแบบ ซึ่งได้แก่ (Leithwood, Kenneth and Meuzies, 1998 อ้างอิงใน อุทัย บุญประเสริฐ, 2546.)

1. รูปแบบที่ผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก (Administrative Control)

แนวคิดในการกระจายอำนาจด้านการบริหารทั่วไป ด้านการเงิน บุคลากรและด้านวิชาการ ให้แก่ผู้บริหารโรงเรียนนั้นมีประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นประธานส่วน คณะอื่น ๆ มาจากกลุ่มบุคคลแต่ละประเภท ในการกำหนดนโยบาย วางแผน แก้ไขปัญหาและ การดำเนินงานของโรงเรียน กรรมการจะมีบทบาทในการร่วมเสนอความคิดเห็น แต่อำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังคงอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียน ตัวอย่างการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ ควบคุมโดยผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนในประเทศสิงคโปร์ โรงเรียนในเขต Edmonton เมือง Alberta ประเทศแคนาดา

2. รูปแบบครูเป็นหลัก (Profession Control)

การบริหารในแนวนี้ตัวแทนคณะครูจะมีสัดส่วนมากที่สุดในคณะกรรมการโรงเรียน รูปแบบนี้เกิดจากแนวคิดที่ว่าครูเป็นผู้ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด ครูเป็นผู้ปฏิบัติยอมรับรู้ปัญหา ทุกอย่างได้ดี การบริหารแบบนี้มีในเขต Columbus รัฐ Ohio ประเทศสหรัฐอเมริกา

3. รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทหลัก (Community Control)

จุดประสงค์ของรูปแบบการบริหารที่มีการควบคุมโดยชุมชน คือการเพิ่มความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้แก่ชุมชนและผู้ปกครองเพื่อให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ ในการจัดการศึกษา แนวคิดคือ หลักสูตรของโรงเรียนต้องตอบสนองความต้องการและค่านิยมของ ผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่นมากที่สุด คณะกรรมการโรงเรียนจึงมีสัดส่วนตัวแทนของผู้ปกครอง และชุมชนมากที่สุด ตัวอย่างของรูปแบบการบริหารลักษณะนี้ ได้แก่ ประเทศนิวซีแลนด์ ซึ่งได้มี กฎหมายการปฏิรูปการศึกษาตั้งแต่ ค.ศ.1989 โดยการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาไปสู่ โรงเรียนและชุมชนมากที่สุด คณะกรรมการโรงเรียนเรียกว่าคณะกรรมการสภการบริหารโรงเรียน (Board of Trustees)

4. รูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลัก (Profession and Community Control)

แนวคิดแบบนี้มีมติความเชื่อว่าทั้งครูและผู้ปกครองต่างมีความสำคัญในการจัดการ ศึกษาให้แก่เด็ก ครูจะได้รับความรู้คุณค่าและความต้องการของผู้ปกครอง ในขณะเดียวกันผู้ปกครอง มีส่วนสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครูด้วย สัดส่วนของผู้แทนครูและผู้แทนจากผู้ปกครอง ชุมชน จะมีเท่า ๆ กัน เช่น ในเมือง Salt Lake City รัฐ Utah สหรัฐอเมริกา ในประเทศสเปน

คณะกรรมการโรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ในการรับนักเรียน การจัดหลักสูตร การบริหารงบประมาณ และการจัดกิจกรรมพิเศษ การจัดเครื่องอำนวยความสะดวก นิเทศการบริหารและการจัดกิจกรรม การเรียนการสอน (อุทัย บุญประเสริฐ, 2546)

กล่าวโดยสรุป โรงเรียนเป็นฐานบริหารจัดการ (SBM) หมายถึง การบริหารจัดการ โรงเรียนที่สอดคล้องกับคุณลักษณะและความต้องการของโรงเรียน นั่นคือสมาชิกของโรงเรียน ได้แก่ คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน ครู อาจารย์ ผู้ปกครอง นักเรียน ตลอดจน ชุมชนและองค์กรอื่น ๆ มารวมพลังกันที่จะรับผิดชอบต่อการใช้ทรัพยากรและแก้ปัญหา

2.3 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

2.3.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

การที่มีบทบัญญัติเกี่ยวกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ใน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 40 โดยแสดงให้เห็นว่าคณะกรรมการสถานศึกษา มีความจำเป็นและความสำคัญต่อการจัดการ การศึกษาของโรงเรียนเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนจะเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลและสภาพปัญหาความต้องการ ของท้องถิ่น คณะกรรมการสถานศึกษาเป็นเสมือนผู้แทนของท้องถิ่น ย่อมต้องมีบทบาทสำคัญต่อ การบริหารและจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยเป็นกลไกเชื่อมโยงนโยบายให้เข้ากับชุมชนที่ต้องการ ให้โรงเรียนพัฒนานักเรียนไปสู่ 1) ความเป็นพลเมืองที่ดี 2) เป็นพื้นฐานการศึกษาตลอดชีวิต 3) เป็นพื้นฐานอาชีพศึกษาและเป็นพื้นฐานในระดับอุดมศึกษา นั่นคือ การนำนักเรียนไปสู่ เก่ง ดี มี ความสุข

นอกจากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นแล้ว การมีคณะกรรมการสถานศึกษายัง สะท้อนหน้าที่ ความรับผิดชอบตามแนวทางที่กำหนดไว้ " ทุกคนต้องมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการจัด การศึกษา (All for Education) " ดังนั้น บทบาท อำนาจ หน้าที่ ของคณะกรรมการสถานศึกษาจะ มีมากขึ้นกว่าเดิมมาก เพราะพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้ทำหน้าที่ทั้งกำกับ ส่งเสริม และสนับสนุนโรงเรียน

2.3.2 องค์ประกอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 40 กำหนดไว้ว่า คณะกรรมการสถานศึกษาประกอบด้วย ผู้แทนและผู้ทรงคุณวุฒิหลายฝ่าย ได้แก่ 1) ผู้แทนผู้ปกครอง 2) ผู้แทนครู 3) ผู้แทนองค์กรชุมชน 4) ผู้แทนองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น 5) ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา 6) ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์และหรือผู้แทน องค์กรศาสนาอื่นในพื้นที่ 7) ผู้แทนผู้ทรงคุณวุฒิ 8) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการ

2.3.3 หน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา

ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ข้อ 13 กำหนดหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาไว้ดังนี้

- 1) กำหนดนโยบายและแผนพัฒนาของสถานศึกษา
- 2) ให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา
- 3) ให้ความเห็นชอบต่อการจัดทำสาระหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น
- 4) กำกับและติดตามการดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษา
- 5) ส่งเสริมและสนับสนุนให้เด็กทุกคนในเขตบริการ ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงมีคุณภาพและได้มาตรฐาน
- 6) ส่งเสริมให้มีการพิทักษ์สิทธิเด็ก ดูแลผู้พิการ เด็กด้อยโอกาส และเด็กที่มีความสามารถพิเศษได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพ
- 7) เสนอแนวทางและการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาด้านวิชาการ
- 8) ส่งเสริมให้มีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ตลอดจนวิทยากรภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อเสริมสร้างพัฒนาการของนักเรียนทุกด้าน รวมทั้งสืบสานจารีตประเพณี ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ
- 9) เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ตลอดจนประสานงานกับองค์กรภาครัฐและเอกชน เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยาการของชุมชนและมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น
- 10) ให้ความเห็นชอบรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของสถานศึกษา ก่อนเสนอต่อสาธารณชน

11) แต่งตั้งที่ปรึกษาและหรือคณะกรรมการเพื่อดำเนินงานตามระเบียบนี้ตามเห็นสมควร

12) ปฏิบัติการอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษานั้น

นอกจากนี้ ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2541) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนกับโรงเรียนประถมศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม คือ ชุมชนมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของโรงเรียนและต้องมีส่วนที่ต่อโรงเรียน ความรู้สึกดังกล่าวมักอยู่ในรูปโรงเรียนของเรา การเป็นศิษย์เก่า การเป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมในการก่อตั้ง และทำนุบำรุงโรงเรียน การเป็นผู้ปกครองนักเรียนปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน คือ การมีผู้นำในชุมชนที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มุ่งมองไปที่ประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง เสียสละแรงกาย ทรัพย์สิน และเวลาให้แก่โรงเรียนและชุมชน

ชำนาญ ปาณาวงษ์ (2544) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร : กรณีพหุศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โรงเรียนประถมศึกษา ได้แก่ สภาพชุมชนแบบชาวชนบทมีการอยู่แบบพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีอาชีพเกษตรกรรมเป็นหลัก ชุมชนกับครูมีความสนิทสนมกันดี ผู้บริหารเอาใจใส่ต่อความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน มีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม และพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการไม่มีส่วนร่วมของชุมชน ในการจัดการศึกษา ได้แก่ สภาพชุมชนเป็นแบบชุมชนเมือง มีแหล่งแออัดไม่มีการพึ่งอาศัยกัน บางคนมีอาชีพไม่แน่นอน ครูและประชาชนไม่มีเวลาพบปะสนทนากัน ผู้บริหารมีงานบริหารภายนอกโรงเรียน ไม่มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียน

ชัยญา อภิบาลกุล (2545) ได้ศึกษารูปแบบการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการบริหารและจัดการศึกษาภายใต้โครงการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา กรณีศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วม บริหารและจัดการศึกษา มี 5 ปัจจัย ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ปัจจัยด้านคุณลักษณะของคณะกรรมการสถานศึกษา 3) ปัจจัยด้านผลงานของสถานศึกษา 4) ปัจจัยด้านพฤติกรรมของครูผู้สอน 5) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับสถานศึกษา

กล่าวโดยสรุป การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ผู้แทนและผู้ทรงคุณวุฒิหลายฝ่าย เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังสถานศึกษาซึ่งถือว่าเป็นหน่วยปฏิบัติหรือหน่วยผลิต เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง ในระบบโดยรวมทุกคน ทุกส่วนจะต้องเข้าใจบทบาทและหน้าที่ ซึ่งอาจกระทำโดยการอภิปราย ประชุม สัมมนา และการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ เป็นต้น

2.4 หลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มีเจตนารมณ์หลัก คือ การส่งเสริมการเมืองภาคพลเมือง สิทธิเสรีภาพของประชาชน การมีส่วนร่วมของประชาชนและการตรวจสอบอำนาจรัฐ เป็นต้น เพื่อให้ปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยองค์กรหลักต่าง ๆ ควรมีระบบการบริหารจัดการที่ดี หรือหลักธรรมาภิบาล อันประกอบไปด้วยหลักนิติธรรม หลักการมีส่วนร่วมของประชาชน หลักการมีความโปร่งใสหลักการตรวจสอบได้ หลักการความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล และหลักคุณธรรม (บวรศักดิ์ อุวรรณโณ 2544. หน้า 4)

ธรรมาภิบาล เป็นแนวคิดที่ใช้ในสาขารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ โดยเป็นคำที่อยู่รวมกับกลุ่มคำประชาธิปไตย ประชาสังคม การมีส่วนร่วมของประชาชน สิทธิมนุษยชนและการพัฒนาที่ยั่งยืน ธรรมาภิบาลเป็นมติใหม่ที่เน้นบทบาทของผู้บริหารในการที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มีการตรวจสอบ สามารถประเมินผลงานได้อย่างชัดเจน และมีการแข่งขันเพื่อการบริหารจัดการที่ดีขึ้น (Agere 2000.)

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (2541) ได้สรุปว่า ธรรมาภิบาล ทำหน้าที่เป็นกลไก เครื่องมือ และแนวทางการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกันของภาคเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง โดยเน้นความจำเป็นของการสร้างความร่วมมือจากภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อให้ประเทศมีพื้นฐานระบอบประชาธิปไตยที่เข้มแข็ง

หลักธรรมาภิบาลหรือการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (ชนะศักดิ์ ยวนบูรณ์ 2543. หน้า 3 - 12) ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีได้ระบุถึงหลักสำคัญของธรรมาภิบาล 6 หลัก คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า โดยเป็นกรอบแนวทางให้แก่หน่วยงานราชการเพื่อถือปฏิบัติ

1. หลักนิติธรรม เป็นการตรากฎหมาย และข้อบังคับ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม โดยถือว่าการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่อำนาจหรืออำนาจของตัวบุคคล
2. หลักคุณธรรม เป็นการยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยรณรงค์ให้เจ้าหน้าที่ของรัฐ และประชาชนพัฒนาตนเอง เพื่อให้เป็นคนไทยที่มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัยประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ
3. หลักความโปร่งใส เป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยการปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรให้โปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ มีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจน
4. หลักการมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศไม่ว่าด้วยการแสดงความคิดเห็น การไต่สวนสาธารณะประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ
5. หลักความรับผิดชอบ เป็นการตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง ตลอดจนการเคารพความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน
6. หลักความคุ้มค่า เป็นการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยรณรงค์ให้มีความประหยัด สร้างสรรค์สินค้าที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันกับเวทีนานาชาติและพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

กลไกสำคัญที่จะทำให้หลักธรรมาภิบาลมีผลในทางปฏิบัติ ซึ่งสังคมคาดหวัง ควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. สังคมต้องสามารถเข้าถึงข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้อง ทันการณ์ และครบสมบูรณ์
2. สังคมต้องมีความโปร่งใส
3. สังคมต้องสร้างกลไกความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้
4. สังคมต้องมีสื่อที่เป็นอิสระ
5. สังคมต้องสร้างความร่วมมือของประชาชน

2.4.1 ธรรมาภิบาลในต่างประเทศ

ธรรมาภิบาลในสหรัฐอเมริกา มีข้อเด่นที่ว่าหลักธรรมาภิบาล ได้ถูกสร้างรากฐานมายาวนานนับแต่การสร้างพื้นฐานความยุติธรรม ความเสมอภาค ความโปร่งใส ให้เกิดขึ้นทางด้านกฎหมาย การบริหาร และการปกครอง ในส่วนภาครัฐได้มีความพยายามที่จะกำหนด

นโยบายการปฏิรูปองค์กรของรัฐให้เล็กลง ใช้คนน้อยแต่คงประสิทธิภาพของการทำงาน ปัจจัยที่ทำให้สหรัฐประสบผลสำเร็จในด้านนี้ เพราะว่ามี การปฏิบัติสานต่ออย่างจริงจังและต่อเนื่องทั้งในส่วนของนโยบายและการปฏิบัติ มีการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐมีการกำหนดเวลาที่แน่นอนในการเริ่มใช้และประเมินผล และข้อสำคัญคือมีตัวชี้วัดที่มีความชัดเจนในเชิงปริมาณ ส่วนเชิงคุณภาพมีการเน้นให้ธรรมาภิบาลแทรกซึมในกระบวนการและธรรมเนียมปฏิบัติของประชาชน

ธรรมาภิบาลในประเทศฟิลิปปินส์ มีประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับการใช้โครงการ การให้รางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจให้หน่วยงานของรัฐปรับปรุงคุณภาพการให้บริการที่เน้นความต้องการของลูกค้า และการสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า เป็นการให้ความสำคัญกับประชาชน ผู้ใช้บริการ แต่วิธีนี้อาจมีจุดอ่อน คือ ไม่ทำให้ประชาชนตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในฐานะหุ้นส่วนของประเทศอย่างแท้จริง แต่กลับมองตนเองในฐานะลูกค้าที่มาใช้บริการ (นุชพงษ์ เจริญวัฒน์และบุญมี ลี 2546. หน้า 66 - 67)

กล่าวโดยสรุป การทำให้หลักธรรมาภิบาลมีผลในทางปฏิบัตินั้น ควรเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนทั้งในรูปปัจเจกชน และองค์กร ปลูกฝังจิตสำนึกประชาธิปไตย โดยการรับฟังเสียงส่วนใหญ่ขณะเดียวกันต้องเคารพเสียงส่วนน้อย เมื่อภาครัฐต้องการให้ องค์กรของรัฐนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติรัฐต้องกำหนดนโยบาย จัดสรรงบประมาณสนับสนุน และประเมินผล การดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างจริงจัง

3. เอกสาร แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของการบริหารและจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม

ประสิทธิผล (Effectiveness)

ความมีประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational Effectiveness) นับเป็นหัวข้อศึกษาที่สำคัญยิ่งต่อการวิเคราะห์องค์กร ประสิทธิภาพ (Effectiveness) เป็นตัวชี้วัดขั้นสุดท้ายว่า การบริหารองค์กรประสบผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด ได้มีผู้นิยามคำว่า ประสิทธิภาพ อาทิ

ธงชัย สันติวงษ์ (2534. หน้า 315 - 132) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ความสำเร็จในการที่สามารถดำเนินกิจการก้าวหน้า สามารถบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์กรตั้งไว้ และสามารถวัดประสิทธิผลขององค์กร ดังนี้

1. วิธีวัดผลสำเร็จตามเป้าหมาย (The Goal - Attainment Approach) โดยยึดหลักสำคัญว่าองค์กรทุกองค์การที่ตั้งขึ้นมาต่างก็มุ่งผลสำเร็จที่เป้าหมาย

2. วิธีการบริหารประสิทธิผลเชิงระบบ (The Systems Approach) โดยองค์การจะเป็นระบบที่มีการนำทรัพยากรนำเข้ามาจากภายนอก จากนั้นก็เข้าสู่กระบวนการแปรสภาพและส่งเป็นผลผลิตออกมา ซึ่งการวัดประสิทธิผลขององค์การ คือ การวัดผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ดร. สุนทรายุทธ (ม.ป.ป. หน้า 1) กล่าวว่าประสิทธิผล หมายถึง การทำงานที่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ซึ่งนี้ต้องใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด

วูดส์ และออริลิก (Woods & Orlik.1994.) ได้ศึกษาความหมายของประสิทธิผล (Effective) ว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผลควรมีลักษณะ ดังนี้

1. มีการกำหนด ค่านิยม ความคาดหวังและมาตรฐานของโรงเรียน
2. มีการบริหารห้องเรียนที่ดี
3. มีการสอนของครูและมีความคาดหวังที่สูง
4. มีครูที่เป็นแบบอย่างที่ดี
5. มีข้อมูลย้อนกลับในทางบวกแก่นักเรียน
6. มีสภาพแวดล้อมที่ดีสำหรับนักเรียนและครู
7. มีการมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่ นักเรียน
8. มีการประสบความสำเร็จของนักเรียน
9. มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างครูกับนักเรียน

สมิท (Smith. 1985) กล่าวว่าปัจจัยที่แสดงถึงควมมีประสิทธิภาพของโรงเรียน มี 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มเกี่ยวกับโครงสร้าง 2) กลุ่มเกี่ยวกับกระบวนการ

1. กลุ่มเกี่ยวกับโครงสร้าง ได้แก่
 - 1.1 การบริหารและภาวะผู้นำที่มีการกระจายอำนาจ
 - 1.2 มีความมั่นคงในการปฏิบัติงานของครู
 - 1.3 หลักสูตรชัดเจนและเป็นระบบ
 - 1.4 มีการพัฒนาครู
 - 1.5 มีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากผู้บริหาร
 - 1.6 มีการยอมรับจากนักเรียนอย่างกว้างขวาง
 - 1.7 มีเวลาเพื่อการเรียนรู้สูงสุด
 - 1.8 มีการสนับสนุนจากท้องถิ่น

2. กลุ่มเกี่ยวกับกระบวนการ ได้แก่

- 2.1 มีการวางแผนแบบมีส่วนร่วม
- 2.2 มีความสัมพันธ์แบบสถานศึกษา
- 2.3 มีสำนักชุมชน
- 2.4 มีจุดหมายที่ชัดเจน
- 2.5 มีความคาดหวังร่วมกันสูง

ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1968, p.9) กล่าวว่าประสิทธิผล คือการที่กลุ่มทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

สตีเยอร์ (Steers, 1997, p.55) กล่าวว่า ประสิทธิผล คือ การที่ผู้นำใช้ความสามารถในการแยกแยะบริหารงาน และการใช้ทรัพยากรคนให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ดังนั้นพอจะสรุปความหมายของคำว่าประสิทธิผล ว่าหมายถึง การทำงานหรือกระบวนการของบุคคล กลุ่มบุคคล เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีวิธีการที่เหมาะสม

การประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษา

การประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษา จำแนกเป็น 3 ทาง คือ (ภรณ์ ภิรุต 2539, หน้า 185 - 187)

1. การประเมินประสิทธิผลในแง่เป้าหมาย (Goal Model of Organization Effectiveness) เป็นการพิจารณาว่า องค์การมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับผลที่ได้รับว่าบรรลุเป้าหมายขององค์การหรือไม่

2. การประเมินประสิทธิผลขององค์การในแง่ของระบบทรัพยากร (The System Resource Model of Organization Effectiveness) การประเมินโดยพิจารณาในการแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อนำมาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการอันจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การหรือไม่

3. การประเมินประสิทธิผลโดยใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์ (The Multiple Criteria of Organization Effectiveness) เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิผลโดยใช้เกณฑ์หลายอย่างในการประเมินผลที่มีความสัมพันธ์กัน

กิบสันและคณะ (Gibson & Other. 1979. อ้างอิงใน ภรณี กิริบุตร 2539. หน้า 812) กล่าวว่าประสิทธิผลขององค์การ ประกอบไปด้วย 5 ตัวบ่งชี้ คือ

1. ผลผลิต (Produce)
2. ประสิทธิภาพ (Efficiency)
3. ความพึงพอใจ (Satisfaction)
4. การปรับเปลี่ยน (Adaptiveness)
5. การพัฒนา (Development)

แคพลิว (Caplow. 1964. อ้างอิงในภรณี กิริบุตร 2539. หน้า 59) เสนอว่า ประสิทธิภาพขององค์การเกิดจากการวัดตัวแปร 4 ด้าน คือ

1. ความมั่นคง
2. ความผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
3. ความสนใจ
4. ความสำเร็จ

มอท (Mot. 1991. อ้างอิงใน ภรณี กิริบุตร 2539. หน้า 59) กล่าวถึงประสิทธิผลของโรงเรียนในแง่ของความสามารถในการผลิตความสามารถในการปรับตัว และความสามารถในการยืดหยุ่นโดยมีตัวบ่งชี้ คือ

1. ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
2. ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางการเรียนสูง
3. ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างดี
4. ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

เทอรี่ (Terry. 1960. อ้างอิงใน จันทราณี สงวนนาม 2545. หน้า 118) ให้แนวความคิดว่าความสำเร็จขององค์การนั้นขึ้นอยู่กับสิ่งต่อไปนี้

1. บุคลากรที่มีความสามารถ
2. การกำหนดนโยบายหรือจุดมุ่งหมายในการทำงาน
3. การอธิบายวิธีการทำงาน ลักษณะของงานเพื่อให้ผู้ร่วมงานหรือ

ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ

4. การมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ได้บังคับบัญชา
5. การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจในตนเองว่าสามารถทำงานได้สำเร็จ

แมคเกรเกอร์ (Mcgregor. 1960 อ้างอิงใน จันทราณี สงวนนาม 2545. หน้า118)

มีแนวความคิดว่าการวัดความสำเร็จขององค์กรนั้น สามารถวัดด้วยเกณฑ์ 4 ประการ ได้แก่

1. การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน
2. การควบคุมตนเอง
3. ยุทธวิธีในการบริหารและนิเทศงาน
4. ความสามารถในการปรับตัวและทำความเข้าใจเมื่อต้องประสบกับสภาวะกดดันของสิ่งแวดล้อมทั้งส่วนบุคคลและส่วนรวมของบุคคลในองค์การ

กอร์ตอน (Gorton. 1983. อ้างอิงใน จันทราณี สงวนนาม 2545. หน้า 119 -120)

ได้กล่าวถึงความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา ว่าขึ้นอยู่กับองค์ประกอบใหญ่ 2 เรื่อง คือ

1. ความเข้าใจในงานอาชีพ ซึ่งหมายถึงความเข้าใจในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. สมรรถภาพที่จำเป็นในการบริหารงาน ได้แก่
 - 2.1 ความสามารถในการแก้ปัญหา
 - 2.2 การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เข้าใจแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคต
 - 2.3 ความสามารถในการเป็นผู้นำเพื่อให้เกิดแรงบันดาลใจก้าวไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย
 - 2.4 ความสามารถในการคิดสิ่งใหม่ ๆ กล้าเผชิญหน้ากับความเห็นที่ตรงกันข้าม

เดสสเลอร์ (Dessler. 1986.) กล่าวว่าองค์กรที่มีประสิทธิผลต้องมีการเพิ่มพูนศักยภาพ (Potential) และความสามารถ (Capacity) ให้เจริญก้าวหน้าตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ด้วยการผสมผสานความปรารถนาของบุคคลที่จะเจริญก้าวหน้าและพัฒนาเข้ากับเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยเทคนิคและความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์ในการพัฒนาอย่างมีแผนงาน

โวลแมน (Wolman. 1973. p.384) กล่าวว่า องค์กรที่มีประสิทธิผลจะต้องเกิดจากความรู้สึกของคนในองค์กรมีความสุข เมื่อเขาได้รับผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายและความต้องการ

ศิริโสภา บุรพาเดชะ (2538. หน้า 156 - 157) กล่าวว่าองค์การที่มีประสิทธิผล ผลการดำเนินงานต้องมีความสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของสมาชิกในองค์กร 3 ประเภท คือ 1) ความพึงพอใจด้านจิตวิทยา (Psychological Hedonism) เป็นธรรมชาติของ ความพอใจว่ามนุษย์โดยธรรมชาติต้องการแสวงหาความสุขโดยส่วนตัว 2) ความพึงพอใจเกี่ยวกับ ตนเอง (Egoistic Hedonism) เป็นธรรมชาติของความพอใจว่ามนุษย์พยายามแสวงหาความสุข ส่วนตัว แต่ไม่จำเป็นว่าการแสวงหาความสุขจะต้องเป็นธรรมชาติของมนุษย์เสมอไป 3) ความพึงพอใจเกี่ยวกับจริยธรรม (Morality Hedonism) ธรรมชาตินี้ถือว่ามนุษย์แสวงหาความสุขเพื่อ ประโยชน์ของมวลมนุษย์หรือสังคมที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ และตนจะเป็นผู้ได้รับประโยชน์ผู้หนึ่งด้วย

ศิริชัย วงศ์พุด (2530. บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจของครูที่มีต่อการนำการบริหาร ระบบคุณภาพมาใช้ในการบริหารโรงเรียน พบว่า ความพึงพอใจของครูเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง มาตรฐานการทำงานของกลุ่มระบบควบคุมคุณภาพมีการปรับปรุงให้ดีขึ้น หลังจากการนำมาใช้กับ การบริหารโรงเรียน

อภิวรรณ แก้วเล็ก (2542. บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 พบว่า ผู้บริหารใช้ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับปานกลาง และใช้ภาวะ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากกว่าการเปลี่ยนสภาพ ประสิทธิภาพของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน 2 มิติ คือ

1. ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
2. ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก

ส่วนผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน ทั้ง 4 มิติ คือ

- 2.1 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
- 2.2 ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก
- 2.3 ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม

ได้อย่างดี

2.4 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาโรงเรียน

ประภัสสร บุญมี (2542. หน้า 37) กล่าวว่า องค์การจะดำรงได้ด้วยการศึกษาเรียนรู้ทั้งส่วนตัว และการเรียนรู้ภายในองค์กร เพื่อการเจริญเติบโต โดยไม่จำกัดแต่ในปัจจุบันแต่รวมถึงอนาคตด้วย โดยบุคลากรจะต้องพัฒนาตนเองสูงขึ้นอย่างรวดเร็วเพื่อก้าวทันเทคโนโลยีสมัยใหม่

มาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก : ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้พัฒนามาตรฐานระดับการศึกษาระดับ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อใช้เป็นกรอบในการประเมินคุณภาพภายนอกและเป็นแนวทางให้
หน่วยงานและสถานศึกษามุ่งพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานต่าง ๆ เพิ่มขึ้นเพื่อให้
บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไข
เพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2544 หน้า17 - 30)

มาตรฐานด้านผู้เรียน

- มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์
- มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคมและปฏิบัติตาม
ระบอบประชาธิปไตย
- มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีจิตสำนึกที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม อนุรักษ์และพัฒนา
สิ่งแวดล้อม
- มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณมี
ความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์
- มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร
- มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนา
ตนเองอย่างต่อเนื่อง
- มาตรฐานที่ 7 ผู้เรียนเห็นคุณค่าและภูมิใจในภูมิปัญญาไทย ศิลปะและวัฒนธรรมที่ดี
งามของไทย
- มาตรฐานที่ 8 ผู้เรียนรู้จักตนเอง พึ่งตนเองได้ มีบุคลิกภาพที่ดี (เฉพาะระดับมัธยมศึกษา
และอาชีวศึกษา)
- มาตรฐานที่ 9 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้
และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต
- มาตรฐานที่ 10 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี
- มาตรฐานที่ 11 ผู้เรียนปลอดจากสิ่งเสพติดให้โทษและสิ่งมอมเมา
- มาตรฐานที่ 12 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย ด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา

มาตรฐานด้านกระบวนการ

มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการจัดองค์กรโครงสร้างและการบริหารงาน
อย่างเป็นระบบ ครบวงจร ให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา

มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน
ในการพัฒนาการศึกษา

มาตรฐานที่ 15 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริม
สุขภาพอนามัย และความปลอดภัยของผู้เรียน

มาตรฐานที่ 16 สถานศึกษาส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร ครู ตามความจำเป็นและ
เหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ

มาตรฐานที่ 17 สถานศึกษามีการจัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับหลักสูตร
ความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น

มาตรฐานที่ 18 สถานศึกษาจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียน
เป็นสำคัญ

มาตรฐานด้านปัจจัย

มาตรฐานที่ 19 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี

มาตรฐานที่ 20 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ

มาตรฐานที่ 21 ครูมีวิจรรย์ญาณความเป็นครู มีคุณธรรม จริยธรรม

มาตรฐานที่ 22 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และ
เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรฐานที่ 23 ครูมีความสามารถในการแสวงหาความรู้ คิดวิเคราะห์และสร้าง
องค์ความรู้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน

มาตรฐานที่ 24 ครูมีวุฒิ ความรู้ ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ และมีครูเพียงพอ

มาตรฐานที่ 25 สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียน
การสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 26 สถานศึกษามีอาคาร สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกตามเกณฑ์
ของสถานศึกษา

มาตรฐานที่ 27 ชุมชน ผู้ปกครองมีศักยภาพในการสนับสนุนการจัดการและพัฒนา
การศึกษา

กล่าวโดยสรุป สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้พัฒนามาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นกรอบในการประเมินคุณภาพภายนอก และเป็นแนวทางให้หน่วยงานและสถานศึกษามุ่งพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานต่าง ๆ เพิ่มขึ้นตามกรอบการประเมิน 3 ด้าน คือ 1) ด้านผู้เรียน 2) ด้านกระบวนการ 3) ด้านปัจจัย

จากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของการบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้ตอบสนองเป้าหมายขององค์การ โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีวิธีการที่เหมาะสม ประกอบ 6 ปัจจัย คือ 1) ความสำเร็จของงาน 2) ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน 3) การยอมรับจากสังคม 4) ความสำเร็จในการผลิตนักเรียน 5) การทำงานเป็นทีม 6) การพัฒนา

ความสำเร็จของงาน หมายถึง การที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถสร้างแรงจูงใจให้ ครู บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุมชน ร่วมปฏิบัติการตามกระบวนการทำงาน สามารถจัดปัญหาระหว่างดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าให้บรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยงานต้นสังกัด

ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน หมายถึง ระดับความรู้สึกหรือเจตคติโดยส่วนรวมที่มีต่องาน สภาพแวดล้อมของงาน หรือความต้องการของผู้ร่วมงานในการที่จะปฏิบัติงานตามภารกิจและหน้าที่ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

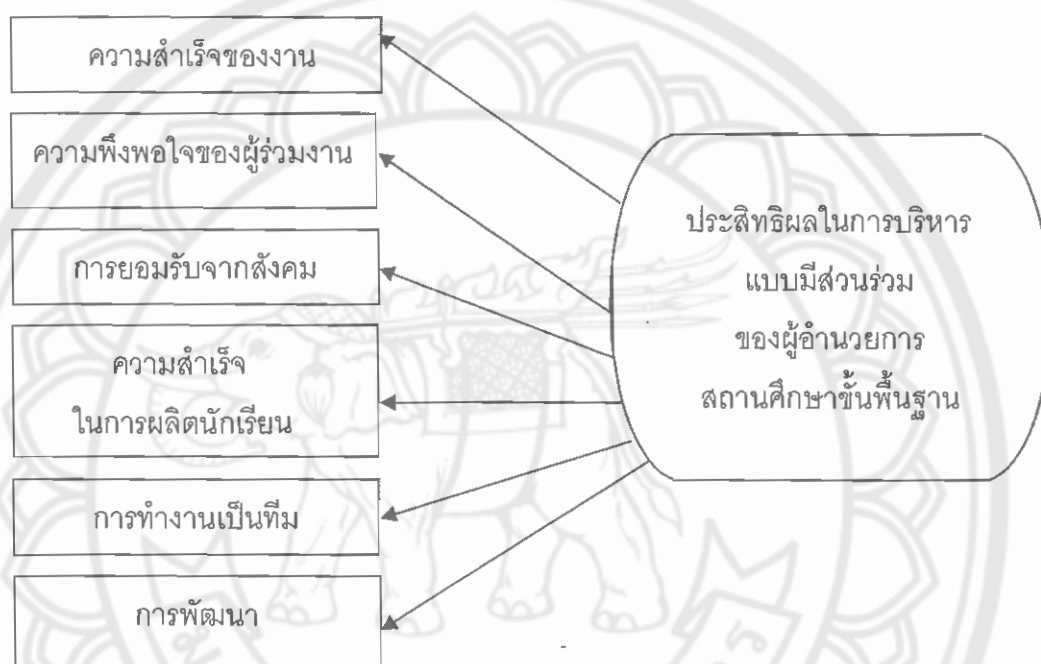
การยอมรับจากสังคม หมายถึง การที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถสร้างความมั่นใจ ความภาคภูมิใจ เชื่อถือ ศรัทธา ให้ครู บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชน และสังคม ยอมรับ ยกย่อง ชื่นชมในผลงานของสถานศึกษา

ความสำเร็จในการผลิตนักเรียน หมายถึง การที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครู และบุคลากร ดำเนินงานในสถานศึกษา ทั้งด้านการบริหารและจัดการ การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม จนทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดี ซึ่งพิจารณาได้จาก ความรู้ ความสามารถหรือพฤติกรรมต่าง ๆ ของนักเรียน

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครู บุคลากร และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการสนทนา ประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน อย่างสม่ำเสมอ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ สามารถสอนงานซึ่งกันและกันพร้อมทั้งสามารถเรียนรู้และปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ ความเข้าใจซึ่งกันและกัน

การพัฒนา หมายถึง การที่ผู้อำนวยการสถานศึกษา สามารถเพิ่มพูนศักยภาพของครู บุคลากร ให้เจริญก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคต โดยมีกระบวนการส่งเสริม สนับสนุนการศึกษาต่อ การอบรม การสัมมนา การค้นคว้า การวิจัย การศึกษาดูงาน หรือโดยการ สนับสนุนในด้านอื่นๆ เพื่อกระตุ้นการสร้างระบบความคิด รู้วิธีการแก้ไขปัญหา อย่างสร้างสรรค์

ดั่งภาพ 1



ภาพ 1 แสดงประสิทธิผลในการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. แนวคิด ขอบข่ายในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไปไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2547.)

การบริหารงานวิชาการ

แนวคิด

งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจ ในการบริหารการจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษา ดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่นและการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความ เข้มแข็งในการบริหารและการจัดการสามารถ พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจน การวัดและประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุน การพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่นได้ อย่างมีคุณภาพ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็วและ สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น
2. เพื่อให้การบริหารและการจัดการของสถานศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพ สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพภายใน เพื่อพัฒนาตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก
3. เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนจัดปัจจัย เกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนที่สนองความต้องการของ ผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ
4. เพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ สถานศึกษาและของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ๆ อย่างกว้างขวาง

การบริหารงบประมาณ

แนวคิด

การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งการจัดหารายได้ จากการบริการมาใช้บริหารเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้
2. เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ
3. เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารทรัพยากรได้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ
4. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

การบริหารงานบุคคล

แนวคิด

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระได้กฎหมาย ระเบียบเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ชำระราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่อง เชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็วเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
2. เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานวิชาชีพ
4. เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

การบริหารงานทั่วไป

แนวคิด

การบริหารงานทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้การบริหารงานอื่น ๆ บรรลุตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยความสะดวก ความสะดวกต่างๆ ในการให้การบริหารการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมให้การบริหาร และการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดย เน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจน การมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และ องค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การบริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานและอำนวยความสะดวก ให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. เพื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชน ซึ่งก่อให้เกิด ความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใส ศรัทธา และให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา

กล่าวโดยสรุป กระบวนทัศน์ในการกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ตามมาตรา 40 นั้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยการให้ชุมชนมีส่วนร่วมตั้งแต่การวางแผน การจัดทำหลักสูตร โดยให้องค์กรความรู้ของชุมชน ท้องถิ่น รวมทั้งการควบคุมตรวจสอบคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา การกระจายอำนาจดังกล่าวเป็นการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับเด็ก ผู้รับผิดชอบทุกฝ่ายต้องมีความรับผิดชอบและต้องสามารถตรวจสอบความสำเร็จได้ เพื่อเป็นการประกันคุณภาพการศึกษาให้เกิดขึ้นอย่างแท้จริง

5. แนวคิดทฤษฎีพื้นฐานสำหรับการกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลในการบริหารแบบมีส่วนร่วม ของผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

5.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถหรือความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นและได้รับการยกย่องให้เป็นผู้นำโดยสรุปแล้ว "ผู้นำ" หมายถึง บุคคลที่สามารถชักจูงหรือชักนำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลักษณะของผู้นำ

ได้มีผู้ศึกษาถึงลักษณะผู้นำไปในหลายแนวทาง ทั้งในด้านคุณลักษณะ บทบาทหน้าที่ซึ่งสามารถที่จะแบ่งผู้นำออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ผู้นำแบบเป็นทางการ (Formal Leader) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ ให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหรือให้มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดตามกฎหมายระเบียบขององค์การ
2. ผู้นำแบบไม่เป็นทางการ (Informal Leader) หมายถึง ผู้นำที่ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชา เพราะไม่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าในองค์การ แต่สมาชิกในหน่วยงานให้การยอมรับและยกย่องให้เป็นผู้นำ เพราะมีคุณสมบัติบางประการที่หน่วยงานหรือสมาชิกในองค์การให้ความไว้วางใจ อาทิ ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ มนุษย์สัมพันธ์ เป็นต้น (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2545)

ลักษณะสำคัญประการหนึ่งของผู้นำไม่ว่าจะเป็นแบบทางการ หรือไม่เป็นทางการ คือ มีเงื่อนไขในการปกครองต่างๆ เช่นกฎระเบียบ ข้อบังคับ การให้ทุนให้โทษ นอกจากนี้ผู้นำยังมีเรื่องของวิสัยทัศน์ ความซื่อสัตย์ การจัดความสำคัญก่อนหลัง ความสามารถในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงทางบวก ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการสื่อสารที่ดีและมีวินัย (Management System, on July ,20 , 2005 from : [http : www . google.](http://www.google))

วาสนา วงษ์สุนทร (2543) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นในส่วนกลาง สังกัดกรมสามัญศึกษา ระหว่างปีการศึกษา 2540 - 2542 เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นในส่วนกลาง สังกัดกรมสามัญศึกษา ตามการรับรู้ของครูในกลุ่มบริหารและในกลุ่มผู้สอน ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยพื้นฐานของครูในกลุ่มบริหาร และในกลุ่มผู้สอนกับพฤติกรรมผู้นำของด้านมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ตามการรับรู้ของครูในกลุ่มบริหารและครูผู้สอน การวิจัยเป็นการสำรวจโดยเก็บ

ข้อมูลจากครูในกลุ่มบริหารและครูผู้สอนที่ดำรงตำแหน่งอยู่ระหว่างปีที่โรงเรียนได้รับการคัดเลือกเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นในส่วกลาง จำนวนทั้งสิ้น 12 โรงเรียน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย ซึ่งผลการเก็บข้อมูลได้กลุ่มตัวอย่าง ทั้งสิ้น 324 คน และสถิติที่ใช้วิเคราะห์ ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิตและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างโดยทดสอบค่าที (t - test) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 หาค่าความสัมพันธ์โดยการใช้นำค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน พบว่า 1) พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นในส่วกลาง สังกัดกรมสามัญศึกษา อยู่ในระดับสูง พฤติกรรมผู้นำ พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นในส่วกลาง สังกัดกรมสามัญศึกษา ตามการรับรู้ของครูในกลุ่มบริหารและในกลุ่มผู้สอน พบว่า ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและ ด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นในส่วกลาง สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่แสดงพฤติกรรมเด่นรายชื่อตรงกันในระดับสูง ตามการรับรู้ของครูในกลุ่มบริหารและในกลุ่มผู้สอน คือ ด้านมุ่งงาน ได้แก่ ผู้บริหารมุ่งงาน - อาจารย์ปฏิบัติงานตามกฎข้อบังคับและระเบียบแบบแผนของโรงเรียน ผู้บริหารส่งเสริมให้ครู - อาจารย์ทำงานตามระเบียบแบบแผนเดียวกัน และผู้บริหารให้ความสำคัญกับการทำงานที่เสร็จตามกำหนด ด้านมุ่งสัมพันธ์ ได้แก่ ผู้บริหารแสดงความเป็นมิตรและง่ายที่จะเข้าหา ผู้บริหารทำให้ครู - อาจารย์รู้สึกเป็นกันเองในเวลาที่พบปะสนทนากัน ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับปัจจัยพื้นฐานของครูในกลุ่มบริหารและในกลุ่มผู้สอน พบว่า มีเพียงระยะเวลาที่ปฏิบัติราชการอยู่ในโรงเรียนดีเด่นแห่งนี้เท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กันทั้งในด้าน มุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นในส่วกลาง สังกัดกรมสามัญศึกษา ตามการรับรู้ของครูในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้สอน ข้อเสนอแนะ ผลการศึกษาในครั้งนี้ให้บทเรียนว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จได้ต้องแสดงพฤติกรรมผู้นำในระดับสูง ทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งน่าจะถือเป็นแบบอย่างของผู้บริหารโรงเรียนอื่น ๆ ที่ต้องการความสำเร็จ

ปิยพร รองพล (2543) ได้ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม พบว่า ผู้บริหารเห็นว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญที่สุดของผู้บริหาร คือ มีจินตนาการและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เท่า ๆ กับการคิดอย่างกระฉับและเป็นเหตุเป็นผล ลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญมาก คือการเอาใจใส่ห่วงใยและสนับสนุนผู้อื่น และลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สำคัญน้อยที่สุด คือความเด็ดขาดและเอาจริง เอาจัง ส่วนครูผู้สอนเห็นว่า ลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญมากที่สุดของผู้บริหาร คือ การเอาใจใส่ห่วงใยสนับสนุนผู้อื่น ลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญมาก คือ การคิดอย่างกระฉับและเป็นเหตุเป็นผล

3. ตัวแปรในปัจจัยด้านชีวสังคมของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับวิสัยทัศน์ทางการจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา สาขาวิชาที่ศึกษาและวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน และมีความสัมพันธ์ทางลบกับวิสัยทัศน์ทางการจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ประสบการณ์ทางการบริหาร และระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน ตัวแปรในปัจจุบันด้านพฤติกรรมผู้นำ คือ พฤติกรรมผู้นำทั้งแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ต่างก็มีความสัมพันธ์ทางบวกกับวิสัยทัศน์ทางการจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ตัวแปรในปัจจุบันด้านบุคลิกภาพ บุคลิกภาพที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับวิสัยทัศน์ทางการจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน คือ บุคลิกภาพด้านแบบนิยมที่ใช้กระทำในการพิจารณาตัดสินใจประเภทใช้การตัดสินใจ บุคลิกภาพที่มีความสัมพันธ์ทางลบ คือ ด้านแบบนิยมที่ใช้กระทำในการพิจารณาการตัดสินใจ ประเภทใช้การรับรู้ 1) ตัวแปรในปัจจุบันที่สามารถพยากรณ์วิสัยทัศน์ทางการจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน คือ ประสบการณ์ทางการบริหาร วิธีการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน สาขาวิชาที่ศึกษา อายุ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและบุคลิกภาพ การตัดสินใจต่อสิ่งที่รับรู้ประเภทใช้ความรู้ลึก

สุภาภรณ์ รอดถนน (2542 . บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลกับประสิทธิผลองค์การตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .720$)
2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลองค์การอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ($r = .691$)
3. กลุ่มตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลองค์การได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ การกระตุ้นปัญญา การกระจายอำนาจและการใช้อำนาจในการตัดสินใจและการสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลูกฝังค่านิยม ซึ่งสามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ ร้อยละ 56.5 ($R = .565$) ได้สมการพยากรณ์ดังนี้

$$\text{ประสิทธิผลองค์การ} = .693 \text{ การกระตุ้นปัญญา} + .376 \text{ การกระจายอำนาจและการให้อำนาจในการตัดสินใจ} + .223 \text{ การสร้างวิสัยทัศน์}$$

$$\text{การถ่ายทอดวิสัยทัศน์และการปลูกฝังค่านิยม}$$

กฤษฎา ผ่องพิทยา (2547) ได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบและความสัมพันธ์ของคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์พฤติกรรมภาวะผู้นำที่พึงประสงค์และปัจจัยชีวสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีจุดหมายเพื่อ 1) วิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) หาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบคุณลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำกับปัจจัย ชีวสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า

1. องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ด้านความรับผิดชอบต่องานของผู้นำ ด้านสมรรถวิสัยในการทำงานของผู้นำ ด้านวุฒิภาวะทางอารมณ์ของผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ และด้านการมีวิสัยทัศน์ของผู้นำ

2. องค์ประกอบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านการบริหารแบบมุ่งสัมพันธ์ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านการทำงานเป็นทีมโดยเน้นความหลากหลาย ด้านการบริหารที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง ด้านการบริหารที่มุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน ด้านการบริหารแบบประชาธิปไตย และด้านการบริหารแบบกระจายงาน

3. ความสัมพันธ์เชิงคาโนนิคระหว่างองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์กับตัวแปรปัจจัยชีวสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ตัวแปรคาโนนิคัลที่มีความสัมพันธ์กันอย่างน้อยมีนัยสำคัญทางสถิติ จำนวน 3 คู่ โดยตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุดคือ องค์ประกอบของผู้นำด้านสมรรถวิสัยในการทำงานของผู้นำกับอายุของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. ความสัมพันธ์เชิงคาโนนิคระหว่างองค์ประกอบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่พึงประสงค์กับตัวแปรปัจจัยชีวสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุดคือ พฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการบริหารที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงกับตำแหน่งทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

มาร์เลย์ (Marlay, 2003) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายที่เลือกมา จำนวน 2 คน ซึ่งมีโปรแกรมวิชาชีพเทคนิคที่ประสบผลสำเร็จ ความมุ่งหมายของการศึกษาเฉพาะกรณีเชิงคุณภาพแบบพรรณนาครั้งนี้ เพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของอาจารย์ใหญ่ โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 2 คน

ในรัฐโอไฮโอ และเพื่อกำหนดพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นพื้นฐานของความสำเร็จของโปรแกรมวิชาชีพเทคนิค การวัดความสำเร็จใช้ผู้ตอบแบบวัดโปรแกรมวิชาชีพเทคนิคในอัตราสูง ซึ่งลงทะเบียนเรียนในวิทยาลัยเทคนิคแห่งหนึ่งหรือผู้ที่เข้าทำงานวิชาชีพเกี่ยวกับโปรแกรมวิชาชีพเทคนิคที่ตอบแบบวัดนั้น อาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายมีสมรรถภาพสูงกว่าคนอื่น ๆ ในการสร้างเงื่อนไขสำหรับครู และผู้ปกครอง ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของนักเรียนจากโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายไปเป็นการศึกษาหลังมัธยม หรือจากโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายไปเป็นสถานที่ทำงาน (Bart, 1990.)

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสนับสนุนความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพแต่พบว่ามีน้อยมาก วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงพฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่เข้ากับโปรแกรมวิชาชีพเทคนิค ผู้วิจัยได้ศึกษาอาจารย์ใหญ่จากโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายจากมุมมองทางเศรษฐกิจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร คือ

- 1) อาจารย์ใหญ่ 2) ครู ผู้สอนวิชาชีพเทคนิค 3) ผู้ให้คำปรึกษา คำถามวิจัย 3 ข้อ ได้รับการตอบด้วยข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาจากการใช้เครื่องมือแบบสำรวจ คือ แบบวัดการปฏิบัติภาวะผู้นำของ Kouzes และ Posner (1993) และเครื่องมือสัมภาษณ์ คือ ดัชนีประสิทธิภาพของผู้นำของ Moss และคณะ (1994) การวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ให้เหตุผลโดยวิธีการหลายวิธี ได้แก่ 1) การตรวจสอบสมาชิก 2) การศึกษาแบบ สามเเล้ว 3) การสร้างความชัดเจนในด้านอคติ ของผู้วิจัย ข้อมูลสร้างเป็นสามเเล้วโดยใช้ 1) แบบสำรวจ 2) แบบสัมภาษณ์ และ 3) แหล่งข้อมูลหลายแหล่ง ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายในอคติของผู้ทำวิจัยทำให้ชัดเจนได้โดยจัดให้มีการศึกษาภูมิหลังของผู้วิจัย (Creswell, 1998 : Stake, 1995) การปฏิบัติภาวะผู้นำ 3 ด้าน คือ 1) การให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติได้ 2) การให้กำลังใจ 3) การให้แบบอย่างแนวทางปฏิบัติ

ทฤษฎีภาวะผู้นำของโรเบิร์ต เบลค และเจน มูตัน (Robert Blake and Jane Mouton)

มีผลการศึกษาก่อนหน้านี้ที่ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งคน โดย

Robert Blake and Jane Mouton (อ้างอิงใน Blake & others 1964) ได้พัฒนาตาข่ายภาวะผู้นำคล้ายคลึงกับผลการศึกษาที่รัฐโอไฮโอ แต่ตาข่ายนี้สามารถจำแนกภาวะผู้นำออกไปถึง 81 รูปแบบ (9 X 9) แต่มีรูปแบบที่สำคัญ 5 รูปแบบ คือ

1. แบบผู้บริหารที่ให้ความสำคัญต่องานมากกว่าคน ตามตารางช่องที่ 9,1 หรือ ที่เรียกว่า (Authority compliance management) ผู้บริหารแบบนี้มักจะได้อีกชื่อว่า เป็นผู้นำแบบเผด็จการ คือ ผลักดันให้คนทำงานให้แล้วเสร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยไม่ค่อยให้ความสำคัญหรือความสนใจในเรื่องสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาแต่อย่างใด มักจะวางแผนเอง สั่งการและ มอบหมายและควบคุมการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ผู้ใต้บังคับบัญชา

มักไม่มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นของตนเองในการทำงานและ การแก้ไขปัญหาในการทำงาน นอกจากจะต้องทำตามคำสั่งและแนวปฏิบัติที่มีอยู่เสียเป็นส่วนใหญ่ จึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความคิดริเริ่มและมีปัญหาทางด้านจิตใจเป็นอย่างมาก

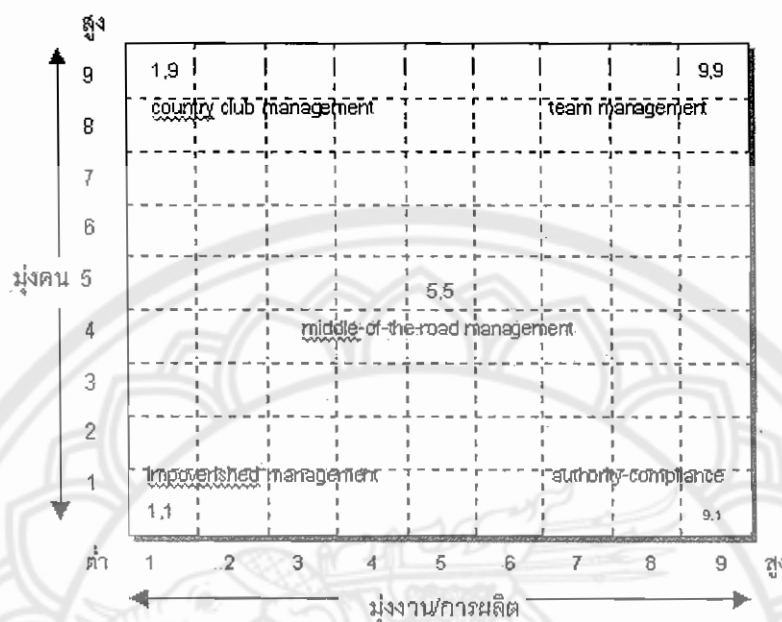
2. แบบของผู้บริหารมุ่งให้ความสำคัญต่อคนมากกว่างาน ตามตารางช่องที่ 1,9 หรือที่เรียกว่า (Country club management) ผู้บริหารแบบนี้พยายามจะสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพราะผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่าการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานมากเท่าใด ก็จะช่วยให้การทำงานได้ผลดีมากยิ่งขึ้นตามไปด้วยแต่แท้ที่จริงแล้วการมิได้เป็นเช่นนั้นเสมอไป ทั้งนี้เพราะแม้แต่สร้างสัมพันธภาพอันดี เลยมักจะไม่ค่อยมีเวลาทำงานอย่างแท้จริง นอกจากนี้ผลการศึกษาวิจัยสมัยใหม่พบว่าการทำให้ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจมิได้หมายความว่าจะทำให้ได้ผลงานเพิ่มขึ้นแต่อย่างใด

3. แบบของผู้บริหารที่ไม่ได้ให้ความสำคัญทั้งงานและคน ตามตารางช่องที่ 1,1 หรือที่เรียกว่า แบบของการบริหารแบบนี้ว่า Impoverished management ผู้บริหารแบบนี้มักจะ ไม่ให้ความสนใจหรือขาดเป้าหมายที่แท้จริงในชีวิตจึงไม่พยายามให้องค์การได้รับผลประโยชน์อะไรจากตัวเขาเช่นเดียวกันและในขณะเดียวกันก็มิได้พยายามสร้างสัมพันธภาพอันดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่อย่างใดด้วย บางครั้งได้มีการเรียกผู้บริหารแบบนี้ว่า " พวกเข้าขามเย็นขาม " หรือ " พวกย่ำแย่ "

4. แบบของผู้บริหารที่เดินทางสายกลาง ตามตารางช่องที่ 5,5 หรือที่เรียกว่า (Middle of the road management) เป็นผู้บริหารที่ให้ความสนใจต่อความสำเร็จของงานแต่ก็ ไม่ต้องการจะผลักดันให้ใครต้องทำงานอย่างมากมายแต่ประการใด คือ พยายามให้ความสนใจในความสำเร็จของงานพอๆ กับความสำคัญที่ให้แก่คนทำงานที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ ได้ชื่อว่าเป็นพวกเอาแต่ได้หรือพวกเข้มงวดกดขี่จนเกินไป แต่ในขณะเดียวกันก็ไม่ยอม ปลดปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เอางานเสียเลย เพราะเกรงไปว่าจะถูกตราหน้าว่าเป็นพวกอ่อน จนเกินไป

5. แบบของผู้บริหารที่มุ่งให้ความสำคัญอย่างมากแก่งานและคน ตามตารางช่องที่ 9,9 หรือที่เรียกว่า การบริหารที่ยึดทีมงานเป็นหลัก (Team management) หรือแบบของผู้บริหารแบบกริด (Managerial Grid) เป็นแบบของผู้บริหารที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีบทบาทร่วมในกระบวนการทำงานตั้งแต่การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีบทบาทร่วม ตั้งแต่ การวางแผน กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงาน การตัดสินใจร่วมกับการตรวจสอบ ปัญหาอันอาจจะเกิดขึ้นร่วมกัน และการปรับปรุงแก้ไขปัญหาร่วมกันดังตาราง 3

ตาราง 3 แสดงข่ายตารางของ โรเบิร์ต เบลค และเจน มูตัน (Robert Blake and Jane Mouton)



จากตาราง 3 แสดงให้เห็นว่าจากระดับพฤติกรรมที่มุงงานและมุงคนดังกล่าว พฤติกรรมผู้นำสามารถจะตกตรงไหนของตารางดังกล่าวก็ได้ โดย Robert Blake and Jane Mouton ให้ทัศนะว่า พฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์มากที่สุดคือ ตารางที่ 9,9 ซึ่งให้ความสำคัญสูงกับทั้งงานและทั้งคน แต่กระนั้นก็ดี ดังผลการศึกษาที่รัฐโอไฮโอที่ว่า พฤติกรรมในรูปแบบที่ สูง-สูง ทั้งสองด้านนี้เป็นไปได้ยาก Robert Blake and Jane Mouton จึงให้ข้อเสนอแนะว่า ให้มีความยืดหยุ่นในการแสดงพฤติกรรมผู้นำที่เป็นจริง โดยขึ้นอยู่กับการวินิจฉัยคน (people) และการผลิต (production) ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ (Bartol & others. 1989)

ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational Theory) มีความพยายามศึกษาหารูปแบบพฤติกรรม ผู้นำ เพื่อนำไปใช้ให้ได้กับทุกสถานการณ์ แต่พบว่าพฤติกรรมผู้นำที่ใช้ได้ดีในที่หนึ่งอาจใช้ได้ไม่ดีในที่หนึ่ง ดังนั้นจึงได้พัฒนาทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Theory) ขึ้นมา โดยคำนึงถึงปัจจัย ตามสถานการณ์ด้านต่างๆ ทั้งด้านลักษณะเชิงบุคลิกภาพ (Personality Traits) ด้านพฤติกรรม (Behaviors) และด้านอื่น ๆ

อุทัย บุญประเสริฐ (2545) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สำหรับผู้
 ผู้นำโรงเรียนในอนาคตไว้ว่า ผู้บริหารจะเป็นผู้นำแบบไหน จะใช้อิทธิพลอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับภูมิ
 หลัง ความรู้ การศึกษา ค่านิยม และประสบการณ์กับสิ่งที่เป็นผลมาจากได้รับการหล่อหลอมมา
 ในการบริหารแบบของความเป็นผู้นำที่ดีนั้นไม่มีรูปแบบอย่างใดอย่างหนึ่งที่แน่นอนตายตัว ผู้นำที่มี
 ประสิทธิภาพมักเปลี่ยนพฤติกรรมการนำไปตามสถานการณ์ นั่นคือผู้นำต้องเป็นผู้มีความสามารถ
 จะต้องมีความรู้ มีความคล่องตัว ฉลาด มีประสบการณ์เพียงพอ และต้องมีปฏิภาณไหวพริบใน
 การตัดสินใจและปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์

อินทรน้อย มะลิชัยวงศ์ (2540. บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำปรีชาของผู้บริหาร
 ดีเด่นโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำ
 ปรีชาของผู้บริหารประกอบด้วย 1) เป็นผู้มีความเชื่อมั่น และยอมรับศักยภาพของบุคลากรสูง
 โดยให้อิสระและยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรเป็นผู้ริเริ่มงานเองและ
 คอยอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรอย่างเต็มที่ 2) เป็นผู้เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมใน
 การตัดสินใจสูง โดยการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหาร การวางแผน ให้อำนาจ
 ในการตัดสินใจแก่บุคลากรและสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่
 3) เป็นผู้เห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกันด้วยการใช้กระบวนการ กลุ่มสูง โดยการสร้าง
 บรรยากาศร่วมมือร่วมใจ เคารพรักใคร่ สามัคคีและรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันให้ข้อเสนอแนะ
 เพิ่มเติมว่าผู้บริหารโรงเรียนควรมีการพัฒนาตนในเรื่องการสร้างวิสัยทัศน์ให้กว้างไกล กล้าตัดสินใจ
 และเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี

ธิดาวรรณ นาคเสน (2542 .หน้า 156) ได้ศึกษาความต้องการมีส่วนร่วม
 ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการกิจการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา ของครู อาจารย์ โรงเรียน
 มัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดอุดรธานี พบว่า มีความต้องการมีส่วนร่วมในการ
 ตัดสินใจระดับมาก ยกเว้นครู อาจารย์ โดยส่วนรวมมีความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจใน
 หมวดงานธุรการอยู่ในระดับปานกลาง

มีเนซิส - เทรโฮ (Menesis - Trejo, 2003.) ได้ศึกษาเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำที่มี
 ประสิทธิภาพกับการนำนโยบายไปใช้ : บทบาทของผู้นำทางการศึกษาในการพัฒนาและทำนุบำรุง
 สภาพแวดล้อมที่ปรับปรุงประสิทธิภาพในโรงเรียนในการศึกษาใช้คำถามในการวิจัย โดยรวมพบว่า
 ลักษณะภาวะผู้นำและทักษะการนำนโยบายไปใช้ของศึกษานิเทศก์ อาจารย์ใหญ่ที่มีประสิทธิภาพสูง
 และอาจารย์ใหญ่ที่มีประสิทธิภาพน้อยกว่าเป็นอย่างไร และลักษณะเหล่านี้แตกต่างกันหรือเหมือนกัน
 สำหรับทั้ง 3 กลุ่มนี้หรือไม่ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ตรวจสอบในการศึกษาค้นคว้านี้ กล่าวถึงบทบาทที่

ผู้นำทางการศึกษาต้องการแสดงเพื่อนำนโยบายใหม่ๆ ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาครั้งนี้วิเคราะห์การรับรู้ตนเองของศึกษานิเทศก์และอาจารย์ใหญ่ในตำบลหนึ่งในรัฐแคลิฟอร์เนียตอนกลางเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำและทักษะการนำนโยบายไปใช้ของทั้งสองกลุ่มนี้ การรับรู้ของอาจารย์ใหญ่ที่มีประสิทธิภาพสูงกับอาจารย์ใหญ่ที่มีประสิทธิภาพน้อยกว่า ได้นำมาเปรียบเทียบกับศึกษานิเทศก์ ผลการศึกษา พบว่า อาจารย์ใหญ่มีประสบการณ์น้อยกว่าต้องทำการเสี่ยงมากกว่า มีประสบการณ์มากกว่า เนื่องจากการจัดการกับความขัดแย้งที่ย่างยากมากกว่าและในการจัดการกับคนอื่นมากกว่า และมีความสนใจในการทำให้ทักษะของตนเป็นปัจจุบันบนพื้นฐานปกติ น้อยกว่า ข้อค้นพบเหล่านี้ มีข้อชี้แนะที่สำคัญสำหรับการนำภาวะผู้นำและนโยบายไปใช้ในโรงเรียน

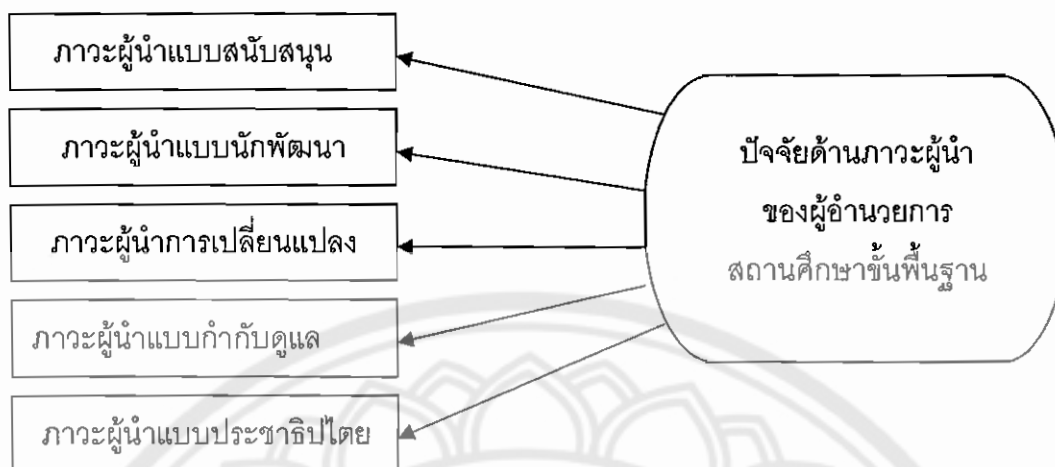
ฟอร์ด (Ford, 1999.) ได้ศึกษาการรับรู้ของศึกษานิเทศก์เกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำและคุณลักษณะของผู้นำโรงเรียนสำหรับคริสต์ศตวรรษที่ 21 โดยใช้วิธีการศึกษาหลายวิธี เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้อำนวยการโรงเรียนและเพื่อกำหนดทิศทางสำหรับผู้นำโรงเรียนในรุ่นต่อไป ได้ทำการสำรวจ ผู้นำโรงเรียนจากกลุ่มโรงเรียนชนบทในรัฐแอริโซนา เพื่อประเมินการรับรู้ตามเกณฑ์ที่สมาคมผู้บริหารโรงเรียนอเมริกันได้สร้างขึ้น เพื่อเป็นฐานสำหรับการฝึกอบรมผู้อำนวยการโรงเรียน ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง คือหัวหน้ากลุ่มโรงเรียนจำนวน 28 คน ได้ตอบแบบสำรวจ จุดมุ่งเน้นของการศึกษาเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้อำนวยการโรงเรียน ที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ ข้อมูลเหล่านี้เป็นข้อมูลที่ผู้นำฝ่ายกฎหมาย เจ้าหน้าที่กระทรวงศึกษานิเทศก์ของรัฐ และคณะกรรมการโรงเรียน จะนำไปพัฒนาประวัติ (Profiles) ของผู้สมัครด้านภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จสำหรับตำแหน่งในโรงเรียน ผลการศึกษา พบว่า 1) ผู้ตอบแบบสำรวจเชื่อว่าวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่ง 2) การสื่อสารมีความสำคัญมาก 3) ทักษะขององค์กรจำเป็นต้องมีการเน้นในรายวิชาการเตรียมภาวะผู้นำ ผู้นำโรงเรียนจำเป็นต้องมุ่งเน้นหลักสูตรการประเมินคนละครู และประเด็นปัญหาการจัดการบุคลากร ข้อค้นพบ คือ ความสำคัญของค่านิยมและจริยธรรมในผู้นำทางการศึกษา การศึกษาครั้งนี้สนับสนุนทักษะและคุณลักษณะของภาวะผู้นำตามที่สมาคมผู้บริหารโรงเรียนอเมริกันได้ตีพิมพ์ขึ้นและมุ่งเน้นท้องถิ่นต่อไป

วิลเลียม (William, 2001.) ได้ศึกษาการประเมินผู้บริหารและบทบาทของผู้บริหารเกี่ยวกับภาวะผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ มีความมุ่งหมายเพื่อเสนอมุมมองด้านภาวะผู้นำและการประเมินแก่นักปฏิบัติและเพื่อศึกษาคุณภาพและกรอบของภาวะผู้นำที่หลากหลายตามที่อ้างไว้ในวรรณกรรมทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง และเพื่อศึกษาบทบาทของการประเมินและความสัมพันธ์ของการประเมินกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การศึกษาครั้งนี้ใช้กลุ่มโรงเรียนจำนวน

3 กลุ่มในตำบลต่างกัน 3 ตำบลในรัฐแคลิฟอร์เนียตอนใต้ โดยใช้ข้อมูลแบบสามเส้าจากการสำรวจ การสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว และการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ ผู้บริหารระดับที่ตั้งโรงเรียนและระดับ กลุ่มโรงเรียนได้รับขอร้องให้ร่วมในการสำรวจแบบอาสาสมัคร ผู้บริหารระดับกลุ่มโรงเรียนเข้าร่วม การสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว และผู้บริหารระดับที่ตั้งโรงเรียนได้รับการสุ่มเลือกให้ร่วมในการ สัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ ผลการศึกษา พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างชัดเจนระหว่างการมีคุณภาพ ของภาวะผู้นำในกระบวนการประเมินกับประสิทธิผลของกระบวนการประเมินตามที่รับรู้ การศึกษา มุ่งเน้นเฉพาะเรื่องเนื้อหาของกระบวนการประเมิน ผู้บริหารเห็นพ้องกับคุณภาพของภาวะผู้นำที่ อ้างในการวิจัยครั้งนี้ว่ามีความสำคัญต่อภาวะผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ข้อมูลเชิงคุณภาพ เสนอแนะในระดับน้อยกว่าคุณภาพของภาวะผู้นำที่อ้างว่ามีความสำคัญที่สุดนั้น มีความสัมพันธ์ กับวัฒนธรรมของกลุ่มโรงเรียนที่เข้ามีส่วนร่วมครั้งนี้ ผู้บริหารรู้สึกว่าการประเมินได้ ออกแบบเกี่ยวกับกรอบภาวะผู้นำ เช่น กรอบภาวะผู้นำที่ ศูนย์ ISLLC ได้พัฒนาขึ้น ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมและการสอน การร่วมมือกันปฏิบัติ การจัดการ บริบททางการเมือง ทาง สังคมและจริยธรรม เหล่านี้จะเป็นประโยชน์ในกระบวนการประเมินและเป็นประโยชน์ต่อ ความก้าวหน้าทางวิชาการทางวิชาชีพด้านการบริหาร ข้อมูลเชิงปริมาณก็ได้สารสนเทศเกี่ยวกับ ทักษะการประเมิน ที่ได้จากการประเมิน ผู้บริหารรู้สึกว่าการทบทวนที่กำลังดำเนินอยู่และ ความสัมพันธ์กับผู้ให้ข้อมูลของตนที่ทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด เป็นส่วนประกอบที่สำคัญของ กระบวนการประเมิน ผู้บริหารกล่าวด้วยว่าเพื่อนสอนเพื่อน และการสะท้อนตนเองจะเป็น ความคิดที่ผู้บริหารอยากจะทำการศึกษาต่อไป เพื่อรวมไว้ในข้อเสนอแนะ สำหรับผู้บริหารรัฐบาล และผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนที่ต้องการนำกระบวนการประเมินที่มีประสิทธิผลไปใช้ส่งเสริมภาวะผู้นำ ที่มีคุณภาพ

สมิท (Smith, 1999.) ได้ศึกษาปัจจัยที่สำคัญของโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ ว่า ประกอบด้วย 1) สภาพภาวะผู้นำและการบริหารของผู้บริหาร 2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู 3) มีบรรยากาศของการยอมรับและนับถือซึ่งกันและกัน (ครูกับครู นักเรียนกับนักเรียน ครูกับนักเรียน ครูกับผู้ปกครอง) 4) มีการสอนและข้อมูลย้อนกลับในทางบวกต่อนักเรียน

จากข้างต้นสรุปได้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลได้รับความไว้วางใจ เป็นที่ยอมรับ จากผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาเพื่อทำหน้าที่กำกับ ติดตาม ประสานงาน สนับสนุน และพัฒนา องค์การให้บรรลุจุดหมาย ภาวะผู้นำที่ทำให้องค์กรเกิดประสิทธิผล ประกอบด้วยภาวะผู้นำแบบ สนับสนุน ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำนักพัฒนา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำแบบกำกับ ดูแล และภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ดังภาพ 2



ภาพ 2 แสดงปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

5.2 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์

นักวิจัยและนักปฏิบัติได้พัฒนาทักษะการเป็นผู้นำหลายๆ ทฤษฎีซึ่งสามารถนำไปใช้
 อย่างเป็นสากลในแต่ละสถานการณ์ (Management System. on July ,20 , 2005 from : [http :
 www . google .](http://www.google))

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ : โมเดลของ รูม – เจ็ตตัน – จาโก โมเดลของ รูม – เจ็ตตัน - จาโก (The model of Vroom, Yetton and Jago) เป็นแบบจำลองการตัดสินใจซึ่งกำหนดวิธีที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจจากสถานการณ์ที่กำหนด โมเดลนี้พัฒนาโดย Victor H. Vroom และ Phillip W. Yetton ภายหลังมีการปรับปรุงโดย Vroom และ Arthur G. Jago ซึ่งมักเรียกกันว่าโมเดลของ รูม – เจ็ตตัน - จาโก (Vroom – Yetton - Jago model) ผู้วิเคราะห์ปัจจัยสถานการณ์เพื่อตัดสินใจว่ารูปแบบของการตัดสินใจแบบใดมีประสิทธิภาพมากที่สุด (Victor H. Vroom & Phillip W. Yetton, 1973) ซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ มีดังนี้

1. คุณภาพของการตัดสินใจ (Decision quality) เป็นลักษณะการตัดสินใจที่มีวัตถุประสงค์ที่ทำให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคลและกลุ่ม เพราะการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงจะขึ้นอยู่กับทางเลือกทางเลือกในการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องมีข้อมูลและมีความตั้งใจของสมาชิกกลุ่มที่จะร่วมมือกับผู้นำในการตัดสินใจที่ดีด้วย

2. การยอมรับการตัดสินใจ (Decision acceptance) เป็นความผูกพันของสมาชิกกลุ่มเพื่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิผล และจะเกี่ยวข้องกับความน่าจะเป็นที่พนักงานจะยอมรับการตัดสินใจและยอมรับการปฏิบัติงาน พนักงานโดยทั่วไปจะยอมรับการตัดสินใจถ้าอยู่สภาพเตรียมพร้อมกับกระบวนการตัดสินใจ

3. การมุ่งความสำคัญที่การพัฒนาพนักงาน (Concern for employee development) เป็นความสนใจของผู้บริหารที่จะช่วยปรับปรุงเทคนิคและทักษะการตัดสินใจของพนักงาน และการให้คำแนะนำเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ ถือเป็นการให้โอกาสพนักงานได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเชี่ยวชาญในกระบวนการตัดสินใจ

4. การมุ่งความสำคัญที่เวลา (Concern for time) เป็นการมุ่งเวลาที่สมาชิกของกลุ่ม ซึ่งจะสัมพันธ์กับประสิทธิผลกับการตัดสินใจของผู้นำอย่างมาก เพราะการตัดสินใจของผู้นำจะอยู่ในความสนใจของสมาชิกของกลุ่ม

โมเดลของรูม – เจ็ตติน - จาโก (Vroom-Yetton –Jago) เป็นโมเดลที่นำมาประยุกต์ใช้ได้มาก ซึ่งจะบอกผู้นำได้อย่างชัดเจนถึงจำนวนของการมีส่วนร่วมที่ถูกต้อง วิธีนี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถวัดจำนวนที่เหมาะสมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการมีส่วนร่วม ซึ่งมีส่วนประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ 1) รูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้นำ (Leader participation styles) 2) การตั้งคำถามเพื่อวิเคราะห์ปัญหา (diagnostic questions) 3) การเลือกรูปแบบของการตัดสินใจ (Selecting a decision styles) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. รูปแบบของการมีส่วนร่วมของผู้นำ (Leader participation styles) โมเดลนี้จะเกี่ยวข้องกับระดับผู้นำที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 5 ระดับ โดยมีการแบ่งช่วงจากเผด็จการจนถึงประชาธิปไตย ดังนี้ 1) รูปแบบเผด็จการแทนด้วย AI และ AII 2) รูปแบบการให้คำปรึกษาแทนด้วย CI และ CII รูปแบบการตัดสินใจแทนด้วย GII

ผู้นำควรเลือกรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งในแต่ละสถานการณ์ ถ้าสถานการณ์แสดงว่าผู้นำสามารถตัดสินใจได้ตามลำพังก็จะมีรูปแบบการตัดสินใจแบบเผด็จการ I (AI) หรือถ้าสถานการณ์บ่งบอกว่าต้องช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ก็จะเป็นรูปแบบการให้คำปรึกษา I (CI) หรือถ้ายอมให้กลุ่มทำการตัดสินใจก็จะเป็นแบบกลุ่ม GII

ทั้งนี้อักษร A, C, และ G หมายถึง autocratic, consultative และ group ตามลำดับ กรณี A และ C มีสองระดับคือ AI, AII และ CI, CII ซึ่งรูปแบบการตัดสินใจดังกล่าว เห็นได้ว่าเริ่มจากการตัดสินใจด้วยตนเอง (AI) ไปหาการตัดสินใจโดยกลุ่ม (GII) การที่จะช่วยให้ผู้นำกำหนดวิธีที่

จะใช้กับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งนั้น ต้องอาศัยคำถามที่เกี่ยวกับลักษณะของปัญหา และการตัดสินใจ ดังตาราง 4

ตาราง 4 แสดงรูปแบบการตัดสินใจของ รูม - เจ็ตตัน - จาโก (Vroom - Yetton - Jago)

รูปแบบของการตัดสินใจ (Decision-making styles)	รายละเอียด (Description)
มีความเป็นเผด็จการสูง ↓ มีความเป็นประชาธิปไตยสูง	1. ผู้นำแบบเผด็จการ AI [Autocratic I (AI)] - ผู้นำจะแก้ปัญหาตามลำพังด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ 2. ผู้นำแบบเผด็จการ AII [Autocratic II (AII)] - ผู้นำได้รับข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา (สมาชิกของกลุ่ม) แล้วทำการตัดสินใจตามลำพัง สมาชิกของกลุ่มอาจได้รับข้อมูลหรือไม่ก็ได้ 3. ผู้นำแบบให้คำปรึกษา CI [Consultative I (CI)] - ผู้นำจะแบ่งงานให้กับสมาชิกของกลุ่มเป็นรายบุคคล จะมีการขอข้อมูลประเมินผล สมาชิกของกลุ่มไม่ต้องรวมกลุ่มเพื่อประชุมกัน ผู้นำจะตัดสินใจตามลำพัง 4. ผู้นำแบบให้คำปรึกษา CII [Consultative II (CII)] - ผู้นำมีส่วนร่วมในปัญหากับสมาชิก มีการรวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ แต่ทำการตัดสินใจตามลำพัง 5. ผู้นำแบบกลุ่มปรึกษา GII [Group (GII)] - ผู้นำมีการประชุมกับกลุ่มเพื่ออภิปรายปัญหา โดยผู้นำจะเป็นผู้กำหนดทิศทางในการอภิปราย แต่ไม่ได้แสดงออกถึงความตั้งใจของตนให้กลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจครั้งสุดท้าย

2. การตั้งคำถามเพื่อการวิเคราะห์ปัญหา (Diagnostic questions) เป็นการตั้งคำถามเพื่อหาสาเหตุของปัญหา ว่าผู้นำตัดสินใจอย่างไรในความเป็นผู้นำ 5 รูปแบบ ที่เหมาะสมของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับคำตอบที่เป็นสาเหตุ คำถามเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับความต้องการ ระดับคุณภาพของความตัดสินใจ และความสำคัญของการที่ลูกน้องผูกพันกับการตัดสินใจ Vroom และ Jago ได้สร้างโมเดลของคำถามขึ้นมาให้ตอบโดยใช้ สเกล 5 ช่อง คือ QR, CR, LI, ST และ CP ผลของคำตอบจะแสดงให้เห็นรูปแบบของความเป็นผู้นำแบบต่าง ๆ โดย Vroom และ Jago ได้พัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ขึ้นมาเพื่อสร้างโมเดลใหม่ที่ซับซ้อนสามารถช่วยให้ผู้บริหารจะสามารถใช้เป็นทางเลือกในการตัดสินใจ เพื่อเลือกรูปแบบของผู้นำ ซึ่งโมเดลนี้สามารถช่วยให้ผู้บริหารเลือกรูปแบบของผู้นำแบบต่างๆ ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยพิจารณาจากประเด็นและคำถามต่อไปนี้

2.1 คำถามด้านความต้องการคุณภาพ [Quality Requirement (QR)] คุณภาพมีความสำคัญในการตัดสินใจอย่างไร ถ้าต้องการคุณภาพการตัดสินใจระดับสูงสำหรับผลปฏิบัติงานของกลุ่ม ผู้นำควรต้องกระตุ้นหรือรื้อฟื้นเข้าร่วมการตัดสินใจ

2.2 คำถามด้านความต้องการความผูกพัน [Commitment Requirement (CR)] ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสำคัญต่อการตัดสินใจอย่างไร ถ้าต้องให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ ผู้นำควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจด้วย

2.3 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารของผู้นำ [Leader's Requirement (LI)] ผู้นำมีข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจอย่างมีคุณภาพหรือไม่ ถ้าผู้นำไม่มีข้อมูลที่เพียงพอ ในการตัดสินใจ ผู้นำควรให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการหาข้อมูลนั้นก่อนที่จะตัดสินใจ

2.4 คำถามที่เป็นโครงสร้างของปัญหา [Problem Structure (ST)] ปัญหาการตัดสินใจมีโครงสร้างที่ดีหรือไม่ ถ้าคำถามกำกวมและโครงสร้างที่ไม่ดี ผู้นำจะต้องการมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อทำให้ปัญหาที่มีความชัดเจน และกำหนดวิธีการแก้ปัญหาที่เป็นไปได้

2.5 คำถามที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ของผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้อง [Commitment Problem Structure (CP)] ถ้าผู้นำตัดสินใจด้วยตัวเอง มีเหตุผลเพียงพอที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยหรือไม่ ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้นำทุกครั้ง ก็จะทำให้การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจมีความสำคัญน้อยลง

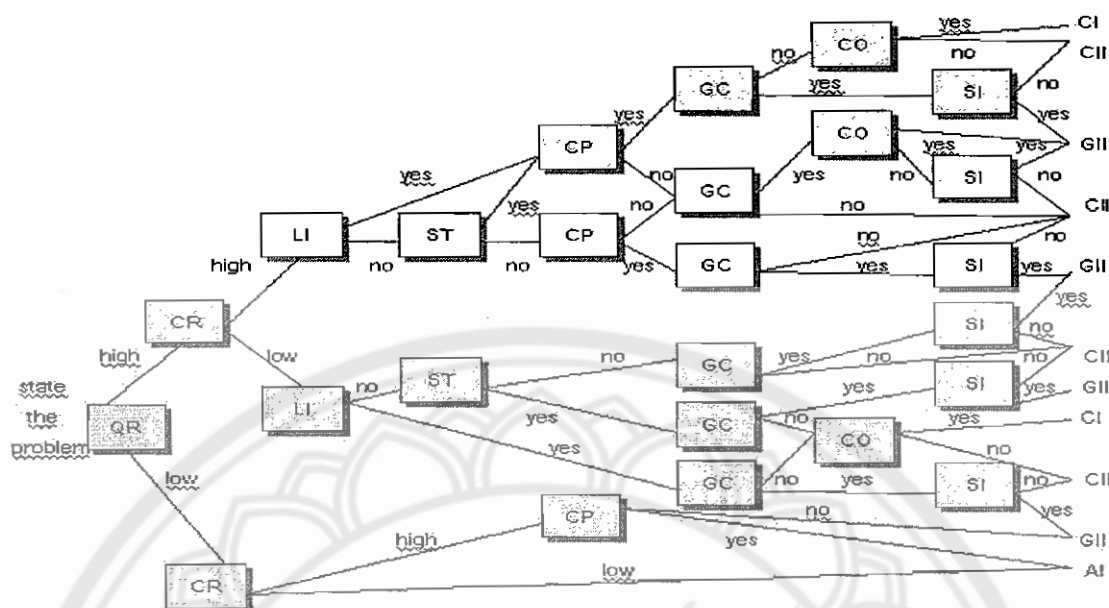
2.6 คำถามที่เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน [Goal Congruence (GC)] ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้หรือไม่ ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนร่วมในเป้าหมายขององค์การ ผู้นำก็ไม่ควรให้กลุ่มตัดสินใจโดยลำพัง

2.7 คำถามที่เกี่ยวกับความขัดแย้งของผู้ใต้บังคับบัญชา [Subordinate Conflit (CO)] ความขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับมีผลต่อการทำงานที่พึงพอใจหรือไม่ ถ้ามีข้อขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขึ้น ผู้นำสามารถแก้ปัญหาโดยการยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วม และการอภิปรายปัญหา

2.8 คำถามที่เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารของผู้ใต้บังคับบัญชา [Subordinate Information (SI)] ผู้ใต้บังคับบัญชามีข้อมูลข่าวสารเพียงพอต่อการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงหรือไม่ ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชา มีข้อมูลที่ดีและมีความรับผิดชอบในการตัดสินใจ ก็สามารถกระจายความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจได้

3. การเลือกรูปแบบการตัดสินใจ (Selecting a decision styles) ผังของการตัดสินใจ (Decisiontree) จะทำให้ผู้นำยอมรับรูปแบบการมีส่วนร่วมด้วยการตอบคำถามตามลำดับ ผู้นำจะเริ่มพิจารณาจากด้านซ้ายมือของผัง ด้วยคำถามความต้องการคุณภาพ (QR) คุณภาพด้านเทคนิคมีความสำคัญอย่างไร ถ้าตอบว่าสูง (Hight) ผู้นำก็จะถามคำถามต่อไปนี้เกี่ยวกับความต้องการความผูกพัน (CR) ความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อการตัดสินใจมีความสำคัญอย่างไร ถ้าตอบว่าสูง ก็จะตอบคำถามต่อไปเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารของผู้นำ (LI) ผู้นำมีข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นเพียงพอสำหรับการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงหรือไม่ ถ้าตอบว่าไม่ใช่ ก็จะถามคำถามต่อไปเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของข้อผูกพัน (CP) เพราะว่าคำถามเกี่ยวกับโครงสร้าง (ST) ไม่สัมพันธ์กัน ถ้าผู้นำมีข้อมูลข่าวสารเพียงพอที่จะทำการตัดสินใจระดับสูง ผู้นำสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วที่จะใช้โมเดลง่าย ๆ ในการปรับรูปแบบเพื่อให้เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์ของการตัดสินใจ

ผังของการตัดสินใจได้มีการวิเคราะห์ว่ามีความสมบูรณ์น้อยลง แต่มีประโยชน์สำหรับผู้ตัดสินใจ จึงทำให้มีการวิจัยเพื่อสนับสนุนการนำมาใช้เพิ่มมากขึ้น ผู้นำจะสามารถตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงขึ้นเมื่อปฏิบัติตามโมเดลดังกล่าว ดังภาพ 3



ภาพ 3 แสดงโมเดลการตัดสินใจของรูม - เจ็ตตัน - จาโก (Leader Styles in the Vroom – Yetton - Jago Model)

กล่าวโดยสรุป โมเดลการตัดสินใจนี้จะมีการยอมรับและใช้กันมาก Vroom-Yetton-Jago กล่าวว่ารูปแบบเผด็จการจะทำให้ประหยัดเวลา และจะไม่ทำให้ลดคุณภาพและการยอมรับด้านการตัดสินใจ อย่างไรก็ตามสมาชิกมีความต้องการที่จะมีส่วนร่วมมากขึ้น ผู้นำควรพยายามส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกให้มาก

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด

(Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory)

ทฤษฎีสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด เป็นทฤษฎีหนึ่งที่มีความนิยมในวงการศึกษาระเบียบผู้นำ โดยเฉพาะเพื่อเป็นการฝึกอบรมพัฒนาผู้นำ เฮอร์เชย์และ บลันชาร์ด ได้พัฒนาทฤษฎีนี้ขึ้น จากแนวคิดของทฤษฎีสถิตยศาสตร์ของเรดดิน (Reddin's 3 – D Management Style Theory ; 1967) และได้รับการปรับปรุงต่อมาอีกหลายครั้ง ทฤษฎีนี้ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ทฤษฎีวงจรชีวิต (Life – cycle theory)

ทฤษฎีนี้มีความคิดพื้นฐานที่สำคัญ คือ สถานการณ์ที่ต่างกันย่อมต้องการแบบของภาวะผู้นำต่างกัน (different situations demand different kinds of leadership) ดังนั้นการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำจะต้องปรับภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ

ลักษณะผู้นำ (Leaders)

Hersey and Blanchard เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของแต่ละคนที่แสดงพฤติกรรม การนำต่อผู้ตาม โดยการผสมผสานกับพฤติกรรม 2 ด้านเข้าด้วยกันก่อให้เกิดแบบของผู้นำ (Leadership Styles) แบบต่าง ๆ ขึ้น พฤติกรรม 2 ด้าน ได้แก่

1. พฤติกรรมที่มุ่งงาน (Task Behavior) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามในแง่ การควบคุม กำกับ การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ตาม ทำอะไร ทำเมื่อไร ทำที่ไหน ทำกับใคร และทำอะไร
2. พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) โดยผู้นำแสดงสัมพันธภาพ ที่ดีต่อบุคคลหรือระหว่างบุคคลต่าง ๆ ในองค์การและสร้างบรรยากาศของความเป็นกันเอง ตลอดจนให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกันระหว่างบุคคล

จากพฤติกรรมทั้งสองด้านดังกล่าวทำให้เกิดแบบพื้นฐานของผู้นำ 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบผู้บอกให้ทำ (Telling หรือ s_1) ผู้นำแบบนี้ใช้พฤติกรรมการบริหาร โดยเน้น การใช้อำนาจการสั่งการและการตัดสินใจให้ผู้ตามต้องปฏิบัติตาม ดังนั้นการสื่อสารภายในองค์การ จึงมีลักษณะการสื่อสารแบบทางเดียว คือ จากผู้นำสู่ผู้ตาม (One-way Communication , Top – down) นอกจากนี้ผู้นำยังใช้มาตรการควบคุม ติดตามและนิเทศการปฏิบัติงานต่อผู้ตาม อย่างใกล้ชิดอีกด้วย พฤติกรรมแบบนี้จึงมีลักษณะมุ่งงานสูง (High Task) แต่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ (Low Relationship)
2. ผู้นำแบบผู้ขายความคิดให้ทำ (Selling หรือ s_2) ผู้นำแบบนี้ใช้การบริหารที่มุ่งเน้น การกำกับ สั่งการ แต่ในขณะเดียวกันก็เปิดช่องทางให้ผู้ตาม ได้มีโอกาสซักถามแสดงความคิดเห็น ในเรื่องต่าง ๆ ได้ ดังนั้นการสื่อสารภายในองค์การจึงมีลักษณะแบบ 2 ทาง (Two way Communication) ผู้นำจะเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำและทำหน้าที่เสมือนพี่เลี้ยง (Coach) ให้แก่ ผู้ตามโดยใกล้ชิดตลอดเวลา
3. ผู้นำแบบผู้ตามมีส่วนร่วม (Participating หรือ s_3) เป็นผู้นำที่คอยให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกตลอดจนให้การส่งเสริมสนับสนุนด้านต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในฐานะสมาชิกคนหนึ่ง โดยไม่เข้าไปควบคุม กำกับและสั่งการ โดยผู้นำเอง
4. ผู้นำแบบผู้กระจายงาน (Delegating หรือแบบ s_4) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรม ลักษณะที่ให้ความเชื่อถือ ไว้วางใจในฝีมือ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความรับผิดชอบของ ผู้ตาม ดังนั้นผู้นำจึงมักกระจายอำนาจและความรับผิดชอบรวมทั้งการตัดสินใจในงานนั้นแก่ผู้ตาม

เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีความเป็นตัวของตัวเองและมีอิสระในการกำหนดขั้นตอน วิธีการทำงาน ตลอดจนการควบคุมดูแลตนเอง ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ผู้นำแบบนี้จึงแสดงพฤติกรรมและใช้เวลาในการบริหาร โดยมุ่งงานต่ำ (Low Task) และขณะเดียวกันก็มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ (Low Relationship)

อย่างไรก็ตามแบบที่มีประสิทธิผลนั้น สรุปไม่ได้ว่าแบบผู้นำแบบหนึ่งแบบใด (S_1, S_2, S_3 หรือ S_4) เป็นแบบที่เหมาะสมหรือดีที่สุด ทั้งนี้เพราะว่า ภายใต้บรรยากาศของการบริหารในแต่ละกรณี แบบผู้นำแบบหนึ่งแบบใดในสี่แบบดังกล่าวอาจก่อให้เกิดผลสำเร็จและมีประสิทธิผลก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญอีก 2 ประการที่ต้องพิจารณาในการเลือกใช้ตามสถานการณ์ ได้แก่ 1) ลักษณะของผู้ตาม (Follows) 2) สถานการณ์ (Situation) ประกอบด้วย ลักษณะของงานที่ทำลักษณะของหน่วยงานที่ปฏิบัติ รวมทั้งสภาวะแวดล้อมอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

บลิงชาร์ด เสนอว่า ลักษณะของผู้ตามที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลต่องานนั้น ผู้ตามจำเป็นต้องมีองค์ประกอบที่เรียกว่า "ระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม" (Follower Maturity) คำว่า "วุฒิภาวะ" ตามความหมายของบลิงชาร์ด คือ วุฒิภาวะของผู้ตามอยู่ในระดับสูง เป็นผู้ตามที่มีทั้งความสามารถและมีน้ำใจในงานอยู่ในระดับสูงควบคู่กัน ดังนั้น วุฒิภาวะของผู้ตาม (Follower Maturity) จึงประกอบด้วย คุณสมบัติที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. ความสามารถในการงาน (Competence) ได้แก่ มีความรู้ (Knowledge) มีความสามารถ (Ability) และมีทักษะ (Skills) ในงานที่ทำ ซึ่งเกิดจากผลของการศึกษาอบรม ตลอดจนประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงาน
2. ความใส่ใจในงาน (Commitment) ได้แก่ มีความมั่นใจ (Confidence) มีแรงจูงใจ (Motivation) มีความรักความผูกพัน ความรับผิดชอบ มุ่งมั่นต่องานนั้น

เมื่อผู้นำสามารถทำความเข้าใจและเรียนรู้เกี่ยวกับลักษณะของผู้ตาม ทั้งเป็นรายบุคคล และเป็นกลุ่มในแง่ระดับวุฒิภาวะที่ต้องทำงานแต่ละงานแล้ว ผู้นำก็สามารถใช้แบบผู้นำแบบต่างๆ ตามลักษณะของผู้ตามตามความเหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิผล ดังตาราง 5

ตาราง 5 แสดงแบบผู้นำที่เหมาะสมกับประเภทผู้ตาม ของเฮร์เชย์และบลันชาร์ด
(Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory)

ประเภทและลักษณะของผู้ตาม	แบบผู้นำที่เหมาะสม
M_1 - ความสามารถต่ำ - ความใส่ใจงานต่ำ	S_1 : Telling - ใช้คำสั่ง ควบคุม นิเทศตรวจสอบอย่างใกล้ชิด
M_2 - ความสามารถต่ำ - ความใส่ใจงานสูง	S_2 : Selling - ใช้คำสั่ง ควบคุม นิเทศ พร้อมกับการให้กำลังใจ ให้คำแนะนำ อำนวยความสะดวก สนับสนุน คอยเป็นที่ปรึกษาให้
M_3 - ความสามารถสูง - ความใส่ใจงานต่ำ	S_3 : Participating - ให้คำชม ให้กำลังใจ รับฟัง คอยช่วยสนับสนุน อำนวยความสะดวกและร่วมตัดสินใจ
M_4 - ความสามารถสูง - ความใส่ใจงานสูง	S_4 : Delegating - ให้เกียรติ ให้ความเชื่อถือ ไว้วางใจในความรู้ ความสามารถและความรับผิดชอบ จึงกระจาย งานให้ทำอย่างอิสระ และตัดสินใจเองโดย ไม่เข้าไปก้าวก่าย

จากตาราง 5 พอสรุปได้ดังนี้

1. ผู้นำแบบผู้บอกให้ทำ (Telling หรือแบบ s_1 ซึ่งเป็นพฤติกรรมแบบ High Task , Low Relationship) เป็นแบบที่ใช้กับผู้ตามแบบ M_1 ซึ่งมีลักษณะขาดทั้งด้านความสามารถ (Competence) และขาดความใส่ใจงาน (Commitment) ผู้ตามประเภทนี้มักมีความลังเล ไม่กล้าที่จะปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ ดังนั้นการที่จะให้งานลุล่วงไปด้วยดี ผู้นำจำเป็นต้องใช้วิธีการออกคำสั่ง การบอกให้ทำ ตามขั้นตอนและวิธีการอย่างชัดเจน พร้อมทั้งจะต้องคอยกำกับ นิเทศ ตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ดังนั้นผู้นำต้องมี พฤติกรรมแบบมุ่งงานสูง (High Task) แต่ลดพฤติกรรมด้านความสัมพันธ์ลง (Low Relationship)

2. ผู้นำแบบผู้ขายความคิดให้ทำ (Selling หรือ แบบ S_2 ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เน้น High Task , High Relationship) เป็นผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตามแบบ M_2 ซึ่งมีความสามารถต่ำ (Low Competence) แต่มีความใส่ใจในงานสูง (High Commitment) เนื่องจากผู้ตามแบบ M_2 ยังขาดความรู้ ความสามารถและทักษะในงาน ผู้นำจึงจำเป็นต้องให้การชี้แนะ การบอกให้ หรือ เป็นพี่เลี้ยง แต่เนื่องจากผู้ตามแบบนี้ มีน้ำใจและความเอาใจใส่รับผิดชอบในงานสูงอยู่แล้ว ถ้าผู้นำ รู้จักใช้เทคนิคการเสริมแรง

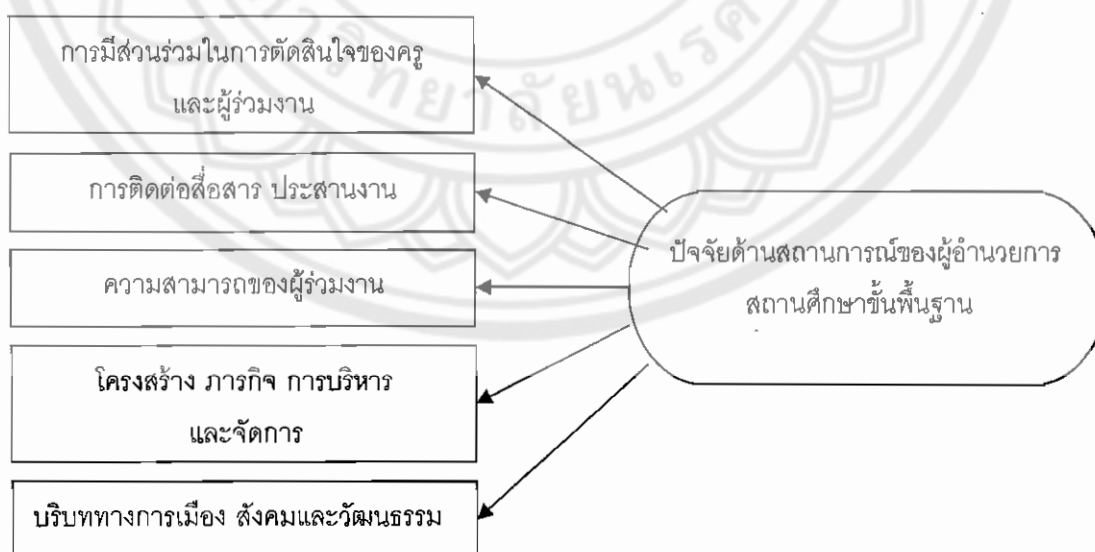
3. ผู้นำแบบผู้ตามมีส่วนร่วม (Participating หรือ แบบ s_3 ซึ่งแสดงพฤติกรรมแบบ High Relationship , Low Task) เป็นแบบที่เหมาะสมสำหรับผู้ตามแบบ M_3 ซึ่งผู้ตามมีลักษณะที่มีความสามารถสูง (High Competence) แต่มีความใส่ใจในงานค่อนข้างต่ำ (Low Commitment) ผู้นำต้องใช้ความรู้ลึกเชิงจิตวิทยา โดยใช้แรงจูงใจให้เขากับมาใส่ใจกับงานมากขึ้น และให้ความสนใจรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะ ตลอดจนอุปสรรคปัญหาจากผู้ตามอย่างจริงจัง การให้ความสำคัญและความเป็นกันเอง พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือสนับสนุนต่าง ๆ แก่ผู้ตาม

4. ผู้นำแบบผู้กระจายงาน (Delegating หรือแบบ s_4 ซึ่งแสดงพฤติกรรมแบบ Low Task, Low Relationship) เป็นแบบผู้นำที่เหมาะสมสำหรับใช้กับผู้ตามแบบ M_4 ซึ่งถือว่าเป็นผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะสูงสุด คือ ทั้งเก่งทั้งรับผิดชอบสูง (High Competence, High Commitment) ผู้ตามแบบนี้เป็นผู้ที่ทำงานด้วยใจรัก (self Motivated) ทำงานเพื่อความสำเร็จของงานมากกว่าหวังสิ่งตอบแทนที่เป็นรางวัล จะทำงานด้วยการทุ่มเทและเสียสละสูง ในขณะเดียวกันก็มีความเป็นตัวของตัวเอง ชอบอิสระในการคิดสร้างสรรค์งาน ผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจธรรมชาติของผู้ตามประเภทนี้ จะต้องให้เกียรติ ไว้วางใจ ปล่อยงานให้ทำเองโดยอิสระ มอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้เสมือนหนึ่งว่าเขาคือผู้นำคนหนึ่งเหมือนเรา ด้วยเหตุที่ผู้ตามมีวุฒิภาวะสูงอยู่แล้วจึงมีความต้องการด้านกำลังใจ การชมเชย ดังนั้นพฤติกรรมของผู้นำที่ใช้กับผู้ตามประเภทนี้จึงเป็นแบบ มุ่งงานต่ำ และมุ่งสัมพันธ์ต่ำ (Low Task, Low Relationship) ซึ่งนับว่าเหมาะสมอย่างยิ่ง

สตอกคิลล์ (Ralp M. Stogdill. 1959.) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ โดยสรุปไว้ว่า

1) คุณลักษณะของผู้นำอย่างเดียวนั้นไม่สามารถบ่งชี้ถึงภาวะการเป็นผู้นำได้อย่างเพียงพอและไม่สามารถวิเคราะห์พยากรณ์ภาวะผู้นำได้อย่างสมบูรณ์ 2) คุณลักษณะภาวะผู้นำแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ ธรรมชาติของกลุ่มและความต้องการของกลุ่ม ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ

กล่าวโดยสรุป การเป็นผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leaders) ที่มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ 1) จะต้องเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมการนำของแบบผู้นำต่าง ๆ และต้องตามสถานการณ์นั้น 2) ต้องรู้จักวิเคราะห์ให้เข้าใจธรรมชาติหรือลักษณะของงานที่มอบหมายให้ผู้ตามตลอดจนสามารถกำหนดมาตรฐานของงานที่ตนคาดหวังและรู้จักวิธีการประเมินผลงานนั้น 3) สามารถวิเคราะห์จนเข้าใจและทราบถึงระดับวุฒิภาวะของผู้ตามที่มีต่องานที่มอบหมาย 4) ต้องตระหนักเสมอว่า ระดับวุฒิภาวะของผู้ตามแต่ละคนในงานเดียวกันย่อมแตกต่างกันหรือแม้แต่ในคนเดียวกันเมื่อมอบหมายงานต่างชนิดให้ทำ ก็ย่อมมีวุฒิภาวะงาน ดังกล่าวแตกต่างกัน ระดับวุฒิภาวะของผู้ตามแต่ละคน สามารถที่จะพัฒนาให้สูงขึ้นโดยกระบวนการเรียนรู้ การฝึก การอบรมและการให้ลงมือปฏิบัติงานโดยตรง ในทางตรงกันข้ามหากเงื่อนไขสภาพแวดล้อมที่ไม่เหมาะสม ภายในองค์การย่อมส่งผลให้วุฒิภาวะของผู้ตามลดลงได้จึงเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้นำที่จะต้องเสริมสร้างบรรยากาศและเงื่อนไขของการปฏิบัติงานให้เหมาะสม เพื่อให้ผู้ตามได้มีโอกาสพัฒนาระดับวุฒิภาวะของตนให้สูงขึ้นเต็มศักยภาพที่มีอยู่ 5) ผู้นำที่ดีย่อมรู้จักเลือกใช้แบบผู้นำได้เหมาะสม สอดคล้องกับระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม 6) ผู้นำต้องรู้จักยืดหยุ่นในการปรับแบบผู้นำของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ใหม่ที่เกิดขึ้น หรืออาจกล่าวได้ว่าสถานการณ์ ที่คำนึงถึงในการบริหาร คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูและผู้ร่วมงาน การติดต่อสื่อสารประสานงาน ความสามารถของผู้ร่วมงาน โครงสร้างภารกิจ การบริหารและการจัดการ บริบททางการเมืองสังคมและวัฒนธรรม ดังภาพ 4



ภาพ 4 แสดงปัจจัยด้านสถานการณ์ของผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

5.3 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับทักษะการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้บริหารสถานศึกษานับเป็นตัวจักรที่สำคัญยิ่ง ในกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาเนื่องจากต้องทำหน้าที่ประสานการปฏิบัติงานระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล ภายในกลุ่ม และภายนอกกลุ่ม หรืออาจกล่าวอีกมุมมองหนึ่งก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ปฏิบัติงานให้สำเร็จโดยผ่านบุคคลอื่น (Getting things done through the others people) สิ่งที่สำคัญคือ ทักษะต่างๆ ที่ได้สั่งสมมาเพื่อนำมาปรับใช้ในการบริหารงาน (คำรน ล้อมในเมือง และรุ่งฟ้า ล้อมในเมือง 2544.)

ทักษะที่จำเป็นสำหรับการบริหารจัดการองค์กรให้ดำเนินการได้อย่างมีระบบ ต่อเนื่องประกอบด้วยทักษะของผู้บังคับการ ดังต่อไปนี้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545. หน้า 117 - 123)

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) ประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ ขั้นตอนและเทคนิควิธีการในการปฏิบัติกิจกรรมเฉพาะทางของผู้บริหารประจำหน่วยงานในองค์กร ผู้บริหารมีหน้าที่ติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้อื่น จำเป็นต้องมีความรู้ด้านเทคนิคและความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือต่าง ๆ ความรู้ด้านเทคนิคเกี่ยวกับผลผลิตและกระบวนการผลิตที่จำเป็นในการจัดทำแผน และจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน ทักษะการควบคุม กำกับเพื่อช่วยฝึกฝนแนะนำในการทำงานเฉพาะจุดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้น

2. ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ กระบวนการทำงานกลุ่ม ความสามารถในการเข้าถึงความรู้สึกเจตคติ และแรงขับของผู้อื่น รวมทั้งความสามารถที่จะสื่อสารได้อย่างชัดเจน สามารถที่จะโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้คล้อยตามได้ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความเห็นอกเห็นใจ ความมีเสน่ห์ ความนุ่มนวลและความสามารถสื่อสารด้วยวาจา

3. ทักษะด้านมโนทัศน์ (Conceptual Skills) ประกอบด้วย ความสามารถเชิงวิเคราะห์การคิดเชิงเหตุผล การสร้างมโนทัศน์ การใช้เหตุผลเชิงอุปมา และการใช้เหตุผลเชิงนิรนัย กล่าวโดยรวมทักษะด้านมโนทัศน์จะต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่ดี (Good Judgment) การมองไปข้างหน้าความสามารถในการหยั่งรู้ และความสามารถในการแปลความหมายและความสามารถเข้าใจต่อสถานการณ์ที่คลุมเครือได้ดี

การบริหารงานโดยทั่วไปนั้น ผู้บริหารมักจะประสบปัญหาต่างๆ สาเหตุคือการขาดทักษะในการบริหารงาน การขาดประสบการณ์และความเข้าใจ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่า ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร มี 3 ทักษะ (Katz, 1955) ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical Skills) คือ ความสามารถในการใช้ความรู้วิธีการเทคนิค และเครื่องมือที่จำเป็น เพื่อผลสำเร็จของงานที่ได้มาจากการประสบการณ์ การศึกษา และการฝึกอบรมให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ทักษะด้านมนุษย (Human Skills) คือ ความสามารถในการตัดสินใจทำงานร่วมกับคนอื่น และทำให้คนอื่นร่วมมือในการปฏิบัติงาน ซึ่ง ได้แก่ การจูงใจคน และการประยุกต์ภาวะผู้นำมาใช้ในการบริหารงาน

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) คือ ความสามารถในการมองอนาคตขององค์กร การทำให้การทำงานของแต่ละบุคคลเหมาะสมกับองค์กร ทักษะด้านความรู้ความสามารถ เป็นการยอมรับวัตถุประสงค์ขององค์กรมากกว่าคำนึงความต้องการของบุคคล

นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับทักษะด้านความคิดรวบยอด ว่าเป็นความรู้ความสามารถของผู้บริหารที่จะเข้าใจความซับซ้อนขององค์กรทั้งหมด มองเห็นในภาพรวม เหมือนกับนกที่มองลงมาจากที่สูง สามารถมองเห็นความเชื่อมโยงหรือความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ ว่าจะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2539)

กฤษณะ สุพงษ์ (2545) ได้ศึกษาทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 5 พบว่า 1) ผู้บริหารมีทักษะการบริหารอยู่ในระดับมาก 2) โรงเรียนประถมศึกษาที่มีมาตรฐานการบริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก 3) ทักษะการบริหารและผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานมีความสัมพันธ์กัน 4) ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 5 คือ ทักษะด้านเทคนิคและทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

จรัญ จิตอร่าม (2545) ได้ศึกษาการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดราชบุรี พบว่า การใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับการใช้ทักษะ ดังนี้ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านการศึกษา ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านความรู้ความคิดการใช้ทักษะในการบริหารงานของโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดเล็ก อยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบความแตกต่างการใช้ทักษะการบริหารในภาพรวมของโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน พบว่า

โรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดเล็กมีการใช้ทักษะการบริหารแตกต่างกัน โรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดเล็กมีการใช้ทักษะแตกต่างกัน ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดกลางมีการใช้ทักษะแตกต่างกัน

สมนิตย์ ทองลิ่ม (2545) ได้ศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการโรงเรียนของผู้บริหารและบุคลากรฝ่ายแผนงาน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 พบว่า ผู้บริหารและบุคลากรฝ่ายแผนงานมีปัญหาในการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการของโรงเรียนทุกด้านในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ด้านการเตรียมการวางแผนงาน ด้านการจัดทำแผน ด้านการปฏิบัติตามแผน ด้านการติดตามและประเมินผลและด้านการปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่ โดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางมีปัญหาการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการโรงเรียนมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนใหญ่ในรายด้าน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหาการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติงานตามกระบวนการปฏิบัติงานมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ในด้านการปฏิบัติตามแผน ด้านการติดตามและประเมินผล และด้านการปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่

เปรมวดี คฤหเดช (2540. หน้า 106 - 107) ได้ศึกษาการพัฒนาชุดฝึกอบรมเชิงประสบการณ์เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมสำหรับนักศึกษาพยาบาล พบว่า ชุดฝึกอบรมพัฒนาให้นักศึกษาพยาบาลมีความรู้ เจตคติ และทักษะในการทำงานเป็นทีมโดยผ่านกระบวนการทำงานเป็นทีมเพื่อให้ได้ผลงานดี และสมาชิกมีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน

เกรียงไกร ศิริมงคล (2541) ได้เสนอแนวคิดเรื่องผู้บริหารสำหรับศตวรรษที่ 21 ว่าผู้บริหารระดับกลางของหน่วยงาน จะต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทของตนเองจากผู้ประสานงานมาเป็นผู้นำของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ ซึ่งต้องมีทักษะพื้นฐาน 6 ประการ ดังนี้ 1) ต้องมีวิสัยทัศน์ 2) เป็นนักปฏิบัติ 3) เป็นนักสื่อสารที่ดี 4) มีความรู้เรื่องสารสนเทศ 5) มีความรู้เรื่องการประชาสัมพันธ์ 6) มีแนวคิดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ดารากร ปัญญาทิพย์ (2543. หน้า 91) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม การตัดสินใจของศึกษานิเทศก์กับผลการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอเขตการศึกษา 7 พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของศึกษานิเทศก์อำเภอ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ ตามภาระงานด้านการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ถวิล มาตรเลียม (2545. หน้า 105) สรุปว่า คุณลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นั้นอาจจำแนกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ 4 ประเภท คือ 1) ความเข้มแข็งและโดดเด่น " ด้านภาวะผู้นำ " 2) ความสามารถในการระดมทุนการแก้ปัญหาและกระบวนการตัดสินใจ 3) มีทักษะทางสังคมสูง 4) มีความรู้ความสามารถและทักษะทางวิชาชีพสูง

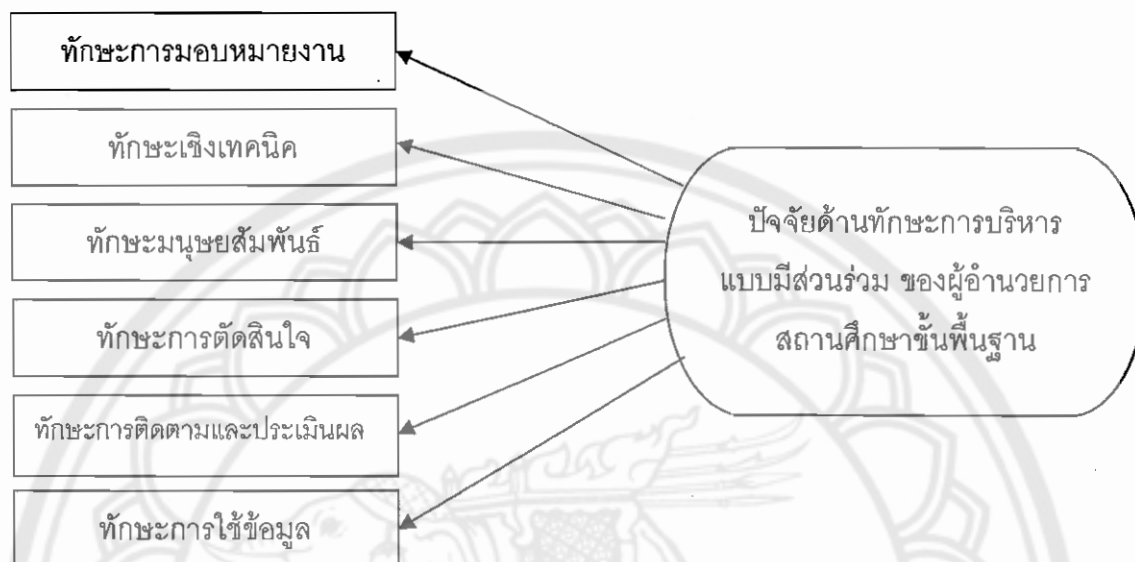
รุ่ง แก้วแดง (2547. หน้า 5 - 6) กล่าวว่า ผู้บริหารมืออาชีพ (Professional) ต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ 1) ต้องเป็นคนยังชีพด้วยงานนั้น คือต้องมีรายได้หลักจากงาน ในวิชาชีพที่ทำ และทุ่มเทเวลาให้กับงานในอาชีพนั้น ๆ 2) ต้องมีการศึกษาและอบรมเพื่อให้ความรู้และมีศาสตร์ มีหลักการ มีทฤษฎีมีการวิจัยค้นคว้า รู้ชัดและรู้จริงมีการพัฒนาการทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง 3) ต้องนำศาสตร์ไปใช้ในการบริหาร มีการฝึกฝนอย่างจริงจังในอาชีพนั้น ๆ จนเกิดความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ที่มากพอ 4) ต้องมีการรับรองมาตรฐานแห่งวิชาชีพโดยมีการออกใบรับรองหรือใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ 5) ต้องมีจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ สำหรับยึดถือและปฏิบัติโดยเคร่งครัด 6) มีองค์การหรือสมาคมวิชาชีพในการรับรองโดยการออกใบประกอบวิชาชีพ เพื่อควบคุมกำกับ ดูแลคุณภาพ มาตรฐาน และจรรยาบรรณรวมทั้งมีมาตรการลงโทษเมื่อกระทำที่ผิดจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ

กิเซลลี (Ghiselli, 1971. pp. 39 - 94) ได้ศึกษาความสามารถในการบริหารมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน 7 ประการ ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการสั่งการ 2) ความรอบรู้ในงาน 3) ความมั่นใจในตนเอง 4) ความสามารถในการตัดสินใจ 5) ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ 6) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต 7) ความไม่ผูกติดกับตำแหน่ง ซึ่งมีความเห็นสอดคล้องกับเซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1989. pp 214 - 219)

อีสตัน (Easton , 1974. pp.94) ได้ศึกษาทักษะของคณบดีผิวดำที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยในรัฐเซาท์อีสต์เทิร์น พบว่า คณบดีที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานส่วนมากมีประสบการณ์ระดับอุดมศึกษามาก่อนและทักษะที่นำไปสู่ผลสำเร็จ ได้แก่ ความสามารถในการทำงานกับประชาชน การได้รับความเคารพและความไว้วางใจจากคณาจารย์ มีความสามารถในการจัดองค์การ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดริเริ่มและความรู้ทั่วไป

กล่าวโดยสรุป การบริหารและจัดการศึกษาเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรงที่ดำรงตำแหน่ง ตามสิทธิและหน้าที่ของตำแหน่งนั้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง หน่วยงาน นโยบายของรัฐ ตลอดจนความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้ต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานดังนั้น การที่ผู้บริหารจะบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิผลนั้นบริหารจะต้องมีทักษะต่าง ๆ อาทิ

ทักษะการมอบหมายงาน เทคนิค ความคิดรวบยอด มนุษยสัมพันธ์ การตัดสินใจ การติดตาม และประเมินผล และการใช้ข้อมูลสารสนเทศ ดังภาพ 5



ภาพ 5 แสดงปัจจัยด้านทักษะการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

5.4 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะ

ก่อนปี ค.ศ. 1945 การศึกษาผู้นำมักจะเป็นการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ โดยถือว่าผู้นำเป็นผู้มีพรสวรรค์มาตั้งแต่เกิด (Leads are born) อาทิ เป็นผู้มีร่างกายแข็งแรง ทฤษฎีนี้เลาะแสวงหาคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคม ด้านร่างกาย หรือด้านสติปัญญา โดยแยกให้เห็นถึงความแตกต่างของผู้ที่เป็นผู้นำออกจากจากผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้ที่ เป็นผู้นำจะมีความแตกต่างจากผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ ดังนั้นจึงพยายามศึกษาคุณลักษณะที่มีในผู้นำที่ ประสบความสำเร็จ มีการสร้างเครื่องมือวัดคุณลักษณะของบุคคลขึ้นมา เช่น การวัดสติปัญญา การวัดบุคลิกภาพ มีการนำมาใช้ในการศึกษา 2 แบบ คือ 1) เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำกับ คุณลักษณะของผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ 2) เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จกับ คุณลักษณะผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ

ธีระพงษ์ สุพรรณ (2543) ได้ศึกษาบทบาทในการบริหารงานโรงเรียนและปัจจัยที่มีผลต่อบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอขุนหาญ จังหวัดศรีสะเกษ ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุในช่วง 41 - 50 ปี เงินเดือนในช่วง 15,001 - 20,000 บาท จบการศึกษาปริญญาตรี สถานภาพสมรส ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนในช่วง 11 - 20 ปี เข้าสู่ตำแหน่งโดยการสอบคัดเลือก เป็นโรงเรียนในเขตชนบทและเป็นโรงเรียนขนาดกลาง บทบาทในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีบทบาทมาก 5 ด้าน ได้แก่ งานกิจการนักเรียน งานบุคลากร งานธุรการการเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน บทบาทปานกลางได้แก่ งานวิชาการ และจากการทดสอบสมมติฐานพบว่า อายุ วุฒิการศึกษา สถานภาพ ตำแหน่งต่างกัน ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง การเข้าสู่ตำแหน่ง ที่ตั้งโรงเรียนและขนาดโรงเรียน มีผลต่อบทบาทการบริหาร ส่วนเพศและเงินเดือนไม่มีผลต่อบทบาทการบริหาร

กฤษดา ผ่องพิทยา (2547) ได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบและความสัมพันธ์ของคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์พฤติกรรมภาวะผู้นำที่พึงประสงค์และปัจจัยชีวสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) วิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) หาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบคุณลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำกับปัจจัยชีวสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ด้านความรับผิดชอบต่องานของผู้นำ ด้านสมรรถวิสัยในการทำงานของผู้นำ ด้านวุฒิภาวะทางอารมณ์ของ ผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำและด้านการมีวิสัยทัศน์ของผู้นำ 2) องค์ประกอบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 7 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการบริหารแบบมุ่งสัมพันธ์ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านการทำงานเป็นทีมโดยเน้นความหลากหลาย ด้านการบริหารที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารที่มุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน ด้านการบริหารแบบประชาธิปไตย และด้านการบริหารแบบกระจายงาน 3) ความสัมพันธ์เชิงคาโนนิคอลระหว่างองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์กับตัวแปรปัจจัยชีวสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ตัวแปรคาโนนิคอลที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จำนวน 3 คู่ โดยตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุด คือ ผู้นำด้านสมรรถวิสัยในการทำงานของผู้นำกับอายุของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) ความสัมพันธ์เชิงคาโนนิคอลระหว่างด้านพฤติกรรมภาวะ

ผู้นำที่พึงประสงค์กับด้านชีวสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุด คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการบริหารที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงกับตำแหน่งทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิเชียร ชิวพิมาย (2539) ได้นำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร พบว่า คุณลักษณะที่เหมาะสมของผู้บริหารมี 14 ประการ ประกอบด้วย 1) อารมณ์หนักแน่นมั่นคงไม่หวั่นไหวง่าย 2) เป็นประชาธิปไตยยอมรับฟังเสียงจากผู้ร่วมงาน 3) เมตตากรุณาต่อเพื่อนร่วมงาน 4) ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรมไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน 5) มีมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากรทุกคนให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน 6) นำความคิดเห็นของผู้ร่วมงานมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ 7) การตัดสินใจเลือกปัญหาที่สำคัญและรีบด่วนโดยความเห็นผู้ร่วมงาน 8) รวบรวมวิเคราะห์ความต้องการหรือข้อมูลต่าง ๆ มาจัดทำแผนโครงการ 9) เชื้อมั่นในตนเอง กล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล 10) มีความรู้ความสามารถในการกำหนดนโยบาย แผนงานและวัตถุประสงค์ 11) อำนาจความสะดวกให้แก่บุคลากรในการดำเนินกิจกรรม 12) มีนโยบายที่ชัดเจน 13) วางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีระบบ 14) เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีสามารถเข้ากับทุกคนได้มีความจริงใจแก่ทุกคน ไม่เห็นแก่ตัว ไม่เอาความคิดของตนเป็นใหญ่

ประถม แสงสว่าง (2538) ได้กล่าวถึงบุคลิภาพของผู้นำและผู้บริหาร ไว้ดังนี้

- 1) เป็นผู้ที่ยอมรับความจริง
- 2) กล้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง
- 3) เป็นผู้ยอมรับตนเองและยอมรับผู้อื่น
- 4) มีความจริงใจ
- 5) เป็นผู้มีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิด
- 6) เป็นผู้ไม่ใฝ่หาภัยมาใส่ตนเอง เช่น ชื่อราชวัตรบังหลวง
- 7) พัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- 8) ไม่ตั้งตนอยู่ในความประมาท

นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์ (2545) ได้แยกบุคลิภาพออกเป็น 2 ลักษณะที่สำคัญ คือ บุคลิภาพภายใน (Internal Personality) และบุคลิภาพภายนอก (External Personality)

- 1) บุคลิภาพภายใน ได้แก่ ความรอบรู้ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความคิดริเริ่ม ความจริงใจ ความรู้กาลเทศะ ปฏิภาณไหวพริบ ความจำ อารมณ์ขัน ความมีคุณธรรม
- 2) บุคลิภาพภายนอก ได้แก่ รูปร่างหน้าตา การแต่งกาย การปรากฏตัว กิริยาท่าทาง การสบสายตา การใช้น้ำเสียง การใช้ถ้อยคำ มีศิลปะในการพูด

กิติมา ปรีดีดิถิก (2529. หน้า 268) ได้กล่าวถึงลักษณะที่ดีของผู้นำว่าจะหาบุคคลคนเดียวเปรียบพร้อมคุณลักษณะของผู้นำที่ดีทั้งหมดนั้นเป็นไปได้ยาก เพราะอุปนิสัยใจคอและวิธีการทำงานย่อมแตกต่างกัน และยังแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ที่บริหารด้วย แต่พอสรุปได้ว่าผู้นำควรมีคุณสมบัติ 3 ประการ ซึ่งเรียกว่า ไตรภูมิ คือ ภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิฐาน นอกจากนี้แล้วควรเป็นผู้เฉลียวฉลาด มีไหวพริบ มีความสามารถรอบด้าน มีความเชื่อมั่นในตนเอง ทะเยอทะยาน และกระตือรือร้นที่จะก้าวหน้า มีความสุภาพอ่อนน้อม จริงใจต่อคนทั่วไป มีศีล มีสัตย์ และมีศรัทธาต่อผู้ร่วมงาน

กัมปนาท จันต๊ะคาด (2535) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารดีเด่นในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ผู้บริหารดีเด่น มีคุณลักษณะดังนี้ มีมนุษยสัมพันธ์เข้ากับผู้บังคับบัญชา เพื่อนผู้บริหารและประชาชนได้ดี ชุมชนยอมรับ

พันทอง ศรีตัน (2531) ได้ประเมินผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย พบว่า คุณลักษณะที่เกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจ ในการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง (คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 51 - 67) และอยู่ในระดับดีมาก

दनัย เทียนพุม (2544. หน้า 87) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำในองค์กรสมัยใหม่ คือ 1) มีความรู้ความสามารถทั้งจากการสั่งสอนมาจากการเรียนรู้หรือประสบการณ์ 2) มองการณ์ไกล สามารถคาดเดาปัญหาหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่องเป็นระบบ 3) มีความรับผิดชอบ 4) มีความกระตือรือร้นผู้นำจะต้องมุ่งมั่นเอาจริงเอาจังในการทำงาน 5) มนุษยสัมพันธ์สูง คนที่ตำแหน่งสูงจะยิ่งอ่อนน้อม สุภาพ พุดจาดี เข้ากับใครก็ได้ 6) มีคุณธรรม ผู้นำจะต้องรู้ว่าสิ่งใดควรสิ่งใดไม่ควรในการดำเนินงาน และการดำเนินชีวิต เพราะสิ่งที่ผู้นำจะแสดงหรือปฏิบัติ คือภาพลักษณ์ขององค์กรด้วย

จันทรานี สงวนนาม (2545. หน้า 137) กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้บริหารที่สถานศึกษาพึงประสงค์ไว้ดังนี้ 1) เป็นผู้มีความคล่องตัว มีคุณธรรม จริยธรรมและเจตคติที่ดีในการบริหารและการจัดการศึกษา ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ครอบตน ครอบคน ครอบงาน และยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ 2) เป็นผู้ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสร้างสรรค์ ได้แก่ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีภาวะผู้นำ ผู้ตามที่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความคิดเป็นประชาธิปไตยและมีการทำงานเป็นทีม 3) เป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการบริหารการศึกษา ได้แก่ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา และความรู้เฉพาะตำแหน่งตามภารกิจของสถานศึกษา 4) เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์ในการบริหารและจัด

การศึกษา ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสร้างความมุ่งหวังในอนาคต มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และแนวทางพัฒนาการศึกษา

ยูกิ (Yuki, 1998) ได้สรุปแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเสนอว่าภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นสามารถประเมินได้จากสิ่งเหล่านี้ 1) ผลงานที่ปรากฏจากการปฏิบัติงานของผู้นำ 2) คุณภาพของกระบวนการกลุ่ม 3) ความเป็นที่นิยม ยกย่อง นับถือของความเป็นผู้นำ 4) ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน 5) ความผูกพันของผู้ร่วมงานต่อเป้าหมายของกลุ่ม 6) พฤติกรรมของผู้นำต่อผู้ร่วมงานและต่อหน่วยงาน 7) ความสำเร็จของงานและการบรรลุเป้าหมาย 8) การมีคุณภาพชีวิตที่ดี การพัฒนาผู้ร่วมงานและหน่วยงาน

กล่าวโดยสรุป ทักษะด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร ผู้บริหารในฐานะสัญลักษณ์ของหน่วยงานหรือสถานศึกษา ควรต้องมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั้งภายในและภายนอกมีความสามารถ คุณธรรม ความเชี่ยวชาญ และการมีวิสัยทัศน์ เพื่อส่งผลให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จในการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังภาพ 6



ภาพ 6 แสดงปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

5.5 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับชีวสังคม

การอบรมเลี้ยงดูในวัยเด็กมีความสำคัญต่อบุคลิกภาพและการปฏิบัติตนในสังคมของเด็กเมื่อเป็นผู้ใหญ่ ถ้าพ่อแม่ให้ความรัก ความอบอุ่น เด็กก็จะเจริญเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่ดีในอนาคต ในทางตรงกันข้ามถ้าเด็กได้รับการปฏิบัติที่ขาดความอบอุ่น เช่น การถูกทอดทิ้ง พ่อแม่รักลูกคนใดคนหนึ่งมากเกินไป ความไม่คงเส้นคงวา และไม่มีเหตุผลในการลงโทษ สภาพบ้านแตก

เหล่านี้ก่อให้เกิดความคับแค้นใจ ความโกรธและความวิตกกังวลก็จะแสดงปฏิกิริยาต่างๆ ที่ไม่พึงประสงค์ (พรณยูพา นพรัก, ม.ป.ป. หน้า 50 - 51)

ที พาร์สัน และ ชิล (T. Parsons & Shils) (อ้างอิงใน พรณยูพา นพรัก, ม.ป.ป. หน้า 76) มนุษย์ที่อยู่รวมกันในกลุ่มจะมีลักษณะเฉพาะของตนเอง การพัฒนาบุคลิกภาพ อารมณ์ และจิตใจ จะมีลักษณะแตกต่างกันออกไปตามผลของพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกัน

ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อชีวิตของคนเรา ซึ่งทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างบุคคล มี 2 ประการหลัก ได้แก่ พันธุกรรม (Heredity) และสิ่งแวดล้อม (Environment) ทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของแต่ละคน (ฉันทนา จันทร์บรรจง, 2542 หน้า 3) ซึ่งคำอธิบายของปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (อ้างอิงใน ฉันทนา จันทร์บรรจง, 2542. หน้า 3 - 5) กล่าวถึง ปัจจัยที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างบุคคล สรุปได้ดังนี้ 1) ความแตกต่างระหว่างบุคคลเนื่องจากพันธุกรรม 1.1) เชื้อชาติ หมายถึง ความแตกต่างตามลักษณะเผ่าพันธุ์ 1.2) เพศ หมายถึง ความแตกต่างระหว่างเพศชายและเพศหญิง 1.4) ความบกพร่องทางร่างกาย 1.5) ความสามารถที่รับมาแต่กำเนิด ได้แก่ ความสามารถทางสติปัญญา ทำให้บางคนเรียนต่อในระดับสูงได้ แต่บางคนเรียนได้ในระดับต้นเท่านั้น 2) ความแตกต่างระหว่างบุคคลเนื่องจากสิ่งแวดล้อม 2.1) การศึกษา คือ การเรียนรู้อย่างเป็นระบบ 2.2) ประสบการณ์ คือ สิ่งของแต่ละบุคคลได้พบเห็นและได้ปฏิบัติ 2.3) สภาพแวดล้อมของดินฟ้าอากาศ หมายถึง ความแตกต่างทางด้านภูมิประเทศและภูมิอากาศของแต่ละท้องถิ่น 2.4) ระบบสังคมและวัฒนธรรม เช่น ศาสนา ภาษา ความเชื่อที่สืบทอดมาจากบรรพบุรุษ 2.5) สุขภาพอนามัย หมายถึง ความสมบูรณ์ของร่างกายและจิตใจ 2.6) อุบัติเหตุ หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด และเกิดความเสียหายแก่ร่างกายและจิตใจของบุคคล

กรีนเบิร์กและบาร์อน (Greenberg & Baron อ้างอิงใน ฉันทนา จันทร์บรรจง, 2542 หน้า 5 - 6) กล่าวว่าปัจจัยด้านความแตกต่างระหว่างบุคคลนำไปใช้ในการบริหารองค์การ อาทิ 1) ความแตกต่างด้านความถนัด 2) ความแตกต่างด้านบุคลิกภาพ 3) ความแตกต่างด้านกายภาพ 4) ความแตกต่างด้านการสนใจและการจูงใจ 5) ความแตกต่างด้านเพศ 6) ความแตกต่างด้านอายุ 7) ความแตกต่างด้านการศึกษา 8) ความแตกต่างด้านประสบการณ์

พันธุ์เทพ เทพกาญจนา (2538. บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร พบว่า อายุของผู้บริหารและทฤษฎีการบริหารที่ผู้บริหารยึดเป็นแนวทาง มีผลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจ ระดับการศึกษาของผู้บริหาร เพศ และความต้องการของผู้บริหาร มีผลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจ

สุวรรณ นรพัทตร์ (2545) ได้ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ทางการจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) วิเคราะห์วิสัยทัศน์ทางการจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน 2) เปรียบเทียบวิสัยทัศน์ทางการจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความแตกต่างกันในตัวแปรปัจจัยด้านชีวสังคม 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ทางการจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนกับตัวแปรในปัจจัยด้านชีวสังคม ปัจจัยด้านพฤติกรรม ผู้นำและปัจจัยด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารโรงเรียน 4) สร้างสมการทำนายวิสัยทัศน์ทางการจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน โดยใช้ตัวแปรในปัจจัยด้านชีวสังคม ปัจจัยด้านพฤติกรรม ผู้นำและปัจจัยด้านบุคลิกภาพเป็นตัวทำนาย กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จำนวน 395 คน ได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามวิสัยทัศน์ทางการจัดการศึกษา แบบสอบถาม วัดพฤติกรรมผู้นำและแบบสำรวจตนเอง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสหสัมพันธ์อย่างง่าย สหสัมพันธ์พหุคูณ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบหลายขั้นตอน ผลการศึกษา พบว่า 1) วิสัยทัศน์ทางการจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับสูง 2) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีตัวแปรในปัจจัยด้านชีวสังคมแตกต่างกันในเรื่อง เพศ อายุ วุฒิการศึกษา สาขาวิชาที่ศึกษา วิธีการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ประสบการณ์ทางการบริหารและระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน จะมีวิสัยทัศน์ทางการจัดการศึกษาแตกต่างกัน 3) ตัวแปรในปัจจัยด้านชีวสังคมของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับวิสัยทัศน์ทางการจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา สาขาวิชาที่ศึกษาและวิธีการ เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน และมีความสัมพันธ์ทางลบกับวิสัยทัศน์ทางการจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ประสบการณ์ทางการบริหาร และระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน ตัวแปรในปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ คือ พฤติกรรมผู้นำทั้งแบบมุ่งงานและแบบมุ่งความสัมพันธ์ต่างก็มีความสัมพันธ์ทางบวกกับวิสัยทัศน์ทางการจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ตัวแปรในปัจจัยด้านบุคลิกภาพ บุคลิกภาพที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับวิสัยทัศน์ทางการจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน คือ บุคลิกภาพด้านแบบนิยมที่ใช้กระทำในการพิจารณาตัดสินใจประเภท ใช้การตัดสินใจ บุคลิกภาพที่มีความสัมพันธ์ทางลบ คือ ด้านแบบ

นิยมที่ใช้กระทำในการพิจารณา การตัดสินใจ ประเภทที่ใช้การรับรู้ 4) ตัวแปรในปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ผลลัพธ์ทางการจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน คือ ประสิทธิภาพทางการบริหาร วิธีการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน สาขาวิชาที่ศึกษา อายุ พฤติกรรมผู้นำแบบมุงงาน บุคลิกภาพ และการตัดสินใจต่อสิ่งที่รับรู้ประเภทที่ใช้ความรู้สึก

อาคม สมบัติแก้ว (2542) ได้ศึกษาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา และเปรียบเทียบพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเดียวกัน ที่แตกต่างกันด้านตำแหน่ง ประสิทธิภาพในการดำรงตำแหน่ง ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับมาก 2) ลำดับที่ของพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ด้านความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนมากที่สุดเป็นลำดับที่หนึ่ง รองลงมาคือ ด้านการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการวางแผนอย่างเป็นระบบของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการนิเทศในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการกำกับติดตามงานของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการบริหารหลักสูตรของผู้บริหารโรงเรียน ด้านจริยธรรมและคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการสร้างขวัญและแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียน และด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน 3) ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่แตกต่างกันด้านตำแหน่ง พบว่าโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการสร้างขวัญและแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนด้านจริยธรรมและคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน และด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลาที่แตกต่างด้านประสิทธิภาพในการดำรงตำแหน่ง โดยส่วนรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ข้อเสนอแนะพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน มีประเด็นที่น่าสนใจ คือ ควรกำหนดนโยบาย วางแผนปฏิบัติงาน กำหนดบทบาทหน้าที่ วิธีทำงานของบุคลากรในสถานศึกษาและมีกลไกในการควบคุม กำกับ ติดตามผลการดำเนินงานที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร ควรจัดให้คณะกรรมการวางแผนของโรงเรียน ควรวางตนให้ผู้ร่วมงานรัก เกรงใจ เชื่อถือและศรัทธา ควรกระจายอำนาจให้ครู และคณะกรรมการโรงเรียนได้มีส่วนร่วมกันบริหารโรงเรียน ควรรายงานความก้าวหน้าการปฏิบัติงานให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ ควรมีคณะกรรมการนิเทศและจัดทำแผนการนิเทศที่ชัดเจน ควรให้เกียรติยกย่องชมเชยให้รางวัล

แก่ผู้ร่วมงานและปฏิบัติกับผู้ร่วมงานด้วยความมีเมตตา มีคุณธรรม จริยธรรม และให้ความเสมอภาคตลอดจนนำเทคนิค วิธีการแนวคิดใหม่ ๆ มาเสนอให้บุคลากรในโรงเรียนได้ปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

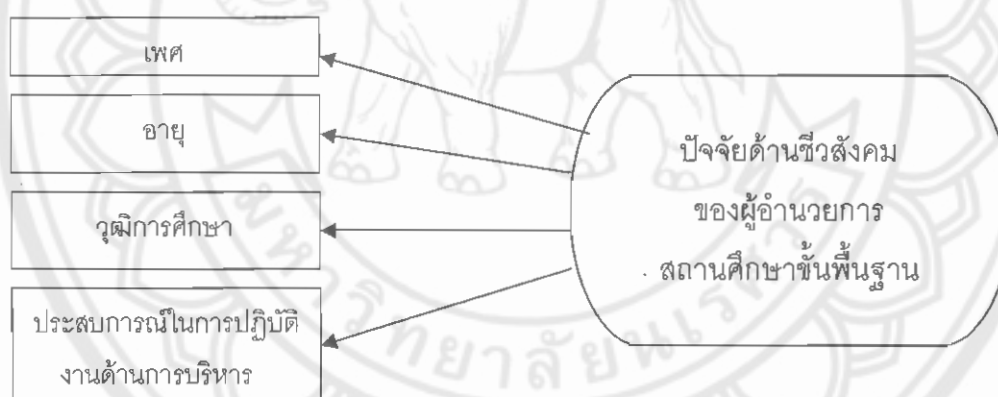
เกียรติกำจร กุศล (2547) ได้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคนบดิสตานุศึกษาของรัฐ ทบวงมหาวิทยาลัย พบว่าองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของคนบดิสตานุศึกษา มี 4 องค์ประกอบ คือองค์ประกอบด้านภูมิหลัง ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ด้านคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำ และด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคนบดิสตานุศึกษา โดยที่องค์ประกอบทุกตัวมีอิทธิพลทางบวกต่อภาวะความเป็นผู้นำของคนบดิสตานุศึกษา สำหรับองค์ประกอบที่มีอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำของคนบดิสตานุศึกษา มากที่สุด คือ องค์ประกอบด้านภูมิหลัง รองลงมาคือ องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง และข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ คือ คนบดิสตานุศึกษาที่มีความพร้อมในด้านต่างๆ ดังนี้ 1) ด้านภูมิหลัง ได้แก่ การมีประสบการณ์ทางด้านวิชาการ ทางด้านการบริหาร และมีทัศนคติที่ดีต่อการเป็นผู้นำคณะ 2) ด้านคุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำ ได้แก่ การมีความสามารถเชิงทักษะ มีบุคลิกภาพที่เหมาะสม มีสติปัญญาและความเฉลียวฉลาด 3) ด้านพฤติกรรมของความเป็นผู้นำ ได้แก่ การมีพฤติกรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วมแบบนักพัฒนาและแบบมีอำนาจบารมี 4) ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องซึ่งคนบดิสตานุศึกษาจะต้องคำนึงถึงด้วย ได้แก่ วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ร่วมงาน การมีเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ การมีโครงสร้างของงานในคณะที่ชัดเจน สำหรับความเป็นผู้นำของคนบดิสตานุศึกษานั้นสามารถพิจารณาได้จากความสำเร็จของงานในคณะ ความพึงพอใจของผู้ร่วมงานและการพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีผลงานทางวิชาการ

ชนกพร บัวสุข และคณะ (2545) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลในโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จากการวิเคราะห์พหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า ปัจจัยคุณลักษณะของเจ้าหน้าที่ที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลในโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จากน้อยไปมาก คือ ความคาดหวังเกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้รับจากโครงการ กลุ่มงานพยาบาล ประสบการณ์ในการทำงาน และเจตคติเกี่ยวกับโครงการมีความสามารถในการอธิบายความแปรปรวนของการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลในโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ได้ร้อยละ 22.30

ธีระ รุญเจริญ (2545) ได้เสนอลักษณะนักบริหารการศึกษามีอาชีพที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารและจัดการศึกษาตามแนวทางที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ลักษณะดังกล่าวประกอบด้วย 1) ลักษณะพื้นฐานธรรมชาติเดิมเป็นทุน 2) การศึกษา 3) บุคลิกภาพ 4) คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ 5) ความสามารถและทักษะ 6) ความรู้ลึกและรู้รอบ 7) การมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพการบริหาร

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536) ได้ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน พบว่า โรงเรียนที่ผู้บริหารดำรงตำแหน่งแตกต่างกันมีประสิทธิผลไม่แตกต่างกัน แต่ประสิทธิผลของโรงเรียนจะแปรปรวนไปตามวุฒิทางการศึกษาของครูใหญ่แลประสิทธิผลจะแตกต่างกันตามขนาด ประเภทและที่ตั้ง

กล่าวโดยสรุป คุณลักษณะด้านชีวสังคมที่จำเป็นต่อการบริหาร อาทิ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านการบริหาร ดังภาพ 7



ภาพ 7 แสดงปัจจัยด้านชีวสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

6. แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis)

การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis)

เทคนิคการวิจัยที่จะนำมาศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรในเชิงเหตุและผลนั้นสามารถดำเนินการได้ 2 แนวทาง คือ การวิจัยเชิงทดลองและการวิจัยที่ไม่ใช่เชิงทดลอง การศึกษาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลด้านการทดลองเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากเป็นการศึกษา

ที่ได้ผลที่ชัดเจน มีการควบคุมความแปรปรวนและความคลาดเคลื่อนของตัวแปรได้อย่างมีระบบ แต่มีจำกัดในการที่จะจัดกระทำหรือควบคุมตัวแปรที่เกี่ยวข้องให้ครอบคลุมตัวแปรทั้งหมดได้ จึงต้องอาศัยการวิจัยที่ไม่ใช่การทดลอง โดยการรวบรวมสารสนเทศเชิงปริมาณและสารสนเทศเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์เพียงพอที่จะนำมาศึกษาความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล ซึ่งเทคนิคนี้ เรียกว่า การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis)

การวิเคราะห์เส้นทางหรือการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรในเชิงเหตุและผลเป็นวิธีที่มีพื้นฐานทางสถิติมาจากการวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) โดยอาศัยแผนภาพและสมการโครงสร้างของแผนภาพ เป็นหลักในการนำมาวิเคราะห์และอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรเหตุที่มีต่อตัวแปรผลทั้งในด้านขนาดและทิศทาง นอกจากนี้ยังสามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ทั้งความสัมพันธ์ทางตรงและทางอ้อม ซึ่งการวิเคราะห์เส้นทางในปัจจุบันสามารถดำเนินการได้หลายวิธีตามแนวทางที่นักวิจัยคิดหรือพัฒนาขึ้น แต่พอสรุปได้ 2 แนวทางคือ การวิเคราะห์เส้นทางแบบดั้งเดิม และการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมเฉพาะทางคอมพิวเตอร์

นักวิจัยให้ความสนใจการวิเคราะห์เส้นทางด้วยโปรแกรม ลิสเรล หรือ พีเอแอล (Path Analysis with LISREL : PAL) ซึ่งพัฒนาขึ้นโดยได้นำวิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์หลาย ๆ วิธีมารวมไว้ในโปรแกรมลิสเรลโดยเฉพาะการประมาณค่าด้วยวิธีความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum Likelihood : ML) ที่สามารถประมาณค่าพารามิเตอร์โดยวิเคราะห์รวมทุกสมการในแผนภาพไปพร้อม ๆ กัน นอกจากนี้ยังสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุ และผลที่เป็นความสัมพันธ์ย้อนกลับ ซึ่งการวิเคราะห์แบบดั้งเดิมไม่สามารถวิเคราะห์ได้ นอกจากนี้โปรแกรมลิสเรลยังสามารถตรวจสอบความสอดคล้องหรือความตรงของรูปแบบได้หลายวิธี

ความหมายของการวิเคราะห์เส้นทาง

ไรท์ (อ้างอิงใน สำราญ มีแจ้ง, 2544. หน้า 64) ได้ให้ความหมายของเทคนิควิธีวิเคราะห์เส้นทางว่าเป็นวิธีการผสมผสานข้อมูลเชิงปริมาณซึ่งสามารถวัดได้จากค่าสหสัมพันธ์กับข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งได้ความรู้จากทฤษฎีเชิงเหตุและผลเพื่อการอธิบายในเชิงสถิติ

นงลักษณ์ วิรัชชัย (อ้างอิงใน สำราญ มีแจ้ง, 2544. หน้า 64) กล่าวว่า การวิเคราะห์เส้นทางเป็นวิธีการประยุกต์การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างตัวแปรเชิงปริมาณ ตามพื้นฐานความรู้ทางทฤษฎี ให้ทราบว่าตัวแปรซึ่งเป็นเหตุมีอิทธิพลต่อตัวแปรที่เป็นผลในลักษณะใดอิทธิพลแต่ละประเภทมีปริมาณและทิศทางอย่างไร และเพื่อ

วิเคราะห์ตรวจสอบทฤษฎีว่ารูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลจากปรากฏการณ์จริงสอดคล้องหรือขัดแย้งกับความสัมพันธ์ตามทฤษฎี

รัชนี ศิลปบรรเลง (อ้างอิงใน สำราญ มีแจ้ง, 2544. หน้า 64) กล่าวว่าการวิเคราะห์สาเหตุ หรือการวิเคราะห์เส้นทางเป็นการศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมของตัวแปรอิสระหรือตัวแปรสาเหตุ ที่มีต่อตัวแปรตามหรือตัวแปรผล โดยอาศัยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเป็นพื้นฐานในการหาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมาใช้ในการสร้างรูปแบบความสัมพันธ์ของตัวแปรเพื่ออธิบายสาเหตุปรากฏการณ์ต่าง ๆ ในเชิงเหตุผล

จินตนา ธนวิบูลชัย (อ้างอิงใน สำราญ มีแจ้ง 2544. หน้า 65) กล่าวว่า เทคนิคการวิเคราะห์เส้นทางเป็นวิธีการวิเคราะห์ทางสถิติอย่างหนึ่งที่ใช้การประยุกต์วิธีวิเคราะห์การถดถอยมาอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระหลาย ๆ ตัว ที่มีต่อตัวแปรตามทั้งที่เป็นความสัมพันธ์ทางตรงและทางอ้อมตลอดจนสามารถอธิบายทิศทางและปริมาณความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ โดยมีลูกศรชี้ให้เห็นแบบจำลองของความสัมพันธ์ได้การอธิบายความสัมพันธ์นี้อาศัยพื้นฐานความรู้ในปรากฏการณ์และพื้นฐานความรู้ตามทฤษฎีที่อธิบายเชิงเหตุและผลเป็นสำคัญวิธีวิเคราะห์นี้จึงสามารถนำไปใช้ ในการตรวจสอบหรือคัดเลือก หรือสร้างทฤษฎีได้ด้วย

จากแนวคิดที่นักวิชาการได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์เส้นทางดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การวิเคราะห์เส้นทางมีลักษณะใหญ่ ๆ 3 ประการ คือ 1) เป็นเทคนิคทางสถิติที่อาศัยการประยุกต์การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ 2) เป็นการศึกษาขนาดและทิศทางของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหตุที่มีต่อตัวแปรผลทั้งทางตรงและทางอ้อม 3) ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลนี้ สามารถนำมาเขียนอธิบายได้ด้วยรูปแบบจำลองโมเดลและสมการโครงสร้างตามรูปแบบจำลองที่สร้างขึ้น

สัญลักษณ์ของรูปแบบการวิจัย

รูปวงรี  แทนตัวแปรแฝง ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรแฝงภายนอก (ξ) และตัวแปรแฝงภายใน (η)

รูปสี่เหลี่ยม  แทนตัวแปรที่สังเกตได้ (X และ Y)

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรใช้สัญลักษณ์ลูกศร → แทนความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม หัวลูกศรจะแสดงทิศทางของอิทธิพล

ลูกศรสองหัว  แทนความสัมพันธ์หรือสหความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

การวิเคราะห์เส้นทางแบบพีเอแอล

การวิเคราะห์เส้นทางแบบพีเอแอล เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยอาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะการคำนวณด้วยโปรแกรมทางคอมพิวเตอร์ ซึ่งมีความสะดวกและรวดเร็ว โดยมีข้อตกลงเบื้องต้น ดังนี้

ข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์เส้นทางแบบพีเอแอล

1. ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดในรูปแบบเป็นความสัมพันธ์เชิงเส้น (Linear) เชิงบวก (Additive) และเป็นความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship) แบบปิด คือรวมตัวแปรที่เกี่ยวข้องไว้ในรูปแบบ ตัวแปรที่ไม่เกี่ยวข้องในการวิจัยจะไม่นำมาเขียนไว้ในรูปแบบ
2. การแจกแจงของตัวแปรและความคลาดเคลื่อนเป็นแบบปกติ
3. ตัวแปรส่วนที่เหลือ (Residual Variable: e) อาจมีความสัมพันธ์กันเองได้
4. ข้อมูลอยู่ในมาตราการวัดระดับอันตรภาค (Interval) หรืออัตราส่วน (Ratio) หรือมาตราการวัดอื่น ที่สามารถนำมาเทียบเคียงกับมาตราการวัดทั้งสองระดับนี้ได้
5. กรณีข้อมูลอนุกรมเวลา การวัดตัวแปรต้องไม่มีอิทธิพลจากช่วงเหลื่อมเวลา

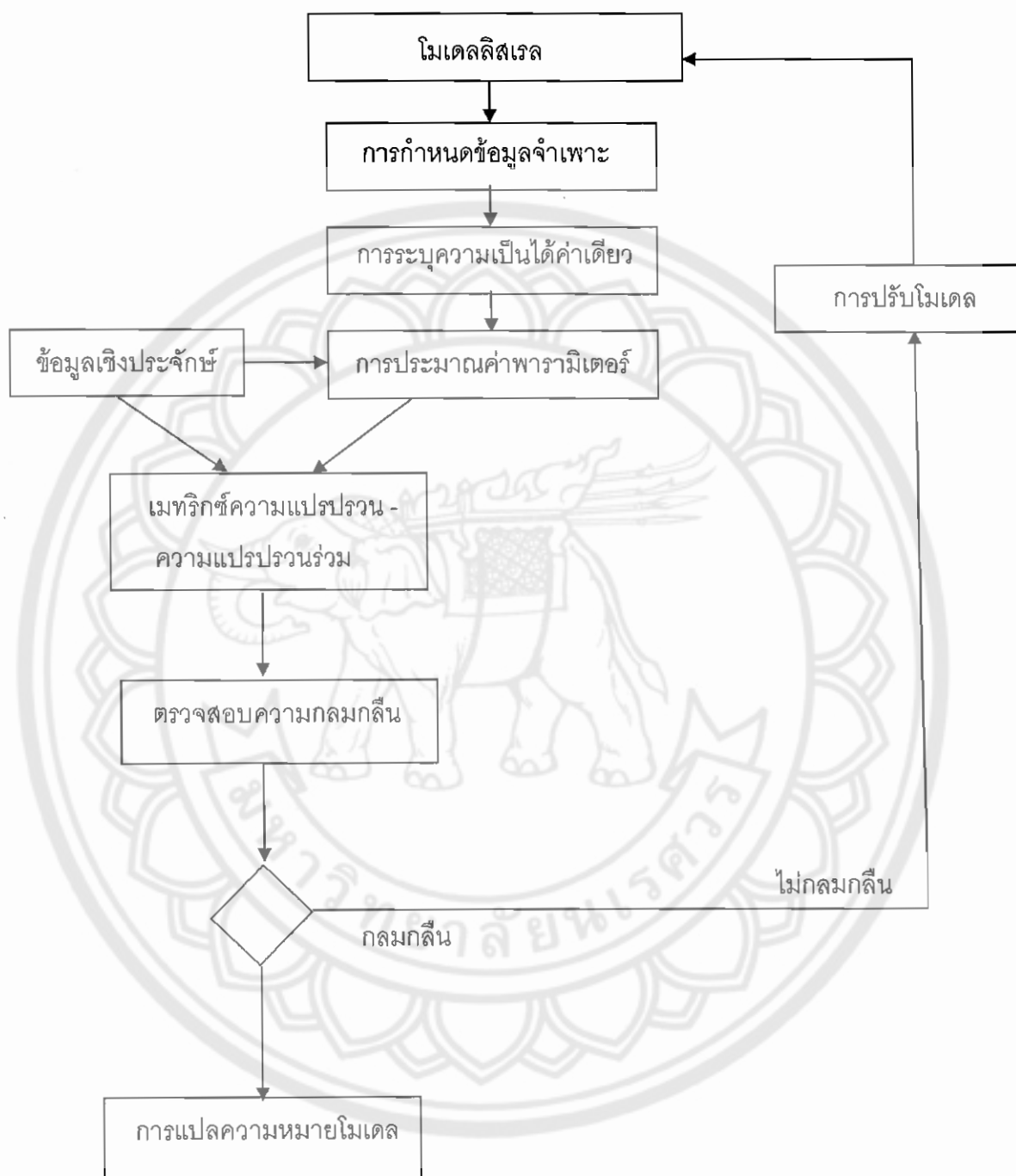
ขั้นตอนในการวิเคราะห์เส้นทางแบบพีเอแอล

การวิเคราะห์เส้นทางแบบพีเอแอล เป็นการวิเคราะห์ที่ต้องอาศัยโปรแกรมทางคอมพิวเตอร์ ซึ่งแบ่งได้ 6 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดข้อมูลจำเพาะของรูปแบบ
2. การระบุความเป็นได้ค่าเดียวของรูปแบบ
3. การประมาณค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบ
4. การทดสอบความสอดคล้องหรือความตรงของรูปแบบ
5. การปรับรูปแบบ
6. การแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ดังภาพ 8

ขั้นตอนการวิเคราะห์เส้นทางแบบฟีเอแอล

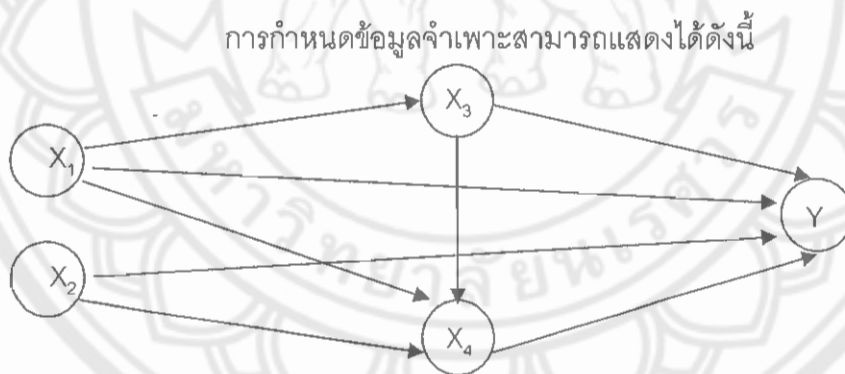


ภาพ 8 แสดงขั้นตอนการวิเคราะห์เส้นทางแบบฟีเอแอล

การกำหนดข้อมูลจำเพาะของรูปแบบ (Specification of the Model)

ในการวิเคราะห์เส้นทางด้วยโปรแกรมลิสเรลนั้น สามารถวิเคราะห์ได้ทั้งรูปแบบที่มีตัวแปรแฝงหรือตัวแปรสังเกตได้ วิเคราะห์ได้ทั้งที่เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ทางเดียวและความสัมพันธ์ย้อนกลับ ดังนั้นในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีนี้ จึงต้องกำหนดข้อมูลจำเพาะของรูปแบบความสัมพันธ์ของข้อมูลเพื่อแสดงลักษณะความสัมพันธ์ของตัวแปร ซึ่งสามารถกำหนดข้อมูลจำเพาะได้ 3 รูปแบบ คือ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2537. หน้า 22)

1. พารามิเตอร์กำหนด (Fixed Parameters : FI) หมายถึง รูปแบบการวิจัยไม่มีเส้นแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปร ซึ่งสามารถกำหนดค่าความสัมพันธ์ในเมตริกซ์ด้วยสัญลักษณ์ "0"
2. พารามิเตอร์บังคับ (Constrained Parameters) หมายถึง รูปแบบการวิจัยมีเส้นแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปรและพารามิเตอร์ขนาดอิทธิพลนั้นเป็นค่าที่จะต้องมีการประมาณแต่มีเงื่อนไขกำหนดให้พารามิเตอร์บางตัวมีค่าเฉพาะคงที่ ซึ่งถ้าบังคับให้มีค่าเป็น 1 ก็สามารถกำหนดค่าความสัมพันธ์ในเมตริกซ์ด้วยสัญลักษณ์ "1"
3. พารามิเตอร์อิสระ (Free Parameters : FR) หมายถึง พารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่าและไม่ได้บังคับให้มีค่าอย่างใดอย่างหนึ่ง ใช้สัญลักษณ์ "*" ดังภาพ 9



ภาพ 9 แสดงรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของตัวแปร

จากภาพ 9 สามารถกำหนดข้อมูลจำเพาะของรูปแบบในเมตริกซ์ เพื่อนำไปคำนวณหาค่าขนาดอิทธิพล ได้ดังนี้

$$\begin{bmatrix} X_3X_1 & X_3X_2 \\ X_4X_1 & X_4X_2 \\ YX_1 & YX_2 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} * & 0 \\ * & * \\ * & * \end{bmatrix}$$

จากเมตริกซ์ที่ได้จากการกำหนดข้อมูลจำเพาะของรูปแบบข้างต้น สามารถอธิบายได้ว่า ตัวแปร X_3 กับตัวแปร X_1 ตัวแปร X_4 กับตัวแปร X_1 ตัวแปร Y กับตัวแปร X_1 ตัวแปร Y กับตัวแปร X_2 และตัวแปร X_4 กับ ตัวแปร X_2 มีความสัมพันธ์กัน จึงสามารถกำหนดค่าพารามิเตอร์เป็นแบบอิสระ โดยแทนค่าในเมตริกซ์เป็น “*” และตัวแปร X_3 กับตัวแปร X_2 ไม่มีความสัมพันธ์ต่อกัน จึงกำหนดค่าพารามิเตอร์เป็นแบบกำหนดโดยแทนค่าในเมตริกซ์เป็น “0”

การกำหนดข้อมูลจำเพาะมีประโยชน์มากต่อการคำนวณด้วยโปรแกรมลิสเรล เนื่องจากการกำหนดค่าจำเพาะจะมีผลต่อการกำหนดเส้นทางหรือลูกศรตามรูปแบบที่สร้างขึ้น

การตรวจสอบความสอดคล้องหรือความตรงของรูปแบบ (Validation of the Model)

เมื่อได้ค่าพารามิเตอร์ที่บ่งบอกความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลทั้งทางตรงและทางอ้อมแล้ว ขั้นตอนต่อไปที่สำคัญขั้นตอนหนึ่งของการวิเคราะห์เส้นทาง คือการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบที่เป็นสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบความสอดคล้องด้วยโปรแกรมลิสเรล สามารถตรวจสอบได้ 5 วิธี ได้แก่

1. ใช้ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานและสหสัมพันธ์ของค่าประมาณพารามิเตอร์ (Standard Errors and Correlations of Estimates) ถ้าค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานและสหสัมพันธ์ของค่าประมาณพารามิเตอร์ที่คำนวณได้ไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานมีขนาดเล็กและรูปแบบการวิจัยไม่ตีพ้อ
2. ใช้ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณและสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Multiple Correlations and Coefficients of Determination) ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณและสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่ได้ควรมีค่าเข้าใกล้ 1.00 จึงจะแสดงว่ารูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
3. ใช้ค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Measures) ค่าสถิติในกลุ่มนี้ใช้ตรวจสอบความตรงของรูปแบบเป็นภาพรวมทั้งรูปแบบ ไม่ใช่เป็นการตรวจสอบเฉพาะค่าพารามิเตอร์แต่ละตัวเหมือนสองวิธีแรก นอกจากนี้ยังใช้ประโยชน์ในการเปรียบเทียบรูปแบบที่ต่างกันสองรูปแบบได้ด้วยว่า รูปแบบใดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่ากัน การใช้ค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืนนี้มี 4 ประเภท คือ

3.1 ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square Statistic) ถ้าค่าสถิติไค - สแควร์ มีค่าสูงมาก แสดงว่ารูปแบบไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นรูปแบบที่มีความสอดคล้องคือรูปแบบที่มีค่าสถิติไค - สแควร์ต่ำ หรือเข้าใกล้ศูนย์มากที่สุด

3.2 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index : GFI) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) มีค่าอยู่ระหว่าง 0 และ 1.00 ถ้าค่าดัชนี GFI เข้าใกล้ 1.00 แสดงว่ารูปแบบการวิจัยนั้นมีความสอดคล้องหรือกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.3 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index : AGFI) เมื่อนำค่าดัชนี GFI มาปรับแก้ อันเนื่องมาจากการปรับรูปแบบตามจำนวนตัวแปร ก็จะได้ค่า AGFI ดังนั้นค่าดัชนี AGFI จึงมีคุณสมบัติเหมือนกับดัชนี GFI

3.4 ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (Root Mean Squared Residual : RMR) ค่าดัชนี RMR เป็นดัชนีที่ใช้เปรียบเทียบระดับความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของรูปแบบสองรูปแบบเฉพาะกรณีที่เป็นการเปรียบเทียบโดยใช้ข้อมูลชุดเดียวกัน ในขณะที่ดัชนี GFI และ AGFI สามารถใช้เปรียบเทียบได้ทั้งกรณีข้อมูลชุดเดียวกันและข้อมูลต่างชุดกัน ดัชนี RMR บอกขนาดของเศษที่เหลือโดยเฉลี่ยจากการเปรียบเทียบระดับความกลมกลืนของรูปแบบสองรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าของดัชนี RMR ยิ่งเข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่ารูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4. การวิเคราะห์เศษหรือความคลาดเคลื่อน (Analysis of Residuals) เป็นการวิเคราะห์ความสอดคล้องที่ควรวิเคราะห์ควบคู่กับดัชนีตัวอื่น ๆ ซึ่งวิธีการวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับ ความคลาดเคลื่อน มีหลายแบบด้วยกัน คือ

4.1 เมตริกซ์ความคลาดเคลื่อนในการเทียบความกลมกลืน (Fitted Residuals Matrix) หมายถึง ค่าความคลาดเคลื่อนทั้งในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน โดยค่าความคลาดเคลื่อนในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ ผลหารระหว่างค่าความคลาดเคลื่อนกับค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของความคลาดเคลื่อนนั้น ถ้ารูปแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูล ค่าความคลาดเคลื่อนในรูปคะแนนมาตรฐานไม่ควรมีค่าเกิน 2.00 ถ้ายังมีค่าเกิน 2.00 ต้องปรับรูปแบบการวิจัย

4.2 คิวพล็อต (Q-Plot) เป็นกราฟแสดงความสัมพันธ์ระหว่างค่าความคลาดเคลื่อนกับค่าควอนไทล์ปกติ (Normal Quantiles) ถ้าได้กราฟมีความชันมากกว่าเส้นทแยงมุม แสดงว่ารูปแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5. ดัชนีดัดแปลงรูปแบบ (Model Modification Index) ดัชนีตัวนี้มีประโยชน์ในการตัดสินใจปรับรูปแบบการวิจัยให้ดีขึ้นได้ ดัชนีดัดแปลงรูปแบบเป็นค่าสถิติเฉพาะสำหรับพารามิเตอร์แต่ละตัวมีค่าเท่ากับค่าไค-สแควร์ที่จะลดลงเมื่อกำหนดให้พารามิเตอร์ตัวนั้นเป็นพารามิเตอร์อิสระ หรือมีการผ่อนคลายข้อกำหนดเงื่อนไขบังคับของพารามิเตอร์นั้น ดังนั้นเมื่อผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ปรากฏว่าค่าดัชนีดัดแปลงรูปแบบมีค่าที่ไม่เข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่ารูปแบบนั้นยังสามารถเปลี่ยนแปลงรูปแบบได้อีก

การปรับรูปแบบ (Model Adjustment)

ในการวิเคราะห์เส้นทางโดยโปรแกรมลิสเรลนั้น เมื่อได้ค่าประมาณพารามิเตอร์ของอิทธิพล ซึ่งเป็นค่าที่แสดงถึงขนาดอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมของตัวแปรเหตุที่มีต่อตัวแปรผล แต่การได้ค่าขนาดอิทธิพลอย่างเดียวยังไม่สามารถนำค่านั้นมาอธิบายรูปแบบได้ จะต้องพิจารณาค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการวิจัยตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาค่าดัชนีดัดแปลงรูปแบบ (Model Modification Index) อีกด้วย

ค่าดัชนีดัดแปลงรูปแบบนี้เป็นค่าที่บ่งบอกว่ารูปแบบที่กำหนดหรือตั้งตามทฤษฎีนั้นสามารถทำการเปลี่ยนแปลงรูปแบบให้สอดคล้องกับความเป็นจริงอีกได้หรือไม่ โดยค่าดัชนีดัดแปลงรูปแบบนี้จะต้องมีค่าเข้าใกล้ศูนย์ แต่ถ้าค่าที่ได้มากกว่าหรือน้อยกว่าศูนย์ก็อาจจะต้องทำการดัดแปลงรูปแบบของการทำวิจัยที่ตั้งไว้ โดยการพิจารณาเส้นทางอิทธิพลของตัวแปรเหตุที่มีต่อตัวแปรผล ซึ่งอาจจะเพิ่มหรือลดเส้นทางอิทธิพลก็ได้ แล้วทำการวิเคราะห์เส้นทางตั้งแต่แรกอีกครั้งหนึ่ง ทำเช่นนี้เรื่อยไปจนกว่าค่าดัชนีดัดแปลงรูปแบบมีค่าเป็นศูนย์หรือเข้าใกล้ศูนย์ จึงจะสามารถนำค่าประมาณขนาดอิทธิพลไปใช้ในการอธิบายรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลได้

การแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล (Translation of Results Analysis)

ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางหรือขนาดอิทธิพลที่ได้จากการคำนวณ มีทั้งค่าที่มีนัยสำคัญทางสถิติและไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าที่นำมาใช้ในการอธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลได้ก็คือค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (β หรือ P_{ij}) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติเท่านั้น เมื่อนำค่าประมาณสัมประสิทธิ์เส้นทางมาแทนค่าในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลแล้ว จึงแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากรูปแบบ ซึ่งบอกทั้งขนาดและทิศทางของตัวแปรเหตุต่อตัวแปรผลโดยทิศทางของความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลนั้นมี 2 ประเภท คือ อิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม

7. แนวคิดเกี่ยวกับการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ความหมายและการจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group) มักถูกกำหนดให้ใช้ในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ คุณค่าของการสนทนากลุ่มนับว่าเป็นเครื่องมือสำหรับนักวิจัยทางสังคมศาสตร์ ซึ่งมีทั้งศักยภาพและข้อจำกัด โดยมีผู้นิยามกันอย่างกว้างขวาง อาทิ

มอร์แกน (Morgan 1997.p.12) กล่าวว่า การจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เป็นรูปแบบของการสัมภาษณ์ มีความสำคัญที่ใช้ในการแยกแยะระหว่างของมากกว่า 2 สิ่ง การสัมภาษณ์กลุ่มเกี่ยวข้องกับสัมภาษณ์กลุ่มบุคคลในเวลาเดียวกัน โดยเน้นคำถามและการตอบสนองกันระหว่างผู้วิจัยและกลุ่มในการสนทนา อย่างไรก็ตามการจัดกลุ่มสนทนาต้องอาศัยปฏิสัมพันธ์กันในกลุ่มบนพื้นฐานของประเด็นที่ผู้วิจัยนำเสนอ

โพลล์ และ ซิงเกิล (Powell & Single 1999.p.499) กล่าวถึงการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ว่าต้องเป็นกลุ่มบุคคลที่ถูกเลือกโดยผู้วิจัย เพื่อทำการอภิปรายและให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ ในหัวข้อการวิจัย ดังนั้นคุณลักษณะที่บ่งบอกการเป็นกลุ่มสนทนาที่ดี คือการมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้และการนำเสนอข้อมูลที่เกิดขึ้น จากการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

จุดมุ่งหมายของการสนทนากลุ่ม

จุดมุ่งหมายหลักของการจัดการสนทนากลุ่มในการวิจัย คือ การดึงทัศนคติ ความรู้สึก ความเชื่อ ประสบการณ์ ตลอดจนปฏิกิริยาของผู้ตอบออกมา ซึ่งวิธีการอื่นไม่สามารถทำได้ ซึ่งทัศนคติ ความรู้สึก ความเชื่อเหล่านี้ ในบางส่วนอาจเป็นอิสระจากกลุ่มหรือสิ่งที่สังคมคาดหวัง แต่จะเป็นสิ่งที่เกิดจากการสนทนากลุ่มทางสังคมและมีปฏิสัมพันธ์กันและกัน ที่อยู่ในขอบข่ายของการสนทนากลุ่ม เมื่อเปรียบเทียบกับสัมภาษณ์รายบุคคล ซึ่งต้องการเพียงทัศนคติ ความรู้สึก และความเชื่อของแต่ละกลุ่มบุคคลเท่านั้น การจัดสนทนากลุ่มเป็นการดึงมุมมองที่หลากหลาย และกระบวนการทางความรู้สึกออกมาในสภาพแวดล้อมของกลุ่ม

บทบาทของการจัดสนทนากลุ่ม

การจัดการสนทนากลุ่ม สามารถถูกนำมาใช้ในช่วงเริ่มต้นหรือช่วงบุกเบิกของการวิจัยระหว่างการวิจัย บางครั้งเพื่อประเมินหรือพัฒนากิจกรรมการดำเนินการต่าง ๆ ในการวิจัย หรือหลังจากการวิจัย ได้ดำเนินการเสร็จสมบูรณ์แล้ว การใช้วิธีการสนทนากลุ่มนั้น เพื่อประเมินผล

กระทบหรือก่อให้เกิดเส้นทางการวิจัยที่ไปได้ไกลกว่าที่มีอยู่เดิม วิธีนี้สามารถถูกได้ทั้งในฐานะวิธีการจัดสนทนากลุ่มโดยตรงหรือฐานการเติมเต็มให้แก่วิธีการวิจัยอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อการยืนยันข้อมูล (Triangulation) และตรวจสอบความสมบูรณ์ (Validity)

โดยทั่วไป การจัดการสนทนากลุ่มช่วยให้ค้นพบหรือก่อให้เกิดสมมติฐานการวิจัย และการพัฒนาคำถามหรือแนวคิดสำหรับแบบสอบถามและร่างคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ อย่างไรก็ตามวิธีการนี้ยังมีข้อจำกัดในด้านความสามารถของการอ้างอิงไปสู่ประชากรทั้งหมด โดยหลักแล้วจำนวนสมาชิกที่ร่วมสนทนากลุ่มมีขนาดเล็ก ซึ่งเป็นไปได้ที่กลุ่มตัวอย่างไม่สามารถเป็นตัวแทนประชากรที่ดี นอกจากนี้ รัตนะ บัวสนธ์ (2539, หน้า 23 - 24) ได้กล่าวเกี่ยวกับการวิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษาที่ใช้เทคนิคการสนทนากลุ่มนิยมนำมาใช้วิจัยในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่

1. เพื่อใช้สำรวจศึกษาความคิดเห็นทัศนคติของผู้ปกครองนักเรียนหรือชุมชนต่อแนวทางการจัดการศึกษาหรือการจัดการเรียนการสอน
2. เพื่อใช้ประเมินโครงการทางการศึกษาและโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียนหรือสถานศึกษาที่ได้ดำเนินไปแล้ว
3. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือวิจัยบางประเภท เช่น แบบสอบถามรวมทั้งการใช้เป็นแนวทางในการหาคำตอบเพิ่มเติมให้กับงานวิจัยทางการศึกษาบางเรื่อง
4. เพื่อใช้เป็นการศึกษารายเฉพาะกรณี เพื่อจะขยายขอบเขตการวิจัยทางการศึกษาให้กว้างขวางขึ้น

แบบแผนในการจัดสนทนากลุ่ม

การสัมภาษณ์ในกลุ่มสนทนาที่มีแบบแผนโดยปกติจะต้องมีการวางแผนที่มากกว่าการสัมภาษณ์แบบอื่นๆ การเชิญบุคคลเข้าร่วมในการสนทนากลุ่มเป็นสิ่งที่ยาก ตลอดจนการจัดหาสถานที่ที่มีอุปกรณ์บันทึกข้อมูลทั้งภาพและเสียงอย่างเพียงพอต้องใช้เวลา

การกำหนดลักษณะของผู้ร่วมกลุ่มสนทนาอย่างเหมาะสมเป็นเรื่องที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ถ้าบุคคลใดมีความแตกต่างกันมากเกินไป เช่น เพศ สถานะทางสังคม อาชีพ ตลอดจนมุมมองแล้วความแตกต่างระหว่างบุคคลในการสนทนากลุ่มอาจจะทำให้เกิดผลกระทบต่อการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ในทางเดียวกัน ถ้าบุคคลในกลุ่มมีความคล้ายคลึงกันโดยเฉพาะความคิดและประสบการณ์ที่หลากหลายอาจไม่ถูกเปิดเผยออกมา ดังนั้น ผู้ร่วมกลุ่มสนทนาจะต้องรู้สึกเป็นกันเอง (Morgan, 1997. p. 55)

บทบาทของผู้ดำเนินรายการ

เมื่อการจัดการสนทนากลุ่มได้ถูกจัดเตรียมขึ้น บทบาทของผู้ดำเนินรายการหรือผู้อำนวยการสนทนาควรช่วยให้แก่กลุ่มสนทนา กลายเป็นประเด็นที่สำคัญ โดยเฉพาะในการอธิบายที่ชัดเจนในจุดมุ่งหมายของการดำเนินการ การช่วยให้ผู้ร่วมสนทนา รู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ยาก และเชื้อเชิญให้มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

ระหว่างการประชุม นั้น ผู้ดำเนินรายการจำเป็นต้องกระตุ้นความสนใจ บางครั้งต้องตั้งคำถามแบบเปิดหรืออาจถามคำถามให้ผู้ร่วมสนทนาตอบ โดยเฉพาะการดึงความคิดเห็นที่แตกต่างระหว่างบุคคลออกมา และช่วยทำให้เกิดความคิดเห็นที่หลากหลายในเรื่องที่มีการสนทนา

บทบาทของผู้ดำเนินรายการเป็นสิ่งที่ท้าทาย ซึ่งต้องมีทักษะในการเข้าถึงบุคคลและเป็นคนภาพเฉพาะบุคคล การเป็นผู้ฟังที่ดี สามารถปรับตัวได้ สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้ร่วมสนทนาเกิดความเชื่อถือในผู้ดำเนินรายการและก่อให้เกิดความเปิดกว้างและมีปฏิสัมพันธ์มากขึ้น

กล่าวโดยสรุป วิธีการวิจัยโดยการจัดสนทนากลุ่ม การให้ความสนใจพิเศษเพื่อก่อให้เกิดสัมพันธ์และการสร้างสัมพันธ์และการสร้างพลวัตในกลุ่ม ข้อพิจารณาในการปฏิบัติและระยะเวลาที่ใช้ในการจัดสนทนากลุ่มอาจเป็นตัวชี้วัดความพยายามที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีนี้แต่อย่างไรก็ตาม กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ มักจะเป็นผู้มีประสบการณ์และความชำนาญ กระบวนการของการวิจัยต้องอาศัยความร่วมมือมากกว่าการศึกษารูปแบบอื่น ๆ และการจัดสนทนากลุ่มสามารถเป็นกระบวนการสร้างเสริมกำลังใจแก่ผู้ร่วมสนทนา

8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

8.1 งานวิจัยในประเทศ

ได้มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษาไว้ดังนี้

วิทยากร เชียงกุล (2545) ได้ศึกษาสภาวะการศึกษาไทย ปี 2544 พบว่า ยังมีประสิทธิภาพต่ำทั้งนี้เนื่องมาจากความผิดพลาดในการบริหารของผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญทางด้านเศรษฐศาสตร์ การเงิน การธนาคาร แรงงานไทยส่วนใหญ่มีการศึกษาต่ำ ประสิทธิภาพการทำงานต่ำประเทศไทยขาดแรงงานฝีมือระดับกลางและระดับอาชีพ โดยนำเสนอการปฏิรูประบบบริหารและการจัดการศึกษาในประเด็นต่อไปนี้

8.1.1 ปฏิรูปปรัชญาการศึกษา หลักสูตร วิธีการเรียนการสอนให้ทันสมัย

8.1.2 ปฏิรูปการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรการศึกษาเพื่อกระจายโอกาสทางการศึกษาให้แก่ประชาชนอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม

8.1.3 ปฏิรูประบบการบริหารการศึกษาและระบบการจัดสรรงบประมาณให้มีการกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณไปสู่องค์กรท้องถิ่นและสถาบันการศึกษาแต่ละแห่ง

8.1.4 สนับสนุนการใช้ทรัพยากรและการสื่อสารที่ทันสมัย

8.1.5 สนับสนุนให้ชุมชนและประชาชนมีส่วนร่วมในการรับภาระด้านทรัพยากรการศึกษาและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทางการศึกษาเพิ่มขึ้น

8.1.6 สนับสนุนการวิจัยและการพัฒนาในเรื่องภูมิปัญญาไทย ภูมิปัญญาแบบทางเลือกที่ต่างไปจากวิชาการกระแสหลัก

8.1.7 เผยแพร่และรณรงค์แนวคิดเรื่องความจำเป็นเร่งด่วนของการปฏิรูป ปฏิวัติทางการศึกษาต่อประชาชน สื่อมวลชนกลุ่มองค์กรต่าง ๆ และนักการเมือง

พิณสุตา สิริรังสี และคณะ (2544) ได้ศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับการจัดการศึกษา พบว่า การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยังขาดอิสระทั้งด้านแผนงาน การพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการเงิน เนื่องจากยังมีรายได้ไม่เพียงพอกับการบริหารท้องถิ่น ยังคงต้องพึ่งพางบประมาณจากส่วนกลาง รวมทั้งยังไม่มีอิสระในการจัดเก็บรายได้ที่ชัดเจน

อาคม สมบัติแก้ว (2542) ได้ศึกษาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา และเปรียบเทียบพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเดียวกัน ที่แตกต่างกันด้านตำแหน่ง ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับมาก 2) ลำดับที่ของพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ด้านความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนมากที่สุดเป็นลำดับที่หนึ่ง รองลงมาคือ ด้านการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการวางแผนอย่างเป็นระบบของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการนิเทศในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการกำกับติดตามงานของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการบริหารหลักสูตรของผู้บริหารโรงเรียน ด้านจริยธรรมและคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการสร้างขวัญและแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียน และด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน 3) ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรม

ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่แตกต่างกัน ด้านตำแหน่ง พบว่าโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการสร้างขวัญและแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียน ด้าน จริยธรรมและคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน และด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) ผลการ เปรียบเทียบพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สงขลาที่แตกต่างกันประสพการณ์ในการดำรงตำแหน่ง โดยส่วนรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ข้อเสนอแนะ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน มีประเด็นที่ น่าสนใจ คือ ควรกำหนดนโยบาย วางแผนปฏิบัติงาน กำหนดบทบาทหน้าที่ วิธีการของ บุคลากรในสถานศึกษาและมีกลไกในการควบคุม กำกับ ติดตามผลการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็น ลายลักษณ์อักษร ควรจัดให้คณะกรรมการวางแผนของโรงเรียน ควรวางตนให้ผู้ร่วมงานรัก เกรงใจ เชื่อถือ และศรัทธา ควรกระจายอำนาจให้ครู และคณะกรรมการโรงเรียนได้มีส่วนร่วมกัน บริหารโรงเรียน ควรรายงานความก้าวหน้า การปฏิบัติงานให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ ควรมี คณะกรรมการนิเทศและ จัดทำแผนการนิเทศที่ชัดเจน ควรให้เกียรติ ยกย่อง ชมเชย ให้รางวัลแก่ ผู้ร่วมงานและปฏิบัติกับผู้ร่วมงานด้วยความมีเมตตา มีคุณธรรมจริยธรรม และให้ความเสมอ ภาคตลอดจนนำเทคนิค วิธีการแนวคิดใหม่ ๆ มาเสนอให้บุคลากรในโรงเรียนได้ปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

ชัยวัฒน์ ใจจิตร (2546) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้บริหารของโรงเรียนสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาอำเภอบ้านโฮ่ง จังหวัดลำพูน ตามการรับรู้และความคาดหวังของผู้สอนในสังกัด พบว่า ครูผู้สอนรับรู้และคาดหวังว่าผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงหรือควรแสดงภาวะผู้นำที่มุ่งงาน บ่อยครั้งในการมอบหมายงานให้ครูปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงเรียนและให้ครูทราบถึงหน้าที่ ที่ควรปฏิบัติ แต่บางครั้งผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติงานตามอารมณ์ของตนเองและปกครองอย่าง เข้มงวด และครูก็คาดหวังว่าผู้บริหารควรแสดงออกถึงภาวะผู้นำในด้านมุ่งงานบ่อยครั้งเช่นกัน ในการให้ครูปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงเรียนและให้ครูทราบถึงหน้าที่ที่ควรปฏิบัติและรักษา มาตรฐานในการทำงาน ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ครูผู้สอนรับรู้ว่า ผู้บริหารได้แสดง ออกเป็นครั้งคราวในความเป็นกันเองและง่ายที่จะเข้าหา ทำให้ครูรู้สึกเป็นกันเองเมื่อมีการพบปะ สันทนาและขอความเห็นชอบจากคณะครูในเรื่องสำคัญ ๆ ก่อนนำไปปฏิบัติแต่บ่อยครั้งที่พบว่า ผู้บริหารเป็นคนเก็บตัว ยอมรับความคิดเห็นใหม่ได้ช้า ปฏิบัติงานโดยไม่ปรึกษาหารือกับครูและ ปฏิเสธที่จะอธิบายการทำงานของตน

เปรมวดี คฤหเดช (2540 .หน้า 106 - 107) ได้ศึกษาการพัฒนาชุดฝึกอบรมเชิงประสบการณ์เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมสำหรับนักศึกษาพยาบาล พบว่า ชุดฝึกอบรมพัฒนาให้นักศึกษาพยาบาลมีความรู้ เจตคติ และทักษะในการทำงานเป็นทีม โดยผ่านกระบวนการทำงานเป็นทีมเพื่อให้ได้ผลงานดีและสมาชิกมีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน

วาท หนูมา (2540. หน้า 221) ได้ศึกษาปัจจัยและกระบวนการกลุ่มที่ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสิทธิผลต่อคุณภาพการศึกษา : ศึกษาเปรียบเทียบเฉพาะกรณีโรงเรียนดีเด่นรางวัลพระราชทานในจังหวัดอุทัยธานี พบคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ว่ามีลักษณะการมีเวลาสัมพันธ์กับชุมชน มีภาวะผู้นำและบุคลิกภาพส่วนตัว อาทิ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้ยอมรับและสนับสนุนผู้อื่น เป็นนักพูดเป็น ผู้ประสานงานดี เป็นผู้เข้ากับชุมชนและสังคมได้ดี มีพฤติกรรมเป็นแบบอย่าง เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสามารถในการบริหาร

วันชัย รอดฉาย (2544. บทคัดย่อ) ได้ศึกษาศักยภาพชุมชนที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนประถมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ : การศึกษาชุมชนบ้านหนองน้ำดำ จังหวัดกำแพงเพชร สรุปผลว่า 1) ศักยภาพชุมชนที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนประถมศึกษา คือ สภาพการคมนาคมขนส่งในชุมชน สามารถติดต่อกับชุมชนอื่นได้รวดเร็ว ทำให้ประชาชนมีเวลาพัฒนาโรงเรียนประถมศึกษาได้ ความสัมพันธ์ของประชาชนในชุมชนมีลักษณะเคารพผู้อาวุโส และรักกันฉันท์ญาติมิตรเพราะการทำให้สังคมมีความสามัคคี ช่วยเหลือเกื้อกูลกันและร่วมกันแก้ปัญหาชุมชนด้วยการพยายามให้บุตรหลานได้มีโอกาสเข้ารับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น ประกอบกับศักยภาพทางด้านภาวะผู้นำและกลุ่มผู้นำ เป็นศักยภาพที่สำคัญที่ทำให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนประถมศึกษา 2) กระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาโรงเรียน คือ การมีส่วนร่วมทั้งระบบตั้งแต่การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร วางแผน ดำเนินการ และประเมินผล ตลอดจนรับผลประโยชน์โดยมีโรงเรียนร่วมสนับสนุนในส่วนของงานธุรการและสถานที่ การรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้แก่ การบอกเล่ากันโดยตรง และวิธีประชุมปรึกษาหารือกันในกลุ่มย่อย การเปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีส่วนได้ส่วนเสียแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ตามแบบประชาธิปไตย แล้วนำเอาวิธีการที่คิดว่าจะดำเนินการได้มาเป็นแนวทางนำไปสู่การปฏิบัติ

วัชรวิทย์ บัณฑิตภุริทัต (2545. บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาโรงเรียนที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาโรงเรียนที่มีประสิทธิผล คือการที่ชุมชนเห็นความสำคัญของการศึกษาส่งบุตรหลานเข้าเรียน สภาพดินที่สมบูรณ์ ชุมชนเป็นเจ้าของที่ดินมีความสะดวกในการคมนาคมและสาธารณูปโภคดี ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีคุณธรรม จริยธรรม เน้นความซื่อสัตย์สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหาร ชุมชน และโรงเรียน ให้ความสำคัญต่อคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนเป็นแกนกลางงานชุมชนและมีผลงานที่เกิดกับตัวเด็ก เกียรติคุณ ดีเด่นของโรงเรียนเป็นที่น่าพอใจ

เชาวฤทธิ์ พ่วงามประเสริฐ (2547. หน้า 82) ได้ศึกษาองค์ประกอบที่สนับสนุนการบริหารคุณภาพของสถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุโขทัย เขต 1 พบว่า องค์ประกอบที่สนับสนุนคุณภาพกับประสิทธิภาพของสถานศึกษา ได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่สนับสนุนการบริหารคุณภาพของสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำ การศึกษาและอบรม โครงสร้างการบริหารสนับสนุน การติดต่อสื่อสาร การได้รางวัลและความชอบ การให้รางวัลและความชอบ การวัดผลการปฏิบัติงาน และการทำงานเป็นทีม

ตรีนาถ กลิ่นชั้น (2547. บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสิทธิผลเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาพหุกรณีในจังหวัดอุทัยธานี พบว่า 1) รูปแบบการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสิทธิผล เพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา คือ ความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของชุมชน (SBM) และผนวกกระบวนการประกันคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารปกติ 1 ปีการศึกษา โดยดำเนินการแบบที่ทีมงานเทคนิคเดิมและยุทธศาสตร์คลิบ อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรโดยคณะกรรมการที่ชุมชนมีส่วนร่วมโครงการทุกภาคเรียน และตลอดปีการศึกษา 2) ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา คือ 2.1) ภาวะผู้นำที่ซื่อสัตย์ ขยัน มุ่งอนาคต เสียสละ กล้าตัดสินใจ ติดตามงานและพัฒนาโรงเรียนเป็นที่ยอมรับของชุมชน 2.2) ประสานสัมพันธ์อันดีกับชุมชนและการใช้การเมืองเพื่อประโยชน์แก่การพัฒนาโรงเรียน 2.3) วิธีการอบรมและมอบหมายงานที่สอดคล้องกับความสามารถ ความถนัด และลักษณะของครูซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนางานและประสบผลสำเร็จ 2.4) วิธีการบริหารเพื่อการประกันคุณภาพคุณภาพโรงเรียน ต้องเป็นการทำงานเป็นทีมและปรับปรุงงานตลอดเวลาและทุกขั้นตอนโดยมีหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษร

สมภูมิ รวิวรรณ (2542) ได้ศึกษาการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย ได้ใช้ทักษะการบริหารอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับ คือ ด้านมนโนคติ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิค สำหรับการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ทั้ง 3 ด้าน แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

ทรงสิทธิ์ ยืนชีวิต (2543) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา มี 5 ปัจจัย คือ ด้านคุณลักษณะของกรรมการโรงเรียนและความสัมพันธ์ที่มีต่อโรงเรียน ด้านคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ด้านพฤติกรรมของครู ด้านการปฏิบัติต่อกรรมการโรงเรียนและด้านผลงานของโรงเรียน ซึ่งคณะกรรมการโรงเรียนมีส่วนร่วมในระดับมากทุกด้าน

จุฬาร ติสุนทร (2537) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการปฏิบัติงานตามบทบาทของคณะกรรมการศึกษาประจำโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า กรรมการศึกษาส่วนใหญ่ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้กับโรงเรียน การปรับปรุงซ่อมแซมห้องเรียน สำหรับการแสวงหาความช่วยเหลือและความร่วมมือจากประชาชน ตลอดจนการประสานงานกับชุมชนหน่วยงานและส่วนราชการนั้น พบว่า จะเป็นการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ การส่งเสริมสุขภาพอนามัย การแจ้งความประพฤติของนักเรียนแก่โรงเรียน

ไพรัช อรรถกามานนท์ และมัทนา ไชควรวฒนกร (2545) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วม พบว่าปัญหาและอุปสรรคในการเข้ามามีส่วนร่วม คือ ปัญหาการขาดการสื่อสารสองทางทำให้เกิดความไม่เข้าใจกัน ปัญหาทางด้านเจตคติสองฝ่ายมีจุดยืนที่แตกต่างกันทำให้ไม่ยอมรับกัน ปัญหาด้านการบริหารจัดการเวลาที่ไม่เหมาะสมทำให้สองฝ่ายไม่สามารถร่วมกิจกรรมได้ ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษาชุมชนและท้องถิ่น แม้จะถูกกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งในการบริหารสถานศึกษาก็ตาม ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่แสวงหาความร่วมมือจากชุมชนและท้องถิ่นในฐานะเป็นแหล่งเงินมากกว่าภูมิปัญญาความคิดในการบริหารและการพัฒนาสถานศึกษา

ภารดี อนันต์นาวิ (2545. บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่า 1) ปัจจัยที่ส่งผลทางบวกและทางตรงสูงสุดต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้แก่ ปัจจัยสถานการณ์โรงเรียน รองลงมา คือ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร และบรรยากาศของโรงเรียนตามลำดับและร่วมกันทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้ร้อยละ 79 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 2) สถานการณ์โรงเรียนที่ส่งผลทางบวกและทางอ้อมผ่านบรรยากาศของโรงเรียนไปยังประสิทธิผลของโรงเรียน และส่งผ่านทางตรงไปยังแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ปัจจัยคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารส่งผลทางตรงต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร พฤติกรรมการบริหารส่งผลทางตรงต่อบรรยากาศของโรงเรียน 4) สถานการณ์โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เนื่องจากครูได้รับการสนับสนุนทางสังคมจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานในโรงเรียนช่วยเหลือทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ เพราะการที่ผู้บริหารโรงเรียนจะมอบหมายงานให้ครูผู้ใดปฏิบัติงานได้จะต้องทราบความรู้ ความสามารถ ความถนัดและมอบหมายให้ตรง เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

สุกานดา ตปนียางกูร (2549) ได้วิเคราะห์การใช้ลักษณะภาวะผู้นำ 4 แบบกับการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียน พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำที่สามารถสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมากที่สุดไปหาน้อยสุด ได้แก่ ผู้นำในฐานะผู้พัฒนา ผู้นำในฐานะผู้แก้ปัญหา ผู้นำผสมผสาน ผู้นำในฐานะผู้อำนวยการและผู้นำในฐานะผู้มอบหมาย

สวัสดิ โพธิ์วัฒน์ (2548. บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวแบบประสิทธิผลการนำนโยบายการปฏิรูปการเรียนรู้ไปปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า องค์ประกอบทางการบริหารของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีการพัฒนาอยู่ในระดับมาก 9 องค์ประกอบ เรียงจากลำดับจากสูงสุดไปต่ำสุดดังนี้ การใช้ภาวะผู้นำและการจูงใจ การยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ การพัฒนาเป็นองค์การวิชาชีพ การปรับวัฒนธรรมองค์การ การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง การประกันคุณภาพภายใน การสร้างและการรับรู้นโยบาย การจัดทรัพยากรขององค์การ และการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

มณฑนา อินทุสมิต (2548. บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความท้าทายในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมต่อความท้าทายในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยเรียงค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) อิทธิพลทางตรง มี 2 ปัจจัย คือ การรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากคณะครูในโรงเรียน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ -0.51 รองลงมา คือ การรับการสนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนผู้บริหาร มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.32 2) อิทธิพลทางอ้อม มี 2 ปัจจัย คือ ความเชื่ออำนาจแห่งตน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.26 รองลงมาคือ การรับการสนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนผู้บริหาร มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.08 3) อิทธิพลรวม มี 3 ปัจจัย คือ ความเชื่ออำนาจแห่งตน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.47 รองลงมา คือ การรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากคณะครูในโรงเรียน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ -0.45 และการรับการสนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนผู้บริหารมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน เท่ากับ 0.40 ตามลำดับ

ธรินธร นามวรรณ (2548. บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารงานภาควิชาในมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า 1) อาจารย์ที่มีอายุ อายุราชการ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการบริหารงานภาควิชาทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $.05$ 2) ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน ลักษณะทางชีวสังคม ลักษณะภาควิชา ปัจจัยภายในภาควิชา ปัจจัยภายนอกภาควิชา และการมีส่วนร่วมบริหารภาคในมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 5 โมเดล พบว่า ทุกโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนี้ 2.1) ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลลักษณะทางชีวสังคม พบว่า ตัวแปรที่มีความสำคัญเป็นอันดับ 1 คือ อายุราชการ รองลงมาคือ อายุ ส่วนตัวแปรที่สำคัญลำดับสุดท้าย คือ เพศ 2.2) ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลลักษณะภาควิชา พบว่าตัวแปรที่มีความสำคัญมากเป็นอันดับ 1 คือจำนวนหลักสูตร รองลงมาคือ จำนวนบุคลากรในภาควิชา ส่วนตัวแปรที่มีความสำคัญลำดับสุดท้าย คือสาขาวิชา 2.3) ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลปัจจัยการบริหารภายในภาควิชา พบว่า ตัวแปรที่มีความสำคัญมากเป็นอันดับ 1 คือ ความพึงพอใจ รองลงมาคือ ความต้องการ ส่วนตัวแปรที่มีความสำคัญลำดับสุดท้าย คือ สภาพแวดล้อม 2.4) ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลปัจจัยการบริหารภายนอก

ภาควิชา พบว่า ตัวแปรที่มีความสำคัญมากเป็นอันดับ 1 คือ การจัดสรรทรัพยากร รองลงมาคือ ผู้มีส่วนร่วมบริหาร ส่วนตัวแปรที่มีความสำคัญลำดับสุดท้าย คือ ผลผลิตมีตลาดรองรับ

2.5) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการมีส่วนร่วมบริหารภาควิชาในมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า ตัวแปรที่มีความสำคัญมากเป็นอันดับ 1 คือ การมีส่วนร่วมกำหนดจุดมุ่งหมาย และระบุความต้องการกับการกำหนดนโยบาย รองลงมาคือ การมีส่วนร่วมกำหนดแผนงาน ความสำคัญลำดับสุดท้าย คือ การมีส่วนร่วมปฏิบัติ 3) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมบริหารภาควิชาในมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า โมเดลการวิเคราะห์ที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยปัจจัยการบริหารภายในภาควิชาที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อการมีส่วนร่วมบริหารภาควิชาในมหาวิทยาลัยของรัฐ รองลงมา คือ ลักษณะทางชีวสังคม และปัจจัยการบริหารภายนอกภาควิชา ตามลำดับ ส่วนตัวแปรที่ส่งผลน้อยที่สุด คือ ลักษณะของภาควิชา

8.2 งานวิจัยต่างประเทศ

มาร์เลย์ (Marlay , 2003.) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายที่เลือกมาศึกษาจำนวน 2 คน ซึ่งมีโปรแกรมวิชาชีพเทคนิคที่ประสบผลสำเร็จ ความมุ่งหมายของการศึกษาเฉพาะกรณีเชิงคุณภาพแบบพรรณนาครั้งนี้ เพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของอาจารย์ใหญ่ โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 2 คน ในรัฐโอดาโฮ และเพื่อกำหนดพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นพื้นฐานของความสำเร็จของโปรแกรมวิชาชีพเทคนิค การวัดความสำเร็จใช้ผู้ตอบแบบวัดโปรแกรมวิชาชีพเทคนิคในอัตราสูง ซึ่งลงทะเบียนเรียนในวิทยาลัยเทคนิคแห่งหนึ่งหรือผู้ที่เข้าทำงานวิชาชีพเกี่ยวกับโปรแกรมวิชาชีพเทคนิคที่ตอบแบบวัดนั้น อาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายมีสมรรถภาพสูงกว่าคนอื่น ๆ ในการสร้างเงื่อนไขสำหรับครู และผู้ปกครอง ซึ่งทำให้การเปลี่ยนแปลงของนักเรียนจากโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายไปเป็นการศึกษาหลังมัธยม หรือจากโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายไปเป็นสถานที่ทำงาน (Bart , 1990.) ผู้วิจัยได้ศึกษาอาจารย์ใหญ่จากโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายจากมุมมองทางเศรษฐกิจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร คือ 1) อาจารย์ใหญ่ 2) ครูผู้สอนวิชาชีพเทคนิค 3) ผู้ให้คำปรึกษา คำถามวิจัย 3 ข้อ ได้รับการตอบด้วยข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาจากการใช้เครื่องมือแบบสำรวจ คือ แบบวัดการปฏิบัติภาวะผู้นำของ Kouzes และ Posner (1993) และเครื่องมือสัมภาษณ์ คือ ดัชนีประสิทธิผลของผู้นำของ Moss และคนอื่น ๆ (1994) การวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ให้เหตุผลโดยวิธีการหลายวิธี ได้แก่ 1) การตรวจสอบสมาชิก 2) การศึกษาแบบสามเส้า 3) การสร้างความชัดเจนในด้านอคติของผู้วิจัย ข้อมูลสร้างเป็นสามเส้าโดยใช้

3.1) แบบสำรวจ 3.2) แบบสัมภาษณ์ 3.3) แหล่งข้อมูลหลายแหล่ง ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใน อดีตของผู้ทำวิจัยทำให้ชัดเจนได้โดยจัดให้มีการศึกษาภูมิหลังของผู้วิจัย (Creswell , 1998 : Stake , 1995)การปฏิบัติภาวะผู้นำ 3 ด้าน คือ 1) การให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติได้ 2) การให้กำลังใจ 3) การให้แบบอย่างแนวทางปฏิบัติ

มีเนซิส - เทรโฮ (Menesis - Trejo , 2003.) ได้ศึกษาเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลกับการนำนโยบายไปใช้ : บทบาทของผู้นำทางการศึกษาในการพัฒนาและทำนุบำรุงสภาพแวดล้อมที่ปรับปรุงประสิทธิภาพในโรงเรียนในการศึกษาใช้คำถามในการวิจัย โดยรวมพบว่า ลักษณะภาวะผู้นำและทักษะการนำนโยบายไปใช้ของศึกษานิเทศก์ อาจารย์ใหญ่ ที่มีประสิทธิผลสูง และอาจารย์ใหญ่ที่มีประสิทธิผลน้อยกว่าเป็นอย่างไร และลักษณะเหล่านี้แตกต่างหรือเหมือนกันสำหรับทั้ง 3 กลุ่มนี้หรือไม่ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ตรวจสอบในการศึกษาค้นคว้านี้ กล่าวถึงบทบาทที่ผู้นำทางการศึกษาต้องการแสดงเพื่อนำนโยบายใหม่ ๆ ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาค้นคว้านี้วิเคราะห์การรับรู้ตนเองของศึกษานิเทศก์และอาจารย์ใหญ่ในตำบลหนึ่งในรัฐแคลิฟอร์เนียตอนกลางเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำและทักษะการนำนโยบายไปใช้ของทั้งสองกลุ่มนี้ การรับรู้ของอาจารย์ใหญ่ที่มีประสิทธิผลสูงกับอาจารย์ใหญ่ที่มีประสิทธิผลน้อยกว่า ได้นำมาเปรียบเทียบกับกับศึกษานิเทศก์ของพวกเขา พบว่า อาจารย์ใหญ่มีประสบการณ์น้อยกว่าต้องทำการเสี่ยงมากกว่ามีประสบการณ์มากกว่า เนื่องจากการจัดการกับความขัดแย้งที่ยุ้งยากมากกว่า และในการจัดการกับคนอื่นมากกว่า และมีความสนใจในการทำให้ทักษะของตนเป็นปัจจุบันบนพื้นฐานปกติน้อยกว่า ข้อค้นพบเหล่านี้ มีข้อชี้แนะที่สำคัญสำหรับการนำภาวะผู้นำและนโยบายไปใช้ในโรงเรียน

ดิคเคอร์สัน (Dickerson, 1996.) ได้ศึกษาเชิงคุณภาพเกี่ยวกับแบบของภาวะผู้นำ การควบคุม และความจำกัดบทบาทของครูใหญ่ที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ วิเคราะห์บทบาทของครูใหญ่ ได้แก่ 1) แบบของภาวะผู้นำ 2) กลไกการควบคุมทางสังคม 3) ความตึงเครียดหรือความจำกัด (Strain) ของบทบาทที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงของบทบาทที่คาดหวัง พบว่า

1. ด้านพฤติกรรมองค์กรนั้น ความคาดหวังในบทบาทของครูใหญ่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมโดยมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวกลาง (Filter)
2. การที่ความคาดหวังในบทบาทของครูใหญ่เปลี่ยนแปลงไป จึงก่อให้เกิดความตึงเครียดในบทบาท

3. ความตึงเครียดระดับสูงของบทบาทครูใหญ่เกิดจากความไม่สอดคล้อง ระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ เพื่อควบคุมการปฏิบัติงาน และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของครูใหญ่ สภาวะเช่นนี้อาจทำให้มีแรงต้านเกิดขึ้นด้วย

4. แรงต่อต้านที่เกิดขึ้นของครูใหญ่เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการพยายามปรับรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทั้งนี้อาจเกิดจากความต้องการที่จะหวนกลับไปใช้การบริหารแบบรวมอำนาจเช่นเดิม

วิลเลียม (william,2001.) ได้ศึกษาการประเมินผู้บริหารและบทบาทของผู้บริหารเกี่ยวกับภาวะผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิผล มีความมุ่งหมายเพื่อเสนอมุมมองด้านภาวะผู้นำและการประเมินแก่นักปฏิบัติ เพื่อศึกษาคุณภาพและกรอบของภาวะผู้นำที่หลากหลายตามที่อ้างไว้ในวรรณกรรมทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง และเพื่อศึกษาบทบาทของการประเมินและความสัมพันธ์ของการประเมินกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล การศึกษานี้ใช้กลุ่มโรงเรียนจำนวน 3 กลุ่ม ในตำบลต่างกัน 3 ตำบล ในรัฐแคลิฟอร์เนียตอนใต้ โดยใช้ข้อมูลแบบสามเส้าจากการสำรวจการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว และการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ ผู้บริหารระดับที่ตั้งโรงเรียนและระดับกลุ่มโรงเรียนได้รับการขอให้ร่วมในการสำรวจแบบอาสาสมัครผู้บริหารระดับกลุ่มโรงเรียน เข้าร่วมการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว และผู้บริหารระดับที่ตั้งโรงเรียนได้รับการสุ่มเลือกให้ร่วมในการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างชัดเจนระหว่างการมีคุณภาพของภาวะผู้นำในกระบวนการประเมินกับประสิทธิผลของกระบวนการประเมินตามที่รับรู้ การศึกษามุ่งเน้นจำเพาะเรื่องเนื้อหาของกระบวนการประเมิน ผู้บริหารเห็นพ้องกับคุณภาพของภาวะผู้นำที่อ้างในการวิจัยครั้งนี้ว่ามีความสำคัญต่อภาวะผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ข้อมูลเชิงคุณภาพเสนอแนะในระดับน้อยกว่าคุณภาพของภาวะผู้นำที่อ้างว่ามีความสำคัญที่สุดนั้น มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมของกลุ่มโรงเรียนที่เข้ามีส่วนร่วมครั้งนี้ผู้บริหารรู้สึกว่าการประเมินได้ออกแบบเกี่ยวกับกรอบภาวะผู้นำ เช่น กรอบภาวะผู้นำที่ ศูนย์ ISLLC ได้พัฒนามาขึ้นนั้นได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม และการสอน การร่วมมือกันปฏิบัติ การจัดการ บริบททางการเมือง ทางสังคมและจริยธรรม เหล่านี้จะเป็นประโยชน์ในกระบวนการประเมินและเป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าทางวิชาการทางวิชาชีพด้านการบริหาร ข้อมูลเชิงปริมาณก็ได้สารสนเทศเกี่ยวกับทักษะการประเมินที่ได้จากกระบวนการ ผู้บริหารรู้สึกว่าการบริหารที่กำลังดำเนินอยู่และความสัมพันธ์กับผู้ปกครองของตนที่ทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด เป็นส่วนประกอบที่สำคัญของกระบวนการประเมินผู้บริหารกล่าวด้วย

ว่าเพื่อนสอนเพื่อน และการสะท้อนตนเองจะเป็นความคิดที่ผู้บริหารอยากจะทำการศึกษาต่อไป เพื่อรวมไว้ในข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารรัฐบาล และผู้บริหารกลุ่ม โรงเรียนที่ต้องการนำกระบวนการประเมินที่มีประสิทธิผลไปใช้ส่งเสริมภาวะผู้นำที่มีคุณภาพ

เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni 1999.) กล่าวถึงผลการวิเคราะห์ลักษณะโรงเรียนที่มีประสิทธิผลหรือโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ (Successful School) ของ Duttweiler ซึ่งได้มาจากการศึกษางานวิจัยของนักวิชาการอีกหลายท่าน เช่น Purkey and Smityh , 1982 Roueche and Baker 1986 , Stedman , 1987 Wayson , 1988 , Wimpelberg , Teddlie , 1989 แล้วพบว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้นมีลักษณะดังนี้ 1) เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 2) มีแผนงานทางวิชาการที่ดี 3) จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 4) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองกับวิถีชีวิตในโรงเรียน 5) มีบรรยากาศทางบวก

ฮัฟฟิเนส (Huffhines , 1984. pp. 705 – 706) ได้ศึกษารูปแบบเทคโวมิกส์ เพื่อเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ พบว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารที่สามารถนำสภาพแวดล้อมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางการบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนและควรแสดง บุคลิกภาพเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมโดยคำนึงถึงภารกิจที่ต้องปฏิบัติ ตลอดจนการมีปฏิสัมพันธ์กับชุมชนและสังคม

เชพแมน (Chapman, 1980.) ได้ศึกษาสมรรถภาพทางการบริหารที่จำเป็นในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐวискอนซิน ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ความสามารถบริหารด้านการตัดสินใจ การมีจุดหมายที่แน่นอนและยืดหยุ่นผ่อนปรนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุด

คิง (King. 1984.) ได้ศึกษาโรงเรียนในฐานะเป็นชุมชนและความสัมพันธ์ของสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน ผลการศึกษา พบว่า ถ้าหากให้บุคคลเข้าไปเกี่ยวข้องกับ การสร้างกฎจะทำให้เขารู้สึกว่าต้องรักษาต้องรักษากฎนั้นไว้ ถ้าให้เขามีโอกาสเข้าร่วมจะมีการปฏิบัติตามกฎนั้นมากขึ้น และถ้าบุคคลได้เข้าไปเกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจ การดำเนินงานของโรงเรียนความแตกแยกจะน้อยลง