

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องครั้งนี้ เป็นการนำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติ ตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำ (Leadership) ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Distributed Leadership) และการบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ผู้วิจัยได้เสนอแนวคิด เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ
 - 1.1 การบริหารงานบุคคล
 - 1.2 การบริหารงบประมาณ
 - 1.3 การบริหารวิชาการ
 - 1.4 การบริหารทั่วไป
 - 1.5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษารัฐบาลจังหวัดนนทบุรี
2. แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership)
 - 2.1 นิยามของภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการศึกษา
 - 2.2 ภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21
3. แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Distributed Leadership)
 - 3.1 นิยามและความสำคัญของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ
 - 3.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ
 - 3.3 นิยามเชิงปฏิบัติและตัวบ่งชี้องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ
4. แนวคิดทฤษฎีการพัฒนาตัวบ่งชี้
5. แนวคิดการสร้างแบบประเมิน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ
7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดทฤษฎีการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

การปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ มีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้นมีมาตรฐานและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ การจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษากำหนดให้ยึดหลักการมีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ตามประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2550 และระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการบริหารจัดการ และขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลให้มีการบริหารจัดการเป็น 4 ด้าน ในสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมภารกิจในการจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ประกอบด้วย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2556: 1-4)

การบริหารงานบุคคล

ด้านการบริหารงานบุคคลซึ่งมีพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และฉบับที่แก้ไขเพิ่มเติมเป็นกฎหมายหลักทำให้สถานศึกษามีข้อจำกัดด้านการบริหารงานบุคคลส่งผลต่อการบริหารจัดการ เป็นเหตุให้ไม่มีความคล่องตัวและเกิดความล่าช้าไม่สามารถแก้ไขปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลได้ตามเจตนารมณ์การเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา

ดังนั้น เพื่อให้สถานศึกษาในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลตามประกาศของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีรูปแบบและแนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ พัฒนาการบริหารสถานศึกษาให้สามารถบริหารจัดการในรูปแบบของสถานศึกษานิติบุคคลได้อย่างสมบูรณ์ จึงจำเป็นที่จะต้องมีความต้องการดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคล โดยมีหลักการและแนวคิดขอบข่ายภารกิจ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2556: 73-75)

หลักการและแนวคิด

1. ยึดหลักความต้องการและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการบริหารงานบุคคลของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามนโยบายกฎหมายและหลักเกณฑ์ที่กำหนด
2. ยึดหลักความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามนโยบายกฎหมายและหลักเกณฑ์ที่กำหนด
3. ยึดหลักธรรมาภิบาล

ขอบข่าย/ภารกิจด้านบริหารงานบุคคล

1. การวางแผนอัตรากำลัง
2. การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
3. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
4. การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
5. การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
6. การลาทุกประเภท
7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
8. การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
9. การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
10. การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
11. การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์
12. การออกจากราชการ
13. การจัดระบบและการจัดทำ ทะเบียนประวัติ
14. การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
15. การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
16. การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
17. การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
18. การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
19. การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา
20. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

การบริหารงบประมาณ

ปัจจุบันสถานศึกษามีฐานะเป็นหน่วยงบประมาณและหน่วยบริหารการเงินของตนเอง แต่ยังมีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดูแลแม้ว่าจะมีฐานะนิติบุคคลตามกฎหมาย ส่งผลให้สถานศึกษา ยังขาดความเป็นอิสระในการบริหารงบประมาณให้เป็นไปตามความต้องการอย่างแท้จริง ทั้งนี้การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล ได้กำหนดให้สถานศึกษาสามารถจัดหา

ผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งการจัดการรายได้จากการให้บริการที่ต้องนำมาใช้ ในการบริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ที่ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีต่อผู้เรียน เพื่อให้การบริหารงบประมาณ การเงิน และบัญชีของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลสอดคล้องกับหลักการดังกล่าว ประกอบกับเจตนารมณ์ของกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ โดย ปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี ต้อง กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจของตนไปยัง สถานศึกษา ผ่านกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัด การศึกษา พ.ศ. 2550 ประกอบกับประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเรื่องการ กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการการศึกษาของเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2550 จะเห็นได้ว่ากฎกระทรวง ระเบียบ กฎหมาย และ ประกาศของกระทรวงศึกษาธิการ ได้มอบอำนาจให้สถานศึกษามีอำนาจในการบริหารจัดการ งบประมาณภายใต้กรอบการดำเนินการที่กำหนดให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคล่องตัวมากขึ้น และมุ่งกระจายอำนาจในการบริหารจัดการด้านงบประมาณให้กับสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สถานศึกษานิติบุคคลสามารถบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิด ประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้ระเบียบและกฎหมายรองรับ โดยมีรายละเอียดในการดำเนินการ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2556: 57-59)

หลักการและแนวคิด

1. ยึดหลักความเท่าเทียมและความเสมอภาคทางโอกาสทางการศึกษาของผู้เรียนใน การจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. มุ่งพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการงบประมาณตามมาตรฐานการ จัดการทางการเงิน ทั้ง 7 ด้าน เพื่อรองรับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ดังนี้

- (1) การวางแผนงบประมาณ
- (2) การคำนวณต้นทุนการผลิต
- (3) การจัดระบบการจัดหาพัสดุ
- (4) การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ
- (5) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน
- (6) การบริหารสินทรัพย์
- (7) การตรวจสอบภายใน

3. ยึดหลักการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการงบประมาณ โดยจัดสรรงบประมาณ ให้เป็นไปในลักษณะของวงเงินรวมแก่สถานศึกษา

4. มุ่งเน้นการเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการจัดการงบประมาณของสถานศึกษาให้มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ มีความคล่องตัวควบคู่กับความโปร่งใส และ ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้จากผลสำเร็จของงานและทรัพยากรที่ใช้

ขอบข่าย/ภารกิจด้านการบริหารงบประมาณ

1. การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยตรง
3. การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
4. การขอโอนและขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
5. การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
6. การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ
7. การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ
8. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
9. การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา
10. การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
11. การวางแผนพัสดุ
12. การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
13. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ
14. การจัดหาพัสดุ
15. การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ
16. การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน
17. การเบิกเงินจากคลัง
18. การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน
19. การนำเงินส่งคลัง
20. การจัดทำบัญชีการเงิน
21. การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
22. การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

การบริหารวิชาการ

การบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักของสถานศึกษา มีความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ มาตรฐานคุณภาพการศึกษาจะปรากฏเด่นชัดเมื่อการบริหารงานวิชาการประสบผลสำเร็จ การบริหารงานวิชาการจึงนับว่ามีบทบาทสูงสุดต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการบริหารสถานศึกษาให้ได้คุณภาพ (บุญทิพย์ สุริยวงศ์, 2544: 65) งานวิชาการเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษา มีความเข้มแข็งในการบริหาร และการจัดการสามารถพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการวัดผลประเมินผล รวมทั้งการจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546: 33) เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว กลุ่มสถานศึกษานิตยบุคคลภายใต้การสนับสนุนของสภาการศึกษาได้เสนอแนวคิดในการปรับระบบบริหารจัดการของสถานศึกษาด้านการบริหารวิชาการให้มีอิสระ และคล่องตัวยิ่งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2556: 39)

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น
2. เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพ สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพภายใน เพื่อพัฒนาตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก
3. เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองตามความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ
4. เพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา และของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นๆ อย่างกว้างขวาง

หลักการและแนวคิด

1. ให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สอดคล้องกับสภาพปัญหา ความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2556: 40-41)

2. มุ่งส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
3. มุ่งส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้
4. มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยจัดให้มีดัชนีชี้วัดคุณภาพการจัดการหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ สามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ทุกชั้นปี
5. มุ่งส่งเสริมให้มีความร่วมมือกับทุกภาคส่วนเป็นเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลในการจัดและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ขอขำย/ภารกิจด้านการบริหารวิชาการ

1. การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น
2. การวางแผนงานด้านวิชาการ
3. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
4. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
5. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
6. การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
8. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
9. การนิเทศการศึกษา
10. การแนะแนว
11. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
12. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
13. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
14. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงานสถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
15. การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
16. การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
17. การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

การบริหารทั่วไป

เนื่องจากการบริหารทั่วไปเป็นการดำเนินงานเพื่อส่งเสริม สนับสนุน และช่วยอำนวยความสะดวก ให้ภารกิจหลักขององค์กรดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนให้ลงสู่ผู้เรียนอย่างแท้จริง เช่น งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ งานประสานงาน และพัฒนาเครือข่ายการศึกษา งานธุรการ งานดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม งานรับนักเรียน งานระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา งานกิจการนักเรียน งานประชาสัมพันธ์งานการศึกษา งานควบคุมภายในหน่วยงาน เป็นต้น การมอบอำนาจให้สถานศึกษาสามารถกำหนดระเบียบหรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารทั่วไปได้อย่างเบ็ดเสร็จภายในองค์กร โดยสามารถกำหนดขั้นตอนการบังคับบัญชาในการบริหารด้านการบริหารทั่วไปของสถานศึกษาให้มีความยืดหยุ่นสูง เกิดความคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว เป็นการบริหารแบบเบ็ดเสร็จในองค์กรที่ดี ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เอื้อต่อการพัฒนาโดยสถานศึกษาเป็นฐาน (School Based Management) อย่างแท้จริง ทั้งนี้การบริหารทั่วไปของสถานศึกษาดำเนินการ ตามหลักการ แนวคิด ขอบข่าย/ภารกิจ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2556: 91-93)

หลักการและแนวคิด

1. ยึดหลักให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหารและจัดการศึกษาด้วยตนเอง ให้มากที่สุดโดยเขตพื้นที่การศึกษามีหน้าที่กำกับ ดูแล ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานในเชิงนโยบายให้สถานศึกษาจัดการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาของชาติ
2. มุ่งส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ตามกฎเกณฑ์ กติกา ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง
3. มุ่งพัฒนาองค์กรระดับสถานศึกษาให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ โดยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม สามารถเชื่อมโยงติดต่อสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็วด้วยระบบเครือข่าย และเทคโนโลยีที่ทันสมัย
4. การบริหารทั่วไปเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยประสานส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารงานอื่นๆ ให้บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ ทั้งการศึกษาในระบบ นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ตามบทบาทของสถานศึกษา ตลอดจนการจัดและให้บริการการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่น

ขอบข่าย/ภารกิจด้านการบริหารทั่วไป

1. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
2. การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
3. การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
4. งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
6. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
7. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
8. การดำเนินงานธุรการ
9. การดูแลอาคาร สถานที่และสภาพแวดล้อม
10. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
11. การรับนักเรียน
12. การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา
13. การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย
14. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
15. การทัศนศึกษา
16. งานกิจการนักเรียน
17. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
18. การส่งเสริม สนับสนุน และประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร
หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
19. การประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
20. การรายงานผลการปฏิบัติงาน
21. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
22. แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

การบริหารสถานศึกษาให้สามารถจัดการศึกษาให้นักเรียนมีคุณภาพตามหลักการและ
กฎหมายการศึกษาที่เกี่ยวข้องการบริหารงาน 4 ด้านในสถานศึกษา นับว่าเป็นหัวใจสำคัญในการ
ส่งเสริมและขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามหลักการและ
จุดมุ่งหมายของหลักสูตร หัวหน้างาน 4 ด้าน จึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนงานใน
ฝ่ายให้ปฏิบัติการงานตามที่กฎหมายกำหนดให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้น การส่งเสริมหัวหน้างาน 4
ด้านในสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำ จะทำให้การบริหารงานในแต่ละด้านมีประสิทธิภาพและเกิด

ประสิทธิผลต่อการจัดการเรียนการสอน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อสร้างผู้ภาวะนำให้เกิดขึ้นกับหัวหน้างาน 4 ด้าน ในหน่วยงานของตนเอง เพื่อให้การจัดการศึกษาเกิดประสิทธิผลสูงสุด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่กำหนดขึ้นตามโครงสร้างของกระทรวงศึกษาธิการเมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 และตามประกาศของกระทรวงศึกษาธิการเมื่อ วันที่ 17 สิงหาคม 2553 เรื่อง การกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษาเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งได้กำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มี 225 เขตพื้นที่การศึกษา อยู่ภายใต้สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) จาก 1 ใน 5 องค์กรหลักของกระทรวงศึกษาธิการ ตามโครงสร้างใหม่มีภาระหน้าที่รับผิดชอบดูแลการจัดการศึกษาของสถานศึกษาทุกระดับที่ต่ำกว่าปริญญา ซึ่งในเขตพื้นที่จังหวัดนนทบุรี มีการแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 2 มีขอบข่ายความรับผิดชอบดูแลการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาของจังหวัดนนทบุรี ดังนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 รับผิดชอบพื้นที่ 2 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองนนทบุรี และอำเภอบางกรวย มีสถานศึกษาในสังกัด จำนวนทั้งสิ้น 32 โรงเรียน (ข้อมูล ณ 10 มิ.ย. 2562) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 รับผิดชอบพื้นที่ 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอบางใหญ่ อำเภอบางบัวทอง อำเภอไทรน้อย และอำเภอปากเกร็ด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 มีสถานศึกษาในสังกัดจำนวนทั้งสิ้น 63 โรงเรียน (ข้อมูล ณ 10 มิ.ย. 2562) ดังต่อไปนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามัธยมศึกษาเขต 2, 2562: 5-11)

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม กำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษา ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการหรือกฎหมายอื่นและมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

(1) จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

(2) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

- (3) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- (4) กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
- (5) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- (6) ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- (7) จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- (8) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
- (9) ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- (10) ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา
- (11) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- (12) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership)

การปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์กร ปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ ทรัพยากรบุคคลที่จะร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้นำ (Leader) คือ บุคคลสำคัญที่ต้องมีภาวะผู้นำที่สามารถ ชักจูง ชี้นำ สั่งการ ใช้อิทธิพลของบุคคลหรือตำแหน่ง สร้างความเชื่อถือ ศรัทธา ให้บุคคลหรือกลุ่มคนปฏิบัติตามความคิดเห็นและความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ เป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อกระตุ้นให้ดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ในทัศนะของ สัมมา ธนินทรีย์ (2556: 13) เห็นว่าในหน่วยงานอาจมีผู้นำแบบเป็นทางการ (Formal Leader) ที่หมายถึง หัวหน้า ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ที่ได้รับแต่งตั้งอย่างเป็นทางการให้ดำรงตำแหน่งหรือ

ผู้นำแบบไม่เป็นทางการ (Informal Leader) ที่ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชา ไม่มีตำแหน่งในหน่วยงานแต่สมาชิกในหน่วยงานให้การยอมรับและยกย่องให้เป็นผู้นำ เพราะมีคุณสมบัติบางประการที่ได้รับการยอมรับ เช่น ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ มนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ Braniac (2013) ที่กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) ไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลที่ดำรงตำแหน่งแบบเป็นทางการ หรือเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นว่าเป็นผู้นำ แต่เป็นบุคคลใดก็ได้ที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางบวก เกิดประโยชน์ต่อบุคคล หน่วยงานและสังคม กล่าวคือ คนทุกคนเป็นผู้นำที่มีศักยภาพได้ ขอเพียงผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ เนื่องจากภาวะผู้นำมีผลกระทบต่อองค์กรผู้ร่วมงาน สิ่งแวดล้อม ในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพหรือความล้มเหลวขององค์กร ผู้ที่มีภาวะผู้นำจะสามารถสร้างบรรยากาศการทำงาน ทำให้ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการทำงานเป็นทีม เป็นพลังให้เกิดความร่วมมือร่วมใจไปสู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) ในปัจจุบันนักวิชาการมีความเชื่อว่ากระบวนการทัศนทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ คือ การรวมทฤษฎีภาวะผู้นำตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันเข้าด้วยกัน ตั้งแต่ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory) และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory) เพื่ออธิบายองค์ประกอบของผู้นำว่าควรมีอะไรบ้างทั้งในเรื่องการศึกษาวิจัยและการประยุกต์ใช้ ความหมายของภาวะผู้นำจากนานาทัศนะร่วมสมัย ในมิติต่างๆ มีดังนี้

Gaile (2013) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ทักษะ ความสามารถพิเศษและกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อคนอื่นทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับ Astin and Leland (1991) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่สมาชิกในกลุ่มหรือองค์กรได้รับการเสริมพลังอำนาจในการทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ร่วม เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานและนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพชีวิตของบุคคลและหน่วยงาน Small Biz Connect (2012) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การกำหนดทิศทางของกลุ่ม และมีการสื่อสารให้ทุกคนรู้เข้าใจทิศทางนั้น โดยมีการจูงใจ การสร้างแรงบันดาลใจและการเสริมแรงอำนาจให้กับพวกเขา เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วม สนับสนุนในการดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และ Bussiness Dictionary.com (2013) กล่าวถึง ภาวะผู้นำว่า หมายถึง กิจกรรมการนำกลุ่มบุคคลหรือหน่วยงาน ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การแลกเปลี่ยนและการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์กับบุคคลในองค์กรเพื่อปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ มีการจัดสรรสนเทศ ความรู้และวิธีการเพื่อให้เก็ดยอมรับ

ส่วนนักวิชาการของไทยให้ทัศนะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกัน โดย วิเชียร วิทยอุดม (2550: 2) ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับ หรือยกย่องให้เป็นผู้นำและต้องเป็นผู้มีความสามารถอันเกิดจากตัวเองจนเป็นที่ยอมรับหรือยกย่องจากกลุ่มให้เป็นผู้ผู้นำ และสามารถนำทีมไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ชาญชัย อาจินสมาจาร (2550: 16) กล่าวถึงภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการขับเคลื่อนหรือสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่นทำให้การทำงานของปัจเจกบุคคล หรือกลุ่มบรรลุผลสำเร็จ สัมมา ธรนิษฐ์ (2556: 17) กล่าวถึง บุคคลที่มีภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถชักจูง ชี้นำ ตั้งการ มีอิทธิพลให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขณะเดียวกันก็ต้องทำให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ ด้วยสอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตนะ (2557: 1) ได้ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กร

ดังนั้น ภาวะผู้นำ คือ การที่บุคคลมีอิทธิพล และได้รับการยอมรับจากกลุ่มหรือคนในองค์กร โดยใช้ความรู้ กระบวนการหรือวิธีการที่สามารถสื่อสาร ชักจูง ชี้นำ สร้างแรงบันดาลใจให้กลุ่มหรือคนในองค์กรร่วมกันปฏิบัติงานตามภารกิจด้วยความเต็มใจ และทำให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ตั้งแต่กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กรเพื่อรวมพลังในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นักวิชาการยังให้ทัศนะภาวะผู้นำทางการศึกษาและภาวะผู้นำของสถานศึกษา เป็นความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างผู้บริหารการศึกษา ครูผู้สอน นักเรียนและผู้ปกครอง เพื่อนำไปสู่เป้าหมายของการจัดการศึกษา โดยใช้กระบวนการสร้างโอกาสเพื่อสำรวจและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้มีอิทธิพลเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงเกี่ยวกับค่านิยมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และสามารถสร้างกลยุทธ์ ออกแบบกระบวนการในการส่งเสริมวิสัยทัศน์ร่วมกัน ได้มีนักการศึกษาได้กล่าวถึงภาวะผู้นำทางการศึกษาไว้มากมาย อาทิเช่น

Meador (2013) กล่าวถึง สิ่งที่จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective School Leader) นั้น ผู้บริหารจะต้องแสดงออกถึงภาวะผู้นำ (A Principal must Exhibit Leadership) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในความสำเร็จหรือความล้มเหลว สถานศึกษาควรมีผู้นำหรือกลุ่มผู้นำที่มีประสิทธิผล ที่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้บริหารคนอื่น ครู บุคลากรสายสนับสนุนนักเรียน และผู้ปกครอง เป็นประจำวัน ซึ่งเป็นงานที่ไม่ง่าย แม้แต่ข้อเสนอแนะที่จะกล่าวถึงข้างล่าง ก็เป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น ดังนี้

1. นำให้เห็นเป็นตัวอย่าง (Leads by Example)
2. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Has a Shared Vision) ทั้งวิสัยทัศน์ระยะสั้นและระยะยาว

3. ให้ความเคารพคนอื่นที่ดี (Well Respected) ความเคารพไม่ได้หมายถึงการเห็นด้วยทุกอย่าง แต่หมายถึงการรับฟังอย่างตั้งใจและใส่ใจ
4. เป็นนักแก้ปัญหา (A Problem Solver)
5. ไม่เห็นแก่ตัว (Selfless) ให้คิดถึงคนอื่น คิดถึงโรงเรียน และคิดถึงชุมชน
6. เป็นนักฟังที่ยอดเยี่ยม (exceptional listener) ต้องใช้นโยบายเปิดประตูต้อนรับทุกคน รับฟังทุกความคิดเห็น เพราะแต่ละคนต่างมีความคิดที่ดีของตัวเอง
7. ปรับตัว (Adapts) ไม่กลัวต่อการเปลี่ยนแปลง แต่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และนำการเปลี่ยนแปลง
8. เข้าใจในจุดเด่นจุดด้อยเป็นรายบุคคล (Understands Individual Strengths and Weaknesses) ใช้จุดเด่นให้เป็นประโยชน์ และวางแผนพัฒนาส่วนบุคคลเพื่อแก้ไขจุดอ่อน
9. ทำให้ทุกคนดีขึ้น (Make those around them Better) กระตุ้นและสนับสนุนให้ทุกคนมีความเติบโตก้าวหน้าและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
10. ยอมรับในข้อผิดพลาด (Admin When They Make a Mistake) ถือว่าไม่มีใครที่มีความสมบูรณ์แบบทุกอย่าง ต้องมีข้อผิดพลาด แต่ต้องใช้ข้อผิดพลาดเป็นบทเรียนเพื่อการปรับปรุงแก้ไข
11. ให้ทุกฝ่ายมีความรับผิดชอบ (Holds Others Accountable) ตามหน้าที่ของแต่ละบุคคล รวมทั้งนักเรียนก็ต้องมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้
12. ตัดสินใจในสิ่งที่ยาก (Make Difficult Decisions) ด้วยหลากหลายวิธีแม้บางครั้งมีความคล้ายคลึงกัน แต่อาจใช้วิธีการที่แตกต่างกัน มีการประเมินและมีการตัดสินใจที่มุ่งผลประโยชน์ของโรงเรียนโดยรวม

ดังนั้น ภาวะผู้นำทางการศึกษาและภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องนำไปบูรณาการกับภาวะผู้นำเพื่อให้เกิดภาวะผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำองค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด เป็นแบบอย่างของภาวะผู้นำที่ต้องปรับเปลี่ยนตามจุดเน้นของภารกิจและเป้าหมายหลักของแต่ละองค์กร

ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21

ช่วงต้นศตวรรษที่ 20 ผลจากสงครามโลกและการตกต่ำทางเศรษฐกิจ ทำให้ภาวะผู้นำองค์กรหลายแห่งเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา คือ จากบนลงล่าง มุ่งผลในระยะสั้นมากกว่าระยะยาว แต่ในระยะยี่สิบกว่าปีที่ผ่านมา การเปลี่ยนแปลงทางวิสัยทัศน์จากการทำงานแบบผู้ถือหุ้น (shareholders) เป็นการมุ่งให้ความสำคัญกับผู้บริโภคหรือลูกค้ามากขึ้น อันเนื่องมาจากแนวคิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทำให้คนในองค์กรไม่ยอมรับแนวคิดภาวะผู้นำ

แบบบนลงล่าง ต่างแสวงหาโอกาสเพื่อความเป็นผู้นำและการทำงานที่มีความหมาย ไม่มุ่งเฉพาะเรื่องผลตอบแทนที่เป็นเงิน ซึ่งส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21

George (2010) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 (Leadership For 21 Century) ซึ่งควรมีลักษณะพิเศษ 4 ประการ ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน คือ มุ่งไปในแนวทางเดียวกัน (Aligning) ซึ่งเป็นงานยากที่สุดสำหรับผู้นำที่จะทำให้คนในองค์กรมีความผูกพันกับพันธกิจและค่านิยมองค์กรร่วมกัน
2. การเสริมพลังอำนาจ (Empowering) ซึ่งหากเป็นภาวะผู้นำตามสายการบังคับบัญชา จะมีการมอบอำนาจให้น้อยมาก แต่ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะมีการเสริมพลังอำนาจให้กับคนอื่นในองค์กรทุกระดับ รวมทั้งระบบความรับผิดชอบที่จะทำให้ผู้คนมีความผูกพันกับพันธกิจและค่านิยมองค์กรร่วมกัน
3. ให้บริการ (Serving) ดังคำกล่าวว่า “ภาระหน้าที่แรกของผู้นำไม่ใช่เพื่อผู้ถือหุ้น แต่เพื่อลูกค้า” คือ ทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจ และผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจที่จะก่อให้เกิดนวัตกรรมและการให้บริการที่เหนือกว่า ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่นำไปสู่ความเติบโตอย่างยั่งยืน
4. ความร่วมมือ (Collaborating) องค์กรในปัจจุบันมีความซับซ้อน จะแก้ปัญหาองค์กรได้ ต้องอาศัยบุคคลในองค์กร และความร่วมมือระหว่างองค์กรกับลูกค้า คู่ค้า แม้แต่คู่แข่ง ผู้นำต้องส่งเสริมความร่วมมือ ขจัดการเมืองภายใน ส่งเสริมความร่วมมือภายใน

ในเว็บไซต์ของ Toastmaster (n.d.) (2017) ซึ่งเป็นสมาคมการศึกษาภาวะผู้นำและการพูดในที่สาธารณะในแคลิฟอร์เนียตอนใต้ ได้กล่าวถึงทักษะภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 “ทุกคน” จำเป็นต้องมีทักษะภาวะผู้นำ อย่างไรก็ตาม ก็ได้กล่าวถึงทักษะภาวะผู้นำ 10 ประการที่ “จะต้องมี” (Must Have) สำหรับศตวรรษที่ 21 ดังนี้

1. ให้ลักษณะพิเศษมีความสำคัญเป็นลำดับแรก (Character is Number One) ถือเป็นรากฐานของภาวะผู้นำ โดยเฉพาะการยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม ความซื่อสัตย์ และจริยธรรม
2. มีวิสัยทัศน์ (Vision) และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ เพราะผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจของคนอื่นได้โดยการมีวิสัยทัศน์ และคนงานจะสร้างสรรค์สิ่งที่น่าทึ่งได้หากมีแรงบันดาลใจจากวิสัยทัศน์
3. เป็นที่รักใคร่ (Passion) เป็นความรักใคร่ที่เกิดจากการเคารพในคนอื่นการรับฟังคนอื่น และความมั่นใจในตนเอง
4. มีความสามารถในการสื่อสาร (Communication) ถือเป็นทักษะที่สำคัญในลำดับต้นๆ เพราะภาวะผู้นำทุกรูปแบบเป็นเรื่องความสัมพันธ์ และความสัมพันธ์ทุกประเภทต้องอาศัยการสื่อสาร

5. มีทักษะการสอนงาน (Coaching Skills) ไม่ถือว่าเป็นการจัดการแบบจุลภาค แต่เป็นการจัดการที่แท้จริง (This is not Micromanagement, It's Real Management)

6. มีความสามารถในการสร้างคุณค่า (Ability to Create Value) ไม่มุ่งแต่ผลลัพธ์ทางการเงินแต่ต้องสามารถสร้างควมมีคุณค่าให้กับองค์กรด้วย

7. มีความยืดหยุ่น (Flexibility) ในความหมายที่มากกว่าความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลง แต่เป็นความยืดหยุ่นในการบริหารบุคคล และมีความฉลาดทางอารมณ์ที่เข้มแข็ง

8. บริหารความคลุมเครือ (Comfort with Ambiguity) เป็นทักษะสำหรับผู้ผู้นำในยุคปัจจุบันที่มีความหลากหลายของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน และมีความเป็นโลกาภิวัตน์มากขึ้น ทำให้ยากต่อการทำความเข้าใจในจุดมุ่งหมายที่แท้จริงของงานที่ปฏิบัติ

9. ให้ความร่วมมือ (Collaboration) เป็นลักษณะสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำในปัจจุบันที่เน้นความมีส่วนร่วมมากกว่าการสั่งการหรือการควบคุม เป็นทักษะที่ต้องการความฉลาดทางอารมณ์และความฉลาดทางวัฒนธรรม เพิ่มเติมจากความฉลาดในกระบวนการคิด

10. เป็นนักแสวงหาความรู้ (Knowledge Seekers) แม้ไม่สามารถจะพัฒนาเป็นผู้นำระดับโลกได้ แต่ทุกคนต่างสามารถพัฒนาความสามารถเพื่อความเป็นผู้นำได้ การเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำ และเพื่อเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learners) โดยอาจอ่านจากตำราภาวะผู้นำ อ่านชีวประวัติของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ สังเกตการทำงานของผู้นำและขอเพียงแต่ลงมือทำ (Just Do It)

Van Ness (2013) ให้ทัศนะของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ในศตวรรษที่ 21 ว่าต้องมีองค์ประกอบสำคัญ คือ บุคลิกภาพ (Personality) ค่านิยม (Value) ลักษณะเชิงพฤติกรรม (Behavioral Traits) และลักษณะพิเศษส่วนบุคคล (Personal Characteristics) ต่างเป็นองค์ประกอบหลักของความ เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล และได้เสนอแนวคิดการสร้างแบรนด์ให้ตนเอง ดังนี้

1. สร้างหลักการปฏิบัติงานของตนเอง (Core Values) เพื่อให้มีความชัดเจนว่าตนเองเป็นใคร เป้าหมายสำคัญเพื่อความสำเร็จคืออะไร สิ่งที่จะทำคืออะไร ความชัดเจนในค่านิยมหลัก เช่น อาจเป็นความเคารพคนอื่น (Respect) ความสนุก (Joy) หรือความยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม (Integrity) จะช่วยให้สามารถปรับพฤติกรรมส่วนบุคคล (Personal Behaviors) ให้สอดคล้องกับคุณลักษณะทางวิชาชีพ (Professional Characteristics)

2. ระบุพันธกิจของตนเองและวิชาชีพ (A Personal and Professional Mission) เช่นเดียวกับการพัฒนาองค์กรที่มีการกำหนดพันธกิจเพื่อเป็นแนวทางการกำหนดเป้าหมาย และการกระทำเพื่อ บรรลุผลสำเร็จ ในส่วนตัวก็ควรกำหนดพันธกิจส่วนบุคคลและวิชาชีพที่ประกอบด้วย ค่านิยมหลักที่ แสดงให้คนอื่นเห็นได้อย่างชัดเจนว่าเราเป็นใครและต้องการเป็นอย่างไร

3. ความน่าเชื่อถือ (Remain Authentic) แสดงออกถึงค่านิยมหลักและวิธีปฏิบัติงาน ของตนเองให้เห็นได้อย่างประจักษ์ และอย่างมั่นใจในทุกโอกาส

Bersin (2012) กล่าวถึง สมรรถนะภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ที่แตกต่างจากสมรรถนะหลัก (เดิม) ของภาวะผู้นำที่ผ่านมาคือ ส่วนที่เป็นคุณลักษณะด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม แต่ส่วนที่เป็นสมรรถนะหลัก (เดิม) ก็ยังคงมีสำคัญไม่เปลี่ยนแปลง ซึ่งข้อสรุปสอดคล้องกับที่กล่าวถึงในเว็บไซต์ของ Deloitte Development LLC. (2013) ที่กล่าวว่า สมรรถนะภาวะผู้นำจะนำองค์กรเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 มีดังนี้

สมรรถนะภาวะผู้นำหลัก (เดิม)	สมรรถนะภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21
<ul style="list-style-type: none"> - ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรมหรือมีจริยธรรม (Integrity/Ethics) เป็นสมรรถนะพื้นฐานที่จะต้องพูดความจริงและทำสิ่งที่ถูกต้อง - มีวิสัยทัศน์หรือมียุทธศาสตร์ (Visioning/Strategy) ชี้แนะแนวทางและพัฒนาแผนงานที่น่าสนใจ มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Focus) มีวิจารณ์ญาณ (Judgement) - มีความรักแถมอง โลกในแง่ดี - สร้างทีมงาน (Building Team) ให้เป็นทีมที่มีความเป็นเลิศ - มีการพัฒนาคน (People Development) มีความรับผิดชอบ (Accountability) ให้การยอมรับ และสร้างวัฒนธรรมความรับผิดชอบ 	<ul style="list-style-type: none"> - นวัตกรรม Innovation คิดสร้างสรรค์ในการเผชิญกับสิ่งที่ท้าทายหรือความเสี่ยงมีวิสัยทัศน์กว้างไกลบูรณาการนานาทรศนะและตระหนักในโอกาสที่ไม่คาดฝัน - มีความคล่องตัว (Agility) เรียนรู้เชิงรุกอย่างมีวิสัยทัศน์ยังมีส่วนร่วมและอย่างสร้างสรรค์จากประสบการณ์เพื่อเดินหน้าสู่ความสำเร็จ - มีความเฉียบแหลมระดับโลก (Global Acumen) มีทัศนระดับโลก มีความรู้ในธุรกิจระดับโลก - มีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ตระหนักรับรู้และมีการพัฒนาอารมณ์ทั้งตนเองรายบุคคล และทีม - บริหารจัดการคนงานที่มีความหลากหลาย (Management of Diverse Workforces) เข้าใจคนอื่น ความมีปฏิสัมพันธ์ การสื่อสาร การปรับตัว และการบริหารการเปลี่ยนแปลง

Strock (2003) กล่าวถึงหลักการ 10 ประการสำหรับภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ที่เขาได้ปรับมาจากแนวคิด “การบริการเพื่อการนำ” (Serve to Lead) ดังนี้

1. ทุกคนสามารถเป็นผู้นำ เพราะทุกคนสามารถให้บริการ
2. ทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร คือ คน
3. เรากำลังอยู่ในระยะการเปลี่ยนผ่านจากโลกที่ยึดการจัดการเป็นฐาน เป็นโลกที่ยึด

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นฐาน

4. ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีอำนาจกับผู้ที่ได้รับการเสริมพลังอำนาจ (Empowered)

5. ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างมีพลวัต
6. ไม่มีแบบภาวะผู้นำที่เป็นทั่วไปที่สามารถนำไปใช้ได้ในทุกสถานการณ์
7. บทบาทภาวะผู้นำเป็นหัวใจสำคัญ
8. ภาระงานของผู้นำ คือ การมีจินตนาการ และการทำให้ก้าวหน้าในวิสัยทัศน์
9. ความรัก (Love) เป็นระดับสูงสุดของความสัมพันธ์ทางภาวะผู้นำ
10. คุณลักษณะพิเศษเรียงความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ

ดังนั้น ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีสมรรถนะเพิ่มเติมที่หลากหลายขึ้นกว่าสมรรถนะหลัก (เดิม) ทั้งในด้านการคิดสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรม การให้บริการ การแสวงหาความร่วมมือ การบริหารแบบมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนตั้งแต่การสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และแนวทางการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามภารกิจองค์กร รวมถึงการแสวงหาความรู้ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มีทักษะระดับโลก และมีการเสริมพลังอำนาจให้กับคนอื่นในองค์กร รวมทั้งระบบความรับผิดชอบที่จะทำให้ผู้คนมีความผูกพันกับองค์กร ประกอบกับต้องมีความสามารถในการสื่อสารและทักษะการสอนงาน

แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Distributed Leadership)

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นการศึกษาค้นคว้าถึงแบบของพฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลต่อบรรยากาศการทำงานของกลุ่มที่ส่งผลต่อเป้าหมายของหน่วยงาน ความท้าทายของการบริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 คือ ผู้บริหารต้องมีความเชี่ยวชาญและใช้ภาวะผู้นำดึงภาวะผู้นำจากครูในโรงเรียนออกมาใช้ประโยชน์ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Distributed Leadership) ซึ่งเป็นที่นิยมมากในต่างประเทศ เป็นภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการฝึกความเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 ซึ่งภาวะผู้นำในโรงเรียนจะได้รับการกระจายให้กับบุคลากรในโรงเรียนที่ได้รับการกระตุ้น สนับสนุนให้มีการจัดการภาวะผู้นำที่เป็นระบบ สามารถยกระดับความเชี่ยวชาญของคนในโรงเรียนระหว่างโรงเรียนที่เป็นเครือข่าย ก่อให้เกิดภาวะผู้นำแบบเคียงบ่าเคียงไหล่อย่างแท้จริง โดยผู้วิจัยจะนำเสนอ นิยาม แนวคิด องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ ตามลำดับดังนี้

ความหมายของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Distributed Leadership) พบว่า มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้แนวคิดไว้เป็นแนวทางเดียวกัน อาทิเช่น

Gill (2008) ได้ให้ความหมายของ Distributed Leadership ไว้ว่า เป็นแบบภาวะผู้นำที่องค์กรไม่ควรให้ตกเป็นของคนใดคนหนึ่งเฉพาะราย แต่ควรแบ่งปันหรือกระจายให้คนอื่นที่มีทักษะ James Spillane (2006: 55-57) ให้ทัศนะว่า เป็นวิวัฒนาการของภาวะผู้นำที่เปลี่ยนจากผู้นำสูงสุดคนเดียวหรือกลุ่มเดียวไปสู่ภาวะผู้นำร่วมที่กระจายไปยังบุคคลอื่นทั้งองค์กรในลักษณะที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเป็นเครือข่าย Raelin (2004: 131-135) ยังกล่าวว่าการกระจายภาวะผู้นำหมายถึง สถานการณ์หรือบริบทขององค์กรที่มีผู้นำหลายคน (Multiple Leaders) ที่ต่างหมุนเวียนเข้ามารับบทบาทความเป็นผู้นำ ในส่วนงานที่ตนถนัดหรือมีความสนใจเป็นพิเศษ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นแนวคิดเหมาะสมกับการทำงานเป็นทีมแบบทีมงานที่บริหารจัดการเบ็ดเสร็จในตนเอง หรือ Self-Managed Team (SMT) Yuki (2002: 54-62) ก็ได้ให้ความหมายของการกระจายภาวะผู้นำ คือ การใช้มุมมองที่หลากหลาย กว่าความเป็นผู้นำเพียงคนเดียว ซึ่งเป็นการได้รับความเชื่อมั่นอย่างซ้ําๆ โดยความหมายแล้วหมายถึง กระบวนการที่มีส่วนร่วมของการเพิ่มประสิทธิภาพของแต่ละบุคคล และเพิ่มสมรรถนะในการทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพแทนที่จะเป็นผู้นำเพียงคนเดียวซึ่งสามารถแสดงโครงสร้างที่จำเป็นของภาวะผู้นำ โดยโครงสร้างนั้น ได้ถูกกระจายไปยังสมาชิกคนอื่นที่แตกต่างกันในทีมหรือในองค์กร นอกจากนี้ Gronn (2003: 267-290) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คือ ภาวะผู้นำที่เกิดการประสานความร่วมมือ ความไว้วางใจที่มีเป้าหมายร่วมกัน ส่งผ่านจากบุคคลหนึ่งสู่บุคคลหนึ่ง ภาวะผู้นำค่อยๆ เกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติ และมีการแบ่งอำนาจในภาระหน้าที่ตามความเหมาะสม ความเชี่ยวชาญ หมุนเวียนภาระหน้าที่และความรับผิดชอบตามความเชี่ยวชาญ กระตุ้นให้เกิดการมอบหมายการตัดสินใจ มีอิสระในความคิด และสัมพันธ์ภาพแบบเปิดที่ไม่มีที่สิ้นสุด

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Distributed Leadership) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการกระจายความเป็นผู้นำไปให้บุคคลอื่นในสถานศึกษา ทำให้เกิดการประสานความร่วมมือต่อเป้าหมายที่มีร่วมกัน มีการทำงานระบบทีม ใช้มุมมองจากหลายๆ คน เพื่อช่วยในการตัดสินใจแก้ปัญหาและพัฒนาบนพื้นฐานของความร่วมมือ ความไว้วางใจ และการแบ่งอำนาจหน้าที่ตามความเหมาะสม และความเชี่ยวชาญ มีการกระตุ้นให้แต่ละบุคคลเพิ่มสมรรถนะในการทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Distributed Leadership)

ในการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องก็เพื่อกำหนดองค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ดังนั้นในหัวข้อนี้ผู้วิจัยจะศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากทัศนะของนักการศึกษา นักวิจัยจากแหล่งต่างๆ เพื่อการสังเคราะห์ กำหนดเป็นองค์ประกอบที่จะใช้ในงานวิจัยเพื่อนำไปสู่การศึกษาและกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้เพื่อใช้ในการวิจัยต่อไป

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ จากงานวิจัย Gordon

Gordon (2005) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการกระจายภาวะผู้นำ โดยศึกษาในเรื่องผลกระทบของการกระจายภาวะผู้นำ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (The Effect of Distributed Leadership on Student Achievement) โดยในการศึกษามีองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจอยู่ 5 ประการ คือ 1) วิสัยทัศน์ (Vision), เป้าหมาย (Goals) ร่วมกัน 2) วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม (Teamwork Culture) 3) การตัดสินใจร่วมกัน (Decision making) 4) การประเมินและการพัฒนาอย่างมืออาชีพ (Evaluation and Professional Development) 5) การปฏิบัติภาวะผู้นำ (Leadership Practices)

2. องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ ตามแนวคิดของ Spillane

Spillane (2006) ได้พัฒนารูปแบบการกระจายภาวะผู้นำ ซึ่งถูกยกระดับจากการกระทำของผู้บริหารโรงเรียนต่อผลของปฏิริยาที่ร่วมกันของผู้นำโรงเรียน ผู้ตามและการใช้สิ่งประดิษฐ์ในสถานการณ์ที่หลากหลาย ซึ่งมีองค์ประกอบที่กล่าวไว้ คือ 1) การปฏิบัติภาวะผู้นำ (Leadership Practices) ซึ่งถือเป็นหัวใจของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ 2) ปฏิสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน (Interactions) ของบุคคลในองค์กร และในสถานการณ์ในแต่ละด้านของความเป็นผู้นำ 3) สร้างสถานการณ์ความเป็นผู้นำด้านการเสริมแรงหรือสร้างแรงจูงใจ

3. องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ จากงานวิจัยของ Harris

Harris (2008) ได้ศึกษาการมองสะท้อนรูปแบบภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจในการปรับปรุงและเสริมศักยภาพของโรงเรียนซึ่งพบว่า มีองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ ดังนี้ 1) การปฏิบัติภาวะผู้นำหรือการสนับสนุนการปฏิบัติ (Supporting) โดยมอบอำนาจให้อิสระในการเป็นผู้นำ 2) การสร้างแรงจูงใจ ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ 3) ความรับผิดชอบร่วมกัน (Shares Responsibility) 4. การมีวัฒนธรรมร่วมกันในองค์กร

4. องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจจากงานวิจัยของ Davis

Davis (2009) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจและประสิทธิภาพผลของโรงเรียน โดยในการศึกษาคั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามโดยมีกลุ่มเป้าหมายเป็นโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 34 โรงเรียน ซึ่งแบบสอบถามมีองค์ประกอบที่

สำคัญอยู่ 7 ประเด็นดังนี้ 1)การจัดองค์กรของโรงเรียน (School Organization) 2)วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 3)โปรแกรมการสอน (Instructional Program) 4)ภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership) 5) ภาวะผู้นำบริหาร (Principal Leadership) 6) วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม (Teamwork Culture) และ 7) การสนับสนุนการปฏิบัติ (Supporting)

5. องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ จากงานวิจัยของ Hope

Gronn (2008) ได้ศึกษาความสำคัญของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของโรงเรียน ขึ้นพื้นฐานในจังหวัด Urbon ซึ่งพบว่า มีองค์ประกอบของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน มีดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ (Vision), พันธกิจ (Mission) และเป้าหมาย (Goals) ร่วมกัน 2) วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม (Culture) 3) การมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบ (Shared Responsibility) 4) การปฏิบัติภาวะผู้นำ (Leadership Practices)

6. องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจจากงานวิจัยของ Terrell

Terrell (2010) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจในโรงเรียนประถมศึกษา และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ผลการศึกษาพบว่า มีองค์ประกอบสำคัญดังนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดพันธกิจ และเป้าหมายร่วมกัน (Shared Vision, Mission, and Goals) 2) วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม (Teamwork Culture) 3) ความรับผิดชอบร่วมกัน (Shares Responsibility) 4) การปฏิบัติภาวะผู้นำ (Leadership Practice)

7. องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจจากงานวิจัยของ Grant

Grant (2011) ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจและประสิทธิผลของภาวะผู้นำในรัฐคาโรไลนาเหนือ โดยในงานวิจัยนี้พบว่า มีความรับผิดชอบของผู้บริหารเพิ่มขึ้นในคุณภาพและความซับซ้อนพร้อมกันกับเงื่อนไขความรับผิดชอบสำหรับการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจในงานวิจัยนี้ คือ 1) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 2) การพัฒนาบุคลากร (Developing People) 3) การจัดการองค์กร (Redesigning the Organization) 4) การจัดการหลักสูตร (Managing the Instructional Program)

8. องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ จากงานวิจัยของ Jane

Lizotte (2013) ได้ศึกษาความคิดเห็นของครูต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ ในด้านบวกและด้านลบต่อการปฏิบัติและแสดงออกผู้บริหาร โรงเรียนในการสนับสนุนรูปแบบการกระจายภาวะผู้นำในโรงเรียนซึ่งพบว่า มีองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจที่ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียน คือ 1) การปฏิบัติภาวะผู้นำ (Leadership Practices) โดยกรมอบหมายเป็นทางการมีการออกกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง และการสนับสนุนการปฏิบัติ ให้มี

ความก้าวหน้าในวิชาชีพและด้านทรัพยากรการปฏิบัติ 2) การมีส่วนร่วมสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย (Shared Mission, Vision and Goals) และการตัดสินใจ 3) วัฒนธรรมการทำงานที่เข้มแข็ง (Culture) 4) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) โดยส่งเสริมครูที่เป็นผู้นำมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

9. องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ จากงานวิจัยของ Kathryn

Hermann (2016) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารในการสนับสนุนรูปแบบภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจในโรงเรียนเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน พบว่า มีองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ ดังนี้ 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision-making) 2) การมีส่วนร่วมในการสื่อสารและการสร้างวิสัยทัศน์ 3) การปฏิบัติภาวะผู้นำ (Leadership Practices) โดยการสนับสนุนการปฏิบัติ 4) การสร้างแรงจูงใจองค์กร (Motivation) 5) ความรับผิดชอบร่วมกัน (Shares Responsibility)

10. องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ จากงานวิจัยของ Diana

Dinan (2017) ได้ศึกษาแนวทางการปฏิบัติของผู้อำนวยการ โรงเรียนและองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ เพื่อนำไปพัฒนาความสามารถเชิงผู้นำของเหล่าผู้นำในตำแหน่งต่างๆ ในองค์กรโดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งพบว่า มีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ 1) การปฏิบัติภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมทีมในรูปแบบประชาธิปไตย และการส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติ 2) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) 3) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) 4) การมอบอำนาจการปฏิบัติ 5) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision-making)

จากการศึกษา องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ ตามทฤษฎีและงานวิจัยของนักการศึกษา นักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำประเด็นต่างๆ มาสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) และที่เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework) ตามลำดับดังที่แสดงในตารางที่ 1

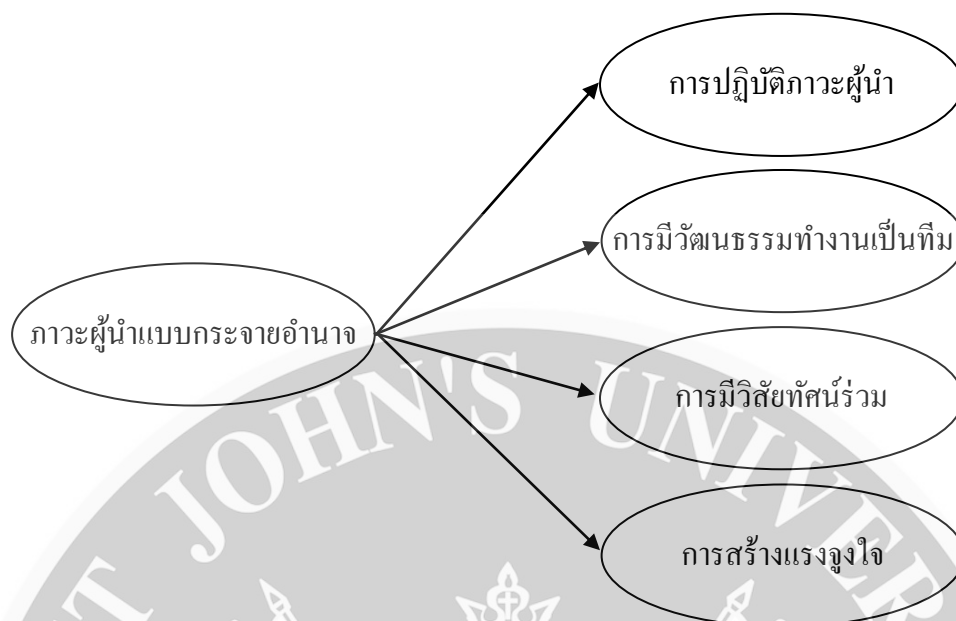
ตารางที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ แบบกระจายอำนาจ (Distributed Leadership)	Gordon	Spillane	Harris	Davis	Gronn	Terrell	Grant	Lizotte	Hermann	Diana	รวม
	1. การปฏิบัติภาวะผู้นำ (Leadership Practice)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	
2. การมีวัฒนธรรมทำงาน เป็นทีม (Teamwork Culture)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	9

ตารางที่ 1 (ต่อ) การวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ แบบกระจายอำนาจ (Distributed Leadership)	Gordon	Spillane	Harris	Davis	Gronn	Terrell	Grant	Lizotte	Hermann	Diana	รวม
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	8
4. การสร้างแรงจูงใจ (Motivation)		✓	✓					✓	✓	✓	5
5. ความรับผิดชอบร่วมกัน (Shares Responsibility)		✓			✓	✓			✓		4
6. การมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ (Decision-making)	✓								✓	✓	3
7. การประเมินและการพัฒนา อย่างมืออาชีพ	✓					✓		✓			3
8. การจัดการของ โรงเรียน				✓			✓				2
9. การจัดการหลักสูตร							✓				1
10. ภาวะผู้นำผู้บริหาร				✓							1

จากตารางที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ จากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แล้วมีจำนวน 10 องค์ประกอบ ผู้วิจัยจึงพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่สูง ตั้งแต่ 5 คนขึ้นไป จำนวน 4 องค์ประกอบ เพื่อใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ 1) การปฏิบัติภาวะผู้นำ (Leadership Practice) 2) การมีวัฒนธรรมทำงานเป็นทีม (Teamwork Culture) 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 4) การสร้างแรงจูงใจ (Inspired)



ภาพที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ

นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบการกระจายอำนาจ

1. นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบ การปฏิบัติภาวะผู้นำ (Leadership Practice)

ความหมายของการปฏิบัติภาวะผู้นำในแต่ละแนวคิดของนักวิจัยและนักวิชาการต่างๆ พอสรุปได้ ดังนี้ ในทัศนะของ Spillane (2006: 55-87) ได้ให้ความหมายว่า การปฏิบัติภาวะผู้นำเป็นการกระจายการปฏิบัติงานจากผู้นำสูงสุด ผ่านผู้นำที่หลากหลาย ไม่มีผู้นำคนเดียวในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีการกระจายอำนาจให้ผู้อื่นตามความรู้ความเชี่ยวชาญ โดยองค์ประกอบ คือ 1) การแต่งตั้งผู้นำเป็นทางการ เป็นคำสั่งหรือมีลายลักษณ์อักษร 2) มีการสนับสนุนการปฏิบัติ ผู้นำสูงสุดต้องสนับสนุนผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้ง ทั้งด้านทรัพยากร ความรู้ การฝึกอบรม 3) การตัดสินใจร่วมกันอย่างเป็นระบบ Coulter (2011) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง การปฏิบัติภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาล โดยใช้รูปแบบการปฏิบัติภาวะผู้นำของ Kouzes & Posner (2007) ซึ่งมีอยู่ 5 แบบคือ 1) การมีรูปแบบการปฏิบัติที่เป็นทางการ 2) การสร้างแรงจูงใจ การมีส่วนร่วมการตัดสินใจ 3) การมีรูปแบบการบริหารที่ท้าทาย 4) การให้อำนาจคนอื่นในการกระทำ 5) การส่งเสริมกำลังใจ สอดคล้องกับทีมวิชาการของ United Response (2017) ได้ศึกษาและสรุปแนวคิดการปฏิบัติภาวะผู้นำของ Mansell & Beadl-Brown (2012) และ Deveau & McGill (2016) การเพิ่มประสิทธิภาพภาวะผู้นำต้องประกอบด้วย 1) การมอบหมายหรือกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน 2) การฝึกสอน ผ่านการสื่อสารที่

ชัดเจน 3) การสื่อสารเป้าหมายที่ตรงกัน 4) การตรวจสอบ เพื่อนำผลกระทบไปใช้พัฒนา 5) การสร้างแรงจูงใจ รางวัล ความเชื่อและทัศนคติที่ดีต่อส่วนรวม 6) การสาธิต การสังเกต การเสนอแนะ 7) การเป็นแบบอย่างที่ดี 8) การสนับสนุนและการอำนวยความสะดวก 9) การจัดสรรทรัพยากรให้พร้อมและต่อเนื่อง

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ การปฏิบัติภาวะผู้นำ หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการกระจายความเป็นผู้นำ โดยมีวิธีการหรือกระบวนการที่ท้าทาย การให้อำนาจคนอื่นในการกระทำ และการส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติ รวมถึงการให้กำลังใจในการปฏิบัติภาวะผู้นำซึ่ง เชื่อมโยงกับตัวบ่งชี้ของ การปฏิบัติภาวะผู้นำ (Leadership Practice) คือ 1) การมอบอำนาจการปฏิบัติเป็นทางการ คำสั่งแต่งตั้งและการให้อำนาจ การปฏิบัติผู้นำทั้งด้านการปฏิบัติและการให้บำเหน็จความชอบแก่ผู้เกี่ยวข้อง 2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การยอมรับฟังความคิดเห็น 3) การส่งเสริมให้กำลังใจ แสดงความชื่นชมและความไว้วางใจ และ 4) การสนับสนุนการปฏิบัติด้านทรัพยากรและการฝึกอบรมพัฒนาความเป็นผู้นำ

2. นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบ การมีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม (Teamwork Culture)

การมีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ที่นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้ วิเชียร วิทยุตม (2558: 14-26) ระบุว่าสภาพแวดล้อมที่ประกอบกันขึ้นเป็นสมมติฐานตามความเชื่อและคุณค่า ซึ่งสมาชิกมีส่วนร่วมและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ ใช้อธิบายให้เห็นถึงคุณลักษณะเฉพาะของกลุ่มหรือสมาชิก เน้นถึงการกระทำ พฤติกรรม ทัศนคติและประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมของสมาชิก ที่ทำให้ทีมบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสมาชิกที่จะทำให้ทีมมีประสิทธิภาพควรมีองค์ประกอบเหล่านี้ คือ 1) ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่ตนปฏิบัติ 2) ความสัมพันธ์ที่ดี ความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในทีม 3) บรรยากาศที่เป็นมิตรของทีม 4) การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพภายในทีม ด้านนิทสัน ศรีโชติรัตน์ (2560: 187-198) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมว่า คือ แนวทางหรือกฎเกณฑ์ที่ไม่เป็นทางการของกลุ่มทำให้เกิดพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มเป็นไปในทางเดียวกัน กำหนดแนวทางในการอยู่ร่วมกัน สำหรับพฤติกรรมของสมาชิกควรปฏิบัติตามอย่างไร มากน้อยแค่ไหน เพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม โดยประกอบด้วย 1) บรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น จริงใจมีความกระตือรือร้นและสร้างสรรค์ 2) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 3) มีเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน 4) สมาชิกเข้าใจบทบาทตนเองและผู้อื่นในทีม 5) สมาชิกมีวิธีปฏิบัติงานแนวทางเดียวกัน ทั้งด้านการสื่อสาร การตัดสินใจ การยอมรับและส่งเสริมความเป็นผู้นำ การกำหนดกฎเกณฑ์และกติการ่วมกัน 6) การมีส่วนร่วมการประเมินผลการทำงานของทีม 7) การพัฒนาทีมให้เข้มแข็ง ทั้งด้านศักยภาพทีมงานและการให้รางวัล สอดคล้องกับ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2016: 10-15) ได้นำเสนอแนวคิดวัฒนธรรมของการทำงานเป็นทีมว่า คือ การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานของทีม และความเข้าใจทั้งภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของงานและความคิดเชิงสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาของสมาชิกในทีม สามารถที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเกิดประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล โดยมีประเด็นสำคัญ ดังนี้ 1) การปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด 2) การยอมรับกฎ กติกาของทีม 3) การร่วมมืออย่างเต็มที่ 4) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 5) การเปิดรับความคิดเห็นใหม่ๆ หรือความคิดเชิงสร้างสรรค์ 6) การยอมรับความแตกต่าง 7) การสื่อสารสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมทีม 8) การคิดถึงส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ด้านนักวิชาการของต่างประเทศ ได้นำเสนอแนวคิดวัฒนธรรม ทักษะและคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล Julie (2019) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมว่า คือ สิ่งผู้นำและทีมกำหนดหรือออกแบบสิ่งปฏิบัติร่วมกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือภายในทีม ประกอบด้วย 1) การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ผ่านสร้างบรรยากาศเชิงบวก 2) การทำงานที่เหมาะสมกับจุดแข็งของแต่ละคน 3) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของทีม 4) ความรับผิดชอบร่วมกัน หรือการมีส่วนร่วมของทีม 5) การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ 6) การฉลองความสำเร็จระหว่างทาง 7) การสนับสนุนทรัพยากรที่เหมาะสม

จากการทบทวนวรรณกรรม สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติของการมีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารในการกำหนดแนวทางหรือกฎเกณฑ์ให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ สมาชิกมีความเข้าใจทั้งภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของงานตรงกันเพื่อให้การปฏิบัติงานของทีมตามบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีตัวบ่งชี้ของ “วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม” คือ 1) การมีส่วนร่วมคิดและปฏิบัติงานในทุกขั้นตอน การส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานร่วมกัน 2) การสื่อสารที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้บุคลากร 3) การเปิดรับความคิดเห็นใหม่ๆ 4) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อผลการปฏิบัติงาน

3. นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบ การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

การมีวิสัยทัศน์ เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดประโยชน์อันดีสูงสุดแก่องค์กร การมีวิสัยทัศน์ร่วมที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคน ร่วมกันทำให้บรรลุเป้าหมาย มักจะออกมาในรูปของการแสวงหาสิ่งที่ดีที่ยิ่งใหญ่ที่สุด อาจเป็นการให้บริการที่ดีที่สุด หรืออาจเป็นความรู้สึถึงความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ที่สุดแก่

ทุกคนในองค์กร นักวิชาการ ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ร่วม ไว้ดังนี้ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2550), ทองใบ สุคชารี (2551), ชีระชน มโนมัยพิบูลย์ (2551) ได้กล่าวถึง กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และพัฒนาวิสัยทัศน์ เป็นสิ่งที่ควรดำเนินการเป็นขั้นเป็นตอน โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรได้เข้ามามีส่วนในกระบวนการกล่าว คือ 1) การมีส่วนร่วมรับทราบความคิดเห็นของบุคคลที่มีต่อองค์กร ความคาดหวังที่มีต่อองค์กร แนวคิด ข้อเสนอแนะที่มีต่อองค์กร 2) การทำงานเป็นทีม ขั้นตอนนี้จะไม่สามารถสานต่อไปได้ถ้าขาดความร่วมมือ รวมถึงการมีส่วนร่วมพูด เขียนเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เข้าใจวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน 3) สามารถสื่อสาร โน้มน้าวให้ผู้อื่นสนับสนุน ได้บทสรุปเป็นที่ปรารถนาของบุคคลในองค์กรร่วมกัน สอดคล้องกับ สัมมา รชนีธย์ (2556: 209-225) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ร่วมว่าคือ ภาพอนาคตขององค์กร โดยมีผู้นำและสมาชิกขององค์กรร่วมกันกำหนดเป็นความใฝ่ฝัน ความต้องการในอนาคตที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยมและความเชื่อเข้าด้วยกันเพื่อมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการซึ่งต้องชัดเจน ทำท่ายและ มีความเป็นไปได้โดยมีขั้นตอนในการปฏิบัติ คือ 1) การมีส่วนร่วมของสมาชิกตั้งแต่เริ่มต้น 2) การสื่อสารสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนตรงกัน 3) สมาชิกมีแรงบันดาลใจที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ 4) การสร้างบรรยากาศการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตนะ (2553) ได้ระบุว่าวิสัยทัศน์ร่วมเป็นข้อความที่แสดงถึงสภาพที่พึงประสงค์หรือสภาพที่เป็นไปได้ของโรงเรียนในอนาคตโดยการมีส่วนร่วมของทีม เป็นส่วนที่แสดงถึงพลังผลักดันที่น่าประทับใจ เป็นพลังที่เกิดจากความรู้สึกร่วมกันของสมาชิกในองค์กร เป็นส่วนที่สะท้อนภาพให้เห็นถึงสิ่งที่สมาชิกต้องการสร้างสรรค์ และสร้างแรงบันดาลใจของสมาชิกที่ต้องการให้เกิดขึ้น Thompson (2017) ได้กล่าวถึง สี่ขั้นตอนในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมว่าคือ การมีส่วนร่วมของสมาชิก ในการสร้างวิสัยทัศน์ที่ช่วยดึงดูทีมและช่วยให้ผู้นำคาดการณ์อนาคตที่น่าตื่นเต้น มีการสื่อสารกับทีมอย่างมั่นใจ สามารถสร้างแรงบันดาลใจและเรียกพลังจากทุกคนเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างยิ่งใหญ่ โดยมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมรับรู้เป้าหมายที่ชัดเจน 2) สร้างแรงบันดาลใจของทีม 3) มีการสื่อสารที่ชัดเจนในทีม 4) กำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติและตัวบ่งชี้ของ การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารในการกำหนดภาพในอนาคตขององค์กร และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ซึ่งเชื่อมโยงกับเป้าหมาย ภารกิจ ขององค์กรที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและกลยุทธ์ในการบรรลุวิสัยทัศน์โดยมีตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) การเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วม ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ภารกิจและนำสู่การปฏิบัติ 2) การสื่อสารสร้างความเข้าใจชัดเจนตรงกัน ในการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าหมาย การรับผิดชอบต่อความสำเร็จร่วมกัน 3) การสร้างแรงบันดาลใจ ในการอุทิศตนการปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ มีความคาดหวังร่วมกัน

4. นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบ การสร้างแรงจูงใจ (Motivation)

การสร้างแรงจูงใจ เป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจงใจ เพื่อให้บุคคลประพฤติปฏิบัติตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างเต็มใจ และสามารถบรรลุตามเป้าหมายการสร้างแรงจูงใจจึงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ สัมมา รัชย์ (2556: 143-144) ได้ให้ความหมายของการสร้างแรงจูงใจ (Motivation) คือ กระบวนการกระตุ้นแรงปรารถนาที่จะกระทำกิจกรรมใดๆ ที่คิดว่ามีคุณค่าด้วยความเต็มใจในการอุทิศกายและใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยพบว่าพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีความต้องการ 2 ด้าน ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น ประกอบด้วย การสัมฤทธิ์ผลของงาน การยอมรับนับถือจากผู้อื่น ความรับผิดชอบต่องาน การเจริญเติบโต หรือโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า 2) ปัจจัยด้านการบำรุงรักษา การนิเทศและการสอนงาน ความสัมพันธ์ที่ดีของหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน และค่าตอบแทนที่เหมาะสม สอดคล้องกับ วิลาวรรณ ธิพิศาล (2554: 278) ได้สรุปความหมายของ การสร้างแรงจูงใจ คือ กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมของบุคคลให้มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยใช้ปัจจัยพื้นฐานเป็นแรงจูงใจ ประกอบด้วย 1) การให้การยกย่อง ชมเชย 2) การให้ความเป็นธรรมและมีมิตรภาพ 3) การให้มีส่วนร่วมคิดร่วมปฏิบัติ 4) การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน 5) การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน ประกอบกับ นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์ (2560: 260-262) ได้ให้แนวคิดการสร้างแรงจูงใจว่า คือ ความสำคัญที่มาจากผู้นำที่เอื้ออำนวยและส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร โดยต้องพิจารณาถึงปัจจัยที่สามารถกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดประกอบด้วย 1) การให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ 2) การให้รางวัล ยกย่อง ชมเชย เกียรติบัตรหรือโล่สัญลักษณ์ 3) การจัดบรรยากาศที่เหมาะสมต่อการตื่นตัวในการทำงาน 4) การสื่อสารให้เกิดความคาดหวังที่จะบรรลุเป้าหมาย

ด้านนักวิชาการต่างประเทศ ได้ให้ทัศนะไว้ ดังนี้ Toastmaster (2018) นักวิชาการขององค์กรพัฒนาผู้นำของออสเตรเลีย การสร้างแรงจูงใจ คือ สิ่งที่ผู้นำหรือหัวหน้าต้องใช้กลยุทธ์และเทคนิคกระตุ้นให้พนักงานมีพฤติกรรมเพิ่มแรงและผลิตภาพในการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย เพื่อควบคุมประสิทธิภาพและผลลัพธ์สูงสุดจากพนักงานและมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความสุข ประกอบด้วย 5 วิธีการ คือ 1) ความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้นำ 2) การให้รางวัลหรือผลตอบแทนที่เหมาะสม ถือเป็น การเพิ่มแรงกระตุ้นที่ดีที่สุด 3) การยกย่องชมเชยในเรื่องสำคัญๆ ที่เหมาะสมด้วยความจริงใจ 4) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การฝึกฝน การสอนงาน ต้องให้ลูกน้องมองเห็นแนวทางและโอกาสในความก้าวหน้า 5) สภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความสุข มีความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่

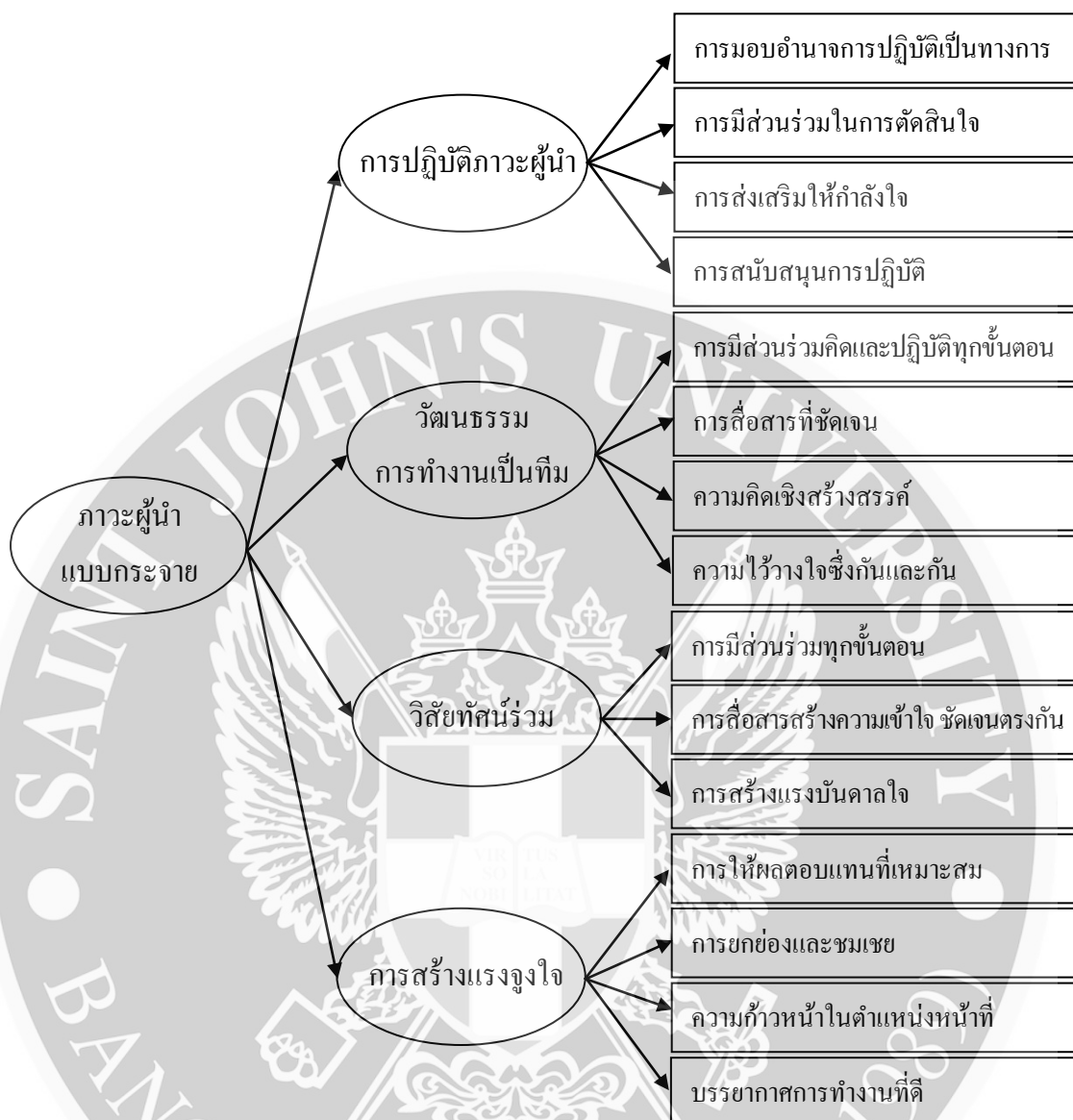
ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติและตัวบ่งชี้ของการสร้างแรงจูงใจ หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารในการใช้กลยุทธ์ในการกระตุ้นหรือสร้างแรงบันดาลใจให้คนในองค์กร มีพฤติกรรมเชิงบวก ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความรู้ความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมกับภาระงาน ความรู้ความสามารถ ผลสำเร็จของงาน 2) การยกย่องและชมเชย คำชื่นชมต่อสาธารณะ การมอบรางวัล การเผยแพร่ผลงาน 3) การให้ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง 4) การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การเคารพกฎ กติกาส่วนรวม การช่วยเหลือ ห่วงใย เอื้ออาทร การรับฟังปัญหาและร่วมหาแนวทางแก้ไข

ตารางที่ 2 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของการปฏิบัติภาวะผู้นำ (Leadership Practice)

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
การปฏิบัติภาวะผู้นำ (Leadership Practice)	การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ในการกระจายความเป็นผู้นำ โดยมีวิธีการหรือกระบวนการที่ทำนาย การให้อำนาจคนอื่นในการกระทำ และการส่งเสริมสนับสนุน การปฏิบัติรวมถึงการให้กำลังใจในการปฏิบัติภาวะผู้นำ	1) การมอบอำนาจการปฏิบัติเป็นทางการ 2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 3) การส่งเสริมให้กำลังใจ 4) การสนับสนุนการปฏิบัติ
การมีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม (Teamwork Culture)	การแสดงออกของผู้บริหารในการกำหนดแนวทางหรือกฎเกณฑ์ให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ สมาชิกมีความเข้าใจทั้งภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของงานตรงกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานของทีมตามบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1) การมีส่วนร่วมคิดและปฏิบัติทุกขั้นตอน 2) การสื่อสารที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ 3) การเปิดรับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ 4) การมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ตารางที่ 2 (ต่อ) องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของการปฏิบัติภาวะผู้นำ
(Leadership Practice)

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)	การแสดงออกของผู้บริหารในการกำหนดภาพในอนาคตขององค์กร และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ซึ่งเชื่อมโยงกับเป้าหมาย การกิจขององค์กรที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและกลยุทธ์ในการบรรลุวิสัยทัศน์	1) การมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน 2) การสื่อสารสร้างความเข้าใจชัดเจนตรงกัน 3) การสร้างแรงบันดาลใจ
การสร้างแรงจูงใจ (Motivation)	การแสดงออกของผู้บริหารในการใช้กลยุทธ์ในการกระตุ้นหรือสร้างแรงปรารถนาให้คนในองค์กรมีพฤติกรรมเชิงบวกในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลัง ความรู้ ความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1) การให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม 2) การยกย่องและชมเชย 3) การให้ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ 4) การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี



ภาพที่ 2 ร่องรอยประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ

แนวคิดทฤษฎีและการพัฒนาตัวบ่งชี้

ความหมายและลักษณะตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้ มาจากคำว่า indicator ซึ่งวิโรจน์ สารรัตนะ (2553) กล่าวถึงว่า มีความหมายใกล้เคียงกับคำว่าดัชนี (Index) หรือค่าที่สังเกตได้เชิงปริมาณ โดยดัชนีต้องอยู่ในรูปของอัตราส่วนซึ่งเปรียบเทียบระหว่างปริมาณสองจำนวน หรือเปรียบเทียบช่วงเวลานึงกับอีกช่วงเวลานึง แต่ตัวบ่งชี้ไม่มีข้อจำกัดว่าต้องอยู่ในรูปอัตราส่วน สอดคล้องกับ นงลักษณ์ วิรัชชัย และคณะ (2551) ได้นำเสนอสาระโดยสรุปเกี่ยวกับความหมายของตัวบ่งชี้ไว้ว่า ตัวบ่งชี้ (Indicator) มีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า ดัชนี (Index) ให้คำอธิบายว่า indicator มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน in = in, to+dicare = declare, point out หรือ indicare = to point out, to indicate เริ่มใช้ในภาษาอังกฤษครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. 1660 และให้ความหมายว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึงเครื่องมือ (Device) เครื่องวัดระบุปริมาณ (Gauge) หน้าปัด (Dial) เครื่องบันทึก (Register) หรืออีกนัยหนึ่งคือ ตัวแปรประกอบหรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะที่ต้องการศึกษาเฉพาะจุดหรือช่วงเวลานึง สอดคล้องกับ ศิริชัย กาญจนวาสิ (2554: 82) ได้ให้ความหมายตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวประกอบ ตัวแปร หรือค่าที่สังเกตได้ ซึ่งใช้บ่งบอกสถานภาพหรือสะท้อนลักษณะของทรัพยากรการดำเนินงาน หรือผลการดำเนินงาน และนักวิชาการต่างประเทศได้กล่าวถึงความหมายของตัวบ่งชี้ ดังนี้ Johnstone (1981) ได้กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวแปรที่ใช้ระบุปริมาณเชิงสัมพันธ์ของสิ่งที่เราต้องการวัดค่าในช่วงเวลานึงโดยบ่งบอกหรือสะท้อนภาพสิ่งที่เราสนใจศึกษาแบบกว้าง ให้ภาพเชิงสรุปโดยรวม สอดคล้องกับ Nordo (2005: 12-28) ได้กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ คือ ลักษณะหรือรูปแบบการวัดเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพที่เทียบเคียงมาจากลำดับของข้อมูลที่สังเกตได้ ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นถึงตำแหน่งเชิงสัมพันธ์ของสิ่งนั้น สามารถแสดงให้เห็นทิศทางของการเปลี่ยนแปลงระหว่างหน่วยและเวลาที่ผ่านไป มักใช้เปรียบเทียบการปฏิบัติงานหรือผลการปฏิบัติงาน

จากความหมายของตัวบ่งชี้ข้างต้น สามารถสรุปความหมายของตัวบ่งชี้ได้ว่า คือ ตัวแปรหรือข้อมูลที่ต้องการวัดเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ เพื่อสะท้อนความสัมพันธ์สิ่งที่ต้องการวัดในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง นำไปสู่การตัดสินใจคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน

Johnstone (1981: 16) สรุปลักษณะของตัวบ่งชี้ไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. ตัวบ่งชี้ ไม่จำเป็นต้องบ่งบอกสิ่งต่างๆ ได้อย่างแม่นยำ ตัวบ่งชี้เป็นเพียงตัวบอกหรือตัวบ่งชี้ในลักษณะการประมาณ อาจจะมีมากกว่าหรือน้อยกว่าความเป็นจริงบ้าง
2. ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วยตัวแปรหลายตัว ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องกัน เพื่อที่จะบ่งบอกหรือบ่งชี้ให้เห็นถึงลักษณะกว้างๆของสถานการณ์ของระบบนั้น

3. ตัวบ่งชี้ปริมาณของสิ่งใด ควรกำหนดในลักษณะของปริมาณ หรือคิดเป็นค่าตัวเลขได้ ไม่ใช่กำหนดในลักษณะการบรรยายข้อความล้วนๆ

4. ตัวบ่งชี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลาหนึ่ง หรือระยะหนึ่ง ซึ่งอาจจะเป็นช่วงเวลาใดก็ได้ ขึ้นอยู่กับความไวของการผันแปรของระบบที่นำมากำหนดตัวบ่งชี้

5. ตัวบ่งชี้ ควรต้องพัฒนาจากการรวบรวมอย่างเป็นระบบ ด้วยวิธีการศึกษาวิจัย เพราะจะทำให้ดัชนีที่พัฒนาขึ้นมีความน่าเชื่อถือ

ในขณะที่ Johnstone James N (1981: 6) แบ่งตัวบ่งชี้ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ตัวบ่งชี้ที่เป็นตัวแทน (Representative Indicators) เป็นการเลือกตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งมาเป็นตัวแทน เพื่อสภาพใดสภาพหนึ่ง หรือบ่งชี้ลักษณะใดลักษณะหนึ่งในระบบการศึกษา ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ใช้ในการวิจัย งานบริหารและวางแผน การเลือกเฉพาะตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งมาใช้เป็นตัวบ่งชี้เพื่อแสดงความหมายของการจัดการศึกษานี้ เป็นเรื่องที่แต่ละบุคคลเลือกและกำหนดเองโดยมิได้มีเหตุผลอ้างอิงชัดเจนว่า เหตุใดจึงเลือกตัวแปรนี้ ไม่เลือกตัวแปรอื่น การขาดเหตุผลอ้างอิงเช่นนี้ ส่งผลให้ไม่สามารถสรุปผลทั่วไปได้ หรือไม่มารวมนำไปเปรียบเทียบกับระหว่างงานวิจัยที่คล้ายคลึงกัน หรือเปรียบเทียบระหว่างประเทศได้

2. ตัวบ่งชี้เดี่ยว (Disaggregate Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่นำมาแยกย่อยให้เป็นส่วนละเอียด ลึกลงไปเฉพาะเมื่อใช้ตัวแปรหนึ่งอธิบายเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ดังนั้น จึงไม่เหมาะที่จะนำมาใช้อธิบายลักษณะของระบบการศึกษาโดยรวม ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ ต้องอาศัยความหมายของตัวแปรเพื่ออธิบายแต่ละส่วนหรือแต่ละองค์ประกอบของระบบการศึกษา และโดยหลักการตัวแปรที่กำหนดแต่ละตัวจะเป็นอิสระจากตัวแปรอื่นๆ เพื่อมิให้มีข้อมูลซ้ำกันในชุดของตัวบ่งชี้หรือที่แท้จริงเป็นตัวแปรที่ถูกนำมาจำแนกออกมาใดๆ หรือเดี่ยวๆ นี้ จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนแต่ละเรื่อง แต่ละองค์ประกอบ หรือแต่ละส่วนของระบบการศึกษา ซึ่งถ้าจัดดำเนินการให้ครบถ้วนทั้งระบบ ก็จะมีตัวแปรจำนวนมาก

3. ตัวบ่งชี้ผสม หรือตัวบ่งชี้อรวม (Composite Indicators) ลักษณะของดัชนีประเภทนี้เป็นการรวมตัวแปรทางการศึกษา ซึ่งเป็นตัวแปรเดี่ยวจำนวนหนึ่งเข้าด้วยกันด้วยวิธีการทางคณิตศาสตร์ และมีการถ่วงน้ำหนักของตัวแปรแต่ละตัว ซึ่งค่าที่ได้จากตัวบ่งชี้นี้ จะเป็นค่าบ่งชี้อรวมเพื่อบ่งบอกถึงสภาพโดยรวมของระบบการศึกษา และสามารถอธิบายสภาพการณ์ของระบบการศึกษาได้ดีกว่าตัวบ่งชี้ที่เป็นตัวแทนและตัวบ่งชี้เดี่ยว

การพัฒนาตัวบ่งชี้

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2551: 8-15) ได้กล่าวถึง กระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้ตามแนวคิดของ Blank, 1993 ; Johnstone, 1981 ; Burstein, Oakes and Guiton, 1992 ; Nardo et al, 2005 ซึ่งมีกระบวนการขั้นตอนคล้ายกับขั้นตอนในกระบวนการวัดตัวแปร แต่มีขั้นตอนเพิ่มมากขึ้นในส่วนที่

เกี่ยวกับการรวมตัวแปรเข้าเป็นตัวบ่งชี้ และการตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้น ซึ่งนักวิจัยหลายท่านได้กำหนดขั้นตอนในกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้ไว้คล้ายคลึงกัน มีส่วนแตกต่างกันในบางขั้นตอนและได้สรุปขั้นตอนที่สำคัญในการพัฒนาตัวบ่งชี้ไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Statement of Purposes)

ขั้นตอนแรกของการพัฒนาตัวบ่งชี้คือการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาตัวบ่งชี้ นักวิจัยต้องกำหนดล่วงหน้าว่าจะนำตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นไปใช้ประโยชน์ในเรื่องอะไร และอย่างไร วัตถุประสงค์ในการพัฒนาตัวบ่งชี้ คือ เพื่อพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นให้ได้ ตัวบ่งชี้ที่จะนำไปใช้ประโยชน์ที่สำคัญ 3 ประการคือ การบรรยายสภาพของระบบ การแสดงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของระบบ และการเปรียบเทียบระบบกับเกณฑ์รวมทั้งเปรียบเทียบระหว่างระบบ การใช้ประโยชน์จากตัวบ่งชี้ทั้งสามประการนี้ ตามแนวคิดและหลักการประเมินผลแบบใหม่ โดยที่ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์ต่างกัน โดยเหตุนี้นักวิจัยที่ต้องการพัฒนาตัวบ่งชี้จึงต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตัวบ่งชี้ที่ชัดเจนว่า จะพัฒนาตัวบ่งชี้ไปใช้ประโยชน์ทำอะไร และเป็นประโยชน์ในการดำเนินงานอย่างไร การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาตัวบ่งชี้ที่ชัดเจนย่อมส่งผลให้ได้ตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพสูงและเป็นประโยชน์ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 2 การนิยาม (Definition) ตัวบ่งชี้

การนิยามตัวบ่งชี้ทำได้ 3 วิธี แต่ละวิธีมีความเหมาะสมกับสถานการณ์แตกต่างกันดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยใช้นิยามเชิงปฏิบัติ (Pragmatic Definition)

นิยามเชิงปฏิบัติ เป็นนิยามที่ใช้ในกรณีที่มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้ไว้พร้อมแล้ว มีฐานข้อมูลแล้ว หรือมีการสร้างตัวแปรประกอบจากตัวแปรย่อยหลายตัวแปรไว้แล้ว นักวิจัยเพียงแต่ใช้วิจารณญาณคัดเลือกตัวแปรจากฐานข้อมูลที่มีอยู่ และนำมาพัฒนาตัวบ่งชี้ โดยกำหนดวิธีการรวมตัวแปรย่อย และกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรย่อย วิธีการกำหนดนิยามตัวบ่งชี้ การศึกษาวิธีนี้อาศัยการตัดสินใจ และประสบการณ์ของนักวิจัยเท่านั้น ซึ่งอาจทำได้ในยามที่ลำเอียงเพราะ ไม่มีการอ้างอิงทฤษฎี หรือ ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่อย่างใด นิยามเชิงปฏิบัติ จึงเป็นนิยามที่มีจุดอ่อนมากที่สุดเมื่อเทียบกับนิยามแบบอื่น และไม่ค่อยมีผู้นิยมใช้ ในกรณีที่ต้องใช้ นักวิจัยควรพยายามปรับปรุงจุดอ่อนโดยใช้การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหรือการใช้กรอบทฤษฎีประกอบกับวิจารณญาณในการเลือกตัวแปร และกำหนดนิยาม

2. การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยใช้นิยามเชิงทฤษฎี (Theoretical definition)

นิยามเชิงทฤษฎี เป็นนิยามที่นักวิจัยใช้ทฤษฎีรองรับสนับสนุนการตัดสินใจของนักวิจัยโดยตลอด และใช้วิจารณ์ของวิจัยน้อยมากกว่าการนิยามแบบอื่น การนิยามตัวบ่งชี้โดยใช้การนิยามเชิงทฤษฎีนั้น นักวิจัยอาจทำได้สองแบบ แบบแรกเป็นการใช้ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยเป็นพื้นฐานสนับสนุนทั้งหมด ตั้งแต่การกำหนดตัวแปรย่อย การกำหนดวิธีการรวมตัวแปรย่อย และการกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อยนั้นคือนักวิจัยใช้โมเดล หรือส่วนในการสร้างตัวบ่งชี้ตามที่ผู้พัฒนาไว้แล้วทั้งหมด แบบที่สอง เป็นการใช้ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยเป็นพื้นฐานสนับสนุนในการคัดเลือกตัวแปรย่อย และการกำหนดวิธีการรวมตัวแปรย่อยเท่านั้น ส่วนในขั้นตอนการกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อยแต่ละตัวนั้น นักวิจัยใช้ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญประกอบการตัดสินใจ วิธีแบบนี้ใช้ในกรณีที่ยังไม่มีผู้ใดกำหนดสูตร หรือโมเดลตัวบ่งชี้ไว้ก่อน

3. การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยใช้นิยามเชิงประจักษ์ (Empirical Definition)

นิยามเชิงประจักษ์ เป็นนิยามที่มีลักษณะใกล้เคียงกับนิยามเชิงทฤษฎี เพราะเป็นนิยามที่นักวิจัยกำหนดว่าตัวบ่งชี้ประกอบด้วยตัวแปรย่อยอะไร และกำหนดรูปแบบวิธีการรวมตัวแปรให้ได้ตัวบ่งชี้โดยมีทฤษฎี เอกสารวิชาการ หรืองานวิจัยเป็นพื้นฐาน แต่การกำหนดน้ำหนักของตัวแปรแต่ละตัวที่จะนำมารวมกันในการพัฒนาตัวบ่งชี้ นั้น มิได้อาศัยแนวคิดทฤษฎีโดยตรง แต่อาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ การนิยามแบบนี้มีความเหมาะสม และเป็นที่ยอมรับใช้กันอยู่ในปัจจุบัน

การกำหนดนิยามเชิงประจักษ์ของตัวบ่งชี้มีงานสำคัญสองส่วน ส่วนแรกเป็นการกำหนดโมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์ว่าตัวบ่งชี้ประกอบด้วยตัวแปรย่อยอะไร และอย่างไร โดยมีทฤษฎีพื้นฐานรองรับ โมเดลที่ได้เป็น โมเดลลิสเรลแบบ โมเดลการวัด (Measurement Model) ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรย่อยซึ่งเป็นตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variables) กับตัวบ่งชี้ซึ่งเป็นตัวแปรแฝง (Latent Variables) งานส่วนที่สอง คือ การกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรย่อยจากข้อมูล ได้แก่ตัวแปรย่อยทั้งหลายตาม โมเดลที่พัฒนาขึ้น แล้วนำมาวิเคราะห์ให้ได้ค่าน้ำหนักตัวแปรย่อยที่จะใช้ในการสร้างตัวบ่งชี้ วิธีการวิเคราะห์ที่นิยมใช้กันมากที่สุดคือการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) การวิเคราะห์องค์ประกอบตามหลักสถิติทำได้สองแบบ แบบแรกคือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ใช้เมื่อนักวิจัยมีทฤษฎีรองรับโมเดลแบบหลวมๆ ส่วนแบบที่สอง คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) ใช้เมื่อนักวิจัยมีทฤษฎีรองรับโมเดลแบบหนักแน่นเข้มแข็ง และสามารถตรวจสอบความตรงของโมเดลโดยพิจารณาจากความสอดคล้องระหว่างโมเดลตามทฤษฎีกับข้อมูล เมื่อพบว่าโมเดลมีความตรง จึงนำสมการแสดงความสัมพันธ์ และค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรย่อยมาสร้างตัวแปรแฝงต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมข้อมูล (Data Collection)

ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลในกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้ คือ การดำเนินการวัดตัวแปรย่อย ได้แก่ การสร้างเครื่องมือสำหรับวัด การทดลองใช้และการปรับปรุงเครื่องมือ ตลอดจนการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ การกำหนดกลุ่มประชาชนและกลุ่มตัวอย่าง การออกภาคสนามเพื่อใช้เครื่องมือเก็บข้อมูล และการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลที่เป็นตัวแปรย่อย ซึ่งจะนำมารวมเป็นตัวบ่งชี้

ขั้นตอนที่ 4 การสร้าง (Construction) ตัวบ่งชี้

ในขั้นตอนนี้ นักวิจัยสร้างสเกล (Scaling) ตัวบ่งชี้ด้วยนำตัวแปรย่อยที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าให้ได้เป็นตัวบ่งชี้ โดยใช้วิธีการกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อย และรวมตัวแปรตามนิยามตัวบ่งชี้

ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบคุณภาพ (Quality Check) ตัวบ่งชี้

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้น ครอบคลุมถึงการตรวจสอบคุณภาพของตัวแปรย่อย และบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นด้วย โดยตรวจสอบทั้งความเที่ยง (Reliability) ความตรง (Validity) ความเป็นไปได้ (Feasibility) ความเป็นประโยชน์ (Utility) ความเหมาะสม (Appropriateness) และความเชื่อถือได้ (Credibility)

ขั้นตอนที่ 6 การจัดเข้าบริบท และการนำเสนอรายงาน (Contextualization and Presentation)

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนหนึ่งในการพัฒนาตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญมากเพราะเป็นการสื่อสาร (Communication) ระหว่างนักวิจัยที่เป็นผู้พัฒนากับตัวบ่งชี้หลังจากที่ได้สร้างและตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้แล้ว นักวิจัยต้องวิเคราะห์ข้อมูลให้ได้ค่าของตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมกับบริบท (Context) โดยอาจวิเคราะห์ตีความแยกตามระดับเขตพื้นที่ จังหวัด อำเภอ หน่วยงาน หรือแยกตามประเภทของบุคลากร หรือวิเคราะห์ที่ความในระดับมหภาค แล้วจึงรายงานค่าของตัวบ่งชี้ ให้ผู้บริหาร/ผู้บริหาร/นักวางแผน/นักวิจัย ตลอดจนนักวิชาการทั่วไปได้ทราบและใช้ประโยชน์จากตัวบ่งชี้ดังกล่าว

ตัวบ่งชี้ เป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการพัฒนาการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กร เป็นเครื่องมือที่ทำให้เราตรวจสอบได้ว่าผลการปฏิบัติหรือผลการดำเนินงานนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ตัวบ่งชี้จะทำให้เราทราบถึงปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติสามารถวัดและประเมินผลโดยเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด ทำให้หน่วยงานทราบถึงสถานการณ์ และนำข้อมูลที่ได้รับมาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ออกมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

แนวคิดทฤษฎีการสร้างแบบประเมิน

การประเมิน (Evaluation) หมายถึง กระบวนการตัดสินคุณค่าของสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือ กำหนดคุณค่าของสิ่งที่สนใจ ด้วยการสรุปอ้างอิงจากสิ่งที่สังเกตได้โดยตรงที่เป็นตัวบ่งชี้ขึ้น โดย นำสารสนเทศ หรือผลจากการวัด มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้ตัดสินคุณค่าภายใต้บริบท ทางสังคมที่ศึกษา (พิสนุ พงศ์ศรี, 2553: 4)

การสร้างแบบประเมิน

แบบประเมิน เป็นเครื่องมือที่ใช้ช่วยในการวัดสิ่งต่างๆที่ไม่สามารถวัดออกมาได้เป็น ตัวเลขโดยตรง เป็นการวัดและประเมินผลในลักษณะของมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ซึ่ง Hopkins and Antes (1979: 173-175) กล่าวว่า มาตราส่วนประเมินค่านี้สามารถใช้ในกรณีเป็น ข้อความ เป็นการประเมินค่าคุณลักษณะของสิ่งที่วัดออกมาเป็นตัวเลข หรือสามารถใช้วัดทัศนคติ หรือแรงจูงใจ ซึ่งจะใช้ตัวเลขเป็นสัญลักษณ์แสดงถึงความสำคัญคุณลักษณะที่แสดงออกมา โดยมี หลักในการสร้างมาตราส่วนประมาณค่า ดังนี้

1. หลีกเลี่ยงการใช้ช่วงคะแนน 2-3 ระดับ เนื่องจากจะได้ผลของการวัดที่หยاب และ ไม่ควรมากกว่า 5 ระดับ เพราะจะทำให้เห็นข้อแตกต่างของคะแนนแต่ละระดับได้ยาก และเป็นการ สิ้นเปลืองเวลาในการสังเกต

2. ระบุความหมายของแต่ละระดับบนมาตราส่วน และทำเครื่องหมายระหว่างคะแนน ที่ต้องการจะตีความหมาย

3. เลือกใช้ข้อความที่ผู้สังเกตสามารถเข้าใจได้ตรงกับพฤติกรรมที่ต้องการวัด ทั้งนี้ ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ (2553: 143-146) ได้แบ่งประเภทของแบบ ประเมินในลักษณะมาตราส่วนประเมินค่าไว้ 5 ประเภท ดังนี้

1. แบบรายงาน (Descriptive Rating Scale) เป็นมาตราของการจัดอันดับในแต่ละ ระดับในรูปของการบรรยายทางภาษา แต่ละขั้นต้องเขียนคำบรรยายไว้ด้วย ตามปกติจะแบ่งออกเป็น 3-7 ขั้น เมื่อเลือกขั้นใดขั้นหนึ่งแล้ว ก็ต้องทำบันทึกลงไปบนขั้นที่เลือกนั้น โดยกาเครื่องหมายเอาไว้ เครื่องมือแบบนี้ไว้จัดอันดับพฤติกรรมเด็ก อาจจะสร้างไว้วัดในเรื่องความรับผิดชอบและความ เชื่อถือ ความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ อิทธิพลต่างๆ ทางจิตใจ

2. แบบตัวเลข (Numerical Rating Scale) สร้างขึ้นโดยใช้รหัส ตัวเลขวัดลักษณะต่างๆ ของแต่ละบุคคล รหัสตัวเลขจัดขึ้นแทนคำบรรยาย เช่น ใช้ 1 หรือ 0 แทนสิ่งที่ไม่เกิดขึ้นเลย 2 นานๆ ถึงจะเกิดขึ้นสักครั้ง 3 เกิดขึ้นเป็นครั้งคราว 4 เกิดขึ้นบ่อยๆ 5 เกิดขึ้นเป็นประจำ นอกจากนี้อาจจะอยู่

ในรูปการถามความคิดเห็นต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งแล้วแปลงตัวหนังสือออกมาเป็นตัวเลข คือ ชอบมากที่สุดคือ 5 ชอบคือ 4 ปานกลางคือ 3 ไม่ชอบคือ 2 ไม่ชอบที่สุดคือ 1

3. แบบกราฟ (Graphic Rating Scale) เป็นการจัดอันดับคุณภาพ ในแนวเส้นตรงจะอยู่ในรูปแนวนอนหรือแนวตั้งก็ได้ แต่ที่นิยมคือในแนวนอน เวลาจัดอันดับก็ให้ทำเครื่องหมายลงบนเส้นตรง

4. แบบเปรียบเทียบ (Comparative Rating Scale) การประเมินในลักษณะนี้ จะมีเกณฑ์ที่กำหนดไว้แล้วนำสิ่งที่จะวัดมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ว่า แตกต่างจากเกณฑ์มากน้อยเพียงใด เช่น วัดการคัดลายมือของนักเรียน จะมีเกณฑ์การคัดลายมืออยู่แล้ว แล้วเอาผลงานการคัดลายมือของนักเรียนแต่ละคนมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์นี้ ถ้าใครคัดลายมือแตกต่างจากเกณฑ์นี้น้อยก็ได้คะแนนมาก แต่ถ้าแตกต่างจากเกณฑ์นี้มากก็ได้คะแนนน้อย

5. การจัดอันดับ (Ranking) การประเมินคุณภาพประเภทนี้ เป็นการนำเอาคุณลักษณะสิ่งที่จะจัดอันดับนี้มาเทียบกันก่อน โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มก่อน เป็นกลุ่มดี ปานกลาง และเลว จากนั้นในแต่ละกลุ่มจะนำมาเปรียบเทียบและเรียงอันดับกันใหม่ แล้วจึงนำอันดับของแต่ละกลุ่มมาเรียงเชื่อมต่อกัน

การสร้างแบบประเมินนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอรูปแบบ เทคนิคการสร้างแบบประเมินไว้หลายวิธีด้วยกัน แต่วิธีที่นิยมใช้จะมี 3 วิธี ดังนี้ (บุญเรียง ขจรศิลป์, 2533: 87-104 ; พรรณี ลีกิจวัฒน์, 2559: 176-179)

1. เทคนิคของ Thurstone (Thurstone technique) การสร้างแบบวัดของ Thurstone ประกอบด้วยคำถามจำนวนมากประมาณ 100 ข้อขึ้นไป เพื่อวัดเจตคติที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ระดับของเจตคติหรือความรู้สึกตามแบบของ Thurstone นี้แบ่งออกเป็น 11 ระดับ เริ่มจากระดับต่ำสุดซึ่งเป็นความรู้สึกทางลบ ระดับไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง = 1 ไปจนถึงระดับสูงสุดซึ่งเป็นความรู้สึกทางบวก ระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง = 11 ส่วนระดับกลางเป็นความรู้สึกเป็นกลาง = 6

2. เทคนิคนัยจำแนกของ Osgood (Semmantic differential technique) หรือเรียกอีกชื่อว่า วิธีหาความแตกต่างของความหมาย (Semantic difference method) ประกอบด้วยข้อคำถามที่เป็นคำคุณศัพท์ ที่มีความหมายตรงกันข้ามเป็นคู่ๆ ในการวัดเจตคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง จะประกอบด้วยมโนทัศน์ (Concept) เกี่ยวกับเจตคตินั้น การพัฒนาแบบวัดเจตคติของ Osgood นั้น อาศัยทฤษฎีและผลการวิจัยเกี่ยวกับการวัดความหมายของคำ ซึ่งผลการวิจัยพบว่าคำทั้งหลาย มีองค์ประกอบที่เป็นพื้นฐานอยู่ 3 องค์ประกอบ แต่ละองค์ประกอบจะมีคำคุณศัพท์ที่แสดงลักษณะขององค์ประกอบ คือ

1) องค์ประกอบในด้านการประเมินค่า (Evaluative Factor) จะมีคำว่า ดี-เลว, น่ารัก-น่าเกลียด, สะอาด-สกปรก, ซื่อสัตย์-คดโกง เป็นต้น

2) องค์ประกอบในด้านพลังอำนาจ (Potency factor) จะมีคำว่า แข็งแรง-อ่อนแอ, หนัก-เบา, ใหญ่-เล็ก, กว้างขวาง-คับแคบ เป็นต้น

3) องค์ประกอบในด้านกิจกรรม (Activity factor) จะมีคำว่า ร่าเริง-เศร้าซึม, เร็ว-ช้า, สว่าง-มืด, ร้อน-เย็น เป็นต้น

ระดับเจตคติหรือความรู้สึกตามแบบของ Osgood นี้แบ่งออกเป็น 7 ระดับคือ 7 6 5 4 3 2 1 คะแนน จากคุณศัพท์ทางบวก ไปหาคุณศัพท์ทางลบ

3. เทคนิคของ Likert (Likert Technique) แบบวัดเจตคติของ Likert ประกอบด้วย ข้อคำถามที่แสดงความรู้สึกหรือท่าทีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ในทิศทางบวกหรือลบ การวัดระดับเจตคติหรือความรู้สึกตามแบบของ Likert นี้ แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ผู้ตอบจะต้องตอบทุกข้อ โดยแต่ละข้อเลือกระดับที่ตรงกับความรู้สึกมากที่สุด ผู้ตอบได้คะแนนตามระดับที่เลือกตอบแต่ละข้อ แล้วนำคะแนนทุกข้อมาหาค่าเฉลี่ยทั้งฉบับ ได้เป็นคะแนนเจตคติของผู้นั้น การให้คะแนน ถ้าเป็นข้อความทางบวก (+) จะมีคะแนน 5 4 3 2 1 ถ้าเป็นข้อความทางลบ (-) จะมีคะแนนกลับกัน (reversw) คือ 1 2 3 4 5 ตามลำดับ เมื่อนำคะแนนมาหาค่าเฉลี่ยและสามารถแปลความหมายระดับเจตคติได้ 5 ระดับ ทั้งนี้ การเขียนข้อความในข้อถามนั้น ควรจะมีลักษณะดังนี้

- 1) มีความหมายเดียวในหนึ่งข้อความ
- 2) ใช้ภาษาที่ง่ายและชัดเจน
- 3) ไม่ควรใช้ข้อความที่เป็นประโยคปฏิเสธซ้อนปฏิเสธ

นอกจากนี้ อนันต์ ศรีโสภา (2534 : 101-107) ได้กล่าวถึง การพิจารณาคุณภาพของแบบประเมินมาตราส่วนประมาณค่าประกอบด้วย

1. วิเคราะห์รายข้อ (Item Analysis) เพื่อพิจารณาเกี่ยวกับความกำกวมของภาษาที่ใช้เขียนกำกับตามช่องสเกลต่างๆ การที่จะลดหรือกำจัดความกำกวมลงได้ก็โดยการแยกพฤติกรรมที่จะวัดออกเป็นกลุ่มๆ ที่มีลักษณะคล้ายกันและสามารถสังเกตได้ และเขียนอธิบายว่าสิ่งนั้นแทนลักษณะนิสัยอะไรได้อย่างชัดเจน ในกรณีที่เป็นแบบตัวเลขหรือแบบกราฟเราอาจจะทำการวิเคราะห์ข้อความแต่ละข้อนั้น สามารถแยกความรู้สึกของผู้ตอบ ออกเป็นพวกที่เห็นด้วย/ไม่เห็นด้วย/ใช่/ไม่ใช่/ดี/เลว/เอาใจใส่/ไม่เอาใจใส่ ได้มากน้อยเพียงใดโดยใช้ t-test ทดสอบแต่ละข้อ ถ้าได้ค่า t มากกว่า 1.75 หมายถึง ข้อนั้นจำแนกความรู้สึกของผู้ตอบได้อย่างมีนัยสำคัญ จากผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับความกำกวมของภาษาและค่าอำนาจจำแนกของแต่ละข้อแล้ว จะช่วยให้เราสามารถปรับปรุงแก้ไขแต่ละคำถามได้ถูกต้องชัดเจนยิ่งขึ้น เมื่อได้จำนวนข้อพอกับจำนวนที่ต้องการแล้ว ก็นำไปพิจารณาเกี่ยวกับความเที่ยงตรงต่อไป

2. ความเที่ยงตรง (Validity) แบบมาตราส่วนประมาณค่า ที่เราใช้ทำการประเมินความประพฤติและการกระทำต่างๆ หรือบางครั้ง อาจจะทำให้ประเมินตนเอง ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลตามที่ต้องการได้ การที่จะทราบว่าแบบมาตราส่วนประมาณค่านี้ สามารถวัดพฤติกรรมตามเนื้อหาที่ต้องการได้มากน้อยเพียงใดนั้น อาจจะต้องพิจารณาเป็นรายข้อ และรวมทุกข้อทั้งหมด ว่าวัดตามเนื้อหานั้นจริงหรือไม่ บางครั้งอาจให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาร่วมด้วย

นอกจากจะพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบมาตราส่วนประมาณค่าแล้ว บางทีอาจจะต้องพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างที่จะวัดอีกด้วย

3. ความเชื่อมั่น (Reliability) แม้ว่าแบบมาตราส่วนประมาณค่าจะมีรูปแตกต่างกันไปบ้างก็ตาม แต่ก็มีบางส่วนที่มีลักษณะร่วมกันคือ ข้อความหรือคำอธิบาย เพื่อให้ผู้ประเมินเป็นคนประเมิน ซึ่งผู้ประเมินนี้ จะต้องเป็นผู้ที่ทราบและเข้าใจในตัวผู้ถูกประเมินเป็นอย่างดี เช่น ให้ผู้สังเกตผู้ประเมินกาเครื่องหมายลงบนตัวเลขที่แสดงระดับคุณภาพของการกระทำ หรือลักษณะนิสัย ในขณะที่มีมาตรวัดแต่ละค่า

การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบมาตราส่วนประมาณค่านี้ สามารถคำนวณได้โดยสูตร α -Coefficient หรือวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนของ Hoyt (Hoyt's ANOVA Procedure)

4. ความเชื่อมั่นระหว่างผู้ประเมิน (Inter-Rater Reliability: IRR) เป็นการหาความเชื่อมั่นโดยใช้แบบสังเกต โดยใช้ผู้เก็บข้อมูล 2 คน มาสังเกตเหตุการณ์เดียวกันแล้วบันทึกค่าคะแนนหรือสิ่งที่ สังเกตได้พร้อมกัน ซึ่งต้องอาศัยผู้ประเมิน ผู้เชี่ยวชาญ หรือ ผู้ทรงคุณวุฒิให้คะแนน ค่าความเชื่อมั่นในลักษณะนี้จึงขึ้นกับความคลงเส้นลงวาของผลการพิจารณาของผู้ประเมิน

ดังนั้น ในการสร้างแบบประเมินเพื่อประเมินภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้น ผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยการหาความเที่ยงตรง(Validity) ความเชื่อมั่น(Reliability) และความเชื่อมั่นระหว่างผู้ประเมิน (Inter-Rater Reliability: IRR) ของแบบประเมิน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาและรวบรวมเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่มีเนื้อหาสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบกระจายในการบริหาร โรงเรียน พอสรุปได้ดังนี้

งานวิจัยภายในประเทศ

ศุภกานต์ ประเสริฐรัตน์ (2555) ได้ทำการศึกษาสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในปีการศึกษา 2554 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่โรงเรียนเปิดสอนในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 840 คน พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีระดับการแสดงออกภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจในระดับมาก โดยผู้บริหารที่มีเพศอายุต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้บริหารที่ปฏิบัติราชการในขนาดสถานศึกษาที่ต่างกัน มีประสบการณ์การเป็นผู้บริหารสถานศึกษาต่างกัน และปฏิบัติราชการในระดับสถานศึกษาที่ต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจแตกต่างกัน 2) ระดับการแสดงออกด้านองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านอันดับแรกคือ 2.1) ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ร่วมกัน เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ร่วมกันกับบุคลากร มุ่งมั่นการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ให้บุคลากรปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์อย่างมีอิสระ นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการวางแผนในการบริหารจัดการของสถานศึกษาทั้งระบบ 2.2) ด้านวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ในการแสดงความรับผิดชอบร่วมกันในการทำงาน เป็นทีม มีอิสระในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายตามแผนของทีม การยอมรับความคิดเห็นของทีมงาน และร่วมแก้ไขความผิดพลาดที่เกิดจากการทำงานของตนเองและทีมงาน 2.3) ด้านการปฏิบัติภาวะผู้นำ เน้นไปที่การใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่หลากหลายและสอดคล้องกับสถานการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนและให้กำลังใจบุคลากรในสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำให้บรรลุเป้าหมาย ใช้กระบวนการในการใช้ภาวะผู้นำที่ท้าทาย เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา และให้บุคลากรมีอำนาจในการใช้ภาวะผู้นำอย่างอิสระ 3) ปัจจัยมีอิทธิพลรวมสูงสุดต่อภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจคือ 3.1) ความไว้วางใจประกอบด้วย การพัฒนาความรู้ ความซื่อสัตย์ คุณงามความดี และความน่าเชื่อถือ 3.2) ปัจจัยความร่วมมือ ประกอบด้วย มีส่วนร่วมใช้ทรัพยากรร่วมกัน การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและความสัมพันธ์ร่วมกัน และ 3.3) ปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความคล่องแคล่วในการคิด ความยืดหยุ่นในการคิด และความละเอียดลออในการคิด

นายอัครเดช นิละโยธิน และคณะ (2560) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนคติของครูจังหวัดขอนแก่น โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สอบถามกลุ่มเป้าหมายซึ่งเป็นข้าราชการครู จำนวน 375 คน พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนคติของครูจังหวัดขอนแก่น

โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาค่าต่ำสุด ดังนี้ 1) ด้านการทำงานเป็นทีม 2) ด้านการปฏิบัติภาวะผู้นำ 3) ด้านวิสัยทัศน์ร่วม และพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงาน 5-15 ปีขึ้นไป มีภาวะแบบกระจายอำนาจสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี และ 15 ปีขึ้นไป ส่วนผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี และกลุ่มที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท มีระดับการแสดงออกภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจแตกต่างกันระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งผู้สำเร็จการศึกษาสูงกว่า มีระดับภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจสูงกว่า

นางสาวปจวีรัตน์ อิงคะวะระ (2562) ได้ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 1 กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารและครูโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ปีการศึกษา 2561 จำนวน 234 คน พบว่า ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม 2) การประสานงานและความร่วมมือ 3) กระบวนการตัดสินใจ และ 4) ความรับผิดชอบและความตระหนักต่อหน้าที่ สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 สภาพการปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านความรับผิดชอบ และความตระหนักต่อหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด รองลงมาคือ ด้านการประสานงานและความร่วมมือ ด้านกระบวนการตัดสินใจ และด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย ตามลำดับ สำหรับค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ด้านที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด คือ ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม รองลงมาคือ ด้านกระบวนการตัดสินใจ ด้านการประสานงานและความร่วมมือ และด้านความรับผิดชอบและความตระหนักต่อหน้าที่ ตามลำดับ

งานวิจัยต่างประเทศ

Davis (2009) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจและประสิทธิผลของโรงเรียน โดยในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามโดยมีกลุ่มเป้าหมายเป็นโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 34 โรงเรียน ในเขตแอตแลนติกกลาง โดยทำการเก็บข้อมูลการตอบสนองของครูต่อองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 7 ประเด็นดังนี้ 1) การจัดองค์การของโรงเรียน (School Organization) 2) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 3) โปรแกรมการสอน

(Instructional Program) 4)ภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership) 5) ภาวะผู้นำบริหาร (Principal Leadership) 6) วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม (Teamwork Culture) และ 7) การสนับสนุนการปฏิบัติ (Supporting) และใช้คะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนในวิชาคณิตศาสตร์ มาตัดสินและประเมินผลความมีประสิทธิภาพและทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจและการดำเนินงานของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจกับประสิทธิภาพของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ในขอบเขตของวิชาคณิตศาสตร์ยังพบว่า การปฏิบัติภาวะผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม โปรแกรมการสอนและภาวะผู้นำของครู มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญกับคะแนนวิชาคณิตศาสตร์

Gronn (2008) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจกับวัฒนธรรมของโรงเรียนขั้นพื้นฐานในองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ 4 ด้านของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ ได้แก่ 1) ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียน 2) ด้านวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม 3) ด้านการมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบ 4) ด้านการปฏิบัติภาวะผู้นำ ผลการศึกษาพบว่า การปฏิบัติภาวะผู้นำส่งผลต่อสัมฤทธิ์ผลของนักเรียน ถึงแวดล้อมการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายในโรงเรียน และด้านวัฒนธรรมองค์กรและการมีความรับผิดชอบร่วมกันมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับมิติของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจอยู่ในระดับมาก

Terrell (2010) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในโรงเรียนนอร์ ธแคโรไลนา จากกลุ่มผู้บริหารและครูจำนวน 70,811 คน ผลการศึกษาพบว่า ครูและผู้บริหารเห็นด้วยอย่างยิ่งกับองค์ประกอบสำคัญทั้ง 4 องค์ประกอบ คือ 1)การสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดพันธกิจ และเป้าหมายร่วมกัน (Shared Vision, Mission, and Goals) 2) วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม (Teamwork Culture) 3) ความรับผิดชอบร่วมกัน (Shares Responsibility) 4) การปฏิบัติภาวะผู้นำ (Leadership Practice) และมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพความเป็นผู้นำในมิติต่างๆ ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนของครูและประสิทธิภาพของนักเรียนในระดับปานกลาง

Lizotte (2013) ได้ศึกษาเชิงคุณภาพในการวิเคราะห์มุมมองและการรับรู้ของครูในการปฏิบัติภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจที่มีอิทธิพลทางบวกและทางลบในโรงเรียน ประชากรได้แก่ ครูโรงเรียนมัธยมในซานเมืองและโรงเรียนเทศบาล ในรัฐแมสซาชูเซต จำนวน 57 คน โดยใช้แบบสอบถามทางออนไลน์และการสนทนากลุ่ม ผลการศึกษาพบว่า การปฏิบัติภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจมีอิทธิพลทางบวกทำให้ครูรู้สึกเข้มแข็งในการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติพันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียนนำไปสู่วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนอิทธิพลทางด้านลบ พบว่าครูกังวลเกี่ยวกับเวลาในการปฏิบัติกรเรียนการสอนตามมาตรฐานวิชาชีพ การขาดความชัดเจนในการมอบอำนาจการปฏิบัติผู้นำ และการทำงานร่วมกัน

กับครูอื่นๆ ที่ไม่มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ผลการศึกษาด้านองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจที่ส่งผลการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ 1) การปฏิบัติภาวะผู้นำ (Leadership Practices) โดยการมอบหมายเป็นทางการมีการออกกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง 2) การสนับสนุนการปฏิบัติ ให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพและด้านทรัพยากรการปฏิบัติ 3) การมีส่วนร่วมสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย (Shared Mission, Vision and Goals) และการตัดสินใจ 4) วัฒนธรรมทีมที่เข้มแข็ง (Culture) 5) การสร้างแรงจูงใจให้ครูที่เป็นผู้นำมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

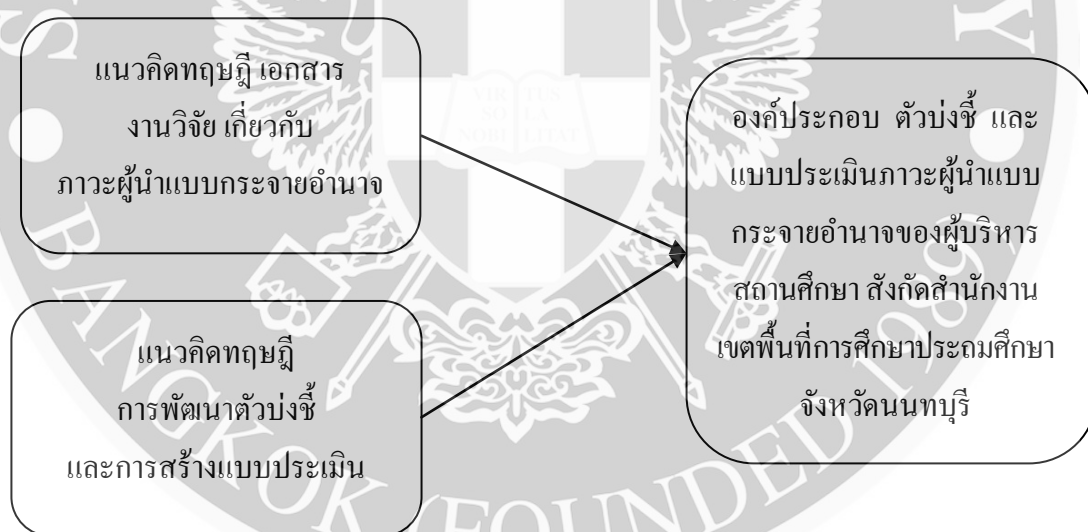
Hermann (2016) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหาร โรงเรียนกับภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ ที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียนระดับประถมศึกษา จำนวน 3 โรงเรียนและสมาชิกในทีมผู้นำ โรงเรียนละ 10 คน ผู้บริหารไม่สามารถทำงานเพียงคนเดียวได้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจได้รับการกล่าวถึงมากในปีที่ผ่านมา การศึกษานี้เป็นการสำรวจว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้หรือไม่ใช้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจกับทีมงานของพวกเขา ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการปฏิบัติในโรงเรียน โดยใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานปกติ และสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน โดยใช้องค์ประกอบ ดังนี้ 1) สถานะการมีส่วนร่วม ในสร้างวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และพันธกิจและแก้ไขปัญหา 2) สนับสนุนการปฏิบัติ โดยสร้างแรงจูงใจองค์กร 3) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพหลากหลายทาง 4) การพัฒนาเป็นมืออาชีพ 5) การปฏิบัติภาวะผู้นำในการอำนวยความสะดวกด้านการปฏิบัติ 6) ความรับผิดชอบร่วมกัน

Diana (2017) ได้ศึกษาแนวทางการปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนและองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจเพื่อนำไปพัฒนาความสามารถเชิงผู้นำของเหล่าผู้นำในตำแหน่งต่างๆ ในองค์กรโดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ในการสัมภาษณ์ สังกัด แบบไม่มีส่วนร่วมโดยตรง การวิเคราะห์เอกสารและเว็บไซต์สำคัญเกี่ยวกับหลักการภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ ผลการศึกษาพบว่า มีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ 1) การปฏิบัติภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบประชาธิปไตย 2) การส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติ 3) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) 4) การสร้างแรงจูงใจ (Inspired) 5) การมอบอำนาจการปฏิบัติ 6) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision-Making) โดยมีลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ คือวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน เนื่องจากสามารถส่งเสริมการทำงานร่วมกันและความมุ่งมั่นสู่เป้าหมายโรงเรียน และการวินิจฉัยเป็นหัวใจสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือการล้มเหลวของรูปแบบการแบ่งปันภาวะผู้นำ ส่วนความไม่ชัดเจนของบทบาทและความซับซ้อนยุ่งยากในตำแหน่งงานของกระทรวงจัดวางการทำงานและความสัมพันธ์ร่วมกันในการนำสู่ความสำเร็จคู่ดวงของโรงเรียน

กรอบแนวคิดการวิจัย

การสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยการพัฒนารองคํ์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด เอกสาร และงานวิจัยการพัฒนารองคํ์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบกระจายเพื่อนำมาสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยเบื้องต้น

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดการพัฒนาตัวบ่งชี้ของ นงลักษณ์ วิรัชชัย และคณะ (2551: 27-31) และศึกษาแนวคิด เอกสาร งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ นำมาสังเคราะห์ เป็นองคํ์ประกอบได้ 4 องคํ์ประกอบ ดังนี้ 1) การปฏิบัติภาวะผู้นำ (Leadership Practice) 2) วัฒนธรรมทำงานเป็นทีม (Teamwork Culture) 3) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 4) การสร้างแรงจูงใจ (Inspired) และแบบประเมินองคํ์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบประเมินแบบรายงาน (Descriptive Rating Scale) และเทคนิคการสร้างแบบประเมินของ Likert สามารถสร้างเป็นกรอบแนวคิด ดังนี้



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดการวิจัย: การพัฒนารองคํ์ประกอบ ตัวบ่งชี้ และแบบประเมินภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี