

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร โดยศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร
2. ภาวะผู้นำ
3. ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล
5. เทคนิคเดลฟาย
6. เทคนิคการสนทนากลุ่ม

การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

กรุงเทพมหานครมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษาตั้งแต่ พ.ศ. 2515 ตามประกาศของ คณะปฏิวัติฉบับที่ 335 โดยรับโอนการจัดการศึกษามาจากเทศบาลนครหลวงและองค์การบริหาร นครหลวงกรุงเทพธนบุรี ซึ่งหน่วยงานทั้งสองได้ถือกำเนิดเมื่อ พ.ศ. 2514 จากประกาศของ คณะปฏิวัติฉบับที่ 24 และ 25 โดยเทศบาลนครหลวงกรุงเทพธนบุรี เป็นการยุบรวมกันและรับโอน การจัดการศึกษาจากเทศบาลนครกรุงเทพและเทศบาลนครธนบุรี ทั้งนี้โดยเทศบาลทั้งสองรับโอน การจัดการศึกษามาจากกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อปี พ.ศ. 2481 และองค์การบริหารนครหลวง กรุงเทพธนบุรี เป็นการยุบรวมกันและรับโอนการจัดการศึกษาจากองค์การบริหารส่วนจังหวัด พระนครและองค์การบริหารส่วนจังหวัดธนบุรี โดยองค์การทั้งสองโอนการจัดการศึกษามาจาก กระทรวงศึกษาธิการ เมื่อ พ.ศ. 2509 (สำนักการศึกษา, 2545, หน้า 15)

ภารกิจของกรุงเทพมหานครที่ดำเนินการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง ได้เริ่มขึ้นเมื่อมีการ ประกาศจัดตั้งเป็นเทศบาล ตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 โดยโอนโรงเรียน ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการมาดำเนินการ จวบจนขยายผลการเปลี่ยนแปลงมาเป็นรูปแบบ การปกครองส่วนท้องถิ่นรูปพิเศษที่เรียกว่ากรุงเทพมหานคร ทำให้ภารกิจการจัดการศึกษา มีความชัดเจนยิ่งขึ้น จากภาพแห่งอดีตที่ขาดการยอมรับมาสู่มิติใหม่แห่งสังคมการเรียนรู้ที่ กรุงเทพมหานครมีบทบาทอย่างสูงต่อการพัฒนาเด็กและเยาวชนจนเป็นที่ยอมรับของประชาชน ทัวไป (เรวัต รัตนกำพล, 2542, หน้า 57)

กรุงเทพมหานครโดยสำนักงานศึกษามีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานแก่นักเรียนโดยมีโรงเรียนในสังกัดจำนวน 431 โรงเรียน มีผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 1,161 คน ครูจำนวน 13,167 คน ทำหน้าที่ให้การศึกษาแก่นักเรียนจำนวน 345,354 คน สำหรับเป้าหมายคือจัดให้เด็กได้มีที่เรียน มีมาตรฐาน มีความรู้คุณธรรม มีการปรับปรุงการเรียนการสอนให้ทันสมัยทั้งคุณภาพของครู สื่อการสอน อาคารเรียนและการบริหารจัดการ (กมลพร แยมเย็น, 2547, หน้า 34; สำนักงานศึกษา, 2547)

โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครแยกอยู่ตามกลุ่มโซน 6 กลุ่ม ในสำนักงานเขต 50 แห่ง ประกอบด้วยจำนวนโรงเรียนดังนี้

1. กลุ่มรัตนโกสินทร์ ประกอบด้วยสำนักงานเขตพระนคร 11 โรงเรียน สำนักงานเขตป้อมปราบศัตรูพ่าย 4 โรงเรียน สำนักงานเขตปทุมวัน 9 โรงเรียน สำนักงานเขตสัมพันธวงศ์ 3 โรงเรียน สำนักงานเขตบางรัก 5 โรงเรียน สำนักงานเขตดุสิต 9 โรงเรียน สำนักงานเขตบางซื่อ 7 โรงเรียน สำนักงานเขตพญาไท 1 โรงเรียน สำนักงานเขตราชเทวี 4 โรงเรียน
2. กลุ่มเจ้าพระยา ประกอบด้วยสำนักงานเขตยานนาวา 6 โรงเรียน สำนักงานเขตสาทร 2 โรงเรียน สำนักงานเขตบางคอแหลม 7 โรงเรียน สำนักงานเขตพระโขนง 4 โรงเรียน สำนักงานเขตคลองเตย 4 โรงเรียน สำนักงานเขตห้วยขวาง 2 โรงเรียน สำนักงานเขตดินแดง 3 โรงเรียน สำนักงานเขตวัฒนา 8 โรงเรียน สำนักงานเขตบางนา 7 โรงเรียน
3. กลุ่มศรีนครินทร์ ประกอบด้วยสำนักงานเขตประเวศ 15 โรงเรียน สำนักงานเขตมีนบุรี 13 โรงเรียน สำนักงานเขตลาดกระบัง 20 โรงเรียน สำนักงานเขตหนองจอก 37 โรงเรียน สำนักงานเขตสวนหลวง 7 โรงเรียน สำนักงานเขตคลองสามวา 18 โรงเรียน สำนักงานเขตคันนายาว 2 โรงเรียน สำนักงานเขตสะพานสูง 6 โรงเรียน
4. กลุ่มบูรพา ประกอบด้วยสำนักงานเขตบางเขน 5 โรงเรียน สำนักงานเขตดอนเมือง 6 โรงเรียน สำนักงานเขตจตุจักร 6 โรงเรียน สำนักงานเขตบางกะปิ 10 โรงเรียน สำนักงานเขตลาดพร้าว 6 โรงเรียน สำนักงานเขตบึงกุ่ม 8 โรงเรียน สำนักงานเขตวังทองหลาง 3 โรงเรียน สำนักงานเขตสายไหม 9 โรงเรียน สำนักงานเขตหลักสี่ 6 โรงเรียน
5. กลุ่มกรุงธนใต้ ประกอบด้วยสำนักงานเขตธนบุรี 17 โรงเรียน สำนักงานเขตคลองสาน 7 โรงเรียน สำนักงานเขตบางขุนเทียน 16 โรงเรียน สำนักงานเขตจอมทอง 11 โรงเรียน สำนักงานเขตราษฎร์บูรณะ 6 โรงเรียน สำนักงานเขตบางบอน 8 โรงเรียน สำนักงานเขตบางแค 12 โรงเรียน สำนักงานเขตทุ่งครุ 8 โรงเรียน

6. กลุ่มกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยสำนักงานเขตภาษีเจริญ 13 โรงเรียน สำนักงานเขตบางกอกน้อย 15 โรงเรียน สำนักงานเขตบางพลัด 11 โรงเรียน สำนักงานเขตตลิ่งชัน 16 โรงเรียน สำนักงานเขตบางกอกใหญ่ 6 โรงเรียน สำนักงานเขตหนองแขม 6 โรงเรียน สำนักงานเขตทวีวัฒนา 6 โรงเรียน

นอกจากนี้ยังมีโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เปิดการเรียนการสอนจนถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายอีก 2 โรงเรียนคือ โรงเรียนมัธยมประชานิเวศน์ และ โรงเรียนมัธยมบ้านบางกะปิ (สำนักงานการศึกษา, 2547)

การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในในมาตรา 89 (21) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 ซึ่งกำหนดให้มีการจัดการศึกษาหลายระดับและหลายรูปแบบดังนี้ (สำนักงานการศึกษา, 2545, หน้า 6)

1. การจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา

1.1 จัดในรูปอนุบาลศึกษา

1.2 จัดในรูปศูนย์เลี้ยงดูเด็ก

2. การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานการศึกษาและสำนักงานเขต

3. การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย

4. การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา

5. การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน

การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานครไม่ได้เน้นเฉพาะด้านวิชาการเท่านั้น แต่ยังเน้นทางด้านศิลปะ ดนตรี กีฬา ความมีเหตุผล สามารถนำความรู้ไปใช้ได้จริงเพื่อจะได้เป็นคนมีคุณภาพและเป็นคนดีของสังคม คือรู้จักตนเอง ยอมรับศักดิ์ศรีเพื่อนมนุษย์ ร่วมอนุรักษ์โลก เป็นพลเมืองที่มีคุณค่า มีความสามารถในการเข้าถึงข่าวสารข้อมูล รู้จักแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มีทักษะในการคิด สามารถใช้เหตุผลในการจัดการปัญหาและรู้รักษาวัฒนธรรมไทย (กมลพร แยมเอี่ยน, 2547, หน้า 35)

เพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุผล กรุงเทพมหานครได้กำหนดวิสัยทัศน์และแผนพัฒนาการศึกษาของกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2545-2549 ไว้ดังนี้

วิสัยทัศน์ คือ ปฏิรูปการเรียนรู้ มุ่งสู่การประกันคุณภาพ เสริมสร้างเอกลักษณ์ไทย ทันสมัยในวิทยาการ โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วม

สำหรับพันธกิจทางการศึกษาได้กำหนดไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. ปฏิรูปการเรียนรู้และหลักสูตร
2. พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้ได้มาตรฐาน
3. พัฒนาและเสริมสร้างคุณภาพครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา
4. นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
5. ช่วยเหลือเด็กด้อยโอกาสและผู้มีความต้องการพิเศษ
6. พัฒนาระบบบริหารและจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษา

แห่งชาติ พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่
องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542

7. จัดการศึกษาประกาศนียบัตรวิชาชีพ ในโรงเรียนฝึกอาชีพของกรุงเทพมหานคร
8. จัดตั้งวิทยาลัยอาชีวศึกษา วิทยาลัยชุมชนและมหาวิทยาลัยในสังกัด

กรุงเทพมหานคร. (อัครา วงษ์เอก, 2545, หน้า 242-243)

การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานครจะทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้เพียงใด ขึ้นอยู่กับการบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

การบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

การบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานครในส่วนของการประถมศึกษาจัดในลักษณะ

สายการบังคับบัญชา ซึ่งมีอำนาจคือผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ปลัดกรุงเทพมหานคร
สำนักงานเขตและโรงเรียนตามลำดับ โดยมีสำนักงานการศึกษาเป็นฝ่ายอำนวยการหรือหน่วยงาน
ที่ปรึกษา ส่งเสริมสนับสนุนในระดับกรุงเทพมหานคร ส่วนฝ่ายศึกษาธิการเป็นส่วนราชการที่ทำ
หน้าที่เช่นเดียวกันในระดับสำนักงานเขต (สำนักงานการศึกษา, 2545, หน้า 36)

สำนักงานเขตมีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษา การควบคุมและดูแล
โรงเรียนประถมศึกษา (อัครา วงษ์เอก, 2545, หน้า 240) สำหรับฝ่ายการศึกษาของสำนักงานเขต
มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานธุรการ การเงิน บัญชีและพัสดุ จัดทำฎีกาเบิกเงิน การควบคุม
จัดทำทะเบียนเบิกจ่ายวัสดุ ครุภัณฑ์ การเก็บรักษา รวบรวมกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ประกาศ
คำสั่งหรือหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง การปฏิบัติตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา การกำหนดชื่อ
โรงเรียน งานกิจกรรมนักเรียนในสถานศึกษา ตรวจเยี่ยมโรงเรียน ร่วมพิธีการและกิจกรรมต่าง ๆ
ของโรงเรียน ดำเนินการเกี่ยวกับการเจ้าหน้าที่ของข้าราชการและลูกจ้างในโรงเรียน ในฝ่าย
การศึกษา การนิเทศการศึกษา ดำเนินงานศูนย์วิชาการและปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
(สำนักงานการศึกษา, 2545, หน้า 38)

การบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานครเป็นระบบที่มีความแตกต่างจากระบบการบริหารการศึกษาของหน่วยงานอื่น ๆ เพราะประชาชนเลือกตั้งผู้บริหารโดยตรงที่มีชื่อเรียกว่าผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครมีอำนาจในการบริหารการศึกษาและมีสายบังคับบัญชาที่สำคัญคือ ปลัดกรุงเทพมหานคร ผู้อำนวยการเขตและผู้บริหารโรงเรียน ในขณะเดียวกันกรุงเทพมหานครยังมีองค์การส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาในรูปของสำนักงานการศึกษาในระดับกรุงเทพมหานครและฝ่ายการศึกษาในระดับสำนักงานเขต ตลอดทั้งกลุ่มโรงเรียนในระดับโรงเรียน (ไพโรจน์ โตเทศ, 2542, หน้า 72)

การบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานครยึดแนวทางการปฏิรูปการศึกษาที่เน้นให้คนได้เรียนรู้ตลอดชีวิต ปรับปรุงมาตรฐานการเรียนการสอน ผลักดันการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศในการศึกษาให้มากขึ้น (อภิรักษ์ โกษะโยธิน, 2547 ก) โดยเฉพาะการใช้คอมพิวเตอร์ มีการนำเทคโนโลยีไปใช้แสวงหาความรู้ สืบค้นข้อมูลเพื่อประกอบการเรียนการสอนและเป็นการเสริมหลักสูตรให้น่าสนใจยิ่งขึ้น (วัลลภ สุวรรณดี, 2547 ข) เนื่องจากสังคมปัจจุบันมีการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้เป็นจำนวนมาก ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องมีการปรับปรุงโรงเรียนให้ทันสมัยตามสภาพแวดล้อมของสังคมและชุมชน (Sergiovanni, Kelleher, McCarthy, & Wirt, 2004, p. 63) โดยใช้ปรัชญาการบริหารการปกครองที่จำเป็นต้องมีคือภาวะผู้นำ (พระราชวิจิตรปฏิภาณ, 2547, หน้า 4) อันจะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยดี

ภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายความหมาย ดังนี้

ภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการสร้างอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือของกลุ่มเพื่อก่อให้เกิดความพยายามที่จะบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ (บรรยง โตจินดา, 2542, หน้า 220)

ภาวะผู้นำหมายถึงการที่ผู้นำใช้ศิลปะหรือความสามารถในการชักชวน จูงใจผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกับตน ปฏิบัติกิจกรรมด้วยความเต็มใจจนกระทั่งสำเร็จตามเป้าหมาย (ศจี อนันต์นพคุณ, 2542, หน้า 19)

ภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการของอิทธิพลที่บุคคลหนึ่งพยายามใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (เศวณิตย์ เคาณานนท์, 2542, หน้า 8)

ภาวะผู้นำหมายถึงความสามารถที่ทำให้คนอื่นยอมตามด้วยความเต็มใจ (อนุกุล
เยี่ยงพฤกษาวลีย์, 2542, หน้า 39)

ภาวะผู้นำหมายถึงการสร้างโอกาสให้พนักงานและบุคคลอื่น ๆ ได้ทำประโยชน์เป็น
รายบุคคลหรือเป็นทีมต่อกิจกรรมขององค์การ ภาวะผู้นำเป็นตัวแทนของความตั้งใจและความ
พยายามของผู้นำในการมองหาแนวทางเพื่อขยายสมรรถนะของพนักงานให้ทำคุณประโยชน์แก่
เป้าหมายและจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน (ชาญชัย อาจินสมจาร, 2543, หน้า 9)

ภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น จูงใจให้ผู้อื่นทำงานเพื่อ
บรรลุเป้าประสงค์ขององค์การหรือตามทีผู้นำได้สั่งการไป (ปราชญา กล้าผจญ, 2543, หน้า 100)

ภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้างอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของ
ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือของกลุ่มเพื่อก่อให้เกิดความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ใน
สถานการณ์หนึ่ง ๆ (ศรีทัตติม พานิชพันธ์, 2543, หน้า 70)

ภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการใช้อำนาจหรือบารมีในการจูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม
คำสั่งของผู้นำ (สงวน สุทธิเลิศอรุณ, 2543, หน้า 282)

ภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการในการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่น
ยินยอมปฏิบัติตามเพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง (ทัศน
แสงวงศ์ศักดิ์, 2544, หน้า 49)

ภาวะผู้นำหมายถึงพลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อน
กลุ่มคน กลุ่มคณะ ระบบขององค์การไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ,
2544 ก)

ภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการในการกระตุ้นบุคคลอื่นให้ทำงานจนประสบผลสำเร็จ
ในแง่ของสังคมความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลทางสังคมที่ทำให้ผู้นำหาความร่วมมือ
จากบุคคลอื่นให้เข้ามามีส่วนร่วมด้วยความสมัครใจเพื่อทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย (เสนา
ติเยาวิ, 2544, หน้า 182)

ภาวะผู้นำหมายถึงการปฏิบัติร่วมกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
ที่เกี่ยวกับการสร้าง ปรับปรุงสถานการณ์ การรับรู้และการคาดหวังของสมาชิก ภาวะผู้นำเกิดได้
เมื่อมีผู้จูงใจหรือแสดงความสามารถให้ปรากฏแก่บุคคลอื่น (อำนาจ แสงสว่าง, 2545, หน้า 128)

ภาวะผู้นำหมายถึงพฤติกรรม ความเชื่อ ความรู้สึกของบุคคลหนึ่งในระบบสังคมที่มีต่อ
บุคคลหนึ่งโดยผู้ถูกกระทำเต็มใจยอมรับอิทธิพลนั้น (ศักดิ์ชัย สุรกิจบวร, 2545, หน้า 238)

ภาวะผู้นำหมายถึงการทำให้สิ่งต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงโดยผ่านคนอื่นด้วยการสนับสนุนจากทีมงาน โดยที่ผู้นำนั้นต้องมีการส่งเสริมและคล้อยตามให้เอกบุคลและทีมดำเนินการตามเขาได้ดีที่สุด เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ (ดนัย จันทรเจ้าฉาย, 2546)

ภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้สิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2546)

ภาวะผู้นำหมายถึงการที่บุคคลหนึ่งกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ของกลุ่มด้วยการกระตุ้นให้สมาชิกเกิดแรงจูงใจและใช้ความสามารถของตนกระทำการเปลี่ยนแปลงตามการโน้มน้าวใจของผู้นั้น (สิทธิโชค วรานุสันติกุล, 2546, หน้า 263)

ภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการใช้สิทธิพลของผู้นำเพื่อให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ผู้นำต้องการ โดยผู้นำปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการบริหารงานให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์แวดล้อมอื่น ๆ ในขณะนั้น (แก้วตา ไทรงาม, 2547)

ภาวะผู้นำหมายถึงการทำงานให้บรรลุผลโดยผ่านทางบุคลากร ด้วยการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ การมีส่วนร่วมและมีความคิดสร้างสรรค์ (คำณวน ประสมผล, 2547, หน้า 69)

ภาวะผู้นำหมายถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในรูปของกระบวนการ ความสามารถหรือกิจกรรมซึ่งก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น โดยที่บุคคลอื่นจะคล้อยตามหรือปฏิบัติตามผู้นำเพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง (อาคม วัดโสง, 2547, หน้า 3)

ภาวะผู้นำหมายถึงความรับผิดชอบสูงสุดของผู้บริหารกิจกรรมใด ๆ ซึ่งสามารถสร้างความผูกพัน การยอมรับและการมีส่วนร่วมของสมาชิกกลุ่ม (จริยา สมประสงค์, 2548)

ภาวะผู้นำหมายถึงการใช้ศิลปะ และกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มเพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (นภาพร โกศลวัฒน์, 2547)

ภาวะผู้นำหมายถึงสิ่งที่คนใช้สิทธิพลต่อคนอื่นเพื่อทำให้ภารกิจ งาน และวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ขององค์การบรรลุผล (ประชุม โพธิกุล, 2547)

ภาวะผู้นำหมายถึงคุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งใจ (สันทพงศ์ สร้อยเทพ, 2545, หน้า 38; พระธรรมปิฎก, 2547)

ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้สิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมาย (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2547)

ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการโน้มน้าว มีอิทธิพลกับกลุ่มคน ภาวะผู้นำจึงเป็นความสามารถใช้คนอื่นให้ทำบางอย่างตามเป้าหมายและแนวทางที่ตนวาดฝันหรือคาดคะเนเองได้ (ศักดิ์ไทย สุรกิจบรร, 2547)

ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นเพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุผล (Ivancevich & Matteson, 1999, p. 409)

ภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการชักจูงใจบุคลากรในกลุ่มให้ทำตามวัตถุประสงค์ของผู้นำ หรือนำงานไปทำตามทีผู้นำต้องการ (Poster, 1999, p. 27 citing Gardner, 1990)

ภาวะผู้นำหมายถึงความสามารถจูงใจผู้อื่น สามารถสร้างวิสัยทัศน์ สามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและสามารถทำให้ผู้ตามทำงานอย่างมีขวัญและกำลังใจ (Evers & Lakomski, 2000, p. 58)

ภาวะผู้นำหมายถึงความสามารถในการทำให้บุคคลร่วมกันทำตามจุดมุ่งหมายจนกระทั่งประสบความสำเร็จด้วยกลวิธีต่าง ๆ (Law & Glover, 2000, p. 84 citing Murgatroyd & Gray, 1984)

ภาวะผู้นำหมายถึง การชักจูงให้บุคคลอื่นตั้งใจทำงานตามจุดมุ่งหมายของกลุ่มที่บุคคลนั้นเป็นสมาชิก (Lunenburg & Ormstein, 2000, p. 113 citing Block, 1993)

ภาวะผู้นำหมายถึงการใช้ทักษะและความสามารถในการทำให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผล และผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความสุข (Wheelen & Hunger, 2002, p. 225)

ภาวะผู้นำหมายถึงการที่ผู้นำใช้ความสามารถในการทำให้ผู้ตามมีความเชื่อ ความคิด และยอมทำตาม ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Donaldson, 2001, p. 41)

ภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการที่ทำให้คนในองค์การมีการตื่นตัว มุ่งทำงานตามจุดมุ่งหมายจนกระทั่งบรรลุผล (Cheng, 2002, p. 51 citing Stogdill, 1974)

ภาวะผู้นำหมายถึง การใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นเพื่อให้เกิดผลตามมุ่งหมาย ลดความขัดแย้งและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ตาม (Owens, 2004, p. 263)

จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่าภาวะผู้นำหมายถึงความสามารถของบุคคลในการชี้นำแนวทางและหากลวิธีเพื่อให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของกลุ่มที่ตั้งไว้

ผู้นำกับภาวะผู้นำ

ผู้นำควรรู้จักแสดงออกถึงภาวะผู้นำและส่งเสริมให้ผู้อื่นมีภาวะผู้นำด้วย (Blank, 1997, p. 45) ภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์การเพราะความเจริญหรือความเสื่อมถอยขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของตัวผู้นำ (เครือวัลย์ เทียงธรรม, 2546, หน้า 16)

ผู้นำหมายถึงผู้ที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่มที่จะนำกิจกรรมไปสู่วัตถุประสงค์
(พรพนทิพย์ ศิริวรรณบุศย์, 2541, หน้า 65)

ผู้นำหมายถึงผู้มีอิทธิพลต่อผู้ตาม (อรรวรรณ บิณณณโธวาท, 2542, หน้า 143)

ผู้นำหมายถึงบุคคลใดก็ตามที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มหรือสังคมในลักษณะใด
ลักษณะหนึ่งให้นำกลุ่มไปสู่เป้าหมายหรือความต้องการของกลุ่ม (ทิตินา แชนมณี, 2545, หน้า 14)

ผู้นำหมายถึงบุคคลที่มีบทบาทสำคัญซึ่งสามารถนำหรือประสานการทำงานของสมาชิก
ในกลุ่มให้ทำงานร่วมกันจนประสบความสำเร็จโดยบุคคลนั้นได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่ม
(ศักดิ์ชัย สุรกิจบวร, 2545, หน้า 238)

ผู้นำหมายถึงบุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกันโดยพาสมาชิกเหล่านั้น
มุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ (สันตพงศ์ ตรีชัยเทพ, 2545, หน้า 38)

ผู้นำหมายถึงบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการชี้นำการปฏิบัติงานและกิจกรรมต่าง ๆ
(สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 13)

ผู้นำหมายถึงผู้ที่พยายามทำให้ทุกคนในองค์การมุ่งมั่นต่ออุดมการณ์ขององค์การรวมถึง
เป้าหมายเป็นสำคัญ (ชัชวาลิต สรรวารี, 2547)

ผู้นำหมายถึงบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม ปฏิบัติหน้าที่ของความเป็นผู้นำ เป็นผู้ผลักดัน
ดลบันดาล สร้างพลังร่วม สร้างแรงจูงใจ เพื่อให้การดำเนินการของสมาชิกไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ
(ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2547)

ผู้นำหมายถึงบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากกลุ่มให้เป็นหัวหน้า เป็นศูนย์กลาง
เป็นผู้กำหนดเป้าหมาย ประพฤติปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับบทบาทและสามารถทำให้สมาชิก
ภายในกลุ่มปฏิบัติงานร่วมกัน มีความสามัคคีกัน งานบรรลุผลสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
(สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2547, หน้า 105)

ผู้นำหมายถึงผู้ที่ทำให้กลุ่มเกิดการเปลี่ยนแปลง โดยใช้อิทธิพลควบคุมบุคคลภายใน
กลุ่มให้ทำตามหรือใช้การจูงใจคนเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (Gibson, Ivancevich, &
Donnelly, 1997, p. 272)

ผู้นำหมายถึงผู้ที่มีศักยภาพในการกระตุ้นบุคคลและสนับสนุนให้คนได้ทำในสิ่งที่
ต้องการตามวัตถุประสงค์ขององค์การ (Bubrin, 1998, p. 2)

ผู้นำหมายถึงผู้ที่แสดงความสามารถในการช่วยบุคคลอื่นให้ทำงานจนสำเร็จตามภาระที่
ได้รับมอบหมายและทำให้สังคมมีความเจริญก้าวหน้า (Hoy & Miskel, 2001, p. 392 citing
Chemes, 1997)

ผู้นำหมายถึงผู้ที่ทำให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์และยุทธวิธีที่วางไว้ เป็นผู้ที่ทำให้เกิดความสามัคคีและธำรงความเป็นกลุ่มเอาไว้ (Alvesson, 2002, p. 93 citing Yukl, 1989)

จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่าผู้นำหมายถึงบุคคลสำคัญของกลุ่มที่เป็นผู้นำแนวทางและหากวิธีเพื่อให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของกลุ่มที่ตั้งไว้ ผู้นำจำเป็นจะต้องรู้จักแสดงออกถึงความมีภาวะผู้นำด้วยลักษณะต่าง ๆ เพื่อความสำเร็จขององค์การ

คุณลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำ

บุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ (2540, หน้า 48-49) เสนอว่าผู้นำควรมีลักษณะที่ประกอบไปด้วยความซื่อสัตย์ ความน่าเชื่อถือ ความยุติธรรม ความมีเหตุผล ความรับผิดชอบ ความสามารถพึ่งพาได้ ความเปิดเผย ความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถด้านการทำงาน

พรพนทิพย์ ศิริวรรณบุญ (2541, หน้า 67-69) เสนอว่าผู้นำควรมีความเฉลียวฉลาด มีความเชื่อมั่นในตนเอง ตัดสินใจเด็ดขาด มีกำลังใจเข้มแข็ง มีไหวพริบดี มีความรอบรู้ มีความรับผิดชอบ สุภาพ เมตตา กรุณา มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม สามารถสอนคนอื่นได้ มีศรัทธาต่องานผู้ร่วมงานและเป็นคนมีอารมณ์ขัน

วิรัช จงอยู่สุข (2541, หน้า 23-26) เสนอว่าผู้นำควรมีความยุติธรรม ความเมตตา ความละเอียดอ่อน ความเป็นผู้ให้ รู้จักให้เกียรติผู้อื่น ยึดมั่นในความเป็นประชาธิปไตย มีมนุษยสัมพันธ์ รู้จักให้กำลังใจคน มีใจกว้าง ไม่ลืมนผู้มีพระคุณและสมอบไว้

พ่ายพ สราภิรมย์ (2542, หน้า 16) เสนอว่าผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ มีคุณลักษณะของผู้นำกล้าตัดสินใจและมีความรับผิดชอบ

ศศิ อนันต์นพคุณ (2542, หน้า 29-30) เสนอว่าผู้นำควรมีสภาพแข็งแรง มีความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ตื่นตัว กระตือรือร้น กล้าตัดสินใจ เชื่อมมั่นในตนเอง อดทน เอาใจใส่คุ้มครองผลประโยชน์ของผู้ตาม มีมนุษยสัมพันธ์และยุติธรรม

ศรีหทัย พานิชพันธ์ (2543, หน้า 76-77) เสนอว่าผู้นำควรมีจิตใจมุ่งมั่น กล้าหาญ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีคุณธรรม จริยธรรม มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการสื่อสาร รู้จักแสวงหาความรู้และปฏิบัติงานได้ผล

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543, หน้า 283) เสนอว่าผู้นำควรมีความกระตือรือร้น รู้จักใช้อำนาจ รู้จักสั่งการ เข้าใจวิธีการนำ มีความรับผิดชอบ เข้าสังคมได้ดี มีความซื่อสัตย์ เฉลียวฉลาด และมีบุคลิกที่ดี

กิตติมาพร ชูโชติ (2544, หน้า 42) เสนอว่าผู้นำควรมีการบริหารที่เน้นทั้งงานและคน ส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมคิดร่วมตัดสินใจ มีการทำงาน เป็นทีมและมองผู้ปฏิบัติงานในแง่ดี

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544, หน้า 22-23) เสนอว่าผู้นำควรมีความเฉลียวฉลาด มีการศึกษาดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีเหตุมีผล มีประสบการณ์ในการบังคับบัญชา มีชื่อเสียง เกียรติคุณ สามารถเข้ากับคนได้ทุกชั้นวรรณะ มีสุขภาพอนามัยดี มีความสามารถเห็นบุคคล ธรรมดา มีความรู้เกี่ยวกับงานทั่วไป กล้าเผชิญปัญหาและสามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้า

ไพรัช เมฆอาภรณ์ (2545, หน้า 58) เสนอว่าผู้นำควรมีแรงจูงใจ รู้จักสถานการณ์ มี ลักษณะผู้นำ มีความรู้และมีวิสัยทัศน์

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545, หน้า 248) เสนอว่าผู้นำควรมีพลังกาย พลังใจ มีความมั่นคง ทางอารมณ์ มีมนุษยสัมพันธ์ เห็นใจผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายในการทำงาน มีแรงจูงใจ รู้จักการสื่อสารที่ ดี มีทักษะทางเทคนิคและสังคม

สมชาติ กิจยรรยง (2546, หน้า 11) เสนอว่าผู้นำควรมีลักษณะเป็นผู้นำ รู้จักการใช้ อำนาจ รู้จักบทบาทของตนเอง สามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง มีความซื่อสัตย์สุจริต มีทักษะ การบริหาร มีความรู้รอบตัว รู้จักการนำประสบการณ์มาใช้และเป็นคนทันต่อเหตุการณ์

ลัดหนงศ์ สร้อยเสพ (2545, หน้า 39-40) เสนอว่าผู้นำควรมีความเฉลียวฉลาด มีการศึกษาดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นคนมีเหตุผล มีประสบการณ์ในการบังคับบัญชา มีชื่อเสียงเกียรติคุณ สามารถเข้าได้กับทุกคน มีสุขภาพอนามัยดี มีความสามารถเห็นบุคคลอื่น มีความรู้เกี่ยวกับงานดีและสามารถคาดการณ์ได้แม่นยำ

สุวัจชัย เจียมจตุรงค์ (2545, หน้า 17) เสนอว่าผู้นำควรมีสติปัญญา ความเฉลียวฉลาด ใจกว้าง กล้าตัดสินใจ รับผิดชอบ รอบคอบ มีวิสัยทัศน์ มีความซื่อสัตย์ เสียสละ มีคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย มีหลักการและเหตุผล

อำนวย แสงสว่าง (2545, หน้า 128) เสนอว่า ผู้นำควรมีความรู้ทางวิชาการและ เทคโนโลยีใหม่ ๆ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปรับปรุงการทำงาน ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีทั้ง ด้านความประพฤติ คุณธรรมและจริยธรรม สร้างระบบการทำงานเป็นทีมและส่งเสริม สนับสนุนให้ เกิดความร่วมมือในกิจกรรมทางสังคม

สุทิน ลิ้มยะชาติ (2545-2546, หน้า 22-23) เสนอว่าผู้นำควรมีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ เป็นนักสื่อสาร ทำตัวน่าเชื่อถือ กล้าได้กล้าเสีย รู้จักการสร้างสรรคในงาน และมีความมั่นใจในตนเอง

दनัย จันทรเจ้าฉาย (2546) เสนอว่าผู้นำควรมีความฉลาด กล้าหาญ และมีสามัญสำนึก

นางลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์ (2546, หน้า 20-21) เสนอว่าผู้นำควรมีการฝึกหัดการเป็นผู้นำ เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงานและยินดีรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน

รัตนภรณ์ ศรีพยัคฆ์ (2546, หน้า 27-30) เสนอว่าผู้นำควรมีสติปัญญาดี ร่างกายแข็งแรง อารมณ์แจ่มใส มีความกล้าหาญ ซื่อสัตย์สุจริต มีความคิดริเริ่ม มีมนุษยสัมพันธ์และมีวินัย

โรงเรียนบ้านบางยาง (2546) เสนอว่าผู้นำควรมีสภาพอนามัยดี มีมารยาททางสังคม แต่งกายดีและรู้จักการพูดตามโอกาสอันเหมาะสม

สมชาติ กิจยรรยง (2546, หน้า 23) เสนอว่าผู้นำควรมีความรู้ ความสามารถ กล้าหาญเชื่อมั่นในตน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักการจูงใจ มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม ใจกว้าง รู้จักการสร้างบรรยากาศในที่ทำงาน มีจิตวิทยาการปกครอง และสามารถสื่อความให้คนเข้าใจได้ทุกระดับ

สมชาย เทพแสง (2546, หน้า 11-16) เสนอว่าผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ รู้จักกระจายอำนาจ มุ่งมั่นในงาน มีมนุษยสัมพันธ์ ตัดสินใจอย่างรอบคอบ มีการสื่อสารดี รู้จักการจูงใจคนและเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

มร.สมพร สุทัศน์ีย์ (2546, หน้า 420-421) เสนอว่าผู้นำควรมีคุณลักษณะส่วนตัวที่ดี มีความสามารถในการบริหารและมีมนุษยสัมพันธ์ดี

สุเทพ เชาวลิต (2546, หน้า 36) เสนอว่าผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ มีการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ

อ้อม ประนอม (2546, หน้า 21) เสนอว่าผู้นำควรมีความรับผิดชอบ ความคิดสร้างสรรค์ มีมนุษยสัมพันธ์ มีคุณธรรม เป็นคนเปิดเผย และมีความเชื่อมั่นในตนเอง

อารี พันธุ์มณี (2546, หน้า 41-44) เสนอว่าผู้นำควรมีความเป็นนักปราชญ์ มีความอดทน เป็นตัวอย่างที่ดี มีความพยายาม มีความมุ่งมั่น กระตือรือร้น เป็นผู้เสียสละ มีความรับผิดชอบ กล้าเสี่ยง มีความเชื่อมั่น จริงใจ ซื่อสัตย์ มีมนุษยสัมพันธ์ มีสุขภาพอนามัย มีอุดมคติ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีบุคลิกภาพ

คำนวน ประสมผล (2547, หน้า 69) เสนอว่าผู้นำควรมีทักษะด้านบุคลาการ ด้วยการแสดงออกถึงความเข้าใจ มีความเอื้อเฟื้อ ให้กำลังใจสนับสนุน สร้างความกระตือรือร้นในงาน สร้างความตื่นตัว นำเสนอวิสัยทัศน์ที่ก่อให้เกิดแรงกระตุ้นและมีลักษณะเป็นผู้นำทีม

บรรจง อมรชีวิน (2547, หน้า 32) เสนอว่าผู้นำควรมีการสื่อสารที่ดี เป็นที่ไว้วางใจ รู้จักการแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วม สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีบุคลิกภาพดีทั้งทางกาย และใจ

ประชุม โพธิกุล (2547) เสนอว่าผู้นำควรมีเทคนิคทางด้านวิชาชีพ รู้จักตัวเอง มีบุคลิกดี รับผิดชอบ ตัดสินใจได้ดี ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความสามารถในการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม รู้จักการจูงใจ สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ตามและมีศักยภาพในการทำงาน

สุริยน เมื่อกสกลธ (2547) เสนอว่าผู้นำควรมีความรู้ ความกล้าหาญ ความเด็ดขาด ความยุติธรรม ความเชื่อถือได้ ทำทางดี มีความอดทน กระตือรือร้น ซื่อตรง ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ตัดสินใจดี สำนึกในความรับผิดชอบต่อ มีความคิดริเริ่ม ไม่เห็นแก่ตัวและรู้จักกาลเทศะ

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2547, หน้า 108) เสนอว่าผู้นำมีความเป็นกันเอง ใจกว้าง มีความยุติธรรม เสมอต้นเสมอปลาย ชี้แนะการทำงาน รู้จักเห็นใจผู้อื่น มองโลกในแง่ดี มีเหตุผล มีวาทีศิลป์ มีความรับผิดชอบต่อและสามารถทำงานเป็นทีมได้

อุทิศน์ พิทักษ์สายชล (2547) เสนอว่าผู้นำควรมีความเข้าใจตนเอง สามารถสร้างความสนิทสนมกับผู้อื่น รู้จักสร้างความคาดหวัง สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ วางแผน พัฒนาผู้อื่น จูงใจคน และรู้จักการส่งเสริมวิสัยทัศน์

Field, Holden, & Lawlor (2000, p. 7) เสนอว่าผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ ความสามารถในการจูงใจ ความเชื่อมั่นในตน การสร้างความผูกพันในงานให้กับผู้ร่วมงาน และใช้ภาวะผู้นำในเชิงสร้างสรรค์

James & Connolly (2000, p. 142) เสนอว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำทางการศึกษาคควรมีความสามารถ ดังนี้

1. สามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของโรงเรียน และสร้างความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงาน ผู้ปกครอง นักเรียน ได้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นและมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จ
2. เข้าใจความแตกต่างของบุคคลต่าง ๆ ในโรงเรียน รู้จักการทำให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
3. มีวิสัยทัศน์ที่ยาวไกล รู้จักหาวิธีการในการพัฒนาโรงเรียน
4. รู้จักวิธีการสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นในโรงเรียน
5. มีทักษะในการบริหารคน กล้าตัดสินใจในสถานการณ์ที่มีความยุ่งยาก
6. มีความตั้งใจและสามารถในการจัดการเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี
7. เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงระบบการทำงานในโรงเรียนและการเรียนการสอน
8. สนับสนุนผู้ร่วมงานให้เกิดความเชี่ยวชาญจนสามารถทำงานได้ผลดีขึ้น

9. สามารถสร้างแรงจูงใจ สร้างความกระตือรือร้นให้กับทีมงาน
10. มีการมอบหมายงานและกระจายอำนาจการทำงานเพื่อให้บุคลากรได้ใช้ภาวะผู้นำ
11. มีความสามารถในการประสานงานให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย
12. มีความสามารถในการควบคุมงานให้ดำเนินไปอย่างได้ผล ทำให้โรงเรียนเป็นสถานที่ที่น่ารื่นรมย์

จากที่กล่าวมาจะพบว่าคุณสมบัติของผู้นำจะประกอบไปด้วยลักษณะต่าง ๆ ทั้งลักษณะส่วนตัว เช่น ความมุ่งมั่น ความพยายาม ความอดทน ความกระตือรือร้น ความมีบุคลิก มีการศึกษา มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีมนุษยสัมพันธ์ นอกจากนี้ยังต้องมีความสามารถในงาน และการบริหารจัดการด้วย

รูปแบบของภาวะผู้นำ

ผู้นำมีการแสดงภาวะผู้นำได้หลายแบบแล้วแต่ลักษณะของการจัดประเภท ในที่นี้แบ่งเป็น 2 ลักษณะคือแบบของผู้นำตามการบริหารงานและแบบของผู้นำจากลักษณะวิธีการทำงาน

1. แบบของผู้นำตามการบริหารงาน การพิจารณาผู้นำลักษณะนี้แบ่งออกเป็น 3 แบบ

คือ

1.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leaders) ผู้นำแบบนี้เน้นการใช้อำนาจตามตำแหน่งมีลักษณะถือตัว เชื้อมั่นในตนเอง ไม่ค่อยรับฟังหรือให้เกียรติผู้อื่น ชอบออกคำสั่ง เป็นผู้กำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมายและสั่งการทุกอย่างด้วยตัวเอง ไม่ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมแสดงความคิดเห็น ผู้นำแบบนี้เหมาะกับสถานการณ์ที่ต้องการความรวดเร็วและเหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่ต้องการจะรับผิดชอบใด ๆ ทั้งสิ้น

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) เป็นผู้นำที่ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย วิธีการ การตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจในการบริหาร เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นเต็มที่ ผู้นำคอยให้คำแนะนำ มุ่งการทำงานเป็นทีม ตลอดจนส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีต่อคณะ

1.3 ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-Faire Leaders) เป็นผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามใจ ไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของงานที่แน่นอน ยอมเปลี่ยนแปลงเรื่องต่าง ๆ แบบง่าย ๆ ตามความคิดเห็นของของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีหลักเกณฑ์การควบคุมและการประเมินผล (ศจี อนันต์นพคุณ, 2542, หน้า 20)

2. แบบของผู้นำจากลักษณะวิธีการทำงาน การพิจารณาผู้นำลักษณะนี้แบ่งออกเป็น 4 แบบคือ

2.1 ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (Regulative Leaders) เป็นผู้นำที่ปฏิบัติงานโดยยึดกฎระเบียบเป็นสำคัญ ไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลง ลักษณะทั่วไปคล้ายกับผู้นำแบบเผด็จการ การวินิจฉัยสั่งการมักจะใช้ระเบียบแบบแผนเป็นเครื่องมือ การปฏิบัติงานต้องมีกฎระเบียบเป็นสำคัญและมักหาเหตุผลทางระเบียบมาเป็นข้ออ้างในการปฏิบัติงานมากกว่าการใช้เหตุผลเพราะไม่กล้าเสี่ยง ไม่กล้าตัดสินใจ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในลักษณะผู้นำกับลูกน้อง การติดต่อสื่อสารมักเป็นไปในรูปการติดต่อสื่อสารทางเดียว

2.2 ผู้นำแบบบงการ (Directive Leaders) ผู้นำแบบนี้ชอบใช้อำนาจ ใช้อำนาจคำสั่งแต่ไม่รู้จักการสอนหรือชี้แนะ ขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ ชอบแสดงอำนาจ พฤติกรรมผู้ร่วมงานจะเต็มไปด้วยความหวาดกลัว ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะไปในลักษณะพิธีการ

2.3 ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive Leaders) ผู้นำแบบนี้ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการต่อต้านและเป็นการชี้ชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ดุลยพินิจของตนเอง การสื่อความหมายเป็นไปในรูปสองทาง รูปแบบของกลุ่มการทำงานจะมีความสามัคคี ความสำเร็จของงานเป็นผลมาจากความร่วมมือของบุคคลต่าง ๆ

2.4 ผู้นำแบบร่วมใจ (Participative Leaders) การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้คล้ายกับแบบประชาธิปไตยและแบบจูงใจ นิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่าง ผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยยึดหลักการประนีประนอมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในฐานะผู้ร่วมงาน (สจ๊วต อดันตันพุดน, 2542, หน้า 21)

อย่างไรก็ตามต้องถือว่าไม่มีแบบผู้นำแบบใดเพียงแบบเดียวที่สามารถนำมาใช้กับผู้ตามทุกคน ทุกสถานการณ์เพราะต้องคำนึงถึงความพร้อมของผู้ตามด้วย แบบผู้นำทุกแบบต่างก็มีข้อดีและมีประสิทธิภาพถ้าผู้นำเลือกใช้ให้เหมาะกับระดับความพร้อมของผู้ตาม (แก้วตา ไทรงาม, 2547)

อำนาจกับภาวะผู้นำ

เนื่องจากผู้นำต้องใช้ภาวะผู้นำเพื่อควมมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ผู้นำจึงต้องรู้จักใช้อำนาจเพื่อทำให้บุคคลอื่นทำตาม การใช้อำนาจของผู้นำจะแตกต่างออกไปตามบริบทและทรัพยากรที่แวดล้อม การใช้อำนาจอย่างมีภาวะผู้นำจึงมิใช่เพียงการใช้คำสั่งการเท่านั้น (Owens, 2004, p. 260) อำนาจของผู้นำแบ่งออกได้เป็น 5 อย่าง ดังนี้

1. อำนาจที่ถูกต้องตามกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจที่ใช้ได้ตามโครงสร้างขององค์การ ผู้ดำรงตำแหน่งตามโครงสร้างจะเป็นผู้ใช้อำนาจลักษณะนี้

2. อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) เป็นอำนาจในการให้สิ่งที่มีค่าหรือสิ่งของกับคนที่ทำตามอำนาจนั้น รวมถึงการงดให้รางวัลด้วย

3. อำนาจในการลงโทษ (Coercive Power) เป็นอำนาจบังคับให้คนยอมรับ ยอมทำตามด้วยการขู่จะลงโทษทางกาย อารมณ์ จิตวิทยา

4. อำนาจจากความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Expert Power) จากการที่ผู้นำเป็นผู้มีความรู้ มีข้อมูล รู้จักเทคนิคการดำเนินการ ขณะที่คนอื่น ๆ ไม่มีความรู้เฉพาะในเรื่องนั้น ๆ

5. อำนาจอ้างอิง (Referent Power) เป็นอำนาจที่คนอื่นอยากทำตาม อยากเลียนแบบ เกิดจากความดึงดูดใจระหว่างบุคคลจนเป็นที่ชื่นชม ยอมรับนับถือ (เลนาะ ตีเยาว์, 2544, หน้า 186-188; จันทราณี สงวนนาม, 2545, หน้า 223; Owens, 2004, pp. 261-262)

อำนาจของผู้นำต้องมีการเลือกใช้ให้เหมาะสมกับการแสดงภาวะผู้นำในแต่ละสถานการณ์ แต่ละองค์การซึ่งมีรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน

บทบาทหน้าที่ของผู้มีภาวะผู้นำ

การเป็นผู้นำนั้นต้องมีการแสดงภาวะผู้นำทางบทบาทหน้าที่หลายประการ ได้แก่ จริยา สมประสงค์ (2542, หน้า 131) กล่าวถึงกิจกรรมที่ผู้นำควรแสดงบทบาทคือ บริหารกิจกรรมแบบประชาธิปไตย บทบาทการสร้างแรงจูงใจ สร้างการมีส่วนร่วม ความผูกพัน เพื่อให้กลุ่มยอมรับและบทบาทในการทำงานเป็นทีม

ศจี อนันต์พคุณ (2542, หน้า 27-28) กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำว่าจะต้องประกอบไปด้วยบทบาทในฐานะผู้บริหาร ในฐานะผู้วางแผน ในฐานะผู้กำหนดนโยบาย ในฐานะผู้ชำนาญการ ในฐานะตัวแทนกลุ่ม ในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย ในฐานะบุคคลตัวอย่าง ในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณาและในฐานะผู้รับผิดชอบ

เทือน ทองแก้ว (2544, หน้า 38) เสนอว่าผู้นำควรมีบทบาทในการสร้างภาวะผู้นำ ส่งเสริมคุณภาพในองค์การ เล็งเห็นคุณค่าที่หลากหลายทางวัฒนธรรม ประเมินผลพัฒนาพนักงาน ปฏิบัติตามคำสัญญาและแก้ปัญหาความขัดแย้งในทางบวกและสร้างสรรค์

ทิตนา แชมมณี (2545, หน้า 16 อ้างถึงใน Foresyth, 1990) กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำว่าแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทคือบทบาทเกี่ยวกับการทำงาน (Task Function) ได้แก่ บทบาทของผู้นำในการที่จะนำกลุ่มให้สามารถทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย และบทบาทเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม (Maintenance Function) ได้แก่ บทบาทของผู้นำในการช่วยให้กลุ่มมีกำลังใจ มีความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวไม่แตกแยกกัน

วิศิษฐ์ ประทุมสุวรรณ (2545, หน้า 29) กล่าวถึงการแสดงบทบาทหน้าที่ของผู้หน้าว่าต้องรู้จักใช้ข้อผิดพลาดให้เป็นโอกาสที่เนาะมากกว่าเพื่อการลงโทษ

สุทิน ลีปิยะชาติ (2545-2546, หน้า 48) กล่าวถึงหน้าที่ของผู้หน้าว่าต้องมีการวางแผน จัดองค์การแต่งตั้งบุคคล อำนาจการควบคุมและประเมินผล

เฉลย ภูมิพันธ์ (2546, หน้า 42-43) กล่าวว่าผู้นำควรมีบทบาทในการควบคุมงาน บทบาทในการใช้อำนาจตามหน้าที่ และบทบาทในการตอบสนองการทำงานด้วยสิ่งของทั้งที่มีค่า เป็นเงินและสิ่งอื่น ๆ

วิเชียร ชุตินาเทวินทร์ (2546, หน้า 6-7) กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้หน้าสมัยใหม่ว่า ควรประกอบไปด้วยการมีวิสัยทัศน์ การเป็นผู้นำอย่างมุ่งมั่น การสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า หรือผู้รับบริการ การสอนงานลูกน้อง การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การเป็นผู้นำทีม การจัดการ กระบวนการ การจัดการกับความเปลี่ยนแปลง การจัดการโครงการและการจัดทำเกณฑ์ ประเมินผลการปฏิบัติงาน

อ้อม ประนอม (2546, หน้า 15) กล่าวถึงหน้าที่ของผู้หน้าที่จะต้องพัฒนาผู้ตาม มองคน ในแง่ดี ช่วยชี้ทางแก้ปัญหา มีศรัทธาต่องาน จัดการด้วยคุณธรรม นำตนและนำคน

นพพงษ์ บุญจรจิตดุสย (2547) กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้หน้าที่จะต้องเป็น ผู้ประสานงานให้สมาชิกของกลุ่มอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุผล และ อำนาจการให้มีการติดต่อสัมพันธ์กันในกลุ่ม

วีระวัฒน์ บัณฑิตามัย (2547 ก, หน้า 43-51) กล่าวถึงบทบาทของผู้หน้าว่าต้องเป็น ตัวอย่างของผู้ที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง แสดงบทบาทการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ปรับปรุง สมรรถภาพของตัวเองในการบริหารองค์การ และส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ในองค์การ

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2547, หน้า 106 อ้างอิงจาก บุญชู ใสดา, 2538) กล่าวถึงภาระหน้าที่ของผู้หน้าว่าควรประกอบด้วยการเป็นนักบริหารที่ดี รู้จักการวางแผน มีความเชี่ยวชาญ สามารถเป็นตัวแทนของกลุ่มได้ สามารถประสานความสัมพันธ์ เป็นแบบอย่าง ที่ดีและรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน

จากที่กล่าวมาจะพบว่าบทบาทหน้าที่ที่ผู้นำมีอยู่หลายประการทั้งบทบาทหน้าที่อัน เกี่ยวกับการปฏิบัติงานโดยตรงและบทบาทหน้าที่ทางอ้อม เช่นการเป็นตัวแทนของกลุ่มซึ่งต้อง ทวงไว้ซึ่งลักษณะอันเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มเช่นเป็นบุคคลตัวอย่าง เป็นผู้มีความกรุณา เป็นต้น

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้มีการศึกษาวิจัยกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งสามารถจัดแบ่งออกได้เป็น 4 ทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะ (Trait Leadership Theories) เป็นการศึกษา มุ่งเน้นไปที่ลักษณะของผู้นำ ตามแนวคิดของทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำของบุคคลจะขึ้นอยู่กับ ลักษณะที่แตกต่างไปจากคนส่วนใหญ่ ได้แก่ ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน และลักษณะต่าง ๆ ทางสังคม (จุมพล หนิมพานิช, 2543, หน้า 26-29; เสนาะ ติเยาว์, 2544, หน้า 189; ธนิตา ทยานานนท์, 2545, หน้า 39)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะแยกแนวคิดหลัก ๆ ออกได้เป็น

1.1 ภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Lewin แบ่งลักษณะผู้นำออกเป็น 3 แบบคือ

1.1.1 ผู้นำแบบอัตนิยม เป็นผู้นำที่ยึดตนเองเป็นหลักตัดสินใจด้วยตนเองและ คิดว่าความคิดของตนดีกว่าคนอื่น

1.1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้นำที่มีการปรึกษาร่วมกับสมาชิกก่อนตัดสินใจ เพราะเชื่อว่าทุกคนมีความรู้ความสามารถ

1.1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม เป็นผู้นำที่ไม่แน่ใจในความสามารถของตนเองและ ของสมาชิกจึงไม่กล้าตัดสินใจ ปล่อยให้สมาชิกทำงานกันเอง

1.2 ภาวะผู้นำที่นำเสนอโดย Ohio State University แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ

1.2.1 ผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นหลัก

1.2.2 ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นคนเป็นหลัก (สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์, 2546, หน้า 116 อ้างอิงจาก Hoy & Miskel, 1991)

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำพฤติกรรมนิยม (Behavioral Leadership Theories) ศึกษา มุ่งเน้น ความสนใจต่อพฤติกรรมของผู้นำโดยมุ่งไปที่การทำหน้าที่ของผู้นำ ทฤษฎีนี้เสนอว่า การจะเข้าใจ อิทธิพลของผู้นำต้องพิจารณาที่แบบแผนพฤติกรรม อันเป็นลักษณะที่เป็นแบบฉบับหรือพฤติกรรม คงที่ซึ่งผู้นำมีแนวโน้มจะใช้ขณะที่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา

แนวคิดของผู้นำกลุ่มนี้แยกออกได้เป็น 3 แนวคิดใหญ่ ๆ คือ

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่นำเสนอโดย Michigan University ลักษณะของ ภาวะผู้นำแสดงออกได้ 2 แบบคือ

2.1.1 แบบมุ่งสัมพันธ์ หรือมุ่งคน เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความเชื่อถือกันและกัน ยกย่องยอมรับกัน ให้ความสนิทสนมระหว่างผู้นำกับผู้ตามและพฤติกรรมที่แสดงถึงความห่วงใยต่อสมาชิกกลุ่ม การให้มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของงานและการตัดสินใจด้วยการใช้การสื่อสารสองทาง

2.1.2 แบบมุ่งงาน เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำจัดระเบียบงาน โดยคาดหวังว่าผู้ตาม ควรจะมีบทบาทอย่างไร ผู้นำจะเริ่มโครงการที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน มีการวางแผนและหาวิธีทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์การหรือกลุ่ม (พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, 2544, หน้า 47; เสนาะ ติเยาว์, 2544, หน้า 192; สิทธิโชค วรานุสันติกุล, 2546, หน้า 265-266)

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่นำเสนอโดย Ohio State University การศึกษาของกลุ่มนี้คล้าย ๆ กับของมหาวิทยาลัยมิชิแกนคือมุ่งไปที่ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบกึ่งสัมพันธ์หรือมุ่งงานและพฤติกรรมแบบมิตรสัมพันธ์หรือมุ่งคน แต่พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานของกลุ่มนี้จะหมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่พยายามวิเคราะห์ จำแนกแยกแยะความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับผู้ร่วมงาน ขณะเดียวกันก็พยายามจัดระเบียบการทำงานในองค์การให้มีช่องทางการสื่อสารและวิธีปฏิบัติงานที่ดี (สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์, 2546, หน้า 116 อ้างอิงจาก Hoy & Miskel, 1991)

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่นำเสนอโดย Blake และ Mouton มีการเสนอรูปแบบผู้นำที่เรียกว่าตาข่ายการจัดการ ซึ่งรูปแบบนี้ยังคงใช้มิติ 2 มิติ คือมิติมุ่งงานและมิติมุ่งคน มีการแบ่งรูปแบบผู้นำออกเป็น 5 แบบ

2.3.1 เป็นผู้นำที่ไม่ให้ความสำคัญทั้งคนทั้งงานจึงเป็นผู้นำประเภทไม่เอาไหน

2.3.2 เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานน้อย ให้ความสำคัญกับคนมากจึงเป็นผู้นำประเภทมิตรภาพสร้างสรรค์

2.3.3 เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนอยู่ในระดับปานกลาง จึงเป็นผู้นำประเภทประนีประนอม

2.3.4 เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมาก ให้ความสำคัญกับคนน้อย จึงเป็นผู้นำประเภทมุ่งงาน

2.3.5 เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งกับงานและคนมาก จึงเป็นผู้นำประเภททีมงาน (พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, 2544, หน้า 48-49; สมยศ นาวิการ, 2544, หน้า 340-342)

3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Leadership Theories or Contingency Leadership Theories) แนวคิดของทฤษฎีนี้เชื่อว่าประสิทธิผลในการทำงานของผู้นำขึ้นอยู่กับปัจจัยทางสถานการณ์ ดังนั้นผู้นำประเภทนี้จึงต้องมีสติปัญญา สามารถวิเคราะห์ มีความคิดกว้างไกล เรียนรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รับรู้และเข้าใจสภาพแวดล้อม มีความยืดหยุ่นใน

การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ผู้นำต้องใช้ดุลยพินิจเองว่าในแต่ละสถานการณ์ควรจะเลือกรูปแบบภาวะผู้นำแบบใดมาใช้เพราะภาวะผู้นำที่เหมาะสมในสถานการณ์หนึ่งอาจไม่เหมาะสมในอีกสถานการณ์หนึ่งก็ได้ (ชัชวาลิต สรวารี, 2547; Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1997, p. 28)

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ที่เป็นที่น่ายินดีมีทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ทฤษฎีวิถีสู่เป้าหมายของ House ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey-Blanchard และทฤษฎีโมเดลการตัดสินใจของ Vroom, Yetton และ Jago

3.1 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ศึกษาความสัมพันธ์ของผู้นำและสมาชิก พบว่าสมาชิกมีความสัมพันธ์กันดี มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันก็จะให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี (วิรัช จงอยู่สุข, 2541, หน้า 22) การปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิผลจึงขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างผู้นำกับผู้ตามและสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ สำหรับสถานการณ์จะพิจารณาจากปัจจัยภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์การ ซึ่งองค์การจะต้องควบคุมหรือแก้ไขโดยอาศัยผู้นำ (เสนาะ ตีเขาวี, 2544, หน้า 194-196; รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 101-102; Cheng, 2002, p. 52)

3.2 ทฤษฎีวิถีสู่เป้าหมายของ House ผู้ตามจะยอมรับและพอใจกับพฤติกรรมผู้นำเมื่อได้รับรู้ว่าพฤติกรรมนั้นนำไปสู่การที่ตนเองจะสามารถบรรลุเป้าหมายของตนเองได้ ภารกิจของผู้นำในการจูงใจผู้ตามก็คือ ทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจ กระตุ้นให้ผู้ตามปรับปรุงการทำงาน มีการให้รางวัลตอบแทน ส่งเสริมการทำงานที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย ปรับเปลี่ยนองค์การให้ก้าวหน้า มีการเพิ่มผลลัพธ์ตอบแทนจากการที่ผู้ตามสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้ และหาทางเพิ่มโอกาสของความพึงพอใจแก่ผู้ตามบ่อย ๆ (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1997, p. 285)

ทฤษฎีวิถีสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) เน้นให้เห็นว่าผู้นำจะทำหน้าที่ได้ดีที่สุดย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยผู้นำสามารถแสดงความเป็นผู้นำได้ 4 แบบ คือ

3.2.1 แบบสนับสนุน เป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ คำนึงถึงผู้ตามจึงมุ่งสร้างมนุษยสัมพันธ์ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

3.2.2 แบบชี้แนะ กำหนดให้ผู้ตามทำตามงานที่มอบหมาย กำหนดตารางการทำงาน มาตรฐานงานโดยยึดตนเองเป็นหลัก ให้คำแนะนำที่เจาะจง เป็นลักษณะผู้นำมุ่งงาน

3.2.3 แบบมุ่งความสำเร็จ เป็นผู้นำที่มีการวางเป้าหมายที่ท้าทาย กำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ตาม เน้นความเป็นเลิศของผลงาน

3.2.4 แบบมีส่วนร่วม ให้คำแนะนำแก่ผู้ตาม กระตุ้นความคิด กระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ปรีกษาหารือก่อนการตัดสินใจ (ศักดิ์ชัย สุรกิจบวร, 2545, หน้า 243; สิทธิโชค วรรณสันติกุล, 2546, หน้า 27; Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1997, p. 286)

นอกจากนี้ยังเชื่อว่าผู้นำจะเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามสถานการณ์จากปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการคือ ปัจจัยจากผู้ตาม หากผู้ตามไม่มีความสามารถจะต้องการผู้นำแบบชี้แนะ แต่ถ้าผู้ตามมีความสามารถสูงต้องการผู้นำแบบมีส่วนร่วม และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม หากโครงสร้างของงานไม่ชัดเจนก็ต้องการผู้นำแบบชี้แนะ หากอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการสูงผู้ตามจะยอมรับผู้นำแบบชี้แนะน้อยลง ส่วนลักษณะของกลุ่มงานหากไม่มีการช่วยเหลือสนับสนุนและสร้างความพอใจซึ่งกันและกัน ก็ต้องการผู้นำแบบสนับสนุน (พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, 2544, หน้า 55-56)

3.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey-Blanchard ทฤษฎีนี้ได้รับอิทธิพลจากกลุ่ม Ohio State มีการแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบคือแบบมุ่งงานกับแบบมุ่งความสัมพันธ์ ซึ่งที่ Hersey และ Blanchard เสนอเพิ่มเติมคือความพร้อมของผู้ตามซึ่งหมายถึงความสามารถในการทำงานและความเต็มใจที่จะทำ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 107; สิทธิโชค วรรณสันติกุล, 2546, หน้า 275)

3.4 ทฤษฎีโมเดลการตัดสินใจของ Vroom, Yetton และ Jago เป็นแบบจำลองการตัดสินใจที่ผู้นำจะวิเคราะห์ปัจจัยสถานการณ์เพื่อตัดสินใจว่ารูปแบบของการตัดสินใจแบบใดมีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งมีปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจคือคุณภาพของการตัดสินใจ การยอมรับการตัดสินใจ การมุ่งความสำคัญที่การพัฒนาผู้ตามและการมุ่งความสำคัญที่เวลา (พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, 2544, หน้า 57-59; เสนาะ ติยาวั, 2544, หน้า 200-202; สิทธิโชค วรรณสันติกุล, 2546, หน้า 273-274)

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยน (Transformation and Transactional Leadership Theories) ทั้งทฤษฎีผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนต่างก็แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพหรือความสำเร็จของผู้นำได้ โดยดูจากอิทธิพลของผู้นำและผู้ตามในการส่งผลซึ่งกันและกัน

4.1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership Theories) เน้นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามพยายามช่วยกันสร้างแรงจูงใจและคุณค่าทางจริยธรรมซึ่งกันและกัน เสริมความคิดที่ดีแก่ผู้ตาม สนองความต้องการของผู้ตาม มีการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การมากกว่าเกิดประโยชน์ส่วนบุคคล ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเชื่อถือ

ยกย่อง ยอมรับผู้นำและกระตุ้นให้ทำงานมากกว่าปกติ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ตามให้มีระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำต่อผู้ตามผ่านพฤติกรรมการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล นอกจากนี้ผู้นำจะเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยยกระดับความตระหนัก ความสำนึก ความผูกพันของผู้ตามให้ตระหนักถึงความสำเร็จและคุณค่าในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ตามก้าวพ้นจากความสนใจของตัวเองและเปลี่ยนระดับความต้องการของผู้ตามจากความต้องการขั้นต่ำไปสู่ระดับความต้องการขั้นสูง ลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นดังนี้

4.1.1 เป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

4.1.2 เป็นคนกล้าและเปิดเผย

4.1.3 เป็นคนที่มีความเชื่อมั่น ไว้วางใจผู้อื่น

4.1.4 ชี้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าในเป้าหมายและสร้างแรงผลักดัน

4.1.5 เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต

4.1.6 สามารถที่จะเผชิญกับปัญหาที่สลับซับซ้อน

4.1.7 เป็นผู้วิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล (บัณฑิต แทนพิทักษ์, 2545, หน้า 14-15;

Cheng, 2002, pp. 53-54; Owens, 2004, p. 269)

4.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Theories)

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นแบบกระบวนการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ ผู้นำจะให้สิ่งของบางอย่างและรับผลตอบแทน ขณะที่ผู้ตามก็จะแลกเปลี่ยนความสามารถ ความจงรักภักดี เพื่อผลตอบแทนที่ตัวเองมุ่งหวังเช่นกัน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะแสดงพฤติกรรมการนำโดยให้รางวัลตอบแทนตามสถานการณ์ อีกลักษณะหนึ่งคือปล่อยให้ผู้ตามทำงานไปตามระบบ วางเฉยไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว หากมีปัญหาผู้นำจึงจะเข้าไปแทรกแซงหาทางช่วยเหลือ ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปดังนี้

4.2.1 ผู้นำจะพิจารณาว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้ตามต้องการจากการทำงานและพยายามให้ได้รับสิ่งที่ต้องการนั้น

4.2.2 มีการแลกเปลี่ยนผลตอบแทนและสัญญาว่าจะพยายามให้ผลตอบแทน

4.2.3 ผู้นำตอบสนองความต้องการและความจำเป็นของผู้ตามให้นานเท่าที่ผู้ตามจะทำงานได้สำเร็จ (เสนาะ ตีเยาว์, 2544, หน้า 205; ภารดี อนันต์นาวิ, 2545, หน้า 50-51 อ้างอิงจาก Bass & Avolio, 1990)

การบริหารการศึกษากับภาวะผู้นำ

การบริหารการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำเพื่อช่วยให้การบริหารการศึกษาเป็นไปด้วยดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การบริหาร หมายถึงการหาหนทางทำงานให้สำเร็จโดยผู้บริหารใช้ความรู้ความสามารถเลือกวิธีที่เหมาะสมตามสภาพความต้องการและสภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์ได้ (อภิปัตย์ คลีสินทร, 2547)

การบริหารการศึกษา หมายถึงกระบวนการที่ทำให้บุคคลต่าง ๆ ร่วมกันพัฒนาโรงเรียนให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารการศึกษามีคุณภาพหากมีวิธีการบริหารจัดการที่ดี กล่าวคือบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างเหมาะสมจนเกิดประสิทธิผล (Sergiovanni, Kelleher, McCarthy, & Wirt, 2004, pp. 58, 66)

การบริหารการศึกษาควรทำอย่างรอบคอบ โปร่งใสสร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นกับผู้ร่วมงาน การบริหารการศึกษามีประสิทธิภาพไม่ได้ขึ้นอยู่กับโอกาส ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องรอให้พร้อมจึงจะลงมือแก้ปัญหาแต่ต้องพร้อมเสมอที่จะตัดสินใจ แก้ปัญหาด้วยความยืดหยุ่นเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรในโรงเรียน สร้างความเสมอภาคเพื่อให้เกิดการยอมรับภายในโรงเรียน (Sergiovanni, Kelleher, McCarthy, & Wirt, 2004, p. 65)

กระบวนการบริหารการศึกษาประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning) เป็นการหาแนวทางสำหรับการปฏิบัติเพื่อให้จุดมุ่งหมายสำเร็จตามที่ต้องการ ด้วยการใช้อยุทธวิธีต่าง ๆ
2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการบริหารบุคลากร งบประมาณ ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. การนำ (Leading) เป็นการให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะแก่ผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติตามด้วยการสร้างแรงจูงใจ ความคาดหวังเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์
4. การควบคุม (Controlling) เป็นการกำกับ ติดตาม ทบทวนงานที่ได้ทำไปแล้ว โดยดูจากผลย้อนหลังและเทียบกับเกณฑ์ว่าเป็นไปตามแผนงานเพียงใด เป็นการควบคุมให้งานเป็นไปตามที่วางแผนไว้ (Sergiovanni, Kelleher, McCarthy, & Wirt, 2004, pp. 66-67 citing O'Donnell, 1972)

ภาวะผู้นำทางการศึกษากับการบริหารการศึกษามีความสัมพันธ์กันอย่างยิ่งเพราะในการบริหารการศึกษานั้นผู้บริหารจะพบกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ มากมายที่ยากต่อการแก้ไข บางปัญหาขาดความชัดเจนหรือไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารการศึกษา

จึงต้องทำหน้าที่จัดการหรือเป็นผู้นำเพื่อพาโรงเรียนไปสู่ความก้าวหน้าตามความต้องการของ คณะกรรมการโรงเรียนและชุมชน การบริหารการศึกษาจำเป็นต้องมีผู้นำที่เข้มแข็ง รู้จักการ ประสานงานเพื่อสนองความต้องการของชุมชนให้เป็นไปตามความคาดหมายและสอดคล้องกับ ทรัพยากรด้วยการใช้พลังอำนาจและอิทธิพลอย่างยุติธรรม มีความรับผิดชอบ มีการประสานงาน กับหน่วยงานต่าง ๆ อย่างมีภาวะผู้นำทางการศึกษาอันจะพาโรงเรียนไปสู่การพัฒนา (Sergiovanni, Kelleher, McCarthy, & Wirt, 2004, pp. 72-73)

การบริหารการศึกษากับภาวะผู้นำทางการศึกษาเป็นสิ่งที่ควรมีควบคู่กัน การบริหาร การศึกษาจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำทางการศึกษา การบริหารการศึกษามีความสัมพันธ์กับ ภาวะผู้นำทางการศึกษาคือตัวผู้บริหารการศึกษาและผู้นำทางการศึกษามีทักษะหลาย ๆ อย่างที่คล้ายกัน เช่น ทักษะทางด้านการพูด การควบคุมงานและการแก้ไขปัญหา ไม่ว่าจะเป็น ด้านหลักสูตร การเรียนการสอน การประเมินผล ฯ ผู้บริหารการศึกษามีภาวะผู้นำที่มีคุณภาพ ในการกำหนดพันธกิจ ระเบียบแบบแผน การบริหารการศึกษาจึงมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ การศึกษาอย่างใกล้ชิด การส่งเสริมภาวะผู้นำในโรงเรียนสามารถทำได้ โดยผู้บริหารการศึกษาควร เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงออกอย่างอิสระเพื่อช่วยส่งเสริมให้ผู้บริหารการศึกษาเกิดภาวะผู้นำ ทางการศึกษาขึ้น (Sergiovanni, Kelleher, McCarthy, & Wirt, 2004, p. 59)

ผู้บริหารสถานศึกษากับภาวะผู้นำ

ผู้บริหารสถานศึกษากับภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่คู่กัน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำจะ ทำให้งานสำเร็จได้โดยง่ายเพราะผู้ปฏิบัติงานจะยินดีปฏิบัติตามคำชี้แนะของผู้บริหาร

ผู้บริหาร หมายถึงผู้ที่ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น (สรายุทธ เศรษฐขจร, 2546, หน้า 27) ผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานกับบุคคลภายในองค์กรและ ภายนอกองค์กรเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารแตกต่างจากผู้นำคือผู้นำจะเป็นใคร ก็ได้ที่สามารถใช้อิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ผู้นำจึงไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารเสมอไป (แก้วตา ไทรงาม, 2547)

ผู้บริหารสถานศึกษาหมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่ง ทั้งของรัฐและเอกชน (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545, 2547)

นักบริหารทุกคนไม่ใช่จะมีทักษะการทำงานทุกคน และไม่ใช่ผู้บริหารทุกคนที่จะเป็น ผู้นำที่ดีได้ (Culkin, 1997, p. 24) ภาวะผู้นำในโรงเรียนเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรมีเป็นอย่างยิ่งเพราะ จะทำให้ทุกคนยอมรับ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีความจริงใจ เป็นที่น่าเชื่อถือและมีความเชื่อมั่นในตนเอง (MacDonald, 1998, p. 171)

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำหน้าที่เป็นผู้จัดการด้วยกล่าวคือต้องจัดการเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายและพันธกิจของโรงเรียนโดยอาศัยภาวะผู้นำ สร้างความกระตือรือร้นให้ผู้ร่วมงาน มีการสื่อสารที่ดี มีวินัยในการทำงาน ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความคล่องแคล่วว่องไว ฉลาด มีความคิดดี รับผิดชอบ สร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงาน รู้จักการปรับเปลี่ยนอารมณ์ สร้างความคาดหวัง รู้จักการวางแผนและตัดสินใจอย่างมีเหตุผลเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีและสามารถปฏิบัติงานได้ผล (Sergiovanni, Kelleher, McCarthy, & Wirt, 2004, p. 74 citing Zaleznik, 1977)

ผู้บริหารสถานศึกษากับภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ควรมีอยู่ในคน ๆ เดียวกัน เพราะจะช่วยผลักดันให้สถานศึกษาหรือโรงเรียนมีโอกาสพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำจะแสดงออกได้มากเพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้บริหาร

ลักษณะของผู้บริหาร

ได้มีผู้เสนอลักษณะของผู้บริหารทั่วไปและลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังนี้

ทวี วงศ์พุ่ม (2543, หน้า 5-6) เสนอว่าผู้บริหารควรมีการศึกษาดี มีความเฉลียวฉลาดเชื่อมั่นในตนเอง มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรและสังคม มีจิตสำนึกที่ดี ริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเพียรพยายาม รับผิดชอบ กล้าหาญ สนใจศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ สามารถปรับตัวปรับอารมณ์ได้ มีทักษะทางการพูด มีอารมณ์ขัน มีความสามารถด้านกีฬา มีสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมดี เป็นที่พึ่งของคนอื่นได้และมีวินัยในตนเอง

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2545, หน้า 102-105) เสนอว่าลักษณะของผู้บริหารคือต้องเตรียมความพร้อมของตนเองในทุกด้าน ทั้งด้านวิชาการและประสบการณ์เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ และต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

มุสดี ญกอินทร์ (2545, หน้า 42-43) เสนอว่าผู้บริหารควรมีความรู้ความคิดดี สามารถในการวางแผนและจัดการ รู้จักการประสานงาน มีภาวะผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นผู้ใฝ่รู้และเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรม

พลุ เดชะรินทร์ (2545) เสนอว่าผู้บริหารควรมีลักษณะเป็นคนง่าย ๆ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการสื่อสารด้วยภาษาที่ชัดเจนและเรียบง่าย

นภดล เสงเจริญ (2546, หน้า 39) เสนอว่าผู้บริหารยุคใหม่ต้องทันเหตุการณ์ ทำงานเชิงรุก รวดเร็ว น่าเชื่อถือ และมีความเที่ยงตรง

ไพฑูรย์ ดินลารัตน์ (2546, หน้า 18) เสนอว่าผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักการวางแผนและกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน มีความรู้และทักษะในการบริหาร

จัดการ รู้จักการกระจายอำนาจ สามารถทำงานร่วมกับชุมชนได้ บริหารทรัพยากรอย่างสร้างสรรค์ มีทักษะในการประเมินผลบุคลากรและรายงานต่อสาธารณชน

อุทัย บุญประเสริฐ (2546, หน้า 26-31) กล่าวถึงลักษณะผู้บริหารที่เป็นมืออาชีพว่าควรประกอบด้วย

1. ความสามารถในเชิงวิชาการอันเป็นที่ยอมรับของคนในวงการบริหารสถานศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องโดยทั่วไประหว่างงานการศึกษาของสถานศึกษา

2. ความเป็นคนซื่อสัตย์ สุจริตและยุติธรรม

3. การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เห็นการณ์ไกล มองอนาคตขององค์กรและวางแผนสำหรับวันข้างหน้าเป็นหลัก

4. ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการปฏิรูปการศึกษา

5. ความสามารถในการบริหารจัดการ

6. ความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักสูตร ศาสตร์การสอน รูปแบบการเรียนการสอนและความก้าวหน้าทางวิทยาการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้

7. ความรู้และความสามารถทางด้านเทคโนโลยีในระดับที่เพียงพอ

8. ความสามารถในการแสวงหาทุน แหล่งทุน และการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

9. การเป็นผู้มีจิตสำนึกที่ดีต่อการอนุรักษ์ศิลปะและวัฒนธรรมไทย (อุทัย บุญประเสริฐ 2546, หน้า 26-31)

จุมพล พูลภัทรชีวิน (2547, หน้า 9) เสนอว่าลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพต้องสร้างความเป็นหนึ่งจากความหลากหลาย มองสรรพสิ่งแบบองค์รวมไม่ใช่แค่บูรณาการหรือกองรวมเพราะการมองแบบองค์รวม เป็นการมองสรรพสิ่งประจูดังสิ่งมีชีวิต มีการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ มีการพัฒนา ลักษณะของผู้บังคับจึงต้องมีสันติภาพเป็นวิสัยทัศน์ มีความรักความเมตตาเป็นยุทธศาสตร์ มีจิตสาธารณะและจิตอาสาเป็นกลยุทธ์ แล้วมาช่วยกันทำแผนปฏิบัติการที่หลากหลาย

ไพโรจน์ โตเทศน์ (2547, หน้า 10) เสนอว่าผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีทักษะการจัดการ การจัดสรรทรัพยากร การสื่อสาร การปกครองและการถ่ายทอดความคิด

สุจิตรา ระโหฐาน (2547 อ้างอิงจาก ศิริพร ศรีโรจน์, 2528) เสนอว่าผู้บริหารที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. ด้านวิชาการ มีความรู้ด้านวิชาชีพ ความรู้ทั่วไปและมีประสบการณ์ในการบริหาร

2. ด้านบุคลิกภาพ มีบุคลิกทางร่างกาย สง่างาม และจิตใจดี

3. ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด กล้าหาญ รับผิดชอบ กระตือรือร้น มีความสามารถในการประสานงานและมีผลงานเป็นที่ยอมรับ

สุรรัตน์ ดวงชาทม (2547, หน้า 40) เสนอว่าผู้บริหารควรมีบุคลิกภาพดี ความรู้ดี มีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ มีคุณธรรม จริยธรรมและมีการบริหารจัดการที่ดี

James & Connolly (2000, pp. 141-142) เสนอว่าลักษณะของผู้นำทางการศึกษาสามารถแสดงให้เห็นภาวะผู้นำทางการศึกษาได้ดังนี้

1. ความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียน สามารถทำให้ทีมงานผู้บังคับบัญชา ผู้ปกครองและนักเรียนมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงจนเกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดี

2. เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลของบุคลากรและเชิญชวนให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ

3. มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และรู้จักเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

4. รู้จักสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเรียน ปรับปรุงสถานที่ได้สะอาดสวยงาม

5. มีทักษะการบริหารบุคคล กล้าตัดสินใจเมื่อพบกับปัญหาทุก ๆ

6. มีศักยภาพในการจัดระบบงาน เพื่อควบคุมให้มีการเปลี่ยนแปลงที่ดี

7. เห็นความสำคัญของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทั้งรูปแบบการทำงานและการจัดการเรียนการสอน

8. สนับสนุนให้เกิดความผูกพันกับโรงเรียน โดยพัฒนาทีมงานให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาและปรับปรุงตนเอง

9. สามารถจูงใจและสร้างความกระตือรือร้นให้กับผู้ร่วมงานจนสามารถยกระดับคุณภาพการทำงานขึ้นได้

10. รู้จักมอบหมายงาน กระจายงานเพื่อให้ผู้อื่นได้มีโอกาสแสดงภาวะผู้นำออกมา

11. ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานในโรงเรียนเพื่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียนเป็นไปด้วยความราบรื่น

12. สามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลงได้ ยกย่องระดับคุณภาพชีวิตและคุณภาพการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนให้สูงขึ้น

Sergiovanni, Kelleher, McCarthy, & Wirt (2004, pp. 63-64 citing Mills, 1967) เสนอว่าลักษณะของผู้บริหารการศึกษาที่จะบริหารงานให้ประสบความสำเร็จควรมีดังนี้

1. มีการปรับปรุง หารทรัพยากรอื่น ๆ มาทดแทนของเดิม ปรับปรุงวิธีการทำงานที่ล้าสมัย โดยนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้งาน

2. มุ่งจุดประสงค์ ดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ด้วยวิธีการต่าง ๆ มีการระดมทรัพยากรต่าง ๆ มาใช้แก้ปัญหา

3. สร้างความสามัคคี หากมีความแตกแยกภายในองค์กร จำเป็นต้องมีการประสานความสามัคคีภายใน และลดกระแสความขัดแย้งลงด้วยการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน กลับมาทำงานร่วมกันได้

4. การธำรงรักษา ด้วยการทำให้บุคลากรพอใจ มีการสนองความต้องการของบุคคล เพื่อแสดงให้ผู้ทำงานเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจที่ผู้บริหารตระหนักในคุณค่าของพวกเขา

ลักษณะผู้บริหารที่ดีของแต่ละองค์การมีไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับตัวผู้บริหารซึ่งมีคุณลักษณะอันเหมาะสมกับการเป็นผู้นำและความสามารถในการแสดงภาวะผู้นำออกมาโดยอาศัยทักษะของผู้บริหาร

ทักษะของผู้บริหาร

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 60-61) เสนอว่าผู้บริหารควรมีทักษะในการจูงใจทีมงาน รู้จักการเสริมสร้างความคิดริเริ่ม ยินดีรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น ตัดสินใจอย่างมีเหตุผล รู้จักการจัดโครงสร้างองค์การ แก้ปัญหาความขัดแย้งได้ รู้จักการเจรจาต่อรอง สร้างความภาคภูมิใจและความผูกพันต่อองค์การ

โรงเรียนบ้านยาง (2546) เสนอว่าผู้บริหารควรมีทักษะในการกำหนดความสำคัญของภารกิจ การวางแผนงานและการปฏิบัติตามตารางที่กำหนด

สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์ (2546-2547, หน้า 47-48) เสนอว่าผู้บริหารควรมีทักษะด้านการคิด ด้านงาน ด้านคน ด้านการจัดการและด้านกลยุทธ์

Alimo-Metcalfe & Nyfield (2002, pp. 201-202) เสนอว่าผู้บริหารควรมีความซื่อสัตย์ รอบคอบ รู้จักการจูงใจ เข้าใจงาน คน และองค์การ มีความอยากรู้อยากเห็น ฉลาด ตัดสินใจได้ดี มุ่งมั่นและสามารถใช้พลังขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความก้าวหน้าได้

Sergiovanni, Kelleher, McCarthy, & Wirt (2004, pp. 70-71 citing Katz, 1955) เสนอว่าผู้บริหารการศึกษาควรมีทักษะด้านงาน คือมีความสามารถในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์การทำงาน ทักษะด้านคนคือทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทักษะด้านความคิดคือสามารถจับประเด็นต่าง ๆ ได้และรู้จักการแก้ไขปัญหา

ทักษะของผู้บริหารเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรจะมีฝึกหัด พัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวผู้บริหารเพื่อประโยชน์ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร

เศวณินิตย์ เศษานนท์ (2542, หน้า 45 อ้างอิงจาก Yukl, 1994) เสนอว่าผู้บริหารควรมีบทบาทในการนิเทศงาน มีการวางแผนและจัดหน่วยงาน มีการตัดสินใจ ติดตามความเคลื่อนไหวต่าง ๆ มีการควบคุม เป็นตัวแทน ให้ความร่วมมือ ให้คำปรึกษาและทำหน้าที่ในการบริหารอย่างดี

คุรุสภา (มุสดี ภูอินทร์, 2545, หน้า 41 อ้างอิงจาก สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2544) ได้จัดทำเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพบริหารการศึกษา ไว้ดังนี้

1. ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา
2. ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากรผู้เรียนและชุมชน

3. มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ
4. พัฒนาแผนงานขององค์การให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง
5. พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ
6. ปฏิบัติงานขององค์การโดยเน้นผลถาวร
7. รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ
8. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
9. ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์
10. แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา
11. เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ
12. สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

มาลัย จีรวัฒนเกษตร (2545, หน้า 9-16) เสนอว่าบทบาทหน้าที่ของผู้นำในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการแสดงบทบาทด้วยการสนับสนุนครูเกี่ยวกับการสอน เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินและพัฒนาบุคลากร บทบาทในการรักษาวินัยเอาใจใส่นักเรียน กระตุ้นครูและนักเรียนให้มุ่งไปสู่ความสำเร็จ เยี่ยมชมชั้นเรียนพร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ อำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์

พสุ เดชะรินทร์ (2545) กล่าวว่าหน้าที่หลักของผู้บริหารคือการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ ชี้นำและการควบคุม

สมยศ นาวิการ (2545, หน้า 5) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารว่าควรจะมีการวางแผน และการควบคุม มีการจัดองค์การ การบริหารบุคคล การเป็นผู้นำ และการจัดการกับความขัดแย้ง

วินิตา ศุภระมุล (2546, หน้า 34-35) เสนอว่าผู้บริหารทางด้านการศึกษาศรรมมีบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักสร้างและกำหนดวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ยุติธรรม มีความฉลาดทางอารมณ์ มีความสามารถในการบริหารจัดการ การสื่อสาร มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นนักวิจัย นักพัฒนา และพัฒนาองค์การไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

สรายุทธ เศรษฐฐจร (2546, หน้า 27-28) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารว่าควรมีการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการและการควบคุมงาน

สุรพล สุพวงค์ (2546, หน้า 34) เสนอว่าบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารมืออาชีพคือการบริหารจัดการสถานศึกษาและดำเนินการให้พันธกิจที่รับมอบหมายหรือคิดขึ้นมาประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างครบถ้วน มีคุณภาพและประสิทธิภาพ มีศักยภาพในการปรับกระบวนการทัศน์ของตนเองและองค์การจากการเน้นปัจเจกการผลิตและกระบวนการผลิตมาเน้นที่ผลิตผลและผลลัพธ์จากการคิดแบบแยกส่วนมาเป็นการคิดแบบองค์รวม ปรับเปลี่ยนวิธีการตัดสินใจจากที่เคยใช้ความรู้ลึกลับส่วนตัวมาเป็นการใช้ข้อมูลข่าวสาร และจะต้องทำงานเป็นทีม

อุทัย บุญประเสริฐ (2546, หน้า 24-25) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาว่าควรประกอบไปด้วยด้านการบริหารงานภายในสถานศึกษา ด้านการพัฒนาสถานศึกษาและพัฒนาคุณภาพ มาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน ด้านการประสานงานและการติดต่อกับหน่วยงานภายนอกสถานศึกษา

ชาญชัย อาจีนสมภาร (2546-2547) กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารว่าควรประกอบไปด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การสื่อความหมาย การฝึกอบรมและพัฒนา การจูงใจ การมอบหมายงาน การสอนแนะ การทำสิ่งใหม่ ๆ และมีการควบคุมการทำงาน

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2547, อ้างอิงจาก ธงชัย สันติวงษ์, 2543) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารว่าควรมีการติดต่อกับบุคคลอื่น การสื่อสารข้อมูล และมีการตัดสินใจที่ดี

Field, Holden, & Lawlor (2000, p. 5) เสนอว่าผู้นำในโรงเรียนควรมี

1. จุดประสงค์การทำงานที่ชัดเจน และมีแนวทางที่แน่นอน
2. สามารถวางแผน กำหนดจุดมุ่งหมายและขั้นตอนการดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายได้
3. สร้างทีมงานและทำงานร่วมกับทีมงานได้
4. จำความเชี่ยวชาญ ความสามารถของบุคคลต่าง ๆ ได้
5. ประเมินผู้ร่วมงานและนักเรียนได้ตรงตามวัตถุประสงค์
6. เป็นตัวอย่างแก่ครูและสามารถทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้น

7. นำผลจากการศึกษา ค้นคว้าวิจัยมาเพิ่มศักยภาพในการทำงาน
8. สามารถพัฒนาโรงเรียนได้ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

Cheng (2002, pp. 60-64) เสนอว่าผู้บริหารควรทำหน้าที่พัฒนาจุดมุ่งหมาย ทรัพยากร กำหนดกระบวนการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน เป็นผู้นำทางสังคมและทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจ พัฒนาสิ่งแวดล้อม รู้จักการชี้แนะสอนงานและพัฒนาองค์การไปสู่ความก้าวหน้า

Dimmock & Walker (2002, pp. 72-73) เสนอว่าผู้บริหารการศึกษาควรแสดงบทบาทดังนี้

1. สร้างความร่วมมือของสมาชิกให้เกิดขึ้นในโรงเรียน
2. สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับโรงเรียน
3. วางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์และมียุทธวิธีในการดำเนินงาน
4. กล้าตัดสินใจ เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาสำคัญ
5. มีการสื่อสารกับบุคลากรในโรงเรียนและให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์
6. บริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนได้
7. มีการวัดและประเมินผลการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

การทำงาน

8. พัฒนาทีมงานให้มีความชำนาญมากขึ้นและเป็นไปตามแนวทางที่โรงเรียนต้องการ

Sergiovanni, Kelleher, McCarthy, & Wirt (2004, p. 74) เสนอว่าผู้บริหารควรแสดงออกถึงความเป็นผู้นำทางการศึกษาในลักษณะดังนี้

1. ทำให้ครูและนักเรียนทำตามระเบียบที่กำหนด
2. นำนโยบายและข้อบังคับไปใช้กับทุก ๆ คนอย่างเหมาะสม
3. ใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดได้คุ้มค่า
4. รู้จักการบริหารงบประมาณและแก้ปัญหาต่าง ๆ ของนักเรียน
5. มีการบันทึกและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารไปยังบุคคลอื่น
6. ทำให้บุคคลต่าง ๆ เห็นแก่ประโยชน์ของโรงเรียนมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว
7. บริหารงานตามกฎหมายและตามธรรมเนียมโรงเรียน

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงบทบาทหน้าที่ให้เหมาะสมด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษาและทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสุขในการทำงาน

รูปแบบการบริหารโรงเรียน

Hallinger & Heck ได้พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนของ Pitner (1988) เป็น 4 รูปแบบประกอบด้วย

1. รูปแบบสั่งการ เป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่ใช้การออกคำสั่ง การควบคุม วิธีนี้มีใช้กันอยู่ทั่วไป แต่ในระยะยาวถือว่าเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมเพราะจะขาดความชัดเจน ไม่สนใจความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ลักษณะภาวะผู้นำไม่สามารถอธิบายได้แน่ชัดเพราะมีความคลุมเครือ

2. รูปแบบประนีประนอม เป็นรูปแบบการบริหารที่เน้นปฏิสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีการยืดหยุ่นเพื่อความเหมาะสม ทำให้บรรยากาศในการทำงานดี ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้สูงจากการที่คนจำนวนมากให้การสนับสนุน

3. รูปแบบรวม เป็นรูปแบบผสมคือบางครั้งก็อาศัยสภาพแวดล้อมมาช่วย บางครั้งก็ไม่ใช้วิธีนี้ใช้รูปแบบที่ 1 และ 2 มารวมกันจึงมีความกำกวมเพราะทำให้ภาพรวมของผู้บริหารโรงเรียนมีความชัดเจนในการแสดงออกถึงภาวะผู้นำ

4. รูปแบบแลกเปลี่ยน เป็นรูปแบบที่มีการตอบแทนจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้บริหารกับการจัดองค์การและสภาพแวดล้อม ผู้บริหารโรงเรียนจะประยุกต์การทำงานและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อให้การพัฒนาโรงเรียนเกิดประสิทธิผล ภาวะผู้นำของการบริหารแบบนี้พิจารณาจากความสามารถในการประยุกต์สิ่งต่าง ๆ มาใช้ในโรงเรียน (Evers & Lakomski, 2000, p. 60)

รูปแบบการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนเป็นทางเลือกในการปฏิบัติงานที่สามารถนำไปใช้บริหารงานได้ในโรงเรียน ซึ่งผลของการบริหารจะเป็นอย่างไรจำเป็นต้องมีการประเมินผลผู้บริหารอีกทีหนึ่ง

การประเมินผู้บริหารโรงเรียน

โรงเรียนต้องอาศัยครูและผู้บริหารโรงเรียนช่วยกันจัดการศึกษาและพัฒนาการศึกษา จึงต้องมีระเบียบวินัย โครงสร้างการทำงานของโรงเรียน มีการสร้างแรงจูงใจและวางระเบียบ การปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีรูปแบบการบริหาร การนิเทศติดตาม การที่จะบริหารการศึกษาเช่นนี้ได้ผู้บริหารคนนั้นจะต้องมีภาวะนำทางการศึกษา (Sergiovanni, Kelleher, McCarthy, & Wirt, 2004, pp. 59 citing Cuban, 1988) การประเมินว่าผู้บริหารโรงเรียนจะมีภาวะผู้นำมากเพียงใด สามารถประเมินผลได้จากการสอบถามความคิดเห็นของครู (Culkin, 1997, p. 30 citing Bloom, 1989; Larkin, 1992) และถ้าหากต้องการทราบว่าการบริหารงานของผู้บริหารคนนั้นมีสมรรถภาพแค่ไหน สามารถประเมินผลได้จากความสามารถในการบริหารงาน (Culkin, 1997, p. 30 citing Buckner, 1988; Larkin, 1992) โดยดูจากเกณฑ์มาตรฐานในหลาย ๆ ด้านเช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน การตั้งใจสอนของครู การมุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการ ความมีคุณธรรม จริยธรรม การปฏิบัติตามระเบียบวินัยของโรงเรียน การวัดผลประเมินผลจะมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมี

เครื่องมือในการวัดผลประเมินผลที่เที่ยงตรง มีความเชื่อมั่นว่าสามารถวัดได้ครอบคลุมทุกด้าน (Sergiovanni, Kelleher, McCarthy, & Wirt, 2004, p. 66 citing Goodman & Associates, 1977)

การประเมินผู้บริหารโรงเรียนก็เพื่อตรวจสอบความมีศักยภาพของผู้บริหารโรงเรียนว่าสามารถแสดงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ดีเพียงใดนั่นเอง

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึงผลสำเร็จ ผลที่เกิดขึ้น (ราชบัณฑิตยสถาน, 2545, หน้า 667) ผลผลิตของการบริหาร กิจกรรมงานขององค์การซึ่งวัดได้จากความสามารถในการทำงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย (ประพนธ์ ผาสุขยัต, 2545, หน้า 61; ธงชัย สันติวงษ์, 2546, หน้า 43; พระภาวนาวิสุทธิคุณ, 2547, หน้า 39) การพิจารณาความมีประสิทธิภาพของผู้นำจะดูจากความพึงพอใจในการทำงาน การยอมรับและความคาดหวังของผู้ตาม (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1997, p. 272) ส่วนประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนจะดูจากความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารกับความคาดหวังของโรงเรียน (สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์, 2546, หน้า 34 อ้างอิงจาก Hoy & Miskel, 1991)

ประสิทธิผลแตกต่างจากประสิทธิภาพ เนื่องจากประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึงความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการงาน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2545, หน้า 667) เป็นการวัดผลการบริหารงานของผู้บริหารว่ามีคุณค่ามากกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป มีความประหยัดได้มาก เป็นความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการทำงานกับแรงจูงใจของบุคคล (ประพนธ์ ผาสุขยัต, 2545, หน้า 61; ธงชัย สันติวงษ์, 2546, หน้า 43; พระภาวนาวิสุทธิคุณ, 2547, หน้า 39)

ประสิทธิผลกับภาวะผู้นำมีความเกี่ยวพันทั้งทางด้านการจัดโครงสร้างการดำเนินงาน การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลและวัฒนธรรม ตลอดจนการใช้อำนาจ (Law & Glover, 2000, p. 31) ด้วยเหตุนี้ความมีประสิทธิภาพจึงสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเป็นอย่างยิ่ง เพราะภาวะผู้นำจะทำให้การบริหารงานเกิดประสิทธิผลได้ง่าย มีงานวิจัยมากมายที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนที่พัฒนากับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Magnusen, 2001) ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจะขึ้นอยู่กับบุคลิกและจิตใจของตัวผู้บริหารซึ่งต้องมีความกล้าหาญทางจริยธรรม กล้านำความรู้ความสามารถที่มีไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน เพื่อความสุข ความเจริญของมนุษยชาติ (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2547)

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจะส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในตนทุ่มเทให้กับการทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมาย เกิดสัมฤทธิ์ผลเป็นที่น่าพอใจและสอดคล้องกับ

สถานการณ์ (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2545, หน้า 254 อ้างอิงจาก Fiedler & Chemer, 1976) อย่างไรก็ตามการแสดงออกถึงภาวะผู้นำจะขาดประสิทธิผลหากผู้บริหารยังคงยึดติดกับวัฒนธรรมการทำงานแบบเดิม (Foster, 2004, p. 183)

ลักษณะของผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีลักษณะดังนี้

1. แสดงความคาดหวังสิ่งที่ดีที่สุดจากผู้ตาม
2. ศึกษาความต้องการของบุคคลต่าง ๆ อย่างละเอียด
3. ตั้งมาตรฐานการทำงานที่สูงสำหรับความเป็นเลิศ
4. สร้างเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี
5. ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม
6. ให้แรงเสริมเพื่อจูงใจผู้ตาม
7. กำหนดเป้าหมาย ทิศทางและความรับผิดชอบที่ชัดเจน
8. สื่อสารข้อมูลที่สำคัญไปยังผู้ตามอย่างยุติธรรมและมีประสิทธิภาพ
9. ใช้คนให้เหมาะสมกับการทำงาน
10. ให้อิสระแก่ผู้ตามในการหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ มาใช้
11. สร้างความมั่นใจให้กับผู้ตามในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย
12. ประเมินโอกาสและผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงาน (ชาญชัย อาจิณสมจาร, 2543,

หน้า 87)

ได้มีผู้สนใจศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมานานแต่ก็ยังไม่พบรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีประสิทธิผลชัดเจนพอ (Evers & Lakomski, 2000, p. 59) เนื่องจากไม่มีโปรแกรมสำเร็จรูปที่จะแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลเฉพาะในโรงเรียนใดโรงเรียนหนึ่ง ไม่มีรูปแบบการเรียนรู้และการนำไปใช้ด้วยวิธีใดจะสมบูรณ์เหมาะสมกับทุกโรงเรียน (Riley & MacBeath, 1998, p. 141)

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมีหลายแนวคิด ซึ่งในที่นี้ขอนำเสนอ 12 แนวคิดดังนี้

1. ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ Culkin
2. ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ตามแนวคิดของ Bubrin
3. ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ Riley & MacBeath
4. ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ Interstate School Leaders Licensure Consortium
5. ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ Locke

6. ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ Drucker
7. ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ Kuptanond
8. ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ Hoy & Miskel
9. ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ Harris
10. ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ Leithwood & Duke
11. ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ National Association of Elementary

School Principal

12. ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ National Policy Board for Educational Administration

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ Culkin

Culkin (1997, pp. 25-30) ได้ศึกษาพบว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรประกอบไปด้วย

1. การรักษาและพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถทำได้โดย
 - 1.1 ทำให้องค์การมีระบบ ระยะแรกผู้บริหารควรใช้ทักษะและการนำองค์การโดยคำนึงถึงวัฒนธรรมขององค์การที่มีอยู่เดิม แล้วหาแนวทางในการใหม่พัฒนาที่พอจะเป็นไปได้โดยตระหนักถึงปัจจัยด้าน
 - 1.1.1 สภาพแวดล้อม และผู้ให้การสนับสนุน
 - 1.1.2 บุคคลต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นครู ผู้ปกครอง ผู้ร่วมงาน คนในชุมชน เจ้าหน้าที่รัฐบาล พนักงานบริษัทและธุรกิจ
 - 1.1.3 โครงสร้างขององค์การ นโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ลักษณะงาน ระบบงบประมาณ การบัญชี พันธกิจและหลักสูตร
 - 1.1.4 กระบวนการสื่อสาร การแก้ปัญหาคความขัดแย้ง การวางแผนและการประเมิน การสอนของครู การจัดฝึกอบรม
 - 1.1.5 ขนบธรรมเนียม ประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม ประวัติศาสตร์และจริยธรรม
 - 1.1.6 ผลการปฏิบัติงาน วัดจากความพึงพอใจและระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
 - 1.2 จัดการศึกษาอย่างเสมอภาค รูปแบบของการเรียนการสอนต้องจัดให้มีความสัมพันธ์กับการประเมินผล เป็นกระบวนการตามแผนงานที่วางไว้ การกำหนดงานต้องตระหนักถึงทรัพยากรที่ควรใช้อย่างพอเหมาะ มีการวัดผลด้วยวิธีการหลาย ๆ วิธี นอกจากนี้โรงเรียนยังต้องสามารถระบุพันธกิจ จุดมุ่งหมาย และองค์ประกอบได้อย่างชัดเจน

2. วางแผนการบริหารให้สอดคล้องกับพันธกิจ จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ ควรมีการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อสนองความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน จัดหลักสูตรให้เหมาะกับนักเรียน มีการสื่อสาร และจัดสภาพแวดล้อมให้สอดคล้องกับสภาพสังคม ผู้บริหารต้องใช้ศักยภาพเพื่อพัฒนาการศึกษาตามความต้องการของบุคคลทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ด้วยการทำงานเป็นทีมเพื่อให้งานสำเร็จตามพันธกิจ จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3. บริหารบุคลากรและทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ เชิญชวนผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน และใช้ความสามารถพัฒนาครูให้เป็นผู้มีความรู้ความชำนาญมากขึ้นด้วยการฝึกอบรมและให้คำชี้แนะด้วยการ

3.1 กำหนดนโยบายที่แน่ชัด และดำเนินเนินการโดยอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ

3.2 ส่งเสริมความชำนาญของครูให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และทำให้องค์การมีความมั่นคง

4. สร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน ด้วยการให้บริการชุมชนเท่าที่โรงเรียนจะช่วยให้จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความเข้าใจร่วมกับชุมชน เช่น บริการสุขภาพ บริการสังคมและการร่วมมือตามโอกาสอันควร มีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารให้ชุมชนได้ทราบเรื่องเกี่ยวกับโรงเรียนเป็นระยะ

5. สร้างความปลอดภัยและความสะอาดภายในโรงเรียน ผู้บริหารต้องรู้จักการสร้างความปลอดภัยในโรงเรียนด้วยการดูแลเอาใจใส่นักเรียนอย่างใกล้ชิด อำนวยความสะดวกต่อการเรียนรู้ทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียน ด้วยการปฏิบัติอย่างมีวิสัยทัศน์

6. รอบรู้ในกฎหมายที่จำเป็นอันเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา การปกครองนักเรียน เช่น กฎหมายแรงงาน กฎหมายหนี้สิน กฎหมายสุขภาพ และกฎระเบียบอื่นที่โรงเรียนจำเป็นต้องเข้าเกี่ยวข้อง

7. มีทักษะการบริหารงบประมาณ รู้จักการบริหารเงิน ควบคุมการใช้จ่ายและการจัดทำบัญชีรายรับรายจ่าย มีการวางแผนการใช้งบประมาณที่ชัดเจน โปร่งใส มีการจัดอบรมบุคลากรให้มีความรู้ในเรื่องการใช้งบประมาณอย่างถูกกฎหมาย

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ตามแนวคิดของ Bublin

Bublin (1998, pp. 85-97) เสนอภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดนี้จะแสดงออก 2 ทางคือ

1. ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่ยึดงานเป็นหลัก จะมีการแสดงออกโดยปรับปรุงการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์ มีการสั่งการ ตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้สูง ลดความลำเอียง

เพิ่มการทำทนาย มีศักยภาพในการชี้แจงเงื่อนไข ตอบสนองสม่ำเสมอ มีการปฏิบัติงานที่คงที่ คำนึงถึงผู้รับบริการเป็นหลัก ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่ยึดงานเป็นหลักมีการดำเนินงานดังนี้

- 1.1 ปรับปรุงการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์ คำนึงถึงความเป็นไปได้และความเหมาะสมกับกาลเทศะ หากผู้ตามด้อยความสามารถต้องคอยให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด
 - 1.2 มีการสั่งการ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามทิศทางที่กำหนดไว้ในแผนงาน โดยอาศัยข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่าง ๆ มาประกอบการสั่งการ
 - 1.3 ตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้สูง เพื่อให้งานที่ออกมามีคุณภาพเป็นไปตามความคาดหวัง ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ตามให้ได้ว่าจะสามารถทำงานได้สำเร็จ
 - 1.4 ลดความลำเอียง เพิ่มการทำทนาย ไม่เห็นแก่พรรคพวกมากจนเกินไป ความลำเอียงส่งผลต่อความท้อแท้ในการทำงานของผู้ตามเพราะจะเกิดความรู้สึกว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม นอกจากนี้ยังต้องสร้างความท้อแท้ในงานให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามด้วย
 - 1.5 สามารถชี้แจงได้ กรณีที่ผู้ตามเกิดข้อสงสัย ผู้นำต้องสามารถอธิบายเงื่อนไขต่าง ๆ ได้ว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร มีเหตุผลอะไรเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน โดยใช้ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อจูงใจผู้ตาม
 - 1.6 ตอบสนองสม่ำเสมอ ต่อความต้องการของผู้ร่วมงานเพื่อจะได้ทราบผลย้อนกลับ และหาทางปรับปรุงการทำงานที่ดีขึ้น รวมทั้งเป็นการเสริมแรงแก่ผู้ปฏิบัติงาน
 - 1.7 มีการปฏิบัติงานที่คงที่ ผู้นำต้องมีความมั่นคง แน่วแน่จนผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธา ความไว้วางใจ เชื่อมั่นในตัวผู้นำว่าจะสามารถนำไปสู่ความสำเร็จ
 - 1.8 คำนึงถึงผู้รับบริการเป็นหลัก เพื่อประโยชน์ที่ผู้รับบริการจะได้รับ โดยถือว่าผู้รับบริการเป็นผู้ที่มีความสำคัญที่สุด
2. ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่ยึดคนเป็นหลัก จะมีการแสดงออกโดย ทำให้เกิดความ เป็นพวกเดียวกัน มีการระดมพล สร้างความร่วมมือ สร้างความเข้าใจ สร้างความพึงพอใจตาม ความต้องการ ให้ความชัดเจน ให้อารมณ์และให้กำลังใจ ให้ความรู้และค่านิยมที่ถูกต้อง ภาวะ ผู้นำที่มีประสิทธิผลที่ยึดคนเป็นหลักมีการดำเนินงานดังนี้

- 2.1 ทำให้เกิดความ เป็นพวกเดียวกัน อันจะทำให้ง่ายต่อการชักจูงให้มีความคิดเห็น คล้อยตามกัน ร่วมกันคิดร่วมกันทำงานด้วยความสามัคคี
- 2.2 มีการระดมพล เพื่อให้คนที่มีความคิดเห็นแตกแยกเข้ามารวมกลุ่มเป็นพวก เดียวกัน ร่วมกันทำงานโดยแสดงความคาดหวังที่ชัดเจน ใช้แรงเสริม เอาใจใส่ผู้ตาม สร้างความ เชื่อมั่นแก่ผู้ตาม และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ทราบความก้าวหน้าของตน

2.3 สร้างความร่วมมือ ด้วยการจัดระบบงานที่เหมาะสม มีการประเมินตนเองโดยคำนึงถึงความถูกต้อง เปิดโอกาสให้มีการพัฒนางานใหม่ ๆ ที่อาศัยความร่วมมือกันดำเนินงาน

2.4 สร้างความเข้าใจ ด้วยการแจ้งให้ผู้ตามทราบความก้าวหน้าของงานเป็นระยะ ให้การสนับสนุน สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และสร้างความกระตือรือร้นให้เกิดขึ้นในการทำงาน

2.5 สร้างความพึงพอใจตามความต้องการ ผู้นำต้องรู้จักการสนองต่อความต้องการพื้นฐานของมนุษย์และจัดให้มีแก่ผู้ร่วมงานตามลำดับที่สมควรจะได้รับ

2.6 ให้ความชัดเจน ให้อารมณ์และให้กำลังใจ อธิบายงานได้ชัดเจนจนผู้ตามเข้าใจ วิสัยทัศน์ มีการให้อารมณ์ให้เกิดความกล้าหาญ ความยินดีที่จะร่วมทำงานและให้กำลังใจแก่ผู้ทำงานสำเร็จเพื่อจะให้เกิดความภาคภูมิใจ

2.7 ให้ความรู้และค่านิยมที่ถูกต้อง ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดความคิดสร้างสรรค์และยินดีปฏิบัติงานร่วมกัน

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ Riley & MacBeath

Riley & MacBeath (1998, pp. 146-147) เสนอว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจะเกิดขึ้นได้เมื่อตัวผู้นำมีการศึกษาดี และแสดงภาวะผู้นำด้วยการ

1. แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาเล็กหรือปัญหาใหญ่
2. เข้าใจครูและนักเรียนดี ว่าควรบริหารจัดการอย่างไรจึงจะทำให้โรงเรียนก้าวหน้า
3. ปรับเปลี่ยนแนวคิด มีความยืดหยุ่นตามความเหมาะสมของสถานการณ์
4. ปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เกิดความปลอดภัยกับนักเรียน
5. มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ไม่กล่าวโทษผู้อื่นเมื่อทำผิด
6. ทำให้บุคลากรในโรงเรียนและคนในชุมชนเชื่อมั่นในโรงเรียน
7. แสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดี และปฏิบัติต่อนักเรียนอย่างเท่าเทียมกัน
8. ไม่ลำเอียงเลือกที่รักมักที่ชัง กับคนต่างภาค ต่างผิว เชื้อชาติ ศาสนา
9. มีการติดต่อกับชุมชนอยู่เสมอและแจ้งกิจกรรมภายในโรงเรียนให้คนในชุมชนได้ทราบ
10. สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับทุกคน

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ Interstate School Leaders Licensure Consortium

Interstate School Leaders Licensure Consortium ของสหรัฐอเมริกาได้กำหนดเกณฑ์ผู้บริหารโรงเรียนไว้ 6 เกณฑ์ดังนี้ (Ogawa & Bossert, 2000, pp. 103-113; Lashway, 2003)

เกณฑ์ที่ 1 ผู้บริหารโรงเรียนต้องทำให้นักเรียนประสบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้วยการพัฒนา ประสิทธิภาพ และปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้การเรียนการสอนเป็นไปตามวิสัยทัศน์ โดยอาศัยความร่วมมือจากชุมชน

เกณฑ์ที่ 2 ผู้บริหารโรงเรียนต้องทำให้นักเรียนประสบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้วยการสนับสนุน ดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานตามระเบียบการปฏิบัติงาน และช่วยให้นักเรียนได้รู้จักการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของครูและนักเรียน

เกณฑ์ที่ 3 ผู้บริหารโรงเรียนต้องทำให้นักเรียนประสบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้วยการบริหารที่ซื่อตรง โปร่งใส คำนึงถึงความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมทางการเรียนของนักเรียน เพื่อมุ่งให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เกณฑ์ที่ 4 ผู้บริหารโรงเรียนต้องทำให้นักเรียนประสบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้วยการติดต่อกับผู้ปกครองและคนในชุมชน จัดกิจกรรมที่สนองต่อความสนใจและความต้องการของชุมชน ระดมทรัพยากรจากชุมชนมาใช้ในการพัฒนาโรงเรียน

เกณฑ์ที่ 5 ผู้บริหารโรงเรียนต้องทำให้นักเรียนประสบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้วยการปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์ เป็นธรรม และยึดมั่นต่อหลักคุณธรรม

เกณฑ์ที่ 6 ผู้บริหารโรงเรียนต้องทำให้นักเรียนประสบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้วยการปฏิบัติอย่างเหมาะสมต่อสภาพการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ระเบียบกฎหมายและบริบทของวัฒนธรรม

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ Lock

Lock (1991 citing Kuptanond, 2000, pp. 35-38) เสนอว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรประกอบไปด้วย

1. การจูงใจ ด้วยคุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้นำ อันประกอบไปด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ยึดมั่นในคุณธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ รู้จักการประยุกต์ใช้และมีความมีเสน่ห์

2. การใช้ความรู้และทักษะอย่างมีศักยภาพ เพิ่มบุคลิกเพื่อทำให้ผู้ตามคล้อยตาม ความคิดของผู้นำและร่วมมือปฏิบัติงาน

3. การมีวิสัยทัศน์ ที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความก้าวหน้า

4. การทำวิสัยทัศน์ให้เป็นผล ด้วยการหาผู้สนับสนุนเพื่อทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริง

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ Drucker

Drucker (1992 citing Kuptanond, 2000, pp. 39-40) เสนอแนะว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ควรประกอบไปด้วย

1. การกำหนดพันธกิจที่ต้องทำเพื่อความสำเร็จ ด้วยการทำความเข้าใจกับสภาพการเมือง สังคม เศรษฐกิจ การคลังและประชาชน แล้วมากำหนดพันธกิจที่ควรทำอย่างมีมาตรฐาน
2. ไม่ใช้อิทธิสิทธิ์ของการเป็นผู้นำ ต้องมีความรับผิดชอบ ไม่กล่าวโทษบุคคลอื่นเมื่อทำผิด สร้างขวัญ กำลังใจและมีการจูงใจผู้ปฏิบัติงาน

3. ทำงานเป็นทีม ร่วมสุขร่วมทุกข์กับผู้ร่วมงาน ต้องมีความกล้าหาญไม่หวั่นกลัวอุปสรรค มีการร่วมมือกันอย่างเต็มที่

4. มีความซื่อตรง ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ไม่คดโกง เป็นที่ไว้วางใจได้

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ Kuptanond

Kuptanond (2000, pp. 40-45) ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้นำคนสำคัญต่าง ๆ ทั้ง Locke และ Drucker แล้วมาสรุปเป็นลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของตนว่าควรประกอบไปด้วย 3 มิติ คือ

มิติที่ 1 มิติทางกายและจิตใจ ผู้นำควรมี

1. บุคลิกลักษณะที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำ เช่นความเฉลียวฉลาด ความเชื่อมั่นในตนเอง การเป็นคนใจกว้าง การเป็นคนซื่อสัตย์
2. แรงจูงใจ เพื่อโน้มน้าวให้ผู้อื่นยินดีปฏิบัติตามความปรารถนาของผู้นำ
3. ทักษะที่จำเป็นในการทำงาน เช่นกล้าคิดกล้าตัดสินใจ มีกลวิธีในการบริหารงาน
4. ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่นมีความสามารถด้านเทคนิค การสอนงาน

มิติที่ 2 มิติภายในตัวบุคคล ผู้นำควรมี

1. วินัยในตนเอง สามารถทำงานร่วมกับทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการสื่อสาร การประสานงาน

2. การใช้อำนาจ ที่เหมาะสมกับโอกาส สามารถสั่งการ บังคับบัญชาให้ผู้ปฏิบัติงานทำตามโดยได้รับความร่วมมือด้วยดี รู้จักนำหลักประชาธิปไตยมาใช้แทนการใช้อำนาจแบบเผด็จการ

มิติที่ 3 มิติบริบทองค์การ ทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงด้วยการคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและบริบทขององค์การด้วยการ

1. ทำงานโดยยึดหลักบรรทัดฐานของสังคม มีการตัดสินใจโดยเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น คำนึงถึงกฎเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติขององค์กรนั้น ๆ
2. ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งอาจส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เช่นสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เพื่อความก้าวหน้าขององค์การ

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ Hoy & Miskel

Hoy & Miskel (2001, pp. 402-403) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลว่าควรประกอบไปด้วย 3 ด้านคือ

1. ด้านตัวบุคคล ผู้นำต้องสามารถในการทำงานจนเป็นที่ยกย่อง และสามารถประเมินตนเองได้ว่ามีศักยภาพเพียงพอ
2. ด้านผู้ร่วมงาน ต้องปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจ
3. ด้านองค์การ ต้องสามารถทำให้วัตถุประสงค์ขององค์การเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

การที่จะประเมินว่าตัวผู้นำมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลหรือไม่ สามารถประเมินได้จากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำ การวางตัวต่อเพื่อนร่วมงาน การได้รับการสนับสนุนจากบุคคลต่าง ๆ ภายในโรงเรียน การได้รับความร่วมมือจากครู นักเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังสามารถประเมินได้จากการอาศัยเกณฑ์ชี้วัดความมีประสิทธิภาพของผู้นำ และระดับความสำเร็จของโรงเรียน

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ Harris

Harris (2002, p. 69 citing Macbeath, 1998) เสนอว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรแสดงออกดังนี้

1. แสดงภาวะผู้นำด้วยการแจ้งให้ผู้อื่นทราบว่าทำอะไรเพื่อการบรรลุผล
2. มีกลวิธีในการจัดการกับงาน และคนที่ร่วมงาน
3. มีภาวะผู้นำที่ทำให้ครูเชื่อฟัง และสามารถปกป้องครูได้
4. มองการณ์ไกล รู้จักการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นกระบวนการ
5. สามารถสื่อสารไปยังบุคคลอื่นให้เห็นคุณค่าของการศึกษาและร่วมมือปฏิบัติตามกฎระเบียบของทางโรงเรียน

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ Leithwood & Duke

Leithwood & Duke (1999 citing Lashway, 2003) เสนอว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 6 ด้านคือ

1. ด้านการเรียนการสอน ผู้บริหารควรกำหนดแนวทางเพื่อให้นักเรียนได้ปรับปรุงการเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ที่ดี
2. ด้านการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องเพิ่มขีดความสามารถของครูและเอาใจใส่ครูในการปฏิบัติหน้าที่

3. ด้านส่งเสริมคุณธรรม ผู้บริหารควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างของผู้มีคุณธรรม จริยธรรมและมีแนะนำผู้อื่นให้ปฏิบัติตนเป็นคนดี

4. ด้านส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของทางโรงเรียน โดยเปิดโอกาสให้คนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในโรงเรียน

5. ด้านการบริหารจัดการ จัดระบบการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีขั้นตอน สามารถตรวจสอบความถูกต้องได้

6. ด้านความทันสมัย มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน การประสานงานเพื่อเปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลงแบบใหม่ ๆ เกิดขึ้นในโรงเรียน

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ National Association of Elementary School Principal

National Association of Elementary School Principal (Lashway, 2003 citing National Association of Elementary School Principal, 2001) ได้จัดทำเกณฑ์ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางการศึกษาคือควรประกอบไปด้วย

1. เป็นผู้จัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ มีพลวัตร ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของนักเรียน

2. ตั้งเกณฑ์ความคาดหวังในการทำงานไว้สูง

3. จัดวิชาเรียนที่นักเรียนให้ความสนใจ และมีการจัดการเรียนการสอนที่จะช่วยให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดี

4. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้เกิดขึ้นในตัวนักเรียน

5. ใช้ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ มาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6. เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชนอย่างสม่ำเสมอ ตามโอกาสอันควร

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ National Policy Board for Educational Administration

National Policy Board for Educational Administration (NPBEA) ได้เสนอเกณฑ์ในการพิจารณาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลว่าควรประกอบด้วยเกณฑ์มาตรฐาน 6 ด้านคือ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการเรียนการสอน ด้านสิ่งแวดล้อมทางการเรียน ด้านชุมชน ด้านคุณธรรม และด้านพัฒนาสังคม รายละเอียดของแต่ละด้านมีดังนี้ (Sergiovanni, Kelleher, McCarthy, & Wirt, 2004, pp. 101-107)

1. ด้านวิสัยทัศน์

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลเกิดจากการที่ผู้นำมีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดวิสัยทัศน์ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ปรับวิสัยทัศน์ และเสนอวิสัยทัศน์ ดังนี้

1.1 สร้างวิสัยทัศน์ (Develop a Vision)

1.1.1 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรพัฒनावิชัยทัศน์ของโรงเรียนโดยเน้นไปที่ความสำเร็จของนักเรียนทุกคน

1.1.2 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรกำหนดวิสัยทัศน์จากองค์ความรู้ต่าง ๆ โดยไม่จำกัดเฉพาะนักเรียนเพียงกลุ่มเดียวแต่ต้องตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียนจำนวนมากอย่างหลากหลาย โดยโรงเรียนมีการปรับปรุงให้ทันกับเปลี่ยนแปลงของสังคม

1.2 กำหนดวิสัยทัศน์ (Articulate a Vision)

1.2.1 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพที่จะระบุวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ชัดเจน มีการลำดับเป็นขั้นตอนและช่วยให้วิสัยทัศน์สมบูรณ์

1.2.2 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการใช้ฐานข้อมูลจากการวิจัยมากำหนดยุทธศาสตร์ การวางแผนงานอย่างเป็นลำดับเพื่อพัฒनावิชัยทัศน์ที่มุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน มีการอาศัยข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เช่น ผลการเรียนรู้ ข้อมูลส่วนตัวของนักเรียนและครอบครัว ตลอดจนความต้องการของชุมชน

1.2.3 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการสื่อสารวิสัยทัศน์สู่เพื่อนร่วมงาน ผู้ปกครอง นักเรียน คนในชุมชน โดยใช้กลวิธีต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implement a Vision)

1.3.1 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการริเริ่ม จูงใจผู้ร่วมงาน นักเรียนและผู้ปกครองเพื่อร่วมกันปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

1.3.2 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการพัฒนาแผนและกระบวนการเพื่อทำวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง เช่น นำวิสัยทัศน์ไปสร้างจุดมุ่งหมาย ทำให้เกิดความท้าทาย อำนวยความสะดวกในการรวบรวมวิสัยทัศน์แก่ทีมงาน ทำโครงสร้างของงานให้ชัดเจน ประเมินนักเรียนด้วยความถูกต้อง ให้อิสระ สนับสนุนนวัตกรรมใหม่ ๆ ตอบสนองความต้องการอย่างทั่วถึง พัฒนาวาระผู้นำแก่บุคคลรวมทั้งรู้จักอ้างและรักษาทรัพยากร

1.4 ปรับวิสัยทัศน์ (Steward a Vision)

1.4.1 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการใช้ทักษะการสื่อสารที่ดีเพื่อสื่อสารวิสัยทัศน์

1.4.2 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการวางแผนหรือนำวิสัยทัศน์ไปใช้โดยอาศัยข้อมูลจากการวิจัยมาช่วยกำหนดยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ตลอดจนมีการประเมินและทบทวนวิสัยทัศน์

1.4.3 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการสรุปวิสัยทัศน์โดยอาศัยความรู้จากทฤษฎีต่าง ๆ

1.5 เสนอวิสัยทัศน์ (Promote Community Involvement in the Vision)

1.5.1 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการอธิบายให้คนในชุมชนเข้าใจวิสัยทัศน์และผลการพัฒนาที่จะเกิดกับโรงเรียน

1.5.2 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้ที่เกี่ยวข้องจนเกิดความเข้าใจตรงกัน อันจะช่วยให้การทำตามวิสัยทัศน์บังเกิดผล

2. ด้านการเรียนการสอน

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลเกิดจากการที่ผู้นำมีความสามารถในการวางแผนปฏิบัติของโรงเรียน จัดเตรียมอุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ ประยุกต์สู่การเรียนรู้ของนักเรียน และออกแบบการพัฒนาได้ดี

2.1 วางแนวปฏิบัติของโรงเรียน (Promote Positive School Culture)

2.1.1 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการเสนอแนวทางการดำเนินงานในโรงเรียนโดยใช้ความรู้จากหลักการ ทฤษฎีต่าง ๆ มากำหนดแนวทาง เปิดโอกาสให้กับนักเรียนที่มีความแตกต่างกันทั้งเชื้อชาติ ภาษา ความสามารถ เพศ สติปัญญา สังคม เศรษฐกิจ ซึ่งอยู่ร่วมกันได้พัฒนาอย่างเต็มที่

2.2 จัดเตรียมอุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ (Provide Effective Instructional Program)

2.2.1 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการนำหลักการบริหารมาพัฒนาสื่อ อุปกรณ์ ที่สอดคล้องกับหลักสูตร

2.2.2 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการเสนอแนวทางการดำเนินงาน การประเมินหลักสูตรกับนักเรียนในหลายรูปแบบ

2.2.3 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีและระบบข้อมูลมาจัดทำอุปกรณ์ประกอบหลักสูตร มีตัวชี้วัดการปฏิบัติและเปิดโอกาสให้ทีมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงงาน

2.3 ประยุกต์สู่การเรียนรู้ของนักเรียน (Apply Best Practice to Student Learning)

2.3.1 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการทำให้บุคลากรเข้าใจและรู้จักการปฏิบัติที่เหมาะสมในการจัดการเรียนการสอน

2.3.2 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการนำทฤษฎีมาพัฒนาคน มีการจูงใจโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

2.3.3 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการทำวิจัยเพื่อพัฒนา นักเรียนและสามารถวิเคราะห์ความแตกต่างของนักเรียนกลุ่มต่าง ๆ ในโรงเรียนได้ สามารถอธิบายสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อความสำเร็จของนักเรียนได้

2.4 ออกแบบการพัฒนา (Design Comprehensive Professional Growth Plans)

2.4.1 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการออกแบบ การดำเนินงานที่ครอบคลุม สามารถนำไปปฏิบัติจริงและมีการศึกษาวิจัยการเรียนรู้ของนักเรียน โดยยึดความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์กับจุดมุ่งหมายของโรงเรียนเป็นหลัก

2.4.2 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการสังเกต รวบรวม ข้อมูลและการจัดการเรียนที่เหมาะสมกับนักเรียนโดยมีการจัดทำแผนพัฒนาร่วมกันของครูและ บุคลากรในโรงเรียน

2.4.3 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการออกแบบและ พัฒนาแผนเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตแก่นักเรียน

3. ด้านสิ่งแวดล้อมทางการเรียน

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลเกิดจากการที่ผู้นำมีความสามารถในการจัดองค์การ จัดการปฏิบัติงาน และจัดทรัพยากร

3.1 จัดองค์การ (Manage the Organization)

3.1.1 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการจัดสภาพแวดล้อม ที่เหมาะสมกับการเรียนและรูปแบบขององค์การ มีการพัฒนาภายในองค์การ มีการจัดการที่ดี มีการวิจัยและใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ มีตัวบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขององค์การอย่างยุติธรรม

3.1.2 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการพัฒนาแผน การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ด้านงบประมาณ บุคลากร สิ่งของ โดยมุ่งไปที่การเรียนรู้ ของนักเรียนเป็นหลัก นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงความปลอดภัย หลักสูตรและอุปกรณ์การทำงาน

3.1.3 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการบริหารการเงินและบุคลากรเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่นักเรียน

3.2 จัดระเบียบการปฏิบัติงาน (Manage Operations)

3.2.1 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีความสามารถเหนือผู้ร่วมงานและมีการนำสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ในการประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยข้อมูลจากการวิจัยเป็นพื้นฐาน และใช้ทักษะกระบวนการกลุ่มสร้างความสามัคคี มีการสื่อสารและแก้ปัญหาความขัดแย้งเพื่อให้แนวทางการจัดการกับการปฏิบัติงานเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

3.2.2 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการวางแผนการสื่อสารแก่ทีมงาน เพื่อให้ทีมงานได้พัฒนาร่วมกับผู้ปกครอง เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกับทางโรงเรียน

3.2.3 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการนำหลักการบริหารการศึกษาไปใช้จัดการศึกษาได้อย่างเหมาะสม ปลอดภัยอันจะทำให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.3 จัดทรัพยากร (Manage Resources)

3.3.1 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการใช้ทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง การกำหนดยุทธศาสตร์ระยะยาวและการวางแผนปฏิบัติงาน เช่น นำเทคโนโลยีมาพัฒนางาน คำนึงถึงความถูกต้องตามกฎหมายและใช้งบประมาณอย่างเหมาะสม ใช้ทรัพยากรบุคคลและวัสดุพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม

3.3.2 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการแสวงหาทรัพยากรใหม่ ๆ มาใช้ เพื่อความสะดวกในการเรียนรู้

3.3.3 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารโรงเรียน การปฏิบัติงานและจัดทำกิจกรรมอื่น

4. ด้านชุมชน

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลเกิดจากการที่ผู้นำมีความสามารถในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชน สนองความสนใจ ความต้องการของชุมชน และระดมทรัพยากรจากชุมชนมาใช้ประโยชน์

4.1 ประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชน (Collaborate with Families and Other Community Members)

4.1.1 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการชักจูงผู้ปกครองและสมาชิกในชุมชนมาทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อนักเรียน

4.1.2 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการอธิบายให้นักเรียนเห็นความสำคัญของครอบครัวที่มีต่อการเรียนรู้ของนักเรียน

4.1.3 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการนำข้อมูลข่าวสารและผลจากการวิจัยมาอธิบายให้เห็นความสำคัญของการร่วมมือระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครองและชุมชน

4.1.4 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการหาวิธีสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนอย่างเป็นระบบ มีข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ใช้หลักการสื่อสารให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียนและสร้างความสัมพันธ์กับครอบครัวนักเรียน หน่วยงานธุรกิจ ชุมชน หน่วยงานรัฐบาล รวมทั้งหน่วยงานทางการศึกษาอื่น

4.1.5 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการนำทฤษฎีมาขยายเป้าหมายไปยังกลุ่มธุรกิจ กลุ่มศาสนา กลุ่มการเมืองและหน่วยงานบริการ

4.1.6 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการทำให้ครอบครัวของนักเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจว่าโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน

4.1.7 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการช่วยเหลือสมาชิกกลุ่มย่อยในชุมชนให้มีสุขภาพดี มีการพบปะกันและส่งเสริมบริการอื่น

4.1.8 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการวางแผนสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 สนองความสนใจและความต้องการของชุมชน (Respond to Community Interests and Needs)

4.2.1 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการทำความเข้าใจชุมชนว่ามีความขัดแย้งใดเกิดขึ้นระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มภายในชุมชนนั้น

4.2.2 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการประเมิน การศึกษาชุมชนและจัดการกับเงื่อนไขต่าง ๆ ภายในชุมชนได้

4.2.3 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการจัดการศึกษาที่สนองต่อความต้องการอันหลากหลายของชุมชนซึ่งแตกต่างกันทางด้านวัฒนธรรม ชนกลุ่มน้อย สตรี ศาสนิก และกลุ่มสนใจพิเศษ ด้วยการพัฒนาโรงเรียนให้พร้อมสำหรับรองรับนักเรียนที่มีความแตกต่างกัน

4.3 ระดมทรัพยากรจากชุมชนมาใช้ประโยชน์ (Mobilize Community Resources)

4.3.1 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดภายในชุมชน เช่น ใช้ศูนย์เยาวชนมาสนับสนุนความก้าวหน้าของนักเรียน แก้ปัญหาการขาดแคลนของโรงเรียนและทำให้เป้าหมายของโรงเรียนบรรลุผล

4.3.2 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการใช้ทรัพยากรของโรงเรียนและให้บริการทางสังคมเพื่อคงความเป็นชุมชนที่ดี

4.3.3 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการใช้ทรัพยากรและรู้จักเลือกใช้อย่างเหมาะสมเพื่อให้ชุมชนมีการพัฒนาขณะเดียวกันก็ต้องสนองต่อการแสวงหาความรู้ของนักเรียนด้วย

5. ด้านคุณธรรม

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลเกิดจากการที่ผู้นำมีความสามารถในการปฏิบัติตามคุณธรรมปฏิบัติอย่างยุติธรรม และปฏิบัติตามจริยธรรม

5.1 ปฏิบัติตามคุณธรรม (Acts with Integrity)

5.1.1 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการทำให้บุคคลอื่นเชื่อมั่นศรัทธา ให้เกียรติต่อผู้อื่นด้วยความจริงใจ

5.2 ปฏิบัติอย่างยุติธรรม (Acts Fairly)

5.2.1 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการทำความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลของนักเรียน ตัดสินปัญหาข้อขัดแย้งด้วยความยุติธรรม

5.3 ปฏิบัติตามจริยธรรม (Acts Ethically)

5.3.1 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการตัดสินใจบนพื้นฐานของจริยธรรมและใช้หลักการบริหารอย่างถูกต้อง

6. ด้านพัฒนาสังคม

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลเกิดจากการที่ผู้นำมีความสามารถในการเข้าใจเนื้อหางานตอบสนองต่อการทำงาน และทราบอิทธิพลของงาน

6.1 เข้าใจบริบทของโรงเรียน (Understand the Larger Context)

6.1.1 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการปฏิบัติที่นอกเหนือจากตำรา เข้าใจบริบทของโรงเรียนและทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผลโดยนำความรู้จากการวิจัยมากำหนดแนวทางการพัฒนาโรงเรียน

6.1.2 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการนำประโยชน์จากกฎหมาย การเมือง มากำหนดกรอบงานของโรงเรียนที่เหมาะสมกับสภาพโรงเรียนและชุมชน

ขณะเดียวกันก็คำนึงถึงโอกาสของครอบครัวที่จะเข้ามามีส่วนช่วยเหลือโรงเรียนเพื่อทำให้นักเรียนได้รับประโยชน์

6.1.3 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการวิเคราะห์หาสาเหตุและผลกระทบของครอบครัว ของชุมชนต่อการเรียนรู้ของนักเรียน

6.1.4 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการเข้าใจการเมือง กฎหมาย ข้อกำหนดของท้องถิ่นและสหพันธ์ต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวเนื่องกับโรงเรียน พร้อมทั้งรู้จักนำมาใช้ส่งเสริมการศึกษาตามโอกาสอันควร

6.1.5 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการรู้จักปัจจัยทางเศรษฐกิจของชุมชนและทราบว่าปัจจัยนั้นส่งผลต่อโรงเรียนอย่างไร

6.1.6 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการวิเคราะห์และอธิบายข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมของผู้ที่อยู่ในโรงเรียนได้

6.1.7 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการอธิบายบรรทัดฐานและค่านิยมของชุมชนได้ว่ามีความเกี่ยวข้องกับระเบียบของทางโรงเรียนอย่างไร มีความยุติธรรมแค่ไหน

6.1.8 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการเข้าใจทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงและรู้จักการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นเป็นรายกรณีได้

6.2 ตอบสนองต่อบริบทชัดเจน (Respond to the Larger Context)

6.2.1 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการสื่อสารกับบุคลากรในโรงเรียนให้เข้าใจแนวทาง เนื้อหา แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง ตามสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานในโรงเรียน รวมทั้งมีการพบปะสนทนาเพื่อทำความเข้าใจเรื่องสำคัญ ๆ ที่บุคคลในโรงเรียนมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน

6.3 นำศักยภาพจากบริบทมาพัฒนา (Influence the Larger Context)

6.3.1 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการทำให้นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนมาช่วยกันปรับปรุงนโยบายและระเบียบของโรงเรียน

6.3.2 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการเข้าใจอย่างลึกซึ้งทางการเมือง สังคม เศรษฐกิจ กฎหมายและวัฒนธรรมเพื่อจะได้พัฒนาโรงเรียนได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสภาพของนักเรียนและผู้ปกครอง

6.3.3 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการเข้าใจนโยบายทางการเมืองและจัดโอกาสทางการเรียนให้กับนักเรียนอย่างทั่วถึงโดยไม่คำนึงถึงชนชั้นในสังคม ความเป็นคนกลุ่มน้อย เพศ บุคคลด้อยความสามารถหรือพิการทุพพลภาพ

จากที่กล่าวมาจะพบว่าลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องประกอบไปด้วยเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เหมาะสมของแต่ละประเทศ แต่ละหน่วยงาน แต่ละองค์การ สำหรับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยเห็นว่าน่าจะยึดเกณฑ์ของ Sergiovanni, Kelleher, McCarthy, & Wirt (2004, pp. 101-107) เป็นหลักเพราะเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับบริบทของกรุงเทพมหานคร รายละเอียดที่ควรมีประกอบด้วย

1. ด้านวิสัยทัศน์

ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครควรแสดงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลด้านวิสัยทัศน์ โดยคำนึงถึงวิสัยทัศน์ทางการศึกษาของกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2545-2549 ที่กำหนดแนวทางการพัฒนาการศึกษาของกรุงเทพมหานครว่า ปฏิรูปการเรียนรู้ มุ่งสู่การประกันคุณภาพ เสริมสร้างเอกลักษณ์ไทย ทนสมัยในวิทยาการ โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วม (อัครา วงษ์เอก, 2545, หน้า 242) และวิสัยทัศน์ทางการศึกษาของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครที่กำหนดว่า กรุงเทพฯของเรา เยาวชนและคนทุกคนมีความรู้คู่คุณธรรม (อภิรักษ์ โกษะโยธิน, 2547 ข)

ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครควรแสดงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลด้านวิสัยทัศน์ ดังนี้

1.1 สร้างวิสัยทัศน์

1.1.1 ศึกษาเหตุการณ์ที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาและผลโดยตรงต่อโรงเรียน

1.1.2 กำหนดเป้าหมายของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

1.1.3 เปิดโอกาสให้คณะครู บุคลากรในโรงเรียนและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์

1.2 กำหนดวิสัยทัศน์

1.2.1 ระบุวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ชัดเจน เป็นที่เข้าใจได้ง่าย

1.2.2 กำหนดวิสัยทัศน์จากฐานข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนและนโยบายด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

1.2.3 ข้อความที่กำหนดวิสัยทัศน์สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง

1.3 ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

1.3.1 ชักจูงให้คณะครู บุคลากรในโรงเรียน นักเรียนและผู้ปกครองร่วมมือกันปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด

1.3.2 ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์อย่างมีขั้นตอน ตามความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ ด้วยการทำงานเป็นทีมและนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน

1.3.3 มีการติดต่อสื่อสารที่ดีภายในโรงเรียนเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้ถูกต้อง

1.4 ปรับวิสัยทัศน์

1.4.1 มีการประเมินวิสัยทัศน์ถึงความเป็นไปได้และความเหมาะสมในการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ

1.4.2 ออกแบบการปรับปรุงวิสัยทัศน์ใหม่ กรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดหรือมีอุปสรรคจนไม่สามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้

1.4.3 สร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมาใหม่ โดยปรับปรุงให้เหมาะกับการนำไปใช้

1.5 เสนอวิสัยทัศน์

1.5.1 อธิบายวิสัยทัศน์ให้บุคคลทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนได้ทราบ

1.5.2 สื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคคลทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียนได้ทราบเพื่อจะได้เกิดความร่วมมือในการดำเนินการเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จของวิสัยทัศน์

2. ด้านการเรียนการสอน

แผนพัฒนาการศึกษาของกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2545-2549 เสนอให้มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (สำนักนโยบายและแผน, 2547) ส่วนนโยบายของผู้บริหารกรุงเทพมหานครก็กำหนดให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่กระบวนการเรียนการสอนในโรงเรียนทุกแห่ง สนับสนุนให้มีการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนให้นักเรียนได้เรียนภาษาต่างประเทศอย่างได้ผล (อภิรักษ์ โกษะโยธิน, 2547 ก)

ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครควรแสดงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลด้านการเรียนการสอน ดังนี้

2.1 วางแนวปฏิบัติของโรงเรียน

2.1.1 อธิบายแนวคิดด้านการจัดการศึกษาได้ชัดเจน

2.1.2 จัดการเรียนการสอนเนื้อหาวิชาที่เป็นประโยชน์ต่อตัวนักเรียนและชุมชน คำนึงถึงความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมืองของกรุงเทพมหานคร

2.1.3 จัดให้มีการเรียนภาษาอังกฤษเพื่อเป็นทักษะเบื้องต้นในการติดต่อสื่อสารกับชาวต่างประเทศที่มาเที่ยวประเทศไทย

2.1.4 จัดให้มีการเรียนคอมพิวเตอร์เพื่อใช้เป็นแหล่งแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ

นอกจากการเรียนตามหนังสือเรียน

2.1.5 ส่งเสริมให้ครูวิธีการสอนที่หลากหลาย

2.1.6 ส่งเสริมนักเรียนให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต

2.2 จัดเตรียมอุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ

2.2.1 มีการจัดหาอุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอนที่เหมาะสมและเพียงพอกับจำนวนนักเรียน สอดคล้องกับเนื้อหารายวิชา

2.2.2 จัดหาสื่อคอมพิวเตอร์ให้เพียงพอกับจำนวนนักเรียนและสามารถบริการได้อย่างมีคุณภาพ

2.2.3 มีห้องฝึกภาษาอังกฤษ (Sound Lab) เพื่อช่วยให้นักเรียนได้เรียนรู้ภาษาอังกฤษอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ประยุกต์สู่การเรียนรู้ของนักเรียน

2.3.1 กระตุ้นครูและนักเรียนให้เกิดแรงจูงใจในการเรียนการสอน

2.3.2 จูงใจบุคลากรต่าง ๆ ในโรงเรียนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

2.3.3 ส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาทางด้านการเรียนของนักเรียน และพัฒนาให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดีขึ้น

2.4 ออกแบบการพัฒนา

2.4.1 ออกแบบการดำเนินงาน การวางแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับนโยบายของกรุงเทพมหานคร

2.4.2 ออกแบบการพัฒนาโรงเรียนโดยยึดจุดมุ่งหมายของโรงเรียนเป็นหลัก

2.4.3 มีการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในโรงเรียน

2.4.4 มีการเตรียมความพร้อมสำหรับรับการประเมินจากหน่วยงานภายนอก

2.4.5 มีการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนโดยเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรภายในโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วม

3. ด้านสิ่งแวดล้อมทางการเรียน

สำนักนโยบายและแผน กรุงเทพมหานคร ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการเรียนด้วยการพัฒนาระบบบริหารและจัดการด้านการศึกษาให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและพระราชบัญญัติกำหนดแผนขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 (สำนักนโยบายและแผน, 2547) สนับสนุนให้

โรงเรียนเป็นศูนย์การเรียนรู้และการศึกษาอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (อภิรักษ์ โกษะโยธิน, 2547 ก)
มีความปลอดภัย มีบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ดี

ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครควรแสดงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลด้าน
สิ่งแวดล้อมทางการเรียน ดังนี้

3.1 จัดองค์การ

3.1.1 จัดสถานที่ภายในโรงเรียนได้สะอาด สวยงาม มีบรรยากาศร่มรื่นและ
มีความปลอดภัย

3.1.2 มีการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภายในที่มีประสิทธิภาพ

3.1.3 มีการวางแผนการปฏิบัติงาน จัดทำปฏิทินการทำงาน

3.1.4 มีการวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

3.1.5 มีการจัดทำบัญชีงบประมาณ บัญชีพัสดุ ครุภัณฑ์ที่ถูกต้องเป็นปัจจุบัน

3.2 จัดระเบียบการปฏิบัติงาน

3.2.1 หาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้พัฒนาระบบการปฏิบัติงาน

3.2.2 มีการดำเนินการที่เน้นความสามัคคีในหมู่คณะ

3.2.3 มีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

3.2.4 มีการจัดระเบียบการปฏิบัติงานที่ลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นภายใน

โรงเรียน

3.2.5 มีการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

3.2.6 เปิดโอกาสให้บุคคลทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียนได้มีส่วนร่วม

ในการวางแผนพัฒนาโรงเรียน

3.2.7 มีการประสานการทำงานกับบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ

3.3 จัดทรัพยากร

3.3.1 มีทักษะการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน

3.3.2 มีการจัดทำแผนปฏิบัติงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวในการใช้ทรัพยากร

โดยนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาช่วยในการวางแผน

3.3.3 มีงบประมาณดำเนินการที่ช่วยให้เกิดการจัดการเรียนการสอนที่มี

ประสิทธิภาพ

3.3.4 มีการนำแนวทางการบริหารจัดการใหม่ ๆ มาใช้

3.3.5 มีการจัดสรรทรัพยากรทั้งด้านวัสดุ อุปกรณ์งบประมาณและกำลังคนที่เหมาะสมกับสภาพการศึกษาในโรงเรียน

4. ด้านชุมชน

โรงเรียนกับชุมชนมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด (จามจุรี จำเมือง, 2546, หน้า 16)

ผู้บริหารกรุงเทพมหานครมีนโยบายในการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เช่น การจัดห้องสมุดบริการชุมชน สนับสนุนลานกีฬา (วัลลภ สุวรรณดี, 2547 ข) โดยใช้สถานที่ของโรงเรียนเป็นที่ออกกำลังกาย นอกจากนี้ผู้บริหารกรุงเทพมหานครยังได้กำหนดยุทธศาสตร์พัฒนาการให้บริการทางการศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐานและสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนเป็นหลัก (อภิรักษ์ โกษะโยธิน, 2547 ข)

ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครควรแสดงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลด้านชุมชน ดังนี้

4.1 ประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชน

4.1.1 สร้างแรงจูงใจให้ผู้ปกครองและคนในชุมชนตระหนักถึงความสำคัญในการเข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาโรงเรียน

4.1.2 เผยแพร่ข่าวสารของโรงเรียนให้ผู้ปกครองและคนในชุมชนได้ทราบเป็นระยะ

4.1.3 มีกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนทั้งภาครัฐและเอกชน

4.1.4 จัดพานักเรียนไปเยี่ยมชมสถานที่สำคัญภายในชุมชน เช่น วัด มัสยิด ศูนย์เยาวชน ศูนย์สาธารณสุข สวนสาธารณะ เป็นต้น

4.1.5 จัดบริการที่อ่านหนังสือ สถานที่ออกกำลังกายและอุปกรณ์กีฬาบริการชุมชน

4.2 สนองความสนใจและความต้องการของชุมชน

4.2.1 ศึกษาความเป็นมาของชุมชนและจัดกิจกรรมที่ไม่ขัดแย้งกับความเชื่อ ค่านิยมของคนในชุมชน

4.2.2 อำนวยความสะดวกแก่ผู้ปกครองและคนในชุมชนที่มาติดต่อกับทางโรงเรียน

4.2.3 ยอมให้คนในชุมชนมาใช้สถานที่ของโรงเรียนจัดงานที่เป็นประโยชน์แก่ชุมชน เช่น การประชุมคณะกรรมการชุมชน การทำบุญ การสวดมนต์เพื่อส่งเสริมอาชีพ การบริการสาธารณสุข เป็นต้น

4.2.4 จัดการเรียนการสอนในเนื้อหาวิชาที่นักเรียนจะนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์แก่ครอบครัวและชุมชน เช่นการบำเพ็ญประโยชน์ การจัดเก็บขยะมูลฝอย การประหยัดไฟฟ้า เป็นต้น

4.3 ระดมทรัพยากรต่าง ๆ จากชุมชนมาใช้ประโยชน์

4.3.1 ใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อดึงให้คนในชุมชนเข้ามาสนับสนุนโรงเรียน

4.3.2 อาศัยแหล่งทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนมาใช้ประโยชน์

4.3.3 แนะนำ เชิญชวนบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถในชุมชนมาให้ความรู้แก่นักเรียน

นักเรียน

4.3.4 เปิดโอกาสให้คนในชุมชนเสนอแนะความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา โรงเรียน

การพัฒนา โรงเรียน

5. ด้านคุณธรรม

วิสัยทัศน์ของผู้บริหารกรุงเทพมหานครกำหนดให้นักเรียนมีความรู้คู่คุณธรรม (อภิรักษ์ โกษะโยธิน, 2547 ข) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำต้องมีคุณธรรม เพราะคุณธรรมเป็นสิ่งจำเป็นต่อการอยู่รอดของสังคมและประเทศชาติ (อาภรณ์ เจียมไชยศรี, 2546, หน้า 68) ผู้บริหารต้องมีคุณธรรมด้านความซื่อสัตย์สุจริต มีเมตตากรุณา ยินดีที่เห็นผู้อื่นประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน มีความยุติธรรม มีขันติ มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว (ผุสดี ภูมิอินทร์, 2545, หน้า 43)

ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครควรแสดงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลด้านคุณธรรม

ดังนี้

5.1 ปฏิบัติตามคุณธรรม

5.1.1 มีคุณธรรมด้านการครองตน ประพฤติตนอยู่ในความดีงาม มีความซื่อสัตย์สุจริต ขยันหมั่นเพียร

5.1.2 มีคุณธรรมด้านการครองคน ทำให้ผู้อื่นศรัทธาเคารพนับถือ มีหลักธรรมยึดเหนี่ยวน้ำใจคน เช่น การใช้เหตุผล การใช้หลักการปกครอง มีมนุษยสัมพันธ์ เสียสละ เมตตากรุณา

5.1.3 มีคุณธรรมด้านการครองงาน บริหารงานจนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยความคิดที่สร้างสรรค์ ใช้หลักประชาธิปไตย มีความใฝ่รู้

5.2 ปฏิบัติอย่างยุติธรรม

5.2.1 ให้ความยุติธรรมแก่ครู บุคลากรและนักเรียน เมื่อเกิดความขัดแย้งโดยยึดกฎระเบียบเป็นเกณฑ์ในการตัดสินปัญหา

5.2.2 ปฏิบัติต่อบุคคลต่าง ๆ ด้วยความเสมอภาค ไม่ลำเอียง

5.2.3 พิจารณาความดีความชอบของครูและบุคลากรในโรงเรียนด้วยความยุติธรรมโดยพิจารณาจากผลงานเป็นหลัก

5.3 ปฏิบัติตามจริยธรรม

5.3.1 ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาตามกฎหมายระเบียบของสังคม

5.3.2 ยึดหลักธรรมาภิบาลเป็นที่ตั้ง อันประกอบด้วย การใช้หลักนิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส ความมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบและความคุ้มค่า

6. ด้านพัฒนาสังคม

ผู้บริหารกรุงเทพมหานครได้กำหนดวิสัยทัศน์รวมของกรุงเทพมหานครว่า เมืองไม่ติดขัด ลดปัญหาจราจร เมืองสะอาดสวยงามสิ่งแวดล้อมดีผู้คนมีความสุข เมืองปลอดภัยอุ่นใจทุกคน ครอบครัว เมืองน่าอยู่ทุกคนมีคุณภาพชีวิตที่ดี เมืองแห่งโอกาสทุกคนตั้งตัวและเติบโตได้ (อภิรักษ์ โกษะโยธิน, 2547 ข) วิสัยทัศน์ดังกล่าวเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาสังคมของกรุงเทพฯ ขณะที่โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นหน่วยงานหนึ่งที่ควรสนองต่อแนวนโยบายการพัฒนา กรุงเทพมหานครจึงต้องหาทางช่วยแก้ปัญหาสังคมของกรุงเทพมหานคร ด้วยการหาทางออกให้กับปัญหาของสังคมเมืองหลวงเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครควรแสดงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลด้านพัฒนาสังคมดังนี้

6.1 เข้าใจบริบทของโรงเรียน

6.1.1 ศึกษานโยบายของกรุงเทพมหานครและกฎ ระเบียบการปฏิบัติงานที่โรงเรียน สามารถปฏิบัติได้

6.1.2 ศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมของทางโรงเรียน ทั้งปัจจัยทางสังคม เศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง และความพร้อมของชุมชน

6.2 ตอบสนองต่อบริบทชัดเจน

6.2.1 สื่อสารให้บุคลากรในโรงเรียนทราบถึงนโยบายของกรุงเทพมหานคร และระเบียบการปฏิบัติ แนวทางที่โรงเรียนพึงกระทำเพื่อตอบสนองต่อนโยบายในการพัฒนาสังคม

6.2.2 ขอความร่วมมือจากครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และคนในชุมชนให้ร่วมกันวางแผนและปฏิบัติตามนโยบายการพัฒนาของกรุงเทพมหานคร

6.3 นำศักยภาพจากบริบทมาพัฒนา

6.3.1 ชักจูงให้ครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และคนในชุมชนให้ร่วมกันพัฒนาโรงเรียนและสังคม

6.3.2 นำปัจจัยจากสภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ มากำหนดแผนพัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาของกรุงเทพมหานคร

6.3.3 ปฏิบัติตามโครงการเพื่อพัฒนาโรงเรียนและขยายขอบเขตออกไปสู่ภายนอกโรงเรียนตามศักยภาพ

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครจะเกิดขึ้นได้หากผู้บริหารโรงเรียนสามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานครต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

งานวิจัยในประเทศ

สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร (ธนิต กิตติพิชญ์, 2537, หน้า 38-41) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยใช้แบบสอบถาม MSDT (The Management Style Diagnosis Test) ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในภาพรวมมีพฤติกรรมผู้นำใน 8 อันดับจากมากไปหาน้อยคือ แบบนักพัฒนา แบบเผด็จการมีศิลป์ แบบนักบุญ แบบผู้ยึดระเบียบ แบบประนีประนอม แบบนักบริหาร แบบเผด็จการและแบบหนึ่งนายน

เมธา วิทยาคุณ (2540, หน้า ง) ศึกษาเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอกับบรรยากาศองค์การของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอเขตการศึกษา 12 ผลการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอกับบรรยากาศองค์การของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอเขตการศึกษา 12 พบว่าลักษณะผู้นำทั้งเจ็ดด้านคือการมีความคิดริเริ่ม การรู้จักการปรับปรุงแก้ไข การยอมรับนับถือ การให้ความช่วยเหลือ การโน้มน้าวจิตใจ การประสานงานและการเข้าสังคม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศแบบแจ่มใสอิสระและควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พฤติกรรมด้านการให้การยอมรับนับถือ การให้ความช่วยเหลือและการเข้าสังคมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศแบบสนับสนุนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วันชัย นพรัตน์ (2540, หน้า ง-จ) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติใน

เขตการศึกษา 12 ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา 12 ตามการรับรู้ของหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่อยู่ในระดับมาก ส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็กอยู่ในระดับปานกลาง

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2542, หน้า 99) ศึกษาเรื่องการพบสมมุติฐานสำคัญเกี่ยวกับความพึงพอใจในภาวะผู้นำตามทฤษฎีของ Fielder จากการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของไทยจะได้รับความพึงพอใจขึ้นอยู่กับความนิยมของคนส่วนใหญ่ แม้ผู้นำเหล่านั้นจะมีได้กระทำประโยชน์ประการใดให้แก่กลุ่มชนเหล่านั้นมากมาย สิ่งหนึ่งที่ที่น่าสนใจในประเทศไทยพบว่าผู้นำที่ได้รับความนิยมชมชอบของคนส่วนใหญ่จะเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ โดยคุณภาพที่ดีของผู้นำจะประกอบไปด้วยลักษณะสำคัญทั้งทางจิตวิทยาและพฤติกรรม แต่ตามทฤษฎีของ Fielder จะสนับสนุนผู้นำไทยเฉพาะบุคลิกด้านจิตวิทยาดีประการเดียว

ณนันท ศรียมณี (2542, หน้า 79-84) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยมหิดล ผลการวิจัยพบว่าหัวหน้าภาควิชาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นผู้นำแบบเน้นงาน

ภราดร เกตุพันธุ์ (2545, หน้า ๙) ศึกษาเรื่องการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออกมีบุคลิกภาพต่างกัน มีคุณลักษณะผู้นำโดยรวมและรายด้าน ด้านมุ่งงานและด้านมุ่งประสิทธิผลแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีคุณลักษณะผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภาวดี อนันต์นาวิ (2545, หน้า ๙) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรที่ส่งผลทางบวกสูงสุดต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาคือสถานการณ์โรงเรียน รองลงมาคือคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศของโรงเรียนตามลำดับและร่วมกันทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาได้ร้อยละ 79 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สถานการณ์โรงเรียนและบรรยากาศของโรงเรียนส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ในขณะที่สถานการณ์โรงเรียนส่งผลทางอ้อมผ่านบรรยากาศของโรงเรียนไปยังประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และส่งผลทางตรงต่อแรงจูงใจไม่สัมพันธ์ของผู้บริหาร ปัจจัยคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารส่งผลทางตรงต่อแรงจูงใจไม่สัมพันธ์ของผู้บริหาร

ผู้บริหาร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร ส่งผลทางตรงต่อพฤติกรรมการบริหาร พฤติกรรม การบริหารส่งผลทางตรงต่อบรรยากาศของโรงเรียนและสถานการณ์โรงเรียน มีความสัมพันธ์กับ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และได้รูปแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงเส้น ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นที่น่าสนใจเชื่อถือ และยอมรับได้

เกศราภรณ์ วิทย์ไพจิตร (2546, หน้า 6) ศึกษาเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารที่ พึงประสงค์ตามการรับรู้ของครูประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะ ของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูพึงประสงค์ 7 ด้านในระดับมากที่สุดได้แก่ด้านผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านครอบครัวและด้านส่วนตัว เมื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้ง 7 ด้านของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงานพบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นิติมา เทียนทอง (2546, หน้า 90) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ในทศวรรษหน้าโดยใช้เทคนิคเดลฟาย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาได้มาด้วยการเลือกแบบ เจริญจำนวน 24 คน ซึ่งเป็นผู้มีบทบาทเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาตามนโยบายในพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ ได้แก่มัธยฐานและพิสัยระหว่าง ควอไทล์ ผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้าสอดคล้องกับแบบจำลองความคิดในอนาคตของอูลริชคือ

- 1) คุณลักษณะส่วนตัวด้านความน่าเชื่อถือมี 5 ประการได้แก่ เป็นผู้มี ความฉลาดและวิสัยทัศน์ กว้างไกล เป็นผู้มีทักษะในการสื่อสาร เป็นผู้เข้าถึงได้ เป็นผู้มี ความเชื่อมั่นในหลักการ มีค่านิยม ที่ถูกต้องและมีความจริงใจ เป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตนเองและมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ
- 2) ความสามารถในการบริหารจัดการ มี 5 ประการได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์และ วางแผน ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร ความสามารถในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ความสามารถในการติดตามงานและ ประเมินผล

รุ่งกานต์ รอดเรือง (2546, หน้า ๙) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูอยู่ในระดับมาก

ศุภชัย โอบำรุง (2546-2547, หน้า 69-70) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยนตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูผู้สอนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูผู้สอนโดยรวมอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาทั้งโดยรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ปาลิกา นิธิประเสริฐกุล (2547, หน้า 9) ศึกษาเรื่องปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออกผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนยังมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในระดับสูง ศักดิ์ไทย สุรกิจบวรและคณะ (2547, หน้า 65) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านชีวิตสังคมของคณบดีคือเพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการและประสบการณ์ในตำแหน่ง จิตลักษณะของคณบดีคือ ความเชื่อในตนเอง ลักษณะมุ่งอนาคต ความมีเหตุผลเชิงจริยธรรม สุขภาพจิต เจตคติที่ดีต่องาน ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ คือมุ่งงานกับความสัมพันธ์ และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางภารกิจของคณบดี คือ ความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับสมาชิกในคณะ โครงสร้างของงานในคณะ และอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของคณะ ร่วมกับพฤติกรรมความร่วมมือของคณบดีและสภาพความคงอยู่ในตำแหน่งของคณบดีร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการทำงานของคณบดีด้านประสิทธิผลของคณบดีและด้านประสิทธิผลของคณะได้สูง คณบดีที่มีพฤติกรรมความร่วมมือกับสภาพความคงอยู่ในตำแหน่งและมีปัจจัยของภาวะผู้นำแตกต่างกันมีประสิทธิผลการทำงานแตกต่างกัน ทฤษฎีต้นแบบประสิทธิผลภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันราชภัฏมีลักษณะสอดคล้องกับทฤษฎีประสิทธิผลภาวะผู้นำของฟิเดลอร์ และระดับประสิทธิผลการทำงานของคณบดีอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ

งานวิจัยต่างประเทศ

Reeves, Moss, & Forrest (1998, pp. 33-34) ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเรื่องความคาดหวังที่มีต่อผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล โดยให้กลุ่มตัวอย่างเรียงลำดับพฤติกรรมที่คาดหวังว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิผลควรจะมีอะไรบ้าง ผลการวิจัยพบความคาดหวังเรียงตามลำดับ

จากมากไปหาน้อยคือ ความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ความสามารถสร้างแรงจูงใจ การมีมาตรฐานการทำงาน มีการเตรียมพร้อมสำหรับการทำงาน มีวิสัยทัศน์ ก้าหาญและสามารถต่อสู้กับอุปสรรค ช่วยแนะนำให้ผู้ร่วมงานรู้จักการพัฒนา มีการประเมินการทำงานด้วยความยุติธรรม โน้มน้าวใจคนได้ดี มีความรอบรู้ มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งและรู้จักใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

Johnes-Gibson (2000) ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเรื่องภาวะผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิผลของ Floretta Dukes-McKenzie ซึ่งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนของ District of Columbia Public Schools ระหว่าง ค.ศ. 1981-1988 การเก็บข้อมูลได้จากการสัมภาษณ์และจดบันทึกการอภิปรายกลุ่มจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวน 33 คน ข้อมูลที่ได้นำมารวบรวม คัดแยกและจัดประเภท ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะต้องประกอบไปด้วยความสามารถในการบังคับบัญชา การสร้างความสัมพันธ์ การจัดบรรยากาศโรงเรียน ทักษะทางเทคนิควิธีและความเป็นตัวของตัวเอง

Phillips (2000) ศึกษาเรื่องอารมณ์ขันกับลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาทางตอนกลางของรัฐ Florida ตามทัศนะของครูและผู้บริหารโรงเรียน เนื่องจากการทำงานที่มีประสิทธิผลนั้นผู้บริหารต้องรู้จักการสร้างอารมณ์ขันเพื่อช่วยลดความเครียด อารมณ์ขันยังช่วยเพิ่มผลผลิต เพิ่มจริยธรรมและการสื่อสาร อารมณ์ขันจึงเป็นยุทธวิธีชั้นเลิศของ ผู้มีภาวะผู้นำระดับสูงที่ถูกนำมาใช้ทั้งในวงการธุรกิจและการศึกษา ทั้งครูและผู้บริหารสามารถใช้อารมณ์ขันช่วยสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ทำให้นักเรียนเกิดความพึงพอใจในการเรียนในกลุ่ม ตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารจะสอบถามด้วยแบบสำรวจ จากนั้นนำมาแปลค่าเป็นลักษณะอารมณ์ขัน ส่วนครูจะสอบถามถึงควมมีอารมณ์ขันกับลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลด้วยการจัดประเภทเป็นเกณฑ์ระดับความคิดเห็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผลการวิจัยพบว่าทั้งครูและผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นสอดคล้องกันว่า อารมณ์ขันเป็นเครื่องมือสำคัญที่มีผลต่อการทำงานซึ่งจำเป็นสำหรับลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

Bolinger (2001) สำรวจความสัมพันธ์ของอารมณ์ขันกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยจำแนกตามเพศชาย เพศหญิง กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรในแผนกการจัดการของโรงเรียนธุรกิจในสหรัฐอเมริกา โดยให้กลุ่มตัวอย่างเรียงลำดับความสำคัญของอารมณ์ขัน 11 ข้อว่าจะส่งผลต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลอย่างไร กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารจำนวน 53 คนและสมาชิกของแผนกการจัดการ 160 คน ข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างอารมณ์ขันกับประสิทธิผลของผู้นำโดยจำแนกตามเพศ ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มผู้บริหารไม่พบความแตกต่าง ส่วนกลุ่มบุคลากรที่เป็นสมาชิกพบว่ามีความสัมพันธ์กันสูง โดยเฉพาะเพศหญิงซึ่งตอบแบบสอบถาม

มากกว่าเพศชายมีความเห็นว่า งานจะราบรื่นดำเนินไปด้วยดีต้องมีการสร้างอารมณ์ขันของผู้นำ ผู้บริหารเพศหญิงมีอารมณ์ขันน้อยกว่าเพศชาย ผลการวิจัยชี้ว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะต้องรู้จัก แสดงภาวะผู้นำด้วยการสร้างอารมณ์ขันจึงจะทำให้การทำงานเป็นไปในทางสร้างสรรค์

Hansman & Goldring (2001, pp. 399-423) ศึกษาเรื่องระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนตามทัศนคติของครูระดับประถมศึกษาในสหรัฐอเมริกา กลุ่มตัวอย่างเป็นครูที่มีความผูกพัน กับโรงเรียน 231 คนและครูที่ไม่มีความผูกพันกับโรงเรียน 186 คน เก็บข้อมูลจากการสำรวจแล้ว นำมาวิเคราะห์ด้วยสมการถดถอย ผลการวิจัยพบว่าครูที่มีความผูกพันกับโรงเรียนเห็นว่าผู้บริหาร โรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญของโรงเรียนที่ทำให้การดำเนินงานในโรงเรียนเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ทำให้มีการจัดการเรียนการสอนได้ดี และเห็นว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในโรงเรียนควรนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารโรงเรียน

Magnusen (2001) ศึกษาเรื่องหัวใจภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาเนื่องจากมี แนวคิดที่ว่าผู้นำควรทำตัวเป็นสถาปนิกทางจริยธรรมขององค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งใน สหรัฐอเมริกานั้น Hawley (1993) และนักทฤษฎีเรียกร้องให้มีการตรวจสอบบุคลิกของผู้นำที่มี ประสิทธิภาพ ขณะที่ Palmer (1992, 1998) เสนอให้สหรัฐอเมริกาค้นหาลักษณะของผู้นำแบบใหม่ ที่สามารถสร้างความหวังและทำให้จุดมุ่งหมายบรรลุผลเป็นจริง จากแนวคิดของนักการศึกษา ดังกล่าวผู้วิจัยจึงจัดทำโครงการวิจัยเพื่อศึกษาข้อบกพร่องของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยเฉพาะผู้นำทางด้านการศึกษา เพื่อค้นหาหัวใจภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาจากมิติต่าง ๆ ซึ่งจะส่งเสริมจิตวิญญาณของผู้นำโดยภาพรวม การศึกษามีการเปรียบเทียบและดูความแตกต่าง ของประเด็นอันเป็นหลักสำคัญของภาวะผู้นำที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลของผู้นำในโรงเรียน

Williams (2001) ศึกษาเรื่องการประเมินผู้บริหารด้านภาวะผู้นำของโรงเรียนที่มี ประสิทธิภาพ โดยยึดหลักตามแนวของ Sergiovanni, Beck และ Wendel เพื่อประเมินผู้บริหาร โรงเรียนด้านภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร 3 โรงเรียนทางตอนใต้ของรัฐ California เก็บข้อมูลด้วยการสำรวจ การสัมภาษณ์ทางตรงและการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ มีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีการแบบสามเส้า ผลที่ได้แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำ ที่มีประสิทธิภาพคือผู้ที่มีความเข้าใจวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมของท้องถิ่น นอกจากนี้การประเมิน ยังชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ เข้าใจวัฒนธรรม รู้จักการใช้เครื่องมือต่าง ๆ มีการจัดการที่ดี เข้าใจการเมือง สังคม เป็นผู้มีจริยธรรม สำหรับแบบประเมินที่ใช้ควรมีการดำเนินการอย่างเป็น ขั้นตอนและได้รับการพัฒนาจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อจะได้นำไปใช้ในการประเมินผู้บริหารโรงเรียนได้ อย่างมีคุณภาพ

Alasmary (2002) ศึกษาเรื่องพฤติกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิผลตามทัศนะของผู้นำสถาบันฝึกอบรม Saudi Arabian Coast Guard ด้วยการสำรวจจากการส่งแบบสอบถามไปยังสถาบัน 11 แห่ง ผู้นำจำนวน 44 คนที่ได้รับแบบสอบถามตอบส่งกลับคืนมาทั้งหมด จากนั้นนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอ้างอิงและสถิติเชิงบรรยายด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS สถิติวิเคราะห์คือ One Way ANOVA ศึกษาความแตกต่างของความถี่จากค่าเฉลี่ยในประเด็นพฤติกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารการศึกษา ผลการวิจัยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ยอมรับว่าพฤติกรรมการบริหารโรงเรียนจะเกิดผลดีต้องมีผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิผล

Blasé & Blasé (2002, p. 671) ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในการปฏิบัติหน้าที่จากทัศนะของครู ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างครูจำนวน 50 คนในสหรัฐอเมริกาที่มีปัญหาถูกผู้บริหารโรงเรียนละเลยไม่เอาใจใส่ ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำมีความบกพร่องคือละเลยต่อการเอาใจใส่ครูทั้งทางด้าน ร่างกาย อารมณ์และจิตใจ เช่นไม่ให้ความร่วมมือในการใช้อุปกรณ์การสอน ขาดความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและอื่น ๆ ผลจากการวิจัยนี้ทำให้มีการวางแผนเพื่อหาทางแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดลักษณะเช่นนี้อีกในโรงเรียนอื่น

Meneses-Trejo (2002) ศึกษาเรื่องลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลกับความสำเร็จของงาน โดยเฉพาะผู้นำทางการศึกษาในการพัฒนาโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้กำหนดนโยบายและผู้บริหารโรงเรียนในรัฐ California เพื่อ ศึกษาทัศนะเกี่ยวกับผู้บริหารที่มีศักยภาพการทำงานสูงกับผู้บริหารที่มีศักยภาพการทำงานต่ำ ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารที่มีศักยภาพการทำงานทางการศึกษาต่ำมักขาดความรอบคอบ ไม่สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้ง ขาดมนุษยสัมพันธ์และละเลยต่อเทคโนโลยี ส่วนผู้บริหารที่มีศักยภาพการทำงานสูงจะมีลักษณะตรงกันข้าม ผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลว่าส่งผลต่อความสำเร็จของงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำทางการศึกษาในการพัฒนาโรงเรียนให้มีความก้าวหน้า

Rezack (2002) ศึกษาเรื่องหัวใจภาวะผู้นำจากรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในโรงเรียนซึ่งเป็นอิสระ ผลการวิจัยพบว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลจะแสดงภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และแบบคุณธรรม สังเกตได้จากวิสัยทัศน์ การสื่อสาร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความเชื่อมั่นในตัวผู้นำต่อการตัดสินใจและการปฏิบัติงาน การเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าไปมีส่วนร่วมและกำหนดวิสัยทัศน์ จากการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์ถึงสิ่งที่ผู้นำที่มีประสิทธิผลพึงจะมี แล้วนำมาสร้างเป็น ทฤษฎีจากข้อมูลรูปธรรม (Grounded Theory) ที่เหมาะกับรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในโรงเรียนแบบอิสระ ครั้งแรกศึกษาจากครูใหญ่ 67 คน ต่อมาสกัดเหลือ 5 คน แล้ว

สัมภาษณ์ถึงหัวใจภาวะผู้นำ ข้อมูลที่ได้นำมาจัดประเภทเพื่อกำหนดเป็นหัวใจของผู้นำโรงเรียนที่เป็นอิสระซึ่งจะทำให้โรงเรียนเกิดประสิทธิผล

Sweatt (2002) ศึกษาเรื่องศิลปะภาวะผู้นำอันนำไปสู่ความสำเร็จของผู้นำทางการศึกษา โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักการศึกษา 6 คน ที่ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำทางการศึกษา เพื่อดูศิลปะภาวะผู้นำที่บุคคลดังกล่าวแสดงออก การเก็บข้อมูลใช้การสัมภาษณ์ สังเกต วิเคราะห์เอกสารและหาข้อสรุปจากผู้ที่เกี่ยวข้อง แนวทางการวิเคราะห์เบื้องต้นใช้การจัดกลุ่มข้อมูลแบ่งเป็นประเภทต่าง ๆ ตามหัวข้อหลัก 3 ประเภทคือ บุคคล ความสัมพันธ์และองค์การ ผลการวิจัยพบว่าผู้นำแสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำอย่างสร้างสรรค์ตามความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จากการสังเคราะห์ข้อค้นพบจากเอกสารพบว่าผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิผล ต้องมีวิธีการมีเครื่องมือ มีการอบการทำงานที่ชัดเจนและเป็นประโยชน์จึงทำให้เกิดภาวะผู้นำทางการศึกษา

Youngs & King (2002, p. 643) ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการพัฒนาโรงเรียน โดยศึกษาการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน 4 คน ทางด้านการส่งเสริมให้ครูเกิดความรู้ ทักษะการบริหารและการจัดการ ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสามารถทำให้โรงเรียนพัฒนาเพิ่มขึ้นได้จริง ทำให้ครูเกิดการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ ครูสามารถนำความรู้จากภายนอกโรงเรียนนำมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียนได้ สำหรับผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะต้องมีความสามารถในการจัดหลักสูตรใหม่ จัดหาสื่อการเรียนการสอนและมีการจัดการที่ดีในโรงเรียน

Burch & Spillane (2003, pp. 519-534) ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเรื่องการใช้ภาวะผู้นำในโรงเรียนเพื่อสนับสนุนความสามารถในการคิดคำนวณและการอ่าน การเขียนของนักเรียน ผู้วิจัยเลือกใช้การสังเกตและสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน 15 คน และผู้ประสานงานการใช้หลักสูตรอีก 8 คนเพื่อตรวจสอบสมรรถนะในการแสดงภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่าการแสดงออกถึงภาวะผู้นำที่ส่งเสริมให้นักเรียนมีความสามารถในการคิดคำนวณและการอ่านออกเขียนได้ดีขึ้น

Marley (2003) ศึกษาเรื่องพฤติกรรมที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล เฉพาะกรณีผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย 2 คน ที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งโรงเรียนตั้งอยู่ทางตะวันออกเฉียงใต้ของรัฐ Idaho เพื่อดูว่าผู้นำดังกล่าวแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลอย่างไรจึงทำให้การบริหารงานในโรงเรียนประสบความสำเร็จ ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารทั้งสองคนใช้การวางเงื่อนไขที่สร้างสรรค์กับผู้ร่วมงาน ผู้บริหารและคณะครู การเก็บข้อมูลใช้หลายวิธี ทั้งการสำรวจ การสังเกตการปฏิบัติงานและการสัมภาษณ์จากผู้ที่เกี่ยวข้อง มีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลแบบสามเส้าและปรึกษาผู้เชี่ยวชาญขณะทำการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัย

ยังพบอีกว่า พฤติกรรมที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นเกิดขึ้นเพราะได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในการสร้างวิสัยทัศน์และการดำเนินการตามวิสัยทัศน์ โดยผู้บริหารรู้จักการใช้พลังอำนาจขับเคลื่อนโรงเรียนจนมุ่งไปสู่ความสำเร็จ

Rantz (2003) ศึกษาเรื่องลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ตามการรับรู้ของครูในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา แถบชานเมืองรัฐ Midwestern โดยสุ่มส่งแบบสอบถามจำนวน 200 ชุดไปยังครู ได้รับแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์คืนมา 114 ชุด จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์ลักษณะผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ผลการวิจัยพบว่าเพศของผู้ตอบแบบสอบถามมีผลต่อการรับรู้ด้านลักษณะองค์การ ความรู้ ความขยัน ความมีเสน่ห์ การพัฒนาผู้ร่วมงาน ความทันสมัย การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ นอกจากนี้ยังพบว่าครูที่มีระดับความรู้สูงกับต่ำมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ครูเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการสร้างบรรยากาศแตกต่างกัน ครูไม่พึงพอใจต่อการทำงานของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อจำแนกตามจำนวนปีที่สอนและระดับการสอน สำหรับครูเพศหญิงที่มีระดับการสอนแตกต่างกันพบว่ามีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้บริหารที่มีประสิทธิผลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากงานวิจัยดังกล่าวพอสรุปได้ว่าการเป็นผู้นำนั้นจะต้องแสดงภาวะผู้นำโดยอาศัยปัจจัยหลายอย่างในการบริหารงานเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่บรรลุผลสำเร็จ มีการมุ่งทั้งงานและคนไปพร้อม ๆ กัน มีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างกระตือรือร้น หากเกิดความขัดแย้งต้องรู้จักเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่ถูกต้องเหมาะสม มีการบริหารงานที่ดีเพื่อให้โรงเรียนมีประสิทธิผลที่ดีตามมาด้วย

เทคนิคเดลฟาย

เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เป็นเทคนิคการวิจัยเพื่อคาดการณ์อนาคตของเหตุการณ์ด้วยการขอให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นระบบต่อเนื่องกันของเหตุการณ์ที่น่าจะเกิดขึ้นในอนาคตว่าควรจะเป็นเช่นใด หลังจากนั้นผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้อามาวิเคราะห์ แล้วส่งข้อมูลกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาคำตอบเดิมของตนเองเทียบกับของกลุ่มเพื่อตอบคำถามตามรูปแบบที่ผู้วิจัยกำหนดอีกครั้ง คำตอบที่ได้รับจากผู้วิจัยจะนำมาวิเคราะห์แล้วอาจป้อนข้อมูลจากการวิเคราะห์กลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาอีก เป็นการทำซ้ำราวสองหรือสามรอบ หรือจนกว่าจะได้คำตอบเป็นฉันทามติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2540, หน้า 261-262) การกระทำนี้ผู้วิจัยจะไม่เปิดเผยรายชื่อผู้เชี่ยวชาญให้ผู้เชี่ยวชาญคนอื่น ๆ ทราบ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ (บุญใจ ศรีสถิตยัณรากุล, 2544, หน้า 160)

ลักษณะสำคัญ

1. เป็นการค้นคว้าหาข้อเท็จจริงที่อาศัยวิธีระดมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญอย่างอิสระ
ในปัญหาการวิจัยที่สนใจศึกษา

2. การรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจะแสดงความคิดเห็นซ้ำหลาย ๆ ครั้ง
มีการเว้นระยะเวลาแต่ละครั้งอย่างเหมาะสม โดยยึดเอาคำตอบหรือความคิดเห็นครั้งสุดท้าย
เป็นหลัก

3. การแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญใช้วิธีเขียนคำตอบในแบบสอบถามที่ผู้วิจัย
ส่งไป (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2540, หน้า 165-166)

ผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และความเข้าใจในเรื่องที่
จะศึกษาเป็นอย่างดี สำหรับจำนวนผู้เชี่ยวชาญควรมีจำนวนที่คนนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของ
กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นสำคัญ ถ้ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความแตกต่างกันมากก็อาจต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญ
จำนวนมาก (บุญสง โกละ, 2542, หน้า 224-225) สำหรับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสมควรมี
ตั้งแต่ 17 คนขึ้นไปเนื่องจากอัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะมีน้อยมากดังตาราง (บุญใจ
ศรีสถิตยัณวาทกุล, 2544, หน้า 159 อ้างอิงจาก Macmillan, 1971)

ตารางที่ 1 แสดงการลดลงของความคลาดเคลื่อนจากจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ

จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ	การลดลงของความคลาดเคลื่อน	ความคลาดเคลื่อนที่ลดลง
1 - 5	1.20 - 0.70	0.50
5 - 9	0.70 - 0.58	0.12
9 - 13	0.71 - 0.54	0.04
13 - 17	0.72 - 0.50	0.04
17 - 21	0.73 - 0.48	0.02
21 - 25	0.74 - 0.46	0.02
25 - 29	0.46 - 0.44	0.02

การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายจำเป็นต้องเลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีจำนวนมากกว่า 17 คน
เพราะขณะทำการวิจัยอาจมีผู้เชี่ยวชาญส่วนหนึ่งสูญหายไปและบางคนไม่ให้ความร่วมมือ หรือ
ตอบแบบสอบถามไม่ครบ (บุญสง โกละ, 2542, หน้า 226)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้โดยทั่วไปจะใช้แบบสอบถามหรือแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างทำการเก็บรวบรวม 3 รอบหรือมากกว่า เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้กลั่นกรองความคิดเห็นอย่างรอบคอบ การเก็บรวบรวมข้อมูลแต่ละรอบมีลักษณะดังนี้

รอบที่ 1 ผู้วิจัยนำกรอบ มโนทัศน์ของการวิจัยที่กำหนดไว้มาสร้างเป็นแบบสอบถามฉบับแรก ซึ่งเป็นคำถามแบบเปิดกว้าง โดยอาจเป็นคำถามแบบปลายเปิดหรือแบบสัมภาษณ์มีโครงสร้าง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงประเด็นปัญหามากที่สุด ทั้งนี้ผู้วิจัยอาจใช้การส่งแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญทางไปรษณีย์หรือนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง

รอบที่ 2 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 1 มาทำการวิเคราะห์ ตัดข้อความที่ซ้ำซ้อนกันออก นำข้อความที่มีสาระความคิดเห็นลักษณะเดียวกันมารวมเข้าด้วยกัน และอาจมีการปรับเปลี่ยนข้อความเพื่อความเหมาะสมแต่ยังคงความหมายเดิมที่เป็นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ นำข้อความทั้งหมดที่รวบรวมได้มาทำเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) จากนั้นส่งแบบสอบถามรอบที่ 2 ไปให้ผู้เชี่ยวชาญจัดระดับความสำคัญหรือความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ของข้อคำถามแต่ละข้อ

รอบที่ 3 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากรอบที่ 2 มาทำการวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของแต่ละข้อคำถามที่ได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน จากนั้นส่งแบบสอบถามรอบที่ 2 พร้อมทั้งรายงานให้ผู้เชี่ยวชาญทราบเกี่ยวกับค่าฐานนิยม ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแต่ละข้อคำถามที่วิเคราะห์ได้จากคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและที่วิเคราะห์ได้จากคำตอบของผู้เชี่ยวชาญคนนั้น รวมทั้งคำตอบเดิมของผู้เชี่ยวชาญคนนั้น เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทราบความเหมือนและความแตกต่างระหว่างคำตอบของตนเองและของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ สำหรับนำมาใช้ประกอบการพิจารณาทำการตัดสินใจยืนยันหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบของตน หากผู้เชี่ยวชาญยังยืนยันคำตอบเดิมแต่เป็นคำตอบที่มีค่าอยู่นอกพิสัยระหว่างควอไทล์ ผู้เชี่ยวชาญคนนั้นต้องให้เหตุผลประกอบ (บุญใจ ศรีสถิตยัณรากุล, 2544, หน้า 160-161)

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลของเทคนิคเดลฟายทำได้ดังนี้

1. หาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์จากแบบสอบถามรอบที่ 2 ที่ตอบโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยแสดงค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์และตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนตอบในรอบที่ 2 ลงในแบบสอบถามรอบที่ 3

2. นำค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์มาแปลผล ซึ่งอาจพิจารณาร่วมกับ
ค่าฐานนิยม ดังนี้

มัธยฐาน จากแบบสอบถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับมีการให้
ค่าน้ำหนักคะแนนดังนี้

- 1 หมายถึง เป็นไปได้น้อยที่สุดหรือเห็นด้วยน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง เป็นไปได้น้อย หรือเห็นด้วยน้อย
- 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ
- 4 หมายถึง เป็นไปได้มาก หรือเห็นด้วยมาก
- 5 หมายถึง เป็นไปได้มากที่สุดหรือเห็นด้วยมากที่สุด

ค่ามัธยฐานที่หาได้จากคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญนำมาแปลความหมายได้ดังนี้

ค่ามัธยฐานต่ำกว่า 1.50 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไปได้น้อยที่สุด หรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
ไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด

ค่ามัธยฐานอยู่ระหว่าง 1.50-2.49 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไปได้น้อยหรือกลุ่ม
ผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้น

ค่ามัธยฐานอยู่ระหว่าง 2.50-3.49 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นจะเป็นไปได้หรือ
กลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจในข้อความนั้น

ค่ามัธยฐานอยู่ระหว่าง 3.50-4.49 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไปได้มากหรือกลุ่ม
ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อความนั้นมาก

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไปได้มากที่สุดหรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
เห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

คำนวณหาค่าความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 1 กับควอไทล์ที่ 3 ถ้าพิสัยระหว่าง
ควอไทล์ที่คำนวณได้ของข้อความใดมีค่าตั้งแต่ 1.50 ลงมา แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่ม
ผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นสอดคล้องกัน ถ้าพิสัยระหว่างควอไทล์ของข้อความใดมีค่ามากกว่า
1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นไม่สอดคล้องกัน

ฐานนิยม การหาค่าฐานนิยมแต่ละข้อ ทำได้ดังนี้

หาความถี่ของระดับคะแนนจาก 1 ถึง 5 สำหรับแต่ละข้อความ ระดับคะแนนใดมี
ความถี่สูงสุดถือเป็นค่าฐานนิยมของข้อความนั้น ในกรณีที่มีความถี่สูงสุดของระดับคะแนนเท่ากัน
และระดับคะแนนนั้นอยู่ติดกัน จะถือเอาค่ากลางระหว่างคะแนนทั้งสองนั้นเป็นฐานนิยมของ

ข้อความนั้น สำหรับกรณีที่มีความถี่สูงสุดของระดับคะแนนเท่ากัน แต่ระดับคะแนนไม่อยู่ติดกัน จะถือว่าระดับคะแนนทั้งสองนั้นเป็นฐานนิยมของข้อความนั้น

ต่อจากนั้นจึงนำเอาข้อความที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ทั้งในด้าน มัธยฐาน พิสัยระหว่างควอไทล์และฐานนิยม มาสรุปเป็นความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและ เสนอเป็นผลการวิจัยต่อไป (บุญส่ง โกสะ, 2542, หน้า 228-229)

ข้อดีของเทคนิคเดลฟาย

1. ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นของตนเองได้อย่างเต็มที่
2. ขจัดอุปสรรคหรือปัญหาในการรวมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
3. ได้ข้อยุติของความคิดเห็นโดยพิจารณาจากความสอดคล้องกันทางความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถ

ข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟาย

1. ผู้เชี่ยวชาญอาจเกิดความเบื่อหน่ายกับการตอบคำถามในประเด็นเดียวกันหรือ คล้ายกัน
2. ผู้เชี่ยวชาญถูกรบกวนเวลาและอาจเกิดความเหนื่อยหน่ายกับการแสดงความคิดเห็น
3. ในกรณีที่ผู้เชี่ยวชาญไม่มีเวลาแสดงความคิดเห็น อาจต้องใช้เวลานานในการรวบรวมข้อมูลแต่ละรอบ (บุญใจ ศรีสถิตยีนรากุล, 2544, หน้า 161-162)

เทคนิคการสนทนากลุ่ม

เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion Technique) เป็นวิธีการอันหนึ่งในการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งเป็นการวิจัยเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับจิตใจและพฤติกรรมของมนุษย์รวมทั้งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมนั้น ๆ และยังทำให้ทราบถึงปฏิกิริยาของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้า คำถามในวงสนทนากลุ่มจะถามถึงความรู้สึก การตัดสินใจ การให้เหตุผล แรงจูงใจ หรือสภาวะภายในต่าง ๆ ของบุคคล การสนทนากลุ่มมีลักษณะเป็นการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างกว้างขวางของผู้เข้าร่วมสนทนากับนักวิจัย การถกประเด็นสนทนามีความเป็นอิสระในการแสดงความคิดเห็นตลอดจนการโต้แย้ง ปัญหาหรือหัวข้อการสนทนาถูกกำหนดโดยนักวิจัยหรือผู้สนใจทำการศึกษาในเรื่องนั้น ๆ แล้วเลือกสรรบุคคลที่คิดว่าสามารถให้คำตอบในเรื่องที่สนใจได้ตรงประเด็นที่สุดเข้าร่วมในการสนทนา

เทคนิคการรวบรวมข้อมูลแบบจัดสนทนากลุ่มเกิดจากการจัดให้มีการนั่งสนทนากันระหว่างนักวิจัยกับกลุ่มคนที่มีความรู้ที่มีลักษณะทางเศรษฐกิจ สังคม อาชีพหรือคุณลักษณะภูมิหลังต่าง ๆ ที่ใกล้เคียงกันที่สุดและคาดว่าเป็นกลุ่มที่สามารถตอบประเด็นคำถามที่นักวิจัย

สนใจศึกษาได้ดีที่สุด สามารถตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษาได้คำตอบที่เป็นเหตุผลที่ดีที่สุด จำนวนผู้ร่วมสนทนากลุ่มควรมีจำนวน 6-8 คน หากกลุ่มเล็กควรมีจำนวน 4-6 คน การสนทนากลุ่มไม่เหมาะที่จะทำทางโทรศัพท์ ทางโทรศัพท์ทางไกลหรือใช้ระบบเสียงตามสาย (Litosseliti, 2003, p. 16 citing Gibb, 1997)

เทคนิคการจัดสนทนากลุ่มเกิดจากสมมติฐานที่เชื่อว่าเราจะรู้ถึงปฏิกิริยาได้ตอบของคนได้อย่างละเอียดลึกซึ้งด้วยการกระตุ้นให้คนหันมาสนใจในสิ่งเดียวกันและมาแสดงความคิดเห็นร่วมกันในลักษณะความเคลื่อนไหวภายในกลุ่ม (Group Dynamics) และนักวิจัยก็จะสังเกตพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มที่ศึกษา ตลอดจนบันทึกการโต้ตอบกันภายในกลุ่มด้วยการบันทึกเทปหรือการจดบันทึกเอาไว้เพื่อการวิเคราะห์ต่อไป (โยธิน แสงวดี, 2541, หน้า 139-141)

องค์ประกอบของเทคนิคการจัดสนทนากลุ่ม

1. กำหนดเรื่องที่จะทำการศึกษา โดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎี หรือเรื่องที่สนใจศึกษา
2. กำหนดตัวแปรหรือตัวบ่งชี้ที่คาดว่าจะเกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะทำการศึกษา เพื่อนำมา

สร้างเป็นแนวทางในการดำเนินการสนทนา

3. แนวทางการสนทนากลุ่ม ได้จากการนำตัวแปรที่กำหนดไว้มาเรียบเรียงเป็นข้อย่อย จัดลำดับเรื่องเป็นขั้นตอนตามลำดับ
4. การคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มควรมีแนวทางในการคัดเลือกบุคคลที่สามารถให้คำตอบได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษามากที่สุด

5. ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ควรประกอบไปด้วย

5.1 พิธีกร เป็นผู้นำและกำกับการสนทนาของกลุ่มให้เป็นไปตามแนวทางของหัวข้อที่ศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ละเอียดชัดเจนภายในเวลาที่กำหนด พิธีกรต้องเป็นผู้รู้ปัญหา รู้ทฤษฎี และวิธีการควบคุมการสนทนาเป็นอย่างดี รวมทั้งต้องชักจูงให้สมาชิกร่วมอภิปราย แสดงความคิดเห็นออกมาต่อประเด็นปัญหาที่ศึกษา

5.2 ผู้จดบันทึกคำสนทนา ทำหน้าที่จดบันทึกคำสนทนาทุกคำพูดเท่าที่จะจดทัน ตลอดจนอภิปรายท่าทางของสมาชิกที่ร่วมสนทนากลุ่ม เพราะกิริยาท่าทางเช่นพยักหน้า ส่ายหน้า ก็เป็นการแสดงออกถึงคำตอบด้วยจึงจำเป็นต้องมีการบันทึกไว้ ผู้จดบันทึกคำสนทนายังมีหน้าที่คอยเตือนพิธีกรในกรณีที่ลืมคำถามที่เตรียมไว้ หรือข้ามคำถาม

5.3 เจ้าหน้าที่บริการทั่วไป อำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม เช่น จัดที่นั่ง จัดโต๊ะเก้าอี้ บริการน้ำดื่ม อาหารว่าง เครื่องขยายเสียง บันทึกเทป ตลอดจนกันไม่ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าไปเสนอความคิดเห็นหรือรบกวนผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

6. อุปกรณ์ในการรวบรวมข้อมูล ต้องมีความพร้อม เช่น มีกระดานบันทึกข้อมูล ดินสอ ปากกา ยางลบ รวมทั้งเทปบันทึกเสียงขณะที่มีการสนทนากลุ่ม มีการจัดเตรียมเทปสำรองเพื่อจะได้บันทึกข้อมูลอย่างต่อเนื่องหรือถ่ายทำเป็นวิดีโอถ้าสามารถหามาได้

7. สถานที่จัดสนทนากลุ่ม ควรมีการกำหนดล่วงหน้าอย่างแน่นอน เป็นสถานที่สะอาด เงียบสงบ ไม่มีเสียงดังรบกวน สะดวกในการเดินทางของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มทุกคน มีเครื่องมืออุปกรณ์ประกอบการสนทนากลุ่มครบถ้วน

8. ระยะเวลาในการสนทนากลุ่ม ควรคำนึงถึงความสะดวกของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเป็นส่วนใหญ่ อาจเป็นช่วงเช้าหรือช่วงบ่ายก็ได้แต่การสนทนากลุ่มไม่ควรใช้เวลาเกิน 2 ชั่วโมง เพราะนานกว่านี้ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มอาจเบื่อหน่าย ขาดความสนใจที่จะแสดงความคิดเห็นได้ (โยธิน แสงวดี, 2541, หน้า 143-145)

ขั้นตอนการอภิปรายกลุ่ม

การอภิปรายกลุ่มมีขั้นตอน 6 ขั้นตอนดังนี้

1. จัดกลุ่มคน (Globality) ควรเชิญบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญมาร่วมสนทนากลุ่ม โดยบุคคลที่เชิญควรมีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย จำนวนคนจะเชิญก็ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการสนทนากลุ่ม

2. จำแนกคน (Differentiation) ผู้ร่วมสนทนากลุ่มควรมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน หากได้ผู้เชี่ยวชาญต่างประเภทกันมากก็จะได้นิเวศความคิดที่แตกต่างกันมากขึ้น

3. ปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Social Integration) ผู้ร่วมสนทนากลุ่มแนะนำตัวเองให้ผู้อื่นทราบ ซึ่งต้องมีเวลาให้นานพอสมควร ขึ้นอยู่กับจำนวนสมาชิกในกลุ่มและความแตกต่างของผู้เชี่ยวชาญ หากสมาชิกรู้จักกันมากก่อนก็จะใช้เวลาทำความรู้จักกันน้อย

4. แสดงความคิดเห็น (Mirror Reaction) ผู้ร่วมสนทนากลุ่มต่างแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนกันอย่างอิสระ มีเหตุมีผลตามหัวข้อที่ผู้ดำเนินการนำเสนอ

5. หาข้อสรุป (Condensing) เป็นหน้าที่ของผู้ดำเนินการสนทนากลุ่มที่จะต้องหาฉันทามติของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มตามประเด็นที่ได้แสดงความคิดเห็นมา

6. แลกเปลี่ยนข้อมูลกัน (Information Exchange) เมื่อมีการสนทนากลุ่มกันอย่างอิสระและหาข้อสรุปได้แล้วก็มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันถึงผลที่ได้เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน (Fern, 2001, pp. 99-101)

การดำเนินการสนทนากลุ่ม

เมื่อสมาชิกกลุ่มมาพร้อมกันแล้ว ก็เริ่มดำเนินการสนทนา เริ่มจากพิธีกรแนะนำตนเอง ผู้จัดบันทึก ผู้บริการทั่วไป และผู้สังเกตการณ์ถ้ามี จากนั้นอธิบายจุดมุ่งหมายของการสนทนากลุ่ม

แล้วก็นำเพื่อสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง สร้างความคุ้นเคยให้กับผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม ลำดับต่อมาจึงเริ่มต้นตั้งคำถามเปิดประเด็นไปตามที่ได้จัดเตรียมไว้ ให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างอิสระ พิธีกรจะทำหน้าที่ควบคุมไม่ให้เกิดการผูกขาดการพูด มีการโยนประเด็นให้สมาชิกที่เข้าร่วมสนทนากลุ่มได้มีโอกาสพูดแสดงความคิดเห็นทุก ๆ คน เมื่อมีการอภิปรายจนได้ข้อสรุปแล้วพิธีกรก็เปิดประเด็นคำถามใหม่ที่เตรียมไว้เป็นลำดับจนกระทั่งได้ข้อสรุปของคำตอบในทุก ๆ ประเด็นที่เป็นปัญหา เมื่อใกล้หมดเวลาพิธีกรควรสรุปคำตอบเพื่อให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบอีกครั้งหนึ่งเพื่อเป็นการยืนยันมติของการสนทนากลุ่ม หากปัญหาที่นำมาอภิปรายยังไม่สามารถหาข้อสรุปได้เพราะผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันก็ต้องมีการบันทึกเหตุผลที่ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มให้มาไว้ด้วย (โยธิน แสงวดี, 2541, หน้า 145-146)

การวิเคราะห์ข้อมูล

การรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิคการสนทนากลุ่ม ข้อมูลจะถูกบันทึกลงในเทปบันทึกเสียงและในแบบจดบันทึกคำสนทนา ข้อมูลในเทปจะถูกถอดออกมาเป็นคำสนทนาอย่างละเอียดทุกคำพูดเพราะถือว่าประเด็นสำคัญอยู่ที่การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันของผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม การถอดละเอียดทุกคำพูดจะช่วยให้ผู้อ่านเข้าใจและมองเห็นภาพการสนทนากลุ่มนั้นว่ามีบรรยากาศอย่างไร การมีส่วนร่วมในการถกประเด็นปัญหาเป็นอย่างไร มีการโต้แย้งให้เหตุผลกันอย่างไร

การถอดเทปข้อมูลเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ข้อมูลเพราะง่ายต่อการอ่านและสรุปคำตอบ ข้อมูลที่ได้นอกจากจะใช้วิเคราะห์เรื่องที่สนใจแล้ว ยังสามารถนำไปวิเคราะห์เรื่องอื่น ๆ ได้อีกซึ่งอยู่นอกประเด็นที่ศึกษา ในการวิเคราะห์ข้อมูลนักวิจัยจะถอดเทปแล้วจดคำตอบอย่างละเอียด พร้อมทั้งเหตุผลที่ดีที่สุดในกระดาดบันทึกข้อมูลซึ่งจัดทำไว้แล้ว เขียนเรียงคำตอบไว้ในเครื่องหมายคำพูดว่าเป็นคำพูดของใคร เรื่องอะไร อย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์จะมีการตีความหมายในรูปของการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เหมือนกับการตีความหรือวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงคุณภาพวิธีอื่น ๆ (โยธิน แสงวดี, 2541, หน้า 149-150)

ข้อดีของเทคนิคการสนทนากลุ่ม

1. การสนทนาระหว่างนักวิจัยกับผู้รู้ทำให้เกิดความชัดเจนในการหาข้อสรุปประเด็นที่เป็นปัญหา ไม่มีความชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกัน
2. การสนทนากลุ่ม มีบรรยากาศที่เอื้อให้ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ไม่ต้องอายหรือเกรงใจเพราะถือว่าทุกคนย่อมมีเหตุผลเป็นของตัวเอง
3. วิธีการสนทนากลุ่ม ถ้าคำถามไม่มีความชัดเจน สามารถถามใหม่เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มได้อภิปรายประเด็นคำถามนั้นได้

4. คำตอบจากการสนทนากลุ่มมีคำตอบเชิงเหตุผล ซึ่งตรงกับสภาพความเป็นจริง มากกว่าการตอบคำถามตามหลักทฤษฎี

5. ประหยัดเวลา และงบประมาณ เพราะเป็นการระดมพลังสมองของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ในคราวเดียว ไม่ต้องเสียเวลาไปสัมภาษณ์ขอความคิดเห็นทีละคน

6. สภาพของการสนทนากลุ่มช่วยให้เกิดข้อมูลที่เป็นจริง ครบถ้วนเพราะเกิดจาก ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่เปิดเผย ผ่านการอภิปรายอย่างกว้างขวาง (โยธิน แสงดี, 2541, หน้า 147-148)

ข้อจำกัดของเทคนิคการสนทนากลุ่ม

1. ถ้าวัตถุประสงค์ของการวิจัยไม่ชัดเจน การสนทนากลุ่มจะสับสนและได้คำตอบ ไม่ตรงประเด็นที่ต้องการศึกษา

2. การสร้างแนวคำถามต้องไม่วกวน ควรมีการทดลองก่อนใช้จริง มิฉะนั้นจะทำให้ คำถามไม่ต่อเนื่อง

3. การคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มไม่ควรเลือกคนที่ไม่ถูกกันอยู่ก่อนมาเข้ากลุ่ม เพราะจะทำให้เกิดความขัดแย้งทางความคิดจนยากจะหาข้อสรุปได้

4. พิธีกรต้องมีประสบการณ์หรือได้รับการฝึกฝนมาพอสมควรในการควบคุม การสนทนากลุ่ม ไม่ให้มีการพูดนอกประเด็นหรือผูกขาดการพูดโดยคนเพียงไม่กี่คน

5. การสนทนากลุ่มทำได้เพียงบางเรื่องเท่านั้น มิใช่ทำการศึกษาได้ทุกเรื่อง นักวิจัย จึงต้องพิจารณาก่อนว่าเรื่องใดควรใช้การสนทนากลุ่ม ถ้าใช้แล้วจะได้คำตอบที่คุ้มค่ากับการจัด สนทนากลุ่ม

6. เรื่องที่นำมาเป็นหัวข้อสนทนากลุ่มต้องคำนึงถึงเพศของพิธีกรด้วย เพราะบางเรื่อง ไม่เหมาะกับพิธีกรเพศชาย และบางเรื่องก็ไม่เหมาะกับพิธีกรเพศหญิง

7. เทปบันทึกข้อมูลต้องมีความพร้อมสามารถบันทึกข้อมูลได้อย่างต่อเนื่องตลอด การสนทนากลุ่ม หากเกิดความบกพร่องไม่สามารถบันทึกข้อมูลระหว่างการสนทนากลุ่มได้จะทำให้ เสียข้อมูลไปเลย หากจะจัดสนทนากลุ่มใหม่อีกครั้งผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มก็อาจเกิดความไม่พอใจ ไม่ให้ความร่วมมือ (โยธิน แสงดี, 2541, หน้า 148-149)