

การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร



ปริญญาานิพนธ์

ของ

ศิริพร สลึงค์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

สิงหาคม 2558

การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

สิงหาคม 2558

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ

การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร



บทคัดย่อ
ของ
ศิริพร สลึงค์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

สิงหาคม 2558

ศิริพร สลิ่งวงศ์. (2558).การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร.ปริญญาานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา).กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาานิพนธ์: อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง, อาจารย์ ดร.สรภักดิ์สรณ์ ฉัตรกมลทัศน์

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และ 2) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงตามสภาพจริงขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครกับกลุ่มผู้รู้แจ้งชัด มีการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน คือขั้นตอนที่ 1 การกำหนดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ดำเนินการโดยการศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง จำนวน 23 คน และวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น เก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจำนวน 478 คน และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ สกัดปัจจัยเพื่อพิจารณาจัดกลุ่ม ตัวแปร และหมุนแกนแบบอโธโกนอล (Orthogonal) และขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบความเที่ยงตรงตามสภาพจริงขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มผู้รู้แจ้งชัด จำนวน 48 คน ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ได้รับการคัดเลือกจากผู้อำนวยการสถานศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ One Sample t-test

ผลการวิจัยพบว่า

1. คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มี 9 องค์ประกอบ 64 ตัวบ่งชี้ คือ 1) ความเป็นผู้นำทางวิชาการ มี 12 ตัวบ่งชี้ 2) ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน มี 10 ตัวบ่งชี้ 3) ความไว้วางใจ มี 8 ตัวบ่งชี้ 4) ความผูกพันต่อองค์การ มี 9 ตัวบ่งชี้ 5) บุคลิกภาพ มี 7 ตัวบ่งชี้ 6) การทำงานเป็นทีม มี 3 ตัวบ่งชี้ 7) การตัดสินใจ มี 6 ตัวบ่งชี้ 8) การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน มี 6 ตัวบ่งชี้ 9) การติดต่อสื่อสาร มี 3 ตัวบ่งชี้
2. ตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีความเที่ยงตรงตามสภาพจริงทุกตัวบ่งชี้

THE DEVELOPMENT OF INDICATORS OF CHARACTERISTIC THAT FACILITATE
THE PARTICIPATIVE MANAGEMENT OF DEPARTMENT HEADS IN SCHOOLS UNDER
BANGKOK METROPOLITAN ADMINISTRATION



Presented in partial fulfillment of the requirements for the
Doctor of Education degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University

August 2015

Siriporn Saleewong. (2015). *The Development of Indicators of Characteristic that facilitate the Participative Management of Department Heads in Schools under Bangkok Metropolitan Administration*. Dissertation, Ed.D. (Educational Administration). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Dr.Somchai Thepsaeng, Dr. Sorrapakksorn Chatrakamollathas.

The purposes of the research were to study the factors and indicators of characteristics that facilitate the participative management of department heads in schools under Bangkok Metropolitan Administration and to check the concurrent validity of those indicators by the known groups. The research procedures were divided into 3 steps. Step 1 : Setting the factors and the indicators of characteristics that facilitate the participative management of department heads by analyzing and synthesizing the related literatures and interviewing experts. Step 2 : Developing indicators of characteristics that facilitate the participative management of department heads by using the questionnaire to collect data from 478 samples. The data were analyzed by using exploratory factor analysis, principal component analysis, and orthogonal varimax rotation. And step 3 : Testing the concurrent validity with 48 known-group experts. Data analysis was done by using One Sample t-test.

The research results were as follows:

1. There were 9 factors with 64 indicators of characteristics that facilitate the participative management of department heads in schools under Bangkok Metropolitan Administration. They were 1) Instructional leadership with 12 indicators, 2) Autonomy with 10 indicators, 3) Trust with 8 indicators, 4) commitment with 9 indicators, 5) Personality with 7 indicators, 6) Teamwork with 3 indicators, 7) Decision-Making with 6 indicators, 8) Goals and objectives setting with 6 indicators, and 9) Communication with 3 indicators.

2. Every indicator of characteristics that facilitates the participative management of department heads in schools under Bangkok Metropolitan Administration was approved as the concurrent validity one.

ปริญญาานิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ของ

ศิริพร สลิ่งวงศ์

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

วันที่ เดือน..... พ.ศ. 2558

อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาานิพนธ์

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

.....ที่ปรึกษาหลัก

.....ประธาน

(อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โยธิน ศรีโสภาก)

.....ที่ปรึกษาร่วม

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.สรภักดิ์สรณ์ ฉัตรกมลทัศน์)

(อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง)

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.สรภักดิ์สรณ์ ฉัตรกมลทัศน์)

.....กรรมการ

(เรือเอก ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์)



งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัย
จาก
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยความเมตตาอย่างสูงจาก ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ราชบัณฑิต ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ แก้ไข ท่านเป็นแบบฉบับของอาจารย์ผู้ทรงภูมิรู้ ทางวิชาการและมีจิตวิญญาณความเป็นครูอย่างเปี่ยมล้นในการดูแลเอาใจใส่ อบรมสั่งสอนให้ผู้วิจัยมีความมานะ อดทน ใฝ่เรียนรู้จึงทำให้งานวิจัยเล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอระลึกถึงและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง และอาจารย์ ดร.สรภักดิ์สรณ์ ฉัตรกมลทัศน์ กรรมการที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ที่ให้ความเมตตา แนะนำ ตรวจสอบแก้ไขงานวิจัย ติดตาม และให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยด้วยดีเสมอมา ท่านทั้งสองมีความเป็นครู ทำให้เกิดความรู้สึกอบอุ่นใจ เป็นที่พึ่งได้ จึงควรแก่การเคารพและยกย่องไว้ ณ โอกาสนี้

ปริญญานิพนธ์นี้ ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผู้วิจัยถือเป็นเกียรติอย่างสูง และขอขอบคุณคณะกรรมการทุกท่านที่พิจารณาให้ได้รับทุน

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โยธิน ศรีโสภิตและอาจารย์ ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย ที่ได้กรุณาเป็นกรรมการสอบปริญญานิพนธ์ พร้อมข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ทำให้งานปริญญานิพนธ์มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ตลอดจนบรรพคณาจารย์ทั้งหลาย ที่มีส่วนสำคัญให้ปริญญานิพนธ์สำเร็จด้วยดี ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำความรู้ที่ได้รับไปขยายผลให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาของประเทศชาติอย่างเต็มความรู้ความสามารถ

สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้รับความกรุณาจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 ท่าน ที่กรุณาเสียสละเวลาตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือและให้ข้อเสนอแนะ อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือให้มีคุณภาพ ผู้วิจัยขอกราบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.มิ่งขวัญ กิตติวรรณกร ดร.ประยูร ครอบยศ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาในการสัมภาษณ์ ทำให้ปริญญานิพนธ์นี้มีความน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น และขอขอบคุณหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม

ท้ายที่สุด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อคุณแม่ประมวณ สลิวังศ์ ผู้มีพระคุณเป็นที่สุดตลอดจนเพื่อนๆ ที่เป็นกำลังใจสนับสนุนจนผู้วิจัยมีกำลังใจอย่างเต็มเปี่ยมในการทำวิจัยครั้งนี้

ศิริพร สลิวังศ์

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	
ภูมิหลัง	1
คำถามการวิจัย	6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	6
ความสำคัญของการวิจัย	7
ขอบเขตของการวิจัย	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
กรอบแนวคิดในการวิจัย	12
2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	16
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	17
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม.....	31
คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร.....	63
แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้.....	129
3 วิธีดำเนินการวิจัย	153
ตอนที่ 1 การกำหนดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหาร แบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร.....	154
ตอนที่ 2 การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	155
ตอนที่ 3 การตรวจสอบความเที่ยงตรงตามสภาพจริงขององค์ประกอบและ ตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครกับกลุ่มผู้รู้แจ้งชัด.....	164

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	168
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหาร แบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร.....	168
ตอนที่ 2 ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามสภาพจริงของตัวบ่งชี้คุณลักษณะ ที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครกับกลุ่มผู้รู้แจ้งชัด.....	180
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	186
สรุปผลการวิจัย	186
อภิปรายผลการวิจัย	190
ข้อเสนอแนะ	199
บรรณานุกรม	200
ภาคผนวก	220
ภาคผนวก ก	221
ภาคผนวก ข	223
ประวัติย่อผู้วิจัย	234

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหาร แบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร.....	60
2 ตัวบ่งชี้คุณลักษณะด้านความไว้วางใจ.....	70
3 ตัวบ่งชี้คุณลักษณะด้านการติดต่อสื่อสาร.....	81
4 ตัวบ่งชี้คุณลักษณะด้านการทำงานเป็นทีม.....	89
5 ตัวบ่งชี้คุณลักษณะด้านความผูกพันต่อองค์กร.....	96
6 ตัวบ่งชี้คุณลักษณะด้านการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน.....	101
7 ตัวบ่งชี้คุณลักษณะด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน.....	106
8 การกำหนดองค์ประกอบของคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครจากการสัมภาษณ์ ผู้รู้ ผู้มีประสบการณ์ หรือผู้เชี่ยวชาญ.....	107
9 ตัวบ่งชี้คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ.....	113
10 ตัวบ่งชี้คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ.....	119
11 ตัวบ่งชี้คุณลักษณะด้านการตัดสินใจ.....	128
12 ผลการหาค่าดัชนีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity Index : CVI).....	158
13 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	160
14 รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มผู้รู้แจ้งชัดในการพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อ การบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร.....	166
15 ผลการพิจารณาความเหมาะสมของข้อมูลองค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณลักษณะ ที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้.....	170
16 ค่าไคเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวนและค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน แต่ละองค์ประกอบ.....	171
17 ค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ.....	173
18 ค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน.....	174
19 ค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านความไว้วางใจ.....	175

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
20	ค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านความผูกพันต่อองค์การ.....	175
21	ค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านบุคลิกภาพ.....	176
22	ค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีม.....	177
23	ค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการตัดสินใจ.....	177
24	ค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงาน...	178
25	ค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการติดต่อสื่อสาร.....	178
26	สรุปผลค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบโดยรวมทุกด้าน.....	179
27	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าการทดสอบ t-test เพื่อเปรียบเทียบระดับ ความคิดเห็นของกลุ่มที่รู้แจ้งชัด	181



บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	15
2 โครงสร้างระบบการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร.....	22
3 การมีส่วนร่วมทำให้เกิดการมีความเกี่ยวข้องและการมีความเกี่ยวข้องก่อให้เกิด ความผูกพัน.....	37
4 คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม.....	62



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ปัจจุบันจากการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีการสื่อสารที่ไร้พรมแดน ส่งผลต่อการบริหารจัดการในหน่วยงานและองค์กรต่างๆ เมื่อเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารไม่ว่าจะองค์กรประเภทหรือระดับใดก็ตาม จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง จากผลที่เกิดขึ้น ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ด้วยข้อผูกพันต่อการให้บริการสาธารณะ และมีความสามารถในการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้ใช้ศักยภาพในการสร้างพันธมิตรทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งเป็นผู้มีทักษะทางการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานสูงสุด ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในลักษณะเช่นนี้ ผู้นำถือว่าเป็นบุคลากรหลักที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้ดี ซึ่งมีคำถามว่าคุณลักษณะของผู้นำเช่นไรที่จะเหมาะสมกับสถานการณ์ในยุคของการเปลี่ยนแปลงหรือการปฏิรูปนี้ เพื่อจะได้มีการเตรียมผู้บริหาร หรือสร้างผู้บริหารรุ่นใหม่ให้มีลักษณะเหมาะสมกับยุคปฏิรูป ทั้งในปัจจุบันและอนาคต (เทือน ทองแก้ว, 2555: 1)

การบริหารจัดการในยุคของการแข่งขันและความเปลี่ยนแปลง เป็นเรื่องยากที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง การทำงานในองค์กรนั้นต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม ตามโครงสร้างลักษณะงาน และผู้ร่วมงานที่แตกต่างกันไป ทำให้ผู้บริหารนอกเหนือจากที่ต้องมีทักษะ ความรู้ ความสามารถแล้วยังต้องฝึกฝนทักษะการทำงานเป็นทีม มีความยืดหยุ่น มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การปรับตัวที่ดี การจัดการความเครียด สร้างสุข เพื่อที่จะให้ผลงานและตอบสนองนโยบายและเป้าหมายขององค์กร (วิระวัฒน์ บันนิตาภย์, 2551: 251) การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นลักษณะการบริหารที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีอิสระในการทำงาน ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญ ร่วมแก้ไขปัญหาของการบริหาร ที่สำคัญการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการสานต่อหรือต่อยอด รูปแบบการบริหารราชการที่เข้มงวดมากเกินไป และความไม่ถือเป็นเรื่องส่วนตัว เน้นความสำคัญในการสร้างขวัญในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจ และมีผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น (Swansburg; & Swansburg, 2002: 362; Yukl, 2013: 207-208) ซึ่งในมาตรา 39 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง (ราชกิจจานุเบกษา, 2553: 14) ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนต้องบริหารและจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

สำหรับการบริหารจัดการโรงเรียน ในปัจจุบันมีองค์ประกอบหลายอย่างที่จะช่วยให้องค์กรหรือโรงเรียนอยู่ได้อย่างมั่นคง มีความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาขึ้น องค์ประกอบที่สำคัญที่ขาดเสียไม่ได้เลยคือผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540: 8) การบริหารองค์การที่มีประสิทธิภาพและสามารถทำให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายได้นั้นตามทฤษฎีองค์การได้แบ่งองค์ประกอบสำคัญไว้ 2 ประการ คือ งาน และ คน ซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญและเป็นหัวใจต่อการบริหารงาน เป็นภารกิจที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จ แต่วิธีดำเนินการที่จะให้ภารกิจสำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม คนจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน ในการทำงานจึงต้องอาศัยคนที่มีความรู้ ความสามารถ เพื่อให้งานดำเนินการไปได้ด้วยดีและมีประสิทธิภาพ (หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร. 2554ข: 17) ซึ่งการดำเนินงานของโรงเรียนอาจแบ่งการดำเนินงานได้เป็น 2 ส่วน คือส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร และส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการ จึงทำให้บุคลากรในโรงเรียนถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วน เช่นเดียวกัน คือ ฝ่ายบริหาร และฝ่ายปฏิบัติการ แต่อย่างไรก็ตามบุคลากรทั้งสองฝ่ายมิได้แบ่งออกจากกันโดยเด็ดขาด เพราะบางคน ต้องทำหน้าที่ทั้ง 2 ฝ่าย เช่น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ก็ต้องทำหน้าที่สอนด้วย ประกอบกับแนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ต้องการให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร ส่งผลให้บุคลากรในโรงเรียนมีบทบาทในการบริหารงานของโรงเรียนด้วย ซึ่งการบริหารงานวิชาการเป็นการบริหารที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอันเป็นเป้าหมายสูงสุดในภารกิจของโรงเรียน (กมล ภูประเสริฐ. 2545: 6)

คุณลักษณะผู้นำนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญมากในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารหรือหัวหน้ากลุ่ม จะต้องมีความเป็นผู้หน้าที่ปรากฏได้อย่างชัดเจน ซึ่งแสดงถึงพลังแห่งอำนาจในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยมีความเชื่อพื้นฐานว่าผู้นำ คือ ผู้สร้างความแตกต่างและเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในองค์กร (Yukl. 2013: 3-4) คุณลักษณะผู้นำเป็นลักษณะอย่างหนึ่งที่ควรปลูกฝังให้มีอยู่ในตัวหรือเป็นเครื่องหมายหรือสิ่งชี้ให้เห็นความดีหรือลักษณะประจำตัว การก้าวขึ้นดำรงตำแหน่งผู้นำ จึงจำเป็นจึงต้องมีคุณลักษณะที่แตกต่างจากบุคคลอื่น ผู้นำทำหน้าที่ประสานการทำงานของสมาชิกในกลุ่มให้ประสบความสำเร็จ ช่วยเหลือผู้ร่วมงาน ขจัดปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ประสานการทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมาย โดยทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการใช้พลังอำนาจที่ได้รับการยอมรับ (Shaffer. 2000: 3; Owens. 2004: 260) รวมทั้งต้องได้รับการสนับสนุน มีศิลปะในการใช้คน มีความสามารถในการปรับปรุงองค์การ รู้จักแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและสร้างเสริมกำลังใจ จนสามารถเอาชนะใจคนรอบข้างได้ (Owens. 2004: 237; Evers; & Lakomski. 2000: 58; Stringer. 2002: 98) ผู้นำต้องรู้จักสร้างงาน สร้างคนและทีมงาน เพื่อเชื้ออำนาจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ (Evers; & Lakomski. 2000: 62; Hoy; & Miskel. 2013: 430; citing Yukl. 2002)

ผู้นำต้องมีอารมณ์ขัน ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นที่มีแนวคิดแตกต่างกัน มีวิสัยทัศน์และสามารถนำไปปฏิบัติจนเกิดประสิทธิผล (Bottery. 2000: 157)

โรงเรียนเป็นองค์การที่มีบุคคลหลากหลายมารวมกลุ่มกัน โดยเฉพาะโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งสิ้น 438 โรงเรียน กระจายในพื้นที่ 50 สำนักงานเขต ในปีการศึกษา 2556 มีโรงเรียนที่เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลจนถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีจำนวน 432 โรงเรียน ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีจำนวน 108 โรงเรียน และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 9 โรงเรียน และโรงเรียนที่เปิดการจัดการศึกษาพิเศษ (เรียนร่วม) จำนวน 108 โรงเรียน มีโรงเรียนที่มีชื่อขึ้นต้นว่าวัด จำนวน 240 โรงเรียน ชื่อขึ้นต้นว่าสุเหร่า จำนวน 36 โรงเรียน มีนักเรียนจำนวนทั้งสิ้น 306,285 คน ซึ่งนักเรียนส่วนใหญ่ย้ายติดตามผู้ปกครองมาจากต่างจังหวัด และมีครู จำนวน 14,503 คน โดยครูที่ได้รับการบรรจุโดยการสอบแข่งขันแต่ละครั้ง มีภูมิลำเนาจากต่างจังหวัดเป็นจำนวนมาก เช่นเดียวกัน (ข้อมูล ณ 10 มิถุนายน 2556) โดยมีสำนักงานศึกษา กรุงเทพมหานคร ทำหน้าที่ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระบบโรงเรียนให้แก่เด็กและเยาวชนของกรุงเทพมหานคร ซึ่งดูแลส่งเสริมและสนับสนุนให้โรงเรียนได้ดำเนินการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่ชาติต้องการ เพื่อเติบโตเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพในอนาคต (สำนักงานศึกษา กรุงเทพมหานคร. 2557ก: 1) ดังนั้นในแต่ละโรงเรียนย่อมมีวิถีชีวิตการอยู่ร่วมกัน มีแนวคิด ความเชื่อ ค่านิยม และแนวทางปฏิบัติงานของบุคลากรที่แตกต่างกันออกไป เนื่องจากความหลากหลายในด้านบุคลากร

โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงาน 4 งานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป (หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานศึกษา กรุงเทพมหานคร. 2554ก: 8) จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร เริ่มมีปรากฏเด่นชัดในปี พ.ศ. 2546 เป็นต้นมา ซึ่งผู้วิจัยพบว่ามีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวมากกว่า 10 เรื่อง โดยประเด็นส่วนใหญ่ที่มีการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครคือ การมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการของครู ซึ่งผลการวิจัยส่วนใหญ่พบว่า ระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยรวมอยู่ในระดับมาก (จรรยา วาทีทอง. 2547: 120-123); ดารารวรรณ ศรีกาญจนา. 2548: 67-70; สุทัศน์ จอกสถิตย์. 2550: 81-82; เครือวัลย์ สิริพิชญธรรม. 2551: 64-65; สิริวัฒน์ มณีรัตน์. 2552: 58; อรุณี ชั่งตั้งเติมพงษ์. 2553: 49-51; อารมณь เต็งชู. 2553: 184-190) และพบว่าระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง (ปานจิต เขียมเจริญ. 2546: 72-73; มณิศา ชูประเสริฐ. 2546: 66-68; อนุภาพ วาทีทอง. 2548: 63) และจากผลการเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการของครู พบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระมีส่วนร่วมมากกว่าครูผู้สอน และหัวหน้าสายชั้น (เครือวัลย์ สิริพิชญธรรม. 2551: 64-65)

จะเห็นได้ว่างานวิชาการเป็นงานสำคัญที่สุดและถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารการศึกษาในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ส่วนงานอื่นๆ เป็นงานสนับสนุนและเป็นงานเสริมให้งานวิชาการประสบผลสำเร็จมากขึ้น การบริหารงานบริหารโดยผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งแต่ละโรงเรียนจะมีรองผู้อำนวยการสถานศึกษาจำนวนไม่เท่ากัน หรือไม่มีรองผู้อำนวยการสถานศึกษา แต่ทุกโรงเรียนมีภาระงานอย่างเดียวกัน 4 งาน และในแต่ละสายงานจะประกอบด้วยหัวหน้างานรับผิดชอบรองลงไป (หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร. 2554ค: 8-9)

ในสายงานวิชาการจะประกอบด้วยหัวหน้างานวิชาการกำกับดูแลงานในโครงการที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการทั้งหมด รองลงมาคือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ซึ่งจะเป็นผู้ปฏิบัติและรับผิดชอบใกล้ชิดโดยตรงกับกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ที่ได้กำหนดให้ผู้เรียนเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังนี้ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม สุขศึกษาและพลศึกษา ศิลปะ การงานอาชีพและเทคโนโลยี และภาษาต่างประเทศ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2552: 8) ผู้บริหารสถานศึกษาคงไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ทั้งหมด จึงจำเป็นต้องมีครูหรือบุคลากรอื่นมาช่วยปฏิบัติหน้าที่ ดังนั้น จึงมีการแต่งตั้งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อให้การจัดกระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานให้สมาชิกในกลุ่มสาระการเรียนรู้สามารถเปลี่ยนแปลงบทบาทของตนเอง เช่น การเป็นผู้กระตุ้นนักเรียน การสอนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้จากการค้นพบ การรู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคล การเตรียมกิจกรรม สถานการณ์เพื่อเอื้ออำนวยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ แนะนำ ซึ่งให้เห็นความเปลี่ยนแปลง ที่ต้องอาศัยทั้งความรู้ประสบการณ์ และระยะเวลาในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจากวิธีการเดิมที่เคยประสบมา และเคยใช้สอนนักเรียนเองมาสู่วิธีการใหม่ๆ จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะจุดประกายและเอื้ออำนวยให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้อย่างถูกต้องตามแนวทางที่พึงประสงค์ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งที่จะผลักดันให้การปรับเปลี่ยนปฏิรูปการบริหารจัดการด้านการจัดการเรียนการสอนบรรลุผลสำเร็จตามหลักสูตรที่โรงเรียนกำหนด เพราะเป็นผู้ปฏิบัติจริงที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 มากที่สุด เมธี สงจันทร์ (2548: 3) ได้สรุปไว้ว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้ง 8 กลุ่มสาระ เป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างมากในการบริหารงานวิชาการ เนื่องจากเป็นตัวแทนของเพื่อนครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ นั้น ๆ ซึ่งได้รับการคัดเลือกจากเพื่อนครู หรือได้รับการคัดเลือกและแต่งตั้งจากผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือผู้บริหารสถานศึกษา ในการควบคุมดูแลการเรียนการสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ นั้น ๆ ทั้งนี้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นผู้ดูแลใกล้ชิดกับครูมากที่สุด

ดังนั้นถ้าหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีภาวะผู้นำในการจูงใจ กระตุ้นและชี้แนะให้ครูสามารถปฏิบัติหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็ย่อมส่งผลให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีและมีคุณภาพในชีวิต ในส่วนของกรุงเทพมหานคร ได้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นในการแต่งตั้งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จึงได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ไว้ในแนวทางการบริหารจัดการคุณภาพโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระนั้น ได้มอบอำนาจให้แก่ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้สรรหาบุคคลที่สมควรได้รับตำแหน่ง อาจโดยการคัดเลือกแล้วแต่งตั้ง หรือโดยกระบวนการสรรหาของครูภายในกลุ่มสาระและผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้ง (หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร. 2554ช: 64)

อย่างไรก็ตามการบริหารงานภายใต้การนำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้อาจเกิดความแตกต่างกันในการพัฒนางานวิชาการแต่ละกลุ่มสาระ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มาจากครูผู้สอนในโรงเรียน ซึ่งส่วนใหญ่ยังขาดประสบการณ์และความรู้ทางด้านการบริหารงานวิชาการ เมื่อเข้าสู่ตำแหน่งจึงใช้ค่านิยมและเจตคติส่วนตัวในการบริหารงานส่งผลให้การบริหารงานในโรงเรียนไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ส่วนใหญ่ซึ่งเป็นครูอาวุโสหรือมีความสามารถสูงกว่าคนอื่น เข้าสู่ตำแหน่งโดยไม่ได้รับการอบรมหรือเตรียมความพร้อมมาก่อน จึงขาดประสบการณ์ด้านการบริหารวิชาการ เมื่อเข้ามารับตำแหน่งต้องทำการประสานงานใกล้ชิดกับผู้บริหารและครูผู้สอน ภารกิจที่กำหนดไว้กว้างๆ อาจไม่ชัดเจนนัก การทำหน้าที่ที่ถึงบริหาร กิ่งประสานงานวิชาการกับผู้บริหาร และครูผู้สอน ทำให้ต้องสนองนโยบายและความต้องการของบุคคลทั้งสองระดับ เมื่อขาดประสบการณ์ก็อาจไม่ได้รับการยอมรับนับถือทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือในการทำงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จมักจะมีความรู้ความเชี่ยวชาญพิเศษเกี่ยวกับบทบาทของตน และนำความเป็นผู้นำการบริหารจัดการมาบูรณาการใช้ในอัตราส่วนที่เหมาะสม หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จึงต้องมองตนเองทั้งในฐานะผู้สอนและผู้ทำงานบริหาร จะต้องผสมผสานค่านิยมที่ตนยึดถือในฐานะผู้บริหารสอดคล้องกับค่านิยมที่ตนยึดถือในฐานะครูผู้สอน รวมทั้งค่านิยมและเจตคติของผู้ปฏิบัติงานไปใช้ปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการและการบริหารจัดการจะทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เฟลมมิ่ง. 2543: 14, 25-28)

ดังนั้น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน จึงนับได้ว่าเป็นบุคคลสำคัญในการดำเนินการต่างๆ ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียน ที่มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ต่างๆ จากผู้บังคับบัญชาไปสู่เพื่อนร่วมงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ การที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะสามารถพัฒนางานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น ปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อการนำพากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้บรรลุเป้าหมาย คือ คุณลักษณะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังนั้นเพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุจุดมุ่งหมาย หัวหน้ากลุ่มสาระการ

เรียนรู้จำเป็นจะต้องมีศักยภาพ สมรรถภาพและคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง และปฏิรูปการศึกษา คุณลักษณะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะบริหารหลักสูตร กระบวนการในการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน และการบริหารจัดการภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้

ด้วยสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อจักได้ขยายกรอบความรู้ทางวิชาการและเพื่อเป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมสำหรับผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ให้มีคุณสมบัติเหมาะสมพร้อมเข้ารับตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมได้ พร้อมทั้งนำไปใช้เพื่อกำหนดคุณลักษณะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถใช้เป็นเครื่องมือตรวจสอบคุณลักษณะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน และเป็นข้อมูลให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้มีคุณภาพต่อไป

คำถามการวิจัย

การศึกษการพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีคำถามสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1. คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีองค์ประกอบและตัวบ่งชี้อะไรบ้าง
2. องค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีความเที่ยงตรงตามสภาพจริงเพียงใด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษการพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงตามสภาพจริงขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กับกลุ่มผู้รู้แจ้งชัด

ความสำคัญของการวิจัย

ผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้มีความสำคัญ ดังนี้

1. โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร สามารถใช้ผลการศึกษาในการกำหนดคุณลักษณะ เพื่อเป็นแนวทางในการเตรียมคนก้าวสู่ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ รวมทั้งปรับปรุงพฤติกรรมของผู้ครองตำแหน่งดังกล่าว
2. ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มองเห็นภาพรวมและองค์ประกอบรายด้านของคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ อีกทั้งสามารถนำผลการศึกษาไปเป็นตัวอย่างให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในหน่วยงานอื่นๆ ได้นำไปบริหารงานแบบมีส่วนร่วมให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
3. คณะผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร นำผลการวิจัยไปใช้ในการกำหนดนโยบายและวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลในด้านคุณลักษณะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม ให้มีความเหมาะสมกับบริบทและสภาพความเป็นจริง

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีขอบเขตของการวิจัยดังนี้

ขอบเขตด้านเนื้อหา

เนื้อหาวิจัยในครั้งนี้ เป็นข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์ผู้รู้ ผู้มีประสบการณ์หรือผู้เชี่ยวชาญ ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

แบ่งตามขั้นตอนการดำเนินการวิจัย โดยประชากรและกลุ่มตัวอย่างมีลักษณะดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการดำเนินการวิจัยในตอนต้นที่ 1 เป็นผู้รู้ ผู้มีประสบการณ์ หรือผู้เชี่ยวชาญ ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้แก่ ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษากรุงเทพมหานคร และข้าราชการครูในโรงเรียนที่เปิดสอนระดับชั้นมัธยมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร การได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างจำแนกบุคคลตามตำแหน่ง ประกอบด้วย นักการศึกษา จำนวน 2 คน ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 2 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ จำนวน 3 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

กลุ่มสาระละ 1 คน รวม 8 คน และครูผู้สอนภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ กลุ่มสาระละ 1 คน จำนวน 8 คน รวมทั้งสิ้น 23 คน

2. ประชากรที่ใช้ในการดำเนินการวิจัยในตอนที่ 2 การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนที่เปิดสอนระดับชั้นมัธยมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่ปฏิบัติงาน ในปีการศึกษา 2557 106 โรงเรียน จำนวน 848 คน กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบสองขั้นตอน ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 63 โรงเรียน จำนวน 504 คน กำหนดโดยยึดหลัก 5 เท่าของตัวบ่งชี้ ในแบบสอบถามการวิจัยครั้งนี้

3. ประชากรที่ใช้ในการดำเนินการวิจัยในตอนที่ 3 ทดลองกับกลุ่มที่รู้จัก เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนที่เปิดสอนระดับชั้นมัธยมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่ปฏิบัติงาน ในปีการศึกษา 2557 กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 48 คน

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

จากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้คัดเลือก ตัวแปรที่เกี่ยวข้องในการวิจัยในครั้งนี้ คือ

- 1) ความไว้วางใจ
- 2) การติดต่อสื่อสาร
- 3) การทำงานเป็นทีม
- 4) ความผูกพันต่อองค์กร
- 5) การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน
- 6) ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน
- 7) บุคลิกภาพ
- 8) ความเป็นผู้นำทางวิชาการ
- 9) การตัดสินใจ

นิยามศัพท์เฉพาะ

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เฉพาะที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับการศึกษา ดังนี้

1. **ตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้** หมายถึง ตัวแปรที่มีค่าแสดงถึงคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ภายใต้บริบทการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ค่าของตัวบ่งชี้แสดง/ระบุ/บ่งบอกถึงสภาพที่ต้องการศึกษาเป็นองค์รวมอย่างกว้างๆ แต่มีความชัดเจนเพียงพอที่จะใช้ในการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อประเมินสภาพที่ต้องการในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

2. การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการพัฒนาตัวแปรที่มีค่าแสดงถึงคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ภายใต้บริบทการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ 3 ขั้นตอน ได้แก่ การพิจารณาตัวแปรที่นำมาใช้โดยอาศัยการศึกษาเอกสารและความคิดเห็นของผู้รู้ ผู้มีประสบการณ์ และผู้เชี่ยวชาญ การสังเคราะห์ตัวแปร การกำหนดน้ำหนักของตัวแปรโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) และนำตัวแปรที่เหมาะสมของแต่ละองค์ประกอบมาตรวจสอบความเที่ยงตรงตามสภาพจริง ด้วยการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่ได้กับเกณฑ์

3. การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การบริหารของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เปิดโอกาสให้บุคคลหรือคณะบุคคลเข้ามาช่วยเหลือ สนับสนุนทำประโยชน์ในเรื่องต่างๆ หรือกิจกรรมต่างๆ อาจเป็นการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ หรือกระบวนการบริหาร โดยใช้ความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญ ร่วมแก้ไขปัญหาของการบริหารที่สำคัญ ทำให้เกิดความร่วมมือ เกิดความผูกพัน และไว้วางใจฝ่ายบริหารมากขึ้น ยอมรับการเปลี่ยนแปลงว่าก่อให้เกิดทีมงานที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ โดยทุกฝ่ายได้สำนึกในหน้าที่ และความรับผิดชอบร่วมกันอันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ

4. คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หมายถึง สิ่ง que แสดงถึงลักษณะประจำตัว หรือองค์ประกอบที่สำคัญของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย

4.1 คุณลักษณะด้านความไว้วางใจ หมายถึง การที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้แสดงออกถึง การมีความสามารถในการทำงานดี ช่วยเหลือผู้อื่นในการเรียนรู้และมีทักษะการปฏิบัติงาน มีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความซื่อสัตย์ นำข้อมูลมาใช้อย่างตรงไปตรงมาเปิดเผยข้อมูลให้กับสมาชิกในองค์การโดยไม่ปิดบัง ปฏิบัติงานได้ด้วยความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ช่วยเหลือบุคคลอื่นๆ โดยไม่หวังผลตอบแทน เผชิญหน้ากับความจริง มีความยุติธรรม ให้เกียรติผู้ร่วมงานด้วยใจจริง และทำตามที่ได้ให้คำมั่นสัญญาไว้

4.2 คุณลักษณะด้านการติดต่อสื่อสาร หมายถึง การที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้แสดงออกถึง การสื่อสารที่ชัดเจนให้ผู้อื่นเข้าใจง่าย ให้ข้อมูลข่าวสารที่ครบถ้วน ใช้ภาษาที่เหมาะสมและหลีกเลี่ยงการใช้คำที่เข้าใจยาก และเนื้อหาที่ซับซ้อน ใช้ถ้อยคำและท่าทางและลีลาในการพูดสื่อสารอย่างมีทิศทาง ใช้ช่องทางการสื่อสารหลายช่องทาง รู้จักเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการสื่อสาร เปิดโอกาสให้ผู้รับข่าวสารได้สอบถามข้อข้องใจ มีความกระตือรือร้นที่จะรับฟัง เป็นผู้ฟังที่ดี มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล การให้ข้อมูลย้อนกลับ สร้างความเข้าใจที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานรวมถึงการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน และมีการสร้างบรรยากาศในการสื่อสาร

4.3 คุณลักษณะด้านการทำงานเป็นทีม หมายถึง การสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วม สร้างแรงจูงใจในการทำงาน สามารถจัดความขัดแย้งของกลุ่ม ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้มีการปรึกษาหารือและตัดสินใจร่วมกัน มีมาตรฐานในการทำงาน มีการแสวงหาวิธีการทำงานที่เหมาะสม ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความคิดสร้างสรรค์ รักษาทักษะและบุคลิกภาพของสมาชิกในกลุ่ม กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานของกลุ่ม และให้สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานและ แสดงความคิดเห็น

4.4 คุณลักษณะด้านความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ แสดงออกถึง การมีความปรารถนาที่อยากจะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ยอมรับในเป้าหมายขององค์กร ยอมรับในคุณค่าขององค์กร ยินดี และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานตามแนวทางดำเนินงานขององค์กร ตั้งใจอย่างแน่วแน่ ที่จะเป็นคนกลางขององค์กรจนเกษียณอายุงาน มีความรู้สึกชอบระบบของ องค์กร ได้แก่ การพัฒนา การให้คำแนะนำ ให้ความสำคัญกับงานที่ทำอยู่ มีความทุ่มเทในการทำงาน เต็มใจในการใช้ความสามารถที่มีอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน เต็มใจทำงาน ถ้าได้รับมอบหมายงาน นอกเหนือจากงานในหน้าที่ ยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อชื่อเสียงที่ดีขององค์กร และ รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน และมีความสำคัญต่อความสำเร็จของโรงเรียน

4.5 คุณลักษณะด้านการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน หมายถึง การที่หัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ แสดงออกถึง การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์โดยใช้วิธีการทางการ บริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหาร ทีมงาน และบุคลากร มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ กำหนดจุดมุ่งหมายของงานไว้ที่ผลการปฏิบัติงาน สร้างเครื่องมือวัด เฉพาะเจาะจง และเป้าหมายที่ท้าทายของแต่ละงาน มีการกำหนดกรอบระยะเวลา เป้าหมายและวัตถุประสงค์ ต้องไม่ยุ่งเกินไป มีความสามารถปรับเปลี่ยนเป้าหมายให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร และมีระบบการให้รางวัลที่เหมาะสม

4.6 คุณลักษณะด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่หัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ แสดงออกถึงการมีโอกาสกำหนดเป้าหมาย แผนงานในหน้าที่ของตนเองได้ สามารถใช้ วิจารณ์ญาณของตนเองในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น มีอิสระในการตัดสินใจเรื่องงานที่ปฏิบัติอย่างเต็มที่ มีโอกาสเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน มีอิสระในการวางแผน การปฏิบัติงาน สามารถ กำหนดตารางเวลาในการปฏิบัติงาน สามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานได้โดยอิสระ สามารถ ปรับแผนการปฏิบัติงานได้ตามความเหมาะสม มีอิสระในการเลือกวิธีที่ใช้ในการทำงาน และสามารถ สร้างเกณฑ์การประเมิน และนำผลการประเมินมาพัฒนางานได้อย่างอิสระ

4.7 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ หมายถึง การที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ แสดงออกถึง ความกล้าที่จะเผชิญปัญหาและความยากลำบากในสถานการณ์ต่างๆ มีความตั้งใจแน่วแน่ ทุ่มเทเวลา

และความพยายามในการทำงาน มีความทะเยอทะยาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความอ่อนน้อม ถ่อมตนและรู้จักการประนีประนอม มีความรับผิดชอบ มีความเชื่อมั่นในตนเอง เชื่อในความสามารถ ของตนมีความมั่นคงทางอารมณ์ สามารถควบคุมตนเองได้ ใจกว้าง และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

4.8 คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การที่หัวหน้ากลุ่มสาระการ เรียนรู้ แสดงออกถึงการมีความรู้ความสามารถวิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัด กิจกรรมการเรียนรู้ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ ความสามารถในการติดตามผล ประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถผลิตสื่อ ใช้สื่อนวัตกรรมทางการศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูมีการผลิตสื่อและนวัตกรรมใช้ใน กิจกรรมการเรียนรู้ ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานวิชาการ การพัฒนาตนเองพร้อมกระตุ้นให้ครูมีความรู้ทัน ต่อการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการทำวิจัยในชั้นเรียน ชักจูงครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้ปรับเปลี่ยน วิธีคิดใหม่ให้สอดคล้องกับสังคมแห่งการเรียนรู้ และการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน นิเทศการจัดการเรียนรู้ ของครู สนับสนุนให้ครูจัดมุมหนังสือเป็นแหล่งเรียนรู้ในห้องเรียน มีแผนในการดำเนินงานและหมั่น เอาใจใส่ปรับปรุงอยู่เสมอ

4.9 คุณลักษณะด้านการตัดสินใจ หมายถึง การที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ แสดงออกถึงการรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์และนำมาใช้ประกอบ การตัดสินใจ มีความรอบคอบใน การตัดสินใจ มีกระบวนการตัดสินใจที่เป็นระบบ เป็นขั้นตอน วางแผนปฏิบัติงานภายใต้ข้อมูลที่ ถูกต้องชัดเจน แยกแยะข้อมูลที่สำคัญที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหา ตัดสินใจและแก้ไขปัญหา ได้ อย่างเหมาะสม สร้างทางเลือกในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ เสนอทางเลือกใหม่ๆ ในการร่วมกันแก้ไขปัญหา และประเมินผลโดยการระดมสมองแบบกลุ่ม เพื่อ ปรับเปลี่ยนกระบวนการตัดสินใจ

5. **หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้** หมายถึง ครูที่มีความรู้ความสามารถที่ได้รับแต่งตั้งให้ ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย 8 กลุ่มสาระการ เรียนรู้ ได้แก่ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและ วัฒนธรรม สุขศึกษาและพลศึกษา ศิลปะ การงานอาชีพและเทคโนโลยี และภาษาต่างประเทศ

6. **โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร** หมายถึง โรงเรียนที่อยู่ในความดูแลรับผิดชอบของ กรุงเทพมหานคร โดยเปิดทำการสอนตั้งแต่ก่อนระดับประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย ประกอบด้วย โรงเรียนที่เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลจนถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีจำนวน 432 โรงเรียน โรงเรียนที่เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลจนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีจำนวน 108 โรงเรียน และ โรงเรียนที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 9 โรงเรียน

7. **เกณฑ์การคัดเลือกตัวบ่งชี้** หมายถึง เกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นเพื่อพิจารณาความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ โดยการเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยที่ได้กับเกณฑ์ ($\mu \geq 3.50$) โดยใช้การทดสอบที (One Sample t-test) ถ้าตัวบ่งชี้ใดมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับหรือสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ถือว่าตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมและใช้เป็นตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครได้

8. **กลุ่มผู้วิจัย** หมายถึง หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2557 ที่ได้รับคัดเลือกจากผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่ละโรงเรียน ที่มีผลงานเชิงประจักษ์ในการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีการศึกษา การประเมินคุณภาพมาตรฐานโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่สะท้อนให้เห็นว่าหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีส่วนสนับสนุนการทำงาน จำนวน 48 คน

9. **ความเที่ยงตรงตามสภาพจริง** หมายถึง ผลการตรวจสอบว่าประเด็นที่ได้มาเป็นอย่างดีประกอบและตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สามารถใช้เป็นตัวบ่งชี้ได้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการสังเคราะห์แนวคิด และข้อค้นพบจากการศึกษา เอกสาร บทความทางวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดลิเคิร์ต (Likert, 1961: 28-35) ได้อธิบายไว้ว่าคุณลักษณะของการบริหารแบบมีส่วนร่วมประกอบด้วย การยอมรับนับถือไว้วางใจ แรงจูงใจ ความคล่องตัวในการสื่อสาร การอภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา เปิดเผย ตัดสินใจอย่างเป็นกระบวนการกลุ่ม การกำหนดเป้าหมายขององค์การ

2. แนวคิดของดอนเนลลี (Donnelly, 1984) ได้สรุปคุณลักษณะของการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าประกอบด้วย การยอมรับนับถือและไว้วางใจกัน การติดต่อสื่อสาร การเปิดเผย การตัดสินใจโดยกลุ่ม การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

3. แนวคิดเดวิสและนิวสตรอม (Davis; & Newstrom, 1993: 247) ที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า ประกอบด้วย ความผูกพัน ความรับผิดชอบ และการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม

4. แนวคิดราอช (Rausch, 1996: 29) ได้สรุปคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

5. แนวคิดของสวานส์เบิร์กและสวานส์เบิร์ก (Swansburg; & Swansburg, 2002: 362-364) ได้แบ่งองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า ประกอบด้วย ความไว้วางใจ ความผูกพัน การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน และความมีอิสระในการปฏิบัติงาน

6. แนวคิดของวินเทอร์ (Winter. 2003: 177-201) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ว่า ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ แรงจูงใจ การพัฒนาบุคคล การสร้างทีมงาน มีบุคลิกภาพที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดี
7. แนวคิดของโยห์และแฮทฟิลด์ (Yoho; & Hatfield. 2003: 33) ได้แบ่งองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าประกอบด้วย การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหาความขัดแย้ง และความมีอิสระในการทำงาน
8. แนวคิดของกิบสันและคณะ (Gibson; et al. 2004: 300-302) ได้สรุปคุณลักษณะผู้นำที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า ประกอบด้วย ความรับผิดชอบ การติดต่อสื่อสาร แรงจูงใจ การกำหนดเป้าหมาย
9. แนวคิดของฮอร์ด (Hord. 2008: 33-37) ได้สรุปว่าคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย การติดต่อสื่อสาร การทำงานร่วมกับผู้อื่น และการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
10. แนวคิดของฮอยและมิเกล (Hoy; & Miskel. 2013: 292) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารการมีส่วนร่วมว่า ประกอบด้วย ความไว้วางใจ และความรับผิดชอบ
11. แนวคิดของยูคิล (Yukl. 2013: 208-209) ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าประกอบด้วย ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจ และการเสริมพลังอำนาจ
12. แนวคิดของอรุณ รักธรรม (2540: 269) ที่ได้อธิบายถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าโดยทั่วไป การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมีองค์ประกอบ ดังนี้ การไว้วางใจ การติดต่อสื่อสาร และการทำงานเป็นทีม
13. แนวคิดของลัดดา ผลวัฒนะ (2544: 102-103) ที่ได้ศึกษาองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสาร การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี และการกำหนดเป้าหมายขององค์การร่วมกัน
14. แนวคิดของสมยศ นาวิกาน (2545: 22-23) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังนี้ ความผูกพันต่อองค์การ ความไว้วางใจ ความรับผิดชอบ การติดต่อสื่อสาร การสร้างทีมงาน
15. แนวคิดของไพฑูรย์ ภูมิซ้อ (2546: 81-83) ที่ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วม พบว่าคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การยึดมั่นผูกพันกับโรงเรียน การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ร่วมกัน ความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน และด้านการไว้วางใจกัน

16. แนวคิดของชูชาติ พวงสมจิตร (2546: 211) ได้สรุปไว้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีหลักการสำคัญ ประกอบด้วย การกระจายอำนาจและการให้อำนาจในการตัดสินใจ ความไว้วางใจกัน การร่วมกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและร่วมรับผิดชอบดำเนินการ มีความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบ และสามารถดูแลตนเองได้ ความผูกพันต่อกันและรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงานร่วมกัน และการให้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนและทันสมัยต่อทุกคนที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

17. แนวคิดของบุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์ (2550: 76) ได้อธิบายถึงหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าเป็นการบริหารจัดการโดยการทำงานร่วมกัน ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน และการเสริมพลังอำนาจ

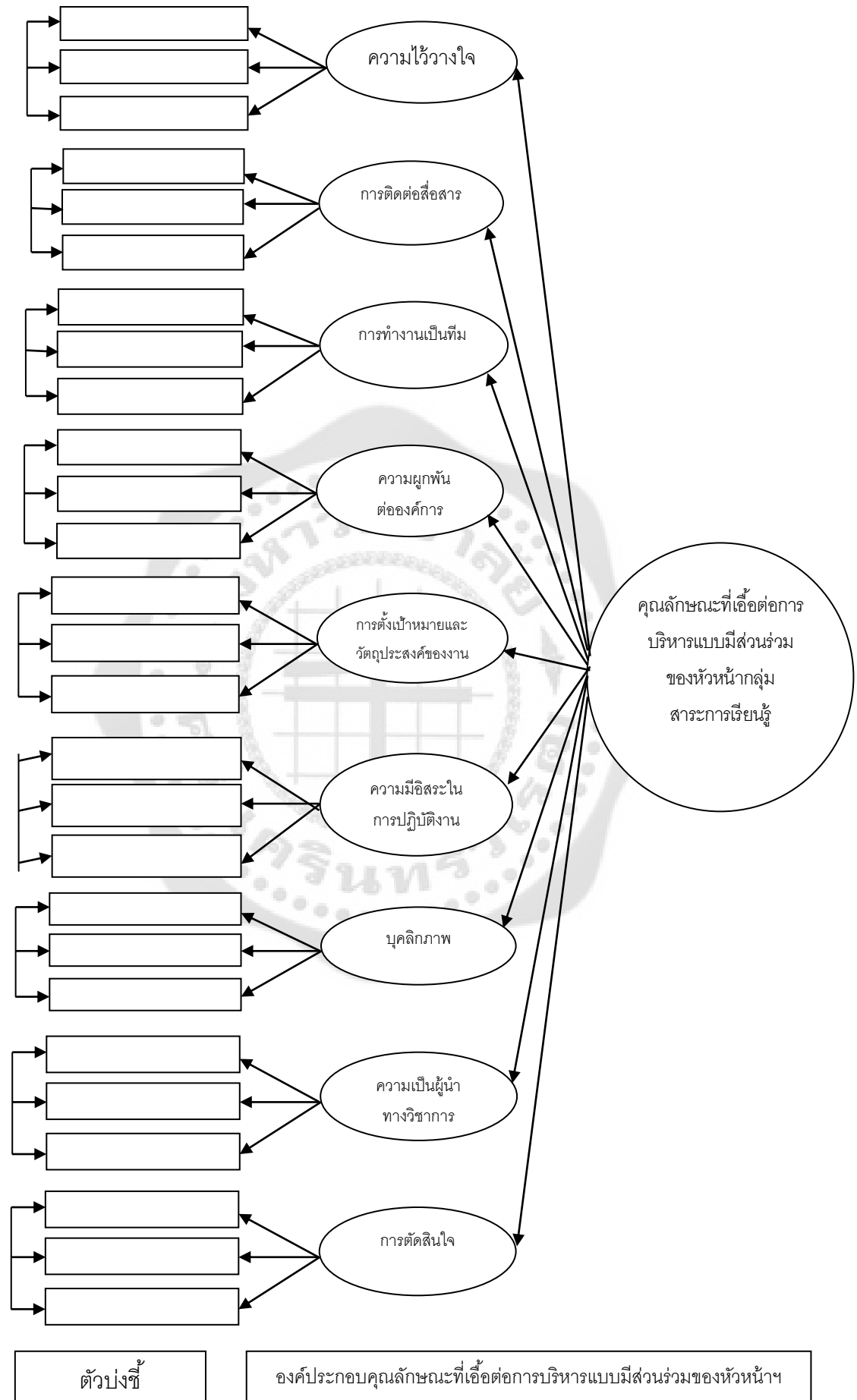
18. แนวคิดของธรร สุทธรายุทธ (2551: 555) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าประกอบด้วย ความผูกพันต่อองค์การ ความไว้วางใจ การติดต่อสื่อสาร และการสร้างทีมงาน

19. แนวคิดของเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2554: 10-11) ที่ได้อธิบายไว้ว่า การให้บุคคลมีส่วนร่วม นั้น บุคคลจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการหรือการปฏิบัติภารกิจต่างๆ การที่บุคคลมีส่วนร่วมในกิจกรรม ย่อมทำให้บุคคลมีความผูกพันต่อกิจกรรมนั้น และมีความผูกพันต่อองค์การในที่สุด

จากแนวคิดดังกล่าวนำไปสู่การกำหนดคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้เป็น 9 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) ความไว้วางใจ
- 2) การติดต่อสื่อสาร
- 3) การทำงานเป็นทีม
- 4) ความผูกพันต่อองค์การ
- 5) การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน
- 6) ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน
- 7) บุคลิกภาพ
- 8) ความเป็นผู้นำทางวิชาการ
- 9) การตัดสินใจ

ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
 - 1.1 การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร
 - 1.2 ความสำคัญของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
 - 1.3 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม
 - 2.1 ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม
 - 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม
 - 2.3 องค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม
 - 2.4 ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม
 - 2.5 คุณลักษณะของผู้นำกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม
 - 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม
 - 2.7 คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม
3. คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
 - 3.1 คุณลักษณะด้านความไว้วางใจ
 - 3.2 คุณลักษณะด้านการติดต่อสื่อสาร
 - 3.3 คุณลักษณะด้านการทำงานเป็นทีม
 - 3.4 คุณลักษณะด้านความผูกพันต่อองค์กร
 - 3.5 คุณลักษณะด้านการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน
 - 3.6 คุณลักษณะด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน
 - 3.7 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ
 - 3.8 คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ
 - 3.9 คุณลักษณะด้านการตัดสินใจ

4. แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้

- 4.1 ความหมาย ลักษณะ ประเภท และประโยชน์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้
- 4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ
- 4.3 การสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้
- 4.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รายละเอียดของแต่ละประเด็น ผู้วิจัยขอเสนอตามลำดับดังนี้

1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

1.1 การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

1.1.1 ความเป็นมาในการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

กรุงเทพมหานคร มีรูปแบบการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีระเบียบการปกครองตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร มีองค์ประกอบ 2 ส่วน ได้แก่ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร เป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารของกรุงเทพมหานคร มีรองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร 4 คน เป็นผู้ช่วยในการบริหารงานของกรุงเทพมหานคร และมีปลัดกรุงเทพมหานครรับผิดชอบควบคุมดูแลข้าราชการประจำของกรุงเทพมหานครให้เป็นไปตามนโยบายของกรุงเทพมหานคร จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2515 ตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 335 โดยการเปลี่ยนแปลงแบบการปกครองนครหลวงกรุงเทพมหานครธนบุรี องค์การบริหารนครหลวงกรุงเทพธนบุรี เทศบาลนครหลวงกรุงเทพธนบุรี ตลอดจนสุขาภิบาลต่างๆ ในนครหลวงกรุงเทพธนบุรี เป็นหน่วยการปกครองเดียวกัน คือกรุงเทพมหานคร รวมถึงการรับโอนการจัดการศึกษาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

บทบาทหน้าที่ของกรุงเทพมหานครที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา คือ การจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนในกรุงเทพมหานคร โดยมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบาย ดูแลมาตรฐาน กำกับติดตามดูแล สนับสนุนทรัพยากร การจัดการศึกษากรุงเทพมหานครเป็นอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 89 (21) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 โดยมีการจัดการศึกษาหลายระดับ และหลายรูปแบบ ดังนี้ (สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร. 2555: 15)

1. การจัดในรูปแบบศูนย์เลี้ยงดูเด็กหรือศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอยู่ในความรับผิดชอบของนักพัฒนาชุมชน ซึ่งดำเนินงานในลักษณะของการให้ความสนับสนุนชุมชนที่เปิดดำเนินการและสำนักอนามัยซึ่งเปิดสถานเลี้ยงเด็กกลางวันและให้การสนับสนุนบ้านเลี้ยงเด็ก

2. การจัดการศึกษาระดับปฐมวัย จัดอยู่ในรูปของอนุบาลศึกษา อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักการศึกษาและสำนักงานเขต

3. การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักการศึกษาและสำนักงานเขต

4. การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย โดยมีการจัดเป็น 2 รูปแบบ คือ เปิดสอนในโรงเรียนประถมศึกษาของกรุงเทพมหานคร และได้จัดตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษา แยกออกจากโรงเรียนประถมศึกษา อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักการศึกษาและสำนักงานเขต

5. การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ได้แก่ วิทยาลัยแพทยศาสตร์และวิทยาลัยพยาบาลกึ่งการุณย์ในความรับผิดชอบของมหาวิทยาลัยนวมินทราชินราชมงคล

6. การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน ได้แก่ การฝึกอบรบอาชีพระยะสั้นในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร และจัดให้แก่กลุ่มสนใจตามความเหมาะสม ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักพัฒนาชุมชน

1.1.2 นโยบายด้านการศึกษากทมกรุงเทพมหานคร

กรุงเทพมหานครมีนโยบายให้ความสำคัญด้านการจัดการศึกษาเป็นสำคัญ และมีนโยบายส่งเสริมสนับสนุนการให้บริการการศึกษาทุกระดับและกลุ่มเป้าหมาย กรุงเทพฯ เป็นศูนย์รวมความหลากหลายของการให้บริการการศึกษา มีเครือข่ายจัดการศึกษาร่วมกับโรงเรียนที่มีชื่อเสียงของภาครัฐ เอกชน และโรงเรียนต้นแบบของกรุงเทพมหานคร เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทั้งมีงบประมาณการสนับสนุนการให้บริการการศึกษาเพิ่มเติมจากรัฐบาล มีสถานศึกษาตั้งกระจายทั่วพื้นที่ 50 เขต อีกทั้งยังมีการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรทุกระดับและสนับสนุนการขยายเครือข่ายทั้งในและต่างประเทศ และเสริมสร้างกรุงเทพมหานครให้เป็นมหานครแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริงด้วยนโยบายการศึกษาที่ทำได้จริง ด้วยคุณภาพมาตรฐาน พร้อมพัฒนาองค์ความรู้อย่างครอบคลุมทั้งในและนอกห้องเรียน โดยผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ได้มอบนโยบายด้านการศึกษากทมกรุงเทพมหานคร ดังนี้ (กรุงเทพมหานคร. 2556: 2-3)

1. กำหนดให้กรุงเทพมหานครเป็น "มหานครแห่งการเรียนรู้"
2. ขยายการดูแลนักเรียน จากอิมท็องสมองดีสู่มิวินัย เป็นนักเรียนโรงเรียนกรุงเทพมหานคร อิมท็อง สมองดี มิวินัย
3. นักเรียนโรงเรียนกรุงเทพมหานครเรียนฟรี
4. รถรับส่งนักเรียนกรุงเทพมหานครฟรี ในพื้นที่เดินทางไม่สะดวก
5. บริการหมวกกันน็อคสำหรับนักเรียนโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร
6. เด็กกรุงเทพฯ ภาษาอังกฤษแข็งแรง พร้อมรับประชาคมอาเซียน

7. กวดวิชาโดยสถาบันกวดวิชาชื่อดังให้นักเรียน ม. 3, ม. 6 ครบทุกโรงเรียน
8. ส่งเสริมศักยภาพของมหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานครในการผลิตบัณฑิตสอนหลักสูตรต่อเนื่อง และร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ
9. ห้องสมุดแห่งการเรียนรู้และศูนย์การเรียนรู้ในชุมชน
10. ส่งเสริมการเรียนรู้นอกห้องเรียน โดยเปิดห้องสมุดเพื่อการศึกษาให้ครบทุกโรงเรียน
11. ส่งเสริมการอ่าน ตามโครงการ UNESCO "กรุงเทพฯ เมืองหนังสือโลก 2556"
12. ขยายโอกาสการเข้าถึงระบบการสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์
13. ติดตั้ง WiFi ความเร็วสูง 4 MB 5,000 จุด ฟรี โดยเน้นโรงเรียน ห้องสมุด

สวนสาธารณะ และสถานที่อื่นๆ ของกรุงเทพมหานคร

1.1.3 ระบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของกรุงเทพมหานคร

การบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานครในส่วนของกรมการศึกษาดำเนินการของสายการบังคับบัญชาซึ่งผู้มีอำนาจ คือ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ปลัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตและโรงเรียนตามลำดับ โครงสร้างระบบบริหารการศึกษามีผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร เป็นผู้บริหารสูงสุดและเป็นฝ่ายการเมือง มีอำนาจหน้าที่กำหนดนโยบายการบริหารกรุงเทพมหานครทุกด้าน เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการกรุงเทพมหานครและลูกจ้างกรุงเทพมหานคร ในสายราชการประจำ มีปลัดกรุงเทพมหานคร ดำรงตำแหน่งสูงสุดของข้าราชการประจำ มีอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด และตามคำสั่งของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร และกำกับ เร่งรัด ติดตามผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในกรุงเทพมหานคร รวมทั้งเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการกรุงเทพมหานคร และลูกจ้างกรุงเทพมหานคร รองจากผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขต มีผู้อำนวยการเขต เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และลูกจ้างกรุงเทพมหานครในสังกัดสำนักงานเขต ภายในสำนักงานเขตกำหนดให้มีฝ่ายการศึกษา เป็นที่ปรึกษาและสนับสนุนการบริหารด้านการจัดการศึกษา และโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ถูกกำหนดให้เป็นส่วนราชการหนึ่งของสำนักงานเขต โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการศึกษาปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐานของกรุงเทพมหานคร มีดังนี้ (สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร. 2555: 20, 41-43)

1. สำนักการศึกษา เป็นหน่วยงานที่มีฐานะเทียบเท่ากรม มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการศึกษาโดยน่านโยบายด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานครทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบริหารงานวิชาการ ด้านบริหารงานงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ให้สำนักงานเขตและโรงเรียนดำเนินการ สำนักการศึกษาแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 7 หน่วยงาน ประกอบด้วย

สำนักงานเลขาธิการ กองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานยุทธศาสตร์ การศึกษา กองเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน และกองพัฒนาข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร

2. สำนักงานเขต มีผู้อำนวยการเขตเป็นผู้บังคับบัญชา มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการ เกี่ยวกับการศึกษาและการควบคุมดูแลโรงเรียน โดยมีฝ่ายการศึกษา ทำหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานในด้านการศึกษา ฝ่ายการศึกษามีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงาน ธุรการ การเงิน บัญชี และพัสดุ จัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงินประเภทต่างๆ การควบคุมจัดทำทะเบียน เบิกจ่ายพัสดุ ครุภัณฑ์ เก็บรักษา รวบรวมกฎหมายระเบียบข้อบังคับ ประกาศ คำสั่งหรือหนังสือ สั่งการที่เกี่ยวข้อง การปฏิบัติตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา การกำหนดชื่อโรงเรียน งานกิจกรรม นักเรียนในโรงเรียน ตรวจเยี่ยมโรงเรียน ร่วมพิธีการและกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน ดำเนินการเกี่ยวกับ เจ้าหน้าที่ของข้าราชการ และลูกจ้างในโรงเรียนและในฝ่ายการศึกษา การนิเทศการศึกษา ดำเนินงาน ศูนย์วิชาการเขต และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

3. โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานเขต และจะอยู่ ภายใต้นโยบายและการกำกับดูแลของสำนักการศึกษา ในปีการศึกษา 2557 โรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร มีจำนวนทั้งสิ้น 438 โรงเรียน ซึ่งสามารถจำแนกประเภทได้ดังนี้ (สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร. 2557ข: 8)

- 1) จำแนกตามโรงเรียนที่เปิดสอน แบ่งเป็น

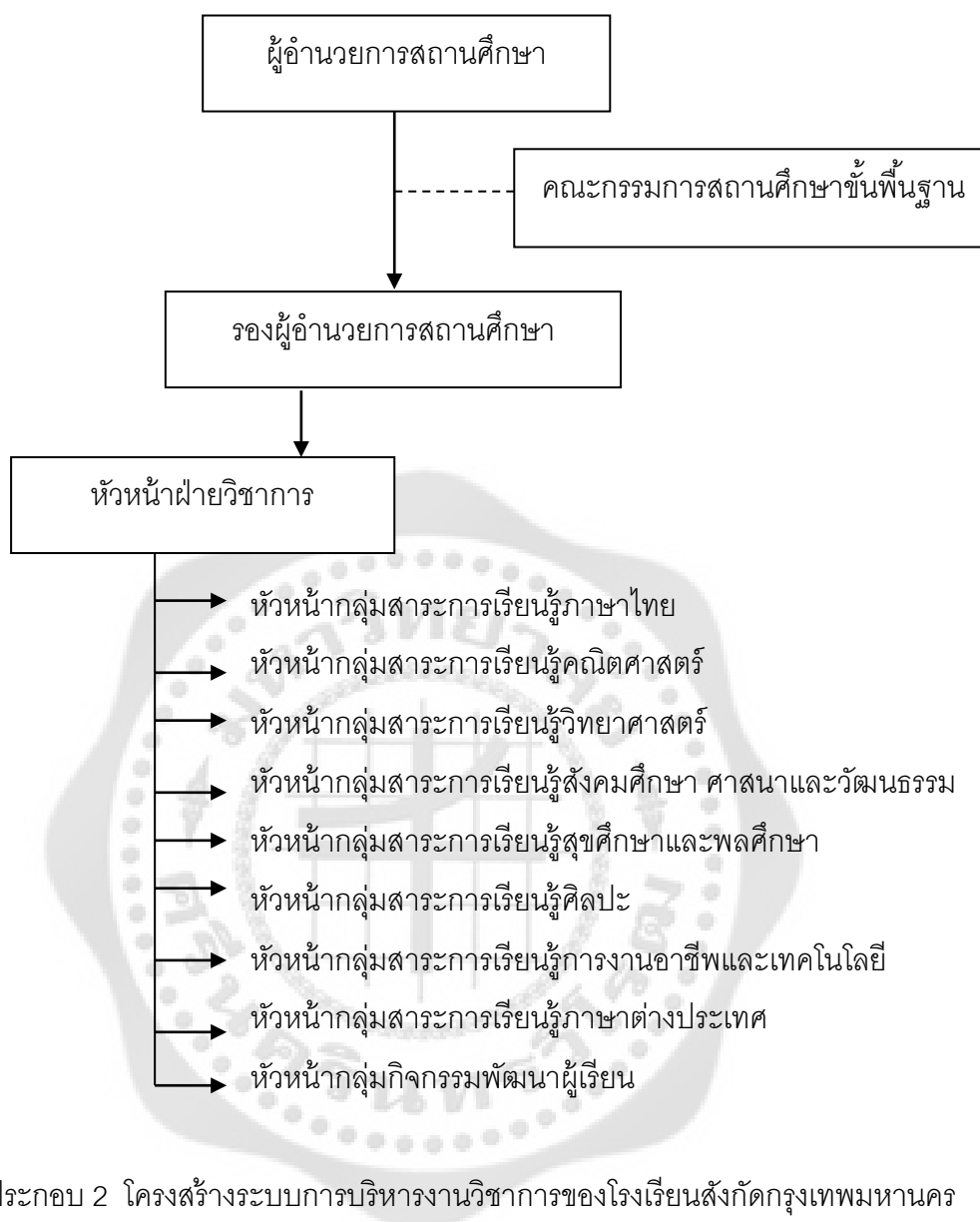
1.1) อนุบาลศึกษา และประถมศึกษา	จำนวน	329	โรงเรียน
1.2) ประถมศึกษา	จำนวน	1	โรงเรียน
1.3) ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น	จำนวน	1	โรงเรียน
1.4) อนุบาลศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น	จำนวน	98	โรงเรียน
1.5) อนุบาลศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย	จำนวน	3	โรงเรียน
1.6) มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย	จำนวน	6	โรงเรียน
- 2) จำแนกตามขนาดโรงเรียน

2.1) ขนาดเล็ก (นักเรียน 1-400 คน)	จำนวน	173	โรงเรียน
2.2) ขนาดกลาง (นักเรียน 401-800 คน)	จำนวน	133	โรงเรียน
2.3) ขนาดใหญ่ (มากกว่า 800 คน ขึ้นไป)	จำนวน	132	โรงเรียน

โรงเรียนเป็นหน่วยราชการขั้นต้น ปฏิบัติหน้าที่ด้านการเรียนการสอนโดยมีผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นผู้บังคับบัญชา รับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรภายในโรงเรียน ประกอบด้วย สายการบังคับบัญชาระดับโรงเรียน ดังนี้ (สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร. 2551: 33)

1. ระดับผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา
2. ระดับที่ปรึกษา ได้แก่ รองผู้อำนวยการสถานศึกษาทุกฝ่าย
3. ระดับงานการบริหารในโรงเรียน ได้แก่ คณะครูที่ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานต่างๆ ในแต่ละงานทั้ง 4 งาน เป็นหัวหน้างาน
4. ระดับครูผู้สอน ได้แก่ การจัดชั้นเรียน โดยผู้บริหารโรงเรียนจะจัดชั้นเรียนและออกคำสั่ง ให้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับ ครูประจำชั้น ครูพิเศษ หรือครูทำหน้าที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน

ในส่วนของการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 39 กำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัดกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาด้านการ บริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยัง สถานศึกษา (ราชกิจจานุเบกษา. 2553: 14) จึงเป็นหน้าที่ของโรงเรียนที่จะจัดการงานเหล่านี้ให้มี ประสิทธิภาพ โดยที่งานวิชาการเป็นภารกิจหลักของโรงเรียนที่ต้องจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้ สอดคล้องกับสภาพปัญหา ความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง โดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่า ผู้เรียนสำคัญที่สุด สามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ทุกระดับชั้น ตลอดจนการร่วมมือ เป็นเครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดการศึกษา โดยแผนภูมิโครงสร้างระบบ การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร แสดงได้ดังภาพประกอบ 2



ที่มา: สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร. (2551). *คู่มือการบริหารจัดการในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ: หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร. หน้า 33.

1.1.4 คุณภาพและประสิทธิภาพการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

สำนักงานการศึกษา ดำเนินการพัฒนากิจการศึกษารองโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในรูปแบบ “เรียนฟรี เรียนดี อย่างเป็นคุณภาพ” โดยมีผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา ดังนี้ (สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร. 2555: 4-9)

1. สนับสนุนการเรียนฟรี เรียนดี อย่างเป็นคุณภาพ ให้เด็กที่อยู่ในวัยเรียนได้เข้าเรียน ในสังกัดกรุงเทพมหานครอย่างทั่วถึง และได้รับสิทธิเรียนฟรี 15 ปี ตามนโยบายรัฐบาล โดยจัดทำ หลักเกณฑ์และแนวทางดำเนินการให้โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครถือปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน

2. พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ยกมาตรฐานโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เทียบเท่าโรงเรียนที่มีคุณภาพ โดย

2.1 จัดทำโครงการประเมินโรงเรียนคุณภาพมาตรฐาน (SMART School) เพื่อ ประเมินคุณภาพโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในด้านผู้เรียน ครู และผู้บริหารโรงเรียน

2.2 จัดการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ทั้งภาษาอังกฤษ ภาษาจีน ภาษาอาหรับ และภาษาญี่ปุ่น

2.3 เพิ่มโอกาสการศึกษาต่อระดับการศึกษาที่สูงขึ้นของนักเรียนโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร โดยร่วมมือกับสถาบันกวดวิชาสอนเสริมแบบเข้ม 5 วิชาหลัก คือ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ ภาษาไทยและสังคมศึกษา ให้นักเรียนระดับมัธยมศึกษาของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในการสอบแข่งขันเข้าศึกษาต่อในระดับที่ สูงขึ้น

2.4 ส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีความเป็นเลิศด้าน วิชาการ จัดการเรียนรู้นิวที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอย่างเป็นรูปธรรม โดยให้เด็กได้เรียนรู้อย่างมีความสุข

2.5 สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการศึกษาจากหน่วยงานภาครัฐและ เอกชนเพื่อผลักดันให้การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานครได้มาตรฐาน

3. พัฒนาศักยภาพครูผู้สอนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับปฐมวัยและการศึกษาขั้น พื้นฐานในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ เช่น ส่งเสริมการพัฒนาตนเองเพื่อสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ และวิชาชีพครู ผู้บริหาร และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง อบรมครูแกนนำปฐมวัย พัฒนาข้าราชการครู กรุงเทพมหานคร ก่อนแต่งตั้งให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะชำนาญการพิเศษและวิทยฐานะเชี่ยวชาญ หลักสูตรนักบริหารการศึกษามหาหนครระดับสูง เป็นต้น

4. พัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง โดย

- 4.1 เช้าระบบคอมพิวเตอร์และปรับปรุงห้องคอมพิวเตอร์ของโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร จำนวน 436 โรงเรียน จำนวน 20,574 เครื่อง
- 4.2 ปรับปรุงห้องศูนย์ฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ สำนักการศึกษา 1 แห่ง
- 4.3 จัดหาบทเรียน อุปกรณ์การทดลองวิชาเครื่องกลและไฟฟ้า พร้อมทั้งอบรม แนวทางการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์สำหรับเด็กตามโครงการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ “วิศวกรน้อย”
- 4.4 พัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีทางการศึกษาเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการนำเทคโนโลยีและซอฟต์แวร์ต่างๆ มาใช้ในการจัดทำแผนการเรียนรู้ และ กระบวนการเรียนการสอนต่าง ๆ เช่น การผลิตบทเรียน CAI Multimedia การวิจัยและประเมิน โครงการด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เป็นต้น

5. สร้างความตระหนักในการเรียนรู้และดูแลทุกช่วงวัย อย่างมีคุณภาพแก่พ่อแม่ใน กรุงเทพมหานครทุกกลุ่ม ทุกพื้นที่ จำนวน 4,800 คน โดยในปีงบประมาณ 2554 แบ่งการจัด กิจกรรมเป็น 3 ช่วงวัย ได้แก่ พ่อแม่หรือผู้ปกครองที่มีลูกอายุ 3-5 ปี พ่อแม่หรือผู้ปกครองที่มีลูก อายุ 6-9 ปี และพ่อแม่หรือผู้ปกครองที่มีลูกอายุ 10-18 ปี

1.1.5 สภาพปัญหาการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานครเป็นองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นแบบพิเศษคือเป็นเมืองหลวง จึงมี แหล่งการเรียนรู้ในทุกระดับ และมีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ โดยไม่ต้องรอมติของ คณะรัฐมนตรี แต่ก็มีข้อจำกัดที่เป็นจุดอ่อนในการจัดการศึกษาหลายเรื่องอันได้แก่ ต้องให้บริการ แก่เด็กทุกคนในพื้นที่บริการของกรุงเทพมหานคร เลือกรับนักเรียนไม่ได้ ทำให้เกิดปัญหาผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียน นอกจากนี้ยังมีปัญหาการโอนย้ายของข้าราชการครูกรุงเทพมหานครกลับสู่ภูมิลำเนา มีมาก ทำให้กรุงเทพมหานครขาดอัตรากำลังครู ส่งผลให้จัดครูสอนไม่ตรงวุฒิ และยังมีปัญหา อีกประการหนึ่งคือ กรุงเทพมหานครมีโครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาที่เหมาะสมกับภารกิจ แต่ ไม่สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา เนื่องจากไม่มีเขตพื้นที่การศึกษา ไม่มีคณะกรรมการเขตพื้นที่ การศึกษา สถานศึกษาขึ้นอยู่กับสำนักงานเขต ที่สถานศึกษาตั้งอยู่ ซึ่งแต่ละเขตมีจำนวนสถานศึกษา มากน้อยแตกต่างกัน ประกอบกับผู้อำนวยการเขตมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบถึง 11 หน่วยงาน และไม่ใช่ผู้บริหารการศึกษาที่มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพชั้นสูงทางการศึกษา ย่อมทำให้การบริหาร จัดการศึกษามีคุณภาพด้อยกว่าการบริหารงานด้านอื่นในสำนักงานเขต (จิระพันธ์ นามชวัด, 2551: บทคัดย่อ)

1.2 ความสำคัญของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

การนำหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545-2552 พบว่าหลักสูตรมีข้อบกพร่องและเกิดปัญหาหลายประการ กระทรวงศึกษาธิการ จึงได้มีการพัฒนาปรับปรุงและแก้ไขประเด็นปัญหาที่พบในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 โดยได้ประกาศใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 เมื่อวันที่ 11 กรกฎาคม พ.ศ. 2551 (กระทรวงศึกษาธิการ. 2552: 1-3)

การกำหนดคุณลักษณะของงานและกิจกรรมของโรงเรียน แบ่งตามพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้เป็น 4 งาน คือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป (ราชกิจจานุเบกษา. 2553: 14) ซึ่งในแต่ละงานยังต้องแยกเป็นหน่วยงานย่อยลงไปอีก เช่น ในงานวิชาการ สามารถ แบ่งเป็น 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้แก่ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม สุขศึกษาและพลศึกษา ศิลปะ การงานอาชีพและเทคโนโลยี และภาษาต่างประเทศ การจัดกลุ่มงาน (Departmentalization) โดยพิจารณาการรวมกลุ่ม ที่มี บทบาทหน้าที่และกิจกรรมการปฏิบัติงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันมาทำงานด้วยกัน ทำให้มีความเชี่ยวชาญ ในกลุ่มงานของตนเอง การตัดสินใจ การให้ความร่วมมือ และการใช้แหล่งทรัพยากรร่วมกัน ทำได้ง่าย และมีประสิทธิภาพมากกว่า สำหรับข้อจำกัดในการจัดกลุ่มงานตามหน้าที่ก็คือ บุคลากรมีโอกาส พัฒนาได้น้อย ทำให้มีแนวคิดแคบ รวมทั้งความร่วมมือระหว่างกลุ่มงานต่างๆ ทำได้ยาก เพราะ แต่ละกลุ่มหรือแผนกงานอาจจะไม่ให้ความร่วมมือ ทั้งนี้เพื่อปกป้องอำนาจและความรับผิดชอบ รวมทั้งการแข่งขันกันซึ่งอาจเกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มได้

ผู้บริหารไม่สามารถที่จะดำเนินการบริหารงานวิชาการและบริหารหลักสูตรได้โดยลำพัง จำเป็นต้องมีทีมงาน (Teams) ซึ่งเปรียบเสมือนผู้บริหารระดับกลาง ที่ช่วยรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน ตามวัตถุประสงค์ของแต่ละแผนก ซึ่งการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบการบริหารงาน วิชาการ การบริหารหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนได้แก่ รองผู้อำนวยการ ฝ่ายวิชาการ หัวหน้างานวิชาการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มสาระ ทั้งนี้ในโรงเรียน ขนาดใหญ่หรือขนาดกลาง อาจจะมีครูที่ทำหน้าที่รับผิดชอบเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครบทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ แต่ในโรงเรียนขนาดเล็ก อาจมีหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ไม่ครบทั้ง 8 กลุ่มสาระ การเรียนรู้ โดยที่ครู 1 คน อาจต้องทำหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มากกว่า 1 กลุ่มสาระ การเรียนรู้ก็ได้ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีอำนาจหน้าที่เป็นผู้นำในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โดยมีภารกิจสำคัญคือ (1) จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา (2) วางแผนและดำเนินการใช้หลักสูตร (3) เพิ่มพูนคุณภาพการใช้หลักสูตรด้วยการวิจัยและพัฒนา (4) ประเมินการใช้หลักสูตร และ

(5) ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และหลักสูตรระดับท้องถิ่นของตนเอง (อารีรัตน์ วัฒนสิน; และบัญชา แสนทวี. 2552: 27) กระบวนการพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้จำเป็นที่จะต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจกัน ในการดำเนินการ โดยมีหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้แต่ละกลุ่มสาระเป็นผู้นำกลุ่มเพื่อนครูในการดำเนินการ จัดทำหลักสูตร ดังนั้น การมีส่วนร่วม หรือเป็นกลุ่มบุคคล (Group) ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปจะต้องอาศัย คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อให้การปฏิบัติงาน สำเร็จอย่างสมบูรณ์

การทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ซึ่งเป็นบุคคลที่อยู่ตรงกลางระหว่างผู้อำนวยการ หรือฝ่ายบริหารกับครูที่ทำหน้าที่สอน เป็นกลุ่มบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการวางแผนขับเคลื่อนให้ โรงเรียนไปสู่เป้าหมาย ช่วยให้การดำเนินงานในโรงเรียนแต่ละวันเป็นไปด้วยความราบรื่น และยัง กำกับ ควบคุม ดูแลความก้าวหน้าของบุคลากรอื่นๆ ด้วย ในโรงเรียนหลายแห่งหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้เป็นผู้ประสานที่สำคัญ กล่าวคือเป็นผู้แสดงให้เห็นถึงปรัชญาการศึกษาที่ชัดเจนและเป็นไป ตามอุดมคติ แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องเป็นผู้ที่ทำให้อุดมคติเป็นจริงและปฏิบัติได้ เพราะงานส่วนใหญ่ ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คืองานที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนหรืองานสอนนั่นเอง การบริหารโรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบจัดการที่มงานของตนให้ บรรลุจุดมุ่งหมาย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เข้มแข็งจะกลายเป็น “เฟืองจักรกล” ของโรงเรียน ที่จะทำหน้าที่เป็นผู้ริเริ่ม และตัดสินใจ อย่างไรก็ตามการบริหารงานภายใต้การนำของหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้อาจเกิดความแตกต่างกันในการพัฒนางานวิชาการแต่ละกลุ่มสาระ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มาจากครูผู้สอนในโรงเรียน ซึ่งส่วนใหญ่ยังขาดประสบการณ์และความรู้ ทางด้านการบริหารงานวิชาการ เมื่อเข้าสู่ตำแหน่งจึงใช้ค่านิยมและเจตคติส่วนตัวในการบริหารงาน ส่งผลให้การบริหารงานในโรงเรียนไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ส่วนใหญ่เข้าสู่ตำแหน่งโดยไม่ได้รับการอบรมหรือเตรียมความพร้อมมาก่อน จึงขาดประสบการณ์ ด้านการบริหารวิชาการ ส่วนใหญ่ครูอาวุโสหรือมีความสามารถสูงกว่าคนอื่น เมื่อเข้ามารับตำแหน่ง ต้องทำการประสานงานใกล้ชิดกับผู้บริหารและครูผู้สอน ภารกิจที่กำหนดไว้กว้างๆ อาจไม่ชัดเจนนัก การทำหน้าที่กิ่งบริหาร กิ่งประสานงานวิชาการกับผู้บริหารและครูผู้สอน ทำให้ต้องสนองนโยบาย และความต้องการของบุคคลทั้งสองระดับ เมื่อขาดประสบการณ์ ก็อาจไม่ได้รับการยอมรับนับถือ ทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือในการทำงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ มักจะมี ความรู้ความเชี่ยวชาญพิเศษเกี่ยวกับบทบาทของตน และนำความเป็นผู้นำการบริหารจัดการมาบูรณาการ ใช้ในอัตราส่วนที่เหมาะสม หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จึงต้องมองตนเองทั้งในฐานะผู้สอนและผู้จัดการ บริหาร ค่านิยมที่ตนยึดในฐานะผู้บริหารจะต้องผสมผสานสอดคล้องกับค่านิยมที่ตนยึดในฐานะครูผู้สอน

ถ้านำค่านิยมและเจตคติของผู้ปฏิบัติงานไปใช้ปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการ และการบริหารจัดการ จะทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ยังมีบทบาทในการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่ทำหน้าที่สอน เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และเพื่อช่วยเสริมให้บุคคลเหล่านั้นจัดประสบการณ์การเรียนการสอนที่มีคุณภาพสูงให้แก่นักเรียน (เฟลมมิ่ง. 2543: 12-28)

จะเห็นได้ว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างมากในการบริหารงานวิชาการเนื่องจากเป็นตัวแทนของเพื่อนครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ซึ่งได้รับการคัดเลือกจากเพื่อนครูหรือได้รับการคัดเลือกและแต่งตั้งจากผู้บริหารโรงเรียน เพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือผู้บริหารโรงเรียนในการควบคุม ดูแลการเรียนการสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ทั้งนี้ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นผู้ดูแลใกล้ชิดกับครูมากที่สุด ดังนั้น ถ้าหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีภาวะผู้นำในการจูงใจ กระตุ้น และชี้แนะให้ครูสามารถปฏิบัติหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ย่อมส่งผลให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีและมีคุณภาพชีวิตที่ดี

1.3 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

คำว่า บทบาท (Role) พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง การทำตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ เช่น บทบาทของพ่อแม่ บทบาทของครู (ราชบัณฑิตยสถาน. 2556: 649) ส่วนลูธาน (Luthans. 2008: 258) ได้อธิบายว่า บทบาท หมายถึง การปฏิบัติตนของผู้ครองตำแหน่ง ให้เป็นไปตามปทัสถานของกลุ่มหรือองค์การคาดหวัง บทบาทที่คนทั่วไปในสังคมจะแสดง เช่น บทบาทของเด็ก ลูกชาย ลูกสาว วัยรุ่น นิสิต นักศึกษา พ่อแม่ ตายาย หรือในฐานะผู้บริหาร คนงาน เจ้าหน้าที่ของรัฐ เป็นต้น ถ้าแม้ทุกคนจะมีบทบาทที่แต่ละคนนำไปในองค์การจะเป็นพฤติกรรมของเขาเอง แต่บทบาทที่สำคัญที่สุดในสังคมยุคใหม่ คือ บทบาทขององค์การ เช่น บทบาทเป็นผู้บริหาร เป็นครู เป็นผู้ช่วยผู้บริหาร เป็นหัวหน้าฝ่าย เป็นคนงาน ภารโรง ทุกตำแหน่งที่กล่าวมา จะปฏิบัติตนไปตามบทบาทที่กำหนดไว้ ตามตำแหน่งเหล่านั้น ซึ่งอาจจะเป็นบทบาทที่เขียนไว้ชัดเจนหรืออาจไม่ได้เขียนไว้ นูเบคและกลัสเบิร์ก (Neubeck; & Glasberg. 1996: 95) ได้อธิบายความหมายของบทบาทว่า หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้ครองตำแหน่งจะต้องแสดงให้เป็นที่ตามความคาดหวัง และปทัสถานขององค์การหรือสังคม แต่ละคนจะมีบทบาทแตกต่างกันตามตำแหน่งที่เขาครอง บางตำแหน่งมีความยืดหยุ่น บางตำแหน่งจะต้องมีบทบาท ที่เคร่งครัด ฮอกก์และวอแกน (Hogg; & Vaughan. 1998: 737) ได้อธิบายว่า บทบาท หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมที่คนคาดหวังว่าผู้ครองตำแหน่งในกลุ่มหรือในองค์การจะต้องแสดงหรือปฏิบัติ ส่วนสมาน อัสวภูมิ (2549: 193) ได้อธิบายความหมายของบทบาทว่า หมายถึง แบบแผน (Pattern) ของพฤติกรรมที่บุคคลได้รับ

การคาดหวังตามตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งในโรงเรียนมีการแบ่งสายงานแตกต่างออกไป ตั้งแต่ครู หัวหน้ากลุ่มสาระ ครูใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้อำนวยการเขต เป็นต้น ระดับสายงานเหล่านี้จะมีความแตกต่างกันในบทบาทและสถานะของตำแหน่งงาน (ศิริพงษ์ เศษภายน. 2552: 49)

จึงอาจกล่าวสรุปได้ว่า บทบาท หมายถึง พฤติกรรมของคนที่เกิดขึ้น โดยตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยบทบาทที่เป็นภาระหน้าที่หรือรูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลต้องกระทำเมื่อดำรงสถานภาพใด สถานภาพหนึ่ง หรือตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งการกระทำ หรือรูปแบบพฤติกรรมตามบทบาทดังกล่าว เป็นความหวังที่บุคคลอื่นๆ ในสังคมกำหนดรวมทั้งความคิดเห็นของผู้ดำรงตำแหน่ง หรือเป็นการปฏิบัติตามหน้าที่ และสิทธิของตนตามสถานภาพในสังคม

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นบุคคลในส่วนของงานวิชาการ ซึ่งเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษา มีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่นได้อย่างมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ (อรปวีณ์ สุตะพาหะ. 2554: 13)

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ นับว่าเป็นผู้บริหารระดับกลางกลุ่มหนึ่งในโรงเรียน มีบทบาทหน้าที่ตามที่มีผู้เสนอแนะไว้ดังต่อไปนี้

บุญเรือง อุปเสียง (2549: 73-75) ได้อธิบายถึงคุณสมบัติของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ข้าราชการครูที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต้องมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

1. มีวุฒิและตำแหน่ง ดังนี้
 - 1.1 มีวุฒินุปรียญหรือเทียบเท่า โดยมีวิชาเอกตรงกับวิชาที่จะได้รับแต่งตั้งและได้ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าอาจารย์ 1 หรือเทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่าสองปีหรือ
 - 1.2 มีวุฒินุปรียญหรือเทียบเท่า และได้ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าอาจารย์ 1 หรือเทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่าสี่ปี
2. เป็นผู้ที่มีเวลาทำการสอนวิชาในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่จะได้รับแต่งตั้งมาแล้วไม่น้อยกว่าสองปี
3. เป็นผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำทางวิชาการของสถานศึกษาได้ และสามารถนิเทศงานวิชาการใดวิชาการหนึ่งในกลุ่มสาระสำคัญได้เป็นอย่างดี

4. มีลักษณะเป็นผู้นำที่ดี
5. เป็นที่เคารพนับถือของข้าราชการในสถานศึกษานั้น
6. เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. ทำการสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบ ดังนี้
 - 1.1 ระดับอนุบาลหรือประถมศึกษา สัปดาห์ละไม่น้อยกว่าหนึ่งในสามของจำนวนเวลาเรียน หรือ
 - 1.2 ระดับมัธยมศึกษา สัปดาห์ละไม่น้อยกว่า 10 คาบ
 2. ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาจัดโครงการเรียนและกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะเลือกเรียนโครงการนั้น
 3. ควบคุมดูแลการเรียนการสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบให้เป็นไปตามหลักสูตรและรายการสอน
 4. จัดทำโครงการงบประมาณรายจ่ายในกลุ่มสาระการเรียนรู้
 5. วิเคราะห์หลักสูตรและข้อสอบวิชาต่างๆในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบเพื่อให้สอน ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร
 6. นิเทศงานวิชาการในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบ เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนและการใช้วัสดุและอุปกรณ์ของข้าราชการครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้
 7. การดำเนินการจัดหาสื่อการเรียน เช่น หนังสือ วัสดุฝึก เอกสารประกอบการเรียนการสอน สำหรับใช้ในกลุ่มสาระการเรียนรู้
 8. ดำเนินการทดสอบ กำหนดแนวข้อสอบและตรวจสอบความถูกต้องของข้อสอบวิชาต่างๆ ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบ
 9. ศึกษา ค้นคว้า ประเมินผล วิเคราะห์และวิจัย เพื่อหาแนวทางปรับปรุงและแก้ไขปัญหาทางวิชาการในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบ
 10. ติดต่อประสานงานด้านวิชาการกับข้าราชการครูทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา
 11. ปฏิบัติงานอื่นตามที่หัวหน้าสถานศึกษามอบหมาย
- หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร (2554ข: 64) ได้อธิบายถึงบทบาทหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ว่ามีบทบาทดังนี้
1. งานวางแผนการจัดการเรียนรู้
 - 1.1 วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน, ผลการประเมินคุณภาพภายใน และสภาพแวดล้อมทางวิชาการของสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบ เป็นต้น

1.2 ร่วมกับครูในกลุ่มสาระวางแผนการจัดการเรียนรู้ ทำแผนงานและโครงการส่งเสริมการเรียนรู้

1.3 เป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาทางวิชาการ

1.4 ควบคุมดูแลการจัดการเรียนรู้ของครูในกลุ่มสาระให้สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา

1.5 ส่งเสริมให้ครูจัดหา จัดทำและใช้สื่อการเรียนรู้ ตลอดจนเก็บรักษาให้อยู่ในสภาพใช้การได้นาน

1.6 จัดกิจกรรมตามแผนงานและโครงการที่รับผิดชอบ

1.7 ส่งเสริมให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียนอย่างคุ้มค่า

2. งานนิเทศการสอนและพัฒนาบุคคล

2.1 วางแผนการนิเทศร่วมกับคณะกรรมการนิเทศ

2.2 ดำเนินการนิเทศ เช่น สังเกตการสอน เยี่ยมชั้นเรียน ให้คำปรึกษา จัดหาเอกสาร ตลอดจนการสาธิตการสอน

2.3 ประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องด้านวิชาการ เช่น ศึกษานิเทศก์ หัวหน้าฝ่ายการศึกษา นักวิชาการศึกษา ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

2.4 ติดตามประเมินผล

2.5 สรุปและรายงาน

3. งานวัดผล ประเมินผล และวิจัย

3.1 วิเคราะห์ตัวชี้วัดตามมาตรฐานการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระ

3.2 วิเคราะห์และปรับปรุงข้อสอบ เพื่อให้มีคุณภาพ สามารถวัดได้ตรงตามมาตรฐานการเรียนรู้

3.3 ประเมินผลการเรียนการสอน

3.4 ศึกษาวิเคราะห์และวิจัยเพื่อแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. งานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

นอกจากนี้ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553: 137-138) ให้ทัศนะเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ทำหน้าที่บริหารงานวิชาการ และสามารถประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดคุณลักษณะของหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ไว้ 3 แนวทาง ดังต่อไปนี้

1. คุณลักษณะประจำตัวบุคคล

1.1 ความรู้

- 1.1.1 มีความรู้ในด้านขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม
- 1.1.2 มีความรู้ในเรื่องที่สอนและเชี่ยวชาญเป็นพิเศษในสายวิชาเอกของตน
- 1.1.3 มีความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาการพัฒนาระียนรู้
- 1.1.4 มีความรู้ในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน เช่น เทคนิคการเขียนโครงการสอน การใช้สื่อการสอน วิธีสอนแบบต่างๆ

1.2 ทักษะ

- 1.2.1 มีทักษะในการใช้ภาษาทั้งภาษาพูด ภาษาเขียน เพื่อสื่อความหมายให้นักเรียนและเพื่อนร่วมงานเข้าใจ

1.2.2 มีมนุษยสัมพันธ์

1.2.3 มีทักษะในการค้นคว้าวิจัย

1.3 เจตคติต่อความเป็นครูอาจารย์

1.3.1 มีความคิดเอาใจใส่นักเรียนนักศึกษา

1.3.2 สนใจวิชาที่ต้องสอนทุกวิชา

1.3.3 สนใจสถานศึกษาและชุมชนอันเป็นที่ตั้งของสถานศึกษา

1.3.4 สนใจที่จะร่วมมือกับเพื่อนร่วมอาชีพ

1.3.5 สนใจที่จะพัฒนาวิชาชีพครูให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป

สรุปได้ว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หมายถึง ครูที่มีความรู้ความสามารถที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย 8 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม สุขศึกษาและพลศึกษา ศิลปะ การงานอาชีพและเทคโนโลยี และภาษาต่างประเทศ

2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

2.1 ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

คำว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) มีผู้ใช้ในหลายความหมายด้วยกัน เช่น Collaborative Management, Workers' Participation in Management, Co-Partnership, Co-Determination, Joint Decision-Making และ Co-Management

คำนิยามของคำว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้มีนักบริหารและนักวิชาการให้ความหมายไว้ในทัศนะที่ต่างๆ กัน ดังนี้

เดวิสและนิวสตรอม (Davis; & Newstrom. 1993: 247) ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า คือ จิตใต้สำนึก อารมณ์ความรู้สึก และความผูกพันของบุคคลที่ต้องร่วมกันรับผิดชอบต่อเป้าหมายของกลุ่ม

รอชส์ (Rausch. 1996: 29) ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า หมายถึง การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งบุคลากรมีส่วนร่วมในการใช้อำนาจตัดสินใจร่วมกับผู้บังคับบัญชาของตน การบริหารแบบมีส่วนร่วม ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีในกรณีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่บุคลากรสนใจ และอยู่ภายใต้เงื่อนไขที่บุคลากรต้องมีสมรรถภาพและความรู้เพียงพอเพื่อจะได้แสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ รวมทั้งจะต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างทุกฝ่ายที่มีส่วนร่วม

คริส อากีริส (จันทรานี สงวนนาม. 2553: 166; อ้างอิงจาก Chris Argyris) ได้อธิบายว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการจูงใจให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมมือในการพัฒนาองค์การที่ปฏิบัติอยู่ด้วยความเต็มใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานขององค์การ ควรประกอบด้วยสาระสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ

1. การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น สมาชิกขององค์การย่อมมีความผูกพันกับองค์การที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ และมีความปรารถนาที่จะได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์การ แม้เพียงได้รับฟังความคิดเห็น ก็ทำให้รู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์การแล้ว
2. การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย เพราะนอกจากจะช่วยกระตุ้นให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นแล้ว ยังช่วยให้เกิดความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันระหว่างกลุ่มสมาชิก และความร่วมมือนั้นจะแพร่ขยายไปทั่วองค์การ ทำให้สมาชิกทั้งองค์การมีเป้าหมายเดียวกัน การมีส่วนร่วมเป็นการยอมรับและพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะมีผลทั้งทางใจ การยอมรับ การสนับสนุน และผลต่อการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่
3. การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ การที่บุคคลได้แสดงความคิดเห็น และยอมรับในเป้าหมายเดียวกัน จะช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานขององค์การ

สวอนส์เบิร์กและสวอนส์เบิร์ก (Swansburg; & Swansburg. 2002: 362) ได้อธิบายไว้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นรูปแบบการบริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญ ร่วมแก้ไขปัญหาของการบริหารที่สำคัญการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการสานต่อหรือต่อยอด รูปแบบการบริหารราชการที่เข้มงวดมากเกินไป และความไม่ถือเป็นเรื่องส่วนตัว กระตุ้นให้เกิดรูปแบบการบริหารโดยการมีส่วนร่วม ทฤษฎีใหม่ๆ ขององค์การเหล่านี้เน้นความสำคัญในการสร้างขวัญในการทำงาน และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ทำงานมากขึ้น การบริหารแบบมีส่วนร่วมเน้นความสำคัญในการจูงใจผู้ทำงาน

และการสร้างองค์การไปสู่เป้าหมายนั้น องค์การจึงถูกสร้างขึ้นมาจากความต้องการของพนักงาน ซึ่งในทางกลับกันจะส่งผลให้ผลผลิตของผู้ปฏิบัติงานสูงขึ้น

ยुकส์ (Yukl. 2013: 207-208) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นลักษณะการบริหารที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีอิสระในการทำงาน ตลอดจนมีสิทธิในการเสนอความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหา ซึ่งลักษณะดังกล่าว ย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจ และมีผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น

สำหรับนักการศึกษาไทย ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ อาทิ

สมยศ นาวิการ (2545: 1) ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า หมายถึง กระบวนการของการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ เน้นการมีส่วนร่วมของ อย่างแท้จริงของบุคคล ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และความเชี่ยวชาญของพวกเขาในการแก้ปัญหาของ การบริหารที่สำคัญ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของแนวความคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่ที่ถือว่าผู้บริหารแบ่ง อำนาจหน้าที่การบริหาร ให้เข้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้อง อย่างแท้จริงในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญขององค์การ ไม่ใช่เพียงแค่สัมผัสปัญหาหรือแสดงความห่วงใย

จารุพงษ์ พลเดช (2546: 14) ให้คำอธิบายว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการบริหารที่ให้คนในองค์การหรือทีมงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการ ตัดสินใจใช้ความคิดสร้างสรรค์ และความเชี่ยวชาญในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือการ แก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดจากการบริหารงาน

ชูชาติ พวงสมจิตร (2546: 194) ได้สรุปความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ กระบวนการที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนในการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ ต่อการบริหารหน่วยงาน แม้การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของการบริหาร แบบมีส่วนร่วม แต่สิ่งที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารลักษณะนี้ประสบความสำเร็จได้ก็คือ การสร้าง ความรู้สึกผูกพันและร่วมรับผิดชอบต่อสิ่งที่ได้ร่วมกันตัดสินใจ ซึ่งความรู้สึกเช่นนี้จะนำไปสู่การที่ สมาชิกทุกคนร่วมกันดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จต่อไป

ธร สุนทรายุทธ (2551: 540) ได้ให้ความหมายการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ การเปิด โอกาส ให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะผ่านทางตรงหรือทางอ้อม ในลักษณะของการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ตลอดจนการประเมินผล โดยทุกฝ่ายได้ สำนึกในหน้าที่ และความรับผิดชอบร่วมกันอันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ

จันทรานี สงวนนาม (2553: 167) ที่ให้ความหมายว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ บุคคลได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานทั้งด้านการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจและการปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผล

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2554: 10) ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า เป็นการที่บุคคลหรือคณะบุคคลเข้ามาช่วยเหลือ สนับสนุนทำประโยชน์ในเรื่องต่างๆ หรือกิจกรรมต่างๆ อาจเป็น การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ หรือกระบวนการบริหาร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย การช่วยเหลือและทำประโยชน์ และการรับผิดชอบ

ธีระ รุญเจริญ (2555: 206) ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า คือ การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีบทบาทในการพิจารณาปัญหาและตัดสินใจร่วมกัน ร่วมรับผิดชอบในการบริหารงานบางอย่าง เพื่อประโยชน์ในการระดมกำลังความคิดและแบ่งภาระหน้าที่ของผู้บริหาร

สถาพร ปิ่นเจริญ (2556: 57) ได้อธิบายถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการจัดให้เป็นงานร่วมอันเดียวกัน โดยที่สมาชิกของกลุ่มได้ร่วมกันคิด ร่วมกันตัดสินใจ ร่วมกันดำเนินการ และร่วมกันรับผลของการกระทำที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพราะโดยความเป็นจริงว่าบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดกับปัญหาจะเป็นผู้ที่รู้ปัญหาดีที่สุด ผู้บริหารระดับสูงไม่ได้รู้ดีในทุกเรื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะทำให้บุคคลเคารพในสิ่งที่พวกเขาช่วยกันกำหนดขึ้นมา

จากข้อความข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลหรือคณะบุคคลเข้ามาช่วยเหลือ สนับสนุนทำประโยชน์ในเรื่องต่างๆ หรือกิจกรรมต่างๆ อาจเป็นการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ หรือกระบวนการบริหาร โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญ ร่วมแก้ไขปัญหาของการบริหารที่สำคัญ ทำให้เกิดความร่วมมือ เกิดความผูกพันและไว้วางใจฝ่ายบริหารมากขึ้น ยอมรับการเปลี่ยนแปลงว่าก่อให้เกิดทีมงานที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ โดยทุกฝ่ายได้สำนึกในหน้าที่ และความรับผิดชอบต่อร่วมกันอันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีวิวัฒนาการมาจากแนวคิดการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Approach) และการบริหารเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) ซึ่งมีนักบริหารและนักวิชาการให้แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ไว้ในทัศนะที่ต่างๆ กัน ดังนี้

แมคเคลแลนด์ (จรัส อติวิทยากรณ์. 2554: 280; อ้างอิงจาก McClelland. 1961: 100-112) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสิ่งจูงใจของมนุษย์ในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ ทั้งในระดับบุคคล และระดับสังคม ผลของการศึกษาสรุปได้ว่าคนเรามีความต้องการ อยู่ 3 ประการคือ

1. ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Need For Achievement) เป็นความปรารถนาจะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี พยายามเอาชนะอุปสรรคต่างๆ มีความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จ มีความวิตกกังวลเมื่อประสบความสำเร็จ

2. ความต้องการความผูกพัน (Need For Affiliation) เป็นความต้องการการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม ต้องการความเป็นมิตรและสัมพันธ์ภาพที่อบอุ่น

3. ความต้องการมีอำนาจ (Need For Power) ได้แก่ ความต้องการรับผิดชอบบุคคลอื่น ต้องการควบคุมและให้ผู้อื่นให้โทษแก่ผู้อื่นได้

สำหรับนักการศึกษาไทยได้อธิบายถึงแนวคิดของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

อุทัย บุญประเสริฐ (2543: 26-31) ได้อธิบายถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่ามีแนวคิดพื้นฐานดังนี้

1. ความเชื่อเรื่องธรรมชาติมนุษย์ (Assumption about Human Nature) ตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์ (McGregor) มี 2 แนวทาง คือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ตามแนวคิดทฤษฎี X เชื่อว่ามนุษย์เกียจคร้านและขาดความรับผิดชอบ ดังนั้นต้องใช้วิธีการบังคับหรือควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด ส่วนทฤษฎี Y เชื่อว่ามนุษย์มีความขยัน ชอบทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าสภาพการทำงานที่มีความเหมาะสม และคนมีส่วนร่วมในการทำงานโดยไม่ถูกบังคับก็จะมี ความรับผิดชอบมากขึ้น

2. ความคิดเกี่ยวกับความเป็นองค์การของโรงเรียน (Concept of School Organization) แนวความคิดของการบริหารปัจจุบันเชื่อว่า องค์การมิใช่เป็นเพียงเครื่องมือสำหรับการบรรลุเป้าหมายหรือผลผลิตเชิงปริมาณเท่านั้น แต่องค์การเป็นสถานที่สำหรับการดำรงชีวิตและการพัฒนาด้วย

3. ในด้านรูปแบบการตัดสินใจ (Decision Making Style) การตัดสินใจสั่งการในระดับสถานศึกษา ควรมีลักษณะร่วมมือกันใช้อำนาจระหว่างครู ผู้ปกครอง นักเรียน ตลอดจนศิษย์เก่า เพื่อสะท้อนสภาพการณ์ปัจจุบัน ความต้องการในอนาคต ซึ่งจะต้องระดมสติปัญญาและแนวคิดให้สมาชิกได้มีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาให้บริหารโรงเรียนได้สำเร็จ อีกทั้งยังสร้างความรู้สึกผูกพันกับโรงเรียนด้วย

4. แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ตามทฤษฎีของเซอริจิไอวานนิ (Sergiovanni) ได้จัดระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ได้แก่ ภาวะผู้นำด้านเทคนิค ภาวะผู้นำด้านมนุษย ภาวะผู้นำทางการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ และภาวะผู้นำทางวัฒนธรรม

5. กลยุทธ์การใช้อำนาจ (Use of Power) ในการบริหารโดยทั่วไปมีความจำเป็นที่จะต้องใช้อำนาจเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ แต่ตามทฤษฎีที่ว่าด้วยที่มาของอำนาจ (Source of Power) ของเฟรนช์และราเวน (French; & Raven) นั้น ได้แบ่งที่มาของอำนาจพื้นฐานเป็น 5 แบบ ได้แก่ อำนาจจากการให้รางวัล อำนาจจากการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจจากการอ้างอิง และอำนาจจากความรู้ความเชี่ยวชาญ

6. ทักษะเฉพาะในการบริหาร (Management Skills) ทักษะการบริหารแบบใหม่ๆ ที่ได้รับการพัฒนาและนำมาใช้ในองค์กร เช่น การใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจ ใช้ทักษะการแก้ไขความขัดแย้ง ใช้กลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร เป็นต้น

7. การใช้ทรัพยากร (Use of Resources) สถาบันการศึกษามีอำนาจในการใช้และบริหารทรัพยากรด้วยตนเองมากขึ้น ทำให้สถานศึกษาได้บริหารงานตามสถานการณ์ของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ต้องสิ้นเปลืองบุคลากร งบประมาณ เวลาในการควบคุมและตรวจสอบ

ธรรมรส โชติกุลชกร (2546: 220) ให้แนวคิดของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นรูปแบบการบริหารที่ผู้บริหารจะต้องใช้ยุทธศาสตร์ระดมกำลังความคิด จิตใจให้เกิดพลังงานทางการบริหาร โดยพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เอื้อต่อรูปแบบการบริหาร

2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการบริหารที่องค์กรจะได้ทั้งมือ หัวใจและแนวคิด เป็นการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ตามความคาดหวังทางการบริหาร โดยได้รับการพิสูจน์จากการวิจัยเงื่อนไขต่างๆ แล้ว

3. การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการจัดกิจกรรมให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ตั้งแต่ระดับกลุ่มเล็กๆ จนกระทั่งกิจกรรมที่เป็นความรับผิดชอบมากขึ้น และมีความหลากหลาย

4. การนำการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปใช้ ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ คือ ตัวผู้บริหารบรรยากาศขององค์กร นิสัย และความคิดเห็นของผู้ร่วมงานในองค์กร

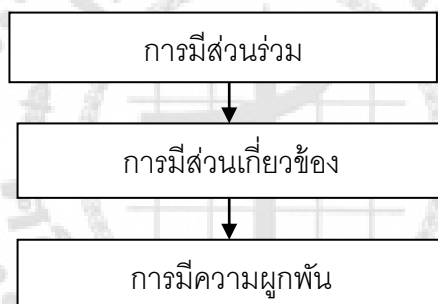
บุญใจ ศรีสถิตยน์รากูร (2550: 76) ได้อธิบายถึงหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าเป็นการบริหารจัดการโดยการกระจายอำนาจจากผู้บริหารระดับสูงสู่ผู้บริหารระดับล่าง และผู้ปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรทุกระดับมีส่วนร่วมในการวางแผนและการตัดสินใจ ให้อิสระในการทำงาน (Autonomy) ซึ่งหมายถึง ให้อิสระ (Independent) ให้อำนาจ (Authority) และมอบความรับผิดชอบ (Responsibility) ที่เหมาะสมกับขอบเขตหน้าที่ โดยผู้บริหารระดับสูงกระทำบทบาทเป็นผู้เสริมพลังอำนาจ (Empowerment)

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2553: 10) ได้อธิบายถึงหลักการสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ การสร้างบรรยากาศในการทำงานแบบประชาธิปไตย เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและรับผิดชอบ สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเข้าใจในปัญหาของหน่วยงาน สำหรับการเพิ่มค่าจ้างนั้นอาจมิใช่เป็นสิ่งจูงใจให้ทำงานได้อย่างเต็มที่เสมอไป แต่การให้รางวัลด้วยการชมเชย ยกย่อง ให้เกียรติ อาจเป็นแรงกระตุ้นสำคัญที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดพลังต่าง ๆ ในการทำงาน เมื่อประสบความสำเร็จ ผู้ปฏิบัติย่อมมีความภาคภูมิใจ แม้จะมีได้รับเป็นเงินหรือค่าจ้างเป็นการตอบแทนก็ตาม

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2554: 10-11) อธิบายไว้ว่าแนวทางในการพัฒนาการมีส่วนร่วมนั้น ควรจะพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้

1. ร่วมทำไม
2. ใครควรมีส่วนร่วม
3. ร่วมเรื่องอะไร
4. ร่วมอย่างไร
5. ร่วมมากน้อยแค่ไหน

การให้บุคคลมีส่วนร่วมนั้น บุคคลจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้อง (Involvement) ในการดำเนินการ หรือการปฏิบัติภารกิจต่างๆ การที่บุคคลมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ย่อมทำให้บุคคลมีความผูกพัน (Commitment) ต่อกิจกรรมนั้น และมีความผูกพันต่อองค์การในที่สุด จึงทำให้เห็นได้ว่าการมีส่วนร่วมทำให้เกิดการมีความเกี่ยวข้องและการมีความเกี่ยวข้องก่อให้เกิดความผูกพัน ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 การมีส่วนร่วมทำให้เกิดการมีความเกี่ยวข้องและการมีความเกี่ยวข้องก่อให้เกิดความผูกพัน

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2554). *บริหารอย่างรวมเกียรติ บริหารอย่างผม*. หน้า 11.

แม้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม จะเป็นที่ยอมรับและมีความสำคัญต่อการบริหารงานตาม วิทยาการสมัยใหม่ และนักบริหารทุกองค์การต่างต้องการให้เกิดบรรยากาศการทำงานเช่นนี้ก็ตาม แต่บรรยากาศเช่นนี้มิใช่จะเกิดขึ้นได้ง่ายๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องมีความปรารถนาร่วมกันที่จะให้เกิดการมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมจึงจะเกิดขึ้นได้ ในขณะที่เดียวกันถ้าฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดหรือทั้งสองฝ่ายไม่พึงปรารถนาจะให้เกิดการมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมย่อมจะไม่มีทางเกิดขึ้นได้ จึงกล่าวได้ว่าปัจจัยทั้งสองเป็นเงื่อนไขสำคัญของการมีส่วนร่วม ในการบริหารซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ (เมตต์ เมตต์การุณจิต. 2553: 27-28)

1. ผู้บริหารหรือผู้นำ นับว่าสำคัญที่สุดเป็นอันดับแรก เพราะถ้าหากว่าผู้บริหารไม่มีความต้องการที่จะให้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมแล้วก็คงยากที่จะเกิด แม้ว่าผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะเรียกร้องก็ตาม แต่ถ้าผู้บริหารมีบุคลิกและปรารถนาที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแล้ว การมีส่วนร่วมในการบริหารย่อมเกิดขึ้นได้อย่างง่ายดาย นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถและประสบการณ์ในการบริหารงาน เพราะการจะนำวิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้ นั้น มิใช่จะใช้ได้ทุกสถานการณ์ บางครั้งนำไปใช้กับองค์การหนึ่งแล้วเกิดความสำเร็จ แต่เมื่อนำไปใช้กับอีกองค์การหนึ่งอาจไม่ประสบผลสำเร็จก็ได้ ทั้งนี้ปัจจัยแห่งความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับเงื่อนไขหลายประการ เช่น เวลา สถานที่ ภาวะผู้นำ สถานการณ์ วิธีชีวิตของคนแต่ละสังคม เป็นต้น ดังนั้นจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้นำว่า ในสถานการณ์ใดควรจะใช้เทคนิคการบริหารแบบใด

2. ผู้ปฏิบัติหรือผู้ตาม แม้ว่าผู้บริหารปรารถนาจะให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำงานเพียงใด ไม่ว่าจะสร้างบรรยากาศหรือออกคำสั่งก็ตาม แต่หากผู้ปฏิบัติหรือผู้ตามไม่เต็มใจ ไม่สนใจหรือไม่เห็นความสำคัญ การมีส่วนร่วมในการบริหารก็จะไม่เกิด ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องชี้แจงทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานและวัตถุประสงค์ขององค์การ เช่น ทุกคนจะต้องร่วมมือร่วมใจกันเพื่อให้เกิดผลงาน องค์การก็จะอยู่ได้หรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับพนักงานหรือผู้ตาม ถ้าหากไม่ร่วมมือไม่ทุ่มเทการทำงานให้แก่องค์การ องค์การก็จะต้องสิ้นสลาย และเมื่อนั้นทุกคนในองค์การก็จะหมดงานทำ เช่นนี้เป็นต้น ถ้าหากผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ตามเข้าใจวัตถุประสงค์ ก็จะทำให้ความร่วมมือและทุ่มเทกำลังสติปัญญาความสามารถเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การ เพราะโดยธรรมชาติของมนุษย์ต่างก็มีความรักและความผูกพันกับองค์การเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว

จรัส อติวิทยากรณ์ (2554: 272) ได้อธิบายถึงการบริหารงานการมีส่วนร่วมว่า เป็นการบริหาร ที่ทุกคนในองค์การหรือต่างองค์การได้มีโอกาสจัดกระทำการทำงานตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ตามประสงค์ที่ต้องการ ผู้นำในการบริหารแบบมีส่วนร่วมจึงต้องเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพดี มีทักษะในงานและความฉลาด มีความสามารถในงานและการตัดสินใจ มีมนุษยสัมพันธ์และคุณธรรมในการปฏิบัติงาน และมีความสามารถในบทบาทของตนเองอย่างดี กระบวนการบริหารจึงจะบรรลุเป้าหมายขององค์การที่ต้องการได้ด้วยดี

ธีระ รุญเจริญ (2555: 206) ให้แนวคิดไว้ว่า การบริหารแบบการมีส่วนร่วมเป็นแนวความคิด ในการบริหารแผนใหม่ที่มุ่งจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ ในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ด้วยความเต็มใจ

จากข้อความข้างต้นสรุปได้ว่า แนวคิดทฤษฎีของการบริหารแบบมีส่วนร่วม เกิดจากแนวคิดที่ว่าบุคคลมีความสามารถในการควบคุมตนเอง และต้องการเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารองค์การ ทั้งในเรื่องการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ การปฏิบัติงาน การประเมินผล การแบ่งปัน

ผลประโยชน์ ซึ่งสอดคล้องกับการปกครองในระบบประชาธิปไตย เพราะคำนึงถึงความสำคัญของผู้ร่วมงานทุกระดับ ให้ความสำคัญของกลุ่มมากกว่าตัวบุคคล โดยเชื่อว่าการทำงานกลุ่มจะก่อให้เกิดผลงานที่ดีกว่าการทำงานส่วนบุคคล ผู้นำในการบริหารแบบมีส่วนร่วมจึงต้องเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพดี มีทักษะในงานและความฉลาด มีความสามารถในงานและการตัดสินใจ มีมนุษยสัมพันธ์และคุณธรรมในการปฏิบัติงาน และมีความสามารถในบทบาทของตนเองอย่างดี กระบวนการบริหารจึงจะบรรลุเป้าหมายขององค์การที่ต้องการได้ด้วยดี

2.3 องค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ที่เกี่ยวข้องขององค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

ดอนเนลลี (ธรินธร นามวรรณ. 2548: 17; อ้างอิงจาก Donnelly. 1984) ได้สรุปสาระสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาถกเถียงกับตนเองได้ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่างยอมรับนับถือและไว้วางใจกัน
2. ผู้บังคับบัญชาจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารกิจการขององค์การ และกระตุ้นให้เกิดทัศนคติในการถือถือองค์การนำองค์การสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้
3. ระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ มีความคล่องตัวเป็นไปโดยอิสระทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ ข่าวสารภายในองค์การมีความถูกต้องเพียงพอ เชื่อถือได้
4. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิริยาตอบโต้กันอย่างเปิดเผยและกว้างขวางเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ การปฏิบัติงานและกิจการต่างๆ ภายในองค์การ
5. การตัดสินใจต่างๆ กระทำโดยกลุ่มในทุกระดับขององค์การ
6. เปิดโอกาสให้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายมากขึ้นและถูกต้องตามความประสงค์อย่างแท้จริง
7. การควบคุมงานมีการกระจายในหมู่ผู้ร่วมงานให้มีการควบคุมกันและเน้นในเรื่องการแก้ปัญหาเป็นหลัก หลีกเลี่ยงการควบคุมด้วยวิธีการตำหนิ ดุด่า ว่ากล่าว
8. ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยการฝึกอบรมเพื่อให้งานมีผลงานสูงสุดและสำเร็จตามเป้าหมาย

สวอนส์เบิร์กและสวอนส์เบิร์ก (Swansburg; & Swansburg. 2002: 362-364) ได้แบ่ง

องค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

1. ความไว้วางใจ (Trust) หมายถึง ความเชื่อถือที่บุคคลหนึ่งมีให้กับอีกบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มคน ให้กระทำการใดสิ่งหนึ่งโดยไม่เข้าไปควบคุม ความไว้วางใจเป็นปรัชญาพื้นฐานของการมีส่วนร่วม ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความไว้วางใจในการทำงานให้สำเร็จ มีการรายงานความก้าวหน้า และการประเมินผลของงาน

2. ความผูกพัน (Commitment) หมายถึง ทศนคติหรือความรู้สึกของบุคลากรต่อองค์การ ที่เป็นไปในด้านบวก ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่น และมีความรู้สึกเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ในสิ่งเดียวกันระหว่างบุคลากรและองค์การ ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานต้องการความผูกพัน ผู้บริหารควร ที่จะให้การสนับสนุนช่วยเหลือและฝึกอบรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องมีโอกาสได้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจกับผู้บริหาร ประสบการณ์ในการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความขยันหมั่นเพียร อุตสาหะ ผลผลิตในการทำงานมีมากขึ้น จะเห็นได้ว่าภายใต้การบริหารแบบมี ส่วนร่วม จะทำให้เกิดความผูกพันโดยไม่ทำให้เกิดโทษ

3. การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน (Goals and Objectives) หมายถึง สิ่งที่เป็นจุดหมายปลายทาง สิ่งที่มีมุ่งให้เกิดขึ้นหรือสิ่งที่ต้องจัดทำให้ปรากฏ การตั้งเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ ของงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการร่วมกันปรับปรุงพัฒนา เป้าหมายขององค์การ ย่อมขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นถ้าทุกคนมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน ร่วมกัน มีการทำงานที่มีทิศทางเดียวกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน

4. ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน (Autonomy) เป็นภาวะที่มีความเป็นอิสระ มีความรับผิดชอบ ในการทำงาน มีอำนาจ และมีความโปร่งใสในงาน ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นมืออาชีพ ต้องการความเป็นอิสระ สำหรับการดำเนินงาน และการตัดสินใจในการทำงาน

นักการศึกษาไทยได้อธิบายถึงองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ไว้ดังนี้

อรุณ รักธรรม (2540: 269) ได้อธิบายถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า โดยทั่วไป การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมีองค์ประกอบอย่างน้อย 4 ประการด้วยกัน คือ

1. การไว้วางใจได้แก่ การยอมรับ ไว้วางใจ รับผิดชอบ ยินดีที่จะร่วมมือ คบหา สماعคม เปิดเผยข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน

2. การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนให้ข้อมูลทั้งแนวดิ่งและแนวขนาน เพื่อจูงใจให้เข้ามามีส่วนร่วม ในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงงาน และพัฒนางานด้านต่างๆ เพื่อผลสำเร็จ ของงาน มิใช่ยึดตัวบุคคลเป็นหลัก

3. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน โดยยึดเป้าหมายเป็นหลัก และมีความรับผิดชอบ ร่วมกันในผลของการตัดสินใจนั้นๆ

4. การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานโดยรวมบุคคลหลายฝ่าย หลายหน้าที่ซึ่งจำเป็นจะต้องอาศัยการร่วมมือร่วมใจ ทั้งการศึกษาวัตถุประสงค์และเข้าใจปัญหา การแก้ปัญหาความขัดแย้ง ร่วมกัน การตัดสินใจ และการติดต่อสื่อสารเพื่อความมุ่งหมายร่วมกันขององค์การ

ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2546: 211) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีหลักการสำคัญ 6 ประการ คือ

1. การกระจายอำนาจและการให้อำนาจในการตัดสินใจ
2. ความไว้วางใจกัน
3. การร่วมกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและร่วมรับผิดชอบดำเนินการ
4. มีความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้
5. ความผูกพันต่อกันและรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงานร่วมกัน
6. การให้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนและทันสมัยต่อทุกคนที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

จันทรานี สงวนนาม (2553: 167) ได้อธิบายไว้ว่า หากจะมีการเปรียบเทียบแนวคิดของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งมีประเด็นสำคัญอยู่ที่การให้บุคคลได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และการปฏิบัติงาน โดยมีองค์ประกอบ 3 ด้าน ดังนี้

1. ต้องมีวัตถุประสงค์หรือจุดหมายที่ชัดเจน การให้บุคคลเข้าร่วมในกิจกรรมหนึ่งๆ จะต้อง มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนว่าเป็นไปเพื่ออะไร ผู้เข้าร่วมจะได้ตัดสินใจถือว่าควรเข้าร่วมหรือไม่
2. ต้องมีกิจกรรมเป้าหมาย การให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมต้องระบุลักษณะของกิจกรรมว่ามี รูปแบบและลักษณะอย่างไร เพื่อที่บุคคลจะได้ตัดสินใจว่าควรเข้าร่วมหรือไม่
3. ต้องมีบุคคลหรือกลุ่มเป้าหมาย การให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมจะต้องระบุกลุ่มเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม โดยทั่วไปกลุ่มบุคคลเป้าหมายมักถูกจำกัดโดยกิจกรรมและวัตถุประสงค์ของการมีส่วนร่วม อยู่แล้วโดยพื้นฐาน

การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสำคัญในการบริหารองค์การเป็นอย่างมาก เพราะผู้บริหาร เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหาร มีอิสระในการทำงาน ตลอดจน มีสิทธิในการเสนอแนะความคิดเห็นเพื่อร่วมกันแก้ปัญหา ซึ่งลักษณะดังกล่าวย่อมเป็นแรงจูงใจ ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกผูกพัน และร่วมกันรับผิดชอบต่อสิ่งที่ร่วมกันตัดสินใจดำเนินงาน ให้องค์การประสบความสำเร็จต่อไป

2.4 ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ในการศึกษาประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้มีนักบริหารและนักวิชาการได้ศึกษา ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม สรุปได้ดังนี้

คาลด์เวลล์ และสปริงส์ (Caldwell; & Spinks. 1990: 21-23) ได้อธิบายถึงประโยชน์ของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมว่ามีประโยชน์ต่อนักเรียน คณะครู กลุ่มผู้บริหารและผู้นำทางการศึกษาอื่นๆ ดังนี้

1. ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับนักเรียน เป็นสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงเป็นอันดับแรกของการบริหารโรงเรียน ดังนี้

1.1 ทำให้มั่นใจว่าทรัพยากรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นครู เวลา อาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก วัสดุ อุปกรณ์และการบริการ จะถูกนำมาใช้เพื่อการบรรลุจุดมุ่งหมายหรือความต้องการในการวางแผนด้านการเรียนการสอน เพื่อประโยชน์ของนักเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ

1.2 นักเรียนได้รับความสำคัญให้มีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดนโยบายในรูปแบบของสถานักเรียน และมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผน ซึ่งนักเรียนอาจมีความสนใจหรือความชำนาญเป็นพิเศษ

1.3 นักเรียนมีความรู้และความเข้าใจในแผนงานของโรงเรียน จึงเป็นช่องทางที่จะทำให้จุดมุ่งหมาย นโยบาย แผนงาน งบประมาณและผลการประเมิน ได้รับการเผยแพร่ให้ทุกคนในโรงเรียนได้รับรู้ รวมทั้งตัวนักเรียนเองด้วย

2. ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับครู

2.1 ทำให้ครูมีบทบาทการบริหารต่อภารกิจที่สำคัญ ตรงตามความชำนาญของตนเอง นั่นคือ การให้การศึกษต่อนักเรียน

2.2 ครูทุกคนได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ตามความชำนาญของแต่ละคน ทำให้การกำหนดนโยบายและแผนงาน สอดคล้องกับเวลาและศักยภาพของครู

2.3 การแบ่งหน้าที่ การกำหนดนโยบายและการจัดทำแผน จะช่วยให้เกิดความชัดเจนในบทบาท หน้าที่ ลดความสับสนและความขัดแย้ง ที่มักเกิดขึ้นเสมอๆ

2.4 การที่ครูมีส่วนร่วมในแผนงาน ช่วยให้การตัดสินใจ เพื่อจัดสรรทรัพยากรให้เป็นไปอย่างสอดคล้องกับความต้องการของตนได้

2.5 การมีส่วนร่วมในการทำแผนงานและงบประมาณ จะช่วยให้ครูได้รับข้อมูลสารสนเทศและการทำงานของเพื่อนครูด้วยกันได้

2.6 การมีระบบการนำนโยบายไปปฏิบัติที่ดี ครูมีส่วนช่วยให้มั่นใจได้ว่าจุดมุ่งหมายและนโยบายของโรงเรียนจะได้รับการนำไปปฏิบัติได้

2.7 การมีส่วนร่วมและการมีบรรยากาศแบบเปิดในการทำงาน ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างคณะครูลงได้

2.8 การเป็นระบบเปิดและพิจารณาอย่างเป็นระบบ ด้านการจัดสรรทรัพยากร ช่วยให้การใช้ทรัพยากรของคุณเป็นไปอย่างตอบสนองความต้องการ

2.9 ช่วยให้คุณเป็นทรัพยากรที่มีค่าในกระบวนการเรียนรู้ คุณจะกำลังสนับสนุนของทุกแผนงานที่มีค่ายิ่งกว่างบประมาณ

2.10 เปิดให้คุณได้แสดงความรับผิดชอบ สร้างความพึงพอใจในการทำงาน ความมีพันธะผูกพันกับการบรรลุความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนในระดับสูง

2.11 ช่วยลดงานเอกสารลง การกำหนดนโยบาย อาจมีเพียง 1 แผ่น แผนงานและงบประมาณ เพียง 2 แผ่น หรือผลการประเมิน เพียง 2 แผ่น

3. ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารและผู้นำทางการศึกษาอื่นๆ

3.1 ทำให้ผู้บริหารแสดงบทบาทการเป็นผู้นำทางการศึกษาได้ จากการทำงานร่วมกับคนอื่นและโดยคนอื่น จะทำให้มั่นใจได้ว่าจุดหมายและความต้องการนโยบายและแผนจะได้รับการกำหนดและจัดทำขึ้น ในกระบวนการนโยบาย ผู้บริหารสามารถแสดงบทบาทเป็นผู้ริเริ่มนโยบาย เป็นนักบริหารการนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นนักประเมินผล เป็นนักประสานงาน นักจูงใจ และนักเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศ

สวอนส์เบิร์กและสวอนส์เบิร์ก (Swansburg; & Swansburg. 2002: 369-370) ได้รวบรวมประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากนักวิชาการหลายท่าน ดังนี้

1. ความไว้วางใจกันสูง และให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน
2. เป็นการให้ความสำคัญของตำแหน่งงานทุกงาน และทุกคนมีความเสมอภาคกัน
3. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติมีความรับผิดชอบมากขึ้น
4. ลดความสับสนในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน โดยการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารให้ดีขึ้น
5. นิเทศงานด้วยตนเอง กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้วินิจฉัยและแก้ปัญหา ให้ผู้ปฏิบัติงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเป็นการพัฒนาอาชีพ
6. มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้น
7. ปฏิบัติได้ถูกต้องตามกฎระเบียบ
8. เพิ่มประสิทธิภาพในตำแหน่งที่สูงขึ้น
9. การทำงานเป็นทีมทำให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือกัน เพิ่มแรงจูงใจ มีความคิดริเริ่มในการทำงาน
10. ปรับปรุงการติดต่อสื่อสารในองค์การ
11. ลดการขาดงาน

12. เพิ่มประสิทธิผลและผลผลิตในงาน รวมถึงปรับปรุงคุณภาพของงาน เพิ่มการเรียนรู้ในงานให้มากขึ้น
 13. เพิ่มขวัญและแรงจูงใจในการทำงาน เพิ่มความกระตือรือร้นในการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของผู้ปฏิบัติงาน
 14. ได้รับความคิดใหม่ๆ ในการตัดสินใจและแก้ปัญหา
 15. แสดงให้เห็นถึงผู้นำมีความสามารถ
 16. สนับสนุนความก้าวหน้าในวิชาชีพโดยมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์
 17. ลดการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน และสร้างความมั่นคงในงาน
 18. เพิ่มความผูกพันต่อองค์การ จากการที่มีเจตคติต่อองค์การในทางที่ดี
 19. การทำงานนอกเวลาลดลง
 20. ต้นทุนในการบริหารลดลง
 21. ให้การสนับสนุนในเรื่องการพัฒนาทักษะ ความสามารถ และการพัฒนาตนเอง
 22. เพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน
 23. เกิดความรู้สึกช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพราะว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม จะช่วยให้เพิ่มความสามารถของแต่ละบุคคล เพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การ การปรับตัวและการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ
 24. มีการปรับปรุงคุณภาพ
 25. ปรึกษาร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องการทำงาน การพัฒนาเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน
- สมยศ นาวิการ (2545: 22-23) ได้อธิบายถึงประโยชน์ของการมีส่วนร่วม ดังนี้
1. การยอมรับการเปลี่ยนแปลงมีมากกว่า ถ้าบุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางด้านการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง จะผูกพันกับการเปลี่ยนแปลงมาก เนื่องจากมีผลได้ผลเสียกับความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง
 2. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บริหารกับสภาพแรงงาน มีความราบรื่นมากขึ้น การใช้การมีส่วนร่วมทำให้มีการอภิปรายอย่างตรงไปตรงมา ความไม่พอใจได้รับการแก้ไข อัตราการร้องทุกข์จึงลดลง
 3. ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การเพิ่มขึ้น เมื่อบุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการสำคัญขององค์การ เช่น การตัดสินใจ จะทำให้รู้สึกผูกพันต่อองค์การมากขึ้น เนื่องจากตนเองและคำแนะนำถูกให้คุณค่าโดยองค์การ ดังนั้นจึงเป็นการตอบสนองความต้องการ ความเชื่อถือตนเอง และความสมหวังของชีวิต

4. ความไว้วางใจฝ่ายบริหารมีมากขึ้น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กร ทำให้รู้แรงจูงใจและความต้องการของฝ่ายบริหาร ซึ่งทำให้บุคลากรไว้วางใจความตั้งใจของฝ่ายบริหาร และความรู้สึกไว้วางใจเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นอย่างหนึ่งของการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การบริหารผู้ใต้บังคับบัญชามีความง่ายมากขึ้น การที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาผูกพันยอมรับการเปลี่ยนแปลง และไว้วางใจฝ่ายบริหารมากขึ้น ทำให้การบริหารมีความง่ายขึ้น สามารถลดจำนวนผู้บริหารให้น้อยลงได้ เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติมากขึ้น การควบคุมอย่างใกล้ชิดจึงลดน้อยลง

6. การตัดสินใจทางการบริหารมีคุณภาพดีขึ้น การรวมความรู้ความสามารถของบุคคลหลายคนเข้าด้วยกันในการแก้ปัญหา จะนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีกว่าการตัดสินใจของผู้บริหารเพียงคนเดียว

7. การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนดีขึ้น การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยให้องค์การมีสิ่งย้อนกลับจากพนักงานได้เป็นอย่างดี

8. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยสร้างกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพ และประสานงานระหว่างกันดีขึ้น

ดร. สุนทรายุทธ (2551: 555) ได้อธิบายถึงประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

1. การยอมรับการเปลี่ยนแปลงมีมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากบุคคลมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง เขาจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น

2. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้รับบริการ ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความราบรื่นมากขึ้น

3. ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การเพิ่มขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการขององค์การที่สำคัญ เช่น การตัดสินใจ โดยร่วมคิดร่วมทำมากขึ้น

4. ความไว้วางใจฝ่ายบริหารมีมากขึ้น พนักงานมีส่วนร่วม จะมีความรู้สึกเป็นที่ไว้วางใจฝ่ายบริหารมากขึ้น

5. การบริหารผู้ใต้บังคับบัญชา มีความง่ายขึ้น ถ้าหากว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ผูกพันยอมรับการเปลี่ยนแปลง และไว้วางใจฝ่ายบริหารมากขึ้นการบริหารจะมีความง่าย

6. การตัดสินใจทางการบริหารมีคุณภาพดีขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากการตัดสินใจทางการบริหารมาจากบุคคลหลายฝ่ายด้วยกันในการคิดแก้ปัญหา

7. การตัดสินใจโดยอาศัยการสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้องค์การมีสิ่งย้อนกลับจากพนักงานได้เป็นอย่างดี

8. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การบริหารแบบมีส่วนร่วม ช่วยปรับปรุงทีมงานให้ดีขึ้น ซึ่งทีมงานมีความจำเป็นต่อการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนที่เผชิญกับองค์การได้ดีขึ้น

จากข้อความข้างต้น สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดการตัดสินใจ ที่ดีกว่า ช่วยปรับปรุงคุณภาพการตัดสินใจในองค์กรให้ดีขึ้น มีความผูกพันต่อองค์กร ความผูกพันนำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น สร้างความเป็นประชาธิปไตยในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้รับบริการ ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีความราบรื่นมากขึ้น ความไว้วางใจฝ่ายบริหารมีมากขึ้น ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้น เกิดความรู้สึกช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพราะว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม จะช่วยให้เพิ่มความสามารถของแต่ละบุคคล เพิ่มความสามารถ ในการเรียนรู้ขององค์กร การปรับตัวและการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

2.5 คุณลักษณะของผู้บังคับการแบบมีส่วนร่วม

จากการศึกษาค้นคว้า หลักการ ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้บริหาร พบว่า นักวิชาการกล่าวถึง คุณลักษณะของผู้บริหาร หรือบางท่านใช้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร หัวหน้างาน หรือหัวหน้าสถานศึกษา หรือ ผู้บริหารสถานศึกษา หรือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ว่าควรประกอบด้วยคุณลักษณะต่างๆ ดังต่อไปนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550: 111) ได้อธิบายคำว่า Trait หรือ คุณลักษณะ หมายถึง คุณลักษณะปรุงแต่ง (Individual Attributes) ต่างๆ เฉพาะรายบุคคล ซึ่งประกอบด้วยสิ่งที่เป็นพื้นฐานของบุคลิกภาพ ภาวะด้านอารมณ์และจิตใจ ความต้องการ แรงขับ และค่านิยม ส่วน พจนานุกรมอังกฤษ-ไทย ฉบับกะทัดรัด (2552: 80) ได้ให้ความหมายของ Characteristic ว่าเป็น ลักษณะพิเศษ ซึ่งเป็นนิสัยประจำตัว นอกจากนี้ Trait ตามพจนานุกรมอังกฤษ-ไทย ฉบับกะทัดรัด (2552: 544) ได้ให้ความหมายว่าเป็นลักษณะ บุคลิกลักษณะ และพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (2556: 263) ได้ให้ความหมายของคุณลักษณะว่าหมายถึง เครื่องหมายหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็น ความดีหรือลักษณะประจำ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะ หมายถึง ลักษณะเฉพาะของบุคคลหรือการกระทำของบุคคล ที่สะท้อนถึงความสามารถหรือศักยภาพของบุคคลในการกระทำให้ผู้อื่นปฏิบัติในสิ่งที่ตนต้องการ

อาคม วัดโสมง (2547: 18) ได้อธิบายไว้ว่า การบริหารองค์กรใดๆ จะประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีความสามารถทางการบริหารและมีความเป็นผู้นำด้วย ผู้บริหารจะต้องใช้อำนาจและอิทธิพลที่ตนมีอยู่ เพื่อให้คนอื่นปฏิบัติตาม ในขณะที่เดียวกันก็มีความสามารถในทางบริหารโดยใช้ อำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชาคนอื่น ผู้บริหาร (Administrator) หมายถึง บุคคลที่ทำงานร่วมกับบุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือการใช้กฎระเบียบในการบังคับบัญชาคนอื่นให้ทำงาน โดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักบริหาร อาจจะได้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้วย ผู้บริหารแบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับต้น (First-Line Managers) หมายถึง ผู้บริหารที่อยู่ระหว่างพนักงานระดับปฏิบัติการกับผู้บริหารระดับอื่นๆ โดยอาจจะเรียกชื่อแตกต่างกันออกไปตามลักษณะขององค์การ

ผู้บริหารระดับต้นต้องมีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค (Technical Expertise) ของงานที่ตนรับผิดชอบ เพื่อให้สอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาได้ รวมทั้งต้องสามารถควบคุมและกำกับดูแลงานประจำวันของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ตลอดจนให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพราะผู้บริหารระดับต้น จะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการกำกับดูแลและแก้ไขปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาและการประสานงานกับเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกันที่อยู่ต่างกลุ่มภารกิจ/ฝ่ายภายในองค์การ

2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Managers) หมายถึง บุคคลที่อยู่ตรงกลางระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้ปฏิบัติ เป็นผู้ที่ทำหน้าที่นำวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง มาผลักดันให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ช่วยผลักดันองค์การให้พัฒนาไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ผู้บริหารระดับกลางเป็นบุคคลที่จำเป็นต้องมีทักษะและความสามารถหลากหลาย ทั้งในเรื่องคนและเรื่องงาน ทั้งนี้เพราะเป็นระดับที่ต้องรับนโยบายและกลยุทธ์จากผู้บริหารสูงสุดมาแปลงสู่การปฏิบัติของพนักงานในระดับอื่นๆ โดยเฉพาะระดับผู้บริหารระดับต้น

3. ผู้บริหารระดับสูง (Top Managers) หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงสุดขององค์การ มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายขององค์การ ในรูปของ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และนโยบาย เพื่อเป็นกรอบ และแนวทางในการดำเนินงานขององค์การ เป็นผู้ตัดสินใจ นำองค์การเพื่อความอยู่รอด

ผู้บริหารระดับสูง จะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการประชุมหรือสื่อสารกับพนักงานระดับสำคัญๆ ของ องค์การ เป็นตัวแทนองค์การในงานสาธารณะต่างๆ เป็นตำแหน่งที่มีความกดดันในงานสูง มีเวลาพักผ่อนน้อยและเวลาส่วนตัวน้อย มีตารางการทำงานที่แน่นตลอดวัน ผู้บริหารระดับสูงจึงเป็นบุคคลที่ต้องมีความสามารถในการตัดสินใจที่รวดเร็วและแม่นยำ มีทักษะในการแก้ไขปัญหาและวิกฤติต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

ผู้บริหารหรือผู้นำของหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานขนาดใด ย่อมเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญและเป็นผลต่อความสำเร็จของหน่วยงาน ถ้าผู้บริหารของหน่วยงานใดมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีความรู้ความสามารถในการจัดการ เป็นที่ประทับใจของบุคลากร และชุมชน ส่งเสริม พัฒนาให้นักเรียน ซึ่งเป็นผลสัมฤทธิ์ของการจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะถือได้ว่าเป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ควบคุมดูแล ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชารวมทั้งควบคุมดูแล การดำเนินงานของกิจกรรมต่างๆ ในหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบให้ออกมาเป็นรูปธรรม

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือตรงตามเป้าหมายขององค์การที่ได้ตั้งไว้ ดังนั้นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จึงจัดได้ว่าเป็นผู้บริหารในระดับต้นๆ ที่รู้เห็นปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การก่อนผู้บริหารในระดับอื่นๆ และการที่ในองค์การใดมีหัวหน้างานที่ดีมีคุณภาพ ก็จะทำให้้องค์การนั้นเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการดำเนินงาน และสิ่งสำคัญประการแรกของการเป็นหัวหน้าคน คือต้องปรับปรุงความสามารถในการติดต่อกับผู้อื่น การติดต่อกับผู้อื่นเพื่อผลประโยชน์ของทุกคน ซึ่งเป็นศิลปะแบบหนึ่ง อีกประการหนึ่ง คือ การตัดสินใจ บางคนอาจพบว่า การตัดสินใจเป็นเรื่องยาก แต่บางครั้งอาจพบว่าสถานการณ์บางอย่างช่วยให้ทำการตัดสินใจได้ง่ายขึ้น และหัวหน้างานจะต้องคอยควบคุมบังคับบัญชา และแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาของตนตามนโยบายขององค์การ

ผู้บริหารระดับหัวหน้างานถือเป็นกุญแจสำคัญในลำดับขั้นของการบังคับบัญชา และเนื่องจากต้องทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหาร จึงมีภาระหน้าที่ ที่สำคัญประการหนึ่ง คือ อารมณ์ขันซึ่งมนุษยสัมพันธ์ในระดับที่ภาวะผู้นำระดับหัวหน้างานต้องมี ประการสำคัญที่ไม่ควรมองข้ามคือตัวผู้บริหารควรจะต้องทราบว่าเพราะอะไรผู้ใต้บังคับบัญชาจึงอยากร่วมมือกันทำงานอย่างกระตือรือร้น มีความสุขและทำงานเต็มที่มีประสิทธิภาพ ความเข้าใจในเรื่องนี้มีความสำคัญตรงที่ว่าเมื่อใดก็ตามลูกน้อง ไม่อยากจะทำร่วมกันทำงานเท่าที่ควรจะเป็น ผู้นำควรมองหาสาเหตุที่แท้จริงและแก้ไขปัญหานั้นได้ถูกต้อง

ในการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา จะเห็นได้ในหลายลักษณะเช่นเดียวกับรูปแบบขององค์การในปัจจุบัน โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติของสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร มีหน้าที่จัดการศึกษาให้กับโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อการจัดการศึกษาในระดับโรงเรียน คือ ผู้บริหารโรงเรียน แต่เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนไม่สามารถที่จะดำเนินการบริหารงานได้โดยลำพัง จำเป็น ต้องมีทีมงาน (Teams) ซึ่งเปรียบเสมือนผู้บริหารระดับกลาง “ผู้บริหารระดับกลาง” เป็นผู้ที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นเสมือนคนกลางที่ต้องรับและนำนโยบายจากผู้บริหารโรงเรียนไปปฏิบัติ ในการปฏิบัติจำเป็นต้องประสานและกำกับดูแลนโยบายและงานที่ได้รับมอบหมายให้เป็นไปตามพันธกิจและเป้าหมายที่กำหนด หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียน เป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างมากในการบริหารงานวิชาการเนื่องจากเป็นตัวแทนของเพื่อนครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ซึ่งได้รับการคัดเลือกจากเพื่อนครูหรือได้รับการคัดเลือกและแต่งตั้งจากผู้บริหารโรงเรียน เพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือผู้บริหารโรงเรียนในการควบคุม ดูแลการเรียนการสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ คุณลักษณะผู้นำเป็นลักษณะอย่างหนึ่งที่ต้องปลูกฝังให้มีอยู่ในตัวหรือเป็นเครื่องหมายหรือสิ่งชี้ให้เห็นความดีหรือลักษณะประจำตัว ดังนั้นคุณลักษณะจึงหมายถึงลักษณะทางด้านร่างกายและการแสดงออกของพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นส่วนของอุปนิสัย ซึ่งแสดงออกมาให้ผู้อื่นเห็น การก้าวขึ้นดำรงตำแหน่งผู้นำ

จึงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่แตกต่างจากบุคคลอื่น ผู้นำทำหน้าที่ประสานการทำงานของสมาชิกในกลุ่มให้ประสบความสำเร็จ ช่วยเหลือผู้ร่วมงาน ขจัดปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ประสานการทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมาย โดยทำให้วัตถุประสงค์ขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการใช้พลังอำนาจที่ได้รับการยอมรับ (Shaffer. 2000: 3; Owens. 2004: 260) รวมทั้งต้องได้รับการสนับสนุน มีศิลปะในการใช้คน มีความสามารถในการปรับปรุงองค์การ รู้จักแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและสร้างเสริมกำลังใจ จนสามารถเอาชนะใจคนรอบข้างได้ (Owens. 2004: 237; Evers; & Lakomski. 2000: 58; Stringer. 2002: 98) ผู้นำรู้จักสร้างงาน สร้างคนและทีมงาน เพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ (Evers; & Lakomski. 2000: 62; Hoy; & Miskel. 2013: 430; citing Yukl. 2002) ผู้นำต้องมีอารมณ์ขัน ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นที่มีแนวคิดแตกต่างกัน มีวิสัยทัศน์และสามารถนำไปปฏิบัติจนเกิดประสิทธิผล (Bottery. 2000: 157)

คุณลักษณะ และคุณสมบัติของความเป็นผู้นำ มีนักวิชาการและผู้บริหารหลายท่านกล่าวไว้ดังนี้

สมชาย เทพแสงและอรจิรา เทพแสง (2549: 11-21) ได้เสนอไว้ว่าคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำคุณภาพมีดังนี้ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และสามารถกระจายอำนาจวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลต่างๆ ได้ ใช้หลักการเพิ่มพลังอำนาจและการมีส่วนร่วม เป็นผู้มีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์การ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีและใช้ข้อมูลสถิติในการวิเคราะห์และตัดสินใจ ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้อง มีความสามารถในการสื่อสาร มีความสามารถในการใช้แรงจูงใจ และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ซาซส์ (ประคอง รัศมีแก้ว. 2551: 77-78 ; อ้างอิงจาก Sachs. 1966: 3-4) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะผู้บริหารที่ดี ซึ่งเกี่ยวกับตัวของผู้บริหารเองไว้ว่า 1) ต้องมีความเข้าใจตนเอง และสามารถประเมินค่าตนเองได้อย่างถูกต้อง 2) ต้องยอมรับฟังและเคารพความคิดของผู้อื่น 3) ต้องมีความเข้าใจในสถานภาพของผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี 4) ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ ต้องสามารถนำความคิดของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานของตน

สแตท และคนอื่นๆ (ประคอง รัศมีแก้ว. 2551: 78-79 ; อ้างอิงจาก Stadt; et al. 1966: 3-4) ได้สรุปว่า ลักษณะของผู้นำที่ดี มีดังนี้ 1) คำนึงถึงมาตรฐานในการทำงาน 2) เป็นที่พึ่งของคนอื่น 3) มีความกล้า กล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง 4) มีความรับผิดชอบ 5) มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ 6) มีวินัยในตนเอง 7) มีวิสัยทัศน์ 8) มีมนุษยสัมพันธ์ดี 9) มีความสามารถในการสื่อความคิด 10) แข็งแรงและมีสุขภาพดี 11) มีสติปัญญาดี 12) มีความสามารถในการจัดรูปแบบงาน 13) มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

สต็อกคิลล์ (Stogdill. 1974: 62-63) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จหลายๆ ด้าน ดังนี้

1. บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำต้องมีคุณสมบัติเหนือกว่าสมาชิกของกลุ่มในเรื่องเกี่ยวกับสติปัญญา ผลการศึกษาเล่าเรียน ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมในกิจกรรม สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม
2. บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำมีลักษณะดังต่อไปนี้มากกว่าส่วนเฉลี่ยของสมาชิกกลุ่ม คือ การรู้จักเข้าสมาคม มีความคิดริเริ่ม มีความเพียรพยายาม รู้จักวิธีที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความเชื่อมั่นในตนเองตื่นตัว และหยั่งรู้ในสถานการณ์ มีความร่วมมือ เป็นที่นิยมของปวงชน มีความสามารถในการปรับตัว มีความสามารถในการพูด
3. คุณสมบัติที่มีความสัมพันธ์สูงกับการเป็นผู้นำคือ ความคิดริเริ่ม การเป็นที่นิยมของปวงชน ความสามารถในการเข้าสังคม การตัดสินใจ ความปรารถนาที่จะทำให้ออกได้ดีที่สุด การมีอารมณ์ขัน การมีความร่วมมือกับผู้อื่น ความสามารถทางการกีฬา
4. องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำแยกออกได้เป็น 6 ด้านคือ
 - 4.1 ด้านสมรรถนะ มีความหมายรวมถึง ความเป็นผู้มีสติปัญญา ความเป็นผู้ตื่นตัว อยู่เสมอ ความสามารถในการพูด ความเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม และมีการตัดสินใจที่ดี
 - 4.2 ด้านความสำเร็จ ประกอบด้วย ความเป็นนักวิชาการ มีความรอบรู้ ประสบความสำเร็จทางด้านวิชาการ
 - 4.3 ด้านความรับผิดชอบ ประกอบไปด้วย การเป็นที่พึ่งพาของผู้อื่นได้ มีความคิดริเริ่ม มีความมั่นคง มีความก้าวหน้า มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จ
 - 4.4 ด้านมีส่วนร่วม ประกอบไปด้วย การมีส่วนร่วมในกิจกรรม ความสามารถในการเข้าสังคม ความร่วมมือกับผู้อื่น ความสามารถในการปรับตัว การมีอารมณ์ขัน
 - 4.5 ด้านสถานภาพ ประกอบไปด้วย สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม การเป็นที่ชื่นชมของผู้อื่น
 - 4.6 ด้านสถานการณ์ ประกอบไปด้วย ระดับของอารมณ์ ทักษะ และความต้องการของผู้ตาม วัตถุประสงค์ในการสนองให้ทำงานให้สำเร็จ

ยูกัล (Hoy; & Miskel. 2013: 430-433 ; citing Yukl. 2002) ได้ศึกษาในวงการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถาบันการศึกษา ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่แสดงถึงคุณภาพของสถานศึกษาที่ดำเนินโดยผ่านเครือข่ายบุคคล และตามบทบาทขององค์การ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย คุณลักษณะ 3 ประการ ได้แก่

1. บุคลิกภาพ (Personality) บุคลิกภาพของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมีหลายอย่าง แต่ที่สำคัญมี 4 ประการ คือ มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) คือ มีการตั้งเป้าหมายสำหรับตนเอง และผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง มีความพยายามมากเมื่อพบงานที่ยาก และเข้มแข็งเมื่อเผชิญปัญหาหรือประสบความล้มเหลว มีความอดทนต่อความเครียด (Stress Tolerance) คือ เมื่อพบสถานการณ์ที่ยุ่งยากและกดดัน จะมีการตัดสินใจที่ดีและสุขุม สามารถให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และมีความอดทนอย่างยิ่งมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Maturity) คือ มีความตระหนักในจุดเด่นและจุดด้อยของตน มุ่งมั่นปรับปรุงตนเอง ไม่ปฏิเสธหรือหลีกเลี่ยงเมื่อประสบปัญหาหรือความผิดพลาด ซึ่งการมีวุฒิภาวะทางอารมณ์จะช่วยสร้างความร่วมมือ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา กับเพื่อนร่วมงาน และกับผู้ให้คำปรึกษาได้ มีคุณธรรม (Integrity) คือ มีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบและน่าไว้วางใจ รวมทั้งยินดีที่จะส่งเสริมและสนับสนุนผู้อื่นในองค์กร และผู้นำต้องมีคุณธรรมเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างและเพิ่มความภักดีต่อองค์กรให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และช่วยให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกับสมาชิกในองค์กร

2. แรงจูงใจ (Motivation) แรงจูงใจเป็นแรงขับที่กระตุ้นให้คนมีความสัมพันธ์กับงาน มีการตัดสินใจเกี่ยวกับงานด้านลักษณะ ทิศทาง และระยะเวลา แรงจูงใจมีอิทธิพลต่อการเลือกทำกิจกรรมและระดับความสำเร็จ ผู้นำที่มีแรงจูงใจสูงจะมีประสิทธิผลมากกว่า ผู้นำที่มีความคาดหวังต่ำ ถ่อมตัวและด้อยประสิทธิภาพ

3. ทักษะ (Skill) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล การมีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์และมีทักษะในงานที่ทำ จะทำให้ประสบความสำเร็จได้ ทักษะ 4 ประการที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค เป็นความรู้ ความสามารถ และความชำนาญเฉพาะที่สอดคล้องกับงานที่ทำ ซึ่งจะช่วยให้การทำงานประสบผลสำเร็จ ทักษะด้านนี้ เป็นสิ่งสำคัญและเหมาะสมมากกับองค์กรระดับต่ำ เช่น ในโรงเรียนที่คณะครู-อาจารย์มีความสามารถน้อย หรือในโรงเรียนที่มีความพร้อมด้านสภาพแวดล้อมต่ำ เป็นต้น ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เน้นความสามารถในการเข้าใจความรู้สึก และเจตคติของผู้อื่น และเน้นความสามารถของการสร้างความร่วมมือในการทำงาน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เกี่ยวข้องกับความสามารถในการพัฒนาและการใช้ความคิดและมโนทัศน์ ในการวางแผน การจัดการและการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน สามารถกำหนดกรอบเกี่ยวกับกิจกรรมและความซับซ้อนของงานตามลำดับได้ ทักษะด้านนี้เหมาะสมกับผู้นำที่อยู่ในองค์กรระดับสูง และ ทักษะด้านการบริหาร เป็นความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการบริหาร เช่น การวางแผน การกำกับ ติดตามงาน ภาวะเบี่ยง การนิเทศ การประชุม ทักษะด้านนี้ใช้ควบคู่กับทักษะด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านมโนทัศน์

วินเทอร์ (Winter. 2003: 177-201) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) คือ เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ สร้างสรรค์ และขับเคลื่อนองค์การโดย (1) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้ผู้ตามรับรู้และสามารถปฏิบัติได้จริง (2) เป็นผู้ให้ทิศทาง ชี้แนะวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์การ (3) เป็นนักคิดและวางแผนการทำงานในอนาคตที่เป็นไปได้ (4) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ (5) เป็นผู้ที่มึทักษะในการเจรจาต่อรองในการทำงานเพื่อให้องค์การก้าวหน้า และจูงใจผู้ร่วมงาน

2. เป็นผู้สอนงานที่ดี (Performance Coaching) คือ เป็นผู้สอนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน จากประสบการณ์จริง และมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ เป็นที่ปรึกษาให้ความรู้ คำแนะนำในการปฏิบัติงาน สร้างมาตรฐานเดียวกัน พัฒนาทีมงานและผลผลิตในองค์การ

3. เป็นผู้พัฒนาบุคคล (Development Coaching) คือ เป็นผู้ให้การสนับสนุนและพัฒนา ผู้ตามให้มีความสามารถในการปฏิบัติงาน

4. เป็นผู้มีสัมพันธภาพที่ดี (Performance Relationship) คือ เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ติดต่อดสื่อสารที่ดี การสร้างทีมงานในการทำงานและการแก้ไขความขัดแย้งในองค์การ

5. ลักษณะบุคลิกภาพที่ดี (Personal Leadership) คือ เป็นผู้มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ การเป็นแบบอย่าง ความมีคุณค่าในตนเองและแรงขับภายในของผู้นำ

กิบสันและคณะ (Gibson; et al. 2004: 300-302) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำ เพื่อพัฒนาผู้นำ ในอนาคต พบสิ่งที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำ ดังนี้

1. ความสามารถ (Ability) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ในงานที่รับผิดชอบ และมีความรู้มากกว่าผู้ตาม สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความสามารถในการนิเทศงาน การติดต่อดสื่อสาร การตัดสินใจ การพูด มีทักษะจูงใจผู้ร่วมงานปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ มีความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย การวางแผนงาน การมอบหมายงาน การติดตามผล การปฏิบัติงาน

2. ด้านบุคลิกภาพ (Personality Trait) ผลการวิจัยให้ข้อเสนอแนะในการเตรียมความพร้อมด้านบุคลิกภาพ ระดับความสามารถ อดทนต่อความเครียด มีวุฒิภาวะด้านการควบคุมอารมณ์ มีความเป็นตัวเอง เป็นผู้มีคุณธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง

3. แรงจูงใจ (Motivation) ผู้นำสัมพันธ์กับผู้ที่มีความสามารถสูง และปฏิบัติในสิ่งที่องค์การยอมรับ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้ได้เป้าหมายขององค์การ การจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

ดาฟท์ (Daft. 2011: 36-38) ได้ทบทวนการศึกษาคุณลักษณะผู้นำจากผู้ที่ศึกษาตัวอย่าง พฤติกรรมผู้นำ และผู้นำตามสถานการณ์ สรุปคุณลักษณะผู้นำที่ยอมรับ มีดังนี้

1. การมองโลกในด้านดี และมีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นผู้ที่พัฒนาตนเองให้มีความเชื่อมั่นในตัวเอง ด้านการตัดสินใจ และมีความคิดด้านดี สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตาม จนได้รับการยอมรับและความศรัทธา ซึ่งพัฒนาไปสู่การสร้างแรงจูงใจและพันธกิจร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม
2. ความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม การมีทัศนคติที่ดี ทำให้เกิดคุณธรรมหรือสามารถฟันฝ่าอุปสรรค ความซื่อสัตย์ คือ การทำในสิ่งที่ถูกต้อง และไม่หลอกลวง ทำให้ผู้ตามยินดีที่จะเปิดใจ
3. ผู้ขับเคลื่อน ผู้นำต้องเป็นผู้ขับเคลื่อนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ การตั้งเป้าหมายการทำงานที่ท้าทาย มีความตื่นตัว กระฉับกระเฉง

ฮอร์ด (Hord. 2008: 33-37) ได้สรุปว่า ผู้นำเป็นสิ่งสำคัญในหลายเหตุผล คุณสมบัติของผู้นำ ที่มีประสิทธิผลมี 7 ประการด้วยกัน (sevenC's) ได้แก่ การสื่อสารกับผู้เรียนและผู้ปกครอง (Communication) การทำงานร่วมกับผู้อื่น (Collaboration) การกำกับการเรียนการสอน (Coaching) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change) การแก้ไขความขัดแย้ง (Conflict) การเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และการเป็นผู้มีความกล้า (Courage)

ผู้บริหารระดับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ถือเป็นกุญแจสำคัญในลำดับขั้นของการบังคับบัญชา เนื่องจากต้องทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหาร จึงมีภาระหน้าที่ ที่สำคัญประการหนึ่ง คือ อารังไว้ซึ่งมนุษยสัมพันธ์เป็นระดับที่ภาวะผู้นำระดับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต้องมี ประการสำคัญที่ไม่ควรมองข้าม คือ ตัวผู้บริหารควรจะทราบว่าเพราะอะไรผู้ใต้บังคับบัญชาจึงอยากร่วมมือกันทำงานอย่างกระตือรือร้น มีความสุขและทำงานเต็มที่มีประสิทธิภาพ ความเข้าใจในเรื่องนี้มีความสำคัญตรงที่ว่าเมื่อใดก็ตามลูกน้องเกิดไม่อยากจะร่วมมือกันทำงานเท่าที่ควรจะเป็น ผู้นำควรมองหาสาเหตุที่แท้จริงและแก้ไขปัญหานั้นได้ถูกต้อง

การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะเกิดขึ้นได้จำเป็นต้องมีผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้วิจัยจึงได้ ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

ลิเคอร์ท์ (วาริวรรณ คงชุม.2549: 43-44; อ้างอิงจาก Likert. 1961: 28-35) ได้ศึกษารูปแบบของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยตั้งเป้าหมายและการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาภายใต้กระบวนการกลุ่มเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ไป โดยอาศัยแนวคิดแรงจูงใจจากสมาชิกในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมาเป็นพื้นฐานของการศึกษา จากผลการศึกษาของลิเคอร์ท์ (Likert) พบว่าการให้สมาชิกเข้ามามีบทบาทร่วมในการวางแผน การตัดสินใจ การดำเนินการในทุกขั้นตอน ทำให้พวกเขาารู้สึกว่ามีคุณค่าในตนเอง เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกอย่างตรงไปตรงมา

ด้วยความเป็นมิตร เป็นการสร้างความไว้วางใจ ซึ่งกันและกันและเกิดแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมที่ลิเคอร์ท (Likert) ศึกษาพบว่ามีคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. มีการยอมรับนับถือ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมทั้งรับฟังข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็น จากระดับล่างสู่ระดับบน
2. สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดเจตคติในการเกื้อกูลองค์การ และสามารถนำองค์การไปสู่เป้าหมายได้
3. ให้ความคล่องตัวในการสื่อสารภายในองค์การ รวมทั้งการสื่อสารเป็นไปอย่างอิสระ ทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง ทำให้เกิดความถูกต้อง เชื่อถือได้และได้รับข้อมูลที่ครบถ้วน
4. มีการอภิปรายปัญหาหารือระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงไปตรงมา เปิดเผย โดยเฉพาะวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์การ
5. ได้การตัดสินใจอย่างเป็นกระบวนการกลุ่ม ตั้งแต่ระดับรากหญ้าจนถึงระดับสูง ในองค์การ
6. ให้โอกาสแก่กลุ่มบุคคลากรระดับต่างๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ขององค์การ รวมทั้งวิธีการดำเนินการที่สอดคล้องกับระดับปฏิบัติการ
7. มีการควบคุมงานที่ทำในองค์การซึ่งกันและกัน และทุกหน่วยงานมุ่งเน้นการแก้ปัญหา มากกว่าการตำหนิติเตียน
8. มีการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้มีการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่องค์การได้ตั้งไว้

ยุกัล (Yukl, 2013: 115) ได้อธิบายถึงภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Nature of Participative Leadership) ว่าเป็นการใช้วิธีการต่างๆ ในการตัดสินใจที่ยินยอมให้บุคคลอื่นมามีอิทธิพลบางประการ ในการตัดสินใจของผู้นำ กล่าวคือ เป็นการใช้ประโยชน์ของการเข้าร่วมอันหมายถึงการให้คำปรึกษา การตัดสินใจร่วมกัน การแบ่งปันอำนาจ การกระจายอำนาจ การเสริมพลังอำนาจ และการบริหาร ระบบประชาธิปไตย การเข้าร่วมภาวะผู้นำเป็นลักษณะของการแสดงออกทางพฤติกรรม ซึ่งแตกต่าง ไปจากพฤติกรรมในลักษณะของการทำงานและพฤติกรรมในการสร้างความสัมพันธ์กัน

จากข้อความข้างต้น สรุปได้ว่าคุณลักษณะของผู้บริหารที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง สิ่ง que แสดงถึงลักษณะประจำตัว หรือองค์ประกอบที่สำคัญที่ผู้บริหารทำให้มีอิทธิพลต่อผู้พบ เห็น และใช้สิ่งนั้นในการบริหารจัดการ ประกอบด้วย การยอมรับนับถือ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน สร้าง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีการสื่อสารอย่างเปิดกว้าง มีความเห็นอกเห็นใจสมาชิก ให้สมาชิกมีส่วนร่วม ในการวางแผน ดำเนินการ และตัดสินใจร่วมกับผู้นำและพัฒนาศักยภาพสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม งานวิจัยในประเทศ

ลัดดา ผลวัฒน์ (2544: 102-103) ได้ศึกษาองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบที่ส่งผลต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3 ประการ คือ ประการแรก องค์ประกอบที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษา ด้านกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม พบว่าองค์ประกอบที่สำคัญคือ การมีภาวะผู้นำ อยู่ในระดับสูง การจูงใจให้บุคลากรทำงานอย่างทุ่มเทเสียสละ การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนและชุมชน การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม มีการกำหนดเป้าหมายขององค์การร่วมกัน มีระบบควบคุมงานมีประสิทธิภาพ มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและฝึกอบรมเพื่อพัฒนา ประการที่สอง ด้านองค์ประกอบจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านสังคม ด้านวัฒนธรรมความร่วมมือ มีวัฒนธรรม สืบทอดกันมาระหว่าง บ้าน วัด และ โรงเรียน ด้านการเมือง การปกครอง ปัจจุบันมีการปฏิรูปการเมืองและการศึกษา ด้านเศรษฐกิจชุมชนที่มีเศรษฐกิจดีจะมีส่วนร่วมสนับสนุนทรัพยากรสูง ประการสุดท้าย องค์ประกอบหรือเงื่อนไขแห่งความสำเร็จอื่นๆ ได้แก่ คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหาร ผู้บริหารควรเป็นผู้นำทางวิชาการและเทคโนโลยี เป็นผู้ให้บริการที่ดี มีคุณธรรมและสามารถทำงานร่วมกับผู้นำชุมชนได้

ไพฑูริย์ ภูมิซ้อ (2546: 81-83) ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตามการรับรู้ของครูโรงเรียนประถมศึกษาศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมอยู่ในระดับการปฏิบัติมาก ทั้ง 5 ด้าน โดยที่ ด้านการยึดมั่นผูกพันกับโรงเรียน อยู่ในอันดับสูงสุดที่รองลงมาคือ ด้านการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ร่วมกัน ด้านการกระจายอำนาจ และการมอบอำนาจในการตัดสินใจ ด้านความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน และด้านการไว้วางใจกัน ตามลำดับ

ธรินธร นามวรรณ (2548: 165-168) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารงานภาควิชาในมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน การมีส่วนร่วมบริหารภาควิชาในมหาวิทยาลัยของรัฐ โมเดลปัจจัยการมีส่วนร่วมบริหารภาควิชาในมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่าตัวแปรที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ การมีส่วนร่วมกำหนดจุดมุ่งหมายและระบุความต้องการกับการกำหนดนโยบาย รองลงมาคือ การมีส่วนร่วมกำหนดแผนงาน ส่วนตัวแปรที่มีความสำคัญลำดับสุดท้ายคือการมีส่วนร่วมปฏิบัติ

อนันท์ งามสะอาด (2549: 136-138) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จของการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดการศึกษา ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) การทำงานเป็นทีม 3) ความไว้วางใจ 4) การเอื้ออำนาจ 5) การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผล

ศิริพร ตันติยมาศ (2550: 188-193) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารเครือข่ายโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิผล สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของการบริหารเครือข่ายโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม สังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับตามน้ำหนักขององค์ประกอบจากมากไปหาน้อย คือ (1) กิจกรรมที่ทำร่วมกัน (2) การใช้เทคโนโลยี (3) ทักษะด้านภาวะผู้นำ (4) ผู้นำเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วม (5) การติดต่อสื่อสาร (6) การมีส่วนร่วมของสมาชิก (7) องค์การ (เครือข่ายโรงเรียน) แบบมีส่วนร่วม (8) บรรยากาศการมีส่วนร่วม 2) ระดับของประสิทธิผลการบริหารเครือข่ายโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมาก 3) รูปแบบการบริหารเครือข่ายโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิผล สังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านการบริหารเครือข่ายโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม 8 องค์ประกอบ ซึ่งมีความเหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปเป็นประโยชน์ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

งานวิจัยต่างประเทศ

ไรเดอเอา (Rideout. 1997: 3348) ได้ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนในนิวฟันด์แลนด์และลาบราดอร์ ผลการศึกษาพบว่า ผู้ปกครองไม่เคยเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเลย ส่วนครู-อาจารย์ มีบทบาทร่วมในการจัดการศึกษาเพียงเล็กน้อย และในขอบเขตจำกัด ส่วนผู้บริหารมีบทบาทส่วนร่วมมากที่สุด ทั้งผู้ปกครอง และครู-อาจารย์ มีความต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในการรับผิดชอบและร่วมมือในการดำเนินการจัดการศึกษา และต้องการให้สภาโรงเรียนทำหน้าที่ให้คำปรึกษาหารือในการดำเนินงานดังกล่าว และทั้ง 4 กลุ่มไม่มีความต้องการให้เกิดการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษามากยิ่งขึ้น ตลอดจนต้องการให้มีการกระจายอำนาจในการส่งงบประมาณมายังโรงเรียน มีอำนาจในการบริหารจัดการบุคลากรโดยตรง ตลอดจนมาปรับปรุงหลักสูตรระดับท้องถิ่นได้

โยฮ์และแฮทฟิลด์ (Yohe; & Hatfield. 2003: 33) ได้ศึกษาองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการปฏิบัติของผู้จัดการที่ใช้ในการสร้างความพึงพอใจของพนักงานและการเพิ่มผลผลิต การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยลดปัญหาและอุปสรรค ซึ่งนำไปสู่การยอมรับหรือล้มเหลว อุปสรรคประกอบด้วยวัฒนธรรม โครงสร้างทางอำนาจ การบริหารและเจตคติของพนักงาน ความสามารถของผู้นำในการบริหาร การติดต่อสื่อสาร และกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะมาพร้อมกับความขัดแย้งและความไม่เห็นด้วย อย่างไรก็ตามด้วยการฝึกอบรมและการมีส่วนร่วมของพนักงาน จะส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและการเพิ่มผลผลิต

อาเดกานี และจาโรมี (Ardekani; & Jahromi. 2011: 1319) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมและผลผลิตของบุคลากร: การสำรวจบริษัทแก๊สและบริษัทน้ำมันในบริษัทแก๊สของกัชซารานและบริษัทน้ำมัน การสำรวจครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมและผลผลิตของพนักงานในปี ค.ศ. 2010 ประเทศอิหร่าน ผลการวิจัยพบว่าความมีอิสระในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีวัตถุประสงค์โดยกลุ่ม การเปลี่ยนแปลงองค์การ การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา และผลผลิตของพนักงานในองค์การมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

โบราวแมน (Boroumand. 2013: 217-226) ได้ศึกษาอิทธิพลขององค์ประกอบทางทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพในการบริหารแบบมีส่วนร่วม : การเปรียบเทียบระหว่างพนักงานบริษัทของอินเดียและบริษัทของอิหร่าน ผลการวิจัยพบว่า ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานชาวอินเดียกับพนักงานชาวอิหร่านมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานชาวอินเดียมักรับรู้เกี่ยวกับด้านการติดต่อสื่อสารเชิงบวกมากกว่าพนักงานชาวอิหร่าน ด้านความเห็นอกเห็นใจระหว่างพนักงานชาวอินเดียกับพนักงานชาวอิหร่านมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานชาวอินเดียมักเห็นอกเห็นใจในที่ทำงานมากกว่าพนักงานชาวอิหร่าน ด้านความรู้สึกระหว่างพนักงานชาวอินเดียกับพนักงานชาวอิหร่าน มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานชาวอินเดียมักมีความรู้สึกเชิงบวกในที่ทำงานมากกว่าพนักงานชาวอิหร่าน ด้านการให้รางวัลระหว่างพนักงานชาวอินเดียกับพนักงานชาวอิหร่านมีความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และด้านการฝึกอบรมระหว่างพนักงานชาวอินเดียกับพนักงานชาวอิหร่านมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานชาวอินเดียมักมีความรับรู้เชิงบวกในที่ทำงานมากกว่าพนักงานชาวอิหร่าน

ผู้วิจัยได้สรุปเป็นคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ดังนี้

1. แนวคิดลิเคอร์ท (Likert. 1961) ได้อธิบายไว้ว่าคุณลักษณะของการบริหารแบบมีส่วนร่วมประกอบด้วย การยอมรับนับถือไว้วางใจ แรงจูงใจ ความคล่องตัวในการสื่อสาร การอภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา เปิดเผย ตัดสินใจอย่างเป็นกระบวนการกลุ่ม การกำหนดเป้าหมายขององค์การ
2. แนวคิดของดอนเนลลี (Donnelly. 1984) ได้สรุปคุณลักษณะของการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าประกอบด้วย การยอมรับนับถือและไว้วางใจกัน การติดต่อสื่อสาร การเปิดเผย การตัดสินใจโดยกลุ่ม การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

3. แนวคิดเดวิสและนิวสตรอม (Davis; & Newstrom. 1993) ที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า ประกอบด้วย ความผูกพัน ความรับผิดชอบ และการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม
4. แนวคิดรอสช์ (Rausch. 1996) ได้สรุปคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
5. แนวคิดของสวอนส์เบิร์กและสวอนส์เบิร์ก (Swansburg; & Swansburg. 2002) ได้แบ่งองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า ประกอบด้วย ความไว้วางใจ ความผูกพัน การตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของงาน และความมีอิสระในการปฏิบัติงาน
6. แนวคิดของวินเทอร์ (Winter. 2003) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ว่าประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ แรงจูงใจ การพัฒนาบุคคล สร้างทีมงาน มีบุคลิกภาพที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดี
7. แนวคิดของโยห์และแฮทฟิลด์ (Yohe; & Hatfield. 2003) ได้แบ่งองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าประกอบด้วย การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหาคความขัดแย้ง และความมีอิสระในการทำงาน
8. แนวคิดของกิบสันและคณะ (Gibson; et al. 2004) ได้สรุปคุณลักษณะผู้นำที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า ประกอบด้วย ความรับผิดชอบ การติดต่อสื่อสาร แรงจูงใจ การกำหนดเป้าหมาย
9. แนวคิดของฮอร์ด (Hord. 2008) ได้สรุปว่าคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย การติดต่อสื่อสาร การทำงานร่วมกับผู้อื่น และการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง
10. แนวคิดของฮอยและมิเกล (Hoy; & Miskel. 2013) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารการมีส่วนร่วมว่าประกอบด้วย ความไว้วางใจ และความรับผิดชอบ
11. แนวคิดของยูกิ (Yuki. 2013) ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าประกอบด้วย ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจ และการเสริมพลังอำนาจ
12. แนวคิดของอรุณ รักรธรรม (2540) ที่ได้อธิบายถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า โดยทั่วไป การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมีองค์ประกอบ ดังนี้ การไว้น้ำใจ การติดต่อสื่อสาร และการทำงานเป็นทีม
13. แนวคิดของลัดดา ผลวัฒนะ (2544) ที่ได้ศึกษาองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสาร การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี และการกำหนดเป้าหมายขององค์การร่วมกัน

14. แนวคิดของสมยศ นาวิการ (2545) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังนี้ ความผูกพันต่อองค์การ ความไว้วางใจ ความรับผิดชอบ การติดต่อสื่อสาร การสร้างทีมงาน

15. แนวคิดของไพฑูรย์ ภูมิซ้อ (2546) ที่ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วม พบว่า คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การยึดมั่นผูกพันกับโรงเรียน การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ร่วมกัน ความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน และด้านการไว้วางใจกัน

16. แนวคิดของชูชาติ พ่วงสมจิตร (2546) ได้สรุปไว้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีหลักการสำคัญ ประกอบด้วย การกระจายอำนาจและการให้อำนาจในการตัดสินใจ ความไว้วางใจกัน การร่วมกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและร่วมรับผิดชอบดำเนินการ มีความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบ และสามารถดูแลตนเองได้ ความผูกพันต่อกันและรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงานร่วมกัน และการให้ข้อมูลที่ต้องครบถ้วนและทันสมัยต่อทุกคนที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

17. แนวคิดของบุญใจ ศรีสถิตยน์รากูร (2550) ได้อธิบายถึงหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าเป็นการบริหารจัดการโดยการทำงานร่วมกัน ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน และการเสริมพลังอำนาจ

18. แนวคิดของธรร สุนทรายุทธ (2551) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าประกอบด้วย ความผูกพันต่อองค์การ ความไว้วางใจ การติดต่อสื่อสาร และการสร้างทีมงาน

19. แนวคิดของเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2554) ที่ได้อธิบายไว้ว่า การให้บุคคลมีส่วนร่วมนั้น บุคคลจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการหรือการปฏิบัติภารกิจต่างๆ การที่บุคคลมีส่วนร่วมในกิจกรรม ย่อมทำให้บุคคลมีความผูกพันต่อกิจกรรมนั้น และมีความผูกพันต่อองค์การในที่สุด

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะต่างๆ และจากผลการศึกษา วิจัยของนักวิชาการดังกล่าวมานั้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบบางตัวมีความหมายเดียวกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้น เพื่อให้การนำองค์ประกอบแสดงในตารางสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกันที่เป็นกลาง (Neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกันนั้น หรือเลือกใช้ชื่อองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง และจากการสรุปแนวคิดของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังแสดงในตาราง 1

จากตาราง 1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ จำนวน 18 องค์ประกอบนั้น ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์และสรุปเป็นองค์ประกอบของคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามความถี่ของแต่ละองค์ประกอบ การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ขององค์ประกอบที่นักวิจัยส่วนใหญ่เลือกเป็นองค์ประกอบหลักของคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมในระดับสูง (ในที่นี้คือความถี่ตั้งแต่ 7 ความถี่ขึ้นไป) พบว่า สามารถคัดสรรองค์ประกอบของคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมได้ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความไว้วางใจ 2) การติดต่อสื่อสาร 3) การทำงานเป็นทีม 4) ความผูกพันต่อองค์กร 5) การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน และ 6) ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน

ในลำดับต่อไป ผู้วิจัยจะศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อสังเคราะห์หาตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบต่อไป

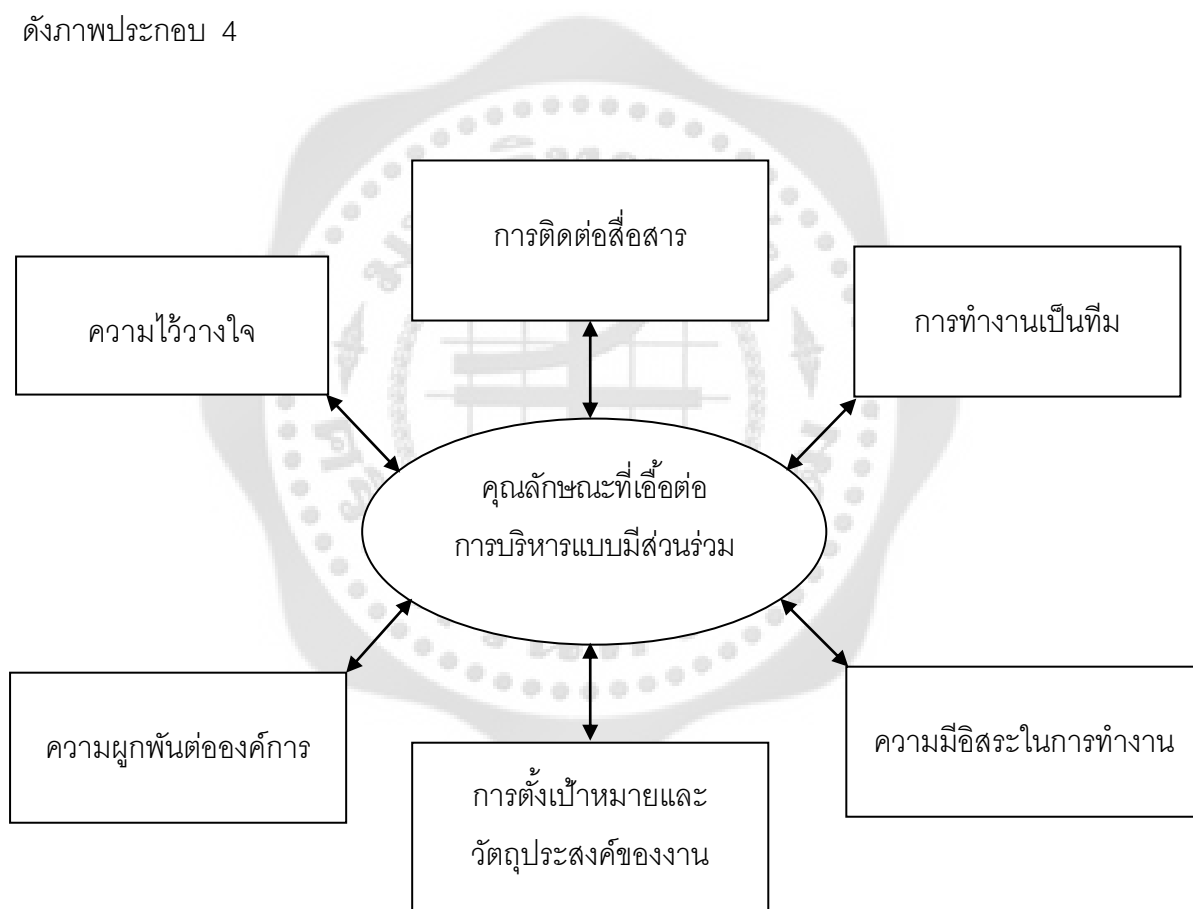
2.7 คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม

คุณลักษณะผู้นำเป็นลักษณะอย่างหนึ่งที่ต้องปลูกฝังให้มีอยู่ในตัวหรือเป็นเครื่องหมายหรือสิ่งชี้ให้เห็นความดีหรือลักษณะประจำตัว การก้าวขึ้นดำรงตำแหน่งผู้นำ จึงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่แตกต่างจากบุคคลอื่น ผู้นำทำหน้าที่ประสานการทำงานของสมาชิกในกลุ่มให้ประสบความสำเร็จช่วยเหลือผู้ร่วมงาน ขจัดปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ประสานการทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมาย โดยทำให้วัตถุประสงค์ขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการใช้พลังอำนาจที่ได้รับการยอมรับ รวมทั้งต้องได้รับการสนับสนุน มีศิลปะในการใช้คน มีความสามารถในการปรับปรุงองค์การ รู้จักแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและสร้างเสริมกำลังใจ จนสามารถเอาชนะใจคนรอบข้างได้ (Owens. 2004: 260) ผู้บริหารที่ดีจะต้องนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นแนวความคิดที่ได้รับความนิยมในการบริหารในปัจจุบัน เพราะสอดคล้องกับแนวคิดในเรื่องประชาธิปไตยและสิทธิมนุษยชน โดยมีการปรึกษาหารือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ให้ทุกคนรับรู้ รับทราบ ร่วมกันตัดสินใจ และร่วมกันทำ (วารีวิวรรณ คงชุม.2549: 43-44; อ้างอิงจาก Likert. 1961: 28-35) โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก การใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นเครื่องมือสนับสนุนและผลักดันให้การดำเนินงานในองค์การ ให้ความพึงพอใจ และประสิทธิผล

การบริหารงานในปัจจุบันนี้ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องใช้คุณลักษณะของผู้นำเข้ามาเกี่ยวข้อง เพราะจะสามารถได้ใช้หรือพยายามใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ออกมาในการปฏิบัติงานให้มากที่สุด พึงระลึกไว้เสมอว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนมีความสำคัญอย่างมากในการปฏิบัติงาน เป็นผู้

ผลักดันให้งานทุกอย่างของกิจการนั้นสามารถดำเนินการไปได้อย่างราบรื่น การบริหารงานที่ดีใช้การ
บริหารงานแบบมีส่วนร่วมจะต้องมีคุณลักษณะและพฤติกรรมทั้งด้านความไว้วางใจ การติดต่อสื่อสาร
การทำงานเป็นทีม ความผูกพันต่อองค์กร การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานและความมี
อิสระในการปฏิบัติงาน

ดังนั้น คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม ควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้
ความไว้วางใจ (Trust) การติดต่อสื่อสาร (Communication) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
ความผูกพันต่อองค์กร (Commitment) การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน (Goals and
Objectives) และความมีอิสระในการปฏิบัติงาน (Autonomy) สามารถเขียนเป็นแผนภาพได้
ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม

3. คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและข้อค้นพบของบุคคลดังกล่าวข้างต้นมากำหนดเป็นองค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำหรับการศึกษาคั้งนี้ จำนวน 6 องค์ประกอบ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 คุณลักษณะด้านความไว้วางใจ

ความไว้วางใจเป็นการสร้างความร่วมมือของมนุษย์และเป็นกุญแจสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์การ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของความไว้วางใจไว้หลายท่าน ดังต่อไปนี้

เมเยอร์และคณะ (Mayer; et. al. 1995: 712) ให้ความหมายความไว้วางใจว่า หมายถึง ความตั้งใจกระทำต่อผู้อื่นบนพื้นฐานความคาดหวังเชิงบวก ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคล ภายใต้เงื่อนไขของความเสี่ยงและการพึ่งพากัน

มิชธา (Mishra. 1996: 265) ได้ให้ความหมายความไว้วางใจไว้ว่า เป็นความเต็มใจของบุคคลที่มีความมั่นคงต่อบุคคลอื่น โดยมีความเชื่อว่าบุคคลนั้นเป็นบุคคลที่มีสามารถ มีความเปิดเผย ให้ความสนใจห่วงใย และให้ความน่าเชื่อถือ

วิทนีย์ (Whitney. 1996: 216) ได้ให้ความหมายของความไว้วางใจว่าหมายถึง ความเชื่อ ความมั่นใจในความซื่อสัตย์ ความน่าเชื่อถือ และความยุติธรรมในบุคคลหรือสิ่งใด ๆ

ชอว์ (Shaw. 1997: 21-22) ได้ให้ความหมายของความไว้วางใจว่าหมายถึง ความเชื่อว่าจะเชื่อใจหรือบุคคลที่เราเชื่อใจจะทำให้เราได้รับตามสิ่งที่คาดหวัง และสามารถปฏิบัติตามข้อผูกพันให้เกิดผลสำเร็จที่ไว้ให้กับพนักงาน

มาแชล (Marshall. 2000: 48) ให้ความหมายความไว้วางใจว่า ความไว้วางใจเป็นผลสะท้อนที่เกิดจากความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์ ของบุคคลที่มีต่อลักษณะและความสามารถของบุคคลอื่น

สวอนส์เบิร์กและสวอนส์เบิร์ก (Swansburg; & Swansburg. 2002: 362) ให้ความหมายความไว้วางใจว่าหมายถึงความเชื่อที่บุคคลหนึ่งมีให้กับอีกบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มคน ให้กระทำสิ่งใด สิ่งหนึ่งโดยไม่เข้าไปควบคุม

ฟอร์ด (Ford. 2003: 557) ให้ความหมายความไว้วางใจในองค์การหมายถึง ความรู้สึก ความเชื่อที่มีต่อองค์การหรือบุคคลอื่นอย่างเต็มใจ และการสนับสนุนพนักงานขององค์การ โดยพนักงานศรัทธาในเป้าหมายขององค์การและหัวหน้างาน ซึ่งการกระทำขององค์การจะเป็นเครื่องพิสูจน์

รอบบินส์ (Robbins. 2005: 356) ได้ให้ความหมายของความไว้วางใจว่าหมายถึง ความคาดหวังเชิงบวก (Positive Expectation) เป็นเรื่องของความรู้และความคุ้นเคยสนิทสนมกันเอง เกี่ยวกับบุคคลอื่น ความไว้วางใจจึงเป็นกระบวนการความสัมพันธ์กัน และมีการสร้างความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันจนเกิดความไว้วางใจ

เครียทเนอร์และคินิคี (Kreitner; & Kinicki. 2008: 317) ได้ให้ความหมายของความไว้วางใจว่าหมายถึง ความเชื่อถือซึ่งกันและกันของทั้งสองฝ่ายในเจตนาและพฤติกรรมของอีกฝ่ายหนึ่ง

จานาส, ดาวด์ และชไนเดอร์ (Janasz; Dowd; & Schneider. 2008: 33) ได้ให้ความหมายของความไว้วางใจว่า หมายถึง ความเชื่อถือหรือความศรัทธาของบุคคลที่มีต่อความซื่อสัตย์หรือความเชื่อถือได้ ในบุคคลอื่นหรือสิ่งอื่นๆ

ดูบริน (DuBrin. 2010: 35) ได้ให้ความหมายของความไว้วางใจว่าเป็นลักษณะสำคัญที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเป็นบุคคลที่รักษาคำพูด (Walk the Talk) (การกระทำ = Walking, คำพูด = talk) ความไว้วางใจคือความมั่นใจที่มีต่อความมุ่งมั่น แรงกระตุ้น และความจริงใจ ในคำพูดของบุคคลอื่น การเป็นผู้นำต้องสร้างความไว้วางใจในตนเองและความไว้วางใจสมาชิกกลุ่ม

กรีนเบิร์ก (Greenberg. 2011: 409) ได้ให้ความหมายของความไว้วางใจ หมายถึง ระดับความเชื่อมั่นของบุคคลในคำพูดและการกระทำของบุคคลอื่น

จากข้อความข้างต้นสรุปได้ว่า ความไว้วางใจ หมายถึง ความเชื่อมั่นของบุคคลที่มีต่อบุคคลอื่น โดยเชื่อมั่นในพฤติกรรมและคุณลักษณะของบุคคลนั้นว่าเป็นผู้มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ มีความสามารถ เปิดเผย ตรงไปตรงมา และไม่ฉกฉวยผลประโยชน์ใส่ตน

องค์ประกอบของความไว้วางใจ

จากการศึกษาองค์ประกอบของความไว้วางใจ จะเห็นได้ว่ามีแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านที่ได้รวบรวมองค์ประกอบของความไว้วางใจ ผู้วิจัยจึงสรุปองค์ประกอบของความไว้วางใจ ดังนี้

โคลเคียสและคณะ (Colquitt; et al. 2011: 220-226) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของความไว้วางใจว่า มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความไว้วางใจบนพื้นฐานการไม่ยึดติดกับตำแหน่ง (Disposition-Based Trust) หมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความไว้วางใจต่อบุคคลอื่น มีความเชื่อในธรรมชาติของมนุษย์ เป็นความไว้วางใจเหมือนลูกที่มีความไว้วางใจต่อมารดา

2. ความไว้วางใจบนพื้นฐานของสติปัญญา (Cognition-Based Trust) หมายถึง ความไว้วางใจที่ยึดเหตุผล ซึ่งเป็นแรงบันดาลใจให้เกิดความไว้วางใจ ซึ่งงานวิจัยของเมเยอร์และคณะ (Mayer; et al. 1995) ได้บอกว่าการไว้วางใจประกอบด้วย 3 มิติ

2.1 ความสามารถ (Ability) หมายถึง ทักษะ สมรรถนะ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

2.2 คุณงามความดี (Benevolence) หมายถึง ความเชื่อว่ามีอำนาจ หรือผู้อยู่ในตำแหน่งต้องการที่จะทำดี ไม่มีความเห็นแก่ตัว มีแรงจูงใจด้านผลประโยชน์เป็นหลัก เมื่อผู้มีอำนาจมีความเมตตากรุณา จะมีความสนใจในพนักงานในด้านความเป็นอยู่ ความรู้สึก และระบบการให้รางวัล

2.3 การยึดหลักคุณธรรม (Integrity) หมายถึง การที่ผู้มีอำนาจหรือผู้อยู่ในตำแหน่งมีการสร้างค่านิยม และหลักการโดยแสวงหาการยอมรับ เมื่อผู้มีอำนาจมีคุณธรรม จะมีบุคลิกภาพที่ดี มีความตั้งใจดี มีหลักยึดทางศีลธรรมที่มั่นคง

3. ความไว้วางใจบนพื้นฐานของอารมณ์ (Affect-Based Trust) หมายถึง ความไว้วางใจที่ให้ความสนใจด้านอารมณ์มากกว่าเหตุผล

มิชชา (Mishra, 1996: 265-268) ได้แบ่งองค์ประกอบของความไว้วางใจเป็น 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. มิติความสามารถ (Competence Dimension) หมายถึง ความสามารถที่เป็นพื้นฐานของความไว้วางใจ บุคคลจะไว้วางใจด้วยความเชื่อว่า บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำงานดี และมีการตัดสินใจได้ถูกต้องเหมาะสม ประกอบด้วย ความสามารถเฉพาะในวิชาชีพ ความสามารถในการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความสามารถในเชิงธุรกิจ

2. มิติความเปิดเผย (Openness Dimension) หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกเชื่อมั่นและไว้วางใจบุคคลที่มีการเปิดเผยข้อมูลต่างๆ และปฏิบัติต่อกันอย่างจริงจัง รวมถึงการยอมรับฟังความคิดเห็นและประเมินสิ่งที่รับฟังด้วยความยุติธรรม

3. มิติความห่วงใย (Concern Dimension) หมายถึง การที่บุคคลให้ความไว้วางใจว่า บุคคลนั้นจะไม่ฉกฉวยประโยชน์อย่างไม่เป็นธรรม ให้ความห่วงใยและใส่ใจต่อความผาสุกของผู้อื่น เทียบเท่ากับของตนเอง ตอบสนองความต้องการและปัญหาอย่างสม่ำเสมอ ให้การยอมรับซึ่งกันและกันด้วยความเข้าใจและสัมพันธ์ภาพเช่นคนในครอบครัว

4. มิติความเชื่อถือได้ (Reliability Dimension) หมายถึง ความคาดหวังให้บุคคลมีความสม่ำเสมอ นั่นคือ พูดในสิ่งที่ทำและทำในสิ่งที่พูด ความไม่สม่ำเสมอในคำพูดและการกระทำขององค์การและผู้นำ จะทำให้ความไว้วางใจในตัวเองค์การและผู้นำลดลง

ชอว์ (Show, 1997: 21-22) ได้อธิบายองค์ประกอบที่จำเป็นต่อการสร้างความไว้วางใจ และเป็นตัวบ่งชี้ว่ามีความไว้วางใจเกิดขึ้น 3 ประการ ได้แก่

1. การทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (Achieving Results) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการได้มาซึ่งความไว้วางใจ

2. ปฏิบัติโดยยึดหลักคุณธรรม (Acting with Integrity) หมายถึง การรักษาคำพูด ทำตามคำพูดตนเอง ปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา มีความซื่อสัตย์ การสร้างความซื่อสัตย์ในที่งาน และองค์การ สามารถทำได้โดย

2.1 กำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจน ตลอดจนการมีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ การดำเนินงาน เป้าหมาย รวมทั้งการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย

2.2 เคารพสุจริตกับความจริง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับสถานภาพ ของที่งานและองค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2.3 ความเปิดเผยตรงไปตรงมา ที่งานและองค์การที่มีความไว้วางใจในระดับสูง สิ่ง ที่เห็นคือสิ่งที่เป็นความจริง ไม่มีการปิดบังซ่อนเร้น ไม่มีการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้อง

2.4 การรักษาคำพูดและทำตามคำพูด ทั้งในส่วนการปฏิบัติของผู้ได้บังคับบัญชาต่อ องค์การและในส่วนที่องค์การต่อผู้ได้บังคับบัญชา

3. ความเอาใจใส่ (Demonstrating Concern) โดยพื้นฐานแล้วความไว้วางใจจะเกิดขึ้น กับบุคคลที่มีความสนใจ ใส่ใจในเรื่องราวต่างๆ ของเรา ความไว้วางใจจะเกิดขึ้นกับผู้ที่เราเชื่อว่า เข้าใจในความต้องการ และจะกระทำการต่างๆ ไปในทางที่สอดคล้องกับความต้องการของเรา มีความใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ ไม่ทำให้เกิดความเสียหายหรือหวังผลประโยชน์จากเรา

เรโนลด์ส (Reynolds, 1997: 25-28) ได้แบ่งองค์ประกอบของความไว้วางใจเป็น 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ด้านความสามารถ (Competence) หมายถึง ความเชื่อมั่นของบุคคลที่มีต่อ ความสามารถของผู้บริหารและองค์การว่ามีประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้เกิดผลดี มีความรู้ ความชำนาญ ตลอดจน มีคุณลักษณะที่มีความเหมาะสม

2. ด้านความเปิดเผย (Openness) หมายถึง การที่บุคคลเชื่อมั่นว่าผู้บริหารหรือองค์การ มีการเปิดเผยจริงใจ ยินดีที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่างๆ รวมทั้งแนวความคิด ความรู้สึกที่ต้องการ แสดงออกให้บุคลากรรับรู้และยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ตลอดจนมีการสื่อสารกับบุคลากร ด้วยความจริงใจ

3. ด้านความน่าเชื่อถือ (Reliability) หมายถึง การที่บุคคลเชื่อมั่นว่าผู้บริหารหรือองค์การ มีความน่าเชื่อถือ และมีความมั่นคงในการปฏิบัติหน้าที่ กระทำในสิ่งที่พูดและมีการสร้างสัมพันธภาพ ระหว่างบุคลากร

4. ด้านความเสมอภาค (Equity) หมายถึง การที่บุคคลเชื่อมั่นว่าผู้บริหารหรือองค์การ มีความยุติธรรม ดูแลให้ความสนใจ ห่วงใย ให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร และมีการประชุมปรึกษาหารือกับบุคลากรเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน

รอบบินส์ (Robbins. 2005: 356-357) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของความไว้วางใจว่ามี 5 องค์ประกอบดังนี้

1. การยึดหลักคุณธรรม (Integrity) หมายถึง ความซื่อสัตย์และการพูดความจริง ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดที่บุคลากรปรารถนาจากผู้นำ
2. ความสามารถ (Competency) หมายถึง สิ่ง que แสดงให้เห็นถึงเทคนิคในการทำงานและความรู้ และทักษะของบุคคลซึ่งก่อให้เกิดการยอมรับต่อบุคคลอื่น
3. ความคงเส้นคงวา (Consistency) หมายถึง ความน่าเชื่อถือของบุคคล ความสามารถในการคาดการณ์ได้ และความสามารถในการตัดสินใจในการจัดการกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหาดังนั้น การรักษาคำพูด และการกระทำจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งของผู้นำ
4. ความจงรักภักดี (Royalty) หมายถึง ความตั้งใจที่จะปกป้องและรักษาหน้าของผู้อื่นไม่ให้ได้รับความอับอาย และปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น บุคลากรสามารถพึ่งพาผู้นำได้
5. ความเปิดเผย (Openness) หมายถึง การให้ความจริงทั้งหมด

สอดคล้องกับฮาร์ดีและคณะ (Hardy. 2007: 18) ที่เสนอว่า ผู้นำสามารถสร้างความไว้วางใจเนื่องจากความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูลที่จำเป็นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะในยุคอินเทอร์เน็ตที่ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง ความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารและการสร้างความเข้าใจระหว่างผู้นำและผู้ตามจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับการสร้างความไว้วางใจในตัวผู้นำ

นอกจากนี้ รอบบินส์ (Robbins. 2005: 608) ยังได้อธิบายคุณลักษณะที่ดีของความไว้วางใจว่าประกอบด้วย 1) การเปิดใจ (Practice Openness) 2) มีความยุติธรรม (Be Fair) 3) พูดถึงความรู้สึก (Speak Your Feelings) 4) บอกความจริง (Tell the Truth) 5) มีความมั่นคง (Show Consistency) 6) ทำตามสัญญา (Fulfill Your Promises) 7) รักษาความเชื่อมั่น (Maintain Confidences) 8) แสดงให้เห็นถึงความสามารถ (Demonstrate Competence)

กรีนเบิร์ก (Greenberg. 2011: 410-411) ได้จำแนกความไว้วางใจเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. ความไว้วางใจบนพื้นฐานของความกลัว (Calculus-Based Trust) หมายถึง ความไว้วางใจบนพื้นฐานของการข่มขู่ และความกลัว โดยเชื่อว่า บุคคลจะทำงานเพื่อความปลอดภัยทางสังคม และไม่ต้องการถูกลงโทษ และลดการถูกลงโทษในการทำงาน เป็นลักษณะของธุรกิจทั้งหลาย องค์การที่มีชื่อเสียง และเป็นที่รู้จัก และเป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จ จุดเน้นอยู่ที่การแลกเปลี่ยน
2. ความไว้วางใจบนพื้นฐานของการแยกแยะ (Identification-Based Trust) เป็นความไว้วางใจบนพื้นฐานของการยอมรับ และความเข้าใจความต้องการ ความปรารถนาของบุคคลอื่น มีคุณลักษณะเป็นการสร้างความคุ้นเคย (Familiarity) แบ่งปันประสบการณ์ (Shared Experience) แบ่งปันข้อมูลโดยไม่ปิดบัง (Reciprocal Disclosure) ทำตามสัญญา (Fulfilled Promised) ไม่เอา

เปรียบเพื่อนร่วมงาน และไม่กล่าวโทษเมื่อเขากระทำผิด (Demonstrations of Nonexploitation and Vulnerability) จุดเน้นอยู่ที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

3. ความไว้วางใจบนพื้นฐานของการเปลี่ยน (Swift Trust) เป็นความไว้วางใจที่เกิดขึ้นของการพัฒนาสมาชิกของกลุ่มที่เป็นทางการ โดยมีลักษณะเป็นความสัมพันธ์ระยะสั้น โดยมีลักษณะดังต่อไปนี้ ผลลัพธ์ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล (Outcomes are Interdependent) ใช้เวลาควบคุม (Time Constraints Exist) เน้นบทบาทที่เป็นมืออาชีพและงานของสมาชิกในกลุ่ม (Group members Focus on Task and Professional roles) สร้างความไว้วางใจให้ ความไว้วางใจกับสมาชิก (A Trust Broker is in Place)

นอกจากนี้ กรีนเบิร์ก (Greenberg. 2011: 411-412) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความไว้วางใจ เป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความสามารถ (Ability) หมายถึง ความรู้ของบุคคล และความสามารถในการทำงานที่มีหลากหลายของบุคคล
2. คุณงามความดี (Benevolence) หมายถึง เป็นเรื่องของสิ่งที่จำเป็นในการส่งเสริมและการสนับสนุน
3. การยึดหลักคุณธรรม (Integrity) หมายถึง เป็นเรื่องของศีลธรรมและหลักทางจริยธรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน (2552: 179-185) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่องของความไว้วางใจในองค์การของประเทศไทยศึกษาเปรียบเทียบองค์การภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจและภาคเอกชน โดยพบว่าความไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาขององค์การภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจและภาคเอกชนมีความแตกต่างกัน องค์ประกอบ ที่ศึกษาในงานวิจัยนี้ คือ 1) การยึดหลักคุณธรรม (Integrity) 2) คุณงามความดี (Benevolence) 3) สมรรถนะรอบรู้ (Competence) 4) ความสามารถพยากรณ์ได้ (Predictability)

ลีและเทอแบน (Lee; & Turban. 2001: Abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบของความไว้วางใจสำหรับผู้บริโภคการซื้อขายบนเครือข่าย โดยได้พบว่ามีปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบคือ 1) ความสามารถ (Ability) 2) คุณงามความดี (Benevolence) และ 3) การยึดหลักคุณธรรม (Integrity)

แบคทาชเซอจี (Bhattacharjee. 2002: Abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความไว้วางใจของแต่ละบุคคลในองค์การ โดยใช้แบบทดสอบการพัฒนาการวัด โดยองค์ประกอบที่นำมาใช้ในงานวิจัยนี้มีดังนี้ 1) ความสามารถ (Ability) 2) การยึดหลักคุณธรรม (Integrity) 3) คุณงามความดี (Benevolence)

แมคไนท์และคณะ (McKnight; et al. 2002: Abstract) ได้ศึกษาในเรื่องการพัฒนาและการตรวจสอบความไว้วางใจสำหรับมาตรการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ เชิงบูรณาการทางสัญญาลักษณะ โดยในการศึกษาครั้งนี้ มีรูปแบบโครงสร้างอยู่ 4 ระดับ คือ การจัดการความไว้วางใจ การสร้างความไว้วางใจ, ความเชื่อในการไว้วางใจ, ความตั้งใจในการไว้วางใจ และองค์ประกอบในการไว้วางใจ ในงานวิจัยมีดังนี้ 1) สมรรถนะรอบรู้ (Competence) 2) คุณงามความดี (Benevolence) และ 3) ความซื่อตรง (Integrity)

ครูซ (Cruz. 2009: Abstract) ได้ทำวิจัยเรื่องความท้าทายของครูใหญ่โรงเรียนประถมในปีแรก : ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ทักษะทางสังคม และการรองรับการเปลี่ยนแปลง มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบผลกระทบความเป็นผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนประถมปีแรก และความพยายามในการสร้างความสัมพันธ์ทั้งในโรงเรียนและในชุมชน ผลการวิจัยพบว่า การกระจายอำนาจเพื่อการพัฒนาความไว้วางใจ และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคณะ นักเรียน เจ้าหน้าที่ และชุมชน จะส่งเสริมความผูกพันจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ และผลการศึกษาเป็นการสนับสนุนการพัฒนาแบบมืออาชีพ เพราะว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนจะเป็นบุคคลที่เป็นคนกลาง ที่ต้องกระจายอำนาจเพื่อส่งเสริมความไว้วางใจ ความใส่ใจ และเป็นผู้สนับสนุนการปฏิรูปโรงเรียน

จากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นสรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านความไว้วางใจ หมายถึง การที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ แสดงออกถึงความสามารถในการทำงาน ทักษะในการปฏิบัติงาน ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซื่อสัตย์ ยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ เผชิญหน้ากับความจริง เปิดเผยข้อมูล นำข้อมูลมาใช้โดยตรงไปตรงมา ช่วยเหลือผู้อื่น โดยไม่หวังผลตอบแทน ให้เกียรติผู้ร่วมงาน และทำตามที่ได้ให้คำมั่นสัญญาไว้

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับความไว้วางใจที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปเป็นตัวบ่งชี้คุณลักษณะด้านความไว้วางใจของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัด

กรุงเทพมหานคร ดังตาราง 2

ตาราง 2 ตัวบ่งชี้คุณลักษณะด้านความไว้วางใจ

ตัวบ่งชี้	ที่มา
1. มีความสามารถในการทำงานดี	Mayer; et al.1995, Mishra. 1996, Reynolds. 1997 ,Robbins. 2005
2. ช่วยเหลือผู้อื่นในการเรียนรู้และมีทักษะการปฏิบัติงาน	Mayer; et al.1995, Reynolds. 1997
3. มีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	Mishra. 1996, Reynolds. 1997 , Robbins. 2005
4. มีความซื่อสัตย์	Show. 1997, Robbins. 2005
5. นำข้อมูลมาใช้อย่างตรงไปตรงมา	Mishra. 1996, Show. 1997, Robbins. 2005
6. เปิดเผยข้อมูลให้กับสมาชิกในองค์กรโดยไม่ปิดบัง	Mishra. 1996, Show. 1997, Robbins. 2005, Hardy. 2007
7. ปฏิบัติงานได้ด้วยความสามารถตรวจสอบได้	Robbins. 2005
8. ช่วยเหลือบุคคลอื่นๆ โดยไม่หวังผลตอบแทน	Mishra. 1996, Show. 1997
9. เคารพหน้ากับความจริง	Mishra. 1996, Show. 1997, Robbins. 2005
10. มีความยุติธรรม	Reynolds. 1997, Robbins. 2005
11. ให้เกียรติผู้ร่วมงานด้วยใจจริง	Reynolds. 1997, Evans-Pierce, Valeria. 2009
12. ทำตามที่ได้ให้คำมั่นสัญญาไว้	Robbins. 2005

3.2 คุณลักษณะด้านการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างมากในการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการสำคัญในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้การทำงานในองค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีนักวิชาการต่างประเทศได้ความหมายของการติดต่อสื่อสารไว้หลากหลายดังนี้

ฮิลล์และแมคเชน (Hill; & Mcshane. 2008: 428) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารว่าเป็นกระบวนการที่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความเข้าใจระหว่างบุคคล

บาร์เรต (Barrett. 2010: 5) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารว่าหมายถึง การถ่ายโอนข้อมูลที่มีความหมายจากบุคคลหนึ่งถึงคนอื่น หรือถึงบุคคลหลายคน ทั้งทางวัจนภาษาและอวัจนภาษา ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้ส่ง ข้อความ ผู้รับ

ดาร์ฟ (Daft. 2011: 232) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารว่าหมายถึง กระบวนการถ่ายโอนสารสนเทศและความเข้าใจระหว่างผู้ส่งและผู้รับ

กรีนเบิร์ก (Greenberg. 2011: 323) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารว่าหมายถึง กระบวนการโดยบุคคล กลุ่มคน หรือองค์การ (ผู้ส่งข่าวสาร) ส่งข่าวสาร (ข้อมูล) ถึง บุคคลอื่น กลุ่มคนอื่น หรือองค์การ (ผู้รับข่าวสาร)

เชอเมอร์ฮอร์น (Schermerhorn. 2011: 415) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารว่าหมายถึง กระบวนการของการส่งและรับข้อมูลอย่างมีความหมาย

ฮิต แบลคและพอร์เตอร์ (Hitt; Black; & Porter. 2012: 321) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารว่าเป็นกระบวนการถ่ายโอนข้อมูล ความหมายของข้อมูลและความเข้าใจจากผู้ส่งไปถึงผู้รับ

ฮอยและมิเกล (Hoy; & Miskel. 2013: 390) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารว่าหมายถึง กระบวนการที่มีความสัมพันธ์ระหว่างแหล่งที่ส่งข้อมูล โดยการใช้สัญลักษณ์และบริบทในการแสดงความหมาย เพื่อให้ผู้รับมีความเข้าใจเดียวกันและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม

และในส่วนของนักการศึกษาไทยที่ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารไว้ ดังนี้

เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2552: 188) ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารและเป็นความสามารถของผู้นำในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลต่างๆ ให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จและทำให้การประสานงานเกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันในองค์การ

ศิริพงษ์ เสาภายน (2552: 179) ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารว่าเป็นกระบวนการในการเชื่อมบุคคลแต่ละบุคคลเป็นกลุ่มและองค์การ สื่อที่ใช้ในการสื่อสารคือปัจจัยป้อนเข้าในองค์การ จากสภาพแวดล้อมและมีผลผลิตจากองค์การมาสู่สภาพแวดล้อม

วิเชียร วิทย์อุดม (2553: 209-211) ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารเป็นการรับส่งข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร การเปิดให้มีการสื่อสารจะเป็นผลดีช่วยให้เกิดความเข้าใจ และการเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับประเภทของงานและองค์การ จะทำให้เกิดการสัมฤทธิ์ผล และก่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงองค์การในที่สุด การสร้างบรรยากาศเปิดกว้างทางการสื่อสาร การเปิดกว้างทางการสื่อสาร คือ การมีส่วนร่วมทุกชนิดของข้อมูลข่าวสารตลอดทั่วทั้งองค์การ โดยเฉพาะการประสานกันของทุกระดับตามโครงสร้างหน้าที่และลำดับชั้นในองค์การ การสื่อสารที่เปิดกว้างจะดำเนินการตรงกันข้ามกับการดำเนินการตามประเพณีของการสื่อสารแบบเดิมซึ่งเป็นแบบจากข้างบนลงล่าง จากหัวหน้างานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา แต่เพื่อที่จะเผยแพร่ภารกิจขององค์การ ผู้นำต้องการสื่อสารไปในทุกทิศทางโดยกำจัดขอบเขตเรื่องธรรมเนียมปฏิบัติและควบคุมการ

สื่อสาร ให้สามารถทำให้ผู้นำสามารถถ่ายทอดบทบาทภารกิจขององค์กร และทำให้ผู้ฟังทั้งหลายเข้าใจ และตระหนักถึงการเป็นส่วนหนึ่งของการเป็นสมาชิกในภารกิจนั้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553: 145) ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการนำข่าวสารจากบุคคลหรือกลุ่มไปสู่บุคคลอื่น การติดต่อสื่อสารจึงเป็นการสื่อความเข้าใจและความหมาย ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกัน ระหว่างบุคคลเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน

ภาวดี อนันต์นาวิ (2555: 139) ได้สรุปความหมายของการติดต่อสื่อสารว่า หมายถึง การติดต่อ ส่งข่าวสาร ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ทัศนคติต่างๆ จากบุคคลหนึ่งหรือหลายคนไปยังบุคคลหนึ่งหรือหลายคน และในการติดต่อสื่อสารนั้น จะต้องเป็นผู้ส่งข่าวสารและมีผู้รับข่าวสาร

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการในการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนความคิด ความคิดเห็น ข้อเท็จจริง ความรู้สึก หรือข่าวสาร ซึ่งอาจจะเป็นคำพูด ตัวอักษร สัญลักษณ์ ตลอดจนลักษณะท่าทาง ทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จและทำให้การประสานงานเกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันในองค์กร

นอกจากนี้ยังมีนักการศึกษาให้แนวคิดเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารไว้ดังนี้

จอห์น (John. 2005: 422) ได้อธิบายถึงกระบวนการติดต่อสื่อสารว่าประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ผู้ส่งข่าวสาร (Communicator) ในองค์กร ผู้ส่งข่าวสาร คือ พนักงานหรือผู้จัดการที่มีความคิด ความตั้งใจ ข้อมูลและวัตถุประสงค์ในการสื่อสาร
2. ข่าวสาร (Message) ผลของการใส่รหัสคือข่าวสาร วัตถุประสงค์ของผู้ส่งสาร แสดงออกในรูปของข่าวสาร ทั้งการสื่อสารโดยใช้วัจนภาษาและอวัจนภาษา
3. ตัวกลาง (Medium) คือสิ่งที่เป็นตัวกลางเพื่อเป็นช่องผ่านข้อความในหลายทาง รวมทั้งการสื่อสารแบบต่อหน้า การใช้โทรศัพท์ การประชุมกลุ่ม บันทึกรายการช่วยจำ ถ้อยแถลงนโยบาย ระบบการให้รางวัล ตารางการผลิต และการคาดการณ์การขาย
4. ผู้รับข่าวสาร (Receiver) เป็นสิ่งที่บุคคลได้รับข่าวสารโดยตรง
5. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

รอบบินส์ (Robbins. 2005: 300) ได้อธิบายถึงการติดต่อสื่อสารว่าประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ผู้ส่งสาร (Sender) หมายถึง ผู้ส่งข่าวสารจะเริ่มต้นส่งข่าวสารโดยใส่รหัสความคิด
2. การใส่รหัส (Encoding) หมายถึง การแปลงข่าวสารที่ต้นทางการส่ง
3. ข่าวสาร (The Message) หมายถึง ผลิตภัณฑ์ทางกายภาพจากการใส่รหัสของผู้ส่งข่าวสาร โดยการพูด การเขียน

4. ช่องทาง (The Channel) เป็นตัวกลางของข่าวสารโดยการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ
5. การถอดรหัส (Decoding) การถอดรหัสดูข่าวสารที่ได้รับเพื่อให้เกิดความเข้าใจ
6. ผู้รับข่าวสาร (Receiver) เป็นสิ่งที่บุคคลได้รับข่าวสารโดยตรง
7. สิ่งรบกวน (Noise) หมายถึง สิ่งรบกวนในการติดต่อสื่อสาร ทำให้ข่าวสารถูกบิดเบือน
8. การป้อนข่าวสารย้อนกลับ (Feedback) เป็นการตรวจสอบเกี่ยวกับวิธีการที่ประสบความสำเร็จในการถ่ายโอนข่าวสารตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งใจไว้

ดาร์ฟ (Daft. 2011: 445) ได้อธิบายไว้ว่ากระบวนการติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วย ส่วนสำคัญ 2 ส่วนคือ

1. ผู้ส่งสาร (Sender) คือ ผู้ที่มีความประสงค์ในการถ่ายทอดความคิดหรือแนวคิด เสาะหาข้อมูล แสดงความคิดและอารมณ์ต่อคนอื่น
2. ผู้รับข่าวสาร (Receiver) เป็นบุคคลที่รับข้อมูล ผู้ส่งข่าวสารใส่รหัสความคิด โดยการเลือกสัญลักษณ์ที่จะส่งข้อความ ข้อความ (Message) เป็นข้อมูลในการส่งไปยังผู้รับข้อความส่งผ่านช่องทาง (Channel) โดยผ่านทางโทรศัพท์ อีเมล หรือการพูดคุยต่อหน้าผู้รับข่าวสาร ถอดรหัส (Decodes) ในการตีความหรือแปลความหมายของข่าวสาร การใส่รหัสและการถอดรหัส เป็นสิ่งที่มีความผิดพลาดสำหรับการสื่อสารเนื่องจากความรู้ ทัศนคติ และภูมิหลัง ทำให้เกิดสิ่งรบกวน (Noise) ในการตีความ สุดท้ายการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกิดขึ้น เมื่อผู้รับข่าวสารตอบรับจากผู้ส่งข่าวสารโดยการให้ข้อมูลย้อนกลับ ถ้าไม่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับเรียกว่า เป็นการติดต่อสื่อสารทางเดียว และถ้ามีการให้ข้อมูลย้อนกลับเรียกว่า เป็นการติดต่อสื่อสารสองทาง

กวี วงศ์พุ่ม (2540: 24-32) ได้เสนอองค์ประกอบของการติดต่อสื่อสารไว้ 6 ประการ คือ

1. ผู้สื่อความหมาย ถือได้ว่ามีความสำคัญค่อนข้างมากในการสื่อข้อความต่างๆ เพื่อให้เกิดการรับรู้ที่ถูกต้องตามข้อเท็จจริง
2. เรื่องราว ในการติดต่อสื่อสารนั้นจำเป็นต้องรู้เนื้อหาสาระความสำคัญต่างๆ ของเอกสาร ตลอดจนเข้าใจข้อความได้อย่างชัดเจน
3. สื่อ สื่อในปัจจุบันมีมากมายหลายประเภทด้วยกัน เรียกได้ว่าเป็นโลกของการติดต่อสื่อสารอย่างไร้พรมแดน สามารถหาสื่อต่างๆ ได้อย่างมากมาย
4. ผู้รับ การแปลความหมาย การเข้าใจในสื่อต่างๆ การรู้วัตถุประสงค์ นโยบายหรือสาระสำคัญในเรื่องราวต่างๆ ที่ได้รับมาและสามารถสื่อต่อไปได้ด้วยความถูกต้อง นับว่าเป็นสิ่งสำคัญค่อนข้างมากเช่นกัน
5. สถานการณ์ แต่ละสถานการณ์ย่อมใช้บุคลากรหรือการใช้สื่อที่แตกต่างกันออกไป

6. ผลที่ต้องการ สื่อที่ดีนั้นจะต้องมีคุณภาพหรือเรียกว่ามีประสิทธิภาพทั้งด้านผู้ส่งและผู้รับ สร้างความเข้าใจในเรื่องเดียวกันให้ตรงกัน ตามสภาพและสถานการณ์ในขณะที่รับข่าวสารนั้นๆ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553: 145-146) ได้อธิบายความสำคัญของการติดต่อสื่อสารว่า การติดต่อสื่อสารเป็นการติดต่อระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับคนอื่น และการติดต่อสื่อสารนั้นต้องการ แลกเปลี่ยนความหมายในเรื่องต่างๆ เพื่อจะให้ผู้อื่นได้รับรู้หรือมีส่วนร่วมในความรู้สึกนั้น ซึ่งต้องการ ความเข้าใจในความหมายที่ติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารต้องการสัญลักษณ์ ซึ่งอาจจะออกมาเป็น ภาษา สัญลักษณ์ เสียงบันทึกข้อความ จุดหมายที่สื่อความหมายที่ต้องการได้

ภารดี อนันต์นาวี (2555: 140 – 141) ชี้ให้เห็นว่าระบบการติดต่อสื่อสาร มีองค์ประกอบ ที่สำคัญอยู่ 4 ประการ

1. ผู้ส่งหรือผู้สื่อสาร (Sender or Source) หมายถึง ผู้เริ่มการติดต่อ หรือเป็นแหล่งข่าวสาร ซึ่งทำหน้าที่ส่งข่าวหรือกระจายข่าวสาร ลักษณะของผู้ส่งแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ บุคคลคนเดียว และกลุ่มบุคคล ผู้ส่งนี้จะต้องรู้จักใช้วิธีการใส่รหัส หมายถึง รู้จักใช้สัญญาณต่าง ๆ เช่น ภาษาพูด อักษร กิริยาท่าทาง เป็นต้น การที่ผู้ส่งจำเป็นต้องใช้วิธีใส่รหัส เนื่องจากบางครั้งระบบสังคม และ วัฒนธรรมที่ต่างกัน ใช้สัญลักษณ์ต่างกัน สิ่งที่มีอิทธิพลต่อตัวผู้ส่ง ได้แก่

- 1.1 ความรู้ของผู้ส่ง
- 1.2 ความชำนาญในการสื่อสารของผู้ส่ง
- 1.3 ทักษะจิตของผู้ส่ง
- 1.4 ระบบสังคมและวัฒนธรรม ตลอดจนสถานะในสังคม

2. ข่าวสาร (Message) หมายถึง สิ่งที่ผู้ส่งต้องการให้ผู้รับเข้าใจตรงกับผู้ส่ง ซึ่งอาจมิใช่คำพูด หรือตัวอักษรเท่านั้น แต่ครอบคลุมไปถึงสิ่งต่างๆ ด้วย เช่น กิริยาท่าทาง คำพูดหรือภาษาสิ่งที่ดีพิมพ์ สัญลักษณ์อื่น ๆ ช่องทาง

3. วิธีการ (Channel) หมายถึง วิธีทางที่จะนำเอาข่าวสารไปสู่ผู้รับ บางครั้งเรียกว่า “สื่อ การติดต่อสื่อสาร”

4. ผู้รับ (Receiver) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นเป้าหมายของการสื่อสาร ซึ่ง ส่วนใหญ่ ผู้ส่งจะมีจุดประสงค์ให้ผู้รับเกิดความพอใจในข่าวสาร ผู้รับจะต้องมีการแปรรหัสอย่างถูกต้อง ด้วย โดยทั่วไปสิ่งที่มีอิทธิพลต่อผู้รับก็เช่นเดียวกัน คือ ความรู้ของผู้รับเอง ความชำนาญในการแปล ความหมาย เจตคติของผู้รับต่อผู้ส่ง และต่อข่าวสารระบบสังคมและวัฒนธรรมของผู้รับ

จอห์น (John, 2005: 422) ได้อธิบายถึงการติดต่อสื่อสารในองค์การว่ามีช่องทางการ ติดต่อสื่อสารภายในองค์การมี 4 ลักษณะ ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะการติดต่อสื่อสารประกอบด้วย การสั่งงาน การบันทึกอย่างเป็นทางการ การแถลงนโยบาย กระบวนการ คู่มือ การใช้งาน และสิ่งพิมพ์ขององค์กร การติดต่อสื่อสารต้องมีความถูกต้อง และเพียงพอในองค์การ

2. การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) องค์การที่ประสบความสำเร็จ ต้องการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน เป็นการติดต่อจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชา ประกอบด้วย การขอคำแนะนำ การประชุมกลุ่ม การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์

3. การติดต่อสื่อสารในแนวนอน (Horizontal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารคนในระดับเดียวกัน หรือในกลุ่มเดียวกัน การประสานงานจึงมีความจำเป็นสำหรับองค์การที่ประสบความสำเร็จ

4. การติดต่อสื่อสารในแนวทแยง (Diagonal Communication) มีความจำเป็นเมื่อสมาชิกในองค์การ ไม่สามารถสื่อสารผ่านช่องทางที่มีอยู่ เป็นช่องทางที่มีประสิทธิภาพ ในแง่ของเวลา และความพยายามสำหรับองค์การ

روبินส์ (Robbins. 2005: 301-302) ได้อธิบายถึง ได้อธิบายถึงช่องทางการติดต่อสื่อสารว่าแบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ

1. การติดต่อสื่อสารในแนวตั้ง (Vertically) แบ่งออกเป็น 2 ทิศทางคือ

1.1 การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง เป็นการกำหนดเป้าหมาย การให้คำแนะนำในงาน บอกรายละเอียดและขั้นตอนการทำงาน บอกถึงปัญหาที่ต้องใส่ใจ และให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

1.2 การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) เป็นการติดต่อสื่อสาร จากผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ผู้บังคับบัญชาพนักงานไปยังผู้บริหาร มีลักษณะให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังผู้บังคับบัญชา บอกถึงความก้าวหน้า และปัญหาที่พบในปัจจุบัน

2. การติดต่อสื่อสารในแนวนอน (Lateral Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารในกลุ่มเดียวกัน ระดับเดียวกัน ระหว่างผู้จัดการในระดับเดียวกัน

ดาร์ฟ (Daft. 2011: 455-457) ได้จำแนกทิศทางการติดต่อสื่อสาร เป็น 3 ประเภท คือ

1. การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) หมายถึง ข้อมูลและข่าวสารถูกส่งจากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการติดต่อสื่อสารมีลักษณะในหลายๆ ทาง โดยทางการกล่าวสุนทรพจน์ ข่าวสารขององค์กร อีเมล วัสดุบนกระดานข่าว นโยบายและกระบวนการทำงาน

2. การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บังคับบัญชา เป็นการรายงานความก้าวหน้า และให้ข้อมูลย้อนกลับของผลการทำงาน

3. การติดต่อสื่อสารในแนวนอน (Horizontal Communication) วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารในแนวนอนเป็นการแจ้งให้ทราบและขอการสนับสนุน และการประเมิณกิจกรรม

บุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์ (2550: 357-358) ได้อธิบายถึงการติดต่อสื่อสารว่าแบ่งเป็น 2 วิธี ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารโดยใช้วัจนภาษา (Verbal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารโดยการเขียน (Written Communication) และการติดต่อสื่อสารด้วยวาจาหรือคำพูด (Oral Communication)

2. การติดต่อสื่อสารโดยใช้วัจนภาษา (Nonverbal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารโดยใช้ภาษากาย (Body Language) ได้แก่ พฤติกรรม (Behavior) ท่าทาง (Gesture) การใช้ตา (Eye Movement) การแสดงออกทางใบหน้า (Face Expression) และการใช้มือ (Hand Movement) รวมทั้งการใช้ภาษาวัตถุ (Object Language) ได้แก่ สัญลักษณ์ สิ่งของ รูปภาพและสี เป็นต้น

ภารดี อนันต์นาวิ (2555: 142 – 143; อังอิงจาก ชวรัตน์ เชิดชัย และนรา สมประสงค์. 2536: 12-14) ได้จำแนกการติดต่อสื่อสารตามลักษณะจำนวนผู้ที่เกี่ยวข้อง ไว้ 5 ประเภท ได้แก่

1. การติดต่อสื่อสารภายในบุคคล (Intrapersonal Communication) หมายถึง กระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งเกิดขึ้นภายในตัวบุคคล หรือเป็นการติดต่อสื่อสารที่มีบุคคลเข้าร่วมทำการติดต่อสื่อสารเพียงคนเดียว นั่นคือ ผู้ทำหน้าที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารจะอยู่ภายในบุคคลเพียงคนเดียว โดยระบบกล้ามเนื้อและระบบประสาทส่วนกลางภายในของบุคคลแต่ละคนจะแบ่งหน้าที่กันทำ ทั้งการส่งสารและการรับสารพร้อมกันไป การสื่อสารเกี่ยวข้องกับการคิด การใช้ภาษา และการแสดงกิริยาอาการของบุคคลแต่ละคน

2. การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) เป็นกระบวนการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลสองคนขึ้นไปมาทำการติดต่อสื่อสารกัน สามารถแลกเปลี่ยนข่าวสารกันได้ทั้งโดยตรง และตัวต่อตัว แต่ไม่จำเป็น ต้องมีการเผชิญหน้ากันเสมอไป โดยใช้ระบบสัญลักษณ์ที่สามารถเข้าใจร่วมกันได้ และในสถานการณ์ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมกระบวนการติดต่อสื่อสาร สามารถใช้อิทธิพลต่อกันและกันอย่างเท่าเทียมกัน

3. การติดต่อสื่อสารกลุ่ม (Group Communication) การติดต่อสื่อสารกลุ่มเป็นระดับของการติดต่อสื่อสารที่มีบุคคลจำนวนหนึ่งที่มีลักษณะเป็นกลุ่ม มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน (Interaction) แบบเผชิญหน้า การติดต่อสื่อสารกลุ่มเล็ก การติดต่อสื่อสารแบบกลุ่มใหญ่ เป็นการติดต่อสื่อสารที่อาศัยจำนวนบุคคลในกลุ่มที่ทำการติดต่อสื่อสารเป็นเกณฑ์

4. การติดต่อสื่อสารสาธารณะ (Public Communication) เป็นการถ่ายทอดข่าวสารไปสู่กลุ่มเป้าหมายซึ่งเป็นสาธารณชนทั่วไป ซึ่งเป็นกระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งอาจจะเกิดขึ้น ทั้งเป็นการพูดในที่สาธารณะ และกระบวนการติดต่อสื่อสารมวลชน โดยมีรูปแบบการติดต่อสื่อสารจากคนคนเดียวไปสู่คนจำนวนมาก

5. การติดต่อสื่อสารมวลชน (Mass Communication) เป็นกระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งข่าวสารถูกถ่ายทอดผ่านสื่อพิมพ์ หรือสื่อไฟฟ้า โดยกระบวนการติดต่อสื่อสารมวลชนนั้น แหล่งสารจะไม่ปรากฏตัวต่อหน้ากลุ่มเป้าหมายเหมือนการติดต่อสาธารณะ แต่ใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อถ่ายทอดข่าวสารในรูปของวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ คอมพิวเตอร์ หนังสือพิมพ์ และนิตยสาร เป็นต้น

กรีนเบิร์ก (Greenberg. 2011: 349-356) ได้สรุปการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ใช้ข้อความที่มีความชัดเจน โดยหลีกเลี่ยงข้อความที่เข้าใจเฉพาะกลุ่ม
2. มีความคงที่ในสิ่งที่พูดและกระทำ
3. เป็นผู้มีความกระตือรือร้น สนใจฟัง โดยผู้ฟังที่ดีจะใช้คำถามในกรณีที่ไม่เข้าใจเนื้อหา สนใจฟังโดยไม่ขัดจังหวะผู้พูด
4. หลีกเลี่ยงข้อมูลที่มีมากเกินไป ไม่ส่งข้อมูลจำนวนมาก
5. ให้และรับข้อมูลโดยการสะท้อนกลับ ซึ่งมีลักษณะดังนี้ การย้อนกลับข้อมูลแบบ 360 องศา การให้ข้อเสนอแนะที่เป็นทางการ ประชุมที่ไม่เป็นทางการ การสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน

6. ให้การส่งเสริมสนับสนุน โดยมีลักษณะคือ สนใจปัญหาแต่ไม่สนใจบุคคล มีความจริงใจ สนับสนุนให้มีการสนทนาดำเนินการต่อไป

เชอเมอร์ฮอร์น (Schermerhorn. 2011: 415, 420-425) ได้อธิบายถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในกระบวนการติดต่อสื่อสารว่า การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผลจะเกิดขึ้น เมื่อผู้รับมีความเข้าใจข้อความอย่างมีความหมาย ประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด ซึ่งลักษณะที่มีประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารมีลักษณะดังนี้

1. มีความโปร่งใสและมีการเปิดเผย ซึ่งรวมถึงความซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมาและให้ข้อมูลที่ครบถ้วนเกี่ยวกับการทำงาน และข้อมูลขององค์กร

2. ใช้ช่องทางหลายช่องทางในการติดต่อสื่อสารในองค์การในทุกระดับ
3. ใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร
4. มีความกระตือรือร้นที่จะเป็นผู้รับฟัง
5. ให้ข้อมูลย้อนกลับ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน
6. ใช้ทุกพื้นที่เป็นช่องทางในการสื่อสาร

ดาร์ฟ (Daft. 2011: 236-246) ได้สรุปกลยุทธ์ของการติดต่อสื่อสารว่า ประกอบด้วย

1. การสร้างบรรยากาศและการให้สารสนเทศในการติดต่อสื่อสารขององค์การให้ทั่วถึง
2. การถามคำถาม จะช่วยทำให้ผู้นำรู้จักบุคคลอื่น สนใจความรู้สึกของคนอื่น ได้

ความคิดใหม่ สร้างความไว้วางใจในองค์การ และเคารพความสัมพันธ์ในองค์การ และจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการคิดวิเคราะห์ กระตุ้นการเรียนรู้

3. การฟัง รวมถึงทักษะในการตีความอย่างถูกต้อง การแยกแยะ ผู้นำจะให้การแยกแยะในการป้องกันปัญหา และการหาสาเหตุของปัญหา

4. การสนทนา เป็นการแสดงออกถึงความรู้สึก การสำรวจสมมติฐาน สร้างวัฒนธรรมองค์การ

5. ใช้วิธีการของโจฮารีวินโดว์ (Johari Window) เป็นการนำเสนอข้อมูล ความจริง ความรู้สึก ประสบการณ์ ความคิดเห็น เจตคติ ความตั้งใจ แรงจูงใจ และเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ฮอยและมิเกล (Hoy ;& Miskel. 2013: 397-400) ได้สรุปการติดต่อสื่อสารที่ดีจะต้องมีทักษะดังต่อไปนี้

1. ทักษะการส่งสาร (Sending Skills) เป็นความสามารถที่จะทำให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเข้าใจทักษะการส่งสารที่มีประสิทธิภาพมีลักษณะ 5 ประการ ดังนี้

1.1 ควรใช้ภาษาที่เหมาะสม, ภาษาที่ชัดเจน และหลีกเลี่ยงการใช้คำที่เข้าใจยาก และเนื้อหาที่ซับซ้อน

1.2 มีการเตรียมความพร้อม ส่งข้อมูลที่ครบถ้วนให้กับผู้ฟัง

1.3 ควรลดสิ่งรบกวนที่ส่อแทรกทางด้านกายภาพและทางด้านจิตวิทยาให้น้อย

1.4 ใช้ช่องทางที่หลากหลาย

1.5 การติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้า และกระชับข้อความที่ส่ง

2. ทักษะการฟัง (Listening Skills) เป็นความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะเข้าใจคนอื่น ทักษะการฟังที่มีประสิทธิภาพ มีลักษณะดังนี้

2.1 ให้ความตั้งใจในการฟัง

2.2 การใช้คำถามเพื่อให้เกิดความเข้าใจในข้อมูล

- 2.3 ให้ความสำคัญสนับสนุน อำนวยความสะดวกในการฟัง โดยใช้ภาษาทางกาย
- 2.4 สรุปข้อความที่สำคัญของผู้ส่งสาร
- 2.5 ให้ความสำคัญในความรู้สึกและอารมณ์ของผู้ส่งสาร
- 2.6 สรุปโดยการรวบรวมข้อมูลและความรู้สึก

3. ทักษะการให้ผลสะท้อนกลับ (Feedback Skills) เป็นทักษะการส่งและทักษะการรับ ซึ่งเป็นการแปลความหมายให้เกิดผลในการปฏิบัติ มีลักษณะเป็นข้อความที่เป็นวัจนภาษา และอวัจนภาษา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุธาสนี วิทยาภรณ์ (2545: 85) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา กับผลการงานบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า ระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และระดับผลการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม อยู่ในระดับมาก โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง มีพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีระดับผลการบริหารงานโรงเรียนไม่แตกต่างกัน พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารกับผลการบริหารงานโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

น้ำเพชร กระต่ายทอง (2545: 92) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารกับผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของโรงเรียน ตามทัศนะของครูปฏิบัติการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า 1) ประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร ตามทัศนะของครูปฏิบัติการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา โดยรวมอยู่ในระดับมาก

มาลัยภรณ์ บุตรดี (2550: 81) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสารกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครู ศึกษาเฉพาะกรณีครูของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ครูโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรีมีการติดต่อสื่อสารโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และใช้วิธีการติดต่อสื่อสารทางวาจาในระดับมาก ส่วนวิธีการติดต่อสื่อสารทางลายลักษณ์อักษร และวิธีการติดต่อสื่อสารทางเทคโนโลยี ใช้สื่อสารระดับปานกลาง

สุรียันต์ สะท้อน (2550: 102-103) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมกรรมการติดต่อสื่อสาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก พฤติกรรมการส่งสารพฤติกรรมการใช้สาร และพฤติกรรมการใช้ช่องทางในการติดต่อสื่อสาร อยู่ในระดับมาก ส่วนพฤติกรรมการรับสาร อยู่ในระดับปานกลาง

รุ่งขวัญ สันติผลธรรม (2551: 102-110) ได้ศึกษาการนำเสนอรูปแบบการติดต่อสื่อสารของสถานศึกษาเอกชน อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า การติดต่อสื่อสารของสถานศึกษาเอกชน ในอำเภอเมืองนครสวรรค์ ในภาพรวมมีปัญหาในระดับน้อย โดยปัญหาสูงสุด คือ การติดต่อสื่อสารแนวนอน รองลงมา คือ การติดต่อสื่อสารในแนวตั้ง และรูปแบบการติดต่อสื่อสารของสถานศึกษาเอกชน ในอำเภอเมืองนครสวรรค์ ประกอบด้วย 3 รูปแบบ คือ รูปแบบการติดต่อสื่อสารแนวตั้ง การติดต่อสื่อสารแนวตั้ง และการติดต่อสื่อสารแนวนอน แต่ละรูปแบบประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ผู้ส่ง ช่องทางการสื่อสาร และผู้รับสาร

นัตติณี จงรักษ์ (2554: 68) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการติดต่อสื่อสารของหัวหน้ากลุ่มสาระกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดเมืองพัทยา อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการติดต่อสื่อสารของหัวหน้ากลุ่มสาระโรงเรียนในสังกัดเมืองพัทยา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน และระดับปานกลาง 1 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านแบบเห็นอกเห็นใจ ด้านแบบมีชีวิตชีวา ด้านแบบสั่งการ และด้านแบบมีระเบียบ ตามลำดับ

ฮิโนโจซ่า (Hinojosa. 1998: 1024) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณสมบัติส่วนตัวและทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ความสัมพันธ์มีนัยสำคัญระหว่างคุณสมบัติส่วนตัว และทักษะการเก็บรวบรวมสารสนเทศ เพื่อการสื่อสารของผู้บริหารต่อสังคมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ องค์การที่เป็นทางการและองค์การที่ไม่เป็นทางการคุณสมบัติส่วนตัวของผู้บริหารสามารถที่จะทำนายได้ว่า ค่านิยมของการติดต่อสื่อสารในโรงเรียนมีทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

อลิซาเบธ และคณะ (Elizabeth; et al. 2004: 4) ได้ศึกษาการจัดการสื่อสาร : ความท้าทายสำหรับศตวรรษหน้า พบว่า การจัดการสื่อสารจะครอบคลุมไปถึง การผสมผสานของสมรรถนะของผู้ส่งสารและผู้รับสาร ทฤษฎีและหลักเกณฑ์ วิธีการ การพัฒนาระบบภายในองค์การด้านการสื่อสาร หรือมีการประยุกต์รูปแบบการสื่อสารจากหน่วยงานอื่นมาใช้ โดยจะต้องศึกษาทบทวนรูปแบบที่ได้ปฏิบัติมาแล้ว

จากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นสรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านการติดต่อสื่อสาร หมายถึง การที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้แสดงออกถึงการติดต่อรับส่งข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจน เข้าใจง่าย ครบถ้วน ใช้ภาษาที่เหมาะสม เนื้อหาไม่ซับซ้อน สามารถใช้ถ้อยคำประกอบท่าทางและลีลาในการพูด มีทักษะในการพูดโน้มน้าว ใช้ช่องทางการสื่อสารหลายช่องทาง รู้จักเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการสื่อสาร เปิดโอกาสให้ผู้รับข่าวสารได้สอบถาม ข้อข้องใจ เป็นผู้ฟังที่ดี มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งสร้างบรรยากาศในการสื่อสาร

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปเป็นตัวบ่งชี้คุณลักษณะด้านการติดต่อสื่อสารของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ดังตาราง 3

ตาราง 3 ตัวบ่งชี้คุณลักษณะด้านการติดต่อสื่อสาร

ตัวบ่งชี้	ที่มา
1. สื่อสาร ข้อมูลข่าวสารให้คนอื่นเข้าใจ นำไปปฏิบัติได้	กวี วงศ์พุดม. 2540, วิเชียร วิทยอุดม. 2553, Greenberg. 2011, Hoy ;& Miskel. 2013
2. ให้ข้อมูลข่าวสารที่ครบถ้วน	วิเชียร วิทยอุดม. 2553, Greenberg. 2011, Schermerhorn. 2011, Hoy; & Miskel. 2013
3. ใช้ภาษาที่เหมาะสมและหลีกเลี่ยงการใช้คำที่เข้าใจยาก และเนื้อหาที่ซับซ้อน	Greenberg. 2011, Hoy; & Miskel. 2013
4. ใช้ถ้อยคำประกอบท่าทางและลีลาในการพูด	John. 2005, บุญใจ ศรีสถิตยัธนากร. 2550, ภาวดี อนันต์นาวี. 2555
5. ใช้การสื่อสารแบบสองทาง เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันทั้งผู้ให้และผู้รับ	John. 2005, Robbins. 2005, Daft. 2011 ภาวดี อนันต์นาวี. 2555
6. ใช้ช่องทางการสื่อสารหลายช่องทาง	John. 2005, Robbins. 2005, Greenberg. 2011, Schermerhorn. 2011, Daft. 2011, Hoy; & Miskel. 2013
7. สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้ร่วมงาน	วิเชียร วิทยอุดม. 2553
8. รู้จักเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการสื่อสาร	Schermerhorn. 2011
9. เปิดโอกาสให้ผู้รับข่าวสารได้สอบถามข้อข้องใจ	ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2553, Hoy ;& Miskel. 2013
10. มีความกระตือรือร้นที่จะรับฟัง เป็นผู้ฟังที่ดี	Daft. 2011, Greenberg. 2011, Hoy; & Miskel. 2013
11. มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ	Robbins. 2005, Greenberg. 2011 Schermerhorn. 2011, Hoy; & Miskel. 2013
12. พูดโน้มน้าวใจ	วิเชียร วิทยอุดม. 2553
13. มีการสร้างบรรยากาศในการสื่อสาร	Daft. 2011, วิเชียร วิทยอุดม. 2553

3.3 คุณลักษณะด้านการทำงานเป็นทีม

ความสำเร็จขององค์การมาจากความร่วมมือ ร่วมใจกันในการทำงาน ถ้าหากองค์การใดสามารถพัฒนาทีมงานที่แข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพ องค์การนั้นย่อมที่จะเจริญก้าวหน้า มีนักทฤษฎีและนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้

วูดค็อก (Woodcock. 1989: 8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่แต่ละบุคคลมาร่วมกันทำงาน เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จที่มากกว่าการที่พวกเขาจะทำงานเพียงลำพังและยังทำให้เกิดการกระตือรือร้น เกิดความพึงพอใจและสนุกสนานในการทำงาน

เดวิส (Davis. 2000: 59) ให้ความหมายไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานเป็นทีมจะมุ่งเน้นที่งาน คือ ทำงานให้สำเร็จลุล่วง โดยทีมงานจะต้องมีการประสานงานให้ความร่วมมือกันเป็นกลุ่มสัมพันธ์ โดยมีกฎเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น เพื่อให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อทีมและองค์การ เพื่อให้ทุกคนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีจุดประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน ขจัดความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน เป็นการดึงศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่องานที่ทำ โดยทุกคนมีส่วนร่วมและปฏิบัติร่วมกัน

รอบบินส์ (Robbins. 2005: 88) ให้ความหมายของทีมว่าคือ การรวมกันของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์และการขึ้นต่อกัน โดยผู้ที่เป็นสมาชิกของทีมจะมีเป้าหมายเฉพาะร่วมกัน

ลูธานส์ (Luthans. 2008: 320) ให้ความหมายของทีมว่าหมายถึง กลุ่มที่มีการทำงานร่วมกันและมีการจูงใจเกิดขึ้น การทำงานเป็นทีม มีความแตกต่างกับการทำงานเป็นกลุ่ม ผลงานของกลุ่มเป็นไปตามหน้าที่ที่แต่ละคนได้รับมอบหมายให้ทำ แต่ผลของการทำงานเป็นทีมเกิดขึ้นทั้งผลงานที่ได้รับและผลงานที่ทำร่วมกัน (Collective Work-Products) ซึ่งหมายถึงเป็นการทำงานร่วมกันที่ต้องมีสมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป

เชอเมอร์ฮอร์น (Schermerhorn. 2011: 389) ได้อธิบายถึงทีม (Team) ว่าหมายถึง กลุ่มของบุคคลที่มีทักษะต่างๆ ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยแต่ละคนมีความรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ส่วนการทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นกระบวนการของกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ฮิต, แบลคและพอร์เตอร์ (Hitt; Black; & Porter. 2012: 290) ได้ให้ความหมายของทีมว่าหมายถึง ประเภทของกลุ่มซึ่งมีลักษณะคือ มีการพึ่งพากัน มีปฏิสัมพันธ์ และความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละบุคคล อยู่ในระดับสูงเพื่อบรรลุผลลัพธ์ของกลุ่ม

และในส่วนของนักการศึกษาไทยที่ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม มีดังนี้

ทิตินา แซมมณี (2545: 11) อธิบายว่า การทำงานร่วมกันเป็นทีม คือ การที่หลายบุคคลมาทำงานด้วยกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างเดียวกัน ทุกคนในทีมมีใจตรงกัน ทำงานร่วมกันให้เต็มที่ที่สุด ฝีมือและประสานงานกันอย่างดี เพื่อแก้ปัญหาให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2553: 272) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม ว่าคือ การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มที่เกิดจากความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยมีปฏิภริยาซึ่งกันและกันมีความรู้สึก ร่วมกัน สมาชิกของกลุ่มมีความยึดมั่น และมีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน ความยึดมั่นของกลุ่ม เป็นเครื่องยึดเหนี่ยว

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553: 105-106) ให้แนวคิดไว้ว่า การทำงานเป็นทีมเป็น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จะก่อให้เกิดทีมงานที่เข้มแข็ง ทีมงานมีความสำคัญมากในการทำงาน เนื่องจากงานในองค์การต้องอาศัยความคิด การร่วมแรงร่วมใจกันจากทุกฝ่าย องค์การจึงจะอยู่รอด การที่บุคคลหลายคนช่วยกันคิดและแก้ปัญหาจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์การ

วิเชียร วิทญชุดม (2553 : 225-226) ให้แนวคิดไว้ว่า การทำงานเป็นทีม คือ การที่บุคคลตั้งแต่ สองคนขึ้นไปมาปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน และมีการประสานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง การทำงานเป็นทีมเป็นพื้นฐานสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแนวทางการทำงานขององค์การ องค์การต่างๆ ให้การยอมรับว่าการทำงานเป็นทีมเป็นแนวทางการทำงานที่ดีที่สุดที่มีการประสานงานกัน สมาชิกในทีมต้องใช้ความรู้ ความสามารถเพื่อนำพาองค์การไปสู่ความเจริญเติบโต

ธีระ รุญเจริญ (2555: 219-224) ให้แนวคิดไว้ว่า การทำงานเป็นทีมเป็นการทำงานร่วมกัน กล่าวคือ การที่คณะบุคคลหรือกลุ่มคนที่ทำงานในองค์การใดองค์การหนึ่งเข้ามาปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อพัฒนาการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างทีมงานเป็นกระบวนการ ที่ใช้ในการพัฒนาองค์การที่นิยมมาก ในปัจจุบัน ซึ่งมีแนวทางสร้างความร่วมมือปฏิบัติงานในทีม ดังนี้

1. สร้างความเข้าใจในวัตถุประสงค์ เป้าหมายอย่างชัดเจน
2. มีความยืดหยุ่นในการที่จะเลือกวิธีปฏิบัติให้เหมาะสมกับงาน
3. จัดให้มีการติดต่อสื่อสารที่ดี
4. มีความสามารถในการริเริ่ม มีการวินิจฉัยสั่งการอย่างมีประสิทธิภาพ
5. สร้างความสมดุลที่พอเหมาะระหว่างประสิทธิภาพของกลุ่มกับความพึงพอใจของแต่ละบุคคล
6. มีการมอบอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้ นำให้แก่ผู้ร่วมงาน เพื่อที่จะได้ข้อคิด และเป็น การทดสอบการตัดสินใจที่น่าจะเป็นไปได้และการช่วยเหลืองานอื่นๆ
7. มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นระหว่างสมาชิก

8. มีความสามารถที่แตกต่างกันระหว่างสมาชิกในองค์การ เพื่อเลือกสรรและใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การมากที่สุด

9. มีความชัดเจนระหว่างผู้นำและสมาชิก ใครมีอำนาจแค่ไหนเพียงไร

10. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในวิธีการดำเนินงาน

11. มีความสมดุลระหว่างสภาพอารมณ์และเหตุผล

روبินส์ (Robbins, 2005: 605) ได้อธิบายคุณลักษณะที่ดีของการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพว่า ประกอบด้วย

1. สร้างวัตถุประสงค์ร่วมกัน
2. ประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของทีม
3. พัฒนาเป้าหมายของแต่ละบุคคล
4. ตกลงร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
5. ส่งเสริมความรับผิดชอบของบุคคลและผลการปฏิบัติงานของทีม
6. สร้างความไว้วางใจระหว่างสมาชิก
7. รักษาทักษะและบุคลิกภาพของสมาชิกในกลุ่ม
8. เตรียมการวางแผนพัฒนาสิ่งที่จำเป็น และทรัพยากร
9. สร้างโอกาสสำหรับประสบความสำเร็จในสิ่งเล็กน้อย

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์และคณะ (2545: 11-15) ได้อธิบายไว้ว่า องค์ประกอบของการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สรุปลงถึงทีมงานที่มีประสิทธิภาพว่ามาจากองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. องค์ประกอบด้านสมาชิกในกลุ่ม อย่างน้อยต้องมีคุณสมบัติ 4 ประการ ได้แก่
1) เจตนาที่ดีและตั้งใจทำงาน 2) มีทักษะในการทำงาน 3) มีความร่วมมือและประสานกันอย่างดี และ 4) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

2. องค์ประกอบด้านผู้นำกลุ่ม ผู้นำกลุ่มจะต้องมีคุณลักษณะ 1) มีความอดทน 2) ต้องเอาใจใส่ในกลุ่ม 3) ต้องสามารถจัดความขัดแย้งของกลุ่ม 4) ต้องมีเทคนิคในการจูงใจสมาชิก 5) ต้องเข้าใจพฤติกรรมของสมาชิกแต่ละคน และ 6) ต้องรอบรู้ สามารถวางแผนปฏิบัติงานและติดตามประเมินผล

3. องค์ประกอบด้านการจัดกลุ่ม ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการจัดการที่ดี เกี่ยวกับ
1) มีเป้าหมายของกลุ่มชัดเจนมีขอบเขตแน่นอน 2) มีกลไกย้อนกลับเพื่อปรับปรุงผลงาน 3) มีวิธีการทำงานที่เป็นระบบ สมาชิกเข้าใจงานที่เป็นระบบ 4) สมาชิกเข้าใจงาน 5) แสวงหาวิธีการที่เหมาะสมได้เสมอ และ 6) มีการเสริมพลังกลุ่มด้วยเงื่อนไขที่ทุกคนพึงพอใจ

ทฤษฎี แชมมณี (2545: 10) ได้อธิบายถึง หลักการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่จะมาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีวัตถุประสงค์ในการมาร่วมกันคือจะต้องมีการรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกันจะทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จ
2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานของกลุ่มในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง
3. การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีการสื่อความหมายต่อกันและกัน เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน
4. การร่วมมือประสานงานกันในกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้น จะต้องมีการประสานงานกันเพื่อให้งานของกลุ่มดำเนินไปสู่ความสำเร็จ
5. การตัดสินใจร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีโอกาสร่วมกันที่จะตัดสินใจในงานที่ทำในระดับใดระดับหนึ่ง
6. การมีผลประโยชน์ร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องได้รับการจัดสรรผลประโยชน์ตอบแทนจากผลที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน

ลาสันและลาฟัสโต (Northouse. 2010: 252-256; citing Larson; & Lafasto. 1989) ได้แบ่งลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วย

1. เป้าหมายของกลุ่มจะต้องมีความชัดเจน
2. มีโครงสร้างที่เหมาะสมสำหรับบรรลุเป้าหมาย
3. สมาชิกในกลุ่มจะต้องมีความสามารถ
4. ส่งเสริมความผูกพัน
5. มีบรรยากาศของการมีส่วนร่วม
6. มีมาตรฐานในการทำงาน
7. มีการยอมรับและการสนับสนุนจากภายนอก
8. มีภาวะผู้นำที่มีลักษณะด้านสติปัญญา แรงจูงใจ มีความเห็นอกเห็นใจ และ

มีการประสานงาน

เชอเมอร์ฮอร์น (Schermerhorn. 2011: 389) ได้อธิบายว่าทีมเป็นสิ่งที่ดีสำหรับองค์การและสมาชิก ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทำให้บุคคลทำงานได้ดีขึ้น ประสิทธิภาพของทีมและการทำงานเป็นทีมสรุปได้ดังนี้

1. ใช้ทีมเพื่อแก้ปัญหา
2. มีการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม
3. มีการตัดสินใจที่ดีขึ้น

4. มีความมุ่งมั่นในการทำงานมากขึ้น
 5. สร้างแรงจูงใจในการทำงาน
 6. เพื่อการควบคุมและการทำงานที่มีระเบียบวินัย
 7. สร้างความพึงพอใจของแต่ละบุคคล
- งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มาลัยภรณ์ บุตรดี (2550: 81) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสารกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครู ศึกษาเฉพาะกรณีครูของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ครูโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรีมีประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมทั้งโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดเป้าหมาย ด้านสัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิก ด้านบทบาท และด้านกระบวนการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง

รัชนิกร สมทรัพย์ (2550: 76-79) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานประจำปีการศึกษา 2547 – 2548 ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานประจำปีการศึกษา 2547 – 2548 มีการทำงานเป็นทีมในภาพรวม ทุกด้านมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ผู้บริหารและครูมีการทำงานเป็นทีม ในด้านการมีเป้าหมายร่วมกันมากที่สุด รองลงมาคือด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ด้านการ มีมนุษยสัมพันธ์ ด้านการติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม ด้านการตัดสินใจร่วมกัน ตามลำดับ และด้านที่มีการทำงานเป็นทีม น้อยที่สุดคือ ด้านการมีผลประโยชน์ร่วมกัน และเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมโดยจำแนกตาม ตำแหน่งและประเภทของโรงเรียน การทำงานเป็นทีมในภาพรวมทุกด้านมีมาก การทดสอบสมมติฐานระดับการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานประจำปีการศึกษา 2547 – 2548 และการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูโรงเรียนรัฐบาลและโรงเรียนเอกชน มีการทำงานเป็นทีมโดยรวมไม่แตกต่างกัน

สัจจะชาญ พรัดมะลิ และคณะ (2551: 5-1) ได้ศึกษาการพัฒนาความสามารถในการทำงานเป็นทีมให้แก่นักศึกษาคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สาขาวิศวกรรมโยธา พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ปัจจัยองค์ประกอบของความแตกต่างของมนุษย์ที่ต้องคำนึงถึงปัจจัย ที่มีผลกระทบต่อทีม ผลต่อการทำงานเป็นทีม สาเหตุของการเกิดข้อขัดแย้งของทีม การขจัดข้อขัดแย้งของทีม การทำงานเป็นทีมจากผู้นำ อุปสรรคในการทำงานเป็นทีมจากสมาชิก ผลจากการศึกษา นักศึกษายังให้ความสำคัญกับปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีมอยู่ในเกณฑ์ไม่สูง โดยเฉลี่ยอยู่ในช่วงร้อยละ 50 – 61 ที่ความสำคัญปานกลาง

เรณู เชื้อสะอาด (2552: 64-66) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมด้านวิชาการของพนักงานครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ พบว่า โดยภาพรวมพนักงานครูส่วนใหญ่ได้ทำงานเป็นทีมบ่อยครั้ง ในการไว้วางใจซึ่งกันและกัน การรับฟังความคิดเห็น การแก้ไขความขัดแย้ง และการตัดสินใจโดยฉันทามติ โดยบางครั้งที่พนักงานครูเกินครึ่งได้หาทางออกให้กับทีมงานเมื่อเกิดความขัดแย้ง ตระหนักว่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญในการตัดสินใจคนหนึ่งในทีมงาน ยอมรับฟังคนที่ตนเองไม่คุ้นเคย และประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อขอความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียน

มัลลิกา วิชชุกรอิงครัต (2553: 50-52) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาลสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี พบว่า การทำงานเป็นทีมโดยรวมและรายด้านมีมากโดยการมีเป้าหมายเดียวกันมีมากที่สุด รองลงมาคือการยอมรับนับถือ การมีส่วนร่วม การปฏิสัมพันธ์และความไว้วางใจซึ่งกันและกันตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมจำแนกตามตำแหน่งโดยรวมมีปานกลาง โดยพนักงานครูเทศบาลตำแหน่ง คศ.3 ขึ้นไป มีคะแนนเฉลี่ยมากกว่าพนักงานครูเทศบาลตำแหน่ง คศ. 1 – 2 หรือเทียบเท่า เมื่อเปรียบเทียบรายด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน การยอมรับนับถือกัน และการมีปฏิสัมพันธ์แตกต่างกันน้อย ส่วนความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการมีส่วนร่วม แตกต่างกันปานกลาง เปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมมีปานกลาง โดยพนักงานครูเทศบาลที่มีประสบการณ์การทำงานมากมีคะแนนเฉลี่ยมากกว่าพนักงานครูเทศบาลที่มีประสบการณ์การทำงานน้อย เมื่อเปรียบเทียบรายด้าน การมีเป้าหมายเดียวกัน ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการมีปฏิสัมพันธ์แตกต่างกันน้อย ส่วนการมีส่วนร่วมและการยอมรับนับถือกัน แตกต่างกันปานกลาง

ลัดพงษ์ โภษาแสง (2553: 61) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับ การทำงานเป็นทีมโดยภาพรวมและรายด้านมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูง คือ การยอมรับนับถือ รองลงมาคือการมีเป้าหมายเดียวกัน การมีปฏิสัมพันธ์ การมีส่วนร่วม ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการสื่อสารอย่างเปิดเผย ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบตามตำแหน่งหน้าที่ โดยภาพรวมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยผู้บริหารโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยมากกว่าครูผู้สอน เมื่อเปรียบเทียบข้อมูลจำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยภาพรวมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง มีค่าเฉลี่ยมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่

อำนาจ มีสมทรัพย์ (2553: 71-72) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 พบว่า มีระดับการทำงานเป็นทีมในภาพรวมมีมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การทำงานเป็นทีมมีมากทุกด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน ด้านความไว้วางใจ ด้านความมีมนุษยสัมพันธ์ และด้านการสื่อสาร ตามลำดับ การบริหารงานวิชาการในภาพรวมมีมาก พิจารณาเป็นรายด้านมีการบริหารงานวิชาการมากทุกด้าน และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของการทำงานเป็นทีมกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันในทางบวกค่อนข้างสูง

จูดิธ (Judith. 2001: 36-47) ได้ศึกษาการสร้างควมไว้วางใจและความร่วมมือในทีมงาน ผลการวิจัยพบว่า องค์การจะเพิ่มความไว้วางใจในความสัมพันธ์เสมือนจริงกับการดำเนินงานร่วมกับองค์การอื่นๆ ทีมเสมือนจริงต้องการทั้งความไว้วางใจและความร่วมมือที่แข็งแกร่ง ถ้าสมาชิกของทีมปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และมียุทธศาสตร์การสร้างทีมที่เหมาะสมไม่เพียงแต่ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ยังส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของสมาชิกเสมือนจริงอีกด้วย

จากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นสรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านการทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้แสดงออกถึง การสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วม แรงจูงใจในการทำงาน ขจัดความขัดแย้งของกลุ่ม กระจายงาน มีมาตรฐานในการทำงาน แสวงหาวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้มีการปรึกษาหารือและตัดสินใจร่วมกัน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความคิดสร้างสรรค์ รักษาทักษะและบุคลิกภาพของสมาชิกในกลุ่ม กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานของกลุ่ม และให้สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานและแสดงความคิดเห็น

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปเป็นตัวบ่งชี้คุณลักษณะด้านการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ดังตาราง 4

ตาราง 4 ตัวบ่งชี้คุณลักษณะด้านการทำงานเป็นทีม

ตัวบ่งชี้	ที่มา
1. สร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วม	Larson; & Lafasto. 1989
2. สร้างแรงจูงใจในการทำงาน	Schermerhorn. 2011
3. สามารถจัดความขัดแย้งของกลุ่ม	ณัฐรพันธ์ เขจรนันท์และคณะ. 2545, สัจจะชาญ พรัดมะลิ และคณะ. 2551
4. สามารถกระจายงานได้เหมาะสมตามความรู้ความสามารถ	วิเชียร วิทยอุดม. 2553, ธีระ รุญเจริญ.2555
5. มีมาตรฐานในการทำงาน	Larson; & Lafasto. 1989
6. มีการแสวงหาวิธีการทำงานที่เหมาะสม	ณัฐรพันธ์ เขจรนันท์และคณะ 2545
7. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความคิดสร้างสรรค์	Schermerhorn. 2011, ธีระ รุญเจริญ 2555
8. รักษาทักษะและบุคลิกภาพของสมาชิกในกลุ่ม	Davis. 2000, Robbins. 2005
9. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงาน	Davis. 2000, Robbins. 2005, ธีระ รุญเจริญ. 2555
10. ให้สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงานและแสดงความคิดเห็น	ทิตนา แหมมณี. 2545

3.4 คุณลักษณะด้านความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร นับว่ามีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในการที่จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การ สำหรับความหมายของความผูกพันต่อองค์การจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยพบว่ามีผู้ให้ความหมายของคำว่าความผูกพันต่อองค์การไว้ ดังนี้

นอร์ทคราฟและเนียล (Northcraft; & Neale. 1990: 465-466) ได้ให้ความหมายของความผูกพันว่า หมายถึง ความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งแน่นแฟ้นระหว่างบุคคลใดบุคคลหนึ่งในองค์การใดองค์การหนึ่ง โดยมีองค์ประกอบโดยทั่วไป 3 ประการ คือ

1. มีความศรัทธาเชื่อมั่นในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ
2. มีความตั้งใจและพร้อมที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อองค์การ
3. มีความตั้งใจที่จะอยู่เป็นสมาชิกขององค์การ

สตีเยอร์สและพอสเตอร์ (Steers; & Poter. 1991: 290) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่าหมายถึง การแสดงตนของแต่ละบุคคลที่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับองค์การอย่างมาก โดยมีลักษณะเป็น 3 องค์ประกอบ คือ

1. มีความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การอย่างมาก
2. มีความเต็มใจที่จะพยายามทำงานให้กับองค์การ
3. มีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การอย่างมากต่อไป ความหมายนี้ เป็นการแสดงถึงความจงรักภักดีต่อองค์การเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์การแต่ละบุคคลมีความตั้งใจให้องค์การประสบความสำเร็จและมีความก้าวหน้า

สวอนส์เบิร์กและสวอนส์เบิร์ก (Swansburg; & Swansburg. 2002: 362-363) ได้ให้ความหมายของความผูกพันว่า หมายถึง ทศคติหรือความรู้สึกของบุคลากรต่อองค์การที่เป็นไปในด้านบวก ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นและมีความรู้สึกเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับความรู้สึกในสิ่งเดียวกันระหว่างบุคลากรและองค์การ บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ในองค์การ จำเป็นต้องมีความผูกพันกับงานผู้บริหารและองค์การ โดยที่ผู้บริหารก็ควรให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนที่จะให้เกิดความผูกพันต่อกัน ทั้งนี้ความผูกพันที่เกิดขึ้นจะพัฒนามาจากการให้ความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกันของทีมงาน จากความสำเร็จที่ได้รับจากการทำงาน จากกรที่ได้รับทราบเป้าหมายขององค์การ และจากการได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและได้ร่วมงานกันของผู้บริหาร สิ่งต่างๆ เหล่านี้ก่อให้เกิดความผูกพันที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ โดยความผูกพันจะกระตุ้นให้บุคลากรมีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้น และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ดังนั้นความผูกพันจึงเป็นสิ่งที่เกิดมาจากความรู้สึกภายในของตัวบุคคล ไม่ใช่ถูกบังคับ

สชาว์เฟลลีและเบคเกอร์ (Schaufeli; & Bakker. 2003: 4) ได้อธิบายว่า ความผูกพันในงานเป็นอาการทางจิตที่แสดงถึงความรู้สึกผูกพัน พึงพอใจ และความรู้สึกเชิงบวกต่องานที่ทำ ความผูกพันในงานเป็นความรู้สึกที่ฝังแน่นในตัวบุคคล ไม่ได้เกิดขึ้นเพียงชั่วคราวเท่านั้น และเป็นความรู้สึกที่ทำให้บุคคลเบี่ยงเบนความสนใจออกจากสิ่งต่างๆ รอบตัว แต่จะมุ่งความสนใจไปทำงานเท่านั้น มีความกระตือรือร้นทุ่มเท และเต็มใจทำงานของตนโดยไม่คำนึงถึงเวลาที่เสียไป

โรบบินส์ (Robbins. 2005: 178) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่าหมายถึง การที่บุคคลในองค์การมีความรู้สึกและแสดงพฤติกรรมต่อองค์การในแง่การยอมรับการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การมีความภูมิใจ มีความเต็มใจที่จะทำงานในองค์การ มีความจงรักภักดีต่อองค์การตลอดจนปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

มาสลาซและเลียเทอร์ (Maslach; & Leiter. 2008: 498-512) ได้ให้ความหมายของความผูกพันในงาน คือ สภาพความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการทำงาน การที่บุคคลทุ่มเทกำลัง

ในการทำงาน มีส่วนร่วมในการทำงาน จดจ่ออยู่กับงานที่ทำ และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ แสดงถึงความรู้สึกผูกพันในงาน และความรู้สึกดังกล่าว เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นตรงกันข้ามกับความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน

โคลเคียสและคณะ (Colquitt; et al. 2011: 69) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งในฐานะพนักงานขององค์กร

กรีนเบิร์ก (Greenberg. 2011: 231) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็น การแยกแยะระดับของบุคคลในการมีส่วนร่วมขององค์กร และมีความสนใจที่จะอยู่ในองค์กร ไม่ได้ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของงาน

สำหรับนักวิชาการไทยให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรไว้ ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2548: 101) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีความต้องการที่จะให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร ความเข้าใจกัน ความมีมนุษยสัมพันธ์ต่อกัน ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย งานลุล่วงไปด้วยดีเพราะสมาชิกร่วมมือกันทำงาน และมีความสนิทสนมกลมเกลียวกัน

รัตติภรณ์ จงวิศาล (2550: 294) ได้อธิบายถึงความผูกพัน (Commitment) ว่าเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และระดับในการอุทิศตัวของพนักงานต่อเป้าหมายขององค์กร ความรู้สึกผูกพันสูงจะเกี่ยวข้องกับระดับของความจงรักภักดี ส่วนบุคคลสูง ระดับความผูกพันต่ำ หมายความว่าพนักงานจะรู้สึกเฉยเมยต่อองค์กรและเป้าหมายขององค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551: 46) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า หมายถึง เจตคติของบุคคลในฐานะสมาชิกขององค์กร บุคคลที่มีความรัก ซื่อสัตย์และเชื่อมั่นในองค์กร จะร่วมแรงร่วมใจในการทำงานเพื่อให้องค์กรเจริญก้าวหน้า

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงการที่สมาชิกมีความรู้สึกที่ดี ต่อองค์กร โดยแสดงความรู้สึกออกมาในรูปของความศรัทธา การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความทุ่มเทเต็มใจที่จะใช้ความสามารถ ความพยายามในการปฏิบัติงาน ตลอดจนความจงรักภักดี มุ่งมั่นที่จะดำรงสถานะการเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร

สชาว์เฟลิและเบคเกอร์ (Schaufeli; & Bakker. 2003: 5) แบ่งองค์ประกอบของความผูกพันในงานเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความกระฉับกระเฉงในการทำงาน (Vigor) คือ ลักษณะที่บุคคลใช้พลังในการทำงานสูง มีจิตใจที่สามารถยืดหยุ่นในการทำงานได้ มีความตั้งใจ ให้ความพยายามอย่างยิ่งยวดในการทำงานให้สำเร็จ และมีความอดทนในการเผชิญกับความยากลำบากในการทำงาน

2. การทุ่มเทในการทำงาน (Dedication) คือ ลักษณะที่บุคคลให้ความสำคัญกับงานที่ทำอยู่ มีแรงบันดาลใจในการทำงาน จดจ่ออยู่กับการทำงานอย่างมาก มีความกระตือรือร้น และรู้สึกว่างานที่ทำมีความท้าทายอยู่เสมอ

3. ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน (Absorption) คือ ลักษณะที่บุคคลมีสมาธิในการทำงานอย่างเต็มที่ ทุ่มเทในการทำงานทั้งหมดอย่างมีความสุข จนรู้สึกว่าเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว และถอนตัวจากการทำงานได้อย่างยากลำบาก

มาสลาชและเลียเทอร์ (Maslach; & Leiter. 2008: 498-512) แบ่งองค์ประกอบของความผูกพันในงาน โดยใช้หลักเกณฑ์เดียวกับที่ใช้แบ่งองค์ประกอบของความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน ซึ่งมาสลาชและเลียเทอร์ (Maslach; & Leiter) แบ่งองค์ประกอบของความผูกพันในงานออกเป็น 3 ด้าน คือ

1. ด้านการใช้พลังในการทำงาน
2. ด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับงาน
3. ด้านการมีประสิทธิภาพในการทำงาน

นั่นคือ ถ้าพนักงานทุ่มเทพลังในการทำงานสูง มีปฏิสัมพันธ์กับงานที่ทำอย่างมาก และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ หมายความว่า เป็นพนักงานที่มีความผูกพันในงานนั่นเอง

โคลเคียสและคณะ (Colquitt; et al. 2011: 71-78) ได้อธิบายว่าความผูกพันต่อองค์การแบ่งองค์ประกอบเป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึก (Affective Commitment) เป็นอารมณ์ ความปรารถนาที่อยากจะเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และอยากมีส่วนร่วมในกิจการขององค์การ ยอมรับในเป้าหมายขององค์การ คุณค่า และมีความตั้งใจที่จะทำงานในนามขององค์การ จะอยู่กับองค์การ เพราะเป็นความต้องการ (Want to) เป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

2. ความผูกพันต่อองค์การด้านความต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึง ความต้องการที่อยากจะเป็นสมาชิกขององค์การ เพราะว่ามีภาระหนัก หรือมีความใส่ใจ และคำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเองในการคงอยู่ จะอยู่กับองค์การ เพราะเป็นความจำเป็น (Need to) ที่จะต้องอยู่กับองค์การ

3. ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) เป็นอารมณ์ ความรู้สึกของบุคคลที่เป็นลักษณะเหมือนกับพันธะที่ผูกพันตนเองต่อองค์การและต่อเพื่อนร่วมงาน จะมีความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานสูง เพราะรู้สึกว่าคุณควร (Ought to) ที่จะอยู่กับองค์การต่อไป กรีนเบิร์ก (Greenberg, 2011: 232-233) ได้แบ่งองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ ว่าประกอบไปด้วย

1. ความผูกพันต่อองค์การด้านความต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึง ความต้องการของบุคคลในการที่อยากจะทำงานเพื่อองค์การ บุคคลหลายคนต้องการที่จะอยู่ เพราะไม่ต้องการที่จะเสี่ยง เพราะมีความเชื่อว่า หากลาออกจะไม่คุ้ม ยิ่งถ้าอยู่กับองค์การมาเป็นเวลานาน คนที่อยู่นาน ไม่ต้องการสูญเสียสิ่งที่เขาผูกพันเป็นเวลานาน ได้แก่ แผนการเกษียณอายุ ความผูกพันระหว่างเพื่อนร่วมงาน

2. ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อหน้าที่ที่จะอยู่ การที่บุคคลต้องการทำงานกับองค์การอันเนื่องมาจากแรงกดดันจากคนอื่น คนที่มีความผูกพันด้านบรรทัดฐานมากจะมีความกังวลมากกว่าคนอื่น จะคิดอย่างไรหากลาออก คนเหล่านี้ ไม่อยากที่จะทำให้นายจ้างผิดหวัง และกังวลว่าเพื่อนร่วมงานอาจจะคิดกับตนในทางที่ไม่ดีหากลาออก

3. ความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึก (Affective Commitment) หมายถึง ความต้องการของบุคคลในการทำงานต่อไปสำหรับองค์การ มีความคิดเชิงบวกต่อเป้าหมาย คุณค่า และอยู่เพื่อให้องค์การบรรลุความสำเร็จ คนที่มีความผูกพันด้านความรู้สึกมาก จะเป็นผู้ที่เห็นพ้องกับสิ่งที่องค์การกำลังทำอยู่ และเต็มใจที่จะให้ความช่วยเหลือโดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่องค์การกำลังดำเนินการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

สเติร์ และพอร์ทเตอร์ (ศิริพร นาคสุวรรณ, 2548 : 22; อ้างอิงจาก Steers; & Porter, 1983) ได้แบ่งแนวคิดความผูกพันต่อองค์การ เป็น 2 แนวคิด คือ แนวคิดทางด้านพฤติกรรม และแนวคิดทางด้านเจตคติ ดังนี้

1. แนวคิดทางด้านพฤติกรรม เป็นการศึกษาค้นคว้าความผูกพันต่อองค์การที่เป็นพฤติกรรมปัจจัย ความสนใจที่บุคคลได้รับจากองค์การ แนวคิดนี้มีชื่อเสียงอย่างมากของ เบคเกอร์ (ศิริพร นาคสุวรรณ, 2548: 22; อ้างอิงจาก Becker, 1960) เสนอแนวคิดความผูกพันต่อองค์การที่เรียกว่า ทฤษฎีกกล้าได้กกล้าเสีย (Side-Bet Theory) ได้สรุปสาระสำคัญไว้ว่า สภาวะความผูกพันต่อองค์การนั้นเป็นผลมาจากการที่คนเปรียบเทียบกับ ถ้าหากเขาออกจากองค์การเขาจะสูญเสียอะไรไป การที่คนเข้าไปเป็นสมาชิกขององค์การหรือหน่วยงานช่วงระยะเวลาหนึ่ง เขาได้ทุ่มเทเวลา กำลังกาย กำลังใจในช่วงเวลานั้น ให้กับองค์การ และยอมเสียโอกาสบางอย่างไปขณะที่เขาเข้าไปอยู่ในองค์การนั้น ต่อมาได้มีการนำ

แนวคิดตามทฤษฎีกล้าได้กล้าเสียของเบคเกอร์ ไปประยุกต์ใช้ในความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอีกมากมาย จากการศึกษาของชาลันซิก (ศิริพร นาคสุวรรณ. 2548: 22; อ้างอิงจาก Salancik. 1977: 415) มองความผูกพันต่อองค์กรในเรื่องของคนที่มีความผูกพันต่อองค์กร จะมีการแสดงพฤติกรรมที่ต่อเนื่อง หรือ มีความคงเส้นคงวาโดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน การที่คนผูกพันต่อองค์กรและพยายามที่จะรักษาสมาชิกภาพไว้ ก็เนื่องจากได้เปรียบเทียบผลที่ได้จะเกิดขึ้นหากละทิ้งสภาพของสมาชิก หรือลาออกจากองค์กรไปอย่างถาวร ซึ่งผลเสียนี้จะพิจารณาในลักษณะต้นทุนที่เกิดขึ้นหรือผลประโยชน์ที่สูญเสียไป

2. แนวคิดด้านเจตคติ แนวคิดนี้มีมุมมองว่า ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีเป้าหมายและความหวังในการดำรงการเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป เพื่อที่จะช่วยให้เป้าหมายที่ตั้งไว้ประสบผลสำเร็จ ผู้นำในแนวคิดนี้ คือ มาวเดย์ สเตียร์ และพอร์ทเตอร์ (ศิริพร นาคสุวรรณ. 2548: 22; อ้างอิงจาก Mowday; Steer; & Porter. 1982) ได้แสดงแนวคิดว่า ความผูกพันดังกล่าวประกอบด้วยพฤติกรรมที่แสดงออกใน 3 ลักษณะ คือ

- 2.1 การยอมรับในเป้าหมายขององค์กร
- 2.2 การทำงานอย่างเต็มความสามารถ
- 2.3 ความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กร

สุพานี สฤษฐวานิช (2549: 98) ได้อธิบายถึงความผูกพันต่อองค์กรว่ามี 2 ลักษณะ คือ

1. การผูกพันเชิงความรู้สึก ซึ่งเป็นความตั้งใจของพนักงานที่จะคงอยู่กับองค์กรอันเนื่องมาจากการเชื่อมั่น ยอมรับในเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร และเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์กร

2. ความผูกพันเนื่องจากต้องการอยู่กับองค์กร เพราะที่องค์กรนี้เหมาะสมที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มะลิวัลย์ เหมือนทอง (2551: 44-45) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรรองการบริหารส่วนตำบลหนองหาร อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดย 1) ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กรระดับสูงมาก เนื่องจากบุคลากรมีงานที่ได้รับความหมายให้ประสบความสำเร็จด้วยความเต็มใจ โดยใช้ความรู้ความสามารถและทุ่มเทเพื่อความสำเร็จขององค์กรบริหารส่วนตำบล รวมทั้งมีความรู้สึกไม่สบายใจ หากปฏิบัติงานไม่สำเร็จตามที่ได้รับความหมายอยู่ในระดับสูงมาก 2) ด้านความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร พบว่า อยู่ในระดับสูง บุคลากรมีความรู้สึกห่วงใยต่อองค์กรในระดับสูงมาก พุดถึงองค์กรในแง่ดีและไม่เคยเข้าร่วมวิพากษ์วิจารณ์

องค์การในทางลบ อีกทั้งระบบการบริหารจัดการงานขององค์การยังเอื้ออำนวยให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพของตนเองออกมาอย่างเต็มที่ และ 3) ด้านความปรารถนาที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์การ พบว่าอยู่ในระดับสูง เนื่องจากบุคลากรมีความภาคภูมิใจในตำแหน่งงานในระดับสูงมาก เพราะได้มาด้วยความรู้ความสามารถของตนเอง รวมทั้งมีความภาคภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าเป็นพนักงานขององค์การ ในระดับสูงมากเช่นกัน นอกจากนี้องค์การบริหารส่วนตำบลฯ ยังมีการกำหนดเส้นทางสายอาชีพไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรสามารถเลื่อนตำแหน่งในระดับสูงขึ้นไปได้และบุคลากรขององค์การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถในระดับสูง

จำนง เหล่าคองธรรม (2554: 58) ได้ทำการศึกษาความผูกพันต่อองค์การของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า 1) ความผูกพันต่อองค์การของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครราชสีมา โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ความผูกพันต่อองค์การของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครราชสีมา จำแนกตามสถานภาพในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

โมลินาโรและเวียส (Molinaro; & Weiss, 2005: Online) ได้ศึกษาและสรุปปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดความผูกพันต่อองค์การของพนักงานไว้ 6 ประการคือ 1) การเป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่ประสบความสำเร็จ หากพนักงานได้ทำงานในองค์การที่มีผลประกอบการดีเด่น จะมีผลผลักดันให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การมากขึ้น 2) การได้ทำงานให้แก่ผู้นำที่ตนเองชื่นชอบจะส่งผลให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ซึ่งหัวหน้างานที่พนักงานชื่นชอบเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้เกิดความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน 3) การมีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน จะส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ 4) การได้ทำงานที่มีความสำคัญเป็นปัจจัยที่ผลักดันให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ 5) การได้รับการยกย่องและเห็นคุณค่าผลักดันให้เกิดความผูกพันในองค์การ 6) การมีชีวิตความเป็นอยู่ที่สมดุล องค์การที่สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การโดยให้คุณค่ากับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว และทำให้พนักงานสามารถมีชีวิตความเป็นอยู่ที่สมดุลได้ จะได้รับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานเป็นสิ่งตอบแทน

จากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นสรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง การที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ แสดงออกถึง ความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ยอมรับในเป้าหมาย คุณค่า ยินดี และเต็มใจ ที่จะปฏิบัติงานตามแนวทางดำเนินงานของโรงเรียน ตั้งใจจะเป็นบุคลากรของโรงเรียนจนเกษียณอายุงาน รู้สึกชอบระบบของโรงเรียน ให้ความสำคัญกับงานที่ทำอยู่ ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ และเต็มใจ ยินดี ที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญต่อความสำเร็จของโรงเรียน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปเป็นตัวบ่งชี้คุณลักษณะด้านความผูกพันต่อองค์การของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ดังตาราง 5

ตาราง 5 ตัวบ่งชี้คุณลักษณะด้านความผูกพันต่อองค์การ

ตัวบ่งชี้	ที่มา
1. ภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ	Swansburg; & Swansburg. 2002, สุพานี สฤษฎ์วานิช. 2549, Colquitt; et al. 2011, Greenberg. 2011
2. ยอมรับในเป้าหมายขององค์การ	Swansburg; & Swansburg. 2002, สุพานี สฤษฎ์วานิช. 2549, Colquitt; et al. 2011 Greenberg. 2011
3. ยอมรับในคุณค่าขององค์การ	Northcraft; & Neale. 1990, Steers. 1991, Swansburg; & Swansburg. 2002, สุพานี สฤษฎ์วานิช. 2549, Colquitt; et al. 2011, Greenberg. 2011
4. ยินดี และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานตามแนวทางดำเนินงานขององค์การ	Colquitt; et al. 2011, Greenberg. 2011
5. ตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะเป็นบุคลากรขององค์การ จนเกษียณอายุงาน	สุพานี สฤษฎ์วานิช. 2549, Colquitt; et al. 2011 , Greenberg. 2011
6. มีความรู้ลึกซึ้งขอระบบขององค์การ	Colquitt; et al. 2011 Greenberg. 2011
7. ให้ความสำคัญกับงานที่ทำอยู่	Colquitt; et al. 2011, Greenberg. 2011
8. ใช้ความสามารถที่มีอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน	Colquitt; et al. 2011, Greenberg. 2011
9. เต็มใจทำงานถ้าได้รับมอบหมายงานนอกเหนือจากงานในหน้าที่	Colquitt; et al. 2011, Greenberg. 2011
10. ยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อชื่อเสียงที่ดีขององค์การ	Colquitt; et al. 2011, Greenberg. 2011
11. รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน และมีความสำคัญต่อความสำเร็จของโรงเรียน	Colquitt; et al. 2011, Greenberg. 2011

3.5 คุณลักษณะด้านการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน

สวอนส์เบิร์กและสวอนส์เบิร์ก (Swansburg; & Swansburg. 2002: 363) ได้ให้ความหมายของการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานว่า หมายถึง สิ่งที่เป็นจุดหมายปลายทาง สิ่งที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นหรือสิ่งที่ต้องจัดทำให้ปรากฏ โดยกิจกรรมการกำหนดเป้าหมายของงานจะเกิดขึ้นเมื่อมีการพิจารณา และการให้ข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน บุคลากรจะนำเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานไปร่วมประชุมปรึกษาหารือกัน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างผู้บริหารกับผู้บังคับบัญชา สำหรับบุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ก็ควรจะได้รับทราบข้อมูลที่เป็นจริงขององค์การ เช่น ข้อมูลที่เกี่ยวกับงานที่ต้องทำเป็นประจำ ข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ต้องทำต่อไปในอนาคต โอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ ตลอดจนเป้าหมายและหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหาร เป็นต้น ทั้งนี้ ในด้านผู้บริหารเองก็ควรได้เรียนรู้ในเรื่องของความคาดหวังของบุคลากรว่าคาดหวังอะไรบ้าง ในการปฏิบัติงานเพื่อทำการวางแผนการดำเนินงาน ควบคุมงาน และมีการจูงใจบุคลากรด้วยวิธีการต่างๆ ที่รวมถึงการให้รางวัล และการให้การดูแลเอาใจใส่ที่ดีด้วย

การบรรลุเป้าหมาย (Goal) หมายถึง การขับเคลื่อนองค์การโดยใช้กระบวนการทางการบริหารและกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดหมายค่านิยม และแผนงาน โครงการ โดยมุ่งหวังว่าแผนงานและโครงการจะทำให้องค์การ บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

ล็อกและลูธัม (Locke; & Latham. 1984: 9) ได้ให้ความหมายของการตั้งเป้าหมาย (Goal) ว่าเป็นเทคนิคหนึ่ง ซึ่งผลของการตั้งเป้าหมาย คือ ความน่าเชื่อถือ อำนาจและความยั่งยืน และสามารถนำไปใช้ได้อย่างกว้างขวางกับบุคคลทั้งองค์การในงานหลากหลายประเภท

มาร์เทินส์ (Martens. 1987: 156) ได้ให้ความหมายของการตั้งเป้าหมาย (Goal) ว่าเป็นจุดมุ่งหมายที่เฉพาะเจาะจงพฤติกรรมที่จะทำให้อำนาจสำเร็จให้ได้

แพทเทอร์สัน (Patterson. 1988: 107-109) ได้อธิบายไว้ว่า การปฏิบัติงานของโรงเรียนทุกแห่งต่างก็มีจุดมุ่งหมายที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน การที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน บุคลากรในโรงเรียนควรมีโอกาสร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ เมื่อโรงเรียนกำหนดความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนแล้ว ควรประชาสัมพันธ์ชี้แจงให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจ เห็นคุณค่าและความสำคัญเกี่ยวกับความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการ ประเมินผลร่วมกัน รวมทั้งคำนึงถึงการตัดสินใจที่มีผลต่อความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนด้วย

กรีนเบิร์กและบาร์อน (Greenberg; & Baron. 2003: 196) ได้ให้ความหมายของการตั้งเป้าหมายว่า หมายถึง กระบวนการของการตัดสินใจในระดับที่มีความเฉพาะเจาะจงของผลการปฏิบัติงานที่พนักงานต้องการบรรลุ

ฮอลล์ (2551: 18) ได้นิยามว่า เป้าหมาย (Goal) หมายถึง ผลลัพธ์ที่ผู้คนมุ่งหวังที่จะทำให้สำเร็จ เป้าหมายจึงเป็นเสมือนหลักชัยของการวางแผน ซึ่งการบริหารผลการปฏิบัติงานเริ่มต้นขึ้นที่เป้าหมาย ดังนั้น องค์การทุกแห่ง พนักงานทุกคนล้วนจำเป็นต้องมีเป้าหมาย และแผนงานในการทำงานที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2539: 39) ได้อธิบายถึงหลักในการกำหนดการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

1. กิจกรรมต่างๆ ขององค์การจะต้องมีส่วนสนับสนุนหรือช่วยส่งเสริม ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม ให้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้
2. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ระบุอย่างชัดเจน และเข้าใจง่าย จะเป็นการส่งเสริมให้องค์การดำเนินไปโดยมีประสิทธิภาพ
3. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งขึ้นต้องไม่สูงหรือยากเกินไป

เป้าหมายเป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินงานทุกชนิด การบริหารที่ดีจะต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนแน่นอน เป้าหมายของแต่ละองค์การอาจแตกต่างกันออกไป สุดแต่รูปแบบและลักษณะพื้นฐานขององค์การ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องปรับเปลี่ยนเป้าหมายให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมได้เสมอ การกำหนดเป้าหมายเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรงที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถผสมผสานความคิดของบุคลากร ทุกฝ่ายในองค์การ ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายจะทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การ มีความรู้สึกรู้ว่าเป็นเจ้าของ ทุ่มเทพพลังความสามารถทุกที่ทุกวิถีทางเพื่อให้องค์การเกิดความเจริญก้าวหน้า บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness)

ประชุม รอดประเสริฐ (2543: 155) ได้อธิบายไว้ว่า การกำหนดเป้าหมาย (Goal) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนในระบบ ซึ่งระบบทุกระบบจะต้องมีเป้าหมายในการดำเนินงาน และมีบทบาทที่มีคุณค่าต่อองค์การ ช่วยในการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่สมาชิกในหน่วยงาน และเป็นเกณฑ์มาตรฐาน สำหรับการตัดสินใจในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งในอนาคตขององค์การ

सनानजितर सुकनरथरुषु (2546: 48) ได้อธิบายถึงการกำหนดจุดหมาย (Goals) เป็นผลที่ต้องการให้เกิดในระยะยาว ส่วนการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นในลักษณะจำเพาะเจาะจง จะเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมตามที่วางแผนไว้ วัตถุประสงค์ที่กำหนดในแผนกลยุทธ์จะระบุว่าต้องทำอะไรให้สำเร็จเมื่อไร และควรจะทำได้ วัตถุประสงค์ในทุกระดับขององค์การ ต้องสอดคล้องกัน

ฮอลล์ (2551: 25-26) ได้อธิบายถึงลักษณะของเป้าหมายที่มีประสิทธิผลว่า ประกอบด้วย

1. เป็นเป้าหมายที่พนักงานเห็นว่ามีผลสำคัญ

2. มีความชัดเจน
3. มีความเฉพาะเจาะจง
4. สามารถวัดผลได้ และสามารถกำหนดกรอบเวลาได้
5. มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ
6. สามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้ และยังคงความท้าทายไว้
7. มีระบบการให้รางวัลที่เหมาะสม

روبบินส์ (Robbins. 2005: 603) ได้อธิบายคุณลักษณะที่ดีของการตั้งเป้าหมายว่า ประกอบด้วย

1. มีการจำแนกงานของพนักงานอย่างชัดเจน
2. สร้างเครื่องมือวัดเฉพาะเจาะจง และเป้าหมายที่ท้าทายของแต่ละงาน
3. มีการกำหนดกรอบระยะเวลาในแต่ละเป้าหมาย
4. ให้พนักงานมีส่วนร่วม
5. จัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย
6. เป้าหมายต้องไม่ง่ายเกินไป
7. สร้างระบบการสะท้อนกลับสำหรับรายงานความก้าวหน้าของเป้าหมาย
8. เชื่อมระบบการให้รางวัลกับเป้าหมาย

จากการศึกษาของโปรแกรมนานาชาติเบลตริก (Thikamporn Chulilung, 2005: 41; citing Baldrige National Program) ได้ให้ความหมายของคำว่าการบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบที่จะต้องได้รับความร่วมมือ เอาใจใส่ดูแล ติดตามจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การทุกระดับชั้น ตลอดจนตัวผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติให้บรรลุก็เพื่อที่จะสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง วิธีการปฏิบัติงานที่จะให้บรรลุเป้าหมายได้เป็นอย่างดีนั้น ขึ้นอยู่กับรูปแบบ หน้าที่การงาน ระบบการจูงใจในการปฏิบัติงานและการทำงานที่จะมีประสิทธิภาพ ต้องได้รับความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการร่วมมือของกลุ่มหน่วยงาน ทีมงาน ที่มีความรับผิดชอบและได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ ต้องมีการมอบหมายอำนาจในการปฏิบัติแก่ผู้ปฏิบัติด้วย

วิเชียร วิทย์อุดม (2554: 2/12) ได้อธิบายถึงการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายว่า หลังจากที่ได้พิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการวางแผนแล้ว การกำหนดวัตถุประสงค์หลักจะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงร่วมกับนักวางแผนจากการพยากรณ์เหตุการณ์สำคัญๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายจะเป็นไปตามที่คาดการณ์หรือไม่ขึ้นอยู่กับการวางกลยุทธ์ นโยบาย กระบวนการปฏิบัติงาน กฎ บังคับ งบประมาณและโครงการต่างๆ ที่องค์การได้จัดทำขึ้น

วัตถุประสงค์ขององค์การเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงแผนหลักว่าจะดำเนินไปในทิศทางใด ถ้าพนักงานระดับปฏิบัติทุกคนเข้าใจวัตถุประสงค์แล้ว การกำหนดเป้าหมายในการทำงานของแต่ละคนก็จะง่ายขึ้น การพัฒนามากลยทุทธ์ การค้นหาวิธีที่ดีที่สุดที่จะให้บรรลุเป้าหมายคือสิ่งเราเรียกว่าการพัฒนามากลยทุทธ์ แต่ละกลยทุทธ์ควรต้องอยู่ในภาวะเงื่อนไขที่ได้ประโยชน์ ช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้

วีแลน และ ฮังเกอร์ (Wheelen; & Hunger. 2012: 59-60) ได้อธิบายถึง การกำหนด วัตถุประสงค์ (Objectives) วัตถุประสงค์เป็นผลมาจากกิจกรรมการวางแผน วัตถุประสงค์จะหมายถึง การกระทำ และบอกถึงวิธีการที่จะประสบความสำเร็จโดยระยะเวลา และปริมาณ วัตถุประสงค์ขององค์การ ที่ประสบความสำเร็จจะส่งผลต่อพันธกิจของบริษัท คำว่าเป้าหมาย บ่อยครั้งมักจะใช้สลับกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายเป็นข้อความที่บ่งบอกถึงสิ่งที่ต้องการจะบรรลุ ไม่บอกจำนวนของสิ่งที่ต้องการบรรลุและ เวลาสำหรับของการสิ้นสุด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เยี่ยม กุศล (2551: 87) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการมีส่วนร่วมในการบริหารโดยยึด วัตถุประสงค์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า สภาพการมีส่วนร่วมในการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ในโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้ปฏิบัติการสอน โดยรวมพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและ ครูผู้ปฏิบัติการสอน มีความคิดเห็น โรงเรียนมีสภาพการมีส่วนร่วมในการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ อยู่ในระดับมาก เพื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน

พิสิฐ รักรพม (2552: 82-85) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 มีพฤติกรรมการบริหารงาน การกำหนดเป้าหมายปฏิบัติมาก คือ กำหนดเป้าหมายและการสั่งการในโรงเรียน ส่วนใหญ่จะมีการ บริหารหรือกันเพื่อหาทางเลือกที่เหมาะสมในการสั่งการ และปฏิบัติน้อย คือ ผู้ได้บังคับบัญชามีพลัง ในการยอมรับโดยไม่ต่อต้านเป้าหมายของโรงเรียน

จากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นสรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านการตั้งเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ของงาน หมายถึง การที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ แสดงออกถึง การเปิดโอกาสให้ สมาชิกในกลุ่มกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กำหนดวัตถุประสงค์ของงานไว้ที่ผลการปฏิบัติงาน สร้างเครื่องมือวัด เฉพาะเจาะจง และเป้าหมายที่ทำนายของแต่ละงาน กำหนดกรอบระยะเวลา เข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงาน สามารถปรับเปลี่ยนเป้าหมายให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และมีระบบการให้รางวัล

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปเป็นตัวบ่งชี้คุณลักษณะด้านการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ดังตาราง 6

ตาราง 6 ตัวบ่งชี้คุณลักษณะด้านการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน

ตัวบ่งชี้	ที่มา
1. มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ โดยใช่วิธีการทางการบริหารแบบมีส่วนร่วม	Swansburg; & Swansburg. 2002, รัชชัย สันติวงษ์. 2539 สุทธิวรรณ ตันติรจนางค์. 2546, Robbins. 2005
2. ผู้บริหาร ทีมงาน และบุคลากร มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์	Swansburg; & Swansburg. 2002, รัชชัย สันติวงษ์. 2539 สุทธิวรรณ ตันติรจนางค์. 2546, Robbins. 2005
3. กำหนดจุดมุ่งหมายของงานไว้ที่ผลการปฏิบัติงาน	Patterson. 1988
4. สร้างเครื่องมือวัด เฉพาะเจาะจง และเป้าหมายที่ทำทนายของแต่ละงาน	สนานจิตร สุคนธ์ทรัพย์. 2546, ฮอลล์. 2551, Robbins. 2005
5. มีการกำหนดกรอบระยะเวลา	ฮอลล์. 2551, Robbins. 2005
6. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ ต้องไม่ยุ่งเกินไป	รัชชัย สันติวงษ์. 2539, Robbins. 2005
7. มีความสามารถปรับเปลี่ยนเป้าหมายให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม	รัชชัย สันติวงษ์. 2539
8. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร	Swansburg; & Swansburg. 2002, สนานจิตร สุคนธ์ทรัพย์. 2546, ฮอลล์. 2551
9. มีระบบการให้รางวัลที่เหมาะสม	Swansburg; & Swansburg. 2002, ฮอลล์. 2551

3.6 คุณลักษณะด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน

สเตียร์ (บุษบา สังข์ทอง.2550: 47 ;อ้างอิงจาก Steer. 1977) ได้ให้ความหมายของความมีอิสระในการปฏิบัติงาน หมายถึง ลักษณะงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระ เสรีภาพ สามารถใช้ดุลยพินิจ และตัดสินใจได้ด้วยตนเองในการกำหนดเวลาทำงาน และวิธีปฏิบัติงานนั้นให้แล้วเสร็จโดยไม่มีการควบคุมจากภายนอก จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างเต็มความรู้ความสามารถ และรู้สึกว่าการต้องการ ที่จะทุ่มเทกำลัง ความสามารถเพื่อทำประโยชน์แก่องค์กร และมีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้า

สวอนส์เบิร์กและสวอนส์เบิร์ก (Swansburg; & Swansburg. 2002: 363-364) ให้ความหมาย ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน (Autonomy) เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่แสดงออกทั้งในด้านความคิดและการกระทำ เป็นการแสดงให้เห็นถึงการที่บุคคลสามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างอิสระในขอบเขตการตัดสินใจที่ได้รับหรือที่มีอยู่ โดยไม่พึ่งพาบุคคลอื่นหรืออยู่ภายใต้อำนาจการควบคุมของบุคคลอื่น การที่บุคคลได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในการทำงานของตนเอง บุคลากรจึงมีความต้องการเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ต้องการความเสมอภาคในการเป็นเพื่อนร่วมงานคนหนึ่งในองค์กร ต้องการที่จะตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเอง ไม่ใช่เป็นการตัดสินใจที่เกิดขึ้นโดยผู้บริหารหรือบุคคลอื่น โดยบุคลากรที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระตามขอบเขตความรู้ความสามารถ และเงื่อนไขของหน่วยงาน จะมีการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญให้กับตนเอง และมีความสามารถในการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรที่ได้รับอิสระในการกำหนดเป้าหมาย วิธีการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและควบคุมงานของตนเอง เมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ก็สามารถปรับปรุงแก้ไข และหาวิธีการป้องกันการเกิดความผิดพลาดซ้ำ ทำให้มีความรู้สึกเต็มใจยอมรับในภาระหน้าที่และมีความรับผิดชอบในผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

เครียทเนอร์และคินิคกี (Kreitner; & Kinicki. 2004: 389, 467) ได้อธิบายถึงความมีอิสระในการปฏิบัติงานว่า ความมีอิสระในการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพราะจะทำให้มนุษย์เกิดความพึงพอใจ มีการทำงานที่มีเป้าหมาย และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม ความมีอิสระในการปฏิบัติงานเป็นผลประโยชน์หลักในการจัดการทีม ประกอบด้วย ความมีอิสระทางด้านวิธีการ เวลา และการทำงาน ความมีอิสระในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่สนับสนุนให้เกิดความรับผิดชอบ

โนว์และคณะ (Noe; et al. 2006: 162) ได้ให้ความหมายของความมีอิสระในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง ระดับของงานที่แต่ละบุคคลที่สามารถตัดสินใจ กำหนดตารางการปฏิบัติงานและวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีผลงาน

สเนลและบอร์แลนเดอร์ (Snell; & Bohlander. 2007: 151) ได้ให้ความหมายของความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานว่า เป็นระดับของงานซึ่งพนักงานมีความเป็นอิสระ ไม่ถูกควบคุม สามารถตัดสินใจด้วยตนเองเกี่ยวกับการดำเนินงาน การกำหนดตารางการทำงาน และกระบวนการทำงานที่เฉพาะเจาะจง เพื่อที่จะทำให้ได้ผลงาน

คราวเซอร์และคณะ (Crawshaw; et al. 2014: 37) ได้อธิบายถึงความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานไว้ว่า นโยบายของทรัพยากรมนุษย์ต้องการนำความสามารถ แรงจูงใจและโอกาสไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งการสรรหา การเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา เชื่อมโยงกับความสามารถและทักษะรางวัล ผลประโยชน์ มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจและการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม ความสมดุลในชีวิตการทำงาน ความท้าทายในงาน และความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับโอกาสในการมีส่วนร่วม

ซลัท จงสืบพันธ์และคณะ (2551: 133) ได้อธิบายถึงความเป็นอิสระว่าหมายถึง ความเป็นอิสระในการพิจารณาดำเนินการภายในขอบเขต อำนาจหน้าที่ โดยปราศจากการควบคุม กำกับ ก้าวก่ายแทรกแซง หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลจากองค์การหรือบุคคลใดๆ สามารถพิจารณาดำเนินการใดๆ ได้ตามที่เห็นสมควร

สถาพร ปิ่นเจริญ (2556: 57) ได้อธิบายถึงความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานว่า เป็นอิสระเสรีภาพในการตัดสินใจ เกี่ยวกับเรื่องต่างๆ เช่น ตารางเวลา วิธีการทำงาน และการมอบหมายงาน เป็นต้น จะก่อให้เกิดความพึงพอใจและความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนการตอบสนองต่อความคล่องตัวในการควบคุมความเจริญเติบโตของความสลับซับซ้อนและกฎเกณฑ์ขององค์การ และส่งเสริมให้กระจายอำนาจมากขึ้น และเพื่อตอบสนองความเป็นราชการน้อยลงนั่นเอง ซึ่งจัดว่าเป็นการให้ความสำคัญกับจุดมุ่งหมายขององค์การมากกว่าวิธีการที่สามารถแสวงหาความหลากหลายวิธีได้นั่นเอง

ปาร์กเกอร์ (Parker; et al. 2006: 636-652) ได้อธิบายถึง ความเป็นอิสระในงาน ในการบริหารจัดการวิद्याอุตสาหกรรมพบว่าองค์การใดที่พนักงานมีอิสระในการปฏิบัติงาน เช่น สามารถตัดสินใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานของตน โดยใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในตนเองอย่างเต็มที่ มีอิสระในการคิด มีอิสระในการเลือกวิธีปฏิบัติงาน สามารถกำหนดตารางปฏิบัติงาน เวลาหยุดพักงาน อัตราความเร็วของงาน รูปแบบงาน สามารถเสนอความคิดของตนต่อกลุ่ม กล้าเสนองานที่เป็นนวัตกรรมใหม่ และมีอิสระในการกำหนดบทบาทการปฏิบัติงานของตนเอง จะมีประโยชน์ต่อความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน ลดข้อผิดพลาดขณะปฏิบัติงานได้ และจากการศึกษาของพาร์คเกอร์และคณะ (Parker; et al. 2006: 636-652) พบว่า ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับการนำความคิดไปปฏิบัติเชิงรุก และแก้ปัญหาเชิงรุกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วน มอริสัน (Morrison. 2006: 5-28) ได้อธิบายว่าความเป็นอิสระในการทำงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานนอกกฎเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีงามในองค์การ (Pro-Social Rule Breaking)

ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน แบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ความมีอิสระในการตัดสินใจ ในการปฏิบัติงาน ความมีอิสระในการควบคุมเวลาในการปฏิบัติงาน และความมีอิสระในการเลือกวิธีปฏิบัติงาน เบริกซ์ ((บุษบา สังข์ทอง.2550: 48; อ้างอิงจาก Breugh. 1985) ได้แบ่งองค์ประกอบของความมีอิสระในการปฏิบัติงานเป็น 3 ด้าน คือ

1. ความมีอิสระในการกำหนดวิธีในการทำงาน หมายถึง บุคลากรขณะที่ปฏิบัติงานอยู่นั้นสามารถที่จะเลือกขั้นตอนและวิธีในการทำงาน ตลอดจนการตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงานของตน
2. ความมีอิสระในการกำหนดตารางเวลา หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถที่จะลำดับเวลาในการทำงาน เวลาเริ่มต้นและเวลาสิ้นสุดของกิจกรรมการทำงาน กำหนดช่วงเวลาหยุดพักงาน ควบคุมอัตราความเร็วของการปฏิบัติงาน และการบริหารได้อย่างมีอิสระ
3. ความมีอิสระในการกำหนดเกณฑ์การทำงาน หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับเปลี่ยน คิดค้น หาหนทาง สร้างเกณฑ์หรือมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ทดลองใช้ ประเมินผล และนำมาพัฒนางานและการบริหารได้อย่างอิสระ

ปาร์คเกอร์และคณะ (Parker; et al. 2006: 636-652) ได้เสนอแนวคิดของความมีอิสระในการปฏิบัติงานว่า มีองค์ประกอบดังนี้

1. ความมีอิสระในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้การตัดสินใจของตนเองในเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่สำคัญและการแก้ปัญหาต่างๆ ภายในหน่วยงานที่ปฏิบัติอยู่
2. ความมีอิสระในการควบคุมเวลาการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถกำหนดลำดับงานตามเวลาได้ตามความต้องการของตนเอง ตั้งแต่เวลาเริ่มต้นและเวลาสิ้นสุดของการปฏิบัติงาน กำหนดช่วงเวลาหยุดพักงาน และควบคุมอัตราความเร็วของการปฏิบัติงานได้
3. ความมีอิสระในการเลือกวิธีการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถที่จะวางแผน การปฏิบัติงาน และเลือกวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมด้วยตนเอง

ความต้องการการมีอิสระในการทำงานเป็นความต้องการที่จะเลือกในสิ่งที่จะทำอะไร และทำอย่างไร อีกนัยหนึ่งเป็นการตัดสินใจในการทำงานอย่างมีอิสระมากกว่าจะมีแรงกดดันจากภายนอก และการปฏิบัติที่อยู่บนพื้นฐานของการให้รางวัล (Hoy; & Miskel. 2013: 147; citing Deci; & Ryan. 1985; Deci, Vallerand, Pelletier; & Ryan. 1991; Ryan; & Deci. 2000; Deci; & Ryan. 2006)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บุษบา สังข์ทอง (2550: 94) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความปลอดภัยในการทำงานเป็นทีม ความมีอิสระในการทำงาน กับคุณภาพบริการของหอผู้ป่วยวิกฤตตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพหอผู้ป่วยวิกฤต โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ความมีอิสระในงาน ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

พิมพ์ภา แซ่ฉั่ว (2551: 85-86) ได้ศึกษาความก้าวหน้าในงาน ความมีอิสระในงาน ความผูกพันในงาน และ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานที่دينจังหวัด ในเขตชายฝั่งทะเลอันดามัน จากการวิเคราะห์พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นด้วยความเป็นอิสระในงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด คะแนนเฉลี่ย 4.16 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.50 เมื่อพิจารณาตามรายชื่อพบว่าสามารถเลือกวิธีในการทำงานได้รับความคิดเห็นในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ สามารถควบคุมเวลาในการเริ่มทำงานในแต่ละวันได้ และเป็นงานที่ไม่สามารถตัดสินใจในกิจกรรมการทำงานในแต่ละงานได้เป็นอันดับสุดท้าย

ชาญชัย จิตติพันธ์พรณี (2554: 86-87) ได้ทำวิจัยเรื่องตัวแปรกำกับของความเป็นอิสระในการทำงาน และการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา และตัวแปรสื่อของความเชื่อมั่นในการขยายบทบาทของตนในความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพเชิงรุกและพฤติกรรมเชิงรุก ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นอิสระในการทำงานเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพเชิงรุกและพฤติกรรมเชิงรุก บุคลิกภาพเชิงรุกและพฤติกรรมเชิงรุก มีความสัมพันธ์กันเมื่อมีความเป็นอิสระในการทำงานมาก และไม่มีความสัมพันธ์กันเมื่อมีความเป็นอิสระในการทำงานน้อย

จากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นสรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ แสดงออกถึง การมีโอกาสกำหนดเป้าหมาย แผนงานในหน้าที่ของตนเอง เสนอความคิดเห็นใหม่ๆ มีอิสระในการตัดสินใจ วางแผน เลือกวิธีที่ใช้ในการทำงาน สามารถกำหนดตารางเวลา แสดงความคิดเห็น ปรับแผนการปฏิบัติงานได้ตามความเหมาะสม ใช้วิจารณญาณของตนเองในการแก้ปัญหา และกำหนดโครงการ/กิจกรรม เพื่อพัฒนางานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับความมีอิสระในการปฏิบัติงานที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปเป็นตัวบ่งชี้คุณลักษณะด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ดังตาราง 7

ตาราง 7 ตัวบ่งชี้คุณลักษณะด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน

ตัวบ่งชี้	ที่มา
1. การมีโอกาสกำหนดเป้าหมาย แผนงาน ในหน้าที่ของตนเองได้	Parker; et al. 2006
2. สามารถใช้วิจารณ์ญาณของตนเองในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น	Breaugh. 1985, Parker; et al. 2006
3. มีอิสระในการตัดสินใจเรื่องงานที่ปฏิบัติอย่างเต็มที่	Parker; et al. 2006, Raymond; et al. 2006, Hoy; & Miskel. 2013
4. มีโอกาสเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน	Parker; et al. 2006
5. มีอิสระในการวางแผนการปฏิบัติงาน	Kreitner; & Kinicki. 2004
6. สามารถกำหนดตารางเวลาในการปฏิบัติงาน	Noe; et al. 2006
7. สามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานได้โดยอิสระ	Snell; & Bohlander. 2007
8. สามารถปรับแผนการปฏิบัติงานได้ตามความเหมาะสม	Noe; et al. 2006
9. มีอิสระในการเลือกวิธีที่ใช้ในการทำงาน	Kreitner; & Kinicki. 2004
10. สามารถกำหนดโครงการ/กิจกรรม เพื่อพัฒนางาน	Parker; et al. 2006

จากการสัมภาษณ์ผู้รู้ ผู้มีประสบการณ์ หรือผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา กรุงเทพมหานคร ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในโรงเรียนที่เปิดสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร หรือผู้ที่มีประสบการณ์ตรงเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม จำนวน 23 คน ในปีการศึกษา 2557 ได้มาโดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และได้จำแนกบุคคลตามตำแหน่ง ประกอบด้วย

- | | |
|---|------------|
| 1) นักการศึกษา | จำนวน 2 คน |
| 2) ผู้อำนวยการสถานศึกษา | จำนวน 2 คน |
| 3) รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ | จำนวน 3 คน |
| 4) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ | จำนวน 8 คน |
| 5) ครูของแต่ละกลุ่มสาระทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ | จำนวน 8 คน |

โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเพื่อพิจารณาความครบถ้วนสมบูรณ์ และเติมเต็มเพื่อสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร วัตถุประสงค์ข้อมูล และนำข้อมูลที่ได้มาเรียบเรียงตามประเด็นสำคัญ ผู้วิจัยได้สรุปผลจากการสัมภาษณ์เป็นคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังแสดงในตาราง 8

ตาราง 8 การกำหนดองค์ประกอบของคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
จากการสัมภาษณ์ผู้รู้ ผู้มีประสบการณ์ หรือผู้เชี่ยวชาญ

องค์ประกอบ	แหล่งข้อมูล																	รวม							
	ผอ.กพข. สนศ. กทม.	หัวหน้าหน่วยศก. กทม.	ผู้อำนวยการสถานศึกษา	ผู้อำนวยการสถานศึกษา	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	หัวหน้ากลุ่มสาระภาษาไทย	หัวหน้ากลุ่มสาระคณิตศาสตร์	หัวหน้ากลุ่มสาระวิทยาศาสตร์	หัวหน้ากลุ่มสาระสังคมฯ	หัวหน้ากลุ่มสาระศิลปะ	หัวหน้ากลุ่มสาระกอท.	หัวหน้ากลุ่มสาระสุขฯ	หัวหน้ากลุ่มสาระต่างประเทศ	ครูกลุ่มสาระภาษาไทย	ครูกลุ่มสาระคณิตศาสตร์		ครูกลุ่มสาระวิทยาศาสตร์	ครูกลุ่มสาระสังคมฯ	ครูกลุ่มสาระศิลปะ	ครูกลุ่มสาระกอท.	ครูกลุ่มสาระสุขฯ	ครูกลุ่มสาระต่างประเทศ	
มีความรู้ ความสามารถ และทักษะ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓						✓	14
ความเป็นผู้นำทางวิชาการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓					✓	15
กล้าตัดสินใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓					✓	✓		✓		✓			15
ประสานงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓				✓	✓					13
เป็นแบบอย่างที่ดี	✓		✓	✓					✓		✓			✓	✓		✓								8
มีบุคลิกภาพที่ดี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓					✓			16
การติดต่อสื่อสาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓						✓	✓			✓				10
การมีมนุษยสัมพันธ์	✓	✓			✓	✓		✓								✓		✓	✓		✓	✓			9
ทำงานเป็นทีม	✓				✓								✓		✓				✓						5
ความรับผิดชอบ	✓	✓	✓				✓						✓	✓		✓		✓		✓	✓				10

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบ	แหล่งข้อมูล																รวม								
	ผอ.กทป. สนมศ. กทม.	หัวหน้าหน่วยงานก. กทม.	ผู้อำนวยการสถานศึกษา	ผู้อำนวยการสถานศึกษา	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	หัวหน้ากลุ่มสาระภาษาไทย	หัวหน้ากลุ่มสาระคณิตศาสตร์	หัวหน้ากลุ่มสาระวิทยาศาสตร์	หัวหน้ากลุ่มสาระสังคมฯ	หัวหน้ากลุ่มสาระศิลปะ	หัวหน้ากลุ่มสาระกอท.	หัวหน้ากลุ่มสาระสุขฯ	หัวหน้ากลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ	ครูกลุ่มสาระภาษาไทย		ครูกลุ่มสาระคณิตศาสตร์	ครูกลุ่มสาระวิทยาศาสตร์	ครูกลุ่มสาระสังคมฯ	ครูกลุ่มสาระศิลปะ	ครูกลุ่มสาระกอท.	ครูกลุ่มสาระสุขฯ	ครูกลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ	
ความไว้วางใจ		✓		✓		✓																			3
มีเจตคติเชิงบวกต่อการทำงาน		✓																		✓				✓	3
มีเจตคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน		✓																							1
แรงจูงใจ		✓		✓								✓												✓	5
มีความเชื่อมั่นในตัวเอง		✓																							1
มีทักษะทางด้านกรคิด					✓												✓		✓						3
มีความคิดสร้างสรรค์						✓	✓	✓		✓						✓									5
รับฟังความคิดเห็น							✓	✓		✓				✓	✓	✓	✓						✓		8
มีวิสัยทัศน์								✓														✓	✓		3
การพัฒนาตนเอง														✓											1

สรุปได้ว่า ผลจากการสัมภาษณ์ผู้รู้ ผู้มีประสบการณ์ หรือผู้เชี่ยวชาญ ที่เป็นผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษากรุงเทพมหานคร ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในโรงเรียนที่เปิดสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สอดคล้องกับผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้เพิ่มเติมด้านบุคลิกภาพที่ดี ความเป็นผู้นำทางวิชาการ และการตัดสินใจ ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาจากความถี่ที่ผู้ให้การสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เลือกเป็นองค์ประกอบหลักของคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในระดับสูง โดยเลือกจากความถี่สูงสุด 3 ลำดับแรก (ในที่นี้คือความถี่ 15 ความถี่ขึ้นไป)

3.7 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

روبินส์ (Robbins. 2005: 13) ได้อธิบายไว้ว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะนิสัย หรือคุณภาพภายในตัวบุคคลที่รวมถึงทุกสิ่งทุกอย่างเกี่ยวกับบุคคลนั้น ไม่ว่าจะป็นลักษณะทางจิตใจ อารมณ์ สังคม และร่างกาย อันเป็นลักษณะทางจิตใจที่สำคัญมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลนั้น ลักษณะบางอย่างของบุคลิกภาพอาจจะสังเกตได้จากภายนอก

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2554 (2556: 676) ได้อธิบายไว้ว่า บุคลิกภาพ คือ สภาพนิสัยจำเพาะคน และอธิบายความหมายของบุคลิกลักษณะไว้ว่า คือ ลักษณะจำเพาะตัวของแต่ละคน

วิลโลว์ ตั้งจิตสมคิด (2557: 144) ได้สรุปความหมายของบุคลิกภาพไว้ว่า บุคลิกภาพคือ ลักษณะโดยรวมของแต่ละบุคคล ทำให้บุคคลเหล่านั้นมีความแตกต่างไปจากบุคคลอื่น ไม่ว่าจะป็นบุคลิกภาพภายนอกหรือภายในก็ตาม

ยนต์ ชุ่มจิต (2558: 100-102) ได้อธิบายไว้ว่าบุคลิกภาพ คือ คุณลักษณะทุกสิ่งทุกอย่างทั้งภายนอกและภายในซึ่งรวมอยู่ในตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ทำให้บุคคลนั้นมีลักษณะแตกต่างไปจากบุคคลอื่นๆ บุคลิกภาพมีความสำคัญต่อบุคคลทุกอาชีพการงาน ดังนี้

1. ทำให้ง่ายต่อการจดจำและเข้าใจบุคคล
2. เป็นเอกลักษณ์ที่สามารถนำไปเป็นแบบอย่างได้
3. ทำให้มีความมั่นใจในตนเอง
4. ทำให้สามารถปรับตัวเข้ากับสังคมได้ดี
5. สังคมให้การยอมรับและชื่นชม
6. ทำให้ง่ายต่อการทำนายพฤติกรรมของบุคคล
7. ทำให้ประสบความสำเร็จในอาชีพการงาน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 35-40) ได้อธิบายไว้ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะมีคุณลักษณะที่แตกต่างไปจากบุคคลธรรมดา ซึ่งประกอบด้วย

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป เป็นคุณลักษณะที่สามารถสังเกตได้ทั้งภายใน และภายนอก ซึ่งจะสัมพันธ์กับความสำเร็จและความพอใจ ทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง การสร้างความไว้วางใจได้ ลักษณะเด่นเป็นคนกล้าแสดงออก มีการแสดงออกที่เหมาะสม มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความกระตือรือร้น มีอารมณ์ขัน อบอุ่นหรือมีความเอื้ออาทร มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด รู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผล และก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ได้แก่ มีความคิดริเริ่ม มีความเข้าใจอารมณ์ และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความสามารถในการยืดหยุ่นได้ ความสามารถในการปรับตัว มีสภาพการควบคุมภายในตนเอง มีความกล้าหาญ และความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม

กิบสันและคณะ (Gibson; et al. 2004: 301) ได้สรุปว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย อดทนต่อความเครียด มีวุฒิภาวะด้านการควบคุมอารมณ์ มีความเป็นตัวเอง เป็นผู้มีความรับผิดชอบ มีความเชื่อมั่นในตนเอง

เคอร์แพทริกและล็อก (Kirkpatrick; & Locke. 2006: 70) ได้อธิบายไว้ว่าคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำควรแสดงออกถึงการมีความทะเยอทะยาน มีเจตนาแน่วแน่ในการทำงาน มีความปรารถนาที่จะก้าวไปข้างหน้า จึงเป็นคุณลักษณะที่ผลักดันให้ผู้นำตั้งเป้าหมายที่ท้าทายเพื่อตนเองและองค์กร

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพตามแบบวัดบุคลิกภาพของโฮแกน (Hogan Personality Inventory. 2007: Online) ได้มีการกำหนดบุคลิกภาพไว้ 7 ด้าน ดังนี้

1. การปรับตัว (Adjustment) เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่แสดงออกถึงความสามารถในการควบคุมอารมณ์ คนที่มีการปรับตัวในระดับสูงจะมีลักษณะของความมั่นใจในตนเอง มองโลกในแง่ดี หนักแน่น มั่นคง สุขุม เยือกเย็น ส่วนคนที่มีการปรับตัวในระดับต่ำจะเป็นคนเครียดมองโลก ในแง่ลบ โกรธง่าย

2. ความทะเยอทะยาน (Ambition) เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่แสดงถึงการให้ความสำคัญกับความสำคัญกับความสำเร็จ คนที่มีลักษณะดังกล่าวในระดับสูงจะเป็นคนที่ทุ่มเทในการทำงาน ทำงานหนัก ชอบการแข่งขัน ส่วนคนที่มีลักษณะดังกล่าวในระดับต่ำจะเป็นคนที่ให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าน้อย ไม่จริงจังในการทำงาน

3. ความสามารถในการเข้าสังคม (Sociability) เป็นคุณลักษณะของบุคคลในการปรากฏตัวในสังคม โดยคนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับสูงจะชอบสมาคม ชอบคบเพื่อน สามารถเข้าร่วมสมาคมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ส่วนคนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับต่ำจะเป็นคนเงียบๆ สงวนท่าที

4. ความรู้สึกไวระหว่างบุคคล (Interpersonal Sensitivity) เป็นคุณลักษณะของ ความเฉียบแหลมในการรับรู้และการรู้จักกาลเทศะ คนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับสูง จะเป็น คนที่เป็นมิตร อ่อนน้อม ให้ความสนใจผู้อื่น เป็นที่นิยมชมชอบ ส่วนคนที่มีคุณลักษณะดังกล่าว ในระดับต่ำจะเป็นคนตรง เป็นอิสระ

5. ความสุขุมรอบคอบ (Prudence) เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่เกี่ยวกับความสามารถ ในการควบคุมตนเอง การมีสติสัมปชัญญะ คนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับสูง จะเป็นคนที่เชื่อถือได้ ไว้ใจได้ ทำงานเป็นระบบ ส่วนคนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับต่ำ จะเป็นคนที่มีความยืดหยุ่น ทำอะไรโดยเฉียบพลัน

6. ความใฝ่รู้ (Inquisitive) เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่ใฝ่รู้ อยากรู้ อยากเห็น ชอบผจญภัย ช่างคิด และช่างจินตนาการ คนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับสูงจะเป็นคนมีวิสัยทัศน์ ฉลาด เรียนรู้เร็ว แต่เป็นคนเบื่อง่าย ส่วนคนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับต่ำ จะเป็นคนที่ชอบปฏิบัติและสามารถ รวบรวมสมาธิ มุ่งความสนใจต่อสิ่งที่ทำ

7. การเรียนรู้ (Learning Approach) เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่ให้ความสำคัญกับการศึกษา คนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับสูงจะเป็นคนชอบอ่านและเรียนรู้ ส่วนคนที่จะมีลักษณะดังกล่าว ในระดับต่ำ จะเป็นคนที่ให้ความสนใจกับการศึกษาแบบเป็นทางการน้อย และจะให้ความสนใจกับ การเรียนรู้จากงานที่ได้รับมอบหมายมากกว่า

ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2553: 38) ได้สรุปว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย มีสุขภาพกายสุขภาพจิตดี มีกิจกรรมยามที่เป็นที่ยอมรับของสังคม มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความสามารถในการพูด มีการแต่งกายสุภาพสอดคล้องกับกาลเทศะ มีความเป็นประชาธิปไตย มีความมั่นใจในตนเอง เป็นคนกล้าแสดงออกที่เหมาะสม มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความกระตือรือร้น มีความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ เป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว มีความสุขุมรอบคอบ มีความน่าเชื่อถือไว้ใจได้ มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าพูด กล้าทำ กล้าแสดงออกที่เหมาะสม

ยุคล์ (Yukl. 2013: 244) ได้สรุปคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย ความมีพลังสูง ความทนทานต่อความเครียดสูง มีความมั่นใจในตนเอง เชื่ออำนาจภายในตนเอง มีวุฒิภาวะด้านอารมณ์ มีความสัตย์ซื่อ ถือคุณธรรม ยึดมั่นหลักการ

ฮอยและมิเกล (Hoy; & Miskel. 2013: 614) ได้สรุปคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย 1) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) คือ มีการตั้งเป้าหมายสำหรับตนเอง และ ผู้ได้บังคับบัญชาไว้สูง มีความพยายามมากเมื่อพบงานที่ยาก และเข้มแข็งเมื่อเผชิญปัญหาหรือ ประสบความล้มเหลว 2) มีความอดทนต่อความเครียด (Stress tolerance) คือ เมื่อพบสถานการณ์ ที่ยุ่งยากและกดดัน จะมีการตัดสินใจที่ดีและสุขุม สามารถให้คำแนะนำผู้ได้บังคับบัญชาได้ และมี

ความอดทนอย่างยิ่ง 3) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional maturity) คือ มีความตระหนักในจุดเด่นและจุดด้อยของตน มุ่งมั่นปรับปรุงตนเอง ไม่ปฏิเสธหรือหลีกเลี่ยงเมื่อประสบปัญหาหรือความผิดพลาด ซึ่งการมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ จะช่วยสร้างความร่วมมือ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ได้บังคับบัญชา กับเพื่อนร่วมงาน และกับผู้ให้คำปรึกษาได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมบุญ ศรีสรรหิรัญ (2547: 60-61) ได้ศึกษาการศึกษาพฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำของคนบตี ผลการวิจัยสรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วยคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปและคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ด้านทั่วไป ได้แก่ บุคลิกภาพด้านร่างกายและจิตใจ โดยมีร่างกายที่สมบุรณ์ แข็งแรง บุคลิกดี มีชีวิตชีวา แต่งกายและวางท่าเหมาะสม ส่วนด้านจิตใจ เป็นผู้มีจิตใจดีงาม สุขภาพจิตดี สามารถควบคุมอารมณ์ได้ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความตื่นตัวอยู่เสมอ อดทนต่อปัญหาและอุปสรรค ส่วนด้านที่สัมพันธ์กับงาน ได้แก่ มีความคิดริเริ่ม ยืดหยุ่น ปรับตัวได้ มุ่งมั่นต่อความสำเร็จ

พนาวรรณ กล้าแข็ง (2551:63-65) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้างาน ความร่วมมือและบริการชุมชนสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย ลักษณะที่เกี่ยวกับ กริยา ท่าทาง มารยาท การพูด การแต่งตัว ความเฉลียวฉลาด มีความน่าเชื่อถือ การควบคุมอารมณ์ ความร่าเริงแจ่มใส

สุภาว อวสกุลสุทธิ (2552: 33-34) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย มีร่างกายที่สมบุรณ์ แข็งแรง บุคลิกภาพดี มีความกระตือรือร้น มีอารมณ์ขัน แต่งกายและวางท่าเหมาะสม มีจิตใจดีงาม สุขภาพจิตดี สามารถควบคุมอารมณ์ได้ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความตื่นตัวอยู่เสมอ อดทนต่อปัญหาและอุปสรรค

จากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นสรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ หมายถึง การที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ แสดงออกถึงความกล้าที่จะเผชิญปัญหาและความยากลำบากในสถานการณ์ต่างๆ มีความตั้งใจแน่วแน่ ทุ่มเทเวลาและความพยายามในการทำงาน ทะเยอทะยาน กระตือรือร้นในการทำงาน อ่อนน้อมถ่อมตน รู้จักประนีประนอม รับผิดชอบ เชื่อมั่นในตนเอง เชื่อในความสามารถของตน มีความมั่นคงทางอารมณ์ สามารถควบคุมตนเองได้ ใจกว้าง และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับบุคลิกภาพที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปเป็นตัวบ่งชี้คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ดังตาราง 9

ตาราง 9 ตัวบ่งชี้คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

ตัวบ่งชี้	ที่มา
1. กล้าที่จะเผชิญปัญหาและความยากลำบากในการทำงาน	รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544
2. สามารถจัดการกับความเครียดและความคับข้องใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้	รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544, Gibson; et al. 2004, Yukl. 2013
3. มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน	Kirkpatrick & Locke. 2006
4. ทุ่มเวลาและความพยายามในการทำงาน	Hogan Personaloty Inventory. 2007
5. มีความทะเยอทะยาน	Kirkpatrick & Locke. 2006
6. มีความกระตือรือร้นในการทำงาน	รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544
7. มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รู้จักการประนีประนอม	Hogan Personaloty Inventory. 2007
8. มีความรับผิดชอบ	Hogan Personaloty Inventory. 2007
9. มีความเชื่อมั่นในตนเอง เชื่อในความสามารถของตนเอง	Gibson; et al. 2004, รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544
10. มีความมั่นคงทางอารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดี	รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544, Gibson; et al. 2004, ศักดิ์ชัย ภูเจริญ. 2553
11. มีใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	Hogan Personaloty Inventory. 2007

3.8 คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ

นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของผู้นำทางวิชาการไว้หลายท่านดังนี้

ถวิล มาตรฐาน (2544: 106) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายดำเนินการใดๆ เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของนักเรียน กล่าวคือเป็นความตั้งใจที่จะพัฒนาผลผลิตและสร้างความพึงพอใจให้กับครูอาจารย์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและนักเรียนได้เรียนรู้ตามที่ต้องการ

สมคิด สร้อยน้ำ (2547: 41) อธิบายว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการ คือ การเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาในหลักสูตรกลุ่มต่าง ๆ ตระหนักว่าไม่มีวิธีการสอนใดดีที่สุด ตระหนักถึงความสำคัญของหลักสูตร การพัฒนาความเป็นมนุษย์ การเป็นตัวแทนเชิงวิชาการ การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง การจัดการให้เป็นไปตามแผนการสอนและยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

โคลแมนและอดัมส์ (Coleman; & Adams. 1998: 194-200) ได้สรุปไว้ว่า หลักสำคัญของการเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำทางวิชาการประกอบด้วยหลักสำคัญ 3 ประการ ดังนี้ 1) เป็นผู้ที่มีความรู้ 2) มีความเข้าใจในภาระงานและ 3) มีทักษะที่เหมาะสม การเป็นผู้ที่มีความรู้ในที่นี้ หมายถึง มีการศึกษาค้นคว้า วิจัยเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา กลวิธีการสอน การบริหารงานวิชาการ และการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ควรรู้คือ ความรู้ความเข้าใจในหลักปรัชญา ความเชื่อที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา และจุดอ่อนจุดแข็งของนักปรัชญาแต่ละคน การมีความเข้าใจภาระงานของผู้นำทางวิชาการประกอบด้วยกำกับดูแล นิเทศ และประเมินผลการจัดการเรียนการสอน พัฒนาบุคลากร พัฒนาหลักสูตรและกิจกรรมส่งเสริมการทำงานเป็นหมู่คณะ ทำวิจัย ส่งเสริมบรรยากาศและเจตคติ ที่ดีในโรงเรียน และสัมพันธ์กับชุมชน การมีทักษะที่เหมาะสม ทักษะที่จำเป็นสำหรับภาวะความเป็นผู้นำทางวิชาการที่ต้องมี คือ การสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลและเทคนิคในการทำงาน ทักษะ การสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล ประกอบไปด้วย การสื่อสาร การโน้มน้าว สร้างแรงจูงใจ การตัดสินใจแก้ปัญหา และการจัดการกับข้อขัดแย้ง ส่วนเทคนิคในการทำงาน ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย การเตรียมการวางแผน การสังเกตกิจกรรมการเรียนการสอน และการประเมินผล

ไคเซอร์ (Kaiser. 2000: 33) อธิบายถึงผู้นำทางวิชาการซึ่งเป็นผู้ที่ 1) มีความรู้ความเข้าใจ ทฤษฎี ปรัชญา ของหลักสูตรต่างๆ ของสถานศึกษา 2) มีความรู้ ความเข้าใจในวิธีสอนแบบต่างๆ 3) สนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรมการสอน 4) เป็นแบบอย่างที่ดีในเชิงวิชาการ 5) สนับสนุนและส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียน 6) ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 7) นิเทศและกำกับให้การเรียนการสอนเป็นไปตามแผนการสอนที่กำหนดไว้

คุณลักษณะของความเป็นผู้นำทางวิชาการ

สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความสำคัญสำหรับการให้ความรู้ ทักษะวิชาการเพื่อต่อยอดความรู้ไปให้ถึงเป้าหมายของการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีกระบวนการเรียนรู้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร โดยมีครูเป็นผู้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องตระหนักถึงความสำคัญของบทบาทหน้าที่ในฐานะผู้นำทางวิชาการ ทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังที่เมื่อนักการศึกษาได้อธิบายไว้ดังนี้

อัปเบนและฮักส์ (Ubben; & Hughes. 1992: 97-99) ได้กำหนดองค์ประกอบของความเป็นผู้นำทางวิชาการไว้ 7 ด้าน ดังนี้

1. การทำงานตามเวลาที่กำหนด
2. การจัดบรรยากาศที่ดีของโรงเรียน
3. การมุ่งเน้นด้านวิชาการ
4. การคาดหวังต่อคณะครูและผลการปฏิบัติงานของครู

5. การทำงานด้านหลักสูตร
6. การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
7. การประเมินผลและการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน

เดวิสและโทมัส (Davis; & Thomas. 1989: 40) อธิบายไว้ว่า คุณลักษณะของความเป็นผู้นำทางวิชาการมี 8 ด้าน ได้แก่

1. การเพิ่มความตระหนักในการประชุมโรงเรียนและมีความคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง

2. มีความกระตือรือร้นในการใช้กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงโรงเรียน
3. การใช้แรงจูงใจและรางวัลกับบุคคลหรือกลุ่มที่ทำงานด้านวิชาการ
4. การตรวจสอบความก้าวหน้าด้านวิชาการ
5. การใช้ทรัพยากรและบุคลากรอย่างสร้างสรรค์
6. การจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้น่าอยู่เป็นระเบียบและมีความปลอดภัย
7. การตรวจสอบการปฏิบัติการสอนของครู
8. การสังเกตการสอนของครูและการใช้ข้อมูลย้อนกลับ

เฮคและคณะ (Heck; et al. 1990: 95) ได้กำหนดคุณลักษณะของความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 3 องค์ประกอบใหญ่ๆ คือ

1. การปกครองโรงเรียน (School Governance)
2. การจัดบรรยากาศโรงเรียน (School Climate)
3. การจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน (School Instructional Organization)

ไวไล ตั้งจิตสมคิด (2557: 140-141) ได้อธิบายไว้ว่า ครูมิใช่แต่มีหน้าที่เพียงผู้สอนเพียงอย่างเดียวเท่านั้น หากแต่ต้องเป็นผู้นำทางวิชาการด้วย

ครูเป็นผู้มีความรู้ลึกซึ้งในระดับวิชาชีพส่งผลให้ครูมีความเชื่อมั่นในตนเอง ดังนั้นกระบวนการสอนจึงเปลี่ยนแปลงไปโดยเน้นให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่ระบุว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ครูจึงมีความจำเป็นต้องเป็น ผู้แสวงหา ค้นคว้า และรวบรวมหาความรู้ กำหนดจุดมุ่งหมาย เพื่อนำมาถ่ายทอดให้ผู้เรียน เมื่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเข้ามาสู่วงการทางวิชาการ ครูสามารถแสวงหาความรู้ได้จากสื่อทางเทคโนโลยีเพื่อนำไปถ่ายทอดสู่ผู้เรียนได้อย่างรวดเร็วและกว้างขวางตามโลกที่ไร้พรมแดน ด้วยเหตุนี้ ครูจึงต้องเป็นผู้นำ

ทางวิชาการเพื่อพัฒนาตนเองและทำให้ผู้เรียนไปสู่เป้าหมายของการเรียน ครูจึงต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญในการเป็นผู้นำทางวิชาการ 4 ประการ คือ (วิลโลว์ ตั้งจิตสมคิด. 2557: 141-142)

1. แสดงความเป็นผู้นำ โดยเฉพาะหลักสูตรและการสอนในวิชาชีพของตน โดยมีแนวคิดและจุดยืนอย่างเป็นรูปธรรม และความเชื่อมั่นในสิ่งที่ตนเองเชื่อ คือการเป็นครูที่มีความคิดสร้างสรรค์และทักษะการแก้ปัญหา

2. การเปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็น ทั้งนี้ครูจะต้องมีกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรทางวิชาการที่มีความสามารถ มีความรู้ มีการยอมรับ การตรวจสอบการประเมิน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง

3. การแสวงหาและประยุกต์ใช้วิธีการใหม่ โดยมีการประยุกต์วิธีการใหม่ๆ ให้กับวิธีการของตนเอง

4. การเสริมแรงจูงใจ บางครั้งครูจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจภายในของตนเองขึ้นก่อน เพื่อกระตุ้นให้ตนเองมีกำลังใจในการทำงานมากกว่าจะรอแต่แรงจูงใจภายนอก

องค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการเป็นผู้นำทางวิชาการ มีดังนี้

1. มีแนวคิดกว้างไกลในเรื่องของการศึกษา ผู้นำทางวิชาการจะต้องเข้าใจงานการศึกษาว่ามีขอบข่ายงานชัดเจนหรือซับซ้อนอย่างไร ต้องรู้ว่าปัญหาของการศึกษาทั้งในระดับกว้างและระดับลึกมีอะไรบ้าง ในขณะนั้น ปัญหาการเรียนการสอนที่เกิดขึ้นคืออะไร ต้องสามารถรับฟังและวิเคราะห์ความต้องการเกี่ยวกับการเรียนการสอนทั้งจากครู นักเรียน และผู้ปกครองได้ สามารถดำเนินการตอบสนองความต้องการหรือจัดการแก้ปัญหาได้ การมีแนวคิดกว้างไกลในเรื่องของการศึกษานี้เป็นคุณสมบัติที่ดี และสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นเรื่องผู้นำทางวิชาการต้องสั่งสมและพัฒนาขึ้นด้วยการศึกษาเพิ่มเติมด้วยตนเองจากประสบการณ์ในการทำงานจากประสบการณ์ของผู้อื่นและจากการเข้ารับการศึกษา หรือฝึกอบรมเพิ่มเติม การศึกษาดูงาน การมีโอกาสได้เสวนาแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ตลอดจนเจตคติกับผู้รู้ จะทำให้พัฒนาคุณสมบัติข้อนี้ได้มากขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา กระบวนการจัดการเรียนรู้ เป้าหมายการศึกษาของท้องถิ่นและของประเทศ ตลอดจนมีแนวความคิดกว้างไกลและชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการปรับปรุงหรือพัฒนาการเรียนรู้อย่างรวมถึงการพัฒนาการศึกษาในด้านอื่นๆ ด้วย

2. ความเชี่ยวชาญในเรื่องของการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำทางวิชาการจะต้องมีความชำนาญในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ได้แก่ เรื่องการจัดทำและพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษา กระบวนการปฏิรูปการศึกษา และมีทักษะการนำเสนอเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดและพฤติกรรมของครูผู้ร่วมงาน เพื่อไปสู่การบรรลุเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษาอย่างแท้จริง

มีงานวิจัยหลายเรื่องที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขาดความเชี่ยวชาญในการช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำ แก่ครูในเรื่องที่ครูต้องการมักจะไม่ได้รับการยอมรับว่าผู้บริหารนั้นเป็นผู้นำทางวิชาการ ครูจะยอมรับว่า ผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการเมื่อผู้บริหารได้แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเพียงพอในการให้ความช่วยเหลือ แนะนำ นิเทศงานให้แก่ครู ให้สำเร็จได้ตามจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา และ ผู้บริหารที่มีคุณสมบัติดังกล่าวนี้ก็มักจะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนด้วย

3. มีความตั้งใจแน่วแน่ ผู้นำทางวิชาการมีความตั้งใจแน่วแน่ในการจะปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน โดยการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การศึกษาวิจัย ในชั้นเรียนเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาการเรียนรู้อของผู้เรียน หรือพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน แต่การปรับปรุง และพัฒนามักจะมีอุปสรรคและข้อขัดแย้งเกิดขึ้นเสมอ การจะเอาชนะอุปสรรคทั้งหลายได้ได้นอกจากจะ ใช้ความรู้ความสามารถแล้วยังต้องอาศัยความตั้งใจจริงและแน่วแน่ในการที่จะทำให้สำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันที่อยู่ในภาวะขาดแคลน

4. การมีพลังพร้อมที่จะทำงาน ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำทางวิชาการจะพบว่างานบริหาร สถานศึกษานั้นเป็นภาระที่หนักมาก และใช้เวลามาก เพราะจะต้องบริหารทั้งองค์การ และบริหารงาน วิชาการ ลำพังเฉพาะการบริหารองค์การสถานศึกษาก็เป็นงานที่หนักเหมือนกับองค์การประเภทอื่นๆ แล้ว การบริหารวิชาการคือการบริหารการศึกษาซึ่งเป็นงานที่หนักกว่า เพราะมีส่วนที่เป็นเรื่องนามธรรม ค่อนข้างสูง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีพลังมากพอที่จะทุ่มเทให้กับงาน ทั้งพลังกายและพลังใจ ที่พร้อม จะทำงานด้วยความกระตือรือร้น

5. กล้าเสี่ยง ผู้บริหารที่เป็นผู้นำทางวิชาการจะนำเสนอแนวคิดใหม่อยู่เสมอเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องมีผู้ได้รับผลกระทบและไม่พอใจต่อการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดการ ต่อต้านแนวคิดหรือสิ่งใหม่ที่กำลังเกิดขึ้น ผู้นำทางวิชาการต้องใช้ความอดทน มีพลังและกล้าเสี่ยงในการที่จะ ดำเนินการตามขั้นตอนเพื่อทำตามแนวคิดนั้น และพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อสิ่งที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษาของตน

6. มนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำทางวิชาการต้องสามารถทำงานกับบุคคล ที่หลากหลายได้ เข้าใจความต้องการของบุคคลอื่น ยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์โดยไม่ปิดกั้นตัวเอง รู้จัก ดึงคนเข้ามาร่วมงาน ยอมรับผิดเมื่อกระทำผิดหรือตัดสินใจผิด ยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรมในการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น องค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้เป็นคุณสมบัติที่ต้องมี

ยนต์ ชุ่มจิต (2558: 230, 235-255) ได้อธิบายไว้ว่า ผู้นำทางวิชาการ หมายถึง บุคคลที่มี อำนาจหน้าที่หรือมีอิทธิพลในการนำหมู่คณะให้ร่วมกันทำงานที่เกี่ยวข้องกับวิชาความรู้ ซึ่งหมายถึงการ ดำเนินการ ให้ความรู้แก่บุคคลอื่นให้เป็นไปอย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล โดยใช้ ยุทธวิธีในการดำเนินงานที่หลากหลายและแยบยล สมาชิกในกลุ่มให้การยอมรับในความสามารถของตน ในฐานะเป็นตัวแทนของกลุ่ม นอกจากนี้ยังได้อธิบายถึงคุณสมบัติของผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพ

ไว้ว่า จะต้องมีความสัมพันธ์ทางด้านความรู้ เช่น ความรู้เกี่ยวกับบริบทในการจัดการเรียนการสอน ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร ความรู้เกี่ยวกับหลักการสอนและวิธีสอน ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้และจิตวิทยาการเรียนการสอน ความรู้เกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผล ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา ความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจ ความรู้เกี่ยวกับการเมืองการปกครอง ความรู้เกี่ยวกับศาสนาและวัฒนธรรม ความรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์และประวัติศาสตร์การศึกษา ความรู้เกี่ยวกับภาษา ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายการศึกษา และความรู้อื่นๆ คุณสมบัติทางด้านทักษะ เช่น ทักษะทางความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางการสื่อสาร คุณสมบัติด้านเจตคติ และคุณสมบัติด้านความประพฤติ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อุษณีย์ โชติวิเชียร (2546: 80) ได้ศึกษาพฤติกรรมการความเป็นผู้นำทางวิชาการของหัวหน้ากลุ่มวิชาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่างกันของโรงเรียนอนุบาลเพชรบุรี ผลการวิจัยสรุปได้ว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของหัวหน้ากลุ่มวิชาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและต่ำกว่าเกณฑ์ของโรงเรียนอนุบาลเพชรบุรี โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาองค์ประกอบย่อยพบว่า การนิเทศและประเมินผลด้านการสอนอยู่ในระดับปานกลาง การควบคุมการใช้เวลาในการสอน การเอาใจใส่ดูแลครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิด พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของหัวหน้ากลุ่มวิชาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง อยู่ในระดับมาก พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของหัวหน้ากลุ่มวิชาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ อยู่ในระดับปานกลาง

อีแวนส์-เพียร์ซ, วาเลเรีย (Evans-Pierce, Valeria. 2009: Abstract) ได้ศึกษาการสร้างภาวะผู้นำเชิงวิชาการร่วมกัน : บทบาทและความสัมพันธ์ของผู้นำครู วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อสำรวจผู้นำครูและการรับรู้หลักของภาวะผู้นำเชิงวิชาการ ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำเชิงวิชาการหมายถึง ความสม่ำเสมอในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และเพื่อนร่วมงาน บทบาทของผู้นำครู และการฟื้นฟูหลักการเกิดจากการปฏิรูปการศึกษา และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำครูและครูใหญ่ค่อนข้างมีความเหมาะสม โดยมีองค์ประกอบประกอบด้วย การสนับสนุน การเคารพซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน และความคาดหวังในการปฏิรูประบบในระดับตำบล

จากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นสรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ แสดงออกถึง การมีความรู้ความสามารถ วิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา จัดกิจกรรม การเรียนรู้ ผลลัพธ์ ใช้สื่อนวัตกรรม ทำวิจัยในชั้นเรียน ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูมีการผลิตสื่อและนวัตกรรม ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานวิชาการ พัฒนาตนเอง พร้อมกระตุ้นให้ครูมีความรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ชักจูงครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้ปรับเปลี่ยนวิธีคิดใหม่ให้สอดคล้องกับสังคมแห่งการเรียนรู้ และการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

นิเทศการจัดการเรียนรู้ของคุณ สนับสนุนให้คุณจัดมุมหนังสือเป็นแหล่งเรียนรู้ในห้องเรียน มีแผนในการดำเนินงานและหมั่นเอาใจใส่ปรับปรุงอยู่เสมอ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับความเป็นผู้นำทางวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปเป็นตัวบ่งชี้คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ดังตาราง 10

ตาราง 10 ตัวบ่งชี้คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ

ตัวบ่งชี้	ที่มา
1. มีความรู้ความสามารถวิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	Coleman; & Adams. 1998, Kaiser. 2000, ยนต์ ชุ่มจิต. 2558
2. มีความรู้ความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้	Coleman; & Adams. 1998, Kaiser. 2000
3. มีความรู้ความสามารถในการผลิตสื่อ ใช้สื่อและนวัตกรรมทางการศึกษา	Coleman; & Adams. 1998, Kaiser. 2000, ยนต์ ชุ่มจิต. 2558
4. ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านการสอน ที่เป็นที่ยอมรับ	วิไล ตั้งจิตสมคิด. 2557
5. ส่งเสริมสนับสนุนให้คุณมีการผลิตสื่อ และนวัตกรรมใช้ในกิจกรรมการเรียนรู้	Kaiser. 2000
6. มีความสามารถในการทำวิจัยในชั้นเรียน	Coleman & Adams. 1998
7. มีความสามารถในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานวิชาการ	Coleman; & Adams. 1998
8. มีการพัฒนาตนเองพร้อมกระตุ้น ให้คุณมีความรู้ ทันท่องการเปลี่ยนแปลง	วิไล ตั้งจิตสมคิด. 2557
9. สามารถชักจูงคุณในกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้ปรับเปลี่ยนวิถีคิดใหม่ให้สอดคล้องกับสังคมแห่งการเรียนรู้ และการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	Coleman; & Adams. 1998, วิไล ตั้งจิตสมคิด. 2557
10. มีความรู้ความสามารถในการนิเทศการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของคุณ	Coleman & Adams. 1998, Kaiser. 2000
11. สนับสนุนให้คุณจัดมุมหนังสือเป็นแหล่งเรียนรู้ในห้องเรียน	วิไล ตั้งจิตสมคิด. 2557
12. มีแผนในการดำเนินงานและหมั่นเอาใจใส่ปรับปรุงอยู่เสมอ	วิไล ตั้งจิตสมคิด. 2557

3.9 คุณลักษณะด้านการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นพฤติกรรมมนุษย์ในการแสดงออกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ดังนี้

บรยองค์ โตจินดา (2548: 178) ได้อธิบายไว้ว่า การวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาพิจารณาตัดสินใจและสั่งการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก เพราะการวินิจฉัยสั่งการจะเป็นการเลือกทางเลือกดำเนินการ ที่ดีที่สุดในบรรดาทางเลือกหลายๆ ทาง

สมคิด บางโม (2548: 175) อธิบายว่า การตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีหลายทางเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ การตัดสินใจนี้อาจเป็นการตัดสินใจที่จะกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งหลายอย่าง เพื่อความสำเร็จตรงตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ในทางปฏิบัติการตัดสินใจมักเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ยุ่งยากสลับซับซ้อน และมีวิธีการแก้ปัญหาให้วินิจฉัยมากกว่าหนึ่งทางเสมอ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้วินิจฉัยปัญหาว่าจะเลือกสั่งการปฏิบัติ โดยวิธีใด จึงจะบรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุดและบังเกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรนั้น

คัลฟ์ และคณะ (Couch; et al. 2000: 25) ได้อธิบายไว้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง เป็นการเลือกทางเลือกที่มีอยู่สองทางหรือมากกว่านั้น หรือเลือกจากความเป็นไปได้

แมทลิน (Matlin. 2002: 401) ได้อธิบายไว้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการที่ใช้ประเมินทางเลือกเพื่อเลือกทางเลือกในการปฏิบัติ ที่มีทางเลือกที่มีอยู่หลายๆ ทางเลือก

สกอตต์ (Scott. 2002: 39) ได้อธิบายไว้ว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการการเลือกจากทางเลือกหลายทางเลือกเพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์

สวอนส์เบิร์กและสวอนส์เบิร์ก (Swansburg; & Swansburg. 2002: 256) ได้อธิบายไว้ว่า การตัดสินใจหมายถึง การตัดสินใจเลือกทางเลือกจากหลายๆ ทางเลือก เป็นกระบวนการที่นำมาใช้โดยมีลำดับขั้นตอนตามระบบเพื่อการปรับตัว ให้เข้ากับสภาพแวดล้อม

รู และ ไบรอัล (Rue; & Byars. 2005: 65) ได้อธิบายไว้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการเลือกทางเลือกจากทางเลือกหลายๆ ทางเลือก

จอห์น (John. 2551: 1) ได้อธิบายไว้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง เรื่องเกี่ยวกับการตกลงใจว่าจะทำอะไร ปกติแล้วเกี่ยวข้องกับทางเลือกต่างๆ

รอบบินส์และคูลเตอร์ (Robbins; & Coulter. 2009:137) ได้อธิบายไว้ว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการ ไม่ใช่การเลือกทางเลือกหลายๆ ทางเลือก

ฮัล (Hal. 2012: 16) ได้อธิบายไว้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง การใช้ดุลยพินิจในการเลือกทางเลือก และทำตามทางเลือกนั้น การตัดสินใจ แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ การตัดสินใจที่ดี และการตัดสินใจที่ไม่ดี

กล่าวโดยสรุป การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารตัดสินใจใช้ในการแก้ไขปัญหาขององค์กร หรือการกำหนดแนวทางการปฏิบัติในการประเมินทางเลือก ทำตามทางเลือกนั้น และประเมินผลของการตัดสินใจเลือกทางเลือก เพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

การตัดสินใจเป็นงานหลักที่สำคัญของผู้บริหาร การตัดสินใจอย่างถูกต้องแม่นยำ รวดเร็ว ย่อมมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของหน่วยงาน การตัดสินใจที่ดีย่อมเกี่ยวข้องกับการทำความเข้าใจกับปัญหา การแสวงหาข้อมูลเพื่อสร้างทางเลือกหลายๆ ทาง พิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อนำไปดำเนินการ

กระบวนการตัดสินใจ

สมยศ นาวิการ (2545: 86-89) ได้สรุปไว้ว่า การตัดสินใจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น วิธีการประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้ คือ

1. การระบุปัญหาและการพิจารณาสาเหตุของปัญหา

เมื่อระบุถึงปัญหาได้แล้ว ต้องวิเคราะห์และหาสาเหตุของปัญหา ถ้าหากว่าปัญหาไม่อธิบายไว้อย่างชัดเจนแล้ว การหาสาเหตุของปัญหาจะเป็นเรื่องที่ยากในการอธิบายปัญหา

2. การสร้างและการประเมินทางเลือก

การแก้ปัญหาขั้นตอนดังกล่าวนี้เกี่ยวข้องกับการสร้างทางเลือกของการแก้ปัญหา พิจารณาถึงข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกและเลือกที่ดีที่สุดในตอนสุดท้าย การสร้างทางเลือกเป็นกระบวนการความคิดสร้างสรรค์ แนวทางอย่างหนึ่งในการแสวงหาความคิดเห็นใหม่ๆ คือการรวบรวมความคิดเห็นจากบุคคลหลายคน ความคิดเห็นที่รวบรวมได้จากบุคคลที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน จะช่วยสามารถสร้างทางเลือกจากทัศนคติต่างๆ ขึ้นมาได้ วิธีการอีกอย่างหนึ่งคือ “การระดมความคิด” การระดมความคิด คือ การคิดถึงทางเลือกให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้โดยปราศจากการประเมิน

3. การดำเนินการตัดสินใจ

ผลที่เกิดขึ้นสุดท้ายจากกระบวนการตัดสินใจคือการกระทำภายหลังจากการเลือกทางเลือก การตัดสินใจต้องถูกดำเนินการ และการติดตามผลต้องเกิดขึ้นเพื่อความแน่ใจว่าจะไม่มีผลลัพธ์ที่ไม่ได้คาดหมายไว้เกิดขึ้นจากทางเลือกที่ได้ดำเนินการไป การตัดสินใจบางอย่าง คุณภาพมีความสำคัญมากกว่าการยอมรับ การตัดสินใจที่ต้องใช้ความชำนาญด้านเทคนิคสูงมาก เช่น การเลือกช่างกลึงเหล็กในการก่อสร้างอาคารสูงๆ ที่ต้องใช้ความรู้ การตัดสินใจอย่างอื่น การยอมรับอาจจะมีผลสำคัญมากกว่าคุณภาพการตัดสินใจ เช่น ถ้าหากว่า ต้องการเสมียนสองคนทำงานล่วงเวลาในวันอาทิตย์แล้ว

ไม่ต้องสนใจเลยว่าเสมียนคนไหนจะทำงานในวันอาทิตย์ เสมียนทุกคนทำงานได้ การตัดสินใจมีความสำคัญต่อเสมียน อย่างไรก็ตามในการตัดสินใจส่วนใหญ่ทั้งคุณภาพ และการยอมรับมีความสำคัญ ต้องมีความแน่ใจว่าการตัดสินใจมีคุณภาพสูงและถูกดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

ชนงภรณ์ กุณทลบุตร (2547: 50 – 52) ได้อธิบายถึงกระบวนการตัดสินใจว่า โดยทั่วไปกระบวนการตัดสินใจจะมีความแตกต่างกันในด้านการจัดกลุ่มของแต่ละขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา สำหรับขั้นตอนแรกของการตัดสินใจจะเป็นการกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาให้เกิดความชัดเจนก่อน ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรบางครั้งยากต่อการระบุว่ามีสาเหตุใด เช่น องค์กรประสบปัญหาเกี่ยวกับต้นทุนการผลิต ที่สูงขึ้นซึ่งอาจเกิดขึ้นจากหลายสาเหตุ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องทำการศึกษาวิเคราะห์เพื่อระบุและกำหนดปัญหาให้ชัดเจนว่าเกิดจากสาเหตุอะไร โดยทั่วไปการแบ่งประเภทของปัญหา ได้แก่ ปัญหาที่เป็นมาตั้งแต่อดีตและปัญหามีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้นในอนาคต ปัญหาที่ทราบล่วงหน้าว่าจะเกิดขึ้นและควรเตรียมการป้องกันหรือปัญหาเฉพาะด้านเป็นปัญหาที่เกิดจากสาเหตุเดียว และสามารถแก้ไขสำเร็จได้ง่าย เป็นต้น ดังนั้นการกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาจึงเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร

2. การกำหนดทางเลือกต่างๆ ที่จะใช้แก้ปัญหา เมื่อผู้บริหารสามารถกำหนดปัญหาได้ชัดเจนแล้วโดยจะต้องมีการกลั่นกรองข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาทั้งหมด เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับสถานะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรเพื่อค้นหาปัจจัยต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบของปัญหาที่มีระดับ ความรุนแรงแตกต่างกัน ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดจะถูกนำมากำหนดเป็นทางเลือกเพื่อแก้ไขปัญหา ทางเลือกที่กำหนดในขั้นตอนนี้อาจมีหลายทางเลือก เช่น ทางเลือกในการแก้ปัญหาต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น อาจเกิดขึ้นได้ตั้งแต่การปรับวิธีการทำงานของฝ่ายผลิต การฝึกอบรมทีมงาน เพื่อเพิ่มทักษะการผลิต การปรับปรุงการออกแบบผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

3. การประเมินผลทางเลือกต่างๆ ที่ได้กำหนด หลังจากวิเคราะห์ปัญหา ทำการกำหนดทางเลือกต่างๆ ที่จะใช้แก้ปัญหา จากนั้นจึงทำการประเมินผลทางเลือกต่างๆ ซึ่งเป็นแนวทางการนำปัญหาไปสู่การแก้ไข ในขั้นตอนนี้ผู้ตัดสินใจจะวิเคราะห์และประเมินว่าทางเลือกใดสามารถแก้ไขปัญหาได้ดีที่สุด ทางเลือกใดควรจะดำเนินการก่อนและหลัง มีการใช้กระบวนการซึ่งน้ำหนักเพื่อพิจารณาถึงผลดีและผลเสียในแต่ละทางเลือกด้วย นอกจากนี้จะต้องพิจารณาด้วยว่าการตัดสินใจในทางเลือกหนึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อปัญหาอื่นๆ ตามมาได้ ดังนั้นควรวิเคราะห์และประเมินทางเลือกอย่างรอบคอบ สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นจะเป็นการพิจารณาปัญหาจากภายในองค์กรมากกว่าภายนอก เช่น บุคลากร อุปกรณ์ขาดแคลน แนวทางแก้ไขสามารถทำได้โดยการเพิ่มบุคลากร การจัดซื้ออุปกรณ์เพิ่ม เป็นต้น

4. การตัดสินใจเลือกที่เหมาะสมที่สุด เป็นการนำทางเลือกต่างๆ มาเปรียบเทียบว่า ทางเลือกใดจะเหมาะสมและเป็นไปได้มากกว่ากัน เช่น องค์การมีเงินทุนไม่เพียงพออาจใช้ทางเลือกที่เป็นไปได้มากที่สุด คือ การกู้ยืมจากภายนอก การนำเงินกำไรสะสมมาใช้ เป็นต้น

5. ดำเนินการตามทางเลือกที่ตัดสินใจ เป็นการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดและมีความเหมาะสมมากที่สุด จากนั้นจึงนำผลการตัดสินใจสู่การปฏิบัติและประเมินผลต่อไป

6. ประเมินผลที่เกิดจากทางเลือกนั้นๆ การประเมินผลเป็นการพิจารณาคุณค่าของผลงาน และความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์และมาตรฐานที่ได้เลือกจากทางเลือกที่ตัดสินใจ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องทำการเปรียบเทียบผลงานกับเกณฑ์และมาตรฐานก่อนว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ และความต่างนั้นมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด จะก่อให้เกิดความเสียหายหรือไม่มากน้อยเพียงใด โดยตีค่าของความต่างนั้นจากผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นว่าเป็นผลดีหรือผลเสียต่อองค์การอย่างไร

ณัฐยา สินตระการผล (2550: 22-25) ได้อธิบายไว้ว่า กระบวนการตัดสินใจ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนความสำเร็จ
2. การกำหนดกรอบของประเด็นปัญหาอย่างเหมาะสม
3. การสร้างทางเลือก
4. การประเมินทางเลือก
5. การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

คัลฟ์ และคณะ (Couch; et al. 2000: 27) ได้อธิบายไว้ว่า กระบวนการตัดสินใจประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 ระบุปัญหา (Define the Problem)

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบความเป็นไปได้และผลกระทบของทางเลือก (Examine the Possible

Choices and the Consequences of Each Choice)

ขั้นที่ 3 เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Select the Best Choice)

ขั้นที่ 4 ปฏิบัติตามการตัดสินใจ (Act on Your Decision)

ขั้นที่ 5 ประเมินผลการตัดสินใจ (Evaluate Your Decision)

สวอนส์เบิร์กและสวอนส์เบิร์ก (Swansburg; & Swansburg. 2002: 257-260) ได้อธิบายไว้ว่า กระบวนการตัดสินใจประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Establish Goals and Objectives)

ขั้นที่ 2 ระบุและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา และเลือกทางเลือกสำหรับการลงมือปฏิบัติ (Identify and Prioritize Problems and Select One for Doing)

ขั้นที่ 3 พัฒนาทางเลือก (Develop Plausible Solutions)

ขั้นที่ 4 ประเมินทางเลือกสำหรับการแก้ปัญหา (Evaluate Potential of Each Solution for Solving Problem)

ขั้นที่ 5 เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด และทำแผนปฏิบัติการ (Select Most Promising Solution and Make a Plan for Implementing it)

ขั้นที่ 6 การนำแผนไปปฏิบัติ (Implement Solution)

ขั้นที่ 7 ติดตามผล (Follow Up)

روبินส์ และ โคลเตอร์ (Robbins; & Coulter. 2009: 137) ได้อธิบายไว้ว่า กระบวนการตัดสินใจประกอบด้วย 8 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 ระบุปัญหา (Identification of a Problem)

ขั้นที่ 2 แยกแยะปัญหาเพื่อการตัดสินใจ (Identification of Decision Criteria)

ขั้นที่ 3 เรียงลำดับความสำคัญของปัญหา (Allocation of Weights to Criteria)

ขั้นที่ 4 หาทางเลือก (Development of Alternatives)

ขั้นที่ 5 วิเคราะห์ทางเลือก (Analysis of Alternative)

ขั้นที่ 6 เลือกทางเลือก (Selection of an Alternative)

ขั้นที่ 7 ปฏิบัติตามทางเลือก (Implementation of the Alternative)

ขั้นที่ 8 การประเมินผลการตัดสินใจ (Evaluation of Decision Effectiveness)

ฮัล (Hal. 2012: 20) ได้อธิบายไว้ว่า ขั้นตอนการตัดสินใจประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การเตรียมการตัดสินใจ (Decision Preparation) หมายถึง

- การรวบรวมข้อมูล (Decision Statement) เป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ เพื่อกำหนดทางเลือก

- กำหนดกรอบของการตัดสินใจ (Decision Type) เป็นการตัดสินใจที่มุ่งมั่นเพื่อให้แน่ใจว่าเลือกทางเลือกที่สามารถแก้ปัญหาและการนำไปปฏิบัติที่ดีที่สุด

- เลือกทางการแก้ปัญหา (Decision Solution) เป็นการเลือกทางเลือกเพื่อนำไปปฏิบัติ โดยพิจารณาจากขอบเขต และข้อจำกัด ข้อกฎหมาย จริยธรรม ผู้สนับสนุนลักษณะของบุคคล ประสบการณ์ในอดีต ค่านิยม โอกาสและความเสี่ยง

ขั้นที่ 2 การตัดสินใจ (Deciding) เป็นการตัดสินใจทางเลือกที่ดีที่สุด บนพื้นฐานของกรอบของการแก้ปัญหา โดยคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้อง กฎหมาย ความจริง และความเป็นไปได้

รีดเดอร์ (Reader) ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจและเสนอทฤษฎีการตัดสินใจ และการกระทำ (The Multiple Factors Theory of Decision Making and Social Action) (ประพนธ์ ลิ้มธรรมมหิศร. 2545: 15) พบว่า การกระทำของบุคคลนั้นเกิดจากความเชื่อ (Beliefs) และความไม่เชื่อ (Disbeliefs) ซึ่งเป็นเหตุให้บุคคลตัดสินใจเลือกกระทำพฤติกรรม ดังนั้นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการตัดสินใจ ประกอบด้วยความเชื่อและความไม่เชื่อหลายๆ อย่างรวมกัน และบุคคลจะแสดงออกในรูปแบบของการกระทำทางสังคม (Form of Social Action Expression) ประกอบด้วย 4 รูปแบบ ดังนี้

1. ความคิดเห็น (Opinions) คือ ความเชื่อหรือความคิดของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งความคิดเห็นของบุคคลจะมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความรู้ที่เขาได้รับ

2. อารมณ์และความรู้สึก (Sentiments) คือ ความรู้สึกหรืออารมณ์ที่บุคคลมีต่อบางสิ่งบางอย่างที่อยู่รอบๆ ตัวเอง ซึ่งอาจจะแสดงอารมณ์และความรู้สึกดังกล่าวทางสีหน้า ท่าทางหรือคำพูด เป็นต้น

3. การคาดคะเนพฤติกรรมของตน (Hypothetical Action) คือ แนวโน้มของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมที่ผ่านการพิจารณาถึงผลดีผลเสียของการกระทำพฤติกรรมนั้นๆ ในอดีต หากพิจารณาแล้วว่าพฤติกรรมที่เขาจะแสดงออกมีผลเสียมากกว่าผลดีเขาก็จะไม่กระทำ

4. พฤติกรรมที่แสดงออก (Gross Behavioral Response) คือ พฤติกรรมที่แสดงออกจริงๆ หลังจากผ่านขั้นตอนคาดคะเนพฤติกรรมของบุคคลนั้นๆ แล้ว

การกระทำทางสังคม (Social Action) นั้นประกอบด้วยกลุ่มของปัจจัยหลายประการมิได้จำกัดอยู่เพียงปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งบุคคลอาจตัดสินใจกระทำอย่างเดียวกันแต่เหตุผลหรือปัจจัยที่ทำให้เกิดการตัดสินใจอาจจะแตกต่างกัน โดยเหตุผลในการกระทำของมนุษย์ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ ดังนี้

1. ปัจจัยดึงดูด (Pull Factors) ได้แก่
 - 1.1 เป้าประสงค์ (Goal)
 - 1.2 ความเชื่อ (Belief Orientation)
 - 1.3 ค่านิยม (Value Standard)
 - 1.4 นิสัยและขนบธรรมเนียมประเพณี (Habit and Custom)
2. ปัจจัยผลักดัน (Push Factors) ได้แก่
 - 2.1 ความคาดหวัง (Expectation)
 - 2.2 ข้อผูกพัน (Commitment)
 - 2.3 การบังคับ (Force)

3. ปัจจัยสนับสนุน (Able Factors) ได้แก่

- 3.1 โอกาส (Opportunity)
- 3.2 ความสามารถ (Ability)
- 3.3 ความสนับสนุน (Support)

นอกจากนี้ วีรเดออร์ ได้อธิบายแนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยหรือสาเหตุที่มีผลต่อการกระทำทางสังคมดังต่อไปนี้

1. ในสถานการณ์ของการกระทำทางสังคมโดยทั่วไป มักจะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคลหลายคน ซึ่งหลายคนจะมีเหตุผลในการตัดสินใจที่กระทำหรือไม่กระทำ
 2. บุคคลหรือองค์การจะตัดสินใจหรือแสดงออกการกระทำบนพื้นฐานของกลุ่มเหตุผลที่สอดคล้องหรือตรงกับความต้องการในสถานการณ์นั้นๆ
 3. ปัจจัยหรือเหตุผลนั้น ผู้ตัดสินใจจะตระหนักถึงความสำคัญที่แตกต่างกันในการเลือกเหตุผลหรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ
 4. เหตุผลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจนั้นอาจจะมี 5 หรือ 6 ประการ หรือมากกว่าจำนวนเหตุผลหรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกระทำที่กล่าวมาข้างต้น
 5. เหตุผลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจนั้นไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นพร้อมกันทุกปัจจัยในการตัดสินใจเรื่องนั้นๆ
 6. กลุ่มของปัจจัยหรือเหตุผลที่มีอิทธิพลต่อการกระทำทางสังคมนั้นย่อมมีการเปลี่ยนแปลงได้
 7. ในบางสถานการณ์อาจจะมีทางเลือก 2-3 ทางเพื่อที่จะสนองตอบต่อสถานการณ์นั้นๆ
 8. ผู้กระทำหรือผู้ตัดสินใจอาจจะเลือกทางเลือกโดยเฉพาะแต่ละบุคคล
 9. เหตุผลที่ตัดสินใจสามารถเห็นได้จากทางเลือกที่ถูกเลือกแล้ว
- แมกซี ดักลาส ได้อธิบายถึงกระบวนการตัดสินใจ (Decision Making Process)

5 ขั้นตอน ดังนี้ (ประจวบ สุขสมบุญ. 2543: 21)

1. ความเข้าใจสถานการณ์ (Understand Situation) การตัดสินใจที่ดีและมีเหตุผลจะต้องสอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น
2. การวิเคราะห์และการจำกัดขอบเขตของปัญหา (Diagnosis and Define Problem) ผู้ตัดสินใจจะต้องคำนึงถึงข้อมูลที่มีอยู่อย่างละเอียดรอบคอบโดยวิเคราะห์เหตุผล อุปสรรคและมูลเหตุ นอกจากนี้จะต้องแจงรายละเอียดและข้อจำกัดของปัญหาให้เห็นเด่นชัด
3. การค้นหาทางเลือก (Finding Alternatives) เป็นกระบวนการค้นหาและวิเคราะห์ข้อมูลและวิธีการที่จะนำมาสู่ทางเลือกที่ดีที่สุด โดยผู้ตัดสินใจจะต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ ความเป็นจริงบนพื้นฐานของความมีเหตุผล

4. การเลือกทางปฏิบัติ (Selection of The Course Action) เป็นการพิจารณาเปรียบเทียบทางเลือกเพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุด

5. การยอมรับและการตัดสินใจ (Secure Acceptance of Decision)

จากแนวความคิดข้างต้นสรุปได้ว่า กระบวนการตัดสินใจเป็นกระบวนการเลือกทางปฏิบัติที่หลากหลาย ด้วยการพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบภายใต้เหตุผลหรือปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจทั้งทางตรงและทางอ้อม

ฮอยและมิเกล (Hoy; & Miskel. 2013: 436) ได้อธิบายไว้ว่า การตัดสินใจที่มีประสิทธิผลมีลักษณะดังนี้

1. มีการหาข้อมูลมากขึ้น
 2. วิเคราะห์ให้ได้ว่าเป็นข้อเท็จจริงหรือความคิดเห็น
 3. ให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ
- งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นสรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านการตัดสินใจ หมายถึง การที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ แสดงออกถึงการรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจ มีความรอบคอบในการตัดสินใจ มีกระบวนการตัดสินใจที่เป็นระบบ เป็นขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติงานภายใต้ข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจน แยกแยะข้อมูลที่สำคัญที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหา ตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม สร้างทางเลือกในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เสนอทางเลือกใหม่ๆ ในการร่วมกันแก้ไขปัญหา และประเมินผลโดยการระดมสมองแบบกลุ่ม เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการตัดสินใจ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับการตัดสินใจที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปเป็นตัวบ่งชี้คุณลักษณะด้านการตัดสินใจของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ดังตาราง 11

ตาราง 11 ตัวบ่งชี้คุณลักษณะด้านการตัดสินใจ

ตัวบ่งชี้	ที่มา
1. รวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจ	สมยศ นาวิกการ. 2545
2. มีความรอบคอบในการตัดสินใจ	สมยศ นาวิกการ. 2545
3. มีกระบวนการตัดสินใจที่เป็นระบบ และเป็นขั้นตอน	Swansburg; & Swansburg. 2002
4. วางแผนปฏิบัติงานภายใต้ข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจน	สมยศ นาวิกการ. 2545
5. สามารถแยกแยะข้อมูลที่สำคัญที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหาได้	สมยศ นาวิกการ. 2545
6. มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์	ชนงภรณ์ กุณทลบุตร. 2547
7. สร้างทางเลือกในการตัดสินใจที่เป็นไปได้ร่วมกันไว้หลายทางเลือก	บรรยงค์ ไตจินดา. 2548, Matlin. 2002
8. ประเมินทางเลือกตามเกณฑ์ที่กำหนดร่วมกัน ก่อนที่จะทำการตัดสินใจ	บรรยงค์ ไตจินดา. 2548, Scott. 2002
9. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับวางแผน และลำดับขั้นตอนการทำงาน	ชนงภรณ์ กุณทลบุตร. 2547
10. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเสนอทางเลือกใหม่ๆ ในการร่วมกันแก้ไขปัญหา	สมยศ นาวิกการ. 2545
11. มีการประเมินผลโดยการระดมสมองแบบกลุ่ม เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการตัดสินใจ	สมยศ นาวิกการ. 2545

สรุปการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนนั้น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรมีคุณลักษณะตามตัวบ่งชี้ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว เพื่อให้เพื่อนร่วมงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะต้องสร้างความไว้วางใจ มีการติดต่อสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจครบถ้วน และหลายช่องทาง มีการทำงานเป็นทีม มีความผูกพันต่อองค์การ ร่วมกันตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน มีอิสระในการปฏิบัติงาน มีบุคลิกภาพที่ดี มีความเป็นผู้นำทางวิชาการและมีความสามารถในการตัดสินใจ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

4. แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้

4.1 ความหมาย ลักษณะ ประเภท และประโยชน์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้

4.1.1 ความหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

มีผู้ให้ความหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบไว้หลายท่าน ดังนี้

บุญชม ศรีสะอาด (2540: 160) ได้อธิบายเกี่ยวกับแนวคิดการวิเคราะห์องค์ประกอบว่าเป็นเทคนิคทางสถิติที่ใช้วิเคราะห์ผลการวัด โดยใช้เครื่องมือหลายชุด หรือหลายด้าน ผลการวิเคราะห์จะช่วยให้ทราบว่าเครื่องมือหรือเทคนิคเหล่านั้นวัดในสิ่งเดียวกันหรือที่เรียกว่าองค์ประกอบร่วมหรือไม่ มีกี่องค์ประกอบเครื่องมือหรือเทคนิคเหล่านั้นวัดแต่ละองค์ประกอบมากน้อยเพียงใด ผู้วิจัยจะพิจารณาผลการวิเคราะห์และใช้เหตุผลระบุ (หรือกำหนดชื่อ) องค์ประกอบที่วัดนั้น ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบจะปรากฏค่าต่างๆ ที่สำคัญคือ ค่า Communalities เป็นค่าความแปรปรวนที่แต่ละระดับแบ่งให้กับแต่ละองค์ประกอบ เป็นส่วนที่ชี้ถึงว่า แต่ละฉบับวัดตัวประกอบร่วมกับตัวแปรอื่นมากน้อยเพียงใด ค่า Eigen Value เป็นผลรวมกำลังสองของสัมประสิทธิ์ขององค์ประกอบร่วมในแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งมีค่าไม่ต่ำกว่า 1 จึงจะถือว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งๆ ที่แท้จริง Factor Loading เป็นค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่แต่ละฉบับวัดในองค์ประกอบนั้น

ส.วาสนา ประवालพุกษ์ (2540: 11) ได้อธิบายไว้ว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบยึดหลักที่ว่าตัวแปรหรือข้อมูลต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กันนั้นสัมพันธ์กันเนื่องมาจากตัวแปรต่างๆ เหล่านี้ มีองค์ประกอบร่วมกันอยู่ (Common Factor) สังเกตได้จากการจับกลุ่มของตัวแปร หรือค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร สมมติว่ามีตัวแปรอยู่ 20 ตัวแปร และตัวแปรเหล่านั้นมีความสัมพันธ์กันแบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่ม ในแต่ละกลุ่มจะประกอบไปด้วยตัวแปรหลายตัวที่มีความสัมพันธ์กันสูง การที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากตัวแปรเหล่านี้มีองค์ประกอบร่วมกันและสามารถใช้องค์ประกอบร่วมนี้แทนตัวแปรกลุ่มนั้นได้ เป็นการลดจำนวนข้อมูลให้น้อยลง การจัดกลุ่มของตัวแปรที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ทำให้ทราบถึงโครงสร้างและแบบแผนของข้อมูลทำให้ทราบองค์ประกอบของตัวแปรได้ และสามารถหาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรแต่ละตัวได้ ซึ่งค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) นี้ สามารถอธิบายถึงความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบนั้นอันแสดงถึงขนาด (Magnitude) ของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2542: 122) ได้อธิบายว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติที่ช่วยให้นักวิจัยสร้างองค์ประกอบจากตัวแปรหลายๆ ตัวแปร โดยรวมกลุ่มตัวแปรที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นองค์ประกอบเดียวกัน และแต่ละองค์ประกอบ คือ ตัวแปรแฝงอันเป็นคุณลักษณะที่นักวิจัยต้องการศึกษา

กัลยา วาณิชบัญชา (2551: 74) ได้สรุปไว้ว่า เป็นการวิเคราะห์หลายตัวแปรเทคนิคหนึ่ง เพื่อการสรุปรายละเอียดของตัวแปรหลายตัว หรือเรียกว่าเป็นเทคนิคที่ใช้ในการลดจำนวนตัวแปร เทคนิคหนึ่งโดยการศึกษาถึงโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปร และสร้างตัวแปรใหม่เรียกว่า องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่สร้างขึ้นจะเป็นการนำตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันหรือมีความร่วมกัน สูงมารวมกันเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ส่วนตัวแปรที่อยู่คนละองค์ประกอบมีความร่วมกันน้อย หรือไม่มีความสัมพันธ์กัน

จากข้างต้นสรุปได้ว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบ หมายถึง เทคนิควิธีทางสถิติที่จะ รวมกลุ่ม หรือรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มเดียวกัน ซึ่งความสัมพันธ์เป็นไปได้ทั้งทางบวก และทางลบ ตัวแปรภายในองค์ประกอบเดียวกัน จะมีความสัมพันธ์กันสูง ส่วนตัวแปรที่ต่างองค์ประกอบ กัน จะสัมพันธ์กันน้อยหรือไม่มี สามารถใช้ได้ทั้งการพัฒนาทฤษฎีใหม่ หรือการทดสอบหรือยืนยัน ทฤษฎีเดิม

4.1.2 ความหมายของตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้เป็นคำที่ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Indicators” ในภาษาไทยมีคำที่นำมาใช้ใน ความหมายเดียวกับคำว่า “ตัวบ่งชี้” อยู่หลายคำเช่น ดัชนี ตัวชี้ ตัวชี้้นำ ตัวชี้วัด และเครื่องชี้วัด เป็นต้น ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้

เบอร์สไตน์ โอค และกูดตัน (Burstein; Oakes; & Guiton .1992: 113) ได้ให้ความหมาย ของ ตัวบ่งชี้ (Indicators) ไว้ว่า ตัวบ่งชี้เป็นค่าสถิติที่ให้สารสนเทศเกี่ยวกับสถานะ คุณภาพ หรือผล การปฏิบัติงานของระบบการศึกษา ซึ่งอาจเป็นค่าสถิติ เป็นค่าเฉพาะเรื่องหรือค่าสถิติรวม (Single or Composite Statistics) โดยจะต้องมีเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการตัดสินใจนอกจากนี้ยังต้องให้สารสนเทศ ที่สอดคล้องกับคุณลักษณะ ที่ต้องการจะวัดด้วย

โมด, กลันเซล และชมิช (Moed; Glanzel; & Schmoch. 2004: 22) ได้ให้ความหมาย ตัวบ่งชี้ว่า เป็นการวัดที่แสดงออกมาให้เห็นภายนอกโดยอาศัยการคาดการณ์

สุวัฒน์ เงินน่ำ และคณะ (2547: 9) ได้ระบุตัวบ่งชี้ว่าประกอบด้วย ตัวแปรตัวเดียวหรือ หลายตัว ซึ่งแสดงลักษณะหรือปริมาณสภาพที่ต้องการศึกษา ณ ช่วงเวลาหนึ่ง ตัวบ่งชี้ต้องสามารถ แสดงค่าตัวเลข หรือปริมาณของสิ่งที่ต้องการศึกษา และแม้ว่าค่าของตัวบ่งชี้จะเป็นค่าที่แสดงสภาพ กว้างๆ แต่ต้องมีความชัดเจนเพียงพอที่จะเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด

รัตนะ บัวสนธ์ (2550: 34) ได้สรุปไว้ว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวแปรประกอบหรือ คุณลักษณะใดๆ ก็ตามที่เป็นค่าสังเกตได้ ซึ่งบ่งบอกหรือสะท้อนถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ค่อนข้างจะเป็น นามธรรม สังเกตไม่ได้โดยตรง

ศิริชัย กาญจนวาสี (2550: 82) ได้ให้ความหมายของคำว่าตัวบ่งชี้ว่า หมายถึง ตัวประกอบ ตัวแปรหรือค่าที่สังเกตได้ ซึ่งใช้บ่งบอกสถานภาพ หรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงานหรือ ผลการดำเนินงาน

ดวงเดือน พันธุมนาวิน และคนอื่นๆ (2551: 173) ได้ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ว่าเป็น เครื่องมือวัดที่ใช้แปลงลักษณะที่เป็นนามธรรมหรือเชิงคุณภาพของสิ่งหนึ่ง ให้กลายเป็นรูปธรรม และในเชิงปริมาณที่สามารถบอกทิศทางและปริมาณที่เปลี่ยนแปลงไปได้ โดยตัวบ่งชี้หนึ่งสามารถสะท้อน ลักษณะเพียงบางประการของสิ่งนั้น

นงลักษณ์ วิรัชชัยและคณะ (2551: 7-8) ได้สรุปไว้ว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวแปรประกอบหรือ องค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษาเฉพาะจุดหรือช่วงเวลาหนึ่ง ค่าของตัวบ่งชี้ ระบุ/บ่งบอกถึงสภาพที่ต้องการศึกษาเป็นองค์รวมอย่างกว้างๆ แต่มีความชัดเจนเพียงพอ ที่จะใช้ในการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อประเมินสภาพที่ต้องการศึกษาได้ และใช้ในการ เปรียบเทียบระหว่างจุดหรือช่วงเวลาที่แตกต่างกันเพื่อให้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพที่ต้องการศึกษาได้

พจนานุกรมศตวรรษที่ 21 ของแซมเบอร์ ได้ระบุว่าตัวบ่งชี้หมายถึง 1) เครื่องมือหรือ มาตรการวัด ที่แสดงระดับของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง 2) สิ่งที่บ่งบอกเงื่อนไขหรือสถานการณ์ที่แสดง ให้เห็นหรือ บ่งชี้บางสิ่ง (Mairi. 2004: 688)

จากข้างต้นจึงสรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวแปรประกอบหรือองค์ประกอบที่มีค่า แสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษาเฉพาะจุดหรือช่วงเวลาหนึ่ง ตัวบ่งชี้ต้อง สามารถแสดงค่าตัวเลข หรือปริมาณของสิ่งที่ต้องการศึกษา และแม้ว่าค่าของตัวบ่งชี้จะเป็นค่า ที่แสดงสภาพกว้างๆ แต่ต้องมีความชัดเจนเพียงพอที่จะเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด

4.1.3 จุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2542: 123) ได้อธิบายว่าวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ มีอยู่ 2 ประการ คือ

1. เพื่อสำรวจและระบุองค์ประกอบร่วมที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบช่วยให้นักวิจัยลดจำนวนตัวแปรลงและได้องค์ประกอบ ซึ่งทำให้เข้าใจ ลักษณะของข้อมูลได้ง่าย และสะดวกในการแปลความหมาย รวมทั้งทราบแบบแผน (Pattern) และ โครงสร้าง (Structure) ความสัมพันธ์ของข้อมูลด้วย

2. เพื่อทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับแบบแผนและโครงสร้างความสัมพันธ์ของข้อมูล ผู้วิจัยอาจต้องทราบว่า เครื่องมือหรือเทคนิคที่ใช้วัดพฤติกรรมนั้น วัดอะไรร่วมกันบ้าง (มีองค์ประกอบอะไรบ้าง) หรือผู้วิจัยสร้างเครื่องมือวัดตามทฤษฎีหรือแนวอย่างหนึ่งต้องการทราบว่า เมื่อนำไปใช้วัดจริงจะปรากฏผลตรงตามทฤษฎีหรือแนวคิดนั้น หรือไม่ก็สามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ องค์ประกอบ

กัลยา วานิชบัญญัติ (2551: 74) ได้อธิบายถึงจุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบไว้ว่า เพื่อลดจำนวนตัวแปร โดยรวมตัวแปรหลายๆ ตัว ให้อยู่ในกลุ่มหรือองค์ประกอบเดียวกัน โดยที่จำนวนองค์ประกอบจะน้อยกว่าจำนวนตัวแปร และเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง (Confirmatory) ในงานวิจัยบางเรื่อง

4.1.4 ประโยชน์ของตัวบ่งชี้

นงลักษณ์ วิรัชชัยและคณะ (2551: 10-11) ได้สังเคราะห์และจัดหัวข้อใหม่เกี่ยวกับการใช้ประโยชน์จากตัวบ่งชี้ โดยการสังเคราะห์จากแนวคิดของ จอห์นสโตน (Johnstone. 1981) แบลงค์ (Blank. 1993) เบอร์ไต้น์, โอค และกุกตัน (Burstein; Oakes; & Guiton .1992) และ ฟิตซ์-กิบบอน (Fitz-Gibbon. 2002) ซึ่งสรุปได้ว่า การใช้ตัวบ่งชี้มีจุดมุ่งหมายสำคัญดังนี้

1. การบรรยาย นักวิชาการใช้ตัวบ่งชี้ในการบรรยายสภาพ และลักษณะของระบบ ได้อย่างแม่นยำเพียงพอที่จะทำให้เข้าใจการทำงานของระบบได้เป็นอย่างดี เปรียบเสมือนการฉายภาพระบบ ณ จุดเวลาใดจุดหนึ่ง

2. การแสดงแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลง ตัวบ่งชี้ประเภทตัวบ่งชี้ค่าสมบูรณ์ หรือตัวบ่งชี้อิงตน เป็นประโยชน์ในการศึกษาลักษณะการเปลี่ยนแปลง หรือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของระบบ ในช่วงเวลาช่วงใดช่วงหนึ่งได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ จัดว่าเป็นเปรียบเทียบการศึกษาระยะยาว เพื่อติดตามศึกษาพัฒนาการของระบบ

3. การเปรียบเทียบ ตัวบ่งชี้ประเภทตัวบ่งชี้อิงเกณฑ์หรือตัวบ่งชี้สัมพัทธ์ เป็นประโยชน์ในการศึกษาเปรียบเทียบ ทั้งการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ หรือการเปรียบเทียบระหว่างระบบของประเทศต่างๆ หรือการเปรียบเทียบสภาพระหว่างภูมิภาคในประเทศใดประเทศหนึ่ง

4.1.5 ลักษณะของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

การวิเคราะห์องค์ประกอบจะทำใน 2 ลักษณะ คือ (ส.วาสนา ประวาลพฤกษ์. 2540: 11)

1. ค้นหาว่ามีองค์ประกอบ อะไรบ้าง (Exploratory)
2. ยืนยันหรือทดสอบสมมติฐานว่ามีองค์ประกอบนั้น ๆ ในคุณลักษณะ (Trait) นั้นจริงหรือไม่ (Confirmatory)

4.1.6 ลักษณะของตัวบ่งชี้

ลักษณะ หรือคุณสมบัติของตัวบ่งชี้ที่ดี ต้องมีการแสดงค่าเชิงปริมาณ และคุณภาพเป็นตัวเลขเพื่อนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ได้ ลักษณะหรือคุณสมบัติของตัวบ่งชี้ที่ดี ซึ่งนักวิชาการ ได้อธิบายไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

ตัวบ่งชี้มีลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย และคณะ. 2551 : 6-7; อ้างอิงจาก Johnstone. 1981; Fitz-Gibbon. 2002)

1. ตัวบ่งชี้เป็นการพิจารณาอย่างครอบคลุม

ตัวบ่งชี้ไม่ได้บอกหรือชี้ถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้อย่างแม่นยำ แต่ทว่าตัวบ่งชี้จะมีลักษณะเป็นตัวแทนที่ครอบคลุมถึงสิ่งนั้นๆ ได้ไม่มากนักน้อย สามารถให้สารสนเทศเกี่ยวกับสิ่งหรือสภาพที่ศึกษาดังนั้น ตัวบ่งชี้จึงมีลักษณะที่สะท้อนถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ในสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดยประมาณ หรือบอกได้อย่างกว้างๆ มากกว่าจะชี้ลงไปอย่างแม่นยำ

2. ตัวบ่งชี้แตกต่างจากตัวแปร

ตัวบ่งชี้แตกต่างจากตัวแปร โดยตัวแปรนั้นมุ่งแสดงสารสนเทศของสิ่งที่จะศึกษาเพียงด้านเดียว ไม่สามารถสรุปเป็นภาพรวมที่ครอบคลุมถึงสิ่งนั้นได้ แม้ว่าตัวแปรจะมีค่าที่แสดงถึงปริมาณหรือลักษณะของสิ่งที่ศึกษาเช่นเดียวกับตัวบ่งชี้ก็ตาม เพราะตัวบ่งชี้เกิดจากการรวมตัวแปรหลายๆ ตัวที่มีความสัมพันธ์กันเข้าด้วยกันแล้วนำเสนอเป็นภาพรวมของสิ่งหรือสภาพที่ต้องการศึกษาในลักษณะกว้างๆ ของสิ่งที่ต้องการศึกษามากกว่าจะเป็นภาพหรือสภาพที่ต้องการศึกษาเพียงด้านเดียว ที่มีลักษณะที่เฉพาะเจาะจงหรือเป็นรายละเอียดปลีกย่อย ตัวบ่งชี้จึงมีลักษณะเป็นตัวแปรประกอบหรือองค์ประกอบ (Composite Variable or Factor) ก็ได้

3. ตัวบ่งชี้จะแสดงค่าเป็นเชิงปริมาณ

ตัวบ่งชี้จะเป็นสิ่งที่สามารถทำให้เป็นเชิงปริมาณได้ ไม่ใช่เป็นเพียงข้อความเชิงบรรยายแต่อย่างใด ทว่าต้องแสดงเป็นจำนวนหรือตัวเลขที่ใช้สำหรับตีความแสดงถึงสารสนเทศตามกฎเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งการตีความหรือการแปลความหมายค่าของตัวบ่งชี้ จะต้องนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นในการสร้างตัวบ่งชี้จะต้องมีการกำหนดความหมายและเกณฑ์ของตัวบ่งชี้อย่างชัดเจน

4. ค่าของตัวบ่งชี้เป็นค่าชั่วคราว

ค่าของตัวบ่งชี้จะใช้แต่เพียงจุดใดจุดหนึ่งหรือช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งเท่านั้น ไม่เป็นสิ่งถาวร เมื่อเวลาเปลี่ยนไปค่าตัวบ่งชี้ก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้ การตีความความหมายค่าตัวบ่งชี้ จึงต้องสอดคล้องกับช่วงเวลาหนึ่งๆ เท่านั้น

5. ตัวบ่งชี้เป็นหน่วยพื้นฐานในการพัฒนาทฤษฎี

ในการสร้างทฤษฎี ตัวบ่งชี้จะมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการและขั้นตอนการสร้างทฤษฎี ในฐานะที่เป็นการสะท้อนหรือชี้ให้เห็นถึงมโนทัศน์บางค่าในทฤษฎีนั้น ทั้งนี้เพราะการสร้างทฤษฎีจำเป็นต้องอาศัย การเชื่อมโยงระหว่างมโนทัศน์ ที่ได้รับการนิยามอย่างดีแล้ว และมโนทัศน์ที่นิยามดังกล่าวนี้ก็จำเป็นต้องมีค่าการวัดหรือตัวบ่งชี้ที่มีความครอบคลุมแม่นยำไม่มากนักน้อย

4.1.7 ประเภทของตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้มีหลายประเภท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ในการแบ่ง บางเกณฑ์อาศัยแนวคิดในการสร้าง บางเกณฑ์อาศัยวิธีการนำไปใช้ในการแปลความหมาย ซึ่ง นงลักษณ์ วิรัชชัย และคณะ. 2551 : 8-10) ได้สังเคราะห์สรุปได้เป็น 8 แบบ (นงลักษณ์ วิรัชชัย และคณะ. 2551 : 8-10; อ้างอิงจาก Johnstone. 1981; Egghe; & Rousseau. 1991; Schalock, Cowart ; & Staebler. 1993 ; Bottani; & Walberg. 1994; Willms; & Kerckhoff. 1995) ดังนี้

1. การจัดแยกประเภทตามทฤษฎีระบบ

ตัวบ่งชี้แบ่งตามทฤษฎีระบบ ได้เป็น 3 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้ด้านปัจจัย (Input Indicators) ตัวบ่งชี้ด้านกระบวนการ (Process Indicators) และตัวบ่งชี้ด้านผลผลิต (Output Indicators) ซึ่งรวมตัวบ่งชี้ด้านผลลัพธ์และผลกระทบ (Outcome and Impact Indicators) ที่เกิดขึ้นในระบบ

2. การจัดแยกประเภทตามลักษณะนิยามของตัวบ่งชี้

ในการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ต้องมีการนิยามตัวบ่งชี้ ลักษณะการให้นิยามที่แตกต่างกันทำให้นักวิชาการแบ่งประเภทตัวบ่งชี้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ ตัวบ่งชี้แบบอัตนัย (Subjective Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่ใช้ในกรณีที่นักวิชาการยังมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่ศึกษาไม่มากนัก หรือใช้ในสถานการณ์ที่มีการให้นิยามตัวบ่งชี้ไว้หลวมๆ ยังไม่ชัดเจน ใช้ในการศึกษาเฉพาะเรื่อง การนิยามตัวบ่งชี้แบบอัตนัยนี้มีส่วนที่นักวิชาการต้องใช้วิจารณญาณพิจารณาตัดสินใจ และตัวบ่งชี้แบบปรนัย (Objective Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่มีการให้นิยามไว้ชัดเจน และไม่มีส่วนที่ต้องใช้วิจารณญาณของนักวิชาการแต่อย่างใด ตัวบ่งชี้ประเภทนี้มักใช้ในการประเมิน การติดตาม และการเปรียบเทียบระบบระหว่างประเทศ

3. การจัดแยกประเภทตามวิธีการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้แบ่งตามวิธีการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ ตัวบ่งชี้ตัวแทน (Representative Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นจากตัวแปรเพียงตัวเดียวให้เป็นตัวแทนตัวแปรอื่นๆ ที่บอกลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษาได้ ตัวบ่งชี้ย่อย (Disaggregative Indicators) เป็นตัวบ่งชี้หลายตัวในชุดของตัวบ่งชี้โดยแต่ละตัวบ่งชี้มีความเป็นอิสระต่อกัน และบ่งชี้ลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษาเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว การที่จะบ่งชี้สภาพองค์รวมจะต้องใช้ตัวบ่งชี้ย่อยทุกตัวรวมกันทั้งหมด และตัวบ่งชี้รวม หรือตัวบ่งชี้ประกอบ (Composite Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่เกิดจากการรวมตัวบ่งชี้ย่อยหลายตัวเข้าด้วยกัน โดยใช้น้ำหนักความสำคัญตามที่เป็นจริง ตัวบ่งชี้ชนิดนี้ให้สารสนเทศที่มีคุณค่า มีความเที่ยงตรง และความเชื่อมั่นสูงกว่าตัวบ่งชี้สองประเภทแรก จึงเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนงาน การกำกับ ติดตามดูแล และการประเมินผลการดำเนินงาน และเป็นที่ยอมรับใช้กันมากในปัจจุบัน

4. การจัดแยกประเภทตามลักษณะตัวบ่งชี้ย่อยที่ใช้สร้างตัวบ่งชี้รวม

ตัวบ่งชี้ย่อยที่นำมาสร้างตัวบ่งชี้รวม มีลักษณะแตกต่างกันแบ่งได้หลายประเภท

ตามเกณฑ์ในการแบ่ง ดังนั้นการจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้จึงแบ่งได้หลายวิธีตามลักษณะการแบ่งประเภทของตัวบ่งชี้ย่อย วิธีแรก คือ การจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ตามระดับการวัด วิธีนี้จัดแยกได้เป็น 4 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้นามบัญญัติ (Nominal Indicators) ตัวบ่งชี้เรียงอันดับ (Ordinal Indicators) ตัวบ่งชี้อันตรภาค (Interval Indicators) และตัวบ่งชี้อัตราส่วน (Ratio Indicators) ตัวบ่งชี้รวมที่สร้างจากตัวบ่งชี้ย่อยระดับใดจะมีระดับการวัดตามตัวแปรนั้นด้วย โดยทั่วไปตัวแปรที่นิยมใช้กันมาก ได้แก่ ตัวบ่งชี้อันตรภาค ตัวบ่งชี้อัตราส่วน และตัวบ่งชี้เรียงอันดับ วิธีที่สอง คือการจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ตามประเภทของตัวแปร วิธีนี้จัดแยกได้เป็น 2 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้สต็อก (Stock Indicators) และตัวบ่งชี้การเคลื่อนไหว (Flows Indicators) ตัวบ่งชี้สต็อกแสดงถึงสถานะหรือปริมาณของระบบการผลิต ณ จุดเวลาจุดใดจุดหนึ่ง ส่วนตัวบ่งชี้การเคลื่อนไหวแสดงถึงสถานะที่เป็นพลวัตในระบบการผลิต ณ ช่วงเวลาช่วงใดช่วงหนึ่ง ส่วนวิธีที่สาม คือ การจัดแยกประเภทตามคุณสมบัติทางสถิติของตัวบ่งชี้ วิธีนี้จัดแยกได้เป็น 2 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการแจกแจง (Distributive Indicators) และตัวบ่งชี้ไม่เกี่ยวกับการแจกแจง (Non-distributive Indicators) ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการแจกแจงสร้างจากตัวบ่งชี้ที่เป็นค่าสถิติบอกลักษณะการกระจายของข้อมูล เช่น สัมประสิทธิ์การกระจาย (Coefficient of Variation) ดัชนีจินี (Gini's Index) เป็นต้น ส่วนตัวบ่งชี้ไม่เกี่ยวกับการแจกแจงสร้างจากตัวบ่งชี้ที่เป็นปริมาณ หรือเป็นค่าสถิติบอกลักษณะค่ากลาง เช่น ค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐานหรือค่าสถิติประเภทค่าร้อยละ อัตราส่วน

5. การจัดแยกประเภทตามลักษณะค่าของตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้แบ่งตามลักษณะค่าของตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ ตัวบ่งชี้สมบูรณ์ (Absolute Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่ค่าของตัวบ่งชี้บอกปริมาณที่แท้จริง และมีความหมายในตนเอง และตัวบ่งชี้สัมพัทธ์ หรือตัวบ่งชี้อัตราส่วน (Relative or Ratio Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่ค่าของตัวบ่งชี้เป็นปริมาณที่ต้องแปลความหมายเทียบกับค่าอื่น ตัวบ่งชี้ทั้งสองประเภทนี้ ตัวบ่งชี้สมบูรณ์ใช้เปรียบเทียบได้เฉพาะระบบที่มีขนาดหรือศักยภาพเท่าเทียมกัน ถ้าเป็นระบบที่มีขนาดหรือศักยภาพต่างกันควรใช้ตัวบ่งชี้สัมพัทธ์ในการเปรียบเทียบ

6. การจัดแยกประเภทตามฐานการเปรียบเทียบในการแปลความหมาย

ในการสร้างตัวบ่งชี้ต้องมีการกำหนดนิยาม และเกณฑ์ที่ใช้ ตลอดจนการแปลความหมาย ตัวบ่งชี้แบ่งตามฐานในการเปรียบเทียบเพื่อตีความ/แปลความหมาย ทำให้สามารถจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ ตัวบ่งชี้อิงกลุ่ม (Norm-referenced Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่มีการแปลความหมายเทียบกับกลุ่ม ตัวบ่งชี้อิงเกณฑ์ (Criterion-referenced Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่มีการแปลความหมายเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และตัวบ่งชี้อิงตน (Self-referenced Indicators) เป็น

ตัวบ่งชี้ที่มีการแปลความหมายเทียบกับสภาพเดิม ณ จุด หรือช่วงเวลาที่แตกต่างกัน เป็นตัวบ่งชี้ที่บอกถึงความเปลี่ยนแปลงหรือระดับการพัฒนา

7. การจัดแยกประเภทตามลักษณะการใช้ตัวบ่งชี้

ในการบริหารจัดการและการพัฒนาการดำเนินงานในระบบการผลิต โดยเฉพาะด้านการวางแผน การกำกับติดตาม และการประเมินผลการดำเนินงาน นักวิชาการใช้ประโยชน์ตัวบ่งชี้สองลักษณะ คือ การใช้ประโยชน์เพื่อบรรยายสภาพของระบบ และการใช้ประโยชน์เพื่อทำนายหรือพยากรณ์ปรากฏการณ์ในอนาคต ดังนั้น การจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ตามลักษณะการใช้ประโยชน์ จึงแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้แสดงความหมาย (Expressive Indicators) และตัวบ่งชี้ทำนาย (Predictive Indicators)

8. การจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ตามเนื้อหาสาระหรือสาขาวิชา

ตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการในศาสตร์ทุกสาขาวิชา เมื่อจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ตามสาขาวิชา หรือเนื้อหาสาระ จึงแยกได้เป็นหลายประเภท เช่น ตัวบ่งชี้ทางการศึกษา (Education Indicators) ตัวบ่งชี้สังคม (Social Indicators) ตัวบ่งชี้คุณภาพชีวิต (Quality of Life Indicators) ตัวบ่งชี้การพัฒนา (Development Indicators) เป็นต้น การจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ตามเนื้อหาสาระนั้นไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนตายตัว ขึ้นอยู่กับความสนใจ และจุดมุ่งหมายในการพัฒนาตัวบ่งชี้

4.1.8 เกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้

ฟิทซ์-กิบบอน (Fitz – Gibbon, 1996: 160 – 165) ได้เสนอเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานทางการศึกษา จัดเป็น 5 กลุ่ม และ 12 ด้าน ดังนี้

1. ความสอดคล้อง (Relevant) ประกอบด้วย
 - 1.1 ตัวบ่งชี้บ่งบอกถึงผลลัพธ์ที่เป็นค่านิยมของหน่วยการศึกษานั้น
 - 1.2 ตัวบ่งชี้บ่งบอกถึงผลลัพธ์ที่ทีมงานทุกคนมีส่วนร่วม
2. ให้ข้อมูลสื่อความหมาย (Informative)
 - 2.1 ตัวบ่งชี้เป็นไปตามบริบท
 - 2.2 ตัวบ่งชี้ให้ผลย้อนกลับไปยังหน่วยการศึกษานั้น
3. การยอมรับได้ (Acceptable) ได้แก่
 - 3.1 ตัวบ่งชี้มีความยุติธรรม
 - 3.2 ตัวบ่งชี้เข้าถึงได้
 - 3.3 ตัวบ่งชี้อธิบายได้
 - 3.4 ตัวบ่งชี้ไม่สามารถบิดเบือนได้

3.5 ตัวบ่งชี้ที่ตรวจสอบได้

3.6 ตัวบ่งชี้ที่ต้องบอกการเปลี่ยนแปลง

4. มีประโยชน์ (Beneficial) การนำตัวบ่งชี้ไปใช้ต้องเกิดประโยชน์กับการศึกษา

5. มีความคุ้มค่า (Cost Effective) ตัวบ่งชี้ที่มีต้นทุนที่สมเหตุสมผล

ซึ่งในแต่ละเกณฑ์นั้น จะต้องมีการดำเนินการ ดังนี้

1. ความสอดคล้อง (Relevant) ต้องสร้างเป้าหมายที่เป็นปรชาวมติร่วม กำหนดหน่วยของการจัดการ

2. สื่อความหมายให้มีความสำคัญกับบริบทออกแบบกระบวนการ ให้ผลย้อนกลับนำตัวแปรกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงได้เข้ามาพิจารณา

3. การยอมรับได้ มีการตรวจสอบความตรงและความเท่าเทียม จัดทำสถิติเพื่อเผยแพร่ (Provide Statistics with Human Face)

4. ผลประโยชน์ ตรวจสอบผลกระทบที่เกิดจากการนำไปใช้

5. ความคุ้มค่า ตรวจสอบต้นทุน กำไร

ศิริชัย กาญจนวาสิ (2550: 84-86) ได้กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. ความเที่ยงตรง (Validity) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ได้ตามคุณลักษณะที่ต้องการ วัดอย่างถูกต้องแม่นยำ ตัวบ่งชี้ที่สามารถชี้ได้แม่นยำ ตรงตามคุณลักษณะที่มุ่งวัดนั้น มีลักษณะดังนี้

1.1 มีความตรงประเด็น (Relevant) ตัวบ่งชี้ที่วัดได้ตรงประเด็น มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณลักษณะที่มุ่งวัด เช่น GPA ใช้เป็นตัวบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยทั่วไป

1.2 ความเป็นตัวแทน (Representative) ตัวบ่งชี้ต้องมีความเป็นตัวแทนคุณลักษณะที่มุ่งวัด หรือมีมุมมองที่ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญของคุณลักษณะที่มุ่งวัดอย่างครบถ้วน เช่น คุณภาพของผู้นำที่ประชาสัมพันธ์ สามารถชี้วัดด้วยลักษณะการใช้สารสนเทศ ความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการ ลักษณะการพูดจา สีน้าท่าทางของการให้บริการ

2. ความเชื่อมั่น (Reliability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้คุณลักษณะที่มุ่งวัดได้อย่างน่าเชื่อถือ คงเส้นคงวา หรือบ่งชี้ได้คงที่เมื่อทำการวัดซ้ำในช่วงเวลาเดียวกัน ตัวบ่งชี้ที่สามารถชี้ได้อย่างคงเส้นคงวาเมื่อทำการวัดซ้ำนั้น มีลักษณะดังนี้

2.1 ความเป็นปรนัย (Objectivity) ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้อย่างเป็นปรนัย การตัดสินใจเกี่ยวกับค่าของตัวบ่งชี้ ควรขึ้นอยู่กับสถานะที่เป็นอยู่หรือคุณสมบัติของสิ่งนั้นมากกว่าที่จะขึ้นอยู่กับความรู้สึกตามอัตวิสัย

2.2 มีความคลาดเคลื่อนต่ำ (Minimum Error) ตัวบ่งชี้ที่ต้องวัดได้อย่างมีความคลาดเคลื่อนต่ำ ค่าที่ได้จะต้องมาจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ

3. ความเป็นกลาง (Neutrality) ตัวบ่งชี้ของสิ่งใดต้องแสดงความเป็นกลาง ปราศจากความลำเอียง (Bias) ไม่น้อมเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่ชี้้นำโดยการเน้นการบ่งชี้เฉพาะลักษณะความสำเร็จ หรือความล้มเหลว หรือความไม่ยุติธรรม

4. ความไว (Sensitivity) ตัวบ่งชี้ต้องมีความไวต่อคุณลักษณะที่มุ่งวัด สามารถแสดงความผันแปรหรือความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างชัดเจน โดยตัวบ่งชี้จะต้องมีมาตรฐานและหน่วยการวัดที่มีความละเอียดเพียงพอ

5. สะดวกในการใช้ (Practically) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสะดวกในการนำไปใช้ และมีผลโดยลักษณะดังนี้

5.1 เก็บข้อมูลง่าย (Availability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสามารถนำไปใช้วัด หรือเก็บข้อมูลได้สะดวก สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตรวจ นับ วัด หรือสังเกตได้ง่าย

5.2 แปลความหมายง่าย (Interpretability) ตัวบ่งชี้ที่ดีควรให้ค่าการวัดที่มีจุดสูงสุดและจุดต่ำสุด เข้าใจง่ายและสามารถสร้างเกณฑ์ตัดสินคุณภาพได้ง่าย

จากข้อความข้างต้น สรุปได้ว่า เกณฑ์การคัดเลือกตัวบ่งชี้ จะต้องคำนึงถึงความเที่ยงตรง ความเชื่อมั่น ความสอดคล้อง ความเป็นกลาง ความไว และสะดวกในการนำตัวบ่งชี้ไปใช้

4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

อรพินทร์ ชูชม (2543: 2-4) ได้อธิบายถึง การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจเป็นเทคนิคการวิเคราะห์เพื่อระบุหาจำนวนองค์ประกอบ (องค์ประกอบที่ไม่สามารถสังเกตได้โดยตรง) ที่อยู่ภายใต้ชุดของตัวแปรที่สังเกตได้ ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน และกำหนดว่าองค์ประกอบเหล่านี้มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ กระบวนการนี้ยังสามารถใช้ประเมินความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของแบบทดสอบได้

ข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์องค์ประกอบได้แก่ ตัวแปรที่สังเกตหรือวัดได้เป็นการรวมกันเชิงเส้นตรงขององค์ประกอบ โครงสร้างทางคณิตศาสตร์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบค่อนข้างคล้ายคลึงกันกับสมการถดถอยพหุคูณ แต่ต่างกันที่สมการถดถอยเป็นตัวแปรเดียว แต่โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบไม่ใช่ตัวแปรเดียว แต่แทนด้วยกลุ่มของตัวแปรซึ่งเป็นองค์ประกอบ ที่เราเรียกว่าองค์ประกอบร่วม (Common Factor) และองค์ประกอบที่ไม่สามารถอธิบายได้ด้วยองค์ประกอบร่วมที่เรียกว่าองค์ประกอบเฉพาะ (Unique Factor)

อรพินทร์ ชูชม (2543: 4 – 9) ได้แบ่งกระบวนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. เมทริกซ์สหสัมพันธ์ (Correlation Matrix)

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบขั้นตอนแรกตัวแปรทุกตัวจะถูกคำนวณเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ทั้งนี้เนื่องจากเป้าหมายของการวิเคราะห์ความแปรปรวน คือการหาองค์ประกอบที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรได้ ดังนั้นตัวแปรที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกันจึงเหมาะสำหรับการที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบได้ เมทริกซ์สหสัมพันธ์จะให้ภาพว่าตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ถ้าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ มีขนาดเล็กหรือไม่มีความสัมพันธ์กัน ตัวแปรเหล่านั้นไม่น่าจะรวมกันเป็นองค์ประกอบร่วม (Common Matrix) ได้ ไม่เหมาะสมที่จะนำเมทริกซ์สหสัมพันธ์นั้นไปวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป

สถิติที่ใช้เป็นตัวบ่งชี้ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

1) Bartlett's test of sphericity เป็นการทดสอบสมมติฐานว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์นั้นเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) หรือไม่ โดยที่เมทริกซ์เอกลักษณ์ค่าตรงแนวเส้นทแยงมุมทุกค่า มีค่าเป็น 1 และนอกเหนือแนวนี้มีค่าเป็น 0

เกณฑ์การพิจารณาถ้าค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบ Sphericity มีขนาดใหญ่ และระดับนัยสำคัญทางสถิติมีขนาดเล็ก แสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของประชากร ไม่น่าจะเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ แสดงว่าเมทริกซ์ สหสัมพันธ์นั้นมีความเหมาะสมที่จะใช้วิเคราะห์องค์ประกอบต่อไปได้

ในกรณีที่ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานที่ว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ได้ เนื่องจากระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่ามาก ไม่เหมาะสมที่จะใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ

2) The Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) หรือ Measure of sampling adequacy เป็นดัชนีเปรียบเทียบขนาดของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่สังเกตได้ และขนาดของสหสัมพันธ์พาร์เชียลระหว่างตัวแปรแต่ละคู่ เมื่อขจัดความแปรปรวนของตัวแปรอื่นๆ ออกไปแล้วเกณฑ์ของค่า KMO ไคเซอร์ (อรพินทร์ ชูชม. 2543 : 5 ; อ้างอิงจาก Kaiser. 1974) ระบุว่าถ้าค่า KMO น้อยกว่า 0.5 ไม่สามารถยอมรับได้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ ค่า KMO ยิ่งเข้าใกล้ 1 จะเหมาะสมมากในการใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ

3) Communalities (ค่าการร่วมกันของตัวแปร) หมายถึง องค์ประกอบร่วมสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปร ค่าการร่วมกันของตัวแปรมีค่าไม่เกิน 1 พิสัยอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ค่า 0 แสดงว่า องค์ประกอบร่วมไม่สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรได้ และค่า 1 แสดงว่า ความแปรปรวนทั้งหมดสามารถอธิบายตัวแปรนั้นได้ด้วยองค์ประกอบร่วม

ค่าการร่วมกันของตัวแปร ได้มาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างตัวแปรอื่นๆ หรือองค์ประกอบที่สกัดได้ (ตัวแปรอิสระ) กับตัวแปรนั้น (ตัวแปรตาม) เป็นดัชนีบ่งชี้ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงระหว่างตัวแปรและตัวแปรอื่นๆ ถ้าค่า Community (หรือ R^2) มีค่าน้อย ควรจะขจัดตัวแปรนั้นออกจากชุดของตัวแปรที่จะใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป

2. การสกัดองค์ประกอบ (Factor Extraction)

จากจุดมุ่งหมายของการสกัดองค์ประกอบ เพื่อหาจำนวนองค์ประกอบที่จำเป็น ที่จะใช้แทนข้อมูล วิธีการสกัดองค์ประกอบมีหลายวิธีที่ใช้เพื่อให้ได้การประมาณองค์ประกอบร่วมจำนวนน้อยที่สุด ทำการคำนวณเมตริกสหสัมพันธ์ให้มีค่าใกล้เคียงกับข้อมูลประชากร กล่าวคือ การสกัดองค์ประกอบให้มีจำนวนน้อยที่สามารถอธิบายความผันแปรร่วมกับชุดตัวแปรเดิมที่มีขนาดใหญ่ได้ แต่ละวิธีแตกต่างกันในเกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนด ความเหมาะสมที่พอดี (Good Fit) ดังต่อไปนี้

1) Principle Components Analysis โดยทั่วไปวิธีการสกัดองค์ประกอบนี้เป็นเทคนิคที่แยกจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ จะใช้เมื่อการรวมกันเชิงเส้นตรงของตัวแปรที่สังเกตได้ ไม่มีความสัมพันธ์กัน นั่นคือ การแปลงกลุ่มของตัวแปรที่สัมพันธ์กันมาให้เป็นชุดของตัวแปรที่ไม่มี ความสัมพันธ์กัน (Principle Component) การสกัดองค์ประกอบแบบนี้จะไม่มี Unique Factor ดังนั้นทุกตัวแปรจะไม่มีค่าการร่วมของตัวแปรเท่ากับ 1 ทั้งนี้ เนื่องจากการคำนวณส่วนประกอบให้มีจำนวนมากเท่ากับตัวแปรในการวิเคราะห์เริ่มแรกของการสกัดโดยวิธีการนี้ แต่หลังจากการสกัดแล้วค่าการร่วมของตัวแปรจะเปลี่ยนไป ทั้งนี้เพราะว่า องค์ประกอบที่เหลืออยู่ไม่สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดของตัวแปรได้

2) Unweighted Least Squares มีเป้าหมายการสกัดองค์ประกอบ เพื่อลดความคลาดเคลื่อนของค่าสหสัมพันธ์กำลังสองให้เหลือน้อยที่สุด

3) Generalized Least Squares มีเป้าหมายการสกัดองค์ประกอบ เช่นเดียวกับแบบที่สอง แต่มีการให้น้ำหนักมากกว่าตัวแปรที่มีความเฉพาะก่อนที่จะดำเนินการตามวิธีการที่ 2

4) Maximum Likelihood มีเป้าหมายการสกัดองค์ประกอบที่ให้ค่าสถิติไคสแควร์ทดสอบความมีนัยสำคัญขององค์ประกอบ

5) Principle – Axis Factoring มีเป้าหมายการสกัดองค์ประกอบที่ดำเนินการตามรูปแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยความแปรปรวนเฉพาะและความคลาดเคลื่อนจะขจัดออกไป

6) Alpha มีเป้าหมายการสกัดองค์ประกอบที่น้ำหนักขององค์ประกอบ เป็นค่าความแปรปรวนร่วม (Covariance) ระหว่างตัวแปรและองค์ประกอบมากกว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและองค์ประกอบ

7) Image มีเป้าหมายการสกัดองค์ประกอบที่นำหน้าองค์ประกอบเป็นค่าความแปรปรวนร่วม (Covariance) ระหว่างตัวแปรและองค์ประกอบมากกว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและองค์ประกอบ

เกณฑ์ที่ใช้พิจารณาในการกำหนดจำนวนองค์ประกอบ ในขั้นตอนการสกัดองค์ประกอบ อาจพิจารณาเกณฑ์ต่างๆ ที่จะช่วยกำหนดจำนวนองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1) ค่า Eigen Value ขององค์ประกอบที่มีค่ามากกว่า 1 ในการกำหนดจำนวนองค์ประกอบที่จะใช้ในโมเดล โดยการคัดเลือกองค์ประกอบที่อธิบายความแปรปรวนร่วมได้มากกว่า 1 ให้องค์ประกอบที่มีความแปรปรวนน้อยกว่า 1 น่าจะมีตัวแปรที่น้อยกว่าตัวแปรเดียวอยู่ในองค์ประกอบนั้น เพราะว่าแต่ละตัวแปรมีความแปรปรวนเท่ากับ 1 ดังนั้น ไม่ควรคัดเลือกองค์ประกอบที่มีค่า Eigen Value น้อยกว่า 1 ไว้

2) Scree test เป็นการพล็อตกราฟระหว่างองค์ประกอบและความแปรปรวนร่วมของแต่ละองค์ประกอบ (Eigen Value) โดยจุดที่แสดงการแบ่งแยกที่ชัดเจนระหว่างความชันและความลาดขององค์ประกอบ จุดนั้นจะใช้เป็นการกำหนดจำนวนองค์ประกอบ

3) การทดสอบความเหมาะสมของโมเดลองค์ประกอบ (Goodness of Fit of the Factor Model) โดยพิจารณาจากค่าสถิติไคสแควร์ จำนวนองค์ประกอบที่เหมาะสมได้จากการที่ค่าสถิติไคสแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4) จำนวนองค์ประกอบที่ต้องการควรร่วมกันอธิบายความแปรปรวนร่วมได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70

3. การหมุนแกน (Rotation)

การหมุนแกนเป็นขั้นตอนหนึ่งของการวิเคราะห์องค์ประกอบที่พยายามแปลงองค์ประกอบที่ได้มาให้ได้โครงสร้างที่ง่ายต่อการแปลความหมาย หรือได้องค์ประกอบที่มีความหมายทางเนื้อหาสาระ กล่าวคือ ทำให้ตัวแปรมีความสัมพันธ์สูงมากกับองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง เพื่อให้องค์ประกอบต่าง ๆ แตกต่างจากกัน ถ้าองค์ประกอบหลายองค์ประกอบมีค่านำหนักสูงในตัวแปรเดียวกัน หรือตัวแปรจำนวนมากมีขนาดความสัมพันธ์ระดับปานกลางกันหลายองค์ประกอบ จะยากในการแปลความหมาย ดังเช่น ค่าที่ได้การสกัดองค์ประกอบหรือองค์ประกอบที่ยังไม่ได้หมุนแกน ตัวแปรและองค์ประกอบที่ได้มักจะสัมพันธ์กันในรูปที่ไม่สามารถแปลความหมายได้ องค์ประกอบส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรจำนวนมาก ดังนั้นจึงต้องมีการหมุนแกน เพื่อให้สามารถแปลความหมายขององค์ประกอบได้ วิธีการหมุนมี 2 วิธีคือ Orthogonal และวิธี Oblique Rotation โดยที่วิธีการหมุนแกนไม่ส่งผลต่อสภาพความเหมาะสม (Goodness of Fit) ขององค์ประกอบ ถึงแม้จะมีการเปลี่ยนเมตริกขององค์ประกอบ แต่ค่า Communalities และร้อยละของการอธิบายความแปรปรวนร่วมรวมไม่ได้

เปลี่ยนไป แต่เปลี่ยนเฉพาะร้อยละของการอธิบายความแปรปรวนที่ได้จากแต่ละองค์ประกอบ วิธีการหมุนแกนที่ต่างกันอาจทำให้ได้องค์ประกอบที่ค่อนข้างแตกต่างกัน

1) Orthogonal Rotation เป็นวิธีการหมุนแกนที่ทำให้ได้องค์ประกอบที่ไม่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การแปลความหมายขององค์ประกอบที่ได้จากวิธีการหมุนแกนแบบนี้ง่ายกว่าวิธีการหมุนแกนแบบ Oblique Rotation ถึงแม้วิธีการหมุนแกนแบบ Orthogonal จะได้ผลลัพธ์ที่ง่ายกว่าในการอธิบาย แต่ผลลัพธ์ที่ได้ไม่สะท้อนสภาพธรรมชาติที่แท้จริงของตัวแปร ซึ่งตัวแปรต่างๆ จะมีความสัมพันธ์กัน การหมุนแกนแบบ Orthogonal มีหลายวิธี ดังนี้

1.1) วิธีการ Varimax เป็นวิธีการที่พยายามลดจำนวนตัวแปรให้เหลือน้อยที่สุด โดยตัวแปรนั้นมีค่าน้ำหนักสูงในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งเท่านั้น เพื่อช่วยการแปลความหมายขององค์ประกอบ

1.2) วิธีการ Quartimax เป็นวิธีการที่เน้นการแปลความหมายตัวแปร วิธีการนี้ มักจะให้ผลลัพธ์ในรูปองค์ประกอบทั่วไปที่มีน้ำหนักอยู่ในระดับปานกลางถึงสูงสำหรับตัวแปรต่างๆ

1.3) วิธีการ Equamax เป็นวิธีการที่ผสมวิธีการ Varimax ที่ทำให้องค์ประกอบที่แปลความหมายได้ง่าย และวิธีการ Quartimax ที่ทำให้ตัวแปรแปลความหมายได้ง่าย ผลที่ได้จากวิธีการ Quartimax และ Varimax ค่อนข้างได้ผลที่คล้ายคลึงกัน

วิธีการหมุนแกนแบบ Orthogonal ได้เมทริกซ์โครงสร้าง (Structure Matrix) ที่แสดงค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ ได้แก่ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ

2) Oblique Rotation เป็นวิธีการหมุนแกนที่องค์ประกอบต่าง ๆ ต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นวิธีการที่แทนความเป็นจริงตามสภาพธรรมชาติ แต่วิธีการนี้มีปัญหาที่ว่า การแปลความหมายจะซับซ้อน เพราะต้องแปลความหมายทั้งโครงสร้างขององค์ประกอบ และความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ วิธีการหมุนแกนแบบ Oblique ยังให้ค่า Communalities ของตัวแปรไว้แบบเดิม เช่นเดียวกับวิธีการหมุนแกนแบบ Orthogonal แต่ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading) และค่าความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบกับตัวแปรไม่ใช่ค่าเดียวกันเหมือนที่ได้จากวิธีการหมุนแกนแบบ Orthogonal ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบที่ได้จากการหมุนแกนแบบ Oblique คือ ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยบางส่วน (Partial Regression Coefficient) ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบนั้นหลังจากขจัดอิทธิพลขององค์ประกอบอื่นๆ ปรากฏผลในเมทริกซ์แบบแผน (Pattern Matrix) ทั้งนี้เพราะว่าองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กัน วิธีการหมุนแกนแบบ Oblique ที่นิยมใช้ คือ วิธี Oblimin ซึ่งเป็นวิธีการที่ทำให้ได้โครงสร้างที่ง่ายที่แสดงว่าองค์ประกอบต่างๆ มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

4. คะแนนองค์ประกอบ (Factor Score)

เป้าหมายหนึ่งของการวิเคราะห์องค์ประกอบ คือ ลดจำนวนตัวแปรจำนวนมากให้เหลือเป็นจำนวนองค์ประกอบที่น้อยกว่า ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการประมาณค่าคะแนนองค์ประกอบ สำหรับหน่วยตัวอย่างแต่ละคน เพื่อแทนค่าองค์ประกอบของคนนั้นเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ต่อไป

การประมาณค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบมีหลายวิธี แต่ละวิธีมีคุณสมบัติที่แตกต่างกัน และให้ผลลัพธ์ในรูปแบบคะแนนที่ต่างกัน วิธีการประมาณค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบที่ได้จากการใช้โปรแกรม SPSS มีดังนี้

- 1) วิธี Anderson – Rubic ให้คะแนนองค์ประกอบที่ไม่สัมพันธ์กันโดยมีค่าเฉลี่ย = 0 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1 ถึงแม้ว่าองค์ประกอบแรกเริ่มจะถูกประมาณค่าว่ามีความสัมพันธ์กัน
- 2) วิธี Bartlett มีค่าเฉลี่ย = 0 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1
- 3) วิธี Regression Factor Scores คะแนนองค์ประกอบที่ได้จากวิธีการนี้ สามารถสัมพันธ์กันได้ถึงแม้ว่าองค์ประกอบจะถูกกำหนดให้เป็นอิสระต่อกัน โดยมีค่าเฉลี่ย = 0 ค่าความแปรปรวนเท่ากับค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสองระหว่างคะแนนองค์ประกอบที่ประมาณค่าและค่าองค์ประกอบจริง ถ้าใช้วิธีการ Principal Components Extraction วิธีการประมาณค่าคะแนนองค์ประกอบทั้ง 3 วิธีการให้คะแนนองค์ประกอบแบบเดียวกัน

การหาคะแนนองค์ประกอบที่นิยมใช้มากในทางปฏิบัติ ได้แก่ การรวมคะแนนของตัวแปรหรือข้อสอบที่ประกอบเป็นองค์ประกอบ (ตัวแปรใดมีน้ำหนักมากอยู่ในองค์ประกอบใด ตัวแปรนั้นสังกัดอยู่ในองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักสูงสุด) โดยข้อที่อยู่ในองค์ประกอบให้มือน้ำหนักเท่ากับ 1 และข้อที่ไม่ได้อยู่ในองค์ประกอบให้มือน้ำหนักเท่ากับ 0

4.3 การสร้างและการพัฒนาตัวบ่งชี้

กระบวนการในการสร้างและการพัฒนาตัวบ่งชี้ นั้น สามารถนำเสนอได้ ดังนี้

4.3.1 การสร้างตัวบ่งชี้

วิลาวัลย์ มาคัม (2549: 32 – 33) ได้สรุปวิธีการสร้างตัวบ่งชี้ ว่ามีวิธีการที่สำคัญ 3 วิธี ซึ่งแต่ละวิธีก็ให้ข้อมูลที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

วิธีที่ 1 การสร้างตัวบ่งชี้ความก้าวหน้า (Self-Referenced Indicator Formation)

เป็นการสร้างข้อมูลของระบบการศึกษาในช่วงเวลาต่างกัน เพื่อให้เห็นความก้าวหน้าของการดำเนินงาน จากช่วงเวลาหนึ่งถึงอีกช่วงเวลาหนึ่ง ตามปกติจะเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างปี โดยกำหนดปีที่เริ่มต้นและปีที่สิ้นสุด เนื่องจากช่วงระยะเวลาดังกล่าว มีการดำเนินการที่นักวางแผนหรือผู้บริหารมีความประสงค์จะทราบความก้าวหน้าที่เกิดขึ้น ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับตัวบ่งชี้ประเภทนี้คือข้อมูลระยะยาว โดย

กำหนดข้อมูล ในปีฐานเท่ากับ 100 แสดงว่า ระดับค่าของตัวบ่งชี้ในปีนั้นสูงกว่าในปีฐานของการอ้างอิง ค่าของความแตกต่างนี้ คือ ค่าร้อยละที่เปลี่ยนแปลงไปในช่วงเวลาที่เกิดจากปีฐาน

วิธีที่ 2 การสร้างตัวบ่งชี้แบบอิงเกณฑ์ (Criterion- Referenced Indicator Formation) ตัวบ่งชี้ประเภทนี้จะต้องนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งมักจะกำหนดได้ในแผนพัฒนาการศึกษาหรือแผนปฏิบัติการ โดยระบุไว้ว่าในช่วงระยะเวลาที่อยู่ในแผนจะพยายามปรับปรุงการดำเนินงานด้านต่างๆ เพื่อให้ได้ผลตามที่เป้าหมายวางไว้ เป้าหมายดังกล่าวประกอบกับระยะเวลาที่ระบุไว้ในแผน จึงเป็นเกณฑ์ที่จะชี้วัดว่าการดำเนินงานได้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร

วิธีที่ 3 การสร้างตัวบ่งชี้โดยอิงปทัสฐาน (Norm- Referenced Indicator Formation) ตัวบ่งชี้ประเภทนี้สร้างขึ้นเพื่อแสดงสถานภาพของระบบการศึกษาต่างๆ ว่าอยู่ในระดับใด โดยเปรียบเทียบกับระหว่างระบบการศึกษาที่คล้ายคลึงกัน หรือเปรียบเทียบกับระบบการศึกษาที่อยู่ในระดับใกล้เคียงกันภายใต้ระบบการศึกษาใหญ่เดียวกัน วิธีการสร้างดัชนีชี้วัดโดยอิงปทัสฐานจึงมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้สำหรับการพัฒนาระบบการศึกษา เพื่อให้เกิดความเสมอภาคในด้านการจัดสรรทรัพยากรด้านการบริหาร การนิเทศและการเรียนการสอน ทั้งนี้ โดยมีเป้าหมายสูงสุดในการสร้างความเสมอภาคในด้านคุณภาพการศึกษา ซึ่งอาจวัดได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เป็นต้น

4.3.2 การพัฒนาตัวบ่งชี้

มีนักการศึกษาหลายท่านได้กำหนดขั้นตอนในกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาไว้คล้ายคลึงกัน มีส่วนแตกต่างกันในบางขั้นตอน ดังนี้

นางลักษณ์ วิรัชชัยและคณะ (2551: 14-20) ได้สรุปรวมขั้นตอนที่สำคัญในการพัฒนาตัวบ่งชี้เป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาตัวบ่งชี้ (Statement of Purpose) นักวิจัยต้องกำหนดล่วงหน้าว่าจะนำตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นไปใช้ประโยชน์ในเรื่องอะไร และอย่างไร

ขั้นตอนที่ 2 การนิยามตัวบ่งชี้ (Definition) ขั้นตอนนี้จะเป็นตัวชี้แนะวิธีการที่ต้องใช้ในขั้นตอนต่อไปของกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้ เนื่องจากตัวบ่งชี้ หมายถึง องค์ประกอบที่ประกอบด้วย ตัวแปรย่อยๆ รวมกัน เพื่อแสดงสารสนเทศของสิ่งที่ต้องการบ่งชี้ ดังนั้น ในขั้นตอนนี้ นอกจากจะเป็นการกำหนดนิยามในลักษณะเดียวกับการนิยามตัวแปรในการวิจัยทั่วไปแล้ว นักวิจัยต้องกำหนดด้วยว่า ตัวบ่งชี้ประกอบด้วยตัวแปรย่อยอะไร และรวมตัวแปรย่อยเป็นตัวบ่งชี้ได้อย่างไร ในการนิยามตัวบ่งชี้ แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

1) การกำหนดกรอบความคิด หรือการสร้างแนวคิด (Conceptualization) เป็นการให้ความหมายคุณลักษณะของสิ่งที่ต้องการบ่งชี้ มีส่วนประกอบแยกย่อยเป็นกิมิติ (Dimension) และแต่ละมิติประกอบด้วยแนวคิดอะไรบ้าง

2) การพัฒนาตัวแปรส่วนประกอบหรือตัวแปรย่อย (Development of Component Measures) การสร้างและการกำหนดมาตรา (Construction and Scaling) เป็นการกำหนดนิยามปฏิบัติการของตัวแปรย่อยตามโมเดลแนวคิดและการกำหนดการรวมตัวแปรย่อยเข้าเป็นตัวบ่งชี้ มีรายละเอียด 3 ประการ ดังนี้

2.1) การกำหนดส่วนประกอบหรือตัวแปรย่อย (Component Variables) ของตัวบ่งชี้ นักวิจัยต้องอาศัยความรู้จากทฤษฎีและประสบการณ์ ศึกษาตัวแปรย่อยนั้นว่าจะใช้ตัวแปรย่อยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ (Relate) และตรง (Relevant) กับตัวบ่งชี้ แล้วตัดสินใจคัดเลือกตัวแปรย่อยเหล่านั้นว่าจะใช้ตัวแปรย่อยจำนวนเท่าไร ใช้ตัวแปรประเภทใดในการพัฒนาตัวบ่งชี้ โดยเลือกตัวแปรให้เหมาะสมกับคุณลักษณะของตัวบ่งชี้ที่กำหนด และไม่ควรมีตัวแปรมากเกินไป การลดตัวแปรอาจทำได้โดยการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ถ้าตัวแปรใดมีค่าความสัมพันธ์กันสูง ก็คัดเลือกมาเพียงตัวเดียว

2.2) การกำหนดวิธีการรวม (Combination Method) ตัวแปรย่อย นักวิจัยต้องศึกษาและตัดสินใจเลือกวิธีการรวมตัวแปรย่อยให้ได้ตัวบ่งชี้ ซึ่งมีวิธีการทำได้ 2 แบบ คือ

2.2.1) การรวมเชิงบวก (Additive) เป็นวิธีการที่มีแนวคิดว่าตัวแปรแต่ละตัวสามารถทดแทนหรือชดเชยกันได้ด้วยตัวแปรอีกตัวหนึ่ง ซึ่งทำให้ค่าตัวบ่งชี้รวมที่ได้ไม่เปลี่ยนแปลง วิธีการรวมตัวแปรองค์ประกอบด้วยการบวกนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบสิ่งที่ต้องการวัดตั้งแต่ 2 ระบบขึ้นไปว่ามีความแตกต่างกันกี่หน่วยในเรื่องที่แสดง และนิยมเสนอค่าตัวบ่งชี้ที่ได้มาจากสมการต่างๆ ตามวิธีการรวมตัวแปร ซึ่งแบ่งเป็น 2 วิธี ดังนี้

ก. การสังเคราะห์ตัวแปรด้วยการหาค่ามัชฌิมเลขคณิต ซึ่งมี 2 กรณี คือ

กรณีที่ 1 เมื่อกำหนดตัวแปรแต่ละตัวมีค่าน้ำหนักเท่ากัน

กรณีที่ 2 เมื่อกำหนดตัวแปรแต่ละตัวมีค่าน้ำหนักต่างกัน

ข. การสังเคราะห์ตัวแปรโดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ แล้วนำมาจัดกลุ่ม

โดยใช้หลักเกณฑ์ทางสถิติ เช่น การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)

การรวมตัวแปรทั้ง 2 วิธีนี้ จะเห็นได้ว่า วิธี ก. เป็นการรวมตัวแปรที่มีการกำหนดน้ำหนักของตัวแปรโดยผู้วิจัย หรือผู้เชี่ยวชาญซึ่งนิยมกำหนดให้ตัวแปรแต่ละตัวมีน้ำหนักทั้งเท่ากันและไม่เท่ากัน โดยอาจได้จากวิธีการตอบแบบสอบถามอย่างง่ายหรือการใช้เทคนิคเดลฟายสอบถาม ส่วนที่มีการกำหนดน้ำหนักตัวแปรตามวิธี ข. มีความแตกต่างจาก วิธี ก. คือ ไม่สามารถกำหนดน้ำหนักล่วงหน้าก่อนได้ จะกำหนดได้หลังจากการวิเคราะห์ข้อมูลแล้วเท่านั้น ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการรวมตัวแปรด้วยวิธี ข.

2.2.2) การรวมแบบพหุคูณ (Multiplying) เป็นการรวมค่าตัวแปรเข้าด้วยกันโดยการคูณ มีข้อตกลงเบื้องต้นคือการเปลี่ยนแปลงของค่าตัวแปรหนึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของอีกตัวแปรหนึ่ง ไม่อาจทดแทนหรือชดเชยกันได้ คือ ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้น มีค่าสูงได้ก็ต่อเมื่อตัวแปรองค์ประกอบทุกตัว มีค่าสูงทั้งหมด และตัวแปรองค์ประกอบแต่ละตัวต้องเสริมกันและกัน ส่งผลต่อตัวบ่งชี้

การรวมตัวแปรองค์ประกอบด้วยวิธีการรวมแบบพหุคูณนี้ ใช้เมื่อต้องการเปรียบเทียบระบบตั้งแต่ 2 ระบบขึ้นไปว่า ระบบหนึ่งมีค่าดัชนีสูงกว่าอีกระบบหนึ่งอยู่ที่เท่าหรือคิดเป็นร้อยละเท่าไร ความแตกต่างระหว่างวิธีการรวมตัวแปรทั้ง 2 วิธีข้างต้นนี้ นำไปสู่การหาค่าตัวบ่งชี้ในรูปของค่าเฉลี่ยที่แตกต่างกัน 2 ลักษณะ (วรรณิ แกมเกตุ. 2540: 20 – 21)

ก. เมื่อรวมตัวแปรด้วยวิธีการรวมแบบพีชคณิต นิยมเสนอค่าตัวบ่งชี้ด้วยค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) ของตัวแปร

ข. เมื่อรวมตัวแปรด้วยวิธีการรวมแบบพหุคูณ นิยมเสนอค่าตัวบ่งชี้ด้วยการหาค่าเรขาคณิต (Geometric Mean) ของตัวแปร

โดยการรวมตัวแปรเพื่อสร้างเป็นตัวบ่งชี้ข้างต้น เป็นการรวมตัวแปรในรูปคะแนนดิบ (Raw Score) ซึ่งมักมีปัญหาเกี่ยวกับหน่วยการวัดตัวแปรไม่เท่ากันเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว และทำให้ค่าที่ได้มีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น และสามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้อย่างมีความหมาย จึงควรแปลงค่าของตัวแปรจากคะแนนดิบให้เป็นคะแนนมาตรฐาน (Stand Score) ก่อนแล้วจึงนำคะแนนมาตรฐานที่ได้มาถ่วงน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรแต่ละตัว เพื่อสร้างเป็นตัวบ่งชี้รวม โดยทั่วไปมักใช้คะแนนมาตรฐาน Z (Z – Score)

2.3) การกำหนดน้ำหนักของตัวแปร (Weight) ในการรวมตัวแปรย่อยเป็นตัวบ่งชี้ ผู้วิจัยต้องกำหนดน้ำหนักแทนความสำคัญของตัวแปรย่อยแต่ละตัว ซึ่งสามารถทำได้ 2 วิธี คือ กำหนดให้ตัวแปรแต่ละตัวมีน้ำหนักความสำคัญเท่ากัน (Equal Weight) และกำหนดให้ตัวแปรแต่ละตัวมีน้ำหนักแตกต่างกัน (Differential Weight) ซึ่งทำได้หลายวิธี ดังนี้ (วรรณิ แกมเกตุ. 2540: 22)

2.3.1) วิธีการพิจารณาตัดสินโดยผู้เชี่ยวชาญ (Expert Judgement) เป็นการพิจารณาลงความเห็นในหมู่ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่ต้องการศึกษานั้นๆ โดยให้สมาชิกแต่ละคนเสนอค่าน้ำหนักของตัวแปร พิจารณาหาข้อยุติด้วยการใช้ค่าเฉลี่ยหรือการอภิปรายลงความเห็นหรืออาจใช้แบบสอบถามเพื่อหาค่าร้อยละที่ตอบเห็นกับน้ำหนักความสำคัญของแต่ละตัวแปร หรืออาจใช้วิธีที่เป็นระบบมากขึ้น เช่น การใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เพื่อสำรวจหาฉันทมติจากผู้เชี่ยวชาญโดยไม่ต้องเผชิญหน้ากัน แล้วจึงนำข้อมูลดังกล่าวมาให้ค่าน้ำหนักความสำคัญของแต่ละตัวแปรต่อไป

2.3.2) วิธีวัดความสำคัญของตัวแปร (Measure Effort Required) โดยพิจารณาจากเวลา (Time Taken) หรือค่าใช้จ่าย (Cost) ที่ต้องใช้ในการทำกิจกรรมใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรนั้น เช่น สมมติว่าถ้าเวลาหรือค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ในการกระทำเกี่ยวกับตัวแปรที่ 1 มากกว่าตัวแปรที่ 2 ตัวแปรที่ 1 จะมีความสำคัญมากกว่า (หรือน้อยกว่า) ตัวแปรที่ 2 ขึ้นอยู่กับบริบทของสิ่งที่จะศึกษา

2.3.3) วิธีการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Data) เป็นการใช่วิธีการทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรแต่ละตัว โดยอาจใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) การวิเคราะห์จำแนก (Discriminant Analysis) หรือการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคัล (Canonical Correlation Analysis) เป็นต้น

ในขั้นตอนของการนิยามตัวบ่งชี้นี้ เป็นขั้นตอนที่สำคัญของการพัฒนาตัวบ่งชี้ เพราะเป็นขั้นตอนที่เป็นเหมือนแผนของการดำเนินการขั้นต่อไป โดยทั่วไปจะทำได้ 3 วิธี ดังนี้ (วิลลาวัลย์ มาคัม, 2549: 39 – 40)

1. การพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาโดยการนิยามเชิงปฏิบัติ (Pragmatic Reduction) เป็นวิธีการนิยามใช้ในกรณีที่มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรย่อยที่เกี่ยวข้อง กับตัวบ่งชี้ไว้พร้อมแล้ว มีฐานข้อมูล หรือการสร้างตัวแปรประกอบจากตัวแปรย่อยๆ หลายๆ ตัวไว้แล้ว ผู้วิจัยเพียงแต่พิจารณาคัดเลือกตัวแปรจากฐานข้อมูลที่มีอยู่นำมาพัฒนาตัวบ่งชี้ โดยกำหนดวิธีการรวมตัวแปรย่อย และกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรย่อย วิธีการนิยามตัวบ่งชี้วิธีนี้ เป็นวิธีการที่มีจุดอ่อนมากที่สุดเมื่อเทียบกับแบบอื่นและไม่ค่อยมีผู้นิยมใช้ ถ้าจำเป็นต้องใช้ผู้วิจัยควรพยายามปรับปรุงจุดอ่อน โดยใช้การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร หรือ การใช้กรอบทฤษฎีประกอบพิจารณาในการเลือกตัวแปร

2. การพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาโดยการนิยามตามทฤษฎี (Theoretical Definition) เป็นวิธีที่ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีรองรับสนับสนุนการตัดสินใจของผู้วิจัย ใช้พิจารณาอย่างน้อยว่าการนิยามแบบอื่นเป็นวิธีที่ผู้วิจัยกำหนดตัวแปรและให้ค่าน้ำหนักของตัวแปรที่ใช้การพัฒนาตัวบ่งชี้จากทฤษฎีแล้วใช้วิธีการรวมตัวแปรเป็นตัวบ่งชี้ด้วยวิธีการทางเลขคณิต ซึ่งการนิยามวิธีนี้อาจทำได้ 2 แบบ คือ

แบบที่ 1 ใช้ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยเป็นพื้นฐานสนับสนุนทั้งหมด ตั้งแต่การกำหนดตัวแปรย่อย การกำหนดวิธีการรวมตัวแปร การกำหนดน้ำหนักตัวแปร ผู้วิจัยใช้โมเดลหรือสูตรในการสร้างตัวบ่งชี้ตามที่มีผู้พัฒนาไว้แล้วทั้งหมด

แบบที่ 2 ใช้ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยเป็นพื้นฐานสนับสนุนในการคัดเลือกตัวแปรย่อย และการกำหนดวิธีการรวมตัวแปรเท่านั้น ส่วนขั้นตอนในการกำหนดน้ำหนักตัวแปรแต่ละตัว นักวิจัยใช้ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญประกอบการตัดสินใจ ซึ่งวิธีนี้ใช้ในกรณีที่ยังไม่มีผู้ใดกำหนดสูตรหรือตัวบ่งชี้ไว้ก่อน

3. การพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาโดยการนิยามตามข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Definition) เป็นลักษณะการนิยามที่ใกล้เคียงกับการนิยามตามทฤษฎี เพราะเป็นการนิยามที่ผู้วิจัยกำหนดว่าตัวบ่งชี้ประกอบด้วยตัวแปรย่อยอะไรและกำหนดรูปแบบวิธีการรวบรวมตัวแปรให้ได้ตัวบ่งชี้โดยใช้ทฤษฎีและเอกสารทางวิชาการหรืองานวิจัยเป็นพื้นฐาน แต่การกำหนดน้ำหนักตัวแปรแต่ละตัวที่จะนำมารวมกันในการพัฒนาตัวบ่งชี้ นั้น อาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นวิธีการนิยามที่มีความเหมาะสม และเป็นที่ยอมรับใช้กัน

ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมข้อมูล (Data Collection) คือ การดำเนินการวัดตัวแปรย่อย ได้แก่ การสร้างเครื่องมือสำหรับการทดลองใช้ การปรับปรุงเครื่องมือ การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ การกำหนดกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การออกภาคสนามเพื่อใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล และการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลที่เป็นตัวแปรย่อย ซึ่งนำมารวมเป็นตัวบ่งชี้

ขั้นตอนที่ 4 การสร้างตัวบ่งชี้ (Construction) และการสร้างสเกลตัวบ่งชี้ (Scaling) ตามนิยามที่ได้กำหนดไว้ว่าประกอบด้วยตัวแปรอะไรรวมกันในลักษณะใด และมีการกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรในการรวมกันอย่างไร โดยการนำตัวแปรย่อยที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์ให้ได้ตัวบ่งชี้ ใช้วิธีการรวมตัวแปรที่มีการกำหนดน้ำหนักความสำคัญตามที่ได้นิยามไว้แล้ว

ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ (Quality Check) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้น ครอบคลุมถึงการตรวจสอบคุณภาพของตัวแปรย่อยและตัวบ่งชี้ด้วย ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นจะมีคุณภาพดีเพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะของตัวบ่งชี้ นั้นว่ามีความเหมาะสมตามเกณฑ์ต่อไปนี้ อย่างไร ได้แก่ ความเที่ยง (Reliability) และความตรง (Validity) ความเป็นไปได้ (Feasibility) ความเป็นประโยชน์ (Utility) ความเหมาะสม (Appropriateness) และความเชื่อถือได้ (Credibility) ความคงเส้นคงวา (Consistency) ความเป็นมาตรฐานที่เปรียบเทียบกันได้ (Standardization)

ขั้นตอนที่ 6 การวิเคราะห์ตามบริบทที่ต่องศึกษาและการนำเสนอรายงาน (Contextualization and Presentation) เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากเช่นกัน เพราะเป็นการสื่อสารระหว่างผู้พัฒนาตัวบ่งชี้กับผู้ใช้ตัวบ่งชี้ หลังจากที่ได้สร้างและตรวจสอบตัวบ่งชี้แล้วผู้วิจัยต้องวิเคราะห์ให้ได้ค่าของตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมกับบริบท (Context) เช่น อาจวิเคราะห์แยกตามระดับเขตการศึกษา จังหวัด อำเภอ โรงเรียน หรือแยกตามประเภทของบุคลากร หรืออาจวิเคราะห์ตีความในระดับมหภาค แล้วจึงรายงานค่าของตัวบ่งชี้ให้ผู้บริโภค/ผู้บริหาร/นักวางแผน/นักวิจัย/นักการศึกษาได้ทราบและใช้ประโยชน์จากตัวบ่งชี้ ได้อย่างถูกต้องต่อไป

4.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้

พรรคัดดี สุจริตรักษ์ (2551: 227-228) ได้ทำวิจัยเรื่องตัวบ่งชี้การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมทักษะการคิดของนักเรียน ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมทักษะการคิดของนักเรียน ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน องค์ประกอบย่อย 28 องค์ประกอบ และมี 151 ตัวบ่งชี้ คือ 1) ด้านการบริหารวิชาการ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 11 องค์ประกอบ มี 84 ตัวบ่งชี้ 2) การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 6 องค์ประกอบ มี 17 ตัวบ่งชี้ 3) ด้านการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ มี 16 ตัวบ่งชี้ และ 4) ด้านการบริหารทั่วไป ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 8 องค์ประกอบ มี 34 ตัวบ่งชี้

ชีวิน อ่อนละออ (2553: 221-224) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน ในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้องค์ประกอบหลักด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงเอกัตถะบุคคล ด้านการกระตุ้นปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจซึ่งทั้ง 4 องค์ประกอบหลักจะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 13 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน 66 ตัวบ่งชี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 15 ตัวบ่งชี้ ด้านการคำนึงถึงเอกัตถะบุคคล 13 ตัวบ่งชี้ ด้านการกระตุ้นปัญญา 19 ตัวบ่งชี้ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 19 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่เป็นองค์ประกอบหลักรวม 4 องค์ประกอบ

ประยูร เจริญสุข (2553: 210-211) ได้ศึกษาวิจัยพัฒนาตัวบ่งชี้งานวิชาการสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ปรากฏว่าได้องค์ประกอบงานวิชาการของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานจำนวน 4 องค์ประกอบหลัก 15 องค์ประกอบย่อยตัวบ่งชี้จำนวน 88 ตัวบ่งชี้ที่เป็นไปตามหลักการแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องของการศึกษาพบว่า ตัวบ่งชี้งานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้งานวิชาการอยู่ในระดับมากทุกตัวบ่งชี้ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาพบว่าค่าเฉลี่ยความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้งานวิชาการอยู่ในระดับมากโดยมีคะแนนสูงสุดคือการส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นทักษะกระบวนการพัฒนากระบวนการเรียนรู้พบว่าค่าเฉลี่ยความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้งานวิชาการอยู่ในระดับมากโดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือการจัดการให้ครูใช้วิธีการหลากหลายให้ครูพัฒนาตนเอง การนิเทศภายในพบว่าค่าเฉลี่ยความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้งานวิชาการอยู่ในระดับมากโดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือการกำหนดนโยบายการนิเทศภายในไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาพบว่าค่าเฉลี่ยความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้งานวิชาการอยู่ในระดับมากทุกตัวบ่งชี้โดย

มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือการทบทวนวิสัยทัศน์ภารกิจเป้าหมายและการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

เพทาย ทองมหา (2554: 155-162) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารงานของสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารงานของสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาจังหวัด ในขั้นตอนที่ 1 ซึ่งมีจำนวน 97 ตัวบ่งชี้ ของ 5 องค์ประกอบหลัก และ 17 องค์ประกอบย่อยนั้น เมื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 2 แล้วพบว่า มีเพียง 74 ตัวบ่งชี้ที่สะท้อนคุณภาพการบริหารงานของสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาจังหวัดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมินตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารงานของสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาจังหวัดตามขั้นตอนที่ 3 เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ พบว่า ตัวบ่งชี้ทั้ง 74 ตัวบ่งชี้ มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

วรชัย ปานนิตยพงศ์ (2554: 119-126) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพชีวิตการทำงานของครูในสังคมพหุวัฒนธรรม 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของครู มี 10 องค์ประกอบ จำแนกเป็น 58 ตัวบ่งชี้ เรียงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 จิตวิญญาณความเป็นครู มีตัวบ่งชี้จำนวน 10 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน มี 10 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 3 ขวัญและกำลังใจในการทำงาน มี 8 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 4 กัลยาณมิตร มี 6 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 5 กิจกรรมทางสังคม มี 5 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 6 ภาวะผู้นำผู้บริหาร มี 5 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 7 การยอมรับจากชุมชน มี 5 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 8 สุขภาวะ มี 3 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 9 การเสียสละ มี 3 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบที่ 10 ด้านความมั่นคงในอาชีพ มี 3 ตัวบ่งชี้ ตามลำดับ

อาภาภรณ์ ราชพัฒน์ (2554: 142-144) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูมีค่าเฉลี่ยและค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเพื่อคัดสรรไว้ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือสูงกว่า 3.00 และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับหรือต่ำกว่า 20% 2) โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าไค-สแควร์ เท่ากับ 34.59 ค่าองศาอิสระ เท่ากับ 31 ค่านัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.300 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว เท่ากับ 0.98 และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณ ค่าพหาวมิเตอร์ เท่ากับ 0.013 3) องค์ประกอบหลักมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงกว่าเกณฑ์ 0.70 ทุกองค์ประกอบ องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงกว่าเกณฑ์ 0.30 ทุกองค์ประกอบและทุกตัวบ่งชี้

ธีรเดช สายเส้น (2555: 132-134) ได้ศึกษาเรื่ององค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณลักษณะเด่นชัดเฉพาะของโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนยอดเยี่ยมภาคใต้ฝั่งอันดามัน ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้คุณลักษณะเด่นชัดเฉพาะของโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนยอดเยี่ยมภาคใต้ฝั่งอันดามัน ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ 37 ตัวบ่งชี้ เรียงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 ด้านความปลอดภัย มีตัวบ่งชี้จำนวน 11 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 2 คุณลักษณะ มี 6 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 3 ชื่อเสียง มี 6 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 4 เทคโนโลยีสารสนเทศ มี 4 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 5 อัตลักษณ์ มี 5 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 6 วัฒนธรรมองค์การ มี 5 ตัวบ่งชี้

วิลาสินี ชำนาญกุล (2556: 151-153) ได้ศึกษาเรื่ององค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาที่เอื้อต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาที่เอื้อต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ 53 ตัวบ่งชี้ เรียงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ดังนี้ 1) คุณลักษณะด้านพฤติกรรมกรรมการเปลี่ยนแปลง มี 15 ตัวบ่งชี้ 2) คุณลักษณะด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล มี 8 ตัวบ่งชี้ 3) คุณลักษณะด้านการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง มี 9 ตัวบ่งชี้ 4) คุณลักษณะด้านการพัฒนาตนเอง มี 6 ตัวบ่งชี้ 5) คุณลักษณะด้านการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนา มี 5 ตัวบ่งชี้ 6) คุณลักษณะด้านความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ มี 4 ตัวบ่งชี้ 7) คุณลักษณะด้านการบริหารอารมณ์ มี 3 ตัวบ่งชี้ 8) คุณลักษณะด้านนวัตกรรมในการจัดการ มี 3 ตัวบ่งชี้

จารุวรรณ เยื่อสูงเนิน (2556: 178-180) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม ในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม ในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง มี 8 องค์ประกอบ 41 ตัวบ่งชี้ คือ การสนับสนุนและการไว้วางใจ มี 10 ตัวบ่งชี้ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน มี 4 ตัวบ่งชี้ การพัฒนาบุคลากร มี 6 ตัวบ่งชี้ การเข้าใจบทบาทหน้าที่ มี 5 ตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำที่เหมาะสม มี 4 ตัวบ่งชี้ การมีเป้าหมายร่วมกัน มี 3 ตัวบ่งชี้ การมีปฏิสัมพันธ์ภายในทีม มี 4 ตัวบ่งชี้ และการสื่อสารอย่างเปิดเผย มี 5 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้คุณลักษณะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม มีความเที่ยงตรงตามสภาพจริงทุกตัว

จากงานวิจัยในข้างต้นสรุปได้ว่าวิธีการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้โดยทั่วไปใช้วิธีการหลักๆ 3 วิธีด้วยกัน ดังนี้ วิธีที่ 1 การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยวิจัยเชิงอนาคต ได้แก่ เทคนิคเดลฟาย และเทคนิค EDRF ซึ่งเป็นวิธีที่ใช้ความเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญ (Expert Consensus) วิธีที่ 2 การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) วิธีที่ 3 การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกการพัฒนาตัวบ่งชี้โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)

ดังนั้น ในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงนำแนวทางและวิธีการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้การสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่ได้ศึกษามาเป็นแนวทางในการดำเนินการ ซึ่งถือว่าหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาประเทศในลำดับต่อไป และจากการศึกษารูปแบบวิธีการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้แล้ว ผู้วิจัยได้เลือกวิธีการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้โดยการศึกษาเอกสาร สัมภาษณ์ผู้รู้ ผู้มีประสบการณ์ และผู้เชี่ยวชาญพัฒนาตัวบ่งชี้โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) และนำตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมของแต่ละองค์ประกอบมาตรวจสอบความเที่ยงตรงตามสภาพจริง (Concurrent Validity) ด้วยการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย (Mean) ที่ได้กับเกณฑ์ ($\mu \geq 3.50$)

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และ 2) ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามสภาพจริงขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กับกลุ่มผู้รู้แจ้งชัด ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยใช้รูปแบบการวิจัยตามแนวทางการวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ของ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2555: 1-2) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) เพื่อศึกษาองค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ และตรวจสอบความเที่ยงตรงตามสภาพจริง (Concurrent Validity) กับกลุ่มผู้รู้แจ้งชัด (Known Group) มีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การกำหนดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 2 การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 3 การตรวจสอบความเที่ยงตรงตามสภาพจริงขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณลักษณะ ที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครกับกลุ่มผู้รู้แจ้งชัด (Known Group)

รายละเอียดการดำเนินการวิจัยในแต่ละตอนเป็นดังนี้

ตอนที่ 1 การกำหนดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

การกำหนดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยดำเนินการ 3 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสาร แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ตลอดจนงานเอกสารและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้บริหาร การบริหารแบบมีส่วนร่วม คุณลักษณะผู้นำแบบมีส่วนร่วม บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และการพัฒนาตัวบ่งชี้

ขั้นที่ 2 สัมภาษณ์ผู้รู้ ผู้มีประสบการณ์ หรือผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้รู้ ผู้มีประสบการณ์ หรือผู้เชี่ยวชาญซึ่งได้ดำเนินการดังนี้

2.1 กำหนดคุณสมบัติผู้รู้ ผู้มีประสบการณ์ หรือผู้เชี่ยวชาญ เนื่องจากการสัมภาษณ์ผู้รู้ ผู้มีประสบการณ์ หรือผู้เชี่ยวชาญมีวัตถุประสงค์เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เป็นข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยจึงกำหนดคุณสมบัติของผู้รู้ ผู้มีประสบการณ์ หรือผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษากรุงเทพมหานคร ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในโรงเรียนที่เปิดสอนระดับชั้นมัธยมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร หรือผู้ที่มีประสบการณ์ตรงเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งมีคุณสมบัติเป็นนักวิชาการ (Scholars) และนักปฏิบัติการ (Practitioners) จำนวน 23 คน ในปีการศึกษา 2557 ได้มาโดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และได้จำแนกบุคคลตามตำแหน่ง ประกอบด้วย

1) นักการศึกษา	จำนวน	2 คน
2) ผู้อำนวยการสถานศึกษา	จำนวน	2 คน
3) รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ	จำนวน	3 คน
4) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้	จำนวน	8 คน
5) ครูของแต่ละกลุ่มสาระทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้	จำนวน	8 คน

2.2 สัมภาษณ์ผู้รู้ ผู้มีประสบการณ์หรือผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 23 คน จนข้อมูลอิ่มตัว โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเพื่อพิจารณาความครบถ้วนสมบูรณ์ และเติมเต็มเพื่อสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบและ ตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร วัตถุประสงค์ข้อมูล และนำข้อมูลที่ได้มาเรียบเรียงตามประเด็นสำคัญ

ขั้นที่ 3 กำหนดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้

ผู้วิจัยได้เรียบเรียง สรุปข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้บริหาร การบริหารแบบมีส่วนร่วม คุณลักษณะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และการพัฒนาตัวบ่งชี้ จากขั้นที่ 1 และจากการสัมภาษณ์ผู้รู้ ผู้มีประสบการณ์ หรือผู้เชี่ยวชาญ ในขั้นที่ 2 มาสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้ 9 องค์ประกอบ 99 ตัวบ่งชี้ จากนั้นผู้วิจัยนำผลที่ได้เสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาปริญญาโท เพื่อตรวจสอบความถูกต้องตามแนวคิด ทฤษฎี

ตอนที่ 2 การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ในตอนนี้นำองค์ประกอบ คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ที่สังเคราะห์ในตอนที่ 1 มาตีความและแปลความหมายว่าแต่ละองค์ประกอบควรมีตัวบ่งชี้อะไร โดยการสร้างตารางวิเคราะห์โครงสร้างตัวแปรที่ต้องการวัดในแต่ละองค์ประกอบเพื่อสร้างตัวบ่งชี้ และสามารถตีความได้เป็น 9 องค์ประกอบหลัก ได้ตัวบ่งชี้ 99 ตัวบ่งชี้ จากนั้นนำมาสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย เพื่อสอบถามหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดกรุงเทพมหานคร ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา การดำเนินการในตอนที่ 2 แบ่งออกเป็น 3 ชั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

1.1 การสร้างเครื่องมือตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ในตอนที่ 1 ผู้วิจัยได้นำมาสร้างเป็นเครื่องมือวิจัยในรูปของแบบสอบถาม โดยสร้างเครื่องมือวิจัยจากสาระในแต่ละตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วยเนื้อหา 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย อายุ กลุ่มสาระการเรียนรู้ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน วิชยฐานะ ระดับการศึกษา ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โดยใช้มาตราตามแบบลิเคอร์ท (Likert) (Johnson; & Christensen. 2006: 175) โดยสอบถามความคิดเห็นของครูที่มีต่อตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ดังตัวอย่าง

ตัวอย่างแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม แต่ละข้อให้เข้าใจ โดยพิจารณาว่าแต่ละตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบต่างๆ นั้น สะท้อนถึงคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน โดยพิจารณาจากแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โดยใช้มาตราตามแบบลิเคอร์ท (Likert) ตามเกณฑ์การให้คะแนนดังต่อไปนี้

มากที่สุด แสดงว่า เห็นด้วยมากที่สุดว่าเป็นตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม
 มาก แสดงว่า เห็นด้วยมากว่าเป็นตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม
 ปานกลาง แสดงว่า เห็นด้วยปานกลางว่าเป็นตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม
 น้อย แสดงว่า เห็นด้วยน้อยว่าเป็นตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม
 น้อยที่สุด แสดงว่า เห็นด้วยน้อยที่สุดว่าเป็นตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ตัวอย่างการตอบ

ตัวบ่งชี้	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
องค์ประกอบที่ 1 ด้านการติดต่อสื่อสาร					
0. มีความสามารถสื่อสารชัดเจนให้ผู้อื่นเข้าใจง่าย	✓				

จากตัวอย่างข้อ 0 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นด้วยว่ามีความสามารถสื่อสารชัดเจนให้ผู้อื่นเข้าใจง่าย เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมากที่สุด

ผู้วิจัยนำร่างแบบสอบถามเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาปริญญาโทเพื่อตรวจสอบ แก้ไขเพิ่มเติม ปรับลดตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

1.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ เป็นการตรวจสอบเครื่องมือว่าตัวบ่งชี้หรือข้อคำถามนั้นมีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา ใช้เป็นตัวบ่งชี้ได้หรือไม่ มีความชัดเจนในการสื่อความหมายมากนักน้อยเพียงใด เป็นการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยอาศัยการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1.2.1 การกำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยได้นำเสนอคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการที่ปรึกษาปริญญาโท ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 ท่าน โดยผู้เชี่ยวชาญมีคุณสมบัติ ดังนี้

- 1) เป็นคณาจารย์ที่สอนในระดับมหาวิทยาลัยที่มีประสบการณ์ในการควบคุมปริญญาโทนิสิต นักศึกษาปริญญาเอก หรือมีตำแหน่งทางวิชาการ จำนวน 4 ท่าน
- 2) เป็นผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษาระดับปริญญาเอก ในสาขาการวัดผลและประเมินผล จำนวน 3 ท่าน
- 3) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาหรืออดีตผู้บริหารสถานศึกษาที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอกของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 2 ท่าน

1.2.2 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับร่างที่สร้างขึ้นเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ตามองค์ประกอบที่กำหนดขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของแบบสอบถามกับนิยามศัพท์ของตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยใช้ดัชนีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity Index: CVI) (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2555; อ้างอิงจาก Waltz; & Bausell. 1981, Lynn. 1986, Folit; & Hungler. 1995) ซึ่งข้อคำถามแต่ละข้อมีเกณฑ์การให้คะแนน 4 ระดับ ดังนี้

ระดับ 4 หมายความว่า	สอดคล้องและชัดเจน
ระดับ 3 หมายความว่า	สอดคล้องแต่ต้องปรับปรุงเล็กน้อย
ระดับ 2 หมายความว่า	ประเมินไม่ได้ ถ้าไม่ปรับปรุง
ระดับ 1 หมายความว่า	ไม่มีความสอดคล้องในประเด็นที่กล่าวมา

หลังจากนั้นนำคะแนนที่ได้จากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ มาคำนวณหาค่าดัชนีความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของข้อคำถามรายข้อ (Item-Level CVI: I-CVI) และหาค่าดัชนีความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือทั้งชุด (Scale-Level CVI: S-CVI) (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2555; อ้างอิงจาก Polit; & Beck. 2006: 489-497) ความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณลักษณะกับนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรคุณลักษณะที่เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ค่าดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามรายข้อ โดยนำจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ประเมินให้คะแนน 3 หรือ 4 ในข้อนั้นๆหารด้วยจำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด ใช้เกณฑ์ตามที่ลินน์ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2555; อ้างอิงจาก Lynn. 1986) เสนอไว้ว่า ค่า I-CVI ไม่ควรต่ำกว่า .78 ส่วนค่า S-CVI นั้นใช้ค่าเฉลี่ยของ I-CVI ทั้งหมดหารด้วยจำนวนข้อ ค่าที่ได้ไม่ควรต่ำกว่า .80

ซึ่งจากการคำนวณค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถามทั้งหมด เท่ากับ 0.90 จึงถือได้ว่าแบบสอบถามฉบับนี้สามารถยอมรับได้ ดังตาราง 12

ตาราง 12 ผลการหาค่าดัชนีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity Index : CVI)

องค์ประกอบ	จำนวนตัวบ่งชี้	I-CVI	S-CVI
1. ด้านความไว้วางใจ	12	0.89	0.89
2. ด้านการติดต่อสื่อสาร	13	0.78 - 0.89	0.85
3. ด้านการทำงานเป็นทีม	10	0.78 - 1.00	0.89
4. ด้านความผูกพันต่อองค์กร	11	0.89 - 1.00	0.96
5. ด้านการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน	9	0.78 - 0.89	0.88
6. ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน	10	0.78 - 0.89	0.87
7. ด้านบุคลิกภาพ	11	0.89 - 1.00	0.97
8. ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ	12	0.89 - 1.00	0.96
9. ด้านการตัดสินใจ	11	0.78 - 0.89	0.85
	99		0.90

จากตาราง 12 แสดงว่า ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม ทั้งรายข้อ และทั้งฉบับ มีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา ไม่ต่ำกว่า 0.80 ทุกองค์ประกอบ ผู้วิจัยนำเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาปริญญาโทและได้ปรับปรุงข้อคำถามบางข้อ และนำข้อคำถามบางข้อ รวมกัน ตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะ คงเหลือข้อคำถาม จำนวน 96 ข้อ จัดทำเป็นแบบสอบถาม เพื่อนำไปทดลองใช้ (Try-Out) กับกลุ่มเป้าหมายที่มีลักษณะเหมือนกลุ่มตัวอย่างในลำดับต่อไป

1.2.2 การตรวจสอบค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่น ผู้วิจัยดำเนินการนำแบบสอบถาม ที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) จากผู้เชี่ยวชาญและคณะกรรมการ ที่ปรึกษาปริญญาโทแล้ว ไปทดลองใช้ (Try-Out) กับกลุ่มเป้าหมาย เลือกโรงเรียนที่เปิดสอน ระดับชั้นมัธยมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ที่ไม่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 4 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนขนาดใหญ่ 2 โรงเรียน ขนาดกลาง 2 โรงเรียน ที่มีบริบทใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างมากที่สุด กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนละ 8 คน รวมจำนวน 32 คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม จากนั้นนำมา วิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่น ทำการวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Index) โดยวิเคราะห์ข้อคำถามเป็นรายข้อ (Item Analysis) การตรวจสอบอำนาจจำแนกนั้น ผู้วิจัยจะใช้ ความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนของข้อคำถามแต่ละข้อกับคะแนนรวมทั้งฉบับ (Corrected Item – Total Correlation) ซึ่งเรียกว่า อำนาจจำแนกรายข้อ (บุญเชิด ภิญญอนันตพงษ์, 2545: 84) โดยค่าอำนาจจำแนก ที่ถือว่าข้อคำถามนั้นมีอำนาจจำแนกใช้ได้ ต้องมีค่าตั้งแต่ .20 ขึ้นไป ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยพิจารณาจากค่าซึ่งแสดงความสอดคล้องภายในของแบบวัดด้วยวิธีการ หาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α - Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) (บุญเชิด ภิญญอนันตพงษ์, 2545: 131) โดยใช้ เกณฑ์ความเชื่อมั่น ต้องมีค่าตั้งแต่ .70 ขึ้นไป ปราบกฏดังตาราง 13

ตาราง 13 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

องค์ประกอบ	จำนวน ตัวบ่งชี้	ค่าอำนาจ จำแนก	ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Co-efficiency : α)	ข้อที่ ตัดทิ้ง
1. ด้านความไว้วางใจ	10	.364 - .847	.904	
2. ด้านการติดต่อสื่อสาร	12	.120 - .823	.885	12, 14
3. ด้านการทำงานเป็นทีม	10	.373 - .770	.881	
4. ด้านความผูกพันต่อองค์กร	11	.089 - .759	.886	37
5. ด้านการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน	9	.409 - .762	.866	
6. ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน	10	.593 - .905	.947	
7. ด้านบุคลิกภาพ	11	.107 - .709	.860	67
8. ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ	12	.162 - .761	.920	75
9. ด้านการตัดสินใจ	11	.166 - .794	.923	95
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ	96		.975	

จากตาราง 13 แบบสอบถามมีค่าอำนาจจำแนกในแต่ละองค์ประกอบ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .089 – .905 ตัดข้อคำถามที่มีค่าไม่ถึง .20 จำนวน 6 ข้อ เหลือข้อคำถามทั้งหมด 90 ข้อ หาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α - Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) แบบสอบถามมีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาอยู่ระหว่าง .860 - .947 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .975 แสดงว่าเป็นที่ยอมรับได้ซึ่งมีค่ามากกว่า .80 ทุกองค์ประกอบ ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นเพื่อใช้สอบถามเกี่ยวกับตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำหรับนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนต่อไป

ขั้นที่ 2 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

2.1 การกำหนดประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้ากลุ่มสาระ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้แก่ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม สุขศึกษาและพลศึกษา ศิลปะ การงานอาชีพและเทคโนโลยี และภาษาต่างประเทศ ที่ปฏิบัติงานในปีการศึกษา 2557 จำนวน 106 โรงเรียน จำนวนรวมทั้งสิ้น 848 คน

2.2 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของแฮร์และคณะ (Hair; et al. 2006: 102) ซึ่งได้อธิบายไว้ว่าขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบว่า โดยกฎทั่วไป กลุ่มตัวอย่างอย่างน้อยที่สุดต้องเป็น 5 เท่า ของตัวแปรที่ต้องการวิเคราะห์และขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้ระดับที่สูงกว่าควรจะเป็น 10 : 1 คือ หน่วยตัวอย่าง 10 หน่วย ต่อตัวแปรที่สังเกตได้ 1 ตัวแปร ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกขนาดกลุ่มตัวอย่างคือ 5 เท่าของตัวแปร ซึ่งตัวแปรที่ต้องการวิเคราะห์หรือตัวแปรที่สังเกตได้ มี 90 ตัวแปร ดังนั้นจากหลักการดังกล่าวมาแล้ว ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่จะดำเนินการเก็บข้อมูลครั้งนี้ จึงมีจำนวน 450 คน และขอเชิญกรณีผู้ตอบแบบสอบถามไม่ตอบกลับสรุปว่าการวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 504 คน

2.3 การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างจากบัญชีประชากร โดยใช้การสุ่มแบบสองขั้นตอน ดำเนินการโดยการเลือกโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 106 โรงเรียน แล้วใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) มาจำนวน 63 โรงเรียน และใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เป็นครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนที่เปิดสอนระดับชั้นมัธยมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2557 จำนวน 8 กลุ่มสาระ เป็นโรงเรียนละ 8 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 63 แห่ง จำนวน 504 คน

2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากทางมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ถึงสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร

2. ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 504 ฉบับ ทั้งทางไปรษณีย์ และเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเริ่มตั้งแต่วันที่ 5 – 20 มีนาคม 2558

3. ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน จำนวน 478 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.84 ซึ่งเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมานำไปใช้ในการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทุกฉบับก่อนนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ เพื่อคำนวณหาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.2 ทดสอบความเหมาะสมของข้อมูลทั้งหมดว่าสามารถทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้หรือไม่ เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ ถ้าข้อคำถามไม่มีความสัมพันธ์กัน แสดงว่า ไม่มีองค์ประกอบร่วมและไม่มีประโยชน์จะนำเมทริกซ์นั้นไปวิเคราะห์ สำหรับค่าสถิติที่จะใช้พิจารณาตามข้อเสนอของแฮร์และคณะ (Hair; et al. 2010: 103 - 104) คือ Bartlett's test of Sphericity จะต้องมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งบ่งบอกว่าข้อคำถามมีความสัมพันธ์กัน จึงจะวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไปได้ และจำเป็นต้องพิจารณาค่าดัชนี ไกเซอร์-ไมเยอร์-ออลคิน (Kaiser - Mayer - Olkin Measures of Sampling Adequacy MSA) ซึ่งเป็นค่าบ่งบอกความเหมาะสมของข้อมูล ควรมีค่ามากกว่า .50

3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลที่ได้จากการจัดเก็บและที่มีความสมบูรณ์ มาวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ด้วยการใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) โดยใช้การวิเคราะห์การสกัดปัจจัย (Principal Component Analysis : PCA) วิธีการหมุนแกน โดยใช้วิธีการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal) ด้วยวิธีแวนิแมกซ์ (Varimax) หาค่าไอเกน (Eigen Value) ร้อยละความแปรปรวน และค่านำหนักตัวแปร (Factor Loading) ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

หลังจากการวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว การคัดเลือกตัวบ่งชี้เพื่อใช้วัดคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จะพิจารณากำหนด

องค์ประกอบด้วยเกณฑ์ค่าความแปรปรวนร่วม (Eigen Value) ค่าน้ำหนักตัวแปร (Factor Loading) โดยใช้เกณฑ์ 3 ประการ ของแฮร์และคณะ (Hair; et al. 2010: 111) ได้เสนอเกณฑ์ ในการกำหนดองค์ประกอบเบื้องต้นไว้ดังนี้

- 1) แต่ละองค์ประกอบต้องมีค่าแปรปรวนร่วม (Eigen Value) มากกว่า 1 ขึ้นไป
- 2) จำนวนองค์ประกอบเบื้องต้นต้องอยู่ในกรอบของวัตถุประสงค์ของการวิจัย
- 3) ใช้การทดสอบ Scree Test เป็นการตรวจสอบกราฟระหว่างองค์ประกอบกับค่าแปรปรวนร่วม (Eigen Value) โดยตรวจดูว่าจุดเปลี่ยนความชันของโค้งปกติอยู่ที่จุดใดก็ใช้จุดนั้น เป็นจุดตัด

แฮร์และคณะ (Hair ;et al. 2010: 109) ได้ให้ข้อสังเกตไว้ว่าการใช้ค่าแปรปรวนร่วม (Eigen Value) เป็นเกณฑ์ในการกำหนดจำนวนองค์ประกอบ จะมีความน่าเชื่อถือมากที่สุด เมื่อจำนวนของ ตัวแปรอยู่ระหว่าง 20-50 ตัวแปร ถ้าจำนวนตัวแปรน้อยกว่า 20 ตัวแปร วิธีการดังกล่าวมีแนวโน้ม ที่จะสกัดได้จำนวนองค์ประกอบน้อยเกินไป และในขณะเดียวกันวิธีการดังกล่าวก็ไม่ใช่ที่ใช้กันทั่วไป ในการสกัดตัวแปรในกรณีที่มีตัวแปรจำนวนมากกว่า 50

ในส่วนของการพิจารณารายข้อใช้การพิจารณาค่าน้ำหนักตัวแปร (Factor Loading) ซึ่ง แฮร์และคณะ (Hair; et al. 2010: 116-117) ได้เสนอแนะการพิจารณาค่าน้ำหนักตัวแปร (Factor Loading) ไว้ 2 ประการคือ ความมีนัยสำคัญเชิงปฏิบัติ (Practical Significance) และความมี นัยสำคัญทางสถิติ (Statistical Significance) สำหรับการพิจารณาความมีนัยสำคัญเชิงปฏิบัติ เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวแปร การประเมินค่าน้ำหนักตัวแปร (Factor Loading) 3 ระดับ ดังนี้

- 1) ค่าน้ำหนักตัวแปร (Factor Loading) ในช่วงระหว่าง $\pm .30$ ถึง $\pm .40$ อยู่ในระดับต่ำ ที่สามารถตีความโครงสร้างของข้อมูล
- 2) ค่าน้ำหนักตัวแปร (Factor Loading) $\pm .50$ หรือมากกว่า จะได้รับการพิจารณาว่า มีนัยสำคัญเชิงปฏิบัติ
- 3) ค่าน้ำหนักตัวแปร (Factor Loading) เกินกว่า $\pm .70$ เป็นตัวบ่งชี้ของโครงสร้าง ที่ได้ नियามมาอย่างดี และเป็นจุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ในส่วนของความมีนัยสำคัญทางสถิติ (Statistical Significance) ของค่าน้ำหนักตัวแปร (Factor Loading) นั้น แฮร์และคณะ (Hair; et al. 2010: 117) ได้เสนอแนะไว้ว่าการพิจารณา ขนาดของกลุ่มตัวอย่างร่วมด้วย เพื่อตัดสินว่าน้ำหนักตัวแปรมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ หากขนาด ของกลุ่มตัวอย่างยิ่งมากขึ้น ค่าน้ำหนักตัวแปร (Factor Loading) มีนัยสำคัญทางสถิติจะลดต่ำลง ทำให้ไม่มีความเป็นตัวบ่งชี้ของโครงสร้างที่ได้มีการ नियามมาอย่างดี และเป็นจุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์ องค์ประกอบ

สำหรับการพิจารณารายข้อในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ความมีนัยสำคัญเชิงปฏิบัติ (Practical Significance) พิจารณาค่าน้ำหนักตัวแปร (Factor Loading) $\pm .50$ หรือมากกว่า เพื่อคัดเลือกตัวบ่งชี้ ในส่วนของการพิจารณขนาดของกลุ่มตัวอย่างร่วมด้วยเพื่อตัดสินว่าค่าน้ำหนักตัวแปรนั้นมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตอนที่ 3 การตรวจสอบความเที่ยงตรงตามสภาพจริงขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครกับกลุ่มผู้รู้แจ้งชัด (Known Group)

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูล องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ จากตอนที่ 2 นำมาพัฒนาเป็นเครื่องมือตรวจสอบความเที่ยงตรงตามสภาพจริง (Concurrent Validity) โดยทดสอบกับกลุ่มผู้รู้แจ้งชัด (Known Group) เพื่อยืนยันว่าตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่ได้นั้น มีความเที่ยงตรงตามสภาพจริง (Concurrent Validity) การดำเนินการวิจัยในตอนนี้ ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 3 ชั้น ดังนี้

ชั้นที่ 1 การพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยนำตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบในตอนี่ 2 ดำเนินการ ดังนี้

1.1 การพัฒนาเครื่องมือ ผู้วิจัยนำตัวบ่งชี้ที่ได้มาพัฒนาเป็นเครื่องมือซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถาม เพื่อใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มผู้รู้แจ้งชัด คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นแบบสอบถาม ประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย กลุ่มสาระการเรียนรู้ ระดับการศึกษา วิทยฐานะ ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเชิงพฤติกรรม/คุณลักษณะของกลุ่มผู้รู้แจ้งชัดที่มีต่อการเป็นตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โดยใช้มาตราตามแบบลิเคอร์ท (Likert) โดยแต่ละข้อกำหนดให้ มีตัวเลือกตั้งแต่มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยแต่ละข้อให้กลุ่มผู้รู้แจ้งชัดพิจารณาว่าตนเองมีคุณลักษณะพฤติกรรมตามตัวบ่งชี้แต่ละข้อมากน้อยเพียงใด และกำหนดเกณฑ์การพิจารณาให้ระดับคะแนนดังต่อไปนี้

มากที่สุด แสดงว่า ท่านมีพฤติกรรม/คุณลักษณะ ตามตัวบ่งชี้ดังกล่าวมีระดับมากที่สุด
 มาก แสดงว่า ท่านมีพฤติกรรม/คุณลักษณะ ตามตัวบ่งชี้ดังกล่าวมีระดับมาก
 ปานกลาง แสดงว่า ท่านมีพฤติกรรม/คุณลักษณะ ตามตัวบ่งชี้ดังกล่าวมีระดับปานกลาง
 น้อย แสดงว่า ท่านมีพฤติกรรม/คุณลักษณะ ตามตัวบ่งชี้ดังกล่าวมีระดับน้อย
 น้อยที่สุด แสดงว่า ท่านมีพฤติกรรม/คุณลักษณะ ตามตัวบ่งชี้ดังกล่าวมีระดับน้อยที่สุด

ดังตัวอย่าง

ตัวบ่งชี้	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
องค์ประกอบที่ 1 ด้านการติดต่อสื่อสาร					
0. มีความสามารถสื่อสารชัดเจนให้ผู้อื่นเข้าใจง่าย	✓				
00. มีความสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่าง ผู้ร่วมงาน	✓				

จากตัวอย่าง แสดงว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ กลุ่มผู้รู้แจ้งชัดมีความเห็นว่าตนเอง มีความสามารถสื่อสารชัดเจนให้ผู้อื่นเข้าใจง่าย และมีความสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้ร่วมงาน เป็นตัวบ่งชี้ในระดับมากที่สุด ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าตัวบ่งชี้ที่มีความสามารถสื่อสารชัดเจนให้ผู้อื่นเข้าใจง่าย และมีความสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้ร่วมงาน เป็นตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

1.2 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

เมื่อสร้างแบบสอบถามฉบับร่างแล้ว ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาปริญญาโทพิจารณา และดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มผู้แจ้งชัดต่อไป

ขั้นที่ 2 การเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มผู้วิจัย

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยดำเนินการกำหนดคุณสมบัติของกลุ่มผู้วิจัยเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2557 ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกโรงเรียนที่มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ. 2554-2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับดีมาก มีผลการประเมินคุณภาพมาตรฐานโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ประจำปีการศึกษา 2555-2557 อยู่ในระดับดีมากขึ้นไป และผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐาน หรือโอเน็ต ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 หรือระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ประจำปีการศึกษา 2555 – 2557 มีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าระดับประเทศ หลังจากนั้นขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการสถานศึกษาคัดเลือกหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ที่มีผลงานเชิงประจักษ์ในการบริหารแบบมีส่วนร่วม และมีส่วนสนับสนุนการทำงาน เพื่อหาความเที่ยงตรงตามสภาพจริง (Concurrent Validity) ได้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 48 คน รายละเอียดของกลุ่มตัวอย่าง ดังตาราง 14

ตาราง 14 รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มผู้วิจัยในการพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ชื่อโรงเรียน	สำนักงานเขต	จำนวน	หมายเหตุ
โรงเรียนวัดนิมมานรดี	ภาษีเจริญ	4	รวม 8 กลุ่ม สาระ
โรงเรียนสามเสนนอก (ประชาราษฎร์อนุกุล)	ดินแดง	4	
โรงเรียนแย้มจากดวิซชานุสรณ์	บึงกุ่ม	5	รวม 8 กลุ่ม สาระ
โรงเรียนพูนสิน (เพชรสุขอุปถัมภ์)	พระโขนง	3	
โรงเรียนพระยามนธสุริยราชศรีพิจิตร	บางบอน	8	
โรงเรียนไทยนิยมสงเคราะห์	บางเขน	8	
โรงเรียนเคหะทุ่งสองห้องวิทยา 1	หลักสี่	8	
โรงเรียนวัดสะแกงาม	บางขุนเทียน	4	รวม 8 กลุ่ม สาระ
โรงเรียนตั้งพิรุฬห์ธรรม	ทวีวัฒนา	4	
รวมทั้งสิ้น		48	

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลทั้งทางไปรษณีย์ และเดินทางไปเก็บข้อมูลด้านตนเอง ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงวันที่ 26 มีนาคม – 3 เมษายน 2558 ได้รับกลับคืนมา จำนวน 48 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 แล้วดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนแล้วดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

3.1 หาค่าเฉลี่ย (Mean) กลุ่มผู้รู้แจ้งชัดในแต่ละตัวบ่งชี้

3.2 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของความคิดเห็นของกลุ่มผู้รู้แจ้งชัด เพื่อหาค่าการกระจายของข้อมูลในแต่ละตัวบ่งชี้

3.3 การทดสอบค่าที (t-test) โดยเปรียบเทียบระดับค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้ที่ได้กับเกณฑ์การประเมินความคิดเห็นของ เบส (Best, 1993: 174-178) ซึ่งตัวบ่งชี้ที่ได้ต้องมีค่าคะแนนเฉลี่ยของตัวบ่งชี้อยู่ในระดับมาก ($\mu \geq 3.50$) ตามการแปลความหมายค่าเฉลี่ยแบบอิงเกณฑ์ (Criterion Reference) โดยการใช้การทดสอบค่าที (One Sample t-test) เพื่อยืนยันว่าตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ที่ค้นพบจากการวิจัยมีความเที่ยงตรงตามสภาพจริง (Concurrent Validity) ตัวบ่งชี้ใดมีค่าที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าไม่เป็นตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

3.4 การแปลผลข้อมูล การแปลความหมายค่าคะแนนเพื่อยืนยันว่าตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ที่ค้นพบ จากการวิจัยมีความเที่ยงตรงตามสภาพจริง ผู้วิจัยได้แปลความหมายของค่าคะแนนเฉลี่ยในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554: 121)

ค่าเฉลี่ย	4.51 – 5.00	หมายถึง	มีความเที่ยงตรงตามสภาพจริง ระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.51 – 4.50	หมายถึง	มีความเที่ยงตรงตามสภาพจริง ระดับมาก
ค่าเฉลี่ย	2.51 – 3.50	หมายถึง	มีความเที่ยงตรงตามสภาพจริง ระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.51 – 2.50	หมายถึง	มีความเที่ยงตรงตามสภาพจริง ระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 – 1.50	หมายถึง	มีความเที่ยงตรงตามสภาพจริง ระดับน้อยที่สุด

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยแบ่งเป็น 2 ตอนตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 2 ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามสภาพจริง (Concurrent Validity) ของตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครกับกลุ่มผู้รู้แจ้งชัด (Known Group)

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้ เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 ที่ระบุว่าเพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ว่ามีองค์ประกอบและตัวบ่งชี้อะไรบ้าง โดยใช้เทคนิคจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติใช้การวิเคราะห์ด้วยวิธีสกัดปัจจัยเพื่อพิจารณาจัดตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis : PCA) และใช้วิธีหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีหาองค์ประกอบเฉพาะ (Varimax) ประชากรคือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 848 คน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 478 คน ตอบแบบสอบถามการวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 90 ข้อ ซึ่งเป็นการสอบถามความคิดเห็นต่อตัวบ่งชี้คุณลักษณะหรือพฤติกรรมตามตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมที่จะเป็นตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มากที่สุดเพียงใด ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏ ดังนี้

1.1 ผลการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ตลอดจนงานเอกสาร และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้บริหาร การบริหารแบบมีส่วนร่วม คุณลักษณะผู้นำแบบมีส่วนร่วม บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และการพัฒนาตัวบ่งชี้ และจากการสัมภาษณ์ผู้รู้ มาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบ ได้ 9 องค์ประกอบ 99 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

- องค์ประกอบที่ 1 ความไว้วางใจ 12 ตัวบ่งชี้
- องค์ประกอบที่ 2 การติดต่อสื่อสาร 13 ตัวบ่งชี้
- องค์ประกอบที่ 3 การทำงานเป็นทีม 10 ตัวบ่งชี้
- องค์ประกอบที่ 4 ความผูกพันต่อองค์กร 11 ตัวบ่งชี้
- องค์ประกอบที่ 5 การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน 9 ตัวบ่งชี้
- องค์ประกอบที่ 6 ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน 10 ตัวบ่งชี้
- องค์ประกอบที่ 7 บุคลิกภาพ 11 ตัวบ่งชี้
- องค์ประกอบที่ 8 ความเป็นผู้นำทางวิชาการ 12 ตัวบ่งชี้
- องค์ประกอบที่ 9 การตัดสินใจ 11 ตัวบ่งชี้

1.2 ผลการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของสถิติวิเคราะห์

ก่อนการวิเคราะห์ได้ทำการตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลทั้งหมดว่าสามารถทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้หรือไม่ เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างข้อความทั้ง 90 ข้อ ว่าแตกต่างจากศูนย์หรือมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ ถ้าข้อความไม่มีความสัมพันธ์กันแสดงว่าไม่มีองค์ประกอบร่วมกัน และไม่มีประโยชน์ที่จะนำข้อความนั้นไปวิเคราะห์ สำหรับค่าสถิติที่จะใช้พิจารณาตามข้อเสนอของแฮร์และคณะ (Hair; et al. 2010: 103 - 104) คือ การทดสอบบาร์ตเล็ตต์ (Bartlett's test of Sphericity) จะต้องมีนัยสำคัญซึ่งบ่งบอกว่าข้อความมีความสัมพันธ์กันเพียงพอที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป โดยพิจารณาค่าดัชนีไกเซอร์-ไมเยอร์-ออลคิล (Kaiser - Mayer - Olkin Measures of Sampling Adequacy, MSA) ซึ่งเป็นค่าบ่งบอกความเหมาะสมของข้อมูลควรมีค่ามากกว่า .50 ผลการวิเคราะห์ ปรากฏดังตาราง 15

ตาราง 15 ผลการพิจารณาความเหมาะสมของข้อมูลองค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ข้อมูล	Bartlett's test of Sphericity		Kaiser - Mayer - Olkin Measures of Sampling Adequacy		
	Approx. Chi-Square	Df	Sig.	ค่าที่เหมาะสม	ค่าที่ได้
	ตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	35857.553	4005	.000	> .50

จากตาราง 15 แสดงว่า จากการทดสอบเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) ด้วยการทดสอบบาร์ตเล็ตต์ (Bartlett's test of Sphericity) ค่าไค-สแควร์ ที่ได้มีค่าเท่ากับ 35857.553 และมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ สรุปได้ว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์มีลักษณะไม่เป็นเอกลักษณ์ และเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กัน ดังนั้น เมทริกซ์สหสัมพันธ์นี้จึงเหมาะสม ที่จะใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และการทดสอบความเหมาะสมของข้อมูลในการวิเคราะห์องค์ประกอบ ด้วยค่าดัชนีไกเซอร์ - ไมเยอร์ - ออลคิน (Kaiser - Mayer - Olkin : KMO) เพื่อตรวจสอบค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีค่าสูงหรือต่ำ ว่ามีค่าความเหมาะสมกับการวิเคราะห์องค์ประกอบหรือไม่ พบว่า ค่าที่ได้เท่ากับ .970 ซึ่งมีค่าสูงกว่า .50 และค่าเข้าใกล้ 1 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก ฉะนั้นข้อมูลทั้ง 90 ข้อ มีขนาดความสัมพันธ์เพียงพอและมีความเหมาะสมในการนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไปได้

1.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

จากการใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis : PCA) เพื่อใช้วิเคราะห์ในการจัดตัวแปรหรือตัวแปรดังกล่าว ให้เป็นกลุ่มของตัวแปรหรือตัวบ่งชี้ใหม่ที่เหมาะสม ผลการวิเคราะห์หลังการสกัดองค์ประกอบ (Factor Extraction) และการหมุนแกนองค์ประกอบ (Factor Rotation) ด้วยวิธีแวนิแม็กซ์ (Varimax)

ผู้วิจัยสามารถจัดตัวแปรหรือตัวบ่งชี้ทั้งหมดขององค์ประกอบคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นองค์ประกอบ 9 องค์ประกอบ ดังตาราง 16

ตาราง 16 ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวนและค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน แต่ละองค์ประกอบ

องค์ประกอบที่	ตัวบ่งชี้	ค่าไอเกน	ร้อยละของ ความแปรปรวน	ร้อยละสะสมของ ความแปรปรวน
1	12	38.492	42.769	42.769
2	10	4.750	5.278	48.047
3	8	2.670	2.967	51.014
4	9	2.454	2.726	53.740
5	7	2.137	2.375	56.115
6	3	1.897	2.108	58.223
7	6	1.585	1.761	59.983
8	6	1.363	1.515	61.498
9	3	1.303	1.448	62.946

จากตาราง 16 แสดงว่า ค่าไอเกนของแต่ละองค์ประกอบหลังการสกัดองค์ประกอบและหมุนแกน องค์ประกอบที่มีค่ามากกว่า 1 จัดเป็นองค์ประกอบได้ 9 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบทั้ง 9 องค์ประกอบ สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวบ่งชี้ทั้งหมดได้ร้อยละ 62.946 โดยองค์ประกอบที่ 1-9 มีค่าไอเกนเท่ากับ 38.492, 4.750, 2.610, 2.454, 2.137, 1.897, 1.585, 1.363 และ 1.303 ตามลำดับ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดกลุ่มตัวแปรหรือตัวบ่งชี้รายชื่อที่เหมาะสม ซึ่งผู้วิจัยใช้เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักตั้งแต่ .50 ขึ้นไป ในแต่ละองค์ประกอบทั้ง 9 องค์ประกอบตามข้อเสนอของแฮร์และคณะ (Hair; et al. 2010: 103 - 104) ผลการพิจารณา ผู้วิจัยได้ตัดตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักน้อยกว่า .50 ออกไป คงเหลือตัวบ่งชี้ 64 ตัวบ่งชี้

จากการพิจารณาสาระของตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบเพื่อให้สอดคล้องกับองค์ประกอบ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดชื่อองค์ประกอบทั้ง 9 องค์ประกอบ ดังนี้

- องค์ประกอบที่ 1 ความเป็นผู้นำทางวิชาการ 12 ตัวบ่งชี้
- องค์ประกอบที่ 2 ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน 10 ตัวบ่งชี้
- องค์ประกอบที่ 3 ความไว้วางใจ 8 ตัวบ่งชี้
- องค์ประกอบที่ 4 ความผูกพันต่อองค์กร 9 ตัวบ่งชี้
- องค์ประกอบที่ 5 บุคลิกภาพ 7 ตัวบ่งชี้
- องค์ประกอบที่ 6 การทำงานเป็นทีม 3 ตัวบ่งชี้
- องค์ประกอบที่ 7 การตัดสินใจ 6 ตัวบ่งชี้
- องค์ประกอบที่ 8 การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน 6 ตัวบ่งชี้
- องค์ประกอบที่ 9 การติดต่อสื่อสาร 3 ตัวบ่งชี้

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยได้กรอบแนวคิดเดิม ซึ่งมี 9 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ 1 ตัวบ่งชี้ด้านการตัดสินใจ เปลี่ยนไปอยู่ในองค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีความสัมพันธ์กันมากกว่า

สำหรับค่าน้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละตัวบ่งชี้ที่ผ่านการสกัดองค์ประกอบ (Factor Extration) และหมุนแกนองค์ประกอบ (Factor Rotation) ปรากฏ ดังตาราง 17 - 26

ตาราง 17 ค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ

ตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนัก	
1	มีความสามารถในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานวิชาการ	0.762
2	มีความสามารถในการทำวิจัยในชั้นเรียน	0.746
3	มีความรู้ความสามารถในการนิเทศการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครู	0.719
4	มีความรู้ความสามารถในการผลิตสื่อ ใช้สื่อการเรียนรู้	0.671
5	มีการจัดทำแผนการดำเนินงานและหมั่นเอาใจใส่ปรับปรุงแผนอยู่เสมอ	0.666
6	มีความรู้ความสามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาได้	0.662
7	สนับสนุนให้ครูจัดมุมหนังสือเป็นแหล่งเรียนรู้ในห้องเรียน	0.650
8	สามารถชักจูงครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้ปรับเปลี่ยนวิธีคิดใหม่ให้สอดคล้องกับสังคมแห่งการเรียนรู้	0.645
9	มีการพัฒนาตนเองพร้อมกระตุ้น ให้ครูมีความรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	0.636
10	มีความรู้ความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของกลุ่มสาระการเรียนรู้	0.618
11	ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูมีการผลิตสื่อ และใช้สื่อในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้	0.582
12	มีการรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจ	0.543

จากตาราง 17 แสดงว่า ค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบ ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .762 - .543 โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักสูงสุด คือ ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีความสามารถในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานวิชาการ มีค่าน้ำหนัก .762 ส่วนตัวบ่งชี้ ที่มีค่าน้ำหนักต่ำสุด คือ มีการรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจ

ตาราง 18 ค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน

ตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนัก
1 มีอิสระในการวางแผนการปฏิบัติงาน	0.769
2 มีอิสระในการเลือกวิธีที่เหมาะสมมาใช้ในการทำงาน	0.755
3 มีอิสระในการตัดสินใจเรื่องงานที่ปฏิบัติ	0.753
4 สามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานได้โดยอิสระ	0.740
5 สามารถเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน	0.719
6 สามารถกำหนดตารางเวลาในการปฏิบัติงาน	0.671
7 สามารถปรับแผนการปฏิบัติงานได้ตามความเหมาะสม	0.649
8 สามารถกำหนดเป้าหมาย แผนงาน ในหน้าที่ของตนเองได้	0.643
9 สามารถใช้วิจารณญาณของตนเองในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น	0.606
10 สามารถกำหนดโครงการ/กิจกรรม เพื่อพัฒนางานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ของตนเอง	0.566

จากตาราง 18 แสดงว่า ค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบ ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน มี 10 ตัวบ่งชี้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .769 - .566 โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุดคือ ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีอิสระในการวางแผนการปฏิบัติงาน มีค่าน้ำหนัก .769 ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักต่ำสุด คือ สามารถกำหนดโครงการ/กิจกรรม เพื่อพัฒนางานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ของตนเอง

ตาราง 19 ค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านความไว้วางใจ

	ตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนัก
1	ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้	0.737
2	ช่วยเหลือบุคลากรในโรงเรียน โดยไม่หวังผลตอบแทน	0.714
3	นำข้อมูลมาใช้โดยตรงไปตรงมา	0.692
4	ให้เกียรติเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ	0.682
5	เปิดเผยข้อมูลให้กับสมาชิกในโรงเรียนโดยไม่ปิดบัง	0.667
6	รักษาคำพูดและรักษาคำมั่นสัญญากับเพื่อนร่วมงาน	0.662
7	เป็นผู้ที่รับรู้หน้าที่ของตนเอง โดยปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และถูกต้อง	0.643
8	ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความเสมอภาค และเท่าเทียมกัน	0.611

จากตาราง 19 แสดงว่า ค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบ ด้านความไว้วางใจ มี 8 ตัวบ่งชี้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .737 - .611 โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุดคือ ตัวบ่งชี้ที่ 1 ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ มีค่าน้ำหนัก .737 ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักต่ำสุดคือ ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความเสมอภาค และเท่าเทียมกัน

ตาราง 20 ค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านความผูกพันต่อองค์กร

	ตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนัก
1	รู้สึกภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	0.679
2	ยินดี และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานตามแนวทางดำเนินงานของโรงเรียน	0.657
3	ยอมรับในเป้าหมายของโรงเรียน	0.615
4	มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียน	0.599
5	ยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อชื่อเสียงที่ดีของโรงเรียน	0.588
6	เต็มใจทำงาน ถ้าได้รับมอบหมายงานนอกเหนือจากงานในหน้าที่	0.571
7	มีการสร้างวัฒนธรรมที่ดีในโรงเรียน โดยการประพฤติตนเป็นแบบอย่าง	0.566
8	มาปฏิบัติงานแต่เช้า และกลับทีหลังเพื่อนร่วมงาน	0.537
9	ตั้งใจอย่างแน่วแน่ ที่จะเป็นคนกลางของโรงเรียน จนเกษียณอายุงาน	0.505

จากตาราง 20 แสดงว่า ค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบ ด้านความผูกพันต่อองค์กร มี 9 ตัวบ่งชี้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .679 - .505 โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุดคือ ตัวบ่งชี้ที่ 1 รู้สึกภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน มีค่าน้ำหนัก .679 ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักต่ำสุด คือ ตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะเป็นบุคลากรของโรงเรียน จนเกษียณอายุงาน

ตาราง 21 ค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านบุคลิกภาพ

	ตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนัก
1	มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน	0.651
2	มีความกระตือรือร้นในการทำงาน	0.610
3	ทุ่มเทเวลาและความพยายามในการทำงาน	0.571
4	มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย	0.571
5	กล้าที่จะเผชิญปัญหาและความยากลำบากในการทำงาน	0.540
6	มีความเชื่อในความสามารถของตนเอง	0.537
7	สามารถจัดการกับความเครียดและความคับข้องใจ ในสถานการณ์ต่างๆ ได้	0.511

จากตาราง 21 แสดงว่า ค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบ ด้านบุคลิกภาพ มี 7 ตัวบ่งชี้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .651 - .511 โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุดคือ ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีค่าน้ำหนัก .651 ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักต่ำสุด คือ สามารถจัดการกับความเครียดและความคับข้องใจ ในสถานการณ์ต่างๆ ได้

ตาราง 22 ค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีม

	ตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนัก
1	สามารถจัดการกับปัญหาภายในกลุ่มได้โดยที่ทุกคนร่วมงานกันได้เหมือนเดิม	0.679
2	สามารถกระจายงานได้เหมาะสมตามความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน	0.608
3	สร้างแรงจูงใจและผลักดันให้เพื่อนร่วมงานทำงานได้เต็มที่	0.583

จากตาราง 22 แสดงว่า ค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบ ด้านการทำงานเป็นทีม มี 3 ตัวบ่งชี้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .679 - .583 โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุดคือ ตัวบ่งชี้ที่ 1 สามารถจัดการกับปัญหาภายในกลุ่มได้โดยที่ทุกคนร่วมงานกันได้เหมือนเดิม มีค่าน้ำหนัก .679 ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักต่ำสุด คือ สร้างแรงจูงใจและผลักดันให้เพื่อนร่วมงานทำงานได้เต็มที่

ตาราง 23 ค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการตัดสินใจ

	ตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนัก
1	เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนและลำดับขั้นตอนการทำงาน	0.651
2	เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเสนอทางเลือกใหม่ๆ ในการร่วมกันแก้ไขปัญหา	0.615
3	มีการประเมินผลโดยการระดมสมองแบบกลุ่ม เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการตัดสินใจ	0.590
4	มีการสร้างทางเลือกในการตัดสินใจที่เป็นไปได้ไว้หลายๆทางเลือก	0.587
5	มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์	0.572
6	สามารถแยกแยะข้อมูลที่สำคัญที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหาได้	0.552

จากตาราง 23 แสดงว่า ค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบ ด้านการตัดสินใจ มี 6 ตัวบ่งชี้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .651 - .552 โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุดคือ ตัวบ่งชี้ที่ 1 เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผน และลำดับขั้นตอนการทำงาน มีค่าน้ำหนัก .651 ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักต่ำสุด คือ สามารถแยกแยะข้อมูลที่สำคัญที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหาได้

ตาราง 24 ค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงาน

	ตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนัก
1	เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์	0.616
2	เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย	0.615
3	กำหนดวัตถุประสงค์ของงานไว้ที่ผลการปฏิบัติงาน	0.609
4	ยอมรับและปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้	0.561
5	สร้างเครื่องมือวัด เฉพาะเจาะจง	0.510
6	มีการกำหนดกรอบระยะเวลาการทำงานชัดเจน	0.509

จากตาราง 24 แสดงว่า ค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบ ด้านการตั้งวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของงาน มี 6 ตัวบ่งชี้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .616 - .509 โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุดคือ ตัวบ่งชี้ที่ 1 เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ มีค่าน้ำหนัก .616 ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักต่ำสุด คือ มีการกำหนดกรอบระยะเวลาการทำงานชัดเจน

ตาราง 25 ค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการติดต่อสื่อสาร

	ตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนัก
1	ใช้ช่องทางการสื่อสารหลายช่องทาง	0.689
2	สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้ร่วมงาน	0.659
3	รู้จักเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการสื่อสาร	0.578

จากตาราง 25 แสดงว่า ค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบ ด้านการติดต่อสื่อสาร มี 3 ตัวบ่งชี้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .689 - .578 โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุดคือ ตัวบ่งชี้ที่ 1 การใช้ช่องทางการสื่อสารหลายช่องทาง มีค่าน้ำหนัก .689 ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักต่ำสุด คือ รู้จักเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการสื่อสาร

ตาราง 26 สรุปผลค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบโดยรวมทุกด้าน

ที่	องค์ประกอบ	จำนวนตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนัก
1	ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ	12	.762 - .543
2	ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน	10	.769 - .566
3	ด้านความไว้วางใจ	8	.737 - .611
4	ด้านความผูกพันต่อองค์การ	9	.679 - .505
5	ด้านบุคลิกภาพ	7	.651 - .511
6	ด้านการทำงานเป็นทีม	3	.679 - .583
7	ด้านการตัดสินใจ	6	.651 - .552
8	ด้านการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน	6	.616 - .509
9	ด้านการติดต่อสื่อสาร	3	.689 - .578
โดยรวม		64	.769 - 505

ตาราง 26 หลังการวิเคราะห์มีทั้งหมด 9 องค์ประกอบ 64 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่มีจำนวนตัวบ่งชี้มากที่สุด คือ องค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ มี 12 ตัวบ่งชี้ รองลงมา คือ ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน มี 10 ตัวบ่งชี้ ด้านความผูกพันต่อองค์การ มี 9 ตัวบ่งชี้ และด้านความไว้วางใจ มี 8 ตัวบ่งชี้ ตามลำดับ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบโดยรวมอยู่ระหว่าง .769 – 505

ตอนที่ 2 ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามสภาพจริง (Concurrent Validity) ของตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครกับกลุ่มผู้รู้แจ้งชัด (Known Group)

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงตามสภาพจริง (Concurrent Validity) ขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครกับกลุ่มผู้รู้แจ้งชัด (Known Group) โดยผู้วิจัยนำองค์ประกอบที่ได้จากการค้นพบ จำนวน 9 องค์ประกอบ 64 ตัวบ่งชี้ มาสร้างเป็นแบบสอบถามแล้วนำไปให้กลุ่มที่รู้แจ้งชัดเป็นผู้ตรวจสอบยืนยัน ซึ่งกลุ่มผู้รู้แจ้งชัด ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ที่ได้รับการคัดเลือกจากผู้อำนวยการสถานศึกษาและคณะแต่ละโรงเรียน ว่ามีผลงานเชิงประจักษ์ในการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี การศึกษา 2555-2557 การประเมินคุณภาพมาตรฐานโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ประจำปี การศึกษา 2555-2557 และผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐาน หรือโอเน็ต ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ประจำปีการศึกษา 2555 - 2557 ที่สะท้อนให้เห็นว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีส่วนสนับสนุนการทำงาน จากโรงเรียนที่เปิดสอนในระดับมัธยมศึกษา จำนวน 9 โรงเรียน รวมกลุ่มผู้รู้แจ้งชัด จำนวน 48 คน โดยเปรียบเทียบระดับค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้ที่ได้กับเกณฑ์การประเมินความคิดเห็นของ เบส (Best, 1993: 174-178) ซึ่งตัวบ่งชี้ที่ได้นั้นต้องมีค่าคะแนนเฉลี่ยของตัวบ่งชี้ที่อยู่ในระดับมาก ($\mu \geq 3.50$) ตามการแปลความหมายค่าเฉลี่ยแบบอิงเกณฑ์ (Criterion Reference) เพื่อหาความเที่ยงตรงตามสภาพจริง (Concurrent Validity)

แบบสอบถามเพื่อยืนยันตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ 64 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

- องค์ประกอบที่ 1 ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ตัวบ่งชี้ที่ 1 - 12
- องค์ประกอบที่ 2 ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ตัวบ่งชี้ที่ 13 - 22
- องค์ประกอบที่ 3 ความไว้วางใจ ตัวบ่งชี้ที่ 23 - 30
- องค์ประกอบที่ 4 ความผูกพันต่อองค์กร ตัวบ่งชี้ที่ 31 - 39
- องค์ประกอบที่ 5 บุคลิกภาพ ตัวบ่งชี้ที่ 40 - 46
- องค์ประกอบที่ 6 การทำงานเป็นทีม ตัวบ่งชี้ที่ 47 - 49
- องค์ประกอบที่ 7 การตัดสินใจ ตัวบ่งชี้ที่ 50 - 55
- องค์ประกอบที่ 8 การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน ตัวบ่งชี้ที่ 56 - 61
- องค์ประกอบที่ 9 การติดต่อสื่อสาร ตัวบ่งชี้ที่ 62 - 64

เมื่อนำผลจากแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง (กลุ่มผู้รู้แจ้งชัด) มาทดสอบค่าที (One Sample t-test) โดยการเปรียบเทียบระดับค่าเฉลี่ยที่ได้กับเกณฑ์การประเมินระดับมาก ($\mu \geq 3.50$) ตามการแปลความหมายค่าเฉลี่ยแบบอิงเกณฑ์เพื่อเป็นการยืนยันว่ามีความเที่ยงตรงตามสภาพจริง ดังตาราง 27

ตาราง 27 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าการทดสอบ t-test เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของกลุ่มที่รู้แจ้งชัด (Known Group)

ตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้		\bar{X}	S.D.	t
องค์ประกอบที่ 1 ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ				
1	มีความสามารถในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานวิชาการ	4.56	0.54	13.58***
2	มีความสามารถในการทำวิจัยในชั้นเรียน	4.58	0.50	15.06***
3	มีความรู้ความสามารถในการนิเทศการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของคุณครู	4.67	0.48	16.97***
4	มีความรู้ความสามารถในการผลิตสื่อใช้สื่อการเรียนรู้	4.58	0.50	15.06***
5	มีการจัดทำแผนการดำเนินงานและหมั่นเอาใจใส่ปรับปรุงแผน อยู่เสมอ	4.58	0.50	15.06***
6	มีความรู้ความสามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาได้	4.56	0.54	13.58***
7	สนับสนุนให้ครูจัดมุมหนังสือเป็นแหล่งเรียนรู้ในห้องเรียน	4.73	0.45	18.96***
8	สามารถชักจูงครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้ปรับเปลี่ยนวิธีคิดใหม่ ให้สอดคล้องกับสังคมแห่งการเรียนรู้	4.54	0.50	14.33***
9	มีการพัฒนาตนเองพร้อมกระตุ้นให้ครูมีความรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	4.69	0.47	17.56***
10	มีความรู้ความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของกลุ่ม สาระการเรียนรู้	4.73	0.45	18.96***
11	ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูมีการผลิตสื่อ และใช้สื่อในการจัดกิจกรรม การเรียนรู้	4.67	0.52	15.57***
12	มีการรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจ	4.73	0.49	17.23***

***p < .001, $t_{(.001; df 47)} = 3.5099$

ตาราง 27 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้		\bar{X}	S.D.	t
องค์ประกอบที่ 2 ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน				
13	มีอิสระในการวางแผนการปฏิบัติงาน	4.50	0.55	12.69***
14	มีอิสระในการเลือกวิธีที่เหมาะสมมาใช้ในการทำงาน	4.60	0.54	14.28***
15	มีอิสระในการตัดสินใจเรื่องงานที่ปฏิบัติ	4.50	0.55	12.69***
16	สามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานได้โดยอิสระ	4.67	0.52	15.57***
17	สามารถเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน	4.52	0.50	14.01***
18	สามารถกำหนดตารางเวลาในการปฏิบัติงาน	4.67	0.48	16.97***
19	สามารถปรับแผนการปฏิบัติงานได้ตามความเหมาะสม	4.60	0.49	15.48***
20	สามารถกำหนดเป้าหมาย แผนงาน ในหน้าที่ของตนเองได้	4.63	0.53	14.68***
21	สามารถใช้วิจารณญาณของตนเองในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น	4.69	0.47	17.56***
22	สามารถกำหนดโครงการ/กิจกรรม เพื่อพัฒนางานในกลุ่มสาระ การเรียนรู้ของตนเอง	4.67	0.48	16.97***
องค์ประกอบที่ 3 ด้านความไว้วางใจ				
23	ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้	4.77	0.42	20.73***
24	ช่วยเหลือบุคลากรในโรงเรียน โดยไม่หวังผลตอบแทน	4.85	0.36	26.30***
25	นำข้อมูลมาใช้โดยตรงไปตรงมา	4.65	0.48	16.43***
26	ให้เกียรติเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ	4.88	0.33	28.50***
27	เปิดเผยข้อมูลให้กับสมาชิกในโรงเรียนโดยไม่ปิดบัง	4.77	0.42	20.73***
28	รักษาคำพูดและรักษาคำมั่นสัญญากับเพื่อนร่วมงาน	4.83	0.38	24.53***
29	เป็นผู้ที่รับรู้หน้าที่ของตนเอง โดยปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และถูกต้อง	4.63	0.49	15.93***
30	ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความเสมอภาค และเท่าเทียมกัน	4.75	0.44	19.79***

***p < .001, $t_{(.001; df 47)} = 3.5099$

ตาราง 27 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้		\bar{X}	S.D.	t
องค์ประกอบที่ 4 ด้านความผูกพันต่อองค์กร				
31	รู้สึกภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	4.81	0.39	23.05***
32	ยินดี และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานตามแนวทางดำเนินงานของโรงเรียน	4.79	0.46	19.48***
33	ยอมรับในเป้าหมายของโรงเรียน	4.71	0.46	18.23***
34	มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียน	4.79	0.41	21.80***
35	ยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อชื่อเสียงที่ดีของโรงเรียน	4.79	0.41	21.80***
36	เต็มใจทำงาน ถ้าได้รับมอบหมายงานนอกเหนือจากงานในหน้าที่	4.79	0.41	21.80***
37	มีการสร้างวัฒนธรรมที่ดีในโรงเรียน โดยการประพฤติตนเป็นแบบอย่าง	4.73	0.57	14.84***
38	มาปฏิบัติงานแต่เช้า และกลับทีหลังเพื่อนร่วมงาน	4.65	0.48	16.43***
39	ตั้งใจอย่างแน่วแน่ ที่จะเป็นบุคลากรของโรงเรียนจนเกษียณอายุงาน	4.69	0.55	14.91***
องค์ประกอบที่ 5 ด้านบุคลิกภาพ				
40	มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน	4.73	0.45	18.96***
41	มีความกระตือรือร้นในการทำงาน	4.79	0.41	21.80***
42	ทุ่มเทเวลาและความพยายามในการทำงาน	4.75	0.48	17.90***
43	มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย	4.77	0.42	20.73***
44	กล้าที่จะเผชิญปัญหาและความยากลำบากในการทำงาน	4.77	0.47	18.65***
45	มีความเชื่อในความสามารถของตนเอง	4.75	0.44	19.79***
46	สามารถจัดการกับความเครียดและความคับข้องใจ ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้	4.58	0.50	15.06***
47	สามารถจัดการกับปัญหาภายในกลุ่มได้โดยที่ทุกคนร่วมงานกันได้อย่างเหมือนเดิม	4.58	0.54	13.92***
48	สามารถกระจายงานได้เหมาะสมตามความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน	4.52	0.50	14.01***
49	สร้างแรงจูงใจและผลักดันให้เพื่อนร่วมงานทำงานได้เต็มที่	4.60	0.54	14.28***

***p < .001, $t_{(0.01; df 47)} = 3.5099$

ตาราง 27 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้		\bar{X}	S.D.	t
องค์ประกอบที่ 7 ด้านการตัดสินใจ				
50	เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผน และลำดับขั้นตอนการทำงาน	4.63	0.49	15.93***
51	เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเสนอทางเลือกใหม่ๆ ในการร่วมกันแก้ไขปัญหา	4.75	0.44	19.79***
52	มีการประเมินผลโดยการระดมสมองแบบกลุ่ม เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการตัดสินใจ	4.73	0.45	18.96***
53	มีการสร้างทางเลือกในการตัดสินใจที่เป็นไปได้ไว้หลายๆ ทางเลือก	4.50	0.51	13.71***
54	มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์	4.60	0.49	15.48***
55	สามารถแยกแยะข้อมูลที่สำคัญที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหาได้	4.56	0.50	14.68***
องค์ประกอบที่ 8 ด้านการตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงาน				
56	เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์	4.73	0.45	18.96***
57	เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย	4.77	0.47	18.65***
58	กำหนดวัตถุประสงค์ของงานไว้ที่ผลการปฏิบัติงาน	4.63	0.53	14.68***
59	ยอมรับและปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้	4.81	0.39	23.05***
60	สร้างเครื่องมือวัด เฉพาะเจาะจง	4.46	0.54	12.20***
61	มีการกำหนดกรอบระยะเวลาการทำงานชัดเจน	4.58	0.50	15.06***
องค์ประกอบที่ 9 ด้านการติดต่อสื่อสาร				
62	ใช้ช่องทางการสื่อสารหลายช่องทาง	4.52	0.50	14.01***
63	สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้ร่วมงาน	4.56	0.50	14.68***
64	รู้จักเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการสื่อสาร	4.60	0.49	15.48***

***p < .001, $t_{(.001; df 47)} = 3.5099$

จากตาราง 27 แสดงว่า การวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ย จำนวน 9 องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ ทั้ง 64 ตัวบ่งชี้ เพื่อยืนยันความเที่ยงตรงตามสภาพจริง พบว่า มีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) อยู่ระหว่าง 4.88 – 4.86 โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ องค์ประกอบที่ 3 ความไว้วางใจ ตัวบ่งชี้ที่ 26 ให้เกียรติเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ มีความเที่ยงตรงตามสภาพจริง อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.88$, S.D. = 0.33) รองลงมาคือ ตัวบ่งชี้ที่ 24 ช่วยเหลือบุคลากรในโรงเรียน โดยไม่หวังผลตอบแทน มีความเที่ยงตรงตามสภาพจริง อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.85$, S.D. = 0.36) และ ตัวบ่งชี้ที่ 28 รักษาคำพูดและรักษาคำมั่นสัญญากับเพื่อนร่วมงาน มีความเที่ยงตรงตามสภาพจริง อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.83$, S.D. = 0.38) ตามลำดับ ส่วนตัวบ่งชี้ ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3 ลำดับแรก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ องค์ประกอบที่ 8 ด้านการตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงาน ตัวบ่งชี้ที่ 60 สร้างเครื่องมือวัดเฉพาะเจาะจง มีความเที่ยงตรงตามสภาพจริง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.54) องค์ประกอบที่ 7 ด้านการตัดสินใจ ตัวบ่งชี้ที่ 53 มีการสร้างทางเลือกในการตัดสินใจที่เป็นไปได้ iverse หลายๆ ทางเลือก มีความเที่ยงตรง ตามสภาพจริง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.51) และ องค์ประกอบที่ 2 ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ตัวบ่งชี้ที่ 13 มีอิสระในการวางแผน การปฏิบัติงาน และตัวบ่งชี้ที่ 15 มีอิสระในการตัดสินใจเรื่องงานที่ปฏิบัติ มีความเที่ยงตรงตามสภาพจริง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.55) ตามลำดับ และเมื่อนำค่าเฉลี่ยมาทดสอบค่าที (t-test) โดยการเปรียบเทียบระดับค่าเฉลี่ยที่ได้ในแต่ละตัวบ่งชี้กับเกณฑ์การประเมินระดับมาก ($\mu \geq 3.50$) ตามการแปลความหมายค่าเฉลี่ยแบบอิงเกณฑ์ เพื่อยืนยันคุณลักษณะตัวบ่งชี้ที่ค้นพบในการวิจัยนี้ มีความเที่ยงตรงตามสภาพจริง พบว่ากลุ่มที่รู้แจ้งชัด มีระดับพฤติกรรมหรือคุณลักษณะตามตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในระดับมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จำนวน 60 ตัวบ่งชี้ มี 4 ตัวบ่งชี้ มีระดับพฤติกรรมหรือคุณลักษณะตามตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งสามารถยืนยันได้ว่าตัวบ่งชี้ ที่ค้นพบทั้ง 64 ตัวบ่งชี้ มีความเที่ยงตรงตามสภาพจริงทุกตัวบ่งชี้

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นการศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และ 2) ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามสภาพจริงขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กับกลุ่มผู้รู้แจ้งชัด การดำเนินการวิจัยมี 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การดำเนินการวิจัย ในขั้นตอนนี้ เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 คือ เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 2 การวิจัยในขั้นตอนนี้เป็นการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 2 คือ การตรวจสอบความเที่ยงตรงตามสภาพจริงของตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กับกลุ่มผู้รู้แจ้งชัด

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ตลอดจนงานเอกสารและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้บริหาร การบริหารแบบมีส่วนร่วม คุณลักษณะผู้นำแบบมีส่วนร่วม บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และการพัฒนาตัวบ่งชี้ และจากการสัมภาษณ์ผู้รู้ มาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบ ได้ 9 องค์ประกอบ 99 ตัวบ่งชี้ สามารถจัดองค์ประกอบได้ 9 องค์ประกอบ และหลังจากหมุนแกนองค์ประกอบ ผู้วิจัยสามารถตัดค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้ที่ไม่ถึง .50 ทั้ง คงเหลือตัวบ่งชี้ทั้งหมด 64 ตัวบ่งชี้ สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวบ่งชี้ทั้งหมดได้ร้อยละ 62.946 โดยองค์ประกอบที่ 1-9 มีค่าไอเกนเท่ากับ 38.492, 4.750, 2.610, 2.454, 2.137, 1.897, 1.585, 1.363 และ 1.303 ตามลำดับ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ 12 ตัวบ่งชี้

องค์ประกอบที่ 2 ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน 10 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 3 ด้านความไว้วางใจ 8 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 4 ด้านความผูกพันต่อองค์กร 9 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 5 ด้านบุคลิกภาพ 7 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 6 ด้านการทำงานเป็นทีม 3 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 7 ด้านการตัดสินใจ 6 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 8 ด้านการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน 6 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 9 ด้านการติดต่อสื่อสาร 3 ตัวบ่งชี้ ซึ่งมีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1) องค์ประกอบที่ 1 ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ มีตัวบ่งชี้ 12 ตัวบ่งชี้ สามารถอธิบายความแปรปรวนได้สูงสุดคือ ร้อยละ 42.77 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .762 - .543 เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) มีความสามารถในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานวิชาการ 2) มีความสามารถในการทำวิจัยในชั้นเรียน 3) มีความรู้ความสามารถในการนิเทศการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครู 4) มีความรู้ความสามารถในการผลิตสื่อใช้ประกอบการเรียนรู้ 5) มีการจัดทำแผนการดำเนินงานและหมั่นเอาใจใส่ปรับปรุงแผนอยู่เสมอ 6) มีความรู้ความสามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาได้ 7) สนับสนุนให้ครูจัดมุมหนังสือเป็นแหล่งเรียนรู้ในห้องเรียน 8) สามารถชักจูงครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้ปรับเปลี่ยนวิธีคิดใหม่ให้สอดคล้องกับสังคมแห่งการเรียนรู้ 9) มีการพัฒนาตนเองพร้อมกระตุ้นให้ครูมีความรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มสาระการเรียนรู้ 11) ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูมีการผลิตสื่อและใช้สื่อในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และ 12) มีการรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจ

2) องค์ประกอบที่ 2 ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน มีตัวบ่งชี้ 10 ตัวบ่งชี้ สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ ร้อยละ 5.28 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .769 - .566 เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) มีอิสระในการวางแผนการปฏิบัติงาน 2) มีอิสระในการเลือกวิธีที่เหมาะสมมาใช้ในการทำงาน 3) มีอิสระในการตัดสินใจเรื่องงานที่ปฏิบัติ 4) สามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานได้โดยอิสระ 5) สามารถเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน 6) สามารถกำหนดตารางเวลาในการปฏิบัติงาน 7) สามารถปรับแผนการปฏิบัติงานได้ตามความเหมาะสม 8) สามารถกำหนดเป้าหมาย แผนงาน ในหน้าที่ของตนเองได้ 9) สามารถใช้วิจารณญาณของตนเองในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และ 10) สามารถกำหนดโครงการกิจกรรม เพื่อพัฒนางานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ของตนเอง

3) องค์ประกอบที่ 3 ด้านความไว้วางใจ มีตัวบ่งชี้ 8 ตัวบ่งชี้ สามารถอธิบายความแปรปรวนได้สูงสุดคือ ร้อยละ 2.97 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .737 - .611 เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ 2) ช่วยเหลือบุคลากรในโรงเรียน โดยไม่หวังผลตอบแทน 3) นำข้อมูลมาใช้อย่างตรงไปตรงมา 4) ให้เกียรติเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ 5) เปิดเผยข้อมูลให้กับสมาชิกในโรงเรียนโดยไม่ปิดบัง 6) รักษาคำพูดและรักษาคำมั่นสัญญา

เพื่อนร่วมงาน 7) เป็นผู้ที่รับรู้ว่าหน้าที่ของตนเอง โดยปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และถูกต้อง และ 8) ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความเสมอภาค และเท่าเทียมกัน

4) องค์ประกอบที่ 4 ด้านความผูกพันต่อองค์กร มีตัวบ่งชี้ 9 ตัวบ่งชี้ สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ ร้อยละ 2.72 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .679 - .505 เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) รู้สึกภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน 2) ยินดี และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานตามแนวทางดำเนินงานของโรงเรียน 3) ยอมรับในเป้าหมายของโรงเรียน 4) มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียน 5) ยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อชื่อเสียงที่ดีของโรงเรียน 6) เต็มใจทำงาน ถ้าได้รับมอบหมายงานนอกเหนือจากงานในหน้าที่ 7) มีการสร้างวัฒนธรรมที่ดีในโรงเรียน โดยการประพฤติตนเป็นแบบอย่าง 8) มาปฏิบัติงาน แต่เช้า และกลับทีหลังเพื่อนร่วมงาน และ 9) ตั้งใจอย่างแน่วแน่ ที่จะเป็นคนกลางของโรงเรียน จนเกษียณอายุงาน

5) องค์ประกอบที่ 5 ด้านบุคลิกภาพ มีตัวบ่งชี้ 7 ตัวบ่งชี้ สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 2.38 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .651 - .511 เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน 2) มีความกระตือรือร้นในการทำงาน 3) ทุ่มเวลาและความพยายามในการทำงาน 4) มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย 5) กล้าที่จะเผชิญปัญหาและความยากลำบากในการทำงาน 6) มีความเชื่อในความสามารถของตนเอง และ 7) สามารถจัดการกับความเครียดและความคับข้องใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้

6) องค์ประกอบที่ 6 ด้านการทำงานเป็นทีม มีตัวบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้ สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ ร้อยละ 2.11 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .679 - .583 เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) สามารถจัดการกับปัญหาภายในกลุ่มได้โดยที่ทุกคนร่วมงานกันได้เหมือนเดิม 2) สามารถกระจายงานได้เหมาะสมตามความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน และ 3) สร้างแรงจูงใจและผลักดันให้เพื่อนร่วมงานทำงานได้เต็มที่

7) องค์ประกอบที่ 7 ด้านการตัดสินใจ มีตัวบ่งชี้ 6 ตัวบ่งชี้ สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 1.76 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .651 - .552 เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผน และลำดับขั้นตอนการทำงาน 2) เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเสนอทางเลือกใหม่ๆ ในการร่วมกันแก้ไขปัญหา 3) มีการประเมินผลโดยการระดมสมองแบบกลุ่ม เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการตัดสินใจ 4) มีการสร้างทางเลือกในการตัดสินใจที่เป็นไปได้ไว้หลายๆ ทางเลือก 5) มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ และ 6) สามารถแยกแยะข้อมูลที่สำคัญที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหาได้

8) องค์ประกอบที่ 8 ด้านการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน มีตัวบ่งชี้ 6 ตัวบ่งชี้ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 1.52 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .616 - .509 เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ 2) เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย 3) กำหนดวัตถุประสงค์ของงานไว้ที่ผลการปฏิบัติงาน 4) ยอมรับและปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ 5) สร้างเครื่องมือวัดเฉพาะเจาะจง และ 6) มีการกำหนดกรอบระยะเวลา การทำงานชัดเจน

9) องค์ประกอบที่ 9 ด้านการติดต่อสื่อสาร มีตัวบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้ สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 1.45 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .689 - .578 เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ใช้ช่องทางการสื่อสารหลายช่องทาง 2) สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้ร่วมงาน และ 3) รู้จักเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการสื่อสาร

2. ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามสภาพจริง (Concurrent Validity) ของตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครกับกลุ่มผู้รู้แจ้งชัด (Known Group)

ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามสภาพจริง ของตัวบ่งชี้คุณลักษณะแต่ละตัว โดยการเปรียบเทียบระดับค่าเฉลี่ยที่ได้ในแต่ละตัวบ่งชี้กับเกณฑ์การประเมินค่าที่ระดับมาก ($\mu \geq 3.50$) ตามการแปลความหมายค่าเฉลี่ยแบบอิงเกณฑ์ (Criterion Reference) ใช้ One Sample t-test พบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กลุ่มผู้รู้แจ้งชัด ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ที่ได้รับการคัดเลือกจากผู้อำนวยการสถานศึกษาและคณะแต่ละโรงเรียน ว่ามีผลงานเชิงประจักษ์ในการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีการศึกษา 2555-2557 การประเมินคุณภาพมาตรฐานโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ประจำปีการศึกษา 2555-2557 และผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิพนธ์พื้นฐาน หรือโอเน็ต ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ประจำปีการศึกษา 2555 - 2557 ที่สะท้อนให้เห็นว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีส่วนสนับสนุนการทำงาน มีคุณลักษณะตามตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในระดับมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จำนวน 60 ตัวบ่งชี้ มี 4 ตัวบ่งชี้ มีคุณลักษณะตามตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งสามารถยืนยันได้ว่า ตัวบ่งชี้ที่ค้นพบทั้ง 64 ตัวบ่งชี้ มีความเที่ยงตรงตามสภาพจริงทุกตัว

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ว่าองค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ 64 ตัวบ่งชี้ และในทุกๆ องค์ประกอบมีความเที่ยงตรงตามสภาพจริง ดังนี้

1. คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นองค์ประกอบที่อธิบายความแปรปรวนได้สูงสุด คือ ร้อยละ 42.77 ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สะท้อนถึงการทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่แสดงออกกับเพื่อนร่วมงาน โดยการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานวิชาการ สนับสนุนให้ครูจัดมุมหนังสือเป็นแหล่งเรียนรู้ในห้องเรียน ให้ครูผลิตสื่อและใช้สื่อในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ชักจูงครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้ปรับเปลี่ยนวิธีคิดใหม่ให้สอดคล้องกับสังคมแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้เพราะหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นบุคคลในส่วนของงานวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับ บุญเรือง อุปเสียง (2549: 73-75) ที่ได้อธิบายถึงคุณสมบัติของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำทางวิชาการของสถานศึกษาได้ และสามารถนิเทศงานวิชาการใดวิชาการหนึ่งในกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี และสอดคล้องกับเฟลมมิ่ง (2543: 12-28) ที่ได้ให้ทัศนะไว้ว่าหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีบทบาทในการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่ทำหน้าที่สอน เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และเพื่อช่วยเสริมให้บุคคลเหล่านั้นจัดประสบการณ์การสอนที่มีคุณภาพสูงให้นักเรียน และยังได้สอดคล้องกับหน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร (2554ข: 64) ได้อธิบายถึงบทบาทหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ว่ามีบทบาทในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผลการประเมินคุณภาพภายใน และสภาพแวดล้อมทางวิชาการของสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบ เป็นต้น ร่วมกับครูในกลุ่มสาระวางแผน การจัดการเรียนรู้ ทำแผนงานและโครงการส่งเสริมการเรียนรู้ เป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาทางวิชาการ ควบคุมดูแลการจัดการเรียนรู้ของครูในกลุ่มสาระให้สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูจัดหา จัดทำและใช้สื่อการเรียนรู้ ตลอดจนเก็บรักษาให้อยู่ในสภาพใช้การได้นาน ส่งเสริมให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียนอย่างคุ้มค่า จัดกิจกรรมตามแผนงานและโครงการที่รับผิดชอบวางแผนการนิเทศร่วมกับคณะกรรมการนิเทศ ดำเนินการนิเทศ เช่น สังเกตการสอน เยี่ยมชั้นเรียน ให้คำปรึกษา จัดหาเอกสาร ตลอดจนการสาธิตการสอน วิเคราะห์ตัวชี้วัดตามมาตรฐานการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระ วิเคราะห์และปรับปรุงข้อสอบ เพื่อให้มีคุณภาพ สามารถวัดได้ตรงตามมาตรฐานการเรียนรู้ ศึกษาวิเคราะห์และวิจัยเพื่อแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. คุณลักษณะด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สะท้อนการทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ว่า บุคลากรมีอิสระในการวางแผนการปฏิบัติงาน มีอิสระในการเลือกวิธีที่เหมาะสมมาใช้ในการทำงาน มีอิสระในการตัดสินใจเรื่องงานที่ปฏิบัติ สามารถปรับแผนการปฏิบัติงานได้ตามความเหมาะสม สามารถกำหนดเป้าหมายแผนงานในหน้าที่ของตนเองได้ สามารถใช้วิจารณญาณของตนเองในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับสวอนส์เบิร์กและสวอนส์เบิร์ก (Swansburg; & Swansburg, 2002: 363-364) เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่แสดงออกทั้งในด้านความคิดและการกระทำ เป็นการแสดงให้เห็นถึงการที่บุคคลสามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างอิสระในขอบเขตการตัดสินใจที่ได้รับหรือที่มีอยู่ โดยไม่พึ่งพาคณะอื่นหรืออยู่ภายใต้อำนาจการควบคุมของบุคคลอื่น การที่บุคคลได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ในการทำงานของตนเอง บุคลากรจึงมีความต้องการเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ต้องการความเสมอภาคในการเป็นเพื่อนร่วมงานคนหนึ่งในองค์การ ต้องการที่จะตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเอง โดยบุคลากรที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระตามขอบเขตความรู้ความสามารถ และเงื่อนไขของหน่วยงาน และมีความสามารถในการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรที่ได้รับอิสระในการกำหนดเป้าหมายวิธีการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและควบคุมงานของตนเอง เมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานก็สามารถปรับปรุงแก้ไข และหาวิธีการป้องกันการเกิดความผิดพลาดซ้ำ ทำให้มีความรู้สึกเต็มใจยอมรับในภาระหน้าที่และมีความรับผิดชอบในผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น และสอดคล้องกับบุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์ (2550: 76) ได้อธิบายถึงหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การทุกระดับมีส่วนร่วมในการวางแผนและการตัดสินใจ ให้อิสระในการทำงาน ซึ่งหมายถึงให้อิสระให้อำนาจ และมอบความรับผิดชอบ ที่เหมาะสมกับขอบเขตหน้าที่

3. คุณลักษณะด้านความไว้วางใจ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สะท้อนการทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ที่แสดงออกกับเพื่อนร่วมงาน โดยการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ช่วยเหลือบุคลากรในโรงเรียน โดยไม่หวังผลตอบแทน ให้เกียรติเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ เปิดเผยข้อมูลให้กับสมาชิกในโรงเรียนโดยไม่ปิดบัง รักษาคำพูดและรักษาคำมั่นสัญญากับเพื่อนร่วมงาน ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความเสมอภาค และเท่าเทียมกัน ซึ่งสอดคล้องกับรอสส์ (Rausch, 1996: 29) ที่ให้ทัศนะว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีในกรณีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่บุคลากรสนใจ และอยู่ภายใต้เงื่อนไขที่บุคลากรต้องมีสมรรถภาพและความรู้เพียงพอเพื่อจะได้นำแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ รวมทั้งจะต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างทุกฝ่ายที่มีส่วนร่วม และยังสอดคล้องกับสวอนส์เบิร์กและสวอนส์เบิร์ก (Swansburg; & Swansburg, 2002: 362-364) ศาสตราจารย์ผู้บริหารทางการศึกษาของวิทยาลัยทางการแพทยัจอร์เจีย ที่ให้ความหมายของความไว้วางใจว่าหมายถึงความเชื่อถือที่บุคคลหนึ่งมีให้กับอีกบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มคน ให้กระทำ

สิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยไม่เข้าไปควบคุม ความไว้วางใจเป็นปรัชญาพื้นฐานของการมีส่วนร่วม ผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาได้รับความไว้วางใจในการทำงานให้สำเร็จ มีการรายงานความก้าวหน้าและการประเมินผลของงาน และสอดคล้องกับลิเคอร์ท (วาริวรรณ คงชุม. 2549: 43-44; อ้างอิงจาก Likert. 1961: 28-35) ที่ได้ศึกษารูปแบบของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยตั้งเป้าหมาย และการตัดสินใจของผู้ได้บังคับบัญชาภายใต้กระบวนการกลุ่มเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ ในสถานการณ์ต่างๆ ไป โดยอาศัยแนวคิดแรงจูงใจจากสมาชิกในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมาเป็นพื้นฐานของการศึกษา จากผลการศึกษาของลิเคอร์ท (Likert) พบว่าการให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วม ในการวางแผน การตัดสินใจ การดำเนินการในทุกขั้นตอน ทำให้พวกเขาารู้สึกว่ามีคุณค่าในตนเอง เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกโดยตรงไปตรงมา ด้วยความเป็นมิตร เป็นการสร้างความไว้วางใจ ซึ่งกันและกันและเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของครูช (Cruz. 2009: Abstract) ได้ทำวิจัยเรื่องความท้าทายของครูใหญ่โรงเรียนประถมในปีแรก : ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ทูทางสังคม และการรองรับการเปลี่ยนแปลง มีวัตถุประสงค์เพื่อการสำรวจกลยุทธ์ความเป็นผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนประถมปีแรก และความพยายามในการสร้างความสัมพันธ์ ทั้งในโรงเรียนและในชุมชน ผลการวิจัยพบว่าการกระจายอำนาจเพื่อการพัฒนาความไว้วางใจ และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคณะ นักเรียน เจ้าหน้าที่ และชุมชน จะส่งเสริมความผูกพันจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ และผลการศึกษาเป็นการสนับสนุนการพัฒนาแบบมืออาชีพ เพราะว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนจะเป็นบุคคลที่เป็นคนกลางที่ต้องกระจายอำนาจเพื่อส่งเสริมความไว้วางใจ ความใส่ใจ และเป็นผู้สนับสนุนการปฏิรูปโรงเรียน

4. คุณลักษณะด้านความผูกพันต่อองค์กร เป็นองค์ประกอบที่สะท้อนถึงความผูกพันต่อองค์กรของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ว่ารู้สึกภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ยอมรับในเป้าหมายของโรงเรียน มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียน ยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อชื่อเสียงที่ดีของโรงเรียน เต็มใจทำงานถ้าได้รับมอบหมายงานนอกเหนือจากงานในหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับสวอนส์เบิร์กและสวอนส์เบิร์ก (Swansburg; & Swansburg. 2002: 362-364) ที่ได้อธิบายไว้ว่าความผูกพันเป็นทัศนคติหรือความรู้สึกของบุคลากรต่อองค์กรที่เป็นไปในด้านบวก ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นและมีความรู้สึกเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับความรู้สึกในสิ่งเดียวกันระหว่างบุคลากรและองค์กร ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานต้องการ ความผูกพัน ผู้บริหารควรที่จะให้การสนับสนุนช่วยเหลือและฝึกอบรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องมีโอกาสได้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจกับผู้บริหาร ประสิทธิภาพในการเข้ามา มีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความขยันหมั่นเพียร อุตสาหะ และยังสอดคล้องกับมะลิวัลย์ เหมืองทอง (2551: 44 - 45) ที่ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรองค์กรบริหารส่วนตำบลหนองหาร อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษา พบว่า บุคลากร

มีความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดย 1) ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมาก เพื่อประโยชน์ขององค์การระดับสูงมาก เนื่องจากบุคลากรมีการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จด้วยความเต็มใจ โดยใช้ความรู้ความสามารถและทุ่มเทเพื่อความสำเร็จขององค์การบริหารส่วนตำบล รวมทั้งมีความรู้สึกไม่สบายใจ หากปฏิบัติงานไม่สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมายอยู่ในระดับสูงมาก 2) ด้านความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การพบว่า อยู่ในระดับสูง บุคลากรมีความรู้สึกห่วงใยต่อองค์การในระดับสูงมาก พุดถึงองค์การในแง่ดีและไม่เคยเข้าร่วมวิพากษ์วิจารณ์องค์การในทางลบ อีกทั้งระบบการบริหารจัดการงานขององค์การยังเอื้ออำนวยให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพของตนเองออกมาอย่างเต็มที่ และ 3) ด้านความปรารถนาที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์การ พบว่าอยู่ในระดับสูง เนื่องจากบุคลากรมีความภาคภูมิใจในตำแหน่งงานในระดับสูงมาก เพราะได้มาด้วยความรู้ความสามารถของตนเอง รวมทั้งมีความภาคภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าเป็นพนักงานขององค์การในระดับสูงมากเช่นกัน นอกจากนี้องค์การบริหารส่วนตำบลยังมีการกำหนดเส้นทางสายอาชีพไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรสามารถเลื่อนตำแหน่งในระดับสูงขึ้นไปได้และบุคลากรขององค์การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถในระดับสูง และ ยังสอดคล้องกับโมลินาโรและเวียส (Molinaro; & Weiss. 2005: Abstract) ที่ได้ศึกษาและสรุปปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดความผูกพันต่อองค์การของพนักงานไว้ 6 ประการ คือ 1) การเป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่ประสบความสำเร็จ หากพนักงานได้ทำงานในองค์การที่มีผลประกอบการดีเด่น จะมีส่วนผลักดันให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การมากขึ้น 2) การได้ทำงานให้แก่ผู้นำที่ตนเองชื่นชอบจะส่งผลให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ซึ่งหัวหน้างานที่พนักงานชื่นชอบเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้เกิดความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน 3) การมีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน จะส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันที่ดีต่อองค์การ 4) การได้ทำงานที่มีความสำคัญเป็นปัจจัยที่ผลักดันให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ 5) การได้รับการยกย่องและเห็นคุณค่าผลักดันให้เกิดความผูกพันในองค์การ 6) การมีชีวิตความเป็นอยู่ที่สมดุล องค์การที่สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การโดยให้คุณค่ากับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว และทำให้พนักงานสามารถมีชีวิตความเป็นอยู่ที่สมดุลได้ จะได้รับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานเป็นสิ่งตอบแทน

5. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ เป็นองค์ประกอบหนึ่งของคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ได้แสดงออกถึงความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ทุ่มเทเวลาและความพยายามในการทำงาน กล้าที่จะเผชิญปัญหาและความยากลำบากในการทำงาน มีความเชื่อในความสามารถของตนเอง และสามารถจัดการกับความเครียดและความคับข้องใจ ในสถานการณ์ต่างๆ ได้ ผู้นำในการบริหารแบบมีส่วนร่วมจึงต้องเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพดี (จรัส อติวิทยากรณ์.2554: 272) ลักษณะบุคลิกภาพที่ดี (Personal

Leadership) คือ เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ การเป็นแบบอย่าง ความมีคุณค่าในตนเอง และแรงขับภายในของผู้นำ (Winter. 2003: 177-201) ซึ่งสอดคล้องกับยุกัล (Yukl. 2013: 244) ที่ได้ศึกษาในวงการศึกษาระบุไว้ว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมีหลายอย่าง แต่ที่สำคัญ คือมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความอดทนต่อความเครียด มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ และมีคุณธรรม และสอดคล้องกับฮอยและมิเกล (Hoy; & Miskel. 2013: 614) ที่ได้สรุปไว้ว่าคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย 1) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) คือ มีการตั้งเป้าหมายสำหรับตนเอง และผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง มีความพยายามมากเมื่อพบงานที่ยาก และเข้มแข็งเมื่อเผชิญปัญหาหรือประสบความล้มเหลว 2) มีความอดทนต่อความเครียด (Stress tolerance) คือ เมื่อพบสถานการณ์ที่ยุ่งยากและกดดัน จะมีการตัดสินใจที่ดี และสุขุม สามารถให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้และมีความอดทนอย่างดียิ่ง 3) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional maturity) คือ มีความตระหนักในจุดเด่นและจุดด้อยของตน มุ่งมั่นปรับปรุงตนเอง ไม่ปฏิเสธหรือหลีกเลี่ยงเมื่อประสบปัญหาหรือความผิดพลาด ซึ่งการมีวุฒิภาวะทางอารมณ์จะช่วยสร้างความร่วมมือ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา กับเพื่อนร่วมงานและกับผู้ให้คำปรึกษาได้ สอดคล้องกับกิบบสันและคณะ (Gibson; et al. 2004: 301) ที่ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำ เพื่อพัฒนาผู้นำในอนาคต ผลการวิจัยให้ข้อเสนอแนะในการเตรียมความพร้อม ด้านบุคลิกภาพ ซึ่ง สมบูรณ์ ศิริธรรมิทธิ (2547: 60-61) ได้สนับสนุนแนวคิดคุณลักษณะผู้นำด้านนี้ โดยทำการวิจัยและพบว่าคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปจะต้องมีร่างกายที่สมบูรณ์ แข็งแรง บุคลิกดี มีชีวิตชีวา แต่งกายและวางท่าเหมาะสม มีจิตใจดีงาม สุขภาพจิตดี สามารถควบคุมอารมณ์ได้ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความตื่นตัว อยู่เสมอ อดทนต่อปัญหาและอุปสรรค และบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน จะต้องมีความคิดริเริ่ม ยืดหยุ่น ปรับตัวได้ มุ่งมั่นต่อความสำเร็จ และสอดคล้องกับงานวิจัยของพนาวรรณ กล้าแข็ง (2551: 63-65) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้างาน ความร่วมมือและบริการชุมชน สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ จะต้องมึลักษณะที่เกี่ยวกับ กิริยา ท่าทาง มารยาท การพูด การแต่งตัว ความเฉลียวฉลาด มีความน่าเชื่อถือ การควบคุมอารมณ์ ความร่าเริงแจ่มใส ซึ่งสอดคล้องกับสุภาว อวสกุลสุทธิ (2552: 33-34) ที่ได้ทำการวิจัยและพบว่าคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ จะต้องมีความกระตือรือร้น มีอารมณ์ขัน แต่งกายและวางท่าเหมาะสม มีจิตใจดีงาม สุขภาพจิตดี สามารถควบคุมอารมณ์ได้ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความตื่นตัวอยู่เสมอ อดทนต่อปัญหาและอุปสรรค

6. คุณลักษณะด้านการทำงานเป็นทีม เป็นองค์ประกอบที่สะท้อนถึงการทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในความสามารถจัดการกับปัญหาภายในกลุ่มได้โดยที่ทุกคนร่วมงานกันได้เหมือนเดิม สามารถกระจายงานได้เหมาะสม ตามความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน และสร้างแรงจูงใจและผลักดันให้เพื่อนร่วมงานทำงานได้เต็มที่ ทั้งนี้เนื่องจากการทำงานเป็นทีม เป็นการรวมกันของคนตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์และการขึ้นต่อกัน โดยผู้ที่เป็นสมาชิกของทีมจะมีเป้าหมายเฉพาะร่วมกัน เป็นกระบวนการของกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการฟังพากัน มีปฏิสัมพันธ์ และความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละบุคคล (Robbins. 2005: 88; Schermerhorn. 2011: 389; Hitt; Black; & Porter. 2012: 290) ซึ่งสอดคล้องกับบุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์ (2550: 76) ที่ได้อธิบายถึงหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าเป็นการบริหารจัดการโดยการกระจายอำนาจจากผู้บริหารระดับสูงสู่ผู้บริหารระดับล่างและผู้ปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553: 105-106) ให้แนวคิดไว้ว่า การทำงานเป็นทีมเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จะก่อให้เกิดทีมงานที่เข้มแข็ง ทีมงานมีความสำคัญมากในการทำงาน เนื่องจากงานในองค์การต้องอาศัยความคิด การร่วมแรง ร่วมใจกัน จากทุกฝ่าย องค์การจึงจะอยู่รอด การที่บุคคลหลายคนช่วยกันคิดและแก้ปัญหาจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสัจจะชาญ พริตมะลิ และคณะ (2551: 5-1) ได้ศึกษาการพัฒนาความสามารถในการทำงานเป็นทีมให้แก่ นักศึกษาคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สาขาวิศวกรรมโยธา พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ปัจจัยองค์ประกอบของความแตกต่างของมนุษย์ที่ต้องคำนึงถึงปัจจัย ที่มีผลกระทบต่อทีม ผลต่อการทำงานเป็นทีม สาเหตุของการเกิดข้อขัดแย้งของทีม การขจัดข้อขัดแย้งของทีม การทำงานเป็นทีมจากผู้นำ อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม จากสมาชิก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เรณู เชื้อสะอาด (2552: 64-66) ที่ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมด้านวิชาการของพนักงานครู ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ พบว่า โดยภาพรวมพนักงานครูส่วนใหญ่ได้ทำงานเป็นทีมบ่อยครั้ง ในการไว้วางใจซึ่งกันและกัน การรับฟังความคิดเห็น การแก้ไขความขัดแย้ง และการตัดสินใจโดยฉันทามติ โดยบางครั้งที่พนักงานครูเกินครึ่งได้หาทางออกให้กับทีมงานเมื่อเกิดความขัดแย้งตระหนักว่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญการตัดสินใจคนหนึ่งในทีมงาน ยอมรับฟังคนที่ตนเองไม่คุ้นเคย และประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อขอความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียน

7. คุณลักษณะด้านการตัดสินใจ เป็นองค์ประกอบที่สะท้อนถึงการทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผน และลำดับขั้นตอนการทำงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเสนอทางเลือกใหม่ๆ ในการร่วมกันแก้ไขปัญหา ประเมินผลโดยการระดมสมองแบบกลุ่ม เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการตัดสินใจ สร้างทางเลือกในการตัดสินใจที่เป็นไปได้ไว้หลายๆ ทางเลือก สามารถในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม

ตามสถานการณ์ และแยกแยะข้อมูลที่สำคัญที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหาได้ ซึ่งสอดคล้องกับสวอนส์เบิร์ก และสวอนส์เบิร์ก (Swansburg; & Swansburg. 2002: 362-364) ที่ได้อธิบายว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นรูปแบบการบริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ ร่วมแก้ไขปัญหาของการบริหาร และสอดคล้องกับจันทรานี สวอนนาม (2553: 167) ที่ให้ทัศนะว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการที่บุคคลได้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานทั้งด้านการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจและการปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผล และสอดคล้องกับธีระ รุญเจริญ (2555: 206) ที่อธิบายไว้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมคือ การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีบทบาทในการพิจารณาปัญหาและตัดสินใจร่วมกัน ร่วมรับผิดชอบในการบริหารงานบางอย่าง เพื่อประโยชน์ในการระดมกำลังความคิดและแบ่งภาระหน้าที่ของผู้บริหาร และยังคงสอดคล้องกับศิริพร ตันติยามาศ (2550: 21) ที่ได้สรุปไว้ว่ากระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและสมาชิกในการตั้งวัตถุประสงค์ วางแผนร่วมกันผู้บริหาร แบ่งปันอำนาจให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและในการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญ ทำให้เกิดความร่วมมือ เกิดความผูกพันและไว้วางใจ ฝ่ายบริหารมากขึ้น ยอมรับการเปลี่ยนแปลงว่าก่อให้เกิดทีมงานที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ ซึ่งสมคิด บางโม (2548: 175) ได้อธิบายถึงการตัดสินใจว่า การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีหลายทางเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ การตัดสินใจนี้อาจเป็นการตัดสินใจที่จะกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งหลายอย่าง เพื่อความสำเร็จตรงตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ในทางปฏิบัติ การตัดสินใจมักเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ยุ่ยากสลับซับซ้อน และมีวิธีการแก้ปัญหาให้วินิจฉัยมากกว่าหนึ่งทางเสมอ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้วินิจฉัยปัญหาว่าจะเลือกสั่งการปฏิบัติ โดยวิธีใดจึงจะบรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุด และบังเกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่องค์การนั้น ซึ่งสอดคล้องกับบรรยงค์ ไตจินดา (2548: 178) ได้อธิบายไว้ว่า การตัดสินใจเป็นการที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาพิจารณาตัดสินใจและสั่งการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก เพราะการวินิจฉัยสั่งการจะเป็นการเลือกทางเลือกดำเนินการที่ดีที่สุดในบรรดาทางเลือกหลายๆ ทาง

8. คุณลักษณะด้านการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน เป็นองค์ประกอบที่สะท้อนถึงคุณลักษณะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในการเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ยอมรับและปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ สร้างเครื่องมือวัดเฉพาะเจาะจง และ มีการกำหนดกรอบระยะเวลา การทำงานชัดเจน ซึ่งสอดคล้องสวอนส์เบิร์กและสวอนส์เบิร์ก (Swansburg; & Swansburg. 2002: 362-364) ที่ได้อธิบายว่า เป็นการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ของงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการร่วมกันปรับปรุงพัฒนาเป้าหมายขององค์การ ย่อมขจัด ความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้นถ้าทุกคนมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานร่วมกัน มีการทำงานที่มีทิศทางเดียวกัน การตั้งเป้าหมาย (Goal) เป็นเทคนิคหนึ่ง ซึ่งผลของการ

ตั้งเป้าหมาย คือ ความน่าเชื่อถือ อำนาจและความยั่งยืนและสามารถนำไปใช้ได้อย่างกว้างขวางกับบุคคลทั้งองค์การในงานหลากหลายประเภท (Locke; & Latham. 1984: 9) นอกจากนี้มาร์เทนส์ (Martens. 1987: 156) ยังได้ให้อธิบายถึงการตั้งเป้าหมาย (Goal) ว่าเป็นตัวชี้วัดทิศทางของวัตถุประสงค์ เป็นจุดมุ่งหมายที่เฉพาะเจาะจงพฤติกรรมที่จะทำให้สำเร็จให้ได้ ส่วนแพทเตอร์สัน (Patterson. 1988: 107-109) ได้อธิบายไว้ว่า การปฏิบัติงานของโรงเรียนทุกแห่งต่างก็มีจุดมุ่งหมายที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน การที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน บุคลากรในโรงเรียนควรมีโอกาสร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ เมื่อโรงเรียนกำหนดความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนแล้ว ควรประชาสัมพันธ์ชี้แจงให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจ เห็นคุณค่าและความสำคัญเกี่ยวกับความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการ ประเมินผลร่วมกัน รวมทั้งคำนึงถึงการตัดสินใจที่มีผลต่อความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนด้วย ในส่วนของธงชัย สันติวงษ์ (2539: 39) ได้อธิบายถึงหลักในการกำหนดการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ไว้ว่าเป็นกิจกรรมต่างๆ ขององค์การจะต้องมีส่วนสนับสนุนหรือช่วยส่งเสริม ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม ให้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้ ซึ่งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ระบุอย่างชัดเจน และเข้าใจง่ายจะเป็นการส่งเสริมให้องค์การดำเนินไปโดยมีประสิทธิภาพ และเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งขึ้นต้องไม่สูงหรือยากเกินไป เป้าหมายเป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินงานทุกชนิด การบริหารที่ดีจะต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนแน่นอน เป้าหมายของแต่ละองค์การอาจแตกต่างกันออกไป สุดแต่รูปแบบและลักษณะพื้นฐานขององค์การ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องปรับเปลี่ยนเป้าหมายให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมได้เสมอ การกำหนดเป้าหมายเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรงที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถผสมผสานความคิดของบุคลากร ทุกฝ่ายในองค์การ ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายจะทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การ มีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ ทุ่มเทพพลังความสามารถทุกที่ทุกวิถีทางเพื่อให้องค์การเกิดความเจริญก้าวหน้า บรรลุผลวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของพิสิฐุ รักพรหม (2552: 82-85) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 มีพฤติกรรมการบริหารงานการกำหนดเป้าหมายปฏิบัติมาก คือ กำหนดเป้าหมายและการสั่งการในโรงเรียน ส่วนใหญ่จะมีการปรึกษาหารือกันเพื่อหาทางเลือกที่เหมาะสมในการสั่งการ และปฏิบัติน้อย คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่พึงในการยอมรับโดยไม่ต่อต้านเป้าหมายของโรงเรียน

9. คุณลักษณะด้านการติดต่อสื่อสาร เป็นองค์ประกอบที่สะท้อนถึงคุณลักษณะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในการใช้ช่องทางสื่อสารหลายช่องทาง แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้ร่วมงาน และรู้จักเลือกใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากในยุคโลกาภิวัตน์นี้การติดต่อสื่อสารถือเป็นเครื่องมือช่วยให้บุคลากรภายในหน่วยงานสามารถดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ สามารถบริหารงานในองค์การไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับเนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552: 188) ที่ได้อธิบายไว้ว่าการติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารและเป็นความสามารถของผู้นำในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลต่างๆ ให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จและทำให้การประสานงานเกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันในองค์การ และสอดคล้องกับวิเชียร วิทย์อุดม (2553: 209-211) ที่ได้อธิบายไว้ว่าการติดต่อสื่อสารเป็นการรับส่งข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร การเปิดให้มีการสื่อสารจะเป็นผลดีช่วยให้เกิดความเข้าใจและการเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับประเภทของงานและองค์การจะทำให้เกิดการสัมฤทธิ์ผล และก่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงองค์การในที่สุด ซึ่งมาลัยภรณ์ บุตรดี (2550: 81) ได้สนับสนุนแนวคิดนี้ โดยได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสารกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครู ศึกษาเฉพาะกรณีครูของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ครูโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรีใช้วิธีการติดต่อสื่อสารทางวาจาในระดับมาก ส่วนวิธีการติดต่อสื่อสารทางลายลักษณ์อักษร และวิธีการติดต่อสื่อสารทางเทคโนโลยี ใช้สื่อสารระดับปานกลาง และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุรียนต์ สะท้อน (2550: 102-103) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก พฤติกรรมการส่งสาร พฤติกรรมการใช้สาร และพฤติกรรมการใช้ช่องทางในการติดต่อสื่อสาร อยู่ในระดับมาก ส่วนพฤติกรรมการรับสาร อยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับงานวิจัยของนันทิณี จงรักษ์ (2554: 68) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการติดต่อสื่อสารของหัวหน้ากลุ่มสาระกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดเมืองพัทยา อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการติดต่อสื่อสารของหัวหน้ากลุ่มสาระโรงเรียนในสังกัดเมืองพัทยา โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านแบบเห็นอกเห็นใจ ด้านแบบมีชีวิตชีวา ด้านแบบสั่งการ และด้านแบบมีระเบียบตามลำดับ และสอดคล้องกับงานวิจัยของฮิโนโจซ่า (Hinojosa, 1998: 1024) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณสมบัติส่วนตัวและทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียน พบว่าความสัมพันธ์มีนัยสำคัญระหว่างคุณสมบัติส่วนตัว และทักษะการเก็บรวบรวมสารสนเทศ เพื่อการ

สื่อสารของผู้บริหารต่อสังคมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ คุณสมบัติส่วนตัวของผู้บริหาร สามารถที่จะทำนายได้ว่า ค่านิยมของการติดต่อสื่อสารในโรงเรียนมีทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทาง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดกรุงเทพมหานคร ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองตามองค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณลักษณะ ที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการบริหารจัดการภายในกลุ่มสาระ
2. ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร สามารถนำผลการวิจัยตัวบ่งชี้ทั้ง 64 ตัวบ่งชี้ไปใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบคุณลักษณะหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการเตรียมคนก้าวสู่ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ รวมทั้งปรับพฤติกรรมของผู้ครองตำแหน่งดังกล่าว
3. คณะผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร นำผลการวิจัยประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ 64 ตัวบ่งชี้ ไปใช้ในการกำหนดนโยบายวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล และกำหนดโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อพัฒนาครูให้มีคุณสมบัติเหมาะสมพร้อมรับตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรนำองค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ไปศึกษาต่อโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) เพื่อหาความเชื่อมั่นต่อองค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้มีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น
2. ควรมีการศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
3. ควรมีการศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในสังกัดอื่นๆ อาทิเช่น สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กมล ภูประเสริฐ. (2545). *การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: เสริมสิน พีรี เพรส ซิสเต็ม.
- กวี วงศ์พัฒน์. (2540). กระบวนการติดต่อสื่อสาร นับว่ามีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นยิ่งในยุคปัจจุบัน.
วารสารเพิ่มผลผลิต. 10(36): 24-32.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2552). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*.
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2551). *การวิเคราะห์สถิติขั้นสูงด้วย SPSS for Windows*. พิมพ์ครั้งที่ 5.
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กรุงเทพมหานคร. (2556). *นโยบายด้านการศึกษากทม. (เอกสารประกอบการประชุมสัมมนา
ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร.
ถ่ายเอกสาร.
- เครือวัลย์ สิทธิเจริญธรรม. (2551). *การมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเอกชน
(อ่อน-เหม อนุสรณ์) สำนักงานเขตสายไหม สังกัดกรุงเทพมหานคร*. ภาคนิพนธ์ ค.ม.
(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม. ถ่ายเอกสาร.
- จรรยา วาทีทอง. (2547). *การมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการของครูโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- จารุพงษ์ พลเดช. (2546). *การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการให้อำนาจปฏิบัติ*. วารสารพัฒนาชุมชน.
42 (4): 13-18.
- จารุวรรณ เยื่อสูงเนิน. (2556). *การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
ที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม ในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา). นครราชสีมา:
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล. ถ่ายเอกสาร.
- จอห์น. (2551). แปลจาก *Decision Making & Problem Solving Strategies*. โดย
รัชนี เอนกพีระศักดิ์. (2551). กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊คส์.
- จรัส อติวิทยาภรณ์. (2554). *หลักการ และทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2.
สงขลา: เหมการพิมพ์.
- จันทราณี สงวนนาม. (2553). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 3.
นนทบุรี: บั๊ค ฟอยท์.

- จิระพันธ์ นามชวัด. (2551). *การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของกรุงเทพมหานคร*.
 วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ
 สวนดุสิต. ถ่ายเอกสาร.
- จำนง เหล่าคงธรรม. (2554). *การศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษาและ
 ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิต*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา).
 กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี. ถ่ายเอกสาร.
- เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2552). *ความไว้วางใจในองค์กรของประเทศไทยศึกษาเปรียบเทียบองค์การ
 ในภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน*. วิทยานิพนธ์ ป.ด. (รัฐประศาสนศาสตร์).
 กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.
- ชนงกรณ์ กุณทลบุตร. (2547). *หลักการจัดการ: องค์กรและการจัดการแนวคิดการบริหารธุรกิจ
 ในสถานการณ์ปัจจุบัน*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชลัช จงสีบพันธ์และคณะ. (2551). *ความเป็นอิสระขององค์กรตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย
 พุทธศักราช 2540*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ธรรมดาเพรส.
- ชาญชัย จิตติพันธ์พรณี. (2554). *ตัวแปรกำกับของความเป็นอิสระในการทำงานและการสนับสนุน
 ของผู้บังคับบัญชาและตัวแปรสื่อของความเชื่อมั่นในการขยายบทบาทของตนในความสัมพันธ์
 ระหว่างบุคลิกภาพเชิงรุกและพฤติกรรมเชิงรุก*. งานวิจัยส่วนบุคคล ศศ.ม. (จิตวิทยา
 อุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพฯ: คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ชีวิน อ่อนลออ. (2553). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัย
 เอกชนในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ ป.ด. (การบริหารการศึกษา) ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย
 มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- ชูชาติ พวงวิจิตร. (2546). *การบริหารแบบมีส่วนร่วม. เอกสารประมวลสาระชุดวิชา ประสบการณ์
 วิชาชีพประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 1-5. สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*.
- ณัฐยา สิ้นตระการผล. (2550). *การตัดสินใจทางธุรกิจ Decision Making*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์และคณะ. (2545). *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ:
 เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ดวงเดือน พันธุมนาวิน, งามตา วนินทานนท์, โกศล มีคุณ และอุบล เลี้ยววาริณ. (2551).
การวิจัยขั้นสูง. เอกสารประกอบการฝึกอบรมหลักสูตร การวิจัยขั้นสูง เล่ม 2. กรุงเทพฯ:
 คณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ. ถ่ายเอกสาร.

- ดาราวรรณ ศรีกาญจนา. (2548). *การมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการของข้าราชการครูโรงเรียนชอยแอนเนกซ์ สังกัดสำนักงานเขตสายไหม กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร. ถ่ายเอกสาร.*
- ถวิล มาตรเลี่ยม. (2544). *การปฏิรูปการศึกษาโรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.*
- ทศนา เขมมณี. (2545). *กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานเป็นทีมและการจัดการเรียนการสอน. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- เทือน ทองแก้ว. (2555). *ภาวะผู้นำ : สมรรถนะหลักของผู้บริหารในยุคปฏิรูป. สืบค้นเมื่อ 21 มีนาคม 2558. จาก www.siamsky.homeip.net/default/documents/leader3.doc*
- ธร สุนทรายุทธ. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป : ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.*
- ธงชัย สันติวงษ์. (2539). *องค์การและการบริหาร. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช .*
- ธรรมรส โชติคุณุชร. (2546). *การบริหารแบบมีส่วนร่วม. ประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎี และแนวท่างปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 9-12. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.*
- ธรินธร นามวรรณ. (2548). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารงานภาควิชาในมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา) ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.*
- ธีรเดช สายเส้น. (2555). *องค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณลักษณะเด่นชัดเฉพาะของโรงเรียนประถมศึกษา เอกชนยอดนิยมนาได้ฝั่งอันดามัน. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา). นครราชสีมา: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล. ถ่ายเอกสาร.*
- ธีระ รุญเจริญ. (2548). *สู่ความเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.*
- (2555). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษา : ยุคปฏิรูปการศึกษา (ฉบับปรับปรุง) เพื่อปฏิรูปรอบ 2 และประเมินภายนอกรอบ 3. พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.*
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). *โมเดลริสเรล: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- นงลักษณ์ วิรัชชัย, ชยุตม์ ภิรมย์สมบัติ, ศจีมาจ ณ วิเชียร. (2551). *การวิจัยและพัฒนาตัวบ่งชี้คุณธรรมจริยธรรม : รายงานวิจัยเรื่องที่ 2 ใน 4 ของชุดโครงการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณธรรมจริยธรรม : การพัฒนาและพัฒนาการ. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม (ศูนย์คุณธรรม)*

- น้ำเพชร กระต่ายทอง. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร กับผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของโรงเรียน ตามทัศนะของครูปฏิบัติการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). นครราชสีมา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา. ถ่ายเอกสาร.
- นัตติณี จงรักษ์. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการติดต่อสื่อสารของหัวหน้ากลุ่มสาระกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียนในสังกัดเมืองพัทยา อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2553). *การจัดการสมัยใหม่ : Modern Management*. พิมพ์ครั้งที่ 7 (ปรับปรุงใหม่). กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- (2552). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ Leadership and Strategic Leader*. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2548). *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.
- บุญใจ ศรีสถิตยน์รากูร. (2550). *ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2540). *การวิจัยทางการวัดผลและประเมินผล*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- (2554). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญเชิด ภิญโญนนตพงษ์. (2545). *การพัฒนาเครื่องมือสำหรับการประเมินการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- บุญเรือง อุปเฮียง. (2549). *ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ตามทรรศนะของครูโรงเรียน สามัคคีวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 1*. การศึกษาอิสระ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เชียงราย: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย. ถ่ายเอกสาร.
- บุษบา สังข์ทอง. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความปลอดภัย การทำงานเป็นทีม ความมีอิสระในการทำงาน กับคุณภาพบริการของหอผู้ป่วยวิกฤตตามการรับรู้ของพยาบาล วิชาชีพ หอผู้ป่วยวิกฤต โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ พ.ม. (การบริหารการพยาบาล). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ประคอง รัศมีแก้ว. (2551). *คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ*. วิทยานิพนธ์ ปจ.ด. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- ประจวบ สุขสมบุญ. (2543). *การสืบสอบแบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏ*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (อุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

- ประชุม รอดประเสริฐ. (2543). นโยบายและการวางแผน: หลักการและทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 6.
กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ประพนธ์ ลิ้มธรรมมหิศร. (2545). ศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจศึกษาต่อของ
นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
ปัญหาพิเศษ ร.ป.ม. (การบริหารทั่วไป). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร
- ประยูร เจริญสุข. (2553). การพัฒนาตัวบ่งชี้งานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์
ปร.ด. (การบริหารการศึกษา) ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- ปานจิต เขียมเจริญ. (2546). การศึกษาการมีส่วนร่วมของครู ในการบริหารงานวิชาการโรงเรียนคันทน์ยาว
สำนักงานเขตคันทน์ยาว สังกัดกรุงเทพมหานคร. ภาคนิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา).
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร. ถ่ายเอกสาร.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.
- (2553). จิตวิทยาการบริหารบุคคล. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.
- (2548). จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.
- พนาวรรณ กล้าแข็ง. (2551). คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้างาน ความร่วมมือและบริการ
ชุมชนสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์ คอ.ม.
(บริหารอาชีวและเทคนิคศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
พระนครเหนือ. ถ่ายเอกสาร.
- “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3)
พ.ศ. 2553”. (2553, 12 กรกฎาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 127 ตอนที่ 45 ก.
- พรรคศักดิ์ สุจิตรรักษ์. (2551). ตัวบ่งชี้การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมทักษะการคิดของนักเรียน.
วิทยานิพนธ์ ปร.ด. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
ถ่ายเอกสาร.
- เพทาย ทองมหา. (2554). การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารงานของสำนักงานส่งเสริม
สวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาจังหวัด. วิทยานิพนธ์ กศ.ด.
(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
ถ่ายเอกสาร.
- พิสิฐ รักรวม. (2552). พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1. ภาคนิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). ศรีสะเกษ:
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ. ถ่ายเอกสาร.

- พิมพ์วิภา แซ่ฉั่ว. (2551). *ความก้าวหน้าในงาน ความมีอิสระในงาน ความผูกพันในงาน และ ความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานที่دينจังหวัด ในเขตชายฝั่งทะเลอันดามัน*. ภาคนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทั่วไป). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. ถ่ายเอกสาร.
- ไพฑูริย์ ภูมิซ้อ. (2546). *การบริหารแบบมีส่วนร่วม ตามการรับรู้ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- เฟลมมิ่ง, ปีเตอร์. (2543). *เทคนิคการจัดการระดับกลางในโรงเรียนมัธยม* แปลจาก *The Art of Middle Management In Secondary Schools*. โดย พรทิพย์ เสมงาภักดี. (2545). กรุงเทพฯ: กรมวิชาการ.
- ภารดี อนันต์นาวี. (2555). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา = Principles, Theories of Educational Administration*. พิมพ์ครั้งที่ 4 (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3). ชลบุรี : มนต์รี.
- มณีนีชา ชูประเสริฐ. (2546). *การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของครูประถมศึกษา กลุ่มเขต ศรีนครินทร์* สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ คอ.ม. (การบริหารอาชีวศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. ถ่ายเอกสาร.
- มะลิวัลย์ เหมือนทอง. (2551). *ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลหนองหาร อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่*. การค้นคว้าอิสระ ศศ.ม. (บริหารการพัฒนา). เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่ใจ. ถ่ายเอกสาร.
- มาลัยภรณ์ บุตรดี. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสารกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ของครู : ศึกษาเฉพาะกรณีครูโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี*. สารนิพนธ์ ศศ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม และองค์การ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. ถ่ายเอกสาร.
- มัลลิกา วิชชุกรองครัด. (2553). *การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาล* สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี. งานนิพนธ์ กศ.ม.(การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- เมตต์ เมตต์การุณจิต. (2553). *การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม : ประชาชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นและราชการ*. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย.
- เมธี สงจันทร์. (2548). *ปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ยนต์ ชุ่มจิต. (2558). *ความเป็นครู*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

- เยี่ยม กุศล. (2551). *สภาพและปัญหาการมีส่วนร่วมในการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดหนองคาย*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). อุตรธานี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี. ถ่ายเอกสาร.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔ เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา ๗ รอบ ๕ ธันวาคม ๒๕๕๔*. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ = Leadership*. กรุงเทพฯ: Diamond in Business World.
- รัชนีกร สมทรัพย์. (2550). *การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ประจำปีการศึกษา 2547-2548 ในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม. ถ่ายเอกสาร.
- รัตน์ บัวสนธ์. (2550). *ทิศทางและอาณาบริเวณการประเมิน*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2550). *พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รุ่งขวัญ สันติผลธรรม. (2551). *การนำเสนอรูปแบบการติดต่อสื่อสารของสถานศึกษาเอกชน อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). นครสวรรค์: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์. ถ่ายเอกสาร.
- เรณู เชื้อสะอาด. (2552). *การทำงานเป็นทีมด้านวิชาการของพนักงานครู ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล นครเชียงใหม่*. การค้นคว้าอิสระ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- ลัดดา ผลวัฒน์. (2544). *องค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐาน*. ใน *รายงานผลการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการการศึกษาศาสตร์ และวัฒนธรรมของกระทรวงศึกษาธิการ*. ม.ป.พ.
- ลัดพงษ์ โภชาแสง. (2553). *การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน ระดับประถมศึกษา อำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์ ค.ศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- วรรณิ์ แกมเกตุ. (2540). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการใช้ครู : การประยุกต์ใช้โมเดลสมการ โครงสร้างกลุ่มพหุและโมเดลเอ็มทีเอ็มเอ็ม*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การวัดและประเมินผลการศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

- วรชัย ปานนิตยพงศ์. (2554). *การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพชีวิตการทำงานของครูในสังคม
พหุวัฒนธรรม 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา).
นครราชสีมา: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล. ถ่ายเอกสาร.
- วาริวรรณ คงชุม. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม พฤติกรรม
การดูแลของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไป
เขตภาคตะวันออก*. วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การบริหารการพยาบาล). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- วิลาสินี ชำนาญกุล. (2556). *องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาที่เอื้อต่อ
การบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา).
นครราชสีมา: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล. ถ่ายเอกสาร.
- วิลาวัลย์ มากุ่ม. (2549). *การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ*. ปริญญาโท กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2553). *ภาวะผู้นำ Leadership*. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
----- (2554). *ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory)*. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- วิไล ตั้งจิตสมคิด. (2557). *ความเป็นครู*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- วีรยุทธ แสงสิริวัฒน์. (2550). *การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ
ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม:
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- วีระวัฒน์ บันนิตามัย. (2551). *เชาว์อารมณ์ (EQ) : ดัชนีความสุขและความสำเร็จของชีวิต*.
พิมพ์ครั้งที่ 7 (ฉบับปรับปรุงเพิ่ม AQ และ MQ). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- ศักดิ์ชัย ภูเจริญ. (2553). *การสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (ภาวะผู้นำทางการบริหาร
การศึกษา). นครราชสีมา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา. ถ่ายเอกสาร.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2550). *ทฤษฎีการประเมิน*. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- ศิริพร ตันติยมาศ. (2550). *รูปแบบการบริหารเครือข่ายโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิผล
สังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม:
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

- ศิริพร นาคสุวรรณ. (2548). *การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนอาชีวเอกชน*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (เทคโนโลยีการวิจัย).
ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- ศิริพงษ์ เสาภายน. (2552). *หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ*.
กรุงเทพฯ: บ็ค พอยท์.
- ศิริพงษ์ ศรีชัยรมย์รัตน์. (2551). *กฎหมายแรงงานภาคปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สมมติลีเกิ้ล.
- สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์. (2546). *บริบททางการบริหารการศึกษา*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ส. วาสนา ประवालพฤษ. (2540). *เอกสารประกอบการเรียน วิชา วัดผล 522 การวิเคราะห์องค์ประกอบ*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- สมคิด บางโม. (2548). *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- สมคิด สร้อยน้ำ. (2547). *การพัฒนาตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา*.
วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- สมชาย เทพแสงและอรจิรา เทพแสง. (2549). *ผู้นำยุคใหม่ : หัวใจของการปฏิรูป*.
กรุงเทพฯ: เกรท เอ็ดดูเคชั่น.
- สมยศ นาวิกการ. (2545). *การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ.
- สมบุญ สิริสรรหิรัญ. (2547). *การศึกษาพฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำของคณบดี*. วิทยานิพนธ์
ค.ด. (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- สถาพร ปิ่นเจริญ. (2556). *ภาวะผู้นำกับการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักส์.
- สมาน อัครภูมิ. (2549). *การบริหารการศึกษสมัยใหม่ : แนวคิด ทฤษฎี และการปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 2.
อุบลราชธานี: อุบลกิจออฟเซตการพิมพ์.
- สัจจะชาญ พริตมะลิ และคณะ. (2551). *การพัฒนาความสามารถในการทำงานเป็นทีมให้แก่นักศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สาขาวิศวกรรมโยธา*. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.
- สิริวัฒน์ มณีรัตน์. (2552). *สภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารและครูโรงเรียน
หัวหมาก สังกัดกรุงเทพมหานคร*. ภาคนิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา).
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม. ถ่ายเอกสาร.
- สุทัศน์ จอกสถิตย์. (2550). *การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของข้าราชการครูสายผู้สอน สังกัด
กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร. ถ่ายเอกสาร.

- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- สุธาสินี วิทยาภรณ์. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน กับผลการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏนครปฐม. ถ่ายเอกสาร.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2549). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ แนวคิด และทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภาวี อวตกุลสุทธิ. (2552). *รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างาน การพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาตรี (การพัฒนาศาสตร์พยาบาล) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.
- สุรศักดิ์ นานานุกูล และคณะ. (2541). *การบริหารงานบุคคล*. บทความเชิงวิชาการ. ลำปาง: ภูมิบัณฑิต ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.
- สุริยันต์ สะท้อน. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 2*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลย: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. ถ่ายเอกสาร.
- สุวัฒน์ เงินจ๋า, เสาวนิตย์ ชัยมุสิก และธนพร ชุมวรฐายี. (2547). *รายงานการวิจัย เรื่อง ตัวบ่งชี้ และกรอบการสร้างเครื่องมือในการศึกษาระบบแผนงานระดับสถานศึกษา*. ม.ป.พ. สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร. (2551). *คู่มือการบริหารจัดการในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ: หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร.
- (2555). *รายงานประจำปี 2554*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- (2557ก). *แผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2557* สำนักการศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.
- (2557ข). *รายงานสถิติการศึกษา ปีการศึกษา 2557 โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2554). รายงานการวิจัยประเมินผลการจัดการศึกษาของ กรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักยุทธศาสตร์การศึกษา สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร. (2554). สรุปผลการประเมิน คุณภาพมาตรฐานโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์ การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร. (2556). แผนปฏิบัติการราชการกรุงเทพมหานคร ประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๖. กรุงเทพฯ: ดาวฤกษ์ คอมมูนิเคชั่นส์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). ภาวะผู้นำ. เอกสารประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ ในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8. สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- (2554). บริหารอย่างรวมเกียรติ บริหารอย่างผม. พิมพ์ครั้งที่ 2. ชลบุรี: เอ็มเอ็นคอมพิวออฟเซท.
- (2555). เอกสารประกอบการบรรยายทางวิชาการวิชาเอกการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร. (2554ก). การประเมินคุณภาพมาตรฐาน โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร SMART SCHOOL. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์ การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- (2554ข). แนวทางการบริหารจัดการคุณภาพโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร การบริหารงานบุคคล . กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.
- (2554ค). แนวทางการบริหารจัดการคุณภาพโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร การบริหารงานวิชาการ . กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.
- อรปวีณ์ สุตะพาหะ. (2554). แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดี ต่อองค์การของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- อรพินทร์ ชูชม. (2543). การวิเคราะห์องค์ประกอบ. เอกสารประกอบการอบรมการแปลผลการ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ.
- อนุภาพ วาทีทอง. (2548). การมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการของครูโรงเรียนวัดสามัคคีธรรม สำนักงานเขตวังทองหลาง สังกัดกรุงเทพมหานคร. ภาคนิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม. ถ่ายเอกสาร.

- อนันท์ งามสะอาด. (2549). *การจัดการศึกษาอาชีวศึกษาระบบทวิภาคีด้วยหลักการมีส่วนร่วม: กรณีวิทยาลัยเทคนิคเดชอุดม*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- อรุณ รักรธรรม. (2540). *การพัฒนาองค์การ : แนวความคิดและการประยุกต์ใช้ในระบบสังคมไทย*. กรุงเทพฯ: สหายบล็อกและการพิมพ์.
- อรุณี ช้างตั้งเต็มพงษ์. (2553). *การมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตวัฒนา*. ภาคนิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี. ถ่ายเอกสาร.
- อุษณีย์ ไชติวิเชียร. (2546). *พฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของหัวหน้ากลุ่มวิชาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่างกันของโรงเรียนอนุบาลเพชรบุรี*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- อาคม วัดไธสง. (2547). *หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. สงขลา: ภารกิจการเอกสารและตำรา กลุ่มงานบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อาภารัตน์ ราชพัฒน์. (2554). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- อารมณณ์ เต็งชู. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างจิตสำนึกผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี. ถ่ายเอกสาร.
- อารีรัตน์ วัฒนสิน; และปัญญา แสนทวี. (2552). *เตรียมพร้อมหลักสูตรแกนกลางฯ '51*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วัฒนาพานิช.
- อังคณา อิศวสกุลไกร. (2550). *ความเชื่อถือไว้วางใจในภาครัฐ (Public Trust) ตอนที่ 2*. วารสารข้าราชการ. 52 (3): 53-60.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2543). *รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการของสถานศึกษา ในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- อำนาจ มีสมทรัพย์. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. ถ่ายเอกสาร.

- ฮอลล์, ไบรอัน เจ. (2551). *การบริหารผลการปฏิบัติงาน* แปลจาก Performance Management โดย สุวีพร พึ่งพุทธิคุณ. (2551). กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- Adewale, J Gbenga. (2011). *Competency Level of Nigerian Primary 4 Pupils in Life skills Achievement test*. Journal Articles; Reports – Research.
- Ardekani, Samad Ranjbar; & Jahromi, Amin Shayan. (2011). Relationship Between Participative Management and Personnel Productivity: A Survey in Gachsaran and Oil Company. *World Applied Sciences Journal*. 15 (9): 1319-1324.
- Barrett, Deborah. (2010). *Leadership Communication*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill.
- Best, John W. (1993). *Research in Education*. 7th ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Boroumand, Nader. (2013). The Role of Effective Human Resource Factors in Participative Management: A Comparative Study between Indian and Iranian Employees. *Management Science Letters*. 3: 217-226.
- Bottery, Mike. (2000). *Education, policy and ethics*. London: Continuum.
- Burstein, L.Oakes.; & Guiton, G. (1992). Education Indicators. *Encyclopedia of Educational Research*. 2: 407.
- Kaiser, S.M. (2000). *Mapping the Learning Organization: Exploring a Model of Organization Learning*. Ph.D. Dissertation, U.S.A.: Louisiana State University.
- Caldwell, B.J.; & Spinks, J.M.. (1990). *The Self-Managing School*. London: Taylor and Francis (Printers) Ltd.
- Coleman, D.; & Adams, R.C. (1998). Establishing Construct Validity and Reliability for The NAESP Professional Development Inventory. *Journal of Personal*. 10(3): 194-200.
- Colquitt, Jason A.; Lepine, Jeffery A.; & Michael J. Wesson. (2011). *Organizational Behavior : Improving Performance and Commitment in the Workplace*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Costa, C.A. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*. 32(5): 605-622.
- Crawshaw, Jonathan R.; Budhwar, Pawan S; & Davis, Ann. (2014). *Human resource management :strategic and international perspectives*. Los Angeles: SAGE.
- Cruz, L. (2009). *Challenges Confronting a First-year Elementary School Principal: Distributed Leadership, Social Capital, and Supported Change*. Ph.D. Dissertation, Department of Education Leadership. University of California, Riverside: California.

- Daft, Richard.L. (2011). *Leadership*. 5th ed. Mason, OH: Thomson South-Western.
- (2011). *Management the New Workplace*. 7th ed. Australia: South-Western.
- Davis, Gary A.; & Thomas. (1989). *Effective Schools and Effective Teachers*. Boston: Allyn & Bacon.
- Davis, Keith; & Newstrom, W. John. (1993). *Organizational behavior : human behavior at work*. 9th ed. New York : McGraw-Hill.
- Davis, L. (2000). *Pioneering Organizations*. Provo, UT: Executive Excellence Publishing.
- DuBrin, Andrew. J. (2010). *Principles of Leadership*. 6th ed. Australia: South-Western.
- Elizabeth, J.; Bemadette, W.; John, G.; & Cindy, G. (2004). Organization Communication : Challenges for the New Century. *Journal of Communication*.
- Evans, K. G. (2002). Leadership Workshop. *Education*. 123: 18.
- Evans-Pierce, Valeria. (2009). *Building Shared Instructional Leadership : Emerging Roles and Relationships of Teacher Leaders*. Retrieved March 8, 2015, from <http://eric.ed.gov/?q=Valeria+Evans-Pierce&id=ED515292>
- Evers, C. W. & Lakomski, G. (2000). *Doing Educational Administration: A theory of Administrative Practice: School Management and Organization; Philosophy*. New York: Amsterdam.
- Fitz-Gibbon, C.T. (1996). *Monitoring Education Indicators, Quality, and Effectiveness*. London: Cassell.
- Ford, D.P. (2003). *Trust and Knowledge Management: The Seeds of Success Queen's*.
- Gibson, J.L.; et al. (2004). *Organizations : Behavior Structure Processed*. 11th ed. Singapore: McGraw – Hill.
- Greenberg, Jerald. (2011). *Behavior in Organizations*. 10th ed. Boston: Pearson.
- Greenberg, J. and Baron, R.A. (2003). *Behavior in Organization*. 8th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hair, Joseph F; et al. (2010). *Multivariate Data Analysis : A Global Perspective*. 7th ed. Upper Saddle River: Pearson.
- Hal, Mooz. (2012). *Make up Your Mind: a Decision Making Guide to Thinking Clearly and Choosing Wisely*. New Jersey: The United States of America.
- Hammond, P. (2000). The Influence the Head of Department on the Quality of Teaching And Learning. *Mathematics in School*, 29(3): 2-4.

- Hardy; et al. (2007). Linking Trust, Change, Leadership and Innovation. *Knowledge Management Review*. 10: 18.
- Heck, R.; et al. (1990). Instructional leadership and school achievement ; Validation of Casual Model. *Educational administration quarterly*. 26(2): 95.
- Hill; & Mcshane. (2008). *Principles of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Hinojosa, C. B. (1998). *The Relationship Between Personality Attributes and Communication Practices of school Superintendent*. Dissertation Abstracts International.
- Hitt, Black; & Poster. (2012). *Management*. 3rd ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hogan, R.; & Hogan, J. (2007). *Hogan Personality Inventory manual*. 3rd ed. Tulsa, OK: Hogan Assessment Systems. Retrieved March 8, 2015, from http://www.mentis.international/assets/04019_hpi_tm_secure.pdf
- Hogg, M.A. & Vaughan, G.M. (1998). *Social Psychology*. 2nd ed. Glasgow: Prentice Hall.
- Hord, Shirley M. (2008). *Leading Professional Learning Communities*. New York: Corwin Press.
- Hornby, Albert Sydney. (2005). Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English. 7th ed. Oxford: Oxford University Press.
- Hoy,W.K.; & Miskel, C.G. (2013). *Education Administration Theory Research Practice*. 9th ed. Boston: McGraw Hill.
- Ivery, J. M. (2004). *Interorganizational Collaboration: An Examination of Factors that Influence the Motivation for Participation in a Collaborative Partnership of Homeless Service Providers*. Ph.D. Dissertation. Department of Education: University of Virginia Commonwealth. Virginia.
- Janazs De; Dowd, S.C. K.O.; & Schneider, B.Z. (2008). *Interpersonal Skill in Organizations*. 3rd ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Jarvis, Adrian. (2008). Leadership Lost: A Case Study in Three Selective Secondary Schools. *Management in Education*, v22 (n1): 24-30.
- John, W. Cresswell. (2005). *Educational Research*. New York: Pearson Merrill Prentice Hall.
- Johnson, Burke; & Christensen, Larry. (2006). *Educational Research : Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches*. 2nd ed. Boston: Pearson.

- Judith A. Holton. (2001). Building Trust and Collaboration in a Virtual Team. *Team Performance Management: An International Journal*. 7 (3/4) : 36 – 47.
Retrieved March 8, 2015, from
https://nadiyahak.files.wordpress.com/2012/05/building_trust1.pdf
- Kirkpatrick, S.A.; & Locke, E.A. (2006). Leadership; Do Traits Matter? In *Leaders & the Leadership Process: Reading, Self-Assessments, & Applications*. 4th ed. Compiled by John L. Pierce; & John W. Newstrom. Pp 69-90. Singapore: McGraw-Hill.
- Kreitner, R & Kinicki. (2008). *Organizational Behavior*. 8th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
----- (2004). *Organizational Behavior*. 6th ed. Boston: McGraw-Hill.
- Lee, M. & Turban, E. (2001). A Trust Model for Consumer Internet Chopping. *International Journal of Electronic Commerce*, 6(1): 75-91.
- Lewicki, R.F. (1996). Organization Responses to Crisis: The Centrality of Trust In R.M. Kramer & T.R. Tyler. *Trust in Organization: Frontiers of Theory and Research*. 261-287.
- Locke, E.A. and Latham, G.P. A. (1990). *Theory of Goal Setting & Task Performance*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Luthans, F. (2008). *Organizational Behavior*. 11th ed. Singapore: McGraw-Hill.
- Marshall, E.M. (2000). *Building Trust at The Speed of Change : The Power of The Relationship-Based Corporation*. New York: Amacom.
- Martens, R. (1987). *Coaches Guide to Sport Psychology*. Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Maslach, C.; & Leiter, M. P. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*. 93: 498-512.
- Mayer, R.C., et al. (1995). An Integrative Model of Organization Trust. *Academy of Management Review*. 20(3): 709-734.
- McKnight, D. H., Choudhury, V. & Kacmar, C. (2002). The Impact of Initial Consumer Trust on Intentions to Transact with A Web Site: A Trust Building Model. *Journal of Strategic Information Systems*. 11: 297-323.
- Mishra, A.K. (1996). Organizational Responses to Crisis : The Centrality of Trust. Cited Tyler, T.R. & R.M.Kramer. 1996. *Trust in Organizations*. California: Sage.

- Moed, H.F.; Glanzel W.; & Schmoch U. (Eds.). (2004). *Handbook of Quantitative Science And Technology Research: The Use of Publication and Patent Statistics in Studies of S&T Systems*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Molinaro, V.; & Weiss, D. (2005). *Driving Employee Engagement. The Banff Centre – Leadership Development*. Retrieved March 8, 2015, from http://www.banffcentre.ca/leadership/library/pdf/driving_employee_engagement_Weiss-Molinaro.pdf
- Morrison, E.W. (2006). Doing the Job Well: An Investigation of Pro-Social Rule Breaking. *Journal of Management*. 32(1): 5-28.
- Nardi, E.W. (1996, Sep). *Self-Perception of Role Function and Preparedness of Academic Department Chairpersons in Higher Education*. DAI-A 57/03: 956.
- Noe, Raymond A.; et al. (2006). *Human Resource Management :Gaining a Competitive advantage*. 5th ed. Boston: McGraw-Hill.
- Neubeck, K.J.; & Glasberg, D.S. (1996). *Sociology: a Critical Approach*. New York : McGraw-Hill.
- Newstrom, J.W. (2002). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. 11th ed. New York: McGraw-Hill.
- Northcraft, G.B.; & Neale, M.A. (1990). *Organizational Behavior*. 8th ed. New York: McGraw-Hill.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and Practice*. 5th ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Owens, Robert G. (2004). *Organization Behavior in Education*. 8th ed. Boston: Pearson.
- Park, J. P. (2000). Creating an Autonomous School Community: School-Based Management in Korea. *Dissertation Abstracts International* 61-11 A: 239.
- Parker, S. K., Williams, H.M., & Turner, N. (2006). Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work. *Journal of Applied Psychology*. 91: 636-652.
- Patterson, K.J. (1988). *School Culture*. San Francisco: Jersey Bass.
- Rausch, E. (1996). Guidelines for Participation in Appropriate Decision Making. *Management Development Review*, 9(4): 29-36.
- Reynold, L. (1997). *The Trust Affect: Create the High Trust High Performance Organization*. London: Nichoais Brealey.
- Rice, Ann. (2005). Technical and Further Education (TAFE) Head Teachers: Their Changing Role. *Research in Post-Compulsory Education*. 10(1): 39-56.

- Rideout, F.D. (1997). School-Based Management for Small Schools in Newfoundland Labrador. *Dissertation Abstracts International*. : 2248-A.
- Robbins, Stephen P. (2005). *Essentials of Organizational Behavior*. 8th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- (2005). *Organizational Behavior*. 11th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Rosenfeld, Peter. (2008). *The Changing Nature and The Role of Heads of Department in Queensland Public Secondary Schools*. Doctor of Education. Queensland University of Technology.
- Rue, Leslie W.; & Byars, Lloyd L. (2005). *Management : Skills and Application*. 11th ed. New York: McGraw-Hill.
- Schaufeli, Wilmar; & Arnold, Bakker. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale*. New York: Utrecht University.
- Schermerhorn. (2011). *Introduction to Management*. 11th ed. Asia: John Wiley & Sons.
- Sergiovanni, T.J. Burlingame. M. Combs, F.S., and P.W. Thurston. (1999). *Educational Governance and Administration*. Boston: Allyn & Bacon.
- Shaffer, D.R. (2000). *Social and Personality Development*. 4th ed. Belmont, CA: Wadsworth Pub.
- Shaw, R. B. (1997). *Trust in Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity, and Concern*. San Francisco: Jossey Bass.
- Smith, A.B., & Stewart, G.A. (1999). A Statewide Survey of New Department Chairs: Their Experiences and Need in Learning their Roles. *New Directions for Community Colleges*. 105: 29-36.
- Snell, Scott; & Bohlander, George. (2007). *Human Resource Management*. 14th ed. Mason, HO.: Thomson/South-Western.
- Steers, R.M; & Poter, L. (1991). *Motivation and Work Behaviors*. 5th ed. New York: McGraw-Hill.
- Stogdill, Ralph M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press.
- Stringer, Robert A. (2002). *Leadership and Organizational Climate : the Cloud Chamber Effect*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

- Swansburg, Russell C.; & Swansburg, Richard J. (2002). *Introduction to Management and Leadership for Nurse Managers*. 3rd ed. Sudbury, Mass: Jones and Bartlett Publishers.
- The Oxford Pocket School Dictionary. (1996). New York: Oxford University.
- Thikamporn Chulilung. (2005). *Measurement of Municipal Performance Achievement in Thailand: a Comparative Study of Three Municipalities*. Thesis Ph.d. (Development Administration). Bangkok: National Institute of Development Administration.
- Ubben, G.C; & Hughes, L.W. (1992). *The Principal Creative Leadership of Effective Schools*. London: Allyn and Bacon.
- Webster's Ninth New Collegiate Dictionary. (1991). Massachusetts : Merian Webster.
- Weller, L.D. (2001). Department Heads : The Most Underutilized Leadership Position. *NASSP Bulletin*. 85(625): 73-81.
- Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. (2012). *Strategic Management and Business Policy*. 13th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.
- Whitney, J.O. (1996). *The Economics of Trust: Liberatory Profits and Restoring Corporate Vitality*. New York: McGraw-Hill.
- Winter, G. (2003). *High Performance Leadership: Creating, Leading and Living in a High Performance World*. Singapore: John Wiley & Sons.
- Woodcock, M. (1989). *Team Development Manual*. 2nd ed. Worcester: Billing & Son.
- Yohe, Shawn W.; & Hatfield, Louise. (2003). Moderating Factors in Participative Management," *Allied Academics International Conference*. Las Vegas, 33.
- Yukl, Gary. (2013). *Leadership in Organizations*. 8th ed. Boston: Pearson.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ
ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (CVI) ของแบบสอบถาม

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ
ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (CVI) ของแบบสอบถาม

- | | |
|--|--|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร.สุเมธ งามกนก | หัวหน้าศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา
มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 2. ดร.ราชันย์ บุญธิมา | อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 3. เรือเอก ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์ | อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 4. ดร.สมบุญ บุญศิริรักษ์ | อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 5. ดร.สุวิมล กฤษศยาสน์ | อาจารย์ประจำภาควิชาการวัดผลและวิจัยการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 6. ดร.วิไลลักษณ์ ลังกา | อาจารย์ประจำภาควิชาการวัดผลและวิจัยการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 7. ดร.คณิต สุขรัตน์ | อาจารย์ประจำหลักสูตรภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยปทุมธานี |
| 8. ดร.สมใจ เดชบำรุง | อดีตผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดศาลาแดง |
| 9. ดร.สุธามาศ โพธิ์จันทร์ | ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดพิชัยญาติ |



ภาคผนวก ข

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

Factor Analysis

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
T1	4.2155	.56968	478
T2	4.3054	.59242	478
T3	4.4561	.58739	478
T4	4.5356	.57716	478
T5	4.4331	.59233	478
T6	4.3640	.60512	478
T7	4.4142	.61767	478
T8	4.4916	.60996	478
T9	4.5586	.57528	478
T10	4.4351	.61342	478
COM1	4.2678	.57137	478
COM2	4.2050	.60381	478
COM3	4.2741	.59187	478
COM4	4.0983	.64814	478
COM5	4.1695	.63324	478
COM6	4.2678	.57503	478
COM7	4.2364	.62157	478
COM8	4.3222	.65458	478
COM9	4.2594	.62080	478
COM10	4.3243	.65834	478
TE1	4.3954	.64796	478
TE2	4.2636	.66159	478
TE3	4.2071	.63526	478
TE4	4.2301	.62560	478
TE5	4.4247	.60534	478
TE6	4.3243	.59123	478
TE7	4.3326	.64120	478
TE8	4.4038	.58470	478
TE9	4.4916	.58897	478

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
TE10	4.4414	.58967	478
CM1	4.5523	.56486	478
CM2	4.4414	.57528	478
CM3	4.5084	.58897	478
CM4	4.5690	.55555	478
CM5	4.3033	.75931	478
CM6	4.2448	.69191	478
CM7	4.3808	.61889	478
CM8	4.5167	.55959	478
CM9	4.5209	.56689	478
CM10	4.5272	.57031	478
O1	4.4289	.58112	478
O2	4.4163	.58305	478
O3	4.3724	.58585	478
O4	3.9979	.65875	478
O5	4.2510	.60375	478
O6	4.3682	.57040	478
O7	4.2762	.58912	478
O8	4.3180	.58576	478
O9	4.1485	.66738	478
A1	4.2406	.58874	478
A2	4.1841	.62074	478
A3	4.1464	.65676	478
A4	4.1653	.63435	478
A5	4.2029	.62999	478
A6	4.1590	.66021	478
A7	4.1946	.63594	478
A8	4.2155	.60537	478
A9	4.2762	.58196	478
A10	4.2594	.60368	478
PER1	4.3954	.60096	478
PER2	4.2071	.63526	478

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
PER3	4.5063	.59255	478
PER4	4.4979	.58546	478
PER5	4.4142	.58633	478
PER6	4.4393	.59653	478
PER7	4.5439	.56557	478
PER8	4.3640	.62220	478
PER9	4.2992	.61467	478
PER10	4.4435	.60393	478
LE1	4.1653	.65707	478
LE2	4.2782	.57915	478
LE3	4.2259	.61018	478
LE4	4.2573	.60631	478
LE5	4.0921	.65708	478
LE6	4.0921	.63436	478
LE7	4.2218	.61172	478
LE8	4.0983	.66095	478
LE9	4.1318	.63228	478
LE10	4.1590	.67900	478
LE11	4.1757	.61980	478
DE1	4.2448	.59057	478
DE2	4.2385	.59136	478
DE3	4.2301	.59819	478
DE4	4.2573	.59584	478
DE5	4.2029	.57792	478
DE6	4.2238	.57380	478
DE7	4.2113	.58575	478
DE8	4.3577	.59668	478
DE9	4.3661	.58444	478
DE10	4.2636	.60879	478

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.970
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	35857.553
	df	4005
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
T1	1.000	.609
T2	1.000	.664
T3	1.000	.657
T4	1.000	.741
T5	1.000	.673
T6	1.000	.723
T7	1.000	.629
T8	1.000	.719
T9	1.000	.729
T10	1.000	.702
COM1	1.000	.633
COM2	1.000	.656
COM3	1.000	.598
COM4	1.000	.618
COM5	1.000	.689
COM6	1.000	.709
COM7	1.000	.640
COM8	1.000	.585
COM9	1.000	.657
COM10	1.000	.605
TE1	1.000	.618
TE2	1.000	.680
TE3	1.000	.737
TE4	1.000	.669

	Initial	Extraction
TE5	1.000	.702
TE6	1.000	.642
TE7	1.000	.632
TE8	1.000	.652
TE9	1.000	.710
TE10	1.000	.646
CM1	1.000	.713
CM2	1.000	.655
CM3	1.000	.635
CM4	1.000	.682
CM5	1.000	.498
CM6	1.000	.581
CM7	1.000	.653
CM8	1.000	.670
CM9	1.000	.682
CM10	1.000	.691
O1	1.000	.797
O2	1.000	.786
O3	1.000	.696
O4	1.000	.643
O5	1.000	.626
O6	1.000	.717
O7	1.000	.651
O8	1.000	.664
O9	1.000	.626
A1	1.000	.659
A2	1.000	.693
A3	1.000	.730
A4	1.000	.741
A5	1.000	.725
A6	1.000	.705
A7	1.000	.693

	Initial	Extraction
A8	1.000	.653
A9	1.000	.640
A10	1.000	.603
PER1	1.000	.702
PER2	1.000	.681
PER3	1.000	.738
PER4	1.000	.726
PER5	1.000	.749
PER6	1.000	.655
PER7	1.000	.729
PER8	1.000	.590
PER9	1.000	.645
PER10	1.000	.666
LE1	1.000	.664
LE2	1.000	.688
LE3	1.000	.683
LE4	1.000	.621
LE5	1.000	.714
LE6	1.000	.723
LE7	1.000	.659
LE8	1.000	.631
LE9	1.000	.718
LE10	1.000	.673
LE11	1.000	.670
DE1	1.000	.682
DE2	1.000	.765
DE3	1.000	.809
DE4	1.000	.756
DE5	1.000	.707
DE6	1.000	.720
DE7	1.000	.733
DE8	1.000	.742

	Initial	Extraction
DE9	1.000	.731
DE10	1.000	.706

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	38.492	42.769	42.769
2	4.750	5.278	48.047
3	2.670	2.967	51.014
4	2.454	2.726	53.740
5	2.137	2.375	56.115
6	1.897	2.108	58.223
7	1.585	1.761	59.983
8	1.363	1.515	61.498
9	1.303	1.448	62.946
10	1.230	1.367	64.313
11	1.107	1.230	65.543
12	1.096	1.218	66.761
13	1.031	1.145	67.906
14	.995	1.105	69.011
15	.906	1.007	70.018
16	.891	.990	71.009
17	.856	.951	71.960
18	.817	.907	72.868
19	.794	.883	73.750
20	.753	.837	74.587
21	.725	.806	75.393
22	.713	.793	76.186
23	.703	.781	76.967
24	.684	.760	77.727
25	.662	.736	78.463

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
26	.650	.722	79.185
27	.613	.681	79.866
28	.599	.666	80.532
29	.577	.641	81.173
30	.566	.629	81.802
31	.545	.606	82.408
32	.532	.591	82.999
33	.506	.562	83.561
34	.500	.556	84.117
35	.485	.539	84.656
36	.474	.527	85.183
37	.461	.512	85.695
38	.445	.495	86.190
39	.441	.490	86.681
40	.420	.467	87.148
41	.406	.451	87.599
42	.399	.443	88.042
43	.393	.437	88.478
44	.377	.419	88.897
45	.373	.415	89.312
46	.366	.407	89.719
47	.358	.398	90.117
48	.352	.391	90.508
49	.344	.382	90.890
50	.334	.371	91.261
51	.316	.351	91.612
52	.311	.346	91.957
53	.306	.340	92.297
54	.302	.336	92.633
55	.286	.318	92.951

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
56	.281	.313	93.264
57	.277	.308	93.572
58	.274	.304	93.876
59	.266	.295	94.171
60	.258	.287	94.458
61	.246	.274	94.732
62	.242	.269	95.001
63	.230	.256	95.257
64	.226	.251	95.508
65	.221	.245	95.753
66	.219	.243	95.996
67	.214	.238	96.234
68	.208	.231	96.464
69	.199	.221	96.685
70	.197	.219	96.904
71	.191	.212	97.116
72	.185	.206	97.322
73	.176	.196	97.518
74	.174	.193	97.711
75	.170	.189	97.900
76	.166	.185	98.085
77	.162	.180	98.265
78	.153	.169	98.434
79	.147	.163	98.597
80	.137	.152	98.749
81	.132	.147	98.896
82	.127	.141	99.038
83	.126	.140	99.178
84	.122	.136	99.314
85	.118	.131	99.444

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
86	.113	.125	99.570
87	.106	.118	99.688
88	.099	.110	99.798
89	.097	.108	99.906
90	.085	.094	100.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	38.492	42.769	42.769	10.176	11.307	11.307
2	4.750	5.278	48.047	8.313	9.237	20.544
3	2.670	2.967	51.014	8.136	9.040	29.584
4	2.454	2.726	53.740	6.528	7.254	36.838
5	2.137	2.375	56.115	4.753	5.281	42.119
6	1.897	2.108	58.223	4.678	5.198	47.317
7	1.585	1.761	59.983	4.435	4.928	52.244
8	1.363	1.515	61.498	4.038	4.487	56.731
9	1.303	1.448	62.946	3.565	3.961	60.692
10	1.230	1.367	64.313	2.223	2.471	63.163
11	1.107	1.230	65.543	1.613	1.793	64.956
12	1.096	1.218	66.761	1.449	1.610	66.566
13	1.031	1.145	67.906	1.206	1.340	67.906
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

ประวัติย่อผู้วิจัย



ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวศิริพร สลึงค์
วันเดือนปีเกิด	11 เดือนมกราคม พ.ศ. 2518
สถานที่เกิด	จังหวัดอุดรธานี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	เลขที่ 13/97 พฤษภาธานีคอนโดเทล ซอยอ่อนนุช 55/2 แขวง / เขต ประเวศ กรุงเทพฯ 10250
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยพิเศษ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนวัดราชบูรณะ ถนนตรีเพชร แขวงวังบูรพาภิรมย์ เขตพระนคร กรุงเทพฯ 10200
ประวัติการศึกษา	
พ. ศ. 2530	ประถมศึกษา จากโรงเรียนเทศบาลท่าอิฐ จังหวัดอุดรธานี
พ. ศ. 2536	มัธยมศึกษา จากโรงเรียนอุดรดิตรุณี จังหวัดอุดรธานี
พ. ศ. 2540	การศึกษาระดับบัณฑิต จากมหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก
พ. ศ. 2548	การศึกษามหาบัณฑิต จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
พ. ศ. 2549	ประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการบริหารการศึกษา จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
พ. ศ. 2558	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ