



การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิทยานิพนธ์
ของ
ระพีพรรณ ร้อยพิลา

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา
กุมภาพันธ์ 2553
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิทยานิพนธ์
ของ
ระพีพรรณ ร้อยพิลา

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา

กุมภาพันธ์ 2553

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

**DEVELOPMENT OF LEADERSHIP ENHANCEMENT MODEL
IN PUBLIC RELATIONS FOR ADMINISTRATORS IN BASIC
EDUCATION SCHOOLS**

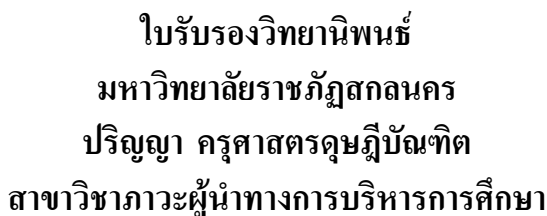
By

RAPEEPAN ROYPILA

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Doctor of Education in Leadership in Educational Administration
at Sakon Nakhon Rajabaht University**

February 2010

All Right Reserve by Sakon Nakhon Rajabaht University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... กรรมการสอบ กรรมการสอบ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพชา ภาวบุตร) แต่งตั้งเพิ่มเติม (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์) ผู้ทรงคุณวุฒิ

คณะกรรมการประจำสาขาวิชาการรับรองแล้ว

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์)
ประธานสาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

เมื่อวันที่ 10 เดือนมีนาคม พ.ศ. 2553
 ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาและแนะนำช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ และ ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ได้ตรวจสอบ ให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องเอาใจใส่ตลอดมาจนสำเร็จลุล่วงด้วยดี ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา คัมภีรปกรณ ประธานคณะกรรมการสอบ ตลอดจนท่านผู้เชี่ยวชาญทุกท่านในแต่ละขั้นตอน ที่กรุณาได้ตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย ผู้เชี่ยวชาญสนทนากลุ่ม ที่ได้สนับสนุนการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร คณาจารย์ คณะกรรมการบริหารหลักสูตร คณบดีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา ที่ได้ดูแลเอาใจใส่แนะนำสนับสนุน ตลอดจนให้ความเอื้อเฟื้อเมตตาและช่วยเหลือศิษย์ในการวิจัยทุกขั้นตอน

ขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู นักเรียน โรงเรียนบ้านนาหว้า อำเภอนาหว้า จังหวัดนครพนม โรงเรียนบ้านกกตูม อำเภอดงหลวง จังหวัดมุกดาหาร และโรงเรียนกุสุมาลย์วิทยาคม อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร ที่กรุณาทดลองใช้รูปแบบ และขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 ของกระทรวงศึกษาธิการทุกคน ที่ได้กรุณาตอบแบบประเมินตนเองของการวิจัยครั้งนี้ ขอกราบขอบพระคุณผู้บังคับบัญชาทุกระดับที่สนับสนุนให้ขวัญกำลังใจในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิตรา วงศ์อนุสิทธิ ที่กรุณาตรวจสอบบทคัดย่อภาษาอังกฤษ คุณปาริชาติ ไนต์สุภา ได้กรุณาช่วยแนะนำการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย คุณฤทัยทรัพย์ ดอกคำ คุณมาลีณี ศรีสิงห์ คุณชูศักดิ์ ร้อยพิลา คุณมยุรี ร้อยพิลา และคุณหัตถกร ร้อยพิลา ญาติพี่น้อง ที่ได้ให้การสนับสนุนเป็นกำลังใจตลอดการศึกษานจนประสบความสำเร็จ และขอขอบคุณผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงขอประกาศคุณูปการแก่บุคคลดังกล่าวไว้ให้ปรากฏไว้ในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ด้วยความขอบคุณยิ่ง

คุณค่าและความดีงามของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ขอบูชาแก่บิดา มารดาของผู้วิจัย มอบแด่บูรพาจารย์ที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้ให้แก่ผู้วิจัยและมอบแด่บุคคลที่กล่าวนามไว้ในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ระกัปปวรรณ ร้อยพิลา

ชื่อเรื่อง	การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ผู้วิจัย	นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา
กรรมการที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม
ปริญญา	ก.ค. (ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา)
สถาบัน	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปีที่พิมพ์	2553

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) สร้างการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) รายงานผลของการพัฒนาการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น กลุ่มตัวอย่าง ขั้นตอนการศึกษาข้อมูลการใช้สมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 ของกระทรวงศึกษาธิการ ปีการศึกษา 2551 จำนวน 304 คน กลุ่มตัวอย่าง ขั้นตอนการทดลองใช้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3 คน จาก 3 โรงเรียนที่สมัครใจ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบประเมินตนเองลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการทดสอบค่าที (t-test ชนิด Dependent Samples)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการใช้สมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1.1 ระดับการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ระดับสมรรถนะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน

1.2 ระดับการใช้ทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน

2. การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระกระบวนการ และการวัดและประเมินผล กระบวนการพัฒนา 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การศึกษาด้วยตนเอง เอกสารการเรียนรู้ด้วยตนเอง 8 ชุด เวลา 1 เดือน

ระยะที่ 2 การศึกษาดูงาน โรงเรียนดีเด่นด้านการประชาสัมพันธ์ เวลา 1 วัน

ระยะที่ 3 การประชุมเชิงปฏิบัติการและสรุปผลการทดลองใช้ เวลา 1 วัน

3. ผลการทดลองใช้การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำ ในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.1 ผลการทดลองใช้การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ พบว่า ก่อนการทดลองใช้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง หลังการทดลองใช้ โดยรวมและรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด และสูงกว่าก่อนการทดลองใช้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

3.2 ผลการทดลองใช้การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ พบว่า ก่อนการทดลองใช้ ด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และการบริการที่ดี อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และด้านการพัฒนาศักยภาพครู และโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนหลังการทดลองใช้ โดยรวมและรายด้านเกือบทุกด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้น ด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมาก และหลังการทดลองใช้โดยรวมสูงกว่าก่อนการทดลองใช้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

TITLE	Development of Leadership Enhancement Model in Public Relations for Administrators in Basic Education Schools
AUTHOR	Rapeepan Roypila
ADVISORS	Asst. Prof. Dr. Sikan Pienthunyakorn Asst. Prof. Dr. Wattana Suwannatrai Dr. Surat Duangchatom
DEGREE	Ed.D. (Leadership in Educational Administration)
INSTITUTE	Sakon Nakhon Rajabhat University
YEAR	2010

ABSTRACT

The purposes of this research were 1) to investigate leadership competencies and skills in public relations of administrators in Basic Education Schools; 2) to develop a leadership enhancement model in public relations for administrators in Basic Education Schools; 3) to report the key findings in relation to the development of Leadership Enhancement Model in public relations for administrators in Basic Education Schools. The study was divided into two phases:

Phase I was related to investigate leadership competencies and skills of administrators in public relations. The samples included 304 administrators in Basic Education Schools at Regional Office 11 under the Ministry of Education in the 2009 academic year.

Phase II was related to implementing a developed leadership enhancement Model. The samples included three administrators from three volunteer Basic Education Schools. The instrument for collecting data included a set of 5 – point rating scale for self-assessment. The statistics used in analyzing data were: mean, standard deviation, and t-test (Dependent Samples)

The findings were as follows:

1. The results from the application of public relations leadership competencies and skills of administrators in Basic Education Schools were:

1.1 The level of leadership competency in public relations of administrators in Basic Education Schools was at a high level as a whole and in all individual aspects.

1.2 The level of leadership skills in public relations of administrators in Basic Education Schools was at a high level as a whole and in all individual aspects.

2. The Proposed Leadership Enhancement Model in public relations for administrators in Basic Education Schools composed of 5 components as follows: principles, contents, objectives, procedures, and assessment and evaluation. The model was divided into three stages:

Stage I- A Month Self-Study from eight self-study documents.

Stage II- A Day Study Tour of best-practice schools in public relations.

Stage III- A Day Workshop and Conclusions

3. The results of the intervention were:

3.1 The leadership competencies enhancement was at the highest level as a whole and all individual aspects. The level of competencies was significant higher at the .001 level after the intervention.

3.2 The leadership skills enhancement was at the highest level as a whole and all individual aspects after the intervention, except for Results-Based Management aspect, which was at a high level. The level of skills was significant higher at the .001 level after the intervention.

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
คำถามของการวิจัย	8
ความมุ่งหมายของการวิจัย	8
ความสำคัญของการวิจัย	8
ขอบเขตการวิจัย	9
กรอบแนวคิดการวิจัย	11
นิยามศัพท์เฉพาะ	13
2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	21
ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ในการประชาสัมพันธ์และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	21
แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำ	21
แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำและผลการวิจัย	25
พฤติกรรมภาวะผู้นำจากผลการวิจัย	43
ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์และผลงานวิจัย	50
ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการและผลงานวิจัย	58
แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ	69
ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	93
ลักษณะหน้าที่และบทบาทของผู้บริหารในการประชาสัมพันธ์	96
แนวคิดเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	99
องค์ประกอบของการประชาสัมพันธ์	140
ประเภทของการประชาสัมพันธ์	143

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ตอนที่ 3 แนวคิด ทฤษฎี การบริหารแบบมีส่วนร่วม	146
ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม	146
แนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีความต้องการ	147
แนวคิด ทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วม	150
การบริหารแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดของ Likert	153
กระบวนการทางภาวะผู้นำ	156
การสร้างแรงจูงใจ	156
กระบวนการติดต่อสื่อสาร	159
กระบวนการปฏิสัมพันธ์	165
กระบวนการตัดสินใจ	167
การกำหนดเป้าหมาย	173
กระบวนการควบคุมการปฏิบัติงาน	175
การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม	176
ตอนที่ 4 การสังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัย	181
3 วิธีดำเนินการวิจัย	183
ขั้นตอนการวิจัย	184
ขั้นตอนที่ 1 สร้างการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำ	
ในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	184
ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบและยืนยันรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ	
ในการประชาสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	188

สารบัญ (ต่อ)

บทที่

หน้า

ขั้นตอนที่ 3 ทดลองใช้การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	191
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	197
ขั้นตอนที่ 1 สร้างการพัฒนารูปแบบการพัฒนาการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	198
ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบและยืนยันการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	214
ขั้นตอนที่ 3 ทดลองใช้เครื่องมือการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	223
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	247
ความมุ่งหมายของการวิจัย	247
วิธีการดำเนินการวิจัย	248
ขอบเขตการวิจัย	248
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	250
การเก็บรวบรวมข้อมูล	253
การวิเคราะห์ข้อมูล	254
สรุปผลการวิจัย	255
อภิปรายผลการวิจัย	264
ข้อเสนอแนะ	275

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
บรรณานุกรม	279
ภาคผนวก	297
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ	299
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์	305
ภาคผนวก ค คำอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ	361
ภาคผนวก ง แบบประเมินตนเองและเครื่องมือการวิจัย	371
ภาคผนวก จ บริบทโรงเรียนทดลองใช้เครื่องมือ	397
ภาคผนวก ฉ ภาพกิจกรรมประกอบการวิจัย	417
ภาคผนวก ช เอกสารการทดลองใช้	425
ประวัติย่อของผู้วิจัย	731

บัญชีตาราง

ตาราง

หน้า

1	แบบการตัดสินใจของผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ของวรูม และยัตตัน (Vroom and Yetton)	56
2	การสังเคราะห์กรอบแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำและข้อค้นพบในการวิจัยรูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน	65
3	การสังเคราะห์กรอบแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำและข้อค้นพบในการวิจัย การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	67
4	สรุปตัวแปรในการวิจัย	69
5	เปรียบเทียบองค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	86
6	การสังเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	90
7	แสดงถึงแบบของผู้นำและเกณฑ์ที่ใช้แบ่งแบบของผู้นำ	91
8	บทบาทของผู้บริหารกับการประชาสัมพันธ์	98
9	แสดงแนวโน้มของผลการปฏิบัติงานกับอิทธิพลทางเป้าหมาย	174
10	การสังเคราะห์กรอบแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ และข้อค้นพบในการวิจัยการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	179
11	สรุปประเด็นความสำคัญของตัวแปรเบื้องต้นในการศึกษาวิจัย	181
12	กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย	185
13	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ และลักษณะการเปิดสอนของโรงเรียน	199

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
14	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลความหมายระดับการใช้ สมรรถนะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน	200
15	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลความหมายระดับการใช้ สมรรถนะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	201
16	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลความหมายระดับการใช้ สมรรถนะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	203
17	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลความหมายระดับการใช้ สมรรถนะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	204
18	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลความหมายระดับการใช้ สมรรถนะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	205
19	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลความหมายระดับการใช้ ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	207
20	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลความหมายระดับการใช้ ทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ด้านการการจัดหาทรัพยากร	208
21	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลความหมายระดับการใช้ ทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการประสานงาน	209

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
22	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลความหมายระดับการใช้ ทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการประเมินผล	211
23	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลความหมายระดับการใช้ ทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านกระบวนการบริหาร	213
24	สมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์	220
25	การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ	224
26	ผลการเปรียบเทียบการใช้การเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำในการ ประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมของ ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 1-4 ก่อนและหลังการทดลองใช้	225
27	ผลการเปรียบเทียบระดับการใช้การเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุดที่ 1 การพัฒนาตนเอง ก่อนและหลังการทดลองใช้	226
28	ผลการเปรียบเทียบระดับการใช้การเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุดที่ 2 การคิดเชิงระบบ ก่อนและหลังการทดลองใช้	228
29	ผลการเปรียบเทียบระดับการใช้การเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุดที่ 3 การทำงานเป็นทีม ก่อนและหลังการทดลองใช้	230

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง

หน้า

30	ผลการเปรียบเทียบระดับการใช้การเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุดที่ 4 การสื่อสารและการจูงใจ ก่อนและหลังการทดลองใช้	232
31	ผลการเปรียบเทียบการใช้การเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมของชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 5-8 ก่อนและหลังการทดลองใช้	236
32	ผลการเปรียบเทียบการใช้การเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุดที่ 5 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ก่อนและหลังการทดลองใช้	237
33	ผลการเปรียบเทียบการใช้การเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุดที่ 6 การบริการที่ดี ก่อนและหลังการทดลองใช้ ...	239
34	ผลการเปรียบเทียบการใช้การเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุดที่ 7 การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ก่อนและหลังการทดลองใช้	241
35	ผลการเปรียบเทียบการใช้การเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุดที่ 8 การพัฒนาศักยภาพครู ก่อนและหลังการทดลองใช้	243

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

1	กรอบแนวคิดในการวิจัย	12
2	ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะตามแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัย	32
3	แบบจำลองโครงข่ายภาวะผู้นำ	34
4	ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัย	58
5	ขั้นตอนการสร้างรูปแบบ	73
6	ความสัมพันธ์ระหว่างปรากฏการณ์ มโนทัศน์ รูปแบบ และระบบ	79
7	แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	80
8	สรุปกระบวนการพัฒนาผู้บริหาร	81
9	แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของ McCauly and others	82
10	รูปแบบการพัฒนานุเคราะห์ของ Ronald W. Rebores	88
11	การวิเคราะห์และการออกแบบวิธีการพัฒนานุเคราะห์ ของ Wayne F. Cascio Elias M. Awad	89
12	รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์	93
13	ภาวะผู้นำในฐานะความเป็นเลิศทางการสื่อสาร	96
14	แสดงกระบวนการสื่อสาร	161
15	แสดงแบบต่อเนื่องของพฤติกรรมที่ตัดสินใจของผู้นำ	169
16	แสดงสถานการณ์การตัดสินใจและความเกี่ยวข้องของผู้ได้บังคับบัญชา	171
17	กรอบแนวคิดและข้อค้นพบที่สำคัญในการวิจัยการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	182

บัญชีภาพประกอบ (ต่อ)

ภาพประกอบ

หน้า

18	กระบวนการทดลองใช้การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	194
19	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	195
20	การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	217

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มีผลบังคับใช้จนถึงปัจจุบันทำให้การบริหารโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานมีลักษณะเป็นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) ซึ่งการบริหารในลักษณะนี้มีหลักการสำคัญ 4 ประการ คือ หลักการกระจายอำนาจ หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม หลักการบริหารตนเอง และหลักการตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชน (อุทัย บุญประเสริฐ, 2542 : 48) ทำให้อำนาจที่เคยรวมศูนย์ไว้ที่ส่วนกลางกระจายไปยังโรงเรียน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคประชาชน ชุมชน และเขตพื้นที่การศึกษา สำหรับหน่วยงานกลางที่เคยทำหน้าที่ผู้จัดการและผู้สนับสนุนการศึกษาอย่างเบ็ดเสร็จก็ต้องปรับบทบาทอำนาจหน้าที่ของตนเองใหม่ เพื่อให้การศึกษามีคุณภาพสูงขึ้น การตัดสินใจในการบริหารการศึกษาจึงไม่ตกอยู่ในภาระหน้าที่ของผู้บริหารโดยลำพังแต่จะเปลี่ยนไปอยู่ในรูปองค์คณะบุคคลตามนัยของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 (ยุวดี ศันสนียรัตน์, 2542 : 125) ทั้งนี้ อาจกล่าวได้ว่าการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการจัดการศึกษาอย่างน้อย 2 ประการ คือ

- 1) สถานศึกษาและหน่วยงานที่ดูแลสถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่นานโยบายไปสู่การปฏิบัติให้ได้มาตรฐานและต้องจัดการศึกษาให้ตอบสนองต่อแผนการศึกษาและความต้องการของประชาชน
- 2) เป็นการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพิ่มบทบาทอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้สถานศึกษาและหน่วยงานในพื้นที่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้รับการยอมรับให้เป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการปฏิรูปการศึกษาของเกือบทุกประเทศ (Wohlsletter, 1994, quoted in Cheng, 1996 : 59)

เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นการตัดสินใจร่วมกันในระดับหน่วยปฏิบัติระหว่างกลุ่ม ผู้ให้บริการการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้แทนครูและบุคลากรทางการศึกษา และกลุ่มผู้รับบริการการศึกษา ได้แก่ ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนนักเรียน และผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่างๆ

ในชุมชน โดยให้อิสระในการตัดสินใจสูงทั้งในด้านบุคลากร งบประมาณและวิชาการในขณะเดียวกันก็ให้รับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมมากขึ้น

ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นับเป็นบุคลากรที่สำคัญและมีอิทธิพลสูงต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการศึกษาประสิทธิภาพของการบริหารการศึกษาและประสิทธิผลขององค์การทางการศึกษา นักวิชาการหลายท่านมีความเห็นตรงกันว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษานั้น ผู้บริหารนับว่าเป็นผู้นำที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมไทย คุณภาพและประสิทธิภาพทางการศึกษามักแปรปรวนไปตามผู้นำเสนอ (รุ่ง แก้วแดง, 2546 : 105) ซึ่งหน้าที่ของผู้นำที่สำคัญนั้นจะต้องบริหารจัดการภายในองค์กรเพื่ออำนวยความสะดวกให้บุคลากรในองค์กรที่เป็นคนมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร สามารถทำงานร่วมกันได้ อย่างมีประสิทธิภาพและขณะเดียวกันจะต้องบริหารจัดการภายนอกองค์กรได้ดี เพื่อนำองค์กรให้สามารถดำเนินไปได้โดยมีการปรับตัวอย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปอยู่ตลอดเวลา ผู้นำที่มีความสามารถจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความขยันขันแข็ง สามัคคี มุ่งมั่น เต็มใจ และมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้นำขาดความสามารถก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเฉื่อยชา เกิดความขัดแย้ง ขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความล้มเหลวขององค์การ โรงเรียนก็เช่นเดียวกันคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนจะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในการศึกษาสภาพของบุคลากรในโรงเรียนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (อรรถพร พงษ์วาท, 2540 : 45-47)

“ภาวะผู้นำ” เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจและเป้าหมายขององค์การเพื่อกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป็นกระบวนการรักษาภาพและวัฒนธรรมของกลุ่ม การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ สูงจะช่วยให้สามารถใช้ความรู้ความสามารถและศักยภาพในการบริหารโรงเรียนให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุวัตถุประสงค์ การที่จะทราบว่าผู้นำคนใดมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมหรือไม่ สามารถวัดได้จากประสิทธิผลภาวะผู้นำ (Leadership Effectiveness) ซึ่งเป็นการนำผลลัพธ์ที่คัดสรรมาใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดประสิทธิผลภาวะผู้นำ เช่น ผลการปฏิบัติงาน การบรรลุเป้าหมายกลุ่ม การอยู่รอดขององค์การ ความเจริญเติบโตขององค์การ ความสามารถในการเผชิญวิกฤต ความพึงพอใจของผู้ตาม การอุทิศตน และความมีเสถียรภาพของสถานภาพผู้นำ (Yukl, 1998 : 122)

ผู้บริหารที่ดีต้องสร้างความสำเร็จในการสื่อสารความคิดของตนเองกับผู้อื่น ได้เป็นอย่างดี การสื่อสารจะประสบความสำเร็จได้ ไม่ใช่แค่เพียงความคาดหวังที่ผู้บริหารต้องการให้ผู้ตามรู้เท่านั้น แต่ยังครอบคลุมไปถึงขอบเขตของกิจกรรมและเครื่องมือที่จะทำให้ความคิดของผู้ นำได้เข้าไปอยู่ที่จิตสำนึกของผู้ตามจำนวนมากมายเหล่านั้นได้และสามารถควบคุม ความสนใจของผู้ตามได้และสามารถพิจารณาได้ว่าอะไรเป็นสิ่งที่สำคัญ สามารถให้ คำจำกัดความ และอธิบายความหมายของการกระทำและทัศนคติได้ และยังควรตระหนักถึงข้อความและ สัญลักษณ์ต่างๆ เช่น พฤติกรรมการปรากฏตัวและการแสดงออกถึงวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล การเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการสื่อสารนั้น ยังต้องประกอบด้วยองค์ประกอบอื่นๆ อีก เช่น การสนใจฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง รับฟังความคิดเห็นของผู้ตามอย่างเป็นประชาธิปไตย แต่ในความเป็นจริงแล้วสภาวะแวดล้อม ในปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้บุคคลโดยทั่วไป ไม่มีเวลาสำหรับการฟังและการพิจารณาถึงผลสะท้อนกลับของการสื่อสารของเขาเหล่านั้น ดังที่การสื่อสารที่ดีนั้นต้องการ (Green. 1997 : 53) การสร้างอนาคตที่น่าพึงพอใจสำหรับองค์กร การสื่อสารจึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็น เพราะว่าผู้นำจำเป็นต้องให้บุคลากรในองค์กร มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อที่จะได้ผลลัพธ์ที่น่าพอใจ กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนไปสู่กระบวนทัศน์เชิงบูรณาการ ตั้งแต่กลางทศวรรษ 1970 เป็นต้นมานักวิจัยพยายามรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมและทฤษฎีตามสถานการณ์มาใช้ เพื่ออธิบายถึงการมีอิทธิพลของ คุณลักษณะของผู้บริหารที่มีต่อการสื่อสารสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2547) แนวความคิดภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นแนวความคิดที่ให้ความสนใจศึกษาภาวะผู้นำในมิติที่หลากหลาย แม้กระทั่งปัจจุบัน การศึกษาภาวะผู้นำก็ยังมียังมีสิ่งที่ชวนศึกษาทำให้นักวิชาการและผู้บริหารในองค์กรติดตาม ศึกษาและวิจัยเพื่อหา กรอบความคิด และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพ โดยจะเห็นว่าจะมีหนังสือหรือ แนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำออกสู่ตลาดอยู่เสมอ ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่สำคัญ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาโรมี (Charismatic Leadership) และภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำของบุคคลสามารถได้มาตั้งแต่กำเนิด และพัฒนาจากประสบการณ์ การเรียนรู้ การฝึกอบรม ตลอดจนการวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ (Hersey and Blanchard. 1996 : 225) อย่างไรก็ตามคุณลักษณะที่สำคัญๆ ของผู้นำที่มีผลต่อ ภาวะผู้นำ ได้แก่ การเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับใน ด้านความรู้ความสามารถ ฉลาด ไหวพริบดี มีความสำเร็จในงานและการปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบ มีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มและ

สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี Bass and Stogdill (1990 : 122) ตลอดจนมีสถานภาพเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม Chieffo (1991 : 116) นอกจากนี้ พฤติกรรมผู้นำจะเป็นตัวบ่งบอกการแสดงออกในบทบาทของผู้นำว่าจะเน้นคนหรือเน้นงานหรือเน้นทั้งสองอย่าง ซึ่งความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างที่เกี่ยวข้อง เช่น ตัวผู้นำเอง ลักษณะของผู้ร่วมงานและสถานการณ์ที่กระทบทั้งภายในและภายนอกองค์การและคงไม่มีผู้นำคนใดประสบความสำเร็จกับแบบพฤติกรรม ความเป็นผู้นำแบบใดแบบหนึ่งเพียงอย่างเดียว Hersey and Blanchard (1996 : 163)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มาตรา 58 กำหนดให้มีการระดมทรัพยากร และการลงทุนด้านงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน ทั้งจากรัฐ เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น และจากต่างประเทศ มาใช้จัดการศึกษาและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา รวมทั้ง การบริจาคทรัพย์สิน ทรัพยากรอื่น ให้แก่สถานศึกษาและมีส่วนร่วมรับภาระค่าใช้จ่ายทางการศึกษาตามความเหมาะสมและความจำเป็น การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษาของชุมชน ส่วนใหญ่เป็นการสนับสนุนเงินบริจาค วัสดุ ที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง การชักชวนผู้อื่นให้สนับสนุนโรงเรียน การร่วมก่อตั้งกองทุนเพื่อการศึกษา ร่วมกิจกรรมการปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน พัฒนาอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม ร่วมบริจาคทุน การศึกษา อุปกรณ์การเรียนการสอน ร่วมจัดกิจกรรมหารายได้ให้แก่โรงเรียน ได้แก่ การทอดผ้าป่าเพื่อการศึกษา แข่งขันกีฬา การกุศล จัดงานสังสรรค์ต่างๆ เป็นต้น ซึ่ง ปรึชชา เวสารัชช์ (2545ข : 35) กล่าวว่า ทรัพยากร ที่จำเป็นสำหรับการจัดการศึกษา ได้แก่ ทรัพยากรการเงิน ทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ ความชำนาญในการเรียนการสอน ภูมิปัญญาท้องถิ่น สื่อ และเทคโนโลยีต่างๆ และเนื่องจากรัฐไม่สามารถจัดหาสิ่งเหล่านี้มาสนับสนุนได้อย่างเพียงพอ จึงถือเป็นภาระหน้าที่ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนในการจัดการศึกษาที่จะเข้ามาช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของหน่วยงาน ทางการศึกษาในแต่ละท้องถิ่น ซึ่งต้องเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ดำเนินการเผยแพร่ข่าวสารและแสวงหาเรื่องดังกล่าว

จากแนวคิดดังกล่าว มุ่งเน้นให้ประชาชนเข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย เพื่อสนองความต้องการของท้องถิ่น โดยถือว่าเป็นภาระหน้าที่สำหรับทุกฝ่ายตั้งแต่บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และทุกๆ ส่วนของสังคม

ได้เข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมดำเนินการร่วมสนับสนุนส่งเสริมทรัพยากรทางการศึกษา ทั้งทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรด้านทรัพย์สิน วัสดุ อุปกรณ์ และร่วมกำกับติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงาน โดยผู้บริหารและครูมืออาชีพที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูง การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษาค้างนี้จะทำให้เกิดการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของตัวผู้เรียน ความต้องการในการพัฒนาด้านเศรษฐกิจและสังคมของท้องถิ่นและประเทศ

ดังนั้น การกำหนดมาตรฐานวิชาชีพ การออก และเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา (มาตรา 53) กำหนดให้มีองค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา มีฐานะเป็นองค์กรอิสระ ภายใต้การบริหารของสภาวิชาชีพในกำกับของกระทรวง มีอำนาจหน้าที่กำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ออก และเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ กำกับ ดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และส่วนเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการประชาสัมพันธ์ คือ มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาในการบริหารงานนั้น ซึ่งการติดต่อสื่อสารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งของกระบวนการบริหารที่จะส่งผลถึงความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเรียนรู้และเข้าใจกระบวนการติดต่อสื่อสาร และต้องมีกลไกในการติดต่อสื่อสารหลายทิศทาง เพื่อให้ข่าวสารถึงมือผู้รับทั่วถึง ชัดเจน ถูกต้อง และเชื่อถือได้ สถานศึกษาจึงจะประสบความสำเร็จ

ดังนั้น การประชาสัมพันธ์ จึงเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องหาแนวทางรูปแบบการประชาสัมพันธ์สถานศึกษาให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา ถือเป็นหน้าที่หลักที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้ เพราะการบริหารงานมิได้อาศัยเฉพาะคน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการ หากแต่ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจ ความสนับสนุนจากบุคคลทั่วไปด้วย (ดวงทิพย์ วรพันธุ์, 2547 : 52) ปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยังไม่ได้ส่งเสริมเผยแพร่ข่าวสารความเคลื่อนไหวของการจัดการศึกษาให้สาธารณชนทราบเพราะภารกิจของโรงเรียนมีมาก บางแห่งขาดบุคลากรตลอดจนไม่มีครูผู้รับผิดชอบด้านการประชาสัมพันธ์โดยตำแหน่ง จึงไม่สามารถดำเนินการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข่าวสารข้อมูลอย่างทั่วถึง จึงทำให้บางโรงเรียนขาดการประชาสัมพันธ์และมีปัญหาตามมาคือ การร้องเรียนการบริหารจัดการ ขาดความร่วมมือในการพัฒนาการศึกษา เป็นต้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องกำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติงานด้านการประชาสัมพันธ์โรงเรียน การแสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา ซึ่งเป็นการตอบสนองสอดคล้องกับ

การที่สังคมก้าวเข้าสู่ยุคแห่งสังคมข่าวสาร (Information Society) ที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมเด่นชัดยิ่งขึ้น เครือข่ายแห่ง การสื่อสารครอบคลุมและเชื่อมโยงด้วยพัฒนาการแห่งเทคโนโลยีที่ทันสมัยทันเหตุการณ์เป็นตัวเร่งให้ประชาชนตื่นตัวในสิทธิแห่งการรับรู้ (The People's Right to Know) และเปิดรับข่าวสารในหลากหลายรูปแบบด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยตามกระแสสังคมยุคใหม่ (พรทิพย์ วรกิจโกศาทร. 2542 : 9) ปัจจัยทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การสร้างความเข้าใจอันดีให้กับบุคลากรในโรงเรียน และชุมชนเห็นความสำคัญของการจัดการศึกษาร่วมกันการให้การสนับสนุนทรัพยากรบริหารร่วมกัน งานความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับชุมชน จึงเป็นงานที่สนับสนุนการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งถือว่าเป็นภารกิจหลัก โดยเฉพาะงานการติดต่อสื่อสารการประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน ซึ่งเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานกับชุมชนให้เกิดภาพพจน์ที่ดี เกิดความเชื่อถือศรัทธาให้การสนับสนุน ให้ความร่วมมือในการจัดการศึกษาให้เกิดความคล่องตัว อันจะช่วยให้โรงเรียนปฏิบัติงานได้สะดวกยิ่งขึ้น ส่งผลถึงประสิทธิภาพการบริหาร (วรภัทร์ ภูเจริญ. 2543 : 31) ผู้บริหารมีหน้าที่เผยแพร่ข่าวสารการศึกษาแก่ประชาชนในท้องถิ่น สร้างพื้นฐานการดำรงชีวิตและเป็นแบบอย่างที่ดีของสถาบัน เนื่องจากโรงเรียนเป็นหน่วยงานที่มีความใกล้ชิดกับชุมชนหน่วยงานหนึ่งที่ต้องดำเนินการติดต่อสัมพันธ์ประสานกับชุมชน ปลุกฝังความรู้ความคิดและคุณลักษณะที่ดีแก่เด็ก สืบเนื่องการจัดโครงสร้างของกระทรวงศึกษาธิการตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษา (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. 2545 : 54) แบ่งออกเป็น 6 ส่วนราชการ คือ สำนักงานรัฐมนตรี สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และส่วนเขตพื้นที่การศึกษา แยกเป็น 2 ส่วน คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยให้สถานศึกษาที่เป็นโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 44) และความเป็นนิติบุคคล จะทำให้โรงเรียนมีความอิสระ โดยได้รับการกระจายอำนาจจากส่วนกลางโดยตรง (รุ่ง แก้วแดง. 2546 : 23) อย่างไรก็ตาม แม้โรงเรียนจะมีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ แต่การบริหารจัดการศึกษาก็ยังคงอยู่ภายในขอบเขตและหลักการตามที่กฎหมายกำหนด โดยมีคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแล จัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 78) จึงมีความจำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการ

บริหารจัดการคุณภาพและสนับสนุนการพัฒนาปรับปรุงสิ่งต่างๆ อย่างต่อเนื่อง หรืออาจกล่าวได้ว่าสมรรถะนั้นเป็นอาวุธสำคัญคู่กายที่มีอยู่ในตัวตนของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จได้ แนวความคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) จึงเข้ามามีบทบาท และถูกนำมาใช้ ในการจัดการสถานศึกษา จากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับ สังคมไทยว่าผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ มองกว้าง คิดไกล เป็นคนฉลาดสามารถทำให้อื่นยอมรับและ เป็นนักประชาสัมพันธ์มืออาชีพ มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร คล้อยตาม จูงใจให้คนอื่น ร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติได้ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนร่วมมีคุณธรรมจริยธรรม มุ่งสร้างผลงาน ดีเลิศหรือผลิตที่มีคุณภาพสูงสุด Richard W.Fair (2001) กล่าวว่า ปัจจัยหลัก ที่ทำให้โรงเรียน มีประสิทธิผล (Effective School) คือ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จซึ่งได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสิทธิผลตามความรับรู้ของผู้อำนวยการ การศึกษารัฐนิวเจอร์ซีย์ (A Study of New Jersey public school superintendent's perceptions regarding the behavioral characteristics of effective elementary school principals) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ดีมีประสิทธิภาพจะมีพฤติกรรมดังต่อไปนี้ สามารถติดต่อ สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างบรรยากาศที่ดีในโรงเรียน สามารถก้าวเป็นผู้นำในการ สร้างวัฒนธรรมมืออาชีพ (Professional Culture) เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agen) ดังนั้น ผู้วิจัย ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างด้านการประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานทาง การศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์ ชำนาญการพิเศษ เห็นว่า การเสริมสร้างสมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารจัดการศึกษาซึ่ง สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา มาตรฐานที่ 10 (สำนักงานเลขาธิการ กุศลสภา. 2545 : 5) ผู้บริหารต้องมีสมรรถนะ ทักษะ และทราบเป้าหมายของการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานอย่างแท้จริง ผู้วิจัยจึงมีความสนใจทำวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนำผลจากการวิจัย ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารจัดการศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพ สูงสุดต่อไป

คำถามของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งคำถามของการวิจัย ดังนี้

1. สมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับใด
2. การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีองค์ประกอบอะไรบ้าง
3. ผลของการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้นเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อสร้างการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อรายงานผลของการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ จะทำให้ได้ การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งจะช่วยพัฒนาสมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพและสามารถเผยแพร่ผลงานของสถานศึกษาสู่สาธารณชนให้สูงขึ้นกว่าที่ผ่านมา เป็นการยกระดับมาตรฐานคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการประชาสัมพันธ์หรือการติดต่อสื่อสารที่ดี มีคุณภาพต่อไป

ขอบเขตการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาหารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้

1. ขอบเขตของเนื้อหา

1.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

1.1.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์

1.1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

1.2 ภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

1.2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำในการติดต่อสื่อสาร

1.2.2 ทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วม

1.3 การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีกระบวนการพัฒนาประกอบด้วย การศึกษาเอกสารการเรียนรู้ด้วยตนเอง การศึกษาดูงาน โรงเรียนดีเด่นด้านการประชาสัมพันธ์ การประชุมเชิงปฏิบัติการ

2. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ขั้นตอนการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการใช้สมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

2.1.1 ประชากร ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 (จังหวัดสกลนคร จังหวัดนครพนม จังหวัดมุกดาหาร) ของกระทรวงศึกษาธิการ ปีการศึกษา 2551 จำนวน 1,483 คน

2.1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 (จังหวัดสกลนคร จังหวัดนครพนม จังหวัดมุกดาหาร) ของกระทรวงศึกษาธิการ ปีการศึกษา 2551 จำนวน 304 คน การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้ตามตารางขนาดการกำหนดกลุ่มตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) การสุ่มโรงเรียนแต่ละลักษณะการเปิดสอนในแต่ละจังหวัดและเขตพื้นที่การศึกษาใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีจับฉลากแบบใส่คืน (With Replacement)

2.3 ขั้นตอนการทดลองใช้การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการ
ประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สมัครใจ ลักษณะ
ของโรงเรียนที่เปิดการเรียนการสอนในระดับช่วงชั้น 1-2, ช่วงชั้น 1-3 และช่วงชั้น 3-4 ประจำปีการศึกษา 2552 ช่วงชั้นละ 1 คน จังหวัดละ 1 ช่วงชั้น คือ จังหวัดนครพนม จังหวัดมุกดาหาร
และจังหวัดสกลนคร

3. ตัวแปรที่ศึกษา มีดังนี้ คือ

3.1 ขั้นการศึกษาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำ
ในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

3.1.1 ระดับการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีตัวแปรที่ศึกษา ดังนี้

- 3.1.1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 3.1.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ
- 3.1.1.3 การกระตุ้นทางปัญญา
- 3.1.1.4 การคำนึงถึงความเป็นเอกปัจเจกบุคคล

3.1.2 ระดับการใช้ทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีตัวแปรที่ศึกษา ดังนี้

- 3.1.2.1 การจัดหาทรัพยากร
- 3.1.2.2 การประสานงาน
- 3.1.2.3 การประเมินผล
- 3.1.2.4 กระบวนการบริหาร

3.2 ขั้นการพัฒนาและการเสริมสร้างสมรรถนะ และทักษะภาวะผู้นำ ในการ
ประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

3.2.1 ระดับการเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีตัวแปรที่ศึกษา ดังนี้

- 3.2.1.1 การพัฒนาตนเอง
- 3.2.1.2 การคิดเชิงระบบ
- 3.2.1.3 การทำงานเป็นทีม
- 3.2.1.4 การสื่อสารและการจูงใจ

3.2.2 ระดับการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีตัวแปรที่ศึกษา ดังนี้

3.2.2.1 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

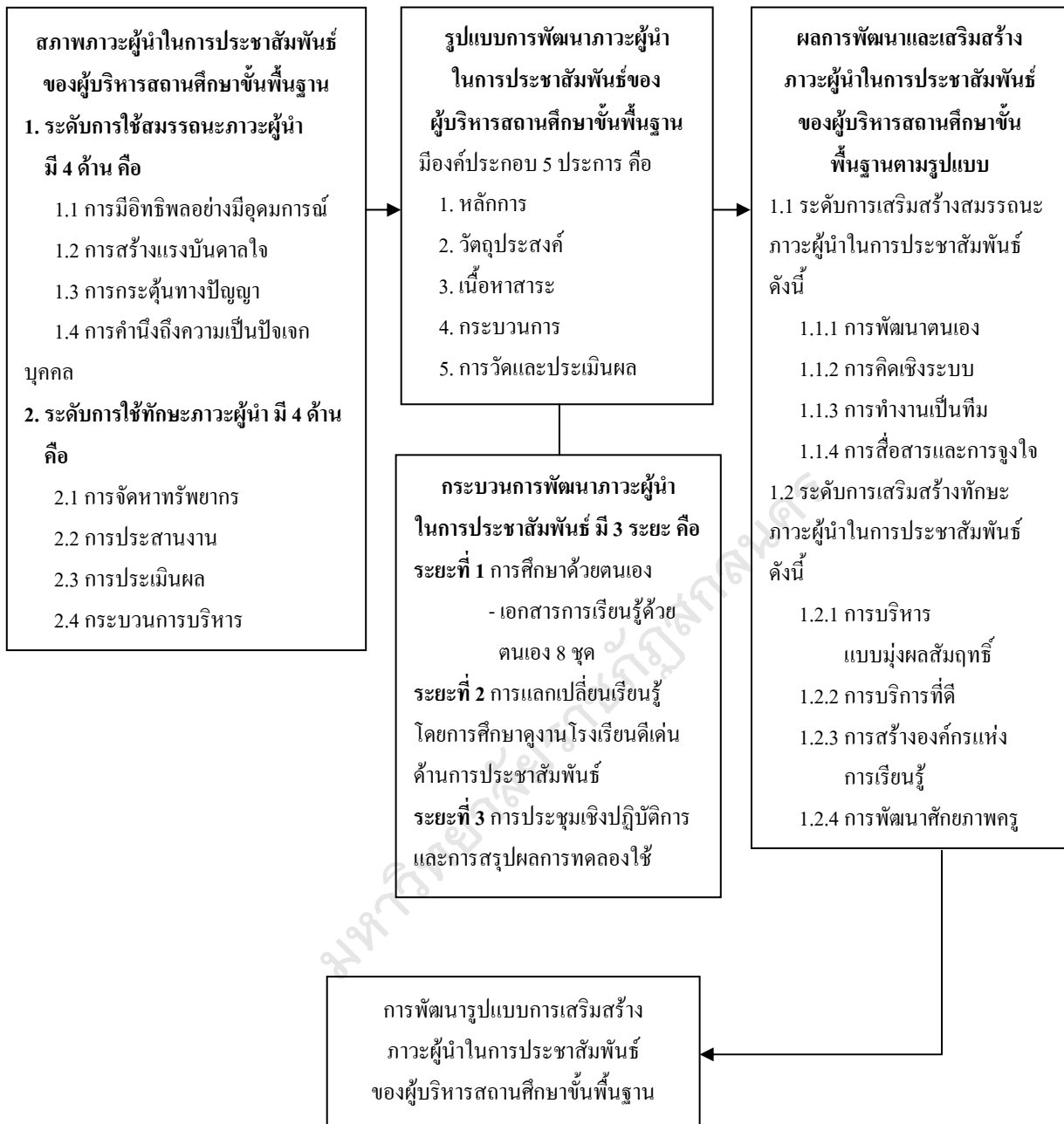
3.2.2.2 การบริการที่ดี

3.2.2.3 การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.2.2.4 การพัฒนาศักยภาพครู

กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ผลงานการวิจัยของนักวิชาการศึกษาตลอดจน
ศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหาร การประชาสัมพันธ์ และ
ประสิทธิผลของโรงเรียนและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ อาศัยเนื้อหา
ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์
และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ยึดเนื้อหาของ Bass and Avolio (1994 : 42) Burns (1985 : 54)
Bannis and Nannus (1997 : 88) Hersey & Blanchard (1983 : 59) Vroom & Yetton (2003)
Likert (1967) และ Fiedler (1967) ใช้ศึกษาระดับการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 4 ด้าน คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้าง
แรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนระดับการ
ใช้ทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 4 ด้าน 1) ด้าน
การจัดหาทรัพยากร 2) ด้านการประสานงาน 3) ด้านการประเมินผล 4) ด้านกระบวนการบริหาร
ส่วนทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วม อาศัยเนื้อหาของ Batemen & Snell (1999 : 325) Argyris
(1964 : 35) Bavelas Gross and Kite (1965 : 55-70) Hoy & Miskel (1991 : 348) Yukl (1989 :
123) ใช้ศึกษาการพัฒนาระดับการเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์
มีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1) ด้านการพัฒนาตนเอง 2) ด้านการคิดเชิงระบบ 3) ด้านการทำงาน
เป็นทีม และ 4) ด้านการสื่อสารและการจูงใจ และศึกษาการพัฒนาระดับการเสริมสร้างทักษะ
ภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ
1) ด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านการบริการที่ดี 3) ด้านการสร้างองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ และ 4) ด้านการพัฒนาศักยภาพครู ซึ่งได้จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่
เกี่ยวข้องและข้อค้นพบ สามารถเขียนเป็นกรอบแนวคิด ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง โรงเรียนของรัฐที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 ของกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย จังหวัดสกลนคร นครพนม มุกดาหาร แยกได้ดังนี้

- | | | | |
|--|-------|-----|------|
| 1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 | จำนวน | 175 | แห่ง |
| 1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2 | จำนวน | 267 | แห่ง |
| 1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 | จำนวน | 224 | แห่ง |
| 1.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 1 | จำนวน | 291 | แห่ง |
| 1.5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2 | จำนวน | 250 | แห่ง |
| 1.6 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร | จำนวน | 276 | แห่ง |

และจัดการเรียนการสอนใน 3 ลักษณะ คือ จัดการเรียนการสอนในระดับช่วงชั้นที่ 1-2, จัดการเรียนการสอนในระดับช่วงชั้นที่ 1-3 และจัดการเรียนการสอนในระดับช่วงชั้นที่ 3-4

2. ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหรือผู้รักษาราชการแทน ประจำปีการศึกษา 2551 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 ของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งประกอบด้วย จังหวัดสกลนคร จังหวัดนครพนม และจังหวัดมุกดาหาร

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1
จำนวน 175 คน

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2
จำนวน 267 คน

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3
จำนวน 224 คน

2.4 ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 1
จำนวน 291 คน

2.5 ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2
จำนวน 250 คน

2.6 ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร
จำนวน 276 คน

3. ระดับการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน หมายถึง ระดับพฤติกรรมการปฏิบัติจริงที่ผู้บริหารก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน
การปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร โดยใช้
วิธีการจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือกลุ่มซึ่งเป็นผู้ตามให้ความร่วมมือร่วมใจกับตนในการ
ดำเนินการและให้ได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งแต่ละด้านมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษา
แสดงออกให้เห็นในการบริหาร หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ครูและบุคลากรมีการ
ยอมรับ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ร่วม เน้นในสิ่งที่สำคัญต่อบรรยากาศในโรงเรียน ประพฤติตัวเป็น
แบบอย่าง เป็นที่ยอมรับนับถือ ศรัทธาและไว้วางใจ

3.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกให้
เห็นในการบริหาร ทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน กระตุ้นจิตวิญญาณของทีม ให้มีชีวิตชีวา
เน้นทักษะมนุษยสัมพันธ์ จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม อุทิศตัวหรือความผูกพันต่อ
เป้าหมายวิสัยทัศน์ร่วมกัน มุ่งสู่ความเป็นเลิศและมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง กระตุ้นให้ครูเกิด
ความกระตือรือร้นอยากอุทิศตนเอง และทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงาน ทำให้ครูเกิด
ความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจว่าสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายบรรลุผลสำเร็จ รวมถึงการ
เสริมสร้างกำลังใจเมื่อครูเกิดความท้อแท้หรือหมดกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3.3 การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครูเกิด
ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้ครูเห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ ในการ
แก้ปัญหา มีการพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองเห็น
ปัญหาในแง่มุมต่างๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน

3.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษา
มีความเข้าใจในความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน ยอมรับ จุดอ่อน จุดแข็ง และเลือกใช้ให้
เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการมอบหมายงานให้ครูปฏิบัติตามความรู้ความสามารถของแต่ละ
บุคคล ให้คำปรึกษาเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการสนับสนุนให้ครูพัฒนา
ความสามารถของตนเอง

4. ระดับการใช้ทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน หมายถึง ระดับพฤติกรรมการปฏิบัติ หรือการกระทำหรือท่าที ของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงความสามารถด้านการประชาสัมพันธ์ในการนำกลุ่ม
ซึ่งสังเกตเห็นได้จากการบริหารกิจกรรมทุกประเภทในสถานศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการ

ปรับปรุงพัฒนาและส่งเสริมการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้ได้ตาม จุดมุ่งหมายโครงสร้างสาระการเรียนรู้ที่กำหนด เป็นไปตามเจตนารมณ์ลักษณะวัตถุประสงค์ ตามขอบข่ายภารกิจการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล ซึ่งมี 4 ด้าน ได้แก่ ด้าน การจัดหาทรัพยากร ด้านการประสานงาน ด้านการประเมินผล และด้านกระบวนการบริหาร ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแสดงออกในการเผยแพร่ข่าวสารสร้าง ความสัมพันธ์อันดีต่อผู้ใช้บริการอย่างมีประสิทธิภาพต่อองค์กร เพื่อเสริมสร้างศรัทธา สร้าง ความกลมเกลียว และความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตาม เพื่อให้การ ปฏิบัติเป็นไป ในการศึกษาที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการเพื่อให้บรรลุ ตามวัตถุประสงค์และ เป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งแต่ละด้านมีรายละเอียด ดังนี้

4.1 ด้านการจัดหาทรัพยากร หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดครูที่มีความรู้ความสามารถเพื่อปฏิบัติงานประจำสัมพันธ์โรงเรียน มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความ รับผิดชอบหน้าที่ หาข้อมูลข่าวสาร และให้ความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการ เผยแพร่กิจกรรมของโรงเรียน ห้องประชาสัมพันธ์ จัดหาวัสดุอุปกรณ์ทุกชนิดที่จำเป็นต่องาน ประชาสัมพันธ์ เช่น จัดเลี้ยงตามสาย ป้ายอักษรตัววิ่งอัตโนมัติ ป้ายนิเทศ จุลสาร แผ่นปลิว แผ่นพับ และวิธีการจัดรูปแบบการประชาสัมพันธ์ ให้นุเคราะห์ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม ในการให้ข้อมูล เพื่อดำเนินงานประชาสัมพันธ์ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

4.2 ด้านการประสานงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความสัมพันธ์ โดยอาศัยการร่วมกิจกรรม การติดต่อเผยแพร่สื่อสารให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจระหว่างครูทุกระดับในโรงเรียน ให้ความรู้ ข้อเท็จจริงต่างๆ ซึ่งงานนโยบายและวัตถุประสงค์ ให้เกิดความ เข้าใจตรงกัน ปฏิบัติงานสอดคล้องกลมกลืนกันทั้งชุมชนภายในและภายนอกมีความรู้สึกที่ดี ให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียน เกิดประสิทธิภาพสูงส่งไปในแนวทาง เดียวกันจนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ตามแผนงาน

4.3 ด้านการประเมินผล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการวัดและ ตรวจสอบงานประชาสัมพันธ์ของโรงเรียนในสังกัด ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ตามแผนหรือไม่ โดยสอบถามความคิดเห็นของครูทุกคนทุกระยะของการดำเนินงานและนำ ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจผลการดำเนินงานมาเป็นเครื่องมือในการวางแผนการดำเนินงานใน ครั้งต่อไปให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

4.4 ด้านกระบวนการบริหาร หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้จัดการบริหารดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ให้มีประสิทธิภาพที่อยู่บนพื้นฐานของการมีข้อมูลข่าวสารหรือการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่บุคคลอื่นๆ หรือผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่ามีประโยชน์หรือมีคุณค่าต่อพวกเขาและจะมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นได้เพราะพวกเขาต้องการได้ข่าวสารข้อมูลนี้หรือต้องการที่จะเข้าไปคลุกคลีมีส่วนร่วมในข้อมูลข่าวสารนี้ด้วย

5. การเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้แสดงออกโดยการเสริมสร้างสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย การพัฒนาตนเอง การคิดเชิงระบบ การทำงานเป็นทีม และการสื่อสารและการจูงใจ

6. การเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้แสดงออกโดยการเสริมสร้างทักษะตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย การบริการที่ดี การบริหาร แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาศักยภาพครู

7. รูปแบบการพัฒนาการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการวิธีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา มีกระบวนการพัฒนา คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงานสถานศึกษาดีเด่นด้านการประชาสัมพันธ์ การศึกษาเอกสาร การเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

7.1 เอกสารการเรียนรู้ด้วยตนเอง หมายถึง เอกสารการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง จำนวน 8 ชุด ที่ผู้วิจัยจัดสร้างขึ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาศึกษาด้วยตนเอง เพื่อเป็นการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์และการทำงานร่วมกับผู้อื่น คือ ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง 8 ชุด ประกอบด้วย

7.1.1 ชุดที่ 1 การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความเป็นผู้มีบุคลิกดี มีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำสูง สามารถนำผู้ร่วมงานให้ ร่วมคิด ร่วมทำงาน และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการบริหารงานและร่วมตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ มีการทำงานที่โปร่งใส สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงาน

7.1.2 ชุดที่ 2 การคิดเชิงระบบ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดระบบให้กลุ่มมีส่วนร่วม ในกระบวนการวางแผน มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนภายในองค์กร ค้นหาโอกาสและอุปสรรคของการทำงาน และร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ

และกลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับความต้องการในพัฒนาองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนการคิดหาแนวทางหรือวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนาหรือปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ ดียิ่งขึ้นกว่าเดิมโดยใช้วิธีการคิดเชิงระบบมองเห็นความเชื่อมโยงของระบบต่างๆ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร

7.1.3 ชุดที่ 3 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษา จัดระบบให้กลุ่ม มีส่วนร่วมในการทำงาน มีการกระจายอำนาจในการบริหารและสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันอย่างเป็นมิตรทั่วทั้งองค์กร โดยให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการพัฒนาและแก้ปัญหาขององค์กรมีการให้ความรู้ทางวิชาชีพและเทคนิคการตัดสินใจที่ดีแก่ทีมงาน เพื่อให้เกิดฉันทามติ เกิดความสามัคคีในกลุ่ม สร้างแรงจูงใจให้กลุ่มร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบต่อการพัฒนาองค์กร

7.1.4 ชุดที่ 4 การสื่อสารและการจูงใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษา จัดให้มีโครงสร้าง การติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน มีการสื่อสารหลายทาง เปิดโอกาสให้ทุกคนรับรู้ข่าวสารข้อมูลด้วยข้อมูลที่ถูกต้อง และเพียงพอ มีการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ สร้างความเข้าใจ ที่ถูกต้องอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรและกระตุ้นหรือผลักดันให้ผู้ร่วมงานมีทัศนคติที่ดี เกิดความศรัทธา เต็มใจและพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร ด้วยบรรยากาศที่ดีต่อกัน จัดกิจกรรมที่สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน แสดงความเอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงานและเป็นกันเอง

7.1.5 ชุดที่ 5 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดระบบการทำงานที่ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมปฏิบัติงานให้บรรลุตามกรอบเป้าหมายของงานที่กำหนดใช้กระบวนการ ขั้นตอนและวิธีการของแผนเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการ วางแผนการปฏิบัติการและนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบควบคุมติดตามงานโดยใช้เครื่องมือที่มีความเที่ยงตรง การประเมินผลงานตามตัวชี้วัด มีข้อมูลเชื่อถือได้ นำข้อมูล ผลการประเมินมาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยการบริหารและใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด โปร่งใส ตรวจสอบได้

7.1.6 ชุดที่ 6 การบริการที่ดี หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดระบบการบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของครู นักเรียนและชุมชน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน แสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระถึงความต้องการ จัดบริการด้านวิชาชีพและด้านสวัสดิการให้แก่ครู จัดให้มีกิจกรรมส่งเสริมหลักสูตรและนันทนาการให้กับผู้เรียน ประสานสัมพันธ์ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยเหลือด้านสวัสดิการและการจัดหาทุน

7.1.7 ชุดที่ 7 การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้ผู้ร่วมงานได้ทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการกระจายบทบาทและหน้าที่ สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ของผู้ร่วมงาน ส่งเสริมการทำงานเต็มศักยภาพเพื่อให้เกิดผลงานที่ดีที่สุดและนำความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices)

7.1.8 ชุดที่ 8 การพัฒนาศักยภาพครู หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดให้มีการสร้างมาตรฐาน การทำงานของตนเองและองค์กร ใช้เทคนิคการนิเทศแบบร่วมมือเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้หรือพัฒนาผู้ร่วมงาน ให้เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ ทักษะ ทักษะคิด อุปนิสัย เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ โดยให้การศึกษา ฝึกอบรม ตลอดจนกิจกรรมอื่นๆ ที่ส่งเสริม การเรียนรู้ ความสามารถ ความถนัดและทักษะแก่บุคลากร

7.2 กระบวนการพัฒนา หมายถึง การนำรูปแบบดังกล่าวไปทดลองใช้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สมัครใจในโรงเรียน 3 ลักษณะๆ ละ 1 แห่งๆ ละ 1 จังหวัด (นครพนม มุกดาหาร สกลนคร) ปีการศึกษา 2552 ใช้ระยะเวลา 3 เดือน ดังนี้

7.2.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สมัครใจทดลองใช้การพัฒนา
รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ ประกอบด้วย

7.2.1.1 โรงเรียนที่เปิดสอนลักษณะช่วงชั้นที่ 1-2 คือ นายดำรงเดช วันนา
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนาหว้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2 อำเภอนาหว้า
จังหวัดนครพนม

7.2.1.2 โรงเรียนที่เปิดสอนลักษณะช่วงชั้นที่ 1-3 คือ นายสมบัติ บริสุทธิ์
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกกตูม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร อำเภอดงหลวง
จังหวัดมุกดาหาร

7.2.1.3 โรงเรียนที่เปิดสอนลักษณะช่วงชั้นที่ 3-4 คือ นายขยยุทธ เขื่อนจันทร์
ผู้อำนวยการโรงเรียนกุสุมาลย์วิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 อำเภอ
กุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร

7.2.2 ศึกษาเอกสารการเรียนรู้ด้วยตนเอง 8 ชุด ระหว่างวันที่ 9 กันยายน 2552
ถึงวันที่ 12 ตุลาคม 2552 ณ โรงเรียนที่ทดลองใช้ตามปฏิทินที่กำหนด

7.2.3 ศึกษาฐานสถานศึกษาดีเด่นด้านการประชาสัมพันธ์ คือ โรงเรียน
สกลนครพัฒนศึกษา (โรงเรียนคู่พัฒนา) ของกระทรวงศึกษาธิการ วันที่ 11 พฤศจิกายน 2552

7.2.4 การประชุมเชิงปฏิบัติการผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระของโรงเรียนทดลองใช้ 3 แห่งๆ ละ 10 คน รวม 30 คน วันที่ 11 พฤศจิกายน 2552 ณ ห้อง 526 อาคารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

8. การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการพัฒนา มีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ

8.1 หลักการ

8.2 วัตถุประสงค์

8.3 เนื้อหาสาระ

8.4 กระบวนการพัฒนา ระยะเวลา 3 เดือน ประกอบด้วย

8.4.1 ระยะที่ 1 การศึกษาด้วยตนเอง ด้วยเอกสารการเรียนรู้ 8 ชุด

8.4.2 ระยะที่ 2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการศึกษาดูงานโรงเรียนดีเด่นด้านการประชาสัมพันธ์

8.4.3 ระยะที่ 3 การประชุมเชิงปฏิบัติการและสรุปผลการทดลองใช้

8.5 การวัดและประเมินผล

ประเมินผลเมื่อเสร็จกระบวนการโดยใช้แบบประเมินประสิทธิภาพของการบริหารที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ดังนี้

8.5.1 แบบประเมินความพึงพอใจของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่มีต่อการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

8.5.2 ประเมินพฤติกรรมกรรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน 8 ด้าน ก่อนการทดลองใช้และหลังการทดลองใช้

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ เรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยสรุปได้เป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์และผลงานวิจัย

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์และผลงานวิจัย

ตอนที่ 3 แนวคิด ทฤษฎี การบริหารแบบมีส่วนร่วม

ตอนที่ 4 การสังเคราะห์กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำ

1.1 ความหมายของผู้นำ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำ (Leader) ที่หลากหลาย ได้แก่ ฟีดเลอร์ (Fiedler, 1976 : 69) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่กลุ่มได้มอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานงานกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของกลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Dejnorka (1983 : 96) ที่ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกระบวนการจัดกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มและเพื่อทำหน้าที่หัวหน้าของกลุ่มและ Dubrin (1998 : 47) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำคือบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือได้รับการยอมรับจากสมาชิกให้เป็นหัวหน้ากลุ่ม โดยเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา ประสานงาน และดำเนินงานของกลุ่ม ซึ่งมักจะเกิดจากความยินยอมของสมาชิก มากกว่าการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ โดยจะต้องแสดงภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งจะหมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลและใช้อำนาจเหนือบุคคลอื่นหรือผู้ตาม (Follower) เพื่อให้ทำงาน บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งสามารถสรุปส่วนประกอบของผู้นำได้ 3 ประการ คือ 1) ผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น โดยเฉพาะผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะ ปฏิบัติตามความต้องการของผู้นำ ดังนั้น ถ้าปราศจากผู้ตามแล้วคุณสมบัติของผู้นำในบุคคลใด บุคคลหนึ่งก็จะไม่มีความหมาย 2) ผู้นำจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ การจัดสรรและใช้อำนาจที่ไม่เท่าเทียมกันระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมตามที่ผู้นำ ต้องการหรือคาดหวัง และ 3) ผู้นำสามารถใช้อิทธิพลกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีอำนาจในการสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานใดงานหนึ่งเฉพาะและเนื่องจากอิทธิพลที่มีต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้งานดังกล่าวสามารถดำเนินการถึงเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ

1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

ในระยะแรกๆ นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำในลักษณะของ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งได้แก่ Jacobs (1970 : 71) ได้ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ให้สารสนเทศ เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งเชื่อมั่นว่าหาก ทำตามแล้วจะบรรลุผลตามที่ต้องการ Stogdill (1974 : 39) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ สัมพันธภาพของการทำงานระหว่างกลุ่มสมาชิก โดยผู้นำเข้า ร่วมดำเนินงานและใช้ ความสามารถให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วงโดยสมบูรณ์ ส่วน Boles and Davanport (1975 : 58) ได้ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำหมายถึงการที่บุคคลมีความคิดริเริ่มที่จะ ช่วยเหลือกลุ่มได้ก้าวหน้าไปสู่จุดประสงค์ซึ่งเป็นที่ยอมรับกัน ช่วยทำให้กลุ่มคงอยู่ได้ และช่วยให้ สมาชิกของกลุ่มมีความปรารถนาในสิ่งที่ต้องการ โดยสิ่งที่ต้องการนั้นเป็นตัวละครดันให้เข้า ร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่ม นักวิชาการในยุคต่อมาได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำในลักษณะที่ ซับซ้อนยิ่งขึ้น โดยให้ความหมายในลักษณะกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น ซึ่งได้แก่ Trewatha and Newport (1982 : 47) ได้ให้ ความหมายว่าภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่ผู้นำ พยายามใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อนำพฤติกรรมองค์การให้เป็นไปตามทิศทางที่จะ

บรรล่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในทัศนะนี้ ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีพลวัตหรือเปลี่ยนแปลงมากที่สุดปัจจัยหนึ่งขององค์การ เพราะเหตุว่าในบางครั้งความมีภาวะผู้นำสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานให้ได้ผลผลิตสูงสุดและในทางตรงกันข้ามบางครั้งความขาดภาวะผู้นำก็เป็นตัวทำลายความแข็งแกร่งขององค์การและอาจจะมีผลต่อความอยู่รอดขององค์การ

Sergiovanni and Moore (1989 : 145) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการเกลี้ยกล่อมจิตใจของผู้นำให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ส่งเสริมจุดประสงค์หรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตามซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bovee and others (1993 : 108) ซึ่งได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการที่จะกระตุ้นและใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ขององค์การ โดยใช้กระบวนการภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นการใช้อำนาจเพื่อให้กลุ่มทำงานหรือมีการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ ขั้นกระตุ้นสมาชิกขององค์การให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย และขั้นส่งอิทธิพลต่อความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและต่อวัฒนธรรมขององค์การ ส่วน Yukl (1998 : 42) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือกระบวนการใช้อิทธิพล กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรล่วัตถุประสงค์ กระบวนการโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพล ต่อกกลุ่มและกระบวนการรักษาสภาพกลุ่มและวัฒนธรรมของกลุ่ม Daft (1999 : 42) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes) Owens (2001 : 237) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของกลุ่มที่มีคนเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างน้อย 2 คน ซึ่งผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมในการพยายามที่จะสร้างอิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ ส่วนพระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต, 2540 : 57) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติอันพึงมีของผู้นำ ได้แก่ สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำคนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดมุ่งหมายที่ดีงามอย่างถูกต้องชอบธรรม ดังนั้น องค์ประกอบภาวะผู้นำจึง ได้แก่ ตัวผู้นำ ผู้ตาม จุดหมาย หลักการและวิธีการ สิ่งที่จะทำและสถานการณ์ นอกจากนี้ อานันท์ ปันยารชุน (2540 : 29) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นสภาวะการณ์ที่ทำให้ผู้อื่นอยากทำตามโดยสมัครใจไม่จำเป็นต้องสั่งการเพราะความเป็นผู้นำไม่ได้มาจากการอุปโลกน์ หรือแต่งตั้งตนเองแต่ต้องเกิดจากการที่มีคนอื่นที่เขารู้สึกว่าเราเป็นผู้นำ ดังนั้น คุณสมบัติของภาวะผู้นำที่ยั่งยืน ได้แก่ ความรู้ลึกซึ้งรอบรู้ควรไม่ควร โดยมีคุณธรรมจริยธรรมเป็นเครื่องควบคุมผู้นำ ความสามารถทำให้คนอื่นคล้อยตาม ความสามารถในการสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจได้แต่ต้องพูดในสิ่งที่จริง ความเป็น ผู้ยึด

มันในหลักการ มีระบบการคิดและการบริหารที่มีวิสัยทัศน์ จะต้องคิดแบบที่ละก้าวแต่ต้องคิดครบทั้งกระบวนการและรู้จักคาดคะเน การรู้จักหาความรู้และพึ่งพาความรู้ทางวิชาการอย่างแท้จริง ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม (2540 :123) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำมีทั้งสิ่งที่ติดตัวมาหรือที่เรียกว่า “แวว” สิ่งที่มาจากสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่ค่อยๆ ปั้นปรุงแต่งขึ้นมาและสิ่งที่เกิดจากการฝึกอบรมอย่างเป็นลักษณะภาวะผู้นำของผู้นำไทยน่าจะมีคุณลักษณะ 5 ประการเป็นส่วนประกอบ คือ สภาพจิตใจมั่นคง มีความเมตตากรุณา มีเจตคติมุ่งไปข้างหน้า สร้างสรรค์หาทางแก้ไขปัญหา มีความสามารถทางการพูดและการแสดงออก เอาจริงเอาจัง และมีผลงาน วิโรจน์ สารรัตนะ (2547 : 45) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการมีอิทธิพลซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและเกิดการเปลี่ยนแปลง

จากความหมายที่กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำ ที่แสดงออกเพื่อสร้างศรัทธาสร้างความกลมเกลียวและความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งโดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือเพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำเป็นความสามารถ ในการชักจูงผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดและเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายหรืออาจสรุปได้ว่าภาวะผู้นำ คือ รูปแบบอิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence) เป็นความสามารถ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

1.3 ความหมายของผู้บริหาร

นักวิชาการของไทยได้ให้ความหมายของคำว่า “ผู้บริหาร” ไว้หลายคนสามารถนำเสนอได้ ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2544 : 45) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารว่าหมายถึง บุคคลที่รับผิดชอบให้ปฏิบัติงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เนตร์พัฒนา ขาววิราช (2547 : 89) ที่ได้ให้ความหมายว่าผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในองค์การต่างๆ เพื่อควบคุม กำกับ ดูแลรับผิดชอบในกิจกรรมต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์โดยอาศัยผู้อื่น ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญมากต่อการบริหารองค์การ (ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์, 2542 :146) โดยเฉพาะการบริหารงานในองค์การที่เป็นสถานศึกษา ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วิทยาการและเทคโนโลยี ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญที่สุด เป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินการของหน่วยงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ Jack R. Gibb ได้กล่าวไว้ว่า คนเราต้องการนำ คนสามารถแสดงออกได้ดีที่สุดภายใต้การนำของผู้ที่มีความสามารถ มีความคิดริเริ่ม มีจินตนาการและมีความคิดที่ก้าวหน้า รวมทั้งมีความรับผิดชอบที่จะพยายามก่อให้เกิดพลังร่วมในการปฏิบัติงาน กระตุ้นพลังให้เกิดแรงจูงใจกับบุคคลในหน่วยงานและทำหน้าที่เป็นต้นแบบในการใช้พลัง ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารเป็นหลักชัยของหน่วยงานและเป็นดวงประทีปของผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานและพยายามทำตนให้เป็นທີ່เลื่อมใสศรัทธาของผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง

จากความหมายที่กล่าวมา ผู้วิจัยสรุป ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง การนำกระบวนการเทคนิควิธีการชักนำ ชักจูงผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตาม การสร้างสรรค์หรือปลุกฝังศรัทธา ความร่วมมือร่วมใจ ให้เกิดขึ้นระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตามทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการอันเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ส่วนผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในองค์กร มีหน้าที่ในการควบคุม ดูแลรับผิดชอบตามภารกิจขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำและผลงานวิจัย

ทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นความพยายามที่จะใช้วิธีการวิจัยอธิบายแง่มุมใดแง่มุมหนึ่งของผู้นำในเชิงปฏิบัติ เพื่อให้สามารถเข้าใจ ทำนายหรือควบคุมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ ทฤษฎีภาวะผู้นำ จำแนกออกเป็น 4 แนวคิด (Lussier and Achua. 2001 ; รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 ; นิตย สัมมาพันธ์. 2546 ; วิโรจน์ สารรัตนะ. 2547 ; ไพฑูรย์ สีนลรัตน์. 2547 ; ณัฐพันธ์ เกรนนันทน์ และนิตยาพร เสมอใจ. 2547) คือ

- 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory)
- 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory)
- 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory)
- 4) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Leadership Theory)

ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอรายละเอียดของแต่ละทฤษฎี ดังนี้

2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ และผลงานวิจัย

ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1930–1940 เป็นระยะเริ่มแรกของการศึกษา ที่มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งตรวจสอบหาคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำและผู้ตามหรือระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลกับที่ไม่มีประสิทธิผลในตัวแปรทั้งกายภาพและจิตวิทยาโดยเชื่อว่าลักษณะพิเศษบางอย่างที่ปรากฏในตัวผู้นำซึ่งมีผลทำให้ผู้นำมีลักษณะแตกต่างจากผู้ตาม หรือทำให้ผู้นำแต่ละคนมีประสิทธิผลแตกต่างกันไป ทฤษฎีลักษณะผู้นำได้แนวทางศึกษามากจากทฤษฎีมหาบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งถือว่าผู้นำเป็นมาแต่กำเนิด สร้างกันไม่ได้ ดังนั้น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเป็นผู้ที่มีความสามารถเหนือคนธรรมดา (Extra-Ordinary Abilities) จากการศึกษางานวิจัยที่รวบรวมได้ตั้งแต่ปี คริสต์ศักราช 1904-1940 ได้แสดงให้เห็นว่าลักษณะเฉพาะและบุคลิกภาพส่วนตัวบางประการของผู้นำ เช่น ลักษณะทางกาย ทักษะทางสังคม และความสามารถทางสติปัญญา เป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลบรรลุถึงความเป็นผู้นำ และเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

2.1.1 คุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผล

Stogdill (1974 : 125) ได้ศึกษารวบรวมงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำกว่า 163 เรื่อง ตั้งแต่ปี คริสต์ศักราช 1948-1970 จนทำให้สามารถระบุคุณลักษณะของผู้นำที่ดีว่าขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ 6 ด้าน คือ 1) ลักษณะทางกาย (Physical Characteristics) ได้แก่ เป็น ผู้ที่มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ 2) ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ได้แก่ มีการศึกษาดี สถานะทางสังคมที่ดี 3) สติปัญญา (Intelligence) ได้แก่ มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี มีทักษะในการสื่อความหมายและการพูด 4) บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความเชื่อมั่นในตนเอง 5) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-Related Characteristics) ได้แก่ มีความปรารถนาที่จะทำให้อะไรดีที่สุด มีความรับผิดชอบ ไม่ท้อแท้ต่ออุปสรรคและมุงงาน และ 6) ลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) ได้แก่ ปรารถนาที่จะร่วมมือในการทำงานกับคนอื่น ๆ มีเกียรติ เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นเข้าสังคมเก่ง และเฉลียวฉลาด

ผลการวิจัยของศูนย์การพัฒนาภาวะผู้นำแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ประเทศสหรัฐอเมริกา (McCall and Lombards, 1983. nd. quoted in Yukl, 1998) ได้ค้นพบลักษณะสำคัญของผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีดังต่อไปนี้ 1) มีความ

มั่นคงในอารมณ์และมีจิตใจที่แน่วแน่ (Emotional Stability and Composure) 2) มีความสามารถในการปกป้องคุ้มครอง (Defensiveness) 3) มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal Skills) 4) มีทักษะทางด้านการคิดและเทคนิควิธี (Technical and Cognitive Skill)

Boyatzis (1982) ได้ทำการศึกษาวิจัยในองค์การที่หลากหลายทั้งในองค์การภาครัฐและเอกชน พบว่าสมรรถภาพ (Competencies) ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการ สมรรถภาพดังกล่าวประกอบด้วยแรงจูงใจ (Motives) คุณลักษณะ (Traits) และทักษะ (Skills) จินตภาพแห่งตน (Self-Image) และความรู้ (Knowledge) ซึ่งในด้านคุณลักษณะนั้นได้ค้นพบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้ คือ 1) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency Orientations) 2) ใส่ใจกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมา (Concern with Impact) 3) ปฏิบัติกิจกรรมที่แสดงถึงความคิดริเริ่มในการปฏิบัติสิ่งต่างๆ (Proactivity) 4) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) 5) มีความสามารถในการสร้างกรอบแนวความคิดรอบต่อสิ่งต่างๆ (Conceptualization) 6) มีความสามารถในการวินิจฉัยสิ่งต่างๆ โดยใช้ประโยชน์จากความคิดรอบยอด (Diagnostic Use of Concepts) 7) มีอำนาจบารมีทางสังคม (Use of Socialized Power) และ 8) มีการบริหารจัดการโดยอาศัยกระบวนการกลุ่ม (Managing Group Process)

Bothwell (1983) ได้ให้ความหมายลักษณะผู้นำโดยรวบรวมจากผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างๆ ว่าผู้นำมีลักษณะ 10 ประการ ดังนี้ คือ 1) ความฉลาด (Intelligence) 2) เข้ากับผู้อื่นได้ดี (Ability to Get Along Well with Others) 3) มีทักษะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพเชิงเทคนิค (Skill in the Area of Technical Competence) 4) สามารถจูงใจตนเองและผู้อื่น (Ability to Motivate self and Others) 5) มีความมั่นคงในอารมณ์และควบคุมตนเอง (Emotional Stability and Self Control) 6) มีทักษะในด้านการวางแผนและจัดการ (Planning and Organizing Skills) 7) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้งานสำเร็จ (Strong Desire to Achieve Task) 8) มีความสามารถในการใช้กระบวนการกลุ่ม (Ability to Use the Group Process) 9) เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (To be Effective and Efficient) และ 10) มีความสามารถในการตัดสินใจ (Decisive)

ลีปพนนท์ เกตุทัต (2534) ได้กล่าวว่า ผู้นำควรมีลักษณะ ดังนี้ คือ 1) ต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ที่มีความสำเร็จพอสมควรก่อให้เกิดความมั่นใจ 2) ในระดับพื้นฐานต้องเป็นคนเก่ง ดี กล้า อดทน ทำงานเป็นกลุ่มได้ บริหารจัดการเป็น ตัดสินใจเป็น และมีสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนร่วม และ 3) ในระดับสูงลักษณะของผู้นำจะต้องเป็นคนที่มีความคิด

กว้างไกล มีทิศทาง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกล้า มีพลังก่อให้เกิดศรัทธาดึงดูดใจให้มีผู้ร่วมทำงานด้วย

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534) ได้กล่าวถึง ลักษณะประจำตัวของผู้นำไว้ 6 ประการ คือ 1) ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสามารถ (Capacity) ซึ่งประกอบด้วยควมมีปัญญาไหวพริบ การตื่นตัวอยู่เสมอ ทนต่อเหตุการณ์ การใช้เวลาและภาษาที่ถูกต้อง ความเป็นผู้ริเริ่มเป็นตัวของตัวเอง และความเป็นผู้มีการตัดสินใจปัญหาที่ดี 2) ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสำเร็จ (Achievement) โดยเฉพาะความสำเร็จทางด้านวิชาการ ชอบแสวงหาความรู้ และมีความสำเร็จทางการเล่นกีฬา 3) ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (Responsibility) จะต้องเป็นคนที่คนอื่นจะพึ่งพาได้ มีความคิดริเริ่ม มีความสม่ำเสมอ มั่นคง อดทน กล้าพูดกล้าทำ มีความเชื่อมั่นตนเองและมีความปรารถนาที่จะเป็นเลิศหรือทะเยอทะยาน 4) ผู้นำจะต้องเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (Participation) ในด้านกิจกรรม ด้านสังคม ให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัวและมีอารมณ์ขัน 5) ผู้นำต้องเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (Status) มีตำแหน่งฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักทั่วไป (Popularity) และ 6) รู้สภาพการณ์ (Situation) รู้สภาวะทางจิตใจของคนระดับต่างๆ รู้ฐานะทักษะ ความต้องการและความสนใจของผู้ได้บังคับบัญชา รู้ในวัตถุประสงค์ขององค์การที่จะต้องทำให้สำเร็จ

จากคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของนักวิชาการและผู้รู้ในแขนงต่างๆ ดังที่กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ช่วยให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำหรือช่วยให้ผู้นำสามารถนำกลุ่มหรือองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยคุณลักษณะดังกล่าวนี้มักจะปรากฏในตัวของผู้นำทุกคนซึ่งสามารถจำแนกได้ 5 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะด้านร่างกาย ประกอบด้วย มีร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง มีพลังและความทนทานของร่างกาย มีบุคลิกภาพดีและแสดงออกที่เหมาะสม 2) คุณลักษณะด้านอารมณ์และจิตใจ ประกอบด้วย มีความตื่นตัวอยู่เสมอ มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดีมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความทะเยอทะยานสู่ความสำเร็จ เต็มใจที่จะรับผิดชอบ มีความกล้าเผชิญกับความยากลำบาก การมีความเด็ดขาด 3) คุณลักษณะด้านสังคม ประกอบด้วย เต็มใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น มีสถานภาพเป็นที่ยอมรับมีความสามารถเข้าสังคม มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ มีความพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือ มีความเห็นอกเห็นใจ เชื่อถือและให้การยอมรับผู้อื่น มีฐานะ มีความสามารถในการปกป้องคุ้มครอง และมีอำนาจบารมีทางสังคม 4) คุณลักษณะด้านสติปัญญา ประกอบด้วย มีความสามารถทางสติปัญญา มีการตัดสินใจดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เฉลียวฉลาด มีไหวพริบ มีจินตนาการ มีความสามารถในการสร้าง

กรอบแนวคิดรวบยอด มีความสามารถในการวินิจฉัย และ 5) คุณลักษณะด้านคุณธรรม ประกอบด้วย อดทน อดกลั้น ความซื่อสัตย์ ความมานะ ความรับผิดชอบ ความยุติธรรม ความไม่เห็นแก่ตัวและความเสียสละ

2.1.2 ทักษะผู้นำที่มีประสิทธิผล

จากการศึกษาของนักทฤษฎีและนักวิชาการต่างๆ ที่สนใจ การศึกษาทักษะผู้นำได้ข้อค้นพบเกี่ยวกับทักษะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Leadership Skills) ดังต่อไปนี้

McCauley, Moxley and Velsor (1998) ได้นำเสนอทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ 4 กลุ่ม จำนวน 16 ทักษะ คือ กลุ่มที่ 1 ความสามารถที่จะสร้างสัมพันธ์กับสังคม (Ability to Interact Socially) ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 8 ประการ คือ การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) การต่อรอง (Negotiation) การมีอิทธิพล (Influencing) การสร้างทีมงาน (Team Building) การฟังอย่างกระตือรือร้น (Active Listening) ความสามารถที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ (Ability to Give Feedback) การสื่อสาร (Communication) และการปรับตัว (Adaptation) กลุ่มที่ 2 การสร้างสรรค์ (Creativity) ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 3 ประการ คือ มองหาข้อสรุปที่เป็นทางเลือก (See Alternate Solutions) ตั้งคำถามเกี่ยวกับข้อตกลงของข้อคำถามเหล่านั้น (Question Assumptions) และสำรวจสิ่งต่างๆ อย่างหลากหลาย (Explore Ambiguity) กลุ่มที่ 3 การประเมินเชิงวิเคราะห์และคิดอย่างเป็นระบบ (Critical Evaluation and Systematic Thinking) ประกอบด้วยทักษะ ที่สำคัญ 3 ประการ คือ คิดอย่างวิเคราะห์ (Think Analytically) ป้องกันปัญหา (Detect Problems) และการแก้ปัญหา (Problem Solving) และกลุ่มที่ 4 การเสริมพลัง (Empowerment) ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 2 ประการ คือ กระตุ้นหรือจูงใจผู้อื่นโดยอาศัยการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (Ability to Motivate Other through participative Decision Making) การกำหนดเป้าหมายขององค์กร (Goal Setting)

Gardner (1990) ได้กล่าวถึงทักษะที่สำคัญสำหรับผู้นำไว้ 5 ประการ ดังนี้ คือ 1) การสร้างความเห็นพ้อง (Agreement Building) 2) การทำงานแบบเครือข่าย (Networking) 3) การสร้างอำนาจโดยไม่ต้องใช้อิทธิพลของระบบราชการ (Exercising Nonjuris Power) 4) การสร้างความเป็นกลุ่มหรือสถาบัน (Institution Building) และ 5) ความคิดที่ยืดหยุ่น (Flexibility)

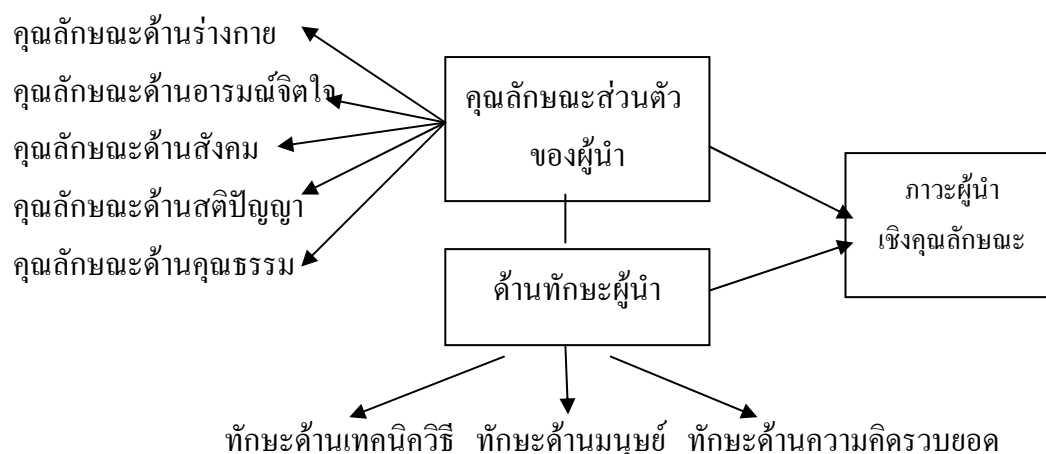
Frigon and Jackson (1996) ได้นำเสนอทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้ที่มีประสิทธิภาพไว้ 14 ประการ ดังต่อไปนี้ 1) การวางแผน (Planning) 2) ความเป็นผู้นำในทีมงาน (Team Leadership) 3) การแสดงความรับผิดชอบทางการเงิน (Financial Responsibility) 4) การตัดสินใจ (Decision Making) 5) การประเมินสถานการณ์ (Situational Assessment) 6) การสื่อสาร (Communication) 7) การบริหารจัดการ (Management) 8) การให้ความรู้และฝึกทักษะต่างๆ (Teaching) 9) การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก (Facilitating) 10) การจัดการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Meeting Management) 11) การตัดสินใจโดยยึดข้อเท็จจริงเป็นหลัก (Fact-Based Decision Making) และ 12) ความรู้ในเชิงธุรกิจ (Business Knowledge)

สำหรับผลการวิจัยที่น่าสนใจ คือ ผลการวิจัยของศูนย์การพัฒนาภาวะผู้นำ แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ประเทศสหรัฐอเมริกา (McCall and Lombards. 1983, quoted in Yukl. 1998) ได้ค้นพบทักษะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ดังนี้ 1) มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal Skills) 2) มีทักษะทางการคิด และเทคนิควิธี (Technical and Cognitive Skill)

จากการศึกษาทักษะผู้นำที่มีประสิทธิผลดังที่กล่าวมาอาจสรุปได้ว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องมีทักษะ 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical Skill) ทักษะด้านมนุษย (Human Skill) และทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) จึงจะช่วยให้ปฏิบัติงานไปสู่จุดมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแต่ละทักษะมีรายละเอียด ดังนี้ 1) ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical Skill) เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในตำแหน่งที่ผู้นำแต่ละคนรับผิดชอบ เช่น การวางแผนงาน การประเมินผลงาน การใช้ระบบ ข้อมูลสารสนเทศ การนำการประชุม และการใช้เทคนิควิธีหรืออุปกรณ์ต่างๆ เพื่อการปฏิบัติงาน เป็นต้น 2) ทักษะด้านมนุษย (Human Skill) เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการสร้างปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ ในสังคม เนื่องจากผู้นำต้องทำงานกับคนทั้งบุคคลภายนอกและภายในหน่วยงาน ดังนั้น ผู้นำจึงต้องมีทักษะทางด้านสังคม เช่น ทักษะการสื่อสาร ทักษะการจัดความขัดแย้ง ทักษะด้านการสร้างความเห็นพ้อง และทักษะทางการจูงใจ เป็นต้น 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) เป็นทักษะในเชิงวิเคราะห์ทั่วไป หรือการคิดเชิงตรรกะสามารถสร้างกรอบแนวคิดรวบยอดในสิ่งที่ซับซ้อนและไม่ชัดเจนได้อย่างมีประสิทธิภาพมีความสร้างสรรค์ในความคิดและการแก้ปัญหาสามารถที่จะวิเคราะห์เหตุการณ์ และแนวโน้ม คาดการณ์การเปลี่ยนแปลง ระบุโอกาสและศักยภาพในปัญหา

นักการศึกษาไทยที่ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ ลัทธมี ลูประสงค์ (2546 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง ปัจจัยทางจิตสังคมและลักษณะทางพุทธศาสน์ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานด้านการสื่อสารตามมาตรฐานสากลของประเทศไทย ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ (P.O.S.1102 : ระบบสื่อสาร) ของบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ลักษณะทางสังคม ลักษณะทางจิตและลักษณะทางพุทธร่วมกันส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานด้านการสื่อสาร ตามมาตรฐานสากลของประเทศไทย ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ (P.O.S.1102 : ระบบสื่อสาร) ของนักการศึกษา ด้านเจตคติการถ่ายทอดการสนับสนุนทางสังคมแรงจูงใจไม่สัมฤทธิ์อิทธิบาท 4 ประสพการณ์มากสูงกว่าประสพการณ์น้อย ด้านอายุ อายุมากมีผลสัมฤทธิ์สูงกว่าอายุน้อย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภารดี อนันต์นาวิ (2545 : 37) ที่ได้วิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยวุฒิการศึกษา ประสพการณ์การบริหารและความสามารถในการบริหารส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นว่าแนวคิดนี้กล่าวเน้นถึงคุณสมบัติ บุคลิกภาพ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำ ซึ่งอาจได้มาตั้งแต่กำเนิด และการเรียนรู้ภายหลังการศึกษา การสะสมประสบการณ์ การฝึกฝนจนทำให้ผู้นำมีคุณลักษณะที่โดดเด่นกว่าบุคคลทั่วไปในด้านต่างๆ จนทำให้บุคคลที่เป็นผู้ร่วมงานมีความไว้วางใจ เชื่อมั่น ศรัทธา และมีความยินดีร่วมมือปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ จากแนวคิด ทฤษฎีและผลการวิจัยดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะจำแนกออกเป็น 2 ด้าน คือ 1) ด้านคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ ประกอบด้วยคุณลักษณะด้านร่างกาย ด้านอารมณ์และจิตใจ ด้านสังคม ด้านสติปัญญา และด้านคุณธรรม 2) ด้านทักษะผู้นำ ประกอบด้วยทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านความคิดรวบยอด ซึ่งสามารถสรุปเป็นภาพประกอบได้ ดังนี้



ภาพประกอบ 2 ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะตามแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัย

2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมและผลงานวิจัย

ในปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำส่วนใหญ่ได้เปลี่ยนความสนใจ จากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ซึ่งเน้นศึกษาถึงสิ่งที่ผู้นำพูดและสิ่งที่ผู้นำทำ โดยมุ่งหาแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ในช่วงเวลานั้นหมายถึงการผสมกันของคุณลักษณะ ทักษะพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามพฤติกรรมที่มีการศึกษาและทำความเข้าใจกันมากคือพฤติกรรมที่มุ่งคนหรือมุ่งงานโดยมองว่าพฤติกรรมที่มุ่งคนจะทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุขและทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าเน้นงานมากผู้ร่วมงานก็จะหาความสุขยาก

ทฤษฎีในกลุ่มนี้ ได้แก่ 1) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา 2) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน 3) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโฮไอ 4) การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของเรดดิน (Reddin) 5) ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำของ Robert Blake and Jane Mouton และ 6) ทฤษฎีการให้รางวัลและการลงโทษ

2.2.1 การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา

นักวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa University) คือ Lewin, Lippett and White. 1939 quoted in Lunenburg and Ornstein (2000) ได้การศึกษาและแบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตยและผู้นำแบบเสรีนิยม ผลของการศึกษาสรุปได้ว่า 1) ในรูปแบบพฤติกรรมทั้ง 3 แบบ ผู้ใต้บังคับบัญชา จะชอบผู้นำแบบประชาธิปไตย มากที่สุด 2) ผู้ใต้บังคับบัญชาจะชอบผู้นำแบบเสรีนิยมมากกว่าเผด็จการ 3) ผู้นำแบบเผด็จการ จะก่อให้เกิดพฤติกรรมก้าวร้าวและพฤติกรรมเฉื่อยชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

4) พฤติกรรมเฉื่อยช้าจะเปลี่ยนเป็นพฤติกรรมก้าวร้าว เมื่อลักษณะผู้นำเปลี่ยนจากแบบเผด็จการมาเป็นแบบเสรีนิยม และ 5) ผลผลิตภายใต้ผู้นำเผด็จการจะสูงกว่าผลผลิตภายใต้ผู้นำแบบประชาธิปไตยเล็กน้อย และผู้นำแบบเสรีนิยมจะได้ผลผลิตต่ำสุด พฤติกรรมผู้นำตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวาทั้ง 3 รูปแบบนี้นำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ทั้ง 3 รูปแบบ ขึ้นอยู่กับในแต่ละสถานการณ์และกลุ่มบริบทของสิ่งแวดล้อมนั้นๆ ถ้าผู้นำเลือกใช้แบบพฤติกรรมได้เหมาะสมกับงานขององค์กรก็จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิผลที่ดีแก่องค์กรได้

2.2.2 การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) ซึ่งนำโดย Halpin, Winer and Stogdill. ed, quoted in Hoy and Miskel (2001) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำใน 2 มิติ คือ 1) ผู้นำที่มุ่งถึงโครงสร้างของงานหรือกิจสัมพันธ์ (Initiative Structure) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำและพนักงานและมีความพยายามที่จะสร้างรูปแบบขององค์กร ที่เป็นระเบียบแบบแผน อธิบายได้ชัดเจน รวมถึงกำหนดช่องทาง ภารกิจ การติดต่อสื่อสารและระบบวิธีการปฏิบัติงาน และ 2) ผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมซึ่งทำให้เกิดมิตรภาพ ความเชื่อถือว่าไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความยกย่องนักถือและมีสัมพันธ์ภาพอันอบอุ่น ระหว่างผู้นำและหน่วยงานหรือสมาชิก เพื่อนร่วมงานให้คำแนะนำช่วยเหลือและให้รางวัลเมื่อทำงานได้สำเร็จ

2.2.3 การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies)

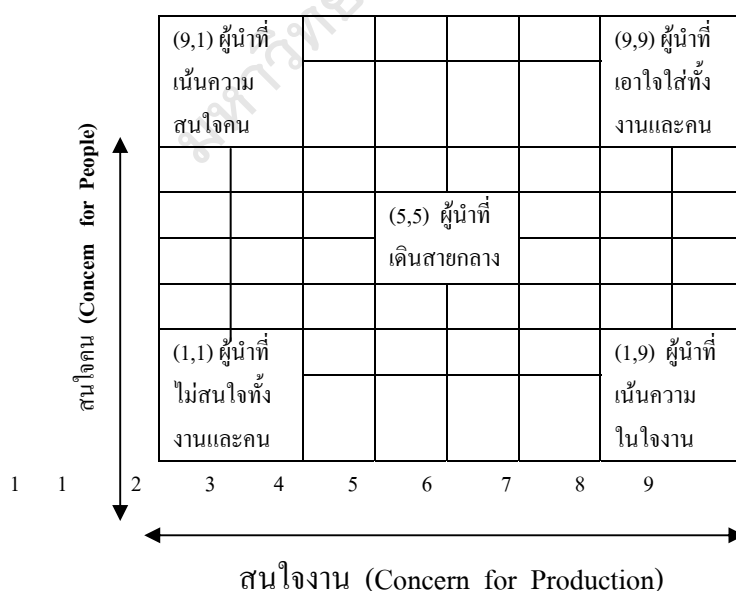
นักวิชาการของมหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการศึกษารูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ หรือผู้จัดการที่มี ผู้ได้บังคับบัญชาโดยสามารถแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) พฤติกรรมมุ่งคนหรือพนักงาน (Employee Center Supervisors หรือ Human Relation Oriented) ผู้นำจะพยายามจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ลูกน้องมีความพอใจ ผู้นำจะพยายามมอบหมายงานให้กับลูกน้องโดยพยายามเข้าถึงจิตใจของลูกน้องและทำตัวเป็น ผู้คอยช่วยเหลือและให้ความสนับสนุนแก่ผู้ได้บังคับบัญชา และ 2) พฤติกรรมมุ่งผลผลิตหรือเน้นงาน (Production Center Supervisors หรือ Task-Oriented) ผู้นำจะวางแผนตัดสินใจ มอบหมายงาน กำกับ ควบคุมกิจกรรมและการกระทำของลูกน้องอย่างใกล้ชิด โดยเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อยมาก

2.2.4 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของเรดดิน (Reddin, 1970)

ได้ผสมผสานแบบของพฤติกรรมผู้นำของ 2 มิติ (มิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์) แล้วกำหนดออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) แบบบูรณาการ (Integrated) เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจ ทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ 2) แบบแบ่งแยก (Seperated) เมื่อผู้บริหารไม่ได้เน้นทั้งด้านกิจสัมพันธ์โดยไม่คำนึงถึงด้านมิตรสัมพันธ์ และ 3) แบบอุทิศตน (Dedicated) เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจเฉพาะกิจสัมพันธ์ โดยไม่คำนึงถึงด้านมิตรสัมพันธ์ และ 4) แบบสัมพันธ์ภาพ (Related) เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจเฉพาะมิตรสัมพันธ์ โดยไม่สนใจกิจสัมพันธ์ เรดดิน (Reddin) ได้เน้นว่าพฤติกรรมของผู้นำจะมีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์และในแต่ละสถานการณ์นั้นมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญ อยู่ 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ทรัพยากรขององค์กร ผู้บังคับบัญชา (ผู้นำ) เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา (พนักงานหรือผู้ตาม)

2.2.5 ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid/Managerial Grid)

เบลค และมูตัน (Blake and Mouton, 1964, quoted in Lusser and Achua, 2001) ซึ่งเป็นนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยรับโอไฮโอ ได้พัฒนาการศึกษาภาวะผู้นำและนำมาใช้งานจริง โดยวางโครงการพัฒนาผู้บริหาร (Management Development) ด้วยการใช้โครงข่าย (Grid) การบริหารเพื่อศึกษาความเป็นผู้นำแบบต่างๆ โดยพิจารณาจากความสนใจของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานซึ่งแยกพิจารณาตามแนวนอนและแนวตั้ง ดังแสดงในภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 แบบจำลองโครงข่ายภาวะผู้นำ (Lussier and Achua, 2001)

ตารางในภาพประกอบ 3 ได้แสดงโครงข่ายพฤติกรรมของ

ผู้บริหาร โดยให้แกนตั้งเป็นระดับความเอาใจใส่ผู้ได้บังคับบัญชาหรือคน (Concern for People) ส่วนแนวนอนเป็นระดับความเอาใจใส่งานหรือสนใจผลผลิต (Concern for Production) แล้วกำหนดมาตราส่วนตัวเลขในช่วง 1 ถึง 9 ที่แกนทั้งสอง โดย 1 จะเป็นค่าต่ำสุด และ 9 จะเป็นค่าสูงที่สุด ซึ่งจะแสดงระดับความมากน้อยในความสนใจในงานและความสนใจในผู้ได้บังคับบัญชาของผู้นำ แล้วแต่ผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมที่ให้ความเอาใจใส่ในงานหรือเอาใจใส่ผู้ได้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใด แต่ละบุคคลอาจจะแสดงภาวะผู้นำได้ต่างๆ กัน โดยสามารถแบ่งภาวะผู้นำออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ 5 ประเภท ดังต่อไปนี้ ประเภทที่ 1 (1,1) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจทั้งงานและคนหรือเป็นผู้นำที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง (Impoverished Management) อาจจะกล่าวได้ว่าเป็นหัวหน้าที่ไม่สนใจทั้งงานและคน จะทำงานไปวันหนึ่งๆ โดยใช้ความพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จน้อยมากและจะเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสื่อมลงขององค์กร ประเภทที่ 2 (9,1) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจที่คน แต่ไม่สนใจเรื่องงานเท่าที่ควร หรือเรียกว่าผู้จัดการสโมสร (Country-Club Management) ซึ่งจะให้ความสนใจและความสำคัญต่อความรู้สึกของลูกน้อง พยายามทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาพอใจแต่จะให้ความสนใจในผลงานน้อย ทำให้งานไม่บรรลุเป้าหมายหรือก้าวหน้าเท่าที่ควร ประเภทที่ 3 (1,9) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจที่ผลงานมากโดยมุ่งจะทำงานให้สำเร็จตามที่วางแผนแต่ไม่สนใจ ขวัญและกำลังใจของผู้ได้บังคับบัญชาหรือเรียกว่าผู้จัดการที่มุ่งงาน (Task Manager) ถึงแม้ว่าผู้จัดการจะสามารถทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย แต่ก็อาจจะไม่ได้รับการยอมรับหรือบางครั้งอาจจะถูกต่อต้านจากผู้ได้บังคับบัญชาได้ ถ้าเขาไม่ทำงานหรือเผด็จการจนเกินไป ประเภทที่ 4 (9,9) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจทั้งคนและทั้งงาน หรือผู้นำที่เป็นหัวหน้าทีม (Team Management) ซึ่งจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ทั้งผู้นำ และผู้ได้บังคับบัญชาจะมีความนับถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทำให้พนักงานมีขวัญ และกำลังใจ มีความรักและความผูกพันกับองค์กรช่วยให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพและประเภทที่ 5 (5,5) เป็นผู้นำที่เดินสายกลาง (Middle-of-the-Road Management) โดยผู้นำจะให้ความสนใจกับคนและงานในระดับปานกลาง ทำให้ผลงานสามารถเกิดขึ้นแต่ก็ไม่มีประสิทธิภาพมากนักและคนก็มีขวัญและกำลังใจพอสมควรซึ่งก็จะไม่ก่อให้เกิดผลที่ดีกับกลุ่มหรือองค์กรแต่ก็มีพื้นฐานความสนใจ ในทั้งคนและงานผู้นำประเภทนี้จึงสมควรที่จะต้องพัฒนาให้เป็นผู้นำที่มีความเป็นหัวหน้าทีมมากขึ้น

2.2.6 ทฤษฎีการให้รางวัลและการลงโทษ (Reward and Punishment

Theory) เป็นแนวความคิดที่ผู้นำให้รางวัล (Reward) และการลงโทษ (Punishment) เป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมในสิ่งที่เขาต้องการ โดยที่ผู้บังคับบัญชาจะเลือกใช้พฤติกรรม 4 ประเภท ดังต่อไปนี้ 1) การให้รางวัลเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานดี เพื่อแสดงว่าผู้นำจะรับรู้ผลและชื่นชมในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและต้องการให้เขาแสดงพฤติกรรมแบบนี้ขึ้นอีกโดยการให้รางวัลทั้งโดยตรงหรือโดยอ้อมเป็นการตอบแทนเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ชื่นชม และมีกำลังใจในการทำงาน 2) การลงโทษเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิด เพื่อแสดงว่าผู้นำรับทราบและไม่พอใจ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ตั้งใจทำงานหรือทำงานไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร โดยไม่ต้องให้เกิดพฤติกรรมเช่นนั้นอีก เนื่องจากการลงโทษจะมีผลต่อจิตใจของบุคคล ผู้นำจึงสมควรมีมาตรการในการลงโทษที่ยุติธรรมและเป็นขั้นตอน เช่น ว่ากล่าวตักเตือน การบันทึกผลงานหรือการลงโทษทางวินัย เป็นต้น 3) การให้รางวัลโดยไม่คำนึงถึงผลงาน ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่คำนึงว่าการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นอย่างไร เนื่องจากเขาเป็นพรรคพวกหรือผู้สนับสนุนของผู้นำหรืออาจจะให้รางวัลร่วมกับทุกๆ คนในกลุ่ม และ 4) การลงโทษโดยไม่คำนึงถึงผลงาน ผู้นำจะลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่คำนึงว่าการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นอย่างไร

2.2.7 ตัวอย่างพฤติกรรมภาวะผู้นำในทัศนะของนักวิชาการ

ผลการศึกษาของนักวิชาการและผลการวิจัยต่างๆ ของพฤติกรรมภาวะผู้นำ มีจุดมุ่งหมายเพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับปัจจัยและองค์ประกอบหลักในการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำสำหรับกำหนดกรอบความคิดเพื่อการวิจัยต่อไป ดังนี้

2.2.7.1 พฤติกรรมภาวะผู้นำในทัศนะของ Sergiovanni

Sergiovanni, nd, quoted in Ubben and other (2001) ได้จำแนกแรงขับหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

1) แรงขับทางเทคนิค (Technical Forces) ประกอบด้วย การเป็นผู้จัดการที่ดี (Good Manager) และการวางแผน การจัดระเบียบ การประสานงานและการควบคุมกลวิธีที่ดีเพื่อรับประกันความมีประสิทธิภาพที่เหมาะสมขององค์กรและยังประกอบด้วยการจัดสำนักงานที่มีประสิทธิภาพกำหนดการที่ดี และใช้เป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างเหมาะสม โดยพื้นฐานแล้วพฤติกรรมทางเทคนิคเป็นสิ่งรับประกันการจัดการที่มีประสิทธิภาพ (Efficient Management)

2) แรงขับเคลื่อนมนุษย์ (Human Forces) พฤติกรรมด้านนี้

เน้นทักษะมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skills) โดยใช้เทคนิควิธีการจูงใจที่ดี และสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในองค์กร การจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management) คือ ส่วนสำคัญของพฤติกรรมด้านนี้ ทักษะเหล่านี้กลายเป็นสิ่งสนับสนุนที่สำคัญต่อบรรยากาศในโรงเรียน

3) แรงขับเคลื่อนการศึกษา (Educational Forces) พฤติกรรมด้านนี้

เน้นที่ความรู้แบบรวบยอดทางการศึกษา (Conceptual Knowledge) ซึ่งประกอบด้วยความสามารถในการวินิจฉัยปัญหาทางการศึกษา การดำเนินการนิเทศแบบคลินิก การประเมินผลการศึกษาช่วยพัฒนาหลักสูตรจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร และพัฒนาแผนการให้การศึกษารายบุคคลสำหรับเด็ก

4) แรงขับเคลื่อนสัญลักษณ์ (Symbolic Forces) พฤติกรรม

ด้านนี้แสดงสิ่งที่ผู้นำเชื่อว่ามีคุณค่าและมีคุณค่าต่อองค์กร แรงขับเคลื่อนนี้เกี่ยวข้องกับ “การกำหนดวัตถุประสงค์” (Purposing) ว่าด้วยความต่อเนื่องของการปฏิบัติงานจากความเป็นผู้นำอย่างเป็นทางการขององค์กร ซึ่งมีผลของการโน้มนำให้เกิดความกระจ่าง (Clarity) ความเป็นเอกฉันท์ (Consensus) และความมุ่งมั่น (Commitment) ซึ่งเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์พื้นฐานขององค์กรการกระทำเชิงสัญลักษณ์อาจแสดงออกมา โดยผู้ซึ่งกำหนดรูปแบบพฤติกรรม ที่ต้องการจะเน้นย้ำ เพื่อให้ผู้ตามแสดงพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกัน

5) แรงขับเคลื่อนวัฒนธรรม (Cultural Forces) ผู้นำทาง

วัฒนธรรม ทำหน้าที่เป็น “สังฆราช” (High Priest) ประจำโรงเรียน ผู้นำพยายามเสริมคุณค่าและความเชื่อ ที่ทำให้โรงเรียนไม่เหมือนใคร ผู้นำพยายามสร้างโรงเรียนธรรมเนียมของโรงเรียน (Build Traditions) เกี่ยวกับสิ่งที่ถูกมองว่ามีคุณค่ามากที่สุด (Most Highly Valued) โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่นว่าโรงเรียนให้คุณค่าแก่อะไรมากที่สุด โดยการปลุมนิเทศสมาชิกใหม่ของกลุ่มตลอดจนนักเรียน บุคลากรและผู้ปกครองเกี่ยวกับคุณค่าและความเชื่อขององค์กร หรือโดยการเล่าเรื่องความรุ่งเรืองในอดีต เพื่อเสริมธรรมเนียมดังกล่าว หรือโดยการอธิบายกระบวนการทำงาน มาตรฐานที่คาดหวัง ผู้นำทางวัฒนธรรม (Cultural Leader) ยังให้รางวัลอย่างเปิดเผยแก่แสดงวัฒนธรรมอันดีและปฏิบัติตัวอย่างขีดยึดมั่น แรงขับเคลื่อนวัฒนธรรม (Cultural Forces) ของผู้นำเป็นตัวเชื่อม (Bonds) นักเรียน ผู้ปกครองและครูเข้าด้วยกันเป็นผู้ที่เชื่อมั่นในโรงเรียนอย่างแท้จริง (As True Believers in the School) ซึ่งต้องใช้ความเคร่งศาสนาและความรู้สึกถึงคุณค่าส่วนบุคคล รูปแบบชีวิตที่มีวัฒนธรรมของโรงเรียน

คือ “สร้างขึ้น” (Constructed) โดยใครบางคนซึ่งหวังกันว่าจะเป็นผู้นำทางการศึกษาของโรงเรียนและยังสะท้อนคุณค่า ความเชื่อ และธรรมเนียม ซึ่งเป็นพื้นฐานสู่ความเป็นเลิศและเป็นไปได้ที่จะมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งหรืออ่อนแอ วัดได้จากระดับอิทธิพลที่มีต่อผู้ร่วมดำเนินการถึงแม้ว่าต้นแบบของความเป็นผู้นำทางการศึกษาเคยได้รับการผลักดันของความคิดที่กำหนดให้อาจารย์ใหญ่อยู่ที่ระดับสูงสุดของการเรียนรู้ แต่ยังคงมีความเกี่ยวข้องในการพิจารณามิติต่างๆ ของความเป็นผู้นำให้เป็นตัวชี้วัดสำหรับความพยายามร่วมกัน ซึ่งอาจารย์ใหญ่ทำหน้าที่เป็น “ผู้อำนวยความสะดวกกระบวนการ” (Facilitator of the Process) อาจารย์ใหญ่ที่มีประสิทธิภาพจะต้องแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางการศึกษา (Instructional Leadership Behaviors) ที่หลากหลายต่อเนื่อง (Ubben and other. 2001)

2.2.7.2 พฤติกรรมภาวะผู้นำในทัศนะของ Kurt Lewin

Kurt Lewin (1939, อ้างถึงใน สุโขทัยธรรมาธิราช. 2544)

ได้จำแนกแบบหรือพฤติกรรมของผู้นำโดยพิจารณาจากการที่ผู้นำใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) มากน้อยเพียงใดแบ่งได้ 3 แบบ ดังนี้

1) แบบอัตตาริปไตย (Autocratic Leader) ผู้นำแบบนี้

เน้นการออกคำสั่งไม่ชอบให้มีการคัดค้านหรือโต้เถียง เมื่อใช้อำนาจแล้วก็คิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติตาม ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้คุณหรือให้โทษ

2) แบบประชาธิปไตย (Democratic Leader หรือ

Participative Leader) ผู้นำแบบนี้จะปรึกษาหารือกับสมาชิกเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นยอมรับฟังข้อเสนอแนะของกลุ่มส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3) แบบตามสบาย (Laissez-Faire หรือ Free Rein) ผู้นำ

แบบนี้ใช้อำนาจแต่เพียงเล็กน้อยปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามสบาย ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการและวิธีปฏิบัติงานกันเอง

2.2.7.3 พฤติกรรมภาวะผู้นำในทัศนะของ Likert

Likert (1967, อ้างถึงใน สุโขทัยธรรมาธิราช. 2544 : 251)

ได้แบ่งลักษณะผู้นำตามระบบการบริหารออกเป็น 4 ระบบ (System) ดังนี้

1) ระบบที่ 1 เผด็จการแบบแสวงประโยชน์ (Exploitive-Authoritative) ในระบบนี้ผู้นำใช้วิธีการเผด็จการสูงมาก เชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาแต่เพียงเล็กน้อย จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการลงโทษให้เกิดความกลัว ใช้การให้รางวัลนานๆ ครั้ง ใช้วิธีการสื่อสารแบบบนลงล่าง สงวนสิทธิการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารระดับสูง

2) ระบบที่ 2 เผด็จการแบบกรุณา (Benevolent-Authoritative) ผู้นำแบบนี้มีความเป็นเผด็จการน้อยกว่าระบบที่ 1 มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ในลักษณะพ่อปกครองลูก จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้รางวัล ใช้การลงโทษนานๆ ครั้ง ยอมให้มีการสื่อสารจากล่างขึ้นบนบ้าง ยอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา กระจายอำนาจในการตัดสินใจแต่ควบคุมนโยบายอย่างใกล้ชิด

3) ระบบที่ 3 แบบให้คำปรึกษา (Consultative) ผู้นำแบบนี้มีมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น แต่ยังไม่เต็มที่พยายามใช้ประโยชน์จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้รางวัล ใช้การลงโทษนานๆ ครั้ง ยอมให้มีการสื่อสารทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน กำหนดนโยบายแบบกว้างๆ ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ไป ยอมให้ผู้บริหารระดับล่างตัดสินใจได้ในบางเรื่องพยายามให้คำปรึกษาในหลายๆ ทาง

4) ระบบที่ 4 แบบให้มีส่วนร่วม (Participative) ผู้นำแบบนี้มีมีความไว้วางใจและเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกเรื่องอย่างเต็มที่ ยอมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาและใช้อย่างสร้างสรรค์ ให้รางวัลทางเศรษฐกิจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่ม ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ ส่งเสริมการสื่อสารทั้งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบนและในระดับเดียวกัน ยั่วเย้าและส่งเสริมให้การตัดสินใจกระจายไปทั่วองค์กร ให้ผู้บริหารทุกระดับตัดสินใจและจากการศึกษาวิจัยของลิเคิร์ท พบว่า ผู้นำในระบบนี้มีความสำเร็จสูงสุด

2.2.7.4 พฤติกรรมภาวะผู้นำในทัศนะของ Bass & Avolio

Bass & Avolio (1994 : 42) ได้กล่าวว่าในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างขึ้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์กรและในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับและไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรม จนถึงผู้นำ ที่มีประสิทธิภาพสูงมีความกระตือรือร้น ทั้งวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการ ทหาร โรงพยาบาล

สถาบันการศึกษาในต่างเชื้อชาติ และข้ามวัฒนธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ) ที่สร้างและพัฒนาโดย Bass & Avolio เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีการวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์กร (Bass & Yammarino, 1990a ; Hater & Bass, 1988 ; Waldman, Bass & Yammarino, 1990b, อ้างถึงใน รัตติกรณัฏฐ์ จงวิศาล, 2543) สำหรับทัศนะนี้ได้กล่าวถึงโมเดลภาวะผู้นำ แบบเต็มรูปแบบ (Full Range of Leadership) ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non leadership Behavior) ดังต่อไปนี้

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม กระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือ เรียกว่า “4I” (Four I’s)

1.1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงลักษณะนี้คือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลียงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและ

ค่านิยมของเขาจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติ ภาระหน้าที่ขององค์กร

1.2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration

Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพุดในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตและชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้สามารถจัดการกับปัญหาที่เผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual

Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่าง เป็นระบบมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและ การหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์แม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากการร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง

ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

1.4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

(Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อสัมฤทธิ์ผลและการเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดิของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้ร้บกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐาน ที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำมีความสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำการสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่คุณตามต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตาม จะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วย

2.1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent

Reward : CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตาม เข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดี ความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้โบนัส เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้ มักจูงใจโดยใช้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2) การบริหารแบบวางเฉย (Management-by

Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิม (Status Quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้น หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ หรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร แบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

2.2.1) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active

Management-By Exception : MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตการณ์ปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

2.2.2) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive

Management-By Exception : MBE - P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐาน หรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด

3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire

Leadership : LF) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non leadership Behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

3. พฤติกรรมภาวะผู้นำจากผลการวิจัย

3.1 พฤติกรรมภาวะผู้นำจากผลงานวิจัยของ Tichy and Devanna

Tichy and Devanna (1986, อ้างถึงใน เสาวนิต เสงวนานนท์. 2545 : 51) ได้ศึกษาผู้นำในองค์กรใหญ่ๆ ซึ่งแตกต่างกัน โดยการสัมภาษณ์ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆ การศึกษาเน้นไปที่ว่าผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนหรือแปลงรูป (Transform) องค์กร

อย่างไร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ในขณะที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง และเพิ่มการแข่งขันทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว สังคมของการค้าขายที่เปิดกว้าง วัฒนธรรมของการผลิตและบริโภคที่เปลี่ยนไปและต้องแข่งขันกับต่างชาติในการค้าชนิดเดียวกันทั้ง ๆ ที่มีเศรษฐกิจภายในแต่ละประเทศแตกต่างกันด้วย ผู้นำขององค์กรต้องรู้วิธีการที่จะจัดการให้สนองความต้องการที่ความต้องการจะไม่เปลี่ยนแปลงกับความต้องการที่ต้องการปรับปรุงให้ทุกคนมีความหวังที่จะได้รับการพัฒนาแต่ต้องไม่ให้เกิดความกลัวในการเปลี่ยนแปลงนั้น

จากการศึกษา Tichy and Devanna ได้อธิบายกระบวนการเปลี่ยนรูปองค์การ พฤติกรรมที่สนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนรูป รวมทั้งคุณลักษณะและทักษะของผู้นำด้วย กระบวนการ จะเน้นให้เห็นตามลำดับ ตั้งแต่การรู้ถึงความต้องการในการเปลี่ยน การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงและการให้องค์การสนับสนุนหรือผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงตามต้องการ ดังนี้

1) รู้ถึงสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลง (Recognizing the need for Change)

สิ่งสำคัญสิ่งแรกที่ผู้นำที่จะแปลงรูปองค์การต้องรู้คือ สิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงและเมื่อการเปลี่ยนแปลงเริ่มเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผู้นำบางคนก็ลืมนึกถึงสิ่งแวดล้อมที่เป็นตัวคุกคาม หรืออุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การของพวกเขา ตัวอย่างเช่น การจะรวมบริษัทเหล็กกล้าและบริษัทผลิตรถยนต์เข้าด้วยกัน ผู้นำย่อมมีหน้าที่ในการโน้มน้าวให้ผู้บริหารทุกระดับของสองบริษัทเห็นด้วยในความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงสิ่งสำคัญๆ บางอย่าง รวมทั้งให้รู้ถึงตัวคุกคามหรืออุปสรรคมากกว่าการเพิ่มการปรับปรุงเท่านั้นงานของผู้บริหาร จะยิ่งยากมากถึงหลายเท่า หากสิ่งแวดล้อมกำลังเปลี่ยนแปลงเรื่อยๆ แต่องค์กรยังคงมีความรุ่งเรืองอยู่ดีมากกว่าการที่องค์กรที่เริ่มเกิดวิกฤตการณ์ในด้านการตลาดหรืออื่นๆ สิ่งที่จะช่วยให้ผู้นำกระตุ้นให้สมาชิกมีการรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและนอกองค์การ รวมทั้งตัวคุกคามต่อความสำเร็จ คือ

1.1) ตั้งคำถามที่ขัดแย้งต่อความเชื่อพื้นฐานหรือวิธีการทำงานแบบเก่าๆ เพื่อให้เกิดการแสวงหาคำตอบ

1.2) พัฒนาระบบติดตามดูแล โดยเฉพาะภายนอกเพื่อให้เป็นแหล่งให้ข้อมูล หรือประกอบองค์การว่ามีจุดแข็งหรือจุดอ่อนบางประการใดบ้าง

1.3) กระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากร โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานไปเยี่ยมชมองค์กรอื่น หรือดูงานประเทศอื่น

1.4) ประเมินผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับคู่แข่ง แต่ไม่ใช่เพื่อการคัดคนปฏิบัติงานออก หากแต่เพื่อการพัฒนาให้เทียบเท่าหรือดีกว่าคู่แข่ง เมื่อสมาชิกในองค์กรเห็นด้วยต้องกันว่าการทำงานด้วยวิธีเก่าๆ ไม่มีประสิทธิภาพในสภาพปัจจุบัน และพร้อมที่จะให้มีการเปลี่ยนแปลงก็เป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะดำเนินการกระบวนการเปลี่ยนแปลงซึ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้ควรประกอบไปด้วย การวิเคราะห์ปัญหาความจำเป็น ในการเปลี่ยนแปลง สิ่งทีพลาดสำหรับผู้นำที่พบเสมอ คือ การรีบร้อนเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงโดยไม่ถูกจุดสิ่งต่อไปนี้ก็คือ ผู้นำต้องสนับสนุนที่จะไม่ให้ผู้ตามประสบการณ์เปลี่ยนแปลง มีความเครียดทางอารมณ์ที่ต้องละทิ้งความเชื่อและค่านิยมในการปฏิบัติงานเก่าๆ ไป นอกจากนั้นการเปลี่ยนแปลงจะต้องได้รับการสนับสนุนจากอำนาจและฐานะของผู้ดำเนินการ เพราะจะต้อง ถูกขัดขวางโดยผู้ขาดผลประโยชน์และที่สำคัญทุกคนที่เกี่ยวข้องต้องทุ่มเทในการเรียนรู้และปรับพฤติกรรมใหม่ ผู้นำในการแปลงรูปจะต้องไม่ทำให้ผู้ถูกเปลี่ยนแปลงมีความรู้สึกว่าจะต้องรับผิดชอบ หากการเปลี่ยนแปลงเกิดการผิดพลาดขึ้นมา แต่ผู้นำจะต้องสร้างความมั่นใจให้เกิดแก่ทุกคนว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะทำให้ องค์กรประสบความสำเร็จมากขึ้น

2) สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ๆ (Creating a New Vision) เมื่อรู้ถึงความต้องการที่สำคัญ และเร่งด่วนแล้ว ต้องหาทางสร้างแรงคลใจด้วยวิสัยทัศน์ใหม่ ที่ดึงดูดให้ผู้คุ้นเคยแต่วิธีการปฏิบัติงานเก่าสนใจ วิสัยทัศน์ที่ดีต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่กว้าง ไม่เลียงหรือเฉพาะเจาะจงที่บุคคลหรือผลิตผล ตัวใดตัวหนึ่งมากเกินไป ควรให้มีเวลาพอควรและมีกรอบกำหนดถึงบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลต่อความสำเร็จอย่างชัดเจน เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในวิสัยทัศน์ใหม่ต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย และความต้องการของสมาชิกส่วนใหญ่ที่ต้องการให้เกิดหรือร่วมกันทำให้เกิดในอนาคต สิ่งสำคัญของวิสัยทัศน์ต้องระบุถึงงานอย่างเป็นรูปธรรมซึ่งสะท้อนให้เห็นงานหลักและค่านิยมของวิสัยทัศน์นั้น และควรแสดงออกในรูป ของแนวคิดอย่างชัดเจนมากกว่าทางตัวบประมาณ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ทุกคนมีความเข้าใจและ ความปรารถนาร่วมกัน สรุปได้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์นั้นควรเริ่มด้วยตัวงาน พัฒนาวัตถุประสงค์ ที่สำคัญตามลำดับ และสุดท้ายควรเป็นกลยุทธ์ที่จะทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์นั้น ตัวอย่างเช่น ผลิตบัณฑิตให้มีมาตรฐานเท่าสากลและสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน เป็นข้อความแสดงให้เห็นงานว่าต้องผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพเท่าสากลและปฏิบัติงานได้ตามความคาดหวังของสังคม คือ จบบริหารธุรกิจด้านโรงแรมก็ต้องรู้งานด้านโรงแรม ทำงานได้ดี และยังต้องรู้ภาษาอังกฤษหรือภาษาต่างประเทศอื่นที่จะต้อนรับผู้มาเยือนจากนานาประเทศได้ เป็นต้น งานที่ชัดเจนที่ต้องทำได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร ผู้สอน วิธีการฝึกงาน และการคัดเลือกนักศึกษา ฯลฯ ต่อมา คือ

การจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์และแสวงหากลยุทธ์ให้ได้มาซึ่งบัณฑิตที่มีคุณภาพ เป็นสากลและสนองต่อความต้องการของแรงงานในสังคมได้

3) สร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การ (Institutionalizing the Change) ในการที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งสำคัญๆ โดยเฉพาะในองค์การขนาดใหญ่ ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก ผู้นำต้องหาวิธีการให้ผู้นำในระดับสูงสุดขององค์การให้การสนับสนุน ตั้งแต่เริ่มวางแผนงาน เพื่อให้เป็นผู้กระตุ้นให้ผู้บริหารที่ต้องเกี่ยวข้องในระดับต่างๆ เห็นชอบร่วมกันและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้นำแบบแปลงรูปจะต้องรู้จักการสร้างการรวมตัว (Coalition) ของผู้บริหารในระดับสำคัญ (Key Person) ทั้งภายในและภายนอก เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนนั้น โดยต้องทำการวิเคราะห์ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้าง นโยบายกลยุทธ์วิธี นอกจากการสร้างการรวมตัวหรือเห็นชอบจากภายในและภายนอกแล้ว บางครั้ง ผู้นำยังต้องปรับเปลี่ยนตัวบุคคล โดยเลือกผู้มีทักษะและความเห็นชอบร่วม ในบางตำแหน่งที่สำคัญและจำเป็นที่จะทำ ให้การเปลี่ยนนั้นประสบความสำเร็จได้ นอกจากนี้ยังมีเทคนิคมากมายที่จะใช้ในการสนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนแปลง เช่น สร้างแรงกดดัน จัดการประชุมวางแผน จัดประชุมปฏิบัติการพัฒนาการจัดการสร้างทีมงาน จัดหน่วยงานใหม่จัดตั้งตำแหน่งใหม่ เปลี่ยนแปลงระบบตอบแทนและรางวัล มาตรการการประเมินผล และจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ สนับสนุน อย่างไรก็ตามทุกงานของกระบวนการแปลงรูป (Transformational Leadership) ที่มีประสิทธิภาพในการศึกษา พบว่า ผู้นำต้องปรากฏคุณลักษณะดังนี้ คือ

- 3.1) ผู้นำมีหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 3.2) เป็นผู้เสี่ยงภัยที่สุ่มรอบคอบ (Risk Taker)
- 3.3) เชื่อและไวต่อความรู้สึกของผู้ร่วมงาน
- 3.4) รู้ถึงค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์การที่มีผลต่อการทำงาน
- 3.5) ยืดหยุ่นและพร้อมที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์
- 3.6) มีทักษะทางความคิด (Cognitive Skill) และรู้แนวคิดเฉพาะแต่ละด้านรวมทั้งสิ่งจำเป็นต่างๆ ในการวิเคราะห์ปัญหา
- 3.7) มีสัญชาตญาณที่จะสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ๆ

3.2 พฤติกรรมภาวะผู้นำจากผลงานวิจัยของ Bennis and Nanus

Bennis and Nanus (1985, อ้างถึงใน เสาวนิต เสนานนท์. 2545 : 42) ได้ใช้เวลา 5 ปีในการศึกษาและวิจัยผู้นำทั้งหมดจำนวน 90 คน โดยจำนวน 60 คน จากองค์การธุรกิจและ 30 คน จากองค์การของรัฐ การวิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบไม่มีรูปแบบประมาณ

3-4 ชั่วโมง และยังใช้การสังเกตประกอบด้วย การสัมภาษณ์จะถามถึงจุดเด่น จุดด้อย และการตัดสินใจสำคัญๆ ในอาชีพของพวกเขา สิ่งที่มีอิทธิพลต่อปรัชญาการจัดการหรือแบบการจัดการ ได้พบว่ามีแตกต่างกันมากระหว่างผู้นำ และมีจำนวนน้อยมากที่จะแสดงชัดเจนให้เห็นว่าเป็นผู้นำแบบความสามารถพิเศษ (Charismatic Leader) ผู้นำจะมีลักษณะที่พบเห็นธรรมดา ไม่ว่าจะเป็นบุคลิกภาพและพฤติกรรมต่างๆ ไปอย่างไรก็ตามก็มีสิ่งชี้ชัดให้เห็นว่าอะไรเป็นปัจจัยที่ช่วยทำให้ผู้นำแบบแปลงรูป (Transformational Leadership) มีประสิทธิภาพ การศึกษาได้สรุปข้อคิดเห็น เพื่อให้ผู้นำไปใช้ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การของตนในภาวะที่สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถพองการอยู่รอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1) พัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing Vision) ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดี

สำหรับองค์การของเขาในอนาคต ถึงแม้ว่ามันจะดูเป็นความฝัน แต่อย่างไรก็ต้องให้เห็นงานที่จะทำอย่างชัดเจน และต้องเป็นผู้รวบรวมพลังของสมาชิก ให้ทุ่มเท ทุ่มใจ ทำให้ความฝันนั้นเป็นจริงให้ได้ โดยที่ผู้นำจะต้องมีลักษณะดังนี้ “ผู้นำจะต้องสนใจว่าอะไรกำลังจะเกิดขึ้น จะต้องตัดสินใจว่าอะไรจะเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การในอนาคต จะต้องกำหนดทิศทางและแนวทางในการดำเนินงานของทุกคนในองค์การ” ซึ่งที่กล่าวมานี้ถือเป็นหลักสำคัญพื้นฐานที่ถูกยอมรับว่าเป็นสากลสำหรับผู้นำไม่ว่าผู้นำนั้นจะเป็นไวยาการ (Conduction) ผู้บัญชาการเหล่าทัพ (Army Generals) ผู้ฝึกสอนฟุตบอล (Football Coach) และผู้บริหารโรงเรียน สำหรับภารกิจที่สำคัญที่ควรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมสนับสนุน คือ การสร้าง แรงคลใจให้ ผู้ปฏิบัติงาน โดยทำให้รู้ว่างานของเขามีความหมายต่อองค์การ และสนอง ความต้องการพื้นฐานของเขาได้ ให้ลูกน้องได้รู้ถึงคุณค่าของตนเองว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ หรือการเปลี่ยนแปลง และภารกิจที่วิสัยทัศน์จะต้องเป็นตัวชี้แจงทางของการตัดสินใจต่างๆ ด้านงบประมาณ บุคลากร ความคิดริเริ่มและความเกี่ยวข้องของบุคลากรในทุกระดับ สิ่งที่เป็นปัญหาก็คือ ทำอย่างไรผู้นำจึงจะได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ หรือมีวิสัยทัศน์ที่ดีและสนอง ต่อความต้องการดังกล่าวได้โดยไม่มี ความคลุมเครือ หรือไม่ชัดเจนดังที่พบเห็น และอื่นๆ ผู้นำที่ขาดผู้สนับสนุนวิสัยทัศน์นั้น ผู้นำต้องสร้างเครือข่ายทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน สนใจรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย โดยเฉพาะผู้มีมุมมองต่างๆ วิสัยทัศน์นั้นควรได้มีการคัดเลือกจากที่เสนอหรือคิดหลายมุมมอง ผู้นำที่ดีที่เก่งต้องสามารถทำให้วิสัยทัศน์ที่ดีมีประสิทธิภาพ ต้อง “เหมาะสมกับองค์การ ถูกกับเวลา และเหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานในองค์การนั้น” ความสามารถในการวินิจฉัยและวิเคราะห์เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาวิสัยทัศน์ แต่สัญชาตญาณและความคิดริเริ่มก็เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นเช่นกัน การศึกษาวิจัยของ Bennis and Nanus สอดคล้องกับ

การศึกษาอื่นๆ ที่พบว่า องค์กรที่ขาดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน จะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดลง โดยเฉพาะใน 2 ศตวรรษที่ผ่านมา ทั้งนี้ เพราะการเปลี่ยนแปลงของค่านิยมในสังคมรอบด้านการค้าภายในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การเพิ่มขึ้นของความต้องการของผู้ปฏิบัติงานและแรงกดดันจากภายนอก เช่น ผู้ถือหุ้น ธนาคาร เจ้าของเงินกู้ และสภาพแรงงาน เป็นต้น

2) พัฒนาความผูกพันศรัทธา (Developing Commitment and Trust)

การพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ดีและน่าสนใจอย่างเดียวไม่พอ แต่ต้องเป็นตัวสื่อสารวัฒนธรรมขององค์กรได้ด้วย การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ต้องเป็นเรื่องของการชักชวน และสร้างแรงคล้อย ไม่ใช่ประกาศหรือการบังคับให้ทำ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะมีสำนวนชักชวนที่จับใจ คำอุปมาอุปมัย คำขวัญ สัญลักษณ์ และพิธีการต่างๆ ที่จะสร้างแรงคล้อยให้เกิดการยอมรับร่วมกันและพร้อมที่ปฏิบัติงานต่างๆ ด้วยความเต็มใจและผูกพัน วิสัยทัศน์ต้องเน้นให้เห็นความแตกต่างในสิ่งต่างๆ ในแต่ละระดับจากภารกิจที่ไม่ชัดเจน ให้เป็นชัดเจนพร้อมด้วยแผนงานและนโยบาย วิสัยทัศน์จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำทั้งด้านการตัดสินใจและการกระทำ การเปลี่ยนแปลงจะต้องเกิดที่โครงสร้างและกระบวนการของการจัดการโดยต้องคงรักษาไว้ที่ค่านิยม วัตถุประสงค์ของวิสัยทัศน์ใหม่นั้น กระบวนการยอมรับ เห็นชอบ และผูกพันร่วมกันควรเกิดขึ้นในผู้นำระดับสูงขององค์กร ผู้บริหารระดับต่างๆ ก็ควรได้มีส่วนร่วมด้วยกัน แต่อย่างไรก็ตาม ความรับผิดชอบหลักก็ยังคงอยู่กับผู้นำแบบแปลงรูป ไม่ใช่มอบหมายให้ผู้นำคนอื่น การยอมรับ เห็นชอบและผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้ปฏิบัติงานจะขึ้นอยู่กับความศรัทธาของเขาต่อผู้นำด้วย ผู้นำที่ไม่ เป็นที่ศรัทธาไม่สามารถจะทำให้วิสัยทัศน์ใหม่เป็นที่ยอมรับได้ ศรัทธาต่อผู้นำขึ้นอยู่กับ การยอมรับในความเชี่ยวชาญของผู้นำรวมทั้งควรมีหลักการและพฤติกรรมการทำงานที่สม่ำเสมอ การไม่สม่ำเสมอจะลดการยอมรับในความชัดเจนของวิสัยทัศน์และการขาดความเชื่อมั่นในผู้ตามก็จะเป็นตัวปิดกั้นความน่าสนใจของวิสัยทัศน์นั้นโดยสิ้นเชิง ผู้นำจะต้องแสดงการยอมรับต่อค่านิยมของผู้ทำงานและแสวงหาวิธีการที่ใช้กระตุ้นพฤติกรรมการทำงานของพวกเขาที่ไม่ขัดต่อค่านิยม

3) สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร (Facilitating Organizational Learning)

สิ่งสำคัญที่พบโดย Bennis and Nanus ก็คือ การเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคนและองค์กรผู้นำจะต้องพัฒนาทักษะ และเพิ่มพูนความรู้ให้แก่สมาชิกขององค์กร จากประสบการณ์ของความล้มเหลวและล้มเหลวที่ผ่านมา ผู้นำต้องรู้ถึงความจำเป็นของข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ ผู้นำต้องเป็นผู้ติดตามการสนองตอบ

ของผู้ตาม และบุคคลภายนอกต่อแนวความคิดของผู้นำ ต้องสร้างเครือข่ายและหาข้อมูลจากเครือข่ายในการสร้างแผน กลยุทธ์ ผู้นำต้องให้การทดลองเพื่อกระตุ้นให้การประดิษฐ์ใหม่ๆ เพื่อใช้ในการผลิตผลิตผลใหม่ ผู้นำต้องเห็นว่า การผิดพลาดเป็นของธรรมดา และเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ทั้งต้องใช้ประโยชน์จากการผิดพลาดนั้นมาปรับปรุงในการเรียนรู้และพัฒนาในการที่จะส่งเสริมและอำนวยความสะดวกการเรียนรู้ ของสมาชิกอื่นๆ ในองค์กร ผู้นำต้องกระตุ้นผู้นำในระดับต่างๆ ให้มีการวางแผนงานในการพัฒนาลูกน้องของตนเอง และสนับสนุนให้มีการจัดประชุมปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทักษะในการวางแผนและการรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมรอบตัวและทิศทางที่เปลี่ยนไป

3.3 พฤติกรรมภาวะผู้นำจากผลงานวิจัยของบัณฑิต แทนพิทักษ์

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธาและความพึงพอใจในงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 97 โรงเรียน ผู้บริหารจำนวน 97 คน ครู จำนวน 679 คน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนการใช้อำนาจของผู้บริหารและความพึงพอใจในงานของครู มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในขณะเดียวกันภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหารความศรัทธาของครู และชีวิตสังคมของครูสามารถร่วมกันทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้

3.4 พฤติกรรมภาวะผู้นำจากผลงานวิจัยของ Panpim Cheaupalakit

Panpim Cheaupalakit (2002) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารชายและหญิงของสถาบันอุดมศึกษาไทย กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย รองอธิการบดี คณบดีและผู้อำนวยการศูนย์สำนักหรือสถาบันซึ่งเป็นผู้บริหารชาย 407 คน และเป็นหญิง 151 คน สํารวจโดยใช้แบบวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ (MLQ Form 5X) ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) โดยเน้นการให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR) และมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ในลำดับถัดมา นอกจากนี้พบว่า ผู้บริหารหญิงมีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมากกว่าผู้บริหารที่เป็นชายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3.5 พฤติกรรมภาวะผู้นำจากผลงานวิจัยของวิโรจน์ สารรัตนะ

และอัญชลี สารรัตนะ

วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (2545) ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อศึกษาปัจจัยทางการบริหารกับความเป็น

องค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 ผลการวิจัยพบว่า มีการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาปัจจัยทางการบริหารอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบโรงเรียนขนาดเล็ก มีการพัฒนาการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ต่ำกว่าโรงเรียนขนาดกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผลการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) พบว่า ปัจจัยการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นปัจจัยเหตุแรกสุดที่ก่อให้เกิดการพัฒนาในปัจจัยทางการบริหารอื่นๆ ตามมาถึง 12 เส้นทาง โดยเฉพาะปัจจัยการพัฒนาความเป็นองค์การวิชาชีพ (Professional Development) ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจำนวน 4 เส้นทางด้วยกัน

กล่าวโดยสรุป จากทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของนักวิชาการและผลการวิจัย ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้พิจารณาโดยคำนึงถึงความครอบคลุมในทฤษฎีและผลการวิจัยได้อองค์ประกอบของพฤติกรรมการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ เพื่อใช้สังเคราะห์เป็นกรอบวิจัยได้ 4 องค์ประกอบ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทาง 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์และผลงานวิจัย

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership) เป็นแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำในสมัยต่อมา มาที่ให้ความสนใจปัจจัยแวดล้อมกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้นำ เป็นแนวความคิดที่เชื่อว่าความมีประสิทธิภาพของผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยรูปแบบของผู้นำจะไม่ได้มีลักษณะเป็นสากล แต่ภาวะผู้นำจะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมในสถานการณ์อื่นๆ หรืออาจจะกล่าวได้ว่าการใช้ภาวะผู้นำจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมรอบๆ องค์การ โดยมีทฤษฎีที่น่าสนใจดังนี้ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายของ House and others ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard และทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yetton ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

4.1 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ฟีดเลอร์ (Fiedler. 1967, quoted in Hoy and Miskel. 2001) เป็นผู้ศึกษาความเกี่ยวข้องของสถานการณ์กับภาวะผู้นำ และได้นำเสนอรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Model for Leadership) แนวคิดของ Fiedler นั้นแตกต่างจากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ผ่านๆ มา โดยพิจารณาว่าผู้นำต้องมุ่งให้ความต้องการส่วนบุคคล ได้รับการตอบสนอง และมุ่งให้องค์การได้บรรลุเป้าหมายด้วย ซึ่ง Fiedler ได้กำหนด

หลักการพื้นฐานของทฤษฎีไว้ ดังนี้ 1) แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดจากระบบแรงจูงใจของผู้นำ (Motivational System) และ 2) ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับแบบของภาวะผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ นั่นคือการปฏิบัติงานของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับแรงจูงใจของผู้นำ รวมทั้งการควบคุมและอิทธิพลของผู้นำในสถานการณ์ต่างๆ ดังนั้น ตัวแปรหลักในทฤษฎีของ Fiedler จึงประกอบด้วย แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ (Situational Favorableness) และประสิทธิภาพของผู้นำ (Effectiveness of a Leader)

4.1.1 แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ฟิเดเลอร์ (Fiedler, 1967) ได้จำแนกให้เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership Behavior) และแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นการกระทำของผู้นำในการชี้นำและประสานงานในการทำงานของสมาชิกในองค์กร ส่วนแบบภาวะผู้นำจะเป็นโครงสร้างความต้องการของผู้นำที่จะจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งจะไม่ได้เป็นเรื่องของพฤติกรรมโดยตรง แบบภาวะผู้นำจึงเป็นคุณลักษณะของผู้นำ (Personality Characteristics)

Fiedler (1967) ได้พัฒนาแบบทดสอบเพื่อจะวัดคุณลักษณะของผู้นำขึ้น เรียกว่า แบบวัดผู้ร่วมงานที่พึงพอใจน้อยที่สุด (Least Preferred Co-Worker Scale-LPC) โดยจัดทำเป็นแบบจำแนกความหมาย (Semantic Differential) ซึ่งประกอบด้วยคู่ของคำศัพท์ที่มีความหมายตรงกันข้ามกัน 24 คู่ แต่ละคู่จะแบ่งออกเป็น 8 ช่วงคะแนนเท่าๆ กัน (Lunenburg and Ornstein, 2000) ผู้ตอบจะต้องเลือกบุคคลซึ่งเป็นผู้ร่วมงานที่เขาพึงพอใจ จะทำงานด้วยน้อยที่สุดและระบุระดับคุณลักษณะตามมาตราวัด ตัวอย่างเช่น

น่าพึงพอใจ	—	—	—	—	—	—	—	—	ไม่น่าพึงพอใจ
	8	7	6	5	4	3	2	1	
เป็นมิตร	—	—	—	—	—	—	—	—	ไม่เป็นมิตร
	8	7	6	5	4	3	2	1	
คัดค้าน	—	—	—	—	—	—	—	—	ยอมรับ
	8	7	6	5	4	3	2	1	
เคร่งเครียด	—	—	—	—	—	—	—	—	ผ่อนคลาย
	8	7	6	5	4	3	2	1	

คะแนนที่ได้สามารถนำมาแปลผลได้ดังนี้คือ ถ้าผู้นำที่ตอบได้คะแนน LPC สูง แสดงว่าผู้ตอบมีระดับความพึงพอใจในทางบวกต่อผู้ร่วมงาน และถ้าได้คะแนน LPC ต่ำ แสดงว่าผู้ตอบมีความพึงพอใจในทางลบต่อผู้ร่วมงาน ซึ่งสามารถนำมาเป็นตัวบ่งชี้ถึงแรงจูงใจของผู้นำ คะแนนจาก LPC สามารถระบุถึงคุณลักษณะของผู้นำได้ 2 ลักษณะ คือ ผู้นำที่เน้นงานจะได้คะแนนต่ำ และเกิดแรงจูงใจได้จากความสำเร็จของงาน ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์คะแนนจะสูง และได้รับความพึงพอใจจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่ประสบความสำเร็จ

4.1.2 สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ (Situational Favorableness) หลังจากที่ฟิเดเลอร์ (Fiedler) ได้จำแนกผู้นำตามคะแนนของ LPC ซึ่งจะได้แบบของ ผู้นำ 2 ประเภทตามที่ได้อธิบายแล้ว และโดยหลักการพื้นฐานของทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์นั้น พบว่า ในบางสถานการณ์ผู้นำที่มีคะแนน LPC สูง จะมีประสิทธิผลมากกว่า และในบางสถานการณ์การเป็นผู้นำที่มี LPC ต่ำ ก็จะทำให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ฟิเดเลอร์ (Fiedler, nd, quoted in Lunenburg and Ornstein, 2000) ได้สรุปว่า ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลากหลายในสถานการณ์ และได้ระบุองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างภารกิจและการใช้อำนาจ ในตำแหน่งของผู้นำ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Relations) กล่าวถึงบรรยากาศของกลุ่มและทัศนคติของสมาชิก และการยอมรับที่มีต่อผู้นำเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไว้วางใจ เคารพนับถือ และมีความเชื่อมั่นในผู้นำ ความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางที่ดี แต่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ไว้วางใจ ไม่เชื่อถือและมีความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย ความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางที่ไม่ดี

2) การจัดโครงสร้างภารกิจ (Task Structure) กล่าวถึง ธรรมชาติของงานว่าเป็นงานประจำที่โครงสร้างชัดเจนหรืองานที่ย่างยากซับซ้อน ไม่มีโครงสร้างชัดเจนในประเด็นการจัดโครงสร้างภารกิจ สามารถจะพิจารณาในเรื่องเหล่านี้คือ 1) ความชัดเจนของเป้าหมาย 2) ความหลากหลายของวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย 3) ความสามารถตรวจสอบการตัดสินใจ 4) ภาวะเฉพาะเจาะจงของการแก้ปัญหา ดังนั้น ถ้าภารกิจขององค์กรมีโครงสร้างที่ชัดเจนผู้นำจะสามารถมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้มาก

3) การใช้อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (Position Power) เป็นระดับของการใช้อำนาจของผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตาม เป็นอำนาจโดยตำแหน่งที่องค์กร

มอบหมายให้ผู้นำในการที่จะให้รางวัลและลงโทษผู้ได้บังคับบัญชาถ้าผู้นำ มีอำนาจโดยตำแหน่งมาก สถานการณ์ก็จะเอื้อประโยชน์ต่อผู้นำมาก

4.1.3 ประสิทธิภาพของผู้นำ (Leader Effectiveness) ฟิเดเลอร์ (Fiedler, 1967) ได้นิยามประสิทธิผลของผู้นำว่าเป็นความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกลุ่มและผลผลิตของกลุ่มจะไม่ได้ขึ้นอยู่กับทักษะของผู้นำ แม้อัตราการเปลี่ยนงาน ความพอใจในการปฏิบัติงานขวัญกำลังใจและการปรับตัวในการทำงาน จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม แต่สิ่งเหล่านี้ไม่ใช่เกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4.1.4 การจัดเทียบกันระหว่างแบบภาวะผู้นำและสถานการณ์ (The match : Style and Situation) Fiedler ได้ศึกษาเพื่อจัดเทียบว่าในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น แบบภาวะผู้นำประเภทใดเหมาะสมกับสถานการณ์ประเภทใด โดยได้ศึกษารวบรวมข้อมูลจากกลุ่มต่างๆ และหาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของกลุ่มกับ แบบภาวะผู้นำพบว่า 1) ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ ผู้นำที่เน้นงานเป็นหลักจะมีประสิทธิผลมากกว่าผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ 2) ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำในระดับปานกลาง ผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลมากกว่าผู้นำที่เน้นงาน และ 3) ในสถานการณ์ที่ไม่เอื้อต่อผู้นำ ผู้นำที่เน้นงานจะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์

4.2 ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ทฤษฎีนี้มีพื้นฐาน มาจากทฤษฎีความคาดหวัง ซึ่งเน้นในเรื่องผลกระทบของผู้นำที่มีต่อเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา และวิถีทาง เพื่อจะให้บรรลุเป้าหมาย ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายนี้ House and others. nd, quoted in Lunenburg and Ornstein (2000) ได้พัฒนาปรับปรุงขึ้น เพื่ออธิบายถึงผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อแรงจูงใจความพึงพอใจ ความพยายามและการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเชื่อมโยงกับปัจจัยของสถานการณ์และสภาพแวดล้อม ดังนั้น ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย จะมีส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ พฤติกรรมผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ

4.2.1 พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายได้นำเสนอลักษณะพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบ (House. nd, quoted in Daft, 1999) 1) คือภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) แสดงถึงความห่วงใยต่อชีวิตความเป็นอยู่และความต้องการส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน 2) ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) ผู้นำกำหนดชี้ชัดเจนถึงสิ่งที่ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ พฤติกรรมภาวะผู้นำจะวางแผนกำหนดตารางการปฏิบัติงาน ตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานและมาตรฐาน พฤติกรรม ยึดถือกฎเกณฑ์ 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ผู้นำจะ

ปรึกษาหารือผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ พฤติกรรมภาวะผู้นำจะสอบถามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะสนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ 4) ภาวะผู้นำแบบ มุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement Oriented Leadership) ผู้นำจะตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย พฤติกรรมผู้นำเน้นการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง และการปรับปรุงการปฏิบัติปัจจุบัน โดยแสดงถึงความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาและช่วยให้พวกเขาได้รับรู้ที่จะทำงาน ที่มีเป้าหมายสูงได้

4.2.2 สถานการณ์ (Situational Factors) ตัวแปรในด้านสถานการณ์ของ ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายนี้ ประกอบด้วยตัวแปร 2 ประเภท (Lunenburg and Ornstein, 2000) คือ 1) คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Contingency Factors) เป็น สภาพการณ์ที่เป็นลักษณะของตัวผู้ปฏิบัติงานเอง ได้แก่ ความสามารถ (Ability) ความเป็น อิสระในการควบคุม (Locus of Control) และความต้องการและแรงจูงใจ (Needs and Motives) 2) สภาพแวดล้อม (Environment) เป็นสถานการณ์ส่วนที่ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถกำหนด หรือ ควบคุมได้ ได้แก่ การจัดโครงสร้างของงาน (Task Structure) ระบบอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ (Formal Authority System) และกลุ่มทำงาน (Work Group) ผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย พยายามวางเส้นทางที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไป สู่เป้าหมายได้อย่างราบรื่นที่สุด ซึ่งผู้นำต้อง เลือกใช้แบบหรือพฤติกรรมผู้นำให้เหมาะสมกับตัวแปรด้านสถานการณ์ จากการศึกษาวิจัยได้ ข้อค้นพบดังนี้ Luthans (1992) 1) พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบชี้นำมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับ ความพึงพอใจ และความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาใน สถานการณ์ที่ภารกิจมีความคลุมเครือ และมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความพึงพอใจ และความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาใน สถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจน 2) พฤติกรรมภาวะผู้นำ แบบสนับสนุนจะส่งผลให้เกิดความพึง พพอใจมากที่สุดต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานอย่างมีความอึดอัด กดดันหรือภารกิจนั้นไม่น่า พึงพอใจ 3) ในภารกิจที่ไม่ซ้ำซากและเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถผู้ใต้บังคับบัญชาจะพึง พพอใจในผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมีส่วนร่วมมากกว่า และ 4) ในสถานการณ์ที่ภารกิจเป็นลักษณะ ไม่ซ้ำซากและมีความคลุมเครือ พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จทำงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาที่มีความมั่นใจว่าความพยายามของพวกเขาจะได้รับผลตอบแทน

4.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard, nd, quoted in Hoy and Miskel (2001) ซึ่งได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำมี ประสิทธิภาพและระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม โดยมีสมมติฐานเบื้องต้นของทฤษฎีว่า “ประสิทธิภาพ

ของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมของพฤติกรรมผู้นำและวุฒิภาวะของกลุ่มหรือบุคคล” ซึ่งมีสิ่งที่เกี่ยวข้อง 3 ประการ คือ

4.3.1 พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) ทฤษฎีภาวะผู้นำตาม

สถานการณ์เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้นำ ไม่ใช่บุคลิกภาพของผู้นำ ดังนั้น การให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำจึงแตกต่างไปจากทฤษฎีของ Fiedler ทฤษฎีนี้ได้ผสมผสานแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำจากหลายๆ ทฤษฎี และกำหนดพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 ประการ คือ พฤติกรรมที่เน้นงาน (Task Behavior) และพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (Lunenburg and Ornstein, 2000) 1) พฤติกรรมที่เน้นงาน (Task Behavior) ผู้นำจะใช้การสื่อสารทางเดียว เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าต้องทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร และอย่างไร และ 2) พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) ผู้นำจะใช้การสื่อสาร 2 ทาง โดยมีการสนับสนุนทั้งด้านอารมณ์และสังคมเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

4.3.2 ปัจจัยทางสถานการณ์ : วุฒิภาวะของผู้ปฏิบัติงาน (Situational

Factor : Maturity Followers) Hersey and Blanchard ใช้วุฒิ ภาวะของผู้ปฏิบัติงานเป็นตัวแปรสำคัญในการวิเคราะห์ธรรมชาติของสถานการณ์ และจำแนกวุฒิภาวะออกเป็น 2 ประเภท (Lunenburg and Ornstein, 2000) คือ 1) วุฒิภาวะ ด้านงาน (Job Maturity) เป็นวุฒิภาวะของบุคคลที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งได้รับอิทธิพลจากการศึกษาและประสบการณ์ 2) วุฒิภาวะด้านจิตใจ (Psychological Maturity) เป็นระดับแรงจูงใจของบุคคลที่สะท้อนถึงความต้องการความสำเร็จและความเต็มใจที่จะรับผิดชอบ

4.3.3 แบบของภาวะผู้นำ หัวใจสำคัญที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลของ

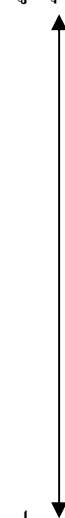
ภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Hersey and Blanchard คือ การจับคู่สถานการณ์เข้ากับแบบของผู้นำได้อย่างเหมาะสม รูปแบบภาวะผู้นำพื้นฐาน (Daft, 1995, Lunenburg and Ornstein, 2000) ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Telling) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ต้องการเน้นการทำงานสูง แต่ความสัมพันธ์ต่ำ และจะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้บังคับบัญชามีแรงจูงใจและความสามารถน้อย 2) ภาวะผู้นำแบบสอนแนะ (Selling) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานสูง และความสัมพันธ์สูงด้วยและใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้บังคับบัญชามีแรงจูงใจและความสามารถในระดับปานกลาง 3) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supporting) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานต่ำ แต่เน้นความสัมพันธ์สูงและใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้บังคับบัญชา มีความสามารถระดับปานกลางแต่มีแรงจูงใจต่ำ และ 4) ภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจ (Delegating)

เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานต่ำและความสัมพันธ์ต่ำด้วย ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถและแรงจูงใจสูง

4.4 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yetton (2003) ได้นำเสนอเกี่ยวกับแบบการตัดสินใจของผู้นำ 5 ประเภท โดยมีคำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งสิ้น 7-8 คำถาม เพื่อจะประกอบในการเลือกแบบการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม

4.4.1 แบบการตัดสินใจของผู้นำ (Decision-Making Style) แบบการตัดสินใจของผู้นำแบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยพิจารณาเรียงลำดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับอัตตาธิปไตยสูงสุดจนถึงประชาธิปไตยสูงสุด โดยมีสัญลักษณ์ระบุว่า A เป็นลักษณะอัตตาธิปไตย C เป็นลักษณะการให้คำปรึกษาแนะนำ และ G เป็นลักษณะการตัดสินใจโดยกลุ่ม และมีเลขโรมันกำกับแสดงน้ำหนักความมากน้อยดังรายละเอียดในตาราง 1

ตาราง 1 แบบการตัดสินใจของผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของวรูมและยัตตัน (Vroom and Yetton)

แบบการตัดสินใจ		คำอธิบาย
 ↑ ↓	AI	ผู้นำแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ขณะนั้น
	AII	ผู้นำได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากผู้ใต้บังคับบัญชา และตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง
	CI	ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าร่วมรับรู้ปัญหาเป็นรายบุคคล เพื่อรับฟังความคิดเห็นและคำแนะนำ โดยไม่สอบถามเป็นกลุ่ม จากนั้นจึงตัดสินใจ
	CII	ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมรับรู้ปัญหาเป็นกลุ่มรวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแล้วจึงตัดสินใจ
	GII	ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมรับรู้ปัญหาเป็นกลุ่ม บทบาทของผู้นำอยู่ในฐานะประธาน ที่จะไม่เข้าไปมีอิทธิพลในการตัดสินใจของกลุ่ม แต่จะเต็มใจยอมรับและดำเนินการแก้ไขปัญหามาตรที่ได้รับความสนับสนุนจากทั้งกลุ่ม
ประชาธิปไตยสูงสุด		

ที่มา : (Vroom and Yetton .nd, quoted in Daft. 1999)

4.4.2 คำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ (Diagnostic Questions)

ในการพิจารณาว่าแบบภาวะผู้นำในระดับใดที่จะเหมาะสมในการตัดสินใจนั้น จะพิจารณา จากการตอบคำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ในการตัดสินใจ 8 คำถาม คำถามเหล่านี้เกี่ยวข้องกับปัญหา ระดับคุณภาพของการตัดสินใจที่ต้องการ และความสำคัญของการที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจ ซึ่งคำถามทั้ง 8 คำถามนั้นได้แก่ (Daft. 1999 ; Dubrin. 1998) 1) ข้อเรียกร้องด้านคุณภาพ (Quality Requirement-QR) “คุณภาพของการตัดสินใจนี้สำคัญอย่างไร ?” 2) ข้อเรียกร้องด้านการยอมรับ (Commitment Requirement-CR) คือ “การยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการตัดสินใจ มีความสำคัญอย่างไร ?” 3) ข้อมูลของผู้นำ (Leader's Information-LI) “ผู้นำมีข้อมูลเพียงพอที่จะตัดสินใจได้อย่างมีคุณภาพหรือไม่ ?” 4) โครงสร้างของปัญหา (Problem Structure-ST) “ปัญหาในการตัดสินใจนั้นมีโครงสร้างชัดเจนหรือไม่ ?” ถ้าปัญหามีโครงสร้างไม่ชัดเจน ผู้นำต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาร่วม ระดมปัญหาและแนวทางแก้ไขให้ชัดเจน 5) ความเป็นไปได้ของการยอมรับ (Commitment Probability-CP) “ถ้าผู้นำต้องตัดสินใจด้วยตนเอง มีเหตุผลเป็นไปได้หรือไม่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับ ?” 6) ความสอดคล้องของเป้าหมาย (Goal Congruence-GC) “ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกำหนดเป้าหมายที่จะบรรลุแก้ไขปัญหหรือไม่ ?” 7) ความขัดแย้งของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Conflict-CO) “มีความขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาต่อแนวทางการแก้ปัญหาหรือไม่ ?” และ 8) ข้อมูลของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Information-SI) “ผู้ใต้บังคับบัญชามีข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงหรือไม่ ?”

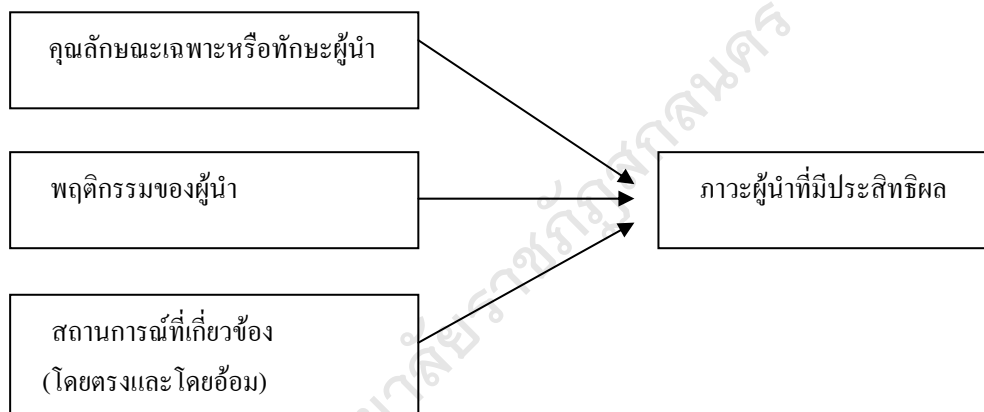
4.4.3 การเลือกแบบการตัดสินใจตามแนวคิดของ Vroom and Yetton.

nd, quoted in Lunenburg and Ornstein (2000) ผู้นำคนหนึ่งๆ สามารถที่จะใช้แบบผู้นำได้ทั้ง 5 แบบ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งในการบริหารงานที่มีประสิทธิผลผู้นำต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และเลือกแบบการตัดสินใจที่เหมาะสม การตัดสินใจแต่ละแบบได้รับการยอมรับเท่าเทียมกันในสถานการณ์ต่างๆ การตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยอาจจะไม่ดีในการประหยัดเวลา และในบางสถานการณ์ก็ไม่ได้ลดคุณภาพหรือการยอมรับลงไปแต่อย่างใดก็ตามในสภาพการบริหารปัจจุบัน ผู้ปฏิบัติงานมักจะเรียกร้องการมีส่วนร่วมซึ่งผู้นำอาจต้องให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมมากกว่าที่เคยปฏิบัติมา

Moriarty (1989) และประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) ได้วิจัยพบว่า

โครงสร้างในองค์การส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร นอกจากนี้ การดี อนันต์นาวี (2545) ได้วิจัย พบว่า สถานการณ์ในโรงเรียนส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

สรุป ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของบุคคลที่สามารถใช้ศิลปะในการโน้มน้าวผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสมทั้งด้านความรู้ ความสามารถ สติปัญญา มีการมองการณ์ไกล มีความเป็นธรรม โดยยึดธรรมประจําใจในการบริหารจัดการ มีความรับผิดชอบเข้าใจความเป็นคนของผู้ร่วมงาน ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญต่อองค์การที่ต้องพัฒนาผู้นำ มีบทบาทหน้าที่ต่างๆ กันขึ้นอยู่กับเป้าหมายของงานหรือกิจกรรม ปัญหา สถานการณ์ และกลุ่มที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น จึงทำให้ผู้นำต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มาเกี่ยวข้องทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์สามารถสรุปได้ดังภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพประกอบ 4 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัย

5. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการและผลงานวิจัย

ตั้งแต่กลางทศวรรษ 1970 ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนไปสู่ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ซึ่งพยายามจะรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายถึงอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล Lussier and Achua (2001) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ที่สำคัญ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี (Charismatic Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transactional and Transformational Leadership) ซึ่งขอกล่าวถึงแต่ละทฤษฎี ดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี (Charismatic Leadership) เป็นผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว ผู้นำประเภทนี้จะมีความสำคัญต่อการเป็นหัวหน้าในสถานการณ์ปัจจุบัน เพราะผู้นำจะ สร้างวิสัยทัศน์ ปณิธานและเป็นศูนย์รวมศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติหรือลักษณะพิเศษ (Charisma) ของผู้นำแต่ละ

บุคคลเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม ผู้นำตามแบบของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มี จะใช้ภาวะผู้นำของตนเป็น 4 ขั้น คือ 1) ผู้นำจะพัฒนาวิสัยทัศน์ใหม่ที่น่าสนใจและแตกต่างไปจากแนวความคิดเดิม 2) ผู้นำจะพัฒนาฝึกฝนผู้ใต้บังคับบัญชาให้รู้จักคิด มีวิสัยทัศน์ และสามารถแก้ปัญหาด้วยตนเองได้ 3) ผู้นำจะสร้างความเชื่อถือและเชื่อมั่นจากสมาชิกโดยแสดงคุณสมบัติต่างๆ เช่น ความรู้ความชำนาญ ความสำเร็จ กล้าเสี่ยงและการกระทำที่ไม่ธรรมดา และ 4) ผู้นำจะชี้ทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าถึงวิสัยทัศน์ โดยการให้อำนาจผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจปฏิบัติงานด้วยตนเอง ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มี มีลักษณะ 5 ประการ (นิธิตัมมาพันธ์, 2546) ดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ 2) สามารถอธิบาย หรือถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของตน 3) กล้าเสี่ยงที่จะ ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์นั้น 4) ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และ 5) กล้าแสดงออกในลักษณะที่แตกต่างผู้อื่น แนวคิดของความเป็นผู้นำที่มีบารมีลักษณะคล้ายกับความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะแต่จากการศึกษาพบว่าบุคคล สามารถเรียนรู้และฝึกฝนให้ผู้นำมีบารมีได้ ความเป็นผู้นำที่มีบารมี จะก่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง และจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายินดีทุ่มเทปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ผู้นำที่มีบารมีจะมีบทบาทสูง และช่วยแก้ไขปัญหในสถานการณ์บางสถานการณ์ได้ดี เช่น สถานการณ์ที่ตึงเครียดหรือมีความไม่แน่นอนสูง เช่น สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเมือง ศาสนา หรือสถานการณ์สงคราม

1.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ

(Transactional and Transformational Leadership) ในปี คริสต์ศักราช 1978 Burns (1978) ได้เขียนหนังสือชื่อ “Leadership” โดยเสนอแนวคิดที่ภาวะผู้นำทางการเมืองนั้นมี 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ โดยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้น เมื่อบุคคลหนึ่งเริ่มต้นติดต่อกับบุคคลอื่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างที่มีคุณค่า นั่นคือ ผู้นำจะแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างกับผู้ตาม สำหรับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง สภาพนั้นนอกจากผู้ตามจะยินยอมแล้วยังเกี่ยวข้องกับการยกระดับความเชื่อ ความต้องการและค่านิยมของผู้ตามอีกด้วย ผลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพคือ ลักษณะของความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตามซึ่งต่างฝ่ายต่างกระตุ้นซึ่งกันและกัน ต่างฝ่ายต่างยกระดับซึ่งกันและกัน เปลี่ยนสภาพผู้ตามให้เป็นผู้นำและเปลี่ยนสภาพผู้นำให้เป็นผู้ส่งเสริมคุณธรรม Burns ยืนยันว่ากระบวนการแลกเปลี่ยนและกระบวนการเปลี่ยนแปลงสภาพจะช่วยให้อำนาจภาวะผู้นำดีที่สุด

ต่อมาในปี คริสต์ศักราช 1985 Burns (1985) ได้ขยายแนวความคิดของ Burns มาใช้กับการบริหารองค์การ โดย Burns ชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมักจะพิจารณาวิธีพัฒนารักษาคุณภาพและปริมาณของการปฏิบัติงานวิธีปรับเปลี่ยนเป้าหมายขององค์การวิธีลดแรงต่อต้านการปฏิบัติงานและวิธีตัดสินใจในทางตรงกันข้ามผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพนั้นจะพยายามในการยกระดับเพื่อนร่วมงานผู้ตาม ลูกค้า หรือผู้รับบริการให้ตระหนักถึงผลที่จะตามมาจากการปฏิบัติงาน การที่จะยกระดับได้ผู้นำจะต้องมองการณ์ไกล เชื่อมมั่นในตนเองสามารถที่จะอธิบายได้ว่าอะไรผิดอะไรถูก ไม่ใช่ทำในสิ่งที่คนทั้งหลายพอใจ Bass ได้อธิบายถึงคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ ดังนี้

1.3 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leaderships) แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกันและต่างฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์ตอบแทน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าจะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนถ้าผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ สภาพเช่นนี้ผู้นำจะมีอิทธิพลมากเพราะผู้ตามมักจะสนใจแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leaderships) ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ (1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ และ (2) การบริหารงานแบบวางเฉย Bass and Avolio (1990) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) คือ การที่ผู้นำให้รางวัลตอบแทนสำหรับความพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุผลของผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะทำได้โดยการชมเชยเมื่อลูกน้องปฏิบัติงานดีและการสนับสนุนให้ได้รับเงินเดือนขึ้นได้ โบนัสและการเลื่อนตำแหน่ง การให้บรรยากาศการทำงานที่ดีปลอดภัย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดีหรือการให้รางวัลเป็นเกียรติยศ การให้การยอมรับจากสาธารณชนต่อการทำงานที่ดี รวมทั้งให้คำอธิบายอย่างชัดเจนกับลูกน้อง การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน การให้การสนับสนุนคำจูนในการใช้ความพยายาม การตรวจสอบผลงานบ่อยครั้งและการให้ความมั่นคงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้มักจะพอใจ โดยให้รางวัลเป็นการตอบแทนและมักพอใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motives)

2) การบริหารงานแบบวางเฉย (Management by Exception) คือ การที่ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวจนกว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้น จึงเข้าไปแก้ไข ซึ่งอาจให้แรงเสริมทางลบหรือการลงโทษ การบริหารงานแบบวางเฉยนี้อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุก จะเป็นลักษณะที่ผู้นำสอดส่องดูแลความผิดพลาด หากการ

ปฏิบัติงานบิดเบือนไปจากมาตรฐาน ก็จะเข้าไปแก้ไขทันที และ 2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรับจะเป็นลักษณะที่วางเฉยไม่เปลี่ยนแปลงอะไร ถ้าหากงานยังดำเนินไปด้วยดีตามแผนงานเดิม แต่จะเข้าแทรกแซงเมื่องานสำเร็จแล้วแต่ผลงานไม่ได้มาตรฐาน

1.4 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transformational Leaderships) ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นการเปลี่ยนสภาพของทั้งบุคคลและระบบให้ดีขึ้น เป็นกระบวนการทั้งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจซึ่งกันและกัน ผู้นำจะพยายามยกระดับจิตสำนึกของผู้ตาม เช่น มีอิสรภาพ เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน หรือสันติภาพ เป็นต้น แทนที่จะมุ่งให้เกิดความกลัว ความโลภ ความอิจฉา หรือความเกลียดชัง ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นผู้นำที่นำองค์กรไปสู่ทิศทางใหม่ ผู้นำประเภทนี้ มีความสามารถที่จะช่วยให้สมาชิกองค์กรตระหนักว่าเป็นเป้าหมายทั้งหมดขององค์กรควร จะเป็นอย่างไร และสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเก่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพจะสร้างสิ่งใหม่จากสิ่งเก่าที่มีอยู่ สร้างเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเก่า สื่อสารให้สมาชิกในองค์กรทราบว่าเป้าหมายใหม่คืออะไร และมีความผูกพันต่อเป้าหมายใหม่ด้วย ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ คือ (1) ความสนใจ (2) การคล้อย (3) การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา Bass and Avolio (1994) ต่อมาได้มีการวิจัยผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดย Bennis and Nanus (1985) ได้ศึกษาผู้นำที่มีชื่อเสียงในองค์กรรัฐบาล และเอกชน 90 ราย พบว่า ผู้นำส่วนใหญ่มีลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล จากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้นำต้องใช้กระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การสร้างความผูกพันและความเชื่อถือต่อวิสัยทัศน์ และ 3) การส่งเสริมการรับรู้ในองค์กร

จากการศึกษาแนวคิดของ Bennis and Nanus (1985), Bass and Avolio (1994) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การสร้างบารมี 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 4) การกระตุ้นปัญญา และ 5) การสร้างแรงบันดาลใจ

1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง การที่ผู้นำสร้างภาพให้ผู้ตามรับรู้ว่าการให้องค์กรเป็นอย่างไรในอนาคต อธิบายและจูงใจผู้ตามให้มองเห็นทิศทางปฏิบัติ เป็นแนวทางเดียวกัน มีเป้าหมายร่วมกัน เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร Barker (1992) กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นที่จะก่อให้เกิดพลังในองค์กร พลังจะนำไปสู่การปฏิบัติ การปฏิบัติจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยจะสะท้อนให้เห็นถึง

เป้าหมายหลักขององค์กร การมีวิสัยทัศน์ที่น่าเชื่อถือทำให้การทำหน้าที่ขององค์กรราบรื่น เป็นไปในทางเดียวกันทั้งองค์กร การสร้างวิสัยทัศน์จะเป็นกลยุทธ์แรกของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลง ที่จะทำให้ทุกคนมองเห็นเป้าหมายหลักร่วมกัน มองเห็นแนวทางความเป็นไปได้ และมีความท้าทาย ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทความสามารถ เพื่อช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จ หลังจากสร้างวิสัยทัศน์แล้วผู้นำต้องถ่ายทอดและสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดจุดศูนย์รวมของสมาชิก ทำให้ทุกคนมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน

2) การสร้างบารมี (Charismatic) หมายถึง การที่อำนาจในตัว ของผู้นำมีผลอย่างลึกซึ้งต่อผู้ตาม ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง จงรักภักดี พร้อมอุทิศตน โดยผู้ตามจะเชื่อว่าความเชื่อของผู้นำถูกต้อง ผู้นำสามารถนำความสำเร็จมาสู่กลุ่มหรือองค์กรได้ (House. nd, quoted in Yukl. 1998) บารมีของผู้นำจะประกอบด้วยคุณลักษณะพิเศษ คือ ความสามารถในการมองการณ์ไกล และการรับรู้ถึงภารกิจที่ต้องการ เป็นผู้กล้าเผชิญปัญหา และสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างเป็นธรรม สามารถลดทัศนคติที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของลูกน้อง สามารถโน้มน้าวผู้อื่น และมีความสามารถในการจูงใจที่เหมาะสม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) จะเน้นที่การมุ่งพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล โดยมีการเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันไปตามความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องแบบตัวต่อตัวจะพัฒนาความเป็นผู้นำ และช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจดีขึ้น ทั้งนี้เพราะการเอาใจใส่ของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแบบตัวต่อตัว จะทำให้ได้มีโอกาสได้รับข้อมูลอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะช่วยให้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจเกี่ยวกับหน่วยงานหรือองค์กรได้ดีขึ้น

4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆ ในอดีต โดยใช้ความคิดในการป้องกันปัญหามากกว่าแก้ปัญหา รวมทั้งสนใจต่อการใช้ความคิดในการวิเคราะห์ การนำไปใช้ การตีความและการประเมินผล ผู้บริหารจะสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาวิธีการใหม่ๆ หรือคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ เพื่อที่จะบรรลุในภารกิจประจำวันของพวกเขา อย่างเช่น ครูใหญ่อาจให้กลุ่มเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ต่อโรงเรียน ซึ่งจะทำให้เกิดโครงการทางการศึกษาที่แปลกใหม่

5) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) คือ ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจให้ลูกน้องเปลี่ยนแปลงความสนใจในการกระทำเพื่อตนเอง ไปสู่การกระทำประโยชน์เพื่อกลุ่มหรือเพื่อองค์กร โดยการใช้วิธีการพูดที่โน้มน้าวจิตใจในการทำงาน รวมทั้งหาวิธีการกระตุ้นจิตใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับการตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจและความต้องการมิตรสัมพันธ์ ซึ่งอาจจะทำโดย 1) สร้างความมั่นใจ 2) สร้างความเชื่อในเหตุผลที่กระทำให้ลูกน้องรับรู้ว่าสิ่งที่เขากระทำนั้นทำไป เพื่ออะไร 3) สร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ได้บังคับบัญชา

แม้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพจะมีลักษณะที่แตกต่างกัน แต่ว่ารูปแบบภาวะผู้นำทั้งสองนี้ก็มีความเกี่ยวข้องกัน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพสามารถจะมองได้ว่าเป็นลักษณะพิเศษอย่างหนึ่งของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ เป็นการขยายคุณลักษณะที่พิเศษกว่าในการบรรลุเป้าหมายของผู้นำ ผู้ตามกลุ่มและองค์กร Bass and Avolio (1990) อีกทั้งจากการวิเคราะห์ โดยทฤษฎีบุคลิกภาพเชิงสร้างสรรค์พัฒนาจะแสดงให้เห็นถึงพัฒนาการที่เชื่อมต่อกันระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ โดยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ เป็นพัฒนาการของมนุษย์ในระดับที่สูงกว่า มีคุณค่ากว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ตลอดจน Bass ยังได้ให้แง่คิดว่าผู้นำคนเดียวกันสามารถใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบได้ในเวลาที่แตกต่างกัน Yukl (1998) อีกทั้งภาวะผู้นำทั้งสองแบบแตกต่างกันมีส่วนส่งเสริมซึ่งกันและกันเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มากกว่าที่คาดหวังไว้

มีผลการวิจัยที่ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร เช่น ผลการวิจัยของ Koh (1991) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายประสิทธิผลขององค์กรได้ Kucker (1991) ได้ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับอุดมศึกษาส่งผลต่อประสิทธิผลของงาน ส่วนวาร์โ เพ็งสวัสต์ (2549 : 191) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร โดยมีการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ การศึกษาโรงเรียนดีเด่น และการใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูล ผลจากการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงพบว่าความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะ

ผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ส่วนโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำพบว่าความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากทฤษฎีภาวะผู้นำที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ที่มีประสิทธิผลนั้น นักวิชาการต่างพยายามศึกษาแตกต่างกันไปหลายแนวคิดแต่ละแนวคิดล้วนมีจุดเด่น จุดด้อย แตกต่างกันไป ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำที่จะต้องเลือกนำไปใช้ให้เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์ แต่อย่างไรก็ตามแต่ละแนวคิด ทฤษฎีล้วนมีประโยชน์ต่อผู้นำทั้งสิ้น แนวคิดหลักของแต่ละทฤษฎีเป็นดังนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ซึ่งเน้นคุณลักษณะพิเศษของบุคคลที่เป็นผู้นำ เช่น ลักษณะทางกาย สติปัญญา ทักษะผู้นำ แนวคิดนี้จะตอบคำถามว่าผู้นำคือใคร
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม เน้นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยพิจารณาจากแบบของการนำ เช่น การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอว่าที่ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ แบบประชาธิปไตย แบบเผด็จการและแบบเสรีนิยม การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ และของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ที่ได้แบ่งผู้นำออกเป็นแบบมุ่งงานและมุ่งคน การศึกษาภาวะผู้นำของ Reddin ได้ผสมผสานแบบของพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือ มิติมุ่งกิจสัมพันธ์ และมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ แล้วจำแนกผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ แบบบูรณาการแบบแบ่งแยก แบบอุทิศตนและแบบสัมพันธ์ภาพ ทฤษฎีดาชาภาวะผู้นำของ Black and Mouton ที่ชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบ (9,9) คือ ผู้นำแบบมุ่งงานสูงและมุ่งคนสูง เป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุด อย่างไรก็ตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมนี้จะอธิบายว่าผู้นำทำอะไรหรือควรทำอะไร และผลลัพธ์ที่ตามมาจากการกระทำของผู้นำ

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เน้นการปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างถูกต้อง เช่น ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายของ House and others ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yetton อย่างไรก็ตามแนวคิดของทฤษฎีนี้จะพยายามใช้วิธีการยึดหยุ่นในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน จึงทำให้มีการผสมผสานแบบภาวะผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ที่กำหนดขึ้นมา

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ เป็นความพยายามจะรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายอิทธิพล ต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาโรมี ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยของนักการศึกษาทั้งในและต่างประเทศเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ และภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และข้อค้นพบที่สำคัญ ได้ดังตาราง 2

ตาราง 2 การสังเคราะห์กรอบแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำและข้อค้นพบในการวิจัยรูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory)	- Stogdill 1) ลักษณะทางกาย 2) ภูมิหลังทางสังคม 3) สถิติปัญญา 4) บุคลิกภาพ 5) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน 6) ลักษณะทางสังคม - Yukl 1) มีความมั่นคงในอารมณ์และมีจิตใจที่แน่วแน่ 2) มีความสามารถในการปกป้องคุ้มครอง 3) มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น 4) มีทักษะทางการคิด และเทคนิควิธี - Lewin 1) แบบอัตตาธิปไตย 2) แบบประชาธิปไตย 3) แบบตามสบาย - Likert 1) เผด็จการแบบแสวงประโยชน์ 2) เผด็จการแบบกรุณา 3) แบบให้คำปรึกษา 4) แบบให้มีส่วนร่วม
ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory)	- The Iowa Leadership Studies 1) ผู้นำแบบเผด็จการ 2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย 3) ผู้นำแบบเสรีนิยม - The Ohio State Leadership Studies 1) ผู้นำที่มุ่งถึงโครงสร้างของงานหรือกิจสัมพันธ์ 2) ผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ - The Michigan Leadership Studies 1) พฤติกรรมมุ่งคนหรือพนักงาน 2) พฤติกรรมมุ่งผลผลิตหรือเนื้องาน

ตาราง 2 (ต่อ)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory)	- Reddin 1) มิติมุ่งกิจสัมพันธ์ 2) มิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ - ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำของ Robert Blake and Jane Mouton 1) ผู้นำที่เน้นความสนใจคน 2) ผู้นำที่เอาใจใส่ทั้งงานและคน 3) ผู้นำที่ไม่สนใจทั้งงานและคน 4) ผู้นำที่เน้นความสนใจงาน 5) ผู้นำที่เดินสายกลาง - Fiedler 1) แบบภาวะผู้นำ 2) สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ และ 3) ประสิทธิภาพของผู้นำ - ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ของ House and others 1) พฤติกรรมผู้นำ 2) สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ - Hersey and Blanchard 1) พฤติกรรมผู้นำ 2) ปัจจัยทางสถานการณ์ 3) แบบของภาวะผู้นำ - Vroom and Yet ton 1) แบบการตัดสินใจของผู้นำ 2) คำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ 3) การเลือกแบบการตัดสินใจ
ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Transformational Leadership Theory)	- Burns 1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง - Bass 1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย การให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกและการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล - Bennis and Nanus 1) พัฒนาวิสัยทัศน์ 2) พัฒนาความผูกพันศรัทธา 3) สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การ - Tichy and Devanna 1) รู้ถึงสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลง 2) สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ๆ 3) สร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การ

ตาราง 3 การสังเคราะห์กรอบแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์และข้อค้นพบในการวิจัยการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบ การเสริมสร้างทักษะ การประชาสัมพันธ์ นักวิชาการ และแหล่งข้อมูล งานวิจัย	การจัดหาทรัพยากร	ระดมทรัพยากร	วัสดุอุปกรณ์	การประสานงาน	การประเมินผล	การวัดผลก่อน-หลัง	การวัดผลระหว่างการปฏิบัติ	กระบวนการบริหาร	กระบวนการสื่อสาร	กระบวนการปฏิสัมพันธ์	การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	การบริการที่ดี	การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	การพัฒนาศักยภาพครู
ณัฐนันท์ เชนันท์ 2544	/	/	/	/	/			/	/				/	
วีณา ชื่นทองคำ 2547				/	/		/			/		/		
สุนันท์ เลาหนันท์ 2544			/					/			/		/	
สมศักดิ์ ขาวลาก 2545		/				/		/			/			
ลักขณา สตะเวทิน 2544			/		/			/		/		/		/
อาคม วัชรไธสง 2547	/			/			/		/				/	
อริศรา เจริญวานิช 2545		/		/		/			/		/		/	
อริศรา เจริญวานิช 2545			/		/				/		/		/	
เดือนดา อวยสวัสดิ์ 2541	/			/			/	/		/		/		/
พรทิพย์ เพื่องฟู 2541	/		/			/		/		/	/		/	
กานต์ชนก มิตรขอดวงศ์ 2543		/		/			/		/			/	/	/
มงคล เดชวัลย์ 2544	/			/	/			/		/	/		/	

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบการเสริมสร้าง สมรรถนะ ภาวะผู้นำ แหล่งข้อมูล การประชาสัมพันธ์ นักวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	การดำรงศรัทธาบาบมี	การสร้างแรงบันดาลใจ	การกระตุ้นทางปัญญา	การคำนึงถึงความปลอดภัยบุคคล	การสร้างวิสัยทัศน์	การให้รางวัลตามสถานการณ์	การบริหารแบบวางเฉย	การบริหารแบบปล่อยปละละเลย	การพัฒนาตนเอง	การคิดอย่างเป็นระบบ	การคิดเชิงระบบ	การทำงานเป็นทีม	ภาวะผู้นำทีม	การมีส่วนร่วม	การสื่อสารและการจูงใจ	การจูงใจ
Mosley 1996	/	/	/	/		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Robest 1984	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
พิมพ์อ สดเอี่ยม 2547	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
วิโรจน์ สารรัตน์ 2548	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
ประยุทธ ชูสอน 2548	/	/	/	/		/	/				/			/		/	/
วาโร เฟื่องสวัสดิ์ 2549	/	/	/					/		/							/
สพฐ. 2550		/	/	/	/		/			/	/	/	/	/	/	/	/
สรุป	การมีอิทธิพล อย่างมี อุดมการณ์	/	/	การ คำนึงถึง ความเป็น ปัจเจก บุคคล						/	การคิด เชิงระบบ		การทำงานเป็นทีม			การสื่อสาร และ การจูงใจ	

จากตาราง 3 การสังเคราะห์กรอบแนวคิดและข้อค้นพบเกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานข้างต้น สามารถสรุปความสำคัญที่น่าจะเป็นตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้ได้ดังต่อไปนี้

ตาราง 4 สรุปตัวแปรในการวิจัย

การใช้สมรรถนะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์	การพัฒนาการเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างศรัทธาบารมี	1. การพัฒนาตนเอง
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	2. การคิดเชิงระบบ
3. การกระตุ้นทางปัญญา	3. การทำงานเป็นทีม
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4. การสื่อสารและการจูงใจ

6. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

6.1 ความหมายของรูปแบบ

Dennis (1973 : 38) และ Abraham (มปท. : 264, อ้างถึงใน สุบรรณ พันธุ์วิสาส และชัยวัฒน์ ปัญญาพงษ์. 2522 : 18) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง การย่อหรือเลียนแบบความสัมพันธ์ที่ปรากฏอยู่ในโลกแห่งความจริงของปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อช่วยในการจัดระบบความคิดในเรื่องนั้นให้ง่ายขึ้นและเป็นระเบียบ สามารถเข้าใจลักษณะสำคัญของ ปรากฏการณ์นั้น รูปแบบ อาจมีชื่อเรียกต่างๆ กันออกไป เช่น การจำแนกประเภท (Typology) กรอบแนวคิด (Conceptual Framework) การแยกเป็นชนิด (Taxonomy) เป็นต้น นอกจากนี้ Dennis (1973) ยังระบุว่ารูปแบบมีประโยชน์หลายประการ เช่น 1) ช่วยเสนอแนะแหล่งสมมติฐานในการวิจัย 2) ช่วยในการสร้างทฤษฎี และ 3) ช่วยในการนำทฤษฎีมาใช้ สำหรับประโยชน์ในข้อที่ 3 นั้น Dennis อธิบายว่า ในบางครั้งรูปแบบกับทฤษฎีมีความใกล้เคียงกันมากโดยเฉพาะถ้ารูปแบบนั้นอยู่ในรูปข้อเสนอ (Proposition) ก็จะมี ความหมายเช่นเดียวกับทฤษฎีสำหรับความแตกต่างระหว่างทฤษฎีกับรูปแบบอาจจะกล่าวได้ว่า ทฤษฎี คือ รูปแบบที่ผ่านการทดสอบแล้ว

Daft (1994 : 20) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนอย่างง่ายที่ใช้อธิบายมิติที่สำคัญบางมิติขององค์การ เยาวดี วิบูลย์ศรี (2542 : 9) กล่าวว่า รูปแบบ คือ วิธีการ ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ ตลอดจนทั้งจินตนาการที่มีต่อปรากฏการณ์หรือเรื่องราวใดๆ ให้ปรากฏโดยใช้สื่อสารในลักษณะต่างๆ เช่น ภาพวาด แผนภูมิ หรือแผนผังต่อเนื่อง ให้สามารถเข้าใจได้ง่าย โดยสามารถนำเสนอเรื่องราวหรือประเด็นต่างๆ ได้อย่างกระชับภายใต้หลักการอย่างมีระบบ ดังนั้น “โมเดล” หรือ “รูปแบบ” จึงสามารถนำไปใช้ในลักษณะต่างๆ คือ

- 1) เป็นแบบจำลองในลักษณะเลียนแบบ
- 2) เป็นตัวแทนที่ใช้เป็นแบบอย่าง
- 3) เป็นแผนภาพที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสัญลักษณ์และหลักการของระบบ
- 4) เป็นแผนผังของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องด้วยความสัมพันธ์เชิงระบบ การนำเสนอรูปแบบมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ

- 1) เป็นการถ่ายทอดในลักษณะเลียนแบบหรือถ่ายแบบจากการเข้าใจ ตลอดจนจินตนาการของคนที่มีต่อปรากฏการณ์ใดๆ ออกมาเป็นโครงสร้างที่มีระบบระเบียบ ง่ายต่อการรับรู้ของบุคคลอื่น
- 2) ลักษณะ ของรูปแบบไม่ใช่การบรรยาย หรือการพรรณนาอย่างยืดเยื้อ แต่เป็นการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างสัญลักษณ์และหลักการของระบบ
- 3) ตัวรูปแบบเน้นเฉพาะส่วนสำคัญ เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้นำเสนอรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนย่อยได้ โดยการนำเสนอเพียงครั้งเดียว
- 4) ภาพลักษณ์ของรูปแบบ มุ่งการสื่อสารให้กระชับ รับรู้ภาพรวมของความหมายมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนย่อยๆ ได้ โดยการนำเสนอเพียงครั้งเดียว

Raj (1996 : 241) ได้ให้ความหมายของคำว่า รูปแบบ (Model) ไว้ 2 ความหมาย ดังนี้

- 1) รูปแบบ คือ รูปย่อของความจริงของปรากฏการณ์ ซึ่งแสดงด้วยข้อความ จำนวน หรือ ภาพ โดยการลดทอนเวลา ความพอเหมาะและกาลเทศะ ทำให้เข้าใจความจริง ของปรากฏการณ์ได้ดียิ่งขึ้น
- 2) รูปแบบ คือ ตัวแทนของการใช้แนวความคิดของโปรแกรมที่กำหนดเฉพาะ

English and English (1965 : 326) ได้ให้ความหมายของโมเดล ดังนี้

- 1) แบบจำลองเลียนแบบของจริง
- 2) ตัวแบบที่เป็นแบบอย่าง
- 3) แบบจำลองการดำเนินงานที่แสดงความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ ในระบบ

4) การอธิบายความสัมพันธ์ของข้อมูลในรูปของระบบสัญลักษณ์

ทาตาโอ๊ะ มียากาวะ (คงศักดิ์ สันติพิทยวงษ์ (ผู้แปล), 1986) ได้ให้ความหมายของโมเดลว่าหมายถึง การแสดงสภาพความเป็นจริงที่เรากำลังศึกษาค้นคว้าออกมาในลักษณะหนึ่ง คือ การอธิบายการพยากรณ์หรือการควบคุม เกี่ยวกับโครงสร้างและการเคลื่อนไหวของสภาพความเป็นจริงที่สนใจค้นคว้าอยู่

สุบรรณ พันธ์วิชาวาส และชัยวัฒน์ ปัญญาพงษ์ (2522 : 6) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า คือ รูปย่อที่เลียนแบบความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยจัดระบบความคิดในเรื่องนั้นให้ง่ายขึ้นและเป็นระเบียบ สามารถเข้าใจลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์นั้นได้

คีฟส์ (Keeves. 1988) ได้ให้ความหมายของโมเดลว่า หมายถึงแบบแผนโครงสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปร

สไตเนอร์ (Steiner. 1988 : 565-570) ได้กล่าวถึงความหมายโดยทั่วไปของโมเดลว่า หมายถึง สิ่งของสิ่งหนึ่งที่คล้ายคลึงกับสิ่งของอีกสิ่งหนึ่ง และได้จำแนกความหมายเฉพาะของโมเดลเป็น 2 ลักษณะ

1) โมเดลเชิงกายภาพ (Physical Models) แบ่งออกเป็นดังนี้

1.1) โมเดลของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model-of) เช่น โมเดลหรือแบบจำลองเครื่องบินเอฟ 16 ลำเล็ก ๆ ที่เราสร้างจำลองมาจากเครื่องบินเอฟ 16 เป็นต้น

1.2) โมเดลเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model-For) เช่น โมเดลหรือแบบจำลองที่ออกแบบเพื่อใช้เป็นต้นแบบผลิตเครื่องบินเอฟ 16 โดยเราต้องสร้างโมเดลหรือแบบจำลองชนิดนี้ขึ้นมาก่อนเพื่อจะนำไปเป็นต้นแบบผลิตเครื่องบินเอฟ 16 ลำจริง เป็นต้น

2) โมเดลเชิงแนวคิด (Conceptual Models) แบ่งออกเป็นดังนี้

2.1) โมเดลเชิงแนวคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Selection) เพื่อนำไปใช้อธิบายทฤษฎีการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

2.2) โมเดลเชิงแนวคิดเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model-For) คือ โมเดลหรือแบบจำลองที่สร้างขึ้นเพื่อใช้อธิบายทฤษฎี เช่น โมเดลที่สร้างขึ้นมาจากทฤษฎีการคัดสรรตามธรรมชาติ (Theory of Natural Selection) เพื่อนำไปใช้อธิบายทฤษฎีการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้าง โปรแกรม แบบจำลอง หรือตัวแบบ ที่จำลองสภาพความเป็นจริง ที่สร้างขึ้นจากการลดทอนเวลาและเทศะ พิจารณามีสิ่งใดบ้างที่ต้องนำมาศึกษาเพื่อใช้แทนแนวความคิดหรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ของรูปแบบนั้นๆ

6.2 ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบตามความคิดของ Smith and others (1980 : 416) จำแนกประเภทของรูปแบบออกเป็น ดังนี้

- 1) รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ได้แก่ รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้าน ตัดเสื้อผ้า เป็นต้น
- 2) รูปแบบเสมือนจริง (Analog Model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนจะทำการทดลองจริง เครื่องบินจำลองที่บินได้ หรือเครื่องฝึกบิน เป็นต้น รูปแบบชนิดนี้ ใกล้เคียงความจริงกว่าแบบแรก
- 3) รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) ได้แก่ 1) รูปแบบข้อความ (Verbal Model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Model) รูปแบบแบบนี้ พบมากที่สุดเป็น การใช้ข้อความปกติธรรมดาในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา

รูปแบบตามความคิดของ Steiner (1988 : 108) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

- 1) รูปแบบเชิงปฏิบัติ (ethical model or model-of) เป็นการประเมินสถานะชุมชนแบบมีส่วนร่วม รูปแบบประเภทนี้เป็นแบบจำลองทางกายภาพ เช่น แบบจำลองรถยนต์ เครื่องบินภาพจำลอง
- 2) รูปแบบเชิงทฤษฎี (theoretical model or model-for) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากกรอบความคิดที่มีทฤษฎีเป็นพื้นฐาน ตัวทฤษฎีเองไม่ใช่รูปแบบหรือแบบจำลองเป็นตัวช่วยให้เกิดรูปแบบที่มีโครงสร้างต่างๆ ที่สัมพันธ์กัน

รูปแบบตามแนวความคิดของ Keeves (1988 : 47) แบ่งออกเป็น 5 ประเภท คือ

- 1) รูปแบบคล้าย (analogue models) คือ เป็นรูปแบบที่มีความสัมพันธ์กับระบบจำลอง มักเป็นรูปแบบที่ใช้ในวิทยาศาสตร์กายภาพ เป็นรูปแบบที่นำไปใช้อุปมากับสิ่งอื่นได้ เช่น รูปแบบจำลองระบบสุริยะกับระบบสุริยะที่เกิดขึ้นจริง ธนาคารจำลองกับระบบธนาคาร ที่เป็นจริงแบบจำลองการผลิตกับการผลิตจริง

2) รูปแบบที่อธิบายความหมายหรือให้ความหมาย (semantic models) คือ เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาในการบรรยายลักษณะของรูปแบบ รูปแบบชนิดนี้จะช่วยใช้วิธีการอุปมาในการพิจารณาด้วยภาษา มากกว่าที่จะใช้วิธีอุปมาในการพิจารณาด้วยโครงสร้างกายภาพ

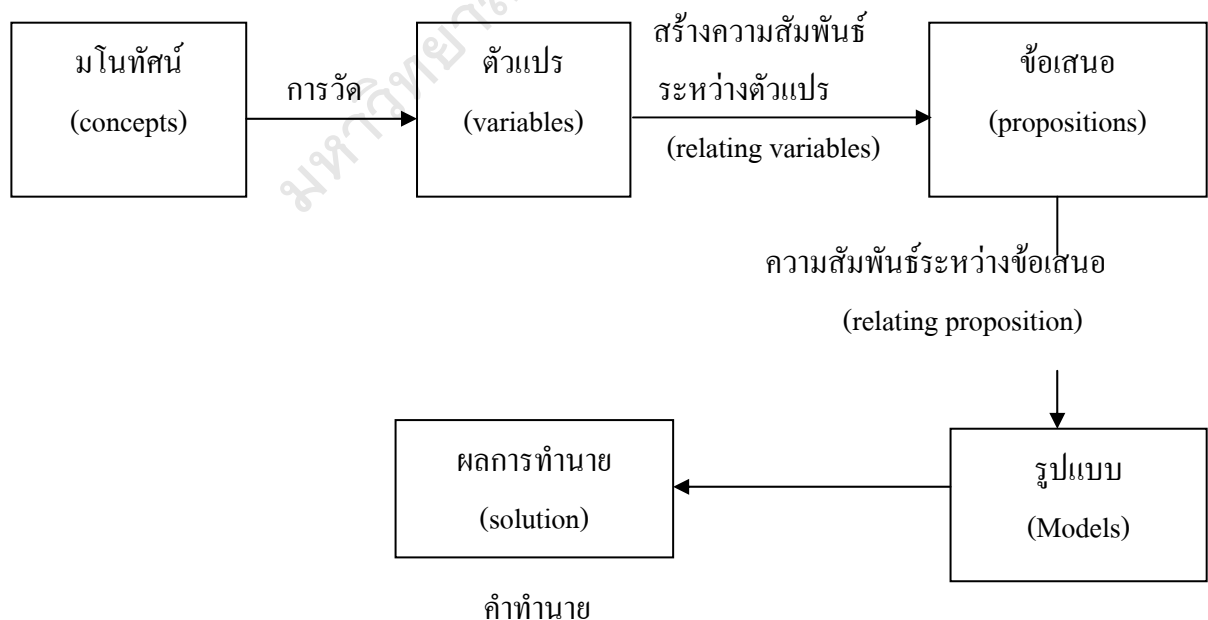
3) รูปแบบที่มีลักษณะเป็นแผนภูมิ แบบแผน หรือ โครงการ (schematic models)

4) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (mathematical models) คือ เป็นรูปแบบที่กำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในรูปสมการหรือฟังก์ชันทางคณิตศาสตร์

5) รูปแบบเชิงเหตุผล (causal models) คือ เป็นรูปแบบที่มีโครงสร้างเป็นสมการเชิงเส้น ที่ประกอบด้วยตัวแปรสัมพันธ์กันเป็นเหตุและผล มีการทดสอบสมมุติฐานผลของรูปแบบ

6.3 การสร้างรูปแบบ

การสร้างรูปแบบ คือ การกำหนดมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบเพื่อชี้ให้เห็นว่า รูปแบบเสนออะไร เสนออย่างไร เพื่อให้ได้อะไร และสิ่งที่ได้นั้นอธิบายปรากฏการณ์อะไร และนำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ๆ ขั้นตอนการสร้างรูปแบบเขียนเป็นแผนภูมิดังภาพประกอบ 5 (Steiner. 1990 : 108 ; Keeves. 1988 : 49)



ภาพประกอบ 5 ขั้นตอนการสร้างรูปแบบ

โมเดลที่ดีควรมีคุณลักษณะดังนี้

1. โมเดลควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าที่จะเน้นความสัมพันธ์แบบรวมๆ อย่างไรก็ตามก็ควรมีความสัมพันธ์และสมการถดถอยที่ใช้หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สามารถนำไปใช้สร้างโมเดลได้
2. โมเดลควรนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์โดยเมื่อทดสอบโมเดลแล้ว ถ้าปรากฏว่าโมเดลไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โมเดลนั้นก็ถูกยกเลิกไป
3. โมเดลควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่สามารถศึกษาได้
4. โมเดลควรนำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่ของเรื่องที่สามารถศึกษาได้

6.4 การสร้างโมเดล มีข้อที่ควรระมัดระวังอยู่ 2 ประการ คือ

6.4.1 การทำให้โมเดลชัดเจนเกินไป เนื่องจากในการสร้างโมเดลจะต้องทำให้สิ่งที่เป็นามธรรมหรือสลับซับซ้อนมีความชัดเจนขึ้น เพื่อให้เห็นองค์ประกอบหรือตัวแปรที่เกี่ยวข้องได้ชัดเจน บางครั้งการพยายามทำให้โมเดลชัดเจนหรือเข้าใจง่าย โดยการกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรที่เกี่ยวข้องทั้งมากและน้อยเข้ามาไว้ในโมเดล ทำให้โมเดลสลับซับซ้อนเกินไปเพราะมีจำนวนตัวแปรที่เกี่ยวข้องมาก ไม่สะดวกต่อการทดสอบโมเดล ดังนั้น การทำให้โมเดลชัดเจน จึงต้องกำหนดขอบเขตความเกี่ยวข้องขององค์ประกอบหรือตัวแปรให้เหมาะสม โดยกำหนดเฉพาะองค์ประกอบหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันจริงๆ เท่านั้นเข้าไปในโมเดล

6.4.2 การเน้นรูปแบบหรือสัญลักษณ์ที่ใช้ในโมเดลมากเกินไป ทำให้ละเลยความสำคัญขององค์ประกอบหรือตัวแปรที่ต้องนำไปทดสอบหรือตรวจสอบ อาจทำให้มองไม่เห็นโครงสร้างความสัมพันธ์ที่แท้จริงขององค์ประกอบหรือตัวแปรในโมเดล

6.5 การทดสอบโมเดล

จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างโมเดลก็เพื่อทดสอบหรือตรวจสอบโมเดลนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นโมเดลที่สร้างขึ้นจึงควรมีความชัดเจนและเหมาะสมกับวิธีการทดสอบ โดยปกติแล้วการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์มักจะทดสอบโมเดลด้วยวิธีการทางสถิติ

การสร้างโมเดล การเก็บรวบรวมข้อมูลและการทดสอบโมเดลเป็นกิจกรรมที่ต้องบูรณาการเข้าด้วยกัน เนื่องจากโครงสร้างของโมเดลจะเป็นตัวกำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จะนำไปใช้ทดสอบโมเดล ผลของการทดสอบโมเดลย่อมนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธโมเดลนั้น

การทดสอบโมเดลนับว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากของการสร้างโมเดล ถ้าไม่มีการทดสอบโมเดล โมเดลที่สร้างขึ้นก็ไม่เกิดประโยชน์อะไรมากนัก เพราะเป็นเพียงการพิจารณาความสอดคล้องของโมเดลกับสภาพความเป็นจริงของปรากฏการณ์เท่านั้น ทำให้ไม่สามารถพัฒนาโมเดลที่สร้างขึ้นไปสู่การเป็นทฤษฎีได้

6.6 ประเภทของโมเดลและตัวอย่าง

Keeves (1994) ได้แบ่งประเภทของโมเดลตามพัฒนาการของการใช้โมเดลออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. โมเดลเชิงเทียบเคียง (Analogue Models) ส่วนใหญ่เป็นโมเดลเชิงกายภาพ ที่ใช้ทางด้านวิทยาศาสตร์กายภาพ เช่น โมเดลแสดงพัฒนาการของอะตอม เป็นต้น สร้างขึ้นโดยใช้หลักการเทียบเคียงโครงสร้างของโมเดลให้สอดคล้องกับลักษณะทางกายภาพของสิ่งที่คล้ายคลึงกัน และให้สอดคล้องกับข้อมูลหรือความรู้ที่มีอยู่ในขณะนั้นด้วยโมเดลที่สร้างขึ้นจึงต้องมียอดประกอบที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถนำไปทดสอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ และสามารถนำไปใช้หาข้อสรุปของปรากฏการณ์ได้อย่างกว้างขวาง

2. โมเดลเชิงข้อความ (Semantic Models) ลักษณะสำคัญของโมเดลประเภทนี้ก็คือ การแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภายในโมเดลเป็นภาษาหรือข้อความ โมเดลเชิงข้อความใช้หลักการเทียบเคียงเชิงแนวความคิด ทำให้อธิบายรายละเอียดของโมเดลได้ดี จึงให้เนื้อหาสาระได้มากกว่าโมเดลเชิงเทียบเคียง แต่จุดอ่อนของโมเดลประเภทนี้ก็คือข้อความขาดความชัดเจนแน่นอน ทำให้ยากแก่การทดสอบโครงสร้างของโมเดล อย่างไรก็ตามโมเดลเชิงข้อความก็นำมาใช้กันแพร่หลายทางด้านการศึกษา เพราะสามารถใช้ศึกษาหรือวิจัยเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทางการศึกษาได้ดี เช่น โมเดลการเรียนรู้ในโรงเรียน เป็นต้น

Carroll (1983) ได้เสนอโมเดลการเรียนรู้ในโรงเรียน (Model of School Learning) ไว้ในปี ค.ศ. 1963 โดยโมเดลนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ คือ

1. ความถนัดทางการเรียน
2. ความสามารถในการเข้าใจการสอน
3. คุณภาพของการสอน

4. โอกาสในการเรียน (เวลาที่ใช้กับการเรียน)

5. ความขยันหมั่นเพียร

องค์ประกอบที่ 1, 2 และ 3 เป็นตัวกำหนดเวลาที่ต้องใช้ในการเรียน ส่วนองค์ประกอบที่ 4 และ 5 เป็นตัวกำหนดเวลาที่ใช้จริงในการเรียน ดังนั้นระดับการเรียนรู้ของนักเรียนแต่ละคน จึงสามารถเขียนออกมาเป็นความสัมพันธ์ของเวลาที่ใช้จริงกับเวลาที่ต้องใช้ในการเรียนรู้ได้ โมเดลการเรียนรู้ในโรงเรียนของ Carroll โมเดลการเรียนรู้ในโรงเรียนของ Carroll ถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาทฤษฎีการเรียนรู้ของนักการศึกษาในเวลาต่อมา เช่น Bloom (1976) ได้เสนอทฤษฎีการเรียนรู้แบบรอบรู้ (Theory in Relation to Mastery Learning) Cooley and Lohnes (1976) ได้เสนอ ทฤษฎีการประเมินในโรงเรียน (Theory in Relation to Evaluation of Schooling) Harnischfeger and Wiley (1976) ได้เสนอ โมเดลกระบวนการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา (Model of Teaching-Learning Process in Elementary Schools) เป็นต้น

โมเดลของ Carroll และ Harnischfeger and Wiley เพียงแต่จำแนกกลุ่มขององค์ประกอบและแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภายในโมเดลไว้เท่านั้น ไม่ได้อธิบายความเป็นเหตุเป็นผลของแต่ละองค์ประกอบภายในโมเดล จึงไม่สามารถทดสอบโมเดลด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ทำให้ไม่สามารถพัฒนาโมเดลไปสู่การสร้างทฤษฎีการเรียนรู้ในโรงเรียนได้

3. โมเดลเชิงแบบแผน (Schematic Models) ลักษณะสำคัญของโมเดลประเภทนี้ก็คือ การจัดระบบ โครงสร้างความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภายในโมเดลอย่างเป็นลำดับขั้น มีลักษณะคล้ายๆ กับแผนที่ ดังนั้นโมเดลจึงเป็นสื่อเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเข้าด้วยกัน

นักจิตวิทยาได้พัฒนาโมเดลเชิงแบบแผนเพื่อใช้อธิบายหาว่าปัญญาของมนุษย์ เช่น โมเดลของลำดับขั้นความสามารถทางหาปัญญา ตามทฤษฎีของ Vernon (1960) โมเดลโครงสร้างทางหาปัญญา (Structure of Intellect Model) ของ Guilford (1967) เป็นต้น โมเดลของ Guilford อธิบายความสามารถทางสมองของมนุษย์ในเชิงองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน คือ ด้านปฏิบัติการ (Operations) ด้านเนื้อหา (Contents) และด้านการผลิต (Products) จากนั้นก็แยกแต่ละองค์ประกอบหลักออกเป็นองค์ประกอบย่อย

การทดสอบโมเดลประเภทนี้ จะต้องสร้างแบบวัดแต่ละองค์ประกอบของโมเดล แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อนำมาวิเคราะห์หาองค์ประกอบที่สอดคล้องกับโมเดลหรือไม่ โดยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อยืนยันโมเดลหรือทฤษฎี (Cofirmatory Factor Analysis)

4. โมเดลเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Models) โมเดลเชิงคณิตศาสตร์ได้เริ่มนำมาใช้ทางการศึกษาในช่วงต้นทศวรรษที่ 1960 แรกๆ นำมาใช้ในการวิจัยทางด้านวัดผลการศึกษา ก่อนต่อมาได้นำไปใช้กับการวิจัยทางด้านการศึกษาศาขาวิชาอื่นๆ ปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ และสังคมศาสตร์เพิ่มขึ้นเพราะสามารถทดสอบโมเดลด้วยวิธีการทางสถิติได้ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างทฤษฎีในสาขาวิชานั้นลักษณะสำคัญของโมเดลประเภทนี้ก็คือ การแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปรโดยใช้สัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ ซึ่ง Tatsuoka (1968 , quoted in Keeves, 1988) ศึกษาพบว่าโมเดลประเภทนี้ ส่วนใหญ่พัฒนามาจากโมเดลเชิงข้อความ (Semantic Models)

โมเดลเชิงคณิตศาสตร์ที่ใช้ในทางการศึกษาก็เช่น โมเดลแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเจริญเติบโตทางสติปัญญา กับลำดับที่เกิดของบุตร (The Confluence Model) ของ Zajone and Markus (1975) โมเดลแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ Richey (1990) เป็นต้น

โมเดลเชิงคณิตศาสตร์สามารถเขียนออกมาเป็นสมการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรได้ ทำให้สามารถทดสอบโมเดลด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์อันอาจนำไปสู่การสร้างทฤษฎีได้

5. โมเดลเชิงสาเหตุ (Causal Models) ในช่วงต้นของทศวรรษที่ 1970 ได้มีการนำโมเดลเชิงสาเหตุมาใช้ในการวิจัยทางการศึกษา โดยเริ่มจากการนำเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ไปศึกษาเรื่องเกี่ยวกับพันธุศาสตร์ ต่อมา Burks (1928) ได้นำแนวคิดเรื่องการวิเคราะห์เส้นทางเข้ามาใช้ในวงการศึกษ แต่ไม่มีใครสนใจจนกระทั่ง Peaker (1971) ได้นำเอาเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทางตามวิธีการของ Blalock (1961) มาใช้กับงานวิจัยที่ไม่ใช่การวิจัยเชิงทดลอง ทำให้โมเดลประเภทนี้แพร่หลายในทางการศึกษา

โมเดลเชิงสาเหตุทำให้เราสามารถศึกษาโมเดลเชิงข้อความซึ่งตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอย่างสลับซับซ้อนได้ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง แนวคิดที่สำคัญของโมเดลเชิงสาเหตุก็คือ โมเดลต้องสร้างขึ้นจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรืองานวิจัยที่มีมาแล้ว ความสัมพันธ์ของตัวแปรจะถูกเขียนออกมาเป็นสมการเส้นทาง ซึ่งแต่ละสมการแสดง

ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างตัวแปร จากนั้นก็เก็บรวบรวมข้อมูลในสภาพธรรมชาติมาใช้ทดสอบโมเดลว่า ข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้สอดคล้องกับโมเดลที่สร้างขึ้นหรือไม่ ทำให้เราสามารถใช้อ้างอิงตรวจสอบเพื่อยืนยันหรือปฏิเสธโมเดล/ทฤษฎีที่เราศึกษาได้

โมเดลเชิงสาเหตุ จำแนกอย่างกว้างๆ ได้ 2 ลักษณะ ดังนี้

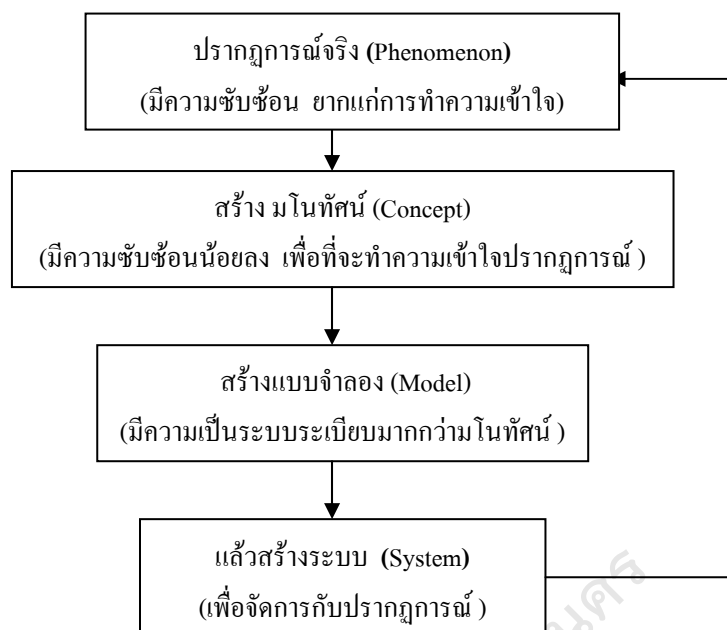
1. โมเดลที่มีทิศทางของสาเหตุไปในทิศทางเดียว (Recursive Models) เป็นโมเดลที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุไปในทางเดียวกันหรือไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ ตัวอย่าง โมเดลลักษณะนี้ได้แก่ โมเดลที่แสดงความสามารถทางสติปัญญาของบุตรมีสาเหตุมาจากตัวแปรความสามารถของบิดามารดาสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมของบิดามารดา และสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่บ้าน (Inheritance of Ability Model) ของ Williams (1976)

2. โมเดลที่มีทิศทางของสาเหตุสองทิศทาง (Non-Recursive Model) เป็นโมเดลที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรโดยทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในโมเดลอย่างน้อยหนึ่งตัว เป็นได้ทั้งสาเหตุและผลของตัวแปรภายในโมเดลอีกตัวหนึ่ง หรือมีทิศทางความสัมพันธ์ย้อนกลับนั่นเอง เช่น โมเดลแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุซึ่งกันและกันของสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่บ้านกับสติปัญญาของบุตร (Mutual Influence of Enviromental and Intelligence) ของ Williams (1976)

จากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นว่าโมเดลเชิงแนวคิดมีหลายประเภทดังนั้น นักการศึกษาที่จะศึกษาค้นคว้าปรากฏการณ์ทางพฤติกรรมศาสตร์หรือสังคมศาสตร์โดยวิธีการสร้างโมเดล จึงควรทำความเข้าใจโมเดลและหลักการของโมเดลแต่ละประเภทอย่างถ่องแท้ เพื่อใช้ประโยชน์จากโมเดลที่สร้างขึ้นให้ได้มากที่สุด

6.7 ความเป็นมาของรูปแบบ

ปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นบนโลก โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความคิด และพฤติกรรมของมนุษย์บางครั้งมีความซับซ้อน คลุมเครือ ยากแก่การทำความเข้าใจ มนุษย์จึงสร้างระบบขึ้นมาเพื่อ จัดการกับปรากฏการณ์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีระบบที่มีความซับซ้อน พอๆ กับปรากฏการณ์ ดังนั้น เพื่อที่จะเข้าใจปรากฏการณ์ได้ง่ายขึ้นมนุษย์จึงสร้าง รูปแบบขึ้นมาใช้เป็นเครื่องมือทำความเข้าใจ หรือศึกษาปรากฏการณ์ซึ่งรูปแบบนี้มีความซับซ้อนน้อยกว่าปรากฏการณ์และระบบ ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างปรากฏการณ์ มโนทัศน์ รูปแบบ และระบบ

6.8 ข้อดีและข้อจำกัดของรูปแบบ

รูปแบบช่วยในการสร้างทฤษฎี เช่น ลดการอ้างอิงหลักฐานจำนวนมาก ช่วยอธิบาย และพยากรณ์สิ่งต่างๆ แต่รูปแบบมีข้อจำกัด กล่าวคือ รูปแบบอาจไม่สอดคล้องความเป็นจริง บางครั้งรูปแบบก่อให้เกิดความเข้าใจผิดว่าเรื่องจริง หรือของจริงนั้นเป็นเรื่องง่ายๆ (Oversimplification) เช่น ในการสร้างรูปแบบโครงกระดูกของร่างกายมนุษย์จำเป็นต้องตัดอวัยวะต่างๆ ออกไปมากเป็นจำนวนมาก แต่ถ้าส่วนที่ขาดหายไปเป็นส่วนที่มีความสำคัญ รูปแบบนั้นก็อันตรายต่อผู้ใช้ เพราะอาจจะก่อให้เกิดความเข้าใจผิด อันตรายของการใช้รูปแบบยิ่งจะมีมากขึ้นหากรูปแบบนั้นเป็นตัวแทนของปรากฏการณ์จริง ที่มีความซับซ้อนสูง เช่น ปรากฏการณ์ทางสังคม และปรากฏการณ์ทางจิตวิทยา เป็นต้น บ่อยครั้งที่พบว่าทฤษฎีที่สำคัญและมีชื่อเสียงหลายทฤษฎีมีรูปแบบที่ไม่สมบูรณ์ เช่น เสนอข้อเท็จจริงของทฤษฎีผิดพลาด แปลความหมายผิด เสนอข้อสรุปโดยอ้างเหตุผลผิด เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้นักวิจัยควรระมัดระวัง Bertalanffy (1968 : 200)

6.9 รูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร

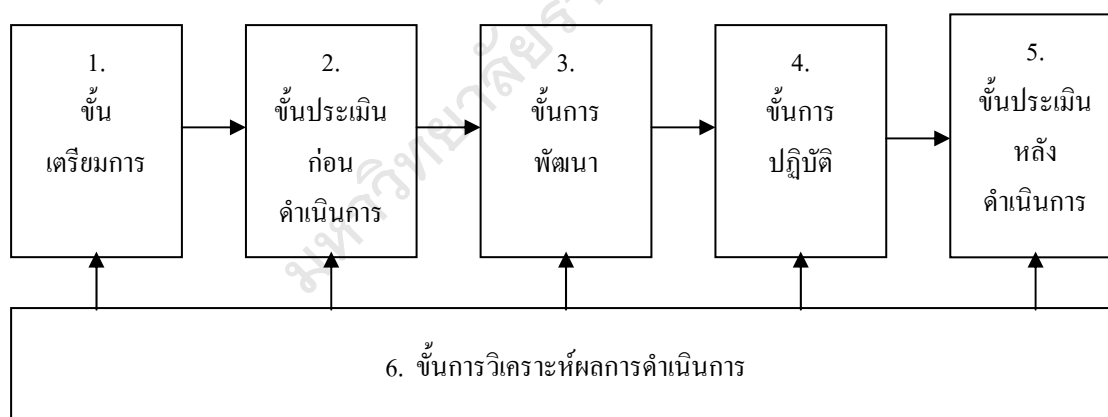
ในสาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีนักวิชาการหลายท่านที่ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนา และใช้คำที่มีความหมายใกล้เคียงกับรูปแบบการพัฒนา เช่น การวิเคราะห์ระบบ การนำเสนอโปรแกรม การนำเสนอรูปแบบ หรือตัวแบบ เป็นต้น ดังตัวอย่างต่อไปนี้

วิชณีย์ เชาว์ดำรงค์ (2542 : 74) กล่าวว่า ตัวแบบ หมายถึง รูปแบบแบบแผน หุ่นจำลอง หรือโครงสร้างที่สร้างขึ้นแทนสภาพความเป็นจริงอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นการอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ของรูปแบบนั้นๆ

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2537 : 41) กล่าวว่า ตัวแบบ หมายถึง ลักษณะการจำลองสภาพความเป็นจริงว่า ถ้าจะให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้นั้น จะมีสิ่งใดบ้างที่น่าจะได้นำมาศึกษาและพิจารณา เพราะตัวแบบเป็นสิ่งที่ได้มาจากทางเลือกแต่ละทางที่มีระดับการบรรลุวัตถุประสงค์

6.9.1 รูปแบบการพัฒนาของวิเชียร ชิวพิมาย

วิเชียร ชิวพิมาย (2539 : 13) ซึ่งการทำวิจัยเกี่ยวกับการนำเสนอแบบจำลอง กล่าวว่า แบบจำลอง หมายถึง ผลรวมขององค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันในการที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านั้น จะต้อง มี 1) ปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก 2) จุดมุ่งหมาย 3) เป้าหมาย 4) วัตถุประสงค์ 5) กลไกการดำเนินการ 6) ยุทธวิธี ของแต่ละองค์ประกอบโดยเฉพาะ แบบจำลองที่วิเชียร ชิวพิมาย เสนอไว้ ดังภาพประกอบ 7

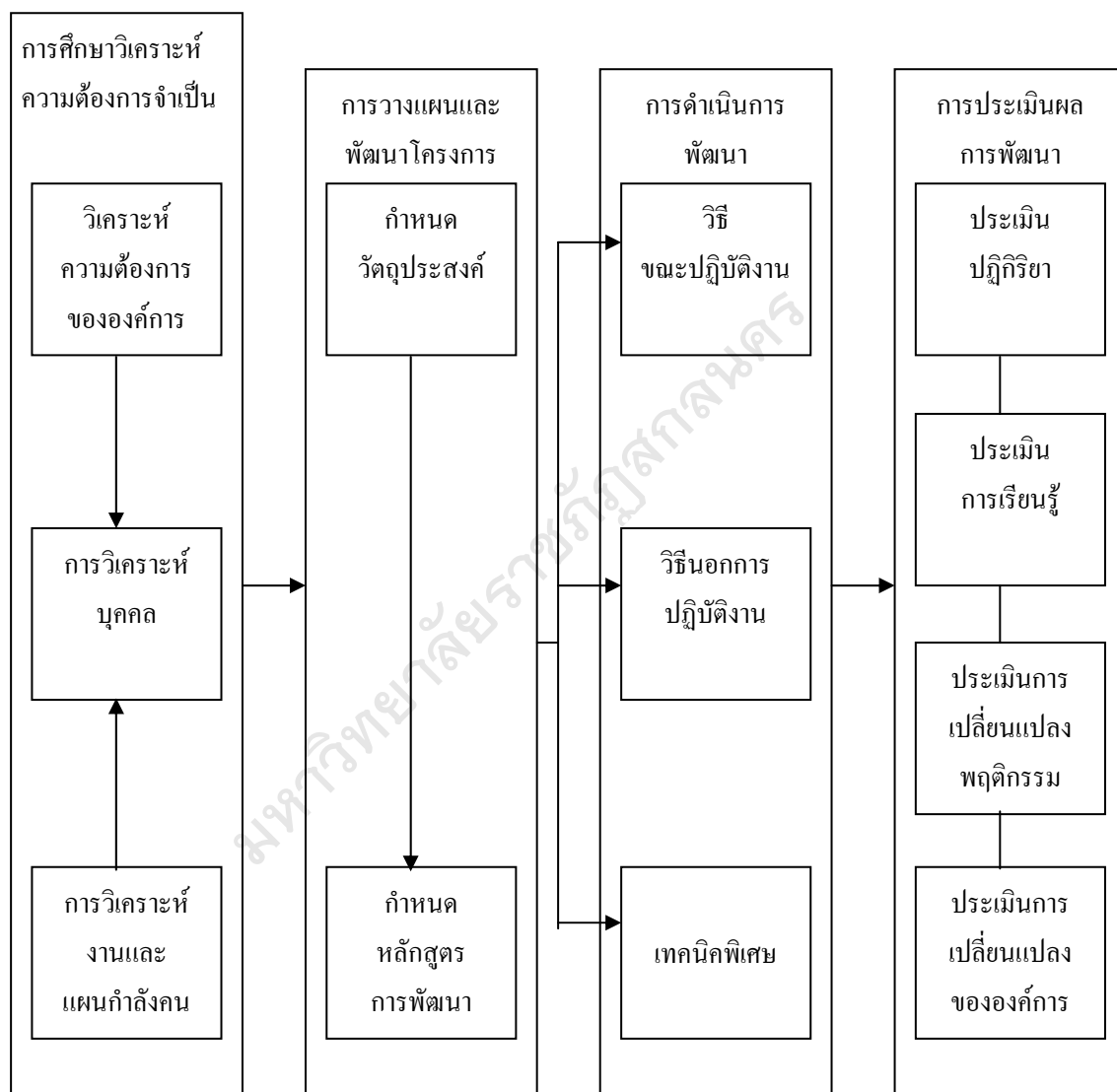


ภาพประกอบ 7 แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

6.9.2 รูปแบบการพัฒนาของบุรพาทิศ พลอยสุวรรณ

บุรพาทิศ พลอยสุวรรณ (2539 : 11) ได้ให้คำจำกัดความ ระบบการพัฒนาผู้บริหาร ไว้ว่า หมายถึง ชุดของงาน โครงการ หรือกิจกรรมการดำเนินงานเกี่ยวกับการ

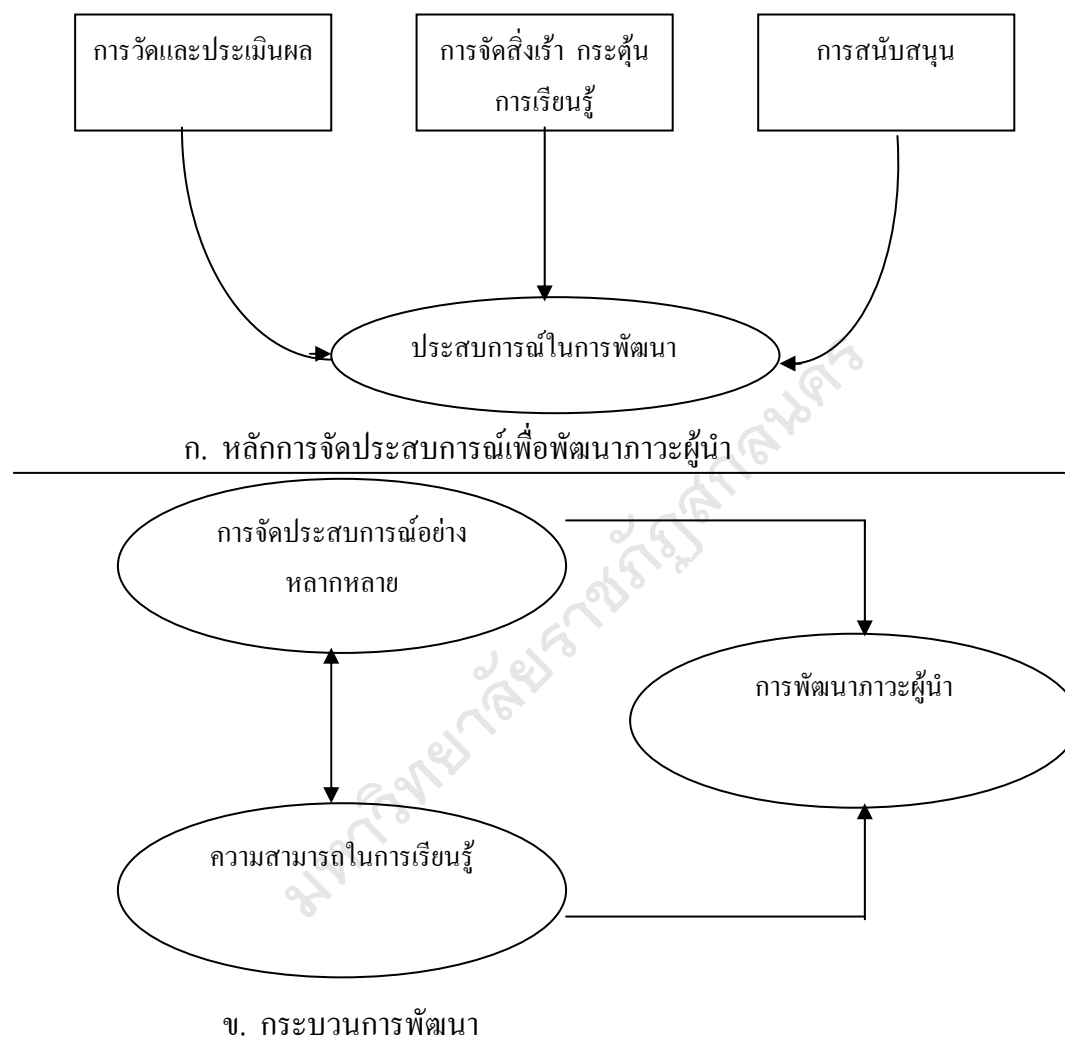
ปรับปรุง เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความสามารถของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ประการ คือ 1) ปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อระบบ 2) ปัจจัยนำเข้า 3) ระบบย่อยหรือกระบวนการ 4) ผลผลิต และ 5) ข้อมูลย้อนกลับ และได้เสนอกระบวนการ พัฒนาผู้บริหาร ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 สรุปกระบวนการพัฒนาผู้บริหาร

6.9.3 รูปแบบการพัฒนาของ McCuailey and others

McCuailey and others (1998 : 9) ได้เสนอแนวคิดกว้างๆ เกี่ยวกับหลักการจัดประสบการณ์และแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของ McCuailey and others

6.9.4 รูปแบบการพัฒนาของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

เพื่อผลักดันในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกระทรวงศึกษาธิการ สำเร็จผลจริงตามที่ได้กำหนดเป้าหมาย สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาได้พัฒนารูปแบบการพัฒนา เรียกว่า “4 Ps Model” ไว้เป็นกรอบการดำเนินงานดังนี้ (ประสิทธิ์ เขียวศรีและคณะ, 2547)

1) ความเป็นมา

ในช่วงระยะเวลาสองทศวรรษที่ผ่านมา ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญ ทำให้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ สามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างรวดเร็ว เป็นเครือข่ายไร้พรมแดน การเคลื่อนย้ายแรงงาน เงินทุน และสินค้าเป็นไปอย่างเสรีมากขึ้นทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างพลวัตและนำโลกเข้าสู่ยุคแห่งการจัดระเบียบใหม่ทั้งในมิติความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งก่อให้เกิดทั้งโอกาสและภัยคุกคามต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศไทย ด้วยเหตุนี้เอง จึงทำให้รัฐบาลจำเป็นต้องกำหนดการพัฒนาระบบราชการเป็นนโยบายสำคัญเร่งด่วน ที่มุ่งให้ข้าราชการเป็นรากฐานและกลไกสำคัญในการกอบกู้ฟื้นฟูวิกฤตของประเทศในด้านต่างๆ รัฐบาลได้ดำเนินการปฏิรูประบบราชการและปรับกระบวนการบริหารราชการโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น รวมทั้งการเร่งเพิ่มประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการของประชาชนให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้ข้าราชการจะต้องปรับตัวทั้งในด้านความรู้ เทคโนโลยี ทักษะวิธีการทำงานแบบใหม่ เพื่อให้เข้ากับหน่วยงานและวัฒนธรรมองค์กรแนวใหม่ เพื่อเตรียมการพัฒนาข้าราชการกระทรวงศึกษาธิการ สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาได้ตั้งคณะทำงานขึ้นมาคณะหนึ่งเพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ จากเอกสาร รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วจัดการประชุมปฏิบัติการเพื่อยกร่างแนวทางการพัฒนาข้าราชการในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

2) วัตถุประสงค์

- 2.1) เพื่อพัฒนาข้าราชการให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมจนสามารถปฏิบัติงานจนปรากฏผลงาน (Performance) อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 2.2) เพื่อสร้างและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาข้าราชการกระทรวงศึกษาธิการ

3) นิยามปฏิบัติการ

- 3.1) ข้าราชการ หมายถึง ข้าราชการสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ทุกกลุ่ม ได้แก่ ครู ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทางการศึกษาอื่น จำนวน 600,000 คน
- 3.2) ผลงานหรือผลการปฏิบัติงาน (Performance) หมายถึง ผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ออกมาในรูปของวัตถุ สิ่งของ หรือบริการ

3.3) สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของข้าราชการที่ทำให้ปฏิบัติได้โดดเด่นกว่าคนอื่นซึ่งสามารถใช้ในการบริหารจัดการ การประเมินผลงานและการพัฒนาข้าราชการ

3.4) คุณลักษณะ (Trait) หมายถึง คุณสมบัติประจำตัวของข้าราชการทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

3.5) พฤติกรรม (Behavior) หมายถึง การกระทำของข้าราชการที่สามารถสังเกตเห็นได้ในขณะปฏิบัติงาน

3.6) ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความสามารถทำงานได้อย่างประหยัดทั้งเวลา งบประมาณและทรัพยากรอื่นๆ

3.7) ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ความสามารถทำงานได้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนด

3.8) รูปแบบ (Model) หมายถึง ชุดขององค์ประกอบที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เพื่อจำลองให้เห็นสภาพการณ์ที่ใกล้เคียงความเป็นจริงเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาข้าราชการกระทรวงศึกษาธิการ

4) เป้าหมายการพัฒนา

เชิงปริมาณ

4.1) ข้าราชการสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 600,000 คน

4.2) รูปแบบการพัฒนาข้าราชการ ตามมาตรการที่ 3 จำนวน

1 รูปแบบ

เชิงคุณภาพ

4.3) ข้าราชการ ผลงานและคุณลักษณะเหมาะสม สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาและการปฏิรูประบบราชการ

4.4) รูปแบบการพัฒนาข้าราชการ ตามมาตรการที่ 3 ที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินและมีประสิทธิภาพ

5) รูปแบบการพัฒนา ประกอบด้วย กรอบแนวคิด และองค์ประกอบ ดังนี้

5.1) กรอบแนวคิดของรูปแบบการพัฒนาข้าราชการ กระทรวงศึกษาธิการ “4P s Model” รูปแบบดังกล่าวนี้ ยึดผลงานเป็นฐาน (Performance Based Model) และตั้งอยู่บนกระแสความเปลี่ยนแปลงที่เป็นพลวัตร (Dynamic) ทั้งในด้าน

1) ความเปลี่ยนแปลงของโลกและความเปลี่ยนแปลงภายในประเทศ 2) ความเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ 3) ความเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและเทคโนโลยี

5.2) องค์ประกอบของรูปแบบ (Personal Performance Process Program Model) มีองค์ประกอบหลักในการทำงาน 4 ประการ ที่ต้องพิจารณาและจัดการให้เชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ได้แก่

5.2.1) บุคคล (Person) หมายถึง ความมีสมรรถนะ (Competency) ของข้าราชการ ซึ่งประกอบด้วย คุณลักษณะ (Trait) และพฤติกรรม (Behavior) ในการปฏิบัติงาน

5.2.2) การปฏิบัติงาน (Performance) หมายถึง กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) และ ประสิทธิภาพ (Effectiveness)

5.2.3) กระบวนการ (Process) หมายถึง การใช้วงจรในการบริหารคุณภาพในการพัฒนาข้าราชการตามแนวคิดของเดมมิง (Deming's Circle) ประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การปฏิบัติการพัฒนา (Do) การตรวจสอบการพัฒนา (Check) และการปฏิบัติการปรับแก้ (Act) อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

5.2.4) โปรแกรม (Program) หมายถึง หลักสูตรหรือวิธีการในการพัฒนาข้าราชการ ตามการประเมินในมาตราที่ 3 อาทิ การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training : OJT) โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยการฝึกอบรม (Computer Based Training : CBT) การสอนงาน (Coaching) การให้คำปรึกษา (Consulting) และการหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation : JR) เป็นต้น

6.9.5 รูปแบบการพัฒนาของ ปราโมทย์ เบญจกาญจน์

ปราโมทย์ เบญจกาญจน์ (2548 : 191) ทำการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีองค์ประกอบ 1) หลักการพื้นฐาน 2) วัตถุประสงค์ 3) การประเมินผล 4) การปฏิบัติงาน 5) การเข้ารับการพัฒนา 6) การให้รางวัล 7) การให้ความช่วยเหลือ-ฟื้นฟู

สรุป จากการศึกษารูปแบบการพัฒนาของนักวิชาการหลายท่าน อาจกล่าว โดยสรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง หลักสูตรและคู่มือการฝึกอบรม ที่มุ่งอธิบายกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังตาราง 5

ตาราง 5 เปรียบเทียบองค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบ \ นักวิชาการ	วิเชียร ชิวพินาย	บุรพพิศ พลอยสุวรรณ	MCualey & Others	ประสิทธิ์ เทียวศรี (ศธ)	กระทรวงศึกษาธิการ	ปราโมทย์ เบญจกาญจน์	รวม
หลักการเหตุผลหรือความจำเป็น	/	/		/	/	/	5
วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย	/		/	/	/	/	5
เนื้อหาสาระ	/	/	/	/	/	/	6
วิธีการดำเนินการหรือกระบวนการ	/			/	/	/	4
ประเมินผลก่อนหลังการพัฒนา	/	/		/	/	/	5
ประเมินผลระหว่างการพัฒนา						/	2
ประเมินผลหลังการพัฒนา	/	/		/	/	/	5
สัมมนาผลการปฏิบัติงาน				/	/	/	3

จากตาราง 5 ซึ่งเป็นเชิงกว้างที่อาศัยการตีความสรุป แล้วระบุความถี่
สามารถใช้เป็นหลักเริ่มต้นในการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย คือ (1) หลักการ (2) วัตถุประสงค์ (3) เนื้อหา
สาระ (4) กระบวนการ และ (5) การวัดและประเมินผล

6.10 การออกแบบโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำและประเภทของการพัฒนา

ผลงานการวิจัยของนักการศึกษาต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการใช้โปรแกรม
ชุดฝึกอบรม การอบรมซึ่งมีหลากหลายลักษณะเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในด้านทักษะ
และความรู้ความเข้าใจต่างๆ ที่จะทำให้ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานและประสิทธิผล
ขององค์กรหรือหน่วยงาน เช่น ผลงานการวิจัยของ Devine (2007) McDonald (2006) ; Ogu
(2006) ; Ramos (2006) และ Golden (1999) เป็นต้น

โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นโปรแกรมที่มุ่งพัฒนาผู้นำในด้านต่างๆ เช่น ความก้าวหน้าส่วนตัว รูปแบบภาวะผู้นำ กลยุทธ์ อิทธิพล การจูงใจ และการสื่อสาร แบบชักจูงโน้มน้าวใจ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้นมีการออกแบบ โปรแกรม การพัฒนาและประเภทของการพัฒนา ดังนี้

6.10.1 การออกแบบโปรแกรมการพัฒนา Ronald W. Rebores (2000 : 177) มีดังนี้

- 6.10.1.1 การเข้าเรียนและอบรม
- 6.10.1.2 การเรียนเพิ่มเติมจากสถาบันอื่น
- 6.10.1.3 การประชุม
- 6.10.1.4 การประชุมปฏิบัติการ
- 6.10.1.5 การประชุมทีมงาน
- 6.10.1.6 การทำงานในรูปคณะกรรมการ
- 6.10.1.7 การพัฒนาโดยการอ่านหนังสือให้เป็นมืออาชีพ
- 6.10.1.8 การประชุมของบุคลากร
- 6.10.1.9 กิจกรรมภาคสนาม
- 6.10.1.10 การเดินทางไปดูงาน
- 6.10.1.11 การอยู่ค่ายพักแรม
- 6.10.1.12 ประสบการณ์การทำงาน
- 6.10.1.13 การแลกเปลี่ยน
- 6.10.1.14 การค้นคว้าวิจัย
- 6.10.1.15 การเขียน
- 6.10.1.16 การทำงานแบบมืออาชีพ
- 6.10.1.17 ประสบการณ์
- 6.10.1.18 การเยี่ยมและการสาธิต
- 6.10.1.19 การทำงานในองค์กรและชุมชน

6.10.2 ประเภทของการพัฒนา มีหลากหลายรูปแบบ Wayne F. Cascio, Elias M. Awad (2000 : 181) เช่น

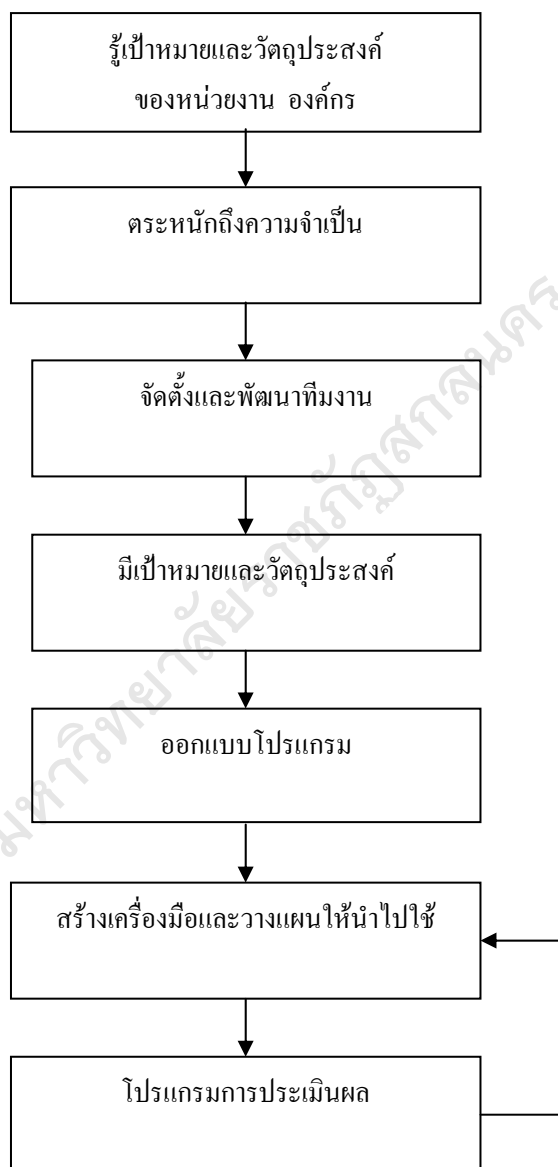
- 6.10.2.1 ทักษะด้านการแนะนำ
- 6.10.2.2 ทักษะด้านการบริหารจัดการ

6.10.2.3 ทักษะทางมนุษย์

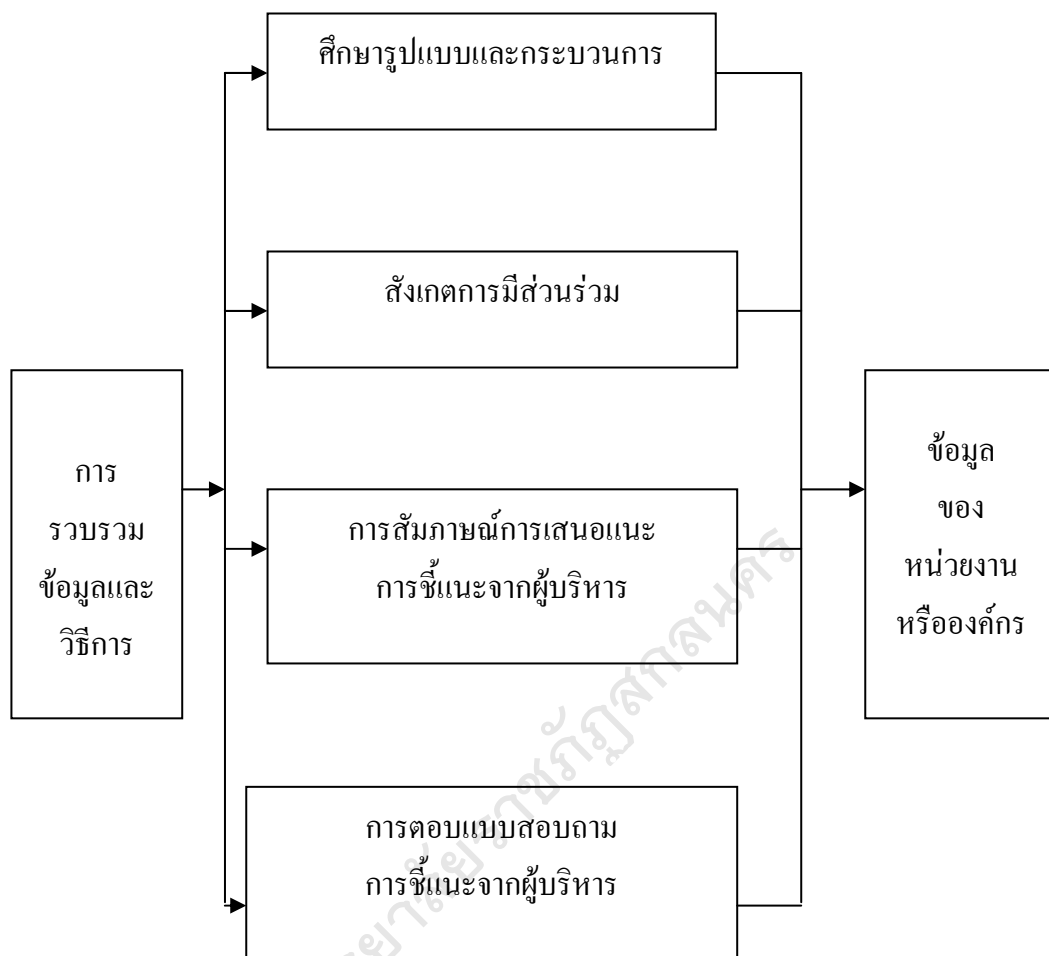
6.10.2.4 วัฒนธรรมทางการเมืองและการตระหนักรู้

6.10.2.5 ทักษะทางภาวะผู้นำ

6.10.2.6 ความเข้าใจเกี่ยวกับตนเอง



ภาพประกอบ 10 รูปแบบการพัฒนาคณากรของ Ronald W. Rebores (2000 : 175)



ภาพประกอบ 11 การวิเคราะห์และออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร

ของ Wayne F. Cascio Elias M. Awad (1981 : 71)

จากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีผลงานวิจัยของนักการศึกษาทั้งภายในและต่างประเทศและข้อค้นพบที่สำคัญการวิจัยรูปแบบการภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังตาราง 6

ตาราง 6 การสังเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ที่	องค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ	แหล่งข้อมูล/นักวิชาการ
1	รูปแบบการพัฒนาประกอบด้วย 1) ปฏิสัมพันธ์กับสภาแวดล้อม 2) จุดมุ่งหมาย 3) เป้าหมาย 4) วัตถุประสงค์ 5) กลไกการดำเนินการและ 6) ยุทธวิธีของแต่ละองค์ประกอบโดยเฉพาะ ได้แก่ ขั้นตอนเตรียมการ ขั้นประเมินก่อนดำเนินการ ขั้นการพัฒนา ขั้นการปฏิบัติ ขั้นประเมินหลัง ดำเนินการ และขั้นวิเคราะห์ผลการดำเนินการ	วิเชียร ชิวพิมาย (2539 : 13)
2	รูปแบบการพัฒนาองค์ประกอบ 5 ประการ คือ 1) ปัจจัยแวดล้อมที่ ส่งผลกระทบ 2) ปัจจัยนำเข้า 3) ระบบย่อยหรือกระบวนการ 4) ผลผลิต 5) ข้อมูลย้อนกลับ	นุรพาทิส พลอยสุวรรณ (2539 : 11)
3	ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 1) การวัดผลประเมินผล 2) การจัดสิ่งเร้า 3) กระตุ้นการเรียนรู้ 4) การสนับสนุน 5) ประสิทธิภาพ ในการพัฒนา	McMualey and others. (1998 : 9)
4	“4Ps Model” ประกอบด้วย 1) บุคคล (Person) 2) การปฏิบัติ (Performance) 3) กระบวนการ (Process) 4) โปรแกรม (Program)	ประสิทธิ์ เทียวศรี (2547)
5	จำแนกรูปแบบเป็น 2 ประเภท คือ 1)รูปแบบเชิงกายภาพ 2) รูปแบบ เชิงเสมือนจริง	Smith and others (1980 : 416)
6	รูปแบบการพัฒนามี 7 ขั้นตอน คือ 1) เป้าหมายขององค์การ 2) ตระหนัก ความจำเป็น 3) จัดตั้งพัฒนาทีมงาน 4) มีเป้าหมายวัตถุประสงค์ 5) ออกแบบโปรแกรม 6) สร้างโปรแกรมเครื่องมือวางแผนนำไปใช้ 7) โปรแกรมการประเมินผล	Ronald W. .Rebore (2000 : 175)
7	รูปแบบการพัฒนามี 4 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษากระบวนการ 2) สังเกตการณ์มีส่วนร่วม 3) การสัมภาษณ์ การเสนอแนะ การชี้แนะจาก ผู้บริหาร 4) การตอบแบบสอบถาม การชี้แนะจากผู้บริหาร	Wayne F.Casio.Elias M.Awad (1981 : 71)
8	รูปแบบการพัฒนามี 2 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างรูปแบบ (Construct) 2) การหาความเที่ยงตรง (Validity) ของรูปแบบ	Willer (1967 : 83)
9	รูปแบบการพัฒนา 1) หลักการพื้นฐาน 2) วัตถุประสงค์ 3) การประเมินผล 4) การปฏิบัติงาน 5) การเข้ารับการพัฒนา 6) การให้รางวัล 7) การให้ ความช่วยเหลือ-ฟื้นฟู สามารถนำเสนอองค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาสาระ 4) กระบวนการ และ 5) การประเมินผล	ปราโมทย์ เบญจกาญจน์ (2548 :191) ข้อค้นพบการวิจัยที่สำคัญ

6.11 การพัฒนารูปแบบของภาวะผู้นำ

เป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Hersey and Blanchard คือ การจับคู่สถานการณ์เข้ากับแบบของผู้นำได้อย่างเหมาะสม นักการศึกษาต่างประเทศที่ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ คือ ผลการวิจัยของ Wetherell (2002) ; Tebbano (2002) and Rezach (2002) ที่ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำแบบต่างๆ นั้นเป็นปัจจัยสำคัญและมีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จต่อหน่วยงานหรือองค์กร และการสร้างความพึงพอใจให้แก่ทีมงานหรือสมาชิกในหน่วยงาน องค์กรนั้น ขึ้นอยู่กับว่าจะใช้ภาวะผู้นำแบบใดทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพมากที่สุดนั่นเอง

รูปแบบภาวะผู้นำมีหลายรูปแบบ ซึ่งมีลักษณะหลากหลายแตกต่างกันออกไป ผู้วิจัยจึงขอเสนอรูปแบบของผู้นำบางรูปแบบเพื่อจะได้มีความความเข้าใจถึงพฤติกรรมในแต่ละลักษณะนั้นๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งสามารถดูได้จากแบบผู้นำ ดังตาราง 7

ตาราง 7 แสดงถึงแบบของผู้นำและเกณฑ์ที่ใช้แบ่งแบบของผู้นำ

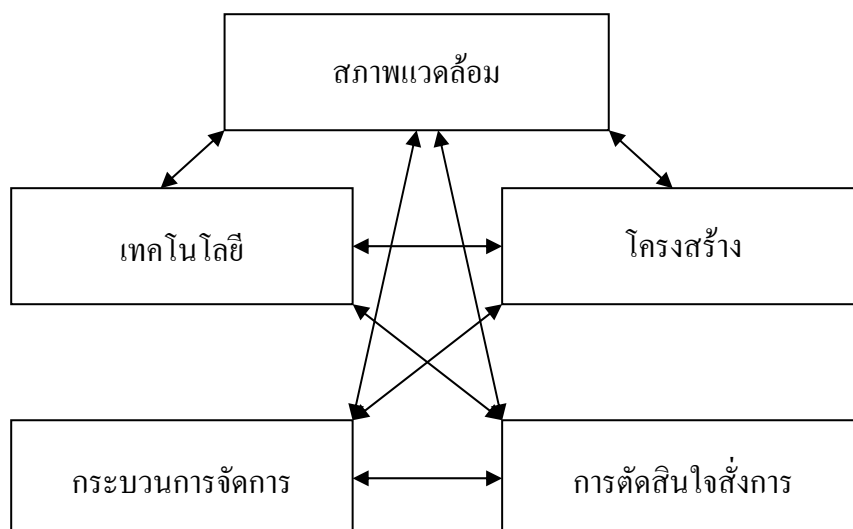
เกณฑ์ที่ใช้แบ่งแบบผู้นำ	แบบของผู้นำ
1. แบบของผู้นำตามลักษณะหรือวิธีการใช้อำนาจ	1.1 ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic Leaders) 1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) 1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders)
2. แบบของผู้นำตามการได้มาซึ่งอำนาจ	2.1 ผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษ (Charismatic Leaders) 2.2 ผู้นำตามกฎหมาย (Lagal Leaders) 2.3 ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Leaders)
3. แบบของผู้นำตามลักษณะและวิธีการทำงาน	3.1 ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (Regulative Leaders) 3.2 ผู้นำแบบบังคับ (Directive Leaders) 3.3 ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive Leaders) 3.4 ผู้นำแบบร่วมใจ (Participative Leaders)
4. แบบของผู้นำแบ่งตามจุดมุ่งหมายของผู้นำ	4.1 ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task Motived Leaders of Task Oriented Leaders) 4.2 ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Motived Leaders or Relationship Oriented Leaders)

ที่มา : แนวคิดของ Hersey and Blanchard, Wetherell (2002), Tebbano (2002) and Rezach (2002)

การพัฒนาแบบภาวะผู้นำ จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแบบ พบว่า การพัฒนาแบบนั้นอาจจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจจะแบ่งออกเป็น 2 ตอนใหญ่ๆ คือ 1) การสร้างรูปแบบ (Construct) 2) การหาความเที่ยงตรง (Validity) ของรูปแบบ Willer (1967 : 83) ตัวอย่างการพัฒนาแบบ การบริหารการประถมศึกษาในระดับจังหวัด (สมาน ศิวภูมิ. 2537 : บทคัดย่อ) รูปแบบการพัฒนา พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ปราโมทย์ เเบญจกาญจน์ และคณะ. 2548 : 191) ส่วนการพัฒนาแบบอีกตัวอย่างหนึ่งเป็นรูปแบบการควบคุม วิทยานิพนธ์ที่ บุญชม ศรีสะอาด (2533 : 3-5) ซึ่งดำเนินการ 2 ขั้นตอน คือ การพัฒนาแบบ และการทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ ในส่วนการพัฒนาแบบนั้น ดำเนินการโดยวิเคราะห์ลำดับในการทำวิทยานิพนธ์ หลักการเขียนรายงานการวิจัย จุดบกพร่อง ที่มักพบในการทำวิทยานิพนธ์รูปแบบ แล้วนำองค์ประกอบเหล่านั้นไปสร้างเป็นรูปแบบการ ควบคุมวิทยานิพนธ์ตามลำดับขั้นตอนในการทำวิทยานิพนธ์ หลังจากนั้นจะเป็นขั้นตอนที่ 2 นำรูปแบบดังกล่าวไปทดสอบและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ

จากการศึกษาวิเคราะห์ในเรื่องนี้พอสรุปได้ว่าการสร้างรูปแบบ (Model) นั้น ไม่มีข้อกำหนดที่ตายตัวแน่นอนว่าต้องทำอะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปจะเริ่มจากการศึกษาองค์ ความรู้ (Intensive Knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่เราจะสร้างให้ชัดเจน จากนั้นจึงค้นหาสมมติฐาน และหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนา แล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้น และนำรูปแบบ ที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบหาคุณภาพของรูปแบบต่อไป โดยสรุปแล้ว การพัฒนาแบบมี การดำเนินการเป็น 2 ตอน คือ 1) การสร้างรูปแบบ 2) การหาคุณภาพของรูปแบบ

ส่วนองค์ประกอบของรูปแบบในการศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการ จัดองค์การและการบริหารจัดการ (Brown and Moberg. 1980 : 16-17) ได้สังเคราะห์รูปแบบ ขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (Ststem Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) และองค์ประกอบตามรูปแบบของ Brown and Moberg ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อม (Environment) 2) เทคโนโลยี (Technology) 3) โครงสร้าง (Structure) 4) กระบวนการจัดการ (Management Process) และการตัดสินใจสั่งการ (Decision Making) รูปแบบการศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์การและการบริหารของ Brown and Moberg มีลักษณะดังภาพประกอบ 12



ภาพประกอบ 12 รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ (Systems/Contingency Model)

ของ Brown and Moberg

ที่มา : Warren B. Brown and Dennis J. Moberg

(New York : John Wiley and Sons. 1980 p 17)

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การประชาสัมพันธ์ต้องอาศัยการสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้นำที่ดีต้องสร้างความสำเร็จในการสื่อสารที่จะสื่อสารความคิดของเขากับผู้อื่นการสื่อสารจะประสบความสำเร็จได้ ไม่ใช่แค่เพียงสิ่งที่คาดหวังที่คุณต้องการให้พวกเขาู้เท่านั้น แต่มันยังครอบคลุมไปถึงขอบเขตของกิจกรรมและเครื่องมือที่จะทำให้ความคิดของเขาได้เข้าไปอยู่จิตสำนึกของผู้ตามจำนวนมากมาหย่นั้นได้ ผู้นำที่ดีต้องสามารถที่จะควบคุมความสนใจของผู้ตามได้ว่าอะไรเป็นสิ่งที่สำคัญ สามารถให้คำจำกัดความ และอธิบายความหมายของการกระทำและทัศนคติได้ และยังควรตระหนักถึงข้อความและสัญลักษณ์ต่างๆ เช่น พฤติกรรม การปรากฏตัวและการแสดงออกถึงวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล

การเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการประชาสัมพันธ์นั้น ยังได้รวมไปถึงส่วนประกอบอื่นๆ อีก เช่น การสนใจฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ สภาพแวดล้อมในทุกวันนี้ได้ก้าวไปอย่างรวดเร็วทำให้เราไม่มีเวลาสำหรับการฟังและการพิจารณาถึงผลสะท้อนกลับ เพื่อที่จะสร้างอนาคตที่น่าพึงพอใจสำหรับองค์กรนั้น การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์จึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็น เพราะว่าผู้นำจำเป็นต้องให้พนักงานมีส่วนร่วม ในความคิดเห็นเพื่อที่จะ

ได้ผลลัพธ์ที่น่าพอใจ บทนี้จะบรรยายถึงเครื่องมือที่จะเอาชนะข้อบกพร่องของการสื่อสารที่แพร่หลายในหลายๆ องค์การของทุกวันนี้ ครอบคลุมถึงสังคมโลกด้วย เครื่องมือเหล่านี้ จะถูกนำเสนอไปพร้อมๆ กัน กับการนำไปประยุกต์ใช้ของหัวหน้าในองค์การต่างๆ ในยุคปัจจุบันซึ่งมีกระบวนการของการรับส่งข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจระหว่างผู้ส่งข่าวสารและผู้รับข่าวสาร ผู้ส่งข่าวสาร (Sender) คือ ผู้ที่ถ่ายทอดความคิดและข้อคิดเห็นของตนสู่ผู้อื่นทำการแจ้งสารข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นหรืออารมณ์ ผู้รับข่าวสาร (Receiver) คือ คนที่รับข้อความหรือข่าวสารจากผู้ส่งความผิดพลาดของประสิทธิภาพ การสื่อสารเกิดขึ้นในขั้นตอนการรับส่งข่าวสาร เพราะขึ้นอยู่กับความรู้ ทักษะ และภูมิหลังของผู้รับและผู้ส่งด้วย ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ของผู้รับต่อผู้ส่งข่าวสารตัดสินใจว่าผู้รับข่าวสารได้เข้าใจข้อมูล หรือข่าวสารที่ตนเองส่งไปหรือไม่ กระบวนการส่งข้อมูลและรับข่าวสาร รวมทั้งข้อมูลป้อนกลับนั้นเป็นฐานของทั้งการจัดการและการสื่อสารของผู้นำ ส่วนด้าน การจัดการการประชาสัมพันธ์ (Management Public) บทบาทของผู้บริหารนั้นเรียกว่า เป็นผู้ประมวลข่าวสาร ผู้บริหารมักใช้เวลา 80 เปอร์เซ็นต์ ของแต่ละวันในการติดต่อสื่อสารกับคนอื่น Mintzberg (1973) กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า 48 นาทีของทุกชั่วโมงได้ถูกใช้ไปในการประชุม โทรศัพท์ และการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการกับคนอื่นๆ รวมทั้งรวบรวมข้อมูลที่เป็นที่เป็นข้อเท็จจริงและข้อมูลตัวเลข ซึ่งจะถูกส่งไปยังผู้ได้บังคับบัญชาและคนอื่นๆ ที่ต้องใช้ข้อมูลเหล่านั้น และผู้จัดการควรจะรับฟังข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาด้วยว่า ข่าวสารที่ส่งไปนั้นเมื่อได้ถูกส่งและถอดข้อความแล้วผู้รับสารเข้าใจหรือไม่ ถ้าไม่เข้าใจควรดัดแปลงข่าวสารหรือข้อความนั้นเพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องหรือไม่

ผู้บริหารมีความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารที่ยิ่งใหญ่ในการบังคับบัญชาและควบคุมองค์การ การสื่อสารที่มีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับ การส่งข่าวสารด้วยความเข้าใจตรงกัน อย่างถูกต้อง และพยายามลดเสียงบ่นของผู้รับข่าวสารให้มากที่สุด ซึ่งจะเป็นตัวตัดสินถึงการประสบความสำเร็จของการสื่อสาร ผู้บริหารจะแจ้งหรือถ่ายทอดข้อเท็จจริง และการตัดสินใจ ผู้จัดการที่มีประสิทธิผลและสร้างตนเองให้เป็นศูนย์กลางของเครือข่ายของข้อมูลข่าวสาร

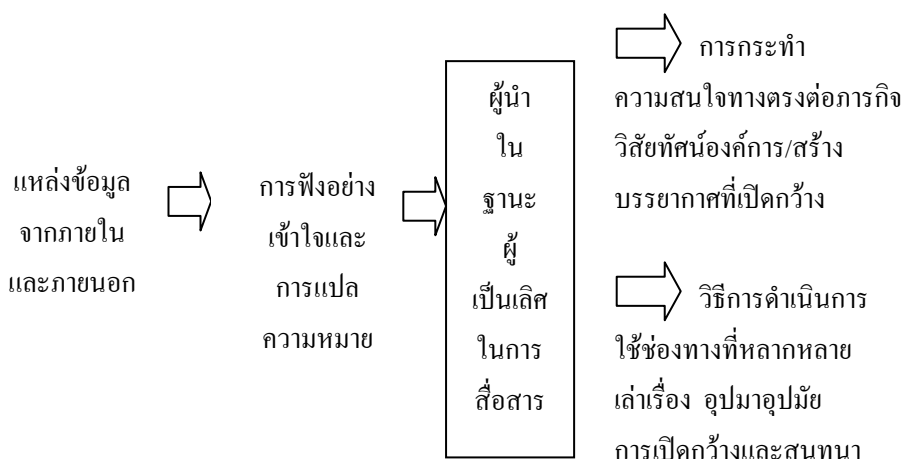
การประชาสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารของผู้นำหรือหัวหน้า (Leader Public) มีส่วนประกอบของการส่งและรับข่าวสาร ซึ่งจะแตกต่างจากการจัดการข้อมูลข่าวสาร ผู้นำมักจะแจ้งหรือถ่ายทอดภาพกว้างๆ หรือวิสัยทัศน์มากกว่าการแจ้งข้อเท็จจริงหรือข่าวสาร ขณะที่ผู้จัดการจะเป็นผู้ประมวลข่าวสาร เพื่อเผยแพร่ข้อมูลอย่างถูกต้อง ผู้นำสามารถเป็นผู้ที่เป็นเลิศทางการสื่อสาร (Young & Post, 1993 : 31-34) ผู้ที่เป็นเลิศทางการสื่อสารคือในทาง

ปรัชญาแล้วมีพื้นฐานความเชื่อว่า การสื่อสารนั้น มีความจำเป็นและมีความสำคัญมากที่จะปฏิบัติตามหรือดำเนินตามภารกิจขององค์กร การเรียนรู้ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และกลยุทธ์จะเป็นทิศทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร การสื่อสารที่เป็นเลิศนี้เกี่ยวข้องกับทุกกิจกรรมที่มีการสื่อสารพูดคุย เป็นพื้นฐานทั้งอย่างที่ได้ชัดและเป็นในลักษณะสัญลักษณ์ ไม่ว่าจะเป็นในขณะการเดินเล่น พูดคุย ถาม หรือตอบปัญหาคำถามต่างๆ หรือการฟังปัญหาของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างตั้งใจ

ภารกิจของการสื่อสารไม่เพียงแต่คำพูดที่เป็นทางการเท่านั้น ยังรวมถึงการจูงใจผู้อื่นด้วย ซึ่งเกี่ยวข้องกับการโน้มน้าวให้ภารกิจหรือวิสัยทัศน์ขององค์กรเข้าไปอยู่ในใจของคนวันแล้ววันเล่า ระหว่างกิจกรรมและการติดต่อสัมพันธ์กัน ผู้นำควรสร้างการมีส่วนร่วมของวิสัยทัศน์ โดยจัดให้มีการสื่อสารทั้งที่เป็นคำพูดหรือการกระทำในทุกๆ วัน

สรุป การประชาสัมพันธ์ต้องอาศัยการสื่อสารที่มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับภาวะการเป็นผู้นำ ผู้ที่เป็นผู้นำจะต้องเลือกที่จะติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นอย่างไร ในองค์การหนึ่งๆ การที่จะยกระดับให้เกิดบรรยากาศที่เปิดกว้างในการสื่อสารนั้นเป็นเรื่องที่ยาก แต่การเปิดให้มีการสื่อสาร นั้นก็จะเกิดเป็นผลดีที่ช่วยให้เกิดโอกาสที่มากขึ้นในการติดต่อสื่อสารกับผู้ได้บังคับบัญชา ก่อให้เกิดการฝึกฝนที่จะได้รับฟังอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เป็นการช่วยสร้างความเข้าใจและเปิดโอกาสให้ได้ใช้ช่องทางของการสื่อสารที่มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และเปิดโอกาสให้ได้มีการทบทวนชี้แจงวิสัยทัศน์ของผู้นำผ่านลักษณะของการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ และมีการให้สัญลักษณ์ต่างๆ มากขึ้น ยิ่งไปกว่านั้นในการรู้จักเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับประเภทของงานและองค์กร ก็จะทำให้เกิดการสัมฤทธิ์ผลและก่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงองค์การในที่สุด

ภาพประกอบ 13 นั้นแสดงให้เห็นว่าผู้นำในฐานะตัวแบบของผู้ที่เป็นเลิศทางการสื่อสาร ตลอดจนเห็นถึงความพยายามของการฟังด้วยความใส่ใจถึงความต้องการของผู้อื่น และแสดงออกถึงการสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร ผู้นำจะรวบรวมอะไรที่เขาต้องการที่จะสื่อสารการฟังอย่างตั้งใจ นั้นสำคัญต่อผู้นำที่จะให้ความสนใจต่อผู้พูด ดังภาพประกอบ 13



ภาพประกอบ 13 ภาวะผู้นำในฐานะความเป็นเลิศทางการสื่อสาร

1. ลักษณะหน้าที่และบทบาทของผู้บริหารในการประชาสัมพันธ์

ในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะของการบริหารจัดการนั้น สามารถทำการศึกษาได้ในสองแนวทาง ได้แก่ 1) หน้าที่การบริหารจัดการ 2) บทบาทด้านบริหารจัดการ

1.1 หน้าที่ของการบริหารจัดการ (The Functions of Management) การบริหารจัดการ หมายถึง การทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล โดยใช้กระบวนการ (ซึ่งเรียกว่าหน้าที่) วางแผน การจัดองค์การ การจัดกำลังคน การอำนวยการ และการควบคุมทรัพยากรขององค์กร เป็นต้น จากความหมายดังกล่าวจะเห็นว่า การนำหรือภาวะผู้นำ มิได้เป็นหน้าที่หนึ่งหรือขั้นตอนหนึ่ง ตามความหมายเดิมของการบริหารจัดการแต่อย่างใดความสะดวก

1.1.1 การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดเป้าหมาย (Goals) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์กร การจัดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ การใช้งบประมาณ และการจัดสรรทรัพยากร การกำหนดนโยบายและขั้นตอนการทำงานเป็นต้น

1.1.2 การจัดองค์การ (Organizing) เกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบงานการ กำหนดโครงสร้างองค์กร การระบุความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบกับอำนาจ การกำหนดภาระงานของตำแหน่งต่างๆ ที่จะต้องปฏิบัติให้สำเร็จได้ตามแผน รวมถึงการมอบหมายงานให้แก่หน่วยงานย่อยพร้อมจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรเพื่อปฏิบัติงาน

1.1.3 การจัดกำลังคน (Staffing) ได้แก่การคัดเลือกบรรจุคนลงในตำแหน่งต่างๆ รวมถึงการฝึกอบรมสอนแนะช่วยเหลือให้ได้พัฒนาความรู้และทักษะที่เหมาะสมกับงาน

1.1.4 การอำนวยการ (Directing) ได้แก่ การใช้อำนาจอิทธิพลและการให้รางวัลเพื่อจูงใจหรือกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานของพนักงานให้สู่เป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งรวมถึงการกระจายงาน (Delegation) การประสานงาน (Co-Ordination) และการบริหารความขัดแย้ง (Managing Conflicts) รวมอยู่ด้วย

1.1.5 การควบคุม (Controlling) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) สร้างระบบการรายงาน การกำกับการทำงานของพนักงานให้เป็นไปตามขั้นตอนสู่เป้าหมาย รวมทั้งการให้คุณให้โทษตามความจำเป็น

โดยสรุป รูปแบบหน้าที่ของการบริหารจัดการดังกล่าว จะกำหนดกิจกรรมทั้งหลายอย่างกว้างขวางให้ผู้บริหารต้องปฏิบัติ โดยบางงานเป็นกิจกรรมเชิงความคิด (Conceptual) บางงานต้องใช้หลักปฏิบัติและเทคนิควิธีการ (Technical) บางงานเกี่ยวกับคน (People) การบริหารงานโดยยึดตามหน้าที่ของการบริหารจัดการจะให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามน้อยมาก ประหนึ่งว่า องค์กรสามารถดำเนินการไปได้เหมือนเครื่องจักรขนาดใหญ่หรือเหมือนกับต้นเรือที่บังคับเรือให้แล่นในมหาสมุทร เป็นต้น จึงเป็นแนวคิดที่เหมาะสมกับกระบวนทัศน์ของผู้บริหารในโลกอุตสาหกรรมที่ผ่านมาในอดีตเป็นส่วนใหญ่ แต่ยังคงจำเป็นในปัจจุบันเพียงแต่ต้องปรับปรุงหรือสอดแทรกด้วยแนวคิดทฤษฎีใหม่ที่เหมาะสมควบคู่ไปด้วย

1.2 บทบาทของการบริหารจัดการ (Managerial Roles) เป็นการศึกษาการบริหารจัดการของ Mintzberg (1973, อ้างใน Yukl. 1998 : 23) ที่เฝ้าสังเกตจากกิจกรรมต่างๆ ที่ผู้บริหารปฏิบัติตามหน้าที่ประจำวันของ Mintzberg การบริหารจัดการทั้ง 5 ประการ ดังกล่าวแล้ว จากกิจกรรมอันหลากหลายที่สังเกตพบนั้น ได้จัดกลุ่มเข้าเป็น 10 บทบาทของการบริหารจัดการขึ้น โดยนิยามคำ “บทบาท” (Role) ว่าหมายถึง กลุ่มของพฤติกรรมที่คาดหวังของผู้บริหาร ดังรายละเอียดตามตาราง 7 โดยทั้ง 10 บทบาทสามารถจัดเป็นบทบาทหลักได้ 3 กลุ่ม ได้แก่ บทบาทหลักด้านข่าวสาร บทบาทหลักด้านความสัมพันธ์ และบทบาทหลักด้านการตัดสินใจ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.2.1 บทบาทด้านข่าวสาร (Information Role) เป็นบทบาทที่เกี่ยวกับการจัดจระบบข้อมูลข่าวสาร การสร้างเครือข่ายของข่าวสาร การแสวงหาข่าวสารจากแหล่งต่างๆ และเผยแพร่ไปยังบุคคลและหน่วยงานที่ต้องการใช้ข่าวสารนั้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร

1.2.2 บทบาทด้านความสัมพันธ์ (Interpersonal Role) เป็นบทบาทที่เกี่ยวกับการบริหารสร้างความสัมพันธ์ภาพของผู้นำกับหน่วยงานหรือบุคคลอื่น เช่น บทบาทฐานะเป็นสัญลักษณ์หรือหัวหน้าเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม บทบาทการเป็นประธานของงานหรือกิจกรรมโอกาสต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ บทบาทในการสร้างความสามัคคีของบุคคลต่างๆ ในองค์การ

1.2.3 บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Role) เป็นบทบาทที่ผู้นำทำกิจกรรมในการเลือกวิธีการหรือเลือกแนวทางปฏิบัติ เช่น ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงการแก้ไขปัญหาการต่อรองต่างๆ และการจัดสรรทรัพยากร

กิจกรรมต่างๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นบทบาทของผู้บริหารนั้น ไม่สามารถแยกออกจากกันได้เด็ดขาด หากมีแต่ความเกี่ยวข้องต่อเนื่องซึ่งกันและกัน ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องเข้าใจและปฏิบัติการกิจในบทบาทต่างๆ เหล่านั้นได้อย่างผสมกลมกลืน และครบถ้วนให้บังเกิดผลดีต่อองค์การ รายละเอียดตามตาราง 8

ตาราง 8 บทบาทของผู้บริหารกับการประชาสัมพันธ์ (Manager Roles and Public Relation)

ประเภท	บทบาท	กิจกรรม
1. ด้านข่าวสาร (Information Role)	1.1 การเป็นผู้ติดตามกำกับข่าวสาร (Monitor)	- รับและแสวงหาข้อมูลข่าวสารจัดลงบันทึกใน ฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบ คงการติดต่อกับ บุคคลไว้
	1.2 การเป็นผู้เผยแพร่กระจายข้อมูล ข่าวสาร (Disseminator)	- ส่งข้อมูลข่าวสารให้หน่วยงานอื่นหรือบุคคล ส่งรายงานหรือบันทึกช่วยจำ ใช้การโทรศัพท์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ เผยแพร่ข่าวสาร - การกระจายข่าวสู่ภายนอกด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น จดหมาย รายงาน บรรยาย ปาฐกถา เป็นต้น
	1.3 การเป็นโฆษก (Spokesperson)	
2. ด้าน ความสัมพันธ์ (Interpersonal Role)	2.1 การเป็นหัวหน้าองค์การ (Figurehead)	- ปฏิบัติภารกิจเป็นสัญลักษณ์ตัวแทนหน่วยใน พิธีการต่างๆ เปิดงาน รับรองแขก ลงนาม เอกสารต่างๆ ตามกฎหมาย
	2.2 การเป็นผู้นำ (Leader)	- กำกับดูงานและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชารวมถึง การให้คำปรึกษาแนะนำ การฝึกอบรมสอนงาน และการสื่อสารกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา

ตาราง 8 (ต่อ)

ประเภท	บทบาท	กิจกรรม
2. ด้าน ความสัมพันธ์ (Interpersonal Role)	2.3 การเป็นผู้ติดต่อประสานงาน (Liason)	- รักษาสายสัมพันธ์การติดต่อด้านข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น การโทรศัพท์ การใช้รูปแบบไปรษณีย์สื่อสาร การประชุมร่วมกัน
3. ด้าน การตัดสินใจ (Decisional Role)	3.1 การเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) 3.2 การเป็นผู้ควบคุมแก้ปัญหา (Disturbancehandler) 3.3 การเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource allocation) 3.4 การเป็นผู้เจรจาต่อรอง(Negotiator)	- ริเริ่มการพัฒนาโครงการ การกำหนดความคิดใหม่การกระจายความรับผิดชอบตามความคิดใหม่ไปยังผู้อื่น - ดำเนินการแก้ไขข้อพิพาทขจัดข้อขัดแย้งและช่วยเหลือปรับวิกฤตสิ่งแวดล้อมของผู้ได้บังคับบัญชาให้ดีขึ้น - ตัดสินใจในการสรรหาทรัพยากร การจัดสรรงบประมาณ จัดลำดับความสำคัญ - ทำหน้าที่เป็นตัวแทนหน่วยงานเจรจาต่อรองรักษาผลประโยชน์ขององค์กร

ที่มา : Henry Mintzberg, The Nature of Managerial Work. (New York : Harper & Row. 1973)

2. แนวคิดเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความหมายของการประชาสัมพันธ์

มีผู้นิยามความหมายของการประชาสัมพันธ์และคำจำกัดความที่แตกต่างกันและสอดคล้องกัน ดังนี้

ยอด ชนไพโรจน์ (2540 : 25) กล่าวว่า การประชาสัมพันธ์เป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจระหว่างสถาบันหรือหน่วยงานกับกลุ่มประชาชนเพื่อทราบข้อเท็จจริงนโยบายต่างๆ เพื่อให้ เกิดความร่วมมือ สนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงาน

รุ่งรัตน์ ชัยสำเริง (2541 : 12) กล่าวว่า ความหมายของการประชาสัมพันธ์หมายถึง รูปแบบหนึ่งของการติดต่อสื่อสาร เพื่อถ่ายทอดเรื่องราวข่าวสารทั้งที่เป็นข้อเท็จจริงและข้อคิดเห็น จากสถาบันหรือหน่วยงานหนึ่งไปสู่กลุ่มประชาชนเป้าหมาย โดยมีการวางแผนกำหนดวัตถุประสงค์และดำเนินการเพื่อบอกกล่าวให้ทราบ เพื่อชี้แจงให้เข้าใจถูกต้อง อันเป็นการสร้างเสริมความสัมพันธ์ที่ดี ตลอดจนเพื่อสร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดี อันจะนำไปสู่การสนับสนุน และการได้รับความร่วมมือจากกลุ่มประชาชนเป้าหมาย

พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2545 : 18) ได้ให้ความหมายของการประชาสัมพันธ์ว่า เป็นงานที่ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กรกับกลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้องกับองค์กรนั้น

พรสวรรค์ ตั้งเมตตาจิตตกุล (2542 : 22) ซึ่งได้กล่าวถึง การประชาสัมพันธ์ว่าเป็นกระบวนการสื่อสาร 2 ทาง ที่ผู้ส่งสารดำเนินการในทางสร้างสรรค์ตามแผนการสื่อสารที่กำหนดไว้ โดยปฏิบัติกิจกรรมที่ต่อเนื่องด้วยความสุขุมรอบคอบและหวังผลในระยะยาวเพื่อดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีกับผู้รับสารหรือกลุ่มประชาชนเป้าหมาย เพื่อสร้างภาพลักษณ์ (Image) ที่ดีของผู้ส่งสาร สร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง ทศนคติอันดี ความเชื่อถือไว้วางใจ การยอมรับสนับสนุนและความร่วมมือกัน อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกันของผู้ส่งสารและผู้รับสารในที่สุด สุจิต พันธ์พรม (2542 : 35) กล่าวว่า การประชาสัมพันธ์ คือ วิธีการของสถาบันอัน มีแผนการและการกระทำที่ต่อเนื่องกัน ในอันที่จะสร้างหรือก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่ม ประชาชน เพื่อให้สถาบัน กลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ความเข้าใจและให้ความสนับสนุน ร่วมมือซึ่งกันและกันอันจะเป็นประโยชน์ให้สถาบันนั้นดำเนินงานไปได้ผลดี สมความมุ่งหมาย มงคล ยิ้มประยูร (2541 : 4) กล่าวว่า การประชาสัมพันธ์ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Public Relations ซึ่งถ้าพิจารณาตามศัพท์ภาษาแล้ว ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษมีความหมาย ใกล้เคียงกัน คือ

Public = ประชาชน กลุ่มคน

Relation = สัมพันธ์ เกี่ยวข้อง

ดังนั้น คำว่า “การประชาสัมพันธ์” จึงหมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับกลุ่มชน เป็นการสื่อสารสาขาหนึ่งในรูปแบบของการสื่อสารองค์กร เพื่อดำรงไว้ซึ่งทัศนคติที่ดี สร้างสรรค์ความรู้ความเข้าใจ ความเชื่อถือให้เกิดกับประชาชน

Cutlip & Center (จิตรารักษ์ สุทธิวรเศรษฐ์. 2544 : 209, อ้างอิงมาจาก Cutlip & Center. 1987 : 140) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการประชาสัมพันธ์ หมายถึง การดำเนินงานระดับบริหารที่ทำหน้าที่ในการประเมินทัศนคติของกลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เข้าใจถึงนโยบายและท่าทีของบุคคลหรือองค์กร ตลอดจนการดำเนินงานวางแผน และลงมือปฏิบัติตามแผนนั้นๆ เพื่อนำไปสู่การสร้าง ความเข้าใจอันดีและยอมรับของกลุ่มประชาชน

นอกจากนี้ สมชาย ภูสุโข (2542 : 13) ยังได้กล่าวถึงความหมายของการประชาสัมพันธ์โรงเรียน คือ กระบวนการสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อก่อให้เกิดความ

ร่วมมือ ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานต่างๆ ของโรงเรียนให้บรรลุผลสำเร็จ ตามความมุ่งหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้

พรทิพย์ วรกิจโกคาทร (2547 : 17) ได้ให้ความหมายของการประชาสัมพันธ์โรงเรียนว่า คือ การสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างกลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่อยู่ในโรงเรียนกับชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่หรือกับผู้ปกครองที่ส่งบุตรหลานเข้ามาศึกษา รวมทั้งองค์กรหรือบุคคลภายนอกที่มี ส่วนสัมพันธ์กับโรงเรียนซึ่งโรงเรียนต้องรับใช้หรือให้บริการดำเนินงานอย่างมีแบบแผนต่อเนื่อง และเป็นกระบวนการไม่ตรีสัมพันธ์ 2 ทาง

ปิยนุช รูปเทียนรัตน์ (2542 : 11) กล่าวถึงความหมายของการประชาสัมพันธ์ว่า การประชาสัมพันธ์ คือ กระบวนการที่องค์กรหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งได้กระทำขึ้นอย่างมีแบบแผนและต่อเนื่อง เพื่อให้เสริมสร้างความเข้าใจอันดี ชำรงไว้เพื่อทัศนคติที่ดีของกลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ตลอดจนให้บุคคลที่เกี่ยวข้องเหล่านั้นมีการยอมรับในกระบวนการและนโยบายขององค์กรด้วย โดยใช้การติดต่อสัมพันธ์ 2 ทาง อันจะเป็นประโยชน์ ต่อองค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ ให้สามารถดำเนินงานต่างๆ ไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีประชาคมดีเป็นแนวบรรทัดฐาน

ไซมอน (วิรัช ลภีรัตนกุล. 2544 : 17, อ้างอิงมาจาก Simon. 1984) ได้ให้ความหมายของการประชาสัมพันธ์ว่า การประชาสัมพันธ์ คือ การส่งเสริมให้เกิดความกลมเกลียว ราบรื่นและความนิยระหว่างบุคคลกับหน่วยงานหรือสถาบัน และบุคคลอื่นๆ ทั้งกลุ่มประชาชนพิเศษหรือประชาชนกลุ่มใหญ่ โดยการสื่อความหมายผ่านสิ่งที่สามารถตีความหมายได้และมีการแลกเปลี่ยนพัฒนาความคิดเห็นอย่างฉันทไมตรีรวมทั้งการประเมินปฏิกิริยาท่าทีของประชาชน

สรุป การประชาสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจที่ ถูกต้องร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจระหว่างสถาบันหรือหน่วยงานกับกลุ่มประชาชน และเป็นรูปแบบหนึ่งของการติดต่อสื่อสาร อีกทั้งยังเป็นกระบวนการสื่อสารที่ผู้ส่งสารดำเนินการในทางสร้างสรรค์ตาม แผนการสื่อสารที่ได้กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและเป็นการดำเนินงานระดับบริหารที่ทำหน้าที่ในการประเมินทัศนคติของกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

2.2 หลักการประชาสัมพันธ์

การดำเนินงานประชาสัมพันธ์ที่ดีต้องมีหลักการที่แน่นอน ชัดเจน มีผู้เสนอความคิด เห็นเกี่ยวกับหลักการประชาสัมพันธ์หลายท่าน ดังนี้

สมศักดิ์ ขาวลาภ (2544 : 92) ได้ให้หลักการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ 3 ข้อ คือ

1. การบอกกล่าวหรือชี้แจง เป็นการเผยแพร่เกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ กิจกรรม การดำเนินงาน ตลอดจนข่าวความเคลื่อนไหวขององค์กรและสถาบัน การบอกกล่าว ชี้แจง เผยแพร่เพื่อประชาสัมพันธ์ จึงมุ่งไปทางด้านการแจ้งให้ทราบ การให้ข่าวสารความรู้แก่ประชาชน รวมทั้งการเรียกร้องการสนับสนุนจากประชาชน

2. การป้องกันและการแก้ไขความเข้าใจผิด มีความสำคัญมากในการประชาสัมพันธ์ เพราะเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดการเข้าใจผิดในหมู่ประชาชนย่อมเกิดขึ้นได้ หลายกรณี ไม่ว่าจะเป็นความเข้าใจผิดในนโยบาย วัตถุประสงค์ หรือการดำเนินงานของหน่วยงาน การป้องกันความเข้าใจผิดจึงเป็นงานในหน้าที่ของฝ่ายประชาสัมพันธ์ ที่จะต้องพยายามค้นหาสาเหตุที่ก่อให้เกิดความเข้าใจผิด เพื่อจะได้ป้องกันก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น และถ้าเมื่อมีการเข้าใจผิดเกี่ยวกับสถาบัน เกิดขึ้นในกลุ่มประชาชน จะต้องรีบดำเนินการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันต่อเหตุการณ์ มิฉะนั้น อาจเกิดความเสียหายต่อสถาบันได้

3. การสำรวจประชามติ ถือเป็นหลักการประชาสัมพันธ์ เพราะการประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพจะต้องรู้ลึกถึงความนึกคิดของประชาชน หรือเรียกว่า “ประชามติ” ต้องทราบว่าประชาชนต้องการอะไร ไม่ต้องการอะไร ชอบสิ่งไหนหรือไม่ชอบสิ่งไหน ตลอดจนทำที่ต่างๆ ที่ประชาชนมีต่อสถาบัน เพื่อสถาบันจะได้จัดการดำเนินงานให้สอดคล้องกับความรู้สึคนึกคิด และความต้องการของประชาชน

วีระ อรัญมงคล (2544 : 77) ได้กล่าวถึงหลักการประชาสัมพันธ์ว่า หลักการประชาสัมพันธ์จะต้องประกอบด้วยหลักการ 3 ประการ ได้แก่

1. การบอกกล่าวหรือเผยแพร่ให้ทราบ โดยบอกกล่าวให้ทราบถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ การดำเนินงาน ผลงานหรือกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร

2. การป้องกัน แก้ไขการเข้าใจผิด องค์กรจำเป็นต้องมีการดำเนินการประชาสัมพันธ์ เมื่อมีสิ่งบอกเหตุว่า อาจทำให้ประชาชนมีความเข้าใจผิดต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์การดำเนินงานหรือพฤติกรรมปฏิบัติของบุคลากร ในองค์กร

3. การสำรวจประชาคมติ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร เพื่อจะได้ทราบว่าประชาชน ต้องการหรือไม่ต้องการอะไร ประชาชนมีท่าทีต่อองค์กรอย่างไร

สุนันทา เลาหนันท์ (2544 : 192) ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักทั่วไปในการดำเนินการประชาสัมพันธ์ที่ดีว่า ทุกคนสามารถทำการประชาสัมพันธ์ได้ แต่ถ้าจะให้ผลดีต้องยึดถือหลักการดังต่อไปนี้

1. ดำเนินการประชาสัมพันธ์บนพื้นฐานของความถูกต้องทำนองคลองธรรม ยุติธรรม ไม่เอาเปรียบกันและจริงใจด้วยกันทุกฝ่าย ทั้งนายจ้าง ลูกจ้าง ประชาชน อย่าโกหก หลอกลวง หลอกล่อ ปลอมปน น้อฉล ฯลฯ

2. ดำเนินการประชาสัมพันธ์เพื่อความสมัคสมานสามัคคีราบรื่น รักใคร่ ร่วมมือ ร่วมใจ ประสานสัมพันธ์กันของบุคลากรและมีประชาชนส่วนใหญ่เป็นเป้าหมาย

3. ประชาสัมพันธ์ด้วยความสุภาพ รสนิยมดี ไม่หยาบคาย ไม่ยกตน ข่มท่านหรือทับถมผู้อื่นหรือให้ร้ายป้ายสีหรือด้วยกลโกง

4. ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย สื่อสารได้ดี อย่าใช้สถิติหรือตัวเลขที่ละเอียด ควรใช้แผนภาพหรือแผนภูมิประกอบการอธิบายให้เข้าใจได้ง่าย น่าสนใจ

5. อย่าประชาสัมพันธ์ครั้งละหลายเรื่องหลายแนวความคิด จะเกิดความสับสน ควรเสนอเรื่องเดียว ความคิดเดียวในแต่ละช่วง แต่ละตอน แต่ละครั้ง

6. เลือกข่าวสารที่จะเผยแพร่ส่งให้ตรงกลุ่มชนเป้าหมายเฉพาะกลุ่ม เฉพาะระดับที่ต้องการ

เจริญศักดิ์ อึ้งเจริญวัฒนา (2548 : 40) กล่าวถึงหลักการโดยทั่วไปของการประชาสัมพันธ์ว่าจะต้องประกอบไปด้วยสิ่งเหล่านี้

1. การกระทำทุกอย่างนั้นก็เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กร กับบุคคลทุกๆ คนที่องค์กรจะต้องติดต่อดูด้วยทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร

2. สร้างภาพพจน์ขององค์กรเพื่อให้ประชาชนเกิดความเชื่อถือยอมรับและไว้วางใจ

3. ค้นหาและทำลาย ตลอดจนการป้องกันและแก้ไขความเข้าใจผิดทั้งหลายของประชาชนที่มีต่อองค์กร

4. ทำให้เกิดการเกิดความมั่นคงและขยายตัวกว้างออกไปด้วย
วิธีการติดต่อ เผยแพร่ ข่าวสารทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยอาศัยสื่อต่างๆ และรวมถึงการ
พัฒนาตนเองด้วยจะเห็นได้ว่า หลักการประชาสัมพันธ์ของนักวิชาการจะมีความสอดคล้องกัน
เป็นอย่างยิ่ง ด้วยเหตุนี้อาจกล่าวได้ว่า การประชาสัมพันธ์เป็นการนำเอาหลักการและความรู้ที่
ได้ศึกษาไป ประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม เพราะการประชาสัมพันธ์เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์
รวมทั้งความเชี่ยวชาญ และบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้ที่ทำงานในหน้าที่นี้ด้วย

หลักการประชาสัมพันธ์โรงเรียน นอกจากจะใช้หลักการ
ประชาสัมพันธ์โดยทั่วไปแล้วยังมีหลักการประชาสัมพันธ์โรงเรียนที่ผู้รู้หลายท่านกล่าวถึงดังนี้
คือ

ระพี แก้วเนตร (2546 : 20) ได้กล่าวถึงหลักในการประชาสัมพันธ์
โรงเรียน 3 ประการ คือ

1. การบอกกล่าว ชี้แจง เผยแพร่ข่าวสาร เป็นการเผยแพร่ข้อมูล
ข่าวสาร ที่แท้จริงและถูกต้อง ให้ประชาชนได้รู้ถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ การดำเนินงาน
ผลงานและกิจกรรมต่างๆ เพื่อจะได้เกิดความเข้าใจ เลื่อมใสศรัทธา มีความรู้สึกที่ดีต่อ
สถานศึกษา

2. การติดต่อสื่อสาร 2 ทาง เมื่อได้เผยแพร่ข่าวสารแล้ว ควรมี
การติดตามผลเพื่อจะได้รู้ว่า เมื่อกลุ่มเป้าหมายรับสารแล้วมีท่าทีความเข้าใจอย่างไร เกิดผล
ตามที่ตั้งใจไว้หรือไม่

3. การส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจอันดี การสร้างความเข้าใจอันดี
เป็นสิ่งสำคัญในการ ดำเนินงานประชาสัมพันธ์ เพราะจะทำให้เกิดความร่วมมือและสนับสนุน
จากประชาชน การสร้างความเข้าใจอันดีกระทำได้หลายรูปแบบ ทั้งการพบปะพูดคุยระหว่าง
บุคคลและการใช้สื่อต่างๆ

จิตร อาวะกุล (2541 : 268) ได้ให้หลักในการดำเนินงาน
ประชาสัมพันธ์โรงเรียนดังนี้

1. ต้องดำเนินงานด้วยความบริสุทธิ์ใจและตรงไปตรงมา
2. ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
3. ตั้งตัวอยู่เสมอพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นและรับ

ข้อเสนอแนะของประชาชนและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

วิรัช ลภีรัตนกุล (2546 : 148) ได้เสนอหลักสำคัญในการดำเนินงาน
ประชาสัมพันธ์ 10 ประการ ดังนี้

1. ต้องมุ่งประโยชน์ส่วนรวมเป็นใหญ่
2. ต้องรู้จักใจของกลุ่มคนต่างๆ ทั้งทางด้านจิตวิทยาและสังคม
วิทยา

3. ต้องรู้นโยบายขององค์กรที่ตนเองเป็นเจ้าหน้าที่
ประชาสัมพันธ์อย่างซาบซึ้ง

4. ต้องรู้เทคนิคของเครื่องมือสื่อสารต่างๆ
5. ต้องยึดหลักความจริงความซื่อสัตย์
6. ต้องปฏิบัติติดต่อกันและสม่ำเสมอ
7. ต้องเปิดเผยไม่มีเงื่อนไข
8. อุปกรณ์ประชาสัมพันธ์ต้องมีคุณภาพสูง
9. การประชาสัมพันธ์ต้องมุ่งให้เข้าถึงผู้มีอิทธิพลและผ่านผู้มี

อิทธิพลไปสู่ประชาชน

10. การประชาสัมพันธ์ต้องควบคู่ไปกับการทูต โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับต่างประเทศ สำหรับชาวต่างประเทศก็มีผู้ให้หลักการประชาสัมพันธ์โรงเรียนไว้ดังนี้

Sachs (สมชาย ภูสุโข. 2542 : 19, อ้างอิงมาจาก Sachs. 1996) ได้กล่าวถึงหลักในการประชาสัมพันธ์โรงเรียนไว้ 6 ประการ คือ

1. การประชาสัมพันธ์โรงเรียนต้องกระทำด้วยความซื่อสัตย์
บริสุทธิ์ใจ และจะต้องเชิญให้ประชาชนได้เข้าร่วมรับรู้อย่างใกล้ชิด

2. การประชาสัมพันธ์โรงเรียนต้องมีโครงการที่เกิดจากความ
ร่วมมือวางแผนโครงการจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โครงการเหล่านั้นไม่ควรจะกระทำจากโรงเรียน
เพียงฝ่ายเดียว

3. การประชาสัมพันธ์โรงเรียนจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องโดยไม่
มีการขาดตอนและมีการตรวจสอบความเห็นและความต้องการของประชาชนอย่างกว้างขวาง
ในลักษณะที่เป็นปัจจุบันและทันต่อเหตุการณ์

4. การประชาสัมพันธ์โรงเรียนต้องทำในเชิงบวก โดยต้องคำนึงถึงว่าประชาชนไม่ชอบการโต้แย้งจากผู้อื่นมากนัก ต้องเปิดใจกว้างสำหรับการแสดงความคิดเห็นและต้องแสวงหาข้อเท็จจริงโดยปราศจากความลำเอียงและจะต้องทำทุกวิถีทางให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน

5. การประชาสัมพันธ์โรงเรียนจะต้องเริ่มต้นตัวกับความต้องการของประชาชนอยู่เสมอ

6. พึงระลึกเสมอว่าการส่งข้อมูลข่าวสารจะต้องทำให้ผู้รับเข้าใจง่ายและเป็นเรื่องราวที่เป็นข้อเท็จจริง

การประชาสัมพันธ์โรงเรียน ต้องดำเนินงานอย่างมีเป้าหมาย ฐานนโยบายของหน่วยงาน ที่ตนทำงานอยู่ มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ รู้จักใช้เครื่องมืออุปกรณ์เพื่อการประชาสัมพันธ์ โรงเรียนอย่างถูกต้องและต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอโดยมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ยอมรับฟังความคิดเห็นของประชาชนตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และมีการประเมินผลเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป

สรุป หลักการประชาสัมพันธ์ หมายถึง การดำเนินวิธีค้นหาข้อเท็จจริงเพื่อนำข้อมูลไป กำหนดวางแผนที่จะให้องค์การหรือสถาบันเกิดภาพพจน์ที่ดีในทุกด้าน อันเป็นผลให้ประชาชนที่เกี่ยวข้องมีการยอมรับในองค์การอย่างมั่นคง และการดำเนินงานทุกครั้งต้องมีการประเมินผลเพื่อ หาข้อบกพร่อง นำไปสู่การวางแผนเพื่อดำเนินงานในครั้งต่อไป

2.3 ความสำคัญของการประชาสัมพันธ์

การประชาสัมพันธ์มีฐานะเป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งของการบริหาร โดยเฉพาะปัจจุบันสังคมมีความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีที่มีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว จึงต้องมีการประชาสัมพันธ์ตามหลักการที่เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย ได้มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของการประชาสัมพันธ์ ดังนี้

เสรี วงษ์มณฑา (2541 : 83) กล่าวถึงความสำคัญของการประชาสัมพันธ์ ว่าการประชาสัมพันธ์จะให้ข้อมูลได้ชัดเจน ช่วยสร้างข้อได้เปรียบหรือความแตกต่างทางการแข่งขัน

รวีวงศ์ ศรีทองรุ่ง (2543 : 27) กล่าวถึงความสำคัญของการ
 ประชาสัมพันธ์ ว่าการประชาสัมพันธ์เป็นหัวใจสำคัญที่มีส่วนเอื้ออำนวยให้เกิดการเข้าใจกัน
 และความร่วมมือจากทุกฝ่าย เพราะมนุษย์ยากที่จะประสบความสำเร็จได้จากการทำงานตาม
 ลำพังเพียงคนเดียวโดยปราศจากการยอมรับ ความเข้าใจและความสนับสนุนร่วมมือจากผู้อื่น

พรทิพย์ พิมลสินธุ์ (2545 : 37) กล่าวถึงความสำคัญของการ
 ประชาสัมพันธ์ว่า

1. ช่วยให้นักประชาสัมพันธ์มีข้อมูลที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับสื่อที่จะนำมาใช้
 ในการประชาสัมพันธ์ ทั้งสื่อที่สถาบันสามารถจัดการผลิตเองได้และสื่อมวลชน
2. ทำให้นักประชาสัมพันธ์ได้รู้จักประชาชนกลุ่มเป้าหมายของ
 สถาบันได้อย่างถูกต้องรัดกุม ทั้งพื้นฐานความรู้ ความรู้สึนึกคิดและพฤติกรรมที่มีต่อสถาบัน
 ตลอดจนพฤติกรรมสื่อสาร
3. ทำให้นักประชาสัมพันธ์มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องปฏิทินเวลา
 ต่างๆ สอดคล้องกับโอกาสและวาระต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง
4. สามารถเสนอกิจกรรมต่างๆ ทางด้านประชาสัมพันธ์ พร้อมทั้ง
 เหตุผลและจัด ลำดับความสำคัญ เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจเลือกกิจกรรมได้อย่างถูกต้อง
 และเหมาะสมกับ สภาพปัจจุบัน และมีประโยชน์ต่อการเสริมสร้าง รักษาและแก้ไข
 ภาพลักษณ์
5. สามารถส่งเสริมให้การดำเนินงานประชาสัมพันธ์เป็นการสื่อสาร
 2 ทาง ไป-กลับ ได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นเพราะแฝงไว้ด้วยการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน
 กลุ่มเป้าหมาย

ชนบพันธุ์ เอี่ยมโอภาส (2548 : 5) กล่าวว่า จากการที่ประชาสัมพันธ์ได้
 ถูกนำไปใช้ในองค์การแทบทุกแห่งอย่างกว้างขวางและต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน
 นั้น ย่อมเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการประชาสัมพันธ์เป็นอย่างดี
 การประชาสัมพันธ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์การในหลายประการดังต่อไปนี้

1. ทำให้ประชาชนทั่วไปและกลุ่มเป้าหมายการประชาสัมพันธ์ได้
 รู้จักองค์การ ตระหนักถึงชื่อเสียงเกียรติคุณและมีความรู้ความเข้าใจในทางที่องค์การปฏิบัติ
2. สามารถชักจูงใจให้กลุ่มเป้าหมายต่างๆ ได้เห็นถึงคุณค่าของ
 องค์การ ซึ่งจะส่งผลต่อเนื่องถึงความเชื่อถือในผลิตภัณฑ์ขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือ
 บริการ (สถาบันการศึกษา บริการขนส่งมวลชน, สถาบันการเงินหรือสายการบิน)

3. เรียกร้องให้ประชาชนให้การสนับสนุนกับสิ่งที่องค์กรกำลังดำเนินงานอยู่ อาทิ การรณรงค์ให้ประหยัดพลังงานกับโครงการพลังงานหาร 2 ของสำนักงานคณะกรรมการพลังงานแห่งชาติ การอนุรักษ์ช้าง ช่วยเหลือช้างที่บาดเจ็บพิการของมูลนิธิเพื่อนช้าง โครงการโรงเรียนสีขาว โครงการห้องเรียนสีเขียว เป็นต้น

4. แก้ไขความเข้าใจผิดที่เกิดขึ้นกับองค์กร เพื่อเรียกศรัทธาในองค์กรให้กลับคืนมา เช่น แก้ไขความเข้าใจผิดเมื่อเกิดข่าวลือ ว่าโรงงานซึ่งเป็นโรงงานอุตสาหกรรมปล่อยน้ำเสียลงในลำคลองสาธารณะ กรณีที่มีผู้ไม่ประสงค์ดีปลอมปนยาพิษลงในยาของบริษัทจอห์นสัน แอนด์ จอห์นสัน จำกัด (เหตุการณ์เกิดขึ้นในต่างประเทศ) สถานศึกษาที่นักเรียนมีผลการเรียนต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

การประชาสัมพันธ์โรงเรียนเป็นกระบวนการที่จะสร้างสรรค์ความสัมพันธ์ในการ ดำเนินงานแบบกัลยาณมิตรระหว่างโรงเรียนและชุมชน เป็นการกระทำที่จะช่วยให้ชุมชนได้รับ ทราบถึงเรื่องราว โครงการและการดำเนินงานต่างๆ ของโรงเรียน ดังนั้นจึงมีผู้ให้ความสำคัญ กับการประชาสัมพันธ์โรงเรียนดังนี้

บุษบา สุธีธร (2545 : 19) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการประชาสัมพันธ์โรงเรียนว่า โรงเรียนเป็นเสมือนครอบครัวที่ 2 ของเด็กและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ต้องติดต่อกับประชาชน หลายกลุ่ม ได้แก่ ผู้ปกครอง นักเรียน ครู หน่วยงานอื่นๆ ตลอดจนประชาชนในชุมชน จึงต้องอาศัยการประชาสัมพันธ์เป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจอันดีระหว่างกันและกัน

ศิริพร เสนาะโตตร์ (2540 : 12) ได้ให้ความสำคัญของการประชาสัมพันธ์โรงเรียนว่า ในฐานะที่โรงเรียนเป็นหน่วยหนึ่งของสังคม ซึ่งตั้งอยู่ได้ด้วยความสำเร็จและความร่วมมือจากประชาชน การประชาสัมพันธ์จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับโรงเรียนในการที่จะกระตุ้นให้ประชาชน หันมาสนใจ และให้ความร่วมมือในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

ปิยนุช รูปเทียนรัตน์ (2542 : 15) กล่าวถึงความสำคัญของการประชาสัมพันธ์ว่า ในสังคมประชาธิปไตย ที่อำนาจอธิปไตยเป็นของประชาชนนั้นการดำเนินงานของรัฐบาลเป็นสิ่ง สำคัญที่จะต้องแจ้งให้ประชาชนทราบ โรงเรียนซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐเช่นกัน จึงมีความจำเป็น ที่จะต้องให้ประชาชนในชุมชนได้รับทราบเกี่ยวกับกิจการที่ได้ดำเนินไป และหากสามารถทำความเข้าใจกับชุมชนได้อย่างดีแล้ว โรงเรียนก็จะเป็นศูนย์กลางร่วมสร้างความสามัคคี ความร่วมมือร่วมใจระหว่างครูนักเรียน ผู้ปกครองและประชาชน อันจะทำให้ผลการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จอย่างดียิ่ง

Goodland (สมชาย ภูสุโข 2542 : 3, อ้างอิงมาจาก Goodland. 1984) ได้ศึกษาสภาพการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสหรัฐอเมริกาและชี้ให้เห็นว่าปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน โรงเรียนไม่สามารถแก้ปัญหาได้ ตามคำพัง แต่จะต้องอาศัยความร่วมมืออย่างใกล้ชิดจากทางวัดและบ้าน หากปราศจากความร่วมมือ ความเข้าใจอันดีจากสถาบันศาสนาและสถาบันครอบครัวดังกล่าว การปรับปรุงที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีในโรงเรียนก็ไม้อาจเกิดขึ้นได้ ฉะนั้น โรงเรียนจึงต้องมีการจัดการประชาสัมพันธ์ที่ดีด้วย

Honson (สมชาย ภูสุโข. 2542 : 3, อ้างอิงมาจาก Honson. 1991 : 237) เป็นผู้หนึ่งที่ทำให้ความสำคัญแก่ชุมชนที่มีต่อการบริหารงานโรงเรียน โดยชี้ให้เห็น ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารโรงเรียนได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีแก่ชุมชน โดยใช้การประชาสัมพันธ์เป็นเครื่องมือ

สรุป ความสำคัญของการประชาสัมพันธ์ คือ การสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกันให้ เกิดกับบุคคลทุกฝ่ายทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียนด้วยผลงาน หรือโดยการรายงานผลการปฏิบัติงานด้วยข้อมูลที่ชัดเจน โน้มนำให้เห็นผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของการดำเนินงานของสถาบัน อันจะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจและการสนับสนุนจากประชาชนกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งของการประชาสัมพันธ์

2.4 วัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์

เนื่องจากงานด้านประชาสัมพันธ์จะต้องมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดระหว่างองค์การกับกลุ่ม เป้าหมายต่างๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง การประชาสัมพันธ์โดยทั่วไป จึงมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

ลักษณะ สตะเวทิน (2542 : 44) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์การประชาสัมพันธ์ว่า

1. เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ เผยแพร่และชี้แจง สร้างความนิยมและให้สาธารณชนรับรู้ถึงบทบาท นโยบาย เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งสาธารณชนนั้นจะต้องประกอบไปด้วยประชาชนที่เป็นสมาชิกขององค์การและประชาชนภายนอกองค์การ
2. เพื่อสร้างชื่อเสียงและป้องกันชื่อเสียงขององค์การและสร้างความสัมพันธ์อันดีให้องค์การเป็นที่รู้จัก ได้รับความไว้วางใจ ยกย่อง สรรพคุณ โดยการแสดงเจตนารมณ์ ที่ถูกต้องตาม บรรทัดฐานของสังคม เป็นการกระทำที่ดีและสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้แก่สังคม

3. เพื่อแสวงหาความร่วมมือและการสนับสนุนจากประชาชน เช่น การเสนอร่างกฎหมายการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่างๆ ถ้ามีการประชาสัมพันธ์ให้กลุ่มประชาชนมีความรู้ความเข้าใจย่อมได้รับความร่วมมือ สนับสนุน ฉะนั้น การตรวจสอบและการประเมินผลความคิดเห็นหรือประหามติของประชาชนย่อมมีความสำคัญต่อองค์การ ซึ่งจะนำมาสู่ภาพพจน์ขององค์การในที่สุด

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2544 : 50) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์การประชาสัมพันธ์ ดังนี้

1. เพื่อสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับองค์การ
2. เพื่อสร้างความนิยมชมชอบเลื่อมใสศรัทธาจากประชาชน พนักงาน
3. เพื่อป้องกัน แก้ไขความเข้าใจผิด คลาดเคลื่อน
4. เพื่อดำเนินการรักษาความสัมพันธ์ เชื่อมโยงกับกลุ่มต่างๆ ไม่ให้เสื่อมคลายและตลอดเวลา
5. เพื่อกระตุ้นเพิ่มพูนความสัมพันธ์ เพิ่มขวัญกำลังใจในหมู่ประชาชน พนักงาน หน้าที่เกี่ยวข้องทุกกลุ่มตลอดเวลา
6. เพื่อให้บริการด้านสาธารณะประโยชน์ ผลประโยชน์ที่เป็นธรรมแก่สังคม
7. เพื่อสร้างความไว้วางใจ เชื่อถือได้จากประชาชน ยืนยันความมั่นคงแก่พนักงาน และประชาชน

ศุลา มหาพสุธานนท์ (2545 : 152) กล่าวถึงวัตถุประสงค์การประชาสัมพันธ์ ดังนี้

1. เพื่อสร้างความนิยมให้เกิดขึ้นในหมู่ประชาชน ความนิยมจากประชาชนเป็นสิ่งซึ่งจะช่วยส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานและความ อยู่รอดของสถาบัน วัตถุประสงค์หรือความมุ่งหมายอย่างหนึ่งของการประชาสัมพันธ์สถาบันจึงเป็นสิ่งที่นำไป เพื่อสร้างความนิยมให้เกิดขึ้นในหมู่ประชาชนหรือกลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้อง
2. เพื่อปกป้องและรักษาชื่อเสียงของสถาบันมิให้เสื่อมเสียชื่อเสียงของ องค์การ สถาบันนับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก หน่วยงาน สถาบันบางแห่งถึงกับยอม เสียผลประโยชน์สำคัญต่างๆ บางประการไปเพื่อแลกกับการรักษาชื่อเสียงของสถาบัน ทั้งนี้เพราะชื่อเสียงของสถาบันย่อมมีส่วนเกี่ยวพันเชื่อมโยงไปถึงภาพลักษณ์ขององค์การ สถาบันด้วย หากสถาบันมีชื่อเสียงทางลบหรือเสื่อมเสียภาพลักษณ์ที่ประชาชนมีต่อสถาบัน

แห่งนั้นย่อมเป็นไปได้ในทางลบหรือในทางไม่ดีเช่นกัน ประชาชนอาจมีความรังเกียจ ไม่อยากคบค้าสมาคมด้วยหรืออาจไม่ให้ความร่วมมือแก่องค์การสถาบันต่างๆ ได้ เพราะเกิดความไม่ไว้วางใจหรือเคลือบแคลงสงสัยในชื่อเสียงพฤติกรรมขององค์การสถาบันแห่งนั้น

3. เพื่อสร้างความสัมพันธ์ภายในความสัมพันธ์ภายใน ในที่นี้หมายถึง ความสัมพันธ์ของกลุ่มประชาชนภายในหน่วยงานหรือบุคลากรของสถาบันเอง ซึ่งการประชาสัมพันธ์ภายในมีความสำคัญมากกว่าการประชาสัมพันธ์ภายนอกองค์การ สถาบันจะดีไปไม่ได้เลย หากการประชาสัมพันธ์ภายในขององค์การหรือสถาบันยังไร้ประสิทธิภาพ เพราะความสัมพันธ์อันดีภายในขององค์การจะมีผลสะท้อนไปกับการสร้างความสัมพันธ์ภายนอกองค์การด้วย และการสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในหน่วยงานยังเอื้ออำนวยให้ การบริหาร และการดำเนินงานขององค์การหรือสถาบันเป็นไปด้วยความราบรื่น คล่องตัวและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการที่บุคลากรภายในสถาบันมีความเข้าใจนโยบายและการดำเนินงานของสถาบันเป็นอย่างดีก็จะเป็นกำลังสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพแก่การประชาสัมพันธ์ภายนอกด้วย

เสรี วงษ์มณฑา (2546 : 21) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์ ดังนี้

1. เพื่อเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารการประชาสัมพันธ์เป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับองค์การ
2. เพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ สร้างความศรัทธา ความชื่นชมในองค์การ รวมถึง ความเข้าใจที่ดีต่อกันเพื่อเป็นการให้ความรู้ สร้างความเข้าใจองค์การ ป้องกันการเข้าใจผิดๆ เพื่อเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือ ทำให้กลุ่มประชาชนเป้าหมายให้ความร่วมมือสนับสนุน

Frezier & Canfield (วิรัช ลภีรัตนกุล. 2546 : 151, อ้างอิงมาจาก Frezier & Canfield. 1977) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์ของหน่วยงาน สถาบันต่างๆ มีดังนี้

1. เพื่ออธิบายถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ การดำเนินงานและประเภทของการดำเนินงานธุรกิจของหน่วยงานนั้นๆ ให้ประชาชนกลุ่มที่เกี่ยวข้องได้ทราบ
2. เพื่ออธิบายให้ฝ่ายบริหารหรือฝ่ายจัดการได้ทราบถึงทัศนคติ ประชามติ หรือความรู้สำนึกนึกคิดของประชาชนที่มีต่อหน่วยงาน

3. เพื่อคาดการณ์ล่วงหน้าหรือค้นหาจุดบกพร่องต่างๆ เพื่อป้องกันปัญหา
ยุ่งยากต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน

4. เพื่อให้ประชาชนยอมรับในคุณภาพ อันจะมีส่วนทำให้เป็นการเพิ่ม
ปริมาณทาง อ้อมด้วย

5. เพื่อทำหน้าที่จัดปัญหายุ่งยากต่างๆ ภายในหน่วยงาน

6. เพื่อแนะนำฝ่ายบริหารหรือฝ่ายจัดการให้สามารถดำเนินการได้อย่าง
ถูกต้อง เพื่อ ความเจริญก้าวหน้าและชื่อเสียงที่ดีของหน่วยงาน

เนื่องจากโรงเรียนเป็นสถานที่ให้บริการแก่สังคม โดยทำหน้าที่ในด้านการจัดการให้การศึกษา ดังนั้น การดำเนินงานประชาสัมพันธ์โรงเรียนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะ
ละเลยเสียมิได้ นักการศึกษาไทยหลายท่านได้กล่าวว่า การประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน
มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

ศิริพร เสนาะโสตร์ (2540 : 13) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการดำเนินงาน
ประชาสัมพันธ์โรงเรียนโดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์และสร้างภาพพจน์ที่ดีของสถาบัน
2. เพื่อความมีระบบ ระเบียบ ความซื่อสัตย์ และมีกิจกรรมอย่าง
ต่อเนื่องที่จะให้การศึกษาแก่ประชาชนในชุมชน ในเรื่องเกี่ยวกับเป้าหมาย โครงการศึกษา
ปัญหาและสัมฤทธิ์ผลของโรงเรียน

3. เพื่อค้นหาแนวทางความคิดของประชาชนในชุมชนที่มีต่อโรงเรียน
และความต้องการของชุมชนที่จะให้โรงเรียนจัดการศึกษา

4. เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนกับ
ชุมชนและบุคคลในอาชีพต่างๆ ในอันที่จะปรับปรุงและขยายกิจการงานของโรงเรียนให้
ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

สะอาด แสงรัตน์ (2540 : 17) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์
โรงเรียน ว่าเพื่อที่จะให้กลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นครูอาจารย์ นักเรียน
ผู้ปกครอง ชุมชนที่ใกล้ชิดกับโรงเรียนได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ ระเบียบต่างๆ ของการ
ดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องในการดำเนินงานและสร้างเสริม
ความสัมพันธ์ ความใกล้ชิด ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้เกิดความสามัคคีในการ
ปฏิบัติงานและการอยู่ร่วมกัน ช่วยป้องกันแก้ไขปัญหาการขัดแย้งต่างๆ อันเกิดจากความ
ไม่เข้าใจหรือเข้าใจผิดระหว่างโรงเรียนกับบุคคลต่างๆ และชุมชน ทั้งยังเป็นการสร้างความ

เชื่อถือ ความนิยม ความศรัทธา อันเป็นแนวทางให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการสร้างผลงาน ตลอดจนปกป้องชื่อเสียงและส่งเสริมสนับสนุนให้เกิด ความร่วมมือร่วมใจ ประสานสัมพันธ์ ของบุคคลทุกฝ่ายเพื่อร่วมกันพัฒนาการจัดการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

วิจิตร อวະกุล (2541 : 267) กล่าวว่าวัตถุประสงค์ของการดำเนินการ ประชาสัมพันธ์โรงเรียน ได้แก่

1. เพื่อให้นักเรียน ครู ผู้ปกครอง เข้าใจระเบียบ เหตุผลและความจำเป็น ที่จะต้องมีกฎระเบียบ ให้รู้ให้เข้าใจ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติ
2. เป็นการรายงานให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ประชาชน ได้ทราบ เกี่ยวกับการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน
3. เป็นการสร้างชื่อเสียง เกียรติคุณ ความเชื่อถือ เลื่อมใส ความนิยม มั่นใจในโรงเรียนให้เกิดขึ้นในหมู่ประชาชนทั่วไป
4. ส่งเสริมให้ประชาชนตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษา ให้ประชาชนรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ เป็นหน้าที่ในฐานะเป็นประชาชนคนหนึ่งในห้องเรียนที่จะต้อง ให้ความร่วมมือให้ความสนใจ เข้ามามีส่วนดูแลและช่วยจัดการศึกษาของโรงเรียน
5. เชิญชวนและส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนช่วยเหลือ เกื้อกูล โรงเรียนในเรื่องของการศึกษา อาจเป็นการช่วยเหลือด้วยกำลังกาย จิตใจ วัสดุ แรงงาน ตลอดจนเงินตรา
6. ส่งเสริมให้ครูกับนักเรียนและผู้ปกครองมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน เพื่อช่วยกันแก้ปัญหาการศึกษาของเด็ก ครู โรงเรียนและบ้าน
7. เพื่อให้โรงเรียนมีนโยบายเปิดประตู (Open Door Policy) โดยเป็น ศูนย์กลางการบริการประชาคมทางด้านการศึกษา วัฒนธรรมและบริการ
8. เพื่อให้โรงเรียนมีโอกาสนองตอบความต้องการของประชาชนใน ห้องเรียนเกี่ยวกับการศึกษา และเป็นประโยชน์ต่อชุมชนนั้นได้อย่างแท้จริง
9. ช่วยแก้ไขข้อขัดแย้งความขัดแย้งบรรดาข้อข้องใจทั้งหลายในแง่ต่างๆ ที่นักเรียน ผู้ปกครอง ครู ประชาชนมีต่อโรงเรียนให้สิ้นไป ให้ทุกฝ่ายมองโรงเรียนด้วยความ ชื่นชม มีความเชื่อถือและนิยมยกย่อง เพื่อเรียกร้องการสนับสนุน
10. เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องให้เกิดขึ้นทั่วไปอย่างไม่จำกัด โดยถือว่า โรงเรียนเป็นของชุมชน เพื่อชุมชน บริหารโดยผู้ที่อยู่ในชุมชนนั้น

11. เพื่อเปิดโอกาสให้ฝ่ายต่างๆ ได้เข้ามามีส่วนรวมในการจัดการศึกษา เสนอแนะเพื่อปรับปรุงการศึกษาให้เป็นไปตามแนวความคิดความต้องการของสังคม ท้องถิ่น ชุมชน มิใช่เพียงเพื่อแต่เป็นไปตามความต้องการของครูหรือโรงเรียนเท่านั้น

2.5 กระบวนการของการประชาสัมพันธ์

การประชาสัมพันธ์เป็นงานที่มีกระบวนการในการดำเนินงาน ประชาสัมพันธ์กว้างขวาง ลึกซึ้งและละเอียดอ่อน ดังนี้

ประวัติ เอรารรณ (2545 : 125) กล่าวว่า กระบวนการในการดำเนินงาน ประชาสัมพันธ์สามารถแยกได้เป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. การหาข้อมูล เป็นการตรวจสอบความรู้สึกรู้สึกนึกคิดของประชาชน ก่อนที่จะทำการประชาสัมพันธ์ กล่าวคือ เป็นการหยั่งถึงความรู้สึกรู้สึกนึกคิด ทัศนคติและ ปฏิกริยาของประชาชนที่มีต่อการดำเนินงานและนโยบายขององค์การ ตลอดจนศึกษาถึงสิ่งที่ องค์การได้กระทำเพื่อเป็นการค้นหาว่าอะไรคือปัญหาขององค์การที่จะต้องได้รับการจัดทำหรือ แก้ไข

2. การวางแผนหรือการจัดแผนงาน เป็นการนำเอาข้อมูลที่ได้มา กำหนดนโยบายและ จัดแผนงานประชาสัมพันธ์ขององค์การ จึงเป็นการพิจารณาว่าองค์การจะ สามารถทำอะไรได้แค่ไหนและอย่างไร ซึ่งการวางแผนนั้นจะต้องคำนึงถึงความมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ ที่จะเป็นตัวชี้นำถึงการดำเนินงานทุกประเภทขององค์การนั้นๆ ควบคู่ไปด้วย

3. การสื่อสารเป็นการนำเอาแผนงานที่ได้กำหนดไว้มาดำเนินการ สื่อสารและเผยแพร่ ให้ประชาชนได้รับทราบ เป็นการสร้างภาพพจน์ที่ดีและชักจูงให้ประชาชน ให้การสนับสนุนหรือ มีความนิยมชมชอบในองค์การ นักประชาสัมพันธ์ต้องมีความเข้าใจ ลักษณะของการสื่อสารเป็นอย่างดีเพื่อผลในการเผยแพร่ข่าวสาร ซึ่งการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ นั้นจะต้องให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ เวลา สถานที่และประชาชนเป้าหมาย จึงเป็นการ พิจารณาว่าจะต้องทำอะไร

4. การประเมินผล เป็นการประเมินผลเพื่อพิจารณาว่างาน ประชาสัมพันธ์ ที่ได้ดำเนิน การสื่อสารไปแล้วนั้นได้ผลอย่างไร ผลจากการประเมินจะ นำมาใช้เป็นแนวทาง ในการปรับปรุงการดำเนินงานในครั้งต่อไป ซึ่งการประเมินผลนี้ จะนำกลับไปสู่ขั้นตอนแรกของการประชาสัมพันธ์ คือ การหาปฏิกริยาตอบกลับเพื่อเป็นข้อมูล ในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ต่อไป

วิรัช ฤทธิธนกุล (2546 : 216–217) ได้จัดกระบวนการและขั้นตอนของการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ไว้ 4 ขั้นตอนเช่นกัน ดังนี้

1. การวิจัยและรับฟังความคิดเห็น เป็นขั้นตอนของการดำเนินงานขั้นแรก เป็นการ ค้นหาหาข้อเท็จจริง ข้อมูลต่างๆ ที่ได้มาจากการวิจัยและรับฟังความคิดเห็น ซึ่งเป็นการสำรวจตรวจสอบประสามติ ความคิดเห็น ทศนคติ ตลอดจนปฏิกิริยา ที่ประชาชนผู้เกี่ยวข้องมีต่อการ ดำเนินงานหรือต่อนโยบายขององค์การ สรุปแล้วงานในขั้นนี้ก็คือ การถามตนเองว่า “องค์การของเรามีปัญหาอะไรบ้าง”

2. การวางแผนและการตัดสินใจ การดำเนินงานในขั้นนี้เป็นการดำเนินงานต่อจากขั้นตอนแรก เป็นการนำเอาทัศนคติ ความคิดเห็นและปฏิกิริยาต่างๆ ที่ค้นคว้ารวบรวมมาได้นั้นมาพิจารณาประกอบการวางแผนกำหนดนโยบายและโครงการขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้้องค์การ สามารถกำหนดนโยบายและโครงการที่มีประโยชน์แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย สรุปแล้วงานในขั้นนี้ก็คือ การถามตัวเองว่า “เราจะทำอะไรลงไปได้บ้าง”

3. การติดต่อสื่อสาร การดำเนินงานในขั้นนี้คือ การปฏิบัติการสื่อสารกับประชาชนที่เกี่ยวข้อง โดยดำเนินการตามแผนหรือโครงการที่กำหนดไว้ งานในขั้นนี้จึงเป็นการถามตัวเองว่า “เราได้ทำอะไรลงไปและกระทำไปทำไม”

4. การประเมินผล งานในขั้นตอนนี้เป็งานในขั้นตอนสุดท้าย เป็นการวัดผลว่าการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ของเราที่ได้ทำไปแล้วทั้งหมดนั้น ได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่วางแผนไว้ หรือไม่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว เป็นการถามตัวเองว่า “เราทำลงไปแล้วได้รับผลอย่างไรบ้าง”

ผู้ที่มีอิทธิพลต่อนักประชาสัมพันธ์ในเรื่องการจัดกระบวนการประชาสัมพันธ์ ได้แก่ Cutlip & Center (เจริญศักดิ์ อึ้งเจริญวัฒนา. 2548 : 41, อ้างอิงมาจาก Cutlip & Center. 1987 : 139) ซึ่งได้แบ่งกระบวนการประชาสัมพันธ์ออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. การวิจัย-การรับฟัง (Research–Listening) เป็นขั้นตอนแรกของการประชาสัมพันธ์ ซึ่งเป็นการหาข้อมูลข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหาที่สถาบันกำลังเผชิญอยู่ เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นของการดำเนินงานประชาสัมพันธ์

2. การวางแผน-การตัดสินใจ (Planning–Decision Making) เป็นขั้นตอนของการวางแผนและตัดสินใจว่าจะใช้กลยุทธ์ทางการประชาสัมพันธ์ใดบ้างในการประชาสัมพันธ์หรือการแก้ไขปัญหาที่สถาบันกำลังเผชิญอยู่

3. การสื่อสาร-ลงมือปฏิบัติ (Communication–Action) เป็นขั้นตอนของการปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้ในขั้นตอนที่ 2 โดยใช้เครื่องมือ เทคนิคและกลยุทธ์ทางการสื่อสารในการเผยแพร่ข่าวสาร

4. การประเมินผล (Evaluation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการประชาสัมพันธ์ โดยมุ่งที่จะติดตามว่างานประชาสัมพันธ์ที่ได้ทำไปแล้วนั้น ได้ผลดี มากน้อยเพียงใด

ส่วน Marston (จิตราภรณ์ สุทธิวรเศรษฐ์. 2544 : 78, อ้างอิงมาจาก Marston. 1979) ได้สร้างสูตรสำหรับกระบวนการประชาสัมพันธ์ที่จะนำความสำเร็จมาสู่อาชีพ โดยเรียกว่าสูตร R – A – C – E

R หมายถึง การวิจัย (research)

A หมายถึง การกระทำ (action)

C หมายถึง การสื่อสาร (communication)

E หมายถึง การประเมินผล (evaluation)

จากแนวทางกระบวนการประชาสัมพันธ์ดังกล่าวนี้ ต่อมา มีนักวิชาการด้านการประชาสัมพันธ์ได้นำวิธีการมาพัฒนาโดยอาศัยกระบวนการเดิมเป็นสำคัญ เพียงแต่มีข้อปลีกย่อยแตกต่างกันออกไป แนวคิดของนักวิชาการทั้งหลาย ที่ถึงแม้จะมีข้อปลีกย่อยแตกต่างกัน แต่แนวคิดส่วนใหญ่ก็มักใกล้เคียงกัน

ส่วนการประชาสัมพันธ์โรงเรียนนั้น ปัจจุบันโรงเรียนทุกแห่งได้จัดให้มีฝ่ายประชาสัมพันธ์โรงเรียนขึ้น ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้รับผิดชอบการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ของโรงเรียนแต่ละแห่งต่างก็จัดกระบวนการบริหารงานประชาสัมพันธ์แตกต่างกันออกไปตามความเหมาะสม มีผู้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดกระบวนการจัดงานประชาสัมพันธ์โรงเรียนต่างๆ ดังนี้

ระพี แก้วเนตร (2546 : 6) ได้กำหนดกระบวนการดำเนินงานประชาสัมพันธ์โรงเรียนบ้านผักแพว (คุรุราษฎร์รังสฤษดิ์) อำเภอกันทรารมย์ จังหวัดศรีสะเกษ ไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การแสวงหาข้อมูล เป็นการกำหนดรวบรวมข้อมูลข่าวสาร ข้อคิดเห็น ระเบียบ โรงเรียน ข่าวภาพกิจกรรมผลงานโรงเรียนและการตรวจวิเคราะห์ติดตามข่าวสาร สภาพแวดล้อม การจัดระบบข้อมูลข่าวสารงานประชาสัมพันธ์โรงเรียน

2. การวางแผน เป็นการกำหนดแนวปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์โรงเรียน เพื่อให้การ ดำเนินงานและการปฏิบัติเป็นไปตามแผน บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้
3. การสื่อสาร เป็นการติดต่อ การเผยแพร่ข่าวสาร กิจกรรมผลงาน ระเบียบ นโยบาย ความรู้ ข้อเท็จจริงต่างๆ ให้ดำเนินเป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน โดยใช้สื่อ กิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงาน
4. การประเมินผล เป็นการสำรวจ การตรวจสอบการดำเนินงานประชาสัมพันธ์โรงเรียน เพื่อศึกษาว่ามีความพร้อม ความก้าวหน้า มีปัญหาอุปสรรคและผลงานมากน้อยเพียงใด

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2547 : 13–17) ได้เสนอกระบวนการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การแสวงหาข้อมูล เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ คือ การรวบรวมข้อมูลหรือข้อเท็จจริงที่มีอยู่ เพื่อเป็นการเรียนรู้สภาพของหน่วยงานนั้น ว่าสมควรทำการประชาสัมพันธ์อย่างไร การรวบรวมดังกล่าวจะต้องทำด้วยวิธีที่จะทำให้ข้อมูลเป็นจริง ที่มีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้จริงๆ การแสวงหาข้อมูลนี้ครอบคลุมแหล่งข้อมูล 2 ประเภท ได้แก่

1.1 หลักฐานที่ปรากฏอยู่ ได้แก่ ข่าวต่างๆ ที่ปรากฏตามหนังสือพิมพ์รายวัน รายสัปดาห์หรือในนิตยสาร วารสารต่างๆ รายงานของฝ่ายต่างๆ รายงานประจำปีและรายงานของหน่วยงานอื่นๆ ที่มีความเกี่ยวข้อง

1.2 ข้อมูลที่ต้องมีการสืบหาอย่างมีแผน ตามปกติแล้วข้อมูลประเภทนี้หมายถึงข้อมูลที่ต้องการใช้เพื่อการตัดสินใจวางแผนโดยตรง ได้แก่ การสำรวจความคิดเห็นของประชาชนที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากกลุ่มประชาชนเหล่านี้จะมีจำนวนมาก ดังนั้นจึงต้องมีการสุ่มตัวอย่างโดยต้อง อาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์เข้าช่วย ข้อมูลที่ดีจะต้องมีการผสมผสานศึกษาเปรียบเทียบระหว่าง ข้อมูลทั้ง 2 แหล่ง ถ้าข้อมูลทั้ง 2 มีลักษณะคล้ายคลึงกันหรือใกล้เคียงกัน การสรุปข้อมูลจะมีน้ำหนักมากขึ้น แต่ถ้าข้อมูลขัดแย้งหรือแตกต่างกัน ก็มีผลสรุปและการให้ความมั่นใจในความเที่ยงตรงของข้อมูลด้วยการตรวจสอบในรอบรอบอีกชั้นหนึ่ง ซึ่งข้อมูลที่ดีจะทำให้ทราบว่า

1.2.1 สถาบันกำลังเผชิญปัญหาอะไรบ้าง มีสาเหตุมาจากอะไร

1.2.2 ประชาชนกลุ่มต่างมีทัศนคติอย่างไรต่อสถาบันหรือปัญหานั้นๆ และมีความรุนแรงมากน้อยเพียงไร

1.2.3 ผู้ประชาสัมพันธ์มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสถาบันครบถ้วนสมบูรณ์แล้วหรือยัง ทั้งด้านประวัติ พัฒนาการ การบริหาร นโยบาย ศักยภาพ จุดเด่นและจุดด้อยของสถาบัน

1.2.4 วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานของสถาบันคืออะไร เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์/เป้าหมายของการประชาสัมพันธ์อย่างไร สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงหรือไม่ สามารถแก้ไขปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ และสามารถพัฒนาให้สถาบันมีชื่อเสียงที่ดี ได้รับความนิยมนับถือและการสนับสนุนจากกลุ่มประชาชนเป้าหมายอย่างไร เมื่อได้รับคำตอบจากคำถามเหล่านี้แล้ว ก็จะนำไปสู่กระบวนการดำเนินงาน ขั้นต่อไป

2. การวางแผน เป็นขั้นตอนที่ 2 ของกระบวนการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ต่อจากการแสวงหาข้อมูล คำว่าการวางแผนดำเนินงานประชาสัมพันธ์นั้น หมายถึง การกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ และเพื่อให้การดำเนินงานนั้นมีความสอดคล้องต่อเนื่องเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยแผนการประชาสัมพันธ์นี้อาจต้องระบุกิจกรรมต่างๆ พร้อมกำหนดเวลาและรายละเอียดต่างๆ ที่เหมาะสม

จากความหมายของการวางแผนประชาสัมพันธ์นี้ จะพบองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

2.1 มีการกำหนดวิธีการปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นการควบคุมให้มีการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ อย่างรอบคอบ โดยระบุว่าจะต้องทำอะไรบ้าง จะใช้คน เวลา งบประมาณและเครื่องมือ อุปกรณ์อะไรบ้าง มีกลยุทธ์หรือกลวิธีอะไรบ้าง อนึ่ง การกำหนดวิธีการปฏิบัตินี้ควรมีความยืดหยุ่นเพียงพอที่จะปรับหรือพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันด้วย

2.2 มีการระบุกิจกรรมพร้อมกำหนดเวลาและรายละเอียดที่เหมาะสม ซึ่งในส่วนนี้ก็จะเป็นการขยายความวิธีการปฏิบัติให้ดีขึ้น โดยระบุว่ากิจกรรมหนึ่งๆ นั้นควรมีลักษณะเช่นไร จะจัดให้มีเมื่อไร นอกจากนี้แล้วผู้วางแผนอาจระบุรายละเอียดอื่นที่เหมาะสมในแผนอีกก็ได้ เช่น กลุ่มประชาชนเป้าหมาย กลยุทธ์หรือกลวิธี ผู้รับผิดชอบกิจกรรมนั้นๆ เป็นต้น

2.3 มีความสอดคล้องต่อเนื่อง เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ในการดำเนินงาน ประชาสัมพันธ์แต่ละครั้ง (อาจมีความหมายเป็นการดำเนินงาน 1 ปี หรือเป็นการดำเนินงาน 1 ครั้ง ก็ได้ เช่น การจัดนิทรรศการ) จะประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ซึ่งแต่ละกิจกรรมนี้ต่างก็มีจุดมุ่งหมายหรือผลประโยชน์เฉพาะส่วนตัวของงานอยู่แล้ว แต่ประเด็นที่กล่าวในที่นี้ คือ กิจกรรมทั้งหลายนั้นจะต้องมีความสอดคล้องต่อเนื่องซึ่งกันและกัน ตัวอย่างเช่น การจัดนิทรรศการอาจประกอบด้วยภาพโปสเตอร์ แผ่นพับ สติกเกอร์ การสาธิต เป็นต้น

สำหรับการต่อเนื่อง หมายถึง การที่มีการจัดกิจกรรมในช่วงเวลาต่างๆ ที่ไม่ใช่เป็นการ หยุดหรือไม่มีกิจกรรมเป็นระยะเวลานานๆ ทั้งนี้ เพื่อการประชาสัมพันธ์ควรดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพราะหากขาดการประชาสัมพันธ์นานๆ อาจเปิดโอกาสให้เกิดช่องว่างทางข่าวสาร เช่น กรณีข่าวลือ อันทำให้ประชาชนเกิดการเข้าใจผิดต่างๆ ขึ้นได้

3. การดำเนินงาน เป็นขั้นตอนที่ 3 หลังจากที่ได้กำหนดแผนการประชาสัมพันธ์ที่แน่นอน ชัดเจน และเป็นที่ยอมรับในหมู่บุคคลที่เกี่ยวข้อง

เมื่อกล่าวถึงการดำเนินงาน ในที่นี้หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันกับกลุ่มประชาชนเป้าหมายด้วยการให้ข่าวสาร สารความรู้ ความเข้าใจ ความบันเทิงและเรื่องราวต่างๆ ที่เกี่ยวกับสถาบัน โดยสถาบันจะต้องส่งข่าวสารทั้งหลายผ่านสื่อไปยังกลุ่มประชาชนเป้าหมาย ทั้งนี้ยังมีความหมายรวมไปถึงการรับฟังความคิดเห็น หรือปฏิกิริยาสะท้อนกลับจากกลุ่มประชาชนเป้าหมายตามที่มีข่าวสารนั้นๆ กลับมายังสถาบัน การดำเนินงานจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่

3.1 สภาพและประเภทของสื่อต่างๆ ที่มีอยู่ ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น

3.1.1 สื่อต่างๆ ของหน่วยงาน โดยพิจารณาว่าหน่วยงานนี้มีสื่ออะไรอยู่บ้าง และมีความพร้อมมากน้อยเพียงใด เช่น มีวารสารหรือจดหมายข่าว ซึ่งสามารถใช้เผยแพร่ข่าวสารแก่พนักงาน ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นและบุคคลที่เกี่ยวข้อง หรือการได้รับสิทธิพิเศษในการมีรายการวิทยุเพื่อเผยแพร่ข่าวสาร สารความรู้ของหน่วยงานนั้น หรือมีระบบเสียงตามสายภายใน หน่วยงาน เป็นต้น

3.1.2 สื่อมวลชน ซึ่งได้แก่ หนังสือพิมพ์รายวันและราย

สัปดาห์ วารสาร นิตยสาร วิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ เป็นต้น ในสื่อมวลชนแต่ละประเภทนี้อาจจำแนก ให้ลึกซึ้งขึ้นไปอีก เช่น หนังสือพิมพ์ ยังมีการแบ่งหนังสือพิมพ์ที่เน้นคุณภาพและเน้นปริมาณ หรือแบ่งตามพื้นที่การเผยแพร่หรือแบ่งตามอาชีพและลักษณะของกลุ่มผู้อ่าน เป็นต้น

3.2 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสื่อเหล่านั้น

การดำเนินงานโดยอาศัยสื่อ แต่ละประเภทจะยังผลทั้งทางด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลแตกต่างกัน ดังนั้น การเลือกสื่อจะต้องพิจารณาตัวแปรเหล่านี้ คือ เนื้อหาสาระของข่าว ประชาสัมพันธ์ กลุ่มเป้าหมายและพฤติกรรมการรับข่าวสาร บุคลากรที่พร้อมและมีอยู่ (ทั้งปริมาณและคุณภาพ) เวลา งบประมาณ สภาพเหตุการณ์ สิ่งแวดล้อม (สังคม เศรษฐกิจ การเมืองและวัฒนธรรม)

4. การประเมินผล เมื่อมีการกระทำเป็นข่าวเผยแพร่ออกไปแล้ว

ปัญหาที่ตามมา สำหรับการประชาสัมพันธ์คือ ข่าวหรือกิจกรรมนั้นๆ มีผลต่อความคิดของประชาชนอย่างไรมี ใครให้ความสนใจบ้าง ให้ความสนใจมากน้อยเพียงใด มีปฏิกิริยาโต้ตอบอย่างไรหรือไม่ ภาพพจน์ของหน่วยงานจะดีขึ้นหรือไม่ อย่างไร คำตอบต่อคำถามเหล่านี้ เป็นการประเมินผลของงานที่ทำไปแล้ว การประเมินผล หมายถึง การตัดสินคุณค่าของ การกระทำใดๆ โดยมีการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินคุณค่านั้น จากความหมายนี้ กล่าวได้ว่า การประเมินผลนั้นต้องประกอบด้วย 1) ข้อมูล 2) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และ 3) การตีความหมายและตัดสินคุณค่า สิ่งที่สำคัญในการประเมินผล มี 2 อย่าง คือ

4.1 วิธีการประเมินผลการประชาสัมพันธ์ มีด้วยกัน 2 วิธี คือ

4.1.1 วิธีการประเมินที่อาศัยการสังเกต เป็นวิธีที่อาศัยการ

สังเกตและความชำนาญเป็น หลักมากกว่าการใช้เหตุผล ปกติวิธีนี้จะอาศัยข้อมูลต่างๆ ที่พอจะเห็นหรือหาได้รอบตัวของผู้ประชาสัมพันธ์ เช่น ข่าวตามหนังสือพิมพ์ จดหมาย วิจารณ์หรือแสดงความคิดเห็น รายงานหรือความคิดเห็นของบุคคลที่พบปะ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ก็สามารถสะท้อนอะไรบางอย่างได้บ้าง

การประเมินผลประเภทนี้เป็นการประเมินผลแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งไม่ค่อยจะได้รับความนิยมหรือยอมรับสำหรับผู้บริหาร หรือบริษัทที่ทำอาชีพอย่างนี้ ทั้งนี้เป็นการประเมินผลแบบ การนำความคิดเห็นส่วนตัวหรืออารมณ์เข้าไปเกี่ยวข้อง แต่วิธีนี้ก็

นิยมปฏิบัติกัน เพราะง่าย สะดวก ไม่เสียเวลาและงบประมาณในการประเมินผล ถ้าหากเข้าใจถึงการจัดทำการประเมินผลแบบนี้ และใช้รายงานวิจัยหรือหลักฐานที่น่าเชื่อถืออื่นๆ มาผสมผสานกับหลักฐานที่มีอยู่ได้ดีแล้ว การประเมินเช่นนี้ก็จะมีความคุ้มค่า

4.2.2 วิธีการประเมินผลที่อาศัยหลักวิทยาศาสตร์ วิธีนี้เป็นวิธีที่ยอมรับว่าสามารถนำข้อมูลหรือข้อเท็จจริงที่น่าเชื่อถือและเที่ยงตรงมาตัดสินคุณค่าได้ดี วิธีนี้มีระเบียบวิธีที่ปราศจากความลำเอียง มีการควบคุม มีหลักฐานและเป็นระบบ ซึ่งเป็นพื้นฐานของการแสวงหาข้อมูล

4.2 ช่วงระยะเวลาที่ใช้ในการประเมินผลการประชาสัมพันธ์สามารถทำได้ 4 ช่วงเวลาด้วยกัน คือ

4.2.1 ก่อนเริ่มโครงการ ในที่นี้มีได้มีความหมายถึงการแสวงหาข้อมูล ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกแต่เป็นการประเมินก่อนเริ่มโครงการพิเศษ เช่น โครงการรณรงค์การใช้เครื่องมือป้องกัน (แว่นตา ถุงมือ เครื่องกรองอากาศหายใจ) ในโรงงาน ซึ่งเป็นโครงการย่อยของการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ เป็นต้น การประเมินนี้ยังสามารถแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

4.2.1.1 การประเมินสภาวะแวดล้อม เป็นการประเมินสภาพความต้องการและความจำเป็นในปัจจุบัน ว่ามีความจำเป็น/สำคัญในการจัดทำโครงการนี้มากน้อยเพียงไร โดยการประเมิน นั้นจะให้ความสำคัญต่อสภาพของสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับสถาบันเป็นสำคัญ

4.2.1.2 การประเมินสิ่งป้อนเข้า เป็นการประเมินที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพและทรัพยากรที่มีอยู่ ซึ่งสามารถนำมาใช้กับโครงการได้ ทั้งนี้จะช่วยให้การวางแผนเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม การประเมินนี้จะเกี่ยวข้องกับบุคลากรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์และการจัดการเป็นสำคัญ

4.2.2 ระหว่างการดำเนินงาน เป็นการประเมินผลเพื่อเรียนรู้ถึงความสำเร็จ ข้อบกพร่อง ปัญหา อุปสรรคของงานที่ทำไปแล้วบางส่วนเพื่อหาทางแก้ไขปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงเพื่อจะได้ก้าวต่อไปในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4.2.3 เมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน เป็นการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดเวลาที่กำหนดของโครงการใดโครงการหนึ่ง เป็นการสรุปว่าได้รับความสำเร็จมากน้อยเพียงใด บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้หรือไม่

4.2.4 การตรวจสอบประสิทธิภาพของประชาสัมพันธ์ประจำปี

เนื่องจากการประชาสัมพันธ์เป็นการทำงานที่ต่อเนื่องไม่มีสิ้นสุด ดังนั้น การประเมินในแต่ละปีจะสามารถเปรียบเทียบถึงความก้าวหน้า ความสำเร็จ ตลอดจนแสดงถึงปัญหา อุปสรรค เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการดำเนินงานในปีต่อไป การประเมินผลประเภทนี้มีลักษณะการผสมผสานของการประเมินผลของ 2 วิธีแรก

ลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงาน

ประชาสัมพันธ์ คือ ลักษณะของกระบวนการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ที่เป็นการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

เนื่องจากกระบวนการดำเนินงานประชาสัมพันธ์นี้ สามารถจำแนกเป็นขั้นตอน ได้ 4 ขั้นตอนตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จึงอาจเป็นสาเหตุให้เข้าใจได้ว่า เมื่อเสร็จสิ้นขั้นตอนสุดท้าย คือการประเมินผลงานประชาสัมพันธ์แล้ว งานประชาสัมพันธ์จะสิ้นสุดลง การเข้าใจดังกล่าวนี้ เป็นการเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง ทั้งนี้ เพราะการประชาสัมพันธ์เป็นการทำงานที่ต่อเนื่องและหวังผลระยะยาว กระบวนการดำเนินงานประชาสัมพันธ์จึงเป็นการดำเนินงานที่ต่อเนื่องเช่นนี้ต่อไปเรื่อยๆ ไม่มีที่สิ้นสุด

สรุป กระบวนการประชาสัมพันธ์ หมายถึง ขั้นตอนในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ ได้แก่ การหาข้อมูล วางแผนเลือกวิธีที่จะปฏิบัติ ดำเนินงานประชาสัมพันธ์ ให้ข่าวสารที่ต้องการ เผยแพร่สามารถไปถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างทั่วถึง เพื่อประสานความเข้าใจกันระหว่างองค์กร หรือสถาบันที่เกี่ยวข้องกับประชาชน และประเมินผลในขั้นตอนสุดท้าย เพื่อตรวจสอบผลการดำเนินงานว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่ สำหรับเป็นข้อมูลในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ต่อไป

กระบวนการประชาสัมพันธ์โรงเรียน เป็นขั้นตอนการดำเนินงานประชาสัมพันธ์โรงเรียนแม้จะมีหลายขั้นตอน แต่กระบวนการที่สำคัญก็คือการวางแผนเตรียมงานประชาสัมพันธ์โรงเรียน การดำเนินงานประชาสัมพันธ์โรงเรียนและสุดท้ายต้องประเมินผลการดำเนินงาน ประชาสัมพันธ์โรงเรียนเพื่อจะได้นำข้อมูลไปจัดการวางแผนการดำเนินงานประชาสัมพันธ์โรงเรียนครั้งต่อไป

โดยสรุปแล้วกระบวนการประชาสัมพันธ์ มีขั้นตอนคล้ายกับกระบวนการบริหารงานทั่วไป ได้แก่ การจัดหาทรัพยากร การประสานงาน และการประเมินผล ดังนี้

1. การจัดหาทรัพยากร

ปัจจัยการบริหารทรัพยากรเพื่อการประชาสัมพันธ์มีอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่ บุคคล งบประมาณ อุปกรณ์ วิธีการจัดการ จึงขอกล่าวรายละเอียดแต่ละปัจจัย ดังนี้

1.1 บุคคล

ปัจจัยเกี่ยวกับบุคคลเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด เพราะเป็นปัจจัยที่ทำให้ปัจจัยต่างๆ สามารถทำหน้าที่ของตนเองได้เป็นอย่างดี มีนักวิชาการได้กล่าวถึงปัจจัยด้านบุคคลไว้หลายท่าน ที่ผู้วิจัยสามารถนำมาเสนอ ดังนี้

วิรัช ลภีรัตนกุล (2546 : 68) กล่าวว่า ปัจจัยการบริหารทรัพยากรเพื่อการประชาสัมพันธ์ บุคคล คนเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่ง บุคคลที่รับผิดชอบการดำเนินงานประชาสัมพันธ์จำเป็นต้องมีลักษณะเฉพาะตัวเป็นพิเศษที่แตกต่างจากบุคคลอื่นๆ อยู่บ้าง เพราะการประชาสัมพันธ์ เป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวกับคนทุกระดับชั้น

รวีวงศ์ ศรีทองรุ่ง (2543 : 75) กล่าวว่า การจัดคนเข้าทำงานในหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ควรจัดทำเป็นกระบวนการ คือ การวางแผนกำลังคน การแสวงหาบุคคลเข้าทำงาน การคัดเลือกบุคคล การโยกย้ายและการเลื่อนขั้น และการพัฒนาบุคลากร และเนื่องจากการทำงานย่อมมีการโยกย้าย ลาออก ถูกปลด เกษียณหรือตาย เพราะฉะนั้นในการจัดคนเข้าทำงานประชาสัมพันธ์ควรเป็นงานที่ต่อเนื่องด้านกระบวนการ

วิจิตร อาวะกุล (2541 : 240) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้ที่ทำงานด้านประชาสัมพันธ์ ใน 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านความสามารถและด้านบุคลิกภาพ

1. ด้านความรู้ จะต้องเป็นผู้ที่ได้ศึกษาศาขการสื่อสารมวลชน และการประชาสัมพันธ์ มีความรู้ความสามารถในการติดต่อสื่อสารรวมทั้งการเข้าสมาคมมีความคิดที่ไม่หยุดนิ่ง มีความคิดใหม่ๆ มีสามัญสำนึกด้วยเหตุด้วยผล มีทัศนคติที่ดี เชื่อมั่นและเข้าใจงานประชาสัมพันธ์

2. ด้านความสามารถ จะต้องเป็นผู้มีความสามารถในการวางแผนงานมองปัญหาการดำเนินงานได้อย่างทะลุปรุโปร่งและทั่วถึงมีความสามารถในการใช้ภาษาทั้งภาษาพูดและภาษาเขียน มีความสามารถในการพูดในที่ประชุมและในที่สาธารณะ สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ มีความสามารถที่จะเข้าใจผู้อื่นและมีความสามารถให้ผู้อื่นเข้าใจหน่วยงานและตนเอง มีความสามารถในการทำงานอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย และ

อดทน ต่อสภาวะที่ไม่สะดวกสบายต่างๆ มีความรับผิดชอบหน้าที่ ตรงต่อเวลาและมีความสามารถเขียนรายงานให้ผู้บริหารได้รับรู้และเข้าใจ

3. ด้านบุคลิกภาพ ผู้ที่ทำงานด้านประชาสัมพันธ์จะต้องมีลักษณะที่พร้อมจะติดต่อกับประชาชนรักงานบริการและชอบบริการผู้อื่น เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี ยิ้มแย้มแจ่มใส สุภาพและมีมารยาท แต่งกายสะอาดเรียบร้อย กิริยาท่าทางมีรสนิยมดี สุขภาพแข็งแรง จิตใจเข้มแข็ง มีความซื่อสัตย์ จงรักภักดีต่อหน่วยงานที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2545 : 99) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้รับผิดชอบงานประชาสัมพันธ์ไว้ 3 ด้านเช่นเดียวกับ วิจิตร อาวะกุล คือ

1. ด้านความรู้

1.1 เป็นผู้ที่ได้ศึกษาทางด้านสื่อมวลชนและการประชาสัมพันธ์ หรือได้ศึกษาหรืออบรมเรียนรู้กลไกในเรื่องการประชาสัมพันธ์อย่างเพียงพอ มีนิสัยโอ้อวดอารี ตลอดจนแน่วแน่วในวิชาชีพนี้

1.2 มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับสื่อมวลชน หรือเคยผ่านงาน ด้านหนังสือพิมพ์หรือทำงาน ด้านสื่อมวลชนมาก่อน ก็จะมีส่วนช่วยได้มาก

1.3 มีทักษะในการติดต่อ คือ มีความรู้ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร เช่น การเขียน การพูด การสนทนาติดต่อกับผู้อื่น การจูงใจเผยแพร่ ด้วยเครื่องมือสื่อสาร รวมทั้งการเข้าสมาคมด้วย

1.4 มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องประชาคม เศรษฐกิจ สังคมการเมือง การบริหาร การจัดระเบียบหรือจัดหน่วยงาน มนุษย์สัมพันธ์ เป็นต้น

1.5 มีความคิดที่ไม่หยุดนิ่ง มีความคิดใหม่ๆ มีจินตนาการ มีสามัญสำนึกด้วยเหตุด้วยผล

1.6 มีทัศนคติที่ดี เชื่อมั่นและเข้าใจงานประชาสัมพันธ์

2. ด้านความสามารถ การฝึกฝนทางการเรียนอย่างเดียวนั้น

ไม่สามารถประกันความสำเร็จในอาชีพการ ประชาสัมพันธ์ ต้องอาศัยการฝึกในสถานะหรือชีวิตการทำงานจริงๆ หรือมีการปฏิบัติภาคสนามด้วย นักประชาสัมพันธ์จึงต้องมีความชำนาญความสามารถ ดังนี้

2.1 ความสามารถในการวางแผนงาน การดำเนินงาน มองปัญหาต่างๆ ได้อย่างทะลุปรุโปร่งและทั่วถึง มีความคิดสร้างสรรค์ ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ และด้วยความฉับพลัน

2.2 มีความสามารถในการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การประชาสัมพันธ์ได้ดี มีความรวดเร็ว เชื่อมมั่นในการทำงาน แม่นยำและรวดเร็วในการตัดสินใจ

2.3 มีความสามารถในการใช้ภาษา ทั้งภาษาพูดและภาษาเขียน การตรวจ แก้ไขบทความ มีความแพรวพราวและละเอียดอ่อน รสนิยมดีในการติดต่อโดยใช้คำพูด หนังสือ และการแสดง ออกความสามารถในการพูดในที่ประชุมและในที่สาธารณะ

2.4 สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ของวงงาน และสังคมเข้ากับคนอื่นได้ดี สามารถขอความร่วมมือจากบุคคลต่างๆ ได้เสมอ มีไหวพริบมีความรู้เกี่ยวกับศิลปะการสร้าง ความเชื่อมั่นและการจูงใจ

2.5 มีความสามารถที่จะเข้าใจผู้อื่น และทำให้ผู้อื่นเข้าใจ หน่วยงานของตนเอง มีความรู้ ความเข้าใจ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ปรับตนให้เข้ากับสถานการณ์ และบุคคลอื่นอันจะทำให้เกิดความอดทนอดกลั้นต่อภาวะต่างๆ ได้ดียิ่งขึ้น

2.6 ศึกษาค้นคว้าความก้าวหน้าในวิชาชีพอยู่สม่ำเสมอ นำหลักวิชามาใช้แก้ปัญหาทางงานอยู่เป็นนิจ ศึกษารอบรู้ สนใจความเป็นไปของหน่วยงานที่ปรากฏอยู่ในสังคม สื่อมวลชน วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์

2.7 เป็นผู้ที่ทำงานอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย พร้อมทั้งจะทำงานอันจำเริญ่าเบื่อหน่าย ตลอดเวลา และอดทนต่อสภาวะที่ไม่สะดวกสบายต่างๆ ได้เพราะงานประชาสัมพันธ์มักจะมีปัญหาให้ต้องดำเนินการประชาสัมพันธ์ได้ตลอด 24 ชั่วโมง หรืออาจกล่าวได้ว่า ตลอดเวลาของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น นักประชาสัมพันธ์ต้องดำเนินการทันทีที่เหตุการณ์เกิดขึ้น อาจเป็นการแถลงข่าว ออกข่าวก่อนที่จะเกิด ข่าวลือ หรือเสนอข่าวผิดพลาดทำให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงาน

2.8 เป็นผู้มีความรับผิดชอบ ไม่ทิ้งงานหรือหนีงาน ไว้ว่างใจในเรื่องการตรงต่อเวลา และการนัดหมาย เพราะงานประชาสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับกลุ่มชน การพลาดนัดหมายย่อมเป็นอันตรายอย่างยิ่ง

2.9 สามารถประเมินสถานการณ์ล่วงหน้า ให้คำแนะนำ เขียนรายงานให้ฝ่ายบริหารรับรู้และแก้ไข

3. ด้านบุคลิกภาพ

3.1 มีลักษณะที่พร้อมจะติดต่อกับประชาชน มีทักษะในการติดต่อ ชอบคบหากับบุคคลทั่วไป และลักษณะของการติดต่อสมาคมนั้นต้องเป็นที่ชอบพอ และถูกอหิยาชัยของคนทั่วไปด้วย คือ เข้ากับคนได้เสมอ มีบุคลิกที่เป็นมิตร

3.2 รักงานบริการและชอบบริการผู้อื่น โอบอ้อมอารี ไม่ถือตัวหรือวางตัวสูงจนเกินไป

3.3 เป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต แต่มิใช่ในลักษณะรับปากรับคำทั่วไปแต่ไม่รักษาคำพูด ไม่มีความจริงใจ มีลักษณะเสแสร้งหรือแสร้งทำจนคล้ายกับไม่จริงใจ ไม่น่าเชื่อถือ

3.4 เป็นผู้มีความกระตือรือร้นอยู่เสมอ ทำงานรวดเร็ว กระฉับกระเฉง

3.5 หน้าตาเข้มแข็งแจ่มใส ร่าเริงเบิกบานและมีอารมณ์ขัน

3.6 มีความสุขภาพเรียบร้อยและมีมารยาท ซึ่งรวมไปถึงการแต่งกายเรียบร้อย สะอาด มีรสนิยมดี กิริยาท่าทางและการใช้คำพูดด้วย

3.7 เป็นผู้มีความกระตือรือร้น ตรงต่อเวลา รักษาคำพูด รักษาดีจะมีความจริงใจ ยุติธรรม ปราศจากอคติ สุขุมรอบคอบ

3.8 เป็นผู้มีความสุภาพดี แข็งแรง จิตใจเข้มแข็ง อดทนต่อภาวะต่างๆ มีท่าทางสง่าผ่าเผย ด้วยก็จะเป็นส่วนประกอบที่ดียิ่ง

3.9 มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อหน่วยงานที่ตนได้ปฏิบัติงานอยู่

พินิตพรรณ เชื้อบางแก้ว (2545 : 97) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้รับผิดชอบงานประชาสัมพันธ์ ดังนี้

1. มีความจริงใจต่อประชาชนมากที่สุด
2. มีความสามารถสื่อสารระหว่างกลุ่มบุคคลหรือประชาชน ต้องรู้จักการติดต่อด้วยการเขียน การพูด เพื่อถ่ายทอดให้คนอื่นเข้าใจและสนใจผู้อื่นได้
3. มีความรู้ในเรื่องของการสื่อสารมวลชน ต้องรู้ซึ่งถึงความรู้ลึกนึกคิด ของประชาชน มีความรัก ความสนใจความเป็นอยู่ของมนุษย์เป็นอย่างดี
4. มีนิสัยสุภาพอ่อนโยน มีอารมณ์และจิตใจที่หนักแน่นมั่นคง มีความจำดี มีนิสัยชอบคบค้าสมาคมกับผู้อื่น ผูกมิตรกับผู้อื่นและชอบบริการ

วิรัช ทกริตนกุล (2544 : 455) ได้สรุปคุณสมบัติของผู้รับผิดชอบงานประชาสัมพันธ์ เพื่อเป็นนักประชาสัมพันธ์ที่ดี ดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีสามัญสำนึกและเป็นผู้ที่มีเหตุผล รู้ว่าสิ่งใดควรทำ และสิ่งใด ไม่ควรทำหรืออีกนัยหนึ่งคือการรู้จักกาลเทศะและความเหมาะสมนั่นเอง
2. เป็นผู้ที่มีการตัดสินใจดี คิดและแก้ไขสถานการณ์ในยามฉุกเฉินได้ดี มีความกล้า ตัดสินใจและตัดสินใจได้รวดเร็วฉับพลันในยามวิกฤต
3. เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความคิดแปลกใหม่ที่มีเหตุผล เหมาะสมถูกต้องและสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานประชาสัมพันธ์
4. เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในอาชีพการประชาสัมพันธ์ จะต้องรู้ถึงหลักการและปรัชญาแห่งการประชาสัมพันธ์ รวมทั้งความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับเรื่องการทำงานภายในองค์กรของตน นักประชาสัมพันธ์ที่ดีจะต้องเฝ้าหาความรู้อยู่เสมอ เพื่อให้ทันโลกทันเหตุการณ์
5. เป็นผู้ที่มีความเข้าใจในความคิดเห็นและพฤติกรรมของผู้อื่น รวมทั้งจะต้องมีความ เห็นอกเห็นใจต่อผู้อื่นด้วย
6. เป็นผู้ที่มีความอดทนหนักแน่น เพราะการทำงานประชาสัมพันธ์นั้น มีบ่อยครั้งที่นักประชาสัมพันธ์จะต้องอดทนอดกลั้นต่อสิ่งต่างๆ หลายสิ่งทั้งปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ทั้งจากประชาชนและผู้บริหาร ฉะนั้น นักประชาสัมพันธ์จะต้องอดทนและหนักแน่นต่อสิ่งต่างๆ เหล่านี้ ได้โดยไม่ท้อถอย จึงจะช่วยให้งานประชาสัมพันธ์ประสบความสำเร็จ
7. เป็นผู้ที่มีความสามารถจัดระเบียบหน่วยงาน มีความรู้ในด้านโครงสร้างของหน่วยงาน และมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารพอสมควร เพื่อช่วยให้การดำเนินงานประชาสัมพันธ์เป็นไป ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
8. เป็นผู้มีนิสัยและมีใจรักงานด้านการประชาสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริมให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
9. เป็นผู้ที่มีอารมณ์ขัน เป็นอารมณ์ขันที่รู้จักกาลเทศะและความเหมาะสม ย่อมจะช่วยให้เกิดความราบรื่นในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ รวมทั้งช่วยคลี่คลายบรรยากาศแห่งความตึงเครียดได้เสมอ

10. เป็นผู้มีจริยธรรม คุณสมบัติข้อนี้สำคัญอย่างยิ่งที่ต้องเน้นเป็นพิเศษ การดำเนินงานประชาสัมพันธ์จะต้องถูกต้องตามทำนองคลองธรรม มีความซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพ ของตนและยึดถือในจริยธรรมอย่างเคร่งครัด

สรุป ผู้ที่ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ต้องเป็นคนมีศีลธรรม เข้าใจงานประชาสัมพันธ์ และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ แคล่วคล่องว่องไว กระตือรือร้นและใจคอหนักแน่น สามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์ แต่งตัวดี สุภาพเรียบร้อย มีมนุษยสัมพันธ์ รู้จักการใช้คำพูดชักจูงและชี้แจงงานกับผู้อื่นให้เกิดความรู้สึที่ดีต่อกันตลอดเวลา

1.2 งบประมาณ งบประมาณเป็นปัจจัยที่สำคัญของการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ จึงมีนักวิชาการด้านงบประมาณได้กล่าวถึง การจัดสรรงบประมาณ ดังนี้

ลักษณะ สตะเวทิน (2542 : 122) ได้กล่าวถึงการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ว่าการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ต้องใช้วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ได้แก่ การจัดทำ เอกสารสิ่งพิมพ์เพื่อเผยแพร่ การจ้างบุคลากร ความจำเป็นที่จะต้องมีการจัดการปฏิบัติงานการติดต่อและการประสานงานกับสื่อมวลชน การจัดประชุมถ้าไม่มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการประชาสัมพันธ์แล้ว แผนการประชาสัมพันธ์จะไม่ดำเนินไปได้ บรรลุเป้าหมาย

จิตรภรณ์ สุทธิวรเศรษฐ์ (2544 : 97) กล่าวว่า งบประมาณเป็นองค์ประกอบปัจจัยที่สำคัญอย่างมากต่อการวางแผนงานประชาสัมพันธ์ การได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์อย่างเพียงพอ จะช่วยให้การดำเนินงานมีความคล่องตัวขึ้น เพราะงานด้านประชาสัมพันธ์ เป็นงานที่ต้องใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่องจึง จะเห็นผลเป็นงานที่ต้องการสร้างภาพพจน์ ชื่อเสียงให้แก่องค์กรและหน่วยงาน เพราะฉะนั้น หากนโยบายและ งบประมาณเดินสวนทางกัน การดำเนินงานประชาสัมพันธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งวัตถุประสงค์ไว้ก็จะเป็นไปได้อย่างยาก

เจริญศักดิ์ อึ้งเจริญวัฒนา (2548 : 149) กล่าวว่า งานด้านประชาสัมพันธ์ ควรจะมีงบประมาณสำหรับการดำเนินงานที่เพียงพอ เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบุคลากร การจัดประชุม นกหนังสือพิมพ์ การถ่ายภาพ การพิมพ์ การถ่ายทำ รายงานประจำปี การจัดเยี่ยมชมองค์กร นอกจากนี้ งบประมาณควรกำหนดให้เพียงพอที่จะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้และควรให้มีความยืดหยุ่นเพียงพอเพราะเป็นการยากที่จะจะเเนความต้องการในอนาคตของโครงการประชาสัมพันธ์ได้ถูกต้องทั้งหมด ทั้งนี้เพราะอาจมีเหตุการณ์เร่งด่วนเกิดขึ้นจนทำให้ฝ่ายบริหารต้องเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ก็ได้

กัญญา ศิริสกุล (2548 : 1639) กล่าวว่า งบประมาณ หมายถึง แผนงานที่แสดงในรูปของจำนวนเงินหรือค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุ ถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในการเสนอโครงการเพื่อขออนุมัติดำเนินการจากฝ่ายบริหารนั้น หากไม่เสนองบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินงานตามโครงการควบคู่ไปด้วยแล้ว ฝ่ายบริหารมักจะไม่ให้ ความเห็นชอบต่อโครงการนั้น ดังนั้น จึงเป็นความรับผิดชอบของนักประชาสัมพันธ์ที่จะจัดทำแผนงานพร้อมทั้งงบประมาณค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมกับกิจกรรมต่างๆ ที่จะจัดทำ เสนอต่อฝ่ายบริหารเพื่อพิจารณาและงบประมาณที่ได้รับความเห็นชอบแล้วนี้ จะต้องใช้จ่ายอย่างระมัดระวัง ทั้งนี้เพราะในทางปฏิบัติแล้ว โครงการประชาสัมพันธ์ ส่วนใหญ่ ดำเนินการภายใต้งบประมาณอันจำกัด งบประมาณจึงจัดเป็นส่วนหนึ่งในการควบคุมการดำเนินโครงการประชาสัมพันธ์ทั้งใน ด้านกำลังเงิน เวลาและทรัพยากรอื่นๆ

โดยสรุปแล้ว งบประมาณเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับงานประชาสัมพันธ์ ซึ่งจะต้องจัดสรรอย่างเพียงพอ เพื่อช่วยเสริมให้งานคล่องตัว สามารถดำเนินการไปได้อย่างต่อเนื่องรวดเร็วช่วยให้งานมีคุณภาพและประสพผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

1.3 วัสดุอุปกรณ์ วัสดุอุปกรณ์มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินการประชาสัมพันธ์อย่างยิ่ง การดำเนินงานประชาสัมพันธ์มีเครื่องมือและสื่อต่างๆ ในการประชาสัมพันธ์ 4 ประเภท ได้แก่ ประเภทสื่อคำพูด ประเภทสื่อสิ่งพิมพ์ ประเภทสื่อแสงเสียงและประเภทสื่อกิจกรรม ซึ่งมารายละเอียดดังนี้

1. ประเภทสื่อคำพูด ได้แก่ การพูดจากับประชาชนและผู้มาติดต่อ ในโอกาสต่างๆ เช่น การพูดโทรศัพท์ การติดต่อ การอบรม การบรรยาย การปาฐกถาการให้โอวาท การประชุมอภิปรายต่างๆ การประชุมชี้แจง การพบปะเยี่ยมเยียน ลมปาก เป็นเครื่องมือที่เก่าแก่ทันท่วงที ประหยัด ได้ผลและเหมาะสมกับหมู่คนที่อ่านหนังสือไม่ออกหรือไม่ชอบอ่านหนังสือ (พรทิพย์ วรกิจโกคาทร. 2542 : 563)

2. ประเภทสื่อสิ่งพิมพ์ ซึ่งแบ่งได้หลายแบบ ดังนี้

2.1 การแบ่งตามลักษณะงานประชาสัมพันธ์ได้ 3 แบบด้วยกัน คือ

2.1.1 สื่อสัมพันธ์ภายใน เป็นหนังสือ วารสาร สิ่งพิมพ์ ที่ใช้เป็นสารสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน ประเภทหน่วยงานสัมพันธ์ พนักงานเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ ใช้ถ้อยคำสำนวนแบบกันเองในหน่วยงาน คนในหน่วยงานด้วยกันเองจึงจะอ่านในบาง

คอลัมน์เข้าใจ เป็นสื่อที่เข้าใจในหน่วยงานและมักจะแจกให้เฉพาะเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงาน เป็นหนังสือวารสาร ในหน่วยงาน

2.1.2 สื่อสัมพันธ์ภายนอก เป็นหนังสือวารสารสิ่งพิมพ์ที่ใช้ เป็นสื่อสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับบุคคลภายนอก ลักษณะและวิธีเขียนเป็นทางการและ ระมัดระวัง ในการใช้ถ้อยคำ ภาษา สำนวนมากกว่าประเภทสื่อสัมพันธ์ภายในการจัดทำ รูปเล่มประณีตและมีขนาดมาตรฐานของหนังสือทั่วไป

2.1.3 สื่อสัมพันธ์แบบผสม บางหน่วยงานจะด้วยมี วัตถุประสงค์ในการประหยัด หรือด้วยเหตุผลใดก็ตาม จัดทำวารสารให้มีลักษณะของสื่อ สัมพันธ์ได้ทั้งภายในและภายนอกผสมกันใช้เพื่อสื่อสารภายในและภายนอกในเวลาเดียวกัน

2.2 การแบ่งตามลักษณะเฉพาะแต่ละชนิดแบ่งได้โดยทั่วไป ดังนี้ (ณัฐนันท์ ศิริเจริญ, 2548 : 119)

2.2.1 แผ่นปลิวหรือที่เรียกว่าใบปลิว มีลักษณะเป็นเอกสาร แผ่นเดียว อาจมีขนาดแตก ต่างกัน ตั้งแต่แผ่นยาว ครึ่งแผ่นหรือแผ่นเล็กไม่พับ บางครั้งก็เรียก แผ่นประกาศ การทำแผ่นปลิว ต้องใช้เทคนิคพิเศษ เพื่อให้ผู้รับมีความสนใจที่จะอ่าน

2.2.2 แผ่นพับหรือแผ่นปลิวพับ มีลักษณะคล้ายแผ่นปลิว เป็น เอกสารแผ่นเดียวแต่พับเป็นรูปร่างต่างๆ อาจพับสอง พับสาม พับสี่ ออกแบบจัดหน้าให้ดึงดูด ความสนใจ มักไม่เย็บกลางเล่ม บางทีก็เรียกว่าแผ่นปลิวพับ

2.2.3 หนังสือเผยแพร่เล่มเล็กๆ เป็นหนังสือเล่มเล็กๆ คล้าย แผ่นพับ มีหน้ามากกว่าแผ่นพับ แต่มักมีจำนวนหน้าไม่เกิน 10 หน้า เป็นหนังสือเล่มเล็กๆ บางๆ และมัก จะเย็บกลางเล่ม

2.2.4 เอกสารแนะนำประกอบ เป็นหนังสืออีกเล่มหนึ่งคล้าย หนังสือเผยแพร่เล่มเล็กๆ แต่มีลักษณะการอธิบายรายละเอียด เป็นคู่มือและสิ่งของ วิธีการ หรือเรื่องราวเกี่ยวกับหน่วยงาน กิจกรรมต่างๆ มากกว่าการแนะนำอาชีพ

2.2.5 หนังสือเวียน เป็นจดหมายเหตุดจากต้นต่อข่าว เพื่อแจ้งไป ยังผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยใช้พิมพ์แผ่นเดียวเป็นการประหยัด เวียนกันอ่านหรือรับทราบ แต่ปัจจุบัน จดหมายเวียนนี้พิมพ์แจก จึงมีลักษณะเป็นแผ่นปลิวไป

2.2.6 จดหมายติดต่อ เป็นหนังสือหรือจดหมายติดต่อ ได้ตอบ สอบถาม หรือเป็นจดหมายถึงพนักงาน คนงาน หุ้นส่วน ผู้ร่วมงาน

2.2.7 หนังสือพิมพ์กำแพง มักจัดทำเป็นแผ่นป้ายขนาดใหญ่ เขียนข่าวที่มีรายละเอียดค่อนข้างมาก เขียนตัวหนังสือตั้งแต่ 2 นิ้วฟุตขึ้นไป มีข่าวประกาศอะไรก็นำมาเขียนให้คนยืนอ่าน มีภาคหัวข่าวคล้ายหนังสือพิมพ์ขนาดใหญ่

2.2.8 เอกสารเผยแพร่ หมายถึงหนังสือของหน่วยงานที่พิมพ์แจก เผยแพร่เกี่ยวกับเรื่องราวกิจการต่างๆ ของหน่วยงานหรือเรื่องอื่นๆ ทัวไป

2.2.9 หนังสือต่างๆ เป็นเอกสารที่จัดพิมพ์เป็นเล่มหนังสือต่างๆ ไป รายงานความก้าวหน้าของหน่วยงานหรืออื่นๆ

2.2.10 หนังสือเล่มเล็กหรือจุลสาร เป็นแบบลักษณะของหนังสือที่ทำให้มีขนาดเล็ก หนา ประมาณ 2-20 หน้า เพื่อสะดวกในการถือหรือค้นหรือเพื่อให้ดึงดูดความสนใจและมีความแปลกใหม่

2.2.11 แผ่นโฆษณา เป็นแผ่นแจ้งข่าวย่อยๆ เป็นการกระตุ้นให้คนสนใจ เพื่อความทรงจำ ให้เข้าประชุม ไปร่วมรายการต่างๆ ไม่นิยมเขียนรายละเอียดมาก ควรมีลักษณะเพียงเมื่อมีคนผ่านไปก็สามารถอ่านข้อความได้เข้าใจทั้งหมด อาจทำด้วยกระดาษไม้อัดหรือผ้า ตามลักษณะที่ต้องการ

2.2.12 หนังสือพิมพ์ฉบับพิเศษ เป็นวิธีที่หน่วยงานจัดขอหน้าพิเศษของหนังสือพิมพ์ อาจเป็น 1-2 หน้า หรือทั้งเล่ม หรือเป็นใบแทรก หรือหนังสือพิมพ์แทรกเป็นฉบับพิเศษ เพื่อเผยแพร่กิจการของหน่วยงาน

2.2.13 หนังสือภาพ เป็นหนังสือที่ส่วนมากเป็นภาพอธิบายเรื่อง อาจมีคำอธิบายบ้างเล็กน้อย ส่วนมากเป็นภาพ ควรเป็นภาพที่มีคุณภาพดีและเป็นภาพอย่างดี

2.2.14 นิตยสาร เป็นหนังสือที่ออกประจำของหน่วยงาน อาจเป็นรายเดือน ราย 2-3 เดือน เป็นการเสนอข่าวคราวความเคลื่อนไหว ความก้าวหน้าในสาขางานวิชาการ ตลอดจนประกาศต่างๆ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.2.15 หนังสือคู่มือ เป็นหนังสือคู่มือการปฏิบัติงานของพนักงาน เจ้าหน้าที่ ข้าราชการ แล้วแต่ลักษณะงาน อาจมีเรื่องเกี่ยวข้องกับระเบียบวิธีปฏิบัติงาน หรือรายละเอียดเกี่ยวกับเครื่องมือหรือสิ่งที่ต้องปฏิบัติ

2.2.16 แฟ้มหรือหนังสือคู่มือสำหรับแจกผู้สื่อข่าว คือ การจัดทำแฟ้มขนาดกะทัดรัด เพื่อให้รายละเอียดข่าวต่างๆ เกี่ยวกับหน่วยงาน เพื่อให้สื่อมวลชน

หนังสือพิมพ์ ได้นำไปเผยแพร่ ซึ่งผู้รับผิดชอบงานด้านนี้จะต้องติดตามศึกษาข้อมูลข่าวสาร ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

2.2.17 หนังสือรายงานประจำปี เป็นหนังสือรายงานหรือสรุป ผลงาน ในรอบปีที่ได้ปฏิบัติมา ว่าได้ทำอะไรไปบ้าง มีความก้าวหน้า หรือมีข้อเสนอแนะ ข้อเสนอแนะอย่างไรบ้าง

3. สื่อประเภทแสงและเสียง เป็นอุปกรณ์ที่มีความสำคัญที่ใช้ในการ ประชาสัมพันธ์ ได้แพร่หลายและเป็นที่ยอมรับด้วยวิธีการหลากหลายในการดึงดูดความสนใจสื่อ ประเภทแสงและเสียง แบ่งออกเป็นชนิดดังนี้ (วิจิตร อาวะกุล. 2545 : 122)

3.1 วิชุกกระจายเสียง เป็นอุปกรณ์ที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ได้ แพร่หลายเพราะกลุ่มประชนาได้รับฟังได้ ระยะทางไม่เป็นอุปสรรคในการกระจายเสียง

3.2 โทรทัศน์ ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการเปลี่ยน ความคิดและพฤติกรรมของคน เพราะสามารถเผยแพร่กิจกรรม ผลงาน ให้ประชาชนได้รับ ทราบ และสร้างความสนใจได้ดีอีกด้วย

3.3 ภาพถ่าย รูปถ่ายกิจกรรม สามารถนำมาใช้เป็นสื่อในการ ประชาสัมพันธ์ได้ดี เช่น ภาพนิ่ง โปสเตอร์ ภาพถ่าย เป็นต้น ส่วนใหญ่ในการเผยแพร่ความ คิดเห็นหรือนโยบายมักใช้ภาพ ประกอบคำอธิบาย

3.4 สไลด์ สามารถใช้เป็นสื่อเผยแพร่ประกอบคำอธิบายปฐกถา ได้ดี แต่ต้องให้สอดคล้องกับเรื่องราวที่จะบรรยาย

3.5 ภาพยนตร์ เป็นสื่อที่สำคัญยิ่งชนิดหนึ่งที่ทำให้ความรู้ความ บันเทิง และสามารถนำมาใช้กับการประชาสัมพันธ์ได้เกือบทุกอย่าง

3.6 เครื่องขยายเสียง

3.7 เครื่องบันทึกเสียง

3.8 แผ่นเสียง

3.9 อุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์ อื่นๆ เช่น เครื่องบันทึกภาพ

(วิจิตรโอเทป)

4. สื่อประเภทกิจกรรม เป็นการจัดหรือร่วมกิจกรรมขององค์กร สถาบัน ชุมชนเป็นการให้ความสนับสนุนร่วมมือ แบ่งออกหมวดกิจกรรมออกเป็น 4 หมวด คือ (บุษบา สุธีธร. 2545 : 53)

4.1 หมวดชุมชนสัมพันธ์ ได้แก่ การจัดหรือร่วมกิจกรรมของชุมชน กิจกรรมเกี่ยวกับศาสนาและประเพณีวัฒนธรรม เช่น งานบวช ทอดกฐิน งานศพ วันสำคัญทางศาสนา เข้าพรรษา เวียนเทียน การพัฒนาศาสนา วัด พระสงฆ์ การรณรงค์ต่างๆ การทำความสะอาดที่สาธารณะ

4.2 หมวดการศึกษา ได้แก่ การจัดกิจกรรมส่งเสริมการศึกษาทั้งในด้านวิชาการและทุนการศึกษา การสอน อบรมวิชาชีพ การสัมมนาให้ความรู้ ประกวดเรียงความ โคลงกลอน ปาฐกถา การจัดแข่งขันด้านการศึกษา ภาพถ่าย

4.3 หมวดความสำคัญของท้องถิ่น เช่น การจัดตั้งกลุ่มสโมสร สมาคม ชมรม มูลนิธิ งานวันสำคัญต่างๆ ของชุมชน งานประจำปี งานวันขึ้นปีใหม่ วันสถาปนา การมอบรางวัลเกียรติยศผู้ทำความดี ส่งเสริมผู้ทำประโยชน์ให้ความร่วมมือต่อชุมชน การสงเคราะห์ผู้ประสบภัย คนยากจน งานเกี่ยวกับเด็ก แม่บ้าน คนชรา

4.4 หมวดเกี่ยวกับสถาบันโดยตรง เช่น กิจกรรมส่งเสริมขวัญกำลังใจของการทำงาน มอบรางวัลผู้ทำความดี การจัดตั้งสรรค์สื่่อมวลชน การเปิดให้ชมกิจการ การประชาสัมพันธ์ โอกาสพิเศษ การจัดนิทรรศการ งานเฉลิมฉลองความสำเร็จวันสำคัญต่างๆ งานประจำปี จัดงานส่งเสริมสถาบัน งานออกร้าน สัปดาห์ลดราคา ตลาดนัด จัดกิจกรรมทางสังคม การแสดงอื่นๆ เช่น ศิลปะ ดนตรี เป็นต้น

สรุป วัตถุประสงค์ที่ใช้เป็นสื่อในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์มีหลากหลาย เช่น การพูด การเขียน โทรทัศน์ จดหมาย หนังสือเวียน สิ่งพิมพ์ วิทยุโทรทัศน์ การจัดประชุมร่วมกลุ่มอภิปราย ขึ้นอยู่กับผู้ประชาสัมพันธ์จะพิจารณาเลือกวิธีที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์และต้องพัฒนาสื่อต่างๆ ให้สามารถใช้งานได้มีประสิทธิภาพ และในการใช้สื่อ จะต้องพิจารณาถึงคุณสมบัติของสื่อเป็นสำคัญ ซึ่งนอกจากจะทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในหมู่ประชาชนแล้ว ยังมุ่งหมายให้เกิดความศรัทธา นิยมเลื่อมใส เรียกร้องความสนับสนุนร่วมมือร่วมใจเป็นอันดีจากประชาชนอันจะเป็นผลให้เกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

1.4 วิธีการจัดการ วิธีการจัดการบริหารงานประชาสัมพันธ์เป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะถ้ามีวิธีการจัดการดีก็จะช่วยให้การดำเนินงานประชาสัมพันธ์เป็นไปอย่างราบรื่นเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างสูง

เสกสรรค์ สายสีสด (2541 : 66) กล่าวถึงวิธีการจัดการดำเนินงาน
 ประชาสัมพันธ์ว่า ลักษณะการสั่งงานที่ดีของผู้บริหาร คือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีศิลปะในการ
 สื่อสารสั่งงาน จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ เต็มกำลัง
 ความสามารถ ควรมีการวางแผนสั่งงานที่ชัดเจน ไม่คลุมเครือ ไม่ซับซ้อน ไม่สั่งงานเกินกำลัง
 ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน มีการวางแผนสื่อสารในลักษณะการสื่อสาร 2 ทาง โดยให้
 ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและได้ซักถามข้อสงสัย ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน
 มีขวัญและกำลังใจ สามารถปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบจนเป็นผลให้การดำเนินงานประสบ
 ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

จันทร์านิ สงวนนาม (2545 : 89) กล่าวว่า วิธีการจัดการงาน
 ประชาสัมพันธ์ มีหลักการและพื้นฐานวิธีการจัดการวางแผนการดำเนินงานเช่นเดียวกับการ
 วางแผนวิธีการจัดหน่วยงานหรือวิธีการจัดการองค์การทั่วไป ขนาดของหน่วยงาน ซึ่งหมายถึง
 บุคลากร อาคารสถานที่ เครื่องมือสำหรับการวางแผนการดำเนินงานประชาสัมพันธ์และอื่นๆ
 ซึ่งแต่ละที่จะมีวิธีการจัดการในองค์การให้มีขนาดและจำนวนเท่าใด ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายและ
 ระดับของงานว่าจะจัดให้เป็นงานประชาสัมพันธ์แบบใด ของแผนก ของกรมหรือของ
 กระทรวง และในแต่ละระดับยังสามารถแยกแยะขนาดของงานและรายละเอียดต่างๆ นับตั้งแต่
 การวางแผนของจุดมุ่งหมายไปจนถึงองค์ประกอบในการดำเนินงานของตน

วิมลพรรณ อาภาเวท (2546 : 39) กล่าวว่า วิธีการจัดการดำเนินงาน
 ประชาสัมพันธ์ ของแต่ละองค์การจะมีการวางแผนการดำเนินงานแตกต่างกันไปตามลักษณะ
 ของงานหรือภารกิจ ขนาดขององค์การขนาดเล็ก ขนาดกลางหรือขนาดใหญ่ ระดับนโยบาย
 หรือระดับปฏิบัติ ลักษณะรูปคณะกรรมการหรือลักษณะรูปที่ปรึกษา รูปแบบโครงสร้าง
 ตามภาระหน้าที่ รูปแบบโครงสร้างเฉพาะกิจหรือรูปแบบโครงสร้างแบบผสม ทั้งนี้ แต่ละ
 องค์การย่อมมีวิธีการจัดการวางแผนการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ตามความเหมาะสมกับ
 องค์การของตนเป็นสำคัญ

วัจนา ชื่นทองคำ (2547 : 193) กล่าวถึงวิธีการจัดการดำเนินงาน
 ประชาสัมพันธ์ว่า มีทั้งวิธีการจัดการวางแผนบริหารงานแบบกระจายอำนาจ โดยผู้บริหาร
 สั่งงานแล้วให้ผู้ปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ดำเนินการและรายงานผล หรือวิธีการจัดการ
 วางแผนแบบรวบอำนาจที่ผู้บริหารสั่งงานให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ประชาสัมพันธ์ลงมือทำแล้ว
 ผู้บริหารคอยกำกับ ติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องจนประสบผลสำเร็จ
 ตามวัตถุประสงค์

กล่าวโดยสรุป วิธีการจัดการดำเนินงานประชาสัมพันธที่ดี เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารจะคิดวิธีที่จะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จ โดยเริ่มจากวางแผนการดำเนินงาน วางแผนหาวิธีสื่อสารจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้รู้ถึงวัตถุประสงค์และสามารถดำเนินงานไปได้อย่างราบรื่น วิธีการจัดการดำเนินงานนับเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากเพราะถ้า มีบุคลากร มีงบประมาณ มีสื่อวัสดุอุปกรณ์ที่ดีพร้อมอยู่แล้ว แต่ถ้าวิธีการจัดการดำเนินงานไม่ดี ก็จะทำให้ทุกอย่างล้มเหลวได้ทั้งหมด

2. การประสานงาน

การจะดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย การทำให้บุคคลทุกฝ่ายร่วมมือร่วมใจกันทำงานนั้น จำเป็นต้องมีการประสานงานอย่างดี การจัดการประชาสัมพันธ หากองค์การใดขาด การประสานงานในหน่วยงานและนอกหน่วยงานแล้ว ก็ยากที่จะทำงานให้สำเร็จตามอุดมการณ์ นักวิชาการได้ให้ความหมาย ความสำคัญ และเทคนิคของการประชาสัมพันธไว้ดังนี้

พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2545 : 88) ได้ให้ความหมายว่า การประสานงาน คือ ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน จัดระเบียบงานให้เรียบร้อย และสอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้งานสมดุล และสำเร็จตามเป้าหมายในเวลาที่กำหนดไว้

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2544 : 52) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารที่ดีต้องมีความสามารถในการที่จะกระทำให้เกิดการผสมกลมกลืนในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ ในการบริหาร อันได้แก่ คน เงิน เวลา วัสดุอุปกรณ์และวิธีการจัดการปฏิบัติงานอันจะก่อให้เกิดความสำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพของการบริหารได้ สอดคล้องกับความเห็นของมงคล ยิ้มประยูร (2541 : 72) ที่ว่า การประสานงานเป็นจักรกลอันสำคัญ ที่จะทำให้งานทั้งหลายดำเนินไปอย่างสอดคล้องกัน เพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ผู้บริหารที่ดีจะต้อง มีความสามารถในการทำให้หน่วยงานต่างๆ ทำงานอย่างสอดคล้องกัน โดยทั่วไปแล้วการประสานงานแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ (จิตรกรณ สุทธิวรเศรษฐ์. 2544 : 193)

1. การประสานงานภายในองค์การ ผู้บริหารต้องมีเทคนิคในการบริหารงาน ดังนี้

1.1 จัดแผนผังและกำหนดหน้าที่การทำงานไม่ให้ซ้ำซ้อนกันเมื่องานเป็นไปตามแผนผัง และหน้าที่การทำงานแล้ว งานย่อมจะสอดคล้องกลมกลืนกัน การประสานงานย่อมเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี การติดต่อสื่อสารที่ดีจะก่อให้เกิดการประสานงานที่มีประสิทธิภาพที่ดี

1.3 จัดให้มีคณะกรรมการ การประสานงานที่ดีอาจใช้วิธีการให้มีกรรมการ เพื่อช่วยประสานงานที่ปฏิบัติและปัจจัยต่างๆ ในการบริหารงานให้ดีขึ้น คณะกรรมการอาจแบ่งได้ 2 อย่าง คือ คณะกรรมการถาวรและคณะกรรมการชั่วคราว

1.4 ใช้วิธีการงบประมาณ วิธีการงบประมาณการบัญชีที่ควบคุมการใช้จ่ายหรือควบคุมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเงิน เป็นเครื่องควบคุมให้การปฏิบัติงานในส่วนต่างๆ ประสานงานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

1.5 จัดให้มีการติดตามผลทั้งนี้เพื่อให้มีความสอดคล้องและประสานงานกันขึ้น

1.6 ใช้วิธีการของเพิร์ท (PERT) ซึ่งเป็นเทคนิคการวางแผนที่สามารถกำหนดเวลาในการทำงานได้อย่างสอดคล้องกันระหว่างงานแต่ละช่วง

1.7 ใช้วิธีการติดต่ออย่างไม่เป็นพิธีการ ซึ่งลดขั้นตอนจะช่วยให้การประสานงานเป็น ไปอย่างคล่องตัวได้ทางหนึ่ง

1.8 ใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อเฉพาะ โดยคนที่เหมาะสมสามารถปรับตัวเข้ากับคนทุกวงการได้ดี และมีความรู้กว้างขวางพอสมควร

1.9 จัดให้มีการพบปะกันหรือช่วยให้บุคลากรมีโอกาสพบปะกัน จะทำให้เกิดความเข้าใจหน้าที่และวิธีการปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้น และจะช่วยลดปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลได้

1.10 จัดให้มีการฝึกอบรมในการปฏิบัติงาน การอบรมจะทำให้บุคลากร มีความสามารถได้ระดับมาตรฐานหรือใกล้เคียงกันทำให้ง่ายต่อการประสานงาน

1.11 จัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน นอกจากจะเป็นการกระจายอำนาจ ยังเป็นการเสริมสร้างความเข้าใจอันดี เกิดความสามัคคี อันเป็นประโยชน์ต่อการประสานงาน

1.12 จัดให้มีการบำรุงขวัญ การมีขวัญดีจะก่อให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ย่อมก่อให้เกิดการประสานงานที่ดีอย่างหนึ่ง

2. การประสานงานนอกองค์การ ต้องดำเนินการดังต่อไปนี้

(เสรี วงษ์มณฑา. 2540 : 320) ได้เสนอไว้ดังนี้

2.1 การประสานนโยบาย 9 ประการ และการกำหนดอำนาจหน้าที่ขององค์กรแต่ละองค์กร ให้ชัดเจน เป็นการป้องกันการงานเหลื่อมล้ำกัน ซ้ำซ้อนกันและเกิดความขัดแย้งกันที่สุดในที่สุด

2.2 การประสานงานโดยใช้คณะกรรมการกลาง ซึ่งคณะกรรมการจะช่วยกลั่นกรอง และจัดข้อมูลหรือข้อขัดแย้งต่างๆ ลง เพื่อให้เกิดการประสานงานร่วมกัน

2.3 การประสานงานโดยวิธีการงบประมาณ โดยแต่ละองค์กรจะต้องร่วม ในการจัดทำ แผนการงบประมาณร่วมกัน เพื่อมิให้แผนการงบประมาณในแต่ละเรื่องซ้ำซ้อนกัน

2.4 การวางแผนร่วมกันทั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาวให้ประสานสัมพันธ์กัน

2.5 ใช้ระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ รวดเร็วและถูกต้อง

2.6 จัดบุคลากรประสานงานระหว่างองค์กรให้เหมาะสม

2.7 ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการประสานงานระหว่างองค์กร

2.8 จัดให้มีการประชุมร่วมกัน เพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจตรงกัน

2.9 จัดบุคลากรพบปะสังสรรค์กัน เช่น รับประทานอาหารร่วมกัน
แข่งขันกีฬาร่วมกัน

สรุป การประสานงาน คือ ความร่วมมือร่วมใจของบุคคลทั้งในองค์กรและ นอกองค์กรในการที่จะร่วมปฏิบัติงานให้สอดคล้องกลมกลืนกัน ด้วยความเข้าใจและปฏิบัติงานไปในแนวทางเดียวกัน โดยอาศัยกิจกรรม เทคนิคและเครื่องมือสื่อสารต่างๆ เข้า มาช่วย เพื่อให้การ ดำเนินงานประชาสัมพันธ์เกิดประสิทธิภาพสูงสุดตามที่องค์กรกำหนดไว้ตามแผนงาน

3. การประเมินผล

กระบวนการสุดท้ายของผู้ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ที่จะต้องดำเนินการ คือ ต้องติดตาม ว่าข่าวหรือกิจกรรมนั้นมีผลต่อความคิดของประชาชนอย่างไร มีใครให้ความสนใจบ้าง ให้ความสนใจกันมากน้อยเพียงใด ประชาชนมีปฏิกิริยาโต้ตอบอย่างไรหรือไม่ ภาพพจน์ของหน่วยงานจะดีขึ้นหรือไม่อย่างไร เมื่อได้มีการปฏิบัติงานแล้ว คำตอบต่อคำถามเหล่านี้จะเป็นการประเมินผล การดำเนินงานที่ได้ทำไปแล้ว

จิตราภรณ์ สุทธิวรเศรษฐ์ (2544 : 210) กล่าวว่า ความหมายของการประเมินผล หมายถึง คุณค่าหรือปริมาณความสำเร็จและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งคุณค่าหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้นั้นจะต้องมีมาตรการหรือวิธีการวัดที่สามารถวัดหรือนับได้ ดังนั้นการประเมินผลจึงเป็น กระบวนการของการกำหนดหรือตัดสินคุณค่า ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยยึดเกณฑ์หรือมาตรการในการวัดนั้นเป็นเครื่องช่วยในการประเมินผล ซึ่งผลที่ได้จะสามารถบอกได้ว่า การดำเนินงานนั้นประสบความสำเร็จ ได้มากน้อยเพียงใด

ลักขณา สตะเวทิน (2542 : 67) ได้กล่าวถึงการประเมินผลการประชาสัมพันธ์ไว้ว่า การประเมินผลการประชาสัมพันธ์เป็นกระบวนการประชาสัมพันธ์ขั้นตอนสุดท้าย เพื่อการค้นหาคำว่า การดำเนินงานประชาสัมพันธ์ที่ได้มีการสื่อสารไปแล้วนั้น ได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดตามแผนไว้หรือไม่ และได้ผลมากน้อยเพียงใด มีอุปสรรคหรือปัญหาใดบ้างที่จะต้องนำมาพิจารณา และหาหนทางปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การดำเนินงานในขั้นตอนนี้ จึงเป็นงานที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่ง หากนักประชาสัมพันธ์ละเลยเสีย ก็จะทำให้ไม่ทราบว่างานประชาสัมพันธ์ได้ดำเนินการไปแล้วนั้นเป็นอย่างไร เพราะการประเมินผลจะเป็นสิ่งที่ทำให้นักประชาสัมพันธ์ได้ข้อมูลที่จะนำกลับไปใช้ประโยชน์ในขั้นตอนที่ 1 อีก ซึ่งจะเป็นวัฏจักรของกระบวนการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ต่อไปในอนาคต เพราะเป็นส่วนที่ได้รับข้อมูลเพิ่มเติม เป็นข้อมูลเพิ่มพูนความรู้และเป็นประโยชน์ในการใช้ปรับปรุงหรือดำเนินการต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ

พรทิพย์ วรกิจโกคาทร (2542 : 542) ได้ให้แนวคิดว่า การประเมินผลการประชาสัมพันธ์ เป็นการตัดสินคุณค่าการประชาสัมพันธ์หลังจากที่มีการเก็บข้อมูล รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนแปลผลข้อมูลแล้ว การประเมินผลนี้สามารถทำให้นักประชาสัมพันธ์ทราบถึงประสิทธิภาพการประชาสัมพันธ์ในอดีต สภาพปัจจุบันที่กำลังเผชิญอยู่และคาดการณ์ในอนาคตได้และนอกจากนี้ พรทิพย์ วรกิจโกคาทร (2542 : 547-548) ยังได้กล่าวว่า การประเมินผลการประชาสัมพันธ์สามารถทำได้ 2 วิธี คือ วิธีที่อาศัย ผลการสังเกต และวิธีการประเมินผลที่อาศัยหลักวิทยาศาสตร์ การประเมินผล การประชาสัมพันธ์สามารถทำได้ 4 ช่วงเวลา คือ

1. ก่อนเริ่มโครงการ การประเมินสามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ การประเมินสภาพแวดล้อม ซึ่งหมายถึงสภาพความต้องการและความจำเป็นในการทำโครงการนี้และการประเมินสิ่งป้อนเข้า ซึ่งเป็นการประเมินทรัพยากรที่มีอยู่

2. ระหว่างการดำเนินงาน เป็นการประเมินผลเพื่อเป็นการเรียนรู้ถึงความสำเร็จ ข้อบกพร่อง ปัญหา อุปสรรคของงานที่ได้ทำไปแล้วบางส่วนเพื่อหาทางแก้ไขปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลง เพื่อจะได้ก้าวต่อไปในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. เมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน เป็นการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานประชาสัมพันธ์โครงการใดโครงการหนึ่งเป็นการสรุปผลได้ว่า ได้รับความสำเร็จมากน้อยเพียงใด บรรลุจุดหมายที่ตั้งไว้หรือไม่

4. เป็นการตรวจสอบประสิทธิภาพของการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ประจำปี เนื่องจากงานประชาสัมพันธ์เป็นการทำงานที่ต่อเนื่องไม่สิ้นสุด ดังนั้น ในการประเมินผลการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ในแต่ละปี จะสามารถเปรียบเทียบความก้าวหน้า ความสำเร็จ ตลอดจนแสดงถึง ปัญหาและอุปสรรค เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผน การดำเนินงานประชาสัมพันธ์ในปีต่อไป การประเมินผลประเภทนี้ มีลักษณะเป็นการผสมผสานของการประเมินผลของ 2 วิธีแรก

วรภัทร ภูเจริญ (2543 : 130) ได้กล่าวถึง การประเมินผลการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ไว้ว่า

1. จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์แต่ละโครงการ
2. วิธีดำเนินการประเมินผลการดำเนินงานประชาสัมพันธ์มีหลายวิธี เช่น การสังเกต การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ เป็นต้น
3. นำผลที่ได้ไปใช้ในการตัดสินใจ เพื่อวางแผนและดำเนินการในครั้งต่อไป

สุนันทา เลานันท์ (2544 : 147) กล่าวว่า การประเมินผล หมายถึง การศึกษาผลที่ได้รับเป็นสิ่งสำคัญต่อการดำเนินโครงการการติดต่อสื่อสาร อุปสรรคที่มีคือ ข้อจำกัดในเรื่อง เวลา เงินทุน เครื่องมือและความรู้เกี่ยวกับการประเมินผลจุดอ่อนของนักประชาสัมพันธ์ ก็คือ มักไม่เห็นความสำคัญของการประเมินผลโครงการ ทั้งนี้ เพราะจะต้องใช้เงินและเวลาอย่างมากใน การทำการประเมิน เพื่อนำผลที่ได้มาใช้ในการตัดสินใจและให้เป็นที่ยึดถือของฝ่ายบริหาร

สมศักดิ์ ขาวลาภ (2544 : 255) กล่าวถึงการประเมินผลว่า การประเมินผลเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ที่จะทำให้ฝ่ายบริหารทราบผลการทำงาน พร้อมทั้งหาวิธีปรับปรุง แก้ไข หาแนวทางปฏิบัติให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น โดยอาศัยการศึกษากการ

ประเมินผล เป็นที่ยอมรับว่าการประเมินผลเป็นเสมือนเครื่องมือของฝ่ายบริหารที่จะใช้อย่างต่อเนื่อง เพื่อหาข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจดำเนินงานต่อไป

อาคม วัชโรตต (2547 : 15) กล่าวว่า การประเมินผลมี 2 ประเภท ใหญ่ๆ ได้แก่

1. การประเมินผลก่อนการปฏิบัติงานจริง เป็นผลการตรวจสอบโดยทำการทดลองกับบุคคลกลุ่มหนึ่ง หรือกลุ่มทดลองก่อนที่จะมีการลงมือปฏิบัติงานจริง เป็นการศึกษา สิ่งที่ใช้ในโครงการและตรวจสอบหาข้อบกพร่อง เพื่อจะได้ทำการปรับปรุง แก้ไข ก่อนที่จะมีการลงมือดำเนินการจริง

2. การประเมินผลหลังจากมีการปฏิบัติงานไปแล้ว เป็นการวัดผล หรือประเมินผลการ ปฏิบัติงานภายหลังที่ได้ดำเนินการตามโครงการไปแล้ว เพื่อนำผลจากข้อมูล ที่ได้มาปรับปรุง แก้ไขในการดำเนินการครั้งต่อไป

สรุป การประเมินผลการประชาสัมพันธ์ หมายถึง การใช้เกณฑ์ มาตรการ หรือวิธีการวัดการดำเนินงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือมีปัญหา อุปสรรคต้องแก้ไข เพื่อตรวจสอบผลการดำเนินงานที่ได้ดำเนินการ ไปแล้ว และนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลมาเป็นเครื่องมือใน การวางแผนการดำเนินงานในครั้งต่อไปให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นกระบวนการดำเนินงานขั้นตอนสุดท้ายที่มีความสำคัญในการดำเนินงานทุกประเภท

3. องค์ประกอบของการประชาสัมพันธ์

การดำเนินงานประชาสัมพันธ์จะต้องอาศัยองค์ประกอบหลายอย่าง มีผู้ให้ความคิดเห็น เกี่ยวกับองค์ประกอบของการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ ดังนี้

เสรี วงษ์มณฑา (2542 : 15) ได้จัดองค์ประกอบของการประชาสัมพันธ์ แตกต่างกันไปดังนี้

1. การให้คำแนะนำ (Counselling) เป็นการให้คำแนะนำต่อฝ่ายจัดการขององค์กร เกี่ยวกับนโยบาย การสร้างความสัมพันธ์อันดี การสื่อสารว่าจะทำอะไรและทำอย่างไร

2. การวิจัย (Research) เป็นการพิจารณาทัศนคติและพฤติกรรมของชุมชนและเหตุผลต่างๆ ที่ใช้ในการวางแผน การปฏิบัติตามแผนและการวัดผลกิจกรรม เพื่อให้เกิดอิทธิพลหรือเกิด การเปลี่ยนแปลงต่อทัศนคติและพฤติกรรม

3. สื่อมวลชนสัมพันธ์ (Media Relation) เป็นการสร้างความสัมพันธ์กับสื่อมวลชน โดยการเผยแพร่ข่าวสารและการตอบสนองต่อความสนใจขององค์กร

4. การเผยแพร่ข่าวสาร (Publicity) เป็นการกระจายข่าวสาร ซึ่งจะต้อง มีการวางแผน ในการใช้วิธีต่างๆ อย่างเหมาะสม ทั้งสื่อที่ต้องซื้อทั้งพื้นที่และเวลา สื่อที่ให้ความร่วมมือในการเผยแพร่แบบให้เปล่า

5. การสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน/สมาชิก (Employee/Member Relations) เป็นการตอบสนองและการจูงใจของพนักงาน

6. ชุมชนสัมพันธ์ (Community Relations) เป็นการให้องค์กรมีส่วนร่วมร่วมกับชุมชน อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยมีการวางแผนเอาไว้เพื่อรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันตลอด จนคำนึงถึงผลประโยชน์ทั้งขององค์กรและชุมชนด้วย

7. การทำกิจกรรมสาธารณะ (Public Affairs) เป็นการพัฒนานโยบายชุมชนอย่างมี ประสิทธิภาพ ช่วยให้องค์กรปรับตัวได้อย่างเหมาะสมกับความคาดหวังของชุมชน ตลอดจนการให้บริการและการจัดกิจกรรมกับชุมชนต่าง ๆ

8. การจัดกิจกรรมร่วมกับรัฐบาล (Government Affairs) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ อันดีกับส่วนราชการ โดยจัดโปรแกรมในการสนับสนุนและช่วยเหลือส่วนราชการต่างๆ

9. การบริหารข่าวเชิงยุทธ (Issue Management) เป็นการกำหนดประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับชุมชน ว่าองค์กรควรจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชนใดบ้าง ควรจะมีการบริหารประเด็น ใดบ้างและบริหารอย่างไร

10. การสร้างความสัมพันธ์กับสถาบันการเงิน (Financial Relations) เป็นการสร้างความเชื่อมั่นและสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกด้านการเงินกับผู้ลงทุนหรือผู้ถือหุ้น

11. การสร้างความสัมพันธ์ในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Industry Relations) เป็นการสร้างความสัมพันธ์กับธุรกิจอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกันกับสมาคมการค้า ตลอดจนผู้ขายปัจจัยการผลิตที่เกี่ยวข้อง

12. การพัฒนาการจัดหาเงินทุน (Development/Fund Raising) เป็นการสร้างความต้องการและการกระตุ้นสมาชิกขององค์กร ตลอดจนผู้ให้การสนับสนุนองค์กร

13. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ด้อยโอกาส/การทำกิจกรรมร่วมเกี่ยวกับวัฒนธรรมข้ามชาติ (Minority Relations/Multicultural Affairs) เป็นการสร้างความสัมพันธ์กับ

บุคคลทั่วไปและกลุ่มผู้ด้อยโอกาส ตลอดจนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมข้ามชาติ

14. การจัดกิจกรรมพิเศษ/การมีส่วนร่วมกับชุมชน (Special Events and Public Participation) เป็นการกระตุ้นความสนใจในบุคคลสำคัญ ผลิตภัณฑ์หรือองค์การโดยมุ่งกิจกรรมที่แปลกใหม่ ใหญ่ ซึ่งจะต้องคอยรับฟังและมีการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

15. การสื่อสารทางการตลาด (Marketing Communications) เป็นการสื่อสารทางการตลาด โดยใช้กิจกรรมหลายอย่างเพื่อขายผลิตภัณฑ์ บริการ หรือความคิด ประกอบด้วยการโฆษณา การจัดวัสดุการเผยแพร่ข่าวสาร การส่งเสริมการขาย การจัดแสดงสินค้า ณ จุดขาย และการจัดกิจกรรมพิเศษต่างๆ เป็นต้น

จิตรภรณ์ สุทธิวรเศรษฐ์ (2544 : 59) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินประชาสัมพันธ์ องค์ประกอบปัจจัยเหล่านั้น ได้แก่ การตัดสินใจและการวางนโยบาย บุคลากรปัจจัย งบประมาณ เวลา ค่านิยมและวัฒนธรรมประเพณี และวัสดุอุปกรณ์

อริศรา เจริญวานิช (2545 : 5) กล่าวถึงองค์ประกอบพื้นฐาน 4 ประการ ได้แก่

1. การประชาสัมพันธ์ขึ้นอยู่กับปรัชญาทางสังคมของฝ่ายบริหาร
2. การประชาสัมพันธ์เป็นปรัชญาทางสังคมที่แสดงออกโดยการตัดสินใจกำหนดนโยบาย
3. การประชาสัมพันธ์เป็นผลการกระทำอันสืบเนื่องมาจากนโยบายซึ่งเป็นที่ยอมรับ
4. การประชาสัมพันธ์เป็นการติดต่อสื่อสาร

จากความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการประชาสัมพันธ์ที่แตกต่างกันของนักวิชาการนี้เอง แสดงให้เห็นถึงความหลากหลายทางความคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการประชาสัมพันธ์ที่นักประชาสัมพันธ์ต้องใส่ใจศึกษา เพื่อจะได้เลือกนำวิธีการไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์แต่สำหรับการประชาสัมพันธ์โรงเรียนมีองค์ประกอบของการจัดการประชาสัมพันธ์โรงเรียน ดังนี้

เดือนดา อวยสวัสดิ์ (2541 : 39) กล่าวถึงองค์ประกอบที่จำเป็นของการจัดการประชาสัมพันธ์โรงเรียนดังนี้ คือ ความสัมพันธ์ของบุคคล ความสัมพันธ์ของกลุ่มบุคคล และเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ และงบประมาณ

พรทิพย์ เพื่องฟู (2541 : 25) ได้จัดองค์ประกอบของการจัดการ
 ประชาสัมพันธ์โรงเรียนดังนี้ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับบุคคลภายนอก
 ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับนักเรียนและศิษย์เก่า ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับ
 ผู้ปกครอง และความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

กานต์ชนก ดาบสมเด็จ (2543 : 32) กล่าวว่า การประชาสัมพันธ์โรงเรียนมี
 องค์ประกอบที่แตกต่างจากการประชาสัมพันธ์ทั่วไป เป็นการมุ่งถึงความสำคัญแห่ง
 ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ การมีบทบาทร่วมรับผิดชอบต่อสังคม ทำอย่างไรประชาชน จึงจะ
 มีความเข้าใจ เชื่อถือศรัทธาและผูกพันกับโรงเรียนมากที่สุดโดยไม่หวังผลกำไร แต่จะเน้นใน
 ด้านความสัมพันธ์ ของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน การปฏิบัติตนต่อกันในกิจกรรม
 ต่างๆ ของโรงเรียน

การประชาสัมพันธ์โรงเรียนมีองค์ประกอบที่แตกต่างไปจากการ
 ประชาสัมพันธ์ หรือการโฆษณาทางธุรกิจ เพราะธุรกิจนั้นมุ่งกำไร ความคล่องตัวในการทำ
 ธุรกิจ ส่วนการประชาสัมพันธ์โรงเรียนจะมุ่งด้านความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ
 โรงเรียน การปฏิบัติต่อกันและกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้นเพื่อความเข้าใจอันดี เชื่อถือ ศรัทธา
 มีความรักและผูกพันต่อโรงเรียน โดยอาศัยเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์เป็นแนวทางสำหรับการ
 ประชาสัมพันธ์โรงเรียน

สรุป องค์ประกอบของการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ คือ ปัจจัยอัน ได้แก่
 คน เงิน เวลา แผนการดำเนินงาน วัสดุอุปกรณ์ วิธีการเผยแพร่ข่าว กิจกรรมสัมพันธ์ ที่ทำให้
 การดำเนินงานประชาสัมพันธ์ประสบความสำเร็จ

4. ประเภทของการประชาสัมพันธ์

มีนักวิชาการหลายท่านได้แบ่งประเภทของการดำเนินงานประชาสัมพันธ์
 ไว้ดังนี้ คือ

วิรัช ลภีรัตนกุล (2546 : 148) ได้แบ่งประเภทของการดำเนินงาน
 ประชาสัมพันธ์ตามลักษณะกว้างๆ ไว้ 2 ประเภท ดังนี้

1. การประชาสัมพันธ์ภายใน คือ การสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์
 อันดีกับกลุ่ม บุคคลภายในสถาบันเอง อันได้แก่ กลุ่มเจ้าหน้าที่ พนักงาน ลูกจ้างรวมตลอดจน
 ถึงนักการศึกษา คนขับรถ ภายในองค์กรให้เกิดมีความรักใคร่สามัคคีกันในหมู่เพื่อน
 ร่วมงาน รวมทั้งด้านการเสริมสร้างขวัญและความรักใคร่ผูกพัน จงรักภักดีต่อหน่วยงาน
 สำหรับสื่อและเครื่องมือที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ภายในนั้น อาจใช้การติดต่อดูสาร ด้วย

วจาแบบซึ่งหน้า หรืออาจใช้สิ่งพิมพ์ภายในองค์กรช่วย เช่น หนังสือเวียน จดหมายข่าว ภายใน วารสารภายใน เป็นต้น

2. การประชาสัมพันธ์ภายนอก คือ การสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีกับ ประชาชนภายนอกกลุ่มต่างๆ ได้แก่ ประชาชนทั่วไปและประชาชนที่องค์กร สถาบันเกี่ยวข้อง เช่น ผู้นำความคิดเห็น ผู้นำท้องถิ่น ลูกค้า ผู้บริโภค รวมทั้งชุมชนละแวกใกล้เคียง เพื่อให้ประชาชนเหล่านี้เกิดความรู้ ความเข้าใจในตัวสถาบันและให้ความร่วมมือแก่สถาบันด้วยดีและโดยที่การประชาสัมพันธ์ภายนอกจำต้องเกี่ยวข้องกับประชาชนที่มีกลุ่มขนาดใหญ่หรือจำนวนมาก จึงอาจใช้เครื่องมือสื่อสารต่างๆ เข้ามาช่วยเผยแพร่ กระจายข่าวสารณด้วย ได้แก่ สื่อมวลชน หนังสือพิมพ์ วิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ ภาพยนตร์ ซึ่งองค์กรและสถาบันต่างๆ นิยมใช้เครื่องมือสื่อสารมวลชนเหล่านี้เข้ามาช่วยในการประชาสัมพันธ์ ภายนอกอย่างแพร่หลาย

ลักษณะ สตะเวทิน (2542 : 34) ได้กล่าวถึงประเภทของการวางแผนการประชาสัมพันธ์ ตามกลุ่มเป้าหมาย คือ การประชาสัมพันธ์ภายใน และการประชาสัมพันธ์ภายนอกเช่นเดียวกันและยังได้แบ่งลักษณะของการประชาสัมพันธ์ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การวางแผนการประชาสัมพันธ์ระยะยาวเป็นการประชาสัมพันธ์ที่กำหนดการกระทำซึ่งใช้เวลานานและต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. การวางแผนการประชาสัมพันธ์ระยะสั้น เป็นแผนงานหรือโครงการใดโครงการหนึ่งที่กำหนดโดยเฉพาะ เป็นแผนที่กำหนดระยะเวลาการทำงานในช่วงสั้นๆ โดยกิจกรรมหรือโครงการนั้นควรต้องให้ประสานและสอดคล้องกับแผนระยะยาวเพื่อเป็นการสนับสนุนกันและกัน

ส่วนการแบ่งประเภทของการดำเนินงานประชาสัมพันธ์โรงเรียนมีการแบ่งประเภทเช่นเดียวกับการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ทั่วไป ได้แก่

มงคล เดชวรรณ (2544 : 11) กล่าวถึงประเภทของการดำเนินงานประชาสัมพันธ์โรงเรียน ดังนี้

1. การประชาสัมพันธ์ภายใน คือ การสร้างความรัก ความเข้าใจ ความสามัคคีแ ความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มบุคคลภายในสถาบันเอง ซึ่งหมายถึง ผู้บริหารโรงเรียน ครูอาจารย์ นักเรียน เจ้าหน้าที่ต่างๆ นักการภารโรง ให้มีความรู้สึกเป็นเจ้าของสถาบัน มีความ

จงรักภักดี ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติและสร้างภาพพจน์ที่ดีให้เป็นที่น่าเชื่อถือและชื่นชมต่อบุคคลภายนอก

2. การประชาสัมพันธ์ภายนอก คือ การสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีกับ ประชาชนกลุ่มต่างๆ เช่น ผู้ปกครอง ชุมชนใกล้เคียงและที่ห่างไกล เป็นต้น

วัลย์ณรัตน์ ศรีไสย (2546 : 15) ได้แบ่งประเภทลักษณะของการดำเนินงานประชาสัมพันธ์โรงเรียนออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. การวางแผนประชาสัมพันธ์ระยะยาว เป็นการประชาสัมพันธ์ที่กำหนดการกระทำ ซึ่งใช้เวลานานและทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น การประชาสัมพันธ์โครงการริเริ่มโครงการชดเชย โครงการธนาคารขยะ
2. การวางแผนประชาสัมพันธ์ระยะสั้น เป็นการกำหนดแผนการประชาสัมพันธ์งาน เฉพาะกิจ เช่น การประกวดแข่งขันวาดภาพ การไปร่วมกิจกรรมกับชุมชนภายนอก

ประเภทของการประชาสัมพันธ์มีความหลากหลายที่นักประชาสัมพันธ์จะเลือกใช้ไม่ว่าจะเป็นการประชาสัมพันธ์ภายในหรือภายนอก การประชาสัมพันธ์ระยะสั้นหรือการประชาสัมพันธ์ระยะยาว การวางแผนการประชาสัมพันธ์เพื่อเป็นการป้องกันหรือการวางแผนประชาสัมพันธ์เพื่อเป็นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วก็ตามนักประชาสัมพันธ์ที่ดี ก็ควรต้องมีวิจารณญาณในการเลือกใช้ประเภทของการประชาสัมพันธ์ให้เหมาะสม

สรุป ประเภทของการดำเนินงานประชาสัมพันธ์โรงเรียนมีทั้งประเภทการประชาสัมพันธ์ภายในและภายนอก ประเภทการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ระยะยาวและการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ระยะสั้น ทั้งนี้ ยังมีประเภทของการดำเนินงานประชาสัมพันธ์โรงเรียนที่เป็นการป้องกันข้อผิดพลาดไม่ให้เกิดปัญหาที่เสื่อมเสียชื่อเสียงและภาพพจน์ของโรงเรียนและการประชาสัมพันธ์เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดการผิดพลาดด้วยสามารถไปถึงบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย ไม่ครอบคลุมทั่วถึง เพื่อที่จะได้พัฒนาแก้ไขหาวิธีที่จะประชาสัมพันธ์ไปถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างทั่วถึงการพูดคุยสอบถามถึงรูปแบบการประชาสัมพันธ์กิจกรรมที่บุคลากรทุกฝ่ายสนใจติดตามข่าว เพื่อจะเสริมรูปแบบที่บุคลากรทุกฝ่ายให้ความสนใจติดตามให้มากขึ้น ยิ่งขึ้นไปอีก หรือแม้แต่การส่งข่าวไปยังสื่อมวลชนภายนอก ฝ่ายกิจการพิเศษ โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัยจะมีการ ติดตามข่าวเพื่อประเมินผลว่ามีการส่งข่าวไปยังสื่อมวลชน

ก็ครั้งและได้รับการพิมพ์หนังสือต่างๆ ก็ครั้ง มีการตัดเก็บข่าวในหนังสือพิมพ์และวารสารต่างๆ ไว้เป็นหลักฐานเพื่อประเมินผลในภายหลังเมื่อสิ้นปีการศึกษา

ตอนที่ 3 แนวคิด ทฤษฎี การบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับสมาชิกขององค์การในฐานะที่เป็นทรัพยากรสำคัญและควรค่าแก่การดูแลรักษา และเปิดโอกาสให้สมาชิกขององค์การเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการองค์การ การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) กำลังเป็นที่นิยมและใช้เป็นข้อได้เปรียบของเส้นทางการแข่งขันกันทางธุรกิจ โดยเน้นเป้าหมายของการมีพันธะสัญญา (Commitment) ร่วมกัน การมีส่วนร่วม (Involvement) ของผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Bateman & Snell, 1999 : 325) การให้บุคคลมีส่วนร่วมนั้น บุคคลจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้อง (Involvement) ในการดำเนินการหรือปฏิบัติการกิจต่างๆ การที่บุคคลมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ย่อมทำให้บุคคลมีความผูกพัน (Commitment) ต่อกิจกรรมและต่อองค์การในที่สุด การมีส่วนร่วม จึงเป็นการที่บุคคล หรือคณะบุคคลเข้าช่วยเหลือ สนับสนุน ทำประโยชน์ในเรื่องต่างๆ การมีส่วนร่วมอาจจะมีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ช่วยเหลือ สนับสนุน ทำประโยชน์ในเรื่องต่างๆ ในกระบวนการบริหาร

1. ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

นักบริหารและนักวิชาการให้ความหมาย “การบริหารแบบมีส่วนร่วม” ไว้ในทัศนะที่ต่างๆ กัน ดังนี้

นักการศึกษาต่างประเทศ เช่น อะโนนีมัส (Anony-Mous, n.d.cited in Keith, 1981 : 176) ข กล่าวในเชิงปรัชญาว่า “The Fellow in the boat with you never bores a hole in it” ส่วน Lawler (1974 : 27, อ้างถึงใน ถัดดา ผลวัฒน์, 2547 : 32-33) กล่าวว่า ข้อปฏิบัติของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ก่อให้เกิดความพึงพอใจอย่างสูง และสามารถลงใจได้มากกว่าการบริหารแบบเผด็จการ”

Keith (1981) เสนอแนวคิดว่า ผู้บริหารจะไม่ใช้ระบบอัตตาธิปไตย และไม่ปล่อยตามสบายจนเกินขอบเขต ผู้บริหารแบบมีส่วนร่วมจะให้ทุกคนมีส่วนร่วมเรียนรู้ และร่วมรับผิดชอบกับผู้ปฏิบัติงาน ผลที่ตามมา คือ พนักงานเกิดการรับรู้ในเป้าหมายของกลุ่ม และเกิดความร่วมมือร่วมใจกับกลุ่ม ซึ่งเคธ เดวิด จะเน้นการมีส่วนร่วมทางด้านจิตใจ (Emotional Involvement) มากกว่าเป็นเพียงการร่วมทำกิจกรรม (Mere Muscular Activity)

นักการศึกษาไทยได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ อาทิ สมยศ นาวิการ (2524 : 1) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ กระบวนการให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ การบริหารแบบมีส่วนเน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง อย่างแข็งขันของบุคคล โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญของพวกเขในการแก้ปัญหาของการบริหาร ที่สำคัญการบริหารแบบมีส่วนร่วมอยู่บนพื้นฐานแนวคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่การบริหาร ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา ประการสุดท้าย การบริหารแบบมีส่วนร่วมต้องการให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวข้องอย่างแท้จริงในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญขององค์การซึ่ง คุณวุฒิ คนฉลาด (2540 : 165) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นเทคนิคที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง โดยหลักการ คือ มุ่งให้สมาชิกในองค์กรมีโอกาสทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือเป็นกลุ่ม ให้ทุกคนมีส่วนร่วม งานจึงประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

สมหวัง วิทยาปัญญานนท์ (2542) เสนอความเห็นว่าการจัดการแบบมีส่วนร่วม เน้นการจัดการที่ผู้เกี่ยวข้องหรือควบคุมปัญหาได้มาช่วยกันแก้ปัญหาแบบเป็นทีม จะทำให้ยอมรับปัญหา และช่วยกันแก้ปัญหาได้ดีขึ้น มักจะได้ผลทางจิตวิทยาสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของทุกคนด้วย

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบของผู้บริหารไปยังผู้ได้บังคับบัญชา หรือกลุ่มงานที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้กลุ่ม มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร พร้อมทั้งร่วมดำเนินการให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างเต็มที่ และเกิดความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ

2. แนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีความต้องการ

ทฤษฎีทางจิตวิทยาเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม เชื่อว่าความต้องการพื้นฐานจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วม เพราะการกระทำหรือพฤติกรรมของคนเราเกิดจากแรงผลักดันที่ต้องการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จ เช่น อยากทำงาน อย่างหนึ่งให้ได้ผลดีและมีผลสัมฤทธิ์เป็นที่น่าพอใจ ก็ต้องขยันขันแข็งในการทำงาน ปรับปรุงงานอยู่ตลอดเวลา ความต้องการเป็นความปรารถนาของบุคคลที่จะได้รับการตอบสนองความพอใจ เป็นความต้องการที่ลึกซึ้งกว่าความจำเป็น ความต้องการเกิดจากการเรียนรู้ ด้านวัฒนธรรมและสังคม รวมทั้งความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต

จากทฤษฎีความต้องการพื้นฐานของ Maslow's Need Theory ซึ่งพิมพ์ในปี 1943 ได้อธิบายถึงพฤติกรรมของมนุษย์ว่าจะมีความต้องการเป็นไปตามลำดับ 5 ชั้นโดยมาสโลว์ มีฐานแนวคิดหรือสมมติฐานของทฤษฎี 3 ประการ คือ 1) คนเป็นสัตว์อย่างหนึ่งที่มีความต้องการ และความต้องการของคนไม่มีที่สิ้นสุด 2) ความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งที่ได้รับการตอบสนองความพอใจแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจพฤติกรรมอีกต่อไป 3) ความต้องการของคนเรียงตามลำดับความสำคัญ เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการอย่างอื่นจะเกิดขึ้นมาแทนที่ สำหรับลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ มาสโลว์ ได้แบ่งออกเป็น 5 ลำดับขั้น จากต่ำไปหาสูง ดังนี้ (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2544 : 95)

1. ความต้องการทางร่างกายและความอยู่รอด (Physiological and Survival) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในองค์กร เช่น สภาพอุณหภูมิ เงินเดือนที่เป็นธรรม อาหารและเครื่องดื่ม และสภาพการทำงาน
2. ความต้องการด้านความปลอดภัยและมั่นคง (Safety and Security) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในองค์กร เช่น สภาพการทำงานที่ปลอดภัย ผลประโยชน์ที่ได้รับ การเพิ่มเงินเดือน และความมั่นคงในการทำงาน
3. ความต้องการด้านสังคมหรือความรัก (Social or Love) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในองค์กร เช่น คุณภาพของการนิเทศ กลุ่มงานที่เข้ากันได้ และความเป็นเพื่อนในอาชีพ
4. ความต้องการการยอมรับนับถือ (Self-Esteem/Self-Respect) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในองค์กร เช่น ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ความต้องการที่จะให้ผู้อื่นเห็นว่าตนมีคุณค่าและมีเกียรติ และการยอมรับจากกลุ่มเพื่อนหรือผู้บริหาร
5. ความต้องการที่จะบรรลุความสำเร็จ (Self-Actualization) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในองค์กร เช่น งานที่ท้าทายความริเริ่มสร้างสรรค์ ความก้าวหน้าและความสำเร็จในงานเป็นความต้องการสูงสุดที่ต้องการ

ทฤษฎี ERG ของ Alderfer (Alderfer's ERG Theory) ซึ่ง Alderfer ได้นำพื้นฐานความรู้จากทฤษฎีของ Maslow และ Herzberg มาสร้างเป็นรูปแบบการจูงใจที่คล้ายคลึงกัน โดยแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ ดังนี้ (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2544 : 95)

1. ความต้องการอยู่รอด (E-Existence) เป็นความต้องการทางร่างกาย สิ่งของเครื่องใช้ต่างๆ เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัยต่างๆ เป็นต้น หรือในองค์กรเป็นค่าจ้าง โบนัส ผลประโยชน์ตอบแทน สภาพการทำงานที่ดี และสัญญาว่าจ้าง เป็นต้น

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (R-Relatedness) เป็นความต้องการความสัมพันธ์ที่มีต่อกันกับบุคคลในองค์กร เป็นความต้องการทุกชนิดในเชิงมนุษยสัมพันธ์
3. ความต้องการก้าวหน้าและเติบโต (G-Growth) เป็นความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงสภาพและความเติบโตก้าวหน้าของผลงาน ความอยากเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิก มีขอบเขตอำนาจขยายกว้างออกไป การพัฒนาเติบโตความรู้ความสามารถในองค์กร ก็เป็นความต้องการรับผิดชอบเพิ่ม การทำกิจกรรมใหม่ที่มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถใหม่ และการมีโอกาสดำรงตำแหน่งใหม่หลายด้านมากขึ้น

ทฤษฎี ERG มีสมมติฐานที่สำคัญ 3 ประการ ที่มีส่วนคล้ายคลึงและแตกต่างจากทฤษฎีของ Maslow ดังนี้

1. ความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการประเภทนั้นจะมีอยู่สูง เช่น หากเงินเดือนมีน้อย ความต้องการด้านนี้จะสูง เป็นต้น
2. หากความต้องการประเภทที่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองมากพอแล้ว จะทำให้ความต้องการประเภทที่สูงขึ้นไปมีมากยิ่งขึ้น เช่น ได้รับค่าจ้างมากพอแล้ว ก็จะต้องการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานมากขึ้น เป็นต้น
3. หากความต้องการประเภทที่อยู่สูง มีอุปสรรคขัดขวางได้รับการตอบสนองน้อยก็จะทำให้ความต้องการประเภทที่ต่ำกว่าลงไปมีความสำคัญมากขึ้น เช่น ไม่มีโอกาสเปลี่ยนงานใหม่ ที่ท้าทายมากขึ้นได้ ก็จะหันมาสนใจและต้องการความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมากขึ้น เป็นต้น

จากสมมติฐานนี้ เห็นได้ว่า สองประการแรกคล้ายคลึงกับทฤษฎีของ Maslow แต่ประการที่ 3 แตกต่างกัน กล่าวคือ Maslow เน้นการได้รับการตอบสนองเป็นขั้นๆ และก้าวหน้าเรื่อยไป แต่ Alderfer สามารถจะถอยหลังได้ โดยความต้องการใดไม่ได้รับการตอบสนองก็จะย้อนกลับไปหาความต้องการระดับต่ำทันที จะเห็นได้ว่าทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจที่จะทำให้คนทำงานให้กับองค์กรในลักษณะใด ซึ่งถือเป็นแนวคิดพื้นฐาน ที่จะส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคคลนั้นๆ การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยให้บุคคลได้พัฒนาบุคลิกภาพของตนในด้านการตัดสินใจและควบคุมการทำงาน การแสดงออก ทักษะและการใช้ความสามารถที่จะประสบความสำเร็จได้ องค์กรต้องใช้ความสามารถของพนักงานอย่างเต็มที่ เพื่อกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอน และแตกต่างกันอย่างรวดเร็ว

3. แนวคิด ทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วม

นักจิตวิทยาเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีความรู้ความสามารถที่แตกต่างกัน หากได้มีการนำความรู้ความสามารถของบุคคลเข้ามาทำงานร่วมกัน ย่อมเกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด นักทฤษฎีทางการบริหารได้พยายามพัฒนาแนวคิด และวิธีการบริหารมาใช้ในการบริหารการศึกษา อาทิ Talor (1911 cited in Hoy & Miskel. 1996) ซึ่งมีแนวคิดที่ว่า เศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ คือ แรงจูงใจให้มนุษย์ทำงาน การศึกษาทางด้านการบริหารเริ่มเป็นที่สนใจของนักบริหาร Bobbit (1913 cited in Hoy & Miskel. 1996) ได้ให้ความสนใจพฤติกรรมในองค์กร โดยการวิเคราะห์งาน สังเกตการทำงานของผู้บริหาร วิธีการทำงานที่ประสบความสำเร็จ และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นแนวทางให้องค์การมีประสิทธิภาพสูงสุด ต่อมาในปี 1962 Callahan's (1962 cited in Hoy & Miskel. 1996) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ประสิทธิภาพของโรงเรียนที่เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของคนทั่วไป จากบันทึกของแคมป์เบล พบว่า การใช้ระบบประชาธิปไตยทั้งด้านการบริหาร การนิเทศ การตัดสินใจ และการสอนเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ แคมป์เบล ยังให้ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ของคนในองค์กรในการทำงานร่วมกันอีกด้วย

การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) วิวัฒนาการมาจากแนวคิดการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Approach) และการบริหารเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) บุคคลสำคัญที่เป็นผู้บุกเบิกแนวคิดนี้คือ Mary Parker Follet โดยได้เขียนบทความชื่อ Dynamics Administration บรรยายให้ผู้บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร โดยการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และพยายามให้นายทุนคิดถึงคนงานบ้าง ไม่คิดแต่เรื่องเงินเพียงอย่างเดียว แนวคิดนี้ได้รับการสนับสนุนโดย Elton Mayo และ F.J.Roethlisberger แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้ทำการทดลองหาประสิทธิภาพในการทำงานของคนในสภาพต่างๆ เรียกว่าการทดลองที่ Hawthorn Studies (1927-1932) ผลการทดลองครั้งนั้น ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของกลุ่มพนักงานกับการทำงานแบบมีส่วนร่วม กล่าวคือ พนักงานจะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เมื่อให้พนักงานมีส่วนร่วม (นพพงษ์ บุญจิตราดุล. 2534 : 10)

การศึกษา Hawthorn Experiment (1927-1932) โดยนักวิชาการของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด คือ Elton Mayo และนักจิตวิทยาสังคม คือ Roethlisberger ทั้งสองได้รับการติดต่อจากบริษัท Western Electric ผู้ผลิตอุปกรณ์ไฟฟ้าในเมืองชิคาโก ให้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมทางกายภาพด้านแสงสว่าง อุณหภูมิ ระยะเวลาพักผ่อน การเพิ่มค่าจ้าง และการควบคุมงาน ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการผลิต โดยได้ทำการศึกษา 3 แบบ ได้แก่ 1) การศึกษา

สภาพการทำงานภายในห้อง (Room Studies) 2) การสัมภาษณ์ (Interview Studies) และ 3) การสังเกต (Observation Studies) ผลการศึกษา พบว่า 1) ปริมาณของผลผลิตมิได้ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ หากขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคม 2) เงินไม่ใช่ปัจจัยสำคัญแต่ขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจเป็นเรื่องสำคัญในการทำงาน และ 3) อิทธิพลของกลุ่มมีความสำคัญยิ่งในการดำเนินการหน่วยงาน (นพพงษ์ บุญจิตราดุล. 2534 : 10-11 ; ชาญชัย อาจินสมาจารย์. 2541 : 16-17)

การศึกษาของ Coch and French ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของแรงงานในปลายทศวรรษ 1940 โดยได้เปรียบเทียบผลงานของแรงงาน 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มควบคุมแรงงานไม่มีส่วนร่วม 2) กลุ่มทดลอง 1 คนงานมีส่วนร่วมบ้าง 3) กลุ่มทดลอง 2 คนงานทั้งหมดมีส่วนร่วม โดยมีเงื่อนไขต่างๆ กัน ซึ่งได้ผลการทดลอง ดังนี้

กลุ่มควบคุม (ไม่มีส่วนร่วม) ได้รับรู้จากผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง เช่น การขยายงานและอัตราใหม่ของการจ่ายต่อชิ้น (New Piece Rate) ภายใน 40 วัน ของการเปลี่ยนแปลง พบว่าร้อยละ 17 ของพนักงานลาออก และที่เหลืออยู่จะบ่นและหยุดการผลิต ปฏิเสธที่จะร่วมมือ แต่จำนวนหน่วยของผลงานต่อชั่วโมงยังเท่าเดิม

กลุ่มทดลอง 1 (คนงานมีส่วนร่วมบ้าง) หลังจากมีการชี้แจงความจำเป็นที่ต้องการเปลี่ยนแปลง ได้มีการพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ และอัตราการจ่ายตามที่ฝ่ายบริหารร้องขอให้ช่วยกลุ่มได้เลือกผู้ปฏิบัติงานบางคนไปฝึกอบรมวิธีการทำงานใหม่ๆ หลังจาก 2 สัปดาห์ของการปรับปรุงแก้ไข กลุ่มมีผลงานดีกว่าครั้งก่อน และอีก 2 สัปดาห์ ของการปรับปรุงแก้ไข กลุ่มมีผลงานดีขึ้นอีก คนงานไม่ลาออก และมีทัศนคติดีขึ้น

กลุ่มทดลอง 2 (คนงานมีส่วนร่วมทั้งหมด) หลังจากที่ได้รับฟังถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง ผู้ปฏิบัติทั้งหมดได้ช่วยกันออกแบบงานใหม่ ทุกคนทำงานได้ดีที่สุด ผลผลิตเป็นหน่วยต่อชั่วโมงเพิ่มขึ้น ผลการปฏิบัติงานก้าวหน้าสูงกว่าก่อนที่มีการเปลี่ยนแปลงร้อยละ 14 (นิคยา เงินประเสริฐศรี. 2540 : 80-81)

ประสบการณ์การบริหารแบบมีส่วนร่วมของ บริษัท ลินคอน อีเลคตริก (Lincoln Electric) ซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตเครื่องจักรไฟฟ้า และอุตสาหกรรมที่อยู่ในเมืองคลีฟแลนด์ (Cleveland) ประสบความสำเร็จอย่างสูงในการจูงใจให้พนักงานทำงานหนักเมื่อได้รับผลตอบแทนตามผลงาน ให้พนักงานช่วยลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพถ้าได้รับผลตอบแทนจากสิ่งเหล่านี้ ลดอุปสรรคระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงาน กำหนดปรัชญา คำขวัญให้

ชัดเจน เพื่อให้พนักงานทราบความคาดหวัง คณะกรรมการที่ปรึกษาจะมีประสิทธิภาพเมื่อฝ่ายบริหารให้ความสำคัญ และการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ ทำให้เกิดกำไรและประสิทธิภาพในการผลิต (ประกอบ คุณารักษ์. 2544 ; Beteman & Snell. 1999 : 439–440) ส่วน

ประสบการณ์การบริหารระบบความร่วมมือสูง (High Involvement Wrganization) การบริหารแบบมีส่วนร่วมได้กลายเป็นแนวทาง ที่ใช้ดำเนินการความสำเร็จในการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริษัทที่ผลิตอุปกรณ์ทางด้านเทคโนโลยี ที่ต้องเผชิญหน้ากับบริษัทคู่แข่งข้ามประเทศอย่างแข็งแกร่ง เช่น บริษัท ไมโครซิสเต็ม (Microsystems) และคอมพิวเตอร์ (Compaq Computer) ซึ่งมีจุดมุ่งหมายในการดำเนินการ โดยให้พนักงานทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งองค์กร ที่มีความร่วมมือในระดับสูง ผู้บริหารระดับบนมีความเชื่อว่า หากผู้ร่วมงานได้ทำความตกลงในพันธสัญญา (Commitment) ร่วมกันเกี่ยวกับทิศทางของธุรกิจที่ดำเนินอยู่ โดยผู้บริหารจากทีมงานระดับสูงให้การสนับสนุนทรัพยากรระดับล่าง ผลักดันภาระงาน ศึกษากลุ่มงาน และเทคนิคต่างๆ ที่จะสนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยรวม หากพิจารณาด้านโครงสร้างองค์กรจะเป็นแนวราบ มีการกระจายอำนาจ พนักงานระดับล่างมีความสัมพันธ์โดยตรงกับลูกค้า เพื่อรับฟังข้อมูลย้อนกลับ และมีส่วนรับผิดชอบในคุณภาพสินค้าและการบริการต่อลูกค้า ในขณะที่สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว การมีส่วนร่วมของพนักงานจะยิ่งต้องมีพลังมากขึ้นในกิจกรรมที่นับวันจะซับซ้อนยิ่งขึ้น ดังนั้น ต้องอาศัยความร่วมมือและต้องการนวัตกรรม และความรวดเร็วเพื่อฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ

นอกจากนี้ บริษัท คอมแพค คอมพิวเตอร์ ได้ประสบความสำเร็จในธุรกิจอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ โดยมีความเข้าใจระบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และแผนการตลาดอย่างดี ในขณะที่มีบริษัทคู่แข่ง เช่น ไอบีเอ็ม เฮลเลดต์ แพคการ์ด, แพคการ์ดเบล และแอปเปิล (IBM, Hewlett Packard, Packard Ball and Apple) ในปี 1993 บริษัท คอมแพคได้ปรับเปลี่ยนสิ่งแวดล้อมในการทำงาน โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์อุปสรรค และโอกาสจากสิ่งแวดล้อมภายนอก และวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนภายในองค์กร มีการประเมินภาระหน้าที่ขององค์กร ทรัพยากร และทักษะด้านต่างๆ ของบุคลากรทุกระดับ เพื่อการตัดสินใจร่วมกันในการเตรียมแผนกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จ (Bateman & Snell. 1999 : 133, 325)

จากแนวคิด ทฤษฎี การบริหารแบบมีส่วนร่วม และประสบการณ์ในการบริหารที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า การบริหารจัดการในปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป “คน” มีความรู้ ความต้องการ และการแสวงหาสิ่งต่างๆ เพิ่มขึ้น ผู้ร่วมงานกลายเป็นทรัพยากรทางการ

บริหารที่มีค่า และมีความสำคัญมาก ดังนั้น การแสวงหาแนวคิดทางการบริหารและการจัดการ
แนวใหม่ มาใช้กับองค์การปัจจุบัน ซึ่งแนวคิดดังกล่าว คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วม
(Participative Management) ที่องค์การต่างๆ ได้นำมาประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลาย ฯลฯ
ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน การให้บริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า
การแข่งขัน และความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งทางด้านธุรกิจและ
การศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับประเทศไทยที่มีการปฏิรูประบบราชการ รวมทั้งระบบ
การศึกษาที่ต้องนำระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ
สูงสุด

4. การบริหารแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดของ Likert

Rensis Likert ศาสตราจารย์ทางจิตวิทยาสังคมแห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน
(University of Michigan) และคณะทำงานในสถาบันวิจัยทางสังคมศาสตร์ ได้ทำการศึกษา
เพื่อค้นหาเกณฑ์ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการบริหาร ตั้งแต่ปี 1947 และได้รวบรวมผล
การทดลองจากผลการปฏิบัติงานในหลายสาขา ซึ่งผลการทดลองของนักวิชาการหลายท่านได้
สรุปข้อค้นพบที่เป็นสาระสำคัญเกี่ยวกับการบริหารสองประการ คือ การบริหารโดยให้
ความสำคัญกับงานเป็นหลัก (Job-Centered) และการบริหารโดยให้ความสำคัญกับคนเป็นหลัก
(Employee-Centered) และพบว่าผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานเป็นหลัก จะได้ผลผลิตต่ำ
เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานถูกควบคุม การทำงานอย่างเข้มงวด ผู้ควบคุมการทำงานพยายามกระตุ้น
ให้พนักงาน มีความสนใจในงาน ใช้เวลาเป็นมาตรฐานในการทำงาน ส่วนผู้ที่ให้ความสำคัญ
กับคนเป็นหลัก จะได้ผลผลิตสูง และพบว่าผู้บริหารจะให้ความสนใจในปัญหาของผู้ใต้บังคับ
บัญชา พยายามสร้างกลุ่มงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างสูง Likert
และคณะ ได้สรุปรายงานข้อค้นพบจากการวิจัยเกี่ยวกับหลักในการบริหารที่ประสบความสำเร็จ
สูงสุด และที่ประสบความสำเร็จน้อยที่สุด โดยเสนอเป็นทฤษฎีการบริหาร 4 ระบบ Likert
(1967 : 189–211, อ้างถึงใน ถัดดา ผลวัฒน์. 2547 : 41–44) ดังนี้

ระบบที่ 1 ระบบอำนาจเผด็จการ (System 1 : Exploitative Authoritative)

- ผู้บริหารจะมีอำนาจสมบูรณ์แบบ มีภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจสั่งการให้
ลูกน้อง ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ผู้บริหารจะเชื่อและไว้วางใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก
จึงเป็นเหตุให้การทำงานของลูกน้อง (Subordinate) ไม่รู้สึกอยากจะทำเรื่องงานกับผู้บังคับบัญชา
(Superior) ทำให้ได้ความคิดความเห็นน้อยในการแก้ปัญหาต่างๆ

- ส่วนใหญ่จะจงใจลูกน้องให้ทำงานด้วยการลงโทษ ทำให้เกิดความกลัว แต่มีการให้รางวัลบ้างเป็นครั้งคราว เป็นผลให้ผู้บริหารระดับสูงมีความรับผิดชอบต่องาน ในขณะที่ในระดับล่างแทบจะไม่รู้สึกอยากที่จะทำตามเป้าหมายขององค์กร

- มีการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียวเป็นส่วนใหญ่ และสั่งจากบนลงล่าง (Downward Communication) ทำให้ความคิดของผู้บริหารถูกมองว่าเป็นความคิดที่ถูกต้องเสมอ และเนื่องจากการติดต่อสื่อสารทางเดียวที่ผู้บริหารสั่งการลงมายังลูกน้อง จึงทำให้ผู้บริหารขาดความรู้ ความเข้าใจในปัญหาของลูกน้อง

- กระบวนการตัดสินใจจึงมาจากส่วนบนขององค์กร และตระหนัก รับรู้ถึงปัญหาในการตัดสินใจต่างๆ ได้น้อย ทำให้การตัดสินใจต่างๆ ไม่สัมพันธ์กับงานของลูกน้อง

- เป้าหมายจะถูกกำหนดเป็นวาระๆ ไป อีกทั้งเป้าหมายที่ตั้งไว้ แม้ส่วนใหญ่มักรับแต่หากเกิดการต่อต้านจะเป็นการต่อต้านที่รุนแรง

ระบบที่ 2 ระบบเมตตา (System 2 : Benevolent Authoritative)

- ระบบนี้ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง แต่ยังคงมีการกำกับ ติดตาม เหมือนเจ้านายกับผู้รับใช้ (Master & Servant) ซึ่งลูกน้องจะรู้สึกไม่ค่อยอยากคุยเรื่องงานกับผู้บังคับบัญชา แต่ก็มีบ้างที่เป็นเหตุให้ผู้บังคับบัญชาสามารถรับทราบความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาของงาน

- มีการให้ความช่วยเหลือสนับสนุนสิ่งจำเป็น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มีการให้ข้อมูลข่าวสารเท่าที่จำเป็น แต่ไม่ทั่วถึงทั้งองค์กร และข้อมูลข่าวสารมักถูกกลั่นกรอง จากฝ่ายบริหาร ผู้บริหารจะวางตัวสนิทสนมเฉพาะกับบุคคลพิเศษ การกำหนดนโยบายทำในระดับบนแล้วกำหนดกรอบการทำงานให้ระดับล่าง โดยผ่านการตรวจสอบของฝ่ายบริหารก่อน ฉะนั้นการตัดสินใจส่วนใหญ่จึงมาจากเบื้องบน

- มีการจงใจให้ทำงานโดยใช้รางวัลเป็นเครื่องล่อใจมากขึ้น แต่ก็มีการลงโทษบ้าง ในกรณีที่จำเป็น ลูกน้องรู้สึกมีความรับผิดชอบในการทำงานตามเป้าหมายเพียงเล็กน้อย มีการทำงานเป็นทีมในบางส่วนของงานเป็นกลุ่มเล็กๆ

- มีการติดต่อสื่อสารเป็นแบบบนลงสู่ล่าง แต่ก็มีการยินยอมให้ล่างขึ้นสู่บนบ้าง

- ยอมรับเรื่องการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจ แต่จะต้องอยู่ภายใต้ การควบคุมตามนโยบายอย่างใกล้ชิด

ระบบที่ 3 ระบบปรึกษาหารือ (System 3 : Consultative)

- การบริหารระบบนี้ผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำ มีความเชื่อมั่นและยอมรับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย กำหนดเป้าหมายของงาน และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยการขอคำปรึกษาหรือข้อเสนอแนะ เพื่อประกอบเป็นแนวทาง จึงทำให้ลูกน้องมีอิสระมากขึ้นในการที่จะพูดคุยเรื่องงาน
- มีการจูงใจในลักษณะให้รางวัลในการทำงานเป็นหลัก มีการลงโทษบ้างตามสมควร ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีความรับผิดชอบในการที่จะทำตามเป้าหมายขององค์การ
- มีการติดต่อสื่อสารค่อนข้างทั่วถึงทั้งองค์การ และมีการปฏิสัมพันธ์ในองค์การอย่างราบรื่น และบ่อยๆ มีการทำงานในลักษณะเป็นทีมมากขึ้น แต่จะเป็นทีมถาวรในระดับเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน
- มีนโยบายเปิดกว้างในการตัดสินใจ โดยทั่วไปการตัดสินใจจะอยู่ที่ผู้นำ แต่ยอมให้ระดับล่างตัดสินใจได้ในบางเรื่อง จึงทำให้มีการตื่นตัวต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ

ระบบที่ 4 ระบบให้กลุ่มมีส่วนร่วม (System 4 : Participative Group)

- การบริหารระบบนี้ผู้บริหารเป็นผู้มีภาวะผู้นำสูงสุดและผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่น และไว้วางใจซึ่งกันและกัน
- มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปอย่างทั่วถึง และให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์การเป็นการจูงใจให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การ
- การติดต่อสื่อสารเป็นแบบสองทางและทั่วถึงทั้งองค์การ ด้วยข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำ การปฏิสัมพันธ์ให้องค์การเป็นไปอย่างฉันทมิตร มีการช่วยเหลือกันและทำงานเป็นทีม
- ทำให้ความรับผิดชอบต่องานนั้นสูงขึ้นอีก ทั้งยังสามารถที่จะควบคุมหน่วยย่อยต่างๆ ได้ดีกว่าการควบคุมจากระดับสูง

จากการทดลองภาคสนามของ Likert พบว่า การบริหารที่มีประสิทธิภาพ คือ การบริหารระบบที่ 4 คือ การให้กลุ่มมีส่วนร่วม เป็นระบบที่สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร การทำงานเป็นกลุ่ม มีประสิทธิภาพในการทำงานให้ถึงเป้าหมายสูง มีความร่วมมือกันสูง ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหาร ในการนำการบริหารระบบที่ 4 ไปดำเนินการให้เกิดประสิทธิผลได้นั้นต้องใช้หลักการและวิธีการดังต่อไปนี้ 1) กระบวนการทางภาวะผู้นำ (Leadership Process Use) 2) การสร้างแรงจูงใจ (Motivational Force) 3) กระบวนการ

ติดต่อสื่อสาร (Communication Process) 4) กระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interaction Influence Process) 5) กระบวนการตัดสินใจ (Decision Making Process) 6) การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting or Ordering) 7) การควบคุมการปฏิบัติงาน (Control Process) และ 8) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม (Performance Goals and Training)

5. กระบวนการทางภาวะผู้นำ (Leadership Process Use)

การบริหารและกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้น สมยศ นาวิการ (2545 : 1-3) ได้กล่าวเน้นว่า เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ การเกี่ยวข้องกับบุคคลอย่างเข้มแข็ง การใช้ความคิดสร้างสรรค์ ความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหา โดยอยู่บนพื้นฐานของ การแบ่งอำนาจตามบทบาทหน้าที่ที่มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญเกี่ยวข้องกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มุ่งเน้นด้านจิตใจโดยทำให้เกิดความรู้สึกประทับใจ เพราะว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เมื่อทุกระดับได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจในปัญหาเท่าเทียมกันก็จะยอมรับกันได้ ในส่วนนี้การมอบหมายจะทำให้ทุกฝ่ายมีการบริหารอำนาจหน้าที่ของตนในขอบเขตและช่วยเหลือกันได้ เพราะทุกคนเข้าใจในการะงานที่เป็นจริง สิ่งที่จะเกิดขึ้นคืออำนาจหน้าที่ของทุกคนชัดเจนการมอบหมายจัดสรรงานตามความเหมาะสม และการรับผิดชอบในงานที่รับมอบหมาย ตลอดจนสนับสนุนในสถานภาพของงานที่เื้อต่อองค์การ Argyris (1964 : 35) ได้กล่าวถึงองค์การว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพอย่างหนึ่งสำหรับตอบสนองความต้องการของบุคคล ด้านอารมณ์ จิตใจ สติปัญญา และเศรษฐกิจ องค์การจะประสบความสำเร็จได้โดยการร่วมมือกัน Bavelas, Gross and Kite (1965 : 55-70) ได้วิจัยและชี้ประเด็นให้เห็นว่า การบริหารโดยการมีส่วนร่วมจะช่วยให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสแสดงออกอย่างเต็มที่การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม ผู้บริหารจำเป็นจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมบรรยากาศองค์การ ภาวะผู้นำที่เื้อต่อการบริหาร การใช้เทคโนโลยี ตลอดจนการส่งเสริมสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีโอกาสในการมีส่วนร่วมในการบริหาร

6. การสร้างแรงจูงใจ (Motivational Force)

การจูงใจมาจากฐานคติที่ว่า คนเราอาจจะไม่ได้ทำงานเต็มที่ตามความสามารถเท่าที่ตนมีอยู่เสมอไป อันเป็นผลมาจากแรงจูงใจของบุคคลนั้นๆ บุคคลที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าคนที่ไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการทำงานเป็นเสมือนพลังกระตุ้นพฤติกรรมของแต่ละบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายได้ การจูงใจ มีลักษณะสำคัญ คือ 1) เป็นแรงผลักดันให้มนุษย์มีพฤติกรรม 2) เป็นทิศทางหรือ

แนวทางของพฤติกรรม และ 3) เป็นความคงอยู่หรือจางหายไปของพฤติกรรม (นรา สมประสงค์. 2547 : 120)

ทฤษฎีแรงจูงใจที่นักจิตวิทยาใช้อธิบายพฤติกรรมในปัจจุบันมี 3 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม ทฤษฎีมนุษยนิยม และทฤษฎีพุทธิปัญญานิยม ทั้งสามทฤษฎีมีบทบาทสำคัญในการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ แต่เนื่องจากพฤติกรรมมนุษย์ค่อนข้างซับซ้อน จึงไม่มีทฤษฎีหนึ่งทฤษฎีใดสามารถอธิบายพฤติกรรมได้ทุกอย่าง ดังนั้น นักบริหารจึงจำเป็นต้องรู้ทั้งสามทฤษฎี (สุรางค์ โค้วตระกูล. 2544 : 154–156) ดังนี้

ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม ของนักจิตวิทยา Dollard & Miller (1950) ; Hull. (1952, อ้างถึงใน สุรางค์ โค้วตระกูล. 2544 : 154–156) ได้สร้างทฤษฎีแรงขับ (Drive) โดยถือหลักของความสมดุล (Homeostasis) ที่กล่าวว่า โดยธรรมชาติแล้ว มนุษย์เราแสวงหาสถานภาพสมดุลอยู่เสมอ เป็นต้นว่า เวลาหิวน้ำตาลในเลือดลดลงทำให้มนุษย์เราแสวงหาอาหารรับประทาน ความหิวเป็นแรงขับ (Drive) หรือแรงจูงใจ (Motive) ซึ่งมี 2 ประเภท คือ ประเภทแรก แรงจูงใจทางสรีระ ประกอบด้วย ความหิว ความกระหายและความต้องการ ทางเพศ ประเภทที่สอง แรงจูงใจทางจิตวิทยา เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ เช่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจที่ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม เป็นต้น

ทฤษฎีมนุษยนิยมของ Maslow นักจิตวิทยามนุษยนิยมเชื่อว่า คนทุกคนมีแรงจูงใจ ที่ประกอบกิจกรรมอยู่เสมอ แรงจูงใจเป็นแรงขับที่ใ้มนุษย์เจริญเติบโต และพัฒนาได้แบ่งความต้องการพื้นฐาน (Basic Needs) ออกเป็น 5 ประเภท โดยจัดลำดับขั้นของ Maslow ความต้องการจากต่ำไปสูง ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs)
2. ความต้องการมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs)
3. ความต้องการความรักและเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม (Love and Belonging Needs)
4. ความต้องการที่จะรู้สึว่าตนเองมีค่า (Esteem Needs)
5. ความต้องการได้รับความสำเร็จ (Self Actualization Needs)

สำหรับทฤษฎีมนุษยนิยมนี้ ยังมีนักจิตวิทยาอื่นๆ ได้สร้างทฤษฎีความต้องการไว้ อาทิ ทฤษฎีการจูงใจว่าด้วย E R G ของแอลเดอร์เฟอร์ ได้พัฒนามาจากทฤษฎีจูงใจของ Maslow ซึ่งแอลเดอร์เฟอร์ (ชร สุนทรายุทธ. ม.ป.ป : 168) เห็นว่าความต้องการของมนุษย์น่าจะแยกออกเป็น 3 ประเภท ประกอบด้วย

E คือ ความต้องการอยู่รอด (Existence Needs) เป็นความต้องการทางร่างกายและปัจจัยที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิต ซึ่งเทียบได้กับความต้องการทางร่างกายและความต้องการ ความปลอดภัยและความมั่นคงตามทฤษฎีของ Maslow

R คือ ความต้องการมีความสัมพันธ์กันทางสังคม (Relatedness Needs) ที่จะมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ เช่น สมาชิกในครอบครัว เพื่อนฝูงและผู้ร่วมงาน ความต้องการกลุ่มนี้เทียบได้กับความต้องการทางสังคมและการยอมรับนับถือในตนเองทฤษฎีของ Maslow

G คือ ความต้องการความก้าวหน้าและเจริญเติบโต (Growth Needs) เป็นความต้องการ ที่จะพัฒนาตนตามศักยภาพสูงสุด เทียบได้กับความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตนและ ความต้องการยอมรับนับถือในตนเองตามทฤษฎีของ Maslow

Frederice Herzberg (1959) เป็นนักจิตวิทยาได้คิดค้นทฤษฎีแรงจูงใจ ในการทำงาน ชื่อทฤษฎี Motivation Theory หรือ Dual Factor หรือ The Motivation–Hygiene Theory เรียก ทฤษฎีปัจจัยสองชีวิตา ตั้งข้อสมมติฐานว่ามียังประกอบ 2 ประเภท ที่มีผลต่อการจูงใจในการทำงาน คือ

1. องค์ประกอบภายนอก (Extrinsic Factors) หรือองค์ประกอบคงไว้ ประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน (Salary) เงื่อนไขการทำงาน (Working conditions) ความมั่นคงของงาน (Security) นโยบายและการบริหารของบริษัท (Company Policy and Administration) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationships) ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานภาพตำแหน่งงาน (Status)

2. องค์ประกอบภายใน (Motivation Factors) ประกอบด้วย การได้รับการยอมรับ (Recognition for Achievement) ความก้าวหน้า (Growth or Advancement) ความรับผิดชอบ (Responsibility) สัมฤทธิ์ผลหรือความสำเร็จของงาน (Achievement) ตัวงาน (Work Itself) และการทำงานอย่างอิสระ

Chester (1938 : 142–149) ได้เสนอว่า วิถีจูงใจมีหลายวิธี เช่น การใช้สิ่งล่อใจทางเศรษฐศาสตร์ (Economy of Incentive) เช่น เงิน วัตถุ ความอบอุ่น การมีส่วนร่วม อำนาจศักดิ์ศรี การยอมรับทางสังคม หรืออาจใช้หลายวิธีประกอบกัน เช่น บังคับ โฆษณา ให้การศึกษา เป็นต้น ซึ่งฝ่ายบริหารจะใช้วิถีจูงใจแบบใดขึ้นอยู่กับประเภทขององค์การ ทั้งนี้ เซสเตอร์ได้เสนอวิถีจูงใจให้เกิดความร่วมมือปฏิบัติงานไว้ 2 ประเภท คือ

1. ประเภทแรก เป็นการจูงใจด้วยวัตถุ (Material Incentive) ได้แก่ ผลตอบแทนในทางเศรษฐกิจ และตำแหน่งหน้าที่แก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส บ้านพัก และสวัสดิการต่างๆ เป็นต้น
2. ประเภทที่สอง เป็นการจูงใจด้วยสิ่งที่ไม่ใช่วัตถุ (Non-Material Incentive) เช่น การยกย่อง ให้เกียรติ การเข้าร่วมกลุ่มเพื่อให้บุคคลมีความเข้าใจในการปฏิบัติงาน และเกิดความรู้สึกร่วมกันและเป็นเจ้าของ เป็นต้น

7. กระบวนการติดต่อสื่อสาร (Communication Process)

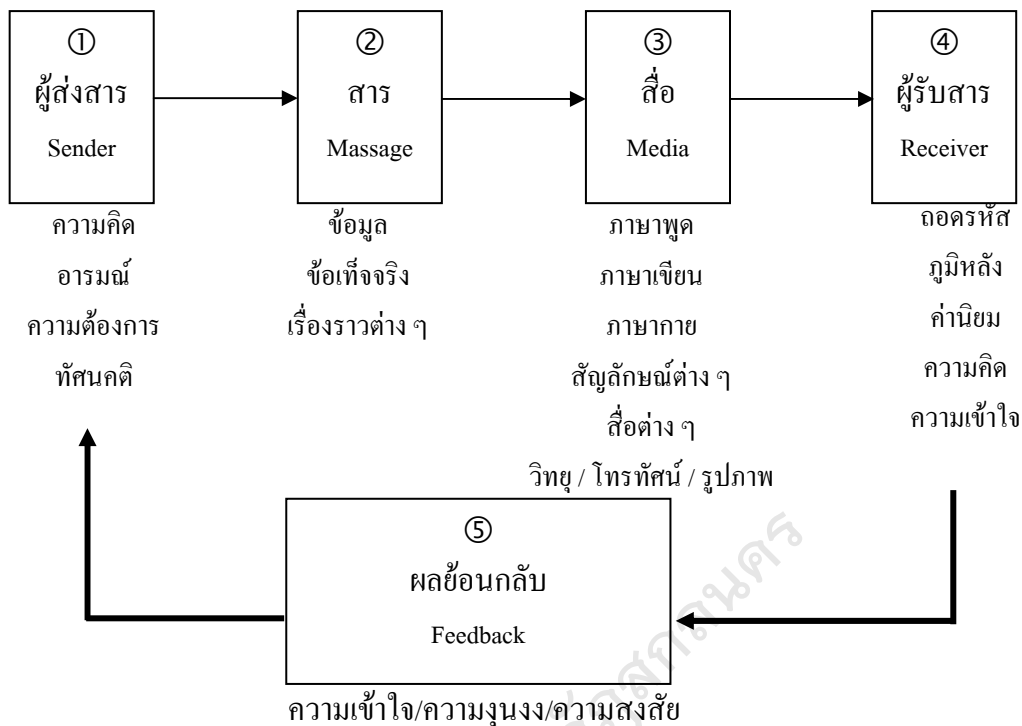
การติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้ในการแลกเปลี่ยนข่าวสารสำคัญ และการสื่อความคิด ความรู้สึกซึ่งกันและกัน การติดต่อสื่อสารเป็นการที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีส่วนร่วมกันในการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความคิด หรือทัศนคติ เพื่อสร้างความเข้าใจต่อกัน การสื่อสารเป็นกิจกรรมสำคัญที่มนุษย์ต้องการบอกผู้อื่นให้รู้ว่าตนเองต้องการอะไร ทำอย่างไร โดยผ่านสื่อ หรือช่องทางต่างๆ ที่เหมาะสมให้เข้าใจตรงกัน ระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร

การอยู่ร่วมกันของมนุษย์เป็นหมู่เป็นพวกในสังคม ทุกคนจะมีหน้าที่ต่างๆ ในการอยู่ร่วมกัน ทำงานพร้อมกัน มีการติดต่อกัน ซึ่งต้องอาศัยศาสตร์และศิลป์ในการสื่อสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน การสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดความล้มเหลวของงาน อิทธิพลของการสื่อสาร ส่งผลในการทำลายความสามัคคี หรือก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีได้

การสื่อสาร คือ การนำสาระ (Message/Source) หรือเนื้อหา (Content) ต่างๆ จากคนหนึ่งๆ ให้ผู้อื่นได้รู้และเข้าใจโดยอาศัยสื่อต่างๆ ในการนำสาระหรือเนื้อหาสู่ผู้รับสาร สามารถทำให้ผู้รับสารเข้าใจสาระที่ส่งไปได้เท่าที่ผู้ส่งต้องการ ดังนั้น การสื่อสาร จึงเป็นทักษะจำเป็นต้องนำไปใช้ในโรงเรียน ครูสอนนักเรียนโดยใช้ภาษาพูด ภาษาเขียนและสื่อต่างๆ เช่น วิดีโอเทป คอมพิวเตอร์และกราฟฟิกส์ต่างๆ นักเรียนเรียนโดยใช้สื่อที่ครูส่งสาร เช่นเดียวกับผู้บริหารโรงเรียนใช้เวลามากกว่าร้อยละ 70 ในการสื่อสารกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง

ดังภาพประกอบ 14 แสดงกระบวนการสื่อสาร

กระบวนการสื่อสาร (Communication Process) มีองค์ประกอบเป็นขั้นตอนตามภาพประกอบ 14 ดังนี้



ภาพประกอบ 14 แสดงกระบวนการสื่อสาร (Communication Process)

กระบวนการสื่อสาร มีองค์ประกอบและขั้นตอนสำคัญ คือ 1) ผู้ส่งสาร (Sender) 2) สารที่จะส่ง (Message) 3) ช่องทางหรือสื่อในการนำส่ง (Media/source) 4) ผู้รับสาร (Receiver) 5) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นผลที่เกิดจากการรับข่าวสารถือเป็นการควบคุมระบบว่าจะต้องดำเนินการใหม่อีกรอบหนึ่งหรือไม่

Hoy and Miskel (1991 : 348) กล่าวถึงรูปแบบของการสื่อสาร ดังนี้

1. แหล่งสารหรือผู้ส่งข่าว (Source or Sender) เป็นต้นกำเนิดของสาร ผู้ส่งสาร อาจเป็นทั้งบุคคล เอกสาร เช่น หนังสือราชการ คำสั่ง ประกาศ เอกสารแผ่นปลิว หรือเอกสารประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน

2. ความคิด (Idea) ผู้ส่งสารจะต้องมีความคิด (Idea) หรือมีข้อเท็จจริง (Facts) ที่จะส่งสารทั้งความคิดและข้อเท็จจริง เรียกว่า “สาระของสาร (Content of Message)” หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้ส่งสารต้องมีการจัดกระทำความคิดและข้อเท็จจริง

3. การคัดกรองความคิดรวบยอด (Conceptual Filters) ผู้ส่งสารแต่ละคน จะมีสภาพทางจิตวิทยาแตกต่างกัน ความแตกต่างทางจิตวิทยาเป็นตัวแปรที่กำหนดขอบเขตของการลงรหัส (Encoding Process) การคัดกรอง (Filter) การลงรหัสจะทำให้สารที่จะส่งมีคุณภาพ

องค์ประกอบของการคัดกรองที่สำคัญ คือ ทักษะการสื่อสาร องค์ความรู้ทางวิชาการ เจตคติ ค่านิยม สติปัญญา ความสนใจ และแรงจูงใจของผู้ส่งสาร

4. การลงรหัส (Encode) คือ การจัดกลุ่มความคิดหรือข้อเท็จจริงเป็น สัญลักษณ์ เช่น คำพูด รูปภาพ หรืออื่นๆ ที่ผู้ส่งคิดว่า สามารถสื่อความหมายให้ผู้รับสารเข้าใจได้ง่าย สัญลักษณ์เหล่านี้ถูกเรียบเรียงได้อย่างเหมาะสมที่จะส่ง รวมทั้งลักษณะของผู้รับสารด้วย

5. การส่งสาร (Transmitting) คือ กระบวนการส่งสารของสาร (Content of Message) ผ่านช่องทางการรับสาร การส่งสารอาจส่งได้ทั้ง วาจา การเขียน กริยา ท่าทาง หรือการจัดสภาพแวดล้อมต่างๆ

6. สาร (Message) ผลของกระบวนการลงรหัสความคิดและข้อเท็จจริง จะได้สารหรือสาระที่ส่งในโรงเรียน “สาร” คือ สิ่งที่ผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้ปกครอง ต้องการจะส่งไปยังผู้รับ

7. ช่องทางส่งสาร (Channel) คือ รูปแบบเส้นทางเดิน (Routing pattern) ของสาร เส้นทางเดินแรก คือ แนวตั้ง (Vertical) ได้แก่ สารที่ขึ้นหรือลงตามช่วงชั้น การบังคับบัญชาในองค์กร อีกเส้นทางหนึ่ง คือ แนวนอน (Horizontal) ได้แก่ สารที่ส่งระหว่าง ผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน หรือระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหารต่างสาขางาน แต่อยู่ในองค์กรเดียวกัน ช่องทางส่งสารอาจเป็นทางการ (Formal) หรือไม่เป็นทางการ (Informal) ก็ได้

8. สื่อกลาง (Medium) เป็นตัวนำสาร สาระของสารอาจส่งไปในรูป สื่อกลางของการสนทนาระหว่างผู้พูดกับผู้ฟัง หรือสื่อกลางที่เป็นโทรศัพท์ คอมพิวเตอร์ วิทยุ หรือโทรทัศน์ หรือสื่อกลาง อาจเป็นภาษาเขียน เช่น ประกาศ จดหมาย e-mail หนังสือพิมพ์ หรืออื่นๆ หรือสื่อกลางอาจเป็นลักษณะท่าทางหรือลักษณะที่ปรากฏทางกายภาพ เช่น ลักษณะ การตกแต่งสำนักงาน การแต่งกายของบุคลากร การใช้เครื่องประดับหรืออื่นๆ

9. ผู้รับสาร (Receiver) ผู้รับสาร มีกระบวนการภายในในการรับสาร เช่นกัน กล่าวคือ เกิดการกระตุ้นของร่างกายทันทีเมื่ออวัยวะ (ส่วนใหญ่เป็นตากับหู) รับสารเข้ามา สารจะถูกส่ง ไปยังสมองเพื่อถอดรหัส แปลความหมาย หากผู้รับสารได้ชัดเจนและมีความตั้งใจ เขาจะแปลความหมายของสารที่ได้รับตรงกับที่ผู้ส่งตั้งใจ อย่างไรก็ตาม สัจธรรมที่พบในการส่งสารโดยทั่วไป คือ “ผู้ส่งไม่สามารถส่งความหมายที่แท้จริงให้กับผู้รับได้”

10. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) คือ ปรากฏการณ์ที่อธิบายว่า ผู้รับสาร เข้าใจและประเมินสาระของสารจากผู้ส่ง ข้อมูลย้อนกลับอาจเป็นทางบวก คือ เห็นด้วยกับสาระของสาร หรืออาจเป็นทางลบ คือ ไม่เห็นด้วย การให้ข้อมูลย้อนกลับมี 2 ทาง คือ ทางวาจา

ซึ่งเกิดขึ้นในการสนทนา 2 ต่อ 2 และทางการเขียน การให้ข้อมูลย้อนกลับ เกิดประโยชน์ 2 ประการ คือ แสดงให้เห็นประสิทธิภาพของกระบวนการส่งสาร และเพื่อเป็นการปรับปรุงกระบวนการส่งสารในครั้งต่อไป (Reddin. 1970)

11. เสียงรบกวน (Noise) คือ สิ่งรบกวนที่เกิดขึ้นในกระบวนการส่งและรับสารสื่อรบกวนอาจเป็นเรื่อง อุณหภูมิ ลักษณะของผู้ส่งสาร เช่น อายุ เพศ ชาติพันธุ์ สถานภาพทางสังคมเรื่องอื่นๆ ก็เป็นเสียงรบกวนการสนทนาด้วย

แม้จะสื่อสารแบบใดก็ตาม ต้องการความเที่ยงตรง เชื่อถือได้ รวดเร็ว เข้ามาเป็นองค์ประกอบร่วมเสมอแต่การสื่อสารจะมีประสิทธิภาพ สามารถทดสอบประสิทธิภาพได้ 4 ด้าน ดังนี้

1. ความเข้าใจ (Understood) นั่นคือผู้รับเข้าใจได้ตรงกับที่ผู้ส่งต้องการ
 2. เชื่อถือได้ (Believed) ทั้งตัวผู้ส่งสาร สาร/ข้อมูลที่ส่งและสื่อที่นำส่ง
 3. ยอมรับได้ (Accepted) การยอมรับของข้อมูล ข่าวสารที่ส่งไป
 4. ปฏิบัติได้ (Acted on) ข้อมูล/ข่าวสารที่ส่งไปสามารถปฏิบัติตามได้
- เข้าใจได้ตรงกับที่ผู้ส่งต้องการ

การสื่อสารเป็นการส่งเสริมความเข้าใจของผู้คนทั้งในและนอกองค์กร ให้รู้และเข้าใจในสิ่งที่กำลังปฏิบัติอยู่ได้ และเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการสื่อสารให้ดีขึ้น ควรมีข้อพิจารณา ดังนี้

1. ควรพิจารณาว่าลักษณะองค์กร (Characteristics) ที่เราอยู่นั้นเป็นองค์กรประเภทใด ขนาดเล็ก ใหญ่ เพียงใด มีความต้องการอะไร ข้อมูลข่าวสาร ควรเป็นประเภทใด มากน้อยเพียงใด ข้อมูลสามารถเปิดเผยหรือต้องปิดเป็นความลับ เป็นต้น
2. ควรสร้างบรรยากาศแห่งความจริงใจ (Organizational Climate) ให้เกิดความเชื่อมั่นระหว่างกัน ทั้งผู้บริหารเบื้องบน ผู้ปฏิบัติและคนงานระดับล่าง จะเกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ผลงานที่ดีย่อมตามมาด้วย
3. ควรสร้างระบบการสื่อสารที่ดี (Communication System) ที่มีความเที่ยงตรง รวดเร็ว ประสิทธิภาพของงานจะสูงขึ้น
4. ควรจัดให้มีระบบสื่อสารทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management of Communication System)

5. การสื่อสารที่ดีย่อมนำไปสู่จุดมุ่งหมายได้โดยตรง (Objective) นั่นคือ ต้องมีการวางแผนด้านการสื่อสาร ไว้ตั้งแต่ต้นและดำเนินการในภาพรวมครอบคลุมทั่วทั้งองค์การ

6. การสื่อสารที่ดีควรมีช่องทาง (Channel) ให้สามารถดำเนินการได้สะดวกทั้ง 2 ทาง คือ จากบนลงล่าง (Top Down Communication) และจากล่างขึ้นบน (Bottom Up Communication)

7. สายการเดินทางของข่าวสาร ควรสั้นที่สุดและสะดวก จะเกิดความเร็ว ขจัดการบิดเบือนของข่าวสาร จะส่งผลถึงประสิทธิภาพของข่าวสารได้

สำหรับทิศทางในการติดต่อสื่อสารในองค์การ มีทิศทางการติดต่อสื่อสารหลายทิศทาง คือ จากบนลงล่าง (Downward) จากล่างขึ้นบน (Upward) การติดต่อสื่อสารตามแนวระนาบ (Horizontal) ซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้ (Bateman & Snell, 1999 : 513–523 ; Hoy & Miskel, 1996 : 362–365)

1. การติดต่อสื่อสารจากข้างบนลงข้างล่าง (Downward Communication) เป็นการที่ข้อมูลข่าวสาร หรือคำสั่งผ่านจากผู้บริหารระดับสูงไประดับล่าง คนระดับล่างรับข้อมูลข่าวสาร หรือคำสั่งโดยไม่มีข้อโต้แย้ง ไม่ได้ซักถาม และมีข้อมูลข่าวสารที่ขาดหายทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน

2. การติดต่อสื่อสารจากข้างล่างขึ้นข้างบน (Upward Communication) ข้อมูลข่าวสารเดินทางจากระดับล่างไปสู่ระดับบน เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีความสำคัญหลายประการ คือ ประการแรก ระดับผู้บริหารได้เรียนรู้ว่ามีอะไรเกิดขึ้นบ้าง ได้มองเห็นภาพการทำงานของผูปฏิบัติงาน ผลสำเร็จของงาน ปัญหา การวางตัวและเจตคติ และได้รับรู้ความคิดของผู้ปฏิบัติ ประการที่สอง ผู้ปฏิบัติมีโอกาสติดต่อสื่อสารขึ้นข้างบน ได้ระบายความคับข้องใจ เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในความสำเร็จของโครงการสำคัญๆ และเกิดขวัญ กำลังใจ ประการที่สามเป็นประสิทธิผลของการติดต่อสื่อสารทั้งจากล่างขึ้นบน และจากบนลงล่าง เนื่องจากมีการรับฟังกัน ทั้งสองฝ่าย

3. การติดต่อสื่อสารแบบแนวระนาบ (Horizontal Communication) เป็นที่ยอมรับกันว่ามีข้อมูลข่าวสารจำนวนมากที่ต้องให้มีส่วนร่วมในการรับรู้ของบุคลากรทุกระดับ เพื่อการทำงาน เป็นทีม ดังนั้นคนทุกส่วนขององค์การควรมีโอกาสได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง การติดต่อสื่อสารแบบแนวระนาบมีความสำคัญ ประการแรกคือ การมีส่วนร่วมในการร่วมคิดร่วมดำเนินการและร่วมแก้ปัญหาของหน่วยงาน ประการที่สอง เป็นการแก้ปัญหา

ความขัดแย้ง และประการที่สาม ทำให้กลุ่มงานมีการปฏิสัมพันธ์กัน ซึ่งช่วยสนับสนุนให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ทางสังคมและอารมณ์ องค์ประกอบเหล่านี้จะนำไปสู่การมีขวัญกำลังใจ และความสำเร็จของงาน

นอกจากนี้ ยังมีการแบ่งประเภทของการติดต่อสื่อสารออกเป็น 2 ประเภท คือ การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ (Formal Communication) และการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Communication) ซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ (Piffner & Presthus, 1960 : 346–393)

1. การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนกำหนด มักใช้ในองค์การที่เป็นทางการ ผ่านไปตามสายการบังคับบัญชาโดยมีการเตรียมการไว้ก่อนและมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน

2. การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการติดต่อสื่อสารด้วยความคุ้นเคย เป็นการส่วนตัว อาจเป็นลักษณะบุคคลต่อบุคคลหรือบุคคลต่อกลุ่มบุคคล สอดคล้องกับ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534 : 67) ซึ่งกล่าวว่า การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในทางส่วนตัวมากกว่าทางตำแหน่งอำนาจหน้าที่หรือองค์การ นอกจากวัตถุประสงค์ขององค์การกับส่วนตัวจะสอดคล้องกัน ก็จะเป็นการสนับสนุน การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ แต่ถ้าไม่ตรงกันก็จะเกิดการคัดค้าน ขัดแย้งเกิดขึ้นได้ ดังนั้น ผู้บริหารต้องเรียนรู้การใช้การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีอย่างทั่วถึง เพื่อทราบความคิดเห็น ทักษะคิของบุคคลที่มีต่อองค์การ และการยอมรับที่จะปฏิบัติ

เชสเตอร์ ยังได้เสนอเงื่อนไข 4 ประการ ของการติดต่อสื่อสารที่ผู้ปฏิบัติหรือสมาชิกยอมรับ ประการแรก คือ เขาสามารถเข้าใจการติดต่อสื่อสารอย่างชัดเจน ประการที่สอง คำสั่งนั้นไม่ขัดต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ ประการที่สาม คำสั่งนั้นไม่ขัดกับผลประโยชน์ส่วนตัวของเขา และประการที่สี่ เขามีความพร้อมทั้งทางด้านร่างกาย และจิตใจ ในการปฏิบัติตามคำสั่งนั้น (Chester, 1938 : 163–165)

จึงสรุปได้ว่า ในการบริหารงานนั้น การติดต่อสื่อสารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งของกระบวนการบริหารที่จะส่งผลถึงความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเรียนรู้และเข้าใจกระบวนการติดต่อสื่อสาร และต้องมึกลไกในการติดต่อสื่อสารหลายทิศทาง เพื่อให้ข่าวสารถึงมือผู้รับทั่วถึง ชัดเจน ถูกต้อง และเชื่อถือได้

8. กระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interaction Influence Process)

การปฏิสัมพันธ์ (Interaction) คือ การสื่อสารที่มีการตอบสนอง (Reaction) เป็นการโต้ตอบซึ่งกันและกันของผู้ส่งข่าวสารและผู้รับ (อรุณีประภา หัสภาคย์. 2528 : 25-26) สอดคล้องกับ สมยศ นาวิการ (2524 : 63) ที่กล่าวว่า การปฏิสัมพันธ์ หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีปฏิริยาโต้ตอบกัน เป็นกิจกรรมที่จำเป็นอย่างหนึ่งในองค์การทุกองค์การที่การดำเนินงานต้องเกี่ยวข้องกับบุคคล การสื่อสารระหว่างบุคคลนี้สำคัญมาก เพราะจะเป็นการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างกัน

สำหรับขอบข่ายงานการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ (Communication Network) มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่ม ตามที่ Show (Show. 1964, อ้างถึงใน ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2545 : 202-204) ได้กล่าวว่า จำนวนการติดต่อสื่อสารและการจัดการข่ายการสื่อสารเป็นหัวใจของกระบวนการกลุ่ม กลุ่มจะทำงานได้ผลเต็มที่จะต้องมีการติดต่อสื่อสารกันได้ง่าย และมีประสิทธิภาพ ส่วนชนิดของการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่ม Bavalas ได้แบ่งออกเป็นสองแบบ คือ แบบแรก เป็นแบบรวมอำนาจ เป็นการที่คนเพียงคนเดียวหรือไม่กี่คน เป็นศูนย์กลางกระจายข่าวสารผ่านไปยังคนอื่นๆ ในกลุ่ม ดังนั้น งานที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับคนที่อยู่ในตำแหน่งศูนย์กลางของข่าวสารนั้น ส่วนแบบที่สองเป็นแบบกระจายอำนาจ คือ แบบที่คนหรือแทบทุกคนรับส่งข่าวสารได้เท่าที่ต้องการ หลายๆ คนในกลุ่ม ได้ร่วมกันแก้ปัญหา และร่วมกันตัดสินใจในงานของกลุ่มซึ่งก่อนหน้านี้ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์การ (Internal Organizational Communication Systems) ไว้ว่า เป็นการสื่อสารระหว่างสมาชิกในขอบเขตขององค์การ ซึ่งใช้ช่องทางการสื่อสาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการนั้น ได้กำหนดได้ชัดเจนตามระดับและโครงสร้างขององค์การ สำหรับช่องทางการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการนั้น มิได้กำหนดไว้ล่วงหน้าหรือวางแผนไว้ แต่เป็นไปตามปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างสมาชิกที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ และเนื่องจากองค์การที่เป็นระบบเปิด (Open System) จำเป็นต้องมีระบบการติดต่อสื่อสารภายนอกองค์การ การสื่อสารในระบบนี้เป็นการติดต่อกับบุคคล หรือหน่วยงานภายนอกองค์การ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการส่งข้อมูลเกี่ยวกับองค์การไปสู่บุคคล หรือหน่วยงานภายนอกองค์การหรือผู้ชุมชน และการแสวงหาข้อมูลจากบุคคล หรือหน่วยงานภายนอกองค์การหรือผู้ชุมชน สำหรับการพัฒนาการสื่อสารภายนอกองค์การนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบโครงสร้างขององค์การ กำหนดบุคคล บทบาทและหน้าที่ในแต่ละระดับขององค์การให้ชัดเจนเหมาะสม นอกจากนี้องค์การสมัยใหม่จำเป็นต้องมีบุคคลทำหน้าที่

สำคัญสองประการ ประการแรก Lobbying คือ เป็นการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ที่มีอิทธิพลมีอำนาจภายนอกองค์กร เพื่อผลประโยชน์หรือสนับสนุนองค์กร ดังนั้น ตัวแทนขององค์กรในล็อบบี้ จึงจำเป็นต้องให้ข้อมูล ที่จำเป็นและเพียงพอแก่ผู้มีอิทธิพลนั้นๆ ประการที่สอง คือ การประชาสัมพันธ์ (Public Relation) การประชาสัมพันธ์ขององค์กรมีหน้าที่หลักดังต่อไปนี้ คือ 1) สร้างเอกลักษณ์ ชื่อเสียง และภาพพจน์ให้แก่องค์กร โดยให้ข้อมูลขององค์กรแก่สาธารณชน 2) ช่วยให้องค์การอยู่รอด โดยให้เห็นถึงสิ่งที่จะเข้ามาสู่เชิงคุกคาม หรือเป็นอันตรายแก่องค์กร โดยใช้ข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพของผลผลิตและบริการขององค์กรต่อสาธารณชน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2522 : 214-216)

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ในปัจจุบันผู้บริหารใช้เวลาประมาณเจ็ดสิบเปอร์เซ็นต์ ในการติดต่อสื่อสาร (Nolan. 1989 : 113, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2522 : 207) และในทุกขั้นตอนของกระบวนการผลิตจำเป็นต้องมีการสื่อสารเป็นส่วนประกอบ ดังนั้น ประสิทธิภาพของการบริหารจึงขึ้นอยู่กับความสำเร็จของการสื่อสารเป็นประการสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสื่อสารระหว่างบุคคล ซึ่งจะต้องใช้ปฏิกริยาโต้ตอบซึ่งกันและกัน เพื่อการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างกัน จากการศึกษาของนักจิตวิทยาในช่วง 3 ทศวรรษที่ผ่านมาตั้งแต่ปี 1960 มีการศึกษาวิจัยจำนวนมาก ซึ่งให้เห็นว่าผู้ที่มีความฉลาดทางเชาว์ปัญญาสูงแต่ล้มเหลวในการเป็นผู้บริหารสูงสุด เพราะขาดความเข้าใจมนุษย์ ขาดการปฏิสัมพันธ์ และอารมณ์ที่ดี ดังนั้น ผู้ที่ต้องการประสบความสำเร็จในการทำงานจึงต้องเป็นผู้ฉลาดรู้ทั้งในเรื่องการทำงาน และคนทำงานมีการรับรู้ และแสดงอารมณ์ ทั้งต่อตนเองและเพื่อนร่วมงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ตลอดจน มีการเรียนรู้ เข้าใจ สามารถควบคุมอารมณ์ และความรู้สึกที่ได้รับ (กรมสุขภาพจิต. 2545 : 17-18)

เกี่ยวกับความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) อธิบายว่า อารมณ์ ก็คือ สภาพจิตที่โยงไปถึงพฤติกรรมในความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม เพราะอารมณ์หรือสภาพจิตนั้นอาศัยพฤติกรรมเป็นช่องทางสื่อสารแสดงออก เมื่ออารมณ์หรือสภาพจิตได้รับการดูแลพัฒนา ซึ่งช่อง นำทาง ขยายขอบเขต และปลดปล่อยด้วยปัญญา ให้สื่อสารแสดงออกอย่างได้ผลดีด้วยพฤติกรรมทางกาย วาจา ก็นับได้ว่าระบบความสัมพันธ์แห่งพฤติกรรม จิตใจและปัญญา เข้ามาประสานกัน บรรจบเป็นองค์รวม ซึ่งเมื่อดำเนินไปอย่างถูกต้องก็จะอยู่ในภาวะสมดุลก่อให้เกิดผลดีแก่ตนและคนอื่น ตลอดจนสังคมและสิ่งแวดล้อมทั้งหมด สำหรับพระราชวรมุนี (ประยูร ธมฺม จิตโต) ให้ความหมายความฉลาดทางอารมณ์ว่า คือ การใช้ปัญญากำกับอารมณ์ที่ออกมาให้มีเหตุผล เป็นการแสดงอารมณ์ความรู้สึกออกมาใน

แต่ละสถานการณ์ โดยถือว่าอารมณ์หรือความรู้สึกนั้นเป็นพลังให้เกิดความประพุดติ ซึ่งถ้าพลังขาดปัญญากำกับก็เป็นพลังบอด ปัญญาจึงเป็นตัวที่จะกำกับชีวิตของเราให้การแสดงออกไปในทางที่ถูกต้อง ซึ่งถ้าพิจารณาในความหมายนี้ ทั้งความสามารถทางเชาว์ปัญญา และความสามารถทางอารมณ์มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน นอกจากนี้ จะต้องมีการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันอันจะเป็นความรู้สึกที่ดีต่อกันจะช่วยลดความขัดแย้ง และช่วยให้การอยู่ร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่น พร้อมทั้งจะสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์ โดยใช้เทคนิคดังนี้ คือ 1) ฝึกการสร้างความรู้สึกที่ดีต่อผู้อื่น ด้วยความเข้าใจ เห็นใจความรู้สึกของผู้อื่น 2) ฝึกการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน ฝึก การเป็นผู้พูด และผู้ฟังที่ดี 3) ฝึกการแสดงน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ รู้จักการให้และรับ 4) ฝึกการ ให้เกียรติผู้อื่นอย่างจริงใจ รู้จักยอมรับในความสามารถของผู้อื่นและ 5) ฝึกแสดงความชื่นชมให้กำลังใจซึ่งกันและกัน ตามวาระที่เหมาะสม (กรมสุขภาพจิต. 2545 : 35–38)

จึงสรุปได้ว่าอิทธิพลของการปฏิสัมพันธ์นั้น มีความสำคัญในการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่จะต้องสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน โดยผู้บริหารจะต้องเป็นบุคคลที่เป็นหลัก เป็นที่พึ่งพาอาศัยได้ทั้งทางด้านการทำงาน และการให้ขวัญกำลังใจ ประพุดติคนให้เป็นที่เคารพนับถือ และรักใคร่ของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานโดยมีหลักดังนี้ 1) สร้างแบบอย่างการเป็นผู้นำที่ดี 2) มีความจริงใจ 3) ควบคุมอารมณ์ได้ 4) สร้างขวัญและกำลังใจ 5) ให้การยกย่องชมเชย 6) ให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ 7) ให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา 8) ให้หลักประกันความมั่นคงในอาชีพ 9) เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการทำงาน 10) ให้ความช่วยเหลือสงเคราะห์ตามโอกาสอันควร (สงวน สุทธิเลิศอรุณ. 2545 : 260–262)

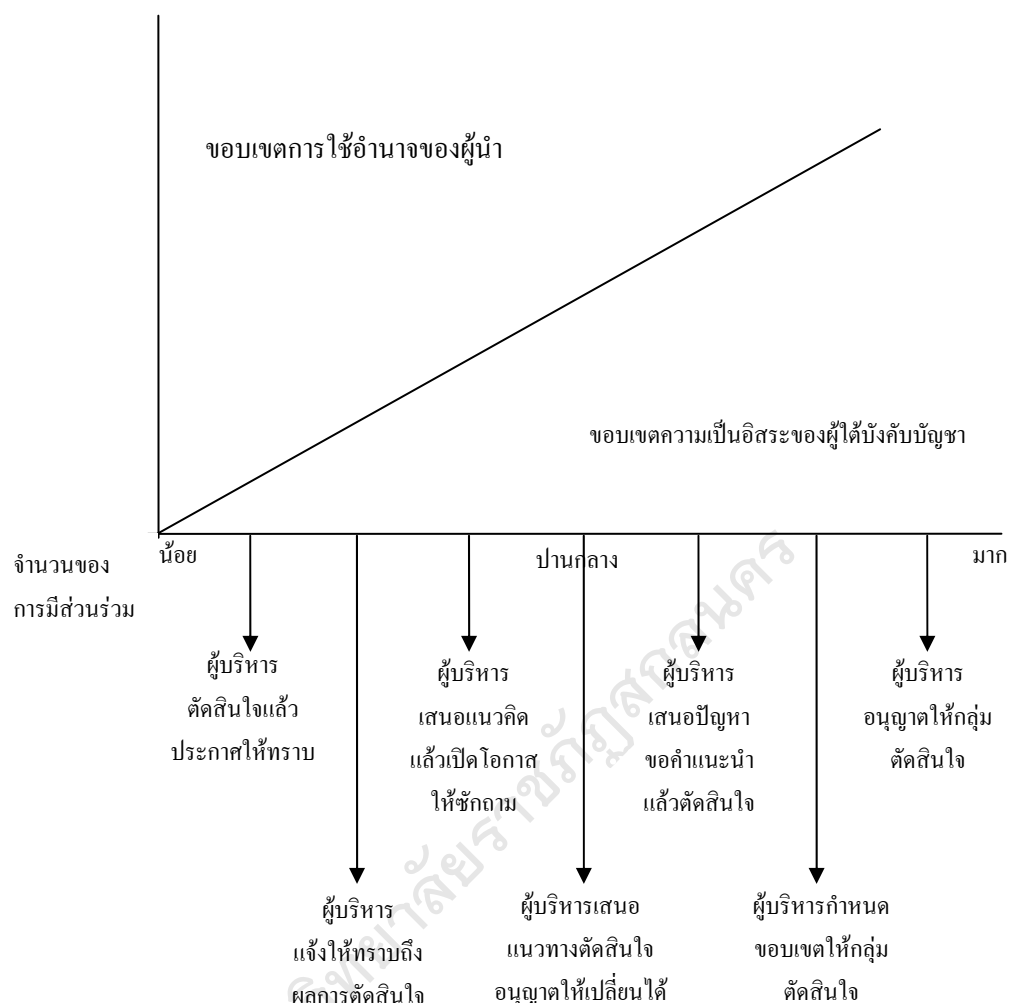
9. กระบวนการตัดสินใจ (Decision Making Process)

การตัดสินใจเป็นหน้าที่ที่สำคัญมากที่สุดของผู้นำ การตัดสินใจที่ต้องการให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป คือ การตัดสินใจโดยให้บุคคลอื่นมีส่วนร่วม เพื่อสะท้อนให้เห็นการกระจายอำนาจในการบริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นการแสดงพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร กล่าวคือ การตัดสินใจเป็นการยินยอมให้บุคคลอื่นมาใช้อิทธิพลบางประการในการตัดสินใจของผู้นำ รวมถึงการให้คำปรึกษา การตัดสินใจร่วมกันเป็นการแบ่งปันอำนาจ และการบริหารระบบประชาธิปไตย (Yukl. 1989 : 123)

ความสำเร็จของการมีส่วนร่วมขึ้นอยู่กับเงื่อนไขต่างๆ ที่จะต้องเตรียมการไว้ล่วงหน้า คือ (Keith. 1981 : 180–181)

- (1) ความเหมาะสมของเวลา
- (2) ความคุ้มค่า
- (3) ความสนใจของผู้ร่วมงาน
- (4) ความสามารถของผู้ร่วมงานที่ตรงกับปัญหา
- (5) ความสามารถในการติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึง
- (6) ปราศจากแรงกดดันใดๆ ในกลุ่ม และ
- (7) มีความอิสระ

Tannenbaum & Schmidt (1957) ได้เสนอแนวต่อเนื่องของพฤติกรรมของผู้นำด้านการใช้อำนาจในการตัดสินใจ และความเป็นอิสระของผู้ใต้บังคับบัญชาปรากฏตามภาพประกอบ 15



ภาพประกอบ 15 แสดงแบบต่อเนื่องของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้นำ

(Hersey & Blanchard, 1983, อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด. 2540 : 59)

จากภาพแสดงให้เห็นพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้นำในการยอมให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับที่มากน้อยแตกต่างกันตามสถานการณ์

การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ได้มีนักทฤษฎีเสนอรูปแบบการตัดสินใจไว้หลายรูปแบบ รูปแบบที่ได้รับความนิยม และเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายแบบแรกเป็นของ Vroom & Yetton (1973 cited in Hoy & Miskel, 1996) ต่อมาได้ปรับปรุงโดย Vroom & Jago (1978 cited in Hoy & Miskel, 1996) เป็นรูปแบบการตัดสินใจของ Vroom–Yetton–Jago รูปแบบนี้มุ่งที่ระดับความแตกต่างของภาวะผู้นำที่มีส่วนร่วม และวิธีการที่แต่ละระดับของการมีส่วนร่วมที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพ และความรับผิดชอบของการตัดสินใจ ซึ่งจำนวนของปัจจัย

ด้านสถานการณ์จะมีส่วนช่วยกำหนดรูปแบบทั้งที่เป็นการมีส่วนร่วมหรือแบบเผด็จการว่าแบบใดจะให้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด รูปแบบนี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้มากและจะบอกผู้นำได้อย่างชัดเจนถึงจำนวนการมีส่วนร่วมที่ถูกต้องที่ผู้ได้บังคับบัญชาใช้ในการตัดสินใจ วิธีนี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถจัดจำนวนที่เหมาะสมของผู้ได้บังคับบัญชาในการมีส่วนร่วมอีกด้วย ชุดการตัดสินใจของ Vroom–Yetton–Jago นี้ เป็นชุดการตัดสินใจที่ซับซ้อน เรียกว่า ต้นไม้แห่งการตัดสินใจ (Decision Tree) ซึ่งมีข้อจำกัดอยู่ที่ต้องฝึกฝน และนำไปใช้ยาก ผู้ที่ศึกษาด้านการบริหารจะต้องได้รับการแนะนำ และฝึกฝนในระดับลึก (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 110)

นอกจากนี้ยังมีรูปแบบการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมของ Hoy and Tarter ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และได้สรุปเป็นข้อเสนอเชิงทฤษฎี (Theoretical Proposition) โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์กับปัญหา หรือเรื่องที่จะตัดสินใจของผู้ได้บังคับบัญชา (Relevance) ความเชี่ยวชาญรอบรู้ (Expertise) เพื่อนำมากำหนดขอบเขตของการยอมรับ (Zone of Acceptance) นอกจากนี้ยังมีการพิจารณาพันธะสัญญา (Commitment) ของผู้ได้บังคับบัญชาที่จะเข้ามาเกี่ยวข้องกับภารกิจขององค์กร ความสนใจต่อองค์การในอันที่จะได้รับความไว้วางใจให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจซึ่งแสดงให้เห็นได้ตาม

ภาพประกอบ 16

ได้ส่วนเสียควรอยู่ในขอบเขตจำกัดและเพียงบางโอกาส และประการสุดท้าย หากมีสถานการณ์ที่มีผู้เชี่ยวชาญรอบรู้ แต่ผู้ได้บังคับบัญชาไม่มีส่วนได้ ส่วนเสียในผลลัพธ์นั้น การมีส่วนร่วมจะมีเพียงบางโอกาส และภายในขอบเขตจำกัด (Hoy & Miskel. 1996 : 292–293)

นอกจากนี้ Hoy และ Tarter ยังได้เสนอบทบาทของผู้บริหารด้านการตัดสินใจไว้ 5 แบบ คือ

1. นักบูรณาการ (Integrator) ผู้บริหารแบบนี้สามารถไกล่เกลี่ยผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีความคิดเห็นเบี่ยงเบน เพื่อให้ประนีประนอม และสามารถตัดสินใจแบบตกลงร่วมกันได้
2. นักประชาธิปไตย (Parliamentarian) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้สมาชิกอภิปรายแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง โดยปกป้องเสียงข้างน้อยไว้ด้วย แล้วนำไปสู่การตัดสินใจ โดยกระบวนการประชาธิปไตย
3. นักการศึกษา (Educator) ลดข้อขัดแย้งโดยการอธิบายเหตุผล เปิดโอกาสให้กลุ่มอภิปราย แล้วร่วมกันตัดสินใจตามประเด็นสำคัญของเรื่อง
4. นักเจรจาหว่านล้อม (Solicitor) ผู้บริหารจะขอคำแนะนำจากผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีความเชี่ยวชาญ แล้วผู้บริหารให้ข้อมูลที่ตรงประเด็นกับปัญหา การตัดสินใจอยู่ภายใต้การหว่านล้อมของผู้บริหาร
5. ผู้จัดการ (Director) ผู้บริหารตัดสินใจเพียงฝ่ายเดียวเนื่องจากผู้ได้บังคับบัญชาไม่มีความเชี่ยวชาญ และไม่มีส่วนได้ส่วนเสีย แบบนี้เป้าหมายจะต้องมีประสิทธิภาพ ดังนั้น กระบวนการตัดสินใจ จึงนับได้ว่าเป็นบทบาทสำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำในการพิจารณาสิ่งการอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมเป็นการเพิ่มผลผลิตอย่างมากในระบบของธุรกิจ และได้มีนักวิชาการนำการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการบริหารการศึกษา ผลการศึกษาเกี่ยวกับการให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สรุปได้ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป็นองค์ประกอบสำคัญของการสร้างขวัญกำลังใจ และความกระตือรือร้นของครู
2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่งผลต่อความพึงพอใจในเชิงบวกต่อวิชาชีพครู
3. ครูมีความพึงพอใจผู้บริหารที่ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4. ครูไม่ต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทุกเรื่อง หากมีส่วนร่วมมากเกินไป อาจเกิดความเสียหายได้

5. บทบาทและหน้าที่ของครูและผู้บริหารในการตัดสินใจ ต้องขึ้นอยู่กับ ธรรมชาติ ของแต่ละปัญหา

อย่างไรก็ตาม กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร จะต้องพิจารณาองค์ประกอบ ทั้งด้านข่าวสาร ข้อมูล (Information) ความเกี่ยวข้อง (Relevance) ความเชี่ยวชาญและรอบรู้ (Expertise) พันธะสัญญา (Commitment) การมีส่วนร่วมได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ของผู้ที่จะมี ส่วนร่วมในการตัดสินใจ และสถานการณ์แวดล้อมที่เหมาะสมกับเรื่องที่จะต้องตัดสินใจ รวมทั้งการ บรรลุเป้าหมาย (Goal) ที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ

10. การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting)

เป้าหมาย คือ จุดมุ่งหมาย หรือปลายทางที่ผู้บริหารต้องการไปให้ถึง เป้าหมาย ควรมีความเฉพาะเจาะจง ชัดเจน มีความท้าทาย และอยู่บนความเป็นจริงที่สามารถนำไปปฏิบัติ ได้ (Bateman & Snell, 1999 : 125) เคท เดวิส กล่าวว่า เป้าหมายเป็นสิ่งที่ผู้บริหารอธิบาย วัตถุประสงค์และความจำเป็นที่อยู่เบื้องหลังเป้าหมาย เพื่อให้คนทำงานให้ประสบความสำเร็จ เป้าหมายต้องมีความเฉพาะเจาะจงที่ผู้ปฏิบัติต้องรับรู้ จุดหมายปลายทางและไปให้ถึง (Keith, 1981 : 150) ส่วน ประชุม รอดประเสริฐ (2539 : 119) กล่าวว่า เป้าหมาย (Goals) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ใช้แทนกันได้ ซึ่งหมายถึง แนวทางที่นำไปสู่ความสำเร็จ โดยเน้นข้อความที่ชัดเจน แน่นอน วัดได้ และได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่า เป้าหมายมีความสำคัญต่อองค์กร คือ ช่วยสร้างขวัญ กำลังใจให้แก่สมาชิกในหน่วยงาน สร้างความคาดหวังซึ่งกันและกัน และเป็นเกณฑ์มาตรฐาน สำหรับการตัดสินใจในการกระทำสิ่งใดในอนาคต

ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่ กระตุ้นใ้บุคคลมีจิตสำนึกที่เป็นการเพิ่มพลังความคิด และพฤติกรรมในการทำงานให้ บรรลุผลสำเร็จ เป้าหมายที่เป็นแรงจูงใจควรมีลักษณะดังนี้ คือ

1. เป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติโดยให้เขามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ในการทำงาน ซึ่งจะเป็นการลดความขัดแย้งในค่านิยมของแต่ละคน และทำให้พนักงานปฏิบัติ ด้วยความเต็มใจ
2. มีความท้าทายและปฏิบัติได้จริง กล่าวคือ เป้าหมายต้องตั้งไว้สูงพอที่จะ ทำให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น แต่ต้องไม่สูงจนไปไม่ถึง
3. มีความชัดเจน วัดได้ และสามารถวิเคราะห์คุณภาพได้

Locke & Latham (1984. 1990 cited in Hoy & Miskel. 1996 : 117) ได้เสนอ ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายไว้ว่า “จุดมุ่งหมายของการกำหนดเป้าหมาย คือ การใช้แรงจูงใจ เพื่อสร้างพฤติกรรมการทำงาน เป้าหมายจะเป็นตัวกำหนดทั้งจิตใจ และการกระทำของ แต่ละ บุคคล” สำหรับ McGraw (1997 : 4) กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมายเป็นการแสดงความคาดหวัง ที่จะปรับปรุงผลงาน โดยการกำหนดมาตรฐานที่สูงกว่าเดิม เพื่อเป็นการส่งสัญญาณให้ทุกคน ใช้ความสามารถและประสบการณ์ ตั้งความคาดหวังของตนเองได้ โดยใช้งบประมาณใน สภาพแวดล้อมที่พอเหมาะอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และผลลัพธ์ที่มีคุณภาพ

Hellriegel, Slocum & Woodman (1988 : 179) ได้ชี้ให้เห็นแนวโน้มของผลการ ปฏิบัติงานกับอิทธิพลของเป้าหมาย ตามตาราง 9

ตาราง 9 แสดงแนวโน้มของผลการปฏิบัติงานกับอิทธิพลทางเป้าหมาย

ลักษณะของเป้าหมาย	แนวโน้มของผลงาน
มีเฉพาะและชัดเจน	สูง
คลุมเครือ	ต่ำ
ยาก และท้าทาย	สูง
มีส่วนร่วม	สูง
ได้รับการยอมรับจากพนักงาน	สูง
ไม่ได้รับการยอมรับจากพนักงาน	ต่ำ
ส่งเสริมให้มีการร่วมคิด	สูง

จากตาราง 9 แสดงถึงองค์ประกอบที่มีผลต่อเป้าหมายและการปฏิบัติงาน
4 ประการ คือ

1. ความสามารถ (Ability) ของแต่ละบุคคลที่มีต่อความท้าทายของงาน
2. พันธะสัญญาต่อเป้าหมาย (Goal Commitment) งานจะบรรลุเป้าหมายเมื่อ พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และมีการให้พันธะสัญญา เป็นการแสดงความ เป็นเจ้าของ และความรับผิดชอบร่วมกัน
3. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) โดยการให้แต่ละคนแสดงความสำเร็จตาม เป้าหมายของตนมีการบอกให้พนักงานทราบถึงรางวัลที่พวกเขาจะได้รับตามผลงาน ค่าตอบแทนเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพันธะสัญญาที่ให้ไว้

4. ความซับซ้อนของงาน (Task Complexity) ถ้างานมีความยุ่งยากมาก จะต้องใช้ความพยายามสูงเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

สำหรับการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย (Goal) หรือวัตถุประสงค์ (Objective) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และแต่ละหน่วยงานให้มีความชัดเจนและแน่นอน โดยทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาอภิปรายร่วมกัน แต่ละคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและให้ข้อมูลเพื่อความเข้าใจ มีความชัดเจนต่อการปฏิบัติมากที่สุด หากมีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานก็สามารถร่วมกันแก้ไขอย่างเป็นระบบ นับว่าเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้บุคคลจำนวนมากมีส่วนร่วมในการบริหาร

11. กระบวนการควบคุมการปฏิบัติงาน (Control Process)

ผลการควบคุมการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ของผู้บริหารประการหนึ่ง ในวงจรการบริหาร (The Management Cycle) ซึ่งเริ่มต้นจากการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) การวางแผนเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) และการออกแบบงานเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบงาน โดยการวินิจฉัยสั่งการ (Directing) หลังจาก que ผู้บริหารได้พิจารณาอย่างรอบคอบแล้ว รวมทั้งการกำกับ ติดตามงานตามคำสั่ง ดังนั้น การควบคุมการปฏิบัติงานจึงต้องกำหนดความก้าวหน้าของงานในอันที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยต้องรู้ว่าขณะนั้นมีอะไรเกิดขึ้นบ้าง เพื่อที่จะก้าวต่อไปและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น ถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นก่อให้เกิดความมั่นใจว่างานจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (Keith. 1978 : 6-7)

ส่วนกระบวนการควบคุมการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ทำให้มั่นใจได้ว่าผลการปฏิบัติงานจะสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น กระบวนการควบคุมการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นตัวบ่งชี้ความก้าวหน้าของงานสำหรับงานที่ต้องใช้ระยะเวลาาน ซึ่งต้องใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลการทำงาน มีการเตรียมบุคลากรพร้อมทั้งข่าวสารข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับความก้าวหน้าของงาน รวมทั้งการแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น เช่น ด้านงบประมาณ ระบบข้อมูลข่าวสารการปฏิบัติตามกฎระเบียบ เครื่องมือในการทำงาน เป็นต้น (Bateman & Snell. 1999 : 8) ประชุม รอดประเสริฐ (2539 : 116) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การควบคุมการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงการควบคุม และการประเมินผลการดำเนินงานว่าเป็นไปด้วยดีมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอย่างไรบ้าง และมีการปรับปรุงหรือหาทางปรับปรุงแก้ไขอย่างไร การควบคุมนั้นจะต้องเป็นไปทุกขั้นตอนทุก

ระยะการดำเนินงานและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าดำเนินไปตามแผนงานที่กำหนดไว้หรือไม่ 2) วิธีปฏิบัติดำเนินไปตามหลักการ ที่ดีอย่างไร 3) งานมีความก้าวหน้าเพียงใด 4) มีอุปสรรคในการทำงานหรือไม่ 5) ผลงานถูกต้องและมีมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด 6) เพื่อติดตามผลงานและให้คำแนะนำเมื่อมีอุปสรรค รวมทั้งป้องกันการสูญเสียแรงงานโดยเปล่าประโยชน์ และ 7) เพื่อเป็นการบำรุงขวัญผู้ปฏิบัติงาน และแสดงว่าไม่ถูกทอดทิ้ง (สมพงษ์ เกษมสิน. 2516 : 420) นอกจากนี้แบบของการควบคุม (Types of Controls) Keith (1979 : 116–117) ได้เสนอเครื่องมือสำหรับผู้นำ 3 แบบ โดยมีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1. การควบคุมระดับล่าง (Low-Level Controls) โดยใช้วิธีฝึกอบรม/บังคับ และสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
2. การควบคุมระดับกลาง (Middle-Level Controls) โดยใช้วิธีจัดสรรทรัพยากร เพื่อสร้างความเป็นผู้นำในการแก้ปัญหา
3. การควบคุมระดับสูง (High-Level Controls) โดยวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์การ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้สนับสนุน ผู้บริหารระดับเหนือ และสาธารณชน

ดังนั้น การควบคุมการปฏิบัติงานจึงเป็นภารกิจที่สำคัญประการหนึ่งในกระบวนการบริหารที่ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่หน่วยงานกำหนดไว้

12. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม (Performance Goal and Training)

มาตรฐาน หมายถึง ความมีบรรทัดฐานที่ยอมรับกันให้เป็นมาตรฐานวัด การกำหนดมาตรฐานเป็นการกำหนดขึ้นโดยผู้รับผิดชอบในเรื่องนั้น (วิชัย ตันศิริ. 2542 : 48) มาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นข้อกำหนดหรือแนวปฏิบัติของบุคลากรทุกคนที่ต้องปฏิบัติอย่างเคร่งครัด โดยมีลักษณะเป็นบทบัญญัติการปฏิบัติงาน เป็นวินัยหรือวัฒนธรรมที่ทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดและรับผิดชอบในการปฏิบัติเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา การที่สถานศึกษามีมาตรฐานหรือได้รับการรับรองมาตรฐาน แสดงว่า สถานศึกษานั้นมีคุณภาพ ซึ่งการที่สถานศึกษาจะมีคุณภาพได้มาตรฐาน สถานศึกษาต้องมีกระบวนการ ในการบริหารจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน ดังนั้น สถานศึกษาจึงต้องจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดและตระหนักใน

คุณค่า เห็นความสำคัญในการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (กรมสามัญศึกษา. 2542 : 58-59)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 หมวด 6 ว่าด้วยมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ที่ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ โดยหน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาต้องจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา (มาตรา 47, มาตรา 48) นอกจากนี้ มาตรา 52 ยังได้กำหนดให้มีการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ และมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง พร้อมทั้งให้มีองค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษามีฐานะเป็นองค์กรอิสระภายใต้การบริหารของสภาวิชาชีพ ในกำกับของกระทรวง ซึ่งมีอำนาจหน้าที่กำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ กำกับ ดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐาน และจรรยาบรรณวิชาชีพ (มาตรา 53)

เพื่อให้วิชาชีพครูมีมาตรฐานเหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง ครูสภาซึ่งเป็นองค์กรอิสระมีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มาตรา 53 จึงได้กำหนดมาตรฐานวิชาชีพครูและผู้บริหาร ให้มีเกณฑ์การปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพดังต่อไปนี้ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2545 : 5) เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ คือ มาตรฐานที่ 11 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาและเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษา มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาและมาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ

ทั้งนี้เป็นที่ยอมรับกันในสังคมโดยทั่วไปว่าครูเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่สุดในการจัดการศึกษา การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพจึงมีความจำเป็นและมีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาการศึกษาของประเทศ เพื่อให้ครูและผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ และเป็นการยกระดับมาตรฐานวิชาชีพให้สูงขึ้น จึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีอาชีพ พัฒนาทักษะทั้งด้านหน้าที่และกระบวนการ รวมทั้งเรื่องหลักสูตรและการสอนอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาวิชาชีพถือเป็นภารกิจแรกที่สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญ กิจกรรมในการฝึกอบรมต้องตอบสนองต่อการสร้างสมรรถนะของสถานศึกษาที่นำไปสู่การ

เปลี่ยนแปลง ซึ่งครูต้องได้รับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอให้เกิดชุมชนวิชาชีพ และพัฒนาความรู้ร่วมกันให้ครอบคลุมบุคลากรทุกส่วนที่เกี่ยวข้องและทำอย่างต่อเนื่อง (ยุวดี ศันสนียรัตน์. 2542 : 62) สำหรับการพัฒนาครู สามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ ซึ่งสถาบันราชภัฏได้กำหนดรูปแบบ การพัฒนาครูไว้ดังนี้ (พรศรี จิมแก้ว. 2545 : 17–18)

1. การฝึกอบรมในโรงเรียนพัฒนาวิชาชีพครู เน้นการปฏิบัติจริงโดยสถาบันผลิตครูเป็นหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาว
2. การฝึกอบรมทั้งโรงเรียน (The Whole School Approach) เป็นการฝึกอบรมเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้กับบุคลากรทั้งโรงเรียน โดยมีลักษณะเป็นวิจัยเชิงปฏิบัติการ
3. การพัฒนาโดยตัวครูเอง และพัฒนาเพื่อนครูตามเงื่อนไขที่กำหนด (Peer Group Development) เป็นการให้ทุนอุดหนุนในการพัฒนาผลงาน โดยผ่านกระบวนการพัฒนาครูแกนนำ ครูต้นแบบ และครูแห่งชาติ การพัฒนาแนวนี้ ครูจะต้องเข้าร่วมโครงการพัฒนาครูต้นแบบและครูแห่งชาติ โดยมีเงื่อนไขว่า จะต้องนำความรู้ที่ได้พัฒนาขึ้นไปขยายผลพัฒนาเพื่อนครูอีกจำนวนหนึ่งเมื่อผ่านการประเมินแล้วจะได้รับการรับรอง
4. การพัฒนาครูโดยให้ครูพัฒนาตนเอง (Self Development) เป็นการให้ครูพัฒนาโดยอิสระ และจะได้รับการคัดเลือกและให้รางวัลเมื่อผลงานได้รับการตัดสินให้ชนะการประกวด/แข่งขัน

ในการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ จากผลการวิจัยของนักวิชาการ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องตามที่กล่าวมาข้างต้นนั้น เพื่อให้เห็นภาพองค์ประกอบที่ชัดเจน และเพื่อกำหนดเป็นตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์และสรุปข้อค้นพบได้ดังตาราง 10

ตาราง 10 การสังเคราะห์กรอบแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์และข้อค้นพบในการวิจัยการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบ การเสริมสร้างทักษะ การประชาสัมพันธ์ นักวิชาการและ แหล่งข้อมูลงานวิจัย	การจัดหาทรัพยากร	ระดมทรัพยากร	วัตถุประสงค์	การประสานงาน	การประเมินผล	การวัดผลก่อน-หลัง	การวัดผลระหว่างการปฏิบัติ	กระบวนการบริหาร	กระบวนการสื่อสาร	กระบวนการปฏิสัมพันธ์	การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	การบริการที่ดี	การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	การพัฒนาศักยภาพครู
ฉันทน์ จันทร์ 2544	/	/	/	/	/			/	/				/	
วิจิตร ชื่นทองคำ 2547				/	/		/			/		/		
สุนันท์ เลานันท์ 2544			/					/			/		/	
สมศักดิ์ ขาวลาภ 2545		/				/		/			/			
ลักขณา สตะเวทิน 2544			/		/			/		/		/		/
อาคม วัชรโสง 2547	/			/			/		/				/	
อริศรา เจริญวานิช 2545		/		/		/			/		/		/	
อริศรา เจริญวานิช 2545			/		/				/		/		/	
เดือนดา อวยสวัสดิ์ 2541	/			/			/	/		/		/		/
พรทิพย์ เพื่องฟู 2541	/		/			/		/		/	/		/	
กานต์ชนก มิตรยอดวงศ์ 2543		/		/			/		/			/	/	/

ตาราง 10 (ต่อ)

องค์ประกอบ การเสริมสร้างทักษะ การประชาสัมพันธ์ นักวิชาการ และแหล่งข้อมูล งานวิจัย	การจัดหาทรัพยากร	ระดมทรัพยากร	วัสดุ อุปกรณ์	การประสานงาน	การประเมินผล	การวัดผลก่อน - หลัง	การวัดผลระหว่างการปฏิบัติ	กระบวนการบริหาร	กระบวนการสื่อสาร	กระบวนการปฏิบัติงาน	การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	การบริการที่ดี	การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	การพัฒนาศักยภาพครู
มงคล เดชวัลย์ 2544	/			/	/			/		/	/		/	
วัลย์ณรัตน์ ศรีไสย 2546	/		/	/	/			/		/		/		/
Bateman & snell 1999						/					/	/	/	
Hoy & Miskel 1991				/				/	/	/		/	/	
Show 1964				/				/	/	/	/		/	/
Chester 1938	/	/	/							/		/	/	
Frederice Herzberg 1959				/	/	/					/		/	/
สรุป	การจัดหาทรัพยากร			/	การประเมินผล			กระบวนการบริหาร			/	/	/	/

จากตาราง สังเคราะห์กรอบแนวคิดและข้อค้นพบเกี่ยวกับองค์ประกอบทักษะภาวะผู้นำข้างต้น สามารถสรุปประเด็นสำคัญที่น่าจะเป็นตัวแปรองค์ประกอบในการวิจัยครั้งนี้ ได้ดังต่อไปนี้ คือ 1) การจัดหาทรัพยากร 2) การประสานงาน 3) การประเมินผล 4) กระบวนการบริหาร 6) การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ 6) การบริการที่ดี 7) การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ 8) การพัฒนาศักยภาพครู

จากตาราง 10 การสังเคราะห์กรอบแนวคิดและข้อค้นพบเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานข้างต้น สามารถสรุปประเด็นความสำคัญที่จะเป็นตัวแปรเบื้องต้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ดังต่อไปนี้

ตาราง 11 สรุปประเด็นความสำคัญของตัวแปรเบื้องต้นในการศึกษาวิจัย

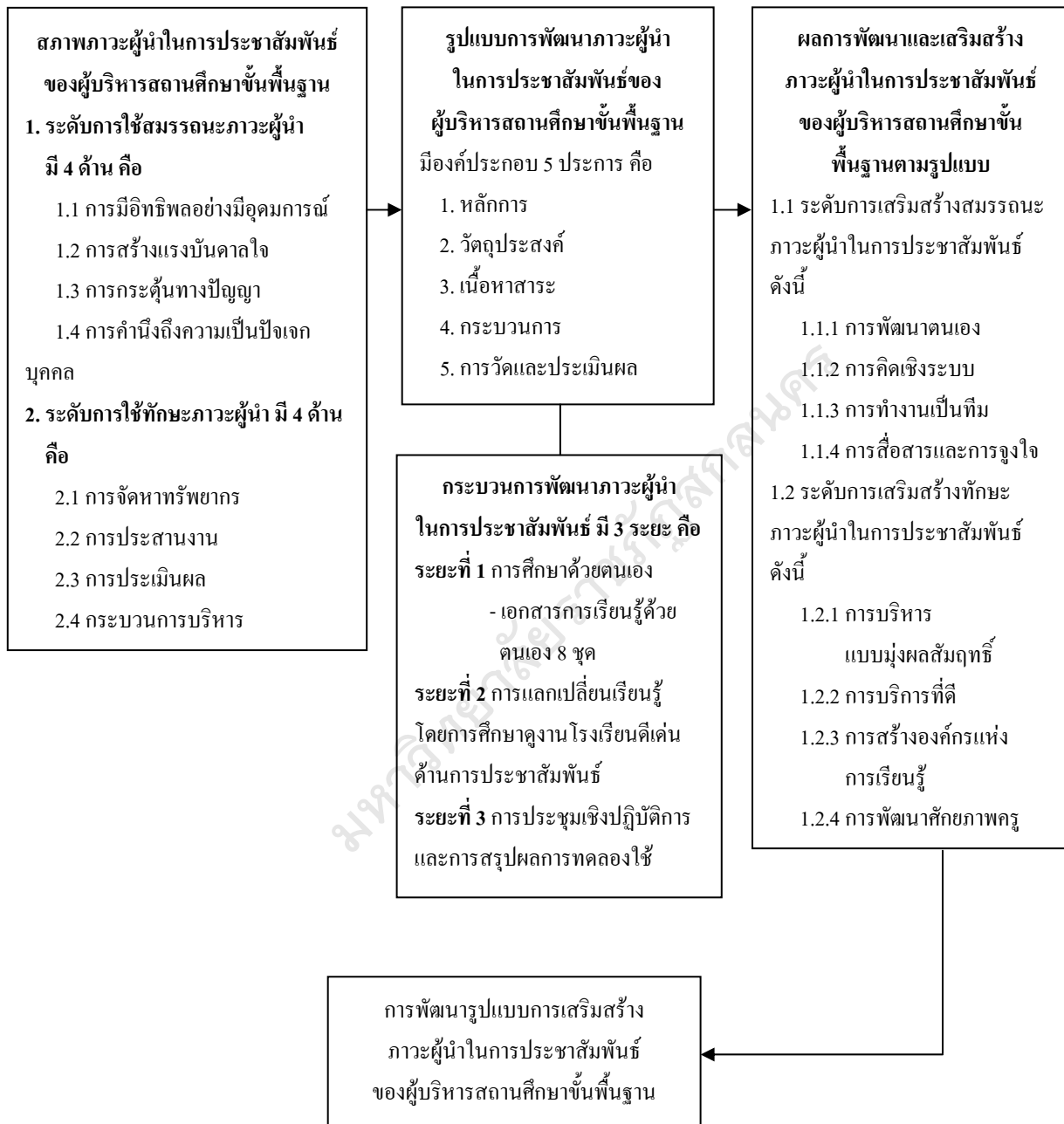
การใช้ทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์	การพัฒนาการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์
1. การจัดหาทรัพยากร	1. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. การประสานงาน	2. การบริการที่ดี
3. การประเมินผล	3. การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. กระบวนการบริหาร	4. การพัฒนาศักยภาพครู

ตอนที่ 4 การสังเคราะห์กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่เกี่ยวข้อง สามารถนำไปวิจัยเพื่อหาแนวทางการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เกี่ยวกับภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ที่เหมาะสม ตลอดจนแนวคิดเกี่ยวกับการใช้และการเสริมสร้างสมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ เนื้อหาประกอบด้วย ระดับการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 4 ด้าน

- 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา
- 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และระดับการใช้ทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 4 ด้าน 1) ด้านการจัดหาทรัพยากร 2) ด้านการประสานงาน 3) ด้านการประเมินผล 4) ด้านกระบวนการ ส่วนระดับการพัฒนาการเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ มี 4 ด้าน 1) ด้านการพัฒนาตนเอง 2) ด้านการคิดเชิงระบบ 3) ด้านการทำงานเป็นทีม และ 4) ด้านการสื่อสารและการจูงใจ และระดับการพัฒนาการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 4 ด้าน 1) ด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านการบริการที่ดี 3) ด้านการสร้างองค์กรแห่งการ

เรียนรู้ และ 4) ด้านการพัฒนาศักยภาพครู ผู้วิจัยจึงสรุปเป็นกรอบแนวคิดและข้อค้นพบที่สำคัญในการวิจัยครั้งนี้ ดังภาพประกอบ 17



ภาพประกอบ 17 กรอบแนวคิดและข้อค้นพบที่สำคัญในการวิจัยการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา (Research Development (R&D) เพื่อเสนอการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สร้างการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

1.1 สัมภาษณ์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.2 ดำเนินการสำรวจและทบทวนภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 (จังหวัดสกลนคร นครพนม และ มุกดาหาร) ของกระทรวงศึกษาธิการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2551 จำนวน 304 คน ในโรงเรียน 3 ลักษณะ คือ โรงเรียนที่เปิดสอนระดับช่วงชั้นที่ 1-2, เปิดสอนระดับช่วงชั้นที่ 1-3 และเปิดสอนระดับช่วงชั้นที่ 3-4 ซึ่งการสุ่มโรงเรียนในแต่ละลักษณะใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีจับฉลากแบบใส่คืน (With Replacement)

1.3 นำแนวคิดจากการสัมภาษณ์เอกสารและการสำรวจเป็นแนวทางในการร่างรูปแบบและพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 1

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบและยืนยันการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากผลการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 ดังนี้

2.1 นำร่างรูปแบบครั้งที่ 1 จากการสัมภาษณ์มาปรับปรุงตรวจสอบรูปแบบโดยการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Focus Group Discussion) จำนวน 10 คน

2.2 ปรับปรุงได้รูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 2 โดยเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันความเหมาะสมของเนื้อหาของรูปแบบดังกล่าว จำนวน 5 คน

ขั้นตอนที่ 3 ทดลองใช้การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการ
ประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ปรับปรุงครั้งที่ 2 ไปทดลองใช้กับ
กลุ่มเป้าหมาย ดังนี้

3.1 นำไปทดลองใช้กับโรงเรียนที่สมัครใจ จำนวน 3 จังหวัดๆ ละ 1 แห่ง
ระหว่างเดือนกันยายน-พฤศจิกายน 2552 ประกอบด้วย

3.1.1 โรงเรียนเปิดสอนระดับช่วงชั้นที่ 1-2 คือ โรงเรียนบ้านนาหว้า
อำเภอนาหว้า จังหวัดนครพนม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2

3.1.2 โรงเรียนเปิดการสอนระดับช่วงชั้น 1-3 คือ โรงเรียนบ้านกกตุม
อำเภอดงหลวง จังหวัดมุกดาหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร

3.1.3 โรงเรียนเปิดการสอนระดับช่วงชั้นที่ 3-4 คือ โรงเรียนกุสุมาลย์
วิทยาคม อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1

3.2 นำผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาและหัวหน้ากลุ่มสาระ
การเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระของโรงเรียนทดลองใช้ ไปศึกษาดูงานการบริหารจัดการด้านการ
ประชาสัมพันธ์ ณ โรงเรียนสกลนครพัฒนศึกษา (โรงเรียนคู่พัฒนา) วันที่ 11 พฤศจิกายน 2552

3.3 จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการให้ผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา
และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระของโรงเรียนทดลองใช้ วันที่ 11 พฤศจิกายน 2552
ณ ห้อง 526 อาคารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3.4 รายงานผลการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการ
ประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนการวิจัย

1. ขั้นตอนที่ 1 สร้างการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการ
ประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1 ตอนที่ 1 การศึกษากรอบแนวคิด มีวิธีดำเนินการวิจัย 2 วิธี ดังนี้

1.1.1 การศึกษาสังเคราะห์เอกสารประเภทตำรา เอกสารทางวิชาการ เอกสาร
งานวิทยานิพนธ์และสิ่งพิมพ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในการประชาสัมพันธ์

1.1.2 สอบถามความคิดเห็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการ
ที่ 11 กระทรวงศึกษาธิการ ของจังหวัดสกลนคร นครพนม มุกดาหาร จำนวน 304 คน
ปีการศึกษา 2551 โดยให้ผู้บริหารประเมินตนเองเกี่ยวกับการใช้การเสริมสร้างสมรรถนะ
และทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1.2.1 ประชากรที่ใช้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจ
ราชการที่ 11 (จังหวัดสกลนคร นครพนม และมุกดาหาร) ของกระทรวงศึกษาธิการ สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2551 จำนวน 1,483 คน ตามโรงเรียน
ที่กำหนด 3 ลักษณะ คือ

- 1) สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จัดการเรียนการสอนระดับช่วงชั้นที่ 1-2
- 2) สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จัดการเรียนการสอนระดับช่วงชั้นที่ 1-3
- 3) สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จัดการเรียนการสอนระดับช่วงชั้นที่ 3-4

1.1.2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจ
ราชการที่ 11 (จังหวัดสกลนคร นครพนม และมุกดาหาร) ของกระทรวงศึกษาธิการ สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2551 จำนวน 304 คน การกำหนด
ขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้ตามตารางขนาดการกำหนดกลุ่มตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน (Krejcie
and Morgan) กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)
การสุ่มโรงเรียนในแต่ละลักษณะใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีจับ
ฉลากแบบใส่คืน (With Replacement) ซึ่งจะใช้เป็นพื้นฐานการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้าง
ภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังตาราง 12

ตาราง 12 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

ระดับ ช่วงชั้น	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา						รวม
	สกลนคร เขต 1	สกลนคร เขต 2	สกลนคร เขต 3	นครพนม เขต 1	นครพนม เขต 2	มุกดาหาร	
1 - 2	25	39	30	45	37	38	214
1 - 3	12	12	12	8	8	11	63
3 - 4	3	4	3	6	5	6	27
รวม	40	55	45	59	50	55	304

1.1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบประเมินตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับการใช้สมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ ได้แก่ โรงเรียนจัดการเรียนการสอนในระดับช่วงชั้นที่ 1-2, 1-3, 3-4 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 แบบประเมินตนเองเกี่ยวกับระดับการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นแบบสำรวจรายการ และแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ บ่อยมาก 5, บ่อย 4, บางครั้ง 3, นานๆ ครั้ง 2, ไม่เคยปฏิบัติ 1 โดยจัดเรียงเนื้อหา ข้อคำถาม ตามลำดับองค์ประกอบที่นำมาศึกษา มีจำนวน 44 ข้อ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จำนวน 17 ข้อ
2. การสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 9 ข้อ
3. การกระตุ้นทางปัญญา จำนวน 9 ข้อ
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำนวน 9 ข้อ

สำหรับด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีจำนวนข้อมาก เนื่องจากเป็นพื้นฐานการพัฒนาผู้บริหารและเป็นการสร้างศรัทธาบรรมีจึงต้องการทราบระดับการใช้พฤติกรรมดังกล่าว

ตอนที่ 3 แบบประเมินตนเองเกี่ยวกับระดับการใช้ทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นแบบสำรวจรายการ และแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ ระดับการปฏิบัติ มากที่สุด 5, มาก 4, ปานกลาง 3, น้อย 2, น้อยที่สุด 1 โดยจัดเรียงเนื้อหา ข้อคำถาม ตามลำดับองค์ประกอบที่นำมาศึกษา มีจำนวน 42 ข้อ ดังนี้

1. ด้านการจัดหาทรัพยากร จำนวน 12 ข้อ
2. ด้านการประสานงาน จำนวน 12 ข้อ
3. ด้านการประเมินผล จำนวน 12 ข้อ
4. ด้านกระบวนการบริหาร จำนวน 6 ข้อ

สำหรับด้านกระบวนการบริหาร มีจำนวนข้อน้อย เนื่องจากเป็น การสรุประดับการใช้พฤติกรรมทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 3 ด้าน

ซึ่งการแปลความหมายของระดับการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับการใช้ทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีดังนี้

1.00-1.50 มีระดับการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำ/ระดับการใช้ทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ น้อยที่สุด

1.51-2.50 มีระดับการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำ/ระดับการใช้ทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ น้อย

2.51-3.50 มีระดับการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำ/ระดับการใช้ทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ ปานกลาง

3.51-4.50 มีระดับการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำ/ระดับการใช้ทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ มาก

4.51-5.00 มีระดับการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำ/ระดับการใช้ทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ มากที่สุด

1.1.4 การสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยกำหนดกรอบแนวคิด เสนออาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบเครื่องมือความตรงเชิงเนื้อหาปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะและจัดพิมพ์เครื่องมือฉบับสมบูรณ์ ผู้วิจัยได้เลือกบุคคลที่มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวข้องทางด้านการบริหารการศึกษา และด้านการประชาสัมพันธ์ ตลอดจนมีความรู้ด้านระเบียบวิธีวิจัย เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิจัยครั้งนี้ จำนวน 5 คน ดังนี้

1.1.4.1 รองศาสตราจารย์ ดร. กนกอร สมปราชญ์ อาจารย์ประจำและคณะกรรมการบริหารหลักสูตรดุสิตบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น

1.1.4.2 รองศาสตราจารย์ ดร.สมคิด สร้อยน้ำ เลขานุการและคณะกรรมการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

1.1.4.3 ดร.ปัญญา แก้วกีสูร ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1.4.4 ดร.กวินทร์เกียรติ นนธ์พละ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1

1.1.4.5 นายประทวน สมบูรณ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะเชี่ยวชาญ โรงเรียนธาตุนารายณ์วิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1

1.1.5 นำแบบสอบถาม ตามข้อ 3.1 ที่ได้ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ ไป Try Out กับผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของเขตตรวจราชการที่ 11 กระทรวงศึกษาธิการ คือ สกลนคร นครพนม และมุกดาหาร จำนวน 50 คน การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้ตามตารางขนาดการกำหนดกลุ่มตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ทำการสุ่มตัวแทนจังหวัด กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) การสุ่มโรงเรียนแต่ละลักษณะการเปิดสอนในแต่ละจังหวัดและเขตพื้นที่การศึกษาใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีจับฉลากแบบใส่คืน (With Replacement) ได้ตัวแทนผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานตามลักษณะที่เปิดสอน

1.1.6 นำแบบสอบถามตามข้อ 1.1.5 ปรับปรุงให้สมบูรณ์ แล้วนำแบบสอบถามส่งไปยังกลุ่มเป้าหมายของโรงเรียนตามลักษณะที่กำหนดไว้ จำนวน 304 แห่ง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของเขตตรวจราชการที่ 11 กระทรวงศึกษาธิการ คือ สกลนคร นครพนม และมุกดาหาร การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้ตามตารางขนาดการกำหนดกลุ่มตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) การสุ่มโรงเรียนแต่ละลักษณะการเปิดสอนในแต่ละจังหวัดและเขตพื้นที่การศึกษาใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีจับฉลาก แบบใส่คืน (With Replacement)

1.1.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มเป้าหมายที่ศึกษาวิจัย 3 จังหวัด คือ สกลนคร นครพนม และมุกดาหาร

1.1.8 การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

1.1.9 นำแนวคิดจากการสังเคราะห์เอกสารและการสำรวจเป็นแนวทางในการร่างรูปแบบและพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 1

2. ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบและยืนยันรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ดังนี้

2.1 จัดทำร่างรูปแบบการพัฒนาจากการสังเคราะห์ จากขั้นตอนที่ 1 ตลอดจนการเปรียบเทียบแล้วนำไปทำการวิจัยสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

2.2 จัดดำเนินการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Focus Group Discussion) โดยใช้ผลจากการสังเคราะห์เอกสารและการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นกรอบสนทนา โดยใช้วิธีของ โยธิน แสงวดี (โยธิน แสงวดี, 2530, อ้างถึงใน สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2541 ; และ ภาณี วงษ์เอก (ภาณี วงษ์เอก, 2529, อ้างถึงใน ประพนธ์ ธีระมณีก์ เรียมแสน, 2544) ตามลำดับขั้นตอนดังนี้ เพื่อยืนยันตรวจสอบปรับปรุงร่างรูปแบบฯ ครั้งที่ 2

2.2.1 ผู้วิจัยเลือกบุคคลที่จะได้เข้าร่วมดำเนินการสนทนากลุ่มเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา นักวิชาการชั้นนำของระดับประเทศ ระดับกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เกี่ยวข้องกับประชาสัมพันธ์องค์กร จำนวน 10 คน ประกอบด้วยบุคคลดังต่อไปนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ)

1) นางศรีวิการ์ เมฆวัชรชัยกุล รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3) ดร.เบญจลักษณ์ น้ำฟ้า ผู้อำนวยการสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4) ดร.พิษณุ ตุลสุข ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหารและนิติการ อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1

5) ดร.พิธาน พื้นทอง หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

6) นายมนตรี แสนวิเศษ ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

7) นางสาวฤทัยทรัพย์ ดอกคำ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนาแก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1

นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษาและด้านการวิจัยหรือวัดผล

การศึกษา

8) รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา คัมภีรปกรณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิอาจารย์พิเศษ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

9) รองศาสตราจารย์ ดร.บุญชม ศรีสะอาด ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

10) ดร.ดิเรก พรสีมา ประธานกรรมการคุรุสภา สำนักงานคุรุสภา อดีตรองเลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ

1.2.2.2 นำผลจากการจัดทำสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) มาขึ้นย่นพัฒนาปรับปรุงรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งที่ 2

1.2.2.3 นำเสนอรูปแบบที่ปรับปรุงให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 8 คน เพื่อประเมินตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนนำไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 แห่ง ประกอบด้วยบุคคลต่อไปนี้

1) คุณหญิงกษมา วรวรรณ ณ อยุธยา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) นายวินัย รอดจ่าย รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3) ดร.ปัญญา แก้วกีส ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4) ดร.เบญจลักษณ์ น้ำฟ้า ผู้อำนวยการสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5) รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์ อาจารย์ประจำและคณะกรรมการบริหารหลักสูตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น

6) รองศาสตราจารย์ ดร.สมคิด สร้อยน้ำ เลขานุการและคณะกรรมการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

7) ดร.กวินทร์เกียรติ นนธ์พละ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1

8) นายประทวน สมบูรณ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษา โรงเรียนธาดุนารายณ์วิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1

1.2.2.4 นำการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย เอกสารการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง 8 ชุด พร้อมแบบประเมินเครื่องมือที่ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหาปรับปรุงเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์

1.2.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

1.2.3.1 ค่าเฉลี่ย (Mean)

1.2.3.2 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

1.2.3.3 การทดสอบค่าที (t-test ชนิด Dependent Samples)

1.2.4 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

1.2.4.1 หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามโดยใช้การหาค่าสหสัมพันธ์ รายข้อกับคะแนนรวม (Item-Total Correlation) ใช้สมรรถนะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์มีค่าอำนาจจำแนก 0.445–0.938 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.986 ใช้ทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีค่าอำนาจจำแนก 0.317–0.852 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.922

1.2.4.2 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) และผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์โดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป

3. ขั้นตอนที่ใช้ในการพัฒนาแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.1 นำรูปแบบฯ ที่ได้ไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 (จังหวัดสกลนคร นครพนม มุกดาหาร) ของกระทรวงศึกษาธิการ โดยผู้วิจัยเลือกผู้บริหารสถานศึกษาจบการศึกษาด้านการบริหารการศึกษา ระดับปริญญาโทขึ้นไป ประสบการณ์การบริหารอย่างน้อย 10 ปี ที่สมัครใจ 3 จังหวัดๆ ละ 1 แห่ง 3 ลักษณะ คือ โรงเรียนที่เปิดสอนระดับช่วงชั้นที่ 1–2, เปิดสอนระดับ ช่วงชั้นที่ 1–3 และเปิดสอนระดับช่วงชั้นที่ 3–4 โรงเรียน 3 ลักษณะ ระยะเวลา 3 เดือน ปีการศึกษา 2552 ระหว่างเดือนกันยายน-พฤศจิกายน 2552 ดังนี้

3.1.1 สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เปิดการเรียนการสอนระดับช่วงชั้นที่ 1–2
โรงเรียนในพื้นที่จังหวัดมุกดาหาร

3.1.2 สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เปิดการเรียนการสอนระดับช่วงชั้นที่ 1–3
โรงเรียนในพื้นที่จังหวัดนครพนม

3.1.3 สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เปิดการเรียนการสอนระดับช่วงชั้นที่ 3–4
โรงเรียนในพื้นที่จังหวัดสกลนคร

กระบวนการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 4 ขั้นตอน

ขั้นที่ 1 การศึกษาเอกสารการเรียนรู้ด้วยตนเอง 8 ชุด เวลา 1 เดือน
ตามปฏิทินที่กำหนด มี 2 ระยะ

ระยะ 1 กิจกรรมแรกพบ การปฐมนิเทศชี้แจงวัตถุประสงค์ขั้นตอน
การดำเนินงานและแนวทางการศึกษาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเองให้กับผู้บริหาร โรงเรียนและ
บุคลากรโรงเรียนเป้าหมาย พร้อมสำรวจพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ต้องการพัฒนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
ของตนเอง และวัดพฤติกรรม 8 ด้าน เวลา 1 สัปดาห์ (วันที่ 9-11 กันยายน 2552) โรงเรียนละ
1 วันๆ ละ 3 ชั่วโมง

ระยะ 2 ผู้วิจัยได้จัดทำชุดการเรียนรู้ด้วยตนเองสำหรับผู้บริหาร
สถานศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ศึกษาเอกสารการเรียนรู้ด้วยตนเอง จำนวน 8 ชุด
ระยะเวลา 1 เดือนต่อเนื่อง ตั้งแต่วันที่ 14 กันยายน-12 ตุลาคม 2552 สัปดาห์ละ 2 วัน วันจันทร์
และวันศุกร์ ระหว่างเวลา 13.00 น.-16.00 น. โดยการศึกษา ด้วยตนเองเป็นเวลา 1 เดือน
ต่อเนื่อง โดยผู้บริหารจะต้องศึกษาและทำกิจกรรมตามใบงานที่กำหนด และประเมินตนเองจาก
การปฏิบัติตามใบงาน ประกอบด้วยชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีทั้งหมด 8 เล่ม ประกอบด้วย

- | | | |
|--------|---|-------------------------------|
| ชุดที่ | 1 | การพัฒนาตนเอง |
| ชุดที่ | 2 | การคิดเชิงระบบ |
| ชุดที่ | 3 | การทำงานเป็นทีม |
| ชุดที่ | 4 | การสื่อสารและการจูงใจ |
| ชุดที่ | 5 | การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ |
| ชุดที่ | 6 | การบริการที่ดี |
| ชุดที่ | 7 | การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ |
| ชุดที่ | 8 | การพัฒนาศักยภาพครู |

ขั้นที่ 2 การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้

การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ดำเนินการดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องนำความรู้จากการศึกษาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ทั้ง 8 ชุด และประสบการณ์ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ร่วมกับคู่มือกระบวนการพัฒนาทดลองใช้รูปแบบ

2. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานศึกษาของตนเองได้

ขั้นที่ 3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติให้กับผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มทดลอง โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมวิพากษ์ สรุปผลการศึกษาเอกสารการเรียนรู้ 8 ชุดร่วมกัน นำผลการศึกษาและปฏิบัติตามใบงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนขึ้น และยังเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ เพราะความรู้จากชุดการเรียนรู้ด้วยตนเองทั้ง 8 ชุด และประสบการณ์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะเป็นความรู้พื้นฐานสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารใช้ระยะเวลา 1 วัน วันที่ 11 พฤศจิกายน 2552

ณ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

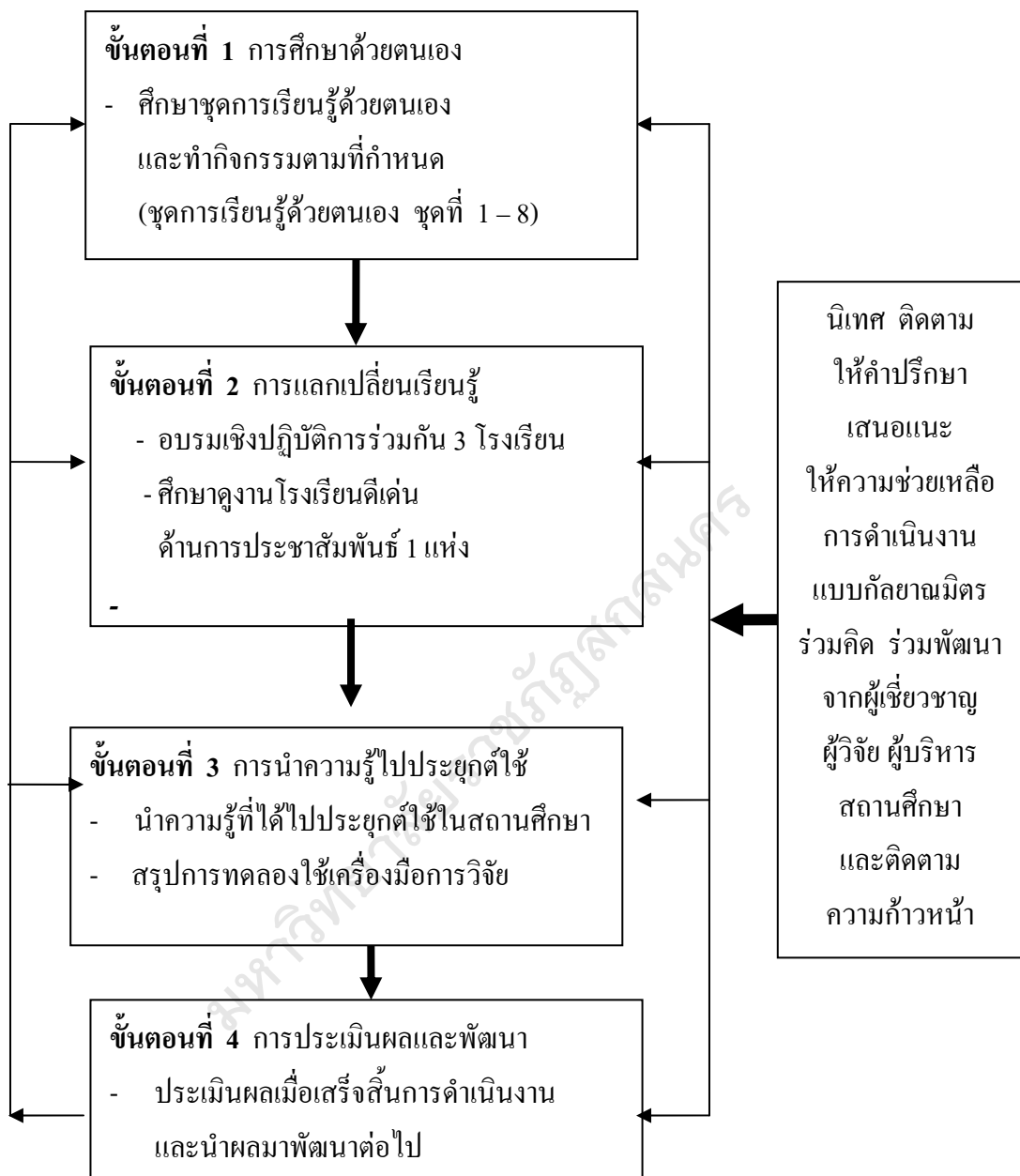
2. หลังจากปฏิบัติตามข้อ 1 ศึกษาดูงานผู้บริหาร โรงเรียนดีเด่นด้านการประชาสัมพันธ์ ใช้ระยะเวลา 1 วัน คือ โรงเรียนสกลนครพัฒนศึกษา (โรงเรียนคู่พัฒนา) ของกระทรวงศึกษาธิการ วันที่ 11 พฤศจิกายน 2552

ขั้นที่ 4 การประเมินผลการพัฒนา

ประเมินผลเมื่อเสร็จกระบวนการโดยการประชุมเชิงปฏิบัติการและสรุปผลการทดลองใช้เครื่องมือ ณ ห้อง 526 อาคารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร พร้อมประเมินประสิทธิภาพตามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ดังนี้

แบบประเมินพฤติกรรมการใช้ระดับสมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 8 ด้าน ก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ทดลองใช้รูปแบบ

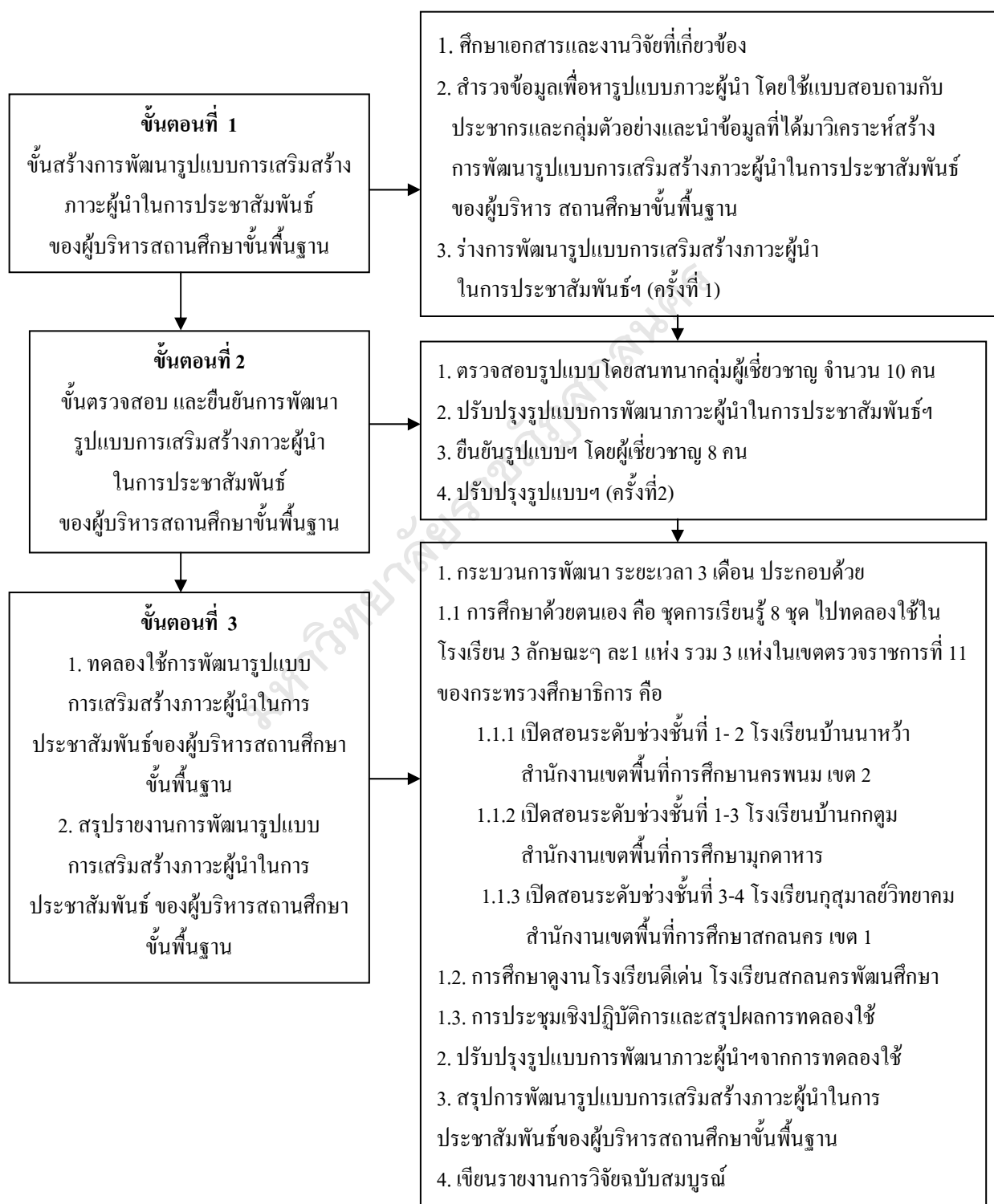
กระบวนการการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถแสดงดังภาพประกอบ 18



ภาพประกอบ 18 กระบวนการทดลองใช้การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำ
ในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2 สรุปผลการใช้การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการ
ประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.3 ประเมินผลและการรายงานผลการใช้การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและเพื่อยืนยันผลการทดลองใช้รูปแบบ ผู้วิจัย จึงทำการวิเคราะห์ความแตกต่างของระดับสมรรถนะภาวะผู้นำและทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ โดยใช้ค่าที (t-test ชนิด Dependent Samples)



ภาพประกอบ 19 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ครั้งนี้ ได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล การศึกษาผลการวิจัยและพัฒนา เรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามลำดับ ดังนี้

สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

$\bar{x}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
N	แทน	จำนวนประชากรที่ตอบแบบสอบถาม
t	แทน	ค่า t-test
p	แทน	ค่าความน่าจะเป็น
α	แทน	การมีนัยสำคัญทางสถิติ
%	แทน	ร้อยละ
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
***	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สร้างการพัฒนารูปแบบการพัฒนาการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ผลการสังเคราะห์ผลการวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 2 ผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบและยืนยันการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการสนทนากลุ่ม

ตอนที่ 2 ผลการตรวจสอบประเมินรูปแบบจากผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนที่ 3 ทดลองใช้เครื่องมือการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 3 ระยะ

ระยะที่ 1 ศึกษาเอกสารการเรียนรู้ด้วยตนเอง จำนวน 8 ชุด

ระยะที่ 2 การศึกษาดูงานสถานศึกษาดีเด่นด้านการประชาสัมพันธ์

ระยะที่ 3 การประชุมเชิงปฏิบัติการสรุปและรายงานผลการใช้เครื่องมือ

ขั้นตอนที่ 1 สร้างการพัฒนารูปแบบการพัฒนาการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 1 ผลการสังเคราะห์ผลการวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

ระยะที่ 2 ผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ออกเป็น 3 ตอน โดยเรียงตามวัตถุประสงค์ ของการวิจัย ดังนี้

ตอน 1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอน 2 วิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการบริหารงานก่อนและหลังการพัฒนา

ตอน 3 วิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการใช้ทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อนและหลังการพัฒนา

ระยะที่ 1 ผลการสังเคราะห์ผลการวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาสังเคราะห์เอกสารประเภทตำรา เอกสารทางวิชาการ เอกสารงานวิทยานิพนธ์และสิ่งพิมพ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการประชาสัมพันธ์

ระยะที่ 2 การสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปยังกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 กระทรวงศึกษาธิการ ปีการศึกษา 2551 จำนวน 304 แห่ง ประกอบด้วย จังหวัดสกลนคร นครพนม และมุกดาหาร จำนวน 304 ฉบับ ได้รับคืนมา 304 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผล การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยนำเสนอ 3 ตอนตามลำดับ ดังนี้

ตอน 1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 13 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ และลักษณะการเปิดสอนของโรงเรียน

ข้อมูลทั่วไป	สถานภาพผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ลักษณะการเปิดสอน		
1.1 ช่วงชั้นที่ 1 - 2	214	70.4
1.2 ช่วงชั้นที่ 1 - 3	63	20.7
1.3 ช่วงชั้นที่ 3 - 4	27	8.9
รวม	304	100

ตาราง 13 ผลจากการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของสถานภาพข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามลักษณะการเปิดสอนของโรงเรียน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 304 คน อยู่ในโรงเรียนการเปิดสอนลักษณะช่วงชั้นที่ 1-2 จำนวน 214 คน คิดเป็นร้อยละ 70.4 อยู่ในโรงเรียนการเปิดสอนลักษณะช่วงชั้นที่ 1-3 จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 20.7 และอยู่ในโรงเรียนการเปิดสอนลักษณะช่วงชั้นที่ 3-4 จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 8.9

ตอน 2 วิเคราะห์ข้อมูลระดับการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลความหมายระดับการใช้สมรรถนะ
ภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ด้าน	ระดับการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำ ในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน	ค่าสถิติ (N = 304)		การแปล ความ หมาย
		$\bar{x}$	S.D.	
1	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.34	0.34	มาก
2	การสร้างแรงบันดาลใจ	4.36	0.44	มาก
3	การกระตุ้นทางปัญญา	4.28	0.45	มาก
4	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.30	0.46	มาก
	รวม	4.32	0.39	มาก

จากตาราง 14 ผลจากการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานระดับการใช้สมรรถนะ
ภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีค่าเฉลี่ยโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.32$)
เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้
คือ การสร้างแรงบันดาลใจ รองลงมา ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงความเป็น
ปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลความหมายระดับการใช้สมรรถนะ
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ข้อ	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ค่าสถิติ (N = 304)		การแปลความหมาย
		$\bar{x}$	S.D.	
1	ข้าพเจ้าประพฤติตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานแก่บุคคลอื่น	4.41	0.51	มาก
2	ข้าพเจ้าพูดและแสดงให้ผู้อื่นเห็นถึงค่านิยมและความเชื่อที่ยึดมั่น เป็นสำคัญในการทำงาน	4.41	0.54	มาก
3	ข้าพเจ้าสามารถควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์ที่วิกฤตได้ดี	4.24	0.65	มาก
4	ข้าพเจ้านับความสำคัญเรื่องวิสัยทัศน์และพร้อมถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงานเป็นจุดร่วมกัน	4.38	0.62	มาก
5	ข้าพเจ้านับให้ความสำคัญของการมีเป้าหมายและแผนในการทำงานที่ชัดเจน	4.37	0.59	มาก
6	ข้าพเจ้าพิจารณาเรื่องของคุณธรรมและศีลธรรมประกอบการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เสมอ	4.45	0.59	มาก
7	ข้าพเจ้าให้ความมั่นใจกับผู้ร่วมงานว่าสามารถชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้โดยการนำความรู้หลักการมาใช้ในการปฏิบัติงาน	4.32	0.60	มาก
8	ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นบุคลิกรอบข้างเห็นถึงความแน่วแน่ในอุดมคติความเชื่อ และค่านิยมของผู้บริหาร	4.37	0.58	มาก
9	ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นถึงความเจตียวฉลาดและความสามารถในการทำงานจนเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานในทุกๆระดับชั้น	4.23	0.64	มาก
10	ข้าพเจ้าแสดงจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงข้อคิดเห็นต่อปัญหาที่เกิดการโต้แย้ง	4.20	0.57	มาก
11	ข้าพเจ้าได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลทั่วไป	4.18	0.57	มาก

ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ค่าสถิติ (N = 304)		การแปลความหมาย
		$\bar{x}$	S.D.	
12	ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นและศรัทธาในการพัฒนาโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าอย่างแท้จริง	4.41	0.58	มาก
13	ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นถึงพลังอำนาจและความมั่นใจในตนเองในการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ	4.24	0.59	มาก
14	ข้าพเจ้าพูด แสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานได้	4.39	0.59	มาก
15	ข้าพเจ้าเน้นย้ำให้เห็นถึงความสำคัญของการมีจิตสำนึกร่วมกันในการปฏิบัติภารกิจ	4.43	0.59	มาก
	รวม	4.34	0.34	มาก

จากตาราง 15 ผลจากการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานระดับการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่ามีค่าเฉลี่ยโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.34$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ คือ เรื่องของคุณธรรมและศีลธรรม ประกอบการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เสมอ รองลงมา ได้แก่ การเน้นย้ำให้เห็นถึงความสำคัญของการมีจิตสำนึกร่วมกันในการปฏิบัติภารกิจ และการประพฤติตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานแก่บุคคลอื่น พร้อมพูดและแสดงให้เห็นถึงค่านิยมและความเชื่อ ที่ยึดมั่น เป็นสำคัญในการทำงาน และการแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นและศรัทธาในการพัฒนาโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าอย่างแท้จริง ส่วนข้อที่มีค่าน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลทั่วไป

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลความหมายระดับการใช้สมรรถนะ
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ข้อ	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ค่าสถิติ (N = 304)		การแปลความหมาย
		$\bar{x}$	S.D.	
1	ข้าพเจ้ามักจะพูดในแง่ดีเกี่ยวกับเหตุการณ์ในอนาคต	4.30	0.59	มาก
2	ข้าพเจ้ามองปัญหาในแง่ดี เชิงบวก ใช้วิกฤตเป็นโอกาส	4.37	0.59	มาก
3	ข้าพเจ้าแสดงความเชื่อมั่นว่าจะสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าประสงค์	4.32	0.61	มาก
4	ข้าพเจ้าให้กำลังใจผู้ร่วมงานเป็นการกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม	4.39	0.62	มาก
5	ข้าพเจ้าทำให้ผู้ร่วมงานมั่นใจที่จะดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ	4.42	0.58	มาก
6	ข้าพเจ้าแสดงความกระตือรือร้นเมื่อพูดถึงเป้าหมาย ที่จำเป็นต้องทำให้เสร็จ	4.36	0.60	มาก
7	ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นว่ามุมมองเกี่ยวกับความเชื่อธรรมเนียมและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารเชื่อถือได้	4.31	0.64	มาก
8	ข้าพเจ้าเป็นผู้นำที่เปี่ยมด้วยคุณธรรมจริยธรรม ประจำโรงเรียน ตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด	4.38	0.61	มาก
	รวม	4.36	0.44	มาก

จากตาราง 16 ผลจากการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานระดับการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า มีค่าเฉลี่ยโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.36$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ คือ ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานมั่นใจที่จะดำเนินงานให้สำเร็จ ตามเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ รองลงมาได้แก่ การให้กำลังใจผู้ร่วมงานเป็น การกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม และเป็นผู้หน้าที่เปี่ยมด้วยคุณธรรมจริยธรรมประจำโรงเรียน ตั้งใจแน่วแน่ ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด ส่วนข้อที่น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมักพูดในแง่ดี เกี่ยวกับเหตุการณ์ในอนาคต

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลความหมายระดับการใช้สมรรถนะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ข้อ	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	ค่าสถิติ (N = 304)		การแปลความหมาย
		$\bar{x}$	S.D.	
1	ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับการจูงใจให้ผู้ร่วมงานได้ร่วมแสดง ความคิดเห็น	4.32	0.58	มาก
2	ข้าพเจ้าทำการตรวจสอบประเด็นสำคัญของปัญหาในการทำงานโดยใช้ข้อมูลหลักฐานประกอบ	4.26	0.62	มาก
3	ข้าพเจ้าแสวงหามุมมองที่แตกต่างกันเมื่อต้องการแก้ปัญหา	4.21	0.60	มาก
4	ข้าพเจ้าใช้แผนเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหาร	4.25	0.68	มาก
5	ข้าพเจ้าวินิจฉัยปัญหาต่างๆ อย่างรอบคอบ และเป็นเอกฉันท์ก่อนตัดสินใจสั่งการ	4.26	0.59	มาก
6	ข้าพเจ้าสนับสนุนให้มีการเปลี่ยนกรอบและคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ	4.29	0.61	มาก
7	ข้าพเจ้าเสนอแนะแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ	4.32	0.64	มาก
8	ข้าพเจ้านำภาพรวมที่เป็นจุดเด่นของโรงเรียนมาเป็นจุดเน้นในการพัฒนาโรงเรียน	4.32	0.65	มาก
	รวม	4.28	0.45	มาก

จากตาราง 17 ผลจากการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานระดับการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า มีค่าเฉลี่ยโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.28$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ คือ การให้ความสำคัญกับการจูงใจให้ผู้ร่วมงานได้ร่วมแสดงความคิดเห็น รองลงมา ได้แก่ การเสนอแนะแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ และผู้บริหารนำภาพรวมที่เป็นจุดเด่นของโรงเรียนมาเป็นจุดเน้นในการพัฒนาโรงเรียน ส่วนข้อที่น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารแสวงหามุมมองที่แตกต่างกันเมื่อต้องการแก้ปัญหา

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลความหมายระดับการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ข้อ	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	ค่าสถิติ (N = 304)		การแปลความหมาย
		$\bar{x}$	S.D.	
1	ข้าพเจ้าปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในฐานะที่เป็นบุคคลที่มีความสำคัญมากกว่าในฐานะสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม	4.32	0.65	มาก
2	ข้าพเจ้าให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	4.33	0.62	มาก
3	ข้าพเจ้าฟังเรื่องราวต่างๆ และความคิดเห็นของผู้ร่วมงานแต่ละบุคคลอย่างตั้งใจ	4.30	0.61	มาก
4	ข้าพเจ้าสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาจุดเด่นของตนเอง	4.35	0.60	มาก
5	ข้าพเจ้าใช้เวลาในการสอนงานและแนะนำแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	4.10	0.71	มาก
6	ข้าพเจ้าปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานโดยคำนึงถึงความสามารถและแรงบันดาลใจที่แตกต่างกันระหว่างบุคคล	4.31	0.63	มาก

ตาราง 18 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	ค่าสถิติ (N = 304)		การแปลความหมาย
		$\bar{x}$	S.D.	
7	ข้าพเจ้าใช้การประสานงานที่ดี เป็นตัวเชื่อมระหว่างครู นักเรียนและผู้ปกครองเข้าด้วยกัน	4.33	0.66	มาก
8	ข้าพเจ้าให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานที่มีการพัฒนาตนเองเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีตามความต้องการของแต่ละคน	4.38	0.63	มาก
9	ข้าพเจ้าให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่ผู้ร่วมงานซึ่งไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควรเป็นการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในองค์กร	4.33	0.62	มาก
	รวม	4.30	0.46	มาก

จากตาราง 18 ผลจากการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานระดับการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่ามีค่าเฉลี่ยโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.30$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ คือ ผู้บริหารให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานที่มีการพัฒนาตนเองเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีตามความต้องการของแต่ละคน รองลงมา ได้แก่ สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาจุดเด่นของตนเอง และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล พร้อมให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่ผู้ร่วมงานซึ่งไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควรเป็นการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในองค์กร ส่วนข้อที่น้อยที่สุดคือ ผู้บริหารให้เวลาในการสอนงานและแนะนำแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล

ตอน 3 วิเคราะห์ข้อมูลระดับการใช้ทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลความหมายระดับการใช้ทักษะ
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ด้าน	ระดับการใช้ทักษะภาวะผู้นำ ในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน	ค่าสถิติ (N = 304)		การแปล ความหมาย
		$\bar{x}$	S.D.	
1	การจัดหาทรัพยากร	3.90	0.56	มาก
2	การประสานงาน	4.06	0.56	มาก
3	การประเมินผล	3.85	0.68	มาก
4	กระบวนการบริหาร	4.27	0.54	มาก
	รวม	4.02	0.53	มาก

จากตาราง 19 ผลจากการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานระดับการใช้ทักษะภาวะ
ผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีค่าเฉลี่ยโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.02$)
เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้
คือ กระบวนการบริหาร รองลงมา ได้แก่ การประสานงาน การจัดหาทรัพยากร และการ
ประเมินผล

ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลความหมายระดับการใช้ทักษะ
ภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ด้านการจัดหาทรัพยากร

ข้อ	ด้านการจัดหาทรัพยากร	ค่าสถิติ (N = 304)		การแปลความหมาย
		$\bar{x}$	S.D.	
1	ผู้บริหารจัดครูที่มีความรู้ ความสามารถปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์	4.07	0.69	มาก
2	ผู้บริหารมอบหมายให้ครูประชาสัมพันธ์ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ	4.07	0.72	มาก
3	ผู้บริหารได้ติดตามหาข้อมูลข่าวสารจากครูระดับต่างๆ อย่างต่อเนื่อง	4.10	0.69	มาก
4	ผู้บริหารได้ให้ความร่วมมือกับครูระดับต่างๆ ในการประชาสัมพันธ์เผยแพร่กิจกรรม	4.16	0.67	มาก
5	ผู้บริหารจัดสถานที่ตั้งของห้องประชาสัมพันธ์ได้อย่างเหมาะสม	3.72	0.85	มาก
6	ผู้บริหารมีการจัดวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข่าวสารกิจกรรมของโรงเรียนหลากหลาย	3.76	0.77	มาก
7	ผู้บริหารมีการผลิตเอกสาร วารสารเผยแพร่ประชาสัมพันธ์กิจกรรมของโรงเรียน	3.74	0.90	มาก
8	ผู้บริหารมีเครื่องมือสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ ป้ายอักษรตัววิ่งอัตโนมัติ ป้ายประกาศ แจ้งข่าวสารทั่วถึง	3.46	0.99	ปานกลาง
9	ผู้บริหารได้จัดรายการเสียงตามสาย ประกาศข่าวสาร กิจกรรม มีสาระน่าสนใจ	3.80	0.88	มาก
10	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้นักเรียนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลประชาสัมพันธ์	4.04	0.77	มาก
11	ผู้บริหารมีการเผยแพร่ข่าวสารเป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์	4.02	0.76	มาก

ตาราง 20 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการจัดหาทรัพยากร	ค่าสถิติ (N = 304)		การแปลความหมาย
		$\bar{x}$	S.D.	
12	ผู้บริหารมีรูปแบบการประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างเหมาะสม	3.90	0.74	มาก
	รวม	3.90	0.56	มาก

จากตาราง 20 ผลจากการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานระดับการใช้ทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการจัดหาทรัพยากร พบว่ามีค่าเฉลี่ยโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.90$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากเกือบทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ คือ ผู้บริหารได้ให้ความร่วมมือกับครูระดับต่างๆ ในการประชาสัมพันธ์เผยแพร่กิจกรรม รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารได้ติดตามหาข้อมูลข่าวสารจากครูระดับต่างๆ อย่างต่อเนื่อง และผู้บริหารจัดครูที่มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ ส่วนข้อที่น้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง คือ ผู้บริหารมีเครื่องมือสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ ป้ายอักษรวิ่งอัตโนมัติ ป้ายประกาศแจ้งข่าวสารทั่วถึง

ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลความหมายระดับการใช้ทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการประสานงาน

ข้อ	ด้านการประสานงาน	ค่าสถิติ (N = 304)		การแปลความหมาย
		$\bar{x}$	S.D.	
1	ผู้บริหารกับครูทุกระดับในโรงเรียนมีความสัมพันธ์และมีการสื่อสารที่ดีต่อกัน	4.23	0.65	มาก
2	ผู้บริหารให้ความร่วมมือส่งผลงานของครูและนักเรียนทุกระดับให้ผู้เกี่ยวข้องเผยแพร่ประชาสัมพันธ์	4.03	0.68	มาก
3	ผู้บริหารให้ความร่วมมือประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ ให้กับครูทุกระดับ	4.16	0.67	มาก

ตาราง 21 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการประสานงาน	ค่าสถิติ (N = 304)		การแปลความหมาย
		$\bar{x}$	S.D.	
4	ผู้บริหารจัดบริการประชาสัมพันธ์ของโรงเรียนด้วยความรวดเร็วทันเหตุการณ์	4.03	0.73	มาก
5	ผู้บริหารมีการนำกิจกรรมต่างๆ ในโรงเรียนออกไปเผยแพร่ให้ผู้ปกครองและชุมชนภายนอกได้ทราบ	4.03	0.78	มาก
6	ผู้บริหารมีการนำข่าวสารจากชุมชนภายนอกมารายงาน ให้ครูและนักเรียนในโรงเรียนทราบเป็นปัจจุบัน	4.09	0.67	มาก
7	ผู้บริหารมีการเชิญผู้ปกครองนักเรียนและประชาชนมาร่วมกิจกรรมกับโรงเรียนในโอกาสพิเศษต่างๆ	4.13	0.71	มาก
8	ผู้บริหารมีการประชาสัมพันธ์ชี้แจงนโยบายให้ความรู้ข้อเท็จจริงต่างๆ และชี้แจงวัตถุประสงค์แก่ครูก่อนการดำเนินงานทุกครั้งในการประชุมครู	4.15	0.70	มาก
9	ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมสันทนาการอย่างหลากหลายในโอกาสต่างๆ เพื่อสร้างความสนิทสนมระหว่างครูในโรงเรียน	4.99	0.74	มากที่สุด
10	ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมการแข่งขันกีฬาระหว่างครูในโรงเรียนเพื่อสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ	3.71	0.92	มาก
11	ผู้บริหารมีการประสานงานกับสื่อมวลชน เช่น ส่งข่าวและภาพกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนไปลงหนังสือพิมพ์ และวารสาร สื่อสิ่งพิมพ์ ต่อชุมชนภายนอก	3.60	1.10	มาก
12	ผู้บริหารมีการประสานงาน นำครูและนักเรียนออกไปร่วมกิจกรรมกับสื่อมวลชนภายนอก เช่น วิทยุ โทรทัศน์	3.55	1.09	มาก
	รวม	4.06	0.56	มาก

จากตาราง 21 ผลจากการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานระดับการใช้ทักษะภาวะผู้นำ ในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการ พบว่า มีค่าเฉลี่ยโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.06$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดเพียงข้อเดียว คือ ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมสนุกสนานอย่างหลากหลายในโอกาสต่างๆ เพื่อสร้างความสนิทสนมระหว่างครูในโรงเรียน ส่วนที่เหลือมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ คือ ผู้บริหารกับครูทุกระดับในโรงเรียนมีความสัมพันธ์และมีการสื่อสารที่ดีต่อกัน รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารให้ความร่วมมือประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ ให้กับครูทุกระดับ และผู้บริหารมีการประชาสัมพันธ์ชี้แจงนโยบายให้ความรู้ข้อเท็จจริงต่างๆ และชี้แจงวัตถุประสงค์แก่ครูก่อนการดำเนินงานทุกครั้งในการประชุมครู ส่วนข้อที่น้อยที่สุดคือ ผู้บริหารมีการประสานงาน นำครูและนักเรียนออกไปร่วมกิจกรรมกับสื่อมวลชนภายนอก เช่น วิทยุ โทรทัศน์

ตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลความหมายระดับการใช้ทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการประเมินผล

ข้อ	ด้านการประเมินผล	ค่าสถิติ (N = 304)		การแปลความหมาย
		$\bar{x}$	S.D.	
1	ผู้บริหารมีการสอบถามครูเกี่ยวกับรูปแบบงานประชาสัมพันธ์ก่อนดำเนินการ	3.81	0.79	มาก
2	ผู้บริหารมีการสอบถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับความเหมาะสมและเพียงพอของวัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในงานประชาสัมพันธ์	3.89	0.80	มาก
3	ผู้บริหารมีการสำรวจความคิดเห็น ของครูเกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้รับจากเนื้อหาสาระที่มาจากสื่อในการประชาสัมพันธ์	3.81	0.73	มาก
4	ผู้บริหารมีกล่องหรือผู้รับฟังความคิดเห็นจากครูเกี่ยวกับงานประชาสัมพันธ์และนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ปรับปรุงการดำเนินงาน	3.61	1.04	มาก

ตาราง 22 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการประเมินผล	ค่าสถิติ (N = 304)		การแปลความหมาย
		$\bar{x}$	S.D.	
5	ผู้บริหารมีการประเมินผลการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ขณะปฏิบัติงานเพื่อทราบความก้าวหน้า	3.73	0.89	มาก
6	ผู้บริหารมีการประเมินผลการดำเนินงานประชาสัมพันธ์หลังการปฏิบัติงานเพื่อทราบข้อบกพร่อง	3.80	0.90	มาก
7	ผู้บริหารมีการประเมินผลการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ในรูปแบบการพูดคุยตอบแบบสอบถาม	3.87	0.85	มาก
8	ผู้บริหารมีการติดตามผลงานประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	3.93	0.81	มาก
9	ผู้บริหารมีการรับฟังความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับข้อบกพร่องและปัญหาการดำเนินงานประชาสัมพันธ์	4.00	0.85	มาก
10	เมื่อมีปัญหาผู้บริหารปรับเปลี่ยนวิธีการประชาสัมพันธ์ทันทีตามสถานการณ์	3.92	0.81	มาก
11	ผู้บริหารมีการพัฒนางานด้านการประชาสัมพันธ์	3.93	0.78	มาก
12	ผู้บริหารมีการสรุปรายงานผลการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ผลงานโรงเรียน บุคคลให้ครูทุกระดับรับทราบ	3.88	0.82	มาก
	รวม	3.85	0.68	มาก

จากตาราง 22 ผลจากการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานระดับการใช้ทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการ พบว่า มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.85$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับ จากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ คือ ผู้บริหารมีการรับฟังความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับข้อบกพร่องและปัญหาการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารมีการพัฒนางานด้านการประชาสัมพันธ์ และผู้บริหารมีการติดตามผลงานประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ส่วนข้อที่น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีกล่องหรือตู้รับฟังความคิดเห็นจากครูเกี่ยวกับงานประชาสัมพันธ์และนำข้อมูล ที่ได้ไปใช้ปรับปรุงการดำเนินงาน

ตาราง 23 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลความหมายระดับการใช้ทักษะ
ภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ด้านกระบวนการบริหาร

ข้อ	ด้านกระบวนการบริหาร	ค่าสถิติ (N = 304)		การแปลความหมาย
		$\bar{x}$	S.D.	
1	ผู้บริหารเป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ได้บังคับบัญชา	4.16	0.71	มาก
2	ผู้บริหารให้ข้อมูลข่าวสารที่ทันเหตุการณ์ต่อการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา	4.28	0.66	มาก
3	ผู้บริหารให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่ผู้ได้บังคับบัญชา	4.29	0.64	มาก
4	ผู้บริหารแสวงหาข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ในการวางแผนการปฏิบัติงาน	4.27	0.68	มาก
5	ผู้บริหารติดตามข้อมูลข่าวสารทางสื่อต่างๆ เช่น โทรศัพท์ หนังสือพิมพ์ อินเทอร์เน็ต วิทู เพื่อให้เห็นต่อเหตุการณ์ต่างๆ	4.32	0.69	มาก
6	ผู้บริหารให้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการทราบอย่างชัดเจน	4.32	0.63	มาก
	รวม	4.27	0.54	มาก

จากตาราง 23 ผลจากการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานระดับการใช้ทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านกระบวนการบริหาร พบว่ามีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.27$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ คือ ผู้บริหารให้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการทราบอย่างชัดเจน รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารติดตามข้อมูลข่าวสารทางสื่อต่างๆ เช่น โทรศัพท์ หนังสือพิมพ์ อินเทอร์เน็ต วิทู เพื่อให้เห็นต่อเหตุการณ์ต่างๆ และ ผู้บริหารให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ส่วนข้อที่น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารเป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ได้บังคับบัญชา

ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบและยืนยันการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. การจัดดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)

จากการดำเนินการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Focus group discussion) เพื่อยืนยันการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2552 ณ ห้องประชุมสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน ชั้น 8 อาคาร 5 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้เชิญบุคคลซึ่งเป็นนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา และผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 10 คน มาแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนารูปแบบการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยอาศัยข้อมูลพื้นฐานจากตอนที่ 1 มาร่วมพิจารณาตรวจสอบรูปแบบการพัฒนา สรุปผลการสนทนากลุ่มตามประเด็น ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ระดับกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเห็นว่า การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรพัฒนาในรูปแบบการให้ความรู้โดยการเรียนรู้ด้วยตนเอง และนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงานจริงในสถานศึกษาส่วนคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีความรู้ในเรื่องการบริหารมีทักษะในการบริหารบุคคล บริหารงานวิชาการ บริหารงบประมาณและงานบริหารทั่วไปสามารถใช้ความรู้และประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ทางการศึกษา มีความคิดสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบ มุ่งมั่นในการพัฒนาสถานศึกษา ทำงานเป็นระบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์ ใช้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

กลุ่มที่ 2 ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเห็นว่า การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องแสวงหาวิธีที่ดีที่สุดเพื่อให้สถานศึกษาสู่คุณภาพ และแนวทางในการพัฒนาคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษาสู่สถานศึกษาคุณภาพและคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคลากรและการบริหารงานทั่วไป และการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และผู้บริหารสถานศึกษาต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับหัวข้อการประเมินเพื่อเลื่อนระดับวิทยฐานะให้สูงขึ้น ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการทำงานเป็นทีม
 2. และสมรรถนะประจำสายงาน ด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ด้าน การสื่อสารและการจูงใจ ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และด้านการมีวิสัยทัศน์
- ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นว่าสมรรถนะเหล่านี้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงในสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนต้องปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นว่า การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาตามหัวข้อสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน จะทำให้ผู้บริหารไม่รู้สึกรู้สว่าเป็นการเพิ่มภาระงาน แต่เป็นงานที่ต้องปฏิบัติอยู่แล้ว ส่วนรูปแบบของการพัฒนาควรให้ศึกษาด้วยตนเอง ฝึกอบรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประชุมเชิงปฏิบัติการและปฏิบัติจริง ตลอดจนการศึกษาดูงานเมื่อผู้บริหารปฏิบัติงานแล้ว จะสามารถนำผลงานไปเป็นส่วนหนึ่งของการขอเลื่อนระดับวิทยฐานะให้สูงขึ้นได้ ซึ่งเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งของการทำงาน

กลุ่มที่ 3 นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษาและด้านการวิจัยหรือวัดผล การศึกษามีความเห็น ว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เหมาะสม ควรให้ทั้งความรู้ ปฏิบัติจริง นำไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้ แต่ต้องเป็นการพัฒนาสมรรถนะและทักษะ มากกว่าการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา หรือส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะและทักษะควบคู่กันไป เน้นย้ำคุณลักษณะ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ และความรู้ทักษะวิธีการด้านการประชาสัมพันธ์ มีวิสัยทัศน์ เข้าใจขั้นตอนกระบวนการพัฒนาสถานศึกษาทั้งระบบ และการศึกษาดูงานองค์กรบุคคลดีเด่นด้านการประชาสัมพันธ์

ส่วนการพัฒนา รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษาจากขั้นตอนการดำเนินงานทุกขั้นตอน สรุปได้ ดังนี้

1. ด้านองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย
 - 1.1. หลักการ
 - 1.2. วัตถุประสงค์
 - 1.3. เนื้อหาสาระ
 - 1.4. กระบวนการพัฒนา วิธีการที่ใช้พัฒนา

1.5 การวัดและประเมินผล

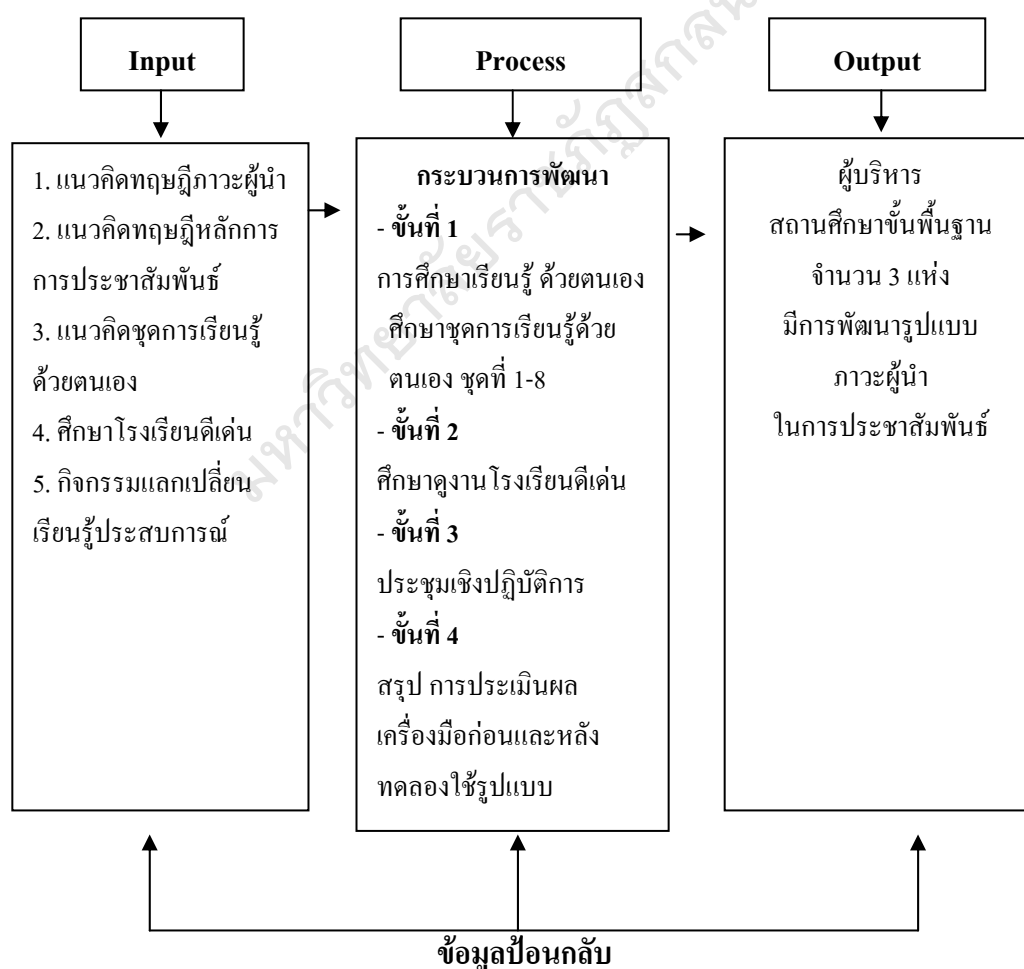
2. ด้านการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะหรือทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ ควรพัฒนาในรูปแบบของการให้ความรู้โดยการเรียนรู้ด้วยตนเอง และนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติจริง ในสถานศึกษา ส่วนคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของการพัฒนาตนเอง การคิดเชิงระบบ มีการทำงานเป็นทีม และมีการสื่อสารและการจูงใจ ตลอดจนมีความรอบรู้ในเรื่องการบริหาร ส่วนทักษะนั้นจะต้องเน้นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี พร้อมทั้งสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของครูทุกรูปแบบ เน้นในการบริหารตามขอบข่ายภารกิจ คือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารงานวิชาการ งบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์ในการแก้ปัญหา มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ทางการศึกษา มีความคิดสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบ มุ่งมั่นในการพัฒนาสถานศึกษา ทำงานเป็นระบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์ ใช้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาทุกรูปแบบจะได้ผลในระยะทดลองใช้เครื่องมือดังกล่าว

3. กลุ่มเป้าหมายในการนำเครื่องมือไปทดลองใช้ควรจะเป็นกลุ่มประชากรที่น่าเชื่อถือ

4. การกำหนดรูปแบบในการพัฒนา ผู้วิจัยได้ศึกษาการบริหารการศึกษา หลายทฤษฎี จึงได้นำแนวคิดการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management : SBM) (อุทัย บุญประเสริฐ. 2543 : 40-44) และทฤษฎีการบริหารของ ไคเกิร์ต (Likert) ระบบที่ 4 ระบบที่ให้กลุ่มมีส่วนร่วม (System 4 : Participative Group) เป็นระบบที่สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรการทำงานเป็นกลุ่ม มีประสิทธิภาพในการทำงานให้ถึงเป้าหมายสูง มีความร่วมมือกันสูง ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหาร (Likert. 1967 : 189-211, อ้างถึงใน ถัดดา พลวัฒน์. 2547 : 41-44) และนำแนวคิดที่ได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารสถานศึกษา มากำหนดเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการศึกษาแนวคิดการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและทฤษฎีการบริหารของไคเกิร์ต (Likert) ระบบที่ 4 ระบบที่ให้กลุ่มมีส่วนร่วม และการดำเนินการดังกล่าว จะเกิดประสิทธิภาพได้นั้นต้องใช้หลักการ 1) กระบวนการทางภาวะผู้นำ (Leadership Process Use) 2) การสร้างแรงจูงใจ (Motivational Force) 3) กระบวนการติดต่อสื่อสาร (Communication Process) 4) กระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interaction Influence Process) 5) กระบวนการตัดสินใจ

(Decision Making Process) 6) การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting or Ordering) 7) การควบคุมการปฏิบัติงาน (Control Process) และ 8) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม (Performance Goals and Training) แต่จากการสอบถามความต้องการของผู้บริหารเกี่ยวกับความต้องการ ในการพัฒนาตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นว่าควรพัฒนาให้สอดคล้องกับการประเมินสมรรถนะหลัก ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีม และทักษะหรือสมรรถนะประจำสายงาน ด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ การสื่อสาร และการจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการมีวิสัยทัศน์ เพราะผู้บริหารสถานศึกษาเห็นว่าสมรรถนะเหล่านี้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงในสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนต้องปฏิบัติ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์แนวคิดและความต้องการดังกล่าวข้างต้นแล้ว เห็นว่ามีความสอดคล้องกันทุกด้าน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังภาพประกอบ 20



ภาพประกอบ 20 การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์แนวคิดและความต้องการดังกล่าวข้างต้นแล้ว เห็นว่ามีความสอดคล้องกันในทุกด้าน เพียงแต่ต่างกันหัวข้อเรื่อง ผู้วิจัยจึงได้กำหนด การพัฒนา รูปแบบ การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระยะเวลา 3 เดือน มี 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาด้วยตนเอง ด้วยชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง 8 ชุด ใช้ระยะเวลา 1 เดือน ประกอบด้วยเนื้อหาสาระ โดยปฏิบัติตามคู่มือการใช้ฝึกปฏิบัติจริง ดังนี้

ชุดที่ 1 การพัฒนาตนเอง (Self-Development)

- 1.1 การเสริมสร้างบุคลิกภาพ
- 1.2 การพูดและการสื่อสารของผู้นำ
- 1.3 การเสริมปัญญาและพัฒนาวิสัยทัศน์
- 1.4 สุขภาพของผู้นำและหลักการครองตน

ชุดที่ 2 การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

- 2.1 การคิดเชิงระบบ
- 2.2 องค์ประกอบของกระบวนการคิดเชิงระบบ
- 2.3 การคิดเชิงระบบกับการพัฒนาองค์กร

ชุดที่ 3 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

- 3.1 การทำงานเป็นทีม
- 3.2 การสร้างทีมงาน
- 3.3 เทคนิคการทำงานเป็นทีม

ชุดที่ 4 การสื่อสารและการจูงใจ (Communication and Motivation)

- 4.1 การสื่อสาร
- 4.2 การจูงใจ

ชุดที่ 5 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-Based Management)

- 5.1 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 5.2 การติดตามผลการปฏิบัติงาน
- 5.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ชุดที่ 6 การบริการที่ดี (Service Mind)

6.1 การบริการที่ดี

6.2 การกิจการบริการในสถานศึกษา

6.3 การบริการอย่างมีคุณภาพ

ชุดที่ 7 การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

7.1 องค์กรแห่งการเรียนรู้

7.2 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

7.3 แนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ชุดที่ 8 การพัฒนาศักยภาพครู (Development of Teacher Potential)

8.1 ความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพครู

8.2 การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม สำหรับครู

8.3 การพัฒนาครูโดยการนิเทศ

จากการศึกษาเอกสารการเรียนรู้ด้วยตนเองทั้ง 8 ชุด ซึ่งตอบสนองต่อการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างการใช้สมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นผลจากการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

2. การศึกษาดูงาน โรงเรียนดีเด่นด้านการประชาสัมพันธ์ คือ โรงเรียนสกลนครพัฒนศึกษา (โรงเรียนคู่พัฒนา) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 เมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน 2552 เวลา 08.00-12.00 น.

ผลที่ได้จากการศึกษาดูงานของผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา พร้อมด้วยหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระของโรงเรียนทดลองใช้ สรุปได้ ดังนี้

2.1 จุดเด่นของการบริหาร โรงเรียนคู่พัฒนา คือ ใช้ยุทธศาสตร์การประชาสัมพันธ์เชิงรุกทุกรูปแบบ โดยผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้นำพร้อมแต่งตั้งในรูปของคณะกรรมการดำเนินงานทุกกิจกรรม ซึ่งประกอบด้วย ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นประธาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ นักเรียน และคณะกรรมการการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นกรรมการ เช่น การแนะนำสัญญาณจราจร เคารพประตูบ้าน การเยี่ยมบ้าน การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ทางสื่อต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ วิทยุกระจายเสียง หอกระจายข่าว เว็บไซต์ จดหมายถึงผู้ปกครอง และครู นักเรียนทุกคนและผู้เกี่ยวข้องเป็นผู้สื่อข่าว

2.2 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาทุกระดับ มีเครือข่ายสนับสนุน วัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ ทั้งภาครัฐเอกชน เช่น บริษัทบริดจสโตน องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร เทศบาลเมืองสกลนคร เป็นต้น

2.3 ด้านอาคารสถานที่ที่มีเพียงพอสามารถรองรับกิจกรรมส่งเสริมการจัดการศึกษามีหลากหลาย มีศูนย์การเรียนรู้พิเศษ เช่น ศูนย์เรียนวิทยาศาสตร์ไทยบริดจสโตน ศูนย์ดาราศาสตร์และมัลติมีเดีย ศูนย์การเรียนรู้ทางไกลไทยคม เรียนรู้ภาษาต่างประเทศกับเจ้าของภาษา ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

สามารถสรุปจุดเด่นการใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสกลนครพัฒนศึกษา ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

ตาราง 24 สมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์

การใช้สมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์	การเสริมสร้างสมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	1. การพัฒนาตนเอง
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	2. การคิดเชิงระบบ
3. การกระตุ้นทางปัญญา	3. การทำงานเป็นทีม
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4. การสื่อสารและการจูงใจ
5. การจัดหาทรัพยากร	5. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
6. การประสานงาน	6. การบริการที่ดี
7. การประเมินผล	7. การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
8. กระบวนการบริหาร	8. การพัฒนาศักยภาพครู

3. การประชุมเชิงปฏิบัติการและสรุปผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน 2552 เวลา 12.30–17.00 น. ณ ห้อง 526 อาคารบัณฑิตวิทยาลัย อาคาร 5 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร มีผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ จำนวน 36 คน ประกอบด้วย

3.1 ผู้บริหารโรงเรียนที่ทดลองใช้ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง

จำนวน 3 คน

3.1.1 นายดำรงเดช วันนา ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนาหว้า

3.1.2 นายสมบัติ บริสุทธิ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกกค่อม

3.1.3 นายขงยุทธ เชื้ออนันต์ ผู้อำนวยการโรงเรียนกุสุมาลย์วิทยาคม

3.2 ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนทดลองใช้

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง จำนวน 3 คน

3.3 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้

จากโรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนทดลองใช้ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง จำนวน 24 คน

3.4 ผู้สังเกตการณ์จากโรงเรียนที่ทดลองใช้ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง

จำนวน 6 คน ผลที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ และสรุปผลการทดลองใช้เครื่องมือ ดังนี้

3.4.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ รองอธิการบดีฝ่าย

บัณฑิตศึกษาและวิเทศสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เป็นประธานเปิดและปิดการประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ โดยได้กล่าวให้ข้อคิด เน้นย้ำการใช้สมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญและการประชาสัมพันธ์เป็นหัวใจสำคัญขององค์กร หากโรงเรียนไม่มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลงานให้สาธารณชนทราบจะทำให้โรงเรียนไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา เนื่องจากปัจจุบันโรงเรียนเป็นนิติบุคคลผู้บริหารจึงต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการองค์กร พร้อมขอบคุณผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และมอบของที่ระลึกตามลำดับ

3.4.2 ผู้บริหารโรงเรียนที่ทดลองใช้ ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง 3 คน

นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับเครื่องมือในการทดลองใช้ร่วมกับผู้วิจัย สรุปได้ดังนี้

3.4.2.1 การจัดเรียงลำดับเอกสารการเรียนรู้ด้วยตนเอง 8 ชุด โดย

จัดการศึกษาตามลำดับเหมือนเดิมและถ้าเป็นไปได้ควรนำไปเผยแพร่ให้ผู้บริหารโรงเรียนใช้ กับทุกโรงเรียนจะเป็นประโยชน์ และควรใช้ระยะเวลาในการใช้ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้นกว่าเดิม

3.4.2.2 การศึกษาดูงานโรงเรียนดีเด่นด้านประชาสัมพันธ์ พบว่า

จุดเด่นของโรงเรียนดังกล่าว คือ การมุ่งเน้นการจัดการศึกษาเพื่อการลงทุนเชิงการตลาด ใช้ยุทธศาสตร์การประชาสัมพันธ์เชิงรุก และการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาสู่ความสำเร็จ

3.4.2.3 การดำเนินการทุกขั้นตอนสามารถนำไปปรับใช้ในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

3.4.3 เนื้อหา สาระ ผู้วิจัยได้เรียนเชิญวิทยากรระดับมืออาชีพด้านประชาสัมพันธ์และสื่อเทคโนโลยี จำนวน 2 คน คือ

3.4.3.1 นายสรศักดิ์ น้อยคำขาง ประชาสัมพันธ์จังหวัดสกลนคร ได้นำเสนอความรู้เกี่ยวกับ เทคนิควิธีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานกับช่องทางสื่อที่เกี่ยวข้อง สาระสำคัญ คือ สมาชิกทุกคนในองค์กร มีความสำคัญ ร่วมประชาสัมพันธ์องค์กร ซึ่งความสำคัญของการประชาสัมพันธ์ ประกอบด้วย ต้องมีการประชาสัมพันธ์ให้บุคคลภายนอกรู้จัก องค์กรสื่อสารในลักษณะที่ดี สร้างภาพลักษณ์หรือภาพพจน์ในทางบวก ทำให้องค์กรมีความเจริญงอกงามมีการศึกษา วางแผน และสื่อสารให้บุคคลภายนอกได้รู้จักองค์กรมากขึ้น พร้อมทั้งมีการประชาสัมพันธ์ให้คนในองค์กรมีจิตสำนึกเดียวกัน พร้อมทั้งพฤติกรรมที่สะท้อนให้เห็นภาพลักษณ์ในภาพรวมขององค์กร ส่วนปัจจัยในการนำองค์กรสู่ความสำเร็จ มีการประชาสัมพันธ์ให้ทันสมัย ทันยุคโลกาภิวัตน์ ต้องใช้อิเล็กทรอนิกส์เป็นแกนนำ มีคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือสื่อสาร ต้องมีการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อโฆษณา สื่อสารการตลาด หรือทางโทรทัศน์ ฯลฯ และปัจจัยสำคัญในการนำองค์กรสู่ความสำเร็จ มีการสร้างความรับผิดชอบในการคืนกำไรสู่สังคม เครื่องมือและอุปกรณ์ต้องมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งบุคลากรต้องมีการพัฒนาให้ทันสมัยทันเหตุการณ์ในภาวะปกติและวิกฤต บุคลากรเป็นตัวแทนช่วยประชาสัมพันธ์ได้อย่างไร? ทำตัวให้เป็นเหมือนทูตขององค์กร สามารถติดต่อบุคคลได้ทั้งภายในและภายนอก ผู้บริหาร บุคลากรผู้รับผิดชอบด้านการประชาสัมพันธ์ต้องเป็นตัวหลัก และบุคคลอื่นๆ เป็นตัวช่วยเสริม สามารถติดต่อหรือตอบข้อซักถามให้กับหน่วยงานหรือองค์กรต้องมีการวิจัย วางแผน การจัดเก็บข้อมูล สามารถตอบข้อสอบถาม เทคนิค หรือบริการข้อมูลในรูปแบบต่างๆ ได้ต้องมีการรับฟังความคิดเห็น คำแนะนำปรึกษาต้องมีทักษะในการเขียน เผยแพร่ แก้ไขภาพลักษณ์มีความซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละ มีจรรยาบรรณ มีทัศนคติที่ดี รักษาความลับคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรมีการนำเสนอข่าวสารประชาสัมพันธ์อย่างถูกต้องกฎ ระเบียบ บรรทัดฐาน มนุษย์สัมพันธ์ดี บุคลิกที่ดี และที่สำคัญต้องมีวัฒนธรรมทางภาษาที่สุภาพเรียบร้อย ฯลฯ

3.4.3.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานสาขาวิชาการบริหารการศึกษา หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ให้ความรู้เพิ่มเติม เรื่อง แนวทางและยุทธศาสตร์การสร้างเครือข่าย ของผู้บริหารสถานศึกษาสู่

ความเข้มแข็งขององค์กร สรุปสาระสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนำไปสู่ปฏิบัติให้เกิดความรู้ เจตคติ และทักษะได้ ดังนี้

1) เครือข่าย ซึ่งเป็นรูปแบบของการประสานงานกลุ่มของคนหรือองค์กรที่สมัครใจแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกันและกันหรือทำกิจกรรมร่วมกันช่วยเหลือกัน

2) ลักษณะของเครือข่าย เป็นการสร้าง เครือข่ายระหว่างองค์กรที่ทำงานพึ่งพิงซึ่งกันและกันหรือทำกิจกรรมร่วมกันช่วยเหลือกัน

3) เกี่ยวข้องกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนและแนวคิดการรวมพลัง หมายถึง การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกัน โดยแต่ละฝ่ายมองเห็นผลประโยชน์ที่ตนจะได้รับจากการเข้าร่วมเครือข่าย การรวมพลังกันทำงานนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีคุณค่าหรือความเข้มแข็งมากกว่าการที่แต่ละองค์กรจะทำงานโดยโดดเดี่ยว

4) องค์ประกอบของเครือข่ายที่เข้มแข็ง ประกอบด้วย การประสานงาน การสื่อสาร มนุษยสัมพันธ์ การประชาสัมพันธ์ การเจรจาต่อรอง ความมุ่งมั่น และองค์กรแห่งการเรียนรู้

5) แนวทางการสร้างเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย เครือข่ายและลักษณะเครือข่าย การประสานงาน การสื่อสาร มนุษยสัมพันธ์ การประชาสัมพันธ์ การเจรจาต่อรอง ความมุ่งมั่น และองค์กรแห่งการเรียนรู้

**ขั้นตอนที่ 3 ทดลองใช้เครื่องมือการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำ
ในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**

**1. การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาและ
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ**

ตาราง 25 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา
และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ

สถานภาพ	จำนวน (N = 30)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	24	81.6
หญิง	6	18.4
วุฒิทางการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-
ปริญญาตรี	19	63.2
ปริญญาโท	11	36.8
ปริญญาเอก	-	-
จำนวนผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำแนกตามลักษณะการเปิดสอน ของโรงเรียน		
ช่วงชั้นที่ 1 - 2	10	33.33
ช่วงชั้นที่ 1 - 3	10	33.33
ช่วงชั้นที่ 3 - 4	10	33.33

จากตาราง 25 กลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มทดลองใช้ 3 แห่ง จำนวน 30 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 81.6 เป็นเพศหญิง ร้อยละ 18.4 มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 63.2 ปริญญาโท ร้อยละ 36.8 และอยู่ในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนทั้ง 3 ลักษณะของแต่ละลักษณะคิดเป็นร้อยละ 33.33

2. วิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนและหลังการทดลองใช้ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 1-4

ตาราง 26 ผลการเปรียบเทียบการใช้การเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมของชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 1-4 ก่อนและหลังการทดลองใช้

ชุดที่	การใช้สมรรถนะ ภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์	N = 30						t
		ก่อนทดลองใช้			หลังทดลองใช้			
		$\bar{x}$	S.D.	การแปลค่า	$\bar{x}$	S.D.	การแปลค่า	
1	การพัฒนาตนเอง	3.50	.23	ปานกลาง	4.54	.17	มากที่สุด	21.390***
2	การคิดเชิงระบบ	3.45	.24	ปานกลาง	4.52	.31	มากที่สุด	15.903***
3	การทำงานเป็นทีม	3.52	.35	มาก	4.52	.21	มากที่สุด	16.228***
4	การสื่อสารและการจูงใจ	3.45	.21	ปานกลาง	4.51	.25	มากที่สุด	19.990***
	รวม	3.48	.26	ปานกลาง	4.52	.24	มากที่สุด	18.380***

*** $p < .001$

จากตาราง 26 พบว่า ก่อนการทดลองใช้ ผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับการใช้ทักษะภาวะผู้นำ ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 1-4 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.48$) ส่วนหลังการทดลองใช้ ผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับการใช้ทักษะภาวะผู้นำ โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.52$) และผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับการใช้ทักษะภาวะผู้นำด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านการทำงาน เป็นทีม และด้านการสื่อสารและการจูงใจหลังการทดลองใช้สูงกว่าก่อนการทดลองใช้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากผลของการทดลองใช้ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 1-4 สามารถพัฒนา
ภาวะผู้บริหารสถานศึกษา มีสมรรถนะในการพัฒนาตนเอง มีกระบวนการคิดเชิงระบบ
การทำงานเป็นทีมมีศักยภาพและมีการติดต่อสื่อสารที่ดีและมีเทคนิคการจูงใจที่มีคุณภาพ
ดังนั้น ในส่วนของการพัฒนาตนเอง การคิดเชิงระบบ การทำงานเป็นทีม และการสื่อสารและ
การจูงใจ ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรง
บันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ตาราง 27 ผลการเปรียบเทียบระดับการใช้การเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุดที่ 1 การพัฒนาตนเอง ก่อนและหลังทดลองใช้

ข้อ	การใช้สมรรถนะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุดที่ 1 การพัฒนาตนเอง	N = 30						t
		ก่อนทดลองใช้			หลังทดลองใช้			
		$\bar{x}$	S.D.	การแปลค่า	$\bar{x}$	S.D.	การแปลค่า	
1	แสดงออกถึงความซื่อสัตย์ สุจริต มีสัจจะเชื่อถือได้ ยึดมั่นในหลักการดำรงชีวิตที่ถูกต้อง	4.16	.94	มาก	4.74	.50	มากที่สุด	3.300**
2	แสดงออกถึงความเป็นผู้มี ความมั่นคงทางอารมณ์เห็นอกเห็นใจผู้อื่นเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่	4.47	.79	มาก	4.79	.49	มากที่สุด	2.154*
3	แสดงออกถึงความเป็นผู้มีนิสัยในการดูแลสุขภาพของตนเองให้แข็งแรง	3.61	.49	มาก	4.71	.46	มากที่สุด	8.922***
4	แสดงออกถึงการจัดระบบตนเองมีการลำดับความสำคัญของการะงาน มีเป้าหมายในการทำงานและพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	3.53	.50	มาก	4.55	.50	มากที่สุด	8.835***
5	มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับผู้ร่วมงานนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน	3.53	.50	มาก	4.61	.49	มากที่สุด	8.879***
6	แสดงออกถึงความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	3.42	.50	มาก	4.63	.48	มากที่สุด	10.070***
7	กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เกิดความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา	3.24	.43	ปานกลาง	4.71	.46	มากที่สุด	14.048***

ตาราง 27 (ต่อ)

ข้อ	การใช้สมรรถนะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุดที่ 1 การพัฒนาตนเอง	N = 30						t
		ก่อนทดลองใช้			หลังทดลองใช้			
		$\bar{x}$	S.D.	การแปลค่า	$\bar{x}$	S.D.	การแปลค่า	
8	มีการกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล	3.29	.46	ปานกลาง	4.76	.43	มากที่สุด	9.530***
9	มีการจัดระบบการจัดการและโครงสร้างการทำงาน รวมทั้งกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะผลักดันเป้าหมายไปสู่ความสำเร็จ	3.55	.50	มาก	4.45	.50	มาก	7.222***
10	สร้างความตระหนักถึงความรับผิดชอบในหน้าที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จ	3.58	.50	มาก	4.55	.50	มากที่สุด	7.617***
11	มีการทำงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้จากเอกสารหลักฐานการทำงาน	3.55	.50	มาก	4.66	.48	มากที่สุด	10.500***
12	จัดให้มีระบบข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอและถูกต้อง สามารถนำไปประกอบการตัดสินใจได้	3.34	.53	ปานกลาง	4.39	.49	มาก	9.900***
13	เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษา	3.32	.47	ปานกลาง	4.53	.50	มากที่สุด	11.237***
	รวม	3.58	.23	มาก	4.62	.17	มากที่สุด	21.390***

***p< .001

จากตาราง 27 พบว่า ก่อนการทดลองใช้ ผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับการใช้
สมรรถนะภาวะผู้นำด้านการพัฒนาตนเอง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.58$) ส่วนหลัง
การทดลองใช้ ผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำด้านการพัฒนาตนเอง
โดยรวมและรายข้อทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.62$) และผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับ
การใช้สมรรถนะภาวะผู้นำหลังการทดลองใช้สูงกว่าก่อนการทดลองใช้ อย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ .001

จากผลของการใช้ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 1 การพัฒนาตนเอง สามารถพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา มีสมรรถนะการแสดงออกถึงความเป็นผู้มีบุคลิกดี วิสัยทัศน์มีภาวะผู้นำสูง นำผู้ร่วมงานให้ร่วมคิด ร่วมทำ และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และร่วมตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ มีการทำงานที่โปร่งใส สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงาน เสริมสร้างบุคลิกภาพการพูดและการสื่อสารได้ดีและมีหลักการเสริมสร้างปัญญาและพัฒนาวิสัยทัศน์ ตลอดจนมีสุขภาพดีและมีหลักการครองตนเป็นการสำรวจตนเองเบื้องต้นของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้น ในส่วนของการพัฒนาตนเอง ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีอิทธิพลอย่างมีคุณการณ์

ตาราง 28 ผลการเปรียบเทียบระดับการใช้การเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุดที่ 2 การคิดเชิงระบบ ก่อนและหลังการทดลองใช้

ข้อ	การใช้สมรรถนะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุดที่ 2 การคิดเชิงระบบ	N = 30						t
		ก่อนทดลองใช้			หลังทดลองใช้			
		$\bar{x}$	S.D.	การแปลค่า	$\bar{x}$	S.D.	การแปลค่า	
1	จัดประชุม สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการพัฒนางาน เชิงระบบเพื่อให้คณะครูมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยง การทำงานเชิงระบบทั้งระบบหลักและระบบสนับสนุน	3.32	.47	ปานกลาง	4.58	.50	มากที่สุด	11.365***
2	ศึกษาวิเคราะห์ นโยบายของรัฐบาล กระทรวง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3.47	.50	ปานกลาง	4.45	.50	มาก	9.435***
3	ร่วมกันวิเคราะห์ภารกิจของสถานศึกษาและจัดลำดับความสำคัญของภารกิจ	3.63	.48	มาก	4.66	.48	มากที่สุด	8.835***
4	วิเคราะห์สภาพการจัดการศึกษาในรอบปีที่ผ่านมา วิเคราะห์ จุดเด่น จุดด้อย โอกาสและอุปสรรครวมถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ โดยการวิเคราะห์เชิงระบบดูความเชื่อมโยงของระบบต่างๆ ทั้งระบบหลักและระบบสนับสนุน	3.50	.50	ปานกลาง	4.42	.50	มาก	7.579***

ตาราง 28 (ต่อ)

ข้อ	การใช้สมรรถนะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุดที่ 2 การคิดเชิงระบบ	N = 30						t
		ก่อนทดลองใช้			หลังทดลองใช้			
		$\bar{x}$	S.D.	การแปลค่า	$\bar{x}$	S.D.	การแปลค่า	
5	ส่งเสริมให้มีการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวิเคราะห์ รวมทั้งข้อมูลของชุมชน	3.29	.51	ปานกลาง	4.66	.48	มากที่สุด	10.736***
6	จัดให้คณะครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุมชน ผู้ปกครอง เข้ามามีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและสภาพความสำเร็จของการพัฒนาสถานศึกษา จัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาและมีแผนปฏิบัติการประจำปีรองรับ	3.29	.51	ปานกลาง	4.42	.50	มากที่สุด	8.977***
7	ให้บุคลากรร่วมกันตีความของวิสัยทัศน์ให้เป็นรูปธรรม ในลักษณะกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติทั้งด้านการเรียนการสอนและงานสนับสนุนต่างๆ ได้อย่างชัดเจน	3.53	.50	มาก	4.53	.50	มากที่สุด	7.994***
8	ให้บุคลากรร่วมกันวิเคราะห์ระบบการทำงานทั้งระบบหลักและระบบสนับสนุนให้ชัดเจน	3.61	.49	มาก	4.58	.50	มากที่สุด	7.306***
9	จัดประชุมและรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน แสดงการยอมรับและชื่นชมเมื่อความคิดเห็นดี เมื่อมีความที่คิดเห็นขัดแย้ง เปิดโอกาสให้แสดงข้อคิดเห็นที่ชัดเจน พร้อมทั้งอธิบายเหตุผลและความสำคัญ	3.47	.50	ปานกลาง	4.47	.50	มากที่สุด	10.824***
	รวม	3.45	.24	ปานกลาง	4.52	.31	มากที่สุด	15.903***

***p < .001

จากตาราง 28 พบว่า ก่อนการทดลองใช้ ผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำ ด้านการคิดเชิงระบบ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.45$) ส่วนหลังการทดลองใช้ ผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำด้านการคิดเชิงระบบ โดยรวมและรายข้อทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.52$) และผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำหลังการทดลองใช้สูงกว่าก่อนการทดลองใช้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากผลของการใช้ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเองชุดที่ 2 การคิดเชิงระบบ สามารถพัฒนาภาวะผู้นำให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีสมรรถนะการจัดระบบให้กลุ่มมีส่วนร่วม ในกระบวนการวางแผน มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนภายในองค์กร ค้นหาโอกาสและอุปสรรคของการทำงาน และร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจและกลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับความต้องการในพัฒนาองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนการคิดหาแนวทางหรือวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนาหรือปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นกว่าเดิม โดยใช้วิธีการคิดเชิงระบบมองเห็นความเชื่อมโยงของระบบต่างๆ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร กระบวนการคิดอย่างมีระบบ 3 ขั้นตอน คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์หรือผลผลิต ดังนั้น ในส่วนของการคิดเชิงระบบ ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการสร้างแรงบันดาลใจ

ตาราง 29 ผลการเปรียบเทียบระดับการใช้การเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุดที่ 3 การทำงานเป็นทีม ก่อนและหลังทดลองใช้

ข้อ	การใช้สมรรถนะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุดที่ 3 การทำงานเป็นทีม	N = 30						t
		ก่อนทดลองใช้			หลังทดลองใช้			
		$\bar{x}$	S.D.	การแปลค่า	$\bar{x}$	S.D.	การแปลค่า	
1	ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมกับบุคลากรทุกฝ่ายมีการกำหนดบทบาทหน้าที่และมอบหมายงานอย่างเด่นชัดโดยกระจายความเป็นผู้นำตามความต้องการของทีม	3.50	.55	ปานกลาง	4.47	.50	มาก	7.972***

ตาราง 29 (ต่อ)

ข้อ	การใช้สมรรถนะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุดที่ 3 การทำงานเป็นทีม	N = 30						t
		ก่อนทดลองใช้			หลังทดลองใช้			
		$\bar{x}$	S.D.	การแปลค่า	$\bar{x}$	S.D.	การแปลค่า	
2	สนับสนุนให้ครูทำงานเป็นทีมและร่วมกันวางแผนงาน ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.34	.58	ปานกลาง	4.53	.50	มากที่สุด	11.992***
3	สร้างความรู้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรู้และเข้าใจอย่างชัดเจน	3.37	.58	ปานกลาง	4.45	.55	มาก	9.340***
4	ให้อิสระแก่ทีมงานในการเลือกวิธีปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมเพื่อให้ได้รับความสำเร็จตามเป้าหมาย	3.71	.73	มาก	4.53	.50	มากที่สุด	5.432***
5	จัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และข้อเสนอแนะวิธีการทำงาน	3.84	.67	มาก	4.53	.50	มากที่สุด	5.214***
6	ให้คำปรึกษาแนะนำวิธีการทำงาน หรือจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มความรู้และทักษะในการทำงานแก่บุคลากร ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานเพิ่มผลผลิตที่มีคุณภาพสูงขึ้น	3.97	.71	มาก	4.61	.49	มากที่สุด	3.902***
7	สนับสนุนให้สมาชิกในทีมนำเสนอความคิดเห็น และร่วมกันสร้างฉันทามติเพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุงงาน	3.18	.39	ปานกลาง	4.50	.55	มาก	11.562***
8	แสดงความภาคภูมิใจในสถิติผลงานของกลุ่มและให้ความสนใจผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของสมาชิกแต่ละคน	3.24	.43	ปานกลาง	4.61	.49	มากที่สุด	13.319***
9	เปิดโอกาสให้ทีมนำเสนอผลงานและพร้อมที่จะยอมรับฟังข้อมูลย้อนกลับจากสมาชิกภายในทีม	3.55	.50	มาก	4.53	.50	มากที่สุด	8.382***
	รวม	3.52	.35	มาก	4.52	.21	มากที่สุด	16.228***

*** p< .001

จากตาราง 29 พบว่า ก่อนการทดลองใช้ ผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำ ด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.52$) ส่วนหลังการทดลองใช้ ผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวมและรายข้อทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.52$) และผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำหลังการทดลองใช้สูงกว่าก่อนการทดลองใช้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากผลของการใช้ชุดการเรียนรู้ชุดที่ 3 การทำงานเป็นทีม สามารถพัฒนาภาวะผู้นำให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีสมรรถนะด้านการบริหารคน การทำงานเป็นทีม เป็นเทคนิคการทำงานที่มุ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน มีผู้ร่วมงานทุกคนมีความภาคภูมิใจในงาน หัวใจหลักของทีม ผู้นำต้องเป็นประชาธิปไตยภายใต้คำขวัญ ร่วมวางแผน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา และร่วมภาคภูมิใจ จึงจะส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ในส่วนของการทำงานเป็นทีม ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการกระตุ้นทางปัญญา

ตาราง 30 ผลการเปรียบเทียบระดับการใช้การเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุดที่ 4 การสื่อสารและการจูงใจ ก่อนและหลังทดลองใช้

ข้อ	การใช้สมรรถนะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุดที่ 4 การสื่อสารและการจูงใจ	N = 30						t
		ก่อนทดลองใช้			หลังทดลองใช้			
		$\bar{x}$	S.D.	การแปลค่า	$\bar{x}$	S.D.	การแปลค่า	
1	จัดระบบการติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร มีการสื่อสารสองทางทั้งจากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบนและระหว่างผู้ร่วมงาน โดยทุกคนมีโอกาสรับรู้ข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งมีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เพื่อสร้างความคุ้นเคยเป็นส่วนตัว	3.37	.48	ปานกลาง	4.63	.48	มากที่สุด	10.762***
2	สร้างบรรยากาศแห่งความจริงใจให้เกิดความเชื่อมั่นระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน และระหว่างผู้ร่วมงานกับผู้ร่วมงาน	3.42	.50	ปานกลาง	4.53	.50	มากที่สุด	10.021***

ตาราง 30 (ต่อ)

ข้อ	การใช้สมรรถนะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุดที่ 4 การสื่อสารและการจูงใจ	N = 30						t
		ก่อนทดลองใช้			หลังทดลองใช้			
		$\bar{x}$	S.D.	การแปลค่า	$\bar{x}$	S.D.	การแปลค่า	
3	พัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างทั่วถึงทั้งโดยการสอนงานให้หรือส่งไปอบรมกับหน่วยงานอื่น	3.53	.50	มาก	4.50	.50	มาก	8.879***
4	จัดให้มีการประชาสัมพันธ์สถานศึกษารายงานผลการจัดการศึกษา กิจกรรมและการจัดบริการของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ โดยทางจดหมาย แผ่นพับหรือเว็บไซต์	3.66	.48	มาก	4.45	.50	มาก	6.917***
5	เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองหรือชุมชน เสนอข้อมูลป้อนกลับพร้อมทั้งข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา	3.47	.50	ปานกลาง	4.55	.50	มากที่สุด	8.480***
6	ร่วมกันสร้างความคาดหวังด้านการทำงานให้สูงกว่าเดิมและกำหนด เป้าหมายในการทำงานที่สูงขึ้นกว่าเดิมและกระตุ้นให้ครูทุ่มเทความพยายามในการทำงาน	3.37	.48	ปานกลาง	4.53	.50	มากที่สุด	11.191***
7	แสดงความเอื้ออาทรและความจริงใจพร้อมทั้งจัดสิ่งอำนวยความสะดวก สวัสดิการเพื่อให้ผู้ร่วมงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี	3.26	.44	ปานกลาง	4.50	.50	มาก	11.292***
8	ใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่ในที่ทำงานกับผู้ร่วมงานเป็นประจำ	3.45	.50	ปานกลาง	4.55	.50	มากที่สุด	9.366***
9	เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถที่เป็นจุดเด่นของตนเองและส่งเสริมให้ครูทุกคนได้แสดงออกเท่าๆ กัน ให้เกียรติยกย่อง ชมเชย และให้รางวัลในความสำเร็จของงาน	3.58	.50	มาก	4.50	.50	มาก	7.973***

ตาราง 30 (ต่อ)

ข้อ	การใช้สมรรถนะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุดที่ 4 การสื่อสารและการจูงใจ	N = 30						t
		ก่อนทดลองใช้			หลังทดลองใช้			
		$\bar{x}$	S.D.	การแปลค่า	$\bar{x}$	S.D.	การแปลค่า	
10	จัดประชุมครูเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินความดีความชอบประจำปี เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานและผลการปฏิบัติงานให้รางวัลหรือมอบเกียรติบัตรแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น	3.37	.48	ปานกลาง	4.55	.50	มากที่สุด	9.119***
11	ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพบปะกันและใช้เวลาพูดคุยกัน	3.42	.55	ปานกลาง	4.42	.50	มาก	7.354***
12	กระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการทดลองใหม่ๆ ขึ้นขึ้นชมและร่วมภาคภูมิใจเมื่อประสบความสำเร็จโดยไม่มีการตำหนิเมื่อการปฏิบัติงานล้มเหลว	3.42	.50	ปานกลาง	4.50	.50	มาก	8.879***
13	สร้างความสัมพันธ์ในหน่วยงานโดยการจัดกิจกรรมพัฒนาสถานศึกษา ทักษะศึกษา กิจกรรมเลี้ยงสังสรรค์และเสริมกำลังใจบุคลากรอย่างทั่วถึง	3.42	.50	ปานกลาง	4.50	.50	มาก	9.340***
14	สร้างความสามัคคีและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ผู้ร่วมงาน โดยเข้าถึงกลุ่มต่างๆ ของสถานศึกษาและนำพลังของกลุ่มมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาสถานศึกษา	3.58	.50	มาก	4.45	.50	มาก	7.220***
	รวม	3.45	.21	ปานกลาง	4.51	.25	มากที่สุด	19.990***

***p < .001

จากตาราง 30 พบว่า ก่อนการทดลองใช้ ผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำ ด้านการสื่อสารและการจูงใจ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.45$) ส่วนหลังการทดลองใช้ ผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำด้านการสื่อสารและการจูงใจ โดยรวมและรายข้อทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.51$) และผู้บริหาร

สถานศึกษา มีระดับการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำหลังการทดลองใช้สูงกว่าก่อนการทดลองใช้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากผลของการใช้ชุดการเรียนรู้ ชุดที่ 4 การสื่อสารและการจูงใจ สามารถพัฒนา ภาวะผู้นำให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีสมรรถนะด้านการบริหารจัดการตามโครงสร้าง มีการติดต่อ สื่อสารที่ชัดเจน มีช่องทางการสื่อสารหลายทาง เปิดโอกาสให้ทุกคนรับรู้ข่าวสารข้อมูล ด้วยข้อมูลที่ถูกต้อง และเพียงพอ มีการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ สร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง อย่างทั่วถึงทั้งองค์กรและกระตุ้นหรือผลักดันให้ผู้ร่วมงานมีทัศนคติที่ดี เกิดความศรัทธา เต็มใจ และพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร ด้วยบรรยากาศ ที่ดีต่อกัน จัดกิจกรรมที่สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน แสดงความเอื้ออาทร ต่อผู้ร่วมงานและเป็น กันเอง ซึ่งการติดต่อสื่อสาร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารองค์กร ที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จ ผู้บริหารต้องเรียนรู้และเข้าใจกระบวนการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก องค์กร โดยมีกระบวนการ คือ ผู้ส่งสาร กระบวนการ (สาร) ผู้รับสาร และต้องมีเทคนิคในการ จูงใจและการสร้างแรงจูงใจ และเป็นคนใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือ เพื่อนร่วมงาน และต้องเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลงานของโรงเรียนให้ผู้เกี่ยวข้องทราบอย่าง ต่อเนื่อง ชัดเจน ทันต่อเหตุการณ์ เพื่อหาเครือข่ายส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาให้มี คุณภาพ ดังนั้น ในส่วนของการสื่อสารและการจูงใจ ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3. วิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการใช้ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนและหลังการทดลองใช้ ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 5-8

ตาราง 31 ผลการเปรียบเทียบการใช้การเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมของชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง
ชุดที่ 5-8 ก่อนและหลังการทดลองใช้

ข้อ	การใช้ทักษะ ภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์	N = 30						t
		ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
		$\bar{x}$	S.D.	การแปลค่า	$\bar{x}$	S.D.	การแปลค่า	
5	การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์	3.53	.21	มาก	4.50	.27	มาก	16.726***
6	การบริการที่ดี	3.57	.33	มาก	4.56	.28	มากที่สุด	13.965***
7	การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.46	.31	ปานกลาง	4.53	.30	มากที่สุด	15.581***
8	การพัฒนาศักยภาพครู	3.39	.26	ปานกลาง	4.54	.25	มากที่สุด	23.957***
	รวม	3.49	.28	ปานกลาง	4.53	.28	มากที่สุด	17.560***

*** $p < .001$

จากตาราง 31 พบว่า ก่อนการทดลองใช้ ผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับการใช้
ทักษะภาวะผู้นำ ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 5-8 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.49$)
ส่วนหลังการทดลองใช้ ผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับการใช้ทักษะภาวะผู้นำ โดยรวมและราย
ด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.53$) และผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับการใช้ทักษะ
ภาวะผู้นำด้านการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการสร้างองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ และด้านการพัฒนาศักยภาพครูหลังการทดลองใช้สูงกว่าก่อนการทดลองใช้
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากผลของการทดลองใช้ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 5-8 สามารถพัฒนา
ภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา มีทักษะการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในองค์กร มีการบริการที่ดี
มีการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพครูทุกรูปแบบ ดังนั้น
ในส่วนของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
และการพัฒนาศักยภาพครู ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการจัดหาทรัพยากร
การประสานงาน การประเมินผล และกระบวนการบริหาร

ตาราง 32 ผลการเปรียบเทียบการใช้การเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ชุดที่ 5 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ก่อนและหลังทดลองใช้

ข้อ	การใช้สมรรถนะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุดที่ 5 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	N = 30						t
		ก่อนทดลองใช้			หลังทดลองใช้			
		$\bar{x}$	S.D.	การแปลค่า	$\bar{x}$	S.D.	การแปลค่า	
1	ประชุมครูเพื่อจัดลำดับความสำคัญของการกิจตามแผนกลยุทธ์ และจัดทำโครงการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของสถานศึกษา	3.61	.49	มาก	4.53	.50	มากที่สุด	7.579***
2	ประชุมครู เพื่อร่วมกันกำหนดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ และตัวชี้วัด ผลสำเร็จของงาน ให้ได้ผลสูงสุดทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ	3.55	.50	มาก	4.50	.50	มาก	7.964***
3	ประชุมครูร่วมกันกำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และจัดทำเครื่องมือเก็บข้อมูลให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน	3.66	.53	มาก	4.53	.50	มากที่สุด	6.889***
4	มอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ของผู้ร่วมงาน	3.63	.48	มาก	4.55	.55	มากที่สุด	6.940***
5	สนับสนุนการดำเนินงานทั้งทางด้านการให้กำลังใจ ความรู้ อุปกรณ์และงบประมาณในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่วางแผนไว้	3.63	.54	มาก	4.47	.50	มาก	6.882***
6	นิเทศ ติดตามผลการดำเนินงานและกำหนดให้มี การรายงานความก้าวหน้าผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ	3.37	.48	ปานกลาง	4.47	.55	มาก	9.885***

ตาราง 32 (ต่อ)

ข้อ	การใช้สมรรถนะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุดที่ 5 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	N = 30						t
		ก่อนทดลองใช้			หลังทดลองใช้			
		$\bar{x}$	S.D.	การแปลค่า	$\bar{x}$	S.D.	การแปลค่า	
7	เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ ติดตามผลการดำเนินงานของสถานศึกษา	3.26	.44	ปานกลาง	4.45	.55	มาก	10.551***
8	เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและตรวจสอบ ระบบงบประมาณของสถานศึกษา	3.55	.50	มาก	4.53	.64	มากที่สุด	7.030***
	รวม	3.53	.21	มาก	4.50	.27	มาก	16.726***

*** $p < .001$

จากตาราง 32 พบว่า ก่อนการทดลองใช้ ผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับการใช้ทักษะภาวะผู้นำ ด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.53$) ส่วนหลังการทดลองใช้ ผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยรวมและรายข้อทุกข้ออยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.50$) และผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับการใช้ทักษะภาวะผู้นำหลังการทดลองใช้สูงกว่าก่อนการทดลองใช้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากผลของการใช้ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 5 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะสามารถพัฒนาภาวะผู้นำให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีทักษะในการจัดระบบการทำงานที่ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมปฏิบัติงานให้บรรลุตามกรอบเป้าหมายของงานที่กำหนด ใช้กระบวนการขั้นตอนและวิธีการของแผนเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการ วางแผนการปฏิบัติการ และนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบควบคุมติดตามงาน โดยใช้เครื่องมือที่มีความเที่ยงตรง การประเมินผลงานตามตัวชี้วัด มีข้อมูลเชื่อถือได้ นำข้อมูลผลการประเมินมาปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยการบริหารและใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด โปร่งใส ตรวจสอบผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร ทราบปัจจัยนำเข้า

กระบวนการ ผลิต และผลลัพธ์ โดยยึดหลักการบริหารบ้านเมืองและสังคมที่ดี อาทิ
 หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า และ ยึดหลัก
 3E คือ Economy ความประหยัด Efficiency ประสิทธิภาพ และ Effectiveness ประสิทธิภาพ
 ดังนั้น ในส่วนของการบริหารแบบมุ่งผลลัพธ์ ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการ
 จัดหาทรัพยากร

ตาราง 33 ผลการเปรียบเทียบการใช้การเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
 ขั้นพื้นฐาน ชุดที่ 6 การบริการที่ดี ก่อนและหลังทดลองใช้

ข้อ	การใช้สมรรถนะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุดที่ 6 การบริการที่ดี	N = 30						t
		ก่อนทดลองใช้			หลังทดลองใช้			
		$\bar{x}$	S.D.	การแปลค่า	$\bar{x}$	S.D.	การแปลค่า	
1	สร้างความตระหนักให้บุคลากรในสถานศึกษาเห็น ความสำคัญของการบริการที่ดีให้กับเพื่อนครู นักเรียนชุมชนและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	3.50	.50	ปานกลาง	4.61	.49	มากที่สุด	9.885***
2	จัดให้มีการสำรวจความต้องการในการขอรับ บริการ ทั้งจากครู นักเรียนและชุมชน	3.45	.50	ปานกลาง	4.55	.50	มากที่สุด	9.885***
3	จัดบริการที่สร้างเสริมพัฒนาการด้านร่างกาย ได้แก่ ด้านสุขภาพ อนามัย อาหารกลางวัน น้ำดื่มและ สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย	3.55	.60	มาก	4.53	.50	มากที่สุด	7.617***
4	วางแผนร่วมกันกำหนดกิจกรรมส่งเสริมผู้เรียนทั้ง กิจกรรมเสริมหลักสูตรและกิจกรรมนันทนาการ	3.68	.66	มาก	4.55	.50	มากที่สุด	6.600***
5	ให้การช่วยเหลือ จัดหาสื่อการเรียนการสอนและสิ่ง อำนวยความสะดวกตามความต้องการของนักเรียน และครูทั้งด้านสื่ออุปกรณ์และงบประมาณ	3.63	.58	มาก	4.55	.50	มากที่สุด	7.239***

ตาราง 33 (ต่อ)

ข้อ	การใช้สมรรถนะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุดที่ 6 การบริการที่ดี	N = 30						t
		ก่อนทดลองใช้			หลังทดลองใช้			
		$\bar{x}$	S.D.	การแปลค่า	$\bar{x}$	S.D.	การแปลค่า	
6	ประชุมร่วมกับคณะครู กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เครือข่ายชุมชนในการร่วมกันจัดหางบประมาณเพื่อการสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษา เช่น การจัดจ้างครู การจัดหาทุนให้นักเรียน การจัดหาทุนสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษา	3.66	.48	มาก	4.61	.49	มากที่สุด	7.964***
	รวม	3.57	.33	มาก	4.56	.28	มากที่สุด	13.965***

*** $p < .001$

จากตาราง 33 พบว่า ก่อนการทดลองใช้ ผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับการใช้ทักษะภาวะผู้นำ ด้านการบริการที่ดี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.57$) ส่วนหลังการทดลองใช้ ผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำด้านการบริการที่ดีโดยรวมและรายข้อทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.56$) และผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับการใช้ทักษะภาวะผู้นำ หลังการทดลองใช้สูงกว่าก่อนการทดลองใช้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .001

จากผลของการใช้ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 6 การบริการที่ดี จะสามารถพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้น มีทักษะการบริการที่ดี จัดระบบการบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของครู นักเรียนและชุมชน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระถึงความต้องการ จัดบริการด้านวิชาชีพและด้านสวัสดิการให้แก่ครู จัดให้มีกิจกรรมส่งเสริมหลักสูตรและนันทนาการให้กับผู้เรียน ประสานสัมพันธ์ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยเหลือด้านสวัสดิการและการจัดหาทุน ซึ่งถือเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้ติดต่อหรือผู้รับบริการเกิดความน่าเชื่อถือ ศรัทธา และสร้างภาพลักษณ์ที่ดี การบริการที่ดีและเป็นที่น่า

พึงพอใจของผู้รับบริการมาจาก 2 ส่วน คือ จากจิตสำนึกในการให้บริการ กับการแสดง
 ออกทางบุคลิกภาพ โดยต้องยึดหลักสูตรสำเร็จการบริการที่ดี 6ร. คือ รวดเร็ว รอบคอบ รอบรู้
 เรียบร้อย ร่วมมือ และรับผิดชอบ ดังนั้น ในส่วนของการบริการที่ดี ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา
 ขั้นพื้นฐานมีการประสานงาน

ตาราง 34 ผลการเปรียบเทียบการใช้การเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
 ขั้นพื้นฐาน ชุดที่ 7 การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ก่อนและหลังทดลองใช้

ข้อ	การใช้สมรรถนะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุดที่ 7 การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	N = 30						t
		ก่อนทดลองใช้			หลังทดลองใช้			
		$\bar{x}$	S.D.	การแปลค่า	$\bar{x}$	S.D.	การแปลค่า	
1	ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเปิดโอกาสให้ทีมงานมีการพูดคุยและอภิปรายการทำงานร่วมกัน	3.66	.48	มาก	4.47	.49	มาก	6.890***
2	เปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษามีการพูดคุยทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันถึงวิธีการทำงานที่ดีเพื่อถอดถอดความรู้ที่แต่ละคนมีอยู่ให้สมบูรณ์แล้วนำไปใช้พัฒนางาน	3.61	.49	มาก	4.50	.50	มาก	7.582***
3	สร้างระบบการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลแก่ผู้ที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่น	3.32	.47	ปานกลาง	4.58	.50	มากที่สุด	11.365**
4	ส่งเสริมให้มีการแพร่กระจายแนวปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practices)	3.21	.41	ปานกลาง	4.53	.50	มากที่สุด	13.088**
5	ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของครูและบุคลากร	3.42	.50	ปานกลาง	4.50	.50	มาก	9.881***

ตาราง 34 (ต่อ)

ข้อ	การใช้สมรรถนะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุดที่ 7 การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	N = 30						t
		ก่อนทดลองใช้			หลังทดลองใช้			
		$\bar{x}$	S.D.	การแปลค่า	$\bar{x}$	S.D.	การแปลค่า	
6	สร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง	3.53	.50	มาก	4.55	.50	มากที่สุด	8.835***
7	จัดบรรยากาศและเครื่องอำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น คอมพิวเตอร์	3.53	.50	มาก	4.61	.49	มากที่สุด	8.480***
	รวม	3.46	.33	ปานกลาง	4.53	.30	มากที่สุด	15.581***

*** $p < .001$

จากตาราง 34 พบว่า ก่อนการทดลองใช้ ผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับการใช้ทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.46$) ส่วนหลังการทดลองใช้ ผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับการใช้ทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายข้อทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.53$) และผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับการใช้ทักษะภาวะผู้นำหลังการทดลองใช้สูงกว่าก่อนการทดลองใช้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .001

จากผลของการใช้ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 7 การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถพัฒนาภาวะผู้นำให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีทักษะบริหารงานบุคคลจัดให้ผู้ร่วมงานได้ทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการกระจายบทบาทและหน้าที่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ของผู้ร่วมงาน ส่งเสริมการทำงานเต็มศักยภาพเพื่อให้เกิดผลงานที่ดีที่สุดและนำความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ในการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นบุคลากร พัฒนาเพื่อให้เกิด องค์ความรู้ตลอดเวลาและต่อเนื่อง เพื่อให้หน่วยงานพัฒนาสู่ความสำเร็จและได้มาตรฐาน ให้คนอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงถือเป็นกลไกที่สำคัญที่สุดขององค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้ประวัติพร้อมศึกษาบุคลากร รู้จักครู นักเรียน

เป็นรายบุคคล หรือรายตัว จะทำให้องค์กรนั้นๆ เข้มแข็ง และที่สำคัญบริหารตามโครงการสร้างการบริหารสถานศึกษาให้ครอบคลุมและสอดคล้องกัน ดังนั้น ในส่วนของ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการประเมินผล

ตาราง 35 ผลการเปรียบเทียบการใช้การเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุดที่ 8 การพัฒนาศักยภาพครู ก่อนและหลังทดลองใช้

ข้อ	การใช้สมรรถนะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุดที่ 8 การพัฒนาศักยภาพครู	N = 30						t
		ก่อนทดลองใช้			หลังทดลองใช้			
		$\bar{x}$	S.D.	การแปลค่า	$\bar{x}$	S.D.	การแปลค่า	
1	กำหนดให้มีการประเมินการปฏิบัติตามจรรยาบรรณครูประกอบการประเมินความดีความชอบประจำปี	3.39	.49	ปานกลาง	4.61	.49	มากที่สุด	10.070***
2	มีการสร้างขวัญ กำลังใจให้แก่ผู้ประพฤตินในกรอบจรรยาบรรณครูจนบังเกิดผลงานเชิงประจักษ์ เช่น การยกย่อง ชมเชย การมอบโล่ การประกาศเกียรติคุณหรือการมอบประกาศนียบัตร เป็นต้น	3.26	.44	ปานกลาง	4.50	.50	มาก	12.027***
3	ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานและนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ	3.26	.44	ปานกลาง	4.50	.55	มาก	12.025***
4	ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูได้เข้ารับการประชุม ประชุมสัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการ หรืออบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจและทักษะในการทำงานให้กับทีมงาน ทั้งด้านมาตรฐานวิชาชีพและความรู้ ด้านวิชาการอย่างสม่ำเสมอ	3.47	.50	ปานกลาง	4.50	.50	มาก	9.945***
5	ร่วมประชุม ปรึกษาหารือและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูถึงแนวทางการพัฒนาให้เกิดความงอกงามด้านวิชาการ และด้านวิชาชีพ	3.55	.50	มาก	4.50	.50	มาก	7.592***
6	ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือและสนับสนุนในการพัฒนา วิชาชีพของครู อย่างเป็นรูปธรรม	3.50	.50	ปานกลาง	4.63	.48	มากที่สุด	10.496***

ตาราง 35 (ต่อ)

ข้อ	การใช้สมรรถนะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุดที่ 8 การพัฒนาศักยภาพครู	N = 30						t
		ก่อนทดลองใช้			หลังทดลองใช้			
		$\bar{x}$	S.D.	การแปลค่า	$\bar{x}$	S.D.	การแปลค่า	
7	ให้ครูร่วมมือกันกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเอง และมาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษา	3.37	.48	ปานกลาง	4.50	.50	มาก	10.606***
8	ให้ครูร่วมมือในการวางแผนการประเมินตนเอง และรายงานความก้าวหน้าของงานอย่างสม่ำเสมอ	3.39	.49	ปานกลาง	4.61	.49	มากที่สุด	10.606***
9	มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม การปฏิบัติงานของครูอย่างสม่ำเสมอ และเป็นไปตามหลักวิชาการ	3.37	.48	ปานกลาง	4.45	.50	มาก	9.340***
10	เปิดโอกาสให้ครูแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง	3.34	.53	ปานกลาง	4.66	.48	มากที่สุด	12.254***
	รวม	3.39	.26	ปานกลาง	4.54	.25	มากที่สุด	23.957***

*** p< .001

จากตาราง 35 พบว่า ก่อนการทดลองใช้ ผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับการใช้ทักษะภาวะผู้นำ ด้านการพัฒนาศักยภาพครู โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.39$) ส่วนหลังการทดลองใช้ ผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับการใช้ทักษะภาวะผู้นำด้านการพัฒนาศักยภาพครู โดยรวมและรายข้อทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.54$) และผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับการใช้ทักษะภาวะผู้นำหลังการทดลองใช้สูงกว่าก่อนการทดลองใช้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากผลของการใช้ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 8 การพัฒนาศักยภาพครู สามารถพัฒนาภาวะผู้นำให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีทักษะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กำหนดให้มีการสร้าง มาตรฐาน การทำงานของตนเองและองค์กร ใช้เทคนิคการนิเทศแบบร่วมมือเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้หรือพัฒนาผู้ร่วมงาน ให้เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ ทักษะ ทักษะคิด อุปนิสัย เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ

โดยให้การศึกษาฝึกอบรม ตลอดจนส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาทั้งด้านคุณธรรม จริยธรรม วิชาชีพ ตลอดจนให้รางวัล ชมเชย เพิ่มพูนทักษะความรู้อย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาครูเป็นหัวใจสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาและยกระดับคุณภาพการศึกษา หากครูดี ครูเก่ง มีคุณภาพจะส่งผลถึงผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ให้ดี เก่ง และมีความสุขเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ดังนั้น ในส่วนของการพัฒนาศักยภาพครู ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการบริหาร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนา เพื่อศึกษาการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. วิธีการดำเนินการวิจัย
 - 2.1 ขอบเขตการวิจัย
 - 2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
 - 2.3 วิธีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล
 - 2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
3. สรุปผลการวิจัย
4. อภิปรายผล
5. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อสร้างการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อรายงานผลของการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ จะทำให้ได้การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งจะช่วยให้การเผยแพร่ผลงานของสถานศึกษาสู่สาธารณชนให้สูงขึ้นกว่าที่ผ่านมา มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นการยกระดับมาตรฐานคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการประชาสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารที่ดีมีคุณภาพต่อไป

1. ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ ดังนี้

1.1 ขอบเขตของเนื้อหา ประกอบด้วย

1.1.1 ระดับการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นเอกปัจเจกบุคคล

1.1.2 ระดับการใช้ทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 4 ด้าน คือ 1) การจัดหาทรัพยากร 2) การประสานงาน 3) การประเมินผล 4) กระบวนการบริหาร

1.1.3 ระดับการเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา มี 4 ด้าน คือ 1) การพัฒนาตนเอง 2) การคิดเชิงระบบ 3) การทำงานเป็นทีม 4) การสื่อสารและการจูงใจ

1.1.4 ระดับการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา มี 4 ด้าน คือ 1) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4) การพัฒนาศักยภาพครู

1.2 ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.2.1 ขั้นตอนศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการใช้สมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2.1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 (จังหวัดสกลนคร นครพนม มุกดาหาร) ของกระทรวงศึกษาธิการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2551 จำนวน 1,483 คน

1.2.1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เขตตรวจราชการที่ 11 (จังหวัดสกลนคร นครพนม มุกดาหาร) ของกระทรวงศึกษาธิการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2551 จำนวน 304 คน การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้ตามตารางขนาดการกำหนดกลุ่มตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) การสุ่มโรงเรียนในแต่ละลักษณะใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีจับฉลากแบบใส่คืน (With Replacement)

1.2.2 ขั้นตอนการใช้รูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการโดยนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้กับผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จบการศึกษาด้านการบริหารการศึกษา ระดับปริญญาโทขึ้นไป ประสบการณ์การบริหารอย่างน้อย 10 ปี ที่สมัครใจ 3 คน 3 ลักษณะๆ ละ 1 แห่ง ปีการศึกษา 2552 ดังนี้

1.2.2.1 โรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 1-2 (ประถมศึกษาปีที่ 1-6)

คือ โรงเรียนบ้านนาหว้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2

1.2.2.2 โรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 1-3 (ประถมศึกษาปีที่ 1-มัธยมศึกษาปีที่ 3)

คือ โรงเรียนบ้านกกตูม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร

1.2.2.3 โรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3-4 (มัธยมศึกษาปีที่ 1-6)

คือ โรงเรียนกุสุมาลย์วิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1

1.3 ตัวแปรที่ศึกษา มีดังนี้ คือ

1.3.1 ขั้นการศึกษาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

1.3.1.1 ระดับการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีตัวแปรที่ศึกษา ดังนี้

1.3.1.1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

1.3.1.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ

1.3.1.1.3 การกระตุ้นทางปัญญา

1.3.1.1.4 การคำนึงถึงความเป็นเอกปัจเจกบุคคล

1.3.1.2 ระดับการใช้ทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีตัวแปรที่ศึกษา ดังนี้

1.3.1.2.1 การจัดหาทรัพยากร

1.3.1.2.2 การประสานงาน

1.3.1.2.3 การประเมินผล

1.3.1.2.4 กระบวนการบริหาร

1.3.2 ขั้นการพัฒนาและเสริมสร้างสมรรถนะ และทักษะภาวะผู้นำ
ในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

1.3.2.1 ระดับการเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำในการ
ประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีตัวแปรที่ศึกษา ดังนี้

1.3.2.1.1 การพัฒนาตนเอง

1.3.2.1.2 การคิดเชิงระบบ

1.3.2.1.3 การทำงานเป็นทีม

1.3.2.1.4 การสื่อสารและการจูงใจ

1.3.2.2 ระดับการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำในการ
ประชาสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีตัวแปรที่ศึกษา ดังนี้

1.3.2.2.1 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

1.3.2.2.2 การบริการที่ดี

1.3.2.2.3 การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.3.2.2.4 การพัฒนาศักยภาพครู

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ลักษณะเครื่องมือ

การวิจัยครั้งนี้ มีเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

2.1.1 แบบประเมินตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
โดยสอบถามเกี่ยวกับการใช้สมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถาม
เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)
ตอนที่ 2 เป็นแบบประเมินตนเองเกี่ยวกับระดับการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และตอนที่ 3 เป็นแบบประเมินตนเองการใช้ทักษะภาวะ

ผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีลักษณะเป็นแบบสอบถาม มาตรฐานประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ 5 มากที่สุด 4 มาก 3 ปานกลาง 2 น้อย และ 1 น้อยที่สุด

2.1.2 แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม

2.1.3 ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง จำนวน 8 ชุด เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา ที่ทดลองใช้ได้ศึกษาชุดการเรียนรู้ดังกล่าว ระยะเวลา 1 เดือน ก่อนการศึกษาไปปฏิบัติงานสถานศึกษาดีเด่นด้านการประชาสัมพันธ์ และการประชุมเชิงปฏิบัติ และสรุปผลการวิจัยประกอบด้วย

ชุดที่ 1 การพัฒนาตนเอง (Self-Development)

1. การเสริมสร้างบุคลิกภาพ
2. การพูดและการสื่อสารของผู้นำ
3. การเสริมปัญญาและพัฒนาวิสัยทัศน์
4. สุขภาพของผู้นำและหลักการครองตน

ชุดที่ 2 การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

1. การคิดเชิงระบบ
2. องค์ประกอบของกระบวนการคิดเชิงระบบ
3. การคิดเชิงระบบกับการพัฒนาองค์กร

ชุดที่ 3 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

1. การทำงานเป็นทีม
2. การสร้างทีมงาน
3. เทคนิคการทำงานเป็นทีม

ชุดที่ 4 การสื่อสารและการจูงใจ (Communication and Motivation)

1. การสื่อสาร
2. การจูงใจ

ชุดที่ 5 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-Based

Management)

1. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. การติดตามผลการปฏิบัติงาน

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่ง ผลสัมฤทธิ์

ชุดที่ 6 การบริการที่ดี (Service Mind)

1. การบริการที่ดี
2. การกิจการบริการในสถานศึกษา
3. การบริการอย่างมีคุณภาพ

ชุดที่ 7 การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
3. แนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ชุดที่ 8 การพัฒนาศักยภาพครู (Development of Teacher Potential)

1. ความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพครู
2. การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม สำหรับครู
3. การพัฒนาครูโดยการนิเทศ

2.1.4 แบบประเมินก่อนและหลังการทดลองใช้ชุดการเรียนรู้ด้วย

ตนเอง โดยสอบถามความ คิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาและหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระของโรงเรียนทดลองใช้ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 เป็นแบบประเมินตนเองเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ตอนที่ 2 เป็นแบบประเมินตนเองเกี่ยวกับระดับการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และตอนที่ 3 เป็นแบบประเมินตนเองเกี่ยวกับการใช้ทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ 5 มากที่สุด 4 มาก 3 ปานกลาง 2 น้อย และ 1 น้อยที่สุด

2.2 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา รูปแบบและภาษาให้ถูกต้อง นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เขตตรวจราชการที่ 11 กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 50 คน แล้วนำไปวิเคราะห์หาค่าอำนาจ
จำแนกรายข้อและรายด้าน (Item Total Correlation) ตามวิธีการของเพียร์สัน โดยเลือกข้อที่มีค่า
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ 0.23 ขึ้นไป มาหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม
ทั้งฉบับ โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's α -Coefficient)
(บุญชม ศรีสะอาด. 2545 : 99-101) ซึ่งได้ค่าอำนาจจำแนกและความเชื่อมั่น ในแต่ละด้าน ดังนี้
การใช้สมรรถนะภาวะผู้นำ มีค่าอำนาจจำแนก 0.445-0.938 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.986
ใช้ทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีค่าอำนาจ
จำแนก 0.317-0.852 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.922

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นที่ 1 สร้างการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการ
ประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสอบถามข้อมูลทั่วไป ดังนี้

1. ผู้วิจัยได้นำหนังสือจากสำนักงานโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ไปถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1, 2,
3 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 1, 2 และผู้อำนวยการสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามุกดาหาร เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ดังนี้
2. ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างเพื่อสำรวจความคิดเห็น
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 304 คน ได้รับคืนแบบสอบถาม คืน จำนวน 304 คน
คิดเป็นร้อยละ 100

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบและยืนยันการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำ
ในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. นำผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
มาจัดทำเป็นการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วเชิญผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา และและนักวิชาการ
ด้านการบริหารการศึกษาและด้านการวิจัยหรือวัดผลการศึกษาของประเทศไทย
ระดับกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 10 คน มาร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Groups
Discussion) เพื่อพัฒนาตรวจสอบการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการ
ประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากข้อ 1.

2. สรุปและปรับปรุงการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นำเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 8 คน เพื่อตรวจสอบและประเมินคุณภาพรูปแบบก่อนนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

ขั้นที่ 3 ทดลองใช้การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. กลุ่มตัวอย่าง ที่ทดลองใช้การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ โรงเรียนที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จบการศึกษาด้านการบริหารการศึกษา ระดับปริญญาโท ขึ้นไป ประสบการณ์การบริหารอย่างน้อย 10 ปี ที่สมัครใจซึ่งมีลักษณะโรงเรียนที่เปิดการเรียนการสอน 3 ลักษณะๆ 1 แห่ง รวม 3 แห่ง ระยะเวลา 3 เดือน ระหว่างเดือนกันยายน-พฤศจิกายน 2552 ประกอบด้วย

1.1 ระดับช่วงชั้นที่ 1-2 โรงเรียนบ้านนาหว้า จังหวัดนครพนม

1.2 ระดับช่วงชั้นที่ 1-3 โรงเรียนบ้านกกตูม จังหวัดมุกดาหาร

1.3 ระดับช่วงชั้นที่ 3-4 โรงเรียนกุสุมาลย์วิทยาคม จังหวัดสกลนคร

ส่วนการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้าง ประกอบด้วยกระบวนการ ศึกษาด้วยตนเอง คือ ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง 8 ชุด การศึกษาดูงานโรงเรียนดีเด่นด้านการประชาสัมพันธ์ คือ โรงเรียนสกลนครพัฒนศึกษา จังหวัดสกลนคร (โรงเรียนคู่พัฒนา) ของกระทรวงศึกษาธิการ และการประชุมเชิงปฏิบัติ เมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน 2552 ณ โรงเรียนสกลนครพัฒนศึกษา และห้อง 526 อาคารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัย วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูปดังนี้

4.1 นำแบบประเมินตนเองที่ได้รับคืนทั้งหมด จำนวน 304 ชุด มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม พบว่า มีความสมบูรณ์ทั้ง 304 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 วิเคราะห์ข้อมูล เกี่ยวกับสถานภาพและลักษณะการเปิดสอนของโรงเรียน ที่ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงานโดยหาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าร้อยละแล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง

4.2 วิเคราะห์ระดับการใช้สมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

4.3 วิเคราะห์ระดับการใช้สมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำในการ
ประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา
โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

4.4 วิเคราะห์แบบประเมินก่อนและหลังการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะ
ผู้นำในการประชาสัมพันธ์ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ช่วยผู้บริหาร
สถานศึกษาและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ ของโรงเรียนที่ทดลองใช้ โดยใช้สถิติ
ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และทำการวิเคราะห์ความแตกต่างของระดับ
สมรรถนะภาวะผู้นำและทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ก่อน และหลังการทดลองใช้
โดยใช้ค่าที (t-test ชนิด Dependent Samples)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาสมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปได้ดังนี้

1.1 ระดับการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
โดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน การประเมินผล

1.2 ระดับการใช้ทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า ระดับ
ภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของ
ผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ใน ระดับมาก
ทุกด้าน

2. การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้จากการวิจัย ได้แก่ รูปแบบการศึกษาด้วยตนเอง การศึกษา
คู่งาน และการประชุมเชิงปฏิบัติ มีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ คือ หลักการ วัตถุประสงค์
เนื้อหาสาระ กระบวนการ และการวัดและประเมินผล ซึ่งมีสาระสำคัญ ดังนี้

การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



หลักการของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหลักสำคัญในการจัดกระบวนการพัฒนา ดังนี้แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. กระบวนการฝึกอบรมโดยการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่กระบวนการพัฒนา จะต้องมีการติดตามผล การนำความรู้ และทักษะที่ได้รับจากศึกษาด้วยตนเองไปใช้ในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม บุคคลที่จะทำหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปได้ ดังนี้

1.1 การนำเสนอความรู้ ทักษะ หรือยุทธวิธีการปฏิบัติงานใหม่ โดยการให้ผู้ทดลองใช้รูปแบบศึกษาทฤษฎีพื้นฐาน หลักการและเหตุผลของนวัตกรรมนั้น

1.2 ผู้ทดลองใช้ได้ฝึกปฏิบัติจริงตามใบงาน และให้ตัวอย่างของการนำนวัตกรรมนั้นไปใช้หลายๆ สถานการณ์ จนผู้ทดลองใช้มองเห็นแนวทางการนำไปสู่การปฏิบัติ

1.3 ผู้ทดลองใช้ฝึกปฏิบัติ การฝึกปฏิบัติจะต้องทำซ้ำๆ หลายครั้งในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

1.4 ผู้ทดลองใช้รูปแบบจะต้อง มีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันซึ่งอาจมีขั้นตอน ดังนี้

1.4.1 การประชุมปรึกษาหารือก่อนนำความรู้ใหม่ไปสู่การปฏิบัติ

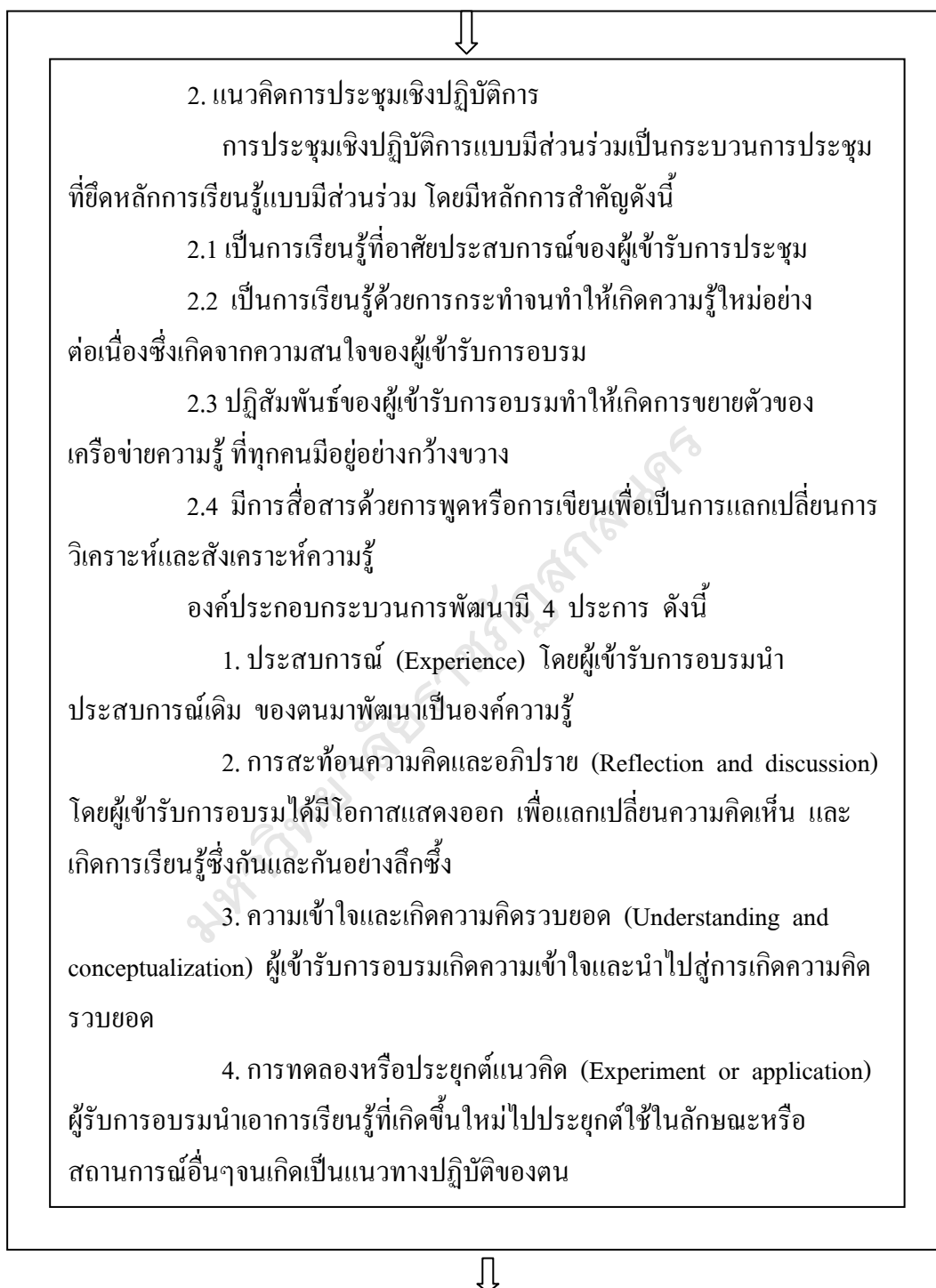
1.4.2 การสังเกตการณ์ปฏิบัติงาน

1.4.3 การประชุมปรึกษาหารือหลังการปฏิบัติงาน

1.4.4 การแก้ไขทบทวน และปรับปรุงใหม่



การพัฒนาแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



3. แนวคิดการเรียนรู้แบบช่วยเสริมศักยภาพ

หลักการของการเรียนรู้แบบช่วยเสริมศักยภาพซึ่งนำมาใช้เป็นแนวคิดในการฝึกอบรม สรุปได้ ดังนี้

3.1 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับการช่วยเหลืออย่างเป็นระบบและเหมาะสม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้และการช่วยเหลือจะยุติลงเมื่อผู้เข้ารับการอบรมสามารถปฏิบัติได้ด้วยตนเอง

3.2 ผู้เข้ารับการอบรมต้องมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นประสบการณ์กับบุคคลอื่น

3.3 งานที่มอบหมายให้ผู้เข้ารับการอบรม เป็นงานที่เหมาะสมกับระดับความสามารถของผู้เข้ารับการอบรม

3.4 มีการประเมินความสามารถของผู้เข้ารับการอบรมอย่างต่อเนื่อง

4. ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ สรุปได้ดังนี้

4.1 การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Practice Experience) เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการกระทำที่นำไปหาจากตามลำดับเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ให้มากขึ้น

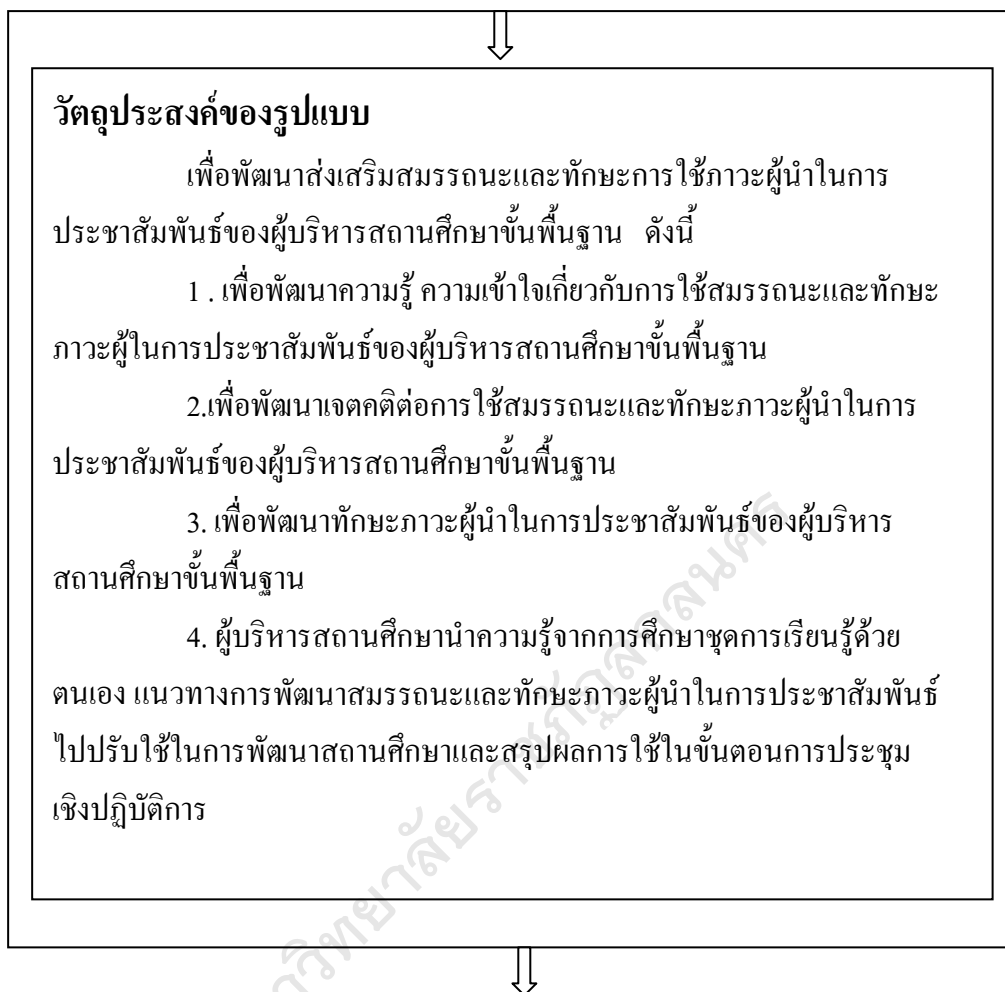
4.2 การเรียนรู้ในการสร้างความคิดรวบยอด (Conceptual Knowledge) เป็นการเรียนรู้ที่สามารถสรุปความคิดรวบยอดเพื่อทำเป็นนามธรรมต่างๆ รวมถึงความเข้าใจเกี่ยวกับเหตุผลและวิธีการต่างๆ

4.3 การพัฒนาตนเอง (Self – Development) เป็นการเรียนรู้ด้วยการพัฒนาความเข้าใจ และความสามารถต่าง ๆ ด้วยตนเอง

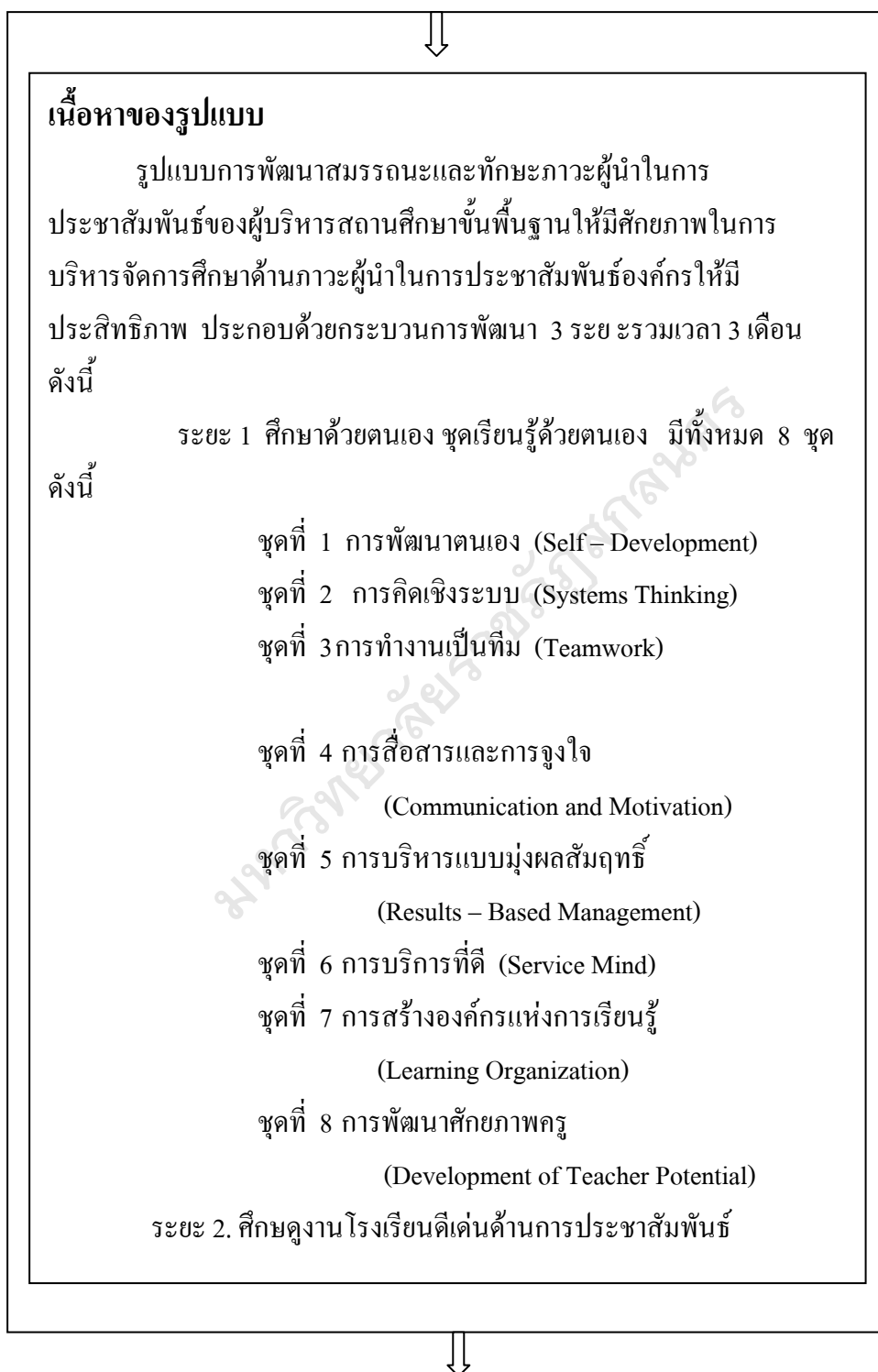
4.4 การบูรณาการเพื่อนำไปใช้ (Integration) เป็นการประสานสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์การสร้างความคิดรวบยอดและการพัฒนาความรู้ความสามารถด้วยตนเอง การวิเคราะห์เพื่อนำไปใช้ประโยชน์



การพัฒนาแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



กระบวนการของรูปแบบ

กระบวนการรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดการดำเนินการทดลองใช้ ระยะเวลา 3 เดือนต่อเนื่อง ระหว่างเดือนกันยายน 2552 - พฤศจิกายน 2552) แบ่งออก เป็น 3 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาด้วยตนเอง ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง 8 ชุด

ระยะ 1 กิจกรรมแรกพบ การปฐมนิเทศชี้แจงวัตถุประสงค์

ขั้นตอนการดำเนินงานและแนวทางการศึกษาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเองให้กับผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรโรงเรียนเป้าหมาย พร้อมสำรวจพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ต้องการพัฒนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของตนเอง และวัดพฤติกรรม 8 ด้าน เวลา 1 สัปดาห์ (วันที่ 9 - 11 กันยายน 2552) โรงเรียนละ 1 วันๆ ละ 3 ชั่วโมง

ระยะ 2 จัดส่งชุดการเรียนรู้ด้วยตนเองสำหรับผู้บริหาร

สถานศึกษาเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ศึกษาเอกสารการเรียนรู้ด้วยตนเอง จำนวน 8 ชุด ระยะเวลา 1 เดือนต่อเนื่อง ตั้งแต่วันที่ 14 กันยายน - 12 ตุลาคม 2552 สัปดาห์ละ 2 วัน วันจันทร์และวันศุกร์ ระยะเวลา 13.00 น. - 16.00 น. โดยการศึกษา ด้วยตนเองเป็นเวลา 1 เดือนต่อเนื่อง โดยผู้บริหาร จะต้องศึกษาและทำกิจกรรมตามใบงานที่กำหนด และประเมินตนเองจากการปฏิบัติตามใบงาน ประกอบด้วยชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง 8 ชุด

ขั้นที่ 2 การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ดำเนินการดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องนำความรู้จากการศึกษาชุดอบรมด้วยตนเอง ทั้ง 8 ชุด และประสบการณ์ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ ร่วมกับคู่มือการดำเนินงานการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา

2. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานศึกษาของตนเองได้



การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

กระบวนการรูปแบบ (ต่อ)

ขั้นที่ 2 การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ดำเนินการดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องนำความรู้จากการศึกษาชุดอบรมด้วยตนเอง ทั้ง 8 ชุด และประสบการณ์ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ร่วมกับคู่มือการดำเนินงานการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา

2. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถปรับปฏิทินการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานศึกษาของตนเองได้

ขั้นที่ 3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติให้กับผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มทดลอง โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมวิพากษ์ สรุปผลการศึกษาเอกสารการเรียนรู้ 8 ชุดร่วมกัน นำผลการศึกษาและปฏิบัติตามใบงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนขึ้น และยังเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและประสบการณ์ เพราะความรู้จากชุดการเรียนรู้ด้วยตนเองทั้ง 8 ชุด และประสบการณ์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะเป็นความรู้พื้นฐานสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารใช้ระยะเวลา 1 วัน วันที่ 11 พฤศจิกายน 2552 ณ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. หลังจากปฏิบัติตามข้อ 1 ศึกษาดูงานผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นด้านการประชาสัมพันธ์ ใช้ระยะเวลา 1 วัน คือ โรงเรียนสกลนครพัฒนศึกษา (โรงเรียนคู่พัฒนา) ของกระทรวงศึกษาธิการ วันที่ 11 พฤศจิกายน 2552

การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การวัดและประเมินผลของรูปแบบ

สรุปและประเมินผลเมื่อเสร็จกระบวนการโดยการประชุมเชิงปฏิบัติการและสรุปผลการทดลองใช้เครื่องมือ ณ ห้อง 526 อาคารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร พร้อมประเมินประสิทธิภาพของการบริหาร ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้น ดังนี้

1. แบบประเมินผลก่อนการทดลองใช้การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. แบบประเมินผลหลังการทดลองใช้การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ผลการทดลองใช้การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปได้ดังนี้

3.1 ผลการทดลองใช้การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า รูปแบบการพัฒนาการใช้ สมรรถนะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนการทดลองใช้ ผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับการใช้ทักษะภาวะผู้นำ ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 1-4 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนหลังการทดลองใช้ ผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน และผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำ ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการสื่อสารและการจูงใจ หลังการทดลองใช้สูงกว่าก่อนการทดลองใช้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

3.2 ผลการทดลองใช้การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า ก่อนการทดลองใช้ ผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับการใช้ทักษะภาวะผู้นำชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 5-8 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนหลังการทดลองใช้ ผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับการใช้ทักษะภาวะผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณา รายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับการใช้ทักษะภาวะผู้นำ ด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการบริการที่ดี ด้านการสร้างองค์กร แห่งการเรียนรู้ และด้านการพัฒนาศักยภาพครู อยู่ในระดับมากที่สุด โดยหลังการทดลองใช้ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์สูงกว่าก่อนการทดลองใช้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีผลการวิเคราะห์ที่นำมาอภิปรายตามประเด็น ดังนี้

1. ด้านการศึกษาสมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปได้ดังนี้

1.1 ระดับการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า ระดับการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1.1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บริหาร คือ ผู้นำองค์กรที่จะต้องประสานงานกับหน่วยงานหรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง จึงต้องแสดงออกให้เห็นถึงสมรรถนะในการบริหารให้เป็นที่ประจักษ์ต่อผู้ได้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป โดยการใช้ความเป็นกัลยาณมิตรที่ดีและเป็นกันเองกับครูและบุคคลทั่วไป ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานทำให้ครูและบุคคลอื่นเกิดความศรัทธาและ

อยากปฏิบัติตามพฤติกรรมของผู้บริหาร อีกทั้งยังสามารถกระตุ้นให้ครูทำงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม สอดคล้องกับ แนวคิดของเบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio. 1994, อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ. 2550 : 9) ที่กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีหรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่เคารพยกย่องศรัทธา ไว้วางใจทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วยและจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วาโรเพ็งสวัสดิ์ (2549 : 126-127) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารเป็นตัวแปร ในองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transformational Leaderships) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์นั้น ผู้บริหารที่มีบารมีจะทำให้ผู้ตามนับถือเชื่อฟัง จงรักภักดีพร้อมอุทิศตนโดยผู้ตามจะเชื่อความเชื่อของผู้บริหารถูกต้อง ผู้นำสามารถนำความสำเร็จมาสู่กลุ่มองค์กรได้ (House Cited in Yukl. 1998, อ้างถึงใน ประยุทธ์ ชูสอน. 2549 : 127) นอกจากนี้ ยังสามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีการเรียนรู้ Bandura (1997 cited in Marriner. 1993 : 125) เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ สัมฤทธิ์ หงษ์ชุตตา (2548 : 84) ที่พบว่า ระดับภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 ด้านการสร้างบารมี อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิพวรรณ โอบยคลัง (2549 : 49) ที่พบว่า ระดับของพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัย ของ ขนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550 : 76) ที่พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมาก

1.1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องจากการที่ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูนำนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครูในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง กระตุ้นให้ครูตระหนักถึงความสำคัญและเห็นคุณค่าการปฏิบัติงาน แสดงความชื่นชมยินดีอย่างจริงใจเมื่อครูปฏิบัติงานสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio. 1994, อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ. 2550 : 9) ที่กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติในทางที่มุ่งใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในผลงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมงานให้มีชีวิตชีวาและแนวคิดของ สมยศ นาวิกาน (2544 : 145) ที่กล่าวว่า ผู้นำสามารถคลอใจให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานที่ทำการสรรเสริฐ ยกย่องด้วยความจริงใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประยุทธ์ ชูสอน (2548 : 95-95) พบว่าพฤติกรรมภาวะ

ผู้นำผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิพวรรณ โอษคลัง (2549 : 50) ที่พบว่า ระดับของพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ขนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550 : 82) ที่พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศงขลา เขต 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก

1.1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญาอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารมีการกระตุ้นให้ครูตื่นตัวและตระหนักถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในโรงเรียนพร้อมทั้งส่งเสริม และเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นและแก้ต่างอย่างเต็มที่ ผู้บริหารเน้นกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อหาวิธีการและแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน สนับสนุนให้ครูใช้ข้อมูลสารสนเทศในการตัดสินใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเบสและอวอลิโอ (Bass & Avolio, 1994, อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 : 10) ที่กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เช่นเดียวกับ รัตติกรณังจิวิศาล (2550 : 190) ที่กล่าวว่า การกระตุ้นเขานปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วาโร เฟิงสวส์ดี (2549 : 127) พบว่า การกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารใช้ความรู้ความสามารถของตนกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา โดยการใช้ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ทำให้ผู้ตามเข้าใจใช้ดุลยพินิจมองปัญหาที่เผชิญและวิธีแก้ปัญหา สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิพวรรณ โอษคลัง (2549 : 52) ที่พบว่า ระดับของพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรกัญญาพิไล แกระหัน (2550 : 121) ที่พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา อยู่ในระดับมาก ส่วนประยุทธ์ ชูสอน (2548 : 95) พบว่า ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ระดับมาก

1.1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้

อาจเนื่องจาก ผู้บริหารให้ความสนใจและยอมรับนับถือในความสามารถของครูแต่ละคน มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถของครูแต่ละคน มีการสนับสนุนส่งเสริมให้ครูแต่ละคนได้รับการพัฒนาตามศักยภาพทั้งทางด้านการศึกษาและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งให้ครูมีส่วนร่วมในการพิจารณาความดีความชอบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเบสและอโวลีโอ (Bass & Avolio. 1994, อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ. 2550 : 10) ที่กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลและเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ชและเป็นพี่เลี้ยงของผู้ตามแต่ละคน เพื่อพัฒนาผู้ตามเพื่อความสำเร็จและเติบโตของแต่ละคน และแนวคิดของ นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546 : 53) ได้กล่าวว่า การพิจารณาลูกน้องในฐานะเอกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำช่วยเหลือพัฒนาขีดความสามารถของผู้ตามแต่ละคน นอกจากนั้นยังให้ความเอาใจใส่ดูแลความต้องการและปัญหาความจำเป็นเป็นการส่วนตัว รวมทั้งปฏิบัติต่อผู้ตามแต่ละคนโดยให้เกียรติในฐานะเอกบุคคลที่มีศักดิ์ศรี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วาโร เฟ็งสวัสต์ (2549 : 207) พบว่า องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารใช้คำพูดและการกระทำที่ปลุกใจปลอบใจให้กำลังใจ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้น ทุ่มเทเสียสละในการทำประโยชน์เพื่อส่วนร่วม และขนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550 : 78) ที่พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 ด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยวรกัญญาพิไล แกระหัน (2550 : 120) ที่พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร ด้านการมุ่งความสัมพันธ์ในฐานะเอกบุคคล อยู่ในระดับมาก

1.2 ระดับการใช้ทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหาร

สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า ระดับการใช้ทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ กระบวนการบริหาร การประสานงาน การจัดหาทรัพยากร และการประเมินผล ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1.2.1 การจัดหาทรัพยากร ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการสนับสนุนให้บุคลากรได้ไปศึกษางานนอกสถานที่ ส่งเสริมให้บุคลากรรับการอบรมการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีทันสมัยที่จำเป็นต่อการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ และมีการจัดโครงการพัฒนาระบบประชาสัมพันธ์ กิจกรรมพัฒนาทีมงานประชาสัมพันธ์ กิจกรรมพัฒนาระบบและรูปแบบการประชาสัมพันธ์ที่หลากหลาย กิจกรรมประชาสัมพันธ์ภายนอกและภายในโรงเรียน ติดตามหาข้อมูลข่าวสารจากบุคลากรฝ่ายต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ให้ความร่วมมือกับฝ่ายต่างๆ เพื่อเผยแพร่กิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน มีวัสดุอุปกรณ์มีเอกสาร วารสาร มีเครื่องมือสื่อสาร มีการจัดเสียงตามสาย มีความหลากหลายในการเผยแพร่กิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน นอกจากนี้ผู้บริหารมีการสรรหาและจัดเตรียมบุคลากรที่มีความรู้ช้ถามข้อสงสัยก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจ สามารถปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบจนเป็นผลให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (เสกสรร สายสีสด. 2541 : 66)

1.2.2 การประสานงาน ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการปฏิบัติงานโดยรวม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ เนื่องจากโรงเรียนได้กำหนดผู้รับผิดชอบงานประชาสัมพันธ์ สามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีการสื่อสารที่ดีและขั้นตอนการประสานงานอย่างชัดเจนไม่ว่ากับบุคลากรภายในโรงเรียนหรือบุคคลภายนอกโรงเรียน รวมถึงการประสานงานกับการสื่อสารมวลชนต่างๆ อีกทั้งการยกระดับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานประชาสัมพันธ์โรงเรียนให้มีความสามารถได้รับมาตรฐานใกล้เคียงกัน ย่อมจะทำให้การดำเนินงานประชาสัมพันธ์โรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจแสดงว่าการประสานงานเป็นความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน จัดระเบียบงานให้เรียบร้อย เพื่อให้งานสมดุลและสำเร็จตามเป้าหมายในเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับพินิจวรรณ เชื้อบางแก้ว (2545 : 88) ที่กล่าวว่า มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี มีการพบปะสังสรรค์กันในองค์กรและมีเครื่องมือระบบการติดต่อสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพสูงเข้ามาช่วยในการประสานงานภายนอกองค์กร เพื่อจัดข้อขัดแย้งและเกิดการประสานงานร่วมกัน และ เสรี วงษ์มณฑา (2540 : 320) ที่กล่าวว่า เป็นการสร้างความร่วมมือกันหรือเหมือนกันนอกจากจะทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในหมู่ประชาชนแล้ว ยังมีความมุ่งหมายที่จะให้เกิดความนิยมเลื่อมใส เรียกร้องการสนับสนุน ร่วมมือร่วมใจเป็นอย่างดีจากประชาชนด้วย ดังที่ วิจิตร อวะกุล (2541 : 102) ได้กล่าวว่า การประสานงาน เพื่อบอกกล่าวชี้แจงให้เกิดความรู้ความเข้าใจ ชักชวนให้เห็นด้วยและคล้อยตาม พยายามสร้างความพอใจให้เกิดการยอมรับและให้การสนับสนุนจากการสื่อสารนั้น และลักษณะ สตะเวทิน (2542 : 157) กล่าวว่า ต้องเลือกวิธีสื่อสารด้วยความระมัดระวังที่จะทำให้ข้อความนั้นๆ ถึงผู้รับได้เกิดผลดี

ที่สุด การประสานงานด้วยวาจา พูดโทรศัพท์ จัดประชุม จัดกลุ่มเข้าร่วมอภิปรายแผ่นปลิว จดหมาย หนังสือเวียน ปัดประกาศ ทำให้เกิดความเข้าใจ สมัครงานสามัคคีที่จะรวมพลังให้การดำเนินงานราบรื่นประสบความสำเร็จ ซึ่ง ขนบพันธ์ เอี่ยมโสภาส (2548 : 149) กล่าวว่า การประสานงาน เป็นความร่วมมือร่วมใจของบุคคลทั้งในองค์กรและนอกองค์กร ในการที่จะร่วมปฏิบัติงานให้สอดคล้องกลมกลืนกัน ด้วยความเข้าใจและปฏิบัติงานไปในแนวทางเดียวกัน โดยอาศัยกิจกรรม เทคนิค และเครื่องมือสื่อสารต่างๆ เข้ามาช่วย เพื่อให้การดำเนินงานประชาสัมพันธ์เกิดความประสิทธิภาพสูงสุดตามที่องค์กรกำหนดไว้ตามแผนงานด้านการประสานงาน บุคลากรทุกคนมีความสัมพันธ์ และมีการสื่อสารที่ดีต่อกัน ให้ความร่วมมือส่งผลงานของครูและนักเรียนทุกระดับเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองและชุมชนทราบ มีการจัดกิจกรรมเนื่องในโอกาสต่างๆ เพื่อสร้างเสริมความสัมพันธ์สนทนความสามัคคีระหว่างครูในโรงเรียน จึงทำให้มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

1.2.3 การประเมินผล มีการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งอาจแสดงให้เห็นว่าครูมีความเห็นว่าโรงเรียนได้มีการประเมินผลอยู่ในระดับที่น่าพอใจในเรื่องรูปแบบการประชาสัมพันธ์ วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ได้ประโยชน์จากเนื้อหาสาระที่น่าสนใจ มีการพูดคุย รับฟังความคิดเห็นของฝ่ายต่างๆ รวมทั้งประเมินผลการดำเนินงานขณะปฏิบัติงานเพื่อทราบความก้าวหน้า และหลังการปฏิบัติงานเพื่อทราบข้อบกพร่องและปัญหาการดำเนินงาน จึงทำให้การปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับ สุนันทา เลานันท์ (2544 : 147) ที่กล่าวว่าด้านการประเมินผล คือ การศึกษาผลที่ได้รับเป็นสิ่งสำคัญต่อการดำเนินโครงการ ติดต่อสื่อสารการประชาสัมพันธ์ เพื่อค้นหาว่าการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ที่ได้สื่อสารไปแล้วนั้น ได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดตามแผนไว้หรือไม่ ได้ผลมากน้อยเพียงใด มีอุปสรรคหรือปัญหาอะไรบ้าง ที่จะต้องนำมาพิจารณาแก้ไขและหาทางปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะเป็นส่วนที่จะได้ข้อมูลกลับมาเพิ่มพูนเป็นความรู้และเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงหรือดำเนินการต่ออย่างไร มีประสิทธิภาพ การประเมินผลอาจ แบ่งได้ 2 ประเภท คือ การประเมินผลการสื่อสารประชาสัมพันธ์ และการประเมินผลการดำเนินงานของผู้รับผิดชอบประชาสัมพันธ์

สำหรับลักษณะ สตะเวทิน (2542 : 170) กล่าวว่า เป็นกระบวนการของการกำหนดหรือตัดสินใจว่า ผลการดำเนินงานสื่อสารประชาสัมพันธ์ เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ประสบความสำเร็จตามแผนที่วางไว้มากน้อยเพียงใด โดยยึดเกณฑ์หรือมาตรการในการวัดผลนั้นเป็นเครื่องช่วยในการประเมินผล ซึ่งผลที่ได้จะสามารถบอกว่า

การดำเนินงานนั้นประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ซึ่ง จิตราภรณ์ สุทธิวรเศรษฐ์ (2544 : 210) ได้กล่าวว่า การประเมินผลจึงเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ทำให้ผู้บริหารทราบผลการดำเนินงาน พร้อมทั้งหาวิธีปรับปรุงแก้ไขหาแนวทางปฏิบัติให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น และ สมศักดิ์ ขาวลาภ (2544 : 255) กล่าวว่า การประเมินผลจึงเป็นการหาคำตอบให้ ซึ่งทำได้โดยการวิจัย การศึกษา ผลการดำเนินงานการประชาสัมพันธ์ และนำผลที่ได้มาใช้ในการตัดสินใจต่อไป การประเมินผลจึงเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ทำให้ผู้รับผิดชอบงานประชาสัมพันธ์คิดค้นหาวิธีปรับปรุงแก้ไข แนวทางการปฏิบัติให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น ต้องเป็นที่ยอมรับว่า การประเมินผลเป็นเสมือนเครื่องมือของผู้รับผิดชอบการดำเนินงานที่จะต้องใช้อย่างต่อเนื่องเพื่อหาข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจดำเนินงานขั้นต่อไป ซึ่ง เจริญศักดิ์ อึ้งเจริญวัฒนา (2548 : 67) กล่าวว่า ในปัจจุบันความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีได้เจริญขึ้นเป็นอันมาก ทำให้การประเมินผลเป็นไปอย่างรวดเร็วยิ่งขึ้นและยังสะดวกในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อีกด้วย

สำหรับด้านการประเมินผล ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผล เกี่ยวกับรูปแบบในการประชาสัมพันธ์ วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ ประโยชน์ที่รับจากเนื้อหาสาระในการประชาสัมพันธ์ มีกล่องหรือผู้รับฟังความคิดเห็น มีการประเมินผลการดำเนินงานขณะปฏิบัติงานเพื่อให้ทราบความก้าวหน้าและประเมินผลหลังการปฏิบัติงาน เพื่อทราบข้อบกพร่องและปัญหาการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ จึงทำให้มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับ ปิยนุช รูปเทียนรัตน์ (2542 : 15) ที่กล่าวว่า การประชาสัมพันธ์ เป็น สิ่งที่สำคัญสำหรับโรงเรียนในการที่จะกระตุ้นให้ประชาชน ผู้ปกครอง และนักเรียนหันมาสนใจและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานต่างๆ ของโรงเรียน

1.2.4 กระบวนการบริหาร มีการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งอาจแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้การให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ได้บังคับบัญชาทันต่อเหตุการณ์ต่อการปฏิบัติงานและถูกต้อง ได้แสวงหาข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ในการวางแผนการปฏิบัติงาน และติดตามข้อมูลข่าวสารทางสื่อต่างๆ เช่น โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ อินเทอร์เน็ต วิทยู เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ สามารถให้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาต้องการทราบอย่างชัดเจน

2. การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของ

ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้จากการวิจัย ได้แก่ รูปแบบการศึกษาด้วยตนเอง การศึกษาคูณาน และการประชุมเชิงปฏิบัติ มีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ คือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ กระบวนการ และการวัดและประเมินผล สามารถอภิปรายประเด็นต่อไปนี้

รูปแบบที่เหมาะสม คือ การจัดกระบวนการของการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างประกอบด้วย การศึกษาเอกสารการเรียนรู้ด้วยตนเอง การศึกษาคูณาน โรงเรียนดีเด่น ด้านการประชาสัมพันธ์ การประชุมเชิงปฏิบัติการ ตามกรอบการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้าง ควรเน้นไปที่ประเด็น 3 ประการ คือ การให้องค์ความรู้ (body of knowledge) การฝึกให้เกิดทักษะ (skills) และการมีสมรรถนะ (competency) และไปศึกษาคูณานสถานศึกษา องค์การบริหารส่วนท้องถิ่นด้านการประชาสัมพันธ์ พร้อมจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตามแผนระยะเวลา 3 เดือน จากรูปแบบดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีระบบของเบอร์ตาลันฟฟี (Bertalanffy) ซึ่งมีตัวป้อน (input) กระบวนการแปรสภาพ (process) และผลผลิต (output) ซึ่งในรูปแบบการพัฒนานี้มีองค์ความรู้เป็นตัวป้อน มีการฝึกทักษะโดยการปฏิบัติจริง เป็นกระบวนการแปรสภาพ และมีการประเมินสมรรถนะเป็นการประเมินผลผลิต การทดลองใช้รูปแบบนี้จึงเป็นการให้องค์ความรู้ไปเป็นองค์ประกอบในการสร้างทักษะแล้วนำทักษะไปพัฒนาสมรรถนะต่อไป ส่วนรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตาม แนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของ ประทีป บินชัย (2004 : 63-77) พบว่า การจัดกระบวนการฝึกอบรมตามกรอบรูปแบบเบอร์ตาลันฟฟี (Bertalanffy) คือ 1) การประเมินภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ ผู้เข้าอบรม 2) การให้องค์ความรู้ที่จำเป็น 3) การเขียนแผนการอบรมภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ 4) นำไปปฏิบัติตาม แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ สอดคล้องกับการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของ ปราโมทย์ เบญจกาญจน์ (2548 : 205-206) พบว่า รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) หลักการพื้นฐาน 2) วัตถุประสงค์ 3) การประเมินผล 4) การปฏิบัติงาน 5) การเข้ารับการ พัฒนา 6) การให้รางวัล 7) การให้ความช่วยเหลือ-ฟื้นฟู โดยรูปแบบการพัฒนาเสนอว่าควรดำเนินการเฉพาะหลักสูตรที่ผลการประเมินตัวบ่งชี้ว่าจำเป็น ดังนั้น การมีแบบอย่างที่ดี การฝึกทักษะเพื่อเสริมสมรรถนะมากขึ้น (ทิสนา แคมณี. 2545 : 410-411) จากเหตุผลดังกล่าวขอมส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้รับการพัฒนาตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีสมรรถนะ และทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสูงขึ้น และ

สอดคล้องกับงานวิจัยของ คาวรุ่ง ชะระอ่ำ (2547 : บทคัดย่อ) พบว่า รูปแบบการผลิตครูวิชาชีพของประเทศไทยแบบไตรภาคี ประกอบด้วย มหาวิทยาลัย โรงเรียน และนักศึกษาครู ครูมีภาพลักษณ์ความสง่างาม (SMART) คือ Skill-Management-Attitude-Resource-Technology ซึ่งมีองค์ประกอบ คือ กลยุทธ์ การดำเนินงาน และการเรียนรู้ผู้นำ ส่วน อมรรัตน์ ภิญโญนนตพงษ์ (2546 : บทคัดย่อ) พบว่า รูปแบบความร่วมมือทางวิชาการด้านการเรียนการสอนที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้มีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ หลักการ โครงสร้างหรือกลไก ประเภทของกิจกรรม และการจัดและดำเนินการ ซึ่งสอดคล้องกับ พรทิพย์ ศิริสมบุญเวช (2547 : บทคัดย่อ) พบว่า รูปแบบการสอนวรรณคดีไทยตามทฤษฎีการตอบสนองของผู้อ่านเพื่อเสริมสร้างความสามารถด้านการตอบสนองต่อวรรณคดี การอ่านเพื่อความเข้าใจ และการไตร่ตรองของนิสิตระดับปริญญาโท พบว่า รูปแบบมีองค์ประกอบ คือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการ และการวัดและประเมินผล

3. การทดลองใช้การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถอธิบายตามประเด็นได้ดังนี้

3.1 การทดลองใช้การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างการใช้ สมรรถนะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนการทดลองใช้ ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำ ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 1-4 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนหลังการทดลองใช้ผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำ โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด และผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการสื่อสารและการจูงใจ หลังการทดลองใช้สูงกว่าก่อนการทดลองใช้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำครั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องศึกษาด้วยตนเอง ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ตลอดจนทำกิจกรรม ที่กำหนดไว้ทำชุดการเรียนรู้ด้วยตนเองทุกเล่ม ในขณะเดียวกันยังมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกันของผู้บริหารสถานศึกษาที่สมัครใจทดลองใช้ทั้ง 3 แห่ง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำคณะครูในโรงเรียนของตนเองไปศึกษาดูงาน โรงเรียนดีเด่นด้านการประชาสัมพันธ์ทำให้ได้พบสภาพการณ์ที่แท้จริงและเมื่อเกิดความไม่เข้าใจสามารถซักถามข้อสงสัยต่างๆ ได้และขณะเดียวกันจะเป็นแรงจูงใจให้คณะครูในโรงเรียนได้เกิดกำลังใจในการร่วมปฏิบัติงานที่เื้อ

ต่อการประชาสัมพันธ์จากสิ่งนี้เองทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ จนเกิดผลในทางปฏิบัติสิ่งเหล่านี้เองทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะภาวะผู้นำในการ ประชาสัมพันธ์สูงกว่าขึ้น ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของอากรณ ภูววิทย์พันธุ์ (2547 : 33-34) ที่ว่า ระดับความสามารถ (Proficiency Level) เป็นการบ่งบอกถึงพฤติกรรม ที่คาดหวัง หรือต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งจะแยกตามระดับที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้การเขียนรายละเอียดของ พฤติกรรมจะกำหนดแยกตามบทบาทของแต่ละตำแหน่ง โดยจะแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่

- 1) Basic Level ขั้นเรียนรู้ : การเริ่มต้นฝึกหัด ซึ่งสามารถปฏิบัติงานได้โดยไม่ต้องอยู่ภายใต้กรอบ หรือแนวทางที่กำหนดขึ้นหรือเป็นสถานการณ์ที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนได้
- 2) Doing Level ขั้นปฏิบัติ : การแสดงพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นได้ด้วยตนเองหรือช่วยเหลือสมาชิกในทีมให้สามารถ ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย
- 3) Developing Level ขั้นพัฒนา : ความสามารถในการนำ สมาชิกในทีม รวมถึงการออกแบบและคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อประโยชน์และเป้าหมายของ ทีมงาน
- 4) Advanced Level ขั้นก้าวหน้า : การคิดวิเคราะห์และนำสิ่งใหม่ๆ มาใช้เพื่อเสริมสร้าง ประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานและความสามารถในการสอนผู้อื่นให้สามารถแสดง พฤติกรรมนั้นๆ ได้ตามที่กำหนด
- 5) Expert Level ขั้นผู้เชี่ยวชาญ : การมุ่งเน้น กลยุทธ์และ แผนงานในระดับองค์กร รวมถึงความสามารถ ในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่น ถึงแนวทาง หรือขั้นตอนการทำงานและวิธีการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น ซึ่งถ้าฝึกฝนมากก็จะเกิดสมรรถนะที่ สูงขึ้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิด เทียน ทองแก้ว (2550 : 52) ที่ว่าระดับของสมรรถนะ หมายถึง ระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่แตกต่างกัน แบ่งออก เป็น 2 ประเภท คือ

- 1) แบบกำหนดเป็นสเกล (Scale) สมรรถนะแต่ละตัวจะกำหนดระดับความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ แตกต่างกันตามปัจจัย จะกำหนดเป็นตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavioral indicator) ที่สะท้อนถึง ความสามารถในการแต่ละระดับ (Proficiency Scale) โดยกำหนดเกณฑ์การจระดับความสามารถ ไว้ 5 ระดับ คือ ระดับเริ่มต้น (Beginner) คือ มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีระดับมี ความรู้บ้าง (Novice) คือ สามารถประยุกต์แนวคิดทฤษฎีมาใช้งาน ระดับมีความรู้ปานกลาง (Intermediate) คือ สามารถนำความรู้ทักษะมาใช้ให้เป็นรูปธรรม ระดับมีความรู้สูง (Advance) คือ สามารถแปลงทฤษฎีเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติและผู้อื่นสามารถนำเครื่องมือไปปฏิบัติได้ จริง ระดับความเชี่ยวชาญ (Expert) คือ สามารถกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการ ในเรื่องความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องให้แก่หน่วยงานได้
- 2) แบบไม่กำหนดเป็นสเกล เป็นสมรรถนะ ที่ป็นพฤติกรรมเชิงความรู้สึก หรือเจตคติที่ไม่ต้องใช้สเกล เช่น ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา ซึ่งถ้าฝึกฝนมากๆ จนเกิดสมรรถนะในระดับเชี่ยวชาญ เป็นต้น

3.2 การทดลองใช้การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำในการ
 ประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบน
 มาตรฐาน (S.D.) พบว่า ก่อนการทดลองใช้ ผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับการใช้ทักษะภาวะผู้นำ
 ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 5-8 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนหลังการทดลองใช้ ผู้บริหาร
 สถานศึกษา มีระดับการใช้ทักษะภาวะผู้นำ โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด
 และผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการใช้ทักษะภาวะผู้นำด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้าน
 การบริการที่ดี ด้านการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และด้านการพัฒนาศักยภาพครู หลังการ
 ทดลองใช้สูงกว่าก่อนการทดลองใช้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ที่เป็นเช่นนี้อาจ
 เพราะนอกจากเหตุผลที่นำเสนอไปแล้วในข้อ 3.1 ยังมีสิ่งที่จะนำเสนอคือ ทักษะ เป็นสิ่งที่ต้อง
 ฝึกฝนอยู่เสมอและให้เกิดขึ้นเป็นประจำและเป็นอัตโนมัติ การฝึกฝนบ่อยๆ และใช้ระยะเวลานาน
 พอสมควร เช่น การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ระยะเวลาทดลอง 3 เดือน ซึ่งถือว่าเป็นระยะเวลาที่นาน
 พอสมควรรองรับกับผู้บริหารสถานศึกษาเองมีประสบการณ์ในการบริหารและการประชาสัมพันธ์
 เป็นต้นทุนอยู่แล้วทำให้เมื่อได้รับการฝึกฝน (ทดลองใช้รูปแบบฯ) จึงทำให้เกิดทักษะภาวะผู้นำ
 ในการประชาสัมพันธ์สูงกว่าก่อนได้รับการฝึกฝน (ทดลองใช้รูปแบบฯ) ผลการวิจัยครั้งนี้
 สอดคล้องกับซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาของสถาบันพัฒนา
 ข้าราชการพลเรือน สำนักงานสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน โครงการพัฒนา
 ข้าราชการหลักสูตร การบริหารงาน : การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยมีชุดการเรียนรู้
 ด้วยตนเอง 6 ชุด และมีระยะเวลาศึกษาชุดละ 1-2 สัปดาห์ ระยะเวลา 30 เดือน ประเมินผลก่อน
 และหลังการใช้ทุกชุดวิชา และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549 : 26) ที่ว่า
 จัดหลักสูตรความต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูได้ศึกษาหาความรู้และฝึกปฏิบัติจริง
 โดยกำหนดระยะเวลาการพัฒนาตามหลักสูตรต่างๆ เช่น หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง
 และระดับต้น เพื่อรองรับการกระจายอำนาจและการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น การดำเนินการทดลอง
 ใช้ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหาร
 สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งใช้ระยะเวลา 1 เดือนนั้น หลังจากการทดลองใช้แล้วมีระดับสูงขึ้น
 สอดคล้องกับ Mikulus (1990, อ้างถึงใน วัลลภา จันทรเพ็ญ. 2544 : 271) ที่ได้ทำการศึกษา
 เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ผลการวิจัย พบว่า การฝึกวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเอง
 ตนเอง การฝึก การสอนตนเอง และการพิจารณาด้วยวิธีการเหตุผล อารมณ์ พฤติกรรมทำให้
 ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักว่าตนสามารถควบคุมพฤติกรรมและ
 ผลการกระทำได้ด้วยตนเอง ส่งผลให้พฤติกรรมเปลี่ยนแปลง ไปด้วยเช่นกัน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยครั้งนี้

จากการวิจัย พบว่า การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างที่ได้ สามารถส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เกิดความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ และมีสมรรถนะ ทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะผลการวิจัย ดังนี้

1.1 ระดับสถานศึกษา

1.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสนับสนุนบุคลากรได้พัฒนาสมรรถนะด้านความรู้ความสามารถ เจตคติ ในวิชาชีพและสมรรถนะสายงานอย่างสม่ำเสมอทุกรูปแบบ

1.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสนับสนุนบุคลากรได้พัฒนาสมรรถนะและทักษะในวิชาชีพและสายงานอย่างสม่ำเสมอทุกรูปแบบ

1.1.3 ควรสนับสนุนให้บุคลากรในสังกัดได้พัฒนาตนเองทุกรูปแบบเพื่อให้เกิดสมรรถนะและทักษะในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างหลากหลาย เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ เป็นต้น

1.2 ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.2.1 ควรส่งเสริมให้มีการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งได้ผ่านขั้นตอนการพัฒนา ตรวจสอบอย่างเป็นระบบ มีการตรวจสอบคุณภาพ โดยผู้เชี่ยวชาญและไปทดลองใช้จริงแล้วนำไปปรับปรุงแก้ไขจนมีประสิทธิภาพในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

1.2.2 ควรมีการพัฒนาสมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเข้ม อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

1.2.3 ควรเปิดโอกาสให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอเป็นอิสระภายใต้การบริหารจัดการศึกษาตามกฎหมายโรงเรียนเป็นนิติบุคคล

1.3 ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3.1 ควรส่งเสริมให้มีการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งได้ผ่านขั้นตอนการพัฒนา ตรวจสอบ อย่างเป็นระบบ มีการตรวจสอบคุณภาพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิและไปทดลองใช้จริงแล้วนำไปปรับปรุงแก้ไขจน มีประสิทธิภาพในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

1.3.2 การนำรูปแบบการพัฒนาที่ได้ไปใช้ ควรต้องมีความต่อเนื่อง โดยนำกระบวนการ การศึกษาค้นคว้า การศึกษาดูงาน และการประชุมเชิงปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาภาคทฤษฎี และปฏิบัติจริง เพราะกระบวนการดังกล่าวสามารถจะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเข้ารับการพัฒนาศมรรถนะและทักษะ สามารถนำความรู้ ประสบการณ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นระบบ โดยมีผู้เชี่ยวชาญ วิทยากร ให้คำแนะนำช่วยเหลือสนับสนุนให้คำปรึกษาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถช่วยให้นำความรู้ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมั่นใจ

1.3.3 กระบวนการของรูปแบบการพัฒนาคั้งนี้ มุ่งเน้นการปฏิบัติจริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนั้น การนำรูปแบบการพัฒนาไปใช้ จึงต้องมุ่งเน้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดขึ้น ภายใต้การกำกับดูแลช่วยเหลือ ของผู้เชี่ยวชาญ วิทยากร ซึ่งจะช่วยเหลือสร้างให้ผู้บริหารสถานศึกษา เกิดความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ และสมรรถนะทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ตามจุดมุ่งหมายของรูปแบบ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการจัดตั้งและรูปแบบการบริหารหน่วยบริการ รูปแบบพิเศษ หรือองค์กรมหาชน เพื่อให้บริการการฝึกอบรมและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 ควรศึกษาเชิงลึก โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อวิเคราะห์ความต้องการ ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โดยจำแนกกลุ่มตามสภาพความพร้อม สภาพภูมิศาสตร์ สภาพแวดล้อมที่โรงเรียนตั้งอยู่ และสภาพปัญหาหลักที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียน

2.3 ควรวิจัยเปรียบเทียบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามรูปแบบนี้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่โรงเรียนมีสภาพความพร้อม สภาพภูมิศาสตร์ สภาพแวดล้อมที่โรงเรียนตั้งอยู่ และสภาพปัญหาหลักที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียนแตกต่างกัน

2.4 ควรศึกษาพฤติกรรมสมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มเก่ง หรือมีคะแนนจากการประเมินสมรรถนะสูงในระยะยาว เพื่อสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ หรือจัดการความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.5 ควรมีการศึกษาเพื่อตรวจสอบซ้ำและพัฒนารูปแบบนี้ให้มีความเหมาะสมและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บรรณานุกรม

- กนกอร สมปราชญ์. ภาวะผู้นำทางการศึกษา. ขอนแก่น : คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2546.
- กานต์ชนก ดาบสมเด็จ. การดำเนินงานและปัญหาการประชาสัมพันธ์ของสถาบัน
อุดมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม.
มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยสารคาม, 2543.
- เกษม วัฒนชัย. การปฏิรูปการศึกษา แนวทางสำหรับผู้บริหารสู่การปฏิบัติ. เอกสารประกอบ
คำบรรยายในการจัดงานปัจฉิมนิเทศ สำหรับคณาจารย์และมหาบัณฑิตภาควิชา
บริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 4 กรกฎาคม 2544.
กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- ชนบพันธ์ เอี่ยมโอภาส. หลักการประชาสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : สำนักงานพิมพ์มหาวิทยาลัย
รามคำแหง, 2548.
- ชนัญญา อุ่นวิเศษ. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้
ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม.
สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2550.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. แนวทางการกระจายอำนาจการบริหาร
และการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและ
สถานศึกษาตามกฎหมายกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจ
การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2550.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ :
บริษัทบุ๊คพอยท์, 2545.
- จิตรกรณ สุทธิวรเศรษฐ์. ยุทธวิธีการประชาสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- เจริญศักดิ์ อึ้งเจริญวัฒนา. หลักการประชาสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่ง
มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2548.

- ชวลิต ศรีพวงผกาพันธุ์. ระดับปัญหาการดำเนินงานตามนโยบายประกันคุณภาพทางการศึกษา
ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม. รายงานการศึกษา
 ค้นคว้าอิสระ ศษ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2543.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ. การจัดการ. กรุงเทพฯ : ซีดีแคชเชียน, 2547.
- ทิพวรรณ โอยคลัง. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษากับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาเลย เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. เลข : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2549.
- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. พฤติกรรมบุคคลในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ :
 โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2542.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. หลักการการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : บพิธ, 2534.
- นิศย์ สัมมาพันธ์. ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ
 : อินโนกราฟฟิกส์, 2546.
- เนตรพัฒนา ขาววิราช. การจัดการสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เซนต์ทริลเอ็กซ์เพรส,
 2546.
- ดาวรุ่ง ชะระอำ. การพัฒนารูปแบบการผลิตครูวิชาชีพของไทย. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. กรุงเทพฯ
 : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- ดิเรก วรรณเคียร. การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์
 มหาวิทยาลัย, 2545.
- ดวงทิพย์ วรพันธุ์. การวางแผน การจัดการงานสื่อสารมวลชน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
 แห่งมหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2547.
- ตุลา มหาพสุธานนท์. หลักการจัดการ หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ : บริษัทธนรัชการพิมพ์
 จำกัด, 2545.
- เดือนดา อวยสวัสดิ์. การศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการบริหารงานประชาสัมพันธ์
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.
 ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2541.
- ถวิล เกื้อถวิลวงศ์. การบริหารการศึกษาสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2530.
- ทิสนา แคมณี. ศาสตร์การสอน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. หลักการการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์, 2534.

บัญชา อึ้งสกุล. “ประสิทธิภาพของผู้บริหารการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา,”

วารสารวิชาการ. 5(3) : 23–26 ; 2545.

บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น, 2545.

บุญมี ก่อบุญ. ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผล
การบริหารวิชาการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 3.

วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2548.

บุษบา สุธีธร. การผลิตงานประชาสัมพันธ์. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2545.

เบญจพร แก้วมีศรี. การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร

วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ :

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

ปฏิรูปการศึกษา, สำนักงาน. แนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

และสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : ธาอักษร, 2545.

ประทีป บินชัย. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวพิสัยสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด พิชญ์โลก : มหาวิทยาลัย

นเรศวร, 2547.

ประนอมยงค์ เรียมแสน. ความพร้อมและความคาดหวังต่อการกระจายอำนาจการบริหารงาน

บุคคลตามพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ขอนแก่น :

มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2544.

ประยุทธ์ ชูสอน. พฤติกรรมภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหาร

มีอาชีพ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.

วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548.

ประยูร บุญใช้. รายงานการวิจัยการพัฒนาแบบการฝึกทักษะการอำนวยความสะดวก

ในการเรียนรู้สำหรับครู. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ, 2544.

ประวิติ เอรารวรรณ์. การวิจัยการปฏิบัติการเรียนรู้ของครูและการสร้างพลังร่วมในโรงเรียน.

กรุงเทพฯ : ดอกหญ้าวิชาการ, 2545.

ประสิทธิ์ เจียวศรี และคณะ. รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของ

ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์

และบุคลากรทางการศึกษา สำนัสนุนงานวิจัย, 2548.

- ปรัชชา เวสารัชช์. ชุดฝึกอบรมครู : ประมวลสาระหลักการจัดการศึกษา. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์, 2545.
- ปราโมทย์ เบญจกาญจน์. รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : กุรุสภา, 2548.
- ปรีชา เขียวประดิษฐ์. “ผู้นำ : ปัจจัยความสำเร็จขององค์กร,” วารสารสื่อสัมพันธ์. สำนักงานประชาสัมพันธ์ เขต 3 จังหวัดเชียงใหม่, 2548.
- ปัญญา แก้วกียูร และสุภัทร พันธุ์พัฒนกุล. ชุดฝึกอบรมผู้บริหาร : ประมวลสาระการบริหารจัดการศึกษาในรูปแบบการใช้โรงเรียน หรือเขตพื้นที่การศึกษาเป็นฐาน. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์, 2545.
- ปิยนุช รูปเทียนรัตน์. ความคิดเห็นของผู้ปกครองที่มีต่อการประชาสัมพันธ์ของโรงเรียนเอกชน : กรณีศึกษาโรงเรียนจักรวิทยา. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2542.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ยุตโต). “ภาวะผู้นำ,” ใน ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย. หน้า 22-26. กรุงเทพฯ : พิมพ์ไทย, 2540.
- พิมพ์อร สดเอี่ยม. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการสาขาวิชาในระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2547.
- ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม. “ภาวะผู้นำของไทยในอนาคต,” ใน ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคต. หน้า 60-95. กรุงเทพฯ : พิมพ์ไทย, 2540.
- ไพรัตน์ พลับพลา. การวิเคราะห์เนื้อหาสิ่งแวดลอมศึกษาในหนังสือพิมพ์รายวันจากเดือนมีนาคม 2537 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2538. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- พรทิพย์ พิมพ์สินธุ์. การวิจัยเพื่อการประชาสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : ประกายพริก, 2545.
- พรทิพย์ เพื่องฟูง. ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหางานประชาสัมพันธ์โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2541.

- พรทิพย์ วรกิจโกคาทร. การวิจัยเพื่อการประชาสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542.
- _____. การบริหารงานประชาสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2547.
- พรเทพ ชูปวา. การศึกษาปัญหาการดำเนินงานประชาสัมพันธ์โรงเรียนของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2544.
- พรสวรรค์ ตั้งเมตตาจิตตกุล. เทคนิคการเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, 2542.
- พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ด้านสุทธาการพิมพ์จำกัด, 2545.
- พิษณุ ตูลสุข. การพัฒนารูปแบบและการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2548.
- มงคล เดชวรรณ. การดำเนินงานประชาสัมพันธ์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2544.
- มงคล ยัมประยูร. นี้แหละเรื่องของการประชาสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : ไฮเทคนิค, 2544.
- มัช สุขเอี่ยม. รูปแบบการวางแผนพัฒนาการศึกษาแบบมีส่วนร่วมของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2535.
- มาลี จุฑา. จิตวิทยาการเรียนการสอน. กรุงเทพฯ : อักษราพัฒนา, 2542.
- ยอด ชนไฟโรจน์. การศึกษาระบบประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการส่งเสริมให้นักเรียนเข้าศึกษาต่อในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2540.
- ยุพา วิริกรรมย์กุล. ศึกษาศักยภาพในการปฏิบัติงานของนักวิชาการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2545.

- ยุวดี ศันสนียรัตน์. การบริหารจัดการที่สถานศึกษา (ฉบับสรุป). กรุงเทพฯ : สำนักงาน
ปฏิรูประบบการบริหารการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ,
2542.
- โยธิน แสงดี. เทคนิควิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ : สอนทนากลุ่ม. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัย
ประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล, 2530.
- รวีวงศ์ ศรีทองรุ่ง. การพัฒนาบุคลิกภาพในการประชาสัมพันธ์. เพชรบุรี : เพชรเกษม
การพิมพ์, 2543.
- ระพี แก้วเนตร. การพัฒนาการดำเนินงานประชาสัมพันธ์โรงเรียนบ้านผักแพรว
(คุรุราษฎร์รังสฤษฎ์) อำเภอกันทรารมย์ จังหวัดศรีสะเกษ. การศึกษาค้นคว้าอิสระ
กศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2546.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์, 2544.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์. ปรินญานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2543.
- รุ่ง แก้วแดง. โรงเรียนนิติบุคคล. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2546.
- รุ่งรัตน์ ชัยสำเร็จ. การเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
2541.
- ลักขณา สดะเวทิน. หลักการประชาสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : เพ็ญฟ้าการพิมพ์, 2542.
- ลัดดา ผลวัฒนะ. องค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพในการจัด
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน รายงานผลการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการการวิจัย
การศึกษาการศาสนาและวัฒนธรรมของกระทรวงศึกษาธิการ. ม.ป.ท., 2544.
_____. การพัฒนาระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพของสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษา. ปรินญานิพนธ์ กศ.ด. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา,
2547.
- วรกัญญาพิไล แกระหัน. ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศ
องค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร. วิทยานิพนธ์
ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2548.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. เครื่องมือนักบริหารสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : สสท., 2543.

- วังนา ชื่นทองคำ. การจัดการงานสื่อสารมวลชน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมาธิราช, 2547.
- วัฒนาวิทยาลัย, โรงเรียน. แผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียน ปีการศึกษา 2544-2548.
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2544.
- วัลย์ณรัตน์ ศรีไสย. การพัฒนาระบบการบริหารงานประชาสัมพันธ์เพื่อการพัฒนาองค์การ
: กรณีศึกษางานประชาสัมพันธ์คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2546.
- วาโร เฟื่องสวัสดิ์. การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผล
ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด.
ขอนแก่น : มหาวิทยาลัย, 2549.
- วิชัย ต้นศิริ. คำอธิบายพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : วิญญูชน,
2542.
- วิจิตร อาวะกุล. เทคนิคการประชาสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
_____. การประชาสัมพันธ์ หลักและวิธีปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ :
ไทยวัฒนาพานิช, 2545.
- วิมลพรรณ อาภาเวท. การวางแผนการประชาสัมพันธ์และการรณรงค์. กรุงเทพฯ :
บริษัทบุ๊คพอยท์ จำกัด, 2546.
- วิรัช ลภรัตน์กุล. นักประชาสัมพันธ์กับงานประชาสัมพันธ์ในเชิงปฏิบัติยุคสารสนเทศ.
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
_____. การประชาสัมพันธ์. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- วิโรจน์ สารวัตนะ. โรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด
ทิพย์วิสุทธิ์, 2546.
- วีระ อรัญมงคล. หลักการประชาสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สุดจิตออฟเซต, 2544.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. รายงานการวิจัยการพัฒนาบทเรียนสำเร็จรูปเพื่อปรับปรุงประสิทธิผล
ภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันราชภัฏ. สกลนคร : สถาบันราชภัฏสกลนคร,
2543.
_____. ภาวะผู้นำของหัวหน้าคณะวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการ
ในวิทยาลัยครู. ปรินญานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2548.

- ศิริพร เสนาะโสตร์. ความสำคัญและปัญหาการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช.
ปริญญาณิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2540.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์องค์การรับ-ส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), 2546.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. คู่มือการปฏิบัติงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์องค์การรับ-ส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), 2548.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ
พ.ศ. 2546 และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การ
รับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), 2546 .
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์
(ร.ส.พ.), 2546.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
พ.ศ.2547. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2547.
- ศุภชัย โอบารุง. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีอาชีวะกับ
ประสิทธิภาพโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
สกลนคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : สถาบันราชภัฏสกลนคร, 2545.
- เสาวนิต เสาวนานนท์ ภาวะผู้นำ, [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : [http://www.rin.ag.th/article/
leadership/m_main.html](http://www.rin.ag.th/article/leadership/m_main.html). (2 กันยายน 2545)
- สมจิตร อุดม. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา
ภาคใต้. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2547.
- สมชาย ภู่อุโ. การบริหารงานประชาสัมพันธ์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
ในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์, 2541.
- สมยศ นาวิการ. การบริหารระดับหัวหน้างาน ผู้จัดการ และผู้จัดการแผนก. กรุงเทพฯ :
บรรณกิจ, 2524.
- _____. การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : กรูธพัฒนา, 2544.

- สมศักดิ์ ขาวลภา. ภาวะผู้นำแรงจูงใจและทีมงาน. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา, 2544.
- สะอาด แสงรัตน์. เอกสารประกอบการอบรมผู้บริหารสถานศึกษา. นนทบุรี : ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ, 2540.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. คุรุสภาพัฒนาคูพัฒนาชาติ ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เดือนตุลา, 2545.
- สิทธิชัย จันทานนท์. ศึกษาสภาพการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ของโรงเรียนเซนต์ไมเคิล. สารนิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2545.
- ลีปนันท เกตทัต. “คุณลักษณะผู้นำ,” วารสารทศวรรษศาสตร์. 32(2) : 3-4 ; 2534.
- สุจิต พันธุ์พรหม. การศึกษาปัญหาการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2542.
- สุนันทา เลานันท์. การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ : ดิฉันบุ๊คส์, 2544.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. ผู้นำโรงเรียนกับการกำหนดทิศทาง. 2548.
- สุนีย์ เฟ่งประพุดติ. แบบภาวะผู้นำกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2537.
- สุเมกดา ม่วงศิริ. การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครู-อาจารย์เกี่ยวกับการจัดการประชาสัมพันธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- เสกสรร สายสีต. หลักการโฆษณาและการประชาสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2541.
- เสรี วงษ์มณฑา. การประชาสัมพันธ์เชิงปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์จำกัด, 2540.
- _____. ภาพพจน์นั้น...สำคัญไฉน. กรุงเทพฯ : บริษัทธีรฟิล์มและโซเท็กซ์ จำกัด, 2541.
- _____. 108 การประชาสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : บริษัท A.N. การพิมพ์, 2542.
- _____. สื่อประชาสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์จำกัด, 2546.

สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. ประมวลสาระชุดวิชาการวิจัยการบริหารการศึกษา.

พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2544.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์.

ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, 2548.

สุภาพร รอดดอนอม. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหาร

แบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลกับประสิทธิภาพองค์กร

ตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.

วิทยานิพนธ์ พบ.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2522.

_____. “การวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำและพฤติกรรมผู้นำ,” ใน ประมวลสาระชุดวิชาการวิจัย

การบริหารการศึกษา หน่วยที่ 8-9. หน้า 233-294. นนทบุรี : มหาวิทยาลัย

สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536ก.

_____. “ภาวะผู้นำ,” ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารศึกษา

หน่วยที่ 5-8. หน้า 1-111. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536ข.

อภิวรรณ แก้วเล็ก. ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลประสิทธิภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. นครปฐม :

มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542.

อมรทิพย์ อมราภิบาล. การใช้เทคนิคสนทนากลุ่มและระเบียบวิธีคิดในการประเมิน

ความต้องการของเด็กต่างชาติชาวพม่า. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ :

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

อรรณพ พงษ์วาท. เอกสารคำสอนรายวิชา 1051791. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่,

2540.

อรอนงค์ ไหวหารา. ความต้องการพัฒนางานประชาสัมพันธ์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ

กศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2543.

อัญชัญ เต็มกระโทก. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการปฏิบัติงาน

ในหน้าที่การบริหารงานของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดนครราชสีมา.

วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2547.

- อากม วัชโรสง. หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. สงขลา : การผลิตเอกสาร และตำรา มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2547.
- อานันท์ ปันยารชุน. “ผู้นำคือผู้ที่คนอื่นอยากเดินตาม,” ใน ภาวะผู้นำความสำคัญ ต่ออนาคตไทย. หน้า 37–44. กรุงเทพฯ : พิมพ์ไทย, 2540.
- อลิศรา เจริญวานิช. การประชาสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2540.
- อุทัย บุญประเสริฐ. สรุปย่อรายงานการวิจัยเรื่องการศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการ ศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542.
- อุทุมพร จามรมาน. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณลักษณะ. กรุงเทพฯ : ฟีนีฟับบลิชซิง, 2531ข.
_____. การทำวิจัยเชิงสำรวจ. กรุงเทพฯ : ฟีนีฟับบลิชซิง, 2537.
_____. “โมเดลคืออะไร,” วารสารวิชาการ. 1(3) : มีนาคม 2541.
- Avolio, B. J. Full Leadership Development. California : SAGE Publication, 1999.
- Avolio, B. Leadership, [Online]. Available : <http://www.uiuc.edu/providers/oisa/SpecializedInfoServices/UnderStudent/leadership.html>. (2005, September 28)
- Barker, A.M. Transformational Nursing Leadership : A Vision for the Future. New York : free Press, 1992.
- Bass, B. M. Leadership and Performance Beyond Expectations. New York : Free Press, 1985.
- Bass, B. M. and Avolio, B.J. Transformational Leadership Development. California. : Colifornia ; sage Publications, 1990.
- _____. Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. California : Sage Publications, 1994.
- Bass, B. M. and Stogdill. Handbook of Leadership : Theory Research and Managerial Application. 3 th ed. New York : Free Pres, 1990.
- Bennis. W., & Nanus, B. Leaders : The Strategies for Taking Change. New York : Harper and Row, 1985.
- Beverly Roberts Brailsford. Teacher Perceptions of Middle School Principals' Leadership Behavior. Ed.d. Dissertation. Seton Hall University, 2001.
- Beverly Roberts Brailsford. Teacher Perceptions of Middle School Principals'

- Leadership Behavior. Ed.d. Dissertation. Seton Hall University, 2001.
- Blake. Robert R. and Mouton. Jane S. The Managerial Grid. Houston Texas : Gulf Publishing, 1964.
- Bloom, R. "Administrative Preparation," in The International Encyclopedia of Education. 2nd ed. Husen and T.N. Postlethwaite (eds), Oxford : Pergamon Press, 1994.
- Bowditch James L; & Buono Anthony F. A Primer on Organizational Behavior. 2nd ed. New York : John Wiley and Sons, 1990.
- Boles, H.W. and DevanPort, J.A. Introduction to Education Leadership. New York : Harper and Row, 1975.
- Bothwell, L. The Art of Leadership ; Skill Build Technic that Product Results. New York : Prentice-Hall, 1983..
- Bovee, C.L., et.al. Management. 4rd ed. New York : McGraw-Hill., 1983.
- Boyatzis, R.E. The Competent Manager. New York : John Wiley., 1982.
- Burns, J.M. Leadership : Theory of Leadership. New York : Harper and Row, 1978.
- Campbell, F. Roald ; Bridge, M. Edwin; & Raphael O. Nystrand Introduction to Educational Administration. 5th ed. Boston : Allyn and Bacon, 1977.
- Chad B. Small. A Study of The Relationship Among Long-Term Independent School Heads In Terms of Their Personality Types and Leadership Styles. Ed.d. Dissertation Seton Hall University, 2001.
- Cheng, Y.C. School Effectiveness and School Based Management : A Mechanism for Development. London : The Falmer Press, 1996.
- Chieffo, A.M. Factors Contributing to Job Satisfaction and Organizational Commitment of Community College Leadership Teams. New York : McGraw-Hill., 1991.
- Daft, R.L. Management. 3rd ed. Fort Worth : The Dryden Press, 1994.
- Daft., R.L. Leadership Theory and Practice. Florida : The Dryden Press, 1999.
- Davenport, J.D. "An Analysis of Principals Perceptions of Instructional, Leadership Behavior," Dissertation Abstracts International, 46(03) : 598-A, 1984.
- Dejnozka, E.L. Educational Administration Glossary. Westport, CT : Greenwood, 1983.
- DuBin, A.J. Leadership : Research Findings, Practice, and Skills. Boston : Houghton, 1995.

- Emmanuel N. Ogu, OP. Leadership Styles of Dominican College Presidents At Four–Years Institutions of Higher Learning. Ed.d. Dissertation Seton Hall University, 2006.
- Enid Golden. A Study of Relationship Between Superintendents' Perceived Leadership Practices and Socioeconomic Status of School Districts In New Jersey. Ed.d. Dissertation Seton Hall University, 1999.
- Fiedler, F.E. A. Theory of Leadership Effectiveness. New York : McGraw-Hill, 1967.
- _____. Improving Leadership Effectiveness : The Leader Match Concept. New York : Wiley and Son, 1976.
- Frigon, N.L. and Jackson, Harry K. The Leader. New York : Amecom, 1996.
- Gardner, J.W. On Leadership. New York : Macmillan Publishing, 1990.
- Green, M.F. "Leadership and Institutional Change : A Comparative View," Higher Education Management, 9 : 135–145, (1997, July).
- Hater. Johe J. ; & Bass Bernard M. "Superviors Evaluations and Subordinates Perceptions of Transformational and Tansactional Leadership," Journal of Applied Psychology. 73(4) : 695-702 ; 1988.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. and Johnson, D.E. Management of Organization Behavior. 7th ed. Englewood Clifts, NJ : Prentice-Hall, 1996.
- Hoy and Miskel. Educational Administration : Theory, Research, and Practice. 6th ed. New York : Mc Graw-Hill, 2001.
- Jacob, T.O. Leadership and Exchange in Formal Organizations. Alexandria, Washington : Human Resources Research Organization, 1970.
- Lewin. Kurt ; Lippit. Ronald and White. Ralph K. "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climate," Journal of Social Psychology. (1939, May)
- Lewis, N.A. "Instructional Leadership Styles of Effective Elementary School Principals in Textas," Dissertation Abstracts International, 45(04) : 86-A ; 1984.
- Likert, R. New Patterns of Management. New York : McGraw Hill, 1984.
- Luncburg, E.C. and Ornstein, A.C. Leadership : Theory, Application, Skill Development. Ohio : South-Westem College, 2001.

- Lloyd L. Byars and Leslie W. Rue. Human Resource Management, P15. New York : The McGraw-Hill Companies Inc, 1997.
- Keeves, P.J. Educational Research, Methodology and Measurement : An International Handbook. Oxford : Pergamon Press, 1988.
- Knezevick, J. Stephen. Administration of Public Education. 4th ed. New York : Harper & Row PuGoodhart, 1984.
- McCauley, C.D., Moxley, R.S., and Velsor, E.V. Our View of Leadership Development in The Center for Creative Leadership. In Handbook of Leadership Development, (pp.110-125). San Francisco : Jossey-Bass, 1998.
- Owens, R.G. Organizational Behavior in Education : Instructional Leadership and School Reform. 7th ed. Boston : Allyn and Bacon, 2001.
- Reddin, W., et.al. Managerial Effectiveness. New York : McGraw-Hill, 1970.
- Robert N. Lussier and other. Leadership : Theory, Application, Skill Development. Ohio : South-Western College, 2001.
- Robbert G. Owens. Organizational Behavior in Education. 3rd.ed. Englewood Clifts, New Jersey : Prentice-Hall, 1995.
- Sergiovanni, T. J. The Principalsip : A Reflective Practice Perspective. 4th ed. Boston : Allyn and Bacon, 2001.
- _____. T. J. and Moore, J.H. Schooling for Tomorrow. Boston : Allyn and Bacon, 1989.
- Simon. Herbert A.; Donald W .Smithburge ; & Victor A. Thompson. Public Administration. New York : Knopfl, 1950.
- Stiner. EliZabeth. Edocology. Sydney, NSW, 1990.
- Stogdill, Raip M. Personal Factors Associcated with Leadership, in Survey of Literature in Leadership. Maryland : Pennguin Book, 1969.
- _____. R.M. Handbook of Leadership. New York : The Free Press, 1974.
- Trewatha, R.L. and Newport, G.M. Management. 3rd ed. Plano, Texas : Business Publication, 1982.

Waller, D. Scientific Sociology : Theory and Method. Englewood Cliff, N.J.

Prentice-Hall, inc, 1986.

Ubben, G.C., Hughes, L.W., and Norris, C.J. The Principal : Creative Leadership for

Effective Schools. 4th ed. Boston : Allyn and Bacon, 2001.

Yukl, G. Leadership in Organizations. 4th ed. New Jersey : Prentice-Hall, 1998.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ข
หนังสือขอความอนุเคราะห์

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๘๘๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ตำบลธาตุเชิงชุม อำเภอเมือง
จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๓ ธันวาคม ๒๕๕๑

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร. กนกพร สมปราชญ์

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำ
ทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิจัยเรื่อง “รูปแบบการ
พัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาดำเนินการหลักสูตรศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ก.ด.) โดยมี ผศ.ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์
เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ
และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบ
เครื่องมือการวิจัยและประเมินเครื่องมือการวิจัยที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน
ด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประยูร บุญใช้)

ผู้อำนวยการโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๓๔ ๓๗๓๘

โทรสาร. ๐ ๔๒๓๔ ๐๐๓๒

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๘๘๘



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ตำบลธาตุเชิงชุม อำเภอเมือง
จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๓ ธันวาคม ๒๕๕๑

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รศ.ดร.สมคิด สร้อยน้ำ

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำ
ทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิจัยเรื่อง “รูปแบบการ
พัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาด้านหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ก.ค.) โดยมี ผศ.ดร.ศิกานต์ เพียรบุญญกรณ์
เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ
และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบ
เครื่องมือการวิจัยและประเมินเครื่องมือการวิจัยที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน
ด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร บุญใช้)

ผู้อำนวยการโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๓๔ ๓๓๓๘

โทรสาร. ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๘๘๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ตำบลธาตุเชิงชุม อำเภอเมือง
จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๓ ธันวาคม ๒๕๕๑

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ดร.ปัญญา แก้วกียูร)

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำ
ทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิจัยเรื่อง “รูปแบบการ
พัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการ
ศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ศ.) โดยมี ผศ.ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์
เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ
และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบ
เครื่องมือการวิจัยและประเมินเครื่องมือการวิจัยที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน
ด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร บุญใช้)
ผู้อำนวยการโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๓๔ ๓๗๓๘

โทรสาร. ๐ ๔๒๓๗ ๐๐๓๒



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๘๘๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ตำบลธาตุเชิงชุม อำเภอเมือง
จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๓ ธันวาคม ๒๕๕๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ (ดร.กวิทร์เกียรติ นนธ์พละ)

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำ
ทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิจัยเรื่อง “รูปแบบการ
พัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการ
ศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผศ.ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์
เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ
และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบ
เครื่องมือการวิจัยและประเมินเครื่องมือการวิจัยที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน
ด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร บุญไช้)

ผู้อำนวยการโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๔ ๓๗๓๘

โทรสาร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ที่ ศร ๐๕๔๒.๑๒/ว ๘๘๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ตำบลธาตุเชิงชุม อำเภอเมือง
จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๓ ธันวาคม ๒๕๕๑

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนรัตนารายณ์วิทยา (นายประทวน สมบูรณ์)

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำ
ทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิจัยเรื่อง “รูปแบบการ
พัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาดำเนินการหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ก.ด.) โดยมี ผศ.ดร.ศิกานต์ เพียรบุญญกรณ์
เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ
และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบ
เครื่องมือการวิจัยและประเมินเครื่องมือการวิจัยที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน
ด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร บุญใช้)

ผู้อำนวยการโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๓๔ ๓๓๓๘

โทรสาร. ๐ ๔๒๓๓ ๐๐๓๒

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๒๕



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนสกลนคร - อุดรธานี
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๓ มกราคม ๒๕๕๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้แบบสอบถาม

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ชุด

ด้วย นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ค.) โดยมี ผศ.ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

นักศึกษามีความประสงค์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัย ดังนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านอำนวยความสะดวก ในการทดลองใช้เครื่องมือดังกล่าวแก่นักศึกษาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร นุญไชย)

ผู้อำนวยการ โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๓๔ ๓๓๓๘

โทรสาร. ๐ ๔๒๓๓ ๐๐๓๒

ที่ ศบ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๒๕



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนสกลนคร - อุดรธานี
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๓ มกราคม ๒๕๕๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้แบบสอบถาม

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ชุด

ด้วย นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผศ.ดร.ศีกานต์ เพียรบุญญกรณ์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

นักศึกษามีความประสงค์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัย ดังนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านอำนวยความสะดวก ในการทดลองใช้เครื่องมือดังกล่าวแก่นักศึกษาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร บุญใช้)

ผู้อำนวยการโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๓๔ ๓๗๓๘

โทรสาร. ๐ ๔๒๓๓ ๐๐๓๖

ที่ ศร ๐๕๔๒.๑๒/ว ๒๕



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนสกลนคร - อุดรธานี
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๓ มกราคม ๒๕๕๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้แบบสอบถาม

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต ๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ชุด

ด้วย นางสาวระกิติพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาระดับพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ท.ด.) โดยมี ผศ.ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

นักศึกษามีความประสงค์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัย ดังนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านอำนวยความสะดวก ในการทดลองใช้เครื่องมือดังกล่าวแก่นักศึกษาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร บุญใช้)

ผู้อำนวยการโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๓๔ ๓๓๓๘

โทรสาร. ๐ ๔๒๓๓ ๐๐๓๒

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๒๕



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนสกลนคร - อุดรธานี
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๓ มกราคม ๒๕๕๒

เรื่อง ขออนุญาตยืมเครื่องใช้แบบสอบถาม

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาวิทยาลัย เขต ๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ชุด

ด้วย นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผศ.ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

นักศึกษามีความประสงค์ขอยืมเครื่องใช้เครื่องมือเพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัย ดังนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุญาตยืมจากท่านอำนวยความสะดวก ในการทดลองใช้เครื่องมือดังกล่าวแก่นักศึกษาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร นุญไชย)

ผู้อำนวยการโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๓๔ ๓๓๓๘

โทรสาร. ๐ ๔๒๓๔ ๐๐๓๒

ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๑๒๕



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนสกลนคร - อุดรธานี
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต ๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๔๐ ฉบับ

ด้วย นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำ
ทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิจัยเรื่อง “รูปแบบการ
พัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”

เพื่อให้การศึกษานี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ใคร่ขอ
ความอนุเคราะห์ได้โปรดให้บุคคลดังกล่าวเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการทำการ
วิทยานิพนธ์ต่อไป และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร นุญไชย)

ผู้อำนวยการโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๓๔ ๓๓๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๓๓ ๐๐๓๒

พฐ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๑๒๕



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนสกลนคร - อุดรธานี
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต ๒

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๕๕ ฉบับ

ด้วย นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำ
ทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิจัยเรื่อง “รูปแบบการ
พัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ใฝ่ขอ
ความอนุเคราะห์ได้โปรดให้บุคคลดังกล่าวเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการทำการ
วิทยานิพนธ์ต่อไป และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประยูร นุญไชย)

ผู้อำนวยการ โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๓๔ ๓๓๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

พท ๐๕๔๒.๑๒/ว ๑๒๕



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนสกลนคร - อุดรธานี
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต ๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๕๕ ฉบับ

ด้วย นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำ
ทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิจัยเรื่อง “รูปแบบการ
พัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”

เพื่อให้การศึกษานี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ใคร่ขอ
ความอนุเคราะห์ได้โปรดให้บุคคลดังกล่าวเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการทำการ
วิทยานิพนธ์ต่อไป และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร บุญใช้)

ผู้อำนวยการโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๓๔ ๓๓๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๓๓ ๐๐๓๒

ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๑๒๕



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนสกลนคร - อุดรธานี
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต ๓

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๔๕ ฉบับ

ด้วย นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำ
ทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิจัยเรื่อง “รูปแบบการ
พัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”

เพื่อให้การศึกษานี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ใคร่ขอ
ความอนุเคราะห์ได้โปรดให้บุคคลดังกล่าวเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการทำการ
วิทยานิพนธ์ต่อไป และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร บุญใช้)

ผู้อำนวยการ โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๗๔ ๐๐๓๒

ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๑๒๕



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนสกลนคร - อุดรธานี
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๒

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต ๒

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๕๐ ฉบับ

ด้วย นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำ
ทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิจัยเรื่อง “รูปแบบการ
พัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”

เพื่อให้การศึกษารั้่งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ใคร่ขอ
ความอนุเคราะห์ได้โปรดให้บุคคลดังกล่าวเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการทำการ
วิทยานิพนธ์ต่อไป และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร บุญใช้)

ผู้อำนวยการ โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๖๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๖๗ ๐๐๓๒

ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๑๒๕



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนสกลนคร - อุดรธานี
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๕๕ ฉบับ

ด้วย นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำ
ทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิจัยเรื่อง “รูปแบบการ
พัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ใคร่ขอ
ความอนุเคราะห์ได้โปรดให้บุคคลดังกล่าวเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการทำการ
วิทยานิพนธ์ต่อไป และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร บุญใช้)

ผู้อำนวยการโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๓๒

ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๑๒๕



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนสกลนคร - อุดรธานี
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำ
ทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิจัยเรื่อง “รูปแบบการ
พัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”

เพื่อให้การศึกษาร้างนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ใคร่ขอ
ความอนุเคราะห์ได้โปรดให้นักคดดังกล่าวเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการทำการ
วิทยานิพนธ์ต่อไป และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร บุญใช้)
ผู้อำนวยการ โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๓๔ ๓๓๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๓๓ ๐๐๓๒



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๔๕๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๖ พฤษภาคม ๒๕๕๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา คัมภีรปกรณ

สิ่งที่ส่งมาด้วย คู่มือการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Focus group discussion) จำนวน ๑ เล่ม

ด้วย นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ก.ค.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ และ ดร.สุรัตน์ ดวงชาตม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ดังเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้ ในวันอังคารที่ ๕ มิถุนายน ๒๕๕๒ เวลา ๑๓.๐๐ – ๑๔.๓๐ น. ณ ห้องประชุมสำนักนโยบายนและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน ชั้น ๘ อาคาร ๕ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพมหานคร

ในการนี้ จึงขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่มในวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร นุญไ้)

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

ผู้อำนวยการโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

โทร. ๐ ๔๒๓๔ ๓๓๓๘

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โทรสาร ๐ ๔๒๓๔ ๐๐๓๒

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๔๕๖



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๖ พฤษภาคม ๒๕๕๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.บุญชม ศรีสะอาด

สิ่งที่ส่งมาด้วย คู่มือการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Focus group discussion) จำนวน ๑ เล่ม

ด้วย นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ค.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ และดร.สุรัตน์ ดวงชาทม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ดังเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้ ในวันอังคารที่ ๕ มิถุนายน ๒๕๕๒ เวลา ๑๓.๐๐ – ๑๕.๓๐ น. ณ ห้องประชุมสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน ชั้น ๘ อาคาร ๕ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพมหานคร

ในการนี้ จึงขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่มในวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร บุญใช้)

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

ผู้อำนวยการโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โทรสาร ๐ ๔๒๗๖ ๐๐๓๒

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๔๕๖



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
 ๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี
 อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๖ พฤษภาคม ๒๕๕๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

เรียน ดร.ศิริก พรสีมา

สิ่งที่ส่งมาด้วย คู่มือการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Focus group discussion) จำนวน ๑ เล่ม

ด้วย นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการ
 บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนา
 ภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
 หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ก.ค.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรชัยคุณกรณ์
 เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์
 และดร.สุรัตน์ คงชาทม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญ
 และประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการเข้าร่วม
 สนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ดังเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้ ในวันอังคารที่ ๕ มิถุนายน
 ๒๕๕๒ เวลา ๑๓.๐๐ – ๑๕.๓๐ น. ณ ห้องประชุมสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน ชั้น ๘
 อาคาร ๕ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพมหานคร

ในการนี้ จึงขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่มในวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าว
 หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร บุญใช้)

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

ผู้อำนวยการโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

โทร. ๐ ๔๒๖๔ ๓๖๓๘

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โทรสาร ๐ ๔๒๖๓ ๐๐๓๒



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๔๕๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๖ พฤษภาคม ๒๕๕๒

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

เรียน นางศรีวิการ์ เมฆวัชรชัยกุล

สิ่งที่ส่งมาด้วย คู่มือการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Focus group discussion) จำนวน ๑ เล่ม

ด้วย นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตรศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ก.ค.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไกรย์ และดร.สุรัตน์ ดวงชาทม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ดังเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้ ในวันอังคารที่ ๕ มิถุนายน ๒๕๕๒ เวลา ๑๓.๐๐ – ๑๔.๓๐ น. ณ ห้องประชุมสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน ชั้น ๘ อาคาร ๕ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพมหานคร

ในการนี้ จึงขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่มในวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร บุญใช้)

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ผู้อำนวยการโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
โทร. ๐ ๔๒๑๔ ๓๗๓๘ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
โทรสาร ๐ ๔๒๑๔ ๐๐๓๒

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๔๕๖



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๖ พฤษภาคม ๒๕๕๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

เรียน ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก

สิ่งที่ส่งมาด้วย คู่มือการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Focus group discussion) จำนวน ๑ เล่ม

ด้วย นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ก.ค.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ และดร.สุรัตน์ ดวงชาตม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ดังเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้ ในวันอังคารที่ ๕ มิถุนายน ๒๕๕๒ เวลา ๑๓.๐๐ – ๑๔.๓๐ น. ณ ห้องประชุมสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน ชั้น ๘ อาคาร ๕ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพมหานคร

ในการนี้ จึงขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่มในวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร บุญใช้)

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

ผู้อำนวยการโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๔๕๖



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๖ พฤษภาคม ๒๕๕๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

เรียน ดร.เบญจลักษณ์ น้ำฟ้า

สิ่งที่ส่งมาด้วย คู่มือการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Focus group discussion) จำนวน ๑ เล่ม

ด้วย นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ก.ค.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ และดร.สุรัตน์ ดวงชาทม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ดังเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้ ในวันอังคารที่ ๕ มิถุนายน ๒๕๕๒ เวลา ๑๓.๐๐ – ๑๕.๓๐ น. ณ ห้องประชุมสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน ชั้น ๘ อาคาร ๕ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพมหานคร

ในการนี้ จึงขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่มในวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร บุญใช้)

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

ผู้อำนวยการโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

โทร. ๐ ๔๒๓๔ ๓๓๓๕

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โทรสาร ๐ ๔๒๓๓ ๐๐๓๒

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๔๕๖



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๖ พฤษภาคม ๒๕๕๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

เรียน ดร.พิษณุ คุณสุข

สิ่งที่ส่งมาด้วย คู่มือการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Focus group discussion) จำนวน ๑ เล่ม

ด้วย นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ก.ค.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรบุญญกรณ์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ และดร.สุรัตน์ ควงชาทม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ดังเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้ ในวันอังคารที่ ๕ มิถุนายน ๒๕๕๒ เวลา ๑๓.๐๐ – ๑๔.๓๐ น. ณ ห้องประชุมสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน ชั้น ๘ อาคาร ๕ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพมหานคร

ในการนี้ จึงขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่มในวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร บุญใช้)

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๖๔ ๓๖๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๖๔ ๐๐๓๒

ผู้อำนวยการ โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๔๕๖



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๖ พฤษภาคม ๒๕๕๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

เรียน คร.พิธาน พันทอง

สิ่งที่ส่งมาด้วย คู่มือการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Focus group discussion) จำนวน ๑ เล่ม

ด้วย นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ก.ค.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ และดร.สุรัตน์ ดวงชาตม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ดังเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้ ในวันอังคารที่ ๕ มิถุนายน ๒๕๕๒ เวลา ๑๓.๐๐ – ๑๔.๓๐ น. ณ ห้องประชุมสำนักงานนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน ชั้น ๘ อาคาร ๕ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพมหานคร

ในการนี้ จึงขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่มในวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร บุญใช้)

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

ผู้อำนวยการโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

โทร. ๐ ๔๒๒๔ ๓๗๓๘

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โทรสาร ๐ ๔๒๕๖ ๐๐๓๒

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๔๕๖



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๖ พฤษภาคม ๒๕๕๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย (นายมนตรี แสนวิเศษ)

สิ่งที่ส่งมาด้วย คู่มือการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Focus group discussion) จำนวน ๑ เล่ม

ด้วย นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ก.ค.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไกรย์ และดร.สุรัตน์ ดวงชาทม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ดังเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้ ในวันอังคารที่ ๕ มิถุนายน ๒๕๕๒ เวลา ๑๓.๐๐ – ๑๕.๓๐ น. ณ ห้องประชุมสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน ชั้น ๘ อาคาร ๕ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพมหานคร

ในการนี้ จึงขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่มในวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร บุญใช้)

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

ผู้อำนวยการ โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

โทร. ๐ ๔๒๓๔ ๓๓๓๘

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โทรสาร ๐ ๔๒๕๖ ๐๐๓๒

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๔๕๖



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๖ พฤษภาคม ๒๕๕๒

เรื่อง ขอลาความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนาแก (นางสาวอุทัยทรัพย์ ดอกคำ)

สิ่งที่ส่งมาด้วย คู่มือการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Focus group discussion) จำนวน ๑ เล่ม

ด้วย นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพ็ชรธัญญกรณ์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ และดร.สุรัตน์ ดวงชาตม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ดังเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้ ในวันอังคารที่ ๕ มิถุนายน ๒๕๕๒ เวลา ๑๓.๐๐ – ๑๔.๓๐ น. ณ ห้องประชุมสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน ชั้น ๘ อาคาร ๕ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพมหานคร

ในการนี้ จึงขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่มในวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร บุญใช้)

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

ผู้อำนวยการโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

โทร. ๐ ๔๒๖-๖๔ ๓๖๓๘

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โทรสาร ๐ ๔๒๖-๖๔ ๐๐๓๒

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๗๑๗



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ สิงหาคม ๒๕๕๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบประเมินเสนอแนวทางพัฒนา จำนวน ๑ ฉบับ
๒. คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาและชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง จำนวน ๘ เล่ม

ด้วย นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (อ.ค.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไกรย์ และดร.สุรัตน์ ดวงชาตม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการเสนอแนวทางพัฒนาเครื่องมือการทำวิทยานิพนธ์ที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประยูร บุญใช้)
ผู้อำนวยการโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร. ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๗๑๗



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ สิงหาคม ๒๕๕๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบประเมินเสนอแนวทางพัฒนา จำนวน ๑ ฉบับ
๒. คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาและชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง จำนวน ๘ เล่ม

ด้วย นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ค.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไครย์ และดร.สุรัตน์ ดวงชาทม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการเสนอแนวทางพัฒนาเครื่องมือการทำวิทยานิพนธ์ที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประยูร บุญใช้)

ผู้อำนวยการโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๓๓๘

โทรสาร. ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๗๑๗



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ สิงหาคม ๒๕๕๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน คร.ปัญญา แก้วกียูร

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบประเมินเสนอแนวทางพัฒนา จำนวน ๑ ฉบับ
๒. คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาและชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง จำนวน ๘ เล่ม

ด้วย นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดมหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรบุญญกรณ์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ และดร.สุรัตน์ ควงชาวม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการเสนอแนวทางพัฒนาเครื่องมือการทำวิทยานิพนธ์ที่ผู้วิจัย ได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประยูร นุญไชย)

ผู้อำนวยการโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร. ๐ ๔๒๖๗ ๐๐๓๒



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๗๑๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ สิงหาคม ๒๕๕๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน ดร.เบญจลักษณ์ น้าฟ้า

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบประเมินเสนอแนวทางพัฒนา

จำนวน ๑ ฉบับ

๒. คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาและชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง

จำนวน ๘ เล่ม

ด้วย นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาระดับพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ก.ค.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ และดร.สุรัตน์ ดวงชาทม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการเสนอแนวทางพัฒนาเครื่องมือการทำวิทยานิพนธ์ที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประยูร บุญใช้)

ผู้อำนวยการ โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๓๔ ๓๓๓๘

โทรสาร. ๐ ๔๒๓๗ ๐๐๓๒

ที่ ศท ๐๕๔๒.๑๒/ว ๗๑๗



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ สิงหาคม ๒๕๕๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.กนกกร สมปราชญ์

- | | |
|---|--------------|
| สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบประเมินเสนอแนวทางพัฒนา | จำนวน ๑ ฉบับ |
| ๒. คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาและชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง | จำนวน ๘ เล่ม |

ด้วย นางสาวระกิติพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (อ.ค.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพ็ชรบุญญกรณ์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไกรย์ และดร.สุรัตน์ คงชาวม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการเสนอแนวทางพัฒนาเครื่องมือการทำวิทยานิพนธ์ที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประยูร บุญไช้)

ผู้อำนวยการโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร. ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๓๑๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๖๐๐๐

๑๘ สิงหาคม ๒๕๕๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สมคิด สร้อยน้ำ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบประเมินเสนอแนวทางพัฒนา

จำนวน ๑ ฉบับ

๒. คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาและชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง

จำนวน ๘ เล่ม

ด้วย นางสาวระภีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ก.ค.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ และดร.สุรัตน์ ดวงชาตม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการเสนอแนวทางพัฒนาเครื่องมือการทำวิทยานิพนธ์ที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประยูร บุญใช้)

ผู้อำนวยการโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๓๖ ๓๓๓๘

โทรสาร. ๐ ๔๒๓๖ ๐๐๓๒

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๓๑๓



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
 ๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี
 อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ สิงหาคม ๒๕๕๒

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน ดร.กวินทร์เกียรติ นนธ์พละ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบประเมินเสนอแนวทางพัฒนา จำนวน ๑ ฉบับ
 ๒. คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาและชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง จำนวน ๘ เล่ม

ด้วย นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการ
 บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนา
 ภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาระดับพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้า
 หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรชัยคุณกรณ์
 เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์
 และดร.สุรัตน์ ดวงชาต เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ
 และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอกความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการเสนอแนวทางพัฒนา
 เครื่องมือการทำวิทยานิพนธ์ที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน
 และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประยูร บุญใช้)
 ผู้อำนวยการโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
 อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๓๔ ๓๓๓๘

โทรสาร. ๐ ๔๒๓๓ ๐๐๓๒

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๗๑๗



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ สิงหาคม ๒๕๕๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน นายประพนธ์ สมบูรณ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบประเมินเสนอแนวทางพัฒนา

จำนวน ๑ ฉบับ

๒. คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาและชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง

จำนวน ๘ เล่ม

ด้วย นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ก.ค.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไศรย์ และดร.สุรัตน์ ดวงชาทม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการเสนอแนวทางพัฒนาเครื่องมือการทำวิทยานิพนธ์ที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประยูร บุญใช้)

ผู้อำนวยการโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร. ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๗๗๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๔ กันยายน ๒๕๕๒

เรื่อง ขออนุญาตทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต ๒

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารประกอบการทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (อ.ด.) โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรชัยบุญฤทธิ์ เป็นประธานกรรมการ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ และ ดร.สุรัตน์ ดวงชาตม เป็นกรรมการ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

นักศึกษามีความประสงค์ทดลองใช้เครื่องมือในโรงเรียนบ้านนาหว้า เพื่อหาความเชื่อมั่น ในการศึกษาวิทยานิพนธ์ โดยระยะเวลาทดลองใช้เครื่องมืออยู่ในระหว่างเดือนกันยายน – พฤศจิกายน ๒๕๕๒ ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงขอให้ท่านอนุญาตในการทดลองใช้เครื่องมือดังกล่าวแก่นักศึกษาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร บุญใช้)

ผู้อำนวยการโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร. ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๗๗๗



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๔ กันยายน ๒๕๕๒

เรื่อง ขออนุญาตทดลองใช้รูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารประกอบการทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำ ในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรบุญญกรณ์ เป็นประธานกรรมการ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณโคตร และดร.สุรัตน์ ดวงชาตม เป็นกรรมการ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

นักศึกษามีความประสงค์ทดลองใช้เครื่องมือในโรงเรียนบ้านกกตูม เพื่อหาความเชื่อมั่น ในการศึกษาวิทยานิพนธ์ โดยระยะเวลาทดลองใช้เครื่องมืออยู่ในระหว่างเดือนกันยายน – พฤศจิกายน ๒๕๕๒ ดังนั้น มหาวิทยาลัยฯจึงขอให้ท่านอนุญาตในการทดลองใช้เครื่องมือดังกล่าวแก่นักศึกษาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร บุญใช้)

ผู้อำนวยการโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร. ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๓๒

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๗๗๘



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๖๐๐๐

๔ กันยายน ๒๕๕๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกกกุ่ม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารประกอบการทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตร ศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ก.ด.) โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานกรรมการ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิวัฒนา สุวรรณไตรย์ และดร.สุรัตน์ ดวงชาตม เป็นกรรมการ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

นักศึกษามีความประสงค์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิทยานิพนธ์ โดยระยะเวลาทดลองใช้เครื่องมืออยู่ในระหว่างเดือนกันยายน – พฤศจิกายน ๒๕๕๒ ดังนั้น มหาวิทยาลัยฯ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านอำนวยความสะดวก ในการทดลองใช้เครื่องมือดังกล่าวแก่นักศึกษาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร บุญใช้)

ผู้อำนวยการ โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๓๓๘

โทรสาร. ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๗๗๘



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๖๐๐๐

๔ กันยายน ๒๕๕๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนาหว้า

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารประกอบการทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ
ในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ก.ค.) โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพ็ชรชัยบุญฤทธิ์ เป็นประธานกรรมการ
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ และดร.สุรัตน์ ดวงชาตม เป็นกรรมการ
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

นักศึกษามีความประสงค์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิทยานิพนธ์
โดยระยะเวลาทดลองใช้เครื่องมืออยู่ในระหว่างเดือนกันยายน – พฤศจิกายน ๒๕๕๒ ดังนั้น มหาวิทยาลัยฯ
จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านอำนวยความสะดวก ในการทดลองใช้เครื่องมือดังกล่าวแก่นักศึกษาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี
และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร บุญใช้)

ผู้อำนวยการ โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๖๔ ๓๗๓๘

โทรสาร. ๐ ๔๒๖๖ ๐๐๓๒



ที่ ศธ 04142/ ๒๐๘๔

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1
ถนนนิตโย อำเภอเมืองสกลนคร 47000

๘ กันยายน 2552

เรื่อง ขออนุญาตยืมเครื่องใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนกุสุมาลย์วิทยาคม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารประกอบการทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 ได้รับแจ้งจากมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ว่ามีความประสงค์ขออนุญาตยืมเครื่องใช้เครื่องมือการวิจัยของนางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิจัย เรื่อง “รูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎี(ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ และดร.สุรัตน์ ดวงชาทม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รายละเอียดตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 พิจารณาแล้วเห็นว่า การวิจัยเรื่องดังกล่าวเป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงขอความร่วมมือจากท่านได้เป็นกลุ่มทดลองใช้เครื่องมือและสนับสนุนการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ระยะเวลา 3 เดือน (กันยายน – พฤศจิกายน 2552) โดยมีนางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักประชาสัมพันธ์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 เป็นผู้ประสานงาน หวังว่าคงจะได้รับความร่วมมือด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อทราบและดำเนินการ

ขอแสดงความนับถือ

(นายคิลก พจน์พงษ์)

กลุ่มงานประชาสัมพันธ์

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1

โทร.0-4297-0130, โทรสาร 0-4297-0134

www.Sakonarea 1.com

นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา 08-1975-9843

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/๑๑๐๓



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๙ พฤศจิกายน ๒๕๕๒

เรื่อง ขออนุญาตศึกษาดูงาน

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนสกลนครพัฒนศึกษา

ด้วย นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ก.ค.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรบุญญกรณ์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณโคตร และดร.พิธาน พันทอง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

นักศึกษามีความประสงค์จะขอนำคณะผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์จากโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการวิจัยและพัฒนากิจกรรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน ๓ โรงเรียน ประกอบด้วย โรงเรียนกุสุมาลย์วิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต ๑ โรงเรียนบ้านนาหว้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต ๒ และโรงเรียนบ้านกกตูม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เข้าศึกษาดูงานในโรงเรียนของท่านเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์โรงเรียน “คู่พัฒนา” และการบริหารจัดการสื่อและเทคโนโลยี ในวันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๒ เวลา ๐๘.๓๐ – ๑๒.๐๐ น.

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ในการศึกษาดูงานครั้งนี้เป็นอย่างดีและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร นุญไชย)

ผู้อำนวยการ โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๓๔ ๓๓๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๓๓ ๐๐๓๒



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย โทร. (ภายใน) ๓๐๔

ที่ ศร ๐๕๔๒.๑๒/๖๔๖

วันที่ ๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๒

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นวิทยากร

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร

ด้วย นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา ได้จัดทำโครงการวิจัยและพัฒนากิจกรรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขึ้น ในวันพุธที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๒ เวลา ๐๘.๐๐ - ๑๖.๓๐ น. ณ ห้อง ๕๒๖ อาคารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ในการนี้ จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นวิทยากรบรรยายพิเศษ ในหัวข้อเรื่อง แนวทางและกลยุทธ์การสร้างเครือข่ายของผู้บริหารสถานศึกษาสู่ความเข้มแข็งขององค์กร ดังกำหนดการที่แนบมาพร้อมนี้ ณ ห้อง ๕๒๖ อาคารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร บุญไช้)

ผู้อำนวยการ โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/๑๑๐๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๒

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นวิทยากร

เรียน ประธานสัมพันธ์จังหวัดสกลนคร

สิ่งที่ส่งมาด้วย กำหนดการโครงการวิจัยและพัฒนาการประชุมเชิงปฏิบัติการฯ

ด้วย นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยนักศึกษาได้จัดโครงการวิจัยและพัฒนาการประชุมเชิงปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการนี้ มหาวิทยาลัยได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องที่กล่าวมาข้างต้น จึงขอเชิญท่านเป็นวิทยากรบรรยายพิเศษ ในหัวข้อเรื่อง “เทคนิควิธีการผลิตสื่อเพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานกับช่องทางสื่อที่เกี่ยวข้อง ตามกำหนดการที่แนบมาพร้อมนี้ ณ ห้องเรียน ๕๒๖ อาคารบัณฑิตศึกษา ชั้น ๒ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ หวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร นุญไชย)

ผู้อำนวยการโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๓๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๑๑๐๕



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๒

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านนาหว้า และคณะ

สิ่งที่ส่งมาด้วย กำหนดการโครงการวิจัยและพัฒนาการประชุมเชิงปฏิบัติการฯ

ด้วย นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการ
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนา
ภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยนักศึกษาได้จัดโครงการวิจัย
และพัฒนาการประชุมเชิงปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในวันพุธที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๒ ณ ห้อง ๕๒๖ อาคารบัณฑิตวิทยาลัย ชั้น ๒ มหาวิทยาลัยราช
ภัฏสกลนคร

ในการนี้ จึงขอเรียนเชิญท่านและคณะเข้าร่วมประชุมปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำในการ
ประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในวัน เวลา และสถานที่ตามกำหนดการที่แนบมา
พร้อมนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความร่วมมือจากท่านและคณะ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร บุญใช้)

ผู้อำนวยการโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๑๑๐๕



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๒

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกกตูม และคณะ

สิ่งที่ส่งมาด้วย กำหนดการ โครงการวิจัยและพัฒนาการประชุมเชิงปฏิบัติการฯ

ด้วย นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการ
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนา
ภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยนักศึกษาได้จัดโครงการวิจัย
และพัฒนาการประชุมเชิงปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในวันพุธที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๒ ณ ห้อง ๕๒๖ อาคารบัณฑิตวิทยาลัย ชั้น ๒ มหาวิทยาลัยราช
ภัฏสกลนคร

ในการนี้ จึงขอเรียนเชิญท่านและคณะเข้าร่วมประชุมปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำในการ
ประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในวัน เวลา และสถานที่ตามกำหนดการที่แนบมา
พร้อมนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความร่วมมือจากท่านและคณะ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจักษ์ บุญใช้)

ผู้อำนวยการโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๑๑๐๕



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๒

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนกุสุมาลย์วิทยาคม และคณะ

สิ่งที่ส่งมาด้วย กำหนดการโครงการวิจัยและพัฒนาการประชุมเชิงปฏิบัติการฯ

ด้วย นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการ
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ดำรงศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนา
ภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยนักศึกษาได้จัดโครงการวิจัย
และพัฒนาการประชุมเชิงปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในวันพุธที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๒ ณ ห้อง ๕๒๖ อาคารบัณฑิตวิทยาลัย ชั้น ๒ มหาวิทยาลัยราช
ภัฏสกลนคร

ในการนี้ จึงขอเรียนเชิญท่านและคณะเข้าร่วมประชุมปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำในการ
ประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในวัน เวลา และสถานที่ตามกำหนดการที่แนบมา
พร้อมนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความร่วมมือจากท่านและคณะ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประยูร นุญไชย)

ผู้อำนวยการโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๓๔ ๓๓๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๕๓ ๐๐๓๒

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/๑๑๐๓



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๒

เรื่อง ขอบขอบคุณ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต ๒

ตามที่ นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้จัดโครงการวิจัยและพัฒนาระบบประชุมเชิงปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในวันพุธที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๒ ณ ห้อง ๕๒๖ อาคารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร นั้น

ในการนี้ได้รับความร่วมมือจากโรงเรียนในสังกัดของท่านเป็นอย่างดีคือ โรงเรียนบ้านนาหว้า มหาวิทยาลัยฯ จึงขอขอบคุณท่านในการอนุญาตให้โรงเรียนดังกล่าวเข้าร่วม โครงการวิจัยและพัฒนาระบบประชุมเชิงปฏิบัติการฯ ในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ในโอกาสต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร บุญใช้)

ผู้อำนวยการ โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๓๔ ๓๓๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๓๓ ๐๐๓๒

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/๑๑๐๘



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๒

เรื่อง ขอบขอบคุณ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร

ตามที่ นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้จัดโครงการวิจัยและพัฒนาการประชุมเชิงปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในวันพุธที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๒ ณ ห้อง ๕๒๖ อาคารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร นั้น

ในการนี้ได้รับความร่วมมือจากโรงเรียนในสังกัดของท่านเป็นอย่างดีคือ โรงเรียนบ้านกกตูม มหาวิทยาลัยฯ จึงขอขอบคุณท่านในการอนุญาตให้โรงเรียนดังกล่าวเข้าร่วมโครงการวิจัยและพัฒนาการประชุมเชิงปฏิบัติการฯ ในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีในโอกาสต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประยูร นุญไชย)

ผู้อำนวยการ โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๓๔ ๓๓๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๓๓ ๐๐๓๒

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๑๑๐๕



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๙ พฤศจิกายน ๒๕๕๒

เรื่อง ขอบขอบคุณ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนาหว้า

ตามที่ นางสาวระกิพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้จัดโครงการวิจัยและพัฒนาการประชุมเชิงปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในวันพุธที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๒ ณ ห้อง ๕๒๖ อาคารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร นั้น

ในการนี้ มหาวิทยาลัยฯ จึงขอขอบคุณท่านและคณะที่ให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมโครงการวิจัยและพัฒนาการประชุมเชิงปฏิบัติการฯ ในครั้งนี้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีในโอกาสต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร บุญไช้)

ผู้อำนวยการ โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๖๔ ๓๖๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๖๔ ๐๐๓๒

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๑๑๐๕



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๒

เรื่อง ขอบขอบคุณ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนกุสุมาลย์วิทยาคม

ตามที่ นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้จัดโครงการวิจัยและพัฒนาการประชุมเชิงปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในวันพุธที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๒ ณ ห้อง ๕๒๖ อาคารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร นั้น

ในการนี้ มหาวิทยาลัยฯ จึงขอขอบคุณท่านและคณะที่ให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมโครงการวิจัยและพัฒนาการประชุมเชิงปฏิบัติการฯ ในครั้งนี้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีในโอกาสต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประยูร บุญใช้)

ผู้อำนวยการโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๓๔ ๓๓๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๕๖ ๐๐๓๒

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/๑๑๐๖



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๒

เรื่อง ขอบขอบคุณ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต ๑

ตามที่ นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้จัดโครงการวิจัยและพัฒนากิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในวันพุธที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๒ ณ ห้อง ๕๒๖ อาคารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร นั้น

ในการนี้ได้รับความร่วมมือจากโรงเรียนในสังกัดของท่านเป็นอย่างดีคือ โรงเรียนกุสุมาลย์วิทยาคม มหาวิทยาลัยฯ จึงขอขอบคุณท่านในการอนุญาตให้โรงเรียนดังกล่าวเข้าร่วมโครงการวิจัยและพัฒนากิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการฯ ในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีในโอกาสต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร นุญไ้)

ผู้อำนวยการโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๓๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๓๗ ๐๐๓๒

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๑๑๐๕



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๒

เรื่อง ขอบขอบคุณ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกกตูม

ตามที่ นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้จัดโครงการวิจัยและพัฒนากิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการพัฒนาก้าวผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในวันพุธที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๒ ณ ห้อง ๕๒๖ อาคารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร นั้น

ในการนี้ มหาวิทยาลัยฯ จึงขอขอบคุณท่านและคณะที่ให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมโครงการวิจัยและพัฒนากิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการฯ ในครั้งนี้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีในโอกาสต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประยูร นุญไชย)

ผู้อำนวยการ โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๓๔ ๓๓๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๓๔ ๐๐๓๒

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๑๑๑๕



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๒

เรื่อง ขอบขอบคุณ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต ๒

ตามที่ นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้ทดลองใช้เครื่องมือ “รูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ในโรงเรียนสังกัดของท่าน คือ โรงเรียนบ้านนาหว้า นั้น บัดนี้ได้สิ้นสุดระยะเวลาทดลองใช้เครื่องมือดังกล่าวแล้ว มหาวิทยาลัยฯ จึงขอขอบคุณในการให้ความอนุเคราะห์การทดลองใช้เครื่องมือดังกล่าว จนทำให้เกิดประสิทธิผลต่อการพัฒนภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ในโอกาสต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร บุญใช้)

ผู้อำนวยการโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๓๒

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๑๑๑๕



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๒

เรื่อง ขอบขอบคุณ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต ๑

ตามที่ นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้ทดลองใช้เครื่องมือ “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการ ประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ในโรงเรียนสังกัดของท่าน คือ โรงเรียนกุสุมาลย์ วิทยาคม นั้น

บัดนี้ ได้สิ้นสุดระยะเวลาทดลองใช้เครื่องมือดังกล่าวแล้ว มหาวิทยาลัยฯ จึงขอขอบคุณใน การให้ความอนุเคราะห์การทดลองใช้เครื่องมือดังกล่าว จนทำให้เกิดประสิทธิผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำใน การประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ในโอกาสต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร บุญใช้)

ผู้อำนวยการโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๑๑๑๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๒

เรื่อง ขอบขอบคุณ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร

ตามที่ นางสาวระภีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้ทดลองใช้เครื่องมือ “รูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำในการ ประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ในโรงเรียนสังกัดของท่าน คือ โรงเรียนบ้านกกตูม นั้น บัดนี้ได้สิ้นสุดระยะเวลาทดลองใช้เครื่องมือดังกล่าวแล้ว มหาวิทยาลัยฯ จึงขอขอบคุณใน การให้ความอนุเคราะห์การทดลองใช้เครื่องมือดังกล่าว จนทำให้เกิดประสิทธิผลต่อการพัฒนภาวะผู้นำใน การประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ในโอกาสต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร บุญใช้)

ผู้อำนวยการ โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๗๔ ๐๐๓๒

ภาคผนวก ค

ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

ตารางแสดงการวิเคราะห์ความยากง่าย ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่น
ของแบบสอบถามการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก(r)	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (r)
1	0.835	22	0.754
2	0.853	23	0.929
3	0.864	24	0.914
4	0.555	25	0.881
5	0.787	26	0.805
6	0.911	27	0.815
7	0.795	28	0.885
8	0.636	29	0.806
9	0.732	30	0.938
10	0.899	31	0.912
11	0.926	32	0.835
12	0.597	33	0.853
13	0.773	34	0.864
14	0.899	35	0.555
15	0.915	36	0.787
16	0.878	37	0.911
17	0.858	38	0.795
18	0.317	39	0.636
19	0.612	40	0.732
20	0.566	41	0.526
21	0.409	42	0.851

ค่าอำนาจจำแนก (r) การใช้สมรรถนะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ อยู่ระหว่าง 0.445 - 0.938

ตารางแสดงการวิเคราะห์ความยากง่าย ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่น
ของแบบสอบถามการใช้ทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (r)	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (r)
1	0.754	21	0.899
2	0.929	22	0.926
3	0.914	23	0.597
4	0.881	24	0.773
5	0.805	25	0.899
6	0.815	26	0.915
7	0.885	27	0.878
8	0.806	28	0.858
9	0.938	29	0.835
10	0.912	30	0.853
11	0.795	31	0.864
12	0.890	32	0.555
13	0.763	33	0.787
14	0.445	34	0.911
15	0.788	35	0.795
16	0.789	36	0.636
18	0.843	37	0.732
19	0.835	38	0.317
20	0.409	39	0.612
		40	0.566

ค่าอำนาจจำแนก (r) การใช้ทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ อยู่ระหว่าง 0.317 - 0.852

ตารางแสดงการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความสอดคล้อง (IOC)
ของการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

[illegible]

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอกราบขอบพระคุณทุกท่าน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ง

แบบประเมินตนเองและเครื่องมือการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินตนเอง
ระดับการใช้สมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
เรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

1. การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม
2. การตอบแบบประเมิน มีจำนวน 12 หน้า โปรดตอบทุกข้อ และขอให้ท่านให้ความเห็นตามความเป็นจริงเพราะข้อมูลที่ถูกต้องตามความความจริงจะช่วยให้การวิจัยมีความเชื่อมั่นและสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ได้
3. การสรุปผลการวิจัยครั้งนี้เป็นการสรุปในภาพรวมของโรงเรียน จะไม่กระทบกระเทือนต่อโรงเรียน ผู้บริหาร ครู นักเรียน และตัวท่านแต่ประการใด ขอให้ท่านตอบอย่างอิสระโดยไม่ต้องลงชื่อในแบบสอบถาม
4. แบบประเมินฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบประเมิน
 - ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการบริหารงาน
 - ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. ผู้ตอบแบบประเมินนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงขอให้ท่านโปรดตอบตามความจริงเพื่อผลการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างเหมาะสม และขอขอบคุณยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบประเมินในครั้งนี้

นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา

นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตอนที่ 1

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ☒ ลงในวงเล็บ () หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

- () ชาย
() หญิง

2. ระดับการศึกษา

- () ต่ำกว่าปริญญาตรี
() ปริญญาตรี
() ปริญญาโท
() ปริญญาเอก

3. ลักษณะการเปิดสอนของโรงเรียน

- () โรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 1 – 2
(ชั้นอนุบาลหรือประถมศึกษาปีที่ 1 – ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6)
() โรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 1 – 3
(ชั้นอนุบาลหรือประถมศึกษาปีที่ 1 – ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3)
() โรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3 – 4
(ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 - ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6)

ตอนที่ 2

การใช้สมรรถนะผู้นำในการประชาสัมพันธ์
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง แบบประเมินตอนนี้เป็นกรบรรยายถึง ลักษณะการทำงานและปฏิสัมพันธ์ที่ท่านซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีกับผู้ร่วมงานในโรงเรียน รวมจำนวน 40 ข้อ โปรดพิจารณาตัดสินว่าตัวท่านมีลักษณะเป็นไปตามพฤติกรรมที่บรรยายไว้มากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงให้มากที่สุดเพียงข้อละ 1 ระดับ โดยแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

มากที่สุด (5) หมายถึง มีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับ มากที่สุด
 มาก (4) หมายถึง มีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับ มาก
 ปานกลาง (3) หมายถึง มีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับ ปานกลาง
 น้อย (2) หมายถึง มีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับ น้อย
 น้อยที่สุด (1) หมายถึง มีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ตัวอย่าง

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน	ระดับความเป็นจริง				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
0	ผู้บริหารมีความยุติธรรมและให้ความเสมอภาคแก่ครูทุกคน		✓			

คำอธิบาย จากข้อ 0 ผู้ตอบทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับ มาก ซึ่งเป็นช่องระดับความคิดเห็นโดยผู้ตอบเห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับการมีความยุติธรรมและให้ความเสมอภาคแก่ครูทุกคนมีระดับของพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก

ข้อ	การใช้สมรรถนะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์					
1	ข้าพเจ้าประพฤติตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานแก่บุคคลอื่น					
2	ข้าพเจ้าพูดและแสดงให้ผู้อื่นเห็นถึงค่านิยม และความเชื่อที่ยึดมั่นเป็นสำคัญในการทำงาน					
3	ข้าพเจ้าสามารถควบคุมอารมณ์ใน สถานการณ์ที่วิกฤตได้ดี					
4	ข้าพเจ้านับความสำคัญเรื่องวิสัยทัศน์ และพร้อมถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงานเป็นจุดร่วมกัน					
5	ข้าพเจ้านับให้ความสำคัญของการมีเป้าหมาย และแผนในการทำงานที่ชัดเจน					
6	ข้าพเจ้าพิจารณาเรื่องของคุณธรรมและศีลธรรม ประกอบการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เสมอ					
7	ข้าพเจ้าให้ความมั่นใจกับผู้ร่วมงานว่าสามารถ ชนะอุปสรรคต่างๆ ได้โดยการนำความรู้หลักการ มาใช้ในการปฏิบัติงาน					
8	ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นบุคคลรอบข้างเห็นถึงความ แน่วแน่ในอุดมคติ ความเชื่อ และค่านิยมของ ผู้บริหาร					
9	ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด และความสามารถในการทำงานจน เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานในทุกระดับชั้น					

ข้อ	การใช้สมรรถนะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
10	ข้าพเจ้าแสดงจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดง ข้อคิดเห็นต่อปัญหาที่เกิดการโต้แย้ง					
11	ข้าพเจ้าได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลทั่วไป					
12	ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นและศรัทธา ในการพัฒนาโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าอย่างแท้จริง					
13	ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นถึงพลังอำนาจ และ ความมั่นใจในตัวเองในการดำเนินการในเรื่องต่างๆ					
14	ข้าพเจ้าพูดแสดงให้เห็นว่า ความไว้วางใจซึ่งกันและกันสามารถ ช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานได้					
15	ข้าพเจ้านำชี้ให้เห็นถึงความสำคัญ ของการมีจิตสำนึกร่วมกัน ในการปฏิบัติการกิจ					
	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ					
16	ข้าพเจ้ามักจะพูดในแง่ดีเกี่ยวกับเหตุการณ์ในอนาคต					
17	ข้าพเจ้ามองปัญหาในแง่ดี เชิงบวก ใช้วิกฤติเป็นโอกาส					
18	ข้าพเจ้าแสดงความเชื่อมั่นว่าจะสามารถ ดำเนินงานได้ตามเป้าประสงค์					
19	ข้าพเจ้าให้กำลังใจผู้ร่วมงานเป็นการกระตุ้น จิตวิญญาณของทีม					
20	ข้าพเจ้าทำให้ผู้ร่วมงานมั่นใจที่จะดำเนินงาน ให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ					
21	ข้าพเจ้าแสดงความกระตือรือร้นเมื่อพูดถึง เป้าหมายที่จำเป็นต้องทำให้เสร็จ					
22	ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นว่ามุมมองเกี่ยวกับความเชื่อ ธรรมเนียมและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารเชื่อถือได้					

ข้อ	การใช้สมรรถนะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
23	ข้าพเจ้าเป็นผู้นำที่เปี่ยมด้วยคุณธรรม จริยธรรมประจำโรงเรียน ตั้งใจแน่วแน่ ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด					
	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา					
24	ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับการจูงใจให้ ผู้ร่วมงานได้ร่วมแสดงความคิดเห็น					
25	ข้าพเจ้าทำการตรวจสอบประเด็นสำคัญของปัญหา ในการทำงานโดยใช้ข้อมูลหลักฐานประกอบ					
26	ข้าพเจ้าแสวงหามุมมองที่แตกต่างกันเมื่อต้องการ แก้ปัญหา					
27	ข้าพเจ้าใช้แผนเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหาร					
28	ข้าพเจ้าวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ อย่างรอบคอบ และเป็นเอกฉันท์ก่อนตัดสินใจสั่งการ					
29	ข้าพเจ้าสนับสนุนให้มีการเปลี่ยนกรอบ และคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ					
30	ข้าพเจ้าเสนอแนะแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน ให้ประสบผลสำเร็จ					
31	ข้าพเจ้านำภาพรวมที่เป็นจุดเด่นของโรงเรียน มาเป็นจุดเน้นในการพัฒนาโรงเรียน					
	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					
32	ข้าพเจ้าปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในฐานะ ที่เป็นบุคคลที่มีความสำคัญมากกว่า ในฐานะสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม					
33	ข้าพเจ้าให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล					
34	ข้าพเจ้าฟังเรื่องราวต่างๆ และความคิดเห็น ของผู้ร่วมงานแต่ละบุคคลอย่างตั้งใจ					

ข้อ	การใช้สมรรถนะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
35	ข้าพเจ้าสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนา จุดเด่นของตนเอง					
36	ข้าพเจ้าใช้เวลาในการสอนงานและแนะนำ แก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล					
37	ข้าพเจ้าปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานโดยคำนึงถึง ความสามารถและ แรงบันดาลใจที่แตกต่างกัน ระหว่างบุคคล					
38	ข้าพเจ้าใช้การประสานงานที่ดี เป็นตัวเชื่อม ระหว่าง ครู นักเรียนและผู้ปกครองเข้าด้วยกัน					
39	ข้าพเจ้าให้การสนับสนุนผู้ร่วมงาน ที่มีการพัฒนาตนเองเพื่อสร้างบรรยากาศ ที่ดีตามความต้องการแต่ละคน					
40	ข้าพเจ้าให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่ผู้ร่วมงาน ซึ่งไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร เป็นการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในองค์กร					

ตอนที่ 3

แบบประเมินตนเองเกี่ยวกับการใช้ทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง โปรดพิจารณาทักษะภาวะผู้นำด้านประชาสัมพันธ์แต่ละข้อต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ระดับการปฏิบัติ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด เพียงช่องเดียวให้ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ข้อ	การใช้ทักษะภาวะผู้นำ ในการประชาสัมพันธ์	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ด้านการจัดหาทรัพยากร ผู้บริหารจัดครูที่มีความรู้ ความสามารถ ปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์					
2	ผู้บริหารมอบหมายให้ครูประชาสัมพันธ์ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ					
3	ผู้บริหารได้ติดตามหาข้อมูลข่าวสาร จากครูระดับต่างๆ อย่างต่อเนื่อง					
4	ผู้บริหารได้ให้ความร่วมมือกับครูระดับต่างๆ ในการประชาสัมพันธ์เผยแพร่กิจกรรม					
5	ผู้บริหารจัดสถานที่ตั้งของ ห้องประชาสัมพันธ์ได้อย่างเหมาะสม					
6	ผู้บริหารมีการจัดวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข่าวสาร กิจกรรมของโรงเรียนหลากหลาย					
7	ผู้บริหารมีการผลิตเอกสาร วารสาร เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์กิจกรรมของโรงเรียน					
8	ผู้บริหารมีเครื่องมือสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ ป้ายอักษรตัววิ่งอัตโนมัติ ป้ายประกาศ แจ้งข่าวสารทั่วถึง					

ข้อ	การใช้ทักษะภาวะผู้นำ ในการประชาสัมพันธ์	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
9	ผู้บริหารได้จัดรายการเสียงตามสาย ประกาศข่าวกิจกรรม มีสาระน่าสนใจ					
10	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้นักเรียนทุกฝ่าย มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลประชาสัมพันธ์					
11	ผู้บริหารมีการเผยแพร่ข่าวสาร เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์					
12	ผู้บริหารมีรูปแบบการประชาสัมพันธ์ กิจกรรมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน อย่างเหมาะสม					
13	ด้านการประสานงาน ผู้บริหารกับครูทุกระดับในโรงเรียนมี ความสัมพันธ์และมีการสื่อสารที่ดีต่อกัน					
14	ผู้บริหารให้ความร่วมมือส่งผลงานของครูและ นักเรียนทุกระดับให้ผู้เกี่ยวข้องเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์					
15	ผู้บริหารให้ความร่วมมือประชาสัมพันธ์กิจกรรม ต่าง ๆ ให้กับครูทุกระดับ					
16	ผู้บริหารจัดบริการประชาสัมพันธ์ ของโรงเรียน ด้วยความรวดเร็ว ทันเหตุการณ์					
17	ผู้บริหารมีการนำกิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียน ออกไปเผยแพร่ให้ผู้ปกครองและชุมชนภายนอก ได้ทราบ					

ข้อ	การใช้ทักษะภาวะผู้นำ ในการประชาสัมพันธ์	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
18	ผู้บริหารมีการนำข่าวสารจากชุมชนภายนอก มารายงานให้ครูและนักเรียน ในโรงเรียนทราบเป็นปัจจุบัน					
19	ผู้บริหารมีการเชิญผู้ปกครองนักเรียน และประชาชนมาร่วมกิจกรรม กับโรงเรียนในโอกาสพิเศษต่างๆ					
20	ผู้บริหารมีการประชาสัมพันธ์ ชี้แจงนโยบายให้ความรู้ข้อเท็จจริงต่าง ๆ และชี้แจงวัตถุประสงค์แก่ครู ก่อนการดำเนินงานทุกครั้งในการประชุมครู					
21	ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมสนุกลาน อย่างหลากหลายในโอกาสต่างๆ เพื่อสร้างความสนิทสนมระหว่างครูในโรงเรียน					
22	ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมการ แข่งขันกีฬาระหว่างครูในโรงเรียน เพื่อสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ					
23	ผู้บริหารมีการประสานงานกับสื่อสารมวลชน เช่น ส่งข่าวและภาพกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน ไปลงหนังสือพิมพ์และวารสารชุมชนภายนอก					
24	ผู้บริหารมีการประสานงาน นำครูและนักเรียน ออกไปร่วมกิจกรรมกับสื่อมวลชนภายนอก เช่น วิทยุ โทรทัศน์					

ข้อ	การใช้ทักษะภาวะผู้นำ ในการประชาสัมพันธ์	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
25	ด้านการประเมินผล ผู้บริหารมีการสอบถามครูเกี่ยวกับรูปแบบงาน ประชาสัมพันธ์ก่อนดำเนินการ					
26	ผู้บริหารมีการสอบถามความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับความเหมาะสมและเพียงพอของวัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ใน งานประชาสัมพันธ์					
27	ผู้บริหารมีการสำรวจความคิดเห็น ของครู เกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้รับจากเนื้อหาสาระที่มาจากสื่อในการประชาสัมพันธ์					
28	ผู้บริหารมีกล่องหรือตู้รับฟังความคิดเห็นจาก ครูเกี่ยวกับงานประชาสัมพันธ์และนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ปรับปรุงการดำเนินงาน					
29	ผู้บริหารมีการประเมินผลการดำเนินงาน ประชาสัมพันธ์ขณะปฏิบัติงานเพื่อทราบ ความก้าวหน้า					
30	ผู้บริหารมีการประเมินผลการดำเนินงาน ประชาสัมพันธ์หลังการปฏิบัติงานเพื่อทราบ ข้อบกพร่อง					
31	ผู้บริหารมีการประเมินผลการดำเนินงาน ประชาสัมพันธ์ในรูปแบบการพูดคุยตอบ แบบสอบถาม					
32	ผู้บริหารมีการติดตามผลงานประชาสัมพันธ์ทั้ง ภายในและภายนอกโรงเรียน					
33	ผู้บริหารมีการรับฟังความคิดเห็น ของครูเกี่ยวกับข้อบกพร่องและปัญหา การดำเนินงานประชาสัมพันธ์					

ข้อ	การใช้ทักษะภาวะผู้นำ ในการประชาสัมพันธ์	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
34	เมื่อมีปัญหาผู้บริหารปรับเปลี่ยน วิธีการประชาสัมพันธ์ทันที ตามสถานการณ์					
35	ผู้บริหารมีการพัฒนางานด้านการประชาสัมพันธ์					
36	ผู้บริหารมีการสรุปรายงานผล การดำเนินงาน ประชาสัมพันธ์ผลงาน โรงเรียนบุคคล ให้ครูทุกระดับรับทราบ					
37	ด้านกระบวนการบริหาร ผู้บริหารเป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ ต่อผู้บังคับบัญชา					
38	ผู้บริหารให้ข้อมูลข่าวสารที่ทันเหตุการณ์ ต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
39	ผู้บริหารให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
40	ผู้บริหารแสวงหาข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ ในการวางแผนการปฏิบัติงาน					
41	ผู้บริหารติดตามข้อมูลข่าวสารทางสื่อต่างๆ เช่น โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ อินเทอร์เน็ต วิทู เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ต่างๆ					
42	ผู้บริหารให้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการทราบอย่างชัดเจน					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ

แบบประเมินการทดลองใช้
ระดับการเสริมสร้างการใช้สมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำ
ในการประชาสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
เรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

1. การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม
2. การตอบแบบประเมิน มีจำนวน 12 หน้า โปรดตอบทุกข้อ และขอให้ท่านให้ความเห็นตามความเป็นจริงเพราะข้อมูลที่ถูกต้องตามความความจริงจะช่วยให้การวิจัยมีความเชื่อมั่นและสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ได้
3. การสรุปผลการวิจัยครั้งนี้เป็นการสรุปในภาพรวมของโรงเรียน จะไม่กระทบกระเทือนต่อโรงเรียน ผู้บริหาร ครู นักเรียน และตัวท่านแต่ประการใด ขอให้ท่านตอบอย่างอิสระโดยไม่ต้องลงชื่อในแบบประเมิน
4. แบบประเมินฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบประเมิน
 - ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการใช้สมรรถนะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการบริหารงาน
 - ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. ผู้ตอบแบบประเมินนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หรือครูผู้สอน จึงขอให้ท่านโปรดตอบตามความจริง เพื่อผลการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างเหมาะสม และขอขอบคุณยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบประเมินในครั้งนี้

นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา
 นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตอนที่ 1

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในวงเล็บ () หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

- () ชาย
() หญิง

2. ระดับการศึกษา

- () ต่ำกว่าปริญญาตรี
() ปริญญาตรี
() ปริญญาโท
() ปริญญาเอก

3. ลักษณะการเปิดสอนของโรงเรียน

- () โรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 1 – 2
(ชั้นอนุบาลหรือประถมศึกษาปีที่ 1–ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6)
() โรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 1 – 3
(ชั้นอนุบาลหรือประถมศึกษาปีที่ 1– ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3)
() โรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3 – 4
(ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 - ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6)

ตอนที่ 2

ระดับการเสริมสร้างการใช้สมรรถนะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง แบบประเมินตอนนี้เป็นการบรรยายถึง ลักษณะการทำงานและปฏิสัมพันธ์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีกับผู้ร่วมงานในโรงเรียน รวมจำนวน 40 ข้อ โปรดพิจารณาตัดสินว่ามีลักษณะเป็นไปตามพฤติกรรมที่บรรยายไว้นาน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง ให้มากที่สุดเพียงข้อละ 1 ระดับ โดยแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

- มากที่สุด (5) หมายถึง มีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับ มากที่สุด
 มาก (4) หมายถึง มีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับ มาก
 ปานกลาง (3) หมายถึง มีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับปานกลาง
 น้อย (2) หมายถึง มีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับ น้อย
 น้อยที่สุด (1) หมายถึง มีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่าง

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน	ระดับความเป็นจริง				
		มาก	มาก	ปาน	น้อย	น้อย
		ที่สุด		กลาง		ที่สุด
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
0	ผู้บริหารมีความยุติธรรม และให้ความเสมอภาคแก่ครูทุกคน		✓			

คำอธิบาย จากข้อ 0 ผู้ตอบทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับ มาก ซึ่งเป็นช่องระดับความถี่เห็น โดยผู้ตอบเห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับการมีความยุติธรรม และให้ความเสมอภาคแก่ครูทุกคนมีระดับของพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก

ข้อ	สมรรถนะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	1.ด้านการพัฒนาตนเอง					
1	การประพฤติตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ ต่อการทำงานแก่บุคคลอื่น					
2	พูดและแสดงให้ผู้อื่นเห็นถึงค่านิยม และความเชื่อที่ยึดมั่นเป็นสำคัญในการทำงาน					
3	สามารถควบคุมอารมณ์ใน สถานการณ์ที่วิกฤตได้ดี					
4	เน้นความสำคัญเรื่องวิสัยทัศน์และ พร้อมถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงานเป็นจุดร่วมกัน					
5	เน้นให้ความสำคัญของการมีเป้าหมาย และแผนในการทำงานที่ชัดเจน					
6	พิจารณาเรื่องของคุณธรรมและศีลธรรม ประกอบการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เสมอ					
7	ให้ความมั่นใจกับผู้ร่วมงานว่าสามารถ ชนะอุปสรรคต่างๆ ได้โดยการนำความรู้ หลักการมาใช้ในการปฏิบัติงาน					
8	แสดงให้บุคคลรอบข้างเห็นถึง ความแน่วแน่ในอุดมคติ ความเชื่อ และค่านิยมของผู้บริหาร					
9	แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด และความสามารถในการทำงาน จนเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน ในทุกระดับชั้น					

ข้อ	สมรรถนะภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
10	แสดงจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงข้อคิดเห็น ต่อปัญหาที่เกิดการโต้แย้ง					
11	ได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลทั่วไป					
12	แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่น และศรัทธาในการพัฒนาโรงเรียน ให้เจริญก้าวหน้าอย่างแท้จริง					
13	แสดงให้เห็นถึงพลังอำนาจ และความมั่นใจ ในตัวเองในการดำเนินการในเรื่องต่างๆ					
14	พูดหรือแสดงให้เห็นว่า ความไว้วางใจซึ่งกันและกันสามารถช่วย สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานได้					
15	เน้นย้ำให้เห็นถึงความสำคัญของการ มีจิตสำนึกร่วมกันในการปฏิบัติภารกิจ					
	2. ด้านการคิดเชิงระบบ					
16	มักจะพูดในแง่ดีเกี่ยวกับเหตุการณ์ในอนาคต					
17	มองปัญหาในแง่ดี เชิงบวก ใช้วิกฤติเป็นโอกาส					
18	แสดงความเชื่อมั่นว่าจะสามารถดำเนินงาน ได้ตามเป้าประสงค์					
19	ให้กำลังใจผู้ร่วมงานเป็นการกระตุ้น จิตวิญญาณของทีม					
20	ทำให้ผู้ร่วมงานมั่นใจที่จะดำเนินงานให้สำเร็จ ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ					
21	แสดงความกระตือรือร้นเมื่อพูดถึงเป้าหมาย ที่จำเป็นต้องทำให้เสร็จ					
22	แสดงให้เห็นว่ามุมมองเกี่ยวกับความเชื่อ ธรรมเนียมและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารเชื่อถือได้					

ข้อ	สมรรถนะภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
23	เป็นผู้นำที่เปี่ยมด้วยคุณธรรม จริยธรรม ประจำโรงเรียน ตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำงาน ให้สำเร็จตามที่กำหนด					
	3.ด้านการทำงานเป็นทีม					
24	ให้ความสำคัญกับการจูงใจให้ผู้ร่วมงาน ได้ร่วมแสดงความคิดเห็น					
25	ทำการตรวจสอบประเด็นสำคัญของปัญหา ในการทำงานโดยใช้ข้อมูลหลักฐานประกอบ					
26	แสวงหามุมมองที่แตกต่างกันเมื่อต้องการแก้ปัญหา					
27	ใช้แผนเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหาร					
28	วินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ อย่างรอบคอบ และเป็นเอกฉันท์ก่อนตัดสินใจสั่งการ					
29	สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนกรอบ และคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ					
30	เสนอแนะแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน ให้ประสบผลสำเร็จ					
31	นำภาพรวมที่เป็นจุดเด่นของโรงเรียน มาเป็นจุดเน้นในการพัฒนาโรงเรียน					
	4 ด้านการสื่อสารและการจูงใจ					
32	ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในฐานะที่เป็นบุคคล ที่มีความสำคัญมากกว่าในฐานะ สมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม					
33	ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้า ของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล					
34	ฟังเรื่องราวต่าง ๆ และความคิดเห็น ของผู้ร่วมงานแต่ละบุคคลอย่างตั้งใจ					

ข้อ	สมรรถนะภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
35	สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนา จุดเด่นของตนเอง					
36	ใช้เวลาในการสอนงานและแนะนำ แก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล					
37	ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานโดยคำนึงถึง ความสามารถและแรงบันดาลใจ ที่แตกต่างกันระหว่างบุคคล					
38	ใช้การประสานงานที่ดีเป็นตัวเชื่อมระหว่าง ครู นักเรียนและผู้ปกครองเข้าด้วยกัน					
39	ให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานที่มี การพัฒนาตนเองเพื่อสร้าง บรรยากาศที่ดีตามความต้องการแต่ละคน					
40	ให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่ผู้ร่วมงาน ซึ่งไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควรเป็นการ สร้างขวัญกำลังใจที่ดีในองค์กร					

ตอนที่ 3

แบบประเมินเกี่ยวกับระดับการเสริมสร้างการใช้ทักษะภาวะผู้นำ ในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง โปรดพิจารณาทักษะภาวะผู้นำด้านประชาสัมพันธ์แต่ละข้อต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ระดับการปฏิบัติ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด เพียงช่องเดียว ให้ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ข้อ	ทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	5. ด้านบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ผู้บริหารจัดครูที่มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงาน ประชาสัมพันธ์					
2	ผู้บริหารมอบหมายให้ครูประชาสัมพันธ์ปฏิบัติ หน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ					
3	ผู้บริหารได้ติดตามหาข้อมูลข่าวสาร จากครูระดับต่างๆ อย่างต่อเนื่อง					
4	ผู้บริหารได้ให้ความร่วมมือกับครูระดับต่าง ๆ ใน การประชาสัมพันธ์เผยแพร่กิจกรรม					
5	ผู้บริหารจัดสถานที่ตั้งของห้องประชาสัมพันธ์ได้ อย่างเหมาะสม					
6	ผู้บริหารมีการจัดวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข่าวสารกิจกรรม ของโรงเรียนหลากหลาย					
7	ผู้บริหารมีการผลิตเอกสาร วารสาร เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์กิจกรรมของโรงเรียน					
8	ผู้บริหารมีเครื่องมือสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ ป้ายอักษรตัววิ่งอัตโนมัติ ป้ายประกาศแจ้งข่าวสารทั่วถึง					

ข้อ	ทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
9	ผู้บริหารได้จัดรายการเสียงตามสาย ประกาศข่าวกิจกรรม มีสาระน่าสนใจ					
10	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้นักเรียนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลประชาสัมพันธ์					
11	ผู้บริหารมีการเผยแพร่ข่าวสารเป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์					
12	ผู้บริหารมีรูปแบบการประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างเหมาะสม					
13	6. ด้านบริการที่ดี ผู้บริหารกับครูทุกระดับในโรงเรียนมีความสัมพันธ์และมีการสื่อสารที่ดีต่อกัน					
14	ผู้บริหารให้ความร่วมมือส่งผลงานของครูและนักเรียนทุกระดับให้ผู้เกี่ยวข้องเผยแพร่ประชาสัมพันธ์					
15	ผู้บริหารให้ความร่วมมือประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ ให้กับครูทุกระดับ					
16	ผู้บริหารจัดบริการประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน ด้วยความรวดเร็วทันเหตุการณ์					
17	ผู้บริหารมีการนำกิจกรรมต่างๆ ในโรงเรียนออกไปเผยแพร่ให้ผู้ปกครองและชุมชนภายนอกได้ทราบ					

ข้อ	ทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
18	ผู้บริหารมีการนำข่าวสารจากชุมชนภายนอกมารายงานให้ครูและนักเรียนในโรงเรียนทราบเป็นปัจจุบัน					
19	ผู้บริหารมีการเชิญผู้ปกครองนักเรียนและประชาชนมาร่วมกิจกรรมกับโรงเรียนในโอกาสพิเศษต่างๆ					
20	ผู้บริหารมีการประชาสัมพันธ์ชี้แจงนโยบายให้ความรู้ข้อเท็จจริงต่าง ๆ และชี้แจงวัตถุประสงค์แก่ครูก่อนการดำเนินงานทุกครั้งในการประชุมครู					
21	ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมสนุกลูกหลานอย่างหลากหลายในโอกาสต่างๆ เพื่อสร้างความสนิทสนมระหว่างครูในโรงเรียน					
22	ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมการแข่งขันกีฬาระหว่างครูในโรงเรียนเพื่อสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ					
23	ผู้บริหารมีการประสานงานกับสื่อสารมวลชน เช่น ส่งข่าวและภาพกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนไปลงหนังสือพิมพ์และวารสารชุมชนภายนอก					
24	ผู้บริหารมีการประสานงาน นำครูและนักเรียนออกไปร่วมกิจกรรมกับสื่อมวลชนภายนอก เช่น วิทยุ โทรทัศน์					

ข้อ	ทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	7. ด้านการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้					
25	ผู้บริหารมีการสอบถามครูเกี่ยวกับรูปแบบงานประชาสัมพันธ์ก่อนดำเนินการ					
26	ผู้บริหารมีการสอบถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับความเหมาะสมและเพียงพอของวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ใน งานประชาสัมพันธ์					
27	ผู้บริหารมีการสำรวจความคิดเห็น ของครูเกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้รับจากเนื้อหาสาระที่มาจากสื่อในการประชาสัมพันธ์					
28	ผู้บริหารมีกล่องหรือตู้รับฟังความคิดเห็นจากครูเกี่ยวกับงานประชาสัมพันธ์และนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ปรับปรุงการดำเนินงาน					
29	ผู้บริหารมีการประเมินผลการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ขณะปฏิบัติงานเพื่อทราบความก้าวหน้า					
30	ผู้บริหารมีการประเมินผลการดำเนินงานประชาสัมพันธ์หลังการปฏิบัติงานเพื่อทราบข้อบกพร่อง					
31	ผู้บริหารมีการประเมินผลการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ในรูปแบบการพูดคุยตอบแบบสอบถาม					
32	ผู้บริหารมีการติดตามผลงานประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน					
33	ผู้บริหารมีการรับฟังความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับข้อบกพร่องและปัญหาการดำเนินงานประชาสัมพันธ์					

ข้อ	ทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
34	เมื่อมีปัญหาผู้บริหารปรับเปลี่ยนวิธีการประชาสัมพันธ์ทันทีตามสถานการณ์					
35	ผู้บริหารมีการพัฒนางานด้านการประชาสัมพันธ์					
36	ผู้บริหารมีการสรุปรายงานผลการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ผลงานโรงเรียนบุคคลให้ครูทุกระดับรับทราบ					
	8. ด้านการพัฒนาศักยภาพครู					
37	ผู้บริหารเป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา					
38	ผู้บริหารให้ข้อมูลข่าวสารที่ทันเหตุการณ์ต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
39	ผู้บริหารให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
40	ผู้บริหารแสวงหาข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ในการวางแผนการปฏิบัติงาน					
41	ผู้บริหารติดตามข้อมูลข่าวสารทางสื่อต่างๆ เช่น โทรศัพท์ หนังสือพิมพ์ อินเทอร์เน็ต วิทยุ เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ต่างๆ					
42	ผู้บริหารให้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการทราบอย่างชัดเจน					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ

ภาคผนวก จ

บริบทโรงเรียนทดลองใช้เครื่องมือ

โรงเรียนบ้านนาหว้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2

โรงเรียนบ้านนาหว้า เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ ก่อตั้งครั้งแรกวันที่ 19 สิงหาคม 2459 เนื้อที่ 32 ไร่ 4 ตารางวา บริจาคโดยนายบาน สิทธิ มีผู้บริหารจากอดีตถึงปัจจุบัน 16 คน คนปัจจุบัน คือ นายดำรงเดช วันนา ผู้อำนวยการสถานศึกษาวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ มีบุคลากรทั้งหมด 35 คน แบ่งได้ ดังนี้

ผู้อำนวยการโรงเรียน	1 คน
รองผู้อำนวยการโรงเรียน	1 คน
ครูผู้สอน	29 คน
ครูพนักงนราชการ	1 คน
ครูธุรการ	1 คน
ลูกจ้างชั่วคราว(นักการภารโรง)	2 คน

ปรัชญาและคติพจน์ของโรงเรียน

ปรัชญา ศ. จิ. ปุ. ถิ. วินมุตโต ถลั โส ปณตติโต ภาวะ
ถ้าละเว้นจากการฟัง คิด ถาม เขียน แล้วจะเป็นบัณฑิตอย่างไร

คติพจน์ รู้อะไรไม่สู้รู้วิชา

สัญลักษณ์และคำขวัญของโรงเรียน

สัญลักษณ์



สี่ประจำโรงเรียน คือ สีเขียว – สีเหลือง

สีเขียว หมายถึง ความอุดมสมบูรณ์ ร่วมเย็น

สีเหลือง หมายถึง ความผูกพันเปี่ยมด้วยคุณธรรม

คำขวัญ

รู้หน้าที่ มีวินัย ใฝ่คุณธรรม นำการศึกษา เก่งกล้าวิชาการ ประสานชุมชน

วิสัยทัศน์ของโรงเรียน

การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ บริหารจัดการรวดเร็วเป็นที่ประทับใจ ครูและเด็กต้องเป็นคนเก่ง คนดีและมีความสุข อาคารสถานที่น่าดู น่าอยู่ น่าเรียน การจัดการเรียนการสอนเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มุ่งนำสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ ชุมชนร่วมใจพัฒนาการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ภายในปี 2553

ข้อมูลด้านอาคารสถานที่

เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลจนถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 แบ่งออกเป็น 28 ห้องเรียน พื้นที่บริเวณโรงเรียน มี 32 ไร่ 4 งาน มีอาคารเรียนจำนวน 5 หลัง อาคารอเนกประสงค์ 1 หลัง มีหอสมุดและโรงอาหารซึ่งได้รับการบริจาคจากสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลและผ้าป่า อย่างละ 1 หลัง บ้านพักครูจำนวน 4 หลัง และมีส้วม 8 หลัง 55 ที่

หลักสูตรการเรียนการสอน

ปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและการเปลี่ยนแปลงของสังคมโดยคำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียน

บรรยากาศการเรียนการสอน

จัดโรงเรียนให้มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนการสอน เพื่อให้เด็กเรียนอย่างมีความสุข

การมีส่วนร่วมของชุมชน

ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ วางแผนการบริหาร การจัดการศึกษา ตลอดจนการร่วมมือ ในการพัฒนาโรงเรียนในทุก ๆ ด้าน

ด้านบุคลากร

พัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพพร้อมทั้งบุคลากรในโรงเรียนให้มีคุณภาพสูงสุด

ความภาคภูมิใจ

1. เป็นโรงเรียนต้นแบบวิถีพุทธ
2. เป็นโรงเรียนต้นแบบ โรงเรียนในฝัน
3. เป็นโรงเรียนห้องสมุดมีชีวิต
4. เป็นโรงเรียนจัดการเรียนการสอนโดยใช้สื่อผสมทั้งจากโรงเรียนวังไกลกังวล

และครูจัดสอนเอง

5. เป็นโรงเรียนผ่านการประเมินรอบ 2 จาก สมศ.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โรงเรียนบ้านกกตูม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร

ประวัติโรงเรียน

โรงเรียนบ้านกกตูม ตั้งอยู่หมู่ที่ 1 ตำบลกกตูม อำเภอดงหลวง จังหวัดมุกดาหาร ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 มกราคม 2477 โดย ขุนนาคบุญบุตร ศึกษาธิการกรรมการอำเภอนาแก มาเป็นประธานเปิดและให้ชื่อโรงเรียนว่า “โรงเรียนประชาบาลตำบลกกตูม 1 วัดบ้านกกตูม” โดยมี นายไป่ ฤทธิธาดา เป็นครูใหญ่ มีชั้นเรียนเพียงชั้นเดียว คือ ประถมศึกษาปีที่ 1 และได้ทำการเรียนการสอนเรื่อยมา โดยใช้ศาลาวัดบ้านกกตูมเป็นที่เรียน มีเนื้อที่ 4 ไร่ จนถึง พ.ศ. 2513 จึงได้รับงบประมาณก่อสร้างอาคารเรียนแบบ ป.1ฉ จำนวน 1 หลัง มี 4 ห้องเรียน

พ.ศ. 2532 ชาวบ้านได้ร่วมกันบริจาคที่ดินเพื่อก่อสร้างโรงเรียนแห่งใหม่ โดยอยู่ห่างจากที่ตั้งโรงเรียนเดิมประมาณ 1 กิโลเมตร จำนวน 42 ไร่ และได้รับงบประมาณก่อสร้างอาคารเรียนแบบ สปช.104/26 จำนวน 1 หลัง มี 6 ห้องเรียน

พ.ศ. 2534 ได้เปิดทำการสอนในระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1 ตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

พ.ศ. 2541 ได้รับงบประมาณก่อสร้างอาคารเรียนแบบ สปช.105/29 จำนวน 1 หลัง มี 6 ห้องเรียน และได้ย้ายชั้นอนุบาล – ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 จากอาคารแบบ ป.1ฉ ที่อยู่ภายในบ้าน ออกไปเรียนร่วมกับชั้น ประถมศึกษาปีที่ 4 – มัธยมศึกษาปีที่ 3 ที่บริเวณที่ตั้งอาคารเรียนในปัจจุบัน

พ.ศ. 2543 นายพล เชื้อคมตา ครูใหญ่ ได้ลาออกจากราชการตามโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด และทางราชการได้แต่งตั้งให้ นายเอกราช พรหมพิบูลย์ มาดำรงตำแหน่งแทน

พ.ศ. 2546 โรงเรียนบ้านกกตูม ได้รับงบประมาณก่อสร้างอาคารเรียน แบบ สปช.105/26 จำนวน 1 หลัง มี 4 ห้องเรียนและในปีนี้นายเอกราช ได้ขอย้ายไปดำรงตำแหน่งที่ โรงเรียนบ้านบึง อำเภอนองสูง จังหวัดมุกดาหาร ทางราชการมีคำสั่งให้ นายสม ถิ่น โทจันทร์ ครูใหญ่โรงเรียนบ้านข้าวสูง มาดำรงตำแหน่ง ครูใหญ่โรงเรียนบ้านกกตูม

พ.ศ. 2548 นายสมถิ่น โทจันทร์ ได้ขอย้ายไปดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนบ้านนาคำน้อย ตำบลคำป่าหลาย อำเภอเมือง จังหวัดมุกดาหาร และนาย สมบัติ บริสุทธิ์ ได้มาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จนถึงปัจจุบัน

ปัจจุบัน โรงเรียนบ้านกกตูม มีพื้นที่ทั้งหมด 3 แปลง แปลงที่ 1 มีเนื้อที่ 4 ไร่ แปลงที่ 2 มีเนื้อที่ 2 ไร่และ แปลงที่ 3 มีเนื้อที่ 42 ไร่ (ที่ตั้งโรงเรียนปัจจุบัน) อยู่ห่างจาก อำเภอดงหลวง 49 กิโลเมตร อยู่ห่างจากจังหวัดมุกดาหาร 92 กิโลเมตร

โรงเรียนบ้านกกตูม ได้เปิดทำการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาล 1 – ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 11 ห้องเรียน นักเรียนทั้งหมด 178 คน

มีผู้บริหาร 1 คน ข้าราชการครู 12 คน ไปช่วยราชการ 1 คน ครูอัตราจ้าง 1 คน พนักงานราชการ 2 คน พนักงานบริการ 1 คน รวมบุคลากรทั้งหมด 18 คน
(ข้อมูล ณ 10 ตุลาคม 2552)

ตราสัญลักษณ์ของโรงเรียน



ปรัชญาของโรงเรียน	การศึกษา คือ การพัฒนาชีวิต
คำขวัญ	เรียนดี กีฬาเด่น เน้นวินัย ใฝ่พัฒนา นำประชาธิปไตย
สีประจำโรงเรียน	ฟ้า - ชมพู
คติพจน์	ปญญา โลกสฺมึ ปชฺโชโต คำแปล ปัญญาเป็นแสงสว่างส่องโลก
อักษรย่อ	ก.ต.
ต้นไม้ประจำโรงเรียน	ต้นมะตูม

แนวทางการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน ประจำปีงบประมาณ 2553

1. วิสัยทัศน์ (Vision)

โรงเรียนบ้านกกตูม จัดการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด บุคลากรได้รับการพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพ ชุมชนมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์สภาพแวดล้อม และ ส่งเสริมการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

2. พันธกิจ (Mission)

- 2.1 จัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ
- 2.2 พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน
- 2.3 จัดสภาพแวดล้อมให้อื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้
- 2.4 บริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพแบบมีส่วนร่วม

3. เป้าประสงค์ (Goals)

- 3.1 นักเรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ มีความรู้ ความสามารถ มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน สามารถอยู่ร่วมในสังคมได้อย่างมีความสุข
- 3.2 บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างมืออาชีพ
- 3.3 โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมที่อื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้
- 3.4 ชุมชนให้ความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างเต็มที่

ข้อมูลนักเรียน ปีการศึกษา 2552

ชั้น	จำนวนนักเรียน		รวม	หมายเหตุ
	ชาย	หญิง		
อนุบาล 1	8	6	14	
อนุบาล 2	7	6	13	
รวม	15	12	27	
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1	7	3	10	
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 2	7	7	14	
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3	5	10	15	
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4	8	3	11	
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5	7	7	14	
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6	9	4	13	
รวม	43	34	77	
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1	14	15	29	
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2	9	11	20	
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3	16	9	25	
รวม	39	35	74	
รวมทั้งสิ้น	97	81	178	

ข้อมูลด้านอาคารสถานที่

ข้อมูลที่ดิน โรงเรียนบ้านกกตูมมีพื้นที่ทั้งหมด 46 ไร่

ข้อมูลสิ่งปลูกสร้าง โรงเรียนบ้านกกตูมมีอาคารเรียนทั้งหมด 3 หลัง

อาคารเอนกประสงค์ 1 จำนวนห้องเรียนมาพร้อมอาคาร 1 ห้อง ต่อเติม - ห้อง

การใช้ประโยชน์ในปัจจุบันใช้เป็นโรงอาหารสำหรับนักเรียนรับประทานอาหาร

บ้านพักครู จำนวน 2 หลัง

ห้องส้วม 4 หลัง 16 ที่นั่ง

กิจกรรมเด่นของโรงเรียน

- 1.ชมรมชาสมุนไพร
- 2.โครงการส่งเสริมวิชาชีพท้องถิ่น (อิฐประสาน)
- 3.โครงการเลี้ยงหมูป่า

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โรงเรียนกุสุมาลย์วิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1

1. ข้อมูลทั่วไป

1.1 ประวัติโรงเรียน

โรงเรียนกุสุมาลย์วิทยาคมก่อตั้งครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2516 เป็นสาขาของโรงเรียนสกลราชวิทยานุกูล เปิดทำการสอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.ศ.1) มีนักเรียนรุ่นแรก 51 คน โดยอาศัยเรียนที่วัดโพธารามเป็นการชั่วคราว และย้ายมาเรียนที่โรงเรียนกุสุมาลย์พิศาลวิทย์ (ปัจจุบันคือโรงเรียนอนุบาลกุสุมาลย์) ต่อมาองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร จึงให้มาตั้งโรงเรียนในสถานที่ปัจจุบันซึ่งเป็นที่ราชพัสดุ อยู่ติดกับสถานีตำรวจภูธรอำเภอกุสุมาลย์มีเนื้อที่ 37 ไร่ 2 งาน 50 ตารางวา ผู้บริหารคนแรก คือ นายพินิจ ภคสมบัติ ดำรงตำแหน่งครูใหญ่และได้รับจัดสรรอัตราครู ตลอดจนงบประมาณในการสร้างอาคารสถานที่และสาธารณูปโภคมาตามลำดับ

ปี พ.ศ. 2527 เข้าร่วมโครงการปรับปรุงโรงเรียนมัธยมขนาดเล็ก (ค.ป.ล.) รุ่นที่ 1

ปี พ.ศ. 2536 เข้าร่วมโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาโดยเปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายชั้นม.4 - ม.6 มีนักเรียน ม.4 รุ่นแรกจำนวน 25 คน

ปี พ.ศ. 2541 เข้าร่วมโครงการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมวังไกลกังวล จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

ปี พ.ศ. 2545 เข้ารับการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกรอบแรกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) สมศ. 14 มาตรฐาน

ปี พ.ศ. 2546 ได้รับการคัดเลือกจากชาวอำเภอกุสุมาลย์ให้เป็น 1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝัน

ปี พ.ศ. 2548 ผ่านการประเมินเป็นต้นแบบโรงเรียนในฝัน(รุ่นที่ 1) เมื่อวันที่ 11 มกราคม พ.ศ. 2549

ปี พ.ศ. 2549 ผ่านการรับรองคุณภาพจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน) สมศ.รอบที่ 2 เมื่อวันที่ 1 - 3 มีนาคม พ.ศ. 2549

ปี พ.ศ. 2550 ได้รับรางวัลชนะเลิศละครคุณธรรม ระดับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ไปแสดงที่เมืองทองธานี ในงานมหัศจรรย์เด็กไทย 50

ปี พ.ศ. 2551 ได้รับการคัดเลือกผลงาน หนึ่งโรงเรียน หนึ่งนวัตกรรม (One School One Innovation) รางวัลเหรียญทองแดง ระดับประเทศ ของคุรุสภา ประจำปี 2551

1.2 ที่ตั้ง

โรงเรียนกุสุมาลย์วิทยาคม ตั้งอยู่เลขที่ 653 หมู่ที่ 1 ถนนธนาconaเวง-นครพนม ตำบลกุสุมาลย์ อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร รหัสไปรษณีย์ 47210 โทรศัพท์ 042-769056, 042-769232 โทรสาร 042-769056, 042-769232 เว็บไซต์ : www.ksm.ac.th :

E-mail ksmschool@hotmail.com สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สกลนครเขต 1 เปิดสอน ตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีเขตพื้นที่บริการ 3 ตำบล ได้แก่ ตำบลกุสุมาลย์ ตำบลนาโพธิ์ ตำบลโพธิ์ไพศาล

ที่ตั้งและอาณาเขต

ทิศเหนือ	จดถนนสายธนาconaเวง - นครพนม
ทิศใต้	จดที่ดินนางไข่กา ใบอุดม
ทิศตะวันออก	จดที่ดินนายบุญ สุกุลทอง นายทศและนายมี พลาคสุ
ทิศตะวันตก	จดสถานีตำรวจภูธรอำเภอกุสุมาลย์

2. ข้อมูลด้านการบริหาร

2.1 รายชื่อผู้บริหาร

2.1.1 นายยงคัยุทธ เขื่อนขันธุ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน

วุฒิการศึกษาสูงสุด ค.ม. สาขาการบริหารการศึกษา ดำรงตำแหน่งที่โรงเรียนกุสุมาลย์วิทยาคม ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 จนถึงปัจจุบัน

2.1.2 นายดวงทรัพย์ ไชยทองศรี ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงเรียน

วุฒิการศึกษาสูงสุด ศษ.ม. สาขาการบริหารการศึกษา ดำรงตำแหน่งที่โรงเรียนกุสุมาลย์วิทยาคม ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 จนถึงปัจจุบัน

2.1.3 นายฉัตรชัย เกษมสิน ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงเรียน

วุฒิการศึกษาสูงสุด ค.บ. สาขาการบริหาร โรงเรียน ดำรงตำแหน่งที่โรงเรียนกุสุมาลย์วิทยาคม ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 จนถึงปัจจุบัน

ทำเนียบผู้บริหารโรงเรียนจากอดีตจนถึงปัจจุบัน

ปี พ.ศ.	ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่ง
2516 - 2526	นายพินิจ ภคสมบัติ	อาจารย์ใหญ่
2526 - 2534	นายเดชกษัตริย์ โทษาธรรม	อาจารย์ใหญ่
2534 - 2539	นายสุวัฒน์ อินธิแสน	อาจารย์ใหญ่
2539 - 2542	นายสุวัฒน์ อินธิแสน	ผู้อำนวยการ
2543 - 2546	นายอำนาจ สิงห์คาม	ผู้อำนวยการ
2547 - ปัจจุบัน	นายยงศ์ยุทธ เชื้อนันทน์	ผู้อำนวยการ

ปรัชญาของโรงเรียน

วินัยเยี่ยม เปี่ยมคุณธรรม ถำเลิศปัญญา พลานามัยสมบูรณ์ เพิ่มพูนรายได้

ระหว่างเรียน

คติธรรม ปัญญา นรานํ รตน์ : ปัญญาเป็นรัตนะของนรชน

สีประจำโรงเรียน เขียว-เหลือง

อักษรย่อ ก. ศ. ม.

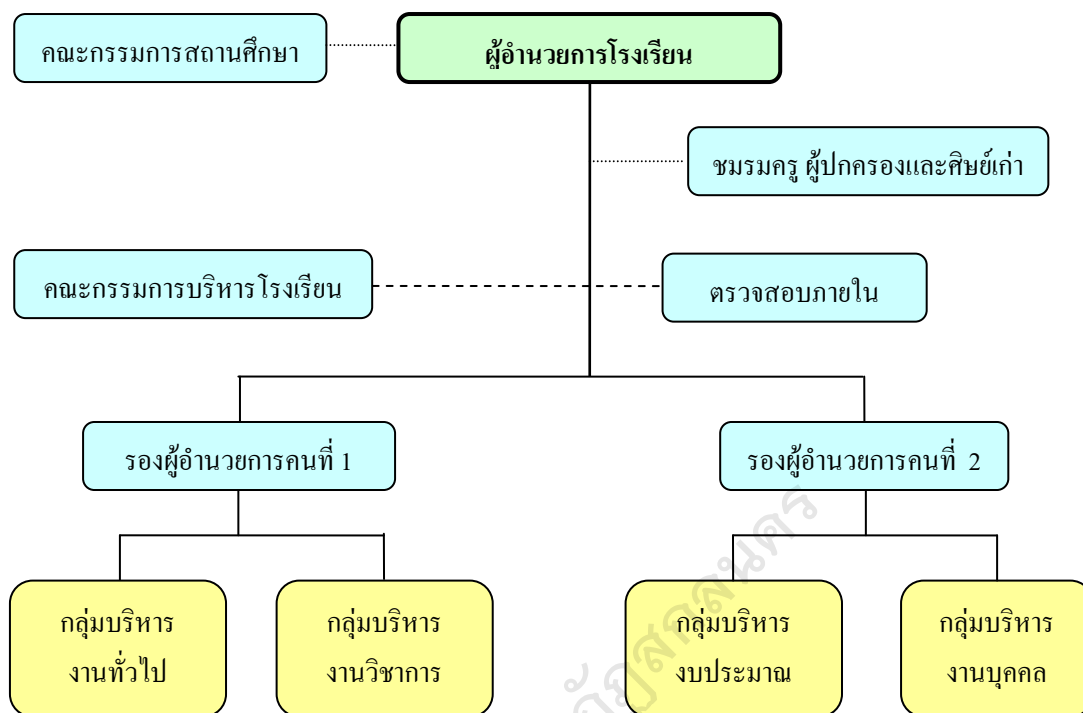
วิสัยทัศน์ของโรงเรียน มุ่งจัดการศึกษาให้ผู้เรียนพัฒนาศักยภาพสู่ความเป็นสากล
เป็นคนดี มีคุณธรรม น้อมนำโครงการพระราชดำริ
สืบสานวัฒนธรรมและประเพณีท้องถิ่น

2.2 ระบบโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน

โรงเรียนแบ่งโครงสร้างการบริหารงาน ออกเป็น 4 กลุ่มงาน คือ

1. กลุ่มบริหารงานทั่วไป
2. กลุ่มบริหารงานวิชาการ
3. กลุ่มบริหารงบประมาณ
4. กลุ่มบริหารงานบุคคล

โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน



โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน ปีการศึกษา 2552

3. ข้อมูลนักเรียน

โรงเรียนกุสุมาลย์วิทยาคมมีจำนวนนักเรียนทั้งในเขตและนอกเขตพื้นที่บริการรวมทั้งสิ้น 1,277 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2552) ดังนี้

ระดับชั้น	จำนวนห้อง	จำนวนนักเรียน
มัธยมศึกษาปีที่ 1	8	320
มัธยมศึกษาปีที่ 2	7	276
มัธยมศึกษาปีที่ 3	6	227
รวมระดับมัธยมศึกษาตอนต้น	21	823
มัธยมศึกษาปีที่ 4	5	132
มัธยมศึกษาปีที่ 5	4	135
มัธยมศึกษาปีที่ 6	4	119
รวมระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย	13	454
รวมทั้งหมด	34	1,277

หมายเหตุ ม.ปลาย จัด 2 แผน วิทยาศาสตร์ 2 ห้อง และคณิตศาสตร์ 2 ห้อง

4. ข้อมูลบุคลากร

โรงเรียนกุสุมาลย์วิทยาคม มีจำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

รวมทั้งสิ้น 41 คน ข้าราชการ ก.พ. 1 คน พนักงานของรัฐ 4 คน ลูกจ้างชั่วคราว (ครูอัตราจ้าง)

4 คน ลูกจ้างประจำ 1 คน และลูกจ้างชั่วคราว (นักการฯ) 3 คน แสดงดังตารางต่อไปนี้

ประเภทบุคลากร	เพศ		ระดับการศึกษาสูงสุด			อายุเฉลี่ย (ปี)	ประสบการณ์การสอนเฉลี่ย (ปี)
	ชาย	หญิง	ต่ำกว่า ป.ตรี	ป.ตรี	สูงกว่า ป.ตรี		
ผู้อำนวยการ	1	-	-	-	1	46	22
รองผู้อำนวยการ	2	-	-	1	1	52	25
ครูประจำการ	11	27	-	34	4	40	15
ข้าราชการพลเรือน	-	1	1	-	-	39	-
พนักงานของรัฐ	2	2	-	4	-	31	8
ครูอัตราจ้าง	2	2	-	4	-	30	5
พนักงานขับรถ	1	-	1	-	-	48	-
ลูกจ้างชั่วคราว (นักการฯ)	3	-	3	-	-	46	-
รวม	22	32	5	43	6	42	-

5. สภาพชุมชนโดยรวม

5.1 สภาพทางสังคม ประชากรของอำเภอกุสุมาลย์ส่วนใหญ่เป็นชาวไท่ ซึ่งอพยพมาจากประเทศลาว มีภาษาพูดเป็นของตนเองแต่ไม่มีภาษาเขียน ชอบอยู่อย่างสันโดษ มีความเป็นอยู่ที่เรียบง่าย มีฐานะยากจน

5.2 สภาพเศรษฐกิจ ชาวกุสุมาลย์ประกอบอาชีพเกษตรกรรม คิดเป็นร้อยละ 98 ร้อยละ 89 นับถือศาสนาพุทธ นอกนั้นนับถือศาสนาคริสต์ ประชากรชาย 22,579 คน หญิง 22,862 คน รวมทั้งสิ้น 45,441 คน ฐานะทางเศรษฐกิจรายได้เฉลี่ยต่อครอบครัวต่อปี 23,000 บาท จำนวนคนเฉลี่ยต่อครอบครัว 3 คน

5.3 โอกาสและข้อจำกัดของโรงเรียน โรงเรียนกุสุมาลย์วิทยาคมได้รับคัดเลือกจากชาวอำเภอกุสุมาลย์ให้เป็น 1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝัน ได้รับงบประมาณจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและโครงการพระราชดำริ สร้างบ่อเลี้ยงปลา และอาคารสหกรณ์ โรงเรียนยังขาดแคลนบุคลากรโดยเฉพาะครูสายปฏิบัติการสอน และบุคลากรสนับสนุนการสอนจำนวนมาก อีกทั้งแหล่งเรียนรู้ภายนอกและสถานประกอบการที่จะให้นักเรียนได้เรียนจากการปฏิบัติจริงในเขตอำเภอกุสุมาลย์ ผู้ปกครองนักเรียนมีรายได้น้อย ฐานะยากจน มีการอพยพแรงงานไปทำงานที่กรุงเทพฯ มีปัญหาการหย่าร้าง บางครอบครัว นักเรียนขาดความอบอุ่น จึงมีนักเรียนบางส่วนที่ต้องออกกลางคันเนื่องจากปัญหาครอบครัว

6. ข้อมูลด้านอาคารสถานที่

โรงเรียนกุสุมาลย์วิทยาคมมี อาคารเรียน 5 หลัง อาคารประกอบ 14 หลัง สนามกีฬาในโรงเรียน 4 แห่ง

7. ข้อมูลสื่อ อุปกรณ์และเทคโนโลยี

- คอมพิวเตอร์ มีจำนวนทั้งหมด 105 เครื่อง
 - ใช้เพื่อการเรียนการสอน 86 เครื่อง
 - ใช้สืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตได้ 86 เครื่อง
 - ใช้ในงานบริหาร 19 เครื่อง
- ปริมาณสื่อ ครูมีการผลิตสื่อและทำวิจัยเพื่อพัฒนาอย่างน้อย ภาคเรียนละ 1 ชิ้น/คน
- ห้องที่จัดไว้ใช้ปฏิบัติการกิจกรรมเฉพาะมีทั้งหมด 16 ห้อง
- พื้นที่ปฏิบัติการกิจกรรม/นันทนาการ ได้แก่ สนามกีฬามาตรฐาน อาคารหอประชุม ลานอเนกประสงค์ข้างหอประชุม สนามตะกร้อ สนามวอลเลย์บอล เป็นต้น

8. แหล่งเรียนรู้ในชุมชน/ภูมิปัญญาท้องถิ่น

โรงเรียนกุสุมาลย์วิทยาคมมีห้องสมุดขนาด 12 x 16 ตารางเมตร จำนวนหนังสือในห้องสมุดทั้งหมด 100,479 เล่ม การสืบค้นหาหนังสือและการยืม-คืนใช้ระบบ คอมพิวเตอร์ และโปรแกรมห้องสมุดจำนวนนักเรียนที่ใช้ห้องสมุดในปีการศึกษานี้คิดเป็น 750 คน /วัน

9. ผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา งาน/โครงการ/กิจกรรม ที่ประสบผลสำเร็จ

- ได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนในฝันรุ่นที่ 1 (โรงเรียนดีใกล้บ้าน)
- โรงเรียนได้พาศุภคณากรศึกษาคุณงานศิลปหัตถกรรมและส่งเสริมศักยภาพนักเรียน
ณ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จังหวัดนครราชสีมา
- ได้รับการประเมินผลโครงการพระราชดำริสมเด็จพระเทพฯ จากจังหวัดในระดับดี
- ได้รับการคัดเลือกให้เป็นพี่เลี้ยงโรงเรียนในฝันรุ่นที่ 2 (โรงเรียนบ้าน โพนแพง)
- รางวัลเหรียญทองแดง ระดับประเทศ ของครูสถาปประจำปี 2551
- รางวัลชนะเลิศประเภทเครื่องแต่งกาย ระดับมัธยม / อาชีวศึกษา โครงการประกวด
สร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์จากวัสดุเหลือใช้ปี 2551 ซึ่งด้วยพระราชทาน
พระเจ้าวรวงศ์เธอ พระองค์เจ้าศรีรัศมิ์ พระวรชายาในสมเด็จพระบรมโอรสาธิราชฯ
สยามมกุฎราชกุมาร จังหวัดสกลนคร เป็นตัวแทนจังหวัดไปแข่งขันระดับภาค
- ค่าย “ สร้างสรรค์บรรเลง บทเพลงเพื่อสุขภาวะ” ร่วมกับสำนักงานกองทุน
สนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)
- ได้รับป้ายการรับรองคุณภาพการศึกษาจาก สมศ. รอบที่ 2

.....

โรงเรียนสกลนครพัฒนศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1

โรงเรียนสกลนครพัฒนศึกษา ตั้งอยู่ที่ตำบลธาตุเชิงชุม อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร เปิดการเรียนการสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 ปัจจุบันมี นายขรรค์ คนสมบูรณ์ เป็น ผู้อำนวยการสถานศึกษา บุคลากร จำนวน 79 คน นักเรียน จำนวน 1,934 คน อยู่ห่างตัวจังหวัดสกลนคร ประมาณ 3 กิโลเมตร ซึ่งตามปกติโรงเรียนแห่งนี้ มีนักเรียนจำนวนไม่มาก ครุมีจำนวนเกินเกณฑ์ สาเหตุที่เกิดขึ้นเนื่องจากก่อนช่วงปี พ.ศ.2548 โรงเรียนสกลนครพัฒนศึกษา ยังไม่ได้ขึ้นกับเขตปกครองของเขตเทศบาลเมืองสกลนคร ทำให้ระบบการคมนาคม สัญจร ตลอดจนเส้นทางการเดินทางโดยสาธารณะประจําทางยังไม่ไปถึงยัง ไม่มีการสร้างถนนรอบเมืองจึงเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนดังกล่าว ในปีการศึกษา 2551 โรงเรียนได้รับคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนในโครงการโรงเรียน คู่พัฒนาของกระทรวงศึกษาธิการ เป็นนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ที่ต้องการแก้ไขปัญหาการรับนักเรียนเข้าเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ในโรงเรียนที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและสังคม ซึ่งในกรณีนี้ได้แก่โรงเรียนสกลราชวิทยานุกูล การรับนักเรียนเข้าเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 แต่ละปีเกินห้องละ 50 คน ทำให้การจัดที่นั่งสำหรับนักเรียนแต่ละห้องมีมากเกินเกณฑ์ ทำให้เกิดความยุ่งยากในการบริหารจัดการเกี่ยวกับการเรียนรู้ให้กับนักเรียนและทำให้โรงเรียนข้างเคียงรับนักเรียนไม่เต็มตามแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงได้จับคู่โรงเรียนเพื่อดำเนินงานตามนโยบายดังกล่าว โดยเป้าหมาย คือ ลดจำนวนการรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ในปีการศึกษา 2552 ไม่เกิน ห้องละ 50 คน การเลือกโรงเรียนเข้าร่วมโครงการนี้ ได้คัดเลือกจากโรงเรียนที่เป็นโรงเรียนยอดนิยมของนักเรียนและผู้ปกครองที่ขอขยายแผนการรับนักเรียนเกินห้องละ 50 คน เป็นโรงเรียนต้นแบบ และเลือกโรงเรียนใกล้เคียงซึ่ง ได้แก่ โรงเรียนสกลนครพัฒนศึกษา ที่มีศักยภาพสามารถเชื่อมประสานและรองรับการรับนักเรียนจากโรงเรียนต้นแบบที่จะสร้างความเชื่อมั่นแก่นักเรียนและผู้ปกครองเป็นโรงเรียนคู่พัฒนาหลักการของการพัฒนาโรงเรียนโครงการนี้ คือ โรงเรียนต้นแบบคือโรงเรียนสกลราชวิทยานุกูลซึ่งตั้งอยู่ห่างจากโรงเรียนสกลนครพัฒนศึกษา เป็นระยะทางเพียง 3 กิโลเมตร โดยกำหนดให้โรงเรียนต้นแบบ ต้องดำเนินการ ดังนี้

1. ให้ความสำคัญต่อการดำเนินการรับนักเรียน ให้นักเรียนไปเรียนที่โรงเรียนคู่พัฒนา
2. การหมุนเวียนครูไปสอนโรงเรียนคู่พัฒนา (สพฐ.สนับสนุนงบประมาณ)

3. การส่งต่อนักเรียนไปยังโรงเรียนคู่พัฒนา

โรงเรียนคู่พัฒนา คือ โรงเรียนสกลนครพัฒนศึกษา ต้องดำเนินการ ดังนี้

1. สร้างความเชื่อมั่นแก่นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและประชาชน
2. โรงเรียนทั้งสองจัดทำแผนการพัฒนาร่วมกันเน้น “ความสำเร็จอยู่ที่ความร่วมมือ”
3. ปรับความรู้สึกร่วมมือกันปรับค่านิยมของนักเรียนและผู้ปกครอง

วางระบบการบริหารงานวิชาการ เช่น ใช้ข้อสอบชุดเดียวกัน หรือพัฒนาแบบทดสอบร่วมกัน ใช้สื่อและทรัพยากรร่วมกัน

4. แลกเปลี่ยนบุคลากร Shared vision จัดยานพาหนะรับส่ง

5. มาตรฐานทางวิชาการทำเกณฑ์คุณภาพให้ได้ 2.8 นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

จบการศึกษาเต็มร้อยละ 100

6. ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนต้องชัดเจนและเข้มแข็ง

โรงเรียนสกลนครพัฒนศึกษา ได้รับคัดเลือกให้เข้าร่วมโครงการนี้คู่กับ โรงเรียนสกลราชวิทยานุกูล ซึ่งเป็นโรงเรียนต้นแบบ ส่วนโรงเรียนสกลนครพัฒนศึกษา เป็นโรงเรียนคู่พัฒนา ทั้งสองโรงเรียนได้ทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือด้านการศึกษา หรือ MOU เมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2550 ระหว่างนายสมชาย โสมรักษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนสกลราชวิทยานุกูล กับนายสุชาติ กันธิยาฤทธิ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนสกลนครพัฒนศึกษา ตกลงและดำเนินการร่วมกัน ดังนี้

1. ร่วมมือพัฒนา ทั้งด้านวิชาการ กิจกรรม และพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
2. มุ่งพัฒนาเพื่อปรับค่านิยมและสร้างความเชื่อมั่นให้นักเรียนและผู้ปกครอง
3. ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาร่วมกัน
4. กำหนดแนวทางและการรับนักเรียนร่วมกัน

มาตรการการรับนักเรียนของโรงเรียนคู่พัฒนาโรงเรียนสกลราชวิทยานุกูลและโรงเรียนสกลนครพัฒนศึกษา มีดังนี้

1. รับสมัครนักเรียนพร้อมกัน
2. ปรับปรุงใบสมัครรับสมัครนักเรียนโรงเรียนสกลราชวิทยานุกูล โดยเพิ่มคำชี้ชวนและเงื่อนไขแสดงความประสงค์ไปสมัครเรียนที่โรงเรียนสกลนครพัฒนศึกษา (โรงเรียนคู่พัฒนา) ในโควตาโรงเรียนคู่พัฒนา โดยถือว่านักเรียนรายนั้นเสมือนได้ยื่นใบสมัครเรียนต่อที่โรงเรียนสกลราชวิทยานุกูล (นักเรียนต้องนำไปแสดงตนต่อโรงเรียนคู่พัฒนา ตามระยะเวลาการรับสมัครที่กำหนดด้วย)

โรงเรียนสกลนครพัฒนศึกษา เป็นโรงเรียนคู่พัฒนากับโรงเรียนสกลราชวิทยานุกูล เริ่มรับนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 และ 4 ตั้งแต่ปีการศึกษา 2551 เป็นต้นมา

ลักษณะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

- ◆ ค้นหาโอกาสที่ท้าทายเพื่อเปลี่ยนแปลง เด็บโต สร้างสรรค์สิ่งใหม่และปรับปรุง
- ◆ ทดลอง ขอมรับความเสี่ยง เรียนรู้จากผลของความผิดพลาด
- ◆ สร้างวิสัยทัศน์สำหรับการยกระดับอนาคตให้ดีขึ้นและสูงขึ้น
- ◆ การขอให้ผู้อื่นเข้าร่วมในวิสัยทัศน์โดยการใช้วิธียั่วชวนต่อคุณค่า ผลประโยชน์ ความหวังและความฝันของพวกเขา
- ◆ สนับสนุนความร่วมมือโดยการส่งเสริมเป้าหมายร่วมและสร้างความไว้วางใจ
- ◆ สร้างความเข้มแข็งให้แก่ผู้ร่วมงานโดยการกระจายอำนาจ ให้มีทางเลือก การพัฒนา ความสามารถ การมอบหมายงานสำคัญและให้การสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม
- ◆ สร้างแบบอย่างโดยการกระทำในเส้นทางที่สอดคล้องกับคุณค่าร่วม
- ◆ มีชัยชนะเล็ก ๆ ที่ส่งเสริมความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องและสร้างข้อผูกมัด
- ◆ ขอมรับคุณค่าของผู้ร่วมงานที่มีต่อความสำเร็จของทุก ๆ โครงการ
- ◆ หลีกเลี่ยงความสำเร็จของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ

แนวทางการพัฒนาโรงเรียนคู่พัฒนา

ประการแรก โรงเรียนต้องปรับปรุงจัดทำภูมิทัศน์ทางกายภาพ
 ประการที่สอง โรงเรียนต้องเน้นภาพลักษณ์ด้านระเบียบวินัยที่ปรากฏต่อสาธารณะ
 ประการที่สาม ภาพลักษณ์ของครูในเรื่องการสอน ความเอาใจใส่ต่อเด็ก การทุ่มเท
 เสียสละต้องปรากฏเป็นที่ยอมรับจากชุมชนและสังคม

ประการที่สี่ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองชุมชนและสังคม
 ประการที่ห้า การพัฒนาด้านการเรียน การสอน การใช้สื่อการเรียนรู้ด้าน IT และ
 นวัตกรรมต่างๆ

การสร้างเครือข่ายโรงเรียนคู่พัฒนา

- 1.การมีส่วนร่วมกับองค์กรการปกครองส่วนท้องถิ่น
- 2.การมีส่วนร่วมกับคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3.การมีส่วนร่วมแบบเครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน
- 4.การมีส่วนร่วมในการระดมทุน
- 5.การมีส่วนร่วมในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

ภาคผนวก จ

ภาพกิจกรรมประกอบการวิจัย

กิจกรรมการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2552 ณ ห้องประชุมสำนักงานนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน
อาคาร 5 ชั้น 8 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



นางศรีวิการ์ เมฆธวัชชัยกุล รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ



รศ.ดร.ปรีชา คัมภีรปกรณ เป็นประธานการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

บรรยากาศการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ



การทดลองใช้รูปแบบ

ระยะที่ 1 การศึกษาเอกสารการเรียนรู้ด้วยตนเอง 8 ชุด ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
โรงเรียนบ้านนาหว้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2

นายดำรงเดช วันนา ผู้อำนวยการสถานศึกษา



โรงเรียนบ้านกกตุม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร

นายสมบัติ บริสุทธิ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษา



โรงเรียนกุสุมาลย์วิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 1

นายขยยุทธ เปื่อนจันทร์ ผู้อำนวยการสถานศึกษา



ระยะที่ 2 กิจกรรมการศึกษาดูงานโรงเรียนดีเด่นด้านการประชาสัมพันธ์
โรงเรียนสกลนครพัฒนศึกษา (โรงเรียนคู่พัฒนา) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1
เมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน 2552



ระยะที่ 3 กิจกรรมการประชุมเชิงปฏิบัติการและสรุปผลการทดลองใช้รูปแบบ
ณ ห้อง 526 อาคารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
เมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน 2552



ภาคผนวก ข

เอกสารการทดลองใช้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

นักศึกษาระดับดุขฎีบัณฑิต
สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คู่มือการทดลองใช้
แนวทางการพัฒนา

การพัฒนา
รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัย
นางสาวระภีพรรณ ร้อยพิลา
นักศึกษาระดับดุขฎีบัณฑิต
สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แนวทางการศึกษา

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง การวิจัยและพัฒนาเรื่องการพัฒนากระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดทำขึ้นเพื่อทดลองใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะและทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีศักยภาพในการบริหารจัดการศึกษา ด้านภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์องค์กรให้มีประสิทธิภาพ

1. ชุดเรียนรู้ด้วยตนเองมีทั้งหมด 8 ชุด ดังนี้

- ชุดที่ 1 การพัฒนาตนเอง (Self – Development)
- ชุดที่ 2 การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)
- ชุดที่ 3 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
- ชุดที่ 4 การสื่อสารและการจูงใจ (Communication and Motivation)
- ชุดที่ 5 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results – Based Management)
- ชุดที่ 6 การบริการที่ดี (Service Mind)
- ชุดที่ 7 การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
- ชุดที่ 8 การพัฒนาศักยภาพครู (Development of Teacher Potential)

2. คู่มือการทดลองใช้การพัฒนากระบวนการเสริมสร้าง

แนวทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินการตามกิจกรรม ดังนี้

1. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 1 – 8 ซึ่งเป็นความรู้พื้นฐานที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องศึกษาทำความเข้าใจ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาตนเอง พัฒนาผู้ร่วมงานและสามารถศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมได้จากเอกสารที่อ้างอิง จากเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความพร้อมให้กับตนเอง
2. ทำกิจกรรมตามที่กำหนดไว้ในแต่ละชุด และประเมินตนเองจากผลการปฏิบัติงานตามใบงาน
3. สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารสถานศึกษาท่านอื่น เพื่อนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลังปฏิบัติตาม ข้อ 1 – 3 แล้วผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้พร้อมในด้านบุคลิกภาพ การมีภาวะผู้นำ การทำงานเป็นระบบ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน มีส่วนร่วมในการวางแผน แสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และแสดงความคิดอย่างอิสระสร้างระบบการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน ส่งเสริมศักยภาพของครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีความก้าวหน้า ในวิชาชีพ สร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพและมีความสุขในการทำงาน ส่งเสริมให้มีการบริหารงานที่มุ่งผลสำเร็จของงาน ประหยัด มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ถ่วงดุล ตรวจสอบได้ ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา

4. ผู้บริหารสถานศึกษา นำความรู้จากการศึกษาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง คู่มือการทดลองใช้ในการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ไปปรับใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา

๐๐๐๐๐๐๐๐๐๐๐๐๐๐

การพัฒนารูปแบบ

การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

๐๐๐๐๐๐๐๐๐๐๐๐๐๐

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 1

การพัฒนาตนเอง (Self – Development)

1. การเสริมสร้างบุคลิกภาพ
2. การพูดและการสื่อสารของผู้นำ
3. การเสริมปัญญาและพัฒนาวิสัยทัศน์
4. สุขภาพของผู้นำและหลักการครองตน

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 2

การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

1. การคิดเชิงระบบ
2. องค์ประกอบของกระบวนการคิดเชิงระบบ
3. การคิดเชิงระบบกับการพัฒนาองค์กร

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 3

การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

1. การทำงานเป็นทีม
2. การสร้างทีมงาน
3. เทคนิคการทำงานเป็นทีม

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 4

การสื่อสารและการจูงใจ (Communication and Motivation)

1. การสื่อสาร
2. การจูงใจ

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 5

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results – Based Management)

1. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. การติดตามผลการปฏิบัติงาน
3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 6

การบริการที่ดี (Service Mind)

1. การบริการที่ดี
2. การจัดการบริการในสถานศึกษา
3. การบริการอย่างมีคุณภาพ

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 7

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
3. แนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 8

การพัฒนาศักยภาพครู (Development of Teacher Potential)

1. ค วามจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพครู
2. การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม สำหรับครู
3. การพัฒนาครูโดยการนิเทศ

คู่มือการทดลองใช้

การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ความเป็นมาและความสำคัญ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราชการ 2545 มีผลบังคับใช้จนถึงปัจจุบันทำให้การบริหารโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีลักษณะเป็นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based Management) ซึ่งการบริหารในลักษณะนี้มีหลักการสำคัญ 4 ประการ คือ หลักการกระจายอำนาจ หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม หลักการบริหารตนเอง และหลักการตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชน (อุทัย บุญประเสริฐ, 2542: 48)

ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นับเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการศึกษาประสิทธิภาพของการบริหารการศึกษาและประสิทธิผลขององค์การทางการศึกษา นักวิชาการหลายท่านมีความเห็นตรงกันว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษานั้น ผู้บริหารนับว่าเป็นตัวแปรสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมไทย คุณภาพและประสิทธิภาพทางการศึกษามักแปรปรวนไปตามผู้นำเสนอ (รุ่ง แก้วแดง, 2546 : 105) ซึ่งหน้าที่ของผู้นำที่สำคัญนั้นจะต้องบริหารจัดการภายในองค์กรเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรในองค์กรที่เป็นคนมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรสามารถทำงานร่วมกันได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

“ภาวะผู้นำ” เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจและเป้าหมายขององค์การเพื่อกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และ เป็นกระบวนการรักษาสภาพ และวัฒนธรรมของกลุ่ม การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำสูงจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถใช้ความรู้ความสามารถและศักยภาพในการบริหารโรงเรียนให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุวัตถุประสงค์ การที่จะทราบว่าผู้นำคนใดมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมหรือไม่ สามารถวัดได้จากประสิทธิผลภาวะผู้นำ (Leadership Effectiveness) ซึ่งเป็นการนำผลลัพธ์ที่คิดสรรมาใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดประสิทธิผลภาวะผู้นำ เช่น ผลการปฏิบัติงาน การบรรลุเป้าหมายกลุ่ม การอยู่รอดขององค์การ ความเจริญเติบโตขององค์การ ความสามารถในการเผชิญวิกฤต ความพึงพอใจของผู้ตาม การอุทิศตน และความมีเสถียรภาพของสถานภาพผู้นำ (Yukl, 1998 : 122)

การประชาสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการและกิจกรรมในการเสริมสร้างสัมพันธภาพและความเข้าใจอันดีร่วมกัน ซึ่งนับเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับสังคมยุคปัจจุบัน ที่มีความเจริญก้าวหน้าและขยายตัวอย่างรวดเร็วตามความเจริญเติบโตของสังคม หน่วยงานต่างๆ มีความเข้าใจและยอมรับการประชาสัมพันธ์มากยิ่งขึ้น (บุญบา สุธีธร. 2545 : 4) การประชาสัมพันธ์มีความสำคัญต่อองค์การ สถาบันและมิบบทบาทอย่างมากในชีวิตมนุษย์มีความสำคัญต่อหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน เช่น โรงเรียน โรงพยาบาล กรม กระทรวง ห้างร้าน บริษัท ธนาคาร โรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ สาเหตุเนื่องมาจาก 1) มนุษย์อยู่ร่วมกันมากย่อมมีทัศนคติ ความเชื่อ ความต้องการและภูมิหลังทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและการศึกษาแตกต่างกันมาก เป็นเหตุให้เกิดความไม่เข้าใจกัน การสื่อสารกันโดยตรงเป็นไปได้ยากทำให้ความเข้าใจกันมีความลำบากยิ่งขึ้น 2) การขยายใหญ่ขององค์การ หน่วยงานหรือบริษัทมีหน่วยงานย่อยมาก มีความสลับซับซ้อนในการจัดการ เกิดปัญหาความเข้าใจในความสัมพันธ์ของงาน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องหาวิธีทางปฏิบัติให้เกิดความเข้าใจกันรวดเร็วยิ่งขึ้น 3) การแก่งแย่งในการสร้าง ความเชื่อถือความนิยม ในผลผลิตการบริหารเพื่อหวังผลกำไรและความไว้วางใจในการบริการมีมากขึ้น (วัจนา ชื่นทองคำ. 2547 : 12)

จากมูลเหตุข้างต้น ผู้วิจัยซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารข้อมูลขององค์กรทั้งภายในและภายนอกตลอดจนการสร้างขยายเครือข่ายให้เข้มแข็ง จึงได้ทำวิจัยและวิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งได้ผ่านความเห็นชอบจากผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนารูปแบบ โดยเสนอชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง จำนวน 8 ชุด เพื่อที่จะนำรูปแบบดังกล่าวไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สมัครใจของโรงเรียน 3 ลักษณะของจังหวัดสกลนคร มุกดาหารและนครพนม คือ โรงเรียนที่เปิดสอนในระดับช่วงชั้นที่ 3 - 4, 1-3, 1-2 ใช้ระยะเวลา 3 เดือนต่อเนื่องกัน (ระหว่างเดือนกันยายน - พฤศจิกายน 2552)

2. แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดำเนินการตามแนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1.แนวคิดกระบวนการฝึกอบรมโดยการเสนอแนะ

กระบวนการฝึกอบรมโดยการสอนแนะ เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่กระบวนการฝึกอบรมไม่เสร็จสิ้นในห้องฝึกอบรม จะต้องมีการติดตามผลการนำความรู้ และทักษะที่ได้รับจากห้องอบรมไปใช้ในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม บุคคลที่จะทำหน้าที่สอนแนะอาจจะเป็นวิทยากร อาจารย์ในมหาวิทยาลัย ศิษยานุเทศ์ ผู้บริหาร โรงเรียน ขึ้นตอนของกระบวนการฝึกอบรมโดยเน้นการสอนแนะ สรุปได้ ดังนี้

1.1 การนำเสนอความรู้ ทักษะหรือ ยุทธวิธีการปฏิบัติงานใหม่ โดยการให้ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาทฤษฎีพื้นฐาน หลักการและเหตุผลของนวัตกรรมนั้น

1.2 ผู้ให้การอบรมสาธิต และให้ตัวอย่างของการนำนวัตกรรมนั้นไปใช้หลายๆ สถานการณ์ จนผู้เข้ารับการอบรมมองเห็นแนวทางการนำไปสู่การปฏิบัติ

1.3 ผู้เข้ารับการอบรมฝึกปฏิบัติ การฝึกปฏิบัติจะต้องทำซ้ำๆ หลายครั้งในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

1.4 ทดลองนำนวัตกรรมนั้นไปใช้ในหน่วยงาน โดยมีผู้ให้การสอนแนะซึ่งกันและกัน ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

1.4.1 การประชุมปรึกษาหารือก่อนนำความรู้ใหม่ไปสู่การปฏิบัติ

1.4.2 การสังเกตการณ์ปฏิบัติงาน

1.4.3 การประชุมปรึกษาหารือหลังการปฏิบัติงาน

1.4.4 การแก้ไขทบทวน และปรับปรุงใหม่

2. แนวคิดการฝึกอบรมแบบมีส่วนร่วม

การฝึกอบรมแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการฝึกอบรม ที่ยึดหลักการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม โดยมีหลักการสำคัญดังนี้

2.1 เป็นการเรียนรู้ที่อาศัยประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม

2.2 เป็นการเรียนรู้ด้วยการกระทำจนทำให้เกิดความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่องซึ่งเกิดจากความสนใจของผู้เข้ารับการอบรม

2.3 ปฏิสัมพันธ์ของผู้เข้ารับการอบรมทำให้เกิดการขยายตัวของเครือข่ายความรู้ที่ทุกคนมีอยู่อย่างกว้างขวาง

2.4 มีการสื่อสารด้วยการพูดหรือการเขียนเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนการวิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้

องค์ประกอบของการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมมี 4 ประการดังนี้

1. ประสบการณ์ (Experience) โดยผู้เข้ารับการอบรมนำประสบการณ์เดิมของตนมาพัฒนาเป็นองค์ความรู้

2. การสะท้อนความคิดและอภิปราย (Reflection and discussion) โดยผู้เข้ารับการอบรม ได้มีโอกาสแสดงออก เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างลึกซึ้ง

3. ความเข้าใจและเกิดความคิดรวบยอด (Understanding and conceptualization) ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความเข้าใจและนำไปสู่การเกิดความคิดรวบยอด

4. การทดลองหรือประยุกต์แนวคิด (Experiment or application) ผู้รับการอบรมนำเอาการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นใหม่ไปประยุกต์ใช้ในลักษณะหรือสถานการณ์อื่นๆจนเกิดเป็นแนวทางปฏิบัติของตน

3. แนวคิดการเรียนรู้แบบช่วยเสริมศักยภาพ

หลักการของการเรียนรู้แบบช่วยเสริมศักยภาพซึ่งนำมาใช้เป็นแนวคิดในการฝึกอบรม สรุปได้ ดังนี้

3.1 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับการช่วยเหลืออย่างเป็นระบบและเหมาะสม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้และการช่วยเหลือจะยุติลงเมื่อผู้เข้ารับการอบรมสามารถปฏิบัติได้ด้วยตนเอง

3.2 ผู้เข้ารับการอบรมต้องมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นประสบการณ์กับบุคคลอื่น

3.3 งานที่มอบหมายให้ผู้เข้ารับการอบรม เป็นงานที่เหมาะสมกับระดับความสามารถของผู้เข้ารับการอบรม

3.4 มีการประเมินความสามารถของผู้เข้ารับการอบรมอย่างต่อเนื่อง

4. ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่สรุปได้ดังนี้

4.1 การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Practice Experience) เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการกระทำที่นำไปหาภาคตามลำดับเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ให้มากขึ้น

4.2 การเรียนรู้ในการสร้างความคิดรวบยอด (Conceptual Knowledge) เป็นการเรียนรู้ที่สามารถสรุปความคิดรวบยอดเพื่อทำเป็นนามธรรมต่างๆ รวมถึงความเข้าใจเกี่ยวกับเหตุผลและวิธีการต่างๆ

4.3 การพัฒนาตนเอง (Self – Development) เป็นการเรียนรู้ด้วยการพัฒนาความเข้าใจ และความสามารถต่าง ๆ ด้วยตนเอง

4.4 การบูรณาการเพื่อนำไปใช้ (Integration) เป็นการประสานสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์การสร้างความคิดรวบยอดและการพัฒนาความรู้ความสามารถด้วยตนเอง การวิเคราะห์เพื่อนำไปใช้ประโยชน์

5. กระบวนการฝึกรอบรรมตามแนวทฤษฎีการเรียนรู้ทางปัญญาสังคมของ Bandura สรุปหลักการได้ ดังนี้

5.1 กระบวนการเรียนรู้จากการสังเกตตัวแบบ (Modeling) จะช่วยให้ครูนำความรู้ที่ได้จากการฝึกรอบรรมไปใช้ในการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนในห้องเรียนได้ นั่นคือครูควรมีการสังเกตพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง การสาธิตที่น่าสนใจ จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกรอบรรมเกิดความใส่ใจ (Attention) และถ้าตรงกับสิ่งที่ครูจะต้องนำไปใช้จริงในห้องเรียน ก็จะทำให้ครูที่เข้าระบบการฝึกรอบรรมเกิดกระบวนการคงทน การที่ได้มีโอกาสทำตามตัวแบบที่ได้สาธิต การได้ฝึกประสบการณ์มากมาย จะทำให้เกิดทักษะและเมื่อมีการให้ข้อมูลป้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์ก็จะทำให้เกิดความมั่นใจ เกิดแรงจูงใจในการนำสิ่งที่ได้รับจากการฝึกรอบรรมไปใช้ในการปรับปรุงพฤติกรรมการสอน

5.2 การกำกับตนเองและการรับรู้ความสามารถของตน นับได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อการเรียนรู้ จากการสังเกตตัวแบบและการแสดงพฤติกรรมเลียนแบบของผู้สังเกต ทำให้ครูมีความพยายามและความกระตือรือร้นในการพัฒนาการรับรู้และความสามารถของตน โดยการนำกระบวนการกำกับตนเองและการรับรู้ความสามารถของตนเองเป็นปัจจัยสนับสนุนการสังเกตจากตัวแบบ

3. วัตถุประสงค์

3.1. เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีสมรรถนะที่จำเป็นในการประชาสัมพันธ์

3.2. เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีทักษะที่จำเป็นในการประชาสัมพันธ์

4. องค์ประกอบของภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีสมรรถนะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ ต้องมีการเสริมสร้างสมรรถนะต่างๆ ดังนี้
 - 1.1 สมรรถนะด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
 - 1.2 สมรรถนะด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
 - 1.3 สมรรถนะด้านการกระตุ้นทางปัญญา
 - 1.4 สมรรถนะด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
 - 1.5 สมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง
 - 1.6 สมรรถนะด้านการคิดเชิงระบบ
 - 1.7 สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม
 - 1.8 สมรรถนะด้านการสื่อสารและการจูงใจ
- 4.2. ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ ต้องมีการเสริมสร้างทักษะต่าง ๆ ดังนี้
 - 2.1 ทักษะด้านการจัดหาทรัพยากร
 - 2.2 ทักษะด้านการประสานงาน
 - 2.3 ทักษะด้านการประเมินผล
 - 2.4 ทักษะด้านกระบวนการบริหาร
 - 2.5 ทักษะด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
 - 2.6 ทักษะด้านการบริการที่ดี
 - 2.7 ทักษะด้านการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.8 ทักษะด้านการพัฒนาศักยภาพครู

5. กระบวนการ

การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีรายละเอียด ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษา (Input) การบริหารการศึกษาในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะขาดไม่ได้ เพราะผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ออกแบบและจัดระบบการศึกษา ทั้งระบบความคิดและระบบการบริหาร รวมถึงการนำเอาทรัพยากรเพื่อการศึกษาไปบริหารจัดการให้เกิดผลผลิตทางการศึกษา เพื่อให้การดำเนินการ

จัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องเน้น ปัจจัย 3 ประการ คือ สร้างระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ประการที่สอง พัฒนาคมนในองค์กรให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญ ประการที่สาม นำระบบ คุณภาพ (Quality System) มาใช้ในงาน ทุกด้าน (เกษม วัฒนชัย, 2544 : 5) เพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขั้นตอนกระบวนการการพัฒนาเสริมสร้างให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี สมรรถนะและทักษะที่จำเป็นในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้

1 หลักการ

การจัดกิจกรรมที่ส่งผลต่อรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการ ประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จะต้องเป็นกิจกรรมที่สอดคล้องกับสภาพ ปัญหาความต้องการในการปฏิบัติหน้าที่ และในการดำเนินกิจกรรมจะต้องให้ผู้มีส่วนได้ส่วน เสียมีบทบาทเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ภายใต้การนำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน

2 เงื่อนไขการใช้

กลุ่มทดลองใช้การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการ ประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สมัคร ใจ ของจังหวัดสกลนคร มุกดาหารและนครพนม จำนวน 3 ลักษณะๆ ละ 1 แห่ง คือ

2.1 โรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3 – 4 (มัธยมศึกษาปีที่ 1 – มัธยมศึกษาปีที่ 6) คือ โรงเรียนกุสุมาลย์วิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1

2.2 โรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 1 – 3 (ประถมศึกษาปีที่ 1 - มัธยมศึกษาปีที่ 3) คือ โรงเรียนบ้านกกตูม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร

2.2 โรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 1 – 2 (ประถมศึกษาปีที่ 1 - ประถมศึกษาปีที่ 6) คือ โรงเรียนบ้านนาหว้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2

3. การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ขอเสนอมีลักษณะ 2 ด้าน

3.1 ด้านปัจจัยกระตุ้น ประกอบด้วย บุคคล เอกสารชุดการเรียนรู้ด้วย ตนเองคู่มือการใช้รูปแบบผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกระตุ้นให้สนใจรูปแบบ

3.2 ด้านปัจจัยสนับสนุน กระบวนการสร้างรูปแบบ ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สมัครใจ ศึกษาความรู้จากชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง จำนวน 8 ชุด คู่มือการใช้เนื้อหา เครื่องมือ เทคนิค วิธีการ ข้อเสนอแนะ โดยใช้กระบวนการ ตามรูปแบบการพัฒนา ดังนี้

3.2.1 ความรู้ องค์ประกอบภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์

3.2.2 เนื้อหาและกระบวนการ

- ศึกษาวิเคราะห์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- การดำเนินกิจกรรม
- การเผยแพร่ผลงาน
- การประเมินผล

3.2.3 เป้าหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครู ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพิ่มมากขึ้น

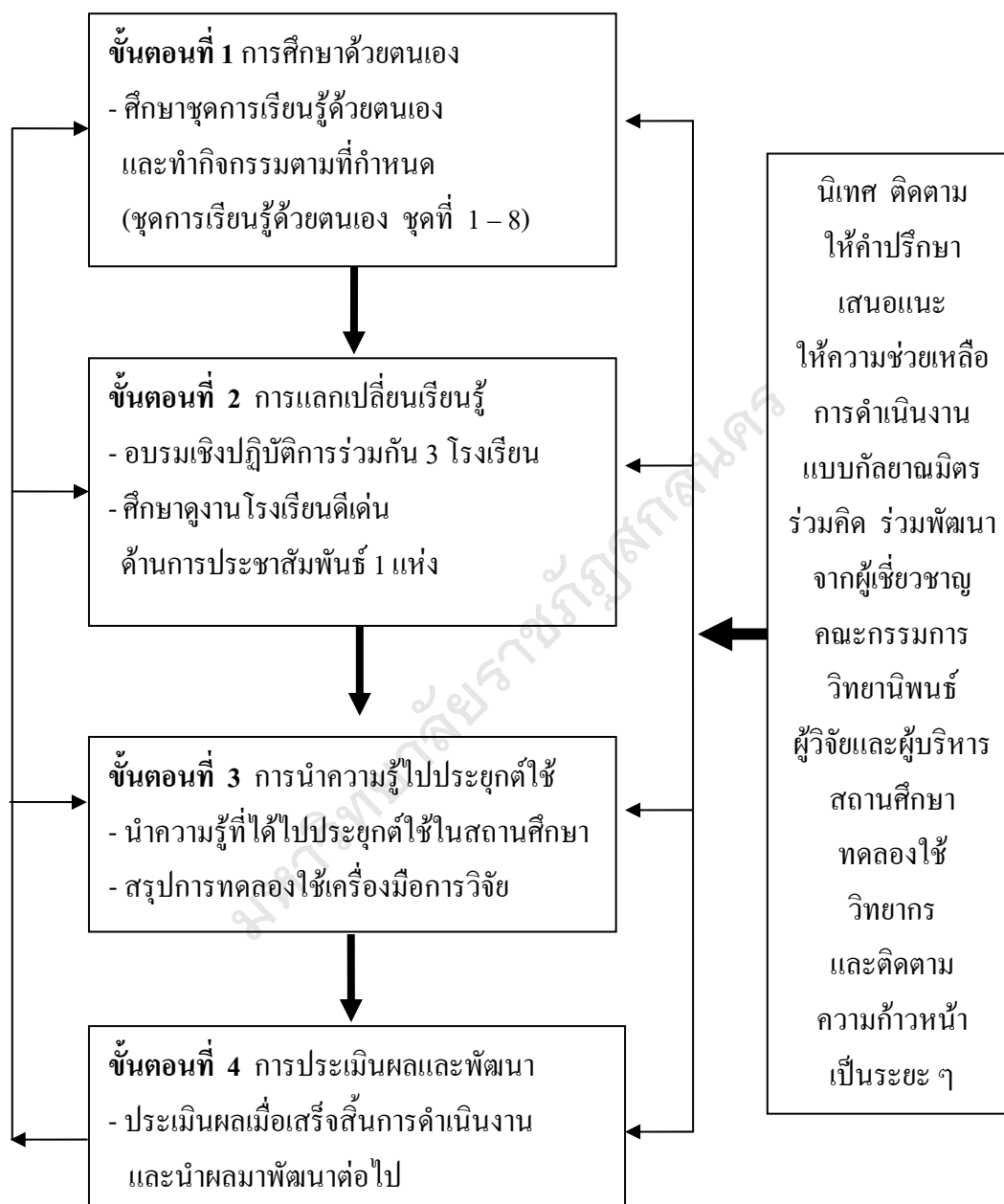
4 กระบวนการพัฒนา (Process)

ผู้วิจัยได้กำหนดกระบวนการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดการดำเนินการทดลองใช้การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระยะเวลา 3 เดือนต่อเนื่อง ระหว่างเดือนกันยายน 2552 - พฤศจิกายน 2552) แบ่งออกเป็น 4 ขั้น ดังนี้

- ขั้นที่ 1 การศึกษาด้วยตนเอง
- ขั้นที่ 2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- ขั้นที่ 3 การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้
- ขั้นที่ 4 การประเมินผลและพัฒนา

ดังภาพประกอบ 1

**กระบวนการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**



ภาพประกอบ 1 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานกระบวนการ

กระบวนการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการ
ประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีรายละเอียดของกระบวนการแต่ละขั้น
ดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง แบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ

ระยะ 1 กิจกรรมแรกพบ การปฐมนิเทศชี้แจงวัตถุประสงค์ขั้นตอน
การดำเนินงานและแนวทางการศึกษาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเองให้กับผู้บริหาร โรงเรียนและ
บุคลากรโรงเรียนเป้าหมาย พร้อมสำรวจพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ต้องการพัฒนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
ของตนเอง และวัดพฤติกรรม 8 ด้าน เวลา 1 สัปดาห์ (วันที่ 9 - 11 กันยายน 2552) โรงเรียนละ
1 วันๆ ละ 3 ชั่วโมง

ระยะ 2 ผู้วิจัยได้จัดทำชุดการเรียนรู้ด้วยตนเองสำหรับผู้บริหาร
สถานศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ศึกษาเอกสารการเรียนรู้ด้วยตนเอง จำนวน 8 ชุด
ระยะเวลา 1 เดือนต่อเนื่อง ตั้งแต่วันที่ 14 กันยายน - 12 ตุลาคม 2552 สัปดาห์ละ 2 วัน
วันจันทร์และวันศุกร์ ระหว่างเวลา 13.00 น. – 16.00 น. โดยการศึกษา ด้วยตนเองเป็นเวลา
1 เดือนต่อเนื่อง โดยผู้บริหารจะต้องศึกษาและทำกิจกรรมตามใบงานที่กำหนด และประเมิน
ตนเองจากการปฏิบัติตามใบงาน ประกอบด้วยชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีทั้งหมด 8 เล่ม
ประกอบด้วย

- ชุดที่ 1 การพัฒนาตนเอง
- ชุดที่ 2 การคิดเชิงระบบ
- ชุดที่ 3 การทำงานเป็นทีม
- ชุดที่ 4 การสื่อสารและการจูงใจ
- ชุดที่ 5 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
- ชุดที่ 6 การบริการที่ดี
- ชุดที่ 7 การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
- ชุดที่ 8 การพัฒนาศักยภาพครู

ขั้นที่ 2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปสู่
การปฏิบัติให้กับผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มทดลอง โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้บริหาร
สถานศึกษาร่วมวิพากษ์ สรุปผลการศึกษาเอกสารการเรียนรู้ 8 ชุดร่วมกัน นำผลการศึกษาและ

ปฏิบัติตามไปงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนขึ้น และยังเป็นการ
 เพิ่มพูนความรู้ ทักษะและประสบการณ์ เพราะความรู้จากชุดการเรียนรู้ด้วยตนเองทั้ง 8 ชุด และ
 ประสบการณ์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะเป็นความรู้พื้นฐานสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะ
 นำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบการบริหาร ใช้ระยะเวลา 1 วัน วันที่ 11 พฤศจิกายน 2552
 ณ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. หลังจากปฏิบัติตามข้อ 1 ศึกษาดูงานผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น
 ด้านการประชาสัมพันธ์ คือ โรงเรียนสกลนครพัฒนศึกษา (โรงเรียนคู่พัฒนา) ใช้ระยะเวลา 1 วัน
 คือวันที่ 11 พฤศจิกายน 2552

ขั้นที่ 3 การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้

การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ดำเนินการดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องนำความรู้จากการศึกษาชุดการเรียนรู้
 ด้วยตนเอง ทั้ง 8 ชุด และประสบการณ์ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ร่วมกับคู่มือ
 การดำเนินงานการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา

2. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการปฏิบัติงานให้
 เหมาะสมกับสถานศึกษาของตนเองได้

ขั้นที่ 4 การประเมินผลและพัฒนา

ประเมินผลเมื่อเสร็จกระบวนการ โดยใช้แบบประเมินประสิทธิภาพ
 ของการบริหารตามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ดังนี้

1. แบบประเมินความพึงพอใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มี
 ต่อการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้น
 พื้นฐาน

2. ประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของ
 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 8 ด้าน ก่อนการทดลองใช้และหลังการทดลองใช้

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง หมายถึง เอกสารรูปแบบการพัฒนา
 ภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง
 จำนวน 8 ชุด ที่ผู้วิจัย จัดสร้างขึ้น ให้ผู้บริหารสถานศึกษาศึกษาด้วยตนเอง เพื่อเป็นการส่งเสริม
 สมรรถนะและทักษะความรู้ให้กับผู้บริหารสถานศึกษาสำหรับเป็นพื้นฐานในการทำงาน
 ร่วมกับผู้อื่น ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง 8 ชุด ประกอบด้วย 1) การพัฒนาตนเอง 2) การคิดเชิงระบบ

3) การทำงานเป็นทีม 4) การสื่อสารและการจูงใจ 5) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 6) การบริการที่ดี 7) การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ 8) การพัฒนาศักยภาพครู

คู่มือการทดลองใช้การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้าง หมายถึง คู่มือการดำเนินงานทดลองใช้ ที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับพฤติกรรมการบริหารมาให้กลุ่มมีส่วนร่วมกันจัดการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้โดยใช้แนวคิดการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management : SBM) (อุทัย บุญประเสริฐ, 2543, 40 – 44) และทฤษฎีการบริหารของไลเคิร์ต (Likert) ระบบที่ 4 ระบบที่ให้กลุ่มมีส่วนร่วม (System 4 : Participative Group) เป็นระบบที่สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร การทำงานเป็นกลุ่มมีประสิทธิภาพในการทำงานให้ถึงเป้าหมายสูง มีความร่วมมือกันสูง ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหาร (Likert.1967 : 189 – 211 อ้างถึงใน ถัดดา ผลวัฒน์. 2547 : 41 – 44) ซึ่งผู้บริหารจะมีพฤติกรรมการ บริหาร ดังนี้

1) การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงออกถึงความเป็น ผู้มีบุคลิกดี มีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำสูง สามารถนำผู้ร่วมงานให้ร่วมคิด ร่วมทำงานและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการบริหารงานและร่วมตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ มีการทำงานที่โปร่งใส สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงาน

2) การคิดเชิงระบบ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดระบบ ให้กลุ่มมีส่วนร่วม ในกระบวนการวางแผน มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนภายในองค์กร ค้นหา โอกาสและอุปสรรคของการทำงาน และร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจและกลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับความต้องการในพัฒนาองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนการคิดหาแนวทางหรือวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนาหรือปรับปรุงงานให้มี ประสิทธิภาพ ดีขึ้นกว่าเดิม โดยใช้วิธีการคิดเชิงระบบมองเห็น ความเชื่อมโยงของระบบ ต่างๆ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร

3) การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษา จัดระบบให้กลุ่ม มีส่วนร่วมในการทำงาน มีการกระจายอำนาจในการบริหารและสร้าง บรรยากาศในการทำงานร่วมกันอย่างเป็นมิตรทั่วทั้งองค์กร โดยให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการ พัฒนาและแก้ปัญหาขององค์กรมีการให้ความรู้ทางวิชาชีพและเทคนิคการตัดสินใจที่ดีแก่ ทีมงาน เพื่อให้เกิดฉันทามติ เกิดความสามัคคีในกลุ่ม สร้างแรงจูงใจให้กลุ่มร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบต่อการพัฒนาองค์กร

4) การสื่อสารและการจูงใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีโครงสร้าง การติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน มีการสื่อสารหลายทาง เปิดโอกาสให้ทุกคนรับรู้ข่าวสารข้อมูล ด้วยข้อมูลที่ถูกต้อง และเพียงพอ มีการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ สร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง อย่างทั่วถึงทั้งองค์กรและกระตุ้นหรือผลักดันให้ผู้ร่วมงานมีทัศนคติที่ดี เกิดความศรัทธา เต็มใจและพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร ด้วยบรรยากาศที่ดีต่อกัน จัดกิจกรรมที่สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน แสดงความเอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงานและเป็นกันเอง

5) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดระบบการทำงานที่ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมปฏิบัติงานให้บรรลุตามกรอบเป้าหมายของงานที่กำหนด ใช้กระบวนการ ขั้นตอนและวิธีการของแผนเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการวางแผนการปฏิบัติการและนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบควบคุมติดตามงาน โดยใช้เครื่องมือที่มีความเที่ยงตรง การประเมินผลงานตามตัวชี้วัดมีข้อมูลเชื่อถือได้ นำข้อมูล ผลการประเมินมาปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยการบริหารและใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด โปร่งใส ตรวจสอบได้

6) การบริการที่ดี หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาระบบการบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของครู นักเรียนและชุมชน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระถึงความต้องการ จัดบริการด้านวิชาชีพและด้านสวัสดิการให้แก่ครู จัดให้มีกิจกรรมส่งเสริมหลักสูตรและนันทนาการให้กับผู้เรียน ประสานสัมพันธ์ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ในการช่วยเหลือด้านสวัสดิการและการจัดหาทุน

7) การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้ผู้ร่วมงานได้ทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการกระจายบทบาทและหน้าที่ สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ของผู้ร่วมงาน ส่งเสริมการทำงานเต็มศักยภาพเพื่อให้เกิดผลงานที่ดีที่สุดและนำความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices)

8) การพัฒนาศักยภาพครู หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดให้มีการสร้าง มาตรฐาน การทำงานของตนเองและองค์กร ใช้เทคนิคการนิเทศแบบร่วมมือเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้หรือพัฒนาผู้ร่วมงาน ให้เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ

ทักษะ ทักษะคิด อุปนิสัย เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ โดยให้การศึกษา ฝึกอบรม ตลอดจนกิจกรรมอื่นๆ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ความสามารถ ความถนัดและทักษะแก่บุคลากร

การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การบริหารแบบกระจายอำนาจ โดยให้บุคลากรในสถานศึกษา ผู้ปกครองและกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมบริหารและดำเนินการในกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทำหน้าที่บริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สมควรใจทดลองใช้เครื่องมือของจังหวัด สกลนคร มุกดาหารและนครพนม จำนวน 3 ลักษณะ ประจำปีการศึกษา 2552 คือ

โรงเรียนที่เปิดสอนระดับช่วงชั้นที่ 3 - 4 คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนกุสุมาลย์วิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1

โรงเรียนที่เปิดสอนระดับช่วงชั้นที่ 1 - 3 คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนบ้านกุดชุม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร

โรงเรียนที่เปิดสอนระดับช่วงชั้นที่ 1 - 2 คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนบ้านนาหว้า สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2

6 การประเมินผล

การประเมินผลการใช้ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเองเน้นที่การประเมินคุณภาพฝีมือของผู้เข้ารับการพัฒนาที่แสดงออกภายหลังการเรียนรู้ตามขอบข่ายสาระของแต่ละชุดการเรียนรู้โดยสังเกตและตรวจสอบจากผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติตามกิจกรรม

ปฏิทินการจัดกิจกรรมทดลองใช้
การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ระหว่างเดือนกันยายน – พฤศจิกายน 2552
ณ โรงเรียนกุศุมาลัยวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศงคร เขต 1
โรงเรียนบ้านกกตุม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร
โรงเรียนบ้านนาหว้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2

.....

ขั้นที่ 1

ระยะ 1

วันที่ 1 ของการพัฒนา (วันที่ 9 – 11 กันยายน 2552)

- เวลา 13.00 - 16.00 น. - ปฐมนิเทศชี้แจงวัตถุประสงค์และแนวทางการพัฒนา
 สมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์
 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - ประเมินผลก่อนการพัฒนา
 - บันทึกผลการเรียนรู้และพฤติกรรม

ระยะ 2 ศึกษาเอกสารการเรียนรู้ด้วยตนเอง ระยะเวลา 1 เดือน

วันที่ 2 ของการพัฒนา (วันจันทร์ที่ 14 กันยายน 2552)

- เวลา 13.00 - 16.00 น. - สร้างบรรยากาศการเรียนรู้
 กิจกรรมชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 1 การพัฒนา
 ตนเอง
 - บันทึกผลการเรียนรู้และพฤติกรรม

วันที่ 3 ของการพัฒนา (วันศุกร์ที่ 18 กันยายน 2552)

- เวลา 13.00 - 16.00 น. - สร้างบรรยากาศการเรียนรู้
 กิจกรรมชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 2 การคิดเชิงระบบ
 - บันทึกผลการเรียนรู้และพฤติกรรม

วันที่ 4 ของการพัฒนา (วันจันทร์ที่ 21 กันยายน 2552)

- เวลา 13.00 - 16.00 น. - สร้างบรรยากาศการเรียนรู้
- กิจกรรมชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 3 การทำงานเป็นทีม
 - บันทึกผลการเรียนรู้และพฤติกรรม

วันที่ 5 ของการพัฒนา (วันศุกร์ที่ 25 กันยายน 2552)

- เวลา 13.00 - 16.00 น. - สร้างบรรยากาศการเรียนรู้
- กิจกรรมชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง
 - ชุดที่ 4 การสื่อสารและการจูงใจ
 - บันทึกผลการเรียนรู้และพฤติกรรม
 - ประเมินผลระหว่างการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา

วันที่ 6 ของการพัฒนา (วันจันทร์ที่ 28 กันยายน 2552)

- เวลา 13.00 - 16.00 น. - สร้างบรรยากาศการเรียนรู้
- กิจกรรมชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง
 - ชุดที่ 5 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
 - บันทึกผลการเรียนรู้และพฤติกรรม

วันที่ 7 ของการพัฒนา (วันศุกร์ที่ 2 ตุลาคม 2552)

- เวลา 13.00 - 16.00 น. - สร้างบรรยากาศการเรียนรู้
- กิจกรรมชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 6 การบริการที่ดี
 - บันทึกผลการเรียนรู้และพฤติกรรม

วันที่ 8 ของการพัฒนา (วันจันทร์ที่ 5 ตุลาคม 2552)

- เวลา 13.00 - 16.00 น. - สร้างบรรยากาศการเรียนรู้
- กิจกรรมชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง
 - ชุดที่ 7 การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - บันทึกผลการเรียนรู้และพฤติกรรม

วันที่ 9 ของการพัฒนา (วันศุกร์ที่ 9 ตุลาคม 2552)

- เวลา 13.00 - 16.00 น. - สร้างบรรยากาศการเรียนรู้
- กิจกรรมชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง
 - ชุดที่ 8 การพัฒนาศักยภาพครู
 - บันทึกผลการเรียนรู้และพฤติกรรม

วันที่ 10 ของการพัฒนา (วันจันทร์ที่ 12 ตุลาคม 2552)

- เวลา 13.00 - 16.00 น. - ประเมินผลหลังการทดลองใช้และสรุปผลการทดลองใช้
รูปแบบการพัฒนาฯ 8 ชุด
- ประกอบพิธีปิดการทดลองใช้ และกิจกรรมขอบคุณ

วันที่ 2 นำไปประยุกต์ใช้กับสถานศึกษา

วันที่ 11 - 13 ของการพัฒนา (ระหว่างวันที่ 1 - 31 ตุลาคม 2552)

วันที่ 3

ระยะ 1 วันที่ 14 ของการพัฒนา (ระหว่างวันที่ 1 - 30 พฤศจิกายน 2552)

การประชุมเชิงปฏิบัติการ

การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

วันพุธที่ 11 พฤศจิกายน 2552

กำหนดการ

- เวลา 08.30 น. คณะศึกษาดูงานถึงโรงเรียนสกลนครพัฒนศึกษา
สพท.สกลนคร เขต 1
- เวลา 09.00-12.00 น. ศึกษาดูงานการประชาสัมพันธ์โรงเรียน “คู่พัฒนา”
และการบริหารจัดการด้านสื่อและเทคโนโลยี
ณ โรงเรียนสกลนครพัฒนศึกษา
- กล่าวต้อนรับ โดยนายขรรค์ คนสมบูรณ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษา
 - แนะนำคณะศึกษาดูงาน
 - บรรยายพิเศษและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์
 - เยี่ยมชมกิจกรรมของโรงเรียน
 - สรุปแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการศึกษาเอกสารการเรียนรู้ด้วยตนเอง 8 ชุดและบันทึกผลการเรียนรู้นำเสนอผลสะท้อนของการปรับปรุงพฤติกรรมกระบวนการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์
 - กิจกรรมขอบคุณ
 - เสร็จสิ้นการศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนดีเด่นด้านการประชาสัมพันธ์

- เวลา 12.00 น. ออกเดินทางจากโรงเรียนสกลนครพัฒนศึกษา
 ไปมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- เวลา 12.00 น. ลงทะเบียน
- เวลา 13.00 น. พิธีเปิดการประชุมเชิงปฏิบัติการและบรรยายพิเศษ
 โดย ผศ.ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์
 รองอธิการบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษาและวิเทศสัมพันธ์
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- เวลา 14.00 น. เทคนิควิธีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของหน่วยงาน
 กับช่องทางสื่อที่เกี่ยวข้อง
 โดย นายสรศักดิ์ น้อยคำยาง ประธานสัมพันธ์จังหวัดสกลนคร
- เวลา 15.00 น. แนวทางและยุทธศาสตร์การสร้างเครือข่ายของผู้บริหารสถานศึกษา
 สู่ความเข้มแข็งขององค์กร
 โดย ผศ.ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานสาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- เวลา 16.00 น. พิธีปิดและสรุปผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ
 ในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 โดย ผศ.ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์
 รองอธิการบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษาและวิเทศสัมพันธ์
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
 - กิจกรรมแทนคำขอบคุณ
- เวลา 16.45 น. ปิดการทดลองใช้กระบวนการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำ
 ในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

.....

หมายเหตุ กลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย

1. ผู้อำนวยการสถานศึกษา/ผู้ช่วยผู้บริหาร/หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกกลุ่ม
โรงเรียนบ้านนาหว้า สพท.นครพนม เขต 2
2. ผู้อำนวยการสถานศึกษา/ผู้ช่วยผู้บริหาร/หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกกลุ่ม
โรงเรียนบ้านกกตูม สพท.มุกดาหาร

3.ผู้อำนวยการสถานศึกษา/ผู้ช่วยผู้บริหาร/หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกกลุ่ม
โรงเรียนกุสุมาลย์วิทยาคม สพท.สกลนคร เขต 1

รวมทั้งสิ้น 33 คน

ระยะ 2 วันที่ 15 ของการพัฒนา (ระหว่างวันที่ 15 – 30 พฤศจิกายน 2552)

การศึกษาดูงานผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนดีเด่นด้านการประชาสัมพันธ์

จำนวน 1 วัน

วันที่ 4

วันที่ 16 ของการพัฒนา (ระหว่างวันที่ 15 – 30 พฤศจิกายน 2552)

- การติดตามผลการทดลองใช้เครื่องมือของกลุ่มเป้าหมายสรุปผลการทดลองใช้
เครื่องมือ

- ประเมินผลหลังการทดลองใช้และสรุปผลการทดลองใช้

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

- ประกอบพิธีปิดการทดลองใช้และกิจกรรมขอบคุณ

แบบประเมิน

ระดับความพึงพอใจต่อการทดลองใช้การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำ
ในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. การประชุมชี้แจงก่อนการดำเนินงาน					
2. วิธีการพัฒนาโดยการศึกษาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง					
3. ระยะเวลาการศึกษาชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง					
4. ความรู้ที่ได้จากการศึกษาชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง					
4.1 การพัฒนาตนเอง					
4.2 การคิดเชิงระบบ					
4.3 การทำงานเป็นทีม					
4.4 การสื่อสารและการจูงใจ					
4.5 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์					
4.6 การบริการที่ดี					
4.7 การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้					
4.8 การพัฒนาศักยภาพครู					
5. ความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
7. การศึกษาเอกสารและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ช่วยให้เกิดความมั่นใจในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้					
8. การปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา					
9. การนิเทศ ให้คำปรึกษาและเสนอแนะ					
10. รูปแบบการใช้ภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์เหมาะสมกับสภาพการบริหารในสถานศึกษา					

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบ

1. คุณหญิง กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. นายวินัย รอดจ่าย รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ดร.เบญจลักษณ์ น้ำฟ้า ผู้อำนวยการสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. ดร.ปัญญา แก้วกียูร ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. รศ.ดร.สมคิด สร้อยน้ำ ผู้ช่วยอธิการบดีและรองประธานคณะกรรมการบริหาร
บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
6. รศ.ดร.กนกอร สมปราชญ์ อาจารย์ประจำและคณะกรรมการบริหารหลักสูตรดุขฎิบัณฑิต
สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
7. ดร.กวินทร์เกียรติ นนธ์พละ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1
8. นายประทวน สมบูรณ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยเพาะช่าง
โรงเรียนธาดานารายณ์วิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 1

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วัฒนา สุวรรณไตรย์ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
3. ดร. สุรัตน์ ดวงชาทม กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้วิจัย

นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักประชาสัมพันธ์ชำนาญการพิเศษ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 1

การพัฒนา
รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 1
การพัฒนาตนเอง

ผู้วิจัย

นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา

นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำนำ

ด้วยข้าพเจ้านางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาระดับดุยฎิบัณฑิต สาขาวิชา ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้ดำเนินการทำวิจัย และวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งในการทำวิจัยและวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ มี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรชัยคุณกรณ์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ และ ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม เป็นกรรมการที่ปรึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในสถานศึกษา มีเป้าหมายเพื่อพัฒนา สมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ สามารถบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ และได้ทำชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง จำนวน 8 ชุด เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งจะเป็นกระบวนการขับเคลื่อนการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้บรรลุเป้าหมาย

ผู้วิจัย ขอขอบคุณทุกท่านผู้เชี่ยวชาญและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา นักเรียนที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หวังว่าเอกสารชุดนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ศึกษาและนำไปใช้ในการบริหารจัดการศึกษาให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

ระพีพรรณ ร้อยพิลา

นักศึกษาระดับดุยฎิบัณฑิต

สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
แนวทางการศึกษา	ค
การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	จ
ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 1 การพัฒนาตนเอง	1
➤ ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 1.1	3
เรื่อง การเสริมสร้างบุคลิกภาพ	4
ใบงานที่ 1.1	9
➤ ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 1.2	10
เรื่อง การพูดและการสื่อสารของผู้นำ	11
ใบงานที่ 1.2	16
➤ ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 1.3	17
เรื่อง การเสริมปัญญาและพัฒนาวิสัยทัศน์	18
ใบงานที่ 1.3	24
➤ ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 1.4	25
เรื่อง สุขภาพของผู้นำและหลักการครองตน	26
ใบงานที่ 1.4	32
บรรณานุกรม	33
ผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	34

การพัฒนาตนเอง
(Self – Development)

แนวคิด

การพัฒนาตนเอง เป็นการปรับปรุงแก้ไขหรือเสริมสร้างตนเองให้เปลี่ยนแปลงไปสู่
ลักษณะที่ดีกว่าเดิม ได้แก่ การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ตลอดจนความสามารถของผู้บริหาร
ในการนำความรู้ ศักยภาพในตัวให้เป็นประโยชน์สูงสุด โดยตนเองต้องมีความเชื่อเป็นพื้นฐาน
ก่อนว่าลักษณะต่างๆ สามารถปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาได้ทั้งสิ้น บางลักษณะ อาจปรับเปลี่ยน
ได้ง่าย แต่บางลักษณะอาจใช้เวลานานในการปรับเปลี่ยน

จุดประสงค์

1. เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง
2. เพื่อให้ผู้ศึกษาอธิบายวิธีการพัฒนาตนเองได้
3. เพื่อวิเคราะห์ความต้องการและเป้าหมายชีวิตของตนเองได้
4. เพื่อสำรวจความเชื่อและเจตคติในการทำงานของตนเองได้

เนื้อหาสาระ

- 1.การเสริมสร้างบุคลิกภาพ
2. การพูดและการสื่อสารของผู้นำ
3. การเสริมปัญญาและพัฒนาวิสัยทัศน์
4. สุขภาพของผู้นำและหลักการครองตน

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 1 การพัฒนาตนเอง
2. ทำกิจกรรมตามที่กำหนด
3. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม
4. สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารสถานศึกษาท่านอื่น เพื่อนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. นำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษา

สื่อ / แหล่งเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 1 การพัฒนาตนเอง
2. เอกสารอ้างอิง
3. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

1. ประเมินการทำกิจกรรมตามที่กำหนด
2. ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง
3. ประเมินการซักถามและการให้ข้อคิดเห็น
4. ประเมินการรายงานผลการปฏิบัติงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 1.1

เรื่อง การเสริมสร้างบุคลิกภาพ

ระยะเวลาการทำกิจกรรม 1 ชั่วโมง

จุดประสงค์

เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางเสริมสร้างบุคลิกภาพของตนเองและนำไปประยุกต์ใช้ได้

เนื้อหาสาระ

- 1.การเสริมสร้างบุคลิกภาพ
- 2.แนวทางการปรับปรุงและพัฒนาบุคลิกภาพ
- 3.กระบวนการการพัฒนาบุคลิกภาพของบุคคล

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 1.1
2. วิเคราะห์ลักษณะสำคัญของแต่ละหัวข้อ สรุปสาระสำคัญลงในใบงานที่ 1.1
3. ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจากการศึกษาเอกสารและสื่อต่าง ๆ

สื่อ / แหล่งการเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 1.1
2. ใบงานที่ 1.1
3. เอกสารอ้างอิง
4. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

ประเมินผลงานตนเองจากใบงานที่ปฏิบัติ

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 1.1

การเสริมสร้างบุคลิกภาพ

ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญอย่างยิ่งขององค์กรต่างๆ ซึ่งองค์กรจะมีการขยายใหญ่โตขึ้นตลอดเวลา ดังนั้น บุคคลที่ปรารถนาจะก้าวหน้าในหน้าที่การงานต้องพัฒนาตนเอง อยู่ตลอดเวลา ต้องเริ่มต้นด้วยการสำรวจตรวจสอบตนเองหรือทำความเข้าใจตนเองให้ถ่องแท้ก่อนในเรื่อง ต่อไปนี้

1. ลักษณะร่างกายของเรา เป็นอย่างไร
2. ลักษณะนิสัยการทำงานของเรา เป็นอย่างไร
3. ลักษณะอารมณ์ สังคมของเรา เป็นอย่างไร
4. ลักษณะท่าทางกิริยามารยาทของเรา เป็นอย่างไร
5. ลักษณะทางความคิดของเรา เป็นอย่างไร
6. ความสามารถในการสื่อสารของเรา เป็นอย่างไร
7. อะไรคือจุดอ่อน (จุดด้อย) ของเรา
8. อะไรคือจุดแข็ง (จุดเด่น) ของเรา

เมื่อสำรวจตนเองแล้วพบว่าจุดเด่นอะไรภูมิใจและมั่นใจในสิ่งนั้นและพยายามเปิดเผยหรือแสดงออกให้ประจักษ์แก่สังคม ถ้าหากพบว่ามีความบกพร่องต้องพยายามหาทางปรับปรุงแก้ไขหรือกำหนดแนวทางในการพัฒนาอย่างจริงจัง ดังนั้น สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาตนเอง มีดังนี้

การเสริมสร้างบุคลิกภาพ

“บุคลิกภาพ” หมายถึง ลักษณะโดยรวมของบุคคลในทุกเรื่องที่ปรากฏออกมาให้ผู้อื่นมองเห็นและรับรู้ได้ว่าเป็นอย่างไร ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ ความคิด และสังคม บุคคลที่มีบุคลิกภาพดี ย่อมเป็นที่สนใจและยอมรับนับถือจากคนที่พบเห็น เป็นเสน่ห์ สร้างความประทับใจ นำไปสู่ความร่วมมือในการทำงานได้เป็นอย่างดี

การเป็นผู้นำ เกิดจากการผสมผสานของพฤติกรรม ทักษะ ทักขะ และคุณค่า ผู้นำต้องมีความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตามและสามารถสื่อความคิดของตนเองให้ผู้อื่น

รับทราบได้ ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบ มีสำนึกซื่อสัตย์ มีวินัยควบคุมตนเองอย่างเคร่งครัด มีการตัดสินใจที่ดี และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ดังนั้น บุคลิกภาพของผู้นำจึงมีความสำคัญยิ่ง ผู้นำจะต้องปรับปรุงและเสริมสร้างบุคลิกภาพให้เหมาะสม ต้องหมั่นเพียรฝึกฝน อดทน มีความรักและความจริงใจที่จะแก้ไขปรับปรุงบุคลิกภาพของตนให้เข้มแข็งและสง่างาม

แนวทางการปรับปรุงและพัฒนาบุคลิกภาพ

การพัฒนาบุคลิกภาพจำแนกแนวทางพัฒนาแต่ละด้าน ดังนี้

1. การปรับปรุงเสริมสร้างลักษณะทางกาย บุคลิกลักษณะทางร่างกายเป็นสิ่งที่มองเห็นและรับรู้ได้ง่ายที่สุด ผู้มีลักษณะทางกายดี จะสะดุดตาตั้งแต่แรกเห็น ประทับใจตั้งแต่แรกพบ ถือว่าสามารถครองใจผู้ร่วมงานได้ตั้งแต่นาทีแรกแล้ว การปรับปรุงพัฒนาลักษณะทางร่างกายให้ปรับปรุง ดังนี้

- 1.1 เลือเสื้อผ้า เครื่องแต่งกายสะอาดเรียบร้อย ประณีต รองเท้าขัดเป็นมัน
- 1.2 ทำความสะอาดร่างกายให้ปราศจากกลิ่นที่น่ารังเกียจ โกนหนวดเครา
- 1.3 รับประทานอาหารให้เหมาะสม
- 1.4 ระวังเรื่องการแพร่เชื้อโรค การไอ จาม ต้องปิดปากด้วยผ้าเช็ดหน้า
- 1.5 รักษาสัดส่วนของร่างกาย ไม่ให้อ้วนหรือผอมจนเกินไป
- 1.6 พักผ่อน ออกกำลังกาย รักษาสุขภาพให้แข็งแรง มีรูปร่างดีเสมอ
- 1.7 แต่งกายสุภาพเรียบร้อย ให้ถูกต้องตามสากลนิยม ความนิยมและค่านิยม

2. การปรับปรุงเพื่อเสริมสร้างจิตใจและอารมณ์ ผู้นำต้องเสริมสร้างจิตใจ และอารมณ์ในเรื่องต่อไปนี้

- 2.1 มีความรู้สึกที่ดีต่อผู้อื่น ไม่ระแวงจับผิดคิดร้ายผู้อื่น
- 2.2 รู้จักเอาใจผู้อื่นบ้าง อย่าตามใจตนเองมากเกินไป
- 2.3 ช่วยเหลือให้ความร่วมมือในการทำงานกับผู้อื่น
- 2.4 ไม่ควรโกรธหรือแสดงการโมโหเป็นประจำ
- 2.5 ไม่ควรโต้แย้ง ขัดแย้งหรือทะเลาะวิวาทโดยขาดเหตุผล
- 2.6 อย่าคุยโม้โอ้อวด ยกตนข่มท่าน สร้างจุดเด่นเหนือผู้อื่น
- 2.7 อย่าเห็นแก่ตัว เอาเปรียบผู้อื่น คิดว่าผู้อื่นรู้ไม่ทันตน
- 2.8 ไม่อิจฉาริษยาผู้อื่น ควรแสดงความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี

- 2.9 มีความกระตือรือร้น ตั้งตัวอยู่เสมอ ไม่เซื่องซึม
- 2.10 มีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ชอบช่วยเหลือคนอื่น
- 2.11 ไม่ตระหนี่ถี่เหนียว แบ่งปันของให้กับผู้อื่น
- 2.12 ความเกรงใจ ไม่ล่วงล้ำสิทธิของผู้อื่น
- 2.13 มีความจริงใจ มีความสัตย์จริงต่อเพื่อนและมิตรสหาย
- 2.14 ไม่นินทาให้ร้ายป้ายสี ปั่นเรื่องใส่ร้ายผู้อื่นลับหลัง

ในการพัฒนาปรับปรุงอารมณ์นั้นต้องพยายามเสริมสร้างอารมณ์ในทางก่อและลบ
ล้างอารมณ์ในทางทำลาย แยกให้เห็นอารมณ์ในทางก่อและอารมณ์ในทางทำลาย ดังนี้

อารมณ์ก่อที่สำคัญ	อารมณ์ในการทำลาย
1. อารมณ์แห่งปรารถนา	1. อารมณ์แห่งความกลัว
2. อารมณ์แห่งความศรัทธา	2. อารมณ์แห่งความอิจฉาริษยา
3. อารมณ์แห่งความรัก	3. อารมณ์แห่งความเกลียด
4. อารมณ์แห่งกาม	4. อารมณ์แห่งความพยาบาท
5. อารมณ์แห่งความกระตือรือร้น	5. อารมณ์แห่งความโลภ
6. อารมณ์แห่งความพิศواس	6. อารมณ์แห่งความเชื่อในไสยศาสตร์
7. อารมณ์แห่งความหวัง	7. อารมณ์แห่งความโกรธ

ผู้นำที่มีอารมณ์ในทางก่อจะเป็นผู้ที่มองโลกในทางที่ดีเสมอ มีความเป็นมิตร มีความเอื้ออาทรต่อเพื่อนร่วมงาน ทำให้บรรยากาศในการทำงานน่าอยู่และเป็นสุข ในทางตรงข้าม ถ้าผู้นำมีอารมณ์ในทางทำลาย จะทำให้บรรยากาศในการทำงานเคร่งเครียดคอยจับผิด คิดร้ายผู้อื่น ผู้ร่วมงานหวาดหวั่นพรั่นพรึง บรรยากาศเลวร้ายไปหมด ฉะนั้น ผู้นำจึงต้องเสริมสร้างอารมณ์ในทางก่อให้มากลดอารมณ์ในทางทำลายให้หมดสิ้น

3. การปรับปรุงเพื่อเสริมสร้างลักษณะทางสังคม ลักษณะทางสังคมที่สำคัญ คือ

- 3.1 กิริยามารยาทสุภาพ อ่อนน้อม ถ่อมตน
- 3.2 ต้องจดจำชื่อคนที่เคยสัมผัสกันมาแล้วให้ได้
- 3.3 ศึกษามารยาท วัฒนธรรม ระเบียบของสังคม
- 3.4 เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม เช่น กีฬา คอนเสิร์ต งานเลี้ยง ฯลฯ
- 3.5 อย่าเป็นคนต่อต้านสังคมที่คนส่วนมากเขานิยมกัน

- 3.6 เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว
- 3.7 เลือกรับคนดี หนีห่างคนชั่ว
- 3.8 ทำหน้าที่ช่วยงานในสังคม ตามโอกาสต่างๆ
- 3.9 เป็นผู้ที่มีมารยาท ความประพฤติดีงาม
- 3.10 อย่ามีหนี้สินมากจนเกินความจำเป็น
- 4. การปรับปรุงลักษณะทางความคิดและการทำงาน ควรปรับปรุงเรื่องต่อไปนี้
 - 4.1 เอาใจใส่และตั้งใจทำงานให้ดีที่สุด
 - 4.2 รักษาเวลาในการนัดหมายงานต่าง ๆ ให้ตรงเวลา
 - 4.3 มีความเพียรพยายามตั้งใจในการทำงานด้วยความมุ่งมั่น
 - 4.4 มีความรับผิดชอบต่องาน
 - 4.5 ใช้เหตุผลในการตัดสินใจอย่าใช้อารมณ์
 - 4.6 ศึกษาหาความรู้ตลอดเวลา
 - 4.7 สนใจใช้เวลาอ่านหนังสือที่มีประโยชน์เสริมความรู้อยู่เสมอ
 - 4.8 รับฟังสิ่งใดมาควรนำมาคิดไตร่ตรองให้รอบคอบ

กระบวนการการพัฒนาบุคลิกภาพของบุคคล

การพัฒนาบุคลิกภาพของบุคคล สามารถพัฒนาแบบกระบวนการได้ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ตนเอง หมายถึง การสำรวจตรวจสอบว่าตัวของเราเองมีสิ่งใดดี สิ่งใดบกพร่องหรือมีอะไรบ้างที่เหมาะสมกับงานที่จะทำ บางครั้งเราต้องยอมรับเสีย วิพากษ์วิจารณ์จากคนส่วนมากด้วยความเต็มใจที่คนอื่นวิพากษ์วิจารณ์ตัวเรา เพราะเราไม่สามารถวิเคราะห์ตัวเองได้
2. การปรับปรุงตนเอง เมื่อเราวิเคราะห์ตนเองได้แล้วจะต้องนำข้อบกพร่องมาปรับปรุงและแก้ไขตนเอง ฝึกฝนตนเองให้เป็นคนมีเหตุผล
3. การฝึกฝนตนเอง หมายถึง การนำเอาสิ่งที่ได้ปรับปรุงตนเองมากระทำหรือแสดงออกเป็นประจำเพื่อฝึกให้เป็นนิสัย การฝึกตนเองจะสำเร็จได้ต้องอาศัยความตั้งใจเป็นสำคัญ
4. การประเมินผล เป็นการสำรวจตรวจสอบครั้งสุดท้ายหลังจากได้กระทำการตามขั้นตอนที่วางแผนหรือตั้งใจไว้ การประเมินผลทางบุคลิกภาพควรให้คนอื่นที่สนิทสนมเป็นผู้ประเมินเรา

แนวทางในการเสริมสร้างบุคลิกภาพที่กล่าวมาแล้ว จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลิกภาพของตนเอง ดังคำสอนของพระพุทธเจ้าข้อหนึ่งที่ว่า “จงทำจิตใจให้ผ่องแผ้ว” ก็คือการปรับเปลี่ยนจิตใจให้ตั้งงามเปลี่ยนจากความรู้สึกที่ไม่ดีเป็นความรู้สึกที่ดี เลิกความคิดความรู้สึกที่ชอบตำหนิ ก้าวร้าวผู้อื่น ระแวง คิดแค้น อาฆาต นินทาว่าร้ายให้เจ็บปวดร้าวความรู้สึกอย่างนี้ จะสร้างศัตรูให้กับตนเอง ควรปรับเปลี่ยนนิสัยและความรู้สึกเสียใหม่ แสดงความชื่นชมผู้อื่น ชมเชยผู้ รุปราง สิ่งของ ความขยันขันแข็ง ความซื่อสัตย์ ความเป็นระเบียบ ความตรงต่อเวลา ฯลฯ ซึ่งความรู้สึกเหล่านี้เป็นการผูกมิตร เป็นการเพิ่มความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี นั่นคือ การปรับปรุงพัฒนาบุคลิกภาพของตนเองนั่นเอง

สรุป

บุคลิกภาพที่ดีของผู้นำ มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง บุคลิกภาพที่ดีย่อมเป็นที่ประทับใจและได้รับการนับถือจากผู้พบเห็นหรือผู้ร่วมงาน ผู้นำควรให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลิกภาพทั้งด้านลักษณะทางกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม รวมทั้งความคิดและการทำงาน นอกจากนี้ ในการพัฒนาบุคลิกภาพ มีกระบวนการที่สำคัญที่ควรคำนึงถึง ได้แก่ การวิเคราะห์ตนเอง การปรับปรุงตนเอง การฝึกฝนตนเองและการประเมินผล ผู้นำที่มีการเสริมสร้างพัฒนาบุคลิกภาพที่ดี จะนำตนเองก้าวไปสู่ความสำเร็จของการเป็นผู้บริหารที่ขึ้นชอบยินดีของผู้ร่วมงาน

ใบงานที่ 1.1

คำชี้แจง เมื่อศึกษาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 1.1 แล้ว
จงวิเคราะห์ สรุปและตอบคำถามต่อไปนี้

1.บุคลิกภาพของผู้นำหมายถึงอะไร

.....

.....

.....

.....

2.ผู้นำที่มีบุคลิกภาพดีควรพัฒนาจิตใจและอารมณ์ในด้านใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

3.ท่านมีแนวทางในการพัฒนาตนเองเพื่อเสริมสร้างบุคลิกภาพทางสังคมอย่างไร

.....

.....

.....

.....

4.ท่านคิดว่าบุคลิกภาพของผู้บริหาร มีผลต่อการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 1.2

เรื่อง การพูดและการสื่อสารของผู้นำ

ระยะเวลาการทำกิจกรรม 1 ชั่วโมง

จุดประสงค์

เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพูดและการสื่อสารของผู้นำและ

นำไปประยุกต์ใช้ได้

เนื้อหาสาระ

1. ลักษณะพื้นฐานสำคัญของการพูด
2. การติดต่อสื่อสารองค์กร
3. ศิลปะในการพูดและการสื่อสาร

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 1.2
2. วิเคราะห์ลักษณะสำคัญของแต่ละหัวข้อ สรุปสาระสำคัญลงในใบงานที่ 1.2
3. ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจากการศึกษาเอกสารและสื่อต่าง ๆ

สื่อ / แหล่งการเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 1.2
2. ใบงานที่ 1.2
3. เอกสารอ้างอิง
4. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

ประเมินผลงานตนเองจากใบงานที่ปฏิบัติ

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 1.2

การพูดและการสื่อสารของผู้นำ

ผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องมีทักษะ ความสามารถ ทางด้านภาษา เนื่องจากผู้บริหารต้องทำงานเกี่ยวกับบุคคลและหน่วยงานต่างๆ โดยการใช้ ถ้อยคำในการพูด การอ่าน การเขียนและการรายงานทั้งในหน่วยงานและในที่สาธารณะ หาก ผู้นำมีทักษะและมีศิลปะในการพูด การสั่งการผู้ปฏิบัติก็จะเข้าใจงานที่ได้รับมอบหมายบังเกิด การยอมรับนับถือและพร้อมที่จะปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจจะทำให้งานนั้นๆ ประสบผลสำเร็จ ด้วยดี แต่ในทางตรงกันข้าม หากผู้นำไม่มีทักษะและไม่มีศิลปะในการสื่อสารจะทำให้ผู้ปฏิบัติ เข้าใจยากและอาจเกิดความรู้สึกเหมือนถูกบังคับให้ปฏิบัติในสิ่งที่ไม่อยากปฏิบัติ ก็จะทำงาน นั้นไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร หรืออาจจะเกิดความล้มเหลวก็ได้

ลักษณะพื้นฐานสำคัญของการพูด

ในการสร้างความเข้าใจที่ดีแก่บุคลากรในองค์กร ผู้นำต้องตระหนักถึงการสื่อสาร โดยหลักสำคัญของการสื่อสารมี 7 ประการ (The 7 C's of Communication) ดังนี้

1. **ความเชื่อถือ (Credibility)** การสื่อสาร ต้องสร้างความเชื่อถือให้เกิดขึ้นกับผู้ฟัง ก่อนหากเขาเชื่อถือเขาก็จะยอมรับฟังและปฏิบัติตาม
2. **ความเหมาะสม (Context)** ต้องมีความกลมกลืนในสาระที่พูด กิริยาท่าทาง น้ำเสียง สีหน้าแวตาต้องเหมาะสมกลมกลืนกับวัฒนธรรมหรือกลุ่มผู้ฟัง
3. **เนื้อหาสาระ (Content)** ต้องมีความหมายสำหรับผู้รับ เป็นประโยชน์น่าสนใจ ต้องพิจารณาให้ดีก่อนสื่อสารทุกครั้ง
4. **สม่ำเสมอและต่อเนื่อง (Continuity)** มีการย้ำหรือทำซ้ำบ่อย ๆ เป็นการเตือน ความทรงจำให้เกิดการรับรู้ได้ดี
5. **ช่องทางข่าวสาร (Channel)** ควรตรวจสอบให้ดีก่อนว่าควรเลือกใช้ช่องทางใด จึงจะเกิดการรับรู้ด้วยดี อาจใช้การเขียน พูด เลือกช่องทางที่ได้ผลเร็วที่สุด

6. ความสามารถของผู้รับ (Capability of Audience) การสื่อสารที่ดีและได้ผล ต้องถือว่าผู้รับเข้าใจและพึงพอใจต่อการสื่อสารนั้นๆ โดยต้องคำนึงถึงความสามารถในการรับของผู้รับ ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น พื้นฐานความรู้ ความสนใจ วัฒนธรรม นิสัย ฯลฯ

7. ความแจ่มแจ้ง (Clarity) ต้องใช้ภาษาที่ชัดเจน ไม่คลุมเครือหรือเข้าใจยาก

การติดต่อสื่อสารองค์กร

ผู้นำต้องพูดสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจ สิ่งการให้ผู้ปฏิบัติรับรู้ หากสื่อสารไม่เหมาะสมก็จะหย่อนประสิทธิภาพนำไปสู่ความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน การเลือกใช้การสื่อสารลักษณะใด สื่ออะไร ต้องคำนึงถึงธรรมชาติของผู้รับ ซึ่งต้องระวังในเรื่อง ต่อไปนี้

1. การพูดหรือการเขียน การพูดจะสร้างความเข้าใจ สร้างความรู้สึกที่ดีได้ ดีกว่าการสื่อสารด้วยการเขียน การพูดผู้พูดควรคำนึงถึงองค์ประกอบในเรื่อง ต่อไปนี้

- 1.1 น้ำเสียง สีหน้าและกิริยาท่าทาง ต้องนุ่มนวลสีหน้ายิ้มแย้มเป็นมิตร ท่าทางสุภาพ
- 1.2 ภาษา ใช้ให้เหมาะสมกับผู้ฟัง โดยคำนึงถึงเพศ วัยและพื้นฐานความรู้
- 1.3 ภาษาพูดต้องชัดเจน อธิบายขยายความ หรือยกตัวอย่างประกอบ เพื่อให้เข้าใจตรงกัน
- 1.4 ผู้พูดต้องควบคุมอารมณ์ได้เพราะการพูดในขณะที่โกรธ เครียด หรือ อารมณ์ไม่ดีย่อมขาดเหตุผล ขาดความเชื่อถือ มีโอกาสผิดพลาดได้ง่าย

2. สื่อสารแบบทางเดียวหรือสองทาง การสั่งการอาจเกิดได้ทั้งสองรูปแบบ คือ สื่อสารทางเดียว โดยผู้สั่งการให้ปฏิบัติโดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้รับตอบโต้หรือซักถาม จึงผิดพลาดได้ง่าย ถ้าสื่อสารแบบสองทางผู้รับสามารถตรวจสอบ ซักถามเมื่อสงสัยทำให้ได้ข่าวสารที่ถูกต้อง ผู้นำจึงควรเลือกการสื่อสารแบบสองทางมากกว่าทางเดียว

3. สื่อสารจากบนลงล่างหรือจากล่างขึ้นบน ลักษณะจะเป็นการสั่งการจาก ผู้บังคับบัญชา เช่น คำสั่ง แจ้งนโยบาย มอบหมายงาน บางโอกาสที่ต้องการทราบความคืบหน้า และปัญหาของงาน ต้องให้ผู้ปฏิบัติรายงานผลของงานและให้ข้อเสนอแนะ ซึ่งเป็นลักษณะ การสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน ในองค์กรทั่วไปมักมีทั้งสองรูปแบบขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์

4. สื่อสารที่เป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการ สื่อสารที่เป็นทางการด้วยการ เรียกพบ หรือให้ทำบันทึกชี้แจงเป็นลายลักษณ์อักษร หรือบันทึกสั่งการตามระบบและขั้นตอน เป็นรูปแบบหนึ่งที่ผู้นำทั่วไปนิยมใช้ ซึ่งได้ผลในเชิงระบบแต่ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติไม่ดีนัก

การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการด้วยการพูดคุยที่โต๊ะอาหารหรือวงสนทนาทำให้ได้งาน และผู้ปฏิบัติเกิดความรู้สึกที่ดีกว่า

ศิลปะในการพูดและการสื่อสาร

ศิลปะในการพูดเป็นคุณลักษณะสำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำ ต้องใช้ปฏิภาณไหวพริบที่เกิดจากการฝึกฝน ต้องเป็นการพูดที่ผู้ฟัง ฟังแล้วเข้าใจพอใจเชื่อถือและคล้อยตาม แม้บางครั้งพูดเพื่อให้ผู้ปฏิบัติรับรู้ถึงข้อบกพร่องของเขา (ตำหนิ) แต่ถ้อยคำอย่างมีศิลปะก็ไม่สร้างความขุ่นเคือง จึงต้องมีลักษณะการพูดที่มีศิลปะ ดังนี้

1. ใช้ภาษาพูดที่ง่าย เหมาะสมกับวัย เพศและพื้นฐานความรู้ของผู้ฟัง เช่น การพูดกับนักวิชาการหรือพูดกับนักการภารโรง ต้องใช้ภาษาที่ต่างกัน ระดับของถ้อยคำต่างกัน
2. การใช้สายตาประสานกับผู้ฟัง เป็นการบ่งบอกถึงความตั้งใจ ความจริงใจ ความปรารถนาดี ทำให้ผู้ฟังเห็นและรับรู้แม้เป็นการพูดในที่สาธารณะ ถ้าผู้พูดประสานตากับผู้ฟังมองกวาดไปให้ทั่ว เสมือนการพูดคุยกันอย่างธรรมดา จะทำให้ผู้ฟังมีอารมณ์ร่วม
3. การแสดงสีหน้าท่าทาง หน้าตายิ้มแย้มแจ่มใส แสดงถึงความสุขใจ ความพอใจ ความเป็นกันเอง ทำให้ผู้รับฟังสบายใจ แต่ถ้าผู้พูดมีสีหน้าเคร่งเครียด ทำให้ผู้ฟังเครียดและอึดอัดจนไม่อยากฟัง อาจทำให้การสื่อสารล้มเหลว
4. การพูดที่เฉพาะเจาะจง ในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะพูดนั้นๆ และเป็นประโยชน์ ด้วยท่าทางที่สุภาพอ่อนโยน เหมาะสมกับกาลเทศะ
5. การใช้เหตุผลในการพูดมากกว่าการใช้อารมณ์ บางสถานการณ์อาจพบเหตุการณ์ ที่ผู้ปฏิบัติตอบโต้ชักถามด้วยอารมณ์ที่รุนแรง ผู้นำต้องควบคุมอารมณ์ให้มั่นคง เพราะหากโมโหมักจะขาดเหตุผลและจบลงด้วยการทะเลาะทำให้งานล้มเหลว
6. การใช้จังหวะน้ำเสียง เน้นความหนักเบาเพื่อให้เกิดการตื่นตัว ครึงผู้ฟังให้เอาใจใส่ ผู้นำต้องให้ความสนใจเวลาพูดในที่ชุมชน หรือการประชุม การพูดด้วยน้ำเสียงที่ราบเรียบไม่มีจังหวะ ทำให้บรรยากาศน่าหลับ พูดให้น้อยเฉพาะที่จำเป็น หาจังหวะเสริมหรือขัดแย้งที่เหมาะสม
7. การใช้สำนวนการพูด การพูดที่สั้นเข้าใจง่าย ใช้โวหารอย่างน่าฟังเป็นการแสดงให้เห็นถึงระดับของภาษา บ่งบอกถึงระดับของผู้พูดด้วย ถ้าโวหารดีมีลีลาการนำเสนอที่เหมาะสมจะเป็นเสน่ห์ในการพูดชวนให้ติดตาม

8. การชื่นชมผู้ฟัง ผู้พูดที่เริ่มต้นด้วยการแสดงความชื่นชม ย่อมสร้างความพึงพอใจและความรู้สึกที่ดีตั้งแต่เริ่มต้นการสนทนา การชมเชยนั้น จึงต้องพูดในสิ่งที่เป็นจริง

ดังนั้น ศิลปะ 8 ประการในการพูดและสื่อสาร จึงเป็นสิ่งจำเป็น ที่ต้องตระหนักพยายามฝึกฝนปรับปรุงตนเอง เพื่อเป็นการเสริมสร้างพัฒนาตนให้เป็นผู้ที่น่าที่ดี

การวิจารณ์เชิงสร้างสรรค์หรือการติชมที่ดี

การสื่อสาร เพื่อบ่งบอกว่าสิ่งนั้นดีหรือไม่ดีอย่างไร เหมาะสมหรือไม่ เป็นพฤติกรรมการสื่อสารของผู้นำ ที่เรียกว่า “การวิจารณ์” หรือ “การติชม”

การวิจารณ์ หมายถึง การแสดงความคิดเห็นต่อเรื่องหนึ่งเรื่องใดหรือคนหนึ่งคนใดด้วยความคิดพิจารณาอย่างถ่วงถ้ ให้เห็นถึงข้อดี ข้อเสียและที่ถูกต้องควรเป็นเช่นไร การวิจารณ์ เป็นเครื่องมือให้เห็นถึงข้อบกพร่องของบุคคล และข้อเสนอแนะการแก้ไขในสิ่งที่บกพร่องให้ดีขึ้นแต่การวิจารณ์มักจะส่งผลต่อความรู้สึกของผู้ถูกวิจารณ์ เกิดความรู้สึกท้อแท้หมดกำลังใจในการทำงาน นำไปสู่ความเคียดแค้นชิงชัง การวิจารณ์ที่ดีจึงควรเป็น “การวิจารณ์เชิงสร้างสรรค์หรือวิจารณ์เพื่อก่อ ไม่เป็นการวิจารณ์เพื่อทำลาย”

การวิจารณ์หรือติชมผู้อื่นต้องตระหนักว่า ทุกคนมีทั้งข้อดีและข้อบกพร่องเสมอ อย่ามองด้านเดียว ซึ่งลักษณะของการวิจารณ์ที่ดีมีดังนี้

1. เป็นการมุ่งอธิบายพฤติกรรมไม่ใช่การตัดสิน หรือประเมินค่า พฤติกรรมเป็นการบอกว่าการกระทำอะไรไม่เหมาะสม ไม่ถูกต้อง และดีหรือไม่ดี เป็นการใช้ความคิดความรู้สึกส่วนบุคคล มีโอกาสผิดพลาดได้ง่าย

2. ต้องชี้เฉพาะเจาะจง ไม่เป็นข้อความที่กล่าวทั่วๆ ไป ควรหลีกเลี่ยงถ้อยคำที่เป็นนามธรรม ต้องอธิบายข้อบกพร่องอย่างถูกต้อง มองข้อบกพร่องเหล่านั้นตามความจริง

3. ควรดูความพร้อมและความต้องการของผู้รับคำวิจารณ์ ถ้าผู้ถูกวิจารณ์ไม่พร้อม ที่จะรับฟังคำวิจารณ์ ข้อวิจารณ์แม้จะมีคุณค่าก็จะไม่เกิดประโยชน์อย่างใด

4. ควรเป็นคำวิจารณ์ที่เป็นลักษณะเสนอแนะ ไม่ใช่การบังคับ จะทำให้ผู้รับคำวิจารณ์ขาดอิสระในการคิดจนเกิดความหวาดกลัวขึ้น เช่น “คุณไม่ควรมาสายอีก” แต่ควรพูดว่า “สัปดาห์นี้คุณมาสาย 3 ครั้งแล้ว”

5. ควรบ่งบอกในสิ่งที่สามารถแก้ไขปรับปรุงได้ คำวิจารณ์ หรือข้อตำหนิที่ผู้รับไม่สามารถแก้ไขได้ นอกจากจะไม่เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาตนแล้ว อาจทำให้ผู้รับเกิดความรู้สึกที่ไม่ดี มีปมด้อยได้

6. **ควรระมัดระวังเรื่องภาษาที่ใช้** ใช้ภาษาหรือคำที่เข้าใจง่ายสื่อสารได้ตรงกันถ้าไม่แน่ใจควรตรวจสอบให้แน่ใจ

7. **ควรทำด้วยความหวังดี** เพื่อช่วยให้ผู้อื่นเข้าใจตนเองและพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น มิใช่เป็นการวิจารณ์เพื่อทำลาย ซึ่งจะแสดงออกทางสีหน้า แววตา น้ำเสียงและท่าทีที่เป็นมิตรมีความจริงใจต่อกัน

8. **ควรคำนึงถึงกาลเทศะ** ต้องสอดคล้องกับเวลาและสถานที่ ถ้าจะดำเนินหรือแนะนำข้อบกพร่อง ควรคำนึงเฉพาะส่วนตัว และชมเชยต่อหน้าสาธารณะเมื่อเขาทำงานสำเร็จ

สรุปได้ว่า

ในการบริหารจัดการ การพูดและการสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำทุกคน ผู้นำที่มีทักษะและศิลปะในการพูด ในการสั่งการจะส่งผลต่อความสำเร็จของงานและต่อความรู้สึกที่ดีของผู้อื่น ในการพูดและการสื่อสาร ผู้นำควรคำนึงถึงหลักสำคัญ 7 ประการ ในการสื่อสาร (The 7C's of Communication) ได้แก่ ความเชื่อถือ (Credibility) ความเหมาะสม (Context) เนื้อหาสาระ (Content) ความสม่ำเสมอต่อเนื่อง (Continuity) ช่องทางข่าวสาร (Channel) ความสามารถของผู้รับ (Capability of Audience) และความแจ่มแจ้ง (Clarity)

ในการสื่อสาร ผู้นำจำเป็นต้องคำนึงถึงธรรมชาติของผู้รับด้วยว่า จะเลือกใช้การสื่อสารในลักษณะใดและใช้สื่ออะไร จึงจะเหมาะสมและนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ศิลปะในการพูด 8 ประการยังเป็นลักษณะที่สำคัญ ที่ผู้นำจะต้องคำนึงถึง ได้แก่ การใช้ภาษา การใช้สายตา การแสดงสีหน้าท่าทาง การพูดที่เฉพาะเจาะจง การใช้เหตุผลในการพูด การใช้จังหวะน้ำเสียง การใช้สำนวนพูดและการชื่นชมผู้ฟัง ซึ่งศิลปะ 8 ประการ เป็นแนวทางที่ผู้นำควรศึกษาและฝึกฝนเพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

ในการวิจารณ์หรือติชมผู้อื่น ผู้นำจะต้องตระหนักเสมอว่า ทุกคนมีทั้งข้อดีและข้อบกพร่อง ควรวิจารณ์ในเชิงสร้างสรรค์ หรือติชมด้วยการบ่งบอกข้อบกพร่อง พร้อมบอกสาเหตุ แนวทางแก้ไขและชื่นชมในข้อดีของบุคคล เพื่อให้ผู้รับคำวิจารณ์มีกำลังใจในการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขตนเอง

ดังที่กล่าวมาแล้ว ควรจะได้ตรวจสอบพฤติกรรม การพูด การสื่อสารของตนเองว่ามีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร และปรับปรุงแก้ไขพัฒนา เพื่อเสริมสร้างตนเองให้เป็นผู้ที่มีวาทศิลป์ พูดเก่ง พูดดี พูดเพราะ พูดได้ประโยชน์และต้องเป็นคำพูดที่ “จะแจ้ง เจาะจง จับใจ”

ใบงานที่ 1.2

คำชี้แจง เมื่อศึกษาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 1.2 แล้ว
จงวิเคราะห์ สรุปและตอบคำถามต่อไปนี้

1. เหตุใดผู้บริหารหรือผู้นาองค์กร จึงต้องตระหนักถึงความสำคัญของการพูดและการสื่อสาร

.....

.....

.....

.....

.....

2. ในการพูดและการสื่อสาร ผู้นำควรคำนึงถึงหลักสำคัญของการสื่อสารอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านจะใช้ศิลปะในการพูดและการสื่อสาร เพื่อเสริมสร้างพัฒนาตนเองได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 1.3

เรื่อง การเสริมปัญญาและพัฒนาวิสัยทัศน์

ระยะเวลาการทำกิจกรรม 1 ชั่วโมง

จุดประสงค์

เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการเสริมปัญญา พัฒนาวิสัยทัศน์และนำไปพัฒนาตนเองได้

เนื้อหาสาระ

1. แนวทางการพัฒนาความคิดของตนเอง
2. ความคิดและวิสัยทัศน์ของผู้นำ
3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 1.3
2. วิเคราะห์ลักษณะสำคัญของแต่ละหัวข้อ สรุปสาระสำคัญลงในใบงานที่ 1.3
3. ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจากการศึกษาเอกสารและสื่อต่าง ๆ

สื่อ / แหล่งการเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 1.3
2. ใบงานที่ 1.3
3. เอกสารอ้างอิง
4. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

ประเมินผลงานตนเองจากใบงานที่ปฏิบัติ

การเสริมปัญญาและพัฒนาวิสัยทัศน์

“ปัญญา” หรือ “ความคิด” เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงคุณภาพหรือคุณค่าของคน คนที่มีสติปัญญาเฉียบแหลม มีความคิดกว้างไกลและเป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นเลิศเป็นลักษณะของบุคคลที่มีคุณภาพ มีคนจำนวนมากที่มีทรัพย์ มีแรงงาน มีทุกสิ่งทุกอย่างพร้อม แต่ขาด “ความคิด” จึงไม่สามารถขยายกิจการให้ก้าวหน้าได้ ในขณะที่บางคนขาดทุนทรัพย์แรงงานและประสบการณ์แต่มี “ความคิด” ก็สามารถพัฒนาตนเองให้ประสบความสำเร็จ ในชีวิตได้

แนวทางการพัฒนาความคิดของตนเอง

การพัฒนาตน เพื่อเสริมสร้างปัญญาหรือความคิดเป็นสิ่งจำเป็น เพราะผู้นำที่ไม่มีความคิดเป็นของตนเอง ต้องลอกเลียนความคิดของผู้อื่นย่อมไม่ใช่สิ่งที่ภาคภูมิใจ แนวทางการพัฒนาความคิดของตนเองทำได้ ดังนี้

1. การหมั่นศึกษาความคิดของผู้อื่น การอ่าน ฟัง และพูดคุยกับบุคคลสำคัญ เป็น การเริ่มต้นความคิดได้ดีที่สุด เพราะทำให้มีสติปัญญากว้างไกลต้องพยายามจดจำความคิดที่ดี ๆ จนกว่าจะสามารถฝึกตนเองให้มีความคิดเป็นของตนเองได้

2. การฝึกสังเกตและสร้างหลักการของตนเอง การสังเกตเป็นวิธีหนึ่งที่เสริมสร้างความคิด ต้องหัดเป็นคนช่างสังเกต เห็นแล้วนำมาเปรียบเทียบกับประสบการณ์เดิม จะทำให้ความคิดกว้างไกล การสังเกตมีส่วนส่งเสริมความคิด ดังนี้

- 2.1 จดจำดีขึ้น
- 2.2 คาดการณ์ล่วงหน้าได้ถูกต้อง
- 2.3 ฉลาด
- 2.4 ไหวพริบปฏิภาณดี
- 2.5 มีความรู้ ความคิดเป็นของตนเอง
- 2.6 เป็นคนละเอียดลออ
- 2.7 มีสติสัมปชัญญะดี สมองแจ่มใส เนื่องจากใช้อยู่เสมอ

3. การวิเคราะห์และแยกแยะเหตุผล แสดงถึงศักยภาพทางความคิด เพราะการวิเคราะห์นั้น ผู้คิดต้องคิดค้นหารายละเอียดและจำแนกออกเป็นข้อๆ จากข้อใหญ่เป็นข้อย่อย และแต่ละข้อนั้นมีความสัมพันธ์และเป็นเหตุเป็นผลกันอย่างไร

4. การฝึกคิดแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น การเรียนคณิตศาสตร์หรือวิทยาศาสตร์ มีโจทย์ปัญหามากมายให้คิดหาคำตอบ จึงเป็นการฝึกฝนให้รู้จักคิด ผู้นำต้องไม่กลัวปัญหา เมื่อเกิดปัญหานั้นไม่ว่าเล็กหรือใหญ่ต้องหันหน้าเผชิญปัญหาและพยายามหาทางแก้ไขให้ได้ ก็จะเกิดการสะสมข้อมูล ยิ่งแก้ปัญหามากขึ้นเท่าไร ก็ยิ่งทำให้สะสมข้อมูล เป็นประสบการณ์ เป็นปฏิภาณและไหวพริบที่สามารถดึงมาใช้ได้อย่างฉับพลัน

5. การรู้จักประยุกต์ใช้ความรู้จากตำรา การสังเกตจดจำ สามารถนำความรู้จากตำรามาประยุกต์ใช้กับเหตุการณ์ที่เผชิญอยู่ได้ดี หากไม่คิดประยุกต์ใช้ความรู้นั้นก็หาไม่ได้

ความคิดและวิสัยทัศน์ของผู้นำ

ความคิดเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงปัญญาของบุคคล เป็นสิ่งสืบค้นไปหาต้นตอของปัญหาและความจริง การคิดวิเคราะห์วิจารณ์อย่างมีเหตุผล เป็นวิธีการทางปัญญาที่บ่งบอกถึงคุณภาพของคน ซึ่งความสามารถในการคิดของผู้นำในศตวรรษที่ 21 น่าจะมีลักษณะของการคิด 10 ข้อ ดังนี้

1. ความสามารถในการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) การวิพากษ์ คือ การกล้าแสดงออก เพื่อชี้ถูกชี้ผิดอย่างมีเหตุผลเป็นการตัดสินใจหลังจากกลั่นกรองอย่างรอบคอบแล้วว่าสิ่งใดผิดสิ่งใดถูก ช่วยลดการรีบตัดสินใจ ปรีกปรีาคนผิด และการให้ร้ายทำลายกัน เป็นแนวทางให้เกิดความสงบร่มเย็น

2. ความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) การคิดเชิงวิเคราะห์ คือ ความคิดในการแยกแยะประเด็นต่างๆ ออกเป็นองค์ประกอบย่อยๆ ด้วยเหตุและผล ต้องคิดหาคำตอบ คำถามว่าเพราะเหตุใด และมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยอื่นอย่างไร

3. ความสามารถในการคิดเชิงสังเคราะห์ (Synthesis Thinking) คือ สามารถคิดรวบรวมสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกันเป็นหมวดหมู่ เป็นระบบเพื่อสรุปเป็นกฎเกณฑ์หรือหลักการของตนเอง ทำให้ไม่ต้องลองผิดลองถูก เพราะได้ข้อสรุปที่เป็นหลักการของสิ่งต่างๆ สามารถนำมาใช้ได้ทันที

4. ความสามารถในการคิดเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Thinking) คือ

สามารถเปรียบเทียบข้อเท็จจริงหรือเหตุการณ์ต่างๆ ได้ด้วยเหตุผลว่า สิ่งนั้นมีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร มีผลดีผลเสียอย่างไร มีคุณค่าหรือไม่ ช่วยให้ได้ตัดสินใจอย่างถูกต้อง เช่น การตัดสินใจมอบหมายงานให้ทำ

5. ความสามารถในการคิดเชิงมโนทัศน์ (Conceptual Thinking) คือ สามารถ

จัดกรอบโครงสร้างของความคิดอย่างเป็นระบบ สมเหตุสมผล ช่วยในการแปลข้อมูลใหม่ ได้ถูกต้อง มองเห็นภาพล่องหน้าและคาดเดาได้ว่าผลจะเกิดขึ้นมีเหตุปัจจัยจากอะไร จะไม่ด่วนตัดสินใจอย่างฉาบฉวย

6. ความสามารถในการคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) คือ ศิลปะในการ

นำความฝัน จินตนาการ หรือวิสัยทัศน์ที่เป็นนามธรรม แปลสภาพให้เป็นรูปธรรม เป็นความคิดในการคิดค้นสิ่งใหม่ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาสิ่งเดิม ให้ใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น จะไม่กลัวการเปลี่ยนแปลง

7. ความสามารถในการคิดเชิงประยุกต์ (Application Thinking) คือ สามารถคิด

ดัดแปลงสิ่งของที่มีอยู่มาประยุกต์เข้ากับบริบทที่แตกต่างกัน แม้จะไม่เคยเรียนรู้มาก่อนก็ตาม

8. ความสามารถในการคิดเชิงองค์รวม (Holistic Thinking) คือ ต้องมองหรือ

คิดถึงผลกระทบให้รอบด้าน เพราะปัจจัยทุกอย่างเชื่อมโยงกันจะทำให้ความคิดเป็นระบบ

9. ความสามารถในการคิดเชิงบูรณาการ (Integrative Thinking) คือ ความคิดที่

มีครบ 3 มิติ ได้แก่ การคิดลึกซึ้ง หมายถึง คิดค้นให้ถึงแก่นแท้ของปัญหา ค้นหาจากปลายเหตุจนถึง ต้นตอ ตรวจสอบจนเกิดความเชี่ยวชาญและแม่นยำในเรื่องนั้นอย่างจริงจัง

10. ความสามารถในการคิดเชิงอนาคต (Futuristic Thinking) คือ ต้องไม่ติดอยู่

กับปัจจุบันหรืออดีต แต่ต้องมองอนาคตทั้งใกล้และไกล สามารถวิเคราะห์อดีตเข้าใจปัจจุบัน เพื่อการทำงานไปสู่อนาคต หรือฉายภาพอนาคตได้ทะลุปรุโปร่ง

ผู้นำที่มีสมรรถภาพ จำเป็นต้องพัฒนาตนเองเป็นเบื้องต้น ดังนี้

1. เป็นคนที่รู้จักใช้ความคิดอย่างมีจุดหมายปลายทางมากกว่า
2. สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้มากกว่า
3. สามารถดำเนินกิจการที่ยุ่ยากสลับซับซ้อนได้มากกว่า
4. รับฟังและทำความเข้าใจ ความคิด ความเห็น และความสนใจของผู้อื่นได้มากกว่า
5. มีความชำนาญในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น

ผู้นำที่มีความสามารถในด้านความเข้าใจจากการรับรู้ เป็นความสามารถที่ติดตัวอยู่ของบุคคล ซึ่งแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน อาจเรียกว่าเป็นความสามารถพิเศษ หรือ “พรสวรรค์” ความสามารถดังกล่าว สามารถเพิ่มประสิทธิภาพได้จากการเพิ่มประสบการณ์ด้านต่างๆ ตลอดเวลา ดังนี้

1. ความเฉลียวฉลาดในการปฏิบัติ (การเรียนรู้)
2. ความสามารถในการนึกคิด
3. ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์

แนวคิดในการเสริมสร้างปัญญา และพัฒนาวิสัยทัศน์ที่กล่าวมา เป็นระบบความคิดและการพัฒนาความคิดที่สำคัญยิ่งต่อการพัฒนาตนเองของผู้นำ ผู้นำที่ฉลาด มีวิสัยทัศน์ย่อมนำพาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าได้ดีกว่า การพัฒนาความคิดให้งอกงามมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นสิ่งที่ผู้นำพัฒนาได้

ผู้นำองค์กร จำเป็นต้องพัฒนาตนเอง เพื่อเสริมปัญญาและพัฒนาวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความคิดที่ดี มีความสามารถในการคิดและเป็นคนคิดกว้าง มองไกล **ความคิดเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงปัญญาของบุคคล** การคิดวิเคราะห์ วิจารณ์อย่างมีเหตุผล มีหลักฐานแสดงให้ประจักษ์ เป็นวิธีการทางปัญญาที่บ่งบอกถึงคุณภาพของคน ดังนั้น ผู้นำจำเป็นต้องพัฒนาความคิดของตน ซึ่งสามารถศึกษาได้จากแนวทาง ดังนี้ การหมั่นศึกษาความคิดของผู้อื่นก่อน การฝึกสังเกตและสร้างหลักการของตนเอง การวิเคราะห์และแยกแยะเหตุผล การฝึกคิดแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นและการรู้จักประยุกต์ใช้ นอกจากนี้ ในการพัฒนาวิสัยทัศน์ ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ควรมีความสามารถในการคิด 10 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการคิดเชิงวิพากษ์ เชิงวิเคราะห์ เชิงสังเคราะห์ เชิงเปรียบเทียบ เชิงมโนทัศน์ เชิงสร้างสรรค์ เชิงประยุกต์ เชิงองค์รวม เชิงบูรณาการและเชิงอนาคต ในการพัฒนาความคิดตามแนวทางดังกล่าวมีความสำคัญยิ่งในการพัฒนาตนเองของผู้นำ เพราะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ อันชาญฉลาด ย่อมนำพาองค์กรประสบความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าได้อย่างโดดเด่น

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ ผู้นำที่สามารถใช้กระบวนการทางภาวะผู้นำเป็นแบบมีส่วนร่วม เพราะภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน เป็นการกระจายอำนาจให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น ปรึกษาหารือร่วมกัน ผู้นำแบบมีส่วนร่วมใช้วิธีการกำกับติดตามงาน โดยกระบวนการกลุ่ม

ผู้นำแบบมีส่วนร่วม จะใช้หลักการเข้าร่วมปรึกษาหารือในกลุ่ม แทนที่จะเป็นผู้ตรวจสอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน จึงควรมีการร่วมประชุมปรึกษาหารือกันเป็นกลุ่ม ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีผู้บริหารเข้าร่วมปรึกษาดำเนินการปรับปรุง การติดต่อสื่อสาร การส่งเสริมความร่วมมือ การแก้ไขข้อขัดแย้งต่างๆ นอกจากนี้ยังเป็นผู้ชี้แนะแนวทาง เพื่อให้เกิดความช่วยเหลือในการแก้ปัญหา เพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น

องค์กรที่มีการบริหารแบบมีส่วนร่วมอยู่ในระดับสูง เชื่อได้ว่าจะมีการร่วมกันกำหนดทิศทางขององค์กร ผู้บริหารจะต้องพยายามค้นหาปัจจัยต่าง ๆ จากทีมงานระดับบน และจากผู้นิเทศระดับล่าง ขับเคลื่อนภาระงานโดยกลุ่มงาน และใช้เทคนิคการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมเป็นการสะท้อนภาพขององค์กรที่มีส่วนร่วมสูง ส่วนโครงสร้างขององค์กรแบบนี้ จะเป็นแนวระนาบที่ประกอบด้วยระบบการป้อนข้อมูลย้อนกลับ มีการตรวจสอบ และการกระจายอำนาจไปสู่ผู้รับบริการ

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership Style) กล่าวคือ ผู้นำแบบมีส่วนร่วมเป็นผู้นำที่มีการตัดสินใจร่วมกับกลุ่มผู้ร่วมงาน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมแบ่งได้ 3 แบบ คือ

1. แบบปรึกษาหารือ (Consultative)
2. แบบตกลงร่วมกัน (Consensus)
3. แบบประชาธิปไตย (Democratic)

แต่อย่างไรก็ตาม ผู้นำก็ยังสงวนอำนาจในการตัดสินใจครั้งสุดท้ายไว้ ผู้นำแบบตกลงร่วมกัน (Consensus) คือ ผู้นำแบบที่ใช้ความพยายามที่จะหาข้อตกลง โดยให้กลุ่มผู้ร่วมงาน

ได้อภิปรายปัญหาแล้วตัดสินใจภายใต้ข้อตกลงร่วมของกลุ่ม ผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีโอกาสดริยข้อมูลป้อนเข้า การตัดสินใจขั้นสุดท้ายจะยังไม่เกิดขึ้นจนกว่ากลุ่มจะได้เข้าร่วมในการตัดสินใจ เกณฑ์อีกประการหนึ่งของการตกลงร่วมกัน คือ สมาชิกในกลุ่มพร้อมที่จะสนับสนุน การตัดสินใจขั้นสุดท้ายถึงแม้ว่าจะไม่เห็นด้วยก็ตาม สำหรับภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) ให้อำนาจการตัดสินใจกับกลุ่ม โดยทำหน้าที่รวบรวมความคิดเห็นของกลุ่มและมีการออกเสียงก่อนที่จะตัดสินใจ

ผู้นำแบบมีส่วนร่วมสามารถรวมกลุ่มในการทำงาน มีการสอนงาน มีการเจรจาต่อรอง และมีการร่วมมือกับผู้อื่น ผู้นำแบบนี้เหมาะสำหรับการบริหารที่ผู้ร่วมงานเป็นผู้มีความสามารถ และมีความรับผิดชอบสูง บุคคลเหล่านี้มักจะต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และให้ข้อมูลป้อนกลับในการบริหาร ผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะสามารถทำงานได้ดีกับผู้บริหารและนักวิชาการสายเลือดใหม่ ผู้นำแบบมีส่วนร่วมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการแบ่งอำนาจ และการสร้างทีมงานที่เหมาะสมในการสร้างแรงผลักดันในการบริหารคน

การบริหารแบบมีส่วนร่วม นั้น ผู้นำจะมอบหมายอำนาจการตัดสินใจลงไปยังผู้ปฏิบัติงานในระดับที่เหมาะสม โดยมีข้อมูลข่าวสารที่สามารถนำไปประกอบการตัดสินใจได้ มีการอภิปรายปัญหาในกลุ่มย่อย และให้ข้อเสนอแนะโดยกลุ่มจะแก้ปัญหาร่วมกัน มีการรวบรวมความคิด และข้อมูลต่างๆ ของกลุ่มที่เสนอโดยผ่านการประเมินมาก่อน แต่ความคิดสุดท้ายที่เป็นข้อเสนอ คือ ความรับผิดชอบของกลุ่ม ผลตอบแทนที่เป็นรางวัลของระบบมีส่วนร่วม ที่มีค่าอย่างยิ่ง คือ ความสำเร็จของงาน ความพึงพอใจของกลุ่มและผู้ใช้บริการ สอดคล้องกับข้อเสนอเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ (Efficiency) เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน การที่จะดูว่าการทำงานมีประสิทธิภาพหรือไม่ ให้ดูความร่วมมือของผู้ร่วมงาน สำหรับประสิทธิผล (Effectiveness) เกี่ยวข้องกับความร่วมมือทำงานให้บรรลุเป้าประสงค์

ใบงานที่ 1.3

คำชี้แจง เมื่อศึกษาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 1.3 แล้ว
จงวิเคราะห์สรุปและตอบคำถาม ต่อไปนี้

1. ท่านมีแนวทางในการพัฒนาทักษะการคิดของตนเอง เพื่อเสริมสร้างปัญญา
หรือพัฒนาวิสัยทัศน์ อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

2. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

3. ให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารสถานศึกษาอื่นๆ หรือ
ผู้บริหารในท้องถิ่นสาขาใดก็ได้ ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารหน่วยงาน
เพื่อให้ได้แนวคิดเกี่ยวกับ การสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร

.....

.....

.....

.....

.....

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 1.4

เรื่อง สุขภาพของผู้นำและหลักการครองตน

ระยะเวลาการทำกิจกรรม 1 ชั่วโมง

จุดประสงค์

เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสุขภาพของผู้นำและหลักการครองตน เพื่อนำไปพัฒนาตนเองได้

เนื้อหาสาระ

1. สุขภาพของผู้นำ
2. หลักการครองตน

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 1.4
2. วิเคราะห์ลักษณะสำคัญของแต่ละหัวข้อ สรุปสาระสำคัญลงในใบงานที่ 1.4
3. ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจากการศึกษาเอกสารและสื่อต่าง ๆ

สื่อ / แหล่งการเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 1.4
2. ใบงานที่ 1.4
3. เอกสารอ้างอิง
4. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

ประเมินผลงานตนเองจากใบงานที่ปฏิบัติ

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 1.4

สุขภาพของผู้นำและหลักการครองตน

สุขภาพของผู้นำ

ปัจจุบันมีผู้ป่วยด้วยโรคต่างๆ ของไทยสูงตามจำนวนคนที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากสิ่งแวดล้อมเป็นพิษ มีความกดดันทางเศรษฐกิจ สังคมและจิตใจ ขาดการเอาใจใส่ในเรื่องโภชนาการและสุขภาพอนามัย แม้แต่ผู้นำก็ไม่เว้น โรคที่เกิดขึ้นกับผู้นำทั้งหลาย ได้แก่ โรคหัวใจ เบาหวาน ไขมันอุดตันในเส้นเลือด ความดันโลหิตสูง โรคกระเพาะอาหารและลำไส้ โรคพิษสุราและโรคสตีเวนจอห์นสันเป็นเพราะความเครียด ความจำเจ และความไม่ตรงต่อเวลาในการปฏิบัติกิจวัตรประจำวัน การออกกำลังกายจะสามารถลดความเสี่ยงจากการเป็นโรคดังกล่าวได้มาก ฉะนั้น ผู้นำควรจัดเวลาการออกกำลังกายให้ตนเองด้วย ซึ่งสามารถทำได้ในห้องทำงานของตนเอง อย่างน้อยสัปดาห์ละ 3 วัน การออกกำลังกายหรือเล่นกีฬาควรทำให้พอรู้สึกเหนื่อยและค่อยๆ เพิ่มขึ้นตามเวลา การจะเป็นผู้มีสมรรถภาพทางกายที่ดีนั้น ขึ้นอยู่กับความแข็งแรง ความอดทน ความรวดเร็ว ความคล่องตัว วิธีการฝึก ต้องคำนึงถึงความเหมาะสมของแต่ละคน การออกกำลังกายอย่างเหมาะสม ช่วยให้เกิดความเชื่อมั่นในสมรรถภาพของตนเอง การออกกำลังกายทำได้ ดังนี้

1. การบริหารมือเปล่า การวิดพื้น การกระโดดกบหรือชอยเท้าอยู่กับที่
2. การเดิน เดินในห้าง เดินในตึกทำงาน เดินในบริเวณบ้านหรือที่ทำงาน
3. การรำกระบี่ – กระบอง การรำท่าไหว้ครูมวยหรือรำท่ามวยจีน
4. การวิ่งเหยาะๆ หรือการวิ่งอยู่กับที่
5. การทำสวน

ความสำคัญของการมีสุขภาพดี สมรรถภาพที่สมบูรณ์และบุคลิกภาพที่เหมาะสมเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับผู้นำ เพราะต้องเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน ถ้าผู้นำหาโอกาสออกกำลังกาย สนใจรักษาสุขภาพ จะสามารถแนะนำผู้ร่วมงานได้ นอกจากนี้ การที่ผู้นำต้องทำงานผจญความเครียดในองค์กรตลอดวันจากงานในหน้าที่และบุคคลที่มาติดต่องาน การมีสุขภาพดีจึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่จะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

ในองค์กรต่างๆ บุคคลที่เป็นผู้มีตำแหน่งสูงต้องรับผิดชอบงานมาก จะพบปัญหาที่ต้องคิดและเป็นกังวล ความสับสนวุ่นวายนำไปสู่ “โรคเครียด” มากขึ้น ผู้นำที่ยิ่งใหญ่

เพียงใดย่อมมีโอกาสเป็นโรคเครียดมากยิ่งขึ้นเพียงนั้น ในการบริหารงานผู้นำต้องประสบปัญหาและ ความขัดข้องต่างๆ ต้องคิดแก้ไขตลอดเวลา ความไม่แน่นอนของปัจจัยภายนอกและภายใน ที่แปรปรวน ไม่ว่าจะเป็นปัญหาเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม กฎระเบียบของสังคม ฯลฯ ล้วนเป็นปัญหาที่มีผลกระทบต่อการบริหารองค์กรทั้งสิ้นและมีผลกระทบต่อตัวผู้นำโดยตรงเพราะเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุด ทำให้เกิดความตึงเครียดทางอารมณ์และจิตใจ ยิ่งเครียดมากก็ยิ่งบั่นทอนประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น คนที่มีร่างกายแข็งแรง และมีสภาพจิตใจที่เข้มแข็ง ย่อมอดทนต่อสภาพความกดดันได้มากกว่าคนที่มีสภาพจิตใจอ่อนแอ

สาเหตุที่ทำให้คนเราเครียดนั้นเกิดจากองค์ประกอบ 5 ประการ คือ

1. สภาพสิ่งแวดล้อม ได้แก่ วัตถุและบรรยากาศต่างๆ
2. องค์ประกอบทางด้านจิตใจ ได้แก่ ความอ่อนแอ ความเข้มแข็ง
3. งาน ได้แก่ งานหนัก งานมาก งานเสี่ยง งานซ้ำซาก งานที่ต้องใช้

สติปัญญาและสมองมาก

4. แรงกดดันทางสังคม ได้แก่ ค่านิยมต่างๆ และสถานะทางสังคม
5. สัมพันธภาพและพฤติกรรม ได้แก่ ลักษณะสัมพันธภาพที่มีต่อบุคคลอื่น

และพฤติกรรมทางการแสดงออก มีผลกระทบต่อผู้นำจนทำให้เครียดได้

ผู้นำมักตกอยู่ใต้อิทธิพลสิ่งแวดล้อมและเงื่อนไขต่างๆ รอบตัวตลอดเวลา จึงต้องฝึกบังคับใจ บังคับตัวเองให้เป็นผู้ที่จะควบคุมสิ่งแวดล้อมได้มากกว่าที่จะเป็นไปตามสิ่งที่มีมากระทบ

วิธีการที่ผู้นำใช้สำหรับคลายเครียด มีดังนี้

1. การจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่สบายตาสบายใจ ทั้งสภาพที่บ้านและที่ทำงาน
2. การพักผ่อน เช่น การนอนที่ถูกต้องสุขลักษณะ การพักผ่อนระหว่างการปฏิบัติงาน 5 – 10 นาที
3. การออกกำลังกายเพื่อให้สุขภาพร่างกายแข็งแรงนำไปสู่สุขภาพจิตที่ดีด้วยการเล่นกีฬา
4. การเล่นดนตรีและการฟังเพลง
5. การหางานอดิเรกทำ
6. การนวดที่ถูกต้องวิธีจะช่วยให้มีการผ่อนคลายของกล้ามเนื้อโดยตรง

7. การจัดระบบงานที่ดี

8. การใช้พฤติกรรมที่เป็นการให้รางวัลแก่ผู้อื่น

ความเครียดเป็นสาเหตุของโรคหลายชนิด

ความเครียดอาจมีประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ ทำให้บุคคลมีจิตใจที่เข้มแข็ง จูงใจให้บุคคลหาทางต่อสู้ เพื่อเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ส่วนมากเราจะมองความเครียดในทางลบ เป็นผลเสียต่อสุขภาพจิตและสุขภาพกาย รวมทั้งประสิทธิภาพการทำงานต่ำ จากการศึกษาทางการแพทย์ การเก็บกดอารมณ์และความเครียดเอาไว้ ทำให้เกิดโรคทางจิตใจและทางกาย

2 ประเภท

1. ความผิดปกติทางจิตใจ ความผิดปกติทางจิตที่รุนแรงถึงขั้นเป็นโรคจิตแต่ถ้ารุนแรงน้อยลงมา อาจเป็นโรคประสาท หรือเกิดความผิดปกติทางอารมณ์และจิตใจ เช่น ปวดศีรษะ ใจเต้นเร็ว เหงื่อออก หน้ามืด คลื่นไส้ อาเจียน เหนื่อยง่าย อ่อนเพลีย ท้องอืด ท้องเฟ้อ ปวดท้อง ไม่มีอารมณ์ทางเพศ ฯลฯ แต่เมื่อให้แพทย์ตรวจก็จะพบอาการทางร่างกาย เนื่องจากอาการเหล่านั้นเกิดจากอาการทางจิตใจเรียกว่าอาการของโรคประสาท ความเครียด ที่ไม่รุนแรงอาจเป็นเพียง ทำให้เกิดความผิดปกติหรือความแปรปรวนทางอารมณ์และจิตใจ เช่น หงุดหงิด จี๋โมโห ขาดเหตุผล สมอมนินชา เป็นต้น

2. ความผิดปกติทางร่างกาย ความเครียดที่นานๆ และเรื้อรังจะทำให้เกิดโรคทางกายหลายลักษณะ เช่น โรคแผลในกระเพาะอาหาร ความดันโลหิตสูง เส้นเลือดตีบตัน บางครั้ง เกิดความผิดปกติในพฤติกรรมภายนอก เช่น มือสั่น เสียงสั่น หน้าแดง บางคนหน้าเขียว เหงื่อแตก ซึ่งทำให้เสียบุคลิกอย่างมาก

แนวทางป้องกันและจัดการความตึงเครียดในจิตใจ สามารถทำได้ ดังนี้

1. ทำความเข้าใจตนเองและประสิทธิภาพในการทำงานของตนเอง และเมื่อรู้สึกเมื่อยล้าจากการทำงานต้องรู้จักพักผ่อนให้หายเหนื่อย
2. เปลี่ยนบรรยากาศด้วยการไปให้พ้นจากสถานการณ์ที่ทำให้เครียด ไม่ว่าจะเป็น คน งาน หรือสภาพแวดล้อม
3. ทำความคุ้นเคยกับความขัดแย้งกับปัญหาหรือกับความผิดหวัง คิดว่าความขัดแย้งและความผิดหวัง เป็นปรากฏการณ์ที่ต้องพบเห็นเสมอในการทำงานแทบทุกชนิด ดังนั้น ปัญหาต่างๆ จึงเป็นเรื่องธรรมดาของคนทำงาน
4. ฝึกฝนจิตใจให้มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่บุคคลอื่น เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ต้องช่วยเหลือกัน

5. เตรียมความพร้อมรับกับความเครียดและปัญหาต่าง ๆ ด้วยการสร้างสุขภาพกาย ให้เข้มแข็ง ทำจิตใจให้มั่นคง ด้วยการออกกำลังกายและฝึกทำสมาธิ

6. ยอมรับความเครียดที่เกิดขึ้น แต่อย่าให้ความเครียดมาบั่นทอนตนเองและเพื่อนร่วมงาน

7. ควรมีงานอดิเรกทำ หรือมีเวลาว่างให้กับตนเองเพื่อใช้เวลาว่างนั้นไปทำกิจกรรมอื่นๆ ที่ชื่นชอบเพื่อเบี่ยงเบนปัญหาชั่วคราว

ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษามักพบปัญหาต่างๆ ที่ต้องคิดแก้ไขตลอดเวลาและข้อขัดข้องใจที่สร้างความกังวลใจนานัปการซึ่งปัญหาเหล่านี้ มีผลกระทบโดยตรงต่อผู้นำ เนื่องจากเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดขององค์กร ผู้นำที่ตกอยู่ภายใต้สภาพปัญหาดังกล่าว มักมีอาการเครียด ยิ่งเครียดมากยิ่งบั่นทอนประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นผู้นำต้องหาวิธีการเพื่อผ่อนคลายความเครียด ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การทำความเข้าใจตนเองและประสิทธิภาพ ในการทำงานของตนเอง ต้องรู้จักพักผ่อนเปลี่ยนบรรยากาศให้พ้นจากความเครียด รู้จักออกกำลังกาย หางานอดิเรกทำ ทำจิตใจให้มั่นคง เตรียมความพร้อมรับความเครียดและปัญหาต่างๆ ต้องสร้างสมรรถภาพทางกายและจิตใจที่ดี การมีสุขภาพที่ดีจะเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่จะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลที่ดี

หลักการครองตน

การครองตนของผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรในระดับใดก็ตาม อาจยึดหลัก 9H ดังนี้

1. Hand ผู้นำต้องเป็นคนดี มีฝีมือและมีมือที่สะอาด
2. Head ผู้นำต้องเป็นคนที่มีมันสมองดี มีไหวพริบดีตลอดจนมีสติปัญญาดี
3. Health ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีสุขภาพแข็งแรงพร้อมที่จะเผชิญกับงานหนัก
4. Heart ผู้นำต้องมีน้ำใจ ใจดี ใจหนักแน่น ใจสะอาด มีเมตตาธรรม
5. Honesty ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต
6. Honor ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีเกียรติเชื่อถือได้
7. Humanity ผู้นำต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ รักและเกื้อกูลผู้ร่วมงาน
8. Humility ผู้นำต้องมีความนอบน้อมถ่อมตน มีความอ่อนน้อมกับเพื่อนมนุษย์
9. Humor ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีอารมณ์ขัน

หลักสำคัญ 9 ประการเพื่อพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าและเกิดความสำเร็จ ในการทำงาน ดังนี้

1. ตำรวจข้อบกพร่องของตนเองอยู่เสมอแล้วดำเนินการแก้ไข ตรวจสอบว่าตนเอง มีจุดเด่นจุดด้อยอะไร เมื่อพบจุดเด่นต้องภูมิใจและมีความมั่นใจในเรื่อนั้น เมื่อรู้จุดด้อยต้องหาทางแก้ไขให้หมดไป

2. มองโลกมองคนในแง่ดี การมองคนในแง่ดีทำให้เรารู้สึกดี คิดดี พุดดี รู้สึกดีแล้วจะเกิดความสุขเพราะอะไร ๆ คิดไปหมด ตรงข้ามถ้าเป็นคนมองโลกในแง่ร้ายจะรู้สึกอึดอัด ขัดเคืองไม่พอใจไปหมด แทนที่จะสุขใจกลับเป็นทุกข์ใจ

3. การหาความรู้อยู่เสมอ ความรู้ทำให้คนองอาจ ทำให้ปัญญาเฉียบแหลม ทำให้ มีความสามารถประกอบอาชีพเลี้ยงชีวิตได้ ความรู้จึงเป็นสิ่งที่ช่วยพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้า และประสบความสำเร็จ การแสวงหาความรู้อาจทำได้หลายวิธี เช่น อ่านหนังสือ ฟังวิทยุ ดูโทรทัศน์ สนทนากับบุคคลต่างๆ เพื่อเปิดโลกทัศน์ แต่เมื่ออ่าน ฟัง และดูแล้วต้องค้นหาสาระที่ได้จากสิ่งนั้นๆ ด้วยทุกครั้ง แล้วนำมาตรวจสอบกับความคิดความเข้าใจของตน

4. ทำงานที่รัก ชอบและถนัด คนเราถ้าได้ทำงานที่ตนรักและชอบ จะมีความสุขและสนุกกับการทำงานเพราะไม่ฝืนใจทำ ถ้าทำงานที่ตนไม่ชอบไม่ถนัดงานจะไม่สำเร็จและรู้สึกท้อแท้

5. เป็นตัวของตัวเอง คนที่เป็นตัวของตัวเองจะมีความมั่นใจในการทำงานมักทำงานสำเร็จ ส่วนคนที่ไม่เป็นตัวของตัวเอง ชอบพึ่งพาคนอื่น ไม่มั่นใจในการทำงาน โอกาสก้าวหน้า ก็ยาก คนประเภทนี้ชอบเลียนแบบคนอื่น จึงไม่ประสบความสำเร็จ

6. ทำอุปสรรคให้เป็นคุณแก่ชีวิต ในการทำงานทุกชนิดมักพบอุปสรรคและปัญหาเสมอ จงอย่ากังวลต่อปัญหาเพราะความสำเร็จที่ได้มาจากการต่อสู้เป็นความภาคภูมิใจที่แท้จริง

7. ยิ้มแย้มและแจ่มใสเสมอ เป็นบุคลิกภาพที่มีเสน่ห์น่าคบหาสมาคม น่าเข้าใจ รอยยิ้มทำให้คนใกล้ชิดมีความสุข หลวงวิจิตรวาทการ กล่าวถึงความสำคัญของการยิ้มว่า

ถ้าเรายิ้มให้โลก โลกก็จะยิ้มให้เรา

ถ้าเราหัวเราะให้โลก โลกก็จะหัวเราะให้เรา

แต่ถ้าเราร้องไห้ เราจะร้องไห้เพียงคนเดียว

รอยยิ้มจะมีคุณค่าถ้ามอบให้ผู้อื่นด้วยความจริงใจและมอบให้ในช่วงเวลาที่เหมาะสม

8. การใช้เวลาวางให้มีคุณค่า ผู้นำส่วนใหญ่รับผิดชอบงานมากจนไม่มีเวลาวาง แต่ช่วงเวลาวางน้อยนิด ก็ควรใช้ให้เกิดประโยชน์และมีคุณค่ามากที่สุด เช่น อ่านหนังสือ ฟังเพลง เล่นกีฬา ทำงานที่ชอบ

9. เป็นนักพูด นักฟังที่ดี การพูดกับการฟังของผู้นำเป็นเรื่องที่แยกกันไม่ได้ เพราะผู้นำต้องพูดสื่อสาร สั่งการต่างๆ ส่วนการฟังก็สำคัญ ควรเป็นนักฟังที่ดีมีมารยาทในการฟังอดทนต่อการฟังเรื่องต่าง ๆ แม้ไม่ชอบก็ตาม

ผู้นำควรมีหลักการครองตนเพื่อเป็นผู้นำที่ดี ดังนี้

1. เป็นผู้มีคุณธรรม ความดี
2. สุภาพเรียบร้อย วาจาไพเราะ
3. ไม่เป็นคนหูเบา
4. อย่าสนิทสนมคนใดคนหนึ่งเป็นพิเศษ ต้องให้ความรักเสมอภาคต่อทุกคน
5. อย่าชมเพื่อนร่วมงานคนใดคนหนึ่ง ว่ามีความสามารถเหนือคนอื่น ๆ
6. อย่าตำหนิเพื่อนร่วมงานต่อหน้าคนอื่น ควรเรียกพบตักเตือนแบบตัวต่อตัว
7. การลงโทษทางวินัยควรทำอย่างยุติธรรมและมีเหตุผล
8. ต้องรู้ประมาณ ว่าควรทำอะไรมากน้อยเพียงไร
9. มีศิลปะในการบริหารงาน
10. ต้องแสดงให้เห็นทั่วไปเห็นถึงความสามารถ และสมรรถภาพของตน ในโอกาส ที่เหมาะสม
11. ต้องเสียสละอดทนและตรงต่อเวลา
12. แสดงความเห็นอกเห็นใจในความทุกข์ของผู้ร่วมงาน
13. ต้องแสดงถึงความรับผิดชอบทุกด้าน
14. ต้องแสดงออกถึงความกล้าคิดกล้าทำเพื่อความก้าวหน้าของสถาบัน
15. ต้องฟังเสียงส่วนใหญ่และใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การครองตนของผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาให้อยู่ในแนวทางที่ดีจะสร้างการยอมรับนับถือจากผู้ร่วมงานและผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะส่งผลไปสู่ความสำเร็จของการบริหารงาน แนวทางในการครองตนที่ผู้นำควรคำนึงถึง ได้แก่ การสำรวจข้อบกพร่องของตนเองอยู่เสมอ เพื่อพร้อมดำเนินการแก้ไข การมองโลกในแง่ดี การหาความรู้อยู่เสมอ การเป็นผู้มีความเชื่อมั่นและเป็นตัวของตัวเอง มีความมุ่งมั่นในการแก้ไขปัญหา มีอารมณ์ดีอยู่เสมอ เป็นนักพูด นักฟังที่ดี เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้นำควรเรียนรู้ในเรื่องการวางตนที่เหมาะสม

มีศิลปะในการบริหารงาน เสียสละ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ดี ฯลฯ ในการที่จะครองใจผู้ร่วมงานและสามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ใบงานที่ 1.4

คำชี้แจง เมื่อศึกษาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 1.4 แล้ว
จงวิเคราะห์ สรุปและตอบคำถาม ต่อไปนี้

1.สาเหตุของความเครียดเกิดจากองค์ประกอบใดบ้าง

.....

.....

.....

2. ถ้าท่านอยู่ภายใต้สภาวะที่มีความกดดันทางจิตใจมีความรู้สึกฝืนใจ อึดอัด กังวล
ใจท่านจะมีวิธีการดูแลสุขภาพจิตของท่านอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

3. ให้ผู้บริหารสถานศึกษา ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์กับผู้บริหาร
สถานศึกษาอื่นๆ เพื่อเรียนรู้และหาวิธีการแก้ไขปัญหการบริหารงาน หรือหา
วิธีการคลายเครียดที่เกิดขึ้นจากการบริหารงาน

.....

.....

.....

4. การที่จะเป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี ที่ได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ร่วมงาน
ควรปฏิบัติตนอย่างไร

.....

.....

.....

.....

บรรณานุกรม

กรมสามัญศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ. **ความรู้ด้านพฤติกรรมมนุษย์และทักษะการครองตน.**

กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, 2527.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. **ลักษณะชีวิตสู่ความสำเร็จ.** กรุงเทพฯ : บริษัทเอเซียเพรส จำกัด, 2540.

จรรยาพร ธรณินทร์. “ข้าราชการกับการออกกำลังกาย.” **วารสารวิทยาลัยพลศึกษา.** 14 (5) : 7 – 11. 2548.

เฉลา ประเสริฐสังข์. **จิตวิทยาธุรกิจ.** จันทบุรี : โรงพิมพ์จันทนิมิต, 2540.

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. **การพัฒนาบุคคล.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2535.

นภคณ เวชสวัสดิ์. **บุคลิกภาพสู่ความเป็นผู้นำ.** กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2521.

บุญสม มาร์ติน. **ผู้บริหารการศึกษากับการออกกำลังกาย.** เอกสารทางวิชาการสมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย. กรุงเทพฯ : สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย, 2528.

ปัญญา ปุยเปีย. **ความเป็นครู.** มหาสารคาม : คณะวิชาครุศาสตร์ วิทยาลัยครูมหาสารคาม, 2534.

พิเชษฐ สุทธิวิรัตน์. **ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม.มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2540.

วิจิตร วรุตบางกูร. **การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น.** พิมพ์ครั้งที่ 3.

สมุทรปราการ : ขนิษฐาการพิมพ์, 2523.

สมิต อาชนิจกุล. **พัฒนาความก้าวหน้า : แนวทางปรับปรุงตัวเองไปสู่ความสำเร็จ.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดอกหญ้า, 2538.

สุเมธ แสงนิมิต. **พัฒนาชีวิตอย่างไรให้ประสบความสำเร็จ.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดอกหญ้า, 2537.

อัญชนา เวสารัชช์. **ผู้บริหารกับการคลายความเครียด.** **วารสารข้าราชการ.** 11 (11) : 35-39, 2527.

อากรพันธ์ จันทรสว่าง. **การพัฒนาบุคคล กลุ่มและชุมชน.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2525.

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบ และคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้เชี่ยวชาญ

1. คุณหญิง กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. นายวินัย รอดจ้าย รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ดร.เบญจลักษณ์ น้ำฟ้า ผู้อำนวยการสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. ดร.ปัญญา แก้วกียูร ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. รศ.ดร.สมคิด สร้อยน้ำ ผู้ช่วยอธิการบดีและรองประธานคณะกรรมการบริหาร
บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
6. รศ.ดร.กนกอร สมปราชญ์ อาจารย์ประจำและคณะกรรมการบริหาร
หลักสูตรดุขฎิบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น
7. ดร.กวินทร์เกียรติ นนธ์พละ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
อุบลราชธานี เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1
8. นายประทวน สมบูรณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนธาตุนารายณ์วิทยา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกลนคร เขต 1

ที่ปรึกษา

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิگانต์ เพียรธัญญกรณ์ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วัฒนา สุวรรณไตรย์ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
3. ดร. สุรัตน์ ดวงขาทม กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้วิจัย

นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักประชาสัมพันธ์ชำนาญการพิเศษ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกลนคร เขต 1

การพัฒนา
รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 2
การคิดเชิงระบบ

ผู้วิจัย
นางสาวระวีพรรณ ร้อยพิลา

นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำนำ

ด้วยข้าพเจ้านางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาระดับดุยบัณฑิต สาขาวิชา ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้ดำเนินการทำวิจัย และวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งในการทำวิจัยและวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้มี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรชัยคุณกรณ์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ และ ดร.สุรัตน์ ดวงชาตม เป็นกรรมการที่ปรึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในสถานศึกษา มีเป้าหมายเพื่อพัฒนา สมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ สามารถบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ และได้ทำชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง จำนวน 8 ชุด เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งจะเป็นกระบวนการขับเคลื่อนการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้บรรลุเป้าหมาย

ผู้วิจัย ขอขอบคุณทุกท่านผู้เชี่ยวชาญและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา นักเรียนที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หวังว่าเอกสารชุดนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ศึกษาและนำไปใช้ในการบริหารจัดการศึกษาให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

ระพีพรรณ ร้อยพิลา

นักศึกษาระดับดุยบัณฑิต

สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
แนวทางการศึกษา	ค
การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	จ
ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 2 การคิดเชิงระบบ	1
➡ ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 2.1	3
เรื่อง การคิดเชิงระบบ	4
ใบงานที่ 2.1	10
➡ ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 2.2	11
เรื่อง องค์ประกอบของการคิดเชิงระบบ	12
ใบงานที่ 2.2	20
➡ ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 2.3	21
เรื่อง การคิดเชิงระบบกับการพัฒนาองค์กร	22
ใบงานที่ 2.3	25
บรรณานุกรม	26
ผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	27

การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

แนวคิด

การคิดเชิงระบบ เป็นความสามารถในการมองแบบองค์รวม เข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบ ทำให้มองเห็นเป้าหมายและคุณค่าของงานที่รับผิดชอบ มีความเข้าใจในบริบทและขอบเขตของงาน เชื่อมโยงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

จุดประสงค์

1. เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาของ การคิดเชิงระบบ
2. เพื่อให้ผู้ศึกษาสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ สภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการของสถานศึกษาได้
3. เพื่อให้ผู้ศึกษาสามารถจัดทำแผนงาน โครงการเพื่อแก้ปัญหา และพัฒนาได้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันปัญหา และความต้องการได้

เนื้อหาสาระ

1. การคิดเชิงระบบ
2. องค์ประกอบของกระบวนการคิดเชิงระบบ
3. การคิดเชิงระบบกับการพัฒนาองค์กร

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 2 การคิดเชิงระบบ
2. ทำกิจกรรมตามที่กำหนด
3. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม
4. สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารสถานศึกษาท่านอื่น เพื่อนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. นำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษา

สื่อ / แหล่งเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 2 การคิดเชิงระบบ
2. เอกสารอ้างอิง
3. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

1. ประเมินการทำกิจกรรมตามที่กำหนด
2. ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง
3. ประเมินการซักถามและการให้ข้อคิดเห็น
4. ประเมินการรายงานผลการปฏิบัติงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 2.1

เรื่อง การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

ระยะเวลาทำกิจกรรม 1 ชั่วโมง

จุดประสงค์

เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย องค์ประกอบของระบบวิธีคิดเชิงระบบ และสามารถนำแนวคิดเชิงระบบไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนางาน

เนื้อหาสาระ

1. ความหมายของการคิดเชิงระบบ
2. องค์ประกอบของระบบ
3. วิธีคิดเชิงระบบ
4. แนวทางการนำแนวคิดเชิงระบบไปพัฒนางาน

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 2.1
2. วิเคราะห์ลักษณะสำคัญของแต่ละหัวข้อ สรุปสาระสำคัญลงในใบงานที่ 2.1
3. ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจากการศึกษาเอกสารและสื่อต่าง ๆ

สื่อ / แหล่งการเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 2.1
2. ใบงานที่ 2.1
3. เอกสารอ้างอิง
4. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

การประเมินผลงานตนเองจากใบงานที่ปฏิบัติ

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 2.1

การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

ปัจจุบันสภาพแวดล้อมของการจัดองค์กรนั้น เปลี่ยนไปจากอดีตเป็นอย่างมากในทุกๆ ด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม การแข่งขัน พฤติกรรมของลูกค้า ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ทำให้การจัดองค์กร ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อมุ่งให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งแนวทางแห่งความสำเร็จนั้น ต้องอาศัยความสามารถในการคิดที่เป็นระบบโดยมีสาระสำคัญ คือ การอยู่ร่วมกันด้วยดี ประสานสอดคล้อง แบ่งหน้าที่กันทำงานตามความถนัด เป็นเครือข่ายที่มีเป้าหมายหรือความต้องการเดียวกัน และเป็นที่ยอมรับว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร คือ ความสามารถในการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ของคณะผู้บริหารหรือหัวหน้างานทุกระดับ

ความหมายของการคิดเชิงระบบ

การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) หมายถึง ลักษณะของการคิดเชื่อมโยงการคิดถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งในภาพรวม คิดเชิงสังเคราะห์มากกว่าคิดแยกแยะ มองเห็นปฏิสัมพันธ์ระหว่าง ส่วนต่างๆ ของระบบทั้งความสัมพันธ์เชิงลึกและแนวกว้าง ในลักษณะที่เป็นความสัมพันธ์ซับซ้อนมากกว่าคิดแบบเหตุผลเชิงเส้นตรง คิดเน้นที่กระบวนการหรือแบบแผน (Pattern) มากกว่าภาพเป็นจุดๆ (Events)

องค์ประกอบของระบบ

ระบบ หมายถึง หน่วยรวม ที่เกิดจากหน่วยย่อยๆ หลายหน่วยที่มีความสัมพันธ์กัน มารวมกัน หน่วยรวมที่เกิดขึ้นมีคุณสมบัติที่แตกต่างไปจากผลรวมของหน่วยย่อย แต่ละหน่วยจะมีผลกระทบต่อระบบทั้งหมดด้วย

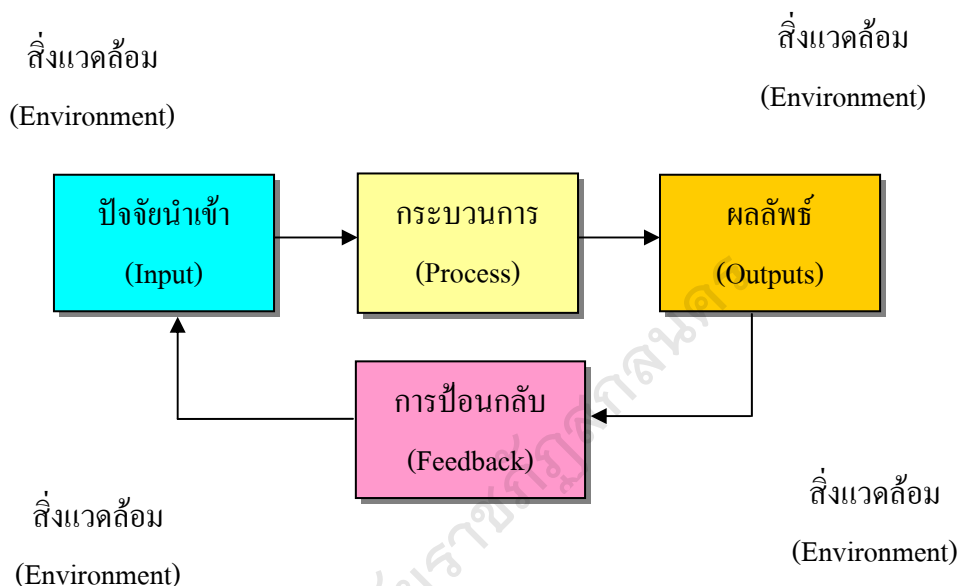
1. ชนิดของระบบ

1.1 ระบบปิด (Closed System) หมายถึง ระบบที่ไม่มีความสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับระบบภายนอกหรือสิ่งแวดล้อม เช่น ระบบคอมพิวเตอร์

1.2 ระบบเปิด (Open System) หมายถึง ระบบที่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ตลอดเวลา

2. องค์ประกอบพื้นฐานของระบบ

ระบบเป็นหน่วยของการทำงาน มีปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลผลิต การมีปฏิสัมพันธ์กัน เป็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ภายในระบบ ทั้งที่มีผลกระทบต่อกันหรือพึ่งพากันและกัน และเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมแบบใดแบบหนึ่ง เป็นการคิดแบบวงจรป้อนกลับ ดังปรากฏในภาพประกอบ 1 ดังนี้



ภาพประกอบ 1 การคิดแบบวงจรป้อนกลับ

วิธีคิดเชิงระบบ

การคิดเชิงระบบ เป็นการคิดแบบวงจรป้อนกลับ มากกว่าที่จะคิดในลักษณะเส้นตรงทุกส่วนมีการเชื่อมโยงโดยตรงและโดยอ้อม

การคิดแบบเส้นตรง

$$A \longrightarrow B \longrightarrow C \text{ หรือ } A \longleftrightarrow B \longleftrightarrow C$$

การคิดแบบเส้นตรง เป็นการวิเคราะห์หาเหตุผล ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งเป็นวิธีคิดที่ค่อนข้างจำกัด แก้ไขปัญหาแบบแยกส่วน

การคิดเชิงระบบ เป็นการก้าวข้ามวิธีคิดแบบเส้นตรงหรือการคิดเชิงเหตุและผล ไปสู่การคิดเชิงระบบ คือการปรับการมองที่เป็นจริง แบบองค์รวม ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ของระบบทั้งหมด วิธีคิดแบบนี้ทำให้เข้าใจลึกซึ้งว่าสิ่งต่างๆ ดำเนินไปได้อย่างไร

การคิดเชิงระบบจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ก็ต้องคิดอย่างเป็นกระบวนการ (Processing) กระบวนการเป็นปรากฏการณ์ที่ค่อยๆ เปลี่ยนแปลงอย่างมีระเบียบไปสู่ผลอีกอย่างหนึ่ง เป็นกรรมวิธีเพื่อการกระทำซึ่งจะดำเนินอย่างต่อเนื่องกันไปจนสำเร็จ ดังนั้นการคิดอย่างเป็นกระบวนการจึงเป็นขั้นเป็นตอน (Step By Step) ต่อเนื่อง (Continuous) และคิดให้ตลอด (Break Through) คิดให้ครบจนบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งขั้นตอนในการคิดจะต้องวางแผนลงมือปฏิบัติ และประเมินผล เช่น การทำแผนกลยุทธ์ การดำเนินงานในอนาคต (3 – 5 ปี) ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องจะต้องร่วมกันระบุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ นโยบายและแผนในอนาคตอย่างชัดเจน พร้อมกับกลยุทธ์ที่สำคัญ เพื่อให้แผนและงบประมาณในการดำเนินงานเป็นไปอย่างสอดคล้องกันและบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จากนั้นจึงมีการตรวจสอบและประเมินผล

วิธีคิดเชิงระบบจึงเป็นการแยกแยะ เจาะลึกลงไปในองค์ประกอบและขอบเขตต่างๆ ของระบบว่าจะสามารถดำเนินการ ให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมของระบบได้หรือไม่ เพราะเหตุใดที่ตรงจุดไหน จะแก้ไขอย่างไร

แนวคำถามในการวิเคราะห์เชิงระบบ

1. ภาพรวมของระบบมีอะไรบ้าง
2. ระบบย่อยๆ ที่สำคัญมีอะไรบ้าง
3. ปัจจัยนำเข้า (Input) มีความเหมาะสมสอดคล้องกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ โดยรวมของระบบใหญ่หรือไม่
4. แต่ละระบบมีหน้าที่อย่างไร
5. สิ่งที่ระบบแต่ละระบบส่งผล (Outputs) ออกมาทำให้เกิดผลกระทบอะไรบ้างกับอะไร กับใคร
6. แต่ละระบบมีความสัมพันธ์กันอย่างไร
7. มีระบบย่อยๆ อะไรที่ขัดหรือแย้งกันเองหรือไม่
8. แต่ละระบบมีความสัมพันธ์กับระบบใหญ่อย่างไร
9. ถ้าแต่ละระบบมีความผิดพลาดไปจากแบบแผนจะทำให้เกิดปัญหาอย่างไร
10. มีปัจจัยอะไรบ้างที่จะหยุดการเปลี่ยนแปลง ตัด หรือทำให้มันอ่อนแอลงแล้วการเปลี่ยนแปลงจะง่ายขึ้น
11. ควรจะวางลำดับการเปลี่ยนแปลงอะไร ก่อน – หลัง

12. เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์โดยรวมของระบบใหญ่ คืออะไร

13. เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของระบบย่อยสัมพันธ์กับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของระบบใหญ่หรือไม่ อย่างไร

14. จะออกแบบระบบอย่างไร ให้มีความฉลาดและยืดหยุ่นเพียงพอที่จะแก้ไขและปรับระบบของตนเองได้

แก่นแท้ของการคิดเชิงระบบ จะมองเห็นความสัมพันธ์ของกันและกัน ไม่ใช่มองเหตุผลเป็นเส้นตรงต่อๆ กันไปเท่านั้น และมองเห็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่มองสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นเท่านั้น การนำการคิดเชิงระบบเข้ามาใช้บริหารองค์กร จึงจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ดังนั้น สมาชิกขององค์กรจึงมีความสำคัญ ซึ่งจะต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. ยอมรับตนเองและเปลี่ยนใจตนเองให้ได้ว่า ตนคือส่วนประกอบสำคัญที่เชื่อมโยงกับสิ่งต่างๆ
2. ฝึกการมองภาพรวมแทนสิ่งเล็กๆ แล้วค่อยมองย้อนกลับ
3. เข้าใจธรรมชาติของระบบ และทุกสรรพสิ่งในโลกล้วนเป็นระบบสัมพันธ์กัน
4. มองเห็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยต่างๆ ที่เอื้อต่อระบบ
5. มองเห็นวัฏจักรของเหตุปัจจัย (Circles of Causality) และการส่งผลย้อนกลับ
6. เปิดอิสระในเรื่องการคิด ไม่ตีกรอบ ครอบงำความคิดคนอื่น
7. ส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกคนเกิดแรงร่วมในการสร้างความสัมพันธ์
8. ฝึกการแก้ปัญหาที่สาเหตุแท้ แก้ที่อาการเกิดปัญหา
9. ยึดหลักการเรียนรู้ในองค์กรเป็นส่วนประกอบ สร้างความไว้วางใจถึงอนาคตร่วมกัน (Shared Vision) และการฝึกการเรียนรู้ของทีม

ประโยชน์ของการคิดเชิงระบบ

1. ช่วยให้เกิดความคิดเพื่อพัฒนาองค์กรในภาพรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ประสานงานร่วมกับบุคคลอื่นให้เป็นไปตามกระบวนการ และระบบการบริหารงานภายใน
3. สามารถแก้ปัญหา ตัดสินใจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. แก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. เพื่อมองเห็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับระบบภายในองค์กรที่เกิดขึ้นเป็นระบบ เชื่อมโยงติดต่อกันและสามารถแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการคิดเชิงระบบ

1. ทำให้มองอะไรเป็นองค์รวม มองเห็นโลกรอบตัว อย่างเป็นองค์รวมที่มีความสัมพันธ์กัน ไม่ได้มองแยกเป็นส่วนๆ ทำให้มีความเข้าใจได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น
2. ทำให้มองเห็นผลกระทบ และตระหนักถึงการทำงานของส่วนย่อยของแต่ละระบบทำงานว่าเป็นอย่างไร หากไม่ทำงานหรือผิดพลาดจะมีผลกระทบต่อระบบโดยรวมอย่างไร
3. ทำให้มองเห็นชัดเจน ถึงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนย่อยต่างๆ ที่อยู่ในระบบนั้น ว่ามีอิทธิพลต่อแบบแผนพฤติกรรมและเหตุการณ์ของระบบได้อย่างไรบ้าง
4. ทำให้มองเห็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง มีความเข้าใจต่อระบบการดำเนินชีวิตของคนนั้น มีการเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่ได้หยุดนิ่งอยู่กับที่ ความคิดเห็นของคนก็เช่นกัน
5. ทำให้มองอย่างไม่ประมาท มองอย่างเข้าใจว่า เหตุการณ์หนึ่งจะมีอิทธิพลที่จะส่งผลกระทบต่ออีกเหตุการณ์หนึ่งได้ ถึงแม้ว่าเหตุการณ์ที่สองจะเกิดหลังจากเหตุการณ์แรกได้เกิดขึ้นมานานแล้ว และอยู่ไกลจากเหตุการณ์แรกก็ตาม

การคิดเชิงระบบ $\Rightarrow$ ทำให้ตระหนักว่าการกระทำของเรามีผลกระทบต่อคนอื่นและระบบและการกระทำของคนอื่นก็มีผลกระทบเราและระบบเช่นกัน

“ตัวเองมีส่วนช่วยหรือไม่ก็เป็นผู้ก่อให้เกิดเหตุการณ์นั้น ๆ”

ดังนั้น หากทุกส่วนในองค์กรเกิดปัญหาขึ้น ผู้บริหารไม่ควรมองจุดใดจุดหนึ่งที่เป็นเหตุให้เกิดปัญหาแต่ต้องมองให้ลึกลงไปว่าทุกส่วนมีความสัมพันธ์กัน เมื่อมีปัญหาทุกส่วนต้องรับผิดชอบร่วมกันและควรหาทางแก้ปัญหที่ต้นตอของปัญหา ไม่แก้เฉพาะส่วนที่เกิดปัญหาหากทำเช่นนั้น ปัญหาย่อมไม่หมด เพราะมันเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และเป็นปัญหาในภาพรวมที่ผู้บริหารต้องมองให้เห็นทั้งหมด (The Whole)

แนวทางการนำแนวคิดเชิงระบบไปพัฒนางาน

การคิดเชิงระบบเป็นการมองภาพรวม (Holistic Approach) ดังนั้นในการปฏิบัติงาน หากผู้ใดสามารถมองเห็นภาพรวมของงานได้อย่างครบถ้วน ก็จะสามารถระบุได้ว่า ปัจจัยใด ยังบกพร่องและเป็นปัญหา ซึ่งไม่ใช่ทุกปัจจัยเป็นปัญหา การแก้ไขก็แก้ไขในส่วนที่เป็นปัญหา การนำความคิดเชิงระบบไปใช้ในการพัฒนางานอาจมีแนวทาง ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของงานให้ชัดเจน
2. กำหนดงานที่เกี่ยวข้องที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ครบถ้วน
3. กำหนดกระบวนการทำงานในแต่ละงาน ทั้งในส่วนระบบใหญ่และระบบย่อยให้ครบถ้วน
4. วิเคราะห์ระบบการทำงานและตัดสินใจเลือกวิธีทำงานที่เหมาะสม
5. ประเมินผลทั้งระบบและปรับปรุงแก้ไข



คำชี้แจง เมื่อศึกษาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 2.1 แล้ว
จงวิเคราะห์ สรุปและตอบคำถามต่อไปนี้

1. ความหมายของการคิดเชิงระบบ

.....

.....

.....

.....

2. องค์ประกอบพื้นฐานในการจัดการองค์กรโดยใช้วิธีคิดเชิงระบบ มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

3. วิธีคิดเชิงระบบ

.....

.....

.....

.....

4. แนวทางในการนำความคิดเชิงระบบไปใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

.....

.....

.....

.....

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 2.2

เรื่อง องค์ประกอบของกระบวนการคิดเชิงระบบ

ระยะเวลาทำกิจกรรม 1 ชั่วโมง

จุดประสงค์

เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจเรื่ององค์ประกอบของกระบวนการคิดและสามารถค้นหาสาเหตุและแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาได้

เนื้อหาสาระ

1. การค้นหาสาเหตุปัญหาและแนวทางการพัฒนาสถานศึกษา
2. กระบวนการค้นหาสาเหตุปัญหาและแนวทางการพัฒนาสถานศึกษา

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 2.2
2. วิเคราะห์ลักษณะสำคัญของแต่ละหัวข้อ สรุปสาระสำคัญลงในใบงานที่ 2.2
3. ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจากการศึกษาเอกสารและสื่อต่าง ๆ

สื่อ / แหล่งการเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 2.2
2. ใบงานที่ 2.2
3. เอกสารอ้างอิง
4. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

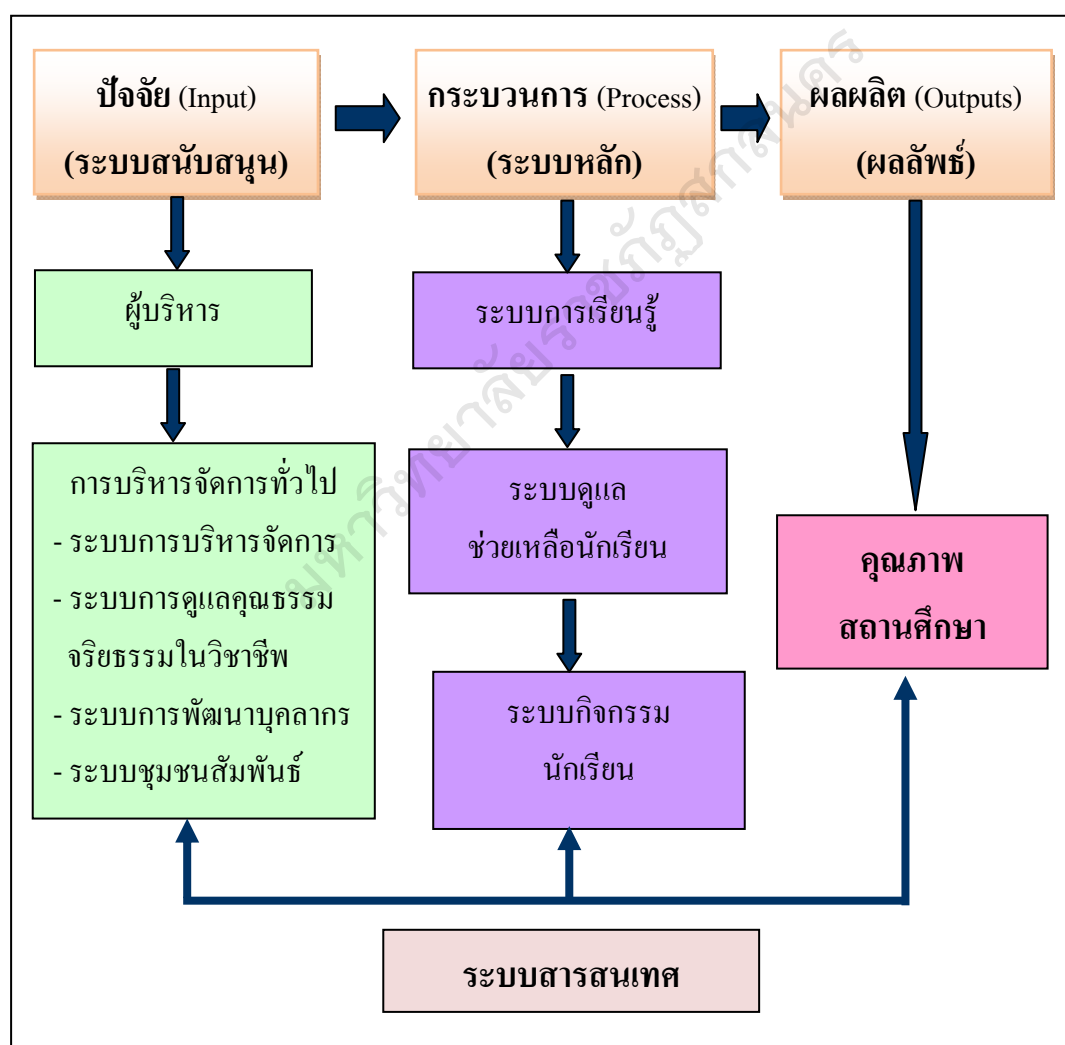
การประเมินผล

ประเมินผลงานตนเองจากใบงานที่ปฏิบัติ

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 2.2

องค์ประกอบของกระบวนการคิดเชิงระบบ

การบริหารการเรียนรู้สู่คุณภาพ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 กล่าวถึงแนวการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนสู่จุดมุ่งหมายของหลักสูตร โดยมีสถานศึกษาเป็นองค์กรจัดการศึกษาที่ประกอบด้วยระบบย่อยๆ หลายระบบที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้ได้ผลผลิตในด้านผู้เรียน กล่าวคือผู้เรียนมีคุณลักษณะที่ต้องการ อันประกอบด้วย การเป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข และมีความเป็นไทย ซึ่งปรากฏในภาพประกอบ 1 ดังนี้



ภาพประกอบ 1 องค์ประกอบของกระบวนการคิดเชิงระบบในสถานศึกษา

ทั้งนี้ สภาวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้ ได้จัดทำโครงการวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้ เพื่อคุณภาพการศึกษา โดยมีการนำการคิดเชิงระบบมาใช้ในสถานศึกษา ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ระบบการทำงานจะพบว่าภายใต้ระบบสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยระบบหลักใหญ่ๆ จะมีระบบสนับสนุนซ่อนอยู่ ระบบเหล่านี้เป็นกระบวนการทำงานในสถานศึกษาตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้ด้านกระบวนการ จะเห็นว่าทุกระบบทำงานสัมพันธ์กัน เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายของสถานศึกษา นั่นคือ การพัฒนาผู้เรียนให้ได้ตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้ โดยในแต่ละระบบทำหน้าที่ ให้เกิดผล ดังนี้

ระบบหลัก ทำหน้าที่ให้เกิดผลตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถานศึกษา

ระบบสนับสนุน แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนของทิศทางขององค์กร การบริหารจัดการทั่วไป และระบบที่เชื่อมโยงทุกระบบ

ระบบหลัก

ระบบหลักประกอบด้วย ระบบการเรียนรู้ ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และระบบกิจกรรมนักเรียน ซึ่งพบว่าระบบหลักเป็นระบบที่ทำหน้าที่ให้เกิดผลใน 2 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่เกิดจากวิสัยทัศน์ และส่วนที่เกิดจากพันธกิจของโรงเรียน ผลผลิตที่เกิดจาก 3 ระบบหลัก มีดังนี้

1. ระบบการเรียนรู้ หรือระบบการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีความรู้ เจตคติ และทักษะใน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้

2. ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เป็นระบบที่ทำให้ครูได้รู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล ให้การช่วยเหลือ และพัฒนานักเรียนตามความต้องการ เมื่อพบปัญหาจะส่งต่อครูผู้ปกครอง ครูแนะแนว หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง นับว่าเป็นระบบใหญ่ที่สำคัญ

3. ระบบกิจกรรมนักเรียน ระบบนี้เป็นระบบที่สนองต่อพหุปัญญา (Multiple intelligence) กล่าวคือ ผู้เรียนแต่ละคนมีความแตกต่างระหว่างบุคคล มีความสามารถที่หลากหลาย การตอบสนองต่อผู้เรียนโดยการเรียนการสอนใน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ย่อมไม่ครอบคลุมและเพียงพอ ระบบกิจกรรมนักเรียนจะสามารถตอบสนองให้ผู้เรียนได้พัฒนา พหุปัญญาได้ตามความสามารถและความสนใจรายบุคคล รวมทั้งตอบสนองความต้องการของชุมชนด้วย

จาก 3 ระบบหลักที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าทั้ง 3 ระบบ ต้องสัมพันธ์กัน จึงจะส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ที่กำหนด

ระบบสนับสนุน

ระบบสนับสนุนแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ทิศทางขององค์กร

ส่วนที่ 2 การบริหารจัดการทั่วไป

ส่วนที่ 3 ระบบที่เชื่อมโยงกับทุกระบบในสถานศึกษา

ส่วนที่ 1 ทิศทางขององค์กร ประกอบด้วยการนำองค์กร และยุทธศาสตร์ขององค์กร มักพบว่าสถานศึกษาหลายแห่งที่ดำเนินการจัดทำโครงการแล้วอาจไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร เพราะเริ่มต้นอาจเกิดปัญหา คือการนำของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ทำให้ยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาไม่มีความมั่นคงเพียงพอที่จะทำให้สถานศึกษาเกิดการพัฒนาคูณภาพ

ส่วนที่ 2 การบริหารจัดการทั่วไป ในส่วนนี้ได้แบ่งการบริหารจัดการออกเป็น 4 ระบบย่อย ประกอบด้วย

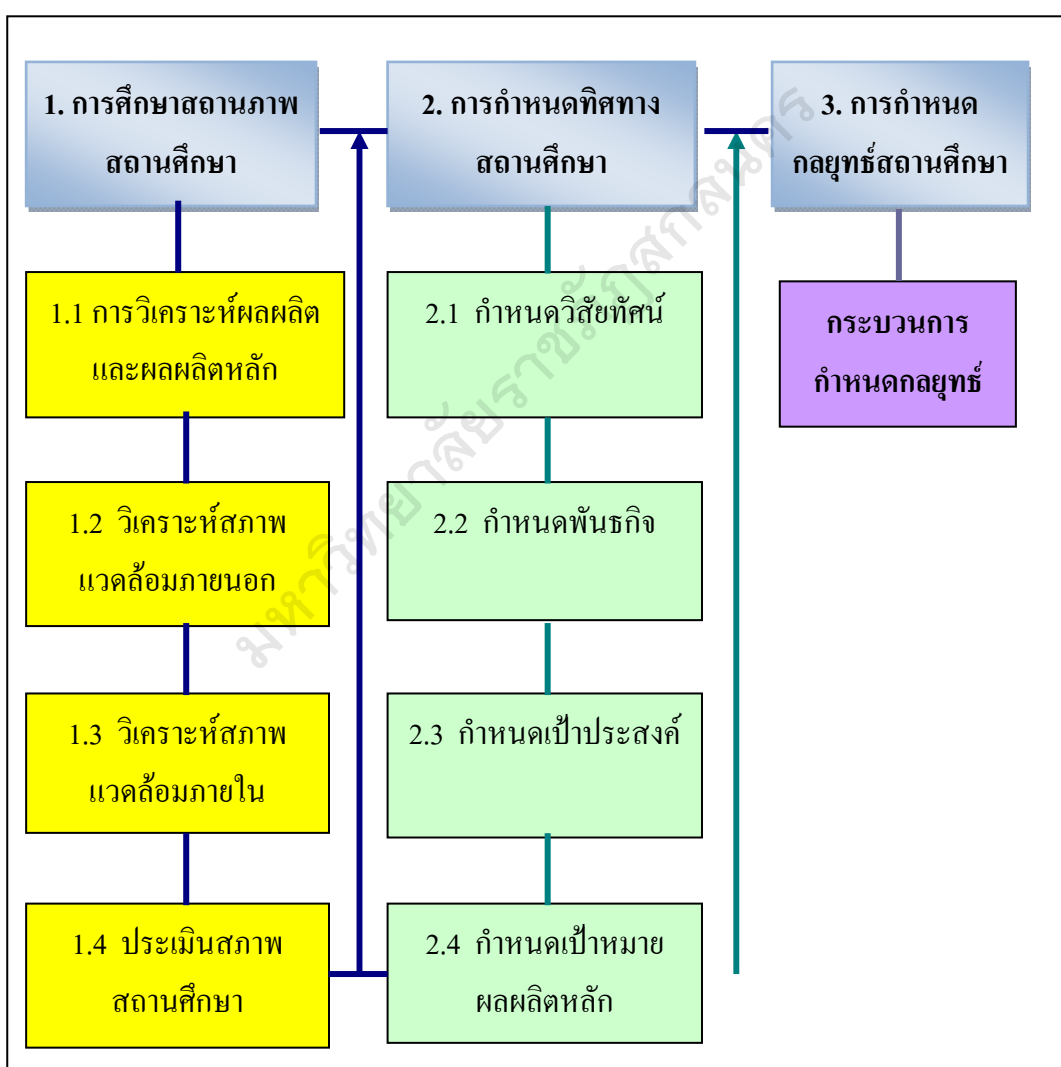
1. ระบบบริหารจัดการ คือ การดูแลในส่วนที่เกี่ยวกับเงิน คน สิ่งของ หรือวัสดุอุปกรณ์ สถานที่ และสื่อ
2. ระบบดูแลคุณธรรมจริยธรรมวิชาชีพ ผลผลิตที่สำคัญของการศึกษาที่สำคัญคือ มนุษย์หรือผู้เรียนที่เป้าประสงค์กำหนดให้เขาต้องเป็นบุคคลที่มีคุณค่าแก่สังคม จำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ในการที่จะให้ผู้บริหารและครูผู้สอนคงไว้ซึ่งคุณธรรมและจริยธรรมแห่งวิชาชีพเต็มที่เช่นเดียวกับวิชาชีพอื่นๆ
3. ระบบการพัฒนานุเคราะห์ เหตุที่ต้องมีระบบพัฒนานุเคราะห์ สืบเนื่องจากสถานศึกษาอยู่ในท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสังคมตลอดเวลา ดังนั้น การพัฒนานุเคราะห์ ที่มีคุณภาพจะส่งผลให้ระบบประสบผลสำเร็จได้
4. ระบบชุมชนสัมพันธ์ที่จะให้สถานศึกษาสามารถดึงความร่วมมือจากผู้ปกครองชุมชนในทุกภาคส่วนของสังคมที่สถานศึกษาตั้งอยู่ และในสังคมแห่งการศึกษา รวมทั้งศิษย์เก่าได้

ส่วนที่ 3 ระบบที่เชื่อมโยงกับทุกระบบในโรงเรียน หรือที่เรียกว่า ระบบสารสนเทศ มีความสำคัญมาก ระบบนี้จะช่วยให้มีข้อมูลที่มองเห็นภาพชัดเจนว่าเราอยู่ตรงไหนของการพัฒนาองค์กร ปัญหาของสถานศึกษาคืออะไร และจะพัฒนาอะไรบ้าง พัฒนาอย่างไร สถานศึกษาที่มีระบบสารสนเทศที่ดีจะมีคำตอบเหล่านี้อยู่

ดังนั้น แนวคิดเชิงระบบที่กล่าวมาข้างต้น จึงหมายความว่าถึงสถานศึกษาที่มีคุณภาพต้องดีทุกระบบไม่มียกเว้น เพราะหากระบบใดระบบหนึ่งมีปัญหาอาจส่งผลให้ระบบและคุณภาพของสถานศึกษาเกิดปัญหาได้

การค้นหาสาเหตุปัญหาและแนวทางพัฒนาสถานศึกษา

การดำเนินการที่ส่งผลให้องค์ประกอบของกระบวนการคิดที่เป็นระบบมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อสถานศึกษา จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ อันประกอบด้วย ขั้นตอนสำคัญของ SWOT Analysis เป็นตัววิเคราะห์โอกาส อุปสรรค จุดเด่น จุดด้อย ของสถานศึกษา ซึ่งสามารถระบุการดำเนินงานได้ตามขั้นตอนดังภาพประกอบ 2 ดังนี้



ภาพประกอบ 2 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

การศึกษาสถานภาพสถานศึกษา เป็นการสำรวจวิเคราะห์ภารกิจ และผลผลิตหลัก สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการบริการการศึกษาของสถานศึกษา รวมทั้ง การประเมินสถานภาพสถานศึกษา ซึ่งผลจากการศึกษาสถานภาพจะทำให้ทราบว่า สถานศึกษา มีโอกาส อุปสรรค จุดเด่น และจุดด้อย ตรงไหน อย่างไร เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ ไปกำหนดทิศทางการพัฒนาของสถานศึกษา

การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา เป็นการกำหนดจุดหมาย แนวทางการดำเนินงานภาพในอนาคตที่ชัดเจนของสถานศึกษา เป็นไปตามสถานภาพ ศักยภาพ รวมทั้ง ขีดจำกัดของสถานศึกษาและความต้องการของสังคมทั้งสังคมในชุมชนที่สถานศึกษาดำเนินอยู่และ สังคมแห่งการศึกษา

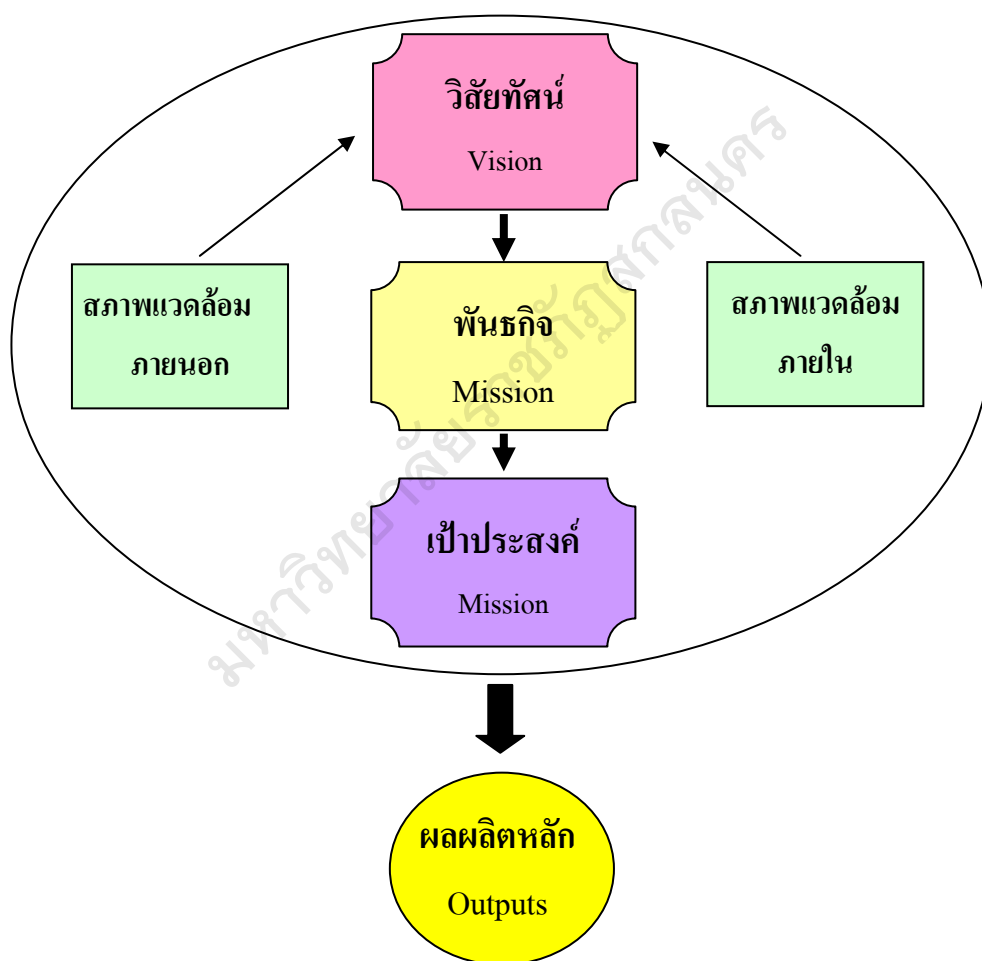
การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา เป็นการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานของ สถานศึกษาซึ่งต้องเหมาะสมสอดคล้องกับบริบท สภาพแวดล้อม และสถานภาพของ สถานศึกษา ที่ได้ศึกษาไว้ตั้งแต่ขั้นการศึกษาสถานภาพ โดยยึดทิศทางของสถานศึกษา กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลประโยชน์ ลักษณะงานที่ทำ และทางเลือกที่เหมาะสม

สรุป ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาสถานภาพ การกำหนดทิศทาง และการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา ผู้บริหารจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับ สถานศึกษาในการวางแผนการขับเคลื่อน ให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่ต้องการ

กระบวนการค้นหาสาเหตุปัญหาและแนวทางการพัฒนาสถานศึกษา

1. ประชุมคณะวางแผนเพื่อศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ จากแหล่งข้อมูล ต่างๆ
2. ระดมความคิดกำหนดรายการ เรียงลำดับความสำคัญภารกิจที่สถานศึกษาต้อง ปฏิบัติ
3. จัดหมวดหมู่ สิ่งที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ อาทิ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การดูแลนักเรียน การจัดกิจกรรมประกอบและการพัฒนาบุคลากร
4. วิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับผลผลิตของสถานศึกษาทั้งด้านปริมาณและ ด้านคุณภาพ

นอกจากนี้ การกำหนดการขับเคลื่อนการคิดเชิงระบบเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางานที่มีประสิทธิภาพของสถานศึกษาที่ช่วยให้เกิดระบบที่ชัดเจนมากขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องรู้ความสัมพันธ์ในเชิงตรรกะขององค์ประกอบที่ส่งผลต่อองค์ประกอบหนึ่งหรือองค์ประกอบอื่นๆ ดังนั้น กระบวนการที่จะนำไปสู่คุณภาพของการคิดเชิงระบบของสถานศึกษา คือ การดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และเป้าหมายผลผลิตดังกล่าวประกอบ 3 ดังนี้



ภาพประกอบ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อม
ผลการประเมินสถานภาพและทิศทางของสถานศึกษา

วิสัยทัศน์ (vision)

เป็นสิ่งที่แสดงถึงจุดมุ่งหวังที่ต้องการไปให้ถึงความตั้งใจ ความมุ่งมั่นหรือสิ่งที่คิดว่า จะเป็นในอนาคต โดยมองจากสภาพการณ์ที่แท้จริง ทั้งภายในและภายนอกด้วยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด ซึ่งการกำหนดวิสัยทัศน์จะเป็นการตอบคำถาม “What to be” ดังนั้น กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ จึงประกอบด้วย

- 1) ย้อนอดีต เป็นการทบทวนพันธกิจของสถานศึกษาแล้วเขียนภาพปัญหา อุปสรรค และผลสำเร็จที่ผ่านมา
- 2) มองปัจจุบัน ด้วยการวิเคราะห์บทบาทของสถานศึกษาปัจจุบันแล้วนำผลการประเมินสถานศึกษามาเขียนเป็นข้อความ
- 3) วาดฝันอนาคต กำหนดตนเองให้เป็นสถานศึกษาในฝัน โดยพิจารณา ข้อมูล ย้อนอดีตและมองปัจจุบันทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก
- 4) กำหนดวิสัยทัศน์ ดำเนินการนำข้อความของแต่ละคนมาเขียนเป็นวิสัยทัศน์

พันธกิจ (Mission)

เป็นบทบาทหน้าที่ที่สถานศึกษาต้องดำเนินการ โดยนำวิสัยทัศน์มาจัดดำเนินการให้เกิดรูปธรรมเพื่อตอบคำถาม “What to do” โดย 1) นำวิสัยทัศน์ที่กำหนดมาเขียนให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ 2) หลอมรวมบทบาทสำคัญมาเขียนเป็นบทบาทของสถานศึกษาด้วยการระดมความคิด 3) นำบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษามาเขียนเป็นข้อความพันธกิจ

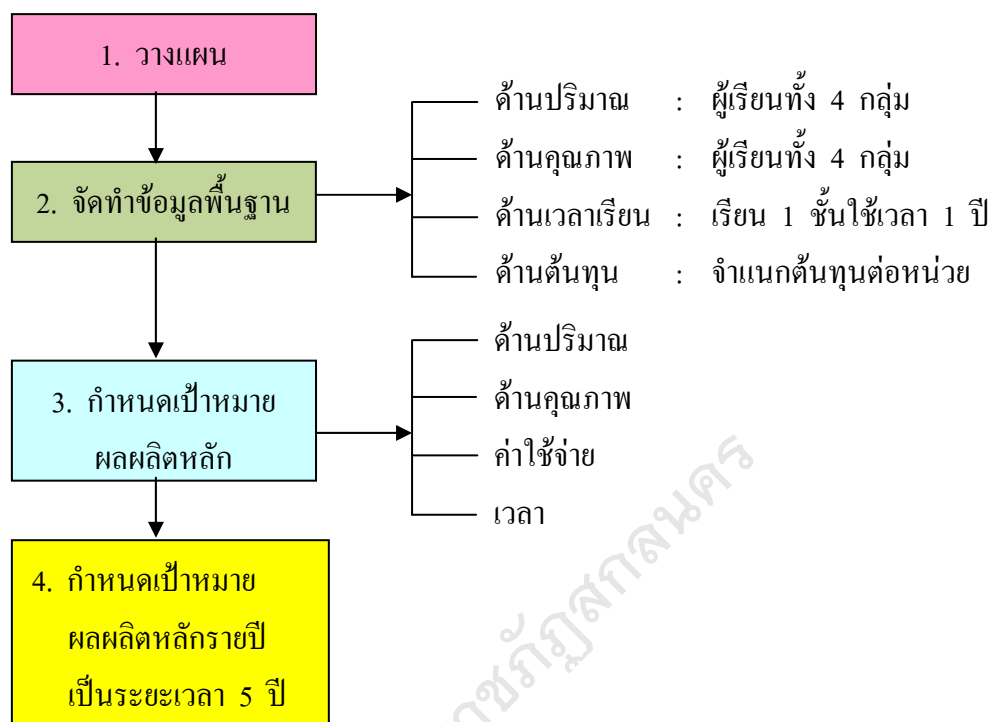
เป้าประสงค์หลัก (Goal)

เป้าประสงค์ หรือ ผลลัพธ์ จากการดำเนินงานเป็นการแปรหรือเปลี่ยนพันธกิจ และทิศทางของสถานศึกษาเป็นผลการดำเนินการที่แท้จริงที่สามารถวัดได้ นั่นคือ เป้าประสงค์ เป็นการนำพันธกิจมาปรับเป็นผลงานที่เด่นชัดขึ้น และยังเป็นผลงานที่สถานศึกษาคาดหวังว่า จะเกิดขึ้นโดยเขียนเป็นลักษณะผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นมากกว่าเขียนเป็นความคาดหวัง

ผลผลิตหลัก (Outputs)

ผลผลิตหลัก ซึ่งหมายถึงการจัดบริการการศึกษาให้กับผู้เรียนใน 3 ระดับชั้น อันเป็นการศึกษาภาคบังคับ ให้กับผู้เรียนเป้าหมาย จำนวน 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) นักเรียนปกติ 2) นักเรียนด้อยโอกาส 3) นักเรียนพิการ 4) นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ สถานศึกษาต้อง

เป็นผู้กำหนดเป้าหมาย ผลผลิตหลักและครอบคลุมทั้งปริมาณ คุณภาพ เวลาและต้นทุน ดังภาพประกอบ 4 ดังนี้



ภาพประกอบ 4 แสดงกระบวนการกำหนดเป้าหมาย

จากภาพอธิบายได้ดังนี้ 1) ขั้นการวางแผนและวางแผนศึกษาผลผลิตหลักและตัวชี้วัด ที่สถานศึกษา/หน่วยงาน กำหนดให้ดำเนินการและทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ 2) การจัดกระทำข้อมูลอันเป็นข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นต่อเป้าหมาย ผลผลิตหลักใน 4 มิติ ได้แก่ ด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านเวลาและด้านต้นทุน 3) กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก ใช้เป็นฐานในการกำหนดเป้าหมายปีต่อไป 4) กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักเป็นรายปี เป็นระยะเวลา 5 ปี

สรุป

จากแนวคิดเชิงระบบที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรได้ศึกษา ที่กล่าวมาในเบื้องต้น จะส่งผลให้การนำแนวคิดการบริหารเชิงระบบมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ดี รวมทั้ง การวิเคราะห์ โอกาส อุปสรรค จุดเด่น จุดด้อย โดยใช้กระบวนการ SWOT Analysis เป็นเครื่องมือ จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่น่าสนใจและนำไปใช้

คำชี้แจง เมื่อศึกษาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 2.2 แล้ว

จงวิเคราะห์ สรุปและตอบคำถามต่อไปนี้

1. องค์ประกอบของกระบวนการคิดเชิงระบบ

[illegible]

2. การค้นหาสาเหตุปัญหา และแนวทางพัฒนาสถานศึกษา

[illegible]

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 2.3

เรื่อง การคิดเชิงระบบกับการพัฒนาองค์กร

ระยะเวลาทำกิจกรรม 1 ชั่วโมง

จุดประสงค์

เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจและสามารถนำแนวคิดเชิงระบบไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้

เนื้อหาสาระ

1. การคิดเชิงระบบสู่การวางแผน
2. การคิดเชิงระบบกับการพัฒนาองค์กร

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 2.3
2. วิเคราะห์ลักษณะสำคัญของแต่ละหัวข้อ สรุปสาระสำคัญลงในใบงานที่ 2.3
3. ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจากการศึกษาเอกสารและสื่อต่าง ๆ

สื่อ / แหล่งการเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 2.3
2. ใบงานที่ 2.3
3. เอกสารอ้างอิง
4. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

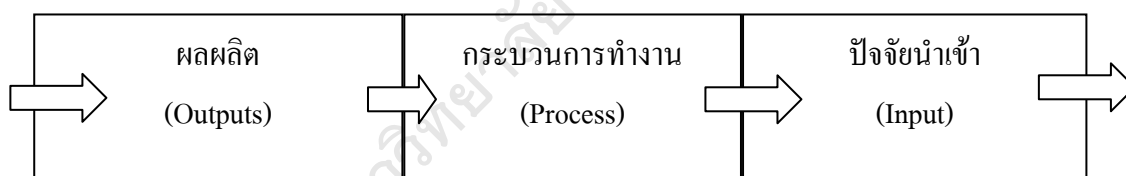
ประเมินผลงานตนเองจากใบงานที่ปฏิบัติ

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 2.3

การคิดเชิงระบบกับการพัฒนาองค์กร

การคิดเชิงระบบสู่การวางแผน

ปัจจุบันมีการนำเอาการคิดเชิงระบบเข้ามาใช้ในการบริหารด้วยเหตุผลที่ว่า องค์กรต่างๆ มีการขยายตัวกันอย่างสลับซับซ้อนมากขึ้น จึงเป็นการยากที่จะมองพฤติกรรมขององค์กรนั้นได้ตลอดทุกแง่มุม ทำให้นักทฤษฎีบริหารรุ่นใหม่ สนใจที่จะศึกษาพฤติกรรมขององค์กรมากขึ้น เนื่องจากคนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม ซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันอย่างแยกไม่ออก ดังนั้น หน่วยระบบจึงเป็นหน่วยทำงานที่มีส่วนประกอบหรือสิ่งต่างๆ เป็นตัวป้อน โดยเรียกว่า “ปัจจัยนำเข้า” เพื่อดำเนินงานสัมพันธ์กันเป็น “กระบวนการ” เพื่อให้ได้ “ผลผลิต” ออกมาตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้น ภายในหน่วยระบบหนึ่งจะสามารถแบ่งองค์ประกอบได้ตามภาพประกอบ 5 ดังนี้

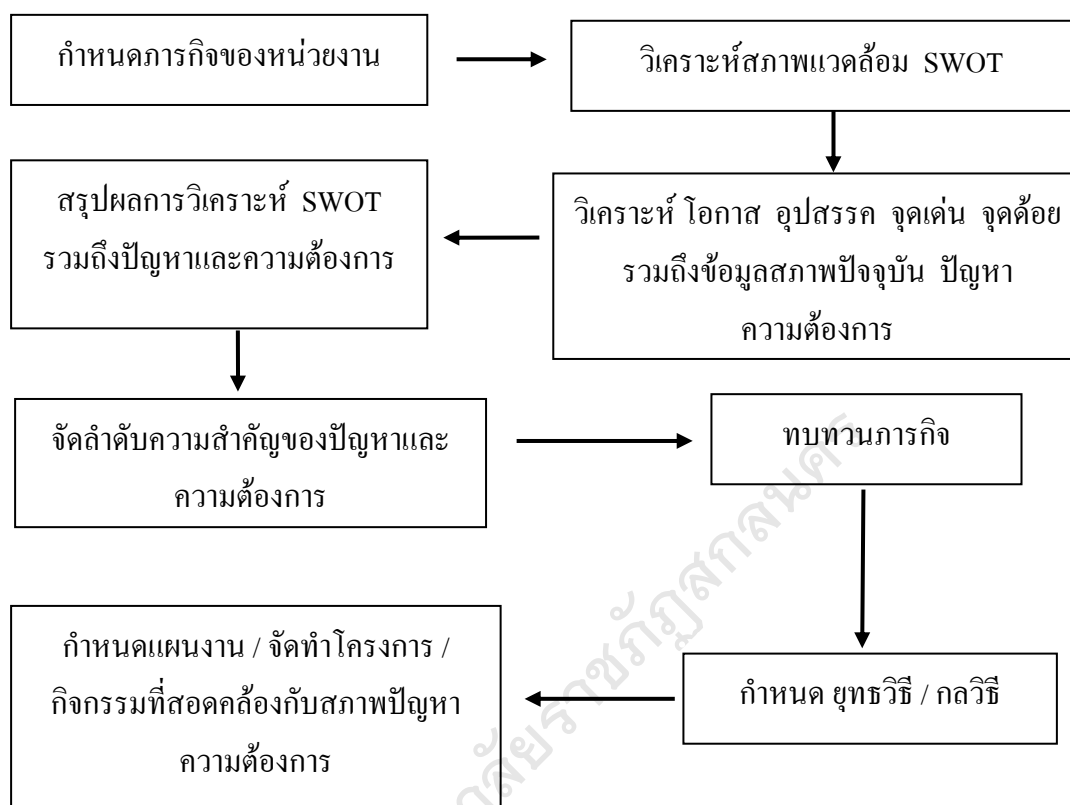


ภาพประกอบ 5 ลักษณะของหน่วยระบบในการทำงาน

การคิดเชิงระบบกับการพัฒนาองค์กร

การคิดเชิงระบบกับการพัฒนาองค์กร คือ องค์กรที่มีประสิทธิภาพต้องนำระบบการคิดเชิงระบบมาจัดการระบบต่างๆ ในองค์กรให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน ซึ่งองค์กรประกอบด้วยระบบหน่วยทำงานย่อยต่างๆ ประกอบกัน มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออก ทั้งหมดรวมเป็นหนึ่งเดียวกัน การคิดเชิงระบบในสถานศึกษาจะไม่มองเฉพาะฝ่ายบริหารฝ่ายจัดการเรียนการสอน ฝ่ายปกครอง ฝ่ายวิชาการ หรือฝ่ายกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน แต่จะมองภาพรวมทั้งองค์กรด้วยการจัดกิจกรรม การเรียนการสอน และการบริหารเป็นกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ผลผลิตใน

พัฒนาและขอบเขตของการพัฒนา ที่สามารถติดตามและประเมินผล ได้ผ่านกระบวนการจัดทำโครงการ ซึ่งปรากฏในภาพประกอบ 7 ดังนี้



ภาพประกอบ 7 กระบวนการจัดทำโครงการ

ใบงานที่ 2.3

คำชี้แจง เมื่อศึกษาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 2.3 แล้ว
จงวิเคราะห์ สรุปและตอบคำถามต่อไปนี้

1. ท่านจะนำการคิดเชิงระบบสู่แผนงานโครงการได้อย่างไร

[illegible]

2. ความสัมพันธ์ระหว่าง การคิดเชิงระบบกับการพัฒนาองค์กร

[illegible]

บรรณานุกรม

เฉลียว บุรีภักดี. การคิดเชิงระบบ, วารสารบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2 (1)

: 21-27 ; มกราคม, 2540.

สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้. เรียนรู้...สู่คุณภาพสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วน

จำกัด เจ เอ็น พี การพิมพ์, 2548.

เสน่ห์ จัยโต. การฝึกอบรมเชิงระบบ : มิติใหม่และกระบวนการทัศน์ใหม่. นนทบุรี :

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2546.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. คู่มือการวางแผนงบประมาณจากแนวคิด

สู่แนวปฏิบัติระดับสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2545.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบ และคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้เชี่ยวชาญ

1. คุณหญิง กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. นายวินัย รอดจ้าย รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ดร.เบญจลักษณ์ น้ำฟ้า ผู้อำนวยการสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. ดร.ปัญญา แก้วกียูร ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. รศ.ดร.สมคิด สร้อยน้ำ ผู้ช่วยอธิการบดีและรองประธานคณะกรรมการบริหารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
6. รศ.ดร.กนกอร สมปราชญ์ อาจารย์ประจำและคณะกรรมการบริหารหลักสูตรดุขฎิบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น
7. ดร.กวินทร์เกียรติ นนธ์พละ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1
8. นายประทวน สมบูรณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนธาตุนารายณ์วิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 1

ที่ปรึกษา

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วัฒนา สุวรรณไตรย์ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
3. ดร. สุรัตน์ ดวงขาทม กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้วิจัย

นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักประชาสัมพันธ์ชำนาญการพิเศษ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 1

การพัฒนา
รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 3
การทำงานเป็นทีม

ผู้วิจัย
นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา

นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำนำ

ด้วยข้าพเจ้านางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาระดับดุยบัณฑิต สาขาวิชา ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้ดำเนินการทำวิจัย และวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งในการทำวิจัยและวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้มี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรชัยคุณกรณ์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ และ ดร.สุรัตน์ ดวงชาตม เป็นกรรมการที่ปรึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในสถานศึกษา มีเป้าหมายเพื่อพัฒนา สมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ สามารถบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ และได้ทำชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง จำนวน 8 ชุด เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งจะเป็นกระบวนการขับเคลื่อนการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้บรรลุเป้าหมาย

ผู้วิจัย ขอขอบคุณทุกท่านผู้เชี่ยวชาญและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา นักเรียนที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หวังว่าเอกสารชุดนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ศึกษาและนำไปใช้ในการบริหารจัดการศึกษาให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

ระพีพรรณ ร้อยพิลา

นักศึกษาระดับดุยบัณฑิต

สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
แนวทางการศึกษา	ค
การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	จ
ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 3 การทำงานเป็นทีม	1
➡ ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 3.1	3
เรื่อง การทำงานเป็นทีม	4
ใบงานที่ 3.1	12
➡ ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 3.2	13
เรื่อง การสร้างทีมงาน	14
ใบงานที่ 3.2	21
➡ ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 3.3	22
เรื่อง เทคนิคการทำงานเป็นทีม	23
ใบงานที่ 1.3	29
บรรณานุกรม	3จ
ผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	31

การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

แนวคิด

การทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นเทคนิคการทำงานที่มุ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน รวมถึงความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน ดังนั้น การทำงานเป็นทีม จะต้องมีการบริหารงาน โดยมีโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจนมีงานและลักษณะงานที่กำหนดไว้ รวมถึงมีบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีเครื่องมือสำหรับอำนวยความสะดวกไว้ให้พร้อม เพื่อให้การทำงานมีคุณภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้

จุดประสงค์

1. เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายความหมาย ความสำคัญ องค์ประกอบ และลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้
2. เพื่อให้ผู้ศึกษาวิเคราะห์ห้บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างทีมงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพได้
3. เพื่อให้ผู้ศึกษาวิเคราะห์เทคนิคเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมและการตัดสินใจได้

เนื้อหาสาระ

1. การทำงานเป็นทีม
2. การสร้างทีมงาน
3. เทคนิคการทำงานเป็นทีม

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 3 การทำงานเป็นทีม
2. ทำกิจกรรมตามที่กำหนด
3. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม
4. สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารสถานศึกษาท่านอื่น เพื่อนำความรู้ไปใช้ ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. นำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษา

สื่อ/แหล่งเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 3 การทำงานเป็นทีม
2. เอกสารอ้างอิง
3. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

1. ประเมินการทำกิจกรรมตามที่กำหนด
2. ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง
3. ประเมินการซักถามและการให้ข้อคิดเห็น
4. ประเมินการรายงานผลการปฏิบัติงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 3.1

เรื่อง การทำงานเป็นทีม

ระยะเวลาทำกิจกรรม 1 ชั่วโมง

จุดประสงค์

เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์ประกอบความสำคัญ ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

เนื้อหาสาระ

1. ความหมายของการทำงานเป็นทีม
2. ความสำคัญในการสร้างทีมงาน
3. องค์ประกอบของทีมงาน
4. ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 3.1
2. วิเคราะห์ลักษณะสำคัญแต่ละหัวข้อ สรุปสาระสำคัญลงในใบงานที่ 3.1
3. ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจากการศึกษาเอกสารและสื่อต่าง ๆ

สื่อ / แหล่งเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 3.1
2. ใบงานที่ 3.1
3. เอกสารอ้างอิง
4. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

ประเมินผลงานของตนเองจากใบงานที่ปฏิบัติ

การทำงานเป็นทีม

ความหมายของการทำงานเป็นทีม

ความหมายของทีม (Team)

“ทีม” (Team) หมายถึง การที่บุคคลหลายคนมาทำงานด้วยกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างเดียวกัน ทุกคนในทีมมีใจตรงกัน ทำงานร่วมกันให้เต็มที่ สุดฝีมือและประสานงานกันเป็นอย่างดี เพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน

ความหมายของทีมงาน (Teamwork)

“ทีมงาน” (Teamwork) หมายถึง ทีมของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน สามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างประสานสัมพันธ์กัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ และสมาชิกทุกคนพอใจ

ความสำคัญในการสร้างทีมงาน

การสร้างทีมงาน เป็นการวางแผนการทำงานที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้บุคคลแต่ละคนสามารถทำงานอย่างเต็มศักยภาพ ทำงานอย่างมีแบบแผน มีระบบโดยที่ตนเองมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นสมาชิกของทีม ทำงานอย่างสัมพันธ์กันกับสมาชิกคนอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งทีมงานยังเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงาน ofหน่วยงานนั้น ๆ อีกด้วย

การสร้างทีมงานจะเกิดจากสมมติฐาน ดังนี้

1. งานบางอย่างไม่สามารถทำให้สำเร็จได้จากคน ๆ เดียว
2. การทำงานในหน่วยงานต้องร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรทุกคน ทำงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด
3. งานบางอย่างต้องอาศัยความสามารถและความเชี่ยวชาญ (Expert) จากบุคคลหลาย ๆ ฝ่าย
4. งานบางอย่างต้องการความรับผิดชอบร่วมกันของสมาชิก
5. งานบางอย่างต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จากสมาชิก เพื่อหาแนวทางวิธีการและเป้าหมายใหม่ของงาน
6. งานที่สมาชิกร่วมกันทำนั้นต้องมีบรรยากาศของความสามัคคีเกิดขึ้น

7. บุคลากรที่ทำงานจะต้องมีความจริงจังต่อกัน

8. ทุกคนเข้าใจกระบวนการทำงาน และเป้าหมายความสำเร็จของงานร่วมกัน

ปัจจัยที่สนับสนุนการทำงานในทีม

1. มีเป้าหมายที่ชัดเจน (Clear Aims)
2. มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Assertive Leaderships)
3. มีกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Management Process)
4. บรรยากาศที่ดี (Positive Climate)
5. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure)
6. ความสัมพันธ์ของอำนาจที่สมดุลกัน (Balance Power Relations)
7. มีการพัฒนาบุคลากร (Developed Individuals)
8. การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ (Effective Teamwork)

ประเภทของทีม

การจัดรูปแบบของทีมงานมีแบบเป็นทางการ (Formal) และแบบไม่เป็นทางการ (Informal) ทั้งนี้ เพื่อสนองภารกิจขององค์กรเป็นสำคัญ ทีมงานบางประเภทจะจัดให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ในแต่ละเรื่องอาจจัดเป็นคณะกรรมการ คณะทำงาน คณะอนุกรรมการเฉพาะกิจ ทีมงานโครงการทีมหรือสมาชิกเฉพาะด้าน บางคนแบ่งทีมในองค์กรไว้เป็นทีมชั้นสูง ทีมบริหาร ทีมปฏิบัติงาน ทีมเทคนิค ทีมสนับสนุน เป็นต้น ไม่ว่าจะมีการแบ่งประเภททีมงานแบบใดก็ตาม ทุกทีมล้วนมีเป้าหมายร่วมกัน คือ ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ จากการทำงานเป็นทีมนั่นเอง

องค์ประกอบของทีมงาน

การทำงานเป็นทีม เป็นการร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบ ดังนี้

1. มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและมีเป้าหมายร่วมกัน สอดคล้องกัน
2. สมาชิกเปิดใจและร่วมมือกันแก้ปัญหา
3. มีการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
4. สมาชิกร่วมมือกันและใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์
5. ใช้กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม
6. ใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม
7. ทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน

8. มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
9. มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับหน่วยงานอื่น

เป้าหมายของทีม

การทำงานเป็นทีมควรมีการตั้งเป้าหมายที่ต้องการ ทั้งนี้ เพราะการตั้งเป้าหมายของทีมจะก่อประโยชน์ ดังนี้

1. เป็นตัวกำหนดผลของทีม (Output)
2. เป็นตัวกำหนดทิศทางของทีมที่ต้องทำ (Direct)
3. เป็นตัวกำหนดทรัพยากรนำเข้าของทีม (Input)
4. ใช้เป็นเกณฑ์กำหนดความก้าวหน้าและความสำเร็จของทีม (Criteria)

เป้าหมายของทีมยังเป็นตัวกระตุ้นให้สมาชิกมีความสนใจร่วมกัน ให้ได้มาตรฐานร่วมกัน การเข้าร่วมทีมที่สมาชิกพึงพอใจจะเป็นความก้าวหน้าของงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ทีมที่มีประสิทธิภาพ คือ ทีมคนที่ต้องพึ่งพาและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นเป้าหมายที่สมาชิกเห็นพ้องต้องกัน และสมาชิกในทีมจะต้องเชื่อมั่นด้วยว่าวิธีที่ดีที่สุดที่จะช่วยให้ไปถึงเป้าหมายของทีม คือ การช่วยกันทำงานในทีมที่มีประสิทธิภาพสมาชิกจะมีความรู้สึกสนุกสนาน แต่ละคนจะตั้งใจใช้เวลาประชุมของทีม จะมีความรู้สึกว่าคุณค่าของตัวเองก้าวหน้าและประสบความสำเร็จซึ่งลักษณะเด่นของทีมและสมาชิกที่มีประสิทธิภาพจะมีอยู่ 12 ข้อ ดังนี้

1. **มีจุดมุ่งหมายที่แจ่มชัด** สมาชิกในทีมทุกคนเข้าใจและยอมรับในภารกิจหรือเป้าหมายของทีม และทราบอย่างแน่ชัดเกี่ยวกับวาระการประชุม งานที่ได้รับมอบหมาย และทราบดีว่าจะมุ่งความสนใจไปที่งานที่อยู่ในมือได้อย่างไร
2. **มีบรรยากาศที่เป็นกันเอง** สมาชิกของทีมจะมีความสุขที่ได้อยู่ด้วยกัน พวกเขาจะสื่อสารกันอย่างง่าย ๆ และมีอารมณ์ขันเพื่อสร้างสรรค์บรรยากาศที่ผ่อนคลาย สมาชิกจะเสนอให้ความช่วยเหลือโดยไม่ต้องรอให้ถูกร้องขอเสียก่อน และมีความเต็มใจที่จะแบ่งเกียรติที่ได้จากผลสำเร็จของงานให้กับสมาชิกคนอื่นภายในทีม
3. **การมีส่วนร่วม** สมาชิกแต่ละคนจะมีส่วนร่วมในการช่วยให้ทีมบรรลุภารกิจหรือเป้าหมายของทีม โดยงานที่แต่ละคนทำนั้นอาจไม่เท่ากันหรือไม่เหมือนกัน
4. **การรับฟัง** ความสามารถในการฟังของสมาชิกแต่ละคนในทีมเป็นคุณสมบัติ

ที่สำคัญที่สุดสำหรับทีมที่มีประสิทธิภาพ พวกเขาจะรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นอย่างดีโดยไม่มี การวิจารณ์ความเห็นเหล่านั้น ขอมรับความคิดของสมาชิกอื่นและแสดงความสนใจในสิ่งที่สมาชิก พูดย

5. การแสดงความไม่เห็นด้วยในลักษณะของผู้ที่เจริญแล้ว สมาชิกของทีมจะ สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ความหลากหลายทางความคิดคือพลังของทีม ทีมที่มี ประสิทธิภาพจะใช้ทักษะในการแก้ปัญหาเพื่อแก้ไขความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้ง ใช้ทักษะนั้น ในการเพิ่มความรักในหมู่คณะด้วยบรรยากาศที่สนับสนุนการแสดงความคิดเห็นอย่างผู้เจริญแล้ว สามารถถูกสร้างขึ้นมาโดยอาศัยความยืดหยุ่น ความเป็นผู้มีเหตุผลและความเป็นผู้มีอารมณ์ขันของ เหล่าสมาชิก

6. การลงประชามติ การลงประชามติต้องการเอกภาพแต่ก็ไม่เป็นเอกฉันท์จะบรรลุ ประชามติได้เมื่อสมาชิกทุกคนเห็นพ้องต้องกันกับผลการตัดสินใจ โดยสมาชิกจะต้องมีความตั้งใจ ไว้ก่อนแล้วว่าจะให้การสนับสนุนผลการตัดสินใจ ไม่ว่าผลจะออกมาในรูปแบบใดก็ตาม

7. มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ทีมจะสื่อสารกันอย่างเปิดเผยได้ สมาชิกจะต้อง มีความเชื่อใจซึ่งกันและกัน ซึ่งการเชื่อใจต้องอาศัยเวลาในการสร้างพอควร สมาชิกของทีมจะช่วย ส่งเสริมให้มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผยด้วยการทำตนให้เป็นคนที่เชื่อถือได้พูดตรงไปตรงมา และให้ความร่วมมือกับทีม ผู้นำทีมควรสนับสนุนให้มีการวิพากษ์วิจารณ์กันได้ และไม่ตอบโต้ พฤติกรรมดังกล่าวด้วยการวิจารณ์พฤติกรรมนั้น

8. มีบทบาทหน้าที่และการแจกจ่ายงานอย่างเด่นชัด การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ของทีม นั้น จะต้องประกอบด้วยงานหลายอย่างที่เกี่ยวข้องกัน ดังนั้น ความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับ ผลที่ต้องการจากงานของแต่ละคนจึงเป็นสิ่งสำคัญ บทบาทหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคนจะต้อง ชัดเจน การตัดสินใจมีความเด็ดขาดเฉียบคมและมีการวางแผนปฏิบัติ เพื่อรองรับการตัดสินใจนั้น สมาชิกแต่ละคนรับผิดชอบงานที่ได้รับมาอย่างเต็มที่และเต็มใจช่วยผู้อื่น

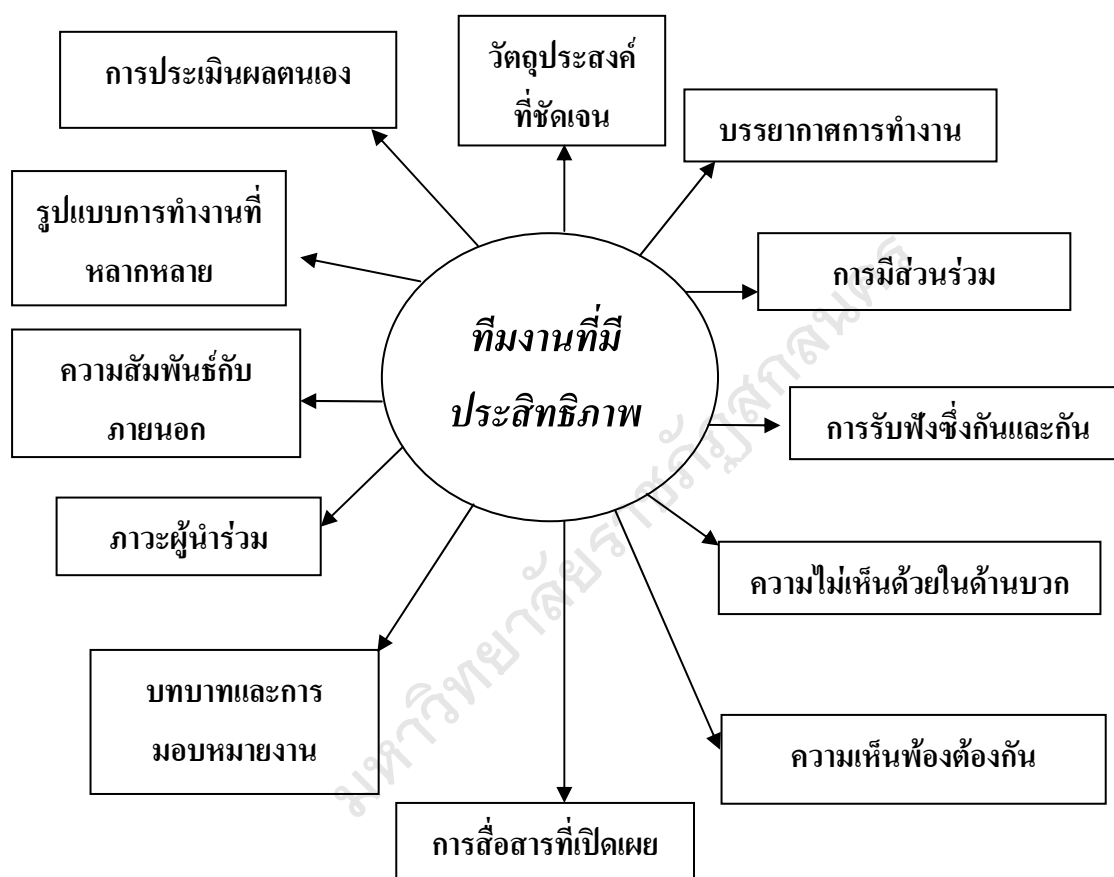
9. มีการกระจายความเป็นผู้นำ สมาชิกแต่ละคนจะมีจิตสำนึกที่จะพยายามทำงาน ให้ได้ตามที่ทีมต้องการ เพราะถ้ามีความล้มเหลวแล้วทุกคนก็จะล้มเหลวตามไปด้วย ผู้นำของทีม หรือผู้ประสานงานมีหน้าที่รับผิดชอบทางด้านบริหารและงานสำนักงานเท่านั้นส่วนหน้าที่อื่นๆ จะเป็นของสมาชิกคนอื่น จะเป็นใครทำอะไรนั้นขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของแต่ละคนหรือ ขึ้นอยู่กับความต้องการของทีม

10. ความสัมพันธ์กับภายนอก ทีมที่มีคุณภาพจะสื่อสารให้ผู้อื่นทราบความสำเร็จ ของทีมเพื่อเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือ จะต้องสร้างข่ายงานการติดต่อกับภายนอกทีมด้วย

11. สมาชิกที่มีลักษณะหลากหลาย ทีมที่ประสบความสำเร็จมาก จะประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสามารถและมีบุคลิกที่แตกต่างหลากหลาย

12. ประเมินตนเอง ทีมที่ดีจะมีการประเมินตนเอง ทั้งในแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

ดังนั้น ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สรุปได้ดังภาพประกอบ 1 ดังนี้



ภาพประกอบ 1 ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยคุณสมบัติต่าง ๆ ทางด้านจิตวิทยา ดังนี้

1. ความไว้วางใจ (Trust) ในการทำงานหรือในสังคม ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน คือ ความเชื่อถือหรือความเชื่อมั่นของคนแต่ละคนที่มีต่อตนเองและต่อผู้อื่น ซึ่งพัฒนามาจากประสบการณ์จากครอบครัวที่มีความรักมีความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ในทางตรงกันข้ามถ้าเติบโตมาโดยไม่มีความรัก ไม่มีใครเชื่อถือ ความรู้สึกจะถูกพัฒนาเป็นความระแวง เมื่อทำงาน

ร่วมกับผู้อื่นก็จะขาดความไว้วางใจผู้อื่น ความระแวงย่อมเป็นอุปสรรคขัดขวางการทุ่มเทตนเอง ให้แก่การทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ควรจัดความระแวงออกไป แล้วพัฒนาความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความอดทน (Endurance) ในการทำงานร่วมกัน ความอดทนจะช่วยประคับประคองทีมงานไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ การมีความอดทนอดกลั้นต่อปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นตามมาหรืออดทนต่ออุปสรรคหรือความยากลำบากต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างกระบวนการทำงาน และการใช้ความอดทนช่วยกันแก้ไขปัญหและอุปสรรคต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปได้

3. ความมีเหตุมีผลและความถูกต้อง (Accountability And Accuracy) ในการทำงานร่วมกันถ้าปราศจากหลักการเหตุผลและความถูกต้องแล้ว ย่อมสร้างความระส่ำระสาย ความวุ่นวาย ความหวาดระแวง การแก่งแย่งแข่งขัน เล่นพรรคเล่นพวก ซึ่งเป็นพฤติกรรมทำลายความมั่นคงของทีม ดังนั้น สมาชิกทุกคนในทีมงานจึงจำเป็นต้องตระหนักถึงหลักการ เหตุผลและความถูกต้องเที่ยงตรง รวมทั้งความจริงใจที่มีต่อการทำงานร่วมกัน

4. การบริหารจัดการ (Management) การทำงานที่มีประสิทธิภาพส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ตั้งแต่การบริหารนโยบายที่ชัดเจน เป็นจริง เป็นไปได้ และปฏิบัติได้ นอกจากการบริหารนโยบายและบริหารคนแล้ว ยังต้องบริหารเงินหรือค่าใช้จ่ายอย่างเหมาะสมต่อการสร้างสรรค์ผลงานอย่างมีคุณภาพ หรือสนับสนุนการทำงานของทีมงาน รวมไปถึงการบริหารกระบวนการทำงาน หรือจัดสรรเครื่องมือเครื่องใช้ เอื้ออำนวยต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

5. ความเต็มใจ (Willingness) ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ถ้าสมาชิกถูกบังคับให้เข้าทำงานในทีม ทีมจะไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้น ความเต็มใจของสมาชิกในทีมที่จะเข้ามาร่วมงานจึงเป็นคุณสมบัติที่จะผูกพันทีมงานเอาไว้ได้

6. การแนะนำ (Orientation) ความยุ่งยากในการทำงานเป็นทีม เนื่องจากความเข้าใจไม่ตรงกันในวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ดังนั้นเพื่อขจัดปัญหาและอุปสรรคของการทำงาน ต้องมีการแนะนำให้ความรู้ ความเข้าใจในเบื้องต้น หรือปฐมนิเทศ จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานในทีมได้เข้าใจในวัตถุประสงค์ของการทำงาน

7. การยอมรับนับถือ (Respect) และความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) สมาชิกแต่ละคนในทีมย่อมมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ การยอมรับนับถือและการเคารพในสิทธิซึ่งกันและกันจะช่วยส่งเสริมความรู้สึกรักยกย่องให้เกียรติซึ่งกันและกัน การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่อกันและกัน ย่อมสร้างความผูกพันในทีมไว้ได้

8. ความรู้ (Knowledge) และความชำนาญ (Keen) การเลือกสมาชิกมาปฏิบัติงานในทีมต้องเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ

9. เชี่ยวชาญ (Intelligence) สมรรถภาพทางสมองหรือปัญญาเป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้ปฏิบัติงานที่จะเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาความสามารถในการทำงานของสมาชิก

10. ความเมตตา กรุณา (Nurturance) หลักธรรมะที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันหรือการมีชีวิตร่วมกันอย่างมีความสุข คือ พรหมวิหารสี่ ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา

11. ความอ่อนน้อมถ่อมตน (Generosity) ความอ่อนน้อมถ่อมตนสุภาพเรียบร้อยการทำงานร่วมกัน ก็ควรจะทำงานร่วมกันอย่างแท้จริง ไม่อวดอ้างสรรพคุณของตนเองเพราะผู้ร่วมงานจะรู้สึกว่าจะต้องทำงานกับคนประเภทนี้

องค์ประกอบที่ส่งผลให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ ได้แก่

ผู้บริหาร : 1. ผู้บริหารให้ความสนใจในผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของสมาชิกแต่ละคน

2. ผู้บริหารมีความภาคภูมิใจในผลงานของทีม

3. ผู้บริหารช่วยให้ทีมปฏิบัติงานร่วมกัน และวางเงื่อนไขการทำงานเอง

4. ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับด้านการปฏิบัติงานของทีมด้วยความจริงใจ

ทีมงาน : 1. ทีมภาคภูมิใจในผลงานของทีม ผลงานได้รับการยอมรับ และความสนใจจากบุคคลภายนอก

2. ทีมไม่มีความรู้สึกว่าคุณกดดันให้เปลี่ยนแปลง

3. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหรือตัดสินใจ จะมีการปรึกษากับทีมก่อน

4. ทีมรู้สึกมีความมั่นใจ และเปิดเผยต่อกันซื่อ

ทีมงานที่ด้อยประสิทธิภาพ มีลักษณะดังนี้

1. บรรยายการทำงานเฉยเมย นำเบื้อหน้า
2. มีสมาชิก 2-3 คน ที่ครอบงำการอภิปราย มีการพูดนอกประเด็น
3. จากการอภิปรายของกลุ่ม ไม่สามารถสรุปได้ว่าอะไรคือวัตถุประสงค์ของการอภิปราย
4. สมาชิกไม่รับฟังซึ่งกันและกัน
5. สมาชิกไม่กล้าแสดงความคิดเห็น รวมถึงความรู้สึกต่าง ๆ เนื่องจากเกรงว่าจะไม่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนสมาชิก
6. ทีมงานไม่สามารถดำเนินการกับความคิดเห็นที่แตกต่างกันของสมาชิกได้
ผู้นำอาจกดดันให้เกิดความแตกร้าง
7. สมาชิกที่มีพฤติกรรมก้าวร้าวจะข่มขู่สมาชิกส่วนใหญ่
8. มีการตัดสินใจก่อนที่จะมีการอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง
9. เมื่อมีการตัดสินใจแล้ว ผลจะไม่ชัดเจนว่าใครจะดำเนินการ และดำเนินการอย่างไร
10. หัวหน้าผูกขาดความเป็นผู้นำแต่เพียงผู้เดียว
11. ข้อวิพากษ์วิจารณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นล้วนเป็นไปในทางทำลายมากกว่าสร้างสรรค์
12. ความรู้สึกส่วนบุคคล และทัศนคติต่าง ๆ ต้องปิดบัง ไม่ได้นำมาเปิดเผย
13. ทีมจะหลีกเลี่ยงการอภิปรายเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน แต่สนใจพูดเรื่องต่าง ๆ
ที่ผิดพลาด
14. สมาชิกมีความคาดหวังความสำเร็จระดับต่ำ
15. สมาชิกมีความรู้สึกจำกัดเกี่ยวกับหน้าที่หลักของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ และ
กลัวจะเกิดความขัดแย้งในการประชุม

ใบงานที่ 3.1

คำชี้แจง เมื่อศึกษาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 3.1 แล้วจงวิเคราะห์
สรุปและตอบคำถามต่อไปนี้

1. ความหมายของการทำงานเป็นทีม

.....

.....

.....

.....

.....

2. องค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ

.....

.....

.....

.....

3. ท่านจะนำแนวคิดลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 3.2

เรื่อง การสร้างทีมงาน

ระยะเวลาทำกิจกรรม 1 ชั่วโมง

จุดประสงค์

เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการทำงาน ขั้นตอน และโครงสร้างของการทำงานเป็นทีมและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

เนื้อหาสาระ

1. กระบวนการสร้างทีมงาน
2. องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม
3. แนวทางสร้างความร่วมมือปฏิบัติงานเป็นทีม
4. ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่อทีมงาน

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 3.2
2. วิเคราะห์ลักษณะสำคัญของแต่ละหัวข้อ สรุปสาระสำคัญลงในใบงานที่ 3.2
3. ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจากการศึกษาเอกสารและสื่อต่าง ๆ

สื่อ/แหล่งการเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 3.2
2. ใบงานที่ 3.2
3. เอกสารอ้างอิง
4. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

ประเมินผลงานตนเองจากใบงานที่ปฏิบัติ

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 3.2

การสร้างทีมงาน

กระบวนการสร้างทีมงาน

กระบวนการสร้างทีมงานเป็นกระบวนการในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายร่วมกันควรมีการตรวจสอบกระบวนการทำงาน สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการตรวจสอบมีดังนี้

1. การตัดสินใจ การพัฒนาการทำงานของทีมงานทุกทีม มีสิ่งที่ต้องคำนึงถึงเกี่ยวข้องกับเรื่องของการตัดสินใจ คือ ใครมีหน้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจ วิธีดำเนินการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของสมาชิกในทีมงาน

ข้อควรคำนึงถึงเหล่านี้จะถูกนำมาเป็นหลักในการวางระบบการตัดสินใจ เพื่อให้ได้ผลการตัดสินใจที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูง เพราะจะพบอยู่เสมอว่า สมาชิกในทีมงานบางคนไม่ยอมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. การสื่อสาร การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกภายในทีมงานได้มีการติดต่อสื่อสารกันได้อย่างอิสระ การที่สมาชิกได้รับรู้ข่าวสารที่เกี่ยวกับเรื่องภายในทีมงานของตนเองและเรื่องระหว่างทีมงานกับสิ่งแวดล้อมภายนอก จะทำให้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน และยังเป็นประโยชน์ต่อประสิทธิภาพของงานด้วย การสื่อสารหรือสื่อความหมายในการทำงานร่วมกันนั้น ทีมงานจำเป็นต้องตรวจสอบข้อมูลดังต่อไปนี้

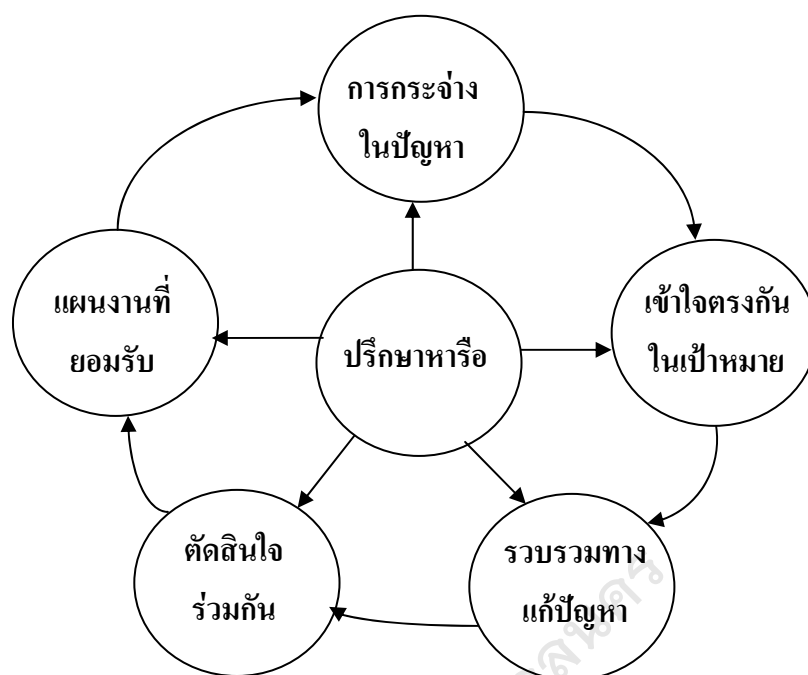
2.1 ความเข้าใจตรงกันในการทำงานร่วมกันของสมาชิก

2.2 สมาชิกรับฟังซึ่งกันและกัน

2.3 สมาชิกมีความเปิดเผยและจริงใจต่อกัน

หากสมาชิกในทีมงานรับรู้ข้อมูลข่าวสาร หรือมีความเข้าใจไม่ตรงกันเกิดขึ้นเมื่อใดต้องพยายามปรับความเข้าใจให้ตรงกัน ไม่พูดลับหลังหรือต่างคนต่างเข้าใจคนละทิศคนละทางกัน การรับรู้ของสมาชิกในทีมงานที่ต่างกัน และไม่ยอมตรวจสอบการรับรู้ซึ่งกันและกันอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ และถ้าไม่สามารถบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ได้ ผลเสียต่าง ๆ จะเกิดกับประสิทธิภาพของงานและความพึงพอใจของสมาชิกในการทำงานร่วมกัน

3. การประชุมปรึกษาหารือ หัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับการประชุมปรึกษาหารือ ตามภาพประกอบ 2 ดังนี้



ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ

การประชุมปรึกษาหารือจำเป็นต้องอาศัยการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกในทีมงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ การแสดงความคิดเห็นดังกล่าว เรียกว่า “การระดมพลังสมอง” (Brainstorming) โดย ออสบอร์น (Osborn) เป็นผู้คิดสร้างขึ้นมา เพื่อใช้เป็นเทคนิคในการประชุมที่มีประสิทธิภาพและเป็นเทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่ได้ผล

การระดมพลังสมอง หมายถึง การประชุมแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระของสมาชิกทีมงาน โดยในขั้นต้นจะมีการจดบันทึกรายการที่เป็นความคิดเห็นของสมาชิกไว้ทั้งหมด โดยไม่มีการตีความหมายและไม่มีการประเมินความคิดเห็นของสมาชิกที่แสดงออกมาว่าดีหรือไม่ดี จากนั้นสมาชิกในที่ประชุมจะอภิปรายโดยอ้างเหตุผลประกอบ เพื่อได้ข้อสรุปขั้นสุดท้ายของทีมงาน

4. ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการนำทีมของผู้นำในการทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่องานและทีมงานเป็นอย่างมาก ทั้งการสื่อสารภายในทีมงาน การตัดสินใจและกระบวนการทำงานต่างๆ ของทีมงาน สิ่งที่สำคัญยิ่งอย่างมากในการพัฒนาทีมงาน คือ ผู้นำที่มีลักษณะเผด็จการอาจประสบผลสำเร็จในการทำงาน หรือผู้นำที่มีลักษณะชอบให้สมาชิกในทีมงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจก็อาจประสบผลสำเร็จได้มากเช่นกัน แต่ในที่นี้ประเด็นสำคัญขึ้นกับพฤติกรรมของผู้นำว่าต้องอยู่ในสภาพที่พร้อมเสมอที่จะรับฟังข้อมูลย้อนกลับจากสมาชิกภายในทีมงาน พฤติกรรมการ

นำของผู้มีส่วนทั้งในการสนับสนุนและ / หรือขัดขวาง ต่อการทำงานของทีมงาน ผู้นำจะต้องปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เพื่อให้ทีมงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

การทำงานร่วมกันเป็นทีมจะมีประสิทธิภาพสูงได้ ทุกคนในทีมต้องมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานร่วมกัน ทั้งนี้เพราะความคิดและทัศนคติมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของแต่ละบุคคล แต่ทัศนคติในทีมจะมีพฤติกรรมดังกล่าวได้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญสามด้านด้วยกัน คือ ผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีมงาน สมาชิกของทีมงาน และแบบแผนของทีมหรือการจัดทีมงาน มีรายละเอียด ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านผู้นำทีม

1.1 ผู้นำทีมงานต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีคือ อดทน ตั้งใจจริง ไม่หุนหันุนใจในความล่าช้า พยายามให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง ไม่บังคับทีมในการตัดสินใจ และเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้เป็นผู้นำบ้างที่สำคัญคือมีความสามารถชักจูงให้สมาชิกเกิดความร่วมมือ

1.2 ผู้นำทีมงานสามารถจัดความขัดแย้งของทีม และผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักใช้ความขัดแย้งในทีมให้เป็นไปในทางสร้างเสริมได้

1.3 ผู้นำต้องเอาใจใส่ทีม เพิ่มพูนความรู้ให้แก่สมาชิก มีความเชื่อมั่นที่จะทำงาน ผู้นำต้องมีเทคนิคในการจูงใจสมาชิก

1.5 ผู้นำต้องมีความเข้าใจพฤติกรรมของสมาชิกแต่ละคน

1.6 ผู้นำต้องมีความรอบรู้และความรู้ในการวางแผนการปฏิบัติงาน การติดตามประเมินผล

2. องค์ประกอบด้านสมาชิกในทีม สมาชิกในทีมควรมีคุณสมบัติอย่างน้อย 4

ประการ คือ

2.1 มีเจตนาที่ดีและตั้งใจทำงาน หมายถึง ความกระตือรือร้นที่จะทำงานร่วมกัน ภักดีและซื่อตรงต่อทีม ยึดมั่นในอุดมการณ์ของทีม ยอมรับวัตถุประสงค์ที่ได้ช่วยกันกำหนดไว้

2.2 มีทักษะในการทำงานนั้น คือ เชื่อในความสามารถของเพื่อนสมาชิกด้วยกัน และพร้อมที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

2.3 มีความร่วมมือและประสานงานกันอย่างดี หมายถึง มีการติดต่อสื่อสารและประสานงานระหว่างสมาชิกด้วยความยินดี มีความรู้สึว่าทุกคนในทีมมีความสำคัญและยอมรับซึ่งกันและกัน

2.4 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี คือ มีความไว้วางใจที่ตระหนักถึงความต้องการและความรู้สึกของบุคคลอื่นในทีม พยายามปรับค่านิยมให้กลมกลืนกัน มีความไว้นื้อเชื่อใจกันและพยายามเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลอื่น

3. องค์ประกอบด้านการจัดทีม

- 3.1 มีเป้าหมายของทีมชัดเจนมีขอบเขตแน่นอน
- 3.2 กลไกย้อนกลับเพื่อปรับปรุงแผนงาน
- 3.3 มีวิธีการทำงานของทีมตัวอย่าง มีระบบ ซึ่งสมาชิกเข้าใจอย่างดี
- 3.4 มีรูปแบบการประสานงานอย่างดี เกิดการยึดเหนี่ยวกันในทีม
- 3.5 มีการแสวงหาวิธีการที่เหมาะสมอยู่เสมอ
- 3.6 มีการจัดเงื่อนไขในการเสริมพลังทีมให้ดี

แนวทางสร้างความร่วมมือปฏิบัติงานเป็นทีม

การที่จะสร้างความร่วมมือร่วมใจให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานนั้น มีข้อควรคำนึงถึงได้แก่

1. สร้างความเข้าใจในวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างชัดเจน
2. มีความยืดหยุ่นในการที่จะเลือกวิธีปฏิบัติให้เหมาะสมกับงาน เพื่อให้ได้รับความสำเร็จตามเป้าหมาย
3. จัดให้มีการติดต่อสื่อสารที่ดี เพื่อจะทำให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิก ความรู้สึกและท่าทีของบุคคลตลอดจนแนวความคิดจะต้องแสดงให้ประจักษ์โดยเปิดเผยเพื่อสามารถนำมาพิจารณาใช้ในการปฏิบัติงานของทีม
4. มีความสามารถในการริเริ่มให้มีการวินิจฉัยสั่งการอย่างมีประสิทธิภาพ ความละเอียดรอบคอบในการพิจารณาต่อแ่งคิดเล็กๆ น้อยๆ และการยอมรับให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ นับเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง
5. สร้างความสมดุลที่พอเหมาะ ระหว่างผลิตภาพของทีมและความพอใจของแต่ละบุคคล
6. มีการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำให้แก่ผู้ร่วมงานต่างๆ เพื่อที่จะได้ข้อคิดจากเขาเป็นการทดสอบการตัดสินใจที่น่าจะเป็นไปได้และการช่วยเหลืองานอื่นๆ ของทีมจะช่วยธำรงรักษาไว้ซึ่งความมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน
7. มีความยืดหยุ่นที่เหนียวแน่นระหว่างสมาชิก เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดประการหนึ่ง

8. มีความสามารถที่แตกต่างกันของสมาชิก เพื่อเลือกสรรใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรมากที่สุด

9. มีความชัดเจนระหว่างผู้นำและสมาชิก ใครมีอำนาจแค่ไหน เพียงไร

10. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในวิธีการดำเนินงาน ซึ่งจะสามารถทำให้พบปัญหาและแนวทางแก้ไข เพื่อให้การปฏิบัติงานดีขึ้น

11. มีความสมดุลระหว่างสภาพอารมณ์และเหตุผล เช่น จัดคนที่มีอารมณ์อย่างเดียวกันไว้ด้วยกัน จะทำให้เกิดพลังในการเพิ่มผลผลิตขึ้น

การทำงานเป็นทีมหรือการสร้างทีมงาน (Team Building) หรือการทำงานร่วมกัน หมายถึง ทีมบุคคลที่เข้ามาร่วมกันปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ภายในทีมต้องแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างชัดเจน คนที่มาร่วมกันนั้น ต้องมีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจในการทำงาน จึงจะทำให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่อทีมงาน

1. ลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำที่เหมาะสม ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบหน้าที่และบทบาท สามารถมอบหมายงานและแบ่งสรรงานให้ผู้อื่น โดยทำงานเป็นทีม มีทักษะด้านการงาน การขจัดปัญหาความขัดแย้งและสร้างแรงจูงใจเพื่อปรับปรุงองค์กรให้มีศักยภาพ การเพิ่มผลผลิต

2. เป้าหมาย ผู้นำต้องวางเป้าหมายเพื่อดำเนินนโยบายและประเมินผลงาน

2.1 การกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการให้งานสำเร็จโดยมีเงื่อนไขข้อกำหนดเกี่ยวกับระยะเวลา ปริมาณและคุณภาพ

2.2 การตัดสินใจล่วงหน้าเกี่ยวกับทางเลือกหรือกิจกรรมที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่ต้องการ

3. ความสามัคคีช่วยให้สมาชิกในทีมงานมีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ไม่มีความคิดเห็นและความสำนึกที่เห็นแก่ตัว ทีมงานเหนียวแน่นด้วยเหตุผล

4. มนุษยสัมพันธ์ที่ดี ผู้นำต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีภายในทีมงาน โดยเริ่มจากความเอาใจใส่ ความเข้าใจ เพิ่มความสัมพันธ์ จูงใจสมาชิกทีมงาน ร่วมใจกันทำงาน

5. ความคิดสร้างสรรค์ ได้แก่ ความคิดแปลกใหม่และสามารถปฏิบัติได้ให้เป็นประโยชน์การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ คือ

5.1 เป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

5.2 เพิ่มคุณค่าและคุณภาพชีวิต

5.3 แก้ปัญหาต่าง ๆ

5.4 การยอมรับวิทยาการใหม่ๆ ควบคู่กับการเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพ

บุคลากร

6. แรงจูงใจ การจูงใจเป็นสิ่งที่ทำให้สมาชิกทีมงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ทีมงาน ได้รับประโยชน์ด้านเศรษฐกิจ ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น ค่าตอบแทนในรูปค่าจ้างและเงินเดือน รางวัลทางอ้อม เช่น ประโยชน์และบริการ สร้างความปลอดภัยในการทำงาน ผลสำเร็จของการสร้างแรงจูงใจ คือ

6.1 เกิดพฤติกรรมร่วม ช่วยให้ผู้สมาชิกทีมงานร่วมกันทำงานด้วยความพึงพอใจและมีความสุขกับการทำงาน

6.2 พฤติกรรมทางบวกของสมาชิกทีมงานเพิ่มขึ้น ให้ความสนใจงาน มีความสามัคคี องค์กรจึงจะสามารถบรรลุเป้าหมาย

7. การพัฒนาทักษะความรู้ ผู้นำต้องสอนงานหรือแนะนำวิธีการทำงาน การฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้บุคลากรในองค์กร ช่วยให้ทีมงานต่าง ๆ เพิ่มผลผลิตที่มีคุณภาพสูงขึ้น

บทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาทีมงาน

1. สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานหรือสมาชิกมีโอกาสสร้างความคุ้นเคยซึ่งกันและกัน
2. ยกย่องสรรเสริญ ยอมรับความสามารถและให้กำลังใจสมาชิกในทีมงาน
3. เมื่อมีปัญหาใดๆ ต้องหาทางชี้แจงปัญหาอย่างชัดเจนเพื่อให้ทุกคนเข้าใจ
4. ให้โอกาสกับผู้ร่วมงานหรือสมาชิกในการร่วมกันพิจารณาประเด็นปัญหาและแนวทางแก้ปัญหานั้นๆ ให้ถูกต้อง

5. กระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีโอกาสทำประโยชน์ให้แก่ทีมงาน
6. ใช้ผลสำเร็จของงานเป็นตัวกระตุ้นให้สมาชิกมีความมั่นใจที่จะทำงานต่อไป
7. หาทางให้สมาชิกทุกคนร่วมคิดร่วมกันปฏิบัติงานและร่วมกันประเมิน
8. กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกในทีมงานให้เหมาะสมกับความรู้และความสามารถของสมาชิกแต่ละคน

9. ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมงานใช้ และพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองยิ่งขึ้น

ผู้บริหารที่มีคุณภาพ ต้องเปลี่ยนพฤติกรรม 3 ประการ คือ ความคิด การพูดและการกระทำ ในเรื่องดังต่อไปนี้

1. คน
2. การทำงานร่วมกัน
3. ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
4. การเอากลุ่มเป็นหลักในการคิด
5. การอยู่ด้วยกันนาน ๆ
6. ความกระฉับกระเฉง คล่องตัว
7. การตัดสินใจร่วมกัน
8. อย่าปล่อยให้เกิดการแข่งขันในระบบงาน
9. มีความเป็นกันเอง
10. เป็นผู้ทันคน
11. อย่าเป็นผู้ด้นสรุป

ใบงานที่ 3.2

คำชี้แจง เมื่อศึกษาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเองชุดที่ 3.2 แล้ว
จงวิเคราะห์ สรุปและตอบคำถามต่อไปนี้

1. การสร้างทีมงาน

.....

.....

.....

.....

2. องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

.....

.....

.....

.....

3. ท่านจะนำแนวคิดที่ได้จากการศึกษาเอกสาร ไปพัฒนาการทำงานร่วมกันได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าภาวะผู้นำมีผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานอย่างไร และท่านจะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 3.3

เรื่อง เทคนิคการทำงานเป็นทีม

ระยะเวลาทำกิจกรรม 1 ชั่วโมง

จุดประสงค์

เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิคและประสิทธิภาพที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงานเป็นทีม

เนื้อหาสาระ

1. เทคนิคการทำงานเป็นทีม
2. แนวการตัดสินใจโดยทีม

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 3.3
2. วิเคราะห์ลักษณะสำคัญแต่ละหัวข้อ สรุปสาระสำคัญลงในใบงานที่ 3.3
3. ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจากการศึกษาเอกสารและสื่อต่าง ๆ

สื่อ/แหล่งเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเองชุดที่ 3.3
2. ใบงานที่ 3.3
3. เอกสารอ้างอิง
4. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

ประเมินผลงานของตนเองจากใบงานที่ปฏิบัติ

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 3.3

เทคนิคการทำงานเป็นทีม

เทคนิคการทำงานเป็นทีม

การทำงานร่วมกันของทีมงาน จะต้องทำงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ถ้าสมาชิกของทีมมีพฤติกรรมการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจเป็นปึกแผ่น ก็จะเพิ่มประสิทธิภาพให้กับงาน การทำงานให้ราบรื่นและมีปัญหาน้อยที่สุดจะต้องมีเทคนิคที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม เช่น เทคนิคการประชุมเพื่อวางแผน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การรายงานความล้มเหลวหรือความสำเร็จของงาน การอภิปรายเพื่อแก้ปัญหา การระดมพลังสมองการลงคะแนนเสียงและการจับกลุ่ม การใช้มติเอกฉันท์ เป็นต้น

เทคนิคการทำงานเป็นทีมที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมีหลายรูปแบบ ดังนี้

1. เทคนิคการประชุม เทคนิคการประชุมควรดำเนินการ ดังนี้

- 1.1 มีวาระการประชุม
- 1.2 จุดประสงค์การประชุม
- 1.3 เรื่อง (เพื่อทราบ, เพื่อตัดสินใจ)
- 1.4 วิธีดำเนินการประชุม (ในกรณีที่ซับซ้อน)
- 1.5 ผลที่คาดว่าจะได้จากการประชุม

บทบาทของผู้เข้าร่วมประชุม

ประธาน ทำหน้าที่กำหนดทิศทางการประชุม

- เตรียมข้อมูลให้พร้อม
- เข้าประชุมตรงตามเวลา
- ประชุมตามวาระที่เตรียมไว้ไม่ออกนอกเรื่อง
- บันทึกประเด็นการประชุม ยกประเด็นที่ต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจน
- ออกรอบงานความคิด
- มีมารยาทที่เหมาะสมและหลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์
- อภิปราย / ตัดสินใจ
- รักษาเวลาการประชุม
- นัดหมายการประชุมครั้งต่อไป

เลขานุการ บันทึกการประชุม ประเด็นสำคัญต้องบันทึกถ้าเป็นมติต้องสรุปให้ชัดเจน

2. เทคนิคการอภิปราย เทคนิคการใช้การอภิปรายเมื่อต้องการบทสรุป หรือ ข้อตกลง มีเทคนิคหลายอย่างที่นิยมกัน เช่น เทคนิคการระดมพลังสมอง (Brain Storming) มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

- 2.1 ทีมควรมีขนาดเล็ก เพื่อสะดวกในการควบคุมการอภิปรายได้
- 2.2 เริ่มจากการทบทวนปัญหาให้ชัดและเข้าใจตรงกัน
- 2.3 ให้สมาชิกทุกคนได้อภิปรายและแสดงความคิดเห็น
- 2.4 สมาชิกไม่วิพากษ์วิจารณ์ความคิดของผู้อื่น ควรเสนอความคิดของตน

เท่านั้น

- 2.5 ร่วมกันปรับปรุงประเด็น ประสานความคิดของตนเอง ของแต่ละคน

ให้ชัดเจนขึ้น

- 2.6 บันทึกความคิดของทุกคนบนกระดาน แล้วร่วมกันกลั่นกรอง สรุป

นำไปใช้ในการตัดสินใจต่อไป

3. เทคนิคการลงคะแนนเสียง กระบวนการลงคะแนนเสียงทำดังนี้

- 3.1 เขียนรายงานความเห็นเป็นข้อๆ ให้หมายเลขไว้
- 3.2 ให้สมาชิกเขียนข้อที่เห็นพ้องตามที่ต้องการ (อาจเกิน 2 ข้อ)
- 3.3 แจกความถี่
- 3.4 ชำแบบเดิมจนเหลือเท่ากับจำนวนข้อที่ต้องการ
- 3.5 อาจเปิดโอกาสให้อภิปรายว่าควรเอาข้อใดไว้ หรือตัดข้อใด

4. เทคนิคการใช้มติเอกฉันท์ เป็นการลงมติสรุปเพื่อตัดสินใจโดยใช้มติของทีมโดยที่สมาชิกทุกคนในทีมตกลงร่วมกัน จากการเข้าใจที่ตรงกันและยอมรับร่วมกันเป็นเอกฉันท์ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

ขั้นที่ 1 อภิปรายประเด็นปัญหา โดยหยิบยกเอาทุกแง่มุมมาพิจารณา

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบความคิดเห็นของสมาชิกของทีมทุกคน และอภิปรายความคิดของทุกคนให้กระจ่างชัดเจน แต่ควรละเว้นการวิพากษ์ วิจารณ์ความคิดของผู้อื่น

ขั้นที่ 3 หากยังไม่ได้มติเอกฉันท์ก็กลับไปทำตามขั้นที่ 1 และ 2 ใหม่จนกว่า จะมีมติเป็นเอกฉันท์

ข้อควรนำมาพิจารณาเทคนิคชนิดนี้ มีดังนี้

1. สมาชิกทุกคนฟังอย่างรอบคอบ มีเหตุผล เปิดใจยอมรับฟังความคิดของ
ทุกๆ คน
2. เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้ร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ อาจถาม
ทีละคนจนครบหรือให้เขียนข้อเสนอก็ได้
3. หาความเห็นที่พ้องกันไว้ส่วนหนึ่งและหาความแตกต่างกันโดยเฉพาะ
ความเห็นแย้งกัน เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจด้วย
4. ค้นหาทางเลือกที่เหมาะสม ที่สามารถสนองเป้าหมายของสมาชิกทุกคน
และสมาชิกทุกคนยอมรับได้
5. สมาชิกทุกคนต้องเป็นคนใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและพร้อม
ผสมผสานกับความคิดของตนเองเพื่อหาข้อสรุปให้ได้
6. ใช้เวลาในการตัดสินใจ อย่าด่วนสรุปเร็วเกินไป พิจารณาให้รอบคอบ
7. ตรวจสอบความเข้าใจกับทุกคนในทีมว่ามีมติที่เข้าใจตรงกันโดยมีข้อ
อธิบายถึง มติที่ดีของทีมไว้ด้วย

5. เทคนิคการตัดสินใจ

1. ตระหนักถึงแบบของการตัดสินใจ ซึ่งแบบการตัดสินใจมีอยู่ ดังนี้
 - ๑ แบบจับพลัน ตัดสินใจทันที
 - ๑ แบบไตร่ตรอง นำข้อมูลมาพิจารณา
 2. ทำความเข้าใจบริบทของการตัดสินใจ
 - ๑ ทำความกระจ่างกับเรื่องที่ต้องตัดสินใจ
 - ๑ รู้เส้นทางที่ต้องตัดสินใจ
 - ๑ เรียนรู้ว่าการตัดสินใจส่งผลต่อการทำงานของทีมอย่างไร
 - ๑ รวบรวมข้อสนเทศเกี่ยวกับการตัดสินใจที่ผ่านมา การตัดสินใจที่ยังค้าง
ไว้และการตัดสินใจเรื่องอื่น ๆ
 3. การตัดสินใจโดยใช้มติเอกฉันท์ (Consensus)
 - ๑ อภิปรายประเด็นปัญหา
 - ๑ ตรวจสอบความคิดเห็นของแต่ละคน
 - ๑ หากยังไม่ได้มติเอกฉันท์ กลับไปทำขั้น 1, 2 ใหม่
- เคล็ดลับการตัดสินใจแบบมติเอกฉันท์** ประกอบด้วย 1) ฟังอย่างรอบคอบ

- 2) กระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วม 3) หาความแตกต่างระหว่างความเห็น 4) ค้นหาทางเลือกที่ตอบสนองเป้าหมายของสมาชิกทุกคน หาทางเลือกที่สมาชิกทุกคนยอมรับได้ 5) ย้ำยืนยันความคิดของตน หาทางผสมผสานความคิด 6) ถ่วงดุลอำนาจ 7) ใช้เวลาในการตัดสินใจ 8) ตรวจสอบความเข้าใจ

แนวการตัดสินใจโดยทีม (Group Decision Making)

โดยทั่วไปแล้วการตัดสินใจโดยทีมจะมีประโยชน์ คือ

1. มีประโยชน์สำหรับสถานการณ์ที่มีความผิดพลาดและมีความสำคัญมากกว่าความรวดเร็วในการตัดสินใจ

2. จะเพิ่มการยอมรับในการตัดสินใจจากสมาชิกของทีมมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในกรณีนำเอาการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ มาใช้กับองค์กร อย่างไรก็ตามข้อเสียบางอย่างอาจจะเกิดขึ้นได้กับการตัดสินใจโดยทีม อาจจะมีบุคคลใดบุคคลหนึ่งครอบงำหรือควบคุมทีมได้ สถานการณ์ดังกล่าวมักจะเกิดขึ้นเสมอ เมื่อประธานหรือบุคคลที่อยู่ในระดับสูงเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและทำให้สมาชิกเกิดความกลัว ความกดดันที่จะให้มีการปฏิบัติตาม วิธีการตัดสินใจดังกล่าวต่อไปนี้ ไม่อาจจะตัดสินใจลงไปได้ว่าวิธีการใดดีกว่า แต่ละวิธีใช้ได้สำหรับกาลเวลาที่เหมาะสม แต่ละวิธีจะส่งผลที่เกิดตามมาอย่างเพียงพอ จนสามารถที่จะเลือกวิธีการตัดสินใจวิธีใดวิธีหนึ่งได้อย่างเหมาะสมกับเวลาที่มีอยู่ ประวัติศาสตร์ของทีม สภาพของงานและความเหมาะสมกับบรรยากาศที่ทีมอยากจะให้เป็นวิธีการตัดสินใจ มีดังนี้

2.1 การตัดสินใจโดยขาดปฏิกิริยาโต้ตอบ (Decision by Lack of Response Plop)

วิธีการตัดสินใจของทีมแบบธรรมดาที่สุดและเห็นได้ยากที่สุด คือ วิธีการตัดสินใจซึ่งใครคนหนึ่งเป็นผู้เสนอข้อคิด และก่อนที่คนอื่นจะพูดอะไรเกี่ยวกับข้อคิดนั้น ก็มีใครอีกคนหนึ่งเสนอข้อคิดอื่นขึ้นมาใหม่ จนกระทั่งทีมได้ข้อคิดหนึ่งที่จะปฏิบัติตามข้อคิดทั้งหลาย ที่ผ่านเลยมา ทั้งหมดนี้ย่อมถือได้ว่า ทีมได้ทำการตัดสินใจแล้ว แต่การตัดสินใจ นี่เป็นเพียงการตัดสินใจไม่สนับสนุนข้อคิดเห็นธรรมดาๆ นี่เอง ซึ่งทำให้ผู้เสนอข้อคิดนั้น มีความรู้สึกที่ข้อเสนอแนะของตนเลือนหายไปเลยๆ ที่ประชุมทีมก็จะเต็มไปด้วยข้อคิดที่ไม่มีใครให้ความสนใจ

2.2 การตัดสินใจโดยกฎแห่งอำนาจ (Decision by Authority Rule) มีทีมเป็น

จำนวนมาก ตั้งขึ้นเป็นโครงการแห่งอำนาจ ซึ่งเห็นได้ชัดเจนว่าประธานหรือผู้ที่มีอำนาจ จะเป็นผู้ทำการตัดสินใจ ทีมสามารถออกข้อคิดเห็นและอภิปรายกันได้อย่างเสรีกว้างขวาง แต่พอถึงเวลาหนึ่งประธานจะพูดขึ้นว่า ได้ฟังการอภิปรายมาโดยตลอดแล้ว เขาตัดสินใจที่จะทำอย่างนั้นๆ วิธีนี้เป็นวิธีที่จะได้ผลคืออย่างมาก การตัดสินใจจะมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับตัว

ประธานคนเดียวเป็นส่วนใหญ่ว่าเขาจะเป็นนักฟังที่ดีหรือไม่ ในการเลือกเก็บความรู้จากการอภิปรายเพื่อใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจ ยิ่งกว่านี้เมื่อทีมจะต้องก้าวไปยังขั้นต่อไปหรือขั้นปฏิบัติตามที่ตัดสินใจ วิธีกฎแห่งอำนาจนี้จะทำให้ทีมเข้าร่วมด้วยน้อยที่สุด เมื่อมีการเข้าร่วมน้อยก็จะทำให้คุณภาพของการปฏิบัติตามที่ตัดสินใจมีศักยภาพลดน้อยลง

2.3 การตัดสินใจโดยเสียงข้างน้อย (Decision by Minority) เสียงบ่น อย่างหนึ่งของสมาชิกในทีมก็คือ พวกเขา รู้สึกว่าถูกบังคับให้ต้องยอมรับการตัดสินใจ ความรู้สึกนี้เป็นผลที่เกิดจากการที่มีบุคคลหนึ่งคน สองคน สามคน ที่ใช้เล่ห์เหลี่ยมต่างๆ ที่ทำให้เกิดการกระทำและต้องถือว่าเป็นการตัดสินใจ แต่เป็นการตัดสินใจที่ส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย ที่ปรึกษามิบทบาทสำคัญเกี่ยวข้องกับวิธีตัดสินใจทั้งสามแบบนี้ ซึ่งเป็นแบบการตัดสินใจที่ไม่ค่อยจะใช้กันมากนักในเบื้องต้น แม้กระนั้นก็ตามการตัดสินใจจำนวนไม่น้อย โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับปัญหาสำคัญในเรื่องกรรมวิธีดำเนินการของทีม กฎข้อบังคับและอื่นๆ มักจะกระทำอย่างรีบเร่งด้วยวิธีดังกล่าวมาแล้วนี้ ถ้าจะมีใครคนหนึ่งพูดขึ้นว่า “ข้าพเจ้าไม่เห็นด้วยกับการสรุปแบบนี้” เขาก็จะถูกมองไปในแง่ว่าเป็นตัวอุปสรรค จึงเป็นสิ่งบังคับให้สมาชิกของทีมจำต้องยอมจำนนแล้วก็ปล่อยไปตามเรื่อง แม้ตนจะไม่เห็นด้วยก็ตาม

สิ่งแรกที่ปรึกษาจะต้องทำให้ทีมรู้สึกตัวถึงการตัดสินใจต่างๆ ที่ได้กระทำลงไปแล้ว และรู้สึกถึงวิธีที่ใช้ในการตัดสินใจนั้น แล้วพยายามทำให้ทีมประเมินค่าว่าวิธีตัดสินใจเหล่านั้นเหมาะสมกับสถานการณ์หรือไม่ ตัวอย่างเช่น สมาชิกหลายคน อาจจะรู้ว่าประธานจะรวบรวมมติตัดสินใจ แต่พวกเขาก็รู้สึกว่าเป็นการเหมาะสม เพราะมีเวลาน้อยและรู้ว่าคนอื่นๆ ก็อยากให้มีการตัดสินใจโดยเร็ว เพื่อจะได้พิจารณาเรื่องอื่นที่สำคัญกว่าต่อไป

ในทางกลับกันทีมอาจตัดสินใจว่าการตัดสินใจแบบให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นของตนออกมาเช่นนี้เป็นเรื่องเคร่งครัดเกินไป ซึ่งจะทำให้ไม่ได้ข้อคิดที่ก้าวหน้า ทีมอาจจะประสงค์เลือกวิธีรวบรวมข้อคิดด้วยวิธีอื่นบ้าง สิ่งสำคัญก็คือ จะต้องทำให้การอภิปรายแบบนี้ถูกต้องตามหลักเกณฑ์เสียก่อนแล้วให้สังเกตดูว่า ทีมประสบความยากลำบากเพียงใด ที่จะเห็นได้อย่างลึกซึ้งว่าที่ปรึกษากำลังพูดถึงเรื่องอะไร หลักที่ทีมพยายามทำการสังเกตเอาเองนี้ ยังคงใช้ได้อยู่ตลอดเวลา

2.4 การตัดสินใจโดยเสียงข้างมาก (Decision by Majority Rule) วิธีการตัดสินใจที่เราคุ้นเคยมาก คือ การตัดสินใจโดยเสียงข้างมาก ตามความเห็นของทุกคน ถ้าส่วนใหญ่เห็นด้วยก็ถือเป็นการตัดสินใจ หรืออีกวิธีหนึ่งก็ใช้วิธีออกเสียงเห็นด้วย ไม่เห็นด้วย หรืองดออกเสียงโดยฉิวเฉียดแล้วจะเห็นว่าวิธีนี้เป็นวิธีที่ดีพร้อม แต่เป็นเรื่องแปลก ที่มักจะกลายเป็นการตัดสินใจที่ไม่สามารถจะนำไปปฏิบัติได้ดีเท่าไรนัก แม้จะเป็นทีมที่ทำการตัดสินใจเองก็ตามมักปฏิบัติไม่ค่อยได้

ถ้าลองให้ทีมอภิปรายกระบวนการตัดสินใจโดยเสียงข้างมากนี้ดีหรือไม่ ลองสัมภาษณ์จากสมาชิกฝ่ายข้างน้อยจะพบว่า มีอุปสรรคทางจิตวิทยาอยู่ 2 ประการ

1) สมาชิกฝ่ายข้างน้อยมักจะมีความรู้สึกว่ามีเวลาสำหรับอภิปรายไม่เพียงพอสำหรับที่จะอธิบายให้เข้าใจข้อคิดของเขาได้ ดังนั้น เขาจึงรู้สึกว่าคนอื่นจะเข้าใจผิดและบางครั้งจะรู้สึกเสียใจ

2) สมาชิกฝ่ายข้างน้อยมักจะมีรู้สึกว่า การออกเสียงก่อให้เกิดเป็นสองค่ายในทีมเดียวกัน รู้สึกว่าสองค่ายนี้กำลังเอาชนะกัน รู้สึกว่าคนแพ้ในยกแรก ต่อไปจะต้องเอาชนะให้ได้ หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งว่า การออกเสียงก่อให้เกิดการรวมกันเป็นพวกใหญ่และพวกข้างน้อยก็จะไม่ปฏิบัติตามที่ฝ่ายข้างมากต้องการ หากแต่จะหาวิธีว่าคราวต่อไปตนจะชนะได้อย่างไร

ถ้าจำเป็นจะต้องใช้วิธีออกเสียง คงจะต้องมั่นใจเสียก่อนว่ามีบรรยากาศที่ทุกคนในทีมรู้สึกว่าตนกำลังอยู่ในศาล แพ้เป็นแพ้ ชนะเป็นชนะ และมีความรู้สึกผูกพันว่าตนจะต้องปฏิบัติตามเสียงข้างมาก บทบาทสำคัญของที่ปรึกษาก็คือ จะต้องทำให้ทีมเห็นว่าแต่ละวิธีมีหลุมพรางที่จะตกลงไปได้ง่าย

การตัดสินใจโดยใช้ทีมงานเป็นเรื่องสำคัญ

ผู้บริหารจะต้องเลือกวิธีการให้เหมาะสมกับบริบทในการทำงาน
ทำอย่างไรจึงจะสามารถนำเอาศักยภาพที่มีอยู่ในตัวครูและบุคลากร
ที่เกี่ยวข้องมาใช้ร่วมกันให้เกิดประโยชน์ด้วยความเต็มใจ

ใบงานที่ 3.3

คำชี้แจง เมื่อศึกษาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 3.3 แล้ว
จงวิเคราะห์ สรุปและตอบคำถามต่อไปนี้

1. เทคนิคการทำงานเป็นทีม

[illegible]

2. แนวการตัดสินใจโดยทีม

[illegible]

3. ท่านจะนำแนวคิดเรื่องเทคนิคการทำงานเป็นทีมไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร

[illegible]

บรรณานุกรม

- คณะกรรมการบริหารหลักสูตร สาขาบริหารการศึกษา. เอกสารสาระการเรียนรู้ประกอบการศึกษา
ชุดวิชาหลักเทคนิคการบริหารและการวางแผนฯ. ฉะเชิงเทรา : สถาบันราชภัฏ
 ราชนครินทร์, 2546.
- เปรมวดี คฤยาเดช. รายงานการวิจัยการพัฒนาชุดฝึกอบรมเชิงประสบการณ์เพื่อพัฒนาการทำงาน
เป็นทีม. ม.ป.ท., 2540.
- พรทิพย์ พันธุ์ชุมชัย. รายงานการวิจัยพฤติกรรมในการทำงานเป็นทีมและการสร้างทีมงานใน
มหาวิทยาลัย. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2544.
- DuBrin, A.J. **Effective Business Psychology**. 3rd .ed. New Jersey : prentice – Hall, 1990.
- Schermarhorn J.R., Hunt J.R. and Osborn, R.N. **Management Organizational Behavior**.
 5th ed. New York : John Wiley & Sons, 1994.

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบ และคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้เชี่ยวชาญ

1. คุณหญิง กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา เลขธิการคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน
2. นายวินัย รอดจ่าย รองเลขธิการคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน
3. ดร.เบญจลักษณ์ น้ำฟ้า ผู้อำนวยการสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน
4. ดร.ปัญญา แก้วกียูร ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน
5. รศ.ดร.สมคิด สร้อยน้ำ ผู้ช่วยอธิการบดีและรองประธานคณะกรรมการบริหาร
บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
6. รศ.ดร.กนกอร สมปราชญ์ อาจารย์ประจำและกรรมการบริหาร
หลักสูตรดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น
7. ดร.กวิทร์เกียรติ นนธ์พละ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
อุบลราชธานี เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1
8. นายประทวน สมบูรณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนชาตุนารายณ์วิทยา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกลนคร เขต 1

ที่ปรึกษา

- | | |
|---|-----------------------------|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิกันต์ เพียรชัยคุณกรณ์ | ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วัฒนา สุวรรณไตรย์ | กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ |
| 3. ดร. สุรัตน์ ดวงชาทม | กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ |

ผู้วิจัย

นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักประชาสัมพันธ์ชำนาญการพิเศษ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกลนคร เขต 1

การพัฒนา
รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 4
การสื่อสารและการจูงใจ

ผู้วิจัย
นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา

นักศึกษาระดับคุณวุฒิบัณฑิต
สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำนำ

ด้วยข้าพเจ้านางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาระดับดุยบัณฑิต สาขาวิชา ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้ดำเนินการทำวิจัย และวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งในการทำวิจัยและวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้มี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรชัยคุณกรณ์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ และ ดร.สุรัตน์ ดวงชาตม เป็นกรรมการที่ปรึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในสถานศึกษา มีเป้าหมายเพื่อพัฒนา สมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ สามารถบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ และได้ทำชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง จำนวน 8 ชุด เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งจะเป็นกระบวนการขับเคลื่อนการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้บรรลุเป้าหมาย

ผู้วิจัย ขอขอบคุณทุกท่านผู้เชี่ยวชาญและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา นักเรียนที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หวังว่าเอกสารชุดนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ศึกษาและนำไปใช้ในการบริหารจัดการศึกษาให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

ระพีพรรณ ร้อยพิลา

นักศึกษาระดับดุยบัณฑิต

สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
แนวทางการศึกษา	ค
การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	จ
ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 4 การสื่อสารและการจูงใจ	1
➡ ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 4.1	
เรื่อง การสื่อสาร	4
ใบงานที่ 4.1	10
➡ ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 4.2	11
เรื่อง การจูงใจ	12
ใบงานที่ 4.2	21
บรรณานุกรม	3/
ผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	34

การสื่อสารและการจูงใจ
(Communication and Motivation)

แนวคิด

การที่จะเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่หรือผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ ผู้นำจะต้องบริหาร 3 ปัจจัย ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ปัจจัยแรก คือ การบริหารตนเองให้เป็นผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยที่สอง คือ การบริหารคน ได้แก่ ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตั้งใจ และเต็มใจ ที่จะปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานอย่างเต็มความสามารถ

ปัจจัยสุดท้าย คือ การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ จนกระทั่งเกิดผลงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

การที่จะบริหารปัจจัยดังกล่าวข้างต้นได้สำเร็จ ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องสามารถขับเคลื่อนสิ่งที่มีอยู่ในตัวผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษา คือ การสื่อสารและการจูงใจ เพื่อผลักดันให้การดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา

จุดประสงค์

1. เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการสื่อสารและการจูงใจ
2. เพื่อให้ผู้ศึกษาสามารถนำแนวคิด แนวทางการสื่อสารและการจูงใจไปใช้ในการพัฒนาตนเอง พัฒนาคนและพัฒนางานในสถานศึกษา
3. เพื่อให้ผู้ศึกษาสามารถพัฒนาตนเองในด้านการสื่อสาร การจูงใจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการในสถานศึกษาได้

เนื้อหาสาระ

1. การสื่อสาร (Communication)
2. การจูงใจ (Motivation)

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 4 การสื่อสารและการ
การจูงใจ
2. ทำกิจกรรมตามที่กำหนด
3. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม
4. สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารสถานศึกษาท่านอื่น เพื่อนำความรู้ไปใช้
ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. นำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษา

สื่อ/แหล่งเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 4 การสื่อสารและการจูงใจ
2. เอกสารอ้างอิง
3. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

1. ประเมินการทำกิจกรรมตามที่กำหนด
2. ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง
3. ประเมินการซักถามและการให้ข้อคิดเห็น
4. ประเมินการรายงานผลการปฏิบัติงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 4.1

เรื่อง การสื่อสาร

ระยะเวลาทำกิจกรรม 1 ชั่วโมง

จุดประสงค์

เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการสื่อสารและสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้อง

เนื้อหาสาระ

1. ความหมายของการสื่อสาร
2. ความสำคัญของการสื่อสาร
3. กระบวนการสื่อสาร
4. ทิศทางการสื่อสารในองค์กร
5. ประเภทของการสื่อสาร
6. ประโยชน์ของการสื่อสาร

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 4.1
2. วิเคราะห์ลักษณะสำคัญของแต่ละหัวข้อ สรุปสาระสำคัญลงในใบงานที่ 4.1
3. ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจากการศึกษาเอกสารและสื่อต่าง ๆ

สื่อ / แหล่งการเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 4.1
2. ใบงานที่ 4.1
3. เอกสารอ้างอิง
4. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

ประเมินผลงานตนเองจากใบงานที่ปฏิบัติ

การสื่อสาร (Communication)

ความหมายของการสื่อสาร

การสื่อสารเป็นกระบวนการที่ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนต้องการจะสื่อความคิด แลกเปลี่ยนข่าวสาร ความคิด ทักษะหรือความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความเข้าใจต่อกัน ทั้งในเรื่องส่วนตัวและหน้าที่การงาน

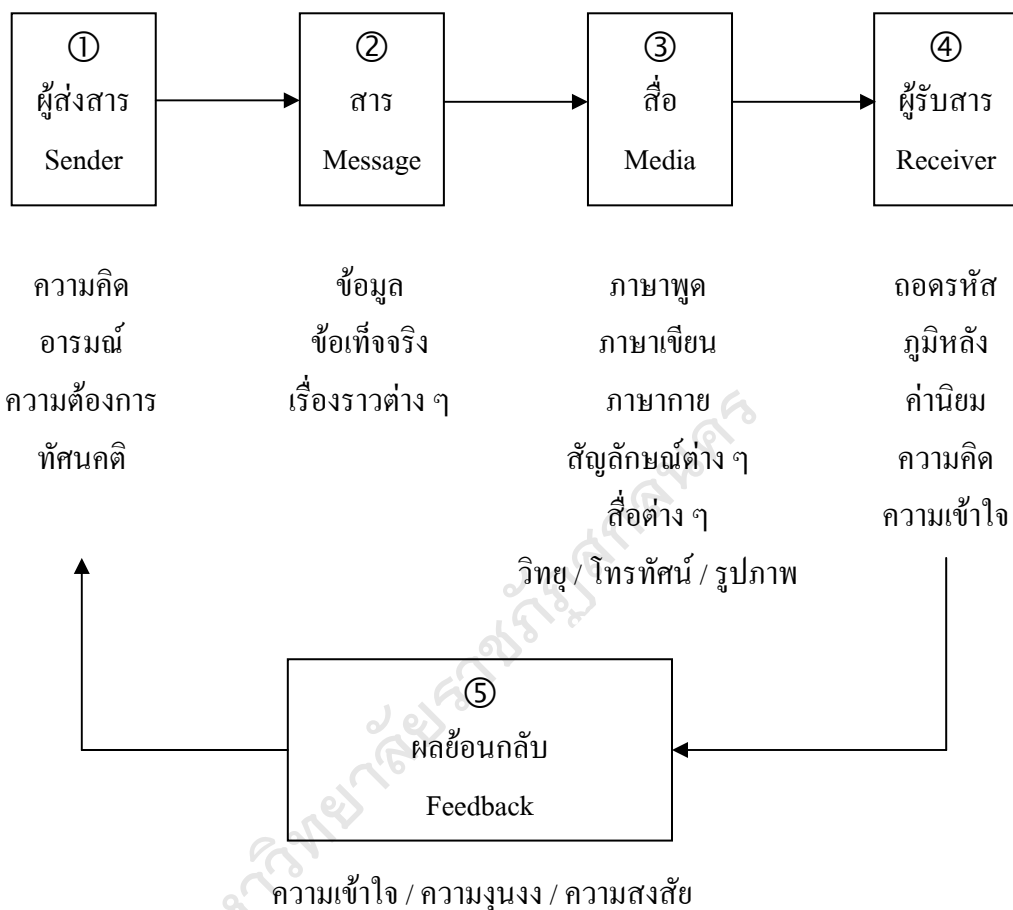
ความสำคัญของการสื่อสาร

การติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้ในการแลกเปลี่ยนข่าวสารสำคัญและการสื่อความคิด ความรู้ซึ่งกันและกัน การติดต่อสื่อสารเป็นการที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความคิดหรือทักษะ เพื่อสร้างความเข้าใจต่อกัน การสื่อสารเป็นกิจกรรมสำคัญที่มนุษย์ต้องการบอกผู้อื่นให้รู้ว่าตนเองต้องการอะไร ทำอย่างไร โดยผ่านสื่อหรือช่องทางต่าง ๆ ที่เหมาะสมให้เข้าใจตรงกัน ระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร

การอยู่ร่วมกันของมนุษย์เป็นหมู่เป็นพวกในสังคม ทุกคนจะมีหน้าที่ต่างๆ ในการอยู่ร่วมกัน ทำงานพร้อมกัน มีการติดต่อกัน ซึ่งต้องอาศัยศาสตร์และศิลป์ในการสื่อสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน การสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดความล้มเหลวของงาน อิทธิพลของการสื่อสารส่งผลในการทำลายความสามัคคี หรือก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีได้

กระบวนการสื่อสาร (Communication Process)

กระบวนการสื่อสาร มีองค์ประกอบเป็นขั้นตอนตามภาพประกอบ 1 ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กระบวนการสื่อสาร

จากภาพประกอบ 1 จะเห็นว่า

ผู้ส่งสาร (Sender) ผู้บริหารถ้าต้องการจะติดต่อสื่อสารกับใครก็ตาม จะต้องทำความเข้าใจเรื่องที่จะสื่อสารให้ชัดเจน

สารที่จะส่ง (Message) การติดต่อสื่อสารอาจจะใช้วิธีการพูดคุย ออกคำสั่ง บันทึกข้อความข่าวสาร รายงาน หรือสิ่งใดๆ ก็ได้

ช่องทางหรือสื่อในการติดต่อสื่อสาร (Media / Source) คือ เครื่องมือหรือตัวกลางที่ข่าวสารสามารถเดินทางจากแหล่งที่กำเนิด อาจเป็นสัญญาณเสียงจากเครื่องขยายเสียง สัญญาณวิทยุ สัญญาณโทรทัศน์ Internet ทาง Website ทาง e-mail ต่างๆ

ผู้รับสาร (Receiver) จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่จะรับอย่างดี ต้องมีความคิด ประสบการณ์ มีทักษะ รวมถึงความสามารถในการถอดรหัส (Decoding) เพื่อให้เข้าใจข่าวสาร ที่ผู้ส่งสารส่งเป็นรหัส (Encoding) ได้ด้วย ซึ่งคุณภาพของการรับสารที่เกิดจากการใช้สื่อประเภทต่างๆ มีดังนี้

	อันดับ 1	อันดับ 2	อันดับ 3	อันดับ 4	อันดับ 5
สื่อกลาง	สนทนา 2 ต่อ 2	โทรศัพท์	เขียนเป็นการส่วนตัว	เขียนเป็นทางการ	แสดงตัวเลข อย่างเป็นทางการ
คุณภาพของการรับสาร	สูงสุด	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำสุด

ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เมื่อข่าวสารได้รับการตอบรับจากผู้ส่งสาร หรือผู้รับข้อมูลข่าวสารเหล่านั้นควรได้รับการตรวจสอบความถูกต้องด้วย

ผลกระทบจากการสื่อสาร (Communication Effects) เป็นผลลัพธ์ของกระบวนการแลกเปลี่ยน เช่น ความรู้ใหม่ ทักษะที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมและความพึงพอใจ เป็นต้น

ทิศทางการสื่อสารในองค์กร

ทิศทางการสื่อสารมีหลายทิศทาง คือ จากบนลงล่าง (Downward) จากล่างขึ้นบน (Upward) และการติดต่อสื่อสารตามแนวระนาบ (Horizontal)

การสื่อสารจากบนลงล่าง (Top Down Communication) เป็นการที่ข้อมูลข่าวสารหรือคำสั่งผ่านจากผู้บริหารระดับสูงไประดับล่าง คนระดับล่างรับข้อมูลข่าวสารหรือคำสั่งโดยไม่มี ข้อโต้แย้ง ไม่ได้ซักถามและมีข้อมูลข่าวสารที่ขาดหายไป ทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน

การสื่อสารจากล่างขึ้นข้างบน (Bottom Up Communication) ข้อมูลข่าวสารเดินทางจากระดับล่างไปสู่ระดับบน เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีความสำคัญหลายประการ คือ

ประการแรก ระดับผู้บริหารได้รับรู้ว่ามียะอะไรเกิดขึ้นบ้างได้มองเห็นภาพการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ผลสำเร็จของงาน ปัญหา การวางตัว เจตคติ และได้รับความคิดของผู้ปฏิบัติ

ประการที่สอง ผู้ปฏิบัติมีโอกาสติดต่อสื่อสารขึ้นข้างบน ได้ระบายความคับข้องใจ เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในความสำเร็จของโครงการสำคัญๆ และเกิดขวัญกำลังใจ

ประการที่สาม เกิดประสิทธิผลของการติดต่อสื่อสารทั้งจากล่างขึ้นบนและจากบนลงล่าง เนื่องจากการรับฟังกันทั้งสองฝ่าย

การสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) เป็นที่ยอมรับกันว่า มีข้อมูลข่าวสารจำนวนมาก ที่ต้องให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการรับรู้เพื่อการทำงานเป็นทีม ดังนั้น คนทุกส่วนขององค์กรควรมีโอกาสรับรู้ข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง การติดต่อสื่อสารตามแนวนอนมีความสำคัญ คือ

ประการแรก การมีส่วนร่วมในการคิด การดำเนินการและร่วมแก้ไขปัญหาของหน่วยงาน

ประการที่สอง เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

ประการที่สาม ทำให้กลุ่มงานได้มีการปฏิสัมพันธ์กัน เป็นการสนับสนุนให้บุคลากรมีความสัมพันธ์กันทางสังคม

***การสื่อสารแนวนอนจะนำไปสู่การมีขวัญกำลังใจ
และความสำเร็จของงาน***

ประเภทของการสื่อสาร

ประเภทของการสื่อสารแบ่งได้ 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การสื่อสารอย่างเป็นทางการ เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนมักใช้ในองค์กรที่เป็นทางการ ผ่านไปตามสายบังคับบัญชา

2. การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการติดต่อสื่อสารด้วยความคุ้นเคยเป็นส่วนตัว อาจเป็นลักษณะบุคคลต่อบุคคล มักเป็นเรื่องส่วนตัวมากกว่าสำหรับองค์กร นอกจากวัตถุประสงค์ขององค์กรกับส่วนตัวจะสอดคล้องกัน ก็จะเป็นการสนับสนุนการสื่อสารอย่างเป็นทางการ แต่ถ้าไม่ตรงกัน ก็จะทำให้เกิดการคัดค้านหรือขัดแย้งกันขึ้นได้

***ผู้บริหารต้องเรียนรู้ที่จะใช้วิธีสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ
เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน***

การเสริมสร้างประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารเป็นการส่งเสริมความเข้าใจของคนทั้งในและนอกองค์กร ให้รู้และเข้าใจ ในสิ่งที่กำลังปฏิบัติอยู่ ดังนั้น การเสริมสร้างประสิทธิภาพการสื่อสารจึงเป็นสิ่งสำคัญ มีข้อควรพิจารณา ดังนี้

1. ควรพิจารณาลักษณะองค์กร (Characteristics) ที่เราอยู่ เป็นองค์กรประเภทใด ขนาดเล็ก ใหญ่เพียงใด มีความต้องการอะไร ข้อมูลข่าวสารควรเป็นประเภทใด มากน้อยเพียงใด ข้อมูลสามารถเปิดเผยหรือต้องปิดเป็นความลับ เป็นต้น
2. ควรสร้างบรรยากาศแห่งความจริงใจ (Organizational Climate) ให้เกิดความเชื่อมั่นระหว่างกัน ทั้งผู้บริหารเบื้องบนผู้ปฏิบัติและคนงานระดับล่าง จะเกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ผลงานที่ดีย่อมตามมาด้วย
3. ควรสร้างระบบการสื่อสารที่ดี (Communication System) ที่มีความเที่ยงตรงรวดเร็ว ประสิทธิภาพของงานจะสูงขึ้น
4. ควรจัดให้มีระบบสื่อสารทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management of Communication System)
5. การสื่อสารที่ดีย่อมนำไปสู่จุดมุ่งหมายได้โดยตรง (Objective) นั่นคือ ต้องมีการวางแผนด้านการสื่อสารไว้ตั้งแต่ต้นและดำเนินการในภาพรวมครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร
6. การสื่อสารที่ดีควรมีช่องทางให้สามารถดำเนินการได้สะดวกทั้ง 2 ทาง คือ จากบนลงล่าง (Top Down Communication) และจากล่างขึ้นบน (Bottom Up Communication)
7. สายการเดินทางของข่าวสาร ควรสั้นที่สุดและสะดวก จะเกิดความเร็ว ขจัดการบิดเบือนของข่าวสาร จะส่งผลถึงประสิทธิภาพของข่าวสารได้

ประโยชน์ของการสื่อสาร

การสื่อสารที่ไม่ดีจะทำให้เกิดความเข้าใจผิดพลาด ผลเสียจะตามมาอย่างคาดไม่ถึง ถ้าสื่อสารได้ดีจะเกิดประโยชน์ ดังนี้

1. ข้อมูลข่าวสารจากการสื่อสารที่ดี สามารถรวบรวมไว้ใช้ประโยชน์ในการบริหาร ทั่วๆ ไป
2. ช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดี

3. ช่วยให้การวินิจฉัยเป็นไปอย่างถูกต้อง สามารถสั่งการได้อย่างรวดเร็ว

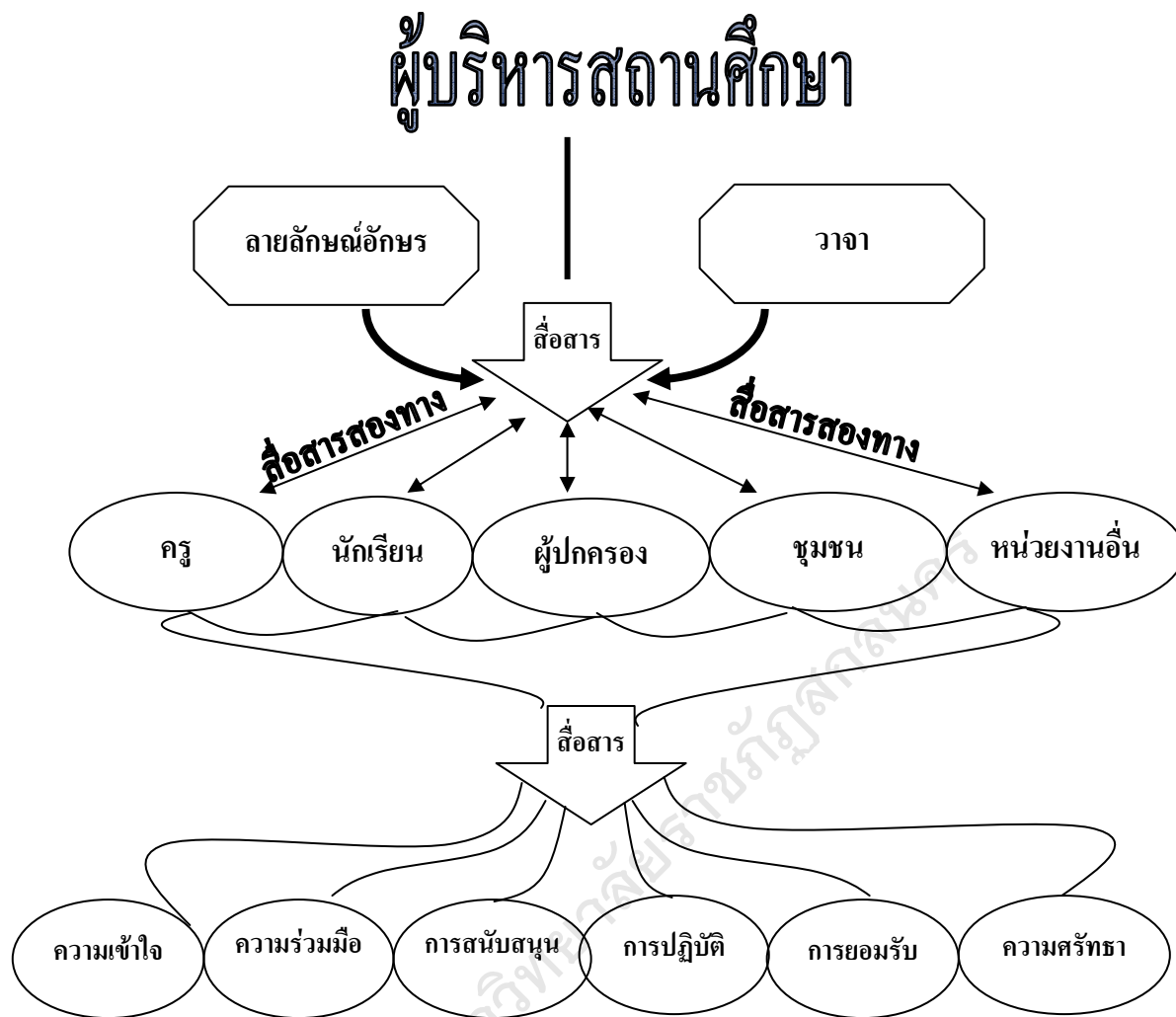
แม่นยำ

4. ช่วยควบคุมงานให้เกิดผลดี เกิดเอกภาพในสายงาน

5. เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ ผู้ร่วมงานมีขวัญกำลังใจในการทำงาน

6. มีความเข้าใจได้ตรงกัน เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในหมู่คณะ

ในการบริหารงานนั้น การสื่อสารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งของกระบวนการบริหาร ที่จะส่งผลถึงความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารต้องเรียนรู้และเข้าใจกระบวนการติดต่อสื่อสาร และต้องมึกลไกในการติดต่อสื่อสารหลายทิศทาง เพื่อให้ข่าวสารถึงมือผู้รับทั่วถึง ถูกต้องและเชื่อถือได้ การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องชี้ความสำเร็จของงานอย่างหนึ่งในองค์กร เพราะจะเป็นช่องทางให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานเล็กหรือใหญ่ ควรให้ความสนใจ จะมีการสื่อสารแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตาม ย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละองค์กร ถือเป็นการอำนวยความสะดวก (Facility) ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญกำลังใจ (Morale) เกิดความสามัคคี (Esprit) อันจะส่งผลถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน รวมถึงจะสะท้อนให้เห็นอัจฉริยภาพของนักบริหารขององค์กรนั้นๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งสรุปได้ ดังภาพประกอบ 2 ดังนี้



ภาพประกอบ 2 ความคิดรวบยอดของการสื่อสาร

Communication Conceptual Chart

ใบงานที่ 4.1

คำชี้แจง เมื่อศึกษาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 4.1 แล้ว

จงวิเคราะห์ สรุปและตอบคำถามต่อไปนี้

1. ความสำคัญและประโยชน์ของการสื่อสาร

.....

.....

.....

.....

2. ควรนำวิธีการสื่อสารประเภทวาจาและลายลักษณ์อักษร มาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาของท่านให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

3. โรงเรียนบ้านนาแก มีนักเรียน 79 คน โรงเรียนต้องการที่จะประชาสัมพันธ์ให้นักเรียนในโรงเรียนทราบถึงการจัดการศึกษา นโยบายเรียนฟรี 15 ปีอย่างมีคุณภาพ และเชิญผู้ปกครองของนักเรียนมาร่วมกิจกรรม ท่านเป็นผู้บริหารสถานศึกษานี้ ท่านมีวิธีการประชาสัมพันธ์อย่างไร

.....

.....

.....

.....

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 4.2

เรื่อง การจงใจ

ระยะเวลาการทำกิจกรรม 1 ชั่วโมง

เนื้อหาสาระ

1. ความหมายของการจงใจ
2. ความสำคัญของการจงใจ
3. ทฤษฎีจงใจ
4. แนวทางในการสร้างแรงจงใจ
5. ประโยชน์ของการจงใจ

จุดประสงค์

เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการสร้างแรงจงใจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการจงใจกับผู้เกี่ยวข้อง

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 4.2
2. วิเคราะห์ลักษณะสำคัญของแต่ละหัวข้อ สรุปสาระสำคัญลงในใบงานที่ 4.2
3. ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจากการศึกษาเอกสารและสื่อต่างๆ

สื่อ/แหล่งการเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 4.2
2. ใบงานที่ 4.2
3. เอกสารอ้างอิง
4. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

ประเมินผลงานตนเองจากใบงานที่ปฏิบัติ

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 4.2

การจูงใจ

ความหมายของการจูงใจ

การจูงใจ หมายถึง แรง (Forces) แรงขับ (Drives) ความต้องการ (Needs) ความเครียด (Tension States) หรือกลไกอื่นใด (Mechanism) ที่ทำให้เกิดการกระทำด้วยความเต็มใจ และกระทำการกิจกรรมนั้นต่อไปในทิศทางที่ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคล

แรงจูงใจ หมายถึง บางสิ่งบางอย่างที่อยู่ภายในตัวของบุคคล ที่มีผลให้บุคคลต้องกระทำหรือเคลื่อนไหว หรือมีพฤติกรรมในลักษณะที่มีเป้าหมาย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งแรงจูงใจก็คือ เหตุผลของการกระทำนั่นเอง

ความสำคัญของการจูงใจ

การจูงใจมีอิทธิพลต่อผลสำเร็จของงาน ผลผลิตของงานจะมีมากน้อยและมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับแรงจูงใจในการทำงาน การจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องรู้ว่า อะไรคือแรงจูงใจที่จะทำให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มที่ ความสำคัญของการจูงใจ มีดังนี้

1. **พลัง (Energy)** เป็นแรงขับที่สำคัญต่อการกระทำ ถ้าบุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้เกิดความมุ่งมั่น ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น ต้องการงานให้สำเร็จ ตรงกันข้ามกับคนที่ขาดแรงจูงใจก็จะทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม ทำงานเพียงให้ผ่านไปวัน ๆ

2. **ความพยายาม (Persistence)** ทำให้คนมีความมานะบากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ย่อท้อหรือละความพยายามง่ายๆ และเมื่อประสบผลสำเร็จด้วยดี ก็มักหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นอยู่เป็นประจำ

3. **การเปลี่ยนแปลง (Variability)** รูปแบบการทำงานหรือวิธีการทำงานในบางครั้งก่อให้เกิดการค้นพบช่องทางการดำเนินงานที่ดีกว่า หรือประสบผลสำเร็จมากกว่า บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงจึงดิ้นรนเพื่อจะให้บรรลุวัตถุประสงค์ใดๆ หากไม่สำเร็จก็มักจะพยายามค้นหาสิ่งที่ดีพลาดและพยายามแก้ไขให้ดีขึ้นในทุกวิถีทางซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงาน จนในที่สุดทำให้ค้นพบแนวทางที่เหมาะสมซึ่งอาจจะต่างไปจากแนวเดิม

4. บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้าและมุ่งมั่นที่จะทำงานที่ตนเองรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า จักว่าบุคคลผู้นั้นมีจรรยาบรรณในการทำงาน เป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ และมีวินัยในการทำงาน

ทฤษฎีจิตใจ

อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) นักจิตวิทยาและนักมนุษยนิยมที่สนใจเกี่ยวกับเกียรติยศและคุณค่าของบุคคล เขาเชื่อว่าบุคคลมีความสามารถในทางบวกที่จะปรับปรุงคุณภาพชีวิตของตน และมีความแตกต่างระหว่างบุคคลที่สมบูรณ์ (Healthy) กับบุคคลที่ไม่สมบูรณ์ (Unhealthy) จึงได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ว่าจะมีความต้องการเป็นลำดับ 5 ชั้น จากชั้นต่ำสุดไปสู่ชั้นสูงสุด คือ

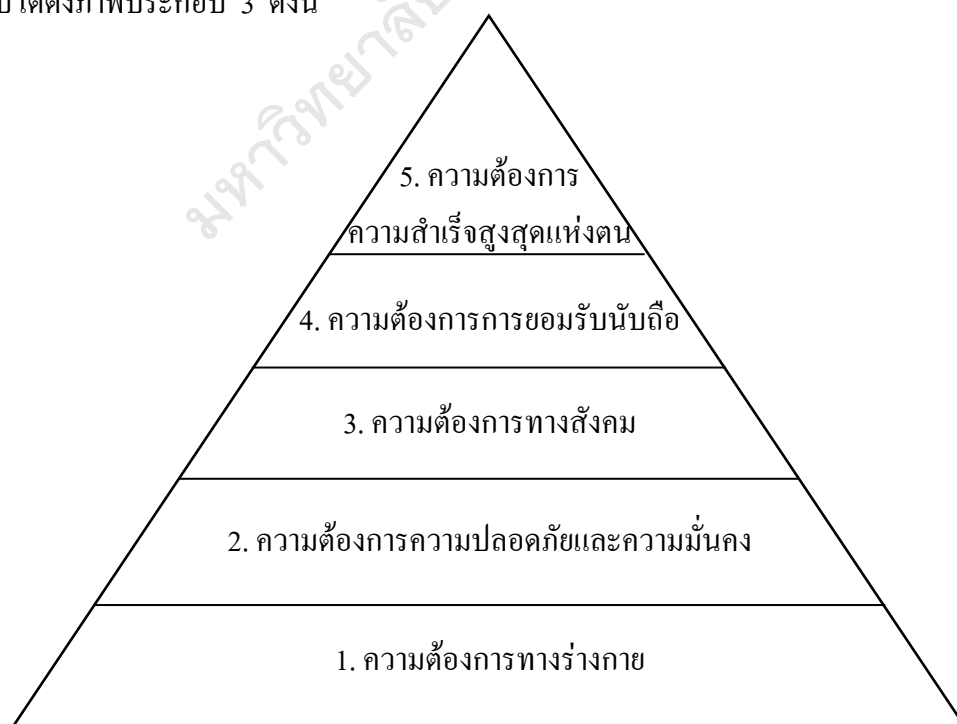
1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) ความต้องการขั้นนี้ เป็นความต้องการพื้นฐานที่สำคัญที่สุดเพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการปัจจัยสี่ ความต้องการทางเพศ เป็นต้น

2. ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (Safety and Security Needs) เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการทางร่างกายจนเป็นที่พอใจแล้วก็จะเกิดความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามมา ซึ่งต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงทางร่างกาย เช่น ต้องการได้รับความคุ้มครองปกป้อง ต้องการกฎระเบียบและกฎหมาย ต้องการเป็นอิสระแห่งตน ต้องการการดูแลรักษาเมื่อเจ็บไข้ได้ป่วย เป็นต้น และความปลอดภัยและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ เช่น ต้องการซื้อขายแลกเปลี่ยน ต้องการงานที่มีความมั่นคงและปลอดภัย ต้องการมีเสถียรภาพ เป็นต้น

3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เริ่มแรกมาสโลว์เสนอว่า เป็นความต้องการความรักและการมีส่วนร่วมในสังคม (Love and Belonging) ต่อมาได้รวมเอาความรู้สึกต้องการมิตรภาพ ต้องการมีสัมพันธภาพกับเพื่อน กับสามีภรรยาและกับบุตรหลานเข้ามาด้วย ความต้องการขั้นนี้เป็นความต้องการที่จะเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับจากสังคม ถ้าไม่ได้รับความพึงพอใจจากความต้องการขั้นนี้จะเกิดความรู้สึกโดดเดี่ยว อ้างว้าง ว้าเหว่ ถูกตัดออกหรือถูกปฏิเสธจากสังคม ซึ่งมาสโลว์เห็นว่าสามารถทำให้เกิดผลต่อเนื่องไปถึงการปรับตัวที่ไม่ดีในสังคมได้

4. ความต้องการการยอมรับนับถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง การยอมรับนับถือจากคนอื่น และความต้องการการยอมรับนับถือตนเอง เคารพตนเอง ความต้องการการยอมรับนับถืออาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ความต้องการ การยอมรับนับถือภายในตน เช่น ความต้องการสัมฤทธิ์ผล ความต้องการมีความสามารถ (Competence) ความภาคภูมิใจในคุณภาพของงานที่ทำจะช่วยให้เกิดการยอมรับนับถือในตนเองมากขึ้น อีกประเภทหนึ่งเป็นการยอมรับนับถือตนเองภายนอก เช่น ความมีชื่อเสียง ความมีสถานภาพ ความมีเกียรติยศ การได้รับความสนใจ การมีผู้อื่นยอมรับตาม การได้รับ การยอมรับจากผู้อื่น ในประเภทนี้อาจทำให้ผู้ที่มีความต้องการการยอมรับนับถือสูง มีลักษณะต้องขึ้นหรือพึ่งพา (Dependent) ผู้อื่น ทำให้ไม่เป็นตัวของตัวเอง ในบางสถานการณ์อาจนำไปสู่ความขัดแย้ง ระหว่างการกระทำตามความคิดของตนกับการที่จะได้รับการยอมรับจากผู้อื่น

5. ต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตน (Self – Actualization Needs) เป็นความต้องการพัฒนาตนเองตามศักยภาพสูงสุด ได้แสดงออกซึ่งทักษะและความเป็นเลิศในบางสิ่งบางอย่างที่ตนมี และมีอารมณ์ซึ่งแสดงออกถึงบุคลิกภาพที่สมบูรณ์ ความต้องการความสำเร็จแห่งตนเป็นกระบวนการที่ไม่มีการสิ้นสุด นั่นคือ เมื่อมีความรู้สึก (Sense) ว่าตนถึงจุดหมายปลายทางสุดท้าย (Ultimate Goal) แล้ว ก็จะมีเป้าหมายต่อไปเรื่อยๆ ตามศักยภาพของตนซึ่งสรุปได้ดังภาพประกอบ 3 ดังนี้



ภาพประกอบ 3 ลำดับขั้นความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์

เฮอริสเบอร์ก (Frederick Herzberg) ได้ตั้งข้อสมมติฐานว่ามีองค์ประกอบ 2 ประเภท ที่มีผลต่อการจูงใจในการทำงาน คือ

1. องค์ประกอบภายนอก (Extrinsic Factors) หรือองค์ประกอบคงไว้ (Maintenance Factors) ประกอบด้วย

1.1 ค่าจ้าง เงินเดือน (Salary)

1.2 เงื่อนไขการทำงาน (Working Conditions)

1.3 ความมั่นคงของงาน (Security)

1.4 นโยบายและการบริหารของบริษัท (Company Policy and Administration)

1.5 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationships) ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา

1.6 สถานภาพตำแหน่งงาน (Status)

2. องค์ประกอบภายใน (Motivation Factors) ประกอบด้วย

2.1 การได้รับการยอมรับ (Recognition for Achievement)

2.2 ความก้าวหน้า (Growth or Advancement)

2.3 ความรับผิดชอบ (Responsibility)

2.4 สัมฤทธิ์ผลหรือความสำเร็จของงาน (Achievement)

2.5 ตัวงาน (Work Itself) การทำงานอย่างอิสระ

ทฤษฎีจูงใจ 2 ปัจจัยของ เฮอริสเบอร์ก (Frederick Herzberg) สามารถเปรียบเทียบเป็นตารางได้ ดังนี้

ปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อม)	ปัจจัยจูงใจ (ลักษณะของงาน)
เงินเดือน การบังคับบัญชา สถานะ ความมั่นคง สภาพแวดล้อมการทำงาน นโยบายและการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	ลักษณะงานที่ทำ การยกย่อง ความก้าวหน้า โอกาสเจริญเติบโต ความรับผิดชอบ ความสำเร็จ

จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าว จะเห็นว่าการจูงใจให้บุคคลทำงานด้วยความเต็มใจและมีความสุขเกิดความพึงพอใจในการทำงานจนบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ เกิดจากองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ องค์ประกอบภายในและองค์ประกอบภายนอก

องค์ประกอบภายใน เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคล เป็นแรงกระตุ้นในจิตใจซึ่งอาจจะเป็นเจตคติที่ทำให้คนอยากทำงาน ได้แก่ การเห็นคุณค่า ความพอใจ ความต้องการ ความรับผิดชอบ การยอมรับ การมีส่วนร่วม ผลสัมฤทธิ์และความก้าวหน้า เป็นต้น

องค์ประกอบภายนอก เป็นแรงผลักดันภายนอกตัวบุคคลที่มากระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม เป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความรู้สึจากสภาพการทำงานที่มั่นคงของหน่วยงาน ได้แก่ ความมั่นคงของงาน คำสั่ง นโยบายการบริหารของหน่วยงาน เงินเดือน ค่าจ้าง รางวัล ชื่อเสียง เกียรติยศ คำชม การได้รับการยกย่องชมเชย การได้รับการยอมรับ ความสัมพันธ์ของร่วมงาน สภาพภาพในองค์กร เงื่อนไขของการทำงาน ตลอดจนการบริการขององค์กร เป็นต้น

การจูงใจจึงมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ เพราะการจูงใจจะมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงานจะขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 อย่าง คือ ความรู้ความสามารถของบุคคล สภาพแวดล้อมและแรงจูงใจ ดังภาพประกอบ 4 ดังนี้



ภาพประกอบ 4 องค์ประกอบที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

การจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จของงาน ผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจต่อบุคคลที่มีปัจจัยองค์ประกอบภายในต่างๆ ให้มากขึ้น และจัดให้มีการกระตุ้นส่งเสริมปัจจัยองค์ประกอบภายนอกอย่างเป็นระบบ ก็จะสามารถเพิ่มปริมาณและคุณภาพของงาน เพราะ การที่ผู้บริหารต้องจัดการกับบุคคลที่ขาดแรงจูงใจ จะทำให้มีความยุ่งยากมากขึ้นกว่าเดิม

แนวทางในการสร้างแรงจูงใจ

ในการสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารจะต้องเลือกวิธีสร้างแรงจูงใจให้เหมาะสมกับสภาพงาน และตัวบุคคล เพราะองค์กรแต่ละแห่งย่อมมีวิธีที่จะปฏิบัติงานแตกต่างกัน ได้มีการจำแนกแนวทางการจูงใจในการปฏิบัติงานไว้หลายวิธี ดังนี้

1. การดำเนินการอย่างเด็ดขาด (Be Strong) การจูงใจโดยวิธีนี้มุ่งบังคับให้บุคคลปฏิบัติงานและหากไม่ปฏิบัติตามก็ให้ไล่ออกไป วิธีการนี้มีแนวคิดที่มุ่งยึดถือบุคคลเสมือนวัตถุคนที่เข้ามาปฏิบัติงานเป็นเสมือนผู้ขายแรงงาน ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องใช้แรงงานให้คุ้มค่า และองค์กรมีความนึกคิดว่าการที่บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานและได้ค่าจ้างตอบแทนแล้วนั้น เป็นการสนองความต้องการของคนงานแล้ว ดังนั้น บุคคลเหล่านั้นอาจไม่ปฏิบัติงานโดยเต็มกำลังความสามารถ เหตุว่าความต้องการของเขาได้รับการสนองตอบแล้ว ดังนั้น องค์กรจึงต้องเข้มงวดกวดขันการปฏิบัติงาน การขู่เข็ญ และการลงโทษอย่างรุนแรง เป็นเครื่องมือจูงใจอันสำคัญตามวิธีการนี้

2. การดำเนินการอย่างละมุนละม่อม (Be Good) การจูงใจโดยวิธีนี้ มุ่งที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงาน หรือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน องค์กรพยายามสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานและองค์ประกอบในการปฏิบัติงานอื่นๆ เท่าที่ควรจะทำให้ได้ เช่น การจัดสภาพการปฏิบัติงานที่ดี การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานดีขึ้นอันจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

3. การดำเนินการแบบต่อรอง (Implicit Bargaining Motivation) การจูงใจโดยวิธีนี้ มุ่งที่จะสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงานหรือระหว่างผู้บังคับบัญชา เช่น การจัดหาอุปกรณ์การปฏิบัติงาน การจัดสภาพการปฏิบัติงานที่ดี การกำหนดอัตราค่าจ้างและชั่วโมง การทำงานร่วมกัน โดยการต่อรองบนพื้นฐานแห่งความเป็นจริงและความสามารถที่พึงปฏิบัติได้ ซึ่งจะสร้างความพึงพอใจและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติได้อุทิศแรงกายและแรงใจให้แก่งานอย่างเต็มที่ ลักษณะการจูงใจแบบต่อรองนี้ ยังรวมถึงการควบคุมการปฏิบัติงานของคนงานด้วย เช่น องค์กรอาจกำหนดมาตรฐานและชั่วโมงการปฏิบัติงานไว้ หากคนงานปฏิบัติงานได้สำเร็จ ตามเป้าหมาย ถูกต้องตามมาตรฐาน ก็จะผ่อนคลายการควบคุมหรือให้ควบคุมกันเองได้

4. การดำเนินการโดยการแข่งขัน (Competition Motivation) การจูงใจโดยวิธีนี้มีลักษณะเป็นแบบปฏิฐาน (Positive Motivation) องค์กรหรือผู้บริหารจะต้องกำหนดวิธีการ

วัดผลไว้ และแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงวิธีการวัดและผลที่จะมอบให้เมื่อปฏิบัติงานได้ผลดี เช่นการจูงใจด้วยการให้เลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น การจูงใจในลักษณะนี้ นอกจากจะสามารถทำได้เป็นรายบุคคลแล้ว ยังอาจนำไปใช้ในการจูงใจเป็นกลุ่ม ได้อีกด้วย เช่น จัดให้มีการแข่งขันการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม ทั้งนี้ เพื่อส่งเสริมให้เกิดสามัคคีธรรมในกลุ่มและเกิดการแข่งขันในการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่ม อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารจะต้องระมัดระวังเกี่ยวกับข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นระหว่างกลุ่ม และหาทางป้องกันไว้ด้วย

5. การดำเนินการแบบให้จูงใจตนเอง (Internalized Motivation) การจูงใจโดยวิธีนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้แก่บรรดาพนักงานเอง โดยจูงใจให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนรับผิดชอบร่วมกัน พยายามสร้างสรรค์ให้เกิดความรวมจิต (Collective Mind) และร่วมมือ (Cooperation) ในบรรดาผู้ปฏิบัติงาน สร้างท่าทีในการเป็นพวกพ้องเดียวกัน (Sense of Belonging) ขึ้นในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ให้บรรดาผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วม (Participation) ในการปฏิบัติงาน การกำหนดวัตถุประสงค์ เกณฑ์ควบคุมงาน ตลอดจนการมีสิทธิ มีเสียงต่างๆ จะช่วยให้เกิดความรักและห่วงใยในงานและองค์กรของตนขึ้น อันจะเป็นผลทำให้คนงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อองค์กรและหน่วยงาน การจูงใจโดยวิธีนี้หากสร้างสรรค์ให้มีขึ้นได้จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าอันยั่งยืนแก่องค์กรเป็นอันมาก

ประโยชน์ของการจูงใจ

การจูงใจถือเป็นหน้าที่อันสำคัญที่หัวหน้างานพึงจัดขึ้นในองค์กร เพราะจะตอบสนองความต้องการความจำเป็นของคนงานในองค์กรได้ ซึ่งจะเกิดประโยชน์แก่บุคคลและองค์กร ดังนี้

1. เสริมสร้างกำลังใจในการทำงาน
2. เสริมสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ
3. เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับคนงาน
4. ช่วยให้คนงานมีความคิดสร้างสรรค์ขึ้นได้
5. ช่วยควบคุมให้งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย
6. เสริมสร้างความจงรักภักดีของคนงานต่อองค์กร
7. เกิดความเชื่อมั่น ศรัทธาต่อองค์กร เมื่อทำงานก็ทำอย่างมีความสุข
8. งานที่ได้มีประสิทธิภาพ
9. ประหยัดค่าจ้างแรงงาน ได้พอสมควร

10. การฝ่าฝืนระเบียบน้อยลง การทำงานราบรื่น
11. เสริมสร้างขวัญ กำลังใจ ความพึงพอใจในผลงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
12. เกิดความร่วมมือ ประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ เกิดการประสานน้ำใจ

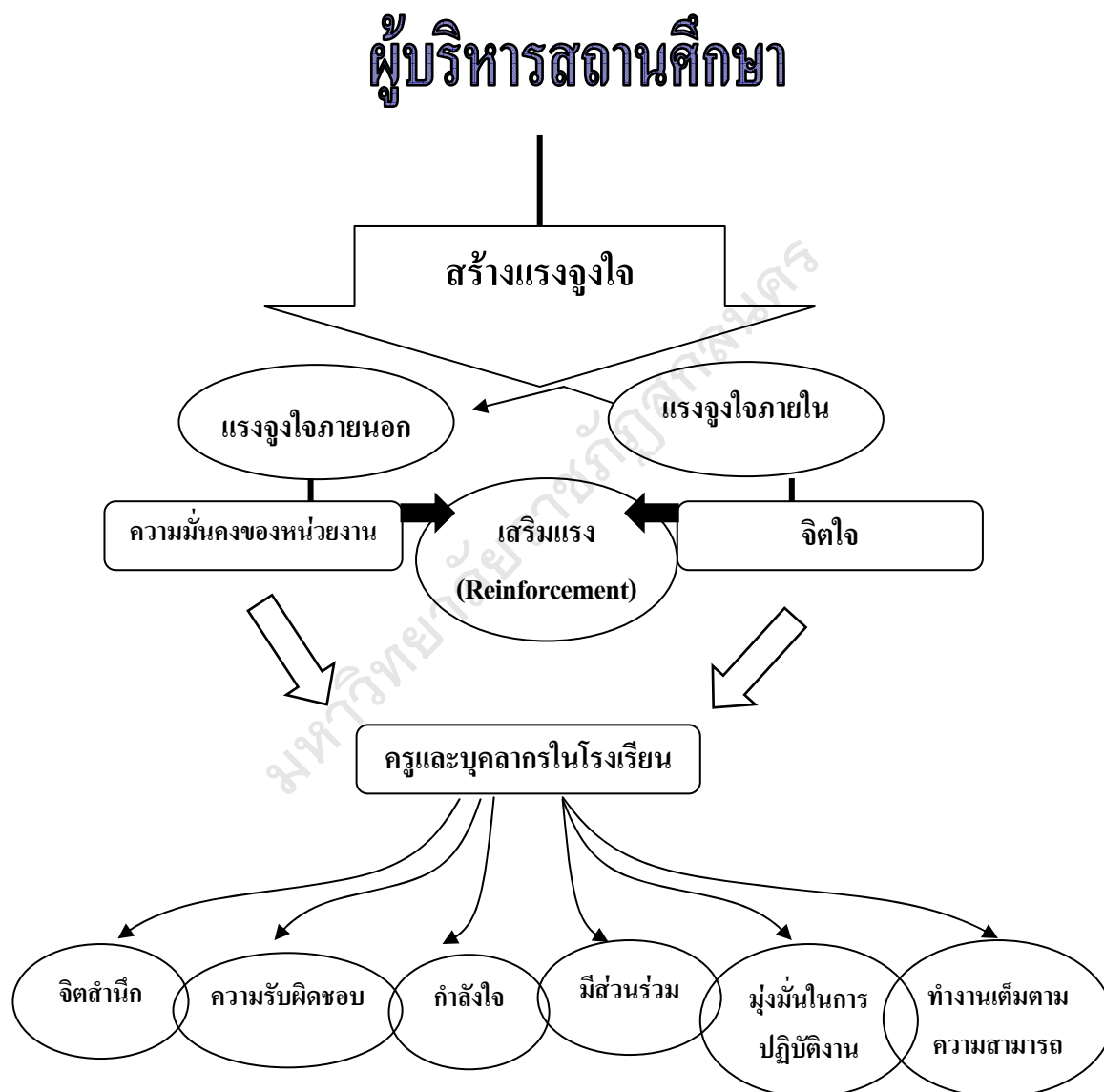
ทำงานร่วมกัน

ผู้บริหารกับการจูงใจ

การจูงใจ (Motivation) ผู้บริหารจะต้องใช้ความเป็นผู้นำ เพราะความเป็นผู้นำ คือ ศิลปะในการทำให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่เราต้องการให้สำเร็จลุล่วงด้วยความเต็มใจของเขาเอง และการจูงใจที่ผู้นำสามารถนำมาใช้ คือ

1. **รับฟังพวกเขาก่อนที่จะลงมือทำ** เราจะไม่สามารถจูงใจใครได้เลยถ้าเขาไม่ฟังเรา กฎข้อแรกของการสอนงานใครก็ตาม คือต้องฟังอย่างตั้งใจ หากเราแสดงถึงความตั้งใจฟังสิ่งที่เขากำลังจะบอกเราแล้ว เขาก็จะตั้งใจฟังสิ่งที่เรากำลังจะบอกเขา
2. **ทำทีละเรื่องทีละอย่าง** การทำมากกว่าสิ่งหนึ่งในเวลาเดียวกัน ทำให้เกิดความรู้สึกกระวนกระวาย ซึ่งคนรอบข้างสามารถมองเห็นได้และพยายามตีตัวออกห่าง การสร้างแรงจูงใจต้องมาจากผู้บริหารที่มีความสุขุมและมีสติแน่วแน่มั่นคง
3. **แสดงการตอบสนองพวกเขาเสมอ** การไม่แสดงอาการตอบสนองอย่างเหมาะสมและถูกกาลเทศะ ถือว่าเป็นการทรมานอย่างหนึ่ง ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเครียดและเก็บกด ดังนั้น การที่จะจูงใจใครต้องมีการตอบสนองต่อเขาอย่างสม่ำเสมอและเป็นไปในทางบวก
4. **ทำให้พวกเขายอมรับและมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง** คนเรามักกลัวการเปลี่ยนแปลง หน้าที่ของผู้บริหาร คือ ทำให้คนในทีมมีกำลังใจ มองโลกในแง่ดีและพร้อมเต็มที่ในยามที่มีการเปลี่ยนแปลงเสมอ
5. **จัดการกับข้อดกลงไม่ใช่จัดการที่ตัวบุคคล** คนเราทุกคนบริหารจัดการไม่ได้ ไม่มีใครให้เราบริหาร นอกจากเราจะบริหารข้อดกลงที่เขาให้ไว้กับเรา
6. **วิธีที่ดีที่สุดในการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้อื่นคือเรียนรู้จากผู้ที่สร้างแรงจูงใจให้กับเรา** ให้เรียนรู้ตามรอยผู้นำชั้นเลิศที่เรารู้จัก เดินตามรอยพวกเขา เลียนแบบพวกเขา ผนวกลักษณะเหล่านั้นเข้าไว้ในเรา อีกทั้งต้องปฏิบัติตนเช่นนั้น
7. **แสดงตัวอย่างให้เขาเห็น** เมื่อใดที่พบว่าทีมงานมิได้ทำอะไรบางอย่างได้ตามที่ควรจะเป็น จงทำให้เขาดู ทำในสิ่งที่ถูกต้องให้พวกเขาเห็น การที่จะสร้างแรงจูงใจให้ได้ผลอย่างแท้จริง จงพูดให้น้อยลง และแสดงเป็นตัวอย่างให้มากขึ้น

การจูงใจเป็นปัญหาที่ซับซ้อนอย่างหนึ่งขององค์กร ทั้งนี้เพราะคนในองค์กรมีความแตกต่างทั้งด้านชีวภาพ จิตใจ ประสบการณ์ ทำให้เกิดความต้องการที่แตกต่างกัน การจูงใจเป็นพื้นฐานของแนวคิดที่ตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันนั้นๆ มีนักทฤษฎีจำนวนมากอธิบายแนวคิดของการจูงใจที่แตกต่างกันและมีบางอย่างที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งสรุปได้ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 ความคิดรวบยอดของการสร้างแรงจูงใจ

Motivation Conceptual Chart

ใบงานที่ 4.2

คำชี้แจง เมื่อศึกษาชุดการเรียนรู้ ด้วยตนเอง ชุดที่ 4.2 แล้ว

จงวิเคราะห์สรุปและตอบคำถามต่อไปนี้

1. ความสำคัญและประโยชน์ของการงูงใจ

.....

.....

.....

.....

.....

2. การสร้างแรงงูงใจมีทั้งภายนอกและภายใน ท่านมีวิธีการสร้างแรงงูงใจเหล่านี้ให้เกิดกับครูและบุคลากรในโรงเรียนของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

3. โรงเรียนบ้านหนองคูใหญ่ เปิดสอนตั้งแต่ระดับปฐมวัยถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีครู 10 คน ครูทุกคนไม่ค่อยตั้งใจสอนนักเรียน ไม่อุทิศเวลาในการสอนเต็มเวลา ที่กำหนด หากท่านเป็นผู้บริหารสถานศึกษานี้ ท่านมีวิธีสร้างแรงงูงใจให้ครูตั้งใจและอุทิศเวลาในการสอนอย่างเต็มที่ได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

บรรณานุกรม

- กฤษณา ศักดิ์ศรี. **มนุษยสัมพันธ์ เล่ม 2**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บำรุงสาสน์, 2534.
- กิติ ตยัคคานนท์. **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เปลวอักษร, 2543.
- ประเวศ วะสี. **ภาวะผู้นำ ความเป็นไปได้ในสังคมและวิธีการแก้ไข**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์หมอชาวบ้าน, 2540.
- พรรณทิพย์ ศิริวรรณบุษย์. **มนุษยสัมพันธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์, 2532.
- พวงเพชร วัชรอยู่. **แรงจูงใจในการทำงาน**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2537.
- พิทยา บวรวัฒนา. **ทฤษฎีองค์การสาธารณะ**. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬา, 2541.
- _____. **รัฐประศาสนศาสตร์ : ทฤษฎีและแนวการศึกษา (ค.ศ.1887 – 1970)**. กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. **การบริหารงานบุคคล หน่วยที่ 8 – 15**. พิมพ์ครั้งที่ 15. นนทบุรี : สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2535.
- _____. **ภาวะผู้นำ หน่วยที่ 6**. พิมพ์ครั้งที่ 5. นนทบุรี : สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2547.
- โยธิน ศันสนยุท. **มนุษยสัมพันธ์**. กรุงเทพฯ : ครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529.
- ระวีวรรณ เสวตามร. **ยุทธวิธีเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วันทิพย์, 2540.
- สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุทธิดลักษ์ณ์ สมิตศิริ. **ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย**. กรุงเทพฯ : พิมพ์ไทย, 2540.
- สมพงษ์ เกษมสิน. **การบริหาร**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.
- สายฟ้า พลวายุ (แปล). **ประมุขศิลป์**. กรุงเทพฯ : เอ อาร์ อินโฟเมชั่น แอน พับลิเคชั่น, 2541.
- สุจิตรา พรหมนุชาธิป. **มนุษยสัมพันธ์**. ชะลา : สำนักพิมพ์บ้านลูกแก้ว, 2540.
- อรุณ รักรธรรม. **หลักมนุษยธรรมกับการบริหาร**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2517.
- Daft Richard R. **MANAGEMENT**, 2nd. ed. The Dryden press, 1991.

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., and Donnelly, Jr. J.H. **Organizations : Behavior, Structure, and Processes.** Rev. ed. Dallas, TX : Business Publications, 1976.

Herzberg, Frederick, One More Time : How do you motivate employees **Harvard Business Review.** Vol.46, January – February 1968.

Hoy, W.K., and Miskel, C.G. **Educational Administration : Theory, Research, and Practice** 4th ed. Singapore : McGraw – Hill Inc. 1991.

James A.F. Stoner And R. Edward Freeman. **Management.** 5th ed. Simon and Schuster company, 1992.

Maslow, Abraham H. **Motivation and Personality.** 2nd ed. New York : Harper and Row, 1970.

Robbins, Stephen P. **Management.** 3rd ed. Prentice – Hall, 1998.

Tannenbaum, R. and Schmidt, Witt. **How to choose a leadership pattern.** **Harvard Business Review.** May – June. 1973. 34 – 35.

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบ และคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้เชี่ยวชาญ

1. คุณหญิง กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา เลขธิการคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. นายวินัย รอดจำย รองเลขธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ดร.เบญจลักษณ์ น้ำฟ้า ผู้อำนวยการสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. ดร.ปัญญา แก้วกียูร ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. รศ.ดร.สมคิด สร้อยน้ำ ผู้ช่วยอธิการบดีและรองประธานคณะกรรมการบริหาร
บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
6. รศ.ดร.กนกอร สมปราชญ์ อาจารย์ประจำและคณะกรรมการบริหาร
หลักสูตรคุุณบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น
7. ดร.กวินทร์เกียรติ นนธ์พละ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
อุบลราชธานี เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1
8. นายประทวน สมบูรณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนชาตุนารายณ์วิทยา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1

ที่ปรึกษา

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิگانต์ เพียรชัยคุณกรณ์ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วัฒนา สุวรรณไตรย์ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
3. ดร. สุรัตน์ ดวงขาทม กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้วิจัย

นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักประชาสัมพันธ์ชำนาญการพิเศษ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1

การพัฒนา
รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 5
การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ผู้วิจัย
นางสาวระวีพรรณ ร้อยพิลา

นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำนำ

ด้วยข้าพเจ้านางสาวระภีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาระดับดุยบัณฑิต สาขาวิชา ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้ดำเนินการทำวิจัย และวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งในการทำวิจัยและวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้มี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรชัยคุณกรณ์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ และ ดร.สุรัตน์ ดวงชาตม เป็นกรรมการที่ปรึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในสถานศึกษา มีเป้าหมายเพื่อพัฒนา สมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ สามารถบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ และได้ทำชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง จำนวน 8 ชุด เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งจะเป็นกระบวนการขับเคลื่อนการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้บรรลุเป้าหมาย

ผู้วิจัย ขอขอบคุณทุกท่านผู้เชี่ยวชาญและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา นักเรียนที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หวังว่าเอกสารชุดนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ศึกษาและนำไปใช้ในการบริหารจัดการศึกษาให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

ระภีพรรณ ร้อยพิลา

นักศึกษาระดับดุยบัณฑิต

สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
แนวทางการศึกษา	ค
การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	จ
ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 5 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	1
➤ ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 5.1	3
เรื่อง การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	4
ใบงานที่ 5.1	10
➤ ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 5.2	11
เรื่อง การติดตามผลการปฏิบัติงาน	12
ใบงานที่ 5.2	20
➤ ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 5.3	21
เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	22
ใบงานที่ 5.3	27
บรรณานุกรม	28
ผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	30

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 5

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results – Based Management : RBM)

แนวคิด

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results – Based Management : RBM) เป็นเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่น่าสนใจนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และวิธีการบริหารงานภาครัฐไปจากเดิม ที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (Input) และอัตรากำลังคน เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความถูกต้อง สุจริตและเป็นธรรม โดยหันมาเน้นถึงวัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานทั้งในแง่ของผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (Value for money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชน ผู้รับบริการ ให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินการขององค์กร โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารสมาชิกขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กร

จุดประสงค์

1. เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้
2. เพื่อให้ผู้ศึกษาเกิดแนวคิด สามารถนำหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปใช้บริหารงานในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล ประหยัดและคุ้มค่า

เนื้อหาสาระ

1. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. การติดตามผลการปฏิบัติงาน
3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 5 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. ทำกิจกรรมตามที่กำหนด
3. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม
4. สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารสถานศึกษาท่านอื่น เพื่อนำความรู้ไปใช้ในปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. นำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษา

สื่อ/แหล่งเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 5 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. เอกสารอ้างอิง
3. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

1. ประเมินการทำกิจกรรมตามที่กำหนด
2. ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง
3. ประเมินการซักถามและการให้ข้อคิดเห็น
4. ประเมินการรายงานผลการปฏิบัติงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 5.1

เรื่อง การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ระยะเวลาทำกิจกรรม 1 ชั่วโมง

จุดประสงค์

เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

เนื้อหาสาระ

1. ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 5.1
2. วิเคราะห์ลักษณะสำคัญของแต่ละหัวข้อ สรุปสาระสำคัญลงในใบงานที่ 5.1
3. ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจากการศึกษาเอกสารและสื่อต่าง ๆ

สื่อ / แหล่งการเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 5.1
2. ใบงานที่ 5.1
3. เอกสารอ้างอิง
4. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

ประเมินผลงานตนเองจากใบงานที่ปฏิบัติ

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 5.1

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results – Based Management : RBM) เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตและผลลัพธ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators : KPIs) รวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย (Targets) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้ล่วงหน้าโดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารสมาชิกขององค์กร ตลอดจนผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กร

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results – Based Management : RBM) จึงเป็นการบริหารทรัพยากรอย่างประหยัด (Economy) เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness)

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results – Based Management : RBM)

ผลสัมฤทธิ์	=	ผลผลิต	+	ผลลัพธ์
(RESULTS)		(OUTPUTS)		(OUTCOMES)

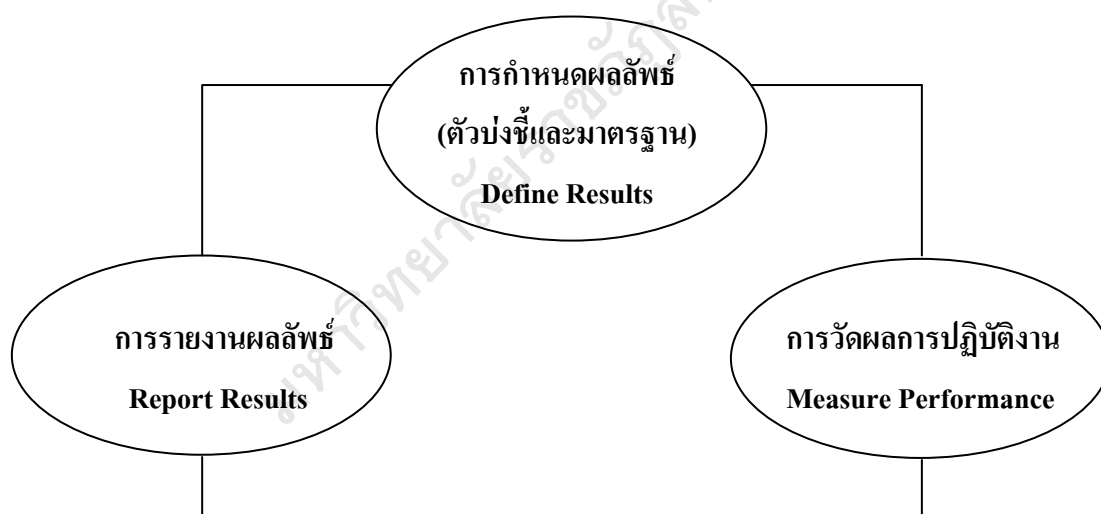
ผลผลิต (OUTPUTS) หมายถึง งานบริการหรือกิจกรรมที่เน้นผลงาน จากการดำเนินการของหน่วยงาน

ผลลัพธ์ (OUTCOMES) หมายถึง ผลกระทบที่ตามมา มีความสัมพันธ์กับผลผลิต หรือผลประโยชน์ที่ประชาชนกลุ่มเป้าหมาย ชุมชน ได้รับหลังจากเกิดผลผลิต

ผลสัมฤทธิ์ (RESULTS) หมายถึง ผลรวมของผลผลิตและผลลัพธ์

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นวิธีการบริหารจัดการที่เป็นระบบมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย ตัวบ่งชี้วัดผลสำเร็จของกิจกรรม การจัดเก็บข้อมูลและเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า การวัดผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้องค์กร / ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลและสารสนเทศย้อนกลับ ที่แสดงถึงผลสำเร็จของการดำเนินงาน ปัญหาหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง การบริหาร การพัฒนาองค์กร กระบวนการดำเนินงานขององค์กร หรือทีมงานที่รับผิดชอบกิจกรรมการดำเนินงาน รวมทั้งช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการสนับสนุนการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้น การวัดผลการปฏิบัติงานจึงต้องดำเนินการคู่ขนาน หรือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการผลงาน กิจกรรมและกระบวนการที่สำคัญ สรุปได้ ดังภาพประกอบ 1 ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กระบวนการวัดผลการปฏิบัติงาน

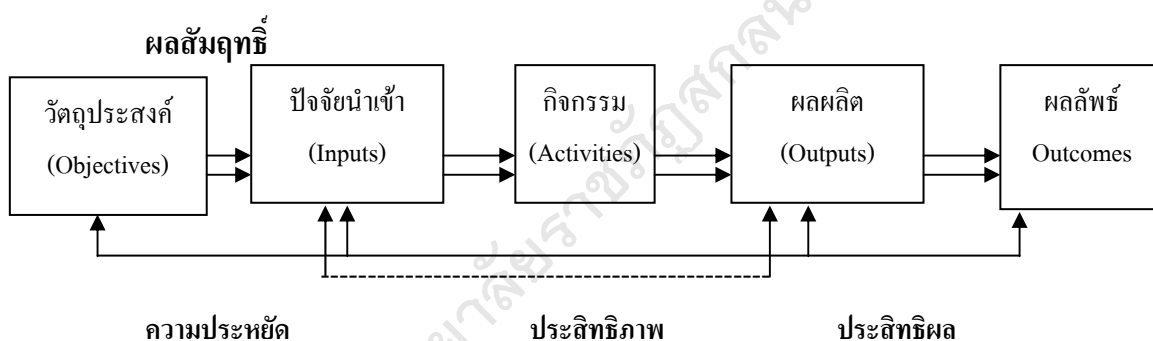
การกำหนดผลลัพธ์ (ตัวบ่งชี้และมาตรฐาน) ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของการวัดผลการปฏิบัติงาน ผู้ดำเนินการ/องค์กรจะต้องระบุหรือคัดเลือกกิจกรรมหลักที่มีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ และพันธกิจขององค์กร พร้อมทั้งระบุหรือกำหนดตัวบ่งชี้และมาตรฐานที่ต้องการบรรลุถึงของแต่ละกิจกรรม การกำหนดตัวบ่งชี้เพื่อดำเนินการวัดผลการปฏิบัติงานจะดำเนินการภายใต้กรอบของระบบการดำเนินงานทั่วไป

กรอบแนวคิดเรื่อง การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาจากแนวคิดของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่(New Public Management : NPM)

นอกจากนี้ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ยังมุ่งเน้น 3E ประกอบด้วย

1. **ความประหยัด (Economy)** การใช้ต้นทุนหรือทรัพยากรการผลิตอย่างเหมาะสม และมีความคุ้มค่าที่สุด
2. **ประสิทธิภาพ (Efficiency)** ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า
3. **ประสิทธิผล (Effectiveness)** ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้



การบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นต้องใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีด้วย (ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542) โดยมีหลักปฏิบัติ 6 ประการ แต่การบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นนำมาใช้เพียง 4 หลักปฏิบัติตั้งแต่ข้อ 3 ถึงข้อ 6

1. **หลักนิติธรรม (Rule of Law)** หมายถึง การตรากฎหมายที่ถูกต้องเป็นธรรมการบังคับการให้เป็นไปตามกฎหมาย การกำหนดกฎ กติกาและการปฏิบัติตามกฎ กติกาที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัดโดยคำนึงสิทธิ เสรีภาพ ความยุติธรรมของสมาชิก

2. **หลักคุณธรรม (Ethics)** หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมๆ กัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริตใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3. **หลักความโปร่งใส (Transparency)** หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติโดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส

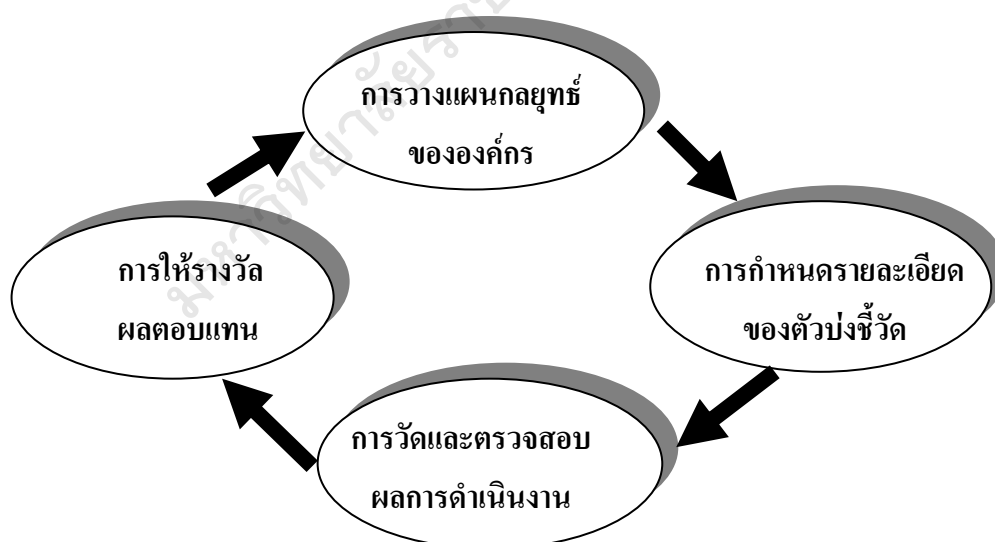
4. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาของประเทศ ไม่ว่าด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวน การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่นๆ

5. หลักความรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากการกระทำของตน เช่น รับผิดชอบต่อลูกค้า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ยอมรับผลการดำเนินการ

6. หลักความคุ้มค่า (Utility) หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัด ใช้อย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

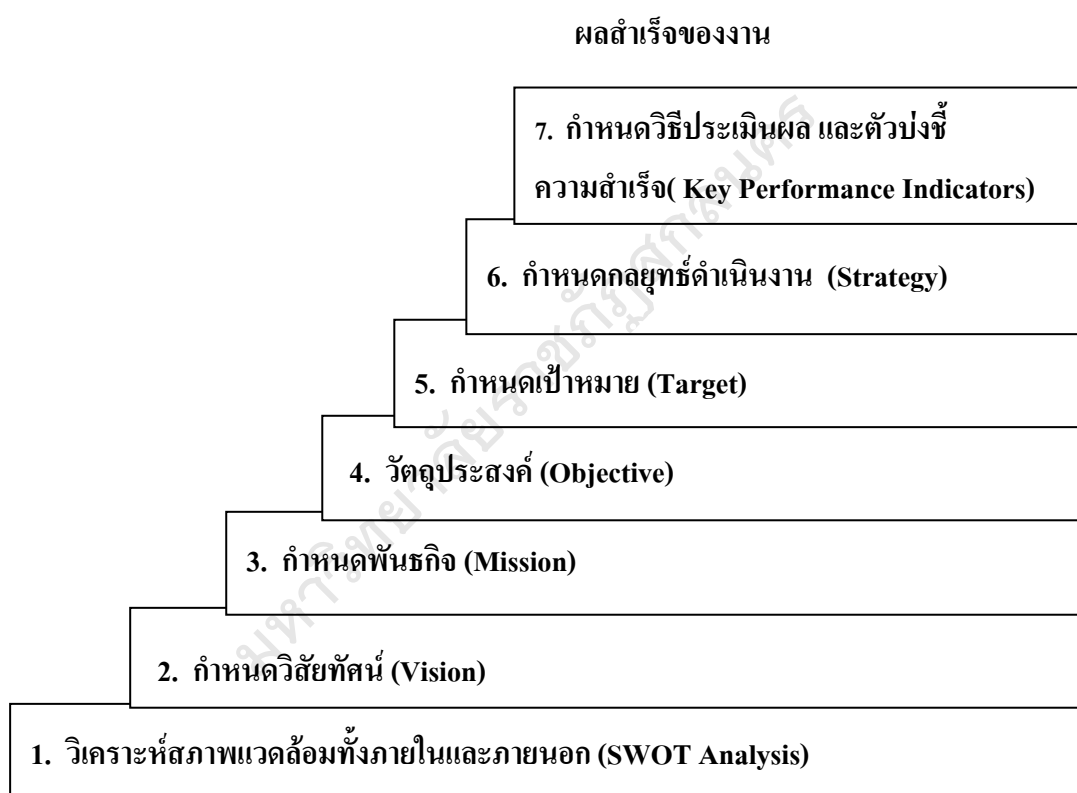


ภาพประกอบ 2 กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

1. การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร วิเคราะห์เพื่อวางแผนยุทธศาสตร์ร่วมกันของผู้บริหาร คณะครูและผู้เกี่ยวข้อง กำหนดทิศทางของโรงเรียนว่าจะไปทางใด จะต้องพัฒนาหรือปรับปรุงในด้านใด ซึ่งองค์กรจะต้องทำการกำหนดทิศทางโดยรวม ว่าต้องการที่จะ

ทำอะไรอย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องของการวางยุทธศาสตร์หรือวางแผนกลยุทธ์ เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร (SWOT Analysis) และให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการขององค์กรหรือวิสัยทัศน์ (Vision) อันจะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์ (Strategy) การดำเนินงาน รวมทั้งพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์กร (Critical Success Factors) และสร้างตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ในด้านต่าง ๆ

จากรายละเอียดของการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรสามารถสรุปเป็นภาพเพื่อเพิ่มความเข้าใจได้ดังนี้



ภาพประกอบ 3 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

2. การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงาน เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาได้ทำการตกลงร่วมกันกับบุคลากรของสถานศึกษาเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานแล้ว จะเริ่มดำเนินการสำรวจหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับการดำเนินงานในสภาพปัจจุบัน (Baseline Data) เพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความชัดเจนของตัวบ่งชี้ ทั้งในเชิงปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) และสถานที่หรือความครอบคลุม (Place) อันเป็นเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละตัวบ่งชี้

3. การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวบ่งชี้ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่

4. การให้รางวัลตอบแทน หลังจากที่ได้พิจารณาผลการดำเนินงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้ นอกจากนี้ อาจจะมีการให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการบางประการเพื่อปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากแนวคิดดังกล่าว จะเห็นว่ากระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะให้ความสำคัญในเรื่องของการวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงาน และการทำงานที่โปร่งใสตรวจสอบได้ โดยใช้หลักการบริหารวงจรเดมมิง ดังนี้

RBM : Results เกี่ยวข้องกับทุกกระบวนการของการบริหาร ได้แก่

Plan ต้องกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายชัดเจน (ต้องการผลสัมฤทธิ์อะไร)

Do ปฏิบัติมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่วางแผนไว้

Check วัดว่าปฏิบัติได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่วางแผนหรือไม่ (KPI ชัดเจน)

Act ปรับปรุงแก้ไขให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่วางแผนไว้

ใบงานที่ 5.1

คำชี้แจง เมื่อศึกษาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 5.1 แล้ว
จงวิเคราะห์ สรุปและตอบคำถามต่อไปนี้

1. ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

.....

.....

.....

.....

.....

2. หลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านจะนำแนวคิดการบริหารโดยใช้วงจรเดมมิงมาใช้ในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 5.2

เรื่อง การติดตามผลการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาทำกิจกรรม 1 ชั่วโมง

จุดประสงค์

เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจรายละเอียดการติดตามผลการปฏิบัติงาน
สำหรับ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้

เนื้อหาสาระ

1. ขั้นตอนที่สำคัญในการจัดทำระบบติดตามผลการปฏิบัติงาน
2. ประโยชน์ของการติดตามผลการปฏิบัติงาน

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 5.2
2. วิเคราะห์ลักษณะสำคัญของแต่ละหัวข้อ สรุปสาระสำคัญลงในใบงานที่ 5.2
3. ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจากการศึกษาเอกสารและสื่อต่าง ๆ

สื่อ / แหล่งการเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 5.2
2. ใบงานที่ 5.2
3. เอกสารอ้างอิง
4. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

ประเมินผลงานตนเองจากใบงานที่ปฏิบัติ

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 5.2

การติดตามผลการปฏิบัติงาน

การติดตามผลการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring) เป็นส่วนประกอบสำคัญของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เนื่องจากเป็นกระบวนการวัดผลอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของหน่วยงานว่าเป็นไปตามพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน โครงการที่ริเริ่ม หรือบทบาทของบุคลากรที่ได้กำหนดไว้มากน้อยเพียงไร หากไม่มีการติดตาม การปฏิบัติงานหรือโครงการที่ดำเนินการอยู่ จะไม่เป็นไปตามพันธกิจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ และการติดตามผลการปฏิบัติงานยังเป็นการกำกับ ตรวจสอบให้การใช้ทรัพยากร ในการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างคุ้มค่าด้วยข้อมูลเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของโครงการ และประสิทธิภาพในการให้บริการ เมื่อจัดเก็บอย่างสม่ำเสมอมีความน่าเชื่อถือแล้ว จะเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารในการจัดการทรัพยากรและการตัดสินใจบริหารงานขององค์กร

การติดตามผลการปฏิบัติงานสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับโครงการของรัฐ ได้เกือบทุกโครงการ การเก็บรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของงานและคุณภาพของบริการ เป็นประจำจะช่วยให้ผู้บริหารโครงการเน้นการทำงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ ที่ให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการและจะเป็นแรงจูงใจบุคลากรให้สนใจทำงานมากขึ้น

การจัดให้มีข้อมูลป้อนกลับในเวลาที่เหมาะสมจะเป็นประโยชน์ในการกำหนดลำดับความสำคัญ เช่น การจัดสรรทรัพยากรและการแก้ปัญหาต่างๆ และที่สำคัญคือกระบวนการที่ใช้

เพื่อการติดตามผลการปฏิบัติงานมีค่าใช้จ่ายไม่แพงนักและไม่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญสูง เหมือนกับการประเมินโครงการ เช่น การสำรวจจำนวนผู้ใช้บริการหรือการสังเกตผลการให้บริการและความรู้สึกของผู้รับบริการโดยผู้ประเมินที่ผ่านการอบรมแล้ว เป็นต้น

ขั้นตอนที่สำคัญในการจัดทำระบบติดตามผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่สำคัญในการจัดทำระบบติดตามผลการปฏิบัติงานภายในส่วนราชการหรือโครงการ มีดังต่อไปนี้

1. กำหนดผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการ
2. กำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน
3. เลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
5. รายงานผลสัมฤทธิ์

1. กำหนดผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการ ในการดำเนินกิจกรรมใดๆ จะต้องเริ่มต้นที่วัตถุประสงค์ว่าต้องการให้เกิดผลอะไร การกำหนดวัตถุประสงค์ คือ การแสดงทิศทางของการดำเนินงานของโครงการนั้น โดยมีเป้าหมายของผลที่ต้องการจะได้รับ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการเปรียบได้กับเข็มทิศช่วยชี้้นำการทำงานและยังใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อตรวจสอบความสำเร็จของโครงการและประเมินผลโครงการในภายหลังด้วย

องค์กรที่ทันสมัยทุกแห่งจะจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรหรือโครงการเพื่อกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย (Target) ซึ่งกระบวนการทำแผนกลยุทธ์นี้ บุคลากรทุกระดับรวมทั้งผู้รับบริการจะต้องมีส่วนร่วมกันในการดำเนินการดังกล่าว บุคลากรประจำโครงการก็จะสามารถกำหนดตัวผลลัพธ์ที่ต้องการจากโครงการต่างๆ ที่กำหนดจะทำ เช่น ผลลัพธ์ในด้านการศึกษาที่สำคัญคือการเปลี่ยนแปลงของชีวิต ความเป็นอยู่ของประชาชนให้มีคุณภาพในระดับโครงการที่ตั้งไว้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้จะรวมถึงการเปลี่ยนแปลงความรู้ความชำนาญการ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ และสิ่งแวดล้อม ตัวอย่างของผลลัพธ์ ที่ต้องการของโครงการการศึกษาระดับมัธยมศึกษา คือ ผู้สำเร็จการศึกษามีความรู้ ความชำนาญในวิชาต่างๆ มีความสามารถเพียงพอที่จะเรียนรู้ในระดับสูงขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

แผนกลยุทธ์ ถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของแต่ละหน่วยงานที่จะเริ่มใช้การบริหารแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์ แผนกลยุทธ์จะประกอบด้วยถ้อยแถลงพันธกิจ (Mission Statement) ที่ชัดเจน เข้าใจง่าย มีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เชื่อมโยงกับผลลัพธ์ที่ต้องการ และมีวิธีการที่หน่วยงานนี้จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์เหล่านี้ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะมีขึ้นได้ก็ต่อเมื่อหน่วยงานมีพันธกิจที่ชัดเจน มีคำอธิบายเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่โครงการนั้นมุ่งหวังได้

อย่างไรก็ตามองค์กรต่างๆ ไม่สามารถตั้งอยู่หรือดำเนินการเองได้โดยไม่พึ่งพาใคร เพราะทุกองค์กรจะต้องมีเจ้าของหรือผู้ให้การสนับสนุน (Stakeholders) มีผู้รับบริการ ผู้ให้งบประมาณ และผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องอยู่ด้วย ดังนั้น องค์กรจะต้องให้ความสนใจต่อสิ่งแวดล้อมรอบตัวและค้นหามุมมองที่ประกอบจากภายนอกอะไรบางอย่างที่จะมีผลต่อเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร

องค์กรที่ใช้ระบบบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะออกแบบงานที่ทำอยู่ในแต่ละวันให้สนับสนุนพันธกิจขององค์กร และพยายามผลักดันให้ผลงานที่เกิดขึ้นเคลื่อนเข้าไปใกล้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ ในทางปฏิบัติองค์กรเหล่านี้จะใช้แผนกลยุทธ์เป็นส่วนประกอบหนึ่งของกระบวนการวางแผน ทั้งนี้เพราะการวางแผนกลยุทธ์จะไม่หยุดนิ่ง แต่เป็นกระบวนการ ที่มีความเคลื่อนไหวปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ แผนกลยุทธ์จึงต้องมีเนื้อหาที่ครอบคลุมวัตถุประสงค์หลักขององค์กรและเป็นพื้นฐานสำหรับการดำเนินการทุกอย่างในงานประจำวันขององค์กร

2. กำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน หลักในการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators) ที่เหมาะสม คือ จะต้องเป็นตัวชี้วัดที่แสดงเป้าหมายของกิจกรรมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจองค์กร การวัดผลปฏิบัติงานควรให้สอดคล้องกับลำดับขั้น ของเป้าหมายขององค์กรด้วย

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กรถือว่าเป็นตัวชี้วัดที่ไม่เหมาะสม และอาจทำให้ผู้บริหารองค์กรตัดสินใจผิดพลาดได้ จึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องทำความเข้าใจกับทุกคนให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ความจำเป็นของการวัดผลอย่างชัดเจน การกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับงานขององค์กร จะช่วยให้เกิดการยอมรับอย่างทั่วถึง

ในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลผลิตและผลลัพธ์ของโครงการ ควรให้บุคลากรผู้ปฏิบัติเข้ามามีส่วนร่วมด้วย ทั้งนี้เพราะผู้ปฏิบัติย่อมรู้ข้อมูลต่างๆ ได้ดี และจะเป็นผู้สนับสนุนการทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายด้วย

โดยปกติแล้ว องค์กรหนึ่งจะมีตัวชี้วัดมากกว่า 1 ชุด คือ นอกจากจะเป็นตัวชี้วัดที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริหารองค์กรแล้ว ยังต้องมีตัวชี้วัดที่แสดงผลงานให้มีส่วนเกี่ยวข้องกับภายนอก (External Stakeholders) รับทราบด้วย ซึ่งตัวชี้วัดกลุ่มนี้จะต้องไม่ซับซ้อนหรืออิงหลักวิชาการมากเกินไป แต่ควรจะเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์หรือความต้องการของกลุ่มผู้อ่านรายงานผลการปฏิบัติงาน ระบบการวัดผลที่ดีจะใช้ตัวชี้วัดเพียงไม่กี่ตัววัดผลการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ เพื่อรายงานผลการปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัด 5 ประเภท ที่มักใช้ในระบบการวัดผลสัมฤทธิ์ของโครงการภาครัฐ

1. ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input Indicators) ได้แก่ ทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ เช่น จำนวนเงินที่ใช้หรือจำนวนบุคลากรที่จำเป็นในการให้บริการ จำนวนอุปกรณ์การผลิต เป็นต้น
2. ตัวชี้วัดผลผลิต (Output Indicators) ตัวชี้วัดนี้จะแสดงจำนวนสิ่งของที่ผลิตได้หรือจำนวนหน่วยที่ได้ให้บริการต่อผู้รับบริการ ตัวชี้วัดนี้จะรวมตัวชี้วัดภาระงาน (Workload) ซึ่งเป็นตัวสะท้อนความพยายามที่ใช้เพื่อผลิตสิ่งของหรือให้บริการ ตัวอย่างของตัวชี้วัดผลผลิต ได้แก่ จำนวนผู้เข้าอบรม จำนวนนักเรียนหรือวันที่ทำการสอน จำนวนนักเรียนที่เลื่อนชั้นหรือจบการศึกษา หรือจำนวนหลุมบนถนนที่ได้รับการแก้ไข เป็นต้น
3. ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators) ตัวชี้วัดเหล่านี้จะรายงานผลสัมฤทธิ์ ของโครงการ ตัวอย่างเช่น ร้อยละของผู้จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายที่มีงานทำหรือร้อยละของผู้จบการศึกษาที่เข้าศึกษาต่อได้หลังสำเร็จการศึกษาได้ 2 ปี หรือจำนวนกิโลเมตรของทางด่วนที่มีสภาพอยู่ในเกณฑ์แล้ว พอใช้ ดี และดีมาก หรือตัวชี้วัดผลลัพธ์อื่นที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของบริการ เช่น เวลาเฉลี่ยในการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนเรื่องถนนชำรุด เป็นต้น
4. ตัวชี้วัดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า (Efficiency and Cost – effectiveness Indicators) ตัวชี้วัดเหล่านี้จะแสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิตและผลลัพธ์ตามลำดับ ตัวอย่างเช่น ค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักเรียนที่เลื่อนชั้นและสำเร็จการศึกษา เป็นต้น
5. ข้อสนเทศเชิงอธิบาย (Explanatory Information) ข้อมูลนี้จะเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร องค์ประกอบเหล่านี้อาจจะอยู่ภายใต้หรืออยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กรก็ได้ ตัวอย่างขององค์ประกอบที่ควบคุมได้ เช่น อัตราส่วนนักเรียนต่อครู อายุการใช้งานของอุปกรณ์ที่ใช้ในการซ่อมถนน ส่วนองค์ประกอบที่อยู่นอกการควบคุมขององค์กร เช่น ร้อยละของนักเรียนที่นับถือศาสนาพุทธ เป็นต้น

เมื่อมีการวัดผลงานและนำไปใช้อย่างสร้างสรรค์ติดต่อกันไปนานๆ จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติสามารถปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น การดำเนินงานก็จะประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น ถ้าระบบการวัดผลถูกใช้ในทางควบคุมและลงโทษแล้ว ผู้ปฏิบัติก็จะปกปิดข้อมูลหรือถ้าข้อมูลจากกระบวนการวัดผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานไม่สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงโครงการได้ กระบวนการวัดผลนั้นถือว่าล้มเหลว

ขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงาน

1. กำหนดขอบเขตของโครงการว่าประกอบด้วยเรื่องใดบ้าง ผู้บริหารโครงการ
ควรเลือกสิ่งที่จะบรรจุไว้ในโครงการและแสดงไว้ในกระบวนการวัดผลสำเร็จของงานด้วย
ตัวอย่างเช่น อาจมีความต้องการให้ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานเน้นไปที่กิจกรรมของโครงการ
2. ขอการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจในระดับสูง การสนับสนุนนี้เป็น
สิ่งจำเป็นเพราะ จะทำให้ได้ทรัพยากรและเวลาในการทำงานอย่างเพียงพอต่อการพัฒนา การ
นำไปใช้และการวางระบบการวัดผลสำเร็จของงานได้อย่างเต็มที่
3. จัดตั้งคณะทำงาน คณะทำงานนี้ควรมีผู้บริหารโครงการเป็นประธานและ
ประกอบด้วย สมาชิกซึ่งเป็นผู้คุ้นเคยกับงานของโครงการ
4. กำหนดขอบเขต พันธกิจและผู้ให้บริการของโครงการ สิ่งนี้จะช่วยให้
ตอบคำถามได้ว่า “อะไรคือผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ” ของโครงการ
5. แสดงลักษณะผลสำเร็จของงานที่จะวัด ใช้พันธกิจของโครงการ ตัวแบบ
เชิงอรรถ (ลำดับผลสำเร็จของงาน) การสัมภาษณ์เป็นรายบุคคลและการสัมภาษณ์กลุ่มร่วมกับ
คนกลางเพื่อช่วยให้แจ่มแจ้งผลสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรม
6. เลือกตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงาน ต้องแน่ใจว่าได้จำนวนตัวชี้วัดที่เพียงพอ
เพื่ออธิบายถึงผลสำเร็จของโครงการในด้านกลยุทธ์ที่สำคัญ
7. แสดงลักษณะของตัวชี้วัด การจำแนกตัวชี้วัดมีความสำคัญในการทำให้
บุคลากรโครงการและผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ มีข้อมูลที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับสภาพการณ์ที่มีผลให้
โครงการดำเนินไปได้ด้วยความเรียบร้อยหรือไม่เรียบร้อย
8. แสดงแหล่งข้อมูลและกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นเพื่อให้
ได้มาซึ่งข้อมูลสำหรับตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานแต่ละตัว สิ่งนี้รวมถึงการพัฒนาเครื่องมือเก็บ
รวบรวมข้อมูล (เช่น แบบสอบถามผู้ใช้บริการ) และการกำหนดความถี่ของการเก็บรวบรวม
ข้อมูลและการรายงานผลด้วย
9. การทดสอบและการปรับปรุงกระบวนการทดสอบตัวชี้วัดและทบทวน
ในส่วนที่จำเป็น เพื่อปรับปรุงตัวชี้วัด จัดทำรายละเอียดแหล่งข้อมูล กระบวนการและ
เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลหรือองค์ประกอบอื่นในระบบการวัดผลสัมฤทธิ์ของงาน
10. เก็บรวบรวม วิเคราะห์ และรายงานข้อมูลเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์
ของงานอย่างสม่ำเสมอ แยกข้อมูลระหว่างชุด ตัวชี้วัดในรายละเอียดที่จำเป็นสำหรับการ

บริหารโครงการภายใน และข้อมูลที่อยู่ในความสนใจเป็นพิเศษของฝ่ายบริหารของส่วนราชการ ผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการและสาธารณชน

11. ใช้ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ รวมข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของงานเข้ากับการบริหาร และดำเนินการตามโครงการ รายงานข้อมูลผลการปฏิบัติงานของโครงการต่อหัวหน้างานบุคลากรโครงการ และสาธารณชนทุกคราวที่มีโอกาส

12. หลังจากมีประสบการณ์เกี่ยวกับตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานแต่ละด้าน ให้กำหนดเป้าหมายของระดับผลการปฏิบัติงานเป็นรายปี สำหรับตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานแต่ละตัวเป้าหมายเหล่านี้ ควรพิจารณาจากระดับผลการปฏิบัติงานจริงที่เคยทำได้ในอดีต ทรัพยากรที่มี และปัจจัยอื่นที่อาจมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงาน ถ้าตัวชี้วัดเป็นสิ่งใหม่และไม่มีข้อมูลแนวโน้มของอดีต ให้บันทึกข้อสังเกตไว้เพื่อจัดทำแผนงานและกำหนดเวลาทำงานเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ที่จำเป็นต่อไป

3. **เลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล** การกำหนดแหล่งเก็บข้อมูลและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นเรื่องดำเนินการต่อจากการเลือกตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพื่อให้แน่ใจว่าได้ข้อมูลที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้เกี่ยวกับตัวชี้วัดที่วางแผนไว้

หลักเกณฑ์ในการเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ความเป็นไปได้ในการดำเนินการ
2. ความเที่ยงตรง (ถูกต้องแม่นยำ) และความน่าเชื่อถือ (ความสม่ำเสมอของข้อมูล ตลอดระยะเวลาที่เก็บข้อมูล)
3. ความมีประโยชน์ (สามารถใช้เพื่อบริหารโครงการและการรายงานผล)
4. ต้นทุนในการดำเนินการ

แหล่งสำคัญของข้อมูลผลการปฏิบัติงาน

1. หลักฐานของทางราชการ เช่น แฟ้มโครงการ หรือบันทึกของหน่วยงาน
2. การสำรวจ เช่น การสัมภาษณ์ หรือการออกแบบสอบถาม ซึ่งจะได้ข้อมูลจากผู้รับผลกระทบจากโครงการโดยตรง
3. การให้คะแนนของผู้สังเกตการณ์ โดยผู้สังเกตการณ์เหล่านี้จะได้รับการอบรม เพื่อสามารถให้คะแนนผลสัมฤทธิ์ของงาน เช่น การให้คะแนนสภาพการจัดการเรียนการสอน ของครู เป็นต้น

4. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบต่อโครงการเกี่ยวข้องกับ การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ที่จะได้จากโครงการกับมาตรฐานงานที่ได้ตกลงกันไว้ล่วงหน้า มาตรฐานที่ใช้ในการเปรียบเทียบ มีดังนี้

1. ผลการปฏิบัติงานครั้งก่อน เช่น กรณีของผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน อาจ กำหนดร้อยละของนักเรียนที่อยู่ในเกณฑ์ดีเมื่อเปรียบเทียบกับร้อยละของปีที่แล้ว
2. ผลการปฏิบัติงานขององค์กร ที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน เช่น กรณีของ สถานศึกษาอาจกำหนดจำนวนร้อยละของผู้จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายของ สถานศึกษาของรัฐแห่งหนึ่งที่สามารถเข้าศึกษาต่อระดับอุดมศึกษา โดยเทียบกับร้อยละ ดังกล่าวของสถานศึกษาของรัฐในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายอื่น ๆ
3. ผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่มีผลงานดีเด่น เช่น กรณีเปรียบเทียบ โดย Benchmarking อาจกำหนดร้อยละของผู้จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปลายที่ศึกษาต่อ ในระดับอุดมศึกษาของสถานศึกษาแห่งหนึ่งเปรียบเทียบกับร้อยละดังกล่าวของโรงเรียน เดริยมอุดมศึกษา เป็นต้น

5. รายงานผลสัมฤทธิ์ การรายงานผลสัมฤทธิ์ของโครงการต่อประชาชน หรือ สาธารณชนเป็นประจำ รูปแบบและเนื้อหาของรายงานต้องจัดให้เหมาะสมกับกลุ่มสนใจ โดยทั่วไปการรายงานจะแสดงในรูปผลสัมฤทธิ์ของโครงการ จุดเน้นจะอยู่ที่การรายงาน ผลสำเร็จของงานและค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการดำเนินงาน รายงานนี้จะสั้น กระชับ โดยนำเสนอ ข้อมูลในเชิงรูปภาพ กราฟและเป็นรายงานประจำปี หรือทุกสองปี โดยมีข้อมูลเชิงอธิบาย น้อยที่สุด

ส่วนรายงานสำหรับผู้บริหารโครงการและบุคลากรปฏิบัติงานจะมีเนื้อหาที่ลง ในรายละเอียด โดยจัดทำเป็นรายงานทุกเดือน หรือทุกสามเดือน ประกอบด้วยข้อมูลเชิง อธิบายเพื่อความชัดเจนในวัตถุประสงค์และเป็นการสรุปผลงาน โดยมีข้อมูลผลลัพธ์ ผลผลิต และประสิทธิภาพ ซึ่งจะจำแนกตามพื้นที่ปฏิบัติการ กลุ่มผู้รับบริการ และหน่วยให้บริการ จุดเน้น อยู่ที่ว่ากันว่าโครงการนี้ประสบความสำเร็จสูงสุดที่ไหน ทำเพื่อใคร และสภาพ การทำงานหรือผลสำเร็จของงานอยู่ภายใต้สถานะเงื่อนไขอย่างไร

ประโยชน์ของการติดตามผลการปฏิบัติงาน

การติดตามผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้การตอบปัญหาหลักในการบริหารว่าองค์กรปฏิบัติงานได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการหรือไม่ มีกิจกรรมใดที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจเพิ่มขึ้น และการใช้ทรัพยากรต่างๆ มีเหตุผลสมควรหรือไม่ นอกจากนี้ยังมีประโยชน์ในด้านอื่นๆ ดังต่อไปนี้

1. ช่วยกระตุ้นให้มีการสื่อสารระหว่างบุคลากรและผู้บริหารตลอดจนผู้เกี่ยวข้องในเรื่องเป้าหมาย ความก้าวหน้า อุปสรรคและผลสัมฤทธิ์ของโครงการ
2. ช่วยในการปรับปรุงการกำหนดนโยบาย โดยสามารถให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของโครงการแก่ผู้กำหนดนโยบายได้
3. ช่วยให้มีภาพรวมแสดงสถานะภาพของโครงการหรือนโยบาย ได้ข้อมูลเพื่อประเมินความก้าวหน้าหรือลดปัญหาการดำเนินการ แสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่ช่วยหรือเร่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามความมุ่งหมาย
4. ช่วยส่งเสริมความน่าเชื่อถือขององค์กร และทำให้ประชาชนเกิดความมั่นใจโดยการรายงานให้ทราบถึงผลสัมฤทธิ์ของโครงการ
5. ช่วยในการจัดทำและแสดงเหตุผลในการของงบประมาณไม่ว่าเป็นการกำหนดงาน ที่จะนำทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดไปใช้ การขอเพิ่มงบประมาณ หรือ การพยายามรักษาระดับของงบประมาณที่เคยได้รับอยู่ในปัจจุบันไว้
6. ช่วยทำให้ผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นโดยนำความสนใจของผู้ปฏิบัติงานให้มุ่งไปสู่ผลสำเร็จของงานที่ต้องการโดยเฉพาะ
7. ช่วยสนับสนุนการวิเคราะห์แนวโน้มโดยการใช้ข้อมูลการปฏิบัติงานและผลสัมฤทธิ์ระยะยาว แนวโน้มที่เบี่ยงเบนต่างไปจากเดิมอาจนำมาใช้เพื่อกระตุ้นให้มีการวิเคราะห์ว่าเหตุใดผลสำเร็จของงานจึงสูงขึ้นหรือลดลงได้
8. ช่วยแสดงให้เห็นองค์ประกอบหรืองานในโครงการที่มีศักยภาพเพื่อจะได้มีการศึกษาอย่างจริงจังมากขึ้น เป็นการชี้โอกาสในการประเมินโครงการที่ต้องใช้ทรัพยากรและความละเอียดมากขึ้น

ใบงานที่ 5.2

คำชี้แจง เมื่อศึกษาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 5.2 แล้ว
จงวิเคราะห์ สรุปและตอบคำถามต่อไปนี้

1. บอกขั้นตอนการจัดทำระบบติดตามผลการปฏิบัติงานและขั้นตอนการพัฒนาตัวชี้วัด
ผลสัมฤทธิ์ของงาน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านจะนำแนวคิดที่ได้จากการศึกษาไปใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์
ของสถานศึกษาได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 5.3

เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ระยะเวลาทำกิจกรรม 1 ชั่วโมง

จุดประสงค์

เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ลักษณะขององค์กรที่บริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

เนื้อหาสาระ

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. ลักษณะขององค์กรที่บริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 5.3
2. วิเคราะห์ลักษณะสำคัญของแต่ละหัวข้อ สรุปสาระสำคัญลงในใบงานที่ 5.3
3. ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจากการศึกษาเอกสารและสื่อต่าง ๆ

สื่อ / แหล่งการเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 5.3
2. ใบงานที่ 5.3
3. เอกสารอ้างอิง
4. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

ประเมินผลงานตนเองจากใบงานที่ปฏิบัติ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จอยู่ที่ความเข้าใจแนวคิด วิธีการและประโยชน์ของวิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของบุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงความรู้ความสามารถของบุคลากรทุกระดับที่จะสามารถปรับตัวและสามารถทำงานภายใต้ระบบงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญ มีดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารมีความเข้าใจและสนับสนุน การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อผู้บริหารมีความเข้าใจและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ คือ สนับสนุนในการจัดทาระบบวัดผลการปฏิบัติงาน การใช้ข้อมูลผลการวัดผลการปฏิบัติงาน การจัดสรรงบประมาณ การสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้บุคลากรทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมถึงการมอบอำนาจในการตัดสินใจ เพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน

1.1 การกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน ผู้บริหารขององค์กร จะต้องให้ความสำคัญและเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการเพื่อให้เกิดผล

1.2 การใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานในการบริหาร ผู้บริหารจะต้องระลึกเสมอว่าการวัดผลไม่ได้ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นโดยอัตโนมัติ แต่ข้อมูลจากการวัดผลการปฏิบัติงาน จะเป็นข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นแก้ปัญหาได้ถูกต้องมากขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องนำข้อมูลที่ได้นำวิเคราะห์อย่างรอบคอบ

เพื่อกำหนดมาตรการที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นต่อไป

2. การจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน การจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานจะต้องคำนึงเสมอว่าระบบข้อมูลสามารถแสดงถึงระดับการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์สู่เป้าหมายขององค์กรได้ ซึ่งจะต้องจัดทำเพิ่มเติมขึ้นจากระบบข้อมูลเดิม ที่เน้นปัจจัยนำเข้าและกิจกรรมเพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการตัดสินใจได้ดีขึ้น

2.1 การพัฒนาตัวบ่งชี้ การเลือกตัวบ่งชี้ที่จำเป็นต่อการให้บริการและการตัดสินใจนั้น จะต้องเลือกตัวบ่งชี้ให้ครอบคลุมความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะต้องพัฒนาโดยผู้ที่มีประสบการณ์ในงานด้านนั้นๆ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับงานนั้นๆ ด้วย โดยตัวบ่งชี้จะมีทั้งส่วนของปัจจัยนำเข้า กิจกรรม ผลผลิต และผลลัพธ์ รวมถึงตัวบ่งชี้ที่แสดงความพึงพอใจของผู้รับบริการ

2.2 การวางระบบสารสนเทศเพื่อเก็บรวบรวมและประมวลผลข้อมูล ผู้พัฒนาระบบจะต้องมีความเข้าใจในเนื้อหาสาระของโครงการหรืองานที่จะวัดผลการปฏิบัติงาน โดยต้องคำนึงถึงการจัดทำรายงานผล ซึ่งจะแยกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่จะรายงานเป็นช่วงเวลาตามกำหนดทุกครึ่งปีหรือหนึ่งปี เพื่อประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย และวางแผนหรือการจัดทำงบประมาณประจำปี และส่วนที่เป็นการรายงานเฉพาะกิจที่สามารถเรียกดูข้อมูลตัวบ่งชี้ได้ทันที ในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้น ซึ่งความสำเร็จในการจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่ใช้ประโยชน์ได้ จึงอยู่ที่การจัดทำข้อมูลที่สะท้อนผลงานจริง ทันเวลา และมีปริมาณข้อมูลที่เหมาะสมโดยมีค่าใช้จ่ายที่ประหยัด

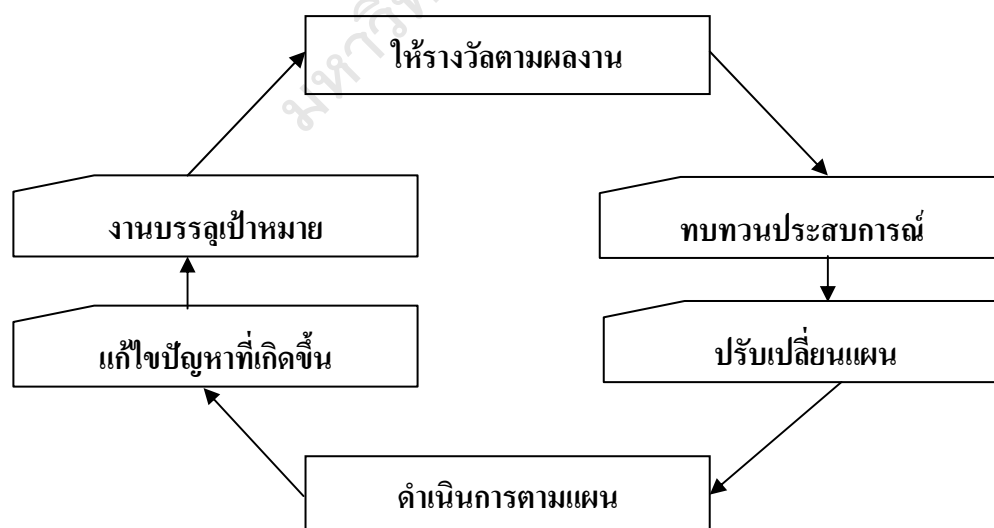
3. การพัฒนาบุคลากรและองค์กร ผู้บริหารทุกระดับถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องให้การพัฒนาผู้บริหารไว้ล่วงหน้าให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงานภายใต้สถานะที่มีความคล่องตัวและมีอำนาจในการบริหารเพิ่มขึ้น ผู้บริหาร ทุกคนจะต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวัน ในขณะเดียวกันจะต้องมีระบบการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความชำนาญที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อให้มีศักยภาพที่จะสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเข้าใจเรื่องการวัดผลและการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานประจำวันด้วย

ดังนั้น การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องวางแผนอย่างรอบคอบเพราะถือได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรและวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร จากการทำงานที่ต้องระวังไม่ให้ผิดกฎระเบียบ มาเป็นการทำงานที่คำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ของงาน ความคุ้มค่าเงินที่ลงทุน และการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ เนื้อหาของการอบรมควรเริ่มตั้งแต่หลักการ วิธีดำเนินการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ใหม่ ซึ่งบุคลากรทุกระดับจะต้อง

ตอบคำถามว่า ผลงานในแต่ละวันของตนนับสนับสนุนการบรรลุสู่เป้าหมายโครงการหรือองค์กรอย่างไร และเรียนรู้การทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา สู่เป้าหมายเดียวกัน งบประมาณการฝึกอบรมบุคลากรนั้น องค์กรไม่ควรถือเป็นค่าใช้จ่ายแต่จะต้องถือว่าเป็นการลงทุนเพื่อให้บุคลากรซึ่งรู้งานขององค์กรเป็นอย่างดีอยู่แล้วสามารถปรับตัวเข้ากับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้ และเพื่อสะดวกต่อการปรับเปลี่ยนงานและสามารถใช้เครื่องมือที่ทันสมัยอย่างมีประสิทธิภาพ

สิ่งจูงใจที่จะกระตุ้นให้ผู้บริหารองค์กรมีความรับผิดชอบตามผลการปฏิบัติงาน คือ การมอบอำนาจและความคล่องตัวในการทำงานเพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้ ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานจะมีกำลังใจในการทำงานมากขึ้นถ้าได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม

เมื่อได้มีการใช้ระบบบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างต่อเนื่อง องค์กรนั้น ๆ ก็ จะพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยมีการนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์เพื่อการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม และจะสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกและความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถปรับตัวในการใช้เทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นใหม่ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ สรุปได้ดังภาพประกอบ 4 ดังนี้



ภาพประกอบ 4 กระบวนการเรียนรู้ภายใต้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ข้อควรคำนึง

1. การวัดผลการปฏิบัติงานจะบอกได้ว่าประวัตผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาเป็นอย่างไร
2. การวางแผน การบริหารและการวัดผลงานของบุคลากรคนหนึ่งจะทำได้ดีเพียงไร ผลลัพธ์ของงานส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับความกระตือรือร้นของบุคลากรต่องานนั้น ๆ เสมอ
3. ผลการปฏิบัติงานดีเด่นจะต้องได้รับการยอมรับมากกว่าผลงานปกติ เพราะถ้าทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเดียวกันจะไม่มีใครอยากทำงานให้ดีเด่นอีกต่อไป
4. การบริหารที่ประสบความสำเร็จประกอบด้วยการทำงานที่เสร็จทันเวลา ภายในกรอบงบประมาณ การสร้างและเสริมการทำงานเป็นทีม การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรแต่ละคน และการสนับสนุนการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

ลักษณะขององค์กรที่บริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

- องค์กรที่ใช้ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะมีลักษณะทั่ว ๆ ไปดังต่อไปนี้
1. มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่นับกิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบ
 2. ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน และเป้าหมาย เหล่านั้น สั้นกระชับ ไม่คลุมเครือและเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์กรนั้น
 3. เป้าหมายจะวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยมีตัวบ่งชี้ที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานและสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้
 4. การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่าง ๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการ และรางวัลแก่บุคลากรที่จะประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก
 5. บุคลากรทุกคนรู้ว่าการที่องค์กรคาดหวังคืออะไร ทุกคนในองค์กรจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำนั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์กรอย่างไร และทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน

6. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารเงิน บริหารคนสู่หน่วยงานระดับล่างเพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง ซึ่งเข้าใจปัญหาเป็นอย่างดีได้เป็นผู้แก้ปัญหาและสะสมประสบการณ์เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นต่อไป ซึ่งนอกจากจะช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน แก้ปัญหาการทำงาน ที่ล่าช้าแล้ว ยังเป็นการเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการทำงานอีกด้วย

7. มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกัน เพื่อการทำงานที่สร้างสรรค์ เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เปิดกว้างต่อความคิดและความรู้ใหม่ ๆ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี

8. บุคลากรมีขวัญและกำลังใจดี เนื่องจากมีโอกาสปรับปรุงงานและใช้ดุลยพินิจ ในการทำงานที่กว้างขวางขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ ส่วนบุคลากรผู้ปฏิบัติงานเอง ก็จะได้รับการตอบแทนตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน

ใบงานที่ 5.3

คำชี้แจง เมื่อศึกษาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเองชุดที่ 5.3 แล้ว จงวิเคราะห์
สรุปและตอบคำถามต่อไปนี้

1. ปัจจัยใดที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

.....

.....

.....

.....

.....

2. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารสถานศึกษาท่านจะนำการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ไปใช้ให้
เกิด ความสำเร็จในสถานศึกษาของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

บรรณานุกรม

- กระทรวงมหาดไทย. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์. (ถอดเทปการบรรยายและเอกสารประกอบ การบรรยายจากหลักสูตรนายอำเภอ รุ่นที่ 56). โรงเรียนนายอำเภอวิทยาลัยการปกครอง กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย, 2547.
- กระทรวงศึกษาธิการ. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 12 การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ : เทคนิคการบริหารจัดการแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ, 2548.
- ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ. มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่. กรุงเทพฯ : บริษัท ชีระฟิล์ม และโซเท็กซ์ จำกัด, 2544.
- ดนัย เทียนพุฒ. ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ. กรุงเทพฯ : บริษัทนาโกต้า จำกัด, 2544.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management) : รวมบทความวิชาการ 100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย. กรุงเทพฯ : ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- ทิพาดี เมฆสุวรรณ. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2543.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลสำเร็จขององค์กร. รวมบทความวิชาการ 100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย. กรุงเทพฯ : ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- วีระยุทธ ชาคะกาญจน์. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์. [Online]. / Available : URL : http://mail.rint.ac.th/~edu/w_vichakran/personal.doc.
- สุพจน์ ทรายแก้ว. การวัดผลการปฏิบัติงาน. เอกสารประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่, 2543.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1. เอกสารประกอบการพัฒนาก่อนการแต่งตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1. จันทบุรี : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1, มปป.
- Borden, Victor M.H., Banta Trudy W. **Using Performance Indicators to Guide Strategic Decision Making.** Jossey – Bass Publishers, 1994.

Canadian International Development Agency. **Results Based Management in CIDA : An**

Introductory Guide to Concept and Principles. [http://www.acdi – cida.gc.ca / cida_ind.nsf](http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf), 2001.

Kaplan S. Robert and Norton P. David. **The Balanced Scorecard : Translation Strategy into Action.** New York : The President and Fellows of Harvard College, 1996.

Richard S. Williams. **Performance Management : Perspectives on Employee Performance.** An International Thomson Publishing Company, 1998.

Ronald C. Nyhan and Herbert A. Marlowe. Performance Measurement in The Public Sector : Challenges and Opportunities. **Public Productivity & Management Review** Vol.17 No.4 Summer 1995 : 158 – 160.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนคร

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบ และคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้เชี่ยวชาญ

1. คุณหญิง กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา เลขธิการคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. นายวินัย รอดจ่าย รองเลขธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ดร.เบญจลักษณ์ น้ำฟ้า ผู้อำนวยการสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. ดร.ปัญญา แก้วกียูร ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. รศ.ดร.สมคิด สร้อยน้ำ ผู้ช่วยอธิการบดีและรองประธานคณะกรรมการบริหาร
บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
6. รศ.ดร.กนกอร สมปราชญ์ อาจารย์ประจำและคณะกรรมการบริหาร
หลักสูตรดุริยางค์บัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น
7. ดร.กวินทร์เกียรติ นนธ์พละ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
อุบลราชธานี เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1
8. นายประทวน สมบูรณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนธาตุนารายณ์วิทยา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 1

ที่ปรึกษา

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วัฒนา สุวรรณไตรย์ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
3. ดร. สุรัตน์ ดวงชาทม กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้วิจัย

นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักประชาสัมพันธ์ชำนาญการพิเศษ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 1

การพัฒนา

รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 6
การบริการที่ดี

ผู้วิจัย

นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา

นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำนำ

ด้วยข้าพเจ้านางสาวระภีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาระดับดุขุฎิบัณฑิต สาขาวิชา ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้ดำเนินการทำวิจัย และวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งในการทำวิจัยและวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้มี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรชัยคุณกรณ์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ และ ดร.สุรัตน์ ดวงชาตม เป็นกรรมการที่ปรึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในสถานศึกษา มีเป้าหมายเพื่อพัฒนา สมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ สามารถบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ และได้ทำชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง จำนวน 8 ชุด เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งจะเป็นกระบวนการขับเคลื่อนการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้บรรลุเป้าหมาย

ผู้วิจัย ขอขอบคุณทุกท่านผู้เชี่ยวชาญและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา นักเรียนที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หวังว่าเอกสารชุดนี้จะประ โยชน์ต่อผู้ที่ศึกษาและนำไปใช้ในการบริหารจัดการศึกษาให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

ระภีพรรณ ร้อยพิลา

นักศึกษาระดับดุขุฎิบัณฑิต

สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
แนวทางการศึกษา	ค
การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	จ
ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 6 การบริการที่ดี	1
➤ ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 6.1	3
เรื่อง การให้บริการที่ดี	4
ใบงานที่ 6.1	9
➤ ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 6.2	10
เรื่อง การกิจการบริการในสถานศึกษา	11
ใบงานที่ 6.2	14
➤ ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 6.3	15
เรื่อง การบริการอย่างมีคุณภาพ	16
ใบงานที่ 6.3	23
ตัวอย่างแบบสอบถาม	24
บรรณานุกรม	32
ผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	33

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 6

การบริการที่ดี (Service Mind)

แนวคิด

สถานศึกษาเป็นสถาบันหนึ่งของสังคมที่มีลักษณะสมบูรณ์ในตัวเอง คือ มีทั้งตัวอาคาร สถานที่ สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศในสถานศึกษา อุปกรณ์หรือสื่อการเรียนการสอน วัสดุครุภัณฑ์ครู ผู้เรียน ผู้บริหาร นักการภารโรง ผู้ปกครอง กิจกรรมการเรียนการสอน กิจกรรมเสริมหลักสูตรตลอดจนบริการต่างๆ ที่จัดขึ้นในสถานศึกษา นอกจากนั้นสถานศึกษายังเป็น แหล่งเสริมสร้างประสบการณ์ความรู้ และพัฒนาการให้แก่เด็ก และเยาวชน เป็นแหล่งสืบทอดวัฒนธรรม ปลูกฝังคุณธรรม เป็นสื่อที่ใช้เชื่อมโยงครอบครัวกับสังคมให้สัมพันธ์กัน ซึ่งในกระบวนการเรียนการสอนและการสร้างเสริมพัฒนาการของผู้เรียนจะสัมฤทธิ์ผลตามความมุ่งหมายด้วยดีนั้น ต้องอาศัยการจัดระบบการบริการที่ดีเพื่อให้ผู้รับบริการพึงพอใจ

การบริการในสถานศึกษา เป็นงานสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องจัดการอำนวยความสะดวก ส่งเสริมการเรียนการสอนทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จุดประสงค์

เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ ความเข้าใจในระบบการบริการและนำไปประยุกต์ใช้ได้

เนื้อหาสาระ

1. การบริการที่ดี
2. ภารกิจบริการในสถานศึกษา
3. การบริการอย่างมีคุณภาพ

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 6 การบริการที่ดี
2. ทำกิจกรรมตามที่กำหนด
3. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม

4. สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารสถานศึกษาท่านอื่น เพื่อนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. นำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษา

สื่อ/แหล่งเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 6 การบริการที่ดี
2. เอกสารอ้างอิง
3. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

1. ประเมินการทำกิจกรรมตามที่กำหนด
2. ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง
3. ประเมินการซักถามและการให้ข้อคิดเห็น
4. ประเมินการรายงานผลการปฏิบัติงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 6.1

เรื่อง การบริการที่ดี

ระยะเวลาการทำกิจกรรม 1 ชั่วโมง

จุดประสงค์

เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจหลักการให้บริการ คุณลักษณะของการให้บริการที่ดี และ
สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้

เนื้อหาสาระ

1. ความหมายและความสำคัญของการบริการที่ดี
2. หลักในการให้บริการ
3. คุณลักษณะของผู้ให้บริการที่ดี

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 6.1
2. วิเคราะห์ลักษณะสำคัญแต่ละหัวข้อ สรุปสาระสำคัญลงในใบงานที่ 6.1
3. ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจากการศึกษาเอกสารและสื่อต่าง ๆ

สื่อ/แหล่งเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 6.1
2. ใบงานที่ 6.1
3. เอกสารอ้างอิง
4. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

ประเมินผลงานของตนเองจากใบงานที่ปฏิบัติ

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 6.1

การบริการที่ดี (Service Mind)

ปัจจุบันภารกิจของสถานศึกษามีความซับซ้อนมากขึ้น ครูมีกิจกรรมที่ต้องทำทั้งภายในและภายนอกมากมายซึ่งแตกต่างกันออกไป ครูมีภาระและหน้าที่ความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้นทั้งยังต้องคำนึงถึงคุณภาพของการศึกษาเป็นสำคัญ จึงเป็นความจำเป็นที่ครูและผู้บริหารจะต้องพยายามศึกษาหาความรู้ปรับปรุงสมรรถนะของตนเองอยู่เสมอ นอกจากด้านการเรียนการสอนที่เป็นภารกิจหลักแล้ว ยังมีอีกด้านหนึ่งที่สำคัญเกี่ยวข้องกับครูและผู้บริหาร คือ สมรรถนะด้านการจัดบริการต่างๆ ในสถานศึกษา เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนเพราะสถานศึกษามีได้มีหน้าที่เพียงสอนวิชาการอย่างเดียว แต่จะต้องจัดสิ่งแวดล้อม บรรยากาศ และกิจกรรมต่างๆ เพื่อพัฒนาผู้เรียนทุกด้าน รวมถึงการจัดการและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การบริหารจัดการศึกษาประสบความสำเร็จ มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับและพึงพอใจของทุกภาคส่วน

ความหมายของการบริการที่ดี

การบริการที่ดี หมายถึง การบริการด้วยความเต็มใจ ถูกต้องรวดเร็ว เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และผู้รับบริการพึงพอใจ การบริการตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า SERVICE ซึ่งมีความตามอักษร ดังนี้

S = Smiling + Sympathy คือ การยิ้มแย้ม และการเอาใจใส่ เข้าอกเข้าใจ

E = Early Response คือการตอบสนองต่อความประสงค์ของลูกค้า อย่างรวดเร็วทันใจ โดยมีทันได้เอ่ยปากเรียกหา

R = Respectful คือ การแสดงออกถึงความนับถือ ให้เกียรติลูกค้า

V = Voluntariness Manner คือ ลักษณะการให้บริการแบบสมัครใจและเต็มใจทำ ไม่ใช่ทำแบบเสียไม่ได้

I = Image Enhancing คือ การแสดงออก ซึ่งการรักษาภาพพจน์ของผู้ให้บริการและเสริมภาพพจน์ขององค์กรด้วย

C = Courtesy คือ กิริยาการอ่อนโยน สุภาพ มีความอ่อนน้อมถ่อมตน

E = Enthusiasm คือ ความกระฉับกระเฉงและกระตือรือร้นขณะบริการ จะให้บริการมากกว่าที่คาดหวังเสมอ

โดยปกติคนเรานั้น ชอบที่จะได้รับการบริการมากกว่าให้บริการผู้อื่นนั้นเป็นธรรมชาติของคนเราโดยส่วนใหญ่ก็คือ ชอบที่จะให้คนอื่นมาเอาใจใส่ตัว มากกว่าที่จะไปคอยเอาอกเอาใจคนอื่น ดังนั้น ผู้บริหารมืออาชีพ จึงควรรู้จักฝึกจิตใจ และมีทัศนคติในการเป็นผู้ให้แก่ผู้รับบริการ คือ ผู้เรียน ครู ผู้ปกครองและชุมชน

จากความหมายของคำว่า “บริการ” ในทฤษฎีต่างๆ เช่น

การบริการ คือ การทำให้คนอื่นพอใจ

การบริการ คือ การทำให้คนอื่นชอบ

การบริการ คือ การทำให้คนอื่นได้รับสิ่งที่ต้องการ

การบริการ คือ การทำให้ผู้ใช้บริการเราประทับใจ

เราสามารถสรุปรวมความได้ว่า การบริการนั้น เป็นกระบวนการปฏิบัติตน เพื่อผู้อื่น ดังนั้น การบริการจึงเป็นความต้องการที่จะตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ ซึ่งตัวชี้วัดความพึงพอใจของผู้รับบริการมี 6 ประการ คือ

1. ความพึงพอใจต่อความสะดวกที่ได้รับจากการบริการ
2. ความพึงพอใจต่อการประสานงานของการบริการ
3. ความพึงพอใจต่ออรรถาธิบาย ความสนใจของผู้ให้บริการ
4. ความพึงพอใจต่อข้อมูลที่ได้รับจากการบริการ
5. ความพึงพอใจต่อคุณภาพการบริการ
6. ความพึงพอใจต่อการใช้จ่าย

ความสำคัญของการบริการที่ดี

การให้บริการที่ดีและมีคุณภาพต้องอาศัยเทคนิค กลยุทธ์ ทักษะและความแนบเนียนต่างๆ ที่จะทำให้ชนะใจลูกค้า ผู้ที่ติดต่อ หรือผู้ที่มาใช้บริการ ซึ่งการบริการสามารถทำได้ทั้งก่อนการติดต่อ ระหว่างการติดต่อหรือภายหลังการติดต่อ การบริการที่ดีจะเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้ที่ติดต่อ หรือผู้รับบริการเกิดความเชื่อถือ ศรัทธาและสร้างภาพลักษณ์ที่ดี โดยจะมีผลในการใช้บริการหรือการดำเนินการอื่นๆ ในโอกาสหน้าหรือโอกาสต่อไป

งานบริการ เป็นงานสร้างความพึงพอใจและความประทับใจให้กับลูกค้าและผู้ที่มาติดต่อ การบริการที่ดีย่อมมีผลดีต่อการปฏิบัติงาน ความล้มเหลวในการให้บริการจะเป็นผลเสียหายอย่างร้ายแรง หากไม่ได้รับการแก้ไขให้ดีขึ้น ดังนั้น ผู้รับผิดชอบในการให้บริการและ

การต้อนรับต้องตระหนักและระลึกอยู่เสมอว่า “การบริการที่ดีต้องมีความรับผิดชอบ” การสร้างจิตสำนึกในแง่บริการและอุดมการณ์ดังกล่าวเป็นเรื่องที่ควรมีการรณรงค์กันอย่างจริงจัง โดยผู้นำต้องทำเป็นตัวอย่าง

หลักในการให้บริการ

การที่องค์กรหนึ่งๆ จะให้บริการแก่บุคลากรของตนในเรื่องอะไรบ้าง มากหรือน้อยแค่ไหนเพียงใดนั้น เป็นสิ่งที่แต่ละองค์กรยึดถือปฏิบัติแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้ว มีหลักในการพิจารณาอยู่ 6 ประการ คือ

1. หลักความสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรส่วนใหญ่ กล่าวคือ บริการที่จะจัดให้ นั้น จะต้องตอบสนองความต้องการของบุคลากรส่วนใหญ่หรือทั้งหมด มิใช่เป็นการจัดให้แก่บุคลากรผู้ใด หรือกลุ่มใดโดยเฉพาะเท่านั้น ทั้งนี้ เพราะถ้าหากกระทำเช่นนั้นแล้วจะไม่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการให้บริการและไม่คุ้มกับการดำเนินการนั้นๆ ด้วย

2. หลักความสม่ำเสมอ กล่าวคือ การให้บริการจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มิใช่ทำๆ หยุดๆ ตามความพึงพอใจของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ทั้งนี้ เพราะถ้าหากดำเนินการอย่างไม่ต่อเนื่อง จะทำให้บุคลากรขององค์กรไม่เกิดความรู้สึกผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กรได้

3. หลักความสนองความต้องการ กล่าวคือ ประเภทของบริการที่จะจัดนั้น จะต้องตอบสนองตรงกับความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร มิใช่ตรงกับความต้องการหรือความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเพียงบางคนเท่านั้น ด้วยเหตุนี้ ก่อนที่จะจัดบริการใดๆ จึงควร มีการสำรวจความต้องการที่แท้จริงของบุคลากรในองค์กรเสียก่อน มิฉะนั้นแล้ว บริการที่จัดให้จะสูญเปล่า หรือไม่คุ้มค่าแก่การดำเนินการ

4. หลักความเสมอภาค กล่าวคือ บริการที่จะจัดขึ้นนั้นจะต้องให้แก่บุคลากรทุกคนขององค์กรอย่างเสมอหน้าเท่าเทียมกัน ไม่มีการเลือกปฏิบัติหรือให้สิทธิพิเศษแก่ผู้ใดหรือกลุ่มใด

5. หลักความประหยัด กล่าวคือ การที่องค์กรจะบริการใดๆ ให้แก่บุคลากรนั้น จะต้องมึลักษณะเป็นการเสริมสร้างความสามารถของบุคลากรในการช่วยเหลือตนเองได้ต่อไปในอนาคต

6. หลักความสะดวกในการปฏิบัติ กล่าวคือ บริการใดๆ ที่จะจัดให้มีขึ้นนั้น จะต้องสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้โดยง่าย สะดวกและสิ้นเปลืองทรัพยากรต่างๆ ไม่มาก ไม่เป็นการ สร้างภาระยุ่งยากใจแก่บุคลากรขององค์กร

คุณลักษณะของผู้ให้บริการที่ดี

การให้บริการที่ดีและมีคุณภาพ ต้องอาศัยเทคนิค กลยุทธ์ ทักษะและความ แขนงเนียบต่างๆ ที่จะทำให้นักเรียนลูกค้า ผู้ที่ติดต่อ หรือผู้ที่มาใช้บริการ ซึ่งการบริการ สามารถทำได้ทั้งก่อนการติดต่อ ระหว่างการติดต่อ หรือภายหลังการติดต่อ การบริการที่ดีจะเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้ที่ติดต่อ หรือผู้รับบริการเกิดความเชื่อถือ ศรัทธา และสร้างภาพลักษณ์ ที่ดี

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพ (Potential) เป็นความจำเป็น อย่างยิ่งต่อการส่งเสริมการศึกษา โดยเฉพาะการบริการ คุณลักษณะของบุคคลผู้ให้บริการที่ดี เพิ่ม ได้ด้วยการพัฒนา ดังนี้

1. ทักษะ (Attitudes) ต้องเสริมสร้างให้เกิดเป็น “ความรู้สึก” ที่มั่นคงใน ตนเองทัศนคติที่ควรเสริมสร้าง ได้แก่

- 1.1 ทักษะที่เป็นบวก (Positive Attitudes)
- 1.2 ทักษะที่เชื่อมั่นในภารกิจ (Believe in Performance)
- 1.3 ทักษะในความกระตือรือร้นในความต้องการ (Enthusiasm)
- 1.4 ทักษะที่มีต่อความตั้งใจแน่วแน่ (Determination)
- 1.5 ทักษะที่ดีต่อสิ่งที่ปรากฏแก่ตา (Good Impression for Appearance)
- 1.6 ทักษะที่มีต่อความกระตือรือร้น (Initiative)
- 1.7 ทักษะที่มีต่อการตรงต่อเวลา (Punctuality)

2. ความรู้ (Knowledge) ที่จะต้องนำไปประยุกต์ใช้ให้ถูกต้องตามภาระหน้าที่ที่ ต้องปฏิบัติและรับผิดชอบ มี 2 ประการ คือ

2.1 ความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาอบรมในสถาบันการศึกษา ซึ่งอาจตรงกับ งาน ที่ปฏิบัติอยู่ หรืออาจไม่ตรงเลย แต่ก็อาจจะใช้ประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ต่อการ ปฏิบัติงานได้

2.2 ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมา อาจเป็นพื้นฐาน ให้ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้เช่นเดียวกัน

กล่าวโดยสรุป ความรู้ที่จะต้องพัฒนา คือ

1. ความรู้เกี่ยวกับงาน (Job Knowledge)
2. ความรู้เกี่ยวกับองค์กร (Organization Knowledge)
3. ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง (Self Development and Improvement)

3. ทักษะ (Skills) ที่จะต้องฝึกฝนให้เกิดเป็นความชำนาญจนสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่ว ทักษะที่จะใช้สำหรับการสร้างสัมพันธ์และบริการ ประกอบด้วย

3.1 ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) คือ ความสามารถในการใช้เทคนิคต่างๆ ได้อย่างชำนาญตามลำดับ ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติ

3.2 ทักษะทางความคิด (Conceptual Skills) คือ ความสามารถที่จะคิดเข้าใจ และรู้ถึงปัญหาต่างๆ รู้ถึงเหตุและผลของปัญหา รวมทั้ง สามารถคิดแก้ไขได้ด้วยความชำนาญ โดยอาศัยประสบการณ์ หรือ ความรู้อันเกิดจากการศึกษา อบรม

3.3 ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์โดยตรง (Human Relations Skills) คือ ความสามารถที่เข้ากับคนอื่นได้ ทำงานร่วมกับคนอื่นได้ อยู่ร่วมกับคนอื่นได้และสามารถเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ให้เกิดในหมู่คณะได้ด้วย

4. บุคลิก (Personality) ที่เกื้อกูลตนเองและต่อความรู้สึกของผู้อื่น บุคลิกที่จะใช้เกื้อกูลการสร้างสัมพันธ์และบริการ ประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

- 4.1 บุคลิกที่ชวนมอง (Pleasant Personality)
- 4.2 บุคลิกที่ปรับปรุงให้ดูดี (Good Appearance)
- 4.3 บุคลิกที่มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย (Neat – Clean and Tidy)
- 4.4 บุคลิกที่แสดงถึงความขยันและฉลาด (Hard Working and Diligent)
- 4.5 บุคลิกที่มีความพร้อมที่จะเป็นมิตร (Willing to Make Friends)
- 4.6 บุคลิกที่แสดงความพร้อมที่จะเรียนรู้ (Willing to Learn)
- 4.7 บุคลิกที่แสดงความพร้อมที่จะรับสั่ง (Willing to Take Instructions)
- 4.8 บุคลิกที่แสดงความสามารถในการพบปะ (Ability to Meet People)
- 4.9 บุคลิกที่แสดงความสามารถในการรับสิ่งท้าทาย (Ability to Accept

Challenge)

ใบงานที่ 6.1

คำชี้แจง เมื่อศึกษาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 6.1 แล้วจงวิเคราะห์
สรุปและตอบคำถามต่อไปนี้

1. ความสำคัญของการบริการที่ดี

.....

.....

.....

.....

.....

2. คุณลักษณะของผู้ให้บริการที่ดี

.....

.....

.....

.....

.....

**3. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ท่านจะนำหลักการให้บริการมาประยุกต์ใช้ใน
สถานศึกษาของท่านได้อย่างไร**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 6.2

เรื่อง การกิจการบริการในสถานศึกษา

ระยะเวลาการทำกิจกรรม 1 ชั่วโมง

จุดประสงค์

เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในการกิจการบริการในสถานศึกษาและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้

เนื้อหาสาระ

1. การกิจการบริการในสถานศึกษา
2. รูปแบบการกิจการบริการในสถานศึกษา

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 6.2
2. วิเคราะห์ลักษณะสำคัญแต่ละหัวข้อ สรุปสาระสำคัญลงในใบงานที่ 6.2
3. ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจากการศึกษาเอกสารและสื่อต่าง ๆ

สื่อ/แหล่งเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 6.2
2. ใบงานที่ 6.2
3. เอกสารอ้างอิง
4. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

ประเมินผลงานของตนเองจากใบงานที่ปฏิบัติ

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 6.2

ภารกิจบริการในสถานศึกษา

ภารกิจบริการในสถานศึกษา

สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะการบริการที่ดี เป็นหน้าที่หลักของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่จะต้องตระหนักและเข้าใจถึงความต้องการ (Need) และความคาดหวัง (Expectation) ของผู้รับบริการที่หวังจะได้รับ คือ การบริการที่มีคุณภาพ สร้างความประทับใจ ดังนั้น การบริการที่ดีมีคุณภาพ “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้” ผู้บริหารจัดการศึกษา บุคคลซึ่งเป็นผู้นำองค์กร จะต้องมีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมและแสดงพฤติกรรมในการทำงาน ที่เหมาะสมกับหน้าที่ โดยอาศัยผลจากความรู้ เทคนิค จิตสำนึก ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่จะทำให้ชนะใจผู้รับบริการ คือ ผู้เรียน บุคลากรในสถานศึกษา ชุมชนและผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งจะส่งผลให้สถานศึกษา บรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการและมีคุณภาพ โดยวิธีการปฏิบัติในการบริการที่ดีดังนี้

1. ภารกิจในการบริการผู้เรียน

การจัดบริการและโครงการต่างๆ ในสถานศึกษา เป็นภารกิจที่สำคัญที่จะช่วยให้ผู้เรียนบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ ทำให้ผู้เรียนสามารถใช้ชีวิตอย่างมีความสุขในสถานศึกษา และเนื่องจากการจัดบริการและโครงการส่วนใหญ่ มีความสัมพันธ์กันและมีผลต่อเนื่องกัน อย่างเห็นได้ชัด ซึ่งสามารถแบ่งเป็น 4 ด้าน คือ

1.1 บริการที่สร้างเสริมพัฒนาการด้านสติปัญญาของผู้เรียน ได้แก่ บริการห้องสมุด บริการแนะแนว บริการสอนซ่อมเสริม และบริการร้านค้าในสถานศึกษา

1.2 บริการที่สร้างเสริมพัฒนาการด้านร่างกาย ได้แก่ บริการสุขภาพอนามัย บริการจัดอาหารกลางวัน บริการด้านสาธารณสุขปลอดภัย บริการความปลอดภัย

1.3 บริการที่เสริมสร้างพัฒนาการด้านสังคม ลักษณะนิสัยและสุนทรียภาพ ได้แก่ โครงการกิจกรรมเสริมหลักสูตร โครงการกีฬาและนันทนาการ โครงการลูกเสือและยุวกาชาด โครงการส่งเสริมศิลปะและวัฒนธรรม และโครงการกองทุนการศึกษา

1.4 บริการที่สร้างเสริมความร่วมมือกับชุมชน เพื่อพัฒนาการของผู้เรียน ได้แก่ โครงการสมาคมผู้ปกครองและครู หรือโครงการคณะกรรมการสถานศึกษา

2. การกิจการบริการบุคลากรในสถานศึกษา

การบริการ บุคลากรในสถานศึกษา เป็นกระบวนการทำงานที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องวางแผนงาน ปฏิบัติงาน และประเมินผล เพื่อจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ ทั้งคน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยอาศัยการประสานงานและภาวะผู้นำของผู้บริหารในการอำนวยความสะดวกให้งานดำเนินไปอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผล ซึ่งในที่นี้จะแบ่งการบริการตามความต้องการพื้นฐานของมนุษย์เป็น 3 ด้าน คือ

2.1 การบริการความต้องการในความมั่นคงปลอดภัย ได้แก่ การบริการสวัสดิการด้านต่างๆ แก่บุคลากร ได้แก่

- 1) การเบิกจ่ายเงินสวัสดิการต่างๆ เช่น เงินสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล ค่าการศึกษาบุตร
- 2) การบริการสาธารณูปโภค น้ำดื่ม น้ำใช้
- 3) การบริการที่พักอาศัย
- 4) การบริการโภชนาการ เช่น การปลูกพืชผักสวนครัวรั้วกินได้
- 5) สวัสดิการออมทรัพย์ และการกู้ยืมเพื่อยังชีพ

2.2 การบริการความต้องการในความเจริญก้าวหน้า เช่น

- 1) การบริการโสตทัศนูปกรณ์ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน
- 2) การส่งเสริมสนับสนุน การพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร เช่น การฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ การให้รางวัลสำหรับผู้ที่มีผลงานดีเด่นประจำปี โครงการมอบเกียรติบัตร วุฒิบัตร การพิจารณาความดีความชอบ การมอบสิ่งของรางวัลหรือค่าใช้จ่าย
- 3) การเสนอขอรับเครื่องราชอิสริยาภรณ์
- 4) ส่งเสริมสนับสนุนการเสนอรับการประเมินขอมือหรือเลื่อน

วิทยฐานะ

2.3 การบริการความต้องการสัมพันธ์ เป็นการบริการความต้องการทางสังคม ที่จะมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ เช่น สมาชิกในครอบครัว เพื่อนฝูง เพื่อนร่วมงาน และคนที่ต้องการจะมีความสัมพันธ์ด้วย

3. การจัดการบริการชุมชน/ผู้เกี่ยวข้อง

สถานศึกษาเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมที่ทำหน้าที่หลักในการให้การศึกษา
อบรม แก่สมาชิกของสังคม และรับใช้ให้บริการแก่สังคมตามที่ต้องการ

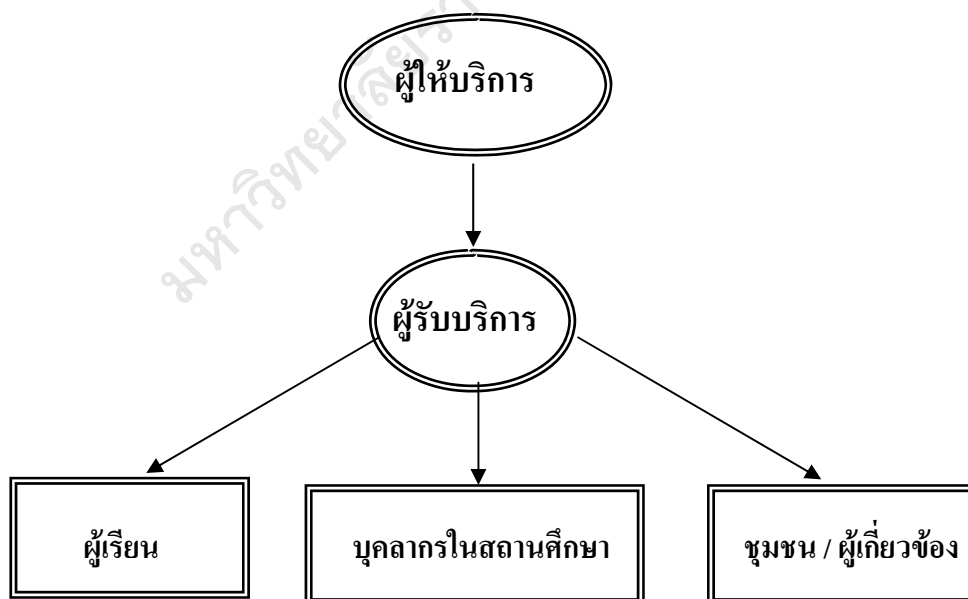
การดำเนินงานในการให้บริการชุมชนของสถานศึกษา มีดังนี้

- แหล่งอบรมคน วิทยากร และวิทยาการของชุมชน
- แหล่งส่งเสริมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของชุมชน
- แหล่งนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่ชุมชน
- แหล่งอำนวยความสะดวก เช่น การให้ใช้สถานที่ การบริการสื่อ

เทคโนโลยี

รูปแบบการจัดการบริการในสถานศึกษา

การบริการ เป็นกระบวนการของการปฏิบัติตนเพื่อผู้อื่น ดังนั้น รูปแบบการ
ทำงานของการบริการที่ดี (Service Mind) ดังภาพประกอบ 1 ดังนี้



ภาพประกอบ 1 รูปแบบการทำงานของการบริการที่ดี (Service Mind)

ใบงานที่ 6.2

คำชี้แจง เมื่อศึกษาเอกสารการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 6.2 แล้ว

จงวิเคราะห์ สรุปและตอบคำถามต่อไปนี้

1. การจัดการบริการในสถานศึกษา

[illegible]

2.ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ท่านจะบริหารการมีส่วนร่วมในด้านการบริการตามภารกิจของสถานศึกษาได้อย่างไร

Handwriting practice lines with a dotted midline and a dashed baseline. The page contains 10 sets of these lines, each consisting of a solid top line, a dotted midline, and a dashed baseline. A faint watermark "www.englishlearning.com" is visible in the background.

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 6.3

เรื่อง การบริการอย่างมีคุณภาพ

ระยะเวลาการทำกิจกรรม 1 ชั่วโมง

จุดประสงค์

เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในการบริการอย่างมีคุณภาพในสถานศึกษา และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้

เนื้อหาสาระ

1. การบริการอย่างมีคุณภาพ
2. สูตรความสำเร็จในการให้บริการ

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 6.3
2. วิเคราะห์ลักษณะสำคัญแต่ละหัวข้อ สรุปสาระสำคัญลงในใบงานที่ 6.3
3. ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจากการศึกษาเอกสารและสื่อต่าง ๆ

สื่อ/แหล่งเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 6.3
2. ใบงานที่ 6.2
3. เอกสารอ้างอิง
4. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

ประเมินผลงานของตนเองจากใบงานที่ปฏิบัติ

การบริการอย่างมีคุณภาพ

การบริการอย่างมีคุณภาพ

การบริการที่มีคุณภาพ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำธุรกิจ การบริการที่ดีเป็นที่พึงพอใจของลูกค้า จะต้องมาจาก 2 ส่วน คือ ต้องเริ่มจากมีจิตสำนึกในการให้บริการ ผสมผสานกับการแสดงออกด้วยท่าทางบุคลิกที่ดี อ่อนน้อมสุภาพ ซึ่งเรียกว่า มาตรฐานการบริการ (Standard of Service) ดังนั้น การบริการอย่างมีคุณภาพ หมายถึง การบริการที่พนักงานผู้ให้บริการ มีความพร้อมทางด้านจิตใจที่จะให้บริการและแสดงออกมาด้วยกิริยามารยาทที่ควรปฏิบัติ ซึ่งทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจควรมี ดังนี้

1. เทคนิคในการต้อนรับลูกค้า

- 1.1 ต้อนรับด้วยความคุ้นเคยเป็นกันเอง
- 1.2 ต้อนรับด้วยความสุภาพ อ่อนโยนและให้เกียรติลูกค้า
- 1.3 ต้อนรับด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส
- 1.4 ต้อนรับด้วยความอบอุ่น พร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือ
- 1.5 ต้อนรับด้วยความเอาใจใส่
- 1.6 ต้อนรับด้วยการปฏิบัติหน้าที่ให้ทันใจเห็นคุณค่าของเวลา
- 1.7 ต้อนรับด้วยความอดทน อย่าขุ่นเคือง
- 1.8 ต้อนรับด้วยความเพียร ค้นหาข้อเท็จจริง
- 1.9 ต้อนรับด้วยความตั้งใจ อย่าเสแสร้ง
- 1.10 ต้อนรับด้วยการให้บริการเสมอ

2. คุณสมบัติของผู้ให้บริการที่ดี

- 2.1 มีทัศนคติที่ดีต่องานบริการ และรักงานบริการ
- 2.2 ความอดทน อดกลั้น สุขุมเยือกเย็น
- 2.3 ความจดจำ
- 2.4 ความกระตือรือร้น
- 2.5 ความจริงใจ

2.6 ความมีไหวพริบ

2.7 ความมีอริยาสั

2.8 ความยิ้มแย้มแจ่มใส

2.9 ความเป็นมิตร

2.10 ความสามารถในการนำไปใช้

3. ลักษณะการให้บริการ การให้บริการมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างไปจากสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ทั่วไปเมื่อเกี่ยวกับการดำเนินการธุรกิจ มีเฉพาะดังนี้ คือ

3.1 ความไว้วางใจ (Trust) การบริการเป็นกิจกรรมหรือการกระทำที่ผู้ให้บริการปฏิบัติต่อผู้รับบริการ ขณะที่กระบวนการบริการที่เกิดขึ้น ผู้รับบริการไม่สามารถทราบล่วงหน้า ได้ว่าจะได้รับการปฏิบัติอย่างไร จนกว่าจะมีการบริการเกิดขึ้น การตัดสินใจรับบริการนั้นจึงจำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความไว้วางใจ

3.2 จับต้องไม่ได้ (Instability) การบริการ มีลักษณะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้และไม่อาจสัมผัสก่อนที่จะมีการบริการเกิดขึ้น การให้บริการนั้นเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้เพียงแต่อาศัย ความคิดเห็น เจตคติคุณภาพการให้บริการ สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ผู้รับบริการสามารถรับบริการที่เป็นรูปธรรมได้

3.3 แบ่งแยกออกจากกันไม่ได้ (Inseparability) การบริการมีลักษณะที่ไม่อาจแบ่งแยกออกจากตัวบุคคลหรืออุปกรณ์ เครื่องมือที่ทำหน้าที่เป็นผู้ให้บริการ ทำให้เรามีข้อจำกัดและขอบเขตของการให้บริการซึ่งในบางกรณีอาจจำเป็นต้องมีผู้ให้บริการอยู่ตลอดเวลา

3.4 ลักษณะที่ไม่สามารถเก็บรักษาไว้ได้ (Perish Ability) มีลักษณะไม่สามารถเก็บรักษาสารองไว้ได้เหมือนกับสินค้าต่างๆ ไปเมื่อไม่มีความต้องการใช้บริการจะเกิดความสูญเปล่าที่ไม่อาจเรียกกลับคืนมาใช้ประโยชน์ใหม่ได้

3.5 ลักษณะที่ไม่สามารถแสดงความเป็นเจ้าของได้ (Non – Ownership) มีลักษณะที่ไม่มีความเป็นเจ้าของเมื่อมีการบริการเกิดขึ้น เนื่องจากการบริการเป็นการแสดงความต้องการความสะดวก ในช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น

4. การบริการ การบริการ แบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

4.1 การให้การต้อนรับ การช่วยเหลือ หมายถึง การให้การต้อนรับช่วยเหลือ ด้วยความเต็มใจดูจตุคติพื่อน้อง จะเป็นการสร้างความประทับใจกับบุคคลที่มาติดต่อ

4.2 เพื่อแสดงออกซึ่งความเอื้อเฟื้อ เอาใจใส่ ทำให้อยากกลับมาติดต่ออีก

4.3 เพื่อช่วยเหลือ คือ พยายามช่วยเหลือให้ความสะดวก

4.4 เพื่อรับใช้ เพื่อช่วยทำทุกสิ่งทุกอย่างเท่าที่จะทำได้ให้เต็มความสามารถ

5. ญัตติสำหรับการให้บริการ

5.1 การเข้าใจในความต้องการของผู้ใช้บริการ

5.2 การรู้จักวิธีติดต่อสื่อสารที่ดีทั้งภาษาที่พูดสำเนียงกริยาท่าทางหรือ

อวัจนภาษา

1) ใช้คำพูดสุภาพ

2) หลีกเลี่ยงในการพูดเรื่องส่วนตัวต่อหน้าผู้ใช้บริการ

3) หลีกเลี่ยงที่จะพูดภาษาเฉพาะ

4) หลีกเลี่ยงการบ่นต่อหน้าผู้ใช้บริการ

5) หน้าที่การบริการที่ดีควรฟังมากกว่าพูด

6) อย่าตอบห้วน ๆ กับผู้ใช้บริการ

7) อย่าทะเลาะกับผู้ใช้บริการ

8) อย่าหัวเราะเยาะผู้ใช้บริการ

9) มองหน้าผู้ใช้บริการเมื่อพูดกับเขาเสมอ

5.3 ความมีมารยาท คือ การที่ผู้ให้บริการมีการแสดงออกที่ดี ต่อหน้าผู้ที่มา

ใช้บริการ

1) มีความสุภาพอ่อนน้อม รู้จักไปลามาไหว้

2) ควรรู้จักเก็บและรักษาอารมณ์

3) ควรสำรวมกริยาท่าทาง

4) รู้จักอดทน อดกลั้น งานบริการเป็นงานที่ต้องอาศัยความอดทน

5) ยอมรับคำตำหนิติชม จงถือคติว่า การตำหนินั้นเป็นการกระทำหรือ

การติเพื่อก่อมิใช่เพื่อทำลายล้าง เพื่อเราจะได้พัฒนาปรับปรุงหรือแก้ไขให้ดีขึ้น

6) ควรตั้งใจฟังผู้ใช้บริการ

7) ควรกล่าวคำขออภัย เมื่อมีการชี้แจงเหตุผลด้วยเสมอ

8) ควรขอบคุณผู้ที่มาใช้บริการในโอกาสอันควร

5.4 การมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี

5.5 มีความสามารถรอบรู้ในการให้บริการ เพราะจะทำให้เกิดทัศนคติที่ดี

ต่อการให้บริการ

5.6 การมีความน่าเชื่อถือ

6. การบริการที่ประทับใจ ในปัจจุบันธุรกิจเกือบทุกประเภทและทุกขนาด มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงและจริงจังในรูปแบบต่างๆ กัน เพื่อที่จะรักษาสถานภาพหรือเพื่อโอกาสก้าวหน้าในธุรกิจของตนเอง ในการแข่งขันที่มีการกระทำกันอย่างทุ่มเทจริงจังไม่หยุดยั้งเลย คือการพัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ที่ก้าวล้ำนำหน้าคู่แข่งเช่นเสมออย่างไรรก็ตามการพัฒนาทางด้านนี้ แม้จะมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพก็ตาม ก็ยังไม่อาจจะหรือสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งอย่างแท้จริง เพราะความสามารถทางด้านนี้ มีโอกาสที่ก้าวตามให้ทันอยู่เสมอ และอาจมีโอกาสดำรงตำแหน่งไปด้วย ปัจจุบันการแข่งขันที่จำเป็นอีกอย่างหนึ่ง คือ การบริการ (Service) และการพัฒนาทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ซึ่งจัดได้ว่าเป็นทรัพยากรหลักของการดำเนินธุรกิจทุกชนิด ผู้บริการจะต้องตระหนักและเข้าใจถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าที่หวังจะได้รับ คือสินค้าหรือบริการ ที่มีคุณภาพสูงสุด

สิ่งที่ทำให้เกิดความประทับใจ

6.1 ความประทับใจครั้งแรก

- 1) การจัดสถานที่ทำงาน
- 2) สภาพของผู้ปฏิบัติงาน

6.2 การให้ความสนใจอย่างจริงจัง

- 1) การสนทนา
- 2) การมีท่าที สีสหน้า
- 3) ความรวดเร็ว และเต็มใจในการทำงาน

6.3 การให้เกียรติ ยกย่อง

- 1) การให้ความสนใจ
- 2) การสนทนา มีท่าที สีสหน้า
- 3) ความเท่าเทียม

6.4 การให้ความถูกต้อง หรือการให้ข้อมูลที่ชัดเจน สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบได้ถูกต้อง

7. คุณภาพในการให้บริการ กระบวนการควบคุมคุณภาพงานบริการ หรืออาจเรียกว่าการประกันคุณภาพงานบริการ (Service Quality Assurance : SQA) นั้น มักกระทำที่การควบคุมคุณภาพของกระบวนการให้บริการ ส่วนผลการให้บริการนั้น การควบคุมคุณภาพ

(Control of Quality) หรือประกันคุณภาพ (Assurance of Quality) ทำได้ยาก ดังนั้น ผู้บริหารหน่วยงานบริการที่เข้าใจดีจึงมุ่งเน้นที่การศึกษาถึงองค์ประกอบ ปัจจัย และตัวแปรต่างๆ ในกระบวนการให้บริการเป็นอย่างดีแล้วมุ่งเน้นที่การควบคุมคุณภาพของกระบวนการให้บริการ ดังกล่าวมากกว่าการไปมุ่งกำหนดกฎเกณฑ์ว่าผลการให้บริการใดๆ จะมีลักษณะหรือคุณภาพที่รับประกันได้ในระดับใด

8. ทฤษฎี 3 ไอ แห่งการให้บริการที่ด้อยคุณภาพ สาเหตุสำคัญของการทำงานผิดพลาด หรือการให้ผลงานที่มีปัญหาและไม่ตรงเป้าหมายของพนักงานต่างๆ ในองค์กรนั้น มาจากสาเหตุสำคัญ 3 ปัจจัย ทางด้านจิตวิทยาและสภาพทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่

- 8.1 Innocence คือ ความไร้เดียงสา หรือรู้เท่าไม่ถึงการณ์ของผู้ให้บริการนั้น บางทีเรียกว่า Lack of Skills หรือขาดทักษะที่พอเพียงในการปฏิบัติงาน
- 8.2 Ignorance คือ ความละเลยหรือความมั่งง่ายของพนักงานนั่นเอง
- 8.3 Intention คือ ความจงใจกระทำ อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็น malicious act คือ กระทำไปโดยความรู้และเข้าใจ

9. หลักการ 3 อี เพื่อการพัฒนาคุณภาพบริการ หลักการ 3 อี (3E) คือ วิธีการเข้าถึงการแก้ไขปัญหาดังกล่าว อันประกอบด้วยแนวทาง (Approach) 3 แนวทาง

แต่ละแนวทางที่อักษรขึ้นต้นด้วย E เช่นเดียวกัน จึงเรียกว่าหลักการ 3E เพื่อความสะดวกในการจดจำ หลักการ 3 อี มีดังนี้

- 9.1 Engineering คือ แนวทางแก้ไขทางวิศวกรรมเทคนิค หรือ
- ทฤษฎี 9.2 Education คือ แนวทางแก้ไขทางการฝึกอบรม
- 9.3 Enforcement คือ แนวทางแก้ไขด้วยการใช้กฎเกณฑ์การควบคุม

การนำหลักการ 3 อี ไปใช้ ปกติแล้วปัญหาด้านบริการไม่ดี คุณภาพต่ำ และสร้างความเสียหายต่อธุรกิจของกิจการใดๆ นั้น มักจะมีสาเหตุมากกว่า 1 สาเหตุขึ้นไป และสาเหตุต่างๆ เหล่านั้น อาจประมวลเป็นกลุ่มได้ 3 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

กลุ่มสาเหตุที่ 1 ปัญหาความไม่พร้อมทางด้านวิศวกรรม ได้แก่ อาคารสถานที่ โต๊ะทำงานอุปกรณ์ทำงาน เครื่องมือ เครื่องใช้ ตลอดจนด้านการวางระบบงาน การวางผังสำนักงาน การกำหนดขั้นตอนการทำงานซึ่งมีปัญหาด้านเอกสาร และแบบฟอร์มต่างๆ ที่มีมากเกินไปจนเกิดความจำเป็นปัญหาด้านวิศวกรรมเป็นเรื่องที่ซ่อนเร้นอยู่และมักเป็นกำแพงที่หุ้ดกิจกรรม ต่าง ๆ ซึ่งพนักงานพยายามทำจึงเป็นบทบาทหน้าที่ของฝ่ายจัดการที่ต้องเข้ามาแก้ไขปัญหานี้ในกลุ่มนี้

กลุ่มสาเหตุที่ 2 ปัญหาจากตัวพนักงานระดับปฏิบัติการ มีปัญหาที่มีสาเหตุใหญ่ๆ ที่เรียกว่า 3 ไอ คือ 1) Innocence หรือการทำให้ไปเพราะความไม่รู้ หรือรู้เท่าไม่ถึงการณ์เพราะขาดการฝึกอบรมและให้การศึกษาเกี่ยวกับงานที่พอเพียง ด้านนี้ต้องแก้ไขด้วยการฝึกอบรม (Training) 2) Ignorance หรือความละเลย รู้ทั้งรู้แต่ไม่ปฏิบัติเพราะขาดวินัยในการทำงานเป็นปัญหาด้านการบังคับบัญชาผู้บริการต้องใช้ Enforcement 3) Intention หรือความจงใจที่จะกระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง เพราะมีสิ่งจูงใจบางอย่างซึ่งแก้ไขด้วย Encouragement และ Good Human Resource Management

กลุ่มสาเหตุที่ 3 เป็นสาเหตุทางด้านสภาพแวดล้อมองค์กร ที่อาจเป็นผลรวมจากระบบงานประเพณีปฏิบัติและวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้ เป็นเพราะขาดการณรงค์ที่ดีพอและขาดการร่วมแรงร่วมใจประสานความคิดทางด้านการกิจกรรม

สูตรความสำเร็จในการให้บริการ

1. รวดเร็ว เพื่อให้ผู้รับบริการรอนาน
2. รอบคอบ เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด การสูญเสีย
3. รอบรู้ เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความเชื่อมั่นและสามารถตัดสินใจได้
4. เรียบร้อย เพื่อมาตรฐานและคุณภาพของการบริการ
5. ร่วมมือ ให้ความร่วมมือกับผู้รับบริการ เพื่อแสดงความเอาใจใส่เขาอย่างแท้จริง
6. รับผิดชอบ ในปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับลูกค้า

หลัก 5 ย เพื่อการบริการที่ดี

1. เยี่ยมเยียน หมายถึง สอบถามหรือมีความห่วงใย ทั้งทางจดหมายหรือโทรศัพท์ หรือจะถามผ่านบุคคลที่สามก็ได้
2. ยึดหยุ่น หมายถึง มีการยึดหยุ่นในการให้บริการ ไม่ถือกำหนดกติกาเคร่งครัดจนเกินไป ทั้งนี้ ให้อยู่ในความเหมาะสม
3. ยิ้มแย้ม หมายถึง ยิ้มแย้มแจ่มใสประทับใจตลอดกาล
4. ยกย่อง หมายถึง รู้จักให้เกียรติ ยกย่องผู้รับบริการ หรือผู้ใช้บริการเสมอ
5. ยืนหยัด หมายถึง ยืนหยัดทำหน้าที่ในการให้บริการอย่างมีคุณภาพที่ดีตลอดไป

สรุป ลักษณะการบริการที่ดี ดังนี้

1. การให้บริการที่ดี ถือเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา

2. การให้บริการที่ดี บุคลากรทุกคนต้องมีทัศนคติที่ดีต่อสถานศึกษา ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่องาน ต่อตนเอง
3. การให้บริการที่ดี ต้องรู้ว่าทำดีแล้วได้อะไร บริการดีก็ได้ดี บริการไม่ดีก็ได้รับสิ่งที่ไม่ดี
4. การให้บริการที่ดี ต้องตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้รับบริการ ด้วย ความตั้งใจ เต็มใจ และจริงใจทุกครั้ง
5. การให้บริการที่ดี ต้องไม่คิดว่าผู้ใช้บริการรู้ทุกอย่างเหมือนที่เรารู้
6. การให้บริการที่ดี ต้องมีทักษะในการพูด การถาม และการฟัง
7. การให้บริการที่ดี ต้องมีวิธีการที่ทำให้ผู้รับบริการ หายโกรธ
8. การให้บริการที่ดี ต้องมีการให้บริการที่เกินความคาดหวัง
9. การให้บริการที่ดี ต้องไม่ปฏิเสธทันที ต้องมีทางเลือก สามารถแก้ไขให้ผู้รับบริการได้
10. การให้บริการที่ดี ต้องมีบุคลิกท่าทางในการให้บริการที่ดี
11. การให้บริการที่ดี ต้องตรงต่อเวลา พร้อมให้บริการตลอด
12. การให้บริการที่ดี ทำอะไรต้องบอก บอกอะไรต้องทำ

ใบงานที่ 6.3

คำชี้แจง เมื่อศึกษาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 6.3 แล้ว

จงวิเคราะห์สรุปและตอบคำถามต่อไปนี้

1. การบริการอย่างมีคุณภาพ

.....

.....

.....

.....

.....

2. สูตรความสำเร็จในการให้บริการ

.....

.....

.....

.....

.....

3. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ท่านจะนำการบริการอย่างมีคุณภาพ ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตัวอย่างแบบสอบถาม การประเมินความต้องการของครูในการพัฒนาสมรรถนะ
การบริการและการจัดโครงการในสถานศึกษา ที่ผู้บริหารสามารถนำไปปรับใช้ได้

แบบสอบถาม

ความต้องการของครูในการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการและการจัดโครงการ
ในสถานศึกษาโปรดแสดงความคิดเห็นว่า ท่านต้องการเพิ่มสมรรถนะในการให้บริการ
และโครงการด้านต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความต้องการของท่าน

การจัดบริการ	ระดับความต้องการเพิ่มสมรรถนะ				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	5	4	3	2	1
การจัดบริการห้องสมุด					
1. ความเข้าใจในจุดมุ่งหมายและหลักการให้บริการ ห้องสมุด					
2. การดำเนินงานห้องสมุด เช่น การจัดทำ บัตรรายการ หนังสือและวัสดุ การซ่อมหนังสือ การเตรียมหนังสือออกให้บริการ					
3. การมีส่วนร่วมในการแสวงหาและเลือกหนังสือ ตลอดจนวัสดุ ที่เป็นสื่อการศึกษาในห้อง					
4. การให้บริการตอบคำถามและช่วยค้นคว้าแก่ผู้เรียน และครู					
5. การจัดกิจกรรมห้องสมุด เช่น การเล่านิทาน การจัด นิทรรศการในวันสำคัญ จัดสัปดาห์ห้องสมุด จัดการประกวดและการแข่งขัน ฯลฯ					
6. การประชาสัมพันธ์ห้องสมุด เช่น การติดป้าย ประกาศ การทำแผ่นพับหรือแผ่นปลิวแจก ฯลฯ					
7. การติดตามผลและประเมินผลการจัดกิจกรรม ห้องสมุด					

การจัดบริการ	ระดับความต้องการเพิ่มสมรรถนะ				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	5	4	3	2	1
การจัดบริการแนะแนว					
1. ความเข้าใจเกี่ยวกับปรัชญาและจุดมุ่งหมายของการบริการแนะแนว					
2. การจัดบริการแนะแนวประเภทต่างๆ ให้แก่ผู้เรียน เช่น เรื่องการเรียน การเลือกอาชีพ สุขภาพ การปรับตัว					
3. ความเข้าใจเรื่องหน้าที่และบทบาทของผู้แนะแนว					
4. การสำรวจปัญหา ความต้องการ และแนวทางในการให้ความช่วยเหลือผู้เรียน					
5. การสร้างแบบสอบถาม แบบสำรวจ แบบบันทึกที่จำเป็นในการแนะแนว และการเก็บระเบียบ					
การจัดบริการซ่อมเสริม					
1. ความรู้เกี่ยวกับหลักการจัด และวิธีการสอนซ่อมเสริม					
2. ความรู้เกี่ยวกับลักษณะของผู้เรียนประเภทต่างๆ ที่ควรได้รับการสอนซ่อมเสริม					
3. ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาการเรียนรู้ของผู้เรียน					
4. การสร้างและการใช้สื่อการเรียนประกอบการสอนซ่อมเสริม					
5. การจัดกิจกรรมการสอนสำหรับผู้เรียนที่เรียนช้า					
6. การจัดกิจกรรมการสอนส่งเสริมผู้เรียนที่เรียนเก่ง					
7. การสร้างเครื่องมือ เพื่อวัดระดับความสามารถในการเรียนของผู้เรียน					

การจัดบริการ	ระดับความต้องการเพิ่มสมรรถนะ				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
การจัดบริการทางสุขภาพอนามัย					
1. การเผยแพร่ความรู้พื้นฐานทางด้านสุขภาพอนามัยในสถานศึกษาและชุมชน					
2. การจัดสุขภาพในสถานศึกษา เช่น การจัดให้มีน้ำดื่มและส้วมสะอาดเสมอ การกำจัดขยะมูลฝอย การระบายน้ำ ฯลฯ					
3. การเผยแพร่ความรู้และการป้องกันการติดสิ่งเสพติดให้โทษ					
4. การตรวจและการแก้ปัญหาทางสุขภาพของผู้เรียน เช่น โรคฟัน โรคผิวหนัง โรคหู					
5. การปฐมพยาบาลเมื่อผู้เรียนเจ็บป่วยในสถานศึกษา					
6. การควบคุมและการป้องกันโรคติดต่อต่าง ๆ ในสถานศึกษา เช่น การแนะนำให้มีการฉีดวัคซีนป้องกันโรคและการปฏิบัติตนเมื่อเกิดมีโรคระบาด					
7. การวัดสายตาและการทดสอบการได้ยินของผู้เรียน					
8. การจัดกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้เรียนมีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ เช่น จัดสัปดาห์ป้องกันโรคฟัน บริการตรวจสุขภาพทั่วไป					

การจัดบริการ	ระดับความต้องการเพิ่มสมรรถนะ				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
การจัดบริการอาหารกลางวัน					
1. ความรู้เกี่ยวกับหลักโภชนาการ และการเผยแพร่ความรู้ให้แก่ผู้เรียน					
2. ความรู้เกี่ยวกับหลักและวิธีการจัดบริการอาหารกลางวันในสถานศึกษา ซึ่งรวมทั้งการจัดหาเครื่องปรุงการเก็บอาหาร การเตรียมภาชนะ การปรุง การจัดสถานที่และการดูแลรักษา ความสะอาด					
3. การจัดให้ผู้เรียนและบุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดอาหารกลางวัน					
4. การจัดหางบประมาณ หรือความช่วยเหลือ ในการจัดทำโครงการอาหารกลางวัน รวมทั้งการจัดทำบัญชีทุกชนิด					
5. การจัดรายการอาหารประจำวันสำหรับผู้เรียน					
การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร					
1. ความรู้เกี่ยวกับชนิดและประโยชน์ของกิจกรรมเสริมหลักสูตร และหลักในการจัดกิจกรรม					
2. การสำรวจความต้องการของผู้เรียนในการเลือกทำกิจกรรมเสริมหลักสูตร					
3. การจูงใจให้ผู้เรียนเข้าร่วมกิจกรรมเสริมหลักสูตรอย่างเหมาะสม					
4. การวางแผนจัดโครงการชุมนุมวิชาการต่าง ๆ ตามความต้องการของผู้เรียน และการดำเนินงาน					
5. การติดตามผลและประเมินผลการจัดกิจกรรม					

การจัดบริการ	ระดับความต้องการเพิ่มสมรรถนะ				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	5	4	3	2	1
การจัดกิจกรรมกีฬาและนันทนาการ					
1. ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการจัดกีฬาและนันทนาการ สำหรับผู้เรียนประถมศึกษา					
2. การสอนทักษะพื้นฐานทางการกีฬาที่ถูกต้อง แก่ ผู้เรียน					
3. การจัดโครงการแข่งขันกีฬาทั้งภายในและระหว่าง สถานศึกษา					
4. การร้องเพลง กิจกรรมเข้าจังหวะและการแสดง เบ็ดเตล็ดสำหรับผู้เรียน					
5. การฝึกกายบริหารให้แก่ผู้เรียน					
6. การดำเนินงานชุมนุมกีฬาและนันทนาการ					
7. การป้องกันอันตรายจากการกีฬาและ การ ปฐม พยาบาลสำหรับการบาดเจ็บจากการเล่นกีฬา					
8. การจัดสถานที่และอุปกรณ์การเล่นกีฬาและ นันทนาการ					
การจัดกิจกรรมลูกเสือเนตรนารีและยุวกาชาด					
1. ความรู้เกี่ยวกับหลักการของลูกเสือ – เนตรนารี และ ยุวกาชาด					
2. ความรู้วิชาผู้กำกับลูกเสือสำรองขั้นความรู้เบื้องต้น (B.T.C.)					
3. ความรู้วิชาผู้กำกับลูกเสือสามัญขั้นความรู้เบื้องต้น (B.T.C.)					
4. ความรู้วิชาผู้กำกับลูกเสือสำรองขั้นความรู้ขั้นสูง (A.T.C.)					

การจัดบริการ	ระดับความต้องการเพิ่มสมรรถนะ				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	5	4	3	2	1
5. ความรู้วิชาผู้กำกับลูกเสือสามัญชั้นความรู้ ชั้นสูง (A.T.C.)					
6. ความรู้หลักสูตรวิทยากรผู้ให้การฝึกอบรม นายหมู่ลูกเสือสามัญและการจัดโครงการ อบรม					
7. ความรู้หลักสูตรวิทยากรผู้ให้การฝึกอบรม หัวหน้าหน่วยลูกเสือและการจัดโครงการ อบรม					
8. ความรู้หลักสูตรครูผู้นำลูกเสือ					
9. ความรู้หลักสูตรครูพยาบาล					
10. ความรู้หลักสูตรปฐมพยาบาล					
11. การสร้างและการปรับปรุงแผนการสอน ลูกเสือ – เนตรนารีและลูกเสือ					
12. เทคนิคการเล่านิทานและการเล่นเกมใหม่ๆ ประกอบการสอนลูกเสือ – เนตรนารีและ ลูกเสือ					
13. การจัดกิจกรรมส่งเสริมให้ลูกเสือ – เนตรนารี และลูกเสือมีระเบียบวินัยในตนเองและ บำเพ็ญประโยชน์แก่สังคม					
14. การจัดกิจกรรมอยู่ค่ายพักแรม ทั้งลูกเสือ – เนตรนารีและลูกเสือ					

การจัดบริการ	ระดับความต้องการเพิ่มสมรรถนะ				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
การจัดโครงการส่งเสริมศิลปะและวัฒนธรรม					
1. ความเข้าใจในเรื่องมารยาทไทยและการปลูกฝังให้ผู้เรียนมีมารยาทที่ดีงาม					
2. ความรู้เกี่ยวกับการละเล่นพื้นเมืองของไทย					
3. ความรู้เกี่ยวกับดนตรีและนาฏศิลป์ไทย					
4. การจัดกิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมทางภาษาไทย					
5. การจัดกิจกรรมการละเล่นพื้นเมืองของไทย และดนตรี นาฏศิลป์ไทยเผยแพร่แก่ผู้เรียนและชุมชน					
6. การจัดกิจกรรมในวันสำคัญต่าง ๆ ของไทย					
7. การจัดและดำเนินงานชุมนุมศิลปะและวัฒนธรรมไทยในสถานศึกษา					
8. การรู้แหล่งค้นคว้าและทัศนศึกษาเกี่ยวกับศิลปะและวัฒนธรรมไทยแขนงต่าง ๆ					

แบบประเมินความพึงพอใจ
ของผู้รับบริการต่อการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาด้านการบริการ

ผู้ประเมิน

☐

ผู้เรียน

☐

ครู

☐

ผู้ปกครอง

☐

อื่น ๆ

ความรู้สึกที่ผู้รับบริการพึงพอใจ	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1. ความพึงพอใจต่อความสะดวกที่ได้รับจากการบริการ					
2. ความพึงพอใจต่อการประสานงานของการบริการ					
3. ความพึงพอใจต่ออัธยาศัยไมตรีอันดี ความสนใจของผู้ให้บริการ					
4. ความพึงพอใจต่อการให้ความรู้ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากการบริการ					
5. ความพึงพอใจต่อคุณภาพการบริการ					
6. ความพึงพอใจต่อการใช้จ่าย					
รวม					

บรรณานุกรม

- ธานินทร์ สุวงค์वार. เอกสารประกอบการอบรมการให้บริการสำหรับพยาบาล
โรงพยาบาลรามาริบัติ. ม.ป.ท., 2541.
- ธีรศักดิ์ วรรณสุข. ความพอใจของผู้ใช้บริการกับธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
สาขาอำนาจเจริญ. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต คณะพัฒนาสังคม
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2527.
- นิเวศน์ ขาวสวัสดิ์. ความพึงพอใจของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการบริหารของสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5. รายงานการศึกษาอิสระ วิทยาศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น,
2548.
- บุญหนา บุญเรือง. การศึกษาปัญหาการบริหารงานของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้ช่วย
ผู้บริหารฝ่ายบริการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัด
กาฬสินธุ์. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2542.
- พิมลจรรย์ นามวัฒน์ และกิตติ วัฒนกุล. อำนาจหน้าที่และมนุษยสัมพันธ์ เอกสารการสอน
ชุดวิชาความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร หน่วยที่ 8-15. นนทบุรี : โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2532.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี. เอกสารสาระการเรียนรู้ ประกอบการศึกษาชุดวิชาการ
พัฒนา การบริหารสถาบันการศึกษา. จันทบุรี : โครงการพัฒนาผู้บริหารประจำการ
ให้ได้รับวุฒิประกาศนียบัตรบัณฑิตการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์, 2549.
- ลิขิต ธีรเวคิน. สังคมการเมืองไทย. กรุงเทพฯ ฯ : สหยาบไล้และการพิมพ์, 2535.
- สาหร่าย แดงกวา. ความต้องการของครูและผู้บริหารในการพัฒนาสมรรถภาพด้านการ
จัดบริการและการจัดโครงการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร.
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527.
- สมชาติ กิจยรรยง. สร้างบริการ สร้างความประทับใจ. กรุงเทพฯ ฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอช-
เอ็น การพิมพ์, 2536.

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบ และคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้เชี่ยวชาญ

1. คุณหญิงกษมา วรวรรณ ณ อยุธยา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. นายวินัย รอดจ่าย รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ดร.เบญจลักษณ์ น้ำฟ้า ผู้อำนวยการสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. ดร.ปัญญา แก้วกียูร ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. รศ.ดร.สมคิด สร้อยน้ำ ผู้ช่วยอธิการบดีและรองประธานคณะกรรมการบริหาร
บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
6. รศ.ดร.กนกอร สมปราชญ์ อาจารย์ประจำและคณะกรรมการบริหาร
หลักสูตรดุขฎิบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น
7. ดร.กวินทร์เกียรติ นนธ์พละ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
อุบลราชธานี เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1
8. นายประทวน สมบูรณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนชาตุนารายณ์วิทยา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1

ที่ปรึกษา

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วัฒนา สุวรรณไตรย์ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
3. ดร. สุรัตน์ ดวงชาทม กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้วิจัย

นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักประชาสัมพันธ์ชำนาญการพิเศษ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1

การพัฒนา

รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 7
การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัย

นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา

นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำนำ

ด้วยข้าพเจ้านางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาระดับดุยบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้ดำเนินการทำวิจัย และวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งในการทำวิจัยและวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้มี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรชัยคุณกรณ์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ และ ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม เป็นกรรมการที่ปรึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในสถานศึกษา มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาสมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้สามารถบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ และได้ทำชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง จำนวน 8 ชุดเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งจะเป็กระบวนการขับเคลื่อนการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้บรรลุเป้าหมาย

ผู้วิจัย ขอขอบคุณทุกท่านผู้เชี่ยวชาญและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา นักเรียนที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หวังว่าเอกสารชุดนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ศึกษาและนำไปใช้ในการบริหารจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

ระพีพรรณ ร้อยพิลา

นักศึกษาระดับดุยบัณฑิต

สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
แนวทางการศึกษา	ค
การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	จ
ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 7 การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	1
➤ ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 7.1	3
เรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้	4
ใบงานที่ 7.1	8
➤ ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 7.2	9
เรื่อง ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้	10
ใบงานที่ 7.2	15
➤ ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 7.3	16
เรื่อง แนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	17
ใบงานที่ 7.3	23
บรรณานุกรม	24
ผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	25

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 7

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

แนวคิด

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างบุคคลภายใน ควบคู่กับความรู้จากภายนอก มุ่งมั่นให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา บุคลากรได้ทำงานเต็มศักยภาพเพื่อให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้หาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core Competence) ขององค์กร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นตลอดเวลาองค์กรที่มีคุณภาพและสามารถดำรงอยู่ได้อย่างสง่างามในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ต้องเป็นองค์กรที่ประกอบด้วยคนที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการจัดหา สร้าง ถ่ายโอนความรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลจากการใช้ความรู้ใหม่ ใช้แนวคิดการบริหารจัดการความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อสร้างองค์ความรู้ นวัตกรรมที่มีค่าต่อตนเอง ทีมงานและองค์กร

จุดประสงค์

1. เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ ความเข้าใจ เรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้
2. เพื่อให้ผู้ศึกษาสามารถนำความรู้ไปส่งเสริมให้ครูและทีมงาน เป็นครูและทีมงานแห่งการเรียนรู้
3. เพื่อให้ผู้ศึกษาสามารถสร้างองค์กรที่มีคุณภาพและสามารถดำรงอยู่ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของสังคมได้

เนื้อหาสาระ

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
3. แนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 7 การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ทำกิจกรรมตามที่กำหนด
3. ศึกษาเพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้อื่น
4. สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารสถานศึกษาท่านอื่น เพื่อนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. นำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษา

สื่อ / แหล่งเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 7 การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. เอกสารอ้างอิง
3. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

1. ประเมินการปฏิบัติกิจกรรมตามที่กำหนด
2. ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง
3. ประเมินการซักถามและการให้ข้อคิดเห็น
4. ประเมินการรายงานผลการปฏิบัติงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 7.1

เรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้

ระยะเวลาทำกิจกรรม 1 ชั่วโมง

จุดประสงค์ เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจ เรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ และสามารถนำไป

ประยุกต์ใช้ได้

เนื้อหาสาระ

1. ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
2. ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้
3. แนวโน้มและทิศทางใหม่ขององค์การ

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 7.1
2. วิเคราะห์ลักษณะสำคัญของแต่ละหัวข้อ สรุปสาระสำคัญลงในใบงานที่ 7.1
3. ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจากการศึกษาเอกสารและสื่อต่าง ๆ

สื่อ / แหล่งการเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 7.1
2. ใบงานที่ 7.1
3. เอกสารอ้างอิง
4. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

ประเมินผลงานตนเองจากใบงานที่ปฏิบัติ

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 7.1

องค์กรแห่งการเรียนรู้

กระแสการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องเผชิญไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือองค์กร การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรวดเร็วและรุนแรง ก็ด้วยปัจจัยที่เกิดจากการก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่พัฒนาอย่างต่อเนื่องและความซับซ้อนของระบบเศรษฐกิจ ซึ่งส่งผลกระทบกับการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้เวทีการแข่งขันที่เคยจำกัดอยู่ในวงแคบ ๆ ขยายขอบเขตออกไปครอบคลุมทั่วโลก และตามแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ ปี 2545 – 2549 ได้กำหนดให้ การบริหารงานภาครัฐเข้าสู่ระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) อีกทั้งแนวคิดในการบริหารจัดการสมัยใหม่ทั้งการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การจัดการคุณภาพ (Quality Management) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ทำให้องค์กรและหน่วยงานทั้งหลายต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด และมีภูมิคุ้มกันอย่างมั่นคง เพราะองค์กรเป็นสิ่งมีชีวิต (Organic) ไม่ใช่เครื่องจักร (Mechanic) คนเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญ ซึ่งคนก็ไม่ใช่ต้นทุน แต่เป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) เพราะในตัวคนมีทักษะและประสบการณ์ที่ก่อให้เกิดความชำนาญซึ่งเป็น “ทุนความรู้” (Knowledge Capital) จำเป็นต้องสร้างค่านิยมขององค์กร (Corporate Value) และวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ดี ความรู้ภายใต้บริบทเฉพาะ มักแฝงอยู่ในภาษา วัฒนธรรม หรือประเพณี นักวิทยาศาสตร์จักรวรรดินิยมทางวัฒนธรรม กล่าวว่า การเกิดขึ้นของวัฒนธรรมเดียว ทำให้ความรู้ท้องถิ่นบางอย่างถูกทำลายลง ทำอย่างไรให้ความรู้ในทางปฏิบัติ ซึ่งมักเป็นที่ทราบกันในตัวคนหรือกลุ่มคนถูกปรับเปลี่ยนและจัดการอย่างเป็นระบบ (Knowledge Management) เพื่อรักษาองค์กรไว้ ซึ่งจะต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ให้ความรู้ทั้งหลายนั้นกลายเป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์สำหรับคนทั้งองค์กร เพื่อก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพราะ “ความรู้” คือ “อำนาจ”

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มุ่งมั่นให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา บุคลากรได้ทำงานเต็มตามศักยภาพเพื่อให้เกิดผลงานที่ดีที่สุดและสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่อง บุคลากรสามารถคิดและริเริ่มได้อย่างมีอิสระและมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพเพื่อสร้างผลงานของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง บุคลากรเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่องกับเพื่อนร่วมงาน มีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันตลอดเวลา องค์กรตอบสนองความคิดและความตั้งใจใหม่ๆ ของบุคลากรด้วยการจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ รวมทั้งจัดหา สร้าง ถ่ายโอนความรู้ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากการใช้ความรู้ใหม่ๆ ใช้แนวทางการจัดการความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ทีมงานและองค์กร องค์กรมีส่วนในการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพและสามารถดำรงอยู่ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของสังคมโลกได้อย่างสง่างาม

ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

การที่มนุษย์เกิดมาในสถาบันครอบครัวและเข้าเป็นสมาชิกขององค์กรต่าง ๆ เมื่อเติบโตขึ้นและดำรงวงศ์ตระกูล หรือองค์กรให้คงอยู่อย่างยั่งยืนและเป็นเลิศต่อไปนั้น ปฏิเสธไม่ได้เลยว่า ขึ้นอยู่กับความรู้ (Knowledge) และความสามารถ (Competency) ของบุคลากรในองค์กรหรือตระกูลนั้นเป็นสำคัญ การบริหารและการจัดการองค์กรก็จำเป็นจะต้องพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) ในองค์กรที่ใหญ่ขึ้นเป็นสังคมหรือประเทศชาติ ก็พัฒนาให้เป็น สังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Based Society) เช่นเดียวกัน

ปัจจุบันโลกได้ถูกเชื่อมโยงเปรียบเทียบเป็น “หมู่บ้านโลก” (Global Village) ด้วยกระบวนการโลกาภิวัตน์ ที่บุคคล องค์กรสามารถสื่อสาร เชื่อมโยงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม ร่วมกัน ทำให้บุคคลหรือองค์กรต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้ และประสานเชื่อมโยงกันในลักษณะเครือข่ายการทำงานร่วมกัน (Organization Network) ในลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือเรียกว่า องค์กร “เค – ออร์ – ดิก” (Chaordic Organization) เป็นองค์กรที่ทำงาน ผลิตผลงานไปพร้อมๆ กับเกิดการเรียนรู้ สังสมความรู้และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีการทำงานและระบบงานขององค์กรไปพร้อมๆ กัน

ซึ่งมีลักษณะการทำงานคล้ายสิ่งมีชีวิต ทำงานอย่างสลับซับซ้อน ไร้ระเบียบแต่ก็มีระเบียบแบบแผนในการสื่อสาร เชื่อมโยงข้อมูลและการเรียนรู้ในแนวราบ ทำให้องค์กรมีพลังและสามารถปรับตัวเรียนรู้ต่อสังคมและเศรษฐกิจโลกที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

องค์กรในอนาคตจะเป็นองค์กรแห่งการแข่งขัน คนที่มีความรู้จะเป็นคนสร้างความมั่นคงให้กับองค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ฐานความรู้ (Knowledge Base) พลวัต (Dynamic) ในตัวสูง และการสะสมทุนทางปัญญา ทุกคนในองค์กรจะต้องคิดเป็น ทำเป็น สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยการแสวงหาความรู้ เรียนรู้กับความรู้ที่หามาได้ และการนำความรู้มาประยุกต์เพื่อนำมา ใช้งาน รัฐบาลไทยเห็นว่า เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนา เพื่อให้ การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) นำไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

แนวโน้มและทิศทางใหม่ขององค์กร

องค์กรแบบดั้งเดิม	องค์กรแห่งการเรียนรู้
1. เน้นที่พนักงาน 2. ปรับปรุงคุณภาพ 3. ใช้การฝึกอบรมเป็นหลัก 4. เน้นผลงานของแต่ละบุคคล 5. แบ่งงานตามหน้าที่ 6. บริหารด้วยการควบคุม 7. มีแผนกฝึกอบรม 8. ผู้รับการฝึกอบรม 9. คิดในระดับท้องถิ่น	1. เน้นที่ผลการปฏิบัติงาน 2. ปฏิรูปกระบวนการทำงาน 3. เรียนรู้โดยตรงจากงาน 4. เน้นการทำงานเป็นทีม 5. แบ่งงานตามกระบวนการ 6. มอบอำนาจให้พนักงานมากขึ้น 7. แสวงหาแหล่งฝึกอบรมจากภายนอกมากขึ้น 8. ผู้เรียน 9. คิดระดับโลก

ในด้านขององค์กรสนับสนุนให้บุคลากรฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอสำหรับยุคนี้ จากการศึกษาพบว่า มีการนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์เพียงร้อยละ 10 เมื่อทิ้ง ห่างไป 2 สัปดาห์ หากไม่ได้นำกลับมาใช้อีก ทักษะหรือความรู้ต่างๆ จะเลือนหายไปประมาณร้อยละ 87 หรือการส่งความรู้ที่อยู่ใฝ่ผู้หนึ่งหลายๆ อาจกลายเป็นจุดอ่อนได้เช่นกัน เพราะเมื่อบุคคลนั้นมีการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน องค์ความรู้ก็พลอยสูญหายไปด้วย ฉะนั้น องค์กรจึงต้องสร้างระบบให้บุคคลมีการแบ่งปัน ถ่ายโอนหรือต่อยอดระหว่างบุคคลให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอและนำไปสู่การสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core Competence) ขององค์กรต่อไปซึ่งการเรียนรู้ ในลักษณะนี้ไม่จำกัดและอาจมีการเรียนรู้ข้ามสายงานกันได้

ประกอบกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 กำหนดว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติ ของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้”

สถานศึกษาจึงต้องมีการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ ดังนี้

1. สร้างระบบให้บุคลากรสามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง
2. ประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป
3. ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากร เพื่อให้ทุกคนมีความรู้ความสามารถในวิชาการสมัยใหม่ตลอดเวลาและสามารถนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและมีคุณธรรม
4. สร้างการมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ

ดังนั้น การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และบุคคลแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นเรื่องสำคัญ ที่ผู้บริหารต้องพัฒนาและให้ความสำคัญ เป็นงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการสร้างสรรค์ องค์กรที่มีบุคคลแห่งการเรียนรู้เป็นจำนวนมากก็ไม่ได้รับประกันว่าองค์กรนั้นจะเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ เพราะตัวบุคคลยังเป็นแต่ละคนแยกกันอยู่ แม้ว่าบุคคลแห่งการเรียนรู้จะเป็น เเงื่อนไขหรือเครื่องมือที่จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็ตาม กล่าวคือ ถ้าคนใน องค์กรจำนวนหนึ่งไม่เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ องค์กรจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ได้ แต่ ถึงแม้ว่าจะมีบุคคลแห่งการเรียนรู้ในองค์กรมาก องค์กรก็อาจจะไม่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สิ่งสำคัญขององค์กรต้องรับรู้และเรียนรู้ ทั้งสิ่งภายนอกและภายใน แล้วจึงนำมาใช้ในการปรับตัว ถ้าเป็นสิ่งมีชีวิตก็เพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ได้ ถ้าเป็นองค์กรก็ต้องปรับตัวเพื่อทำภารกิจที่สำคัญที่สุด ของคนให้ดีที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ใบงานที่ 7.1

คำชี้แจง เมื่อศึกษาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 7.1 แล้ว
จงวิเคราะห์สรุปและตอบคำถามต่อไปนี้

1. ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

.....

.....

.....

.....

.....

2. ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าสถานศึกษาของท่าน จำเป็นต้องสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือไม่ เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 7.2

เรื่อง ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ระยะเวลาทำกิจกรรม 1 ชั่วโมง

จุดประสงค์

เพื่อให้ผู้ศึกษา มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

เนื้อหาสาระ

1. ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ประโยชน์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 7.2
2. วิเคราะห์ลักษณะสำคัญของแต่ละหัวข้อ สรุปสาระสำคัญลงในใบงานที่ 7.2
3. ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจากการศึกษาเอกสารและสื่อต่าง ๆ

สื่อ / แหล่งการเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 7.2
2. ใบงานที่ 7.2
3. เอกสารอ้างอิง
4. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

ประเมินผลงานตนเองจากใบงานที่ปฏิบัติ

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 7.2

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 11 ประการ ดังต่อไปนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) เป็นโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชาที่มากเกินไป มีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) ที่มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ นอกจากนี้โครงสร้างองค์กรจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Function Work Team) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีมและพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือเรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีม

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (Corporate Learning Culture) เป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยเปิดโอกาสให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งให้ทุกคนมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง เช่น มีหลักสูตรการอบรม สัมมนา มีอุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง มีครูฝึก พี่เลี้ยง และศูนย์ข้อมูล เพื่อให้เกิดนิสัยรักการเรียนรู้ ในการทำงานรวมทั้งต้องมีการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและการเงินจากองค์กรอย่างจริงจัง

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) เป็นการส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ แก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนเองให้เกิดผลงอกงามและการเพิ่มพูนผลผลิต มีความคิดสร้างสรรค์ กระจายความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) เป็นการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร ต้องปรับให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ การสร้างผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม การเรียนรู้โดยเจตนาและการเลือกเป้าหมายสภาพแวดล้อมว่า ควรจะเลือกเรียนรู้อะไร

5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) เป็นการสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ๆ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องมีบทบาทในการเสริมสร้าง

ความรู้และเรียนรู้จากส่วนอื่นๆ จากเครือข่ายโดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน โดยการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่าย มีการใช้กระดานข่าวอิเล็กทรอนิกส์ (web board) เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) ในการสื่อสารระยะไกล และแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ในการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่ที่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้ว ยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) เป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน ในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บประมวลผลถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ เช่น การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารสำหรับการเรียนทางไกล ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Innovation) เพื่อช่วยถ่ายโอน การเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร เป็นต้น

7. การมุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) องค์กรที่เน้นคุณภาพจะเป็นองค์กรที่ทำให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น ถือหลักว่าจะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

8. กลยุทธ์ (Strategy) เป็นการใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์กรควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในด้านของการยกร่าง การดำเนินการ และการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) เป็นบรรยากาศที่สนับสนุนจุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน นั่นคือ การพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกันและความเป็นมนุษย์ มีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กรในการเรียนรู้และการพัฒนาเพื่อให้ทำงานได้สำเร็จ

10. การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย (Teamwork Networking) เป็นสิ่งที่องค์กรตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปันและสร้างผลรวมที่สูงกว่าจากทรัพยากร ทั้งภายในองค์กรที่เรียกว่าการทำงานแบบเครือข่าย ซึ่งไม่เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างเดียว

อย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและสร้างพลังร่วมอันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. **วิสัยทัศน์ (Vision)** วิสัยทัศน์เป็นความคิดเห็นร่วมกัน (Shared Vision) ของคนในองค์กรเพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงและความผูกพัน เน้นการเรียนรู้ไปยังทิศทางที่ต้องการร่วมกันทั้งองค์กรต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานค่านิยม ปรัชญา ความคิด และความเชื่อที่คล้ายคลึงกันจะส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันในที่สุด

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญ สามารถพิจารณาได้จากมุมมอง ดังนี้

มุมมองในเชิงองค์กร (Organizational Perspective)

1. มีมุมมองที่เป็นระบบโดยภาพรวม มองเห็นและเข้าใจถึงกระบวนการและความสัมพันธ์ของระบบต่างๆ ทั้งทั้งองค์กร แสดงให้เห็นว่าองค์กรทำงานอย่างเป็นระบบ
2. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและค่านิยมร่วมกันทั้งองค์กร เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจและจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงและความผูกพัน
3. มีมุมมองว่าองค์กรสามารถเรียนรู้และสามารถเติบโตได้

มุมมองในเชิงกระบวนการ (Process Perspective)

1. การเล็งเห็นโอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
2. สามารถปรับตัวสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
3. สร้างวัฒนธรรมของการใช้การเสริมแรงและการเปิดเผยข้อมูลในองค์กร
4. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์กร
5. มีการสร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร (คน งาน เทคโนโลยี และชุมชน)
6. มีการให้รางวัลสำหรับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และจัดตั้งโครงการเพื่อรองรับความคิดดังกล่าว
7. สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร
8. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
9. มีการใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะสมรรถนะของการเรียนรู้
10. มีระบบต่างๆ เพื่อการเรียนรู้และใช้ประโยชน์ร่วมกันในองค์กร

มุมมองที่เกี่ยวกับคน (Human Perspective)

1. สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนได้มีโอกาสและสามารถอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้
2. ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ พิจารณา ที่ปรึกษา และเป็นผู้เกื้อหนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกขององค์กร
3. มีผู้ที่เป็นแม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติในสิ่งที่คิดแล้ว
4. ให้การสนับสนุนและส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
5. มีการใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลายๆ ส่วน

ประโยชน์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องเผชิญไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือองค์กร การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรวดเร็วและรุนแรง ก็ด้วยปัจจัยที่เกิดจากการก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง และความซับซ้อนของระบบเศรษฐกิจ ที่ส่งผลกระทบกับการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้น องค์กรต้องเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยน วัฏระบบ ปรับโครงสร้างตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรมีขีดความสามารถสร้างประสิทธิภาพใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีความคล่องตัว ยืดหยุ่นอยู่ได้ในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แต่สิ่งที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดได้ขึ้นอยู่กับทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นทรัพยากรที่ต่างจากทรัพยากรอื่นๆ ฝ่ายบริหารต้องใส่ใจเป็นพิเศษ เนื่องจากองค์กรเป็นกลุ่มคนร่วมทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน มนุษย์จะทำให้ทุนทั้งหลายทั้งปวง ทำงานไปสู่เป้าหมายที่มุ่งหมายไว้

บุคคลจะเรียนรู้เมื่อมีปัญหาหรือตระหนักถึงช่องว่างระหว่างจุดที่ตนยืนอยู่กับจุดที่ต้องการไปให้ถึง ประสบการณ์การเรียนรู้จะเป็นแรงผลักดันให้เกิดพลังในการเข้ามามีส่วนร่วมในการเรียนรู้ เพื่อนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ การเรียนรู้ของคนในองค์กรซึ่งต้องทำอย่างต่อเนื่องโดยการจัดหา จัดเก็บ จัดถ่ายโอน และใช้ความรู้อย่างทันการณ์ จึงจะสามารถอยู่รอดได้ในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงเช่นนี้ได้ นั่นคือ ต้องสร้างองค์กรของตนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อจะได้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีความยืดหยุ่นก้าวให้ทันสถานการณ์ สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การจัดการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นกุญแจสำคัญในการเจริญเติบโต จึงเป็นกุญแจสำคัญในการเจริญเติบโตขององค์กร

ดังนั้น ความรู้จะเป็นตัวสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กรที่พร้อมจะถูกนำไปใช้ประโยชน์ ในองค์กร ในการบริหารความสำเร็จจำเป็นต้องขยายผลจากการทำให้วิสัยทัศน์มีความชัดเจนขึ้น ซึ่งจะเพิ่มความกระตือรือร้นขององค์กรในการเรียนรู้สร้างองค์ความรู้และเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อเกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมกันขององค์กรประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์กรขึ้นกับความสามารถของบุคลากรในองค์กรในการเรียนรู้ถึงสถานการณ์ แนวคิด เทคนิคการดำเนินงาน นวัตกรรม เทคโนโลยีต่างๆ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ซึ่งกันและกันภายในองค์กร เราต้องสร้างตัวเร่งในการขับเคลื่อนให้สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เจริญก้าวหน้าต่อไปได้อย่างยั่งยืนและมีภูมิคุ้มกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ใบงานที่ 7.2

คำชี้แจง เมื่อศึกษาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 7.2 แล้ว

จงวิเคราะห์ สรุปและตอบคำถามต่อไปนี้

1. ท่านคิดว่าในปัจจุบันองค์กรของท่านมีลักษณะอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าสิ่งใดมีความสำคัญที่สุดสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

.....

.....

.....

.....

.....

3. หลังจากท่านศึกษาคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ท่านคิดว่า ควรจะมีการพัฒนาสถานศึกษาของท่านให้มีประสิทธิภาพอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 7.3

เรื่อง แนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ระยะเวลาทำกิจกรรม 1 ชั่วโมง

จุดประสงค์

1. เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถอธิบายถึงวิธีการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และกระบวนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. เพื่อให้ผู้ศึกษาเกิดแนวคิดและสามารถนำกระบวนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ได้

เนื้อหาสาระ

1. แนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. วินัย 5 ประการสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. ขั้นตอนการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 7.3
2. วิเคราะห์ลักษณะสำคัญของแต่ละหัวข้อ สรุปสาระสำคัญลงในใบงานที่ 7.3
3. ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจากการศึกษาเอกสารและสื่อต่าง ๆ

สื่อ / แหล่งการเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 7.3
2. ใบงานที่ 7.3
3. เอกสารอ้างอิง
4. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

ประเมินผลงานตนเองจากใบงานที่ปฏิบัติ

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 7.3

แนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สิ่งสำคัญที่สุดคือ องค์กรต้องรับรู้และเรียนรู้ ภายนอกและภายในแล้วนำมาใช้ในการปรับตัว ถ้าเป็นสิ่งมีชีวิตก็เพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ได้ ถ้าเป็น องค์กรก็ต้องปรับตัวเพื่อทำภารกิจที่สำคัญที่สุดของตนให้ดีที่สุด แนวทางการสร้างองค์กรแห่ง การเรียนรู้ได้มีผู้ศึกษาไว้ ดังนี้

1. สร้างระบบให้สามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างกว้างขวางในสถานศึกษา สามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

2. สร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้และเรียนรู้จากส่วนอื่น ๆ ทางเครือข่าย โดยผ่าน ช่องทาง การสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการสื่อสารระยะไกล และแลกเปลี่ยนข้อมูล อิเล็กทรอนิกส์ในการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่ที่นอกจากจะ เกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้วยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละ บุคคลในองค์กรด้วย

3. ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน ในกระบวนการ เรียนรู้ให้ทั่วถึงและมีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง เหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ เช่น การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ในการ เรียนทางไกล

ใช้ปัญญาประดิษฐ์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ให้ทั่วทั้งองค์กร เป็นต้น

4. ให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ กลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น ถือหลักว่าจะ พัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

5. สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนจุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการ ทำงาน คือ การพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การ

ยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกัน และความเป็นมนุษย์ มีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กรแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาเพื่อที่จะทำงานได้ดี

6. ตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปันและสร้างผลรวมที่สูงกว่าจาก

ทรัพยากร

ทั้งภายในองค์กรที่เรียกว่า การทำงานเป็นทีม และภายนอกองค์กรที่เรียกว่า การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมอันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

7. ใช้วิสัยทัศน์ซึ่งเป็นการคิดเห็นร่วมกันของคนในองค์กร สนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ และจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงและความผูกพัน เน้นการเรียนรู้ไปยังเรื่องที่เป็นทิศทางที่ต้องการร่วมกันทั้งองค์กรต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด และความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน จะส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

8. ใช้ “การจัดการความรู้” เป็นเครื่องมือในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างพลังวิเศษในการปฏิบัติงาน ให้สามารถสร้างผลงานในระดับสร้างสรรค์ มีผลสัมฤทธิ์สูง แต่ที่เน้นมาก คือ ความรู้ของกระบวนการปฏิบัติ การเน้นความรู้ที่ควบคู่อยู่กับการปฏิบัติในลักษณะ “ไม่ทำ ไม่รู้” ซึ่งไม่ใช่ความรู้เชิงทฤษฎี เป็นการดึงเอาพลังปัญญาที่ถูกกลบเกลื่อนออกมาใช้ ซึ่งส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปของความรู้ฝังลึก แต่ก็ไม่ใช่ละเลยความรู้ที่เปิดเผยหรือความรู้เชิงทฤษฎี การจัดการความรู้ มีเป้าหมาย 3 ประการ ได้แก่ เพื่อรวบรวมความรู้ของสมาชิกในองค์กรให้เป็นความรู้ระดับองค์กร เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและเพื่อพัฒนาคน คือ พัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งแบ่งความรู้ในการปฏิบัติงานได้ 4 ระดับ คือ

8.1 Know – what : เป็นความรู้เชิงทฤษฎี เมื่อนำความรู้เหล่านี้มาใช้งาน ก็จะได้ผลบ้าง ไม่ได้ผลบ้าง

8.2 Know – how : เป็นความรู้ที่มีทั้งเชิงทฤษฎี และเชิงบริบท เป็นความรู้ในลักษณะที่รู้จักปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมหรือบริบท

8.3 Know – why : เป็นความรู้ในระดับอธิบายเหตุผลได้ว่าทำไมความรู้นั้นๆ จึงใช้ได้ผลในบริบทหนึ่ง แต่ใช้ไม่ได้ผลในอีกบริบทหนึ่ง

8.4 Care – why : เป็นความรู้ในระดับคุณค่าความเชื่อ ซึ่งจะเป็นแรงขับเคลื่อนจากภายในจิตใจ ให้ต้องกระทำสิ่งนั้น เมื่อเผชิญสถานการณ์

วินัย 5 ประการสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ความสามารถในการคิดเชิงระบบ คนในองค์กรสามารถเข้าใจวิธีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่าง ๆ ความเชื่อมโยงต่อเนื่องของสรรพสิ่งและเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ผูกโยงด้วยสภาวะการพึ่งพาอาศัยกัน สามารถมองปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็น วัฏจักร โดยนำมาบูรณาการเป็นความรู้ใหม่ เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความเป็นไปในโลกแห่งความจริง

2. แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) คือการตระหนักถึงกรอบแนวคิดของตนเอง ทำให้เกิดความกระจ่างกับรูปแบบ ความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนและเพียรพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัยและสามารถที่จะบริหารปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของตนทำความเข้าใจได้ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดในเชิงการรื้อปรับระบบงาน (Reengineering)

3. ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) องค์กรที่เรียนรู้ต้องส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้พัฒนาตนเอง สร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล สร้างสรรค์ผลงานที่มุ่งหวังและสร้างบรรยากาศกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งหมายถึงการจัดกลไกต่างๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กร ระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนาศักยภาพ หรือแม้แต่ระเบียบวิธี การปฏิบัติงานประจำ เพื่อให้คนในองค์กรได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ เพิ่มเติมได้อย่างต่อเนื่อง

4. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) องค์กรที่มีการเรียนรู้จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งจะเป็นกรอบความคิดเกี่ยวกับสภาพในอนาคตขององค์กร ที่ทุกคนในองค์กรมีความปรารถนาร่วมกัน ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนจะทุ่มเทพณิกแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้การเรียนรู้เริ่มทดลองส่งใหม่ ๆ ของคนในองค์กรเป็นไปในทิศทางหรือกรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกัน

5. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) จะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และทักษะวิธีคิด เพื่อพัฒนาภูมิสติปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูล ในระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ๆ ที่ได้มาจากการคิดค้นหรือจากภายนอกและภายใน การเรียนรู้เป็นทีมนี้ ยังครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาใน

เรื่องนี้ ก็จะช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์กร มีความเป็นทีมที่ดีขึ้น จะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้เต็มที่

จากวินัย 5 ประการนี้เกื้อกูลและพึ่งพาอาศัยกัน อาศัยพลังแห่งการเรียนรู้เป็นกลุ่มพลังแห่งการมองภาพรวม มองความเชื่อมโยง มองความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต มองอนาคต มองเชิงบวก มองเห็นสภาพความเป็นจริง มองแบบไม่ยึดติด ลดอดีตหรือยึดมั่นในตนเอง มองที่ประโยชน์หรือความมุ่งมั่นเพื่อส่วนรวมหรือคุณค่าอันยิ่งใหญ่ และอาศัยพลังแห่งทักษะของการเรียนรู้ร่วมกัน การเปลี่ยนสภาพหรือสิ่งที่ดูเสมือนเป็นจุดอ่อนหรือปัญหาให้กลายเป็นจุดแข็งเป็นโอกาสหรือพลังในการดำเนินงานให้ก้าวหน้าไปได้ในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สรุปได้ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับวินัย 5

แนวคิดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของ Peter Senge (1990)

สรุปได้ว่า แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนกรอบแนวคิดใหม่ (Paradigm Shift) จากองค์กรแบบดั้งเดิมที่เน้นด้านเหตุผล ประสิทธิภาพ เน้นผลของงาน เน้นการปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป แต่คงไว้ซึ่งสิ่งสำคัญของแนวคิดทั้งแบบดั้งเดิมและแบบใหม่หลอมใช้เข้าด้วยกัน ลักษณะขององค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและการเปลี่ยนแปลงภายนอก (เทคโนโลยี สังคม สภาพแวดล้อม การเมือง ทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ) มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง บุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่รู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง มีการปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีลักษณะแบบแบนราบ มีความยืดหยุ่น มีสายการบังคับบัญชาสั้น มีการกระจายอำนาจ สร้างวิสัยทัศน์ของบุคลากรให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกับองค์กร มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้หรือให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร ส่งเสริม สนับสนุน อำนวยความสะดวก จัดหาอุปกรณ์ทางเทคโนโลยี เพื่อประยุกต์ใช้ในการสื่อสารและเรียนรู้ทั้งในองค์กรและการเชื่อมต่อกับภายนอกองค์กร องค์กรจะต้องมีระบบการจัดการที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในการอำนวยความสะดวก และจงใจให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันและสนับสนุนส่งผลให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

ขั้นตอนการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สำรวจสภาพปัจจุบัน วิเคราะห์ ศึกษาว่าองค์กรของเรามีอะไรดี ประเมินศักยภาพองค์กร บุคลากร ค่านิยม ปัญหาข้อบกพร่องต่างๆ รวมทั้งประเมินการมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ในปัจจุบัน

ขั้นตอนที่ 2 นำข้อมูลที่ได้มากำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ หรือแนวทางที่จะใช้เป็นรูปแบบและกิจกรรม ที่จะทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน เช่น บางหน่วยจัดให้มี ศูนย์จัดการความรู้ (Knowledge Center) ของตนเอง รวบรวมทรัพยากรแห่งการเรียนรู้ที่เข้าถึงได้ง่ายต่อการใช้เป็นสถานที่แลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินงานตามแผน มีการแต่งตั้งคณะทำงานส่งเสริมการดำเนินงาน ติดตามและประเมินผลตามระยะเวลา หรืออาจมีการตั้งหน่วยวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ในองค์กร ซึ่งมีตัวแทนจากบุคลากรทุกฝ่ายรวมทั้งผู้บริหาร

ขั้นตอนที่ 4 จัดเกณฑ์การพิจารณาประเมินผลในขั้นสุดท้ายหลังจากที่ดำเนินการ ไปแล้วระยะหนึ่ง เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินงานของเรามีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด

มีข้อสังเกตเกี่ยวกับการประเมินผลอยู่บางประการ คือ เนื่องจากความรู้เป็นสิ่งที่จับต้องยาก มีลักษณะเป็นนามธรรม เมื่อเรานำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานใดๆ ก็ตามจะยาก ต่อการวัดหรือนับออกมาเป็นค่าทางสถิติให้เห็นชัดเจนได้ ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้การวัดผลมีข้อจำกัดตามไปด้วย

ปัจจัยแห่งความสำเร็จและสิ่งที่สะท้อนปัญหาอุปสรรค

1. วัฒนธรรมองค์กร จะเห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการพบปะ พูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น

2. บุคลากรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพจะต้องไม่เกิดบนพื้นฐานของการบังคับ

3. ระบบความดีความชอบ ควรมีการเสริมสร้างแรงบันดาลใจ หรือแรงจูงใจ อาจจัดให้รางวัลที่เป็นนามธรรมแก่หน่วยงานที่มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น การประกาศยกย่องชมเชยภาพความสำเร็จ

4. ด้านการเรียนรู้ ควรมีการวิเคราะห์ว่าก่อนจะมีความสำเร็จต้องผ่านสิ่งใดมาบ้าง เราจะต้องตอบสนองต่อปัญหาอย่างไร

ปัจจัยสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นที่ “คน” เป็นหลัก เครื่องมือ อุปกรณ์ หรือเทคนิคต่างๆ ตลอดจนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเพียงอรรถประโยชน์ที่จะช่วยเอื้ออำนวยให้วิธีการที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ดำเนินไปได้สะดวกขึ้น และเน้นการมีปฏิสัมพันธ์กันโดยตรง ไม่เน้นผ่านเอกสาร “องค์กรแห่งการเรียนรู้” เป็นเรื่องที่มีแนวทางหลากหลาย ขณะเดียวกันไม่ได้หมายความว่าเมื่อนำรูปแบบที่ประสบความสำเร็จไปใช้แล้วจะประสบความสำเร็จตามไปด้วย ทั้งนี้เพราะปัจจัยแวดล้อมที่จับต้องไม่ได้หลายประการที่แตกต่างกันต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ ประเด็นสำคัญคือต้องทำการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดระหว่างบุคคลจนมีการต่อยอดและสร้างสรรค์ นำไปสู่แนวปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด (Best Practices) ขององค์กร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ใบงานที่ 7.3

คำชี้แจง เมื่อศึกษาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 7.3 แล้ว

จงวิเคราะห์สรุปและตอบคำถามต่อไปนี้

1. ท่านจะสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาของท่านได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านจะนำวินัย 5 ประการสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาของท่านได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

บรรณานุกรม

- พนพ เกษามา. การจัดการความรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้. ม.ป.ท., 2546.
- วิจารณ์ พานิช. โรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด, 2547.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2548.
- วีรวิธ มาฆะศิรินันท์. วิธีคิดเชิงระบบเอกสารประกอบการสัมมนา บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด. ม.ป.ท., 2545.
- Argyris, C. **Teaching smart people how to learn.** *Harvard Business review.* May – June 1991, 99 – 109.
- Senge, P.M. **The fifth discipline : The art and practice of the learning organization.** London : Century Press. 1990.

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบ และคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้เชี่ยวชาญ

1. คุณหญิง กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา เลขธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. นายวินัย รอดจ่าย รองเลขธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ดร.เบญจลักษณ์ น้ำฟ้า ผู้อำนวยการสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. ดร.ปัญญา แก้วกียูร ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. รศ.ดร.สมคิด สร้อยน้ำ ผู้ช่วยอธิการบดีและรองประธานคณะกรรมการบริหาร
บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
6. รศ.ดร.กนกอร สมปราชญ์ อาจารย์ประจำและคณะกรรมการบริหาร
หลักสูตรดุริยางค์บัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น
7. ดร.กวินทร์เกียรติ นนธ์พละ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
อุบลราชธานี เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1
8. นายประทวน สมบูรณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนชาตุนารายณ์วิทยา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1

ที่ปรึกษา

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วัฒนา สุวรรณไตรย์ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
3. ดร. สุรัตน์ ดวงชาตม กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้วิจัย

นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักประชาสัมพันธ์ชำนาญการพิเศษ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1

การพัฒนา

รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 8
การพัฒนาศักยภาพครู

ผู้วิจัย

นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา

นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำนำ

ด้วยข้าพเจ้านางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้ดำเนินการทำวิจัย และวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งในการทำวิจัยและวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้มี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรชัยคุณกรณ์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ และ ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม เป็นกรรมการที่ปรึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในสถานศึกษา มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาสมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้สามารถบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ และได้ทำชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง จำนวน 8 ชุดเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งจะเป็กระบวนการขับเคลื่อนการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้บรรลุเป้าหมาย

ผู้วิจัย ขอขอบคุณทุกท่านผู้เชี่ยวชาญและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา นักเรียนที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หวังว่าเอกสารชุดนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ศึกษาและนำไปใช้ในการบริหารจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

ระพีพรรณ ร้อยพิลา

นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
แนวทางการศึกษา	ค
การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	จ
ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 8 การพัฒนาศักยภาพครู	1
➡ ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 8.1	3
เรื่อง ความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพครู	4
ใบงานที่ 8.1	8
➡ ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 8.2	9
เรื่อง การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมสำหรับครู	9
ใบงานที่ 8.2	17
➡ ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 8.3	19
เรื่อง การพัฒนาครูโดยการนิเทศ	19
ใบงานที่ 8.3.1	27
ใบงานที่ 8.3.2	28
บรรณานุกรม	29
ผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	31

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 8

การพัฒนาศักยภาพครู (Development of Teacher Potential)

แนวคิด

1. การพัฒนาครูในสถานศึกษาจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบและสอดคล้องกับความต้องการของครู
2. การพัฒนาครูในสถานศึกษาควรมีเป้าหมายสำคัญที่การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ส่งเสริมและสนับสนุนครูให้สามารถนำหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสู่การปฏิบัติจริงในห้องเรียนจนบังเกิดผลตามจุดหมายของหลักสูตร และการเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพให้แก่ครู
3. การพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างความรู้และทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ควรดำเนินการควบคู่ไปกับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การเสริมแรงในเวลาและโอกาสที่เหมาะสม และการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ทำให้ครูเห็นคุณค่าเห็นความสำคัญของตนเองที่มีต่องาน ชื่นชมความสำเร็จในการปฏิบัติงานของตนเองซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาตนเอง และการพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างยั่งยืน

จุดประสงค์

1. เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนา ศักยภาพครูและเห็นแนวทางในการพัฒนาครู
2. เพื่อให้ผู้ศึกษาสามารถนำความรู้ไปส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพครู ทั้งด้าน คุณธรรม จริยธรรมและการพัฒนาการเรียนการสอน

เนื้อหาสาระ

1. ความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพครู
2. การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมสำหรับครู
3. การพัฒนาครูโดยการนิเทศ

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 8 การพัฒนาศักยภาพครู
2. ทำกิจกรรมตามที่กำหนด
3. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม
4. สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารสถานศึกษาท่านอื่น เพื่อนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. นำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษา

สื่อ / แหล่งเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 8 แนวทางการพัฒนาศักยภาพครู
2. เอกสารอ้างอิง
3. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

1. ประเมินการทำกิจกรรมตามที่กำหนด
2. ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง
3. ประเมินการซักถามและการให้ข้อคิดเห็น
4. ประเมินการรายงานผลการปฏิบัติงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 8.1

เรื่อง ความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพครู

ระยะเวลาทำกิจกรรม 1 ชั่วโมง

จุดประสงค์

เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจถึงความสำคัญ ความจำเป็นและประโยชน์ของการพัฒนาศักยภาพครู

เนื้อหาสาระ

1. ความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพครู
2. ความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพครู
3. ประโยชน์ของการพัฒนาศักยภาพครู

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 8.1
2. วิเคราะห์ลักษณะสำคัญของแต่ละหัวข้อ สรุปสาระสำคัญลงในใบงานที่ 8.1
3. ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจากการศึกษาเอกสารและสื่อต่าง ๆ

สื่อ / แหล่งการเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 8.1
2. ใบงานที่ 8.1
3. เอกสารอ้างอิง
4. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

ประเมินผลงานตนเองจากใบงานที่ปฏิบัติ

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 8.1

ความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพครู

การพัฒนาศักยภาพครู หมายถึง การพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจ ทักษะ ความชำนาญและความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้ง การพัฒนาด้านคุณธรรมและ จริยธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา

ความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพครู

การพัฒนาศักยภาพครูเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นกรรมวิธีที่จะช่วยเพิ่มพูน ความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ได้ผลดี มีทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ตามแนวคิดดั้งเดิมเชื่อว่าการพัฒนาศักยภาพครู เป็นสิ่งไม่จำเป็นสำหรับองค์กร ผู้นำ องค์กรมีหน้าที่เฉพาะแต่เพียงบังคับบัญชาควบคุมให้พนักงานแต่ละคนปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่ง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย ถ้าหากบุคคลใดต้องการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตน จะต้องขวนขวายเอง แต่แนวคิดสมัยใหม่เชื่อว่าการพัฒนาศักยภาพครูเป็นหน้าที่ที่สำคัญและ จำเป็นที่องค์กรทุกองค์กรจะต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ ถึงแม้ว่าจะเสียเวลาและค่าใช้จ่ายใน การดำเนินการ แต่องค์กรจะได้รับประโยชน์มากกว่าโดยมีเหตุผลสนับสนุน 2 ประการ คือ

1. ถึงแม้ว่าองค์กร จะมีระบบการสรรหาคัดเลือกที่ดีพอ ได้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเพียงใดก็ตาม ก็มิได้เป็นหลักประกันว่าบุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมายได้ในทันทีและตลอดไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือ โอนย้ายไปปฏิบัติหน้าที่อื่น ย่อมมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีเสียก่อน

2. ในปัจจุบันได้มีการคิดค้น และนำเอาวิทยาการบริหารสมัยใหม่มาใช้ในการ บริหารงานด้านต่างๆ อย่างแพร่หลาย จึงเป็นความจำเป็นที่บุคคลทุกคนจะต้องปรับปรุงตนเอง ให้มีความรู้ทันสมัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่ต้องแข่งขันกับผู้อื่น ย่อมมีความจำเป็นที่ จะต้องพัฒนาศักยภาพของตนให้มีความรู้ความสามารถที่สูงขึ้นอยู่เสมอ ยิ่งในยุคโลกาภิวัตน์นี้ ความเชื่อเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพครูมีแนวโน้มสูงขึ้น เพราะเป็นช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อของการ ก้าวกระโดดสู่ความเจริญทางด้านวิชาการและเทคโนโลยีอย่างไร้พรมแดน ซึ่งองค์กรต้อง ดำเนินการแข่งขันกับต่างประเทศด้วยการพัฒนา ต้องดำเนินงานเฉพาะที่เฉพาะองค์กร

ไม่มีการลอกเลียนแบบกัน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่องค์กรนั้น ๆ มีความจำเป็นและต้องการพัฒนาเรื่องอะไร

การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญและความจำเป็นมากสำหรับหน่วยงานหรือสถานศึกษา เพราะการพัฒนาบุคลากรทำให้คนเรามีความสัมพันธ์ที่ดีเกิดความถูกต้องระหว่างบุคคล ทำให้มีวิธีการทำงานที่ดี จะทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีคุณภาพ มีความเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย หรืองานที่รับผิดชอบ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมีคุณภาพบรรลุตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

กล่าวโดยสรุปว่า แต่ละหน่วยงานต้องมีการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร เพื่อจะได้กำหนดทิศทางของการพัฒนาบุคลากรว่า แต่ละหน่วยงานจะพัฒนาบุคลากรในลักษณะใดที่จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงานนั้นๆ และหน่วยงานจะได้วางแผนกำหนดความจำเป็นเพื่อจัดกิจกรรมในการพัฒนาต่อไป

ดังนั้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารงานของสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารควรได้รับการพัฒนาให้สามารถนำภาวะผู้นำและบุคลิกภาพประชาธิปไตยมาเอื้อต่อการทำงานของครู ให้ครูมีเสรีภาพในการคิด มีโอกาสพัฒนาคุณภาพผลงาน รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพในการนำหลักสูตรไปใช้ การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในวิชาที่สอน สามารถพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความสนใจ ความต้องการและระดับพัฒนาการของผู้เรียน ด้วยเทคนิควิธีที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพครู

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปแล้วว่า ครูเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อการพัฒนาสังคมและชาติบ้านเมือง ทั้งนี้เพราะครูต้องรับหน้าที่ในการพัฒนาบุคคลในสังคมให้มีความเจริญงอกงามอย่างเต็มที่ จนบุคคลเหล่านั้นสามารถใช้ความรู้ความสามารถของตนเพื่อพัฒนาชาติบ้านเมืองต่อไป ดังนั้นการพัฒนาครูให้เป็นบุคคลที่มีศักยภาพอย่างที่สุด จึงเป็นงานที่นักวิชาการศึกษา/ผู้นิเทศและ/หรือผู้บริหารการศึกษาจะต้องกระทำอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาครูก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ ดังนี้

1. การพัฒนาครู ช่วยพัฒนาคุณภาพและวิธีการทำงานของครู ทำให้ครูมีสมรรถภาพในการสอน มีความรู้เพิ่มขึ้น เข้าใจบทบาทหน้าที่และปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขข้อบกพร่องให้ดีขึ้น

2. การพัฒนาครู ช่วยทำให้เกิดการประหยัดเวลาและลดความสูญเปล่าทางวิชาการเพราะครูที่ได้รับการพัฒนาจนเป็นครูที่มีคุณภาพนั้นย่อมไม่ทำอะไรผิดพลาดต่างๆ สามารถใช้สื่อการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ทำการสอนนักเรียนได้ผลเต็มที่และตรงตามจุดประสงค์ ส่วนนักเรียนก็มีความรู้ความสามารถตามเกณฑ์ที่กำหนด

3. การพัฒนาครู ช่วยทำให้ครูได้เรียนรู้งานในหน้าที่ได้เร็วขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งครูที่เพิ่งได้รับการบรรจุให้เข้าทำงานใหม่ๆ และครูที่ย้ายไปทำการสอน ณ ที่ทำงานแห่งใหม่

4. การพัฒนาครู ช่วยแบ่งเบาหรือลดภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานในสายงานต่างๆ เพราะครูที่ได้รับการพัฒนาอย่างดีและอย่างต่อเนื่อง จะมีความเข้าใจงานการสอนและงานอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี

5. การพัฒนาครู ช่วยกระตุ้นให้ครูปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การงานกล่าวคือ ทำให้ครูทุกคนมีโอกาสก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งทางการบริหารที่มีสถานภาพดีขึ้น

6. การพัฒนาครู ช่วยทำให้ครูเป็นบุคคลที่ทันสมัยอยู่เสมอ ทั้งในด้านความรู้และเทคโนโลยีต่างๆ รวมทั้งหลักการปฏิบัติงานและเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ

การพัฒนาครูเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารการศึกษา เพราะงานทุกชนิดของสถานศึกษาจะดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่เพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถและความร่วมมือของครู ถ้าครูขาดความรู้ความสามารถ ขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไม่จงรักภักดีต่อหน่วยงานของตนเองและขาดความรับผิดชอบ ทะเลาะเบาะแว้งกัน แยกแยกความสามัคคี ต่างคนต่างอยู่และทำงานไปวันๆ โดยไม่ให้ความร่วมมือ กิจกรรมต่างๆ ที่สถานศึกษาได้วางไว้ก็จะประสบความล้มเหลว เพราะมีคนที่เหมือนไม่มีในเมื่อคนเหล่านั้นไม่ร่วมมือกันและหย่อนสมรรถภาพ

การพัฒนาครูจึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารการศึกษา แม้ว่าครูทุกคนของสถานศึกษาจะมีความสามารถเพียงใดก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนานๆ บรรดาความรู้ ความชำนาญก็ย่อมอ่อนลงไปเป็นของธรรมดา หรือบางทีการทำงานจำเจอยู่เสมอๆ งานที่ทำอาจจะกลายเป็นความเบื่อหน่ายได้เหมือนกัน ดังนั้น การที่ผู้บริหารให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยแก้ปัญหาและส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้รับการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อให้ครูทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งมีขวัญและกำลังใจ

ประโยชน์ของการพัฒนาศักยภาพครู

ความต้องการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนา อาชีพและบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้ได้ตามมาตรฐานที่วางไว้ โดยเน้นการพัฒนาครูให้เป็นครูชั้น ฝีมืออาชีพ การเร่งรัดพัฒนาครูจึงเป็นยุทธศาสตร์สำคัญ ประโยชน์ของการพัฒนาศักยภาพครู คือ

1. สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. เป็นที่ยอมรับเชื่อถือซึ่งกันและกันกับบุคคลทั่วไป
3. มีความก้าวหน้าในวิชาชีพของตนเองและชีวิตส่วนตัว
4. มีบุคลิกภาพที่ดี มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง
5. มีความสมัครสมานสามัคคีกัน ร่วมมือในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

บรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างฉันทมิตร

6. ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างเพื่อนร่วมงานและบุคลากร

ในสถานศึกษาอื่นๆ

7. เป็นผู้ที่รักความก้าวหน้าติดตามข่าวสารต่างๆ อยู่เสมอ จนเป็นคนที่ทันสมัย และทันเหตุการณ์อยู่เสมอ

8. มีขวัญและกำลังใจอยู่เสมอ
9. มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตดีอยู่เสมอ

ใบงานที่ 8.1

คำชี้แจง เมื่อศึกษาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 8.1 แล้ว จงวิเคราะห์
สรุปสาระสำคัญและตอบคำถามต่อไปนี้

1. การพัฒนาศักยภาพครู

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าการพัฒนาศักยภาพครูมีความจำเป็นหรือไม่ เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 8.2

เรื่อง การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมสำหรับครู

ระยะเวลาทำกิจกรรม 1 ชั่วโมง

จุดประสงค์

1. เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางส่งเสริมพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมด้านจรรยาบรรณครู
2. เพื่อให้ผู้ศึกษาสามารถนำความรู้ไปส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพครูด้านคุณธรรม และจริยธรรม

เนื้อหาสาระ

1. การพัฒนาคุณธรรม
2. การพัฒนาจริยธรรม
3. กลยุทธ์การนำจรรยาบรรณครูไปสู่การปฏิบัติ
4. แนวทางการรณรงค์ส่งเสริมจรรยาบรรณครู
5. บทบาทผู้บริหารกับการเสริมสร้างจรรยาบรรณครู

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 8.2
2. วิเคราะห์ลักษณะสำคัญของแต่ละหัวข้อ สรุปสาระสำคัญลงในใบงานที่ 8.2
3. ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจากการศึกษาเอกสารและสื่อต่าง ๆ

สื่อ/แหล่งเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 8.2
2. ใบงานที่ 8.2
3. เอกสารอ้างอิง
4. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

ประเมินผลงานของตนเองจากใบงานที่ปฏิบัติ

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 8.2

การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมสำหรับครู

การพัฒนาคุณธรรม

คุณธรรม หมายถึง สิ่งที่บุคคลยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ดีงาม มีประโยชน์มาก มีโทษน้อย สิ่งที่เป็นคุณธรรมในแต่ละสังคมอาจแตกต่างกัน เพราะการเห็นสิ่งหนึ่งว่าเป็นสิ่งดีหรือไม่ดีนั้นขึ้นอยู่กับวัฒนธรรม เศรษฐกิจ ศาสนาและการศึกษาของคนในสังคมนั้น

การพัฒนาคุณธรรมสำหรับครู ควรยึดตามแนวปฏิบัติคุณธรรม 4 ประการของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราช ดังนี้

คุณธรรม 4 ประการ

ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราช

พระราชทานแก่ข้าราชการและประชาชนชาวไทย

ในคราวสมโภชกรุงรัตนโกสินทร์ 200 ปี

ประการแรก คือ การรักษาความซื่อสัตย์จริงใจต่อตนเองที่ควรประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์และเป็นธรรม

ประการที่สอง คือ การรู้จักข่มใจตนเอง ฝึกใจตนเอง ให้ประพฤติปฏิบัติอยู่ในความสัตย์ความดีนั้น

ประการที่สาม คือ การอดทน อดกลั้นและอดออมที่จะไม่ประพฤติล่วงความสัตย์สุจริต ไม่ว่าจะด้วยเหตุประการใด

ประการที่สี่ คือ การรู้จักละวางความชั่ว ความทุจริต และรู้จักเสียสละประโยชน์ ส่วนน้อยของตน เพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่ของบ้านเมือง

การพัฒนาจริยธรรม

จริยธรรม หมายถึง คุณธรรมและศีลธรรมและรวมเอาค่านิยมที่จำเป็นอื่น ๆ เข้าไว้ด้วย ซึ่งอาจอยู่ในระดับที่ลดหลั่นลงมาจากระดับศีลธรรมและคุณธรรม ค่านิยมที่จำเป็นดังกล่าวอาจจะได้แก่ ขนบธรรมเนียมประเพณี กฎหมาย อุดมการณ์ วินัยและมารยาท เป็นต้น **จริยธรรม** เป็นเรื่องของการฝึกนิสัย โดยทำบ่อยๆ ซ้ำๆ จนเป็นนิสัย แล้วกลายเป็นคุณธรรม เป็นการริเริ่มจากภายนอกเข้าไปสู่ภายในและเป็นลักษณะนิสัย เป็นคุณสมบัติที่ดีมีในจิตใจ ฉะนั้นการทำดี ต้องทำบ่อยๆ จนเป็นนิสัย

จริยธรรมของบุคคล

จริยธรรมของบุคคลจะมีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้สึกละ (Moral Reasoning) คือ ความเข้าใจในเหตุผลของความถูกต้อง ดีงาม สามารถตัดสินใจแยกความถูกต้องออกจากความไม่ถูกต้องได้ด้วยความคิด 2) ด้านอารมณ์ความรู้สึก (Moral Attitude and Belief) คือความพึงพอใจ ศรัทธา เลื่อมใส ความนิยมยินดีที่จะรับจริยธรรมมาเป็นแนวทาง ในการประพฤติปฏิบัติตน 3) ด้านพฤติกรรม (Moral Conduct) คือ การกระทำหรือการแสดงออกของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งเชื่อว่า เกิดจากอิทธิพลของทั้งสององค์ประกอบข้างต้น

การพัฒนาจริยธรรมสำหรับครู

การพัฒนาจริยธรรมสำหรับครู เป็นการจัดประสบการณ์ให้กับครูทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อให้เกิดคุณลักษณะทางจริยธรรมในด้านความซื่อสัตย์ ความกตัญญูต่อหน้าที่ ความขยัน การพึ่งตนเอง ความรับผิดชอบ ความมีระเบียบวินัยและสามารถเกี่ยวข้องกับคุณธรรมตัวอื่นได้ด้วยส่งผลให้เกิดจรรยาบรรณของครู ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับความประพฤติของผู้ประกอบอาชีพและวิชาชีพครูที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นวิชาชีพชั้นสูง เช่นเดียวกับแพทย์ วิศวกร ทนายความ ฯลฯ ซึ่งวิชาชีพชั้นสูงเหล่านี้จะถูกควบคุมด้วยจรรยาบรรณ ดังนั้นครูสภาซึ่งเป็นองค์กรวิชาชีพ จึงได้กำหนดจรรยาบรรณของครูไว้ในระเบียบคุรุสภาว่าด้วยจรรยาบรรณครู พ.ศ. 2539 มีจำนวน 9 ข้อให้ครูยึดถือและปฏิบัติ ดังนี้

1. ครูต้องรักและเมตตาศิษย์ โดยให้ความเอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริม ให้กำลังใจ ในการศึกษาเล่าเรียนแก่ศิษย์โดยเสมอหน้า

หมายถึง การตอบสนองต่อความต้องการ ความถนัด ความสนใจของศิษย์อย่างจริงจัง สอดคล้องกับการเคารพ การยอมรับ การเห็นอกเห็นใจ ต่อสิทธิพื้นฐานของศิษย์จนเป็นที่ไว้วางใจ เชื่อถือ และชื่นชมได้ รวมทั้งเป็นผลไปสู่การพัฒนารอบด้านอย่างเท่าเทียมกัน

**2. ครูต้องอบรม สั่งสอน ฝึกฝน สร้างเสริมความรู้ ทักษะและนิสัยที่ถูกต้อง
ดีงามให้แก่ศิษย์อย่างเต็มความสามารถ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ**

หมายถึง การดำเนินงานตั้งแต่การเลือกกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ ที่มุ่งผล
ต่อการพัฒนาในตัวศิษย์อย่างแท้จริง การจัดให้ศิษย์มีความรับผิดชอบและเป็นเจ้าของการ
เรียนรู้ตลอดจนการประเมินร่วมกับศิษย์ ในผลของการเรียนและการเพิ่มพูนการเรียนรู้ภายหลัง
บทเรียนต่างๆ ด้วยความปรารถนาที่จะให้ศิษย์แต่ละคน และทุกคนพัฒนาได้อย่างเต็ม
ศักยภาพและตลอดไป

**3. ครูต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ศิษย์ ทั้งทางกาย วาจาและ
จิตใจ**

หมายถึง การแสดงออกอย่างสม่ำเสมอของครู ที่ศิษย์สามารถสังเกต รับรู้
ได้เอง และเป็นการแสดงที่เป็นไปตามมาตรฐานแห่งพฤติกรรมสูง ตามค่านิยม คุณธรรมและ
วัฒนธรรมอันดีงาม

**4. ครูต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ
อารมณ์และสังคมของศิษย์**

หมายถึง การตอบสนองต่อศิษย์ ในการลงโทษ หรือให้รางวัล หรือการ
กระทำ อื่นใด ที่นำไปสู่การลดพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาและการเพิ่มพฤติกรรมที่พึง
ปรารถนา

**5. ครูต้องไม่แสวงหาประโยชน์ อันเป็นอามิสสินจ้างจากศิษย์ ในการปฏิบัติ
หน้าที่ตามปกติ และไม่ใช้ศิษย์กระทำการใดๆ อันเป็นการหาประโยชน์ให้แก่ตนโดยมิชอบ**

หมายถึง การไม่กระทำการใดๆ ที่จะได้มาซึ่งผลตอบแทนเกินสิทธิที่พึงมี
พึงได้จากการปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบตามปกติ

**6. ครูย่อมพัฒนาตนเองทั้งในด้านวิชาชีพ ด้านบุคลิกภาพและวิสัยทัศน์ ให้ทัน
ต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคมและการเมืองอยู่เสมอ**

หมายถึง การใฝ่รู้ ศึกษาค้นคว้า ริเริ่มสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ ให้ทันสมัย
ทันเหตุการณ์ และทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี
สามารถพัฒนาบุคลิกภาพและวิสัยทัศน์

**7. ครูย่อมรักและศรัทธาในวิชาชีพครู และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร วิชาชีพ
ครู**

หมายถึง การแสดงออกด้วยความชื่นชมและเชื่อมั่นในวิชาชีพครู ด้วยตระหนักว่า วิชาชีพนี้เป็นวิชาชีพที่มีเกียรติ มีความสำคัญและจำเป็นต่อสังคม ครูพึงปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และภูมิใจ รวมทั้งปกป้องเกียรติภูมิของวิชาชีพครู เข้าร่วมกิจกรรม และสนับสนุนองค์กร วิชาชีพครู

8. ครูพึงช่วยเหลือเกื้อกูลครูและชุมชนในทางสร้างสรรค์

หมายถึง การให้ความร่วมมือ แนะนำ ปรีกษา ช่วยเหลือแก่เพื่อนครู ทั้งเรื่องส่วนตัว ครอบครัว และการงานตามโอกาสอย่างเหมาะสม รวมทั้งเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน โดยการให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางวิธีการปฏิบัติตน ปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน

9. ครูพึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาภูมิปัญญาและวัฒนธรรมไทย

หมายถึง การริเริ่ม ดำเนินกิจกรรม สนับสนุน ส่งเสริมภูมิปัญญาและวัฒนธรรมไทย โดยรวบรวมข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ เลือกรสร ปฏิบัติตน และเผยแพร่ศิลปะ ประเพณีดนตรี กีฬา การละเล่น อาหาร เครื่องแต่งกาย ฯลฯ เพื่อใช้ในการเรียนการสอน การดำรงชีวิตของตนและสังคม

เป็นที่น่าสังเกตว่า จรรยาบรรณครู 5 ข้อแรก มีสภาพบังคับในระดับ “ต้อง” ซึ่งเป็นสภาพบังคับของ “วินัย” จะแตกต่างจากจรรยาบรรณโดยทั่วไป ที่มีสภาพบังคับในระดับ “พึง” ซึ่งหย่อนกว่าสภาพบังคับของวินัย แต่จรรยาบรรณจะมีสภาพบังคับที่เข้มงวดกว่า “ศีลธรรม” ที่มีสภาพบังคับในระดับ “ควร” ทั้งนี้เพราะ ศีลธรรม เป็นเรื่องของความ “สมัครใจ” ที่จะประพฤติปฏิบัติตามความศรัทธาของแต่ละคน ส่วน จรรยาบรรณ เป็นเรื่องของความ “เต็มใจ” ที่จะประพฤติปฏิบัติเพื่อเกียรติภูมิและศักดิ์ศรีของวิชาชีพ และเพื่อให้ตนเป็นที่เลื่อมใส ศรัทธา เชื่อถือ และยกย่องของสังคม แต่ วินัย เป็นเรื่องของ การ “บังคับ” ให้ประพฤติปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้ จะเต็มใจหรือไม่เต็มใจก็ตาม

กลยุทธการนำจรรยาบรรณครูไปสู่การปฏิบัติ

กลยุทธการนำจรรยาบรรณไปสู่การปฏิบัติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง หน่วยงานที่รับผิดชอบต้องสร้างหลักการและมาตรการสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน โดยมีการกำหนดกลยุทธได้ ดังนี้

1. ให้บรรจุและสอดแทรกเรื่องจรรยาบรรณครูไว้ในหลักสูตรการเรียนและการพัฒนา ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับ
2. ให้ทดสอบเรื่องจรรยาบรรณครูในการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ และสอบคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น
3. ให้มีการประเมินเรื่องการปฏิบัติตามจรรยาบรรณของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับในการเลื่อนขั้นเงินเดือน

แนวทางการรณรงค์ส่งเสริมจรรยาบรรณครู

1. การใช้มาตรการยกย่องให้รางวัล

ให้มีมาตรการให้รางวัลแก่ผู้ประพฤติปฏิบัติตนในกรอบของจรรยาบรรณเป็นหลักในการทำงานจนเป็นที่ประจักษ์ชัด ในรูปการยกย่อง ชมเชยการมอบโล่ การประกาศเกียรติคุณ หรือประกาศชื่อทางสื่อมวลชน การมอบประกาศเกียรติคุณบัตร เป็นต้น

2. วิธีการเป็นแบบอย่างที่ดี

การนำตัวอย่างที่ดีมาชี้ให้เห็น ให้สังคมได้รับรู้และยอมรับ เป็นวิธีการพัฒนาทางด้านจิตใจของผู้ที่ต้องการปรับทัศนคติโดยไม่ต้องใช้วิธีการบังคับ จุดเน้นที่สำคัญคือ ผู้บังคับบัญชาทุกระดับต้องใช้ภาวะผู้นำในการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและชักนำผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่การปฏิบัติ

3. สร้างความรู้และทัศนคติ

ลักษณะเชิงพฤติกรรมในการประพฤติปฏิบัติที่ควรปฏิบัติ พฤติกรรมที่พึงละเว้นเมื่อประพฤติดีแล้ว จะเกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อตนเองและหน่วยงาน ต่อสังคมและประเทศชาติ โดยติดประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน สร้างคู่มือให้ได้รับรู้ เข้าใจง่าย การฝึกอบรมสัมมนา หรือประชุมถ่ายทอดความรู้สู่การปฏิบัติเป็นระยะต่อเนื่องและทั่วถึง

4. วิธีการตั้งชมรมหรือการสร้างเครือข่าย

สถานศึกษาหรือหน่วยงานควรตั้งกลุ่มหรือชมรม เสริมสร้างและพัฒนาตนเองด้วยความสมัครใจ และจัดแสดงผลงานของแต่ละกลุ่มให้ทราบโดยทั่วกันเป็นวิธีการหนึ่งในการสร้างความรู้สึกร่วมให้เกิดขึ้นกับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งจะนำไปสู่การร่วมมือ ร่วมใจกันรณรงค์ให้เกิดการถือปฏิบัติต่อไป

5. วิธีการควบคุมจากภายในและภายนอก

การประกาศให้ทราบทั่วกันทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาหรือหน่วยงาน จะทำให้ผู้ที่รับรู้เป็นผู้มีส่วนควบคุมพฤติกรรมการทำงาน

6. การจัดกิจกรรมรณรงค์

ให้มีกิจกรรมที่เป็นตัวอย่างที่ดีในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การประกวดข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ดีเด่น สถานศึกษาดีเด่น หน่วยงานดีเด่นโดยใช้หลักการจรรยาบรรณครูเป็นแนวปฏิบัติ โดยให้ประชาชนหรือบุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนในการคัดเลือก หรือมีส่วนร่วมในการตัดสิน เพื่อให้เกิดพลังผลักดันจากภายนอกอีกส่วนหนึ่ง

7. การประชาสัมพันธ์

การเผยแพร่ความรู้ ความเข้าใจ การกระจายข่าวในรูปแบบของสื่อประเภทต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในองค์กร ผู้รับบริการประชาชน และสังคมได้รับทราบ มีการเผยแพร่ตัวอย่างที่ดี เพื่อเป็นการจูงใจให้เกิดความตระหนักเกิดจิตสำนึก ตลอดจนเกิดศรัทธาที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและเพื่อประโยชน์ ในการตรวจสอบการปฏิบัติตนด้วยตนเอง

8. วิธีการศึกษาดูงาน

การศึกษาดูงานจากหน่วยงานอื่นที่สามารถนำเอาแบบอย่างไปเป็นแนวทางปฏิบัติ ที่ดีได้ หรือการให้หน่วยงานอื่นมาดูงานในหน่วยงาน จะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานด้วยตัวของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเอง

บทบาทผู้บริหารกับการเสริมสร้างจรรยาบรรณครู

1. ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี
2. สร้างความรู้ ความเข้าใจให้เกิดการยอมรับในองค์กร
3. เอาใจใส่สอนงาน ฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรในองค์กรเป็นประจำ
4. ดูแลให้เกิดการประพฤติปฏิบัติ และริบดำเนินการทันทีเมื่อมีผู้ร้องเรียนหรือปฏิบัติไม่ถูกต้อง
5. สร้างขวัญกำลังใจ แก่ผู้ปฏิบัติทุกครั้งที่มีโอกาส
6. หมั่นป้องกัน ขจัดเหตุการณ์ที่ไม่เหมาะสม

7. เอาใจใส่ สังเกตการณ์ต่อสิ่งที่ยังชี้ว่าจะเกิดพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมขึ้น
ในหน่วยงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา

8. ใช้กฎหมาย กฎระเบียบ บังคับตามควรแต่กรณี

9. สร้างแรงจูงใจ ให้เกิดความตระหนักที่จะต้องปฏิบัติตามจรรยาบรรณครู

ในการบริหารงานที่ดี สถานศึกษาหรือหน่วยงานควรมีระบบโครงสร้างงานที่
ชัดเจนเหมาะสม มอบหมายงานที่ชัดเจน มีการนำหลักการจรรยาบรรณไปใช้ประกอบการ
บริหารงานบุคคลในขั้นตอนต่างๆ อย่างจริงจัง มีการสร้างกฎเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติใน
สถานศึกษาหรือหน่วยงานที่ชัดเจน สามารถวัดเป็นรูปธรรมได้และมีระบบลงโทษที่ยุติธรรม
การควบคุม โดยสังคมดำเนินการโดยการรณรงค์ เสริมสร้างเกี่ยวกับจรรยาบรรณของ
หน่วยงานอย่างเป็นรูปธรรม เปิดโอกาสให้ประชาชน ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ
จะทำให้เกิดการควบคุมโดยสาธารณะ (Social Sanction) โดยสถานศึกษาหรือหน่วยงานไม่ต้อง
ใช้มาตรการทางกฎหมาย

การจะทำให้เกิดเป็นผลในทางปฏิบัติเกี่ยวกับจรรยาบรรณครูสู่การปฏิบัติ นั้น มี
ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 3 ประการ ตามภาพประกอบ 1 ดังนี้



ภาพประกอบ 1 รูปแบบปัจจัยเกี่ยวกับจรรยาบรรณครูสู่การปฏิบัติ

จากรูปแบบปัจจัยเกี่ยวกับจรรยาบรรณครูสู่การปฏิบัติ ข้าราชการครูและบุคลากร
ทางการศึกษาพร้อมจะปฏิบัติตามมากน้อยแค่ไหน ขึ้นอยู่กับปัจจัย ดังนี้

1. สถานศึกษาหรือหน่วยงานนั้นจะต้องเข้าใจเนื้อหาและความหมายของ
จรรยาบรรณครู ที่กำหนดไว้อย่างถ่องแท้ (Understanding)

2. สถานศึกษาหรือหน่วยงานนั้น มีการยอมรับและศรัทธาต่อคุณค่าของ
จรรยาบรรณครูที่กำหนดไว้หรือไม่ (Internalize) และเมื่อมองเห็นคุณค่าก็จะนำคุณค่าของ
จรรยาบรรณครู นั้นมายึดเป็นหลัก หรือแนวทางในการปฏิบัติงาน

3. เมื่อยอมรับแล้วได้นำไปปฏิบัติจนเป็นวิถีปกติของชีวิตหรือไม่
(Commitment as way of life) ทั้งนี้ แม้จะเข้าใจและยอมรับแต่หากมิได้ปฏิบัติตามข้อบัญญัติ
เหล่านั้นก็ถือว่าไร้ประโยชน์อย่างสิ้นเชิง

จรรยาบรรณ คือ ความประพฤติ ที่ผู้ประกอบอาชีพการงานแต่ละอย่างกำหนดขึ้น เพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณ ชื่อเสียงและฐานะของสมาชิก ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก็มีจรรยาบรรณครูเป็นแนวทางประพฤติปฏิบัติในการทำงานไปสู่ความสำเร็จ ในทางปฏิบัติสถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษา จะนำจรรยาบรรณครูไปปฏิบัติให้เกิดผลได้จริงจังและยั่งยืนนั้น จะต้องให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมรับรู้เข้าใจในความหมาย และเนื้อหา สามารถซึมซับคุณค่าหรือความสำคัญ ซึ่งจะนำไปสู่การยอมรับและถือปฏิบัติด้วย จิตสำนึกของตนเองได้โดยไม่มีการบังคับ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ใบงานที่ 8.2

คำชี้แจง เมื่อศึกษาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 8.2 แล้ว
จงวิเคราะห์กรณีศึกษา และตอบคำถามต่อไปนี้

ครูเอก ครูชาติ และครูจักร เป็นครูสอนนักเรียนที่สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาของจังหวัดหนึ่ง อยู่ในเขตจังหวัดสกลนคร ครูเอกและครูชาติสอนวิชาภาษาอังกฤษมีชั่วโมงสอนทุกวัน ตั้งแต่วันจันทร์ถึงวันศุกร์ โดยครูเอกสอนระหว่างเวลา 08.30 – 12.00 น. ส่วนครูชาติสอนเวลา 13.00 – 16.30 น. ด้วยความเป็นครูที่สอนวิชาภาษาอังกฤษเก่งทั้งสองคน โรงเรียนกวควิชาแห่งหนึ่งที่จังหวัดนครพนม จึงติดต่อครูทั้งสองไปสอนพิเศษวิชาภาษาอังกฤษที่โรงเรียนกวควิชา โดยให้ค่าสอนชั่วโมงละ 300 บาท ในวันจันทร์ – อังคาร เวลา 17.00 – 20.00 น. และวันอาทิตย์ เวลา 09.00 – 12.00 น. และ 13.00 – 16.00 น.

ครูเอกและครูชาติจึงตกลงกันว่า ให้ครูเอกซึ่งไม่มีชั่วโมงสอนในภาคบ่าย ไปสอนที่โรงเรียนกวควิชาในวันจันทร์และวันอังคาร ซึ่งจะต้องใช้เวลาเดินทาง 1 ชั่วโมง โดยออกจากสถานศึกษาอย่างช้าไม่เกินเวลา 16.00 น. ก่อนเวลาเลิกเรียน 30 นาที คงไม่มีปัญหาอะไรเพราะครูบางคนที่ไม่มีชั่วโมงสอนในภาคบ่าย ก็เริ่มกลับบ้านกันแล้ว ส่วนครูชาติไปสอนในวันอาทิตย์ เนื่องจากมีชั่วโมงสอนในภาคบ่าย ในวันจันทร์และวันอังคาร

ครูจักร เป็นครูสอนวิชาคณิตศาสตร์ สอนนักเรียน 10 ห้อง ห้องละ 50 คน หลังจากสอบกลางภาคเรียนแล้ว มีนักเรียนที่ทำข้อสอบไม่ได้ 10 คน หากปล่อยไปโดยไม่ช่วยสอนพิเศษให้นักเรียนเหล่านี้ก็คงสอบวิชาคณิตศาสตร์ไม่ผ่าน ครูจักรเห็นว่าเป็นหน้าที่ของตนที่จะต้องจัดการศึกษาให้นักเรียนมีความรู้คู่คุณธรรม เมื่อมีนักเรียนยังบกพร่องด้านความรู้ทางคณิตศาสตร์อยู่อีก 10 คน จะสอนซ่อมเสริมให้ในเวลาเรียน ก็จะทำให้นักเรียนส่วนใหญ่เสียเวลา จึงนัดหมายให้นักเรียนทั้ง 10 คน มาเรียนพิเศษกับตนในวันเสาร์ เวลา 09.00 – 12.00 น. เป็นเวลา 5 สัปดาห์ ครูจักรคิดว่าถ้าสอนให้ฟรีนักเรียนจะไม่เห็นคุณค่าและไม่ตั้งใจเรียน จึงเก็บค่าเรียนพิเศษ คนละ 1 บาทต่อสัปดาห์

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 8.3

เรื่อง การพัฒนาครูโดยการนิเทศ

ระยะเวลาทำกิจกรรม 1 ชั่วโมง

จุดประสงค์

1. เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาครูโดยใช้ระบบการนิเทศภายใน

2. เพื่อให้ผู้ศึกษาสามารถเลือกใช้รูปแบบการนิเทศได้เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์

เนื้อหาสาระ

1. ความหมายของการนิเทศ
2. ขอบข่ายงานนิเทศของสถานศึกษา
3. กระบวนการในการนิเทศ
4. รูปแบบและแนวทางการนิเทศ

แนวการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 8.3
2. วิเคราะห์ลักษณะสำคัญของแต่ละหัวข้อ สรุปสาระสำคัญลงในใบงานที่ 8.3.1 และ 8.3.2
3. ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจากการศึกษาเอกสารและสื่อต่างๆ

สื่อ/แหล่งการเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 8.3
2. ใบงานที่ 8.3.1 และ 8.3.2
3. เอกสารอ้างอิง
4. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

ประเมินผลงานของตนเองจากใบงานที่ปฏิบัติ

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 8.3

การพัฒนาครูโดยการนิเทศ

ความหมายของการนิเทศ

การนิเทศ หมายถึง การส่งเสริม สนับสนุนหรือให้การช่วยเหลือครูในสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภารกิจหลัก การนิเทศจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จในการพัฒนาศักยภาพครู

ขอบข่ายงานนิเทศของสถานศึกษา

แนวคิดของกลิคแมน ได้จัดขอบข่ายงานนิเทศของสถานศึกษา แบ่งเป็น 5 งาน ดังนี้

1. การให้ความช่วยเหลือแก่ครูโดยตรง (Direct Assistance)
2. การเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพ (Staff Development)
3. การพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม (Group Development)
4. การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Development)
5. การวิจัยเชิงปฏิบัติการในห้องเรียน (Action Research)

กระบวนการในการนิเทศ

การนิเทศเพื่อพัฒนาครูมีขั้นตอนกระบวนการ ดังนี้

1. การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา
2. การวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย เพื่อกำหนดจุดที่จะพัฒนา
3. การหาแนวทางเลือกเพื่อพัฒนา
4. การลงมือปฏิบัติ
5. การติดตามประเมินผลและปรับปรุงแก้ไข

รูปแบบและแนวทางการนิเทศ

รูปแบบและแนวทางการนิเทศช่วยเหลือการทำงานของครูและสถานศึกษา มีดังนี้
 การนิเทศโดยใช้กระบวนการกัลยาณมิตร
 กระบวนการกัลยาณมิตรที่สามารถนำไปใช้ในการนิเทศจัดกิจกรรมการเรียนรู้
 ได้ เป็นวิธีการนำหลักธรรม ความเป็นกัลยาณมิตรมาใช้ตามสาระของหลักอริยสัจ 4
 สาระสำคัญของกระบวนการกัลยาณมิตรมีดังนี้

ประการแรก การสร้างพื้นฐานของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ระหว่าง
 ผู้เกี่ยวข้องได้แก่ ผู้นิเทศ – ผู้รับการนิเทศ ครู – ศิษย์ พ่อแม่ – ลูก พระสงฆ์ – อุบาสก
 อุบาสิกา การสร้างเสริมคุณธรรมนั้น เริ่มต้นด้วยศรัทธา ดังนั้น ผู้เกี่ยวข้องกับการนิเทศจึง
 ต้องจัดกิจกรรมและใช้สื่อ การนิเทศเพื่อสร้างความศรัทธาและความไว้วางใจ

ประการที่สอง การนำหลักกัลยาณมิตรมาผสมผสานในกิจกรรมทุกขั้นตอน
 ซึ่งถ้าจำแนก กัลยาณมิตรธรรม 7 ตามหลักการสอนแล้ว สามารถวิเคราะห์ได้ว่าผู้นิเทศที่เป็น
 กัลยาณมิตรต้องมีสิ่งต่อไปนี้

1. คุณลักษณะที่น่าเคารพนับถือ
2. มีคุณสมบัติคือ ความรู้ ภูมิปัญญา ประพฤติดี เป็นผู้ฝึกหัดอบรมตน
 อยู่เสมอสามารถสื่อสาร สร้างความสัมพันธ์ และแลกเปลี่ยนความคิดกับผู้รับการนิเทศได้
 อย่างดี

3. มีคุณธรรม คือการอดทน ตั้งใจนิเทศด้วยความเมตตา ผู้นิเทศเป็น
 กัลยาณมิตรจึงมีความจริงใจ มีความรู้จริง มีใจกว้าง นิเทศได้แจ่มแจ้งชัดเจน

ประการที่สาม การจัดขั้นตอนการนิเทศ ไม่ว่าจะเป็นการปรึกษาหารือ การ
 แนะนำหรือการฝึกอบรม ต้องเป็นไปตามหลักอริยสัจ เน้นความรู้จริงในทุกข์ คั่นกว่าหาเหตุ
 แห่งทุกข์ มุ่งปฏิบัติตามแนวอริยมรรค เพื่อนำไปสู่สภาวะการพ้นทุกข์ทั้งสิ้น

ประการที่สี่ ความเมตตากรุณาและความจริงใจที่ทุกฝ่ายมีศรัทธาต่อกัน
 ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันแก้ปัญหา ต่างฝ่ายต่างช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเรียนรู้จาก
 กันและกันด้วย ทั้งนี้ มิได้หมายความว่าบุคคลจะขาดความมั่นใจในตนเองหรือประเทยกอย
 พึ่งพาผู้อื่นแต่อย่างใด ต้องสามารถผสมผสานวิธีการฝึกหัดอบรมตนเองกับวิธีการพึ่งพาและ
 การช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่นได้อย่างดีด้วย

แต่ละขั้นตอนของกระบวนการกัลยาณมิตร ล้วนต้องอาศัยทักษะการสื่อสารทำความเข้าใจกัน ต้องฝึกการคิดวิเคราะห์ร่วมกัน ช่วยกันหาข่าวสารข้อมูล แลกเปลี่ยนความคิดโต้แย้งกันในการจัดลำดับปัญหา ขั้นตอนเหล่านี้จะช่วยผ่อนคลายความหวาดกลัวและลดอคติของแต่ละคนได้โดยอัตโนมัติ เพราะได้รู้ซึ่งถึงความยากลำบากที่ได้เผชิญร่วมกันได้อิ่มเอมกับความสำเร็จที่สามารถช่วยกันขจัดปัญหาได้ สรุปได้ดังภาพประกอบ 2 ดังนี้

มรรค	8. การปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาตามแนวทางที่ถูกต้อง
นิโรธ	7. การจัดลำดับจุดหมายของสภาวะพ้นปัญหา
	6. การร่วมคิด ร่วมวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของการแก้ปัญหา
	5. การกำหนดจุดหมายหรือสภาวะพ้นปัญหา
สมุทัย	4. การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา
	3. การร่วมคิดวิเคราะห์เหตุของปัญหา
ทุกข์	2. การกำหนดและจับประเด็นปัญหา
1. การสร้างความไว้วางใจ ตามหลักกัลยาณมิตรธรรม 7 นำคบหา รู้จักพูดให้ได้ผล รู้จักชี้แจงให้เข้าใจ อุดหนุนต่อด้อยคำ แลกเปลี่ยนเรื่องราวเล่าได้ ไม่ชักจูงใจไปในทางเสื่อมเสีย	

ภาพประกอบ 2 แสดงขั้นตอนการนิเทศตามกระบวนการกัลยาณมิตร

จะเห็นว่าการนิเทศตามกระบวนการกัลยาณมิตร เป็นการนิเทศแบบร่วมคิดร่วมพัฒนาในการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาตนเอง

การนิเทศภายใน

การนิเทศภายในสถานศึกษา เป็นกระบวนการที่ผู้นิเทศในสถานศึกษา ประกอบด้วยผู้บริหาร รองผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูชำนาญการ ครูผู้ร่วมนิเทศ ครูแกนนำ ดำเนินการโดยใช้ภาวะผู้นำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ประสานงานและใช้ศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนางานของสถานศึกษานั้นๆ โดยให้

เป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตร มาตรฐานการศึกษา การนิเทศภายในสถานศึกษาใช้หลักการต่อไปนี้

1. **หลักการปฏิบัติงานตามวิธีวิทยาศาสตร์** ดำเนินการอย่างมีระบบระเบียบซึ่งครอบคลุมถึงวิธีการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ การวางแผนการนิเทศ การปฏิบัติการณ์นิเทศ ซึ่งควรจะมาจากการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และสรุปผลอย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่เชื่อถือได้
2. **หลักการปฏิบัติงานตามวิถีทางประชาธิปไตย** เคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้เกียรติซึ่งกันและกัน เปิดใจกว้าง ยอมรับผลการประเมินตนเอง ยอมรับในเหตุผล และปฏิบัติตามข้อตกลง ตลอดจนใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมาย
3. **หลักการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาสร้างสรรค์** โดยการแสวงหาความสามารถพิเศษของครูแต่ละบุคคล เปิดโอกาสให้ได้แสดงออกและสนับสนุนส่งเสริมความสามารถเหล่านั้นอย่างเต็มที่
4. **หลักการปฏิบัติงานตามกระบวนการกลุ่มและการมีส่วนร่วม** เน้นความร่วมมือ ร่วมใจในการดำเนินงาน โดยยึดวัตถุประสงค์การทำงานร่วมกัน การช่วยเหลือ แบ่งปันประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ร่วมคิด ร่วมพัฒนา ทั้งนี้เพื่อความสำเร็จของงานโดยส่วนรวม
5. **หลักการปฏิบัติงานเพื่อประสิทธิภาพ** เน้นการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ มีการควบคุมติดตามผลการดำเนินงานและผลผลิตอย่างใกล้ชิด เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมาตรฐานการศึกษา
6. **หลักการปฏิบัติงานโดยยึดวัตถุประสงค์** การดำเนินงานทุกครั้ง ต้องกำหนดวัตถุประสงค์การทำงานอย่างชัดเจน ออกแบบการดำเนินงานอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

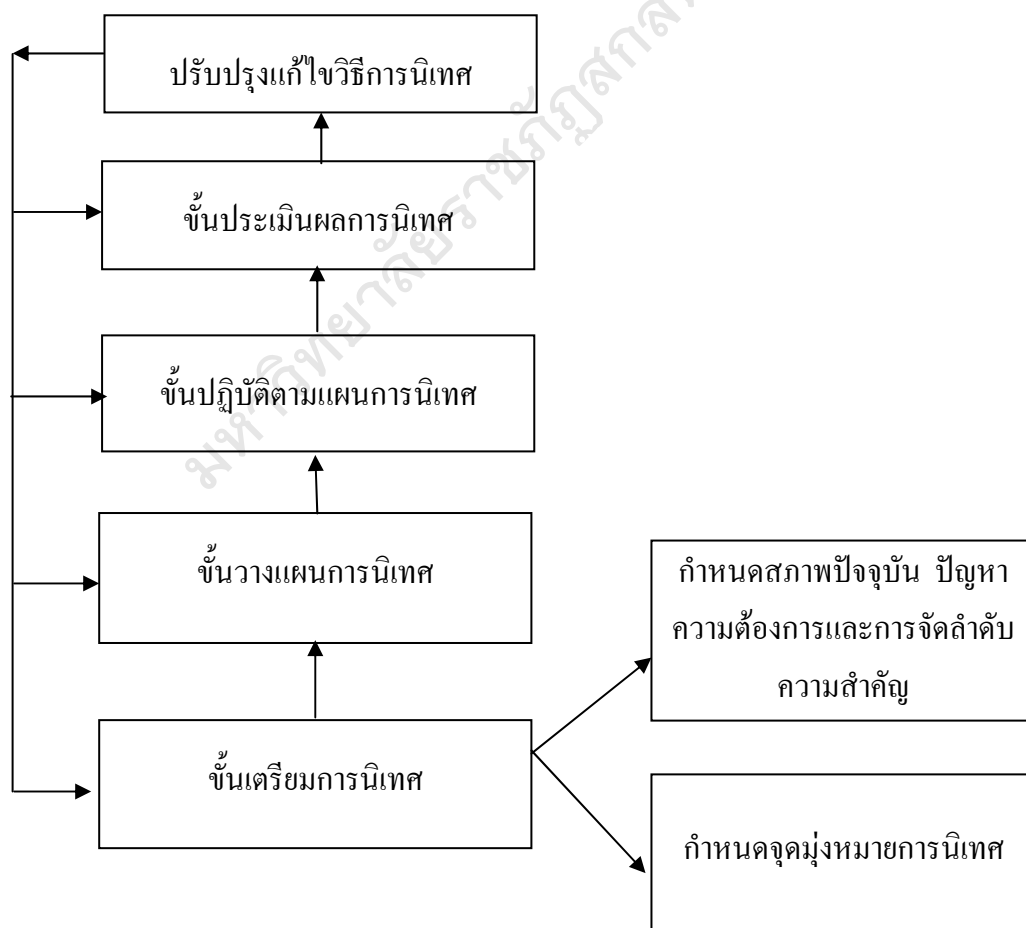
กิจกรรมการนิเทศภายใน

กิจกรรมการนิเทศภายในสถานศึกษาที่เป็นไปได้ ตามสภาพของสถานศึกษาแต่ละแห่งที่จะดำเนินการได้ ดังนี้

1. การให้ความรู้ เช่น แนะนำ ประชุมปรึกษาหารือ จัดอบรม ปฐมนิเทศ ใช้เอกสารให้ความรู้ การหาวิทยากรมาให้ความรู้ในบางครั้ง หรือการส่งเข้ารับการอบรมตามหน่วยงาน ต้นสังกัดจัด หรือหน่วยงานอื่นๆ จัด

2. การสาธิตให้ดู
3. การประสานงานให้ร่วมกันทำงาน
4. การพาไปศึกษาดูงาน
5. การบริการทางด้านวิชาการ
6. การวิจัยในชั้นเรียน
7. การไปฝึกงาน
8. การจัดกิจกรรมกระตุ้นให้ปฏิบัติงานเข้มแข็งขึ้น
9. การทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

การดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา ต้องดำเนินการอย่างมีระบบระเบียบ และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐาน หลักสูตรและมาตรฐานการศึกษาต่อไป สรุปได้ดังภาพประกอบ 3 ดังนี้



ภาพประกอบ 3 ขั้นตอนกระบวนการนิเทศภายใน

การนิเทศโดยใช้การมีส่วนร่วม

หลักการนิเทศเพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาโดยใช้กระบวนการที่ทุกคนมีส่วนร่วม คิดร่วมกันรับผิดชอบ มีเป้าหมายให้สถานศึกษาพึ่งพาตนเองทางด้านวิชาการได้อย่างมีระบบ และมีประสิทธิภาพ เพื่อปรับปรุงคุณภาพด้านการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และพัฒนาศักยภาพของสถานศึกษาโดยองค์รวมให้เป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตร ใช้หลักการต่อไปนี้

1. การให้การนิเทศจากภายนอกประสานกับการนิเทศภายใน ซึ่งเป็นการประสานสัมพันธ์ระหว่างผู้เกี่ยวข้องจากภายนอกกับบุคลากรหลักของสถานศึกษา การทำงานอย่างประสานสัมพันธ์กัน จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของการนิเทศมากยิ่งขึ้น

2. การใช้วิธีการเชิงระบบในการนิเทศ ซึ่งมีขั้นตอนโดยทั่วไป ดังนี้

- 1) กำหนดปัญหา เป็นการสำรวจปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานของสถานศึกษา
- 2) กำหนดเป้าหมาย เป็นการนำข้อมูลที่รวบรวมจากผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา มากำหนดเป้าหมายในการปรับปรุงหรือพัฒนาตามที่สถานศึกษาต้องการ
- 3) เสนอทางเลือก ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศจากภายนอก ผู้บริหาร ครูในสถานศึกษาร่วมกันหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุด
- 4) ทดลองใช้ ทดสอบดำเนินการปฏิบัติงาน
- 5) ประเมินผลและปรับปรุงเป็นการนำแนวทางที่เหมาะสมที่สุดมาใช้ในการปฏิบัติงาน
- 6) การนำไปใช้ จากการประเมินผลการดำเนินงาน หากพบว่าวิธีการที่ใช้แก้ปัญหาได้ผลดีก็ขยายผลการใช้ไปยังสถานศึกษาอื่น

การใช้วิธีการร่วมพัฒนาในการนิเทศ มีแนวคิดดังต่อไปนี้

- 1) ครูในสถานศึกษาต้องการความช่วยเหลือจากการนิเทศของผู้เกี่ยวข้องจากภายนอกที่มีความรู้ความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
- 2) ผู้นิเทศและครูในสถานศึกษามีเป้าหมายตรงกัน พร้อมทั้งจะร่วมมือกันในการแก้ปัญหานั้น ๆ
- 3) ผู้บริหารและครูในสถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อต่อยอดความรู้ที่แต่ละคนมีอยู่ให้สมบูรณ์ แล้วนำไปใช้พัฒนางาน เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้และ

ความสามารถของทีม ความรู้ของทีมจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้
ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน โดยแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นและประสบการณ์ ซึ่ง
กันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันพัฒนาของกลุ่มและนำ
ความรู้เหล่านั้นมาใช้งาน

การนิเทศแบบมีส่วนร่วม ต้องใช้วิธีการเชิงมนุษยนิยม ซึ่งเป็นวิธีการที่ยอมรับนับ
ถือ ในคุณค่าของคน ทำให้ทุกคนรู้สึกว่ามีคุณค่า สามารถแสดงความรู้สึกรู้สึกคิดและ
ความสามารถของตนโดยไม่ถูกบังคับวิธีการเชิงมนุษยนิยมที่สอดคล้องไว้ในกระบวนการ
นิเทศเช่น 1) แสวงหาความดีเด่นของสถานศึกษาแสดงความชื่นชมและประชาสัมพันธ์
เผยแพร่ 2) เสริมแรงด้วยวิธีการต่างๆ เช่น ยกย่องชมเชย และรายงานผลงานของ
สถานศึกษาให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ 3) ให้ครูในสถานศึกษามีความรู้สึกอิสระที่จะแสวงหา
ทางเลือกในการแก้ปัญหา

การนิเทศการศึกษาแบบมีส่วนร่วม จะก่อให้เกิดการพัฒนาที่มาจากความ
ต้องการของผู้รับการนิเทศและทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนา โดยอาศัยความรู้
และความคิด ของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมกันหาแนวทางในการพัฒนา จะ
ทำให้ได้แนวทาง ที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนางาน ทำให้เกิดความภาคภูมิใจและมีความสุข
ในการทำงาน

ใบงาน 8.3.2

แบบประเมินคุณลักษณะของผู้ให้คำปรึกษาที่ดี

1. โปรดประเมินตัวท่านเองในสิ่งที่บุคลากรพูดถึงอย่างจริงใจ

1 = ไม่ค่อยได้กระทำ 2 = ทำเป็นบางครั้ง 3 = ทำเสมอเกือบทุกครั้ง

ในฐานะเป็นผู้ให้คำปรึกษา ข้าพเจ้า

	ไม่ค่อยกระทำ	บางครั้ง	ทำเสมอ
1. ปฏิบัติต่อความรู้สึกของครูอย่างที่เป็นจริง	1	2	3
2. มีความมั่นใจในการให้คำปรึกษา	1	2	3
3. อำนวยความสะดวกในการอธิบายพูดคุยกัน	1	2	3
4. ทำให้ครูมีความพึงพอใจในตนเอง	1	2	3
5. ทำให้ครูรู้สึกมั่นใจขึ้น สำหรับผู้ที่ไม่มีความมั่นใจ	1	2	3
6. สนับสนุนครูให้กล้าเสี่ยงในสิ่งที่ควรกระทำ	1	2	3
7. ถามความรู้สึก ความคิด และการแก้ปัญหาของครู	1	2	3
8. ให้ครูตัดสินใจด้วยตัวของเขาเอง	1	2	3
9. สนใจครู	1	2	3
10. เห็นอกเห็นใจในความรู้สึกของครู	1	2	3
11. ช่วยให้ครูจัดลำดับความสำคัญของงานที่ยากได้	1	2	3
12. มีความอดทนในการรับฟังปัญหา	1	2	3
13. ให้ความสนใจในการอธิบายเพื่อไม่ให้หลงประเด็น	1	2	3
14. ทำให้ครูรู้สึกมั่นใจว่าเขาสามารถแก้ปัญหาได้	1	2	3
15. ยอมให้ครูแสดงความไม่พอใจหรือแสดงความวิตกกังวล	1	2	3
16. ได้มอบหมายงานให้ครูโดยพิจารณาถึงความสนใจ	1	2	3
ค่านิยมและทักษะต่างๆ ของครู			

1. ให้รวมคะแนนทุกข้อ ตั้งแต่ข้อ 1 – 16 ตามตัวเลขที่เลือกไว้ 2. นำค่าคะแนนมาเปรียบเทียบกับประเมินตนเอง ดังนี้ คะแนน 41 – 48 หมายถึง มีคุณลักษณะของผู้ให้คำปรึกษาคือเยี่ยม คะแนน 32 – 40 หมายถึง มีคุณลักษณะของผู้ให้คำปรึกษาคือพอใช้ คะแนนต่ำกว่า 32 หมายถึง ต้องปรับปรุงลักษณะบางประการ	สรุป คะแนน
---	---------------

บรรณานุกรม

- กรมวิชาการ, กระทรวงศึกษาธิการ. กรอบความคิดเพื่อส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม
ที่เน้นความมีวินัยและความเป็นประชาธิปไตย เอกสารโครงการส่งเสริมและ
พัฒนาคุณธรรมจริยธรรม. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2541.
- กรมวิชาการและคณะกรรมการปฏิรูปการเรียนรู้ในคณะกรรมการปฏิรูปการศึกษา
กระทรวงศึกษาธิการ. แนวทางการนิเทศช่วยเหลือโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้
ต่อเนื่อง. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2544.
- _____. แนวทางการบริหารโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว
, 2543.
- กระทรวงศึกษาธิการ. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรทาง
การศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2545.
- จงบดี ตั้งวงศ์กิจ. การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนกีฬาสังกัดกรมพลศึกษา ปีการศึกษา 2542.
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหิดล, 2544.
- ชมรมเพื่อนข้าราชการสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ. คู่มือสอบเลื่อนทุกระดับตำแหน่ง.
กรุงเทพฯ : การันต์การพิมพ์, 2542.
- นงลักษณ์ สิ้นสืบผล. การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏธนบุรี,
2542.
- ปัญญา เจริญพจน์. การพัฒนาบุคลากรครูเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียนโรงเรียนสระเกล้า
วิทยาคม อำเภอปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา. คุรุศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏมหาสารคาม, 2547.
- ยนต์ ชุ่มจิต. การพัฒนาครู. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์โอ.เอส.พรินต์ติ้งเฮาส์, 2535.
- รังสรรค์ แสงสุข และคณะ. ความรู้คู่คุณธรรม. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย
รามคำแหง, 2544.
- วีระ ประเสริฐศิลป์. ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ : เอกสารสาระการเรียนรู้ เล่ม 1.
กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2546.

สมพร เสรีวัลลภ. การศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา

สังกัดกรุงเทพมหานคร. คุรุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

สุกิจ ศรีพรหม. จรรยาบรรณวิชาชีพกับการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการครูและบุคลากร

ทางการศึกษา. วารสารวิชาการ. ปีที่ 10 ฉบับที่ 3 กรกฎาคม – กันยายน 2548 :

10 – 12.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. บริหารศาสตร์ : ชุดฝึกอบรมผู้บริหาร

สถานศึกษาระดับสูง เล่ม 6. กรุงเทพฯ : บริษัท คัมปาย อิมเมจจิง จำกัด, 2541.

_____. พฤติกรรมศาสตร์ : ชุดฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง เล่ม 8. กรุงเทพฯ :

บริษัท คัมปาย อิมเมจจิง จำกัด, 2541.

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบ และคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้เชี่ยวชาญ

1. คุณหญิง กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา เลขธิการคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. นายวินัย รอดจ่าย รองเลขธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ดร.เบญจลักษณ์ น้ำฟ้า ผู้อำนวยการสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. ดร.ปัญญา แก้วกียูร ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. รศ.ดร.สมคิด สร้อยน้ำ ผู้ช่วยอธิการบดีและรองประธานคณะกรรมการบริหาร
บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
6. รศ.ดร.กนกอร สมปราชญ์ อาจารย์ประจำและคณะกรรมการบริหาร
หลักสูตรดุขฎิบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น
7. ดร.กวินทร์เกียรติ นนธ์พละ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
อุบลราชธานี เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1
8. นายประทวน สมบูรณ์ ผู้อำนวยการวิทยฐานะเชี่ยวชาญโรงเรียนชาตุนารายณ์วิทยา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วัฒนา สุวรรณไตรย์ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
3. ดร. สุรัตน์ ดวงชาตม กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้วิจัย

นางสาวระพีพรรณ ร้อยพิลา นักประชาสัมพันธ์ชำนาญการพิเศษ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1

