



รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่
รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

วิทยานิพนธ์

ของ

เรณู ภู่ออน

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

สิงหาคม 2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่
รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

วิทยานิพนธ์

ของ

เรณู ภู่ออน

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

สิงหาคม 2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

A MODEL FOR DEVELOPING ADMINISTRATIVE LEADERSHIP FOR TEACHERS
ACTING AS DEPUTY DIRECTORS OF SMALL SECONDARY SCHOOLS
IN THE NORTHEAST

BY
RENU PHUOON

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

August 2022

All Rights Reserved by Sakon Nakhon Rajabhat University



ใบรับรองคุณิพนธ์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปริญญาครศาสตรคุณิพนธ์บัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระภาวะผู้นำ

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน
มัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ เรณู ภู่อ่อน

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการสอบ กรรมการสอบและ
(รองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทั้ง) และผู้ทรงคุณวุฒิ (รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์) ประธานที่ปรึกษา

..... กรรมการสอบ กรรมการสอบและ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร) แต่งตั้งเพิ่มเติม (รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ) กรรมการที่ปรึกษา

..... กรรมการสอบ กรรมการสอบและ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร) แต่งตั้งเพิ่มเติม (รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ) กรรมการที่ปรึกษา

..... กรรมการสอบ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์) แต่งตั้งเพิ่มเติม

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรรับรองแล้ว

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร)

ประธานหลักสูตร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 1 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความรู้และตามช่วยเหลือเป็นอย่างดี
จากรองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ ประธานกรรมการที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้
ความช่วยเหลือ แนะนำ เสนอแนะ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมทั้งสอบถาม
ความก้าวหน้าด้วยความเอาใจใส่ห่วงใยมาตลอดตั้งแต่ต้นจนงานวิจัยนี้สำเร็จลงได้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานหลักสูตร
ครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
รวมทั้งคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ประสบการณ์ต่าง ๆ อันมีคุณค่า
ซึ่งผู้วิจัยได้นำเอาความรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์และนำเอาความรู้ไปใช้ในการ
ทำงานต่อไป

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการ
ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขเครื่องมือต่าง ๆ
ในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียนในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม ขอขอบคุณครู
ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
นครพนม โรงเรียนค้อวิทยาคม โรงเรียนวังยางวิทยาคม โรงเรียนศรีบัวบานวิทยาคม
โรงเรียนมหาชัยวิทยาคม โรงเรียนเชียงยืนวิทยาคม โรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม
ที่เข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รอง
ผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือทุกท่าน และ
ขอขอบคุณผู้ที่ไม่ได้ กล่าวนามไว้ ณ ที่นี้ที่มีส่วนช่วยเหลือให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลงด้วยดี
และขอขอบคุณนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ
รุ่นที่ 10 ทุกท่าน ที่เป็นกำลังใจและให้ความช่วยเหลือด้วยดีตลอดมา

ท้ายนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และพี่น้องทุกคนที่คอยให้
กำลังใจ และให้การสนับสนุนในทุก ๆ ด้าน จนการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

เรณู ภู่ออน

ชื่อเรื่อง	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่ รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ชื่อผู้วิจัย	เรณู ภู่อ่อน
กรรมการที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ
ปริญญา	ค.ด. (การบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ)
สถาบัน	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปีที่พิมพ์	2565

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบรอง 2) สร้างและพัฒนารูปแบบ และ 3) หาความก้าวหน้าของภาวะผู้นำทางการบริหารจากการใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้น โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำ โดยการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการและครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 169 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 338 คน ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบ และยืนยันรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ ระยะที่ 3 ทดลองใช้ ประเมินผล และพัฒนารูปแบบ โดยครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 6 โรงเรียน รวม 30 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล การวิจัย ประกอบด้วย แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า แบบประเมินภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าร้อยละความก้าวหน้า

ผลการวิจัย พบว่า

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหาร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก 13 องค์ประกอบรอง และ 79 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ประกอบด้วย

3 องค์ประกอบรอง และ 22 ตัวบ่งชี้ 2) การสร้างทีมงาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบรอง 20 ตัวบ่งชี้ และ 3) การสร้างแรงจูงใจ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบรอง 32 ตัวบ่งชี้

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหาร ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา 5) สื่อ/อุปกรณ์ และ 6) การวัดและประเมินผล

3. ความก้าวหน้าของภาวะผู้นำทางการบริหาร มีค่าร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 26.38

คำสำคัญ: รูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำทางการบริหาร

TITLE	A Model for Developing Administrative Leadership for Teachers Acting as Deputy Directors of Small Secondary Schools in the Northeast
AUTHOR	Renu Phuoon
ADVISORS	Assoc. Prof. Dr. Sikan Pienthunyakorn Asst. Prof. Dr. Sayan Boonbai
DEGREE	Ed.D. (Educational Administration and Leadership)
INSTITUTION	Sakon Nakhon Rajabhat University
YEAR	2022

ABSTRACT

The purposes of this research were to 1) examine the main and sub-components of administrative leadership, 2) create and develop a model, and 3) identify the progress of administrative leadership practices through the developed model. This research and development approach (R&D) was performed in three phases: Phase I: Investigation of the components of administrative leadership through document analysis, and survey research. The sample group consisted of school directors and teachers acting as deputy directors from 169 small-sized secondary schools in the Northeast, yielding a total of 338 participants. Phase II: Model Construction and Confirmation through experts' reviews. Phase III: Model Implementation and Evaluation with 30 teachers acting as deputy directors from six small-sized secondary schools under the Secondary Educational Service Area Office Nakhon Phanom. The research instruments for data collection consisted of a set of rating-scale questionnaires and an assessment form on administrative leadership for teachers acting as deputy directors of small-sized secondary schools. Statistics for data analysis were mean, percentage, standard deviation, and percentage of progress.

The findings were as follows:

1. The components of administrative leadership consisted of three main components, 13 sub-components, and 79 indicators as follows: 1) Vision with three sub-components and 22 indicators, 2) Team building with three sub-components and 20 Indicators, and 3) Motivation with six sub-components and 32 indicators.

2. The model for developing administrative leadership included six components: 1) principles, 2) objectives, 3) contents, 4) development processes, 5) media/equipment, and 6) measurement and evaluation.

3. The administrative leadership practices reached the percentage of progress of 26.38.

Keywords: Development Model, Administrative Leadership

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
คำถามของการวิจัย	5
ความมุ่งหมายของการวิจัย	5
ความสำคัญของการวิจัย	6
ขอบเขตของการวิจัย	6
กรอบแนวคิดของการวิจัย	13
นิยามศัพท์เฉพาะ	14
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	19
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ.....	20
ความหมายและคุณลักษณะของผู้นำ.....	20
ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ.....	29
ทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	34
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการบริหารสถานศึกษา.....	61
หลักการบริหาร.....	61
หลักการบริหารสถานศึกษา.....	78
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา.....	84
บริบทโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก.....	85
องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหาร.....	87
รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ.....	114
ความหมายของรูปแบบ.....	114
ประเภทของรูปแบบ	116
องค์ประกอบของรูปแบบ.....	117

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ.....	122
การตรวจสอบรูปแบบ	126
วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	128
การวิจัยและพัฒนา.....	132
ความหมายและความสำคัญของการวิจัยและพัฒนา.....	134
ลักษณะของการวิจัยและพัฒนา.....	135
ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา.....	137
3 วิธีดำเนินการวิจัย	145
ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการบริหารของครู ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	145
ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหาร สำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	156
ระยะที่ 3 ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหาร สำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	158
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	161
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการบริหาร สำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	162
ตอนที่ 2 ผลการสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหาร สำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	197

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ตอนที่ 3 ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหาร สำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	220
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	235
ความมุ่งหมายของการวิจัย	235
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	236
วิธีการดำเนินการวิจัย	236
สรุปผลการวิจัย	240
อภิปรายผลการวิจัย	246
ข้อเสนอแนะ	259
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้	259
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	260
บรรณานุกรม	261
ภาคผนวก	275
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ	277
ภาคผนวก ข หนังสือราชการที่เกี่ยวข้อง	281
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย	311
ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	349
ภาคผนวก จ คู่มือการใช้รูปแบบ	355
ภาคผนวก ฉ ภาพประกอบการดำเนินการวิจัย	497
ประวัติย่อของผู้วิจัย	503

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำ 3 แบบของมหาวิทยาลัยไอโอวา.....	36
2 เปรียบเทียบความแตกต่างในบริบทของการบริหารจัดการและภาวะผู้นำ.....	75
3 ความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร.....	77
4 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำทางการบริหาร.....	99
5 ที่มาขององค์ประกอบรองการมีวิสัยทัศน์.....	106
6 ที่มาขององค์ประกอบรอง การสร้างทีมงาน.....	111
7 ที่มาขององค์ประกอบรอง การเสริมสร้างแรงจูงใจ.....	113
8 องค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำทางการบริหาร.....	121
9 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	148
10 องค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบรอง ของภาวะผู้นำทางการบริหาร สำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	162
11 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบรอง และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางการบริหาร สำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	163
12 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม	171
13 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่เป็นจริง ขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่ รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	172
14 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่มุ่งหวัง ขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่ รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	173
15 การวิเคราะห์ค่าความต้องการจำเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหาร สำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	175

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง

หน้า

16	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่เป็นจริง ขององค์ประกอบหลักที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์.....	176
17	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่มุ่งหวัง ขององค์ประกอบหลักที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์.....	178
18	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่เป็นจริง ขององค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างทีมงาน.....	181
19	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่มุ่งหวัง ขององค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างทีมงาน.....	184
20	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่เป็นจริง ขององค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างแรงจูงใจ.....	187
21	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่มุ่งหวัง ขององค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างแรงจูงใจ.....	191
22	สรุปการเรียงลำดับความสำคัญเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหาร ของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	195
23	การเรียงลำดับความสำคัญของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหาร ของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	196
24	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมของการประเมินรูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	206
25	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผลการประเมินคู่มือรูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	208

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
26 แสดงผลการประเมินเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหาร สำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชุดที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์.....	210
27 แสดงผลการประเมินเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหาร สำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชุดที่ 2 การสร้างทีมงาน.....	213
28 แสดงผลการประเมินเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหาร สำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชุดที่ 3 การสร้างแรงจูงใจ.....	216
29 ภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ก่อนทดลองใช้รูปแบบ หลังอบรมพัฒนา และหลังทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา.....	223
30 ภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ก่อนทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา.....	226
31 ภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก หลังการอบรมพัฒนา (ระยะที่ 1).....	228
32 ภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก หลังการใช้รูปแบบการพัฒนา (ระยะที่ 3).....	230
33 ผลการวิเคราะห์ตรวจสอบ ประเมินความสอดคล้อง IOC ของแบบสอบถาม.....	351

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดของการวิจัย	13
2 การมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของการเป็นผู้นำ.....	22
3 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถของการเป็นผู้นำ.....	23
4 พฤติกรรมภาวะผู้นำ 4 แบบตามผลการวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ.....	38
5 ปัจจัยสำคัญในภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler.....	41
6 รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler.....	43
7 รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่เหมาะสมและไม่เหมาะสมของ Fiedler	45
8 ตาข่ายภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Blake and Mouton	46
9 รูปแบบประสิทธิผลภาวะผู้นำสามมิติของ Redin	48
10 มิติภาวะผู้นำมีประสิทธิผลของ Redin	49
11 มิติภาวะผู้นำไม่มีประสิทธิผลของ Redin.....	50
12 แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard.....	53
13 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ของ Burns.....	58
14 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ของ Bass.....	60
15 ชั้นการบริหาร.....	63
16 การใช้ทักษะของผู้บริหารระดับต่างๆในองค์กร.....	70
17 องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	101
18 องค์ประกอบวิสัยทัศน์.....	104
19 องค์ประกอบรองการมีวิสัยทัศน์.....	107
20 องค์ประกอบรองการสร้างทีมงาน.....	112
21 องค์ประกอบรองการเสริมสร้างแรงจูงใจ.....	114

บัญชีภาพประกอบ (ต่อ)

ภาพประกอบ	หน้า
22 กระบวนการของรูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำทางการบริหารสำหรับครู ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	201
23 รูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่ รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ...	219
24 ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย.....	499
25 การอบรมพัฒนาในรูปแบบออนไลน์.....	500
26 การติดตาม การฝึกประสบการณ์ในสถานศึกษา.....	502

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ประเทศไทยได้ดำเนินการจัดและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาภายใต้
บทบัญญัติของกฎหมายที่สำคัญหลายฉบับ เช่น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย
พุทธศักราช 2550 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติ
การศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ
กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และพระราชบัญญัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการ
ศึกษา พ.ศ. 2547 ซึ่งผลผลิต ผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นกับเด็ก เยาวชนและ
ประชาชน จากการบังคับใช้กฎหมายในช่วงต้นอยู่ในระดับที่น่าพอใจในเชิงปริมาณหรือ
จำนวนเด็กที่เข้ารับการศึกษาระบบการศึกษาแต่สำหรับในเชิงคุณภาพยังคงมีสภาพ
ปัญหาปรากฏอยู่ ซึ่งอาจเกิดจากปัจจัยและข้อจำกัดในการบังคับใช้กฎหมายในหลาย
ประการ และจำเป็นต้องหาแนวทางแก้ไขให้สามารถเกิดผลลัพธ์ตามเจตนารมณ์ของ
กฎหมายต่อไป อย่างไรก็ตามภายใต้บริบทความเปลี่ยนแปลงทางการเมืองของประเทศไทย
ในช่วงระยะที่ผ่านมาได้ผลักดันให้เกิดกฎหมายฉบับใหม่ที่มีความสำคัญ ซึ่งจะส่งผล
โดยตรงต่อแนวทางและกลไกการดำเนินการขับเคลื่อนและส่งเสริมสนับสนุนการ
จัดการศึกษาของประเทศในอนาคตและต้องมีการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาให้
สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวและนำไปสู่คุณภาพประชากรของประเทศ โดยการ
ยกระดับและพัฒนาความรู้พื้นฐานของประชากร เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ ทักษะ
ตลอดจน เจตคติที่เหมาะสมที่จะช่วยให้บุคคลสามารถปรับตัวให้เข้ากับสังคมและ
สภาพแวดล้อมอย่างมีความสุข การศึกษาจึงเป็นหัวใจของการพัฒนาและการแข่งขันของ
ทุกประเทศ และยังเป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จของการพัฒนาประเทศในทุกด้าน
(รุ่ง แก้วแดง, 2554, หน้า 1 – 2)

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานหลักและเป็นหน่วยปฏิบัติที่ใกล้ชิดผู้เรียนมากที่สุด ในอันที่จะทำหน้าที่ให้การปฏิรูปการศึกษาตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 บรรลุเป้าหมาย ผู้เรียนมีคุณภาพได้รับการบริการทางการศึกษา ได้อย่างทั่วถึงเท่าเทียมและเป็นธรรม สถานศึกษาจึงต้องมีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และบังเกิดประสิทธิผลมีศักยภาพรองรับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการ การศึกษาจากรัฐได้อย่างแท้จริง ทั้งด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การ บริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป การแบ่งภาระงานภายในสถานศึกษาโดยใช้ ขอบข่ายและภาระงานการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจัดตาม โครงสร้าง ทำให้สถานศึกษาทุกแห่งมีการแบ่งโครงสร้างและความรับผิดชอบตาม โครงสร้าง ดังนี้ 1) กลุ่มบริหารวิชาการมีขอบเขตภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาหรือดำเนินการ เกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น การวางแผนงานด้านวิชาการ การ จัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา การพัฒนาการ การเรียนรู้ 2) กลุ่มบริหารงบประมาณมีขอบเขตภารกิจเกี่ยวกับการจัดทำแผนงบประมาณ และเสนอขอตั้งงบประมาณ 3) กลุ่มบริหารงานบุคคล มีขอบเขตภารกิจเกี่ยวกับการ วางแผนอัตรากำลัง การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การ สรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน การลา และการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) กลุ่มบริหารทั่วไป มีขอบเขตภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ และเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การ จัดระบบบริหารและจัดการสถานศึกษา (สัมมา รทนิธย์, 2560, หน้า 125) ผู้บริหารจึงมี ความสำคัญในฐานะเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหาร แต่ละคนมีความสำคัญต่อหน่วยงานต่างกันไป ความสำเร็จของทุกคนจะส่งผลไปสู่ ความสำเร็จขององค์กร ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำที่จะใช้ศักยภาพและทรัพยากร ทางการบริหารให้ประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงถือว่าเป็นส่วนสำคัญยิ่งใน การดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยภาวะผู้นำนั้นเป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความ ชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้รับรู้ว่าจะอะไรคือความสำคัญ ทำให้ภาพความเป็นจริงของ องค์กรปรากฏแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน ภายใต้ภาวะ ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบจัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการ

สำรวจข้อมูล พบว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กมีแนวโน้มเพิ่มจำนวนสูงขึ้น อันเป็นผลมาจากอัตราการเกิดลดลง การคมนาคมสะดวก ประกอบกับความนิยมของผู้ปกครองต้องการส่งบุตรหลานไปเรียนที่โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในตัวเมือง (สมเดช สีแสง, 2555, หน้า 48) สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 – 2579 ที่กล่าวว่า ประเทศไทยมีการลดลงของภาวะเจริญพันธุ์หรือการเกิดน้อยลง จากข้อมูลอัตราเจริญพันธุ์รวม พบว่า จำนวนบุตรโดยเฉลี่ยต่อสตรีหนึ่งคนตลอดช่วงวัยเจริญพันธุ์ได้ลดลง เป็นลำดับ จาก 4.9 คน ในปี 2517 เหลือประมาณ 1.6 คนในปี 2556 และ 1.3 คน ในปี 2576 ส่งผลให้ประชากรวัยเด็กหรือประชากรวัยเรียนมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง การเป็นสังคมสูงวัยส่งผลให้อัตราการพึ่งพิงสูงขึ้น การจัดการศึกษาจึงต้องวางแผนและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศให้มีทักษะและสมรรถนะสูง และปรับหลักสูตรการเรียนการสอนให้บูรณาการกับการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อพร้อมรับการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่อง อัตราการเกิดที่ลดลงส่งผลให้จำนวนนักเรียนที่อยู่ในวัยเรียนมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษา และการบริหารสถานศึกษา การวางแผน อัตรากำลังครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา การจัดหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล การบริหารจัดการห้องเรียน การจัดโครงสร้างพื้นฐาน ตลอดจนการบริหารจัดการทรัพยากรและการเงินเพื่อการศึกษาที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การจัดการศึกษาในปัจจุบันจึงต้องปรับเปลี่ยนให้ตอบสนองกับทิศทางการผลิตและการพัฒนากำลังคน โดยมุ่งเน้นการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนมีทักษะในศตวรรษที่ 21 เพื่อให้ได้ทั้งความรู้และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการดำรงชีวิต การประกอบอาชีพ และการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศท่ามกลางกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560, หน้า 15 – 16)

แต่จากรายงานการวิจัยและพัฒนา เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของ พิณสุตา สิริธรงค์ศรี (2556, หน้า ก – ข) พบว่า การบริหารจัดการสถานศึกษาทั้งที่เป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ ด้านความพร้อมของสถานศึกษายังไม่เพียงพอ โดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดกลาง และขนาดเล็กในชนบท ทั้งด้านครูและบุคลากร เงินและงบประมาณ ความรู้ในการบริหารจัดการการเรียนการสอน และเครือข่ายเทคโนโลยีด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องและนโยบายการบริหารจัดการจากส่วนกลางส่งไปยังสถานศึกษายังเป็นรูปแบบเดียวกันเป็นส่วนใหญ่ ทั้งด้านวิชาการ บริหารงานบุคคล และงบประมาณ ส่งผลกระทบต่อปัญหาการบริหาร

จัดการของสถานศึกษาที่มีความแตกต่างกันทั้งด้านบริบท ขนาดและความพร้อม สอดคล้องกับรายงานการวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์คะแนน O-NET เพื่อหาประสิทธิภาพการพัฒนาผู้เรียนของโรงเรียนและปัจจัยที่มีผลต่อคะแนน O-NET ของสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (สทศ) ที่พบว่า ผลจากคะแนน O-NET จากนักเรียนหนึ่งรุ่น ชี้ให้เห็นว่าโรงเรียนขนาดใหญ่มีความสามารถในการพัฒนานักเรียนมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็กในหลายสาขาวิชา (กุลธิดา นุกุลธรรมและคณะ, 2558, บทคัดย่อ) เทพวรินทร์ เชื้อนปัญญา (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีการมอบหมายภารกิจงานให้หัวหน้ากลุ่มงานและ/หรือทำร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับสภาของการกระจายอำนาจด้านวิชาการ พบว่า อยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังเห็นว่ากระบวนการบริหารควรประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การนำองค์กร การควบคุม การประเมินผล การรายงานและวิธีการปฏิบัติ เมื่อมีการกระจายอำนาจทางการบริหาร

ในบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กที่มีนักเรียนจำนวนไม่เกิน 360 คน จะไม่มีการแต่งตั้งตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียน ดังนั้นเพื่อให้การบริหารงานในสถานศึกษาเกิดความสมบูรณ์ตามโครงสร้าง และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ครูแต่ละคน ซึ่งนอกจากจะรับผิดชอบงานสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ของตนเอง ยังอาจต้องไปช่วยสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น ๆ และนอกจากนั้น จะต้องปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายด้วย โดยมีลักษณะเป็นการออกคำสั่งแต่งตั้งจากผู้บริหารเป็นการภายในสถานศึกษา เช่น ตำแหน่งรองผู้อำนวยการ ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มบริหารวิชาการ ตำแหน่ง หัวหน้ากลุ่มบริหารทั่วไป ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มบริหารงบประมาณ เป็นต้น ซึ่งการได้รับแต่งตั้งในตำแหน่งเหล่านี้มีผลทำให้ครูที่ได้รับการแต่งตั้งต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ทั้งในส่วนที่เป็นครูผู้สอนและในส่วนงานบริหารเพิ่มเข้ามาอีกด้วย ในขณะที่คุณครูเหล่านี้ยังไม่เคยได้รับการพัฒนาทักษะทางการบริหารตามตำแหน่งที่ได้รับ (สินธ์ สิงห์ศรี, สัมภาษณ์, 25 มกราคม 2562) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจทำการวิจัย เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อจะใช้เป็นรูปแบบให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นำไปใช้เป็นทางเลือกในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กต่อไป

คำถามของการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามการวิจัยไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบรองอะไรบ้าง
2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นมีรูปแบบเป็นอย่างไร
3. ความก้าวหน้าของภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบรองของภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อสร้างและพัฒนาแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. เพื่อหาความก้าวหน้าของภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือจากการใช้รูปแบบที่ผู้วิจัยที่พัฒนาขึ้น

ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความสำคัญของการวิจัย ดังนี้

1. ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบรองของภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และสามารถนำรูปแบบ วิธีการ กระบวนการพัฒนาไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก โดยจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพปรับปรุงและกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตด้านเนื้อหาของการวิจัยไว้ดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำทางการบริหาร (Administrative Leadership)

เนื่องจากทฤษฎีภาวะผู้นำทางการบริหารมีนักวิชาการได้ศึกษาไว้อย่างหลากหลาย ผู้วิจัยจึงได้ทำการสังเคราะห์เอกสาร แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ Wirt and krug (1998); Stanton (1999); Marsh (2000); Williams (2001); Rezach (2002); Meador (2013); Eichinger and Lombardo (2013); วรเทพ ภูมิภักดีพรรณ (2550); วณิดา พิพัฒน์วัฒนกุล (2551); อัมภา ถ้วยงาม (2551); รัตติกาล เต้ตระกูล

(2551); ประคอง รัตมีแก้ว (2552); พงกะพรวณ ตะกลมทอง (2553); ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553); อนันต์ พันนึก (2554); พิทยา ศิริธำรง (2556); วชิรวิธ ปานพรม (2556); อรอินทร์ คลอมี้ง (2557); คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557); สัมฤทธิ์ ต้นสวรรค์ (2559); ซึ่งมีองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบรองของภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

1.1.1 การมีวิสัยทัศน์ ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดของ Williams

(2001); Rezach (2002); Meador (2013); Eichinger and Lombardo (2013); รัตติกาล เติงตระกูล (2551); พงกะพรวณ ตะกลมทอง (2553); ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553); พิทยา ศิริธำรง (2556); วชิรวิธ ปานพรม (2556); อรอินทร์ คลอมี้ง (2557); คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557)

1.1.1.1 การวิเคราะห์หอนาคต

1.1.1.2 ความคิดสร้างสรรค์

1.1.1.3 การสื่อสาร

1.1.2 การสร้างทีมงาน ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดของ Rezach

(2002); วรเทพ ภูมิภักดีพรหม (2550); อำภา ถ้วยงาม (2551); รัตติกาล เติงตระกูล (2551); อนันต์ พันนึก (2554); พิทยา ศิริธำรง (2556); วชิรวิธ ปานพรม (2556); อรอินทร์ คลอมี้ง (2557); คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557)

1.1.2.1 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร

1.1.2.2 การมีส่วนร่วม

1.1.2.3 การจัดโครงสร้าง

1.1.2.4 การมอบหมายงาน

1.1.3 การเสริมสร้างแรงจูงใจ ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดของ

Stanton (1999); Meador (2013); Eichinger and Lombardo (2013); วรเทพ ภูมิภักดีพรหม (2550); วณิดา พิพัฒน์วัฒนกุล (2551); รัตติกาล เติงตระกูล (2551); ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553); วชิรวิธ ปานพรม (2556); คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557)

1.1.3.1 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

1.1.3.2 ลักษณะงาน

1.1.3.3 สภาพแวดล้อม

1.1.3.4 การยอมรับนับถือ

1.1.3.5 ความก้าวหน้าในงาน

1.1.3.6 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

1.2 รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย

1.2.1 หลักการ

1.2.2 วัตถุประสงค์

1.2.3 เนื้อหา

1.2.4 กระบวนการพัฒนา

1.2.5 สื่อและแหล่งเรียนรู้

1.2.6 การติดตามประเมินผล

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือประกอบด้วย

2.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในขั้นตอนการวิจัยเชิงสำรวจ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กและครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2560 จำนวน 479 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 479 คน และครูปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งรองผู้อำนวยการ จำนวน 1,916 คน รวมทั้งสิ้น 2,395 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง

2.2.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในขั้นตอนการวิจัยเชิงสำรวจครั้งนี้ ได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multistage Random Sampling) โดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (1970) จากจำนวนผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 2,395 คน ได้กลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์จำนวน 330 คน แต่ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้กลุ่มตัวอย่าง ผู้อำนวยการโรงเรียน 169 คน และครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 169 คน รวมจำนวน 338 คน

2.2.2 กลุ่มตัวอย่างในการทดลองใช้รูปแบบ ได้แก่ ครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ

การศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม
จำนวน 30 คน

3. ขอบเขตด้านระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบการวิจัยและพัฒนา
(Research and development : R&D) แบ่งเป็น 3 ระยะ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการบริหารของครู ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในเรื่อง แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ ความสำคัญของภาวะผู้นำ รูปแบบของภาวะผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการบริหารสถานศึกษา หลักการบริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา บริบทโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก การวิจัยและพัฒนา รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ กระบวนการสร้างรูปแบบ การพัฒนารูปแบบ การตรวจสอบรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีองค์ประกอบหลัก คือ การมีวิสัยทัศน์ การสร้างทีมงาน และการเสริมสร้างแรงจูงใจ

ขั้นตอนที่ 3 สืบหาข้อมูลและประมวลความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กโดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

ระยะที่ 2 : การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 4 การร่างและพัฒนารูปแบบ

การร่างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้นำผลจากการวิจัยในระยะที่ 1 โดยนำผลจากการวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่ รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก และผลจากการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Study) คือ สภาพการใช้ภาวะผู้นำทางการบริหารที่มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ระดับมากขึ้นไป มาใช้เป็นกรอบแนวทางในการสร้างรูปแบบการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา สื่อและแหล่งเรียนรู้ และการติดตามประเมินผลให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ จำนวน 9 คน มีเกณฑ์ในการคัดเลือกคือ

1. ผู้ทรงคุณวุฒิระดับกระทรวง หรือกรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 1 คน
2. ผู้เชี่ยวชาญระดับเขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 2 คน
3. ผู้เชี่ยวชาญระดับเขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 2 คน
4. ผู้เชี่ยวชาญระดับสถานศึกษาที่เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 2 คน
5. ผู้เชี่ยวชาญระดับสถานศึกษาที่เป็นรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 2 คน

ขั้นตอนที่ 5 การสร้างรูปแบบ

ในขั้นตอนนี้เป็นการปรับปรุงและพัฒนารูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก โดยผู้วิจัยนำร่างรูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กที่ผ่านการตรวจสอบและประเมินความ

เหมาะสมจากผู้ทรงคุณวุฒิ ในขั้นตอน ที่ 1 มาทำการปรับปรุงแก้ไขเป็นรูปแบบการพัฒนา
ภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
ขนาดเล็ก และนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง

ระยะที่ 3 : การทดลองใช้ ประเมินผล และพัฒนารูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัยดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหาร
ของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กและเอกสาร
ประกอบการพัฒนาที่ผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมและคุณภาพแล้ว ไปทดลองใช้กับ
ครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษานครพนม 22 ที่สมัครใจ 5 โรงเรียน จำนวน 30 คน แบ่งเป็น 2
ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 6 การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการ
บริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

หลังจากได้ปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการ
บริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือและได้สร้างเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับครูปฏิบัติ
หน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อเป็น
แนวทางในการดำเนินการตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้วนำรูปแบบการพัฒนาภาวะ
ผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนมัธยม
ขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ไปทดลองใช้กับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ
โรงเรียนมัธยมขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 16 คน

การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการดังนี้

1. วิเคราะห์การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติ
หน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่เข้าร่วม
การพัฒนา โดยวิเคราะห์ความก้าวหน้าของค่าคะแนนเฉลี่ยของคะแนนการพัฒนาภาวะ
ผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตามรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาก่อนปฏิบัติการและหลังเข้า
ร่วมปฏิบัติการ

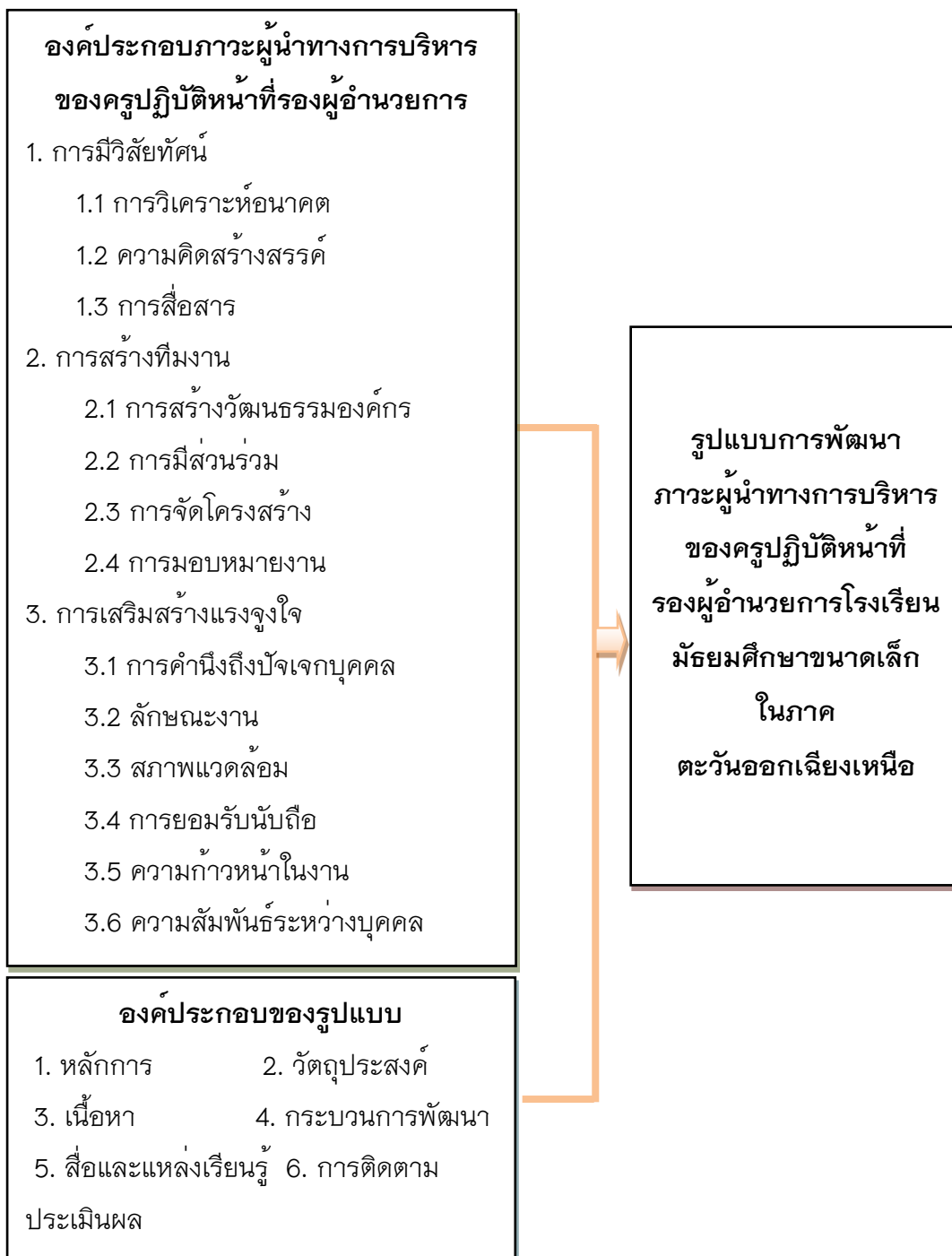
2. วิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของคะแนนการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตามรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในระยะติดตามผลหลังการเข้าร่วมการพัฒนา ใช้เวลา 2 สัปดาห์ และระยะหลังปฏิบัติการโดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่อประเมินความก้าวหน้าในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 7 สรุปผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สรุปผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ได้จากการทดลองแล้วนำมาเขียนรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์พร้อมเผยแพร่ โดยผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการทดลองใช้มาสรุปรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเขียนรายงานการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือฉบับสมบูรณ์

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการนำ โดยใช้อิทธิพล พฤติกรรม ความสัมพันธ์และความสามารถในการจูงใจ หรือโน้มน้าวเพื่อให้บุคคลในองค์กรหรือผู้ตาม เกิดความร่วมมือและพยายามที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2. ภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ หมายถึง คุณลักษณะของครูที่ทำหน้าที่รักษาการในตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยการมีคำสั่งแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่ภายในสถานศึกษาในการควบคุม นำพาครูหรือบุคลากรทางการศึกษารวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษา เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงาน องค์กร มาร่วมมือกันในการจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลักและ 13 องค์ประกอบรอง ดังนี้

2.1 การมีวิสัยทัศน์ หมายถึงความสามารถในการมองภาพอนาคตของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กและกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการ จุดหมายปลายทางดังกล่าวต้องชัดเจน ทำท่าย มีพลังและมีความเป็นไปได้

2.1.1 การวิเคราะห์อนาคต หมายถึง การประเมินสถานการณ์และวางแผนเพื่อพัฒนาโรงเรียน ประกอบด้วย การคิดอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดพันธกิจ การกำหนดเป้าหมาย การวางแผนการปฏิบัติการ การติดตามและควบคุมการปฏิบัติงานตามแผนงาน

2.1.2 ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การคิดแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนางานหรือการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ และเจริญก้าวหน้า ประกอบด้วย การเป็นนักแก้ปัญหา การประชุมสัมมนาระดมสมอง การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้นำเทคโนโลยี ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน

2.1.3 การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ในการทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความเข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ก่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย เช่น การจัดองค์การ โครงสร้างองค์การ การควบคุม การสร้างวัฒนธรรมองค์การ

2.2 การสร้างทีมงาน หมายถึง ความสามารถของครูปฏิบัติหน้าที่ รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในการสร้างกลุ่มบุคคลในโรงเรียนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ มีความผูกพันรับผิดชอบที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน สมาชิกในทีมเป็นผู้ที่ร่วมทำงานด้วยกันได้ดี และรู้สึกเพลิดเพลินที่จะทำงานนั้น สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูง

2.2.1 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การสร้างแนวทางที่ให้ สมาชิกในโรงเรียนยึดถือปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งวัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อทัศนคติและ พฤติกรรมของสมาชิกในโรงเรียน ประกอบด้วย การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง การสร้าง ค่านิยมและความเชื่อ การสร้างประสบการณ์

2.2.2 การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ เปิดโอกาสให้ครูคนอื่น ๆ ในสถานศึกษามีส่วนร่วมที่เป็นอิสระโดยความสมัครใจ ประกอบด้วย การร่วมคิด การร่วมตัดสินใจ การร่วมลงมือการปฏิบัติ การร่วมประเมินผล การร่วมปฏิบัติตามแผนของโรงเรียน การเข้าร่วมการประชุม

2.2.3 การจัดโครงสร้าง หมายถึง การจัดสรรทรัพยากร การแบ่ง หน้าที่ในแต่ละฝ่ายโดยจัดเป็นรูปแบบต่าง ๆ กันเพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดมุ่งหมาย ประกอบด้วย โครงสร้างการบริหารสถานศึกษา โครงสร้างกลุ่มบริหารงานต่าง ๆ โครงสร้างหลักสูตร โครงสร้างการทำงาน

2.2.4 การมอบหมายงาน หมายถึง การกำหนดความรับผิดชอบและ อำนาจหน้าที่ให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติ ประกอบด้วย ความถนัดในงาน ความรับผิดชอบ ความเชี่ยวชาญ ปริมาณงาน

2.3 การเสริมสร้างแรงจูงใจ หมายถึง หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออก ของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการในด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดแรงขับหรือ สิ่งกระตุ้นให้บุคคลมุ่งแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อตอบสนองความต้องการหรือ จุดมุ่งหมายที่ต้องการแรงจูงใจสร้างขึ้นมาได้ทั้งจากปัจจัยเชิงบวกและเชิงลบ

2.3.1 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล หมายถึง เป็นการปฏิบัติต่อบุคคลอื่น ในฐานะที่เป็นปัจเจกชน เอาใจใส่ดูแลคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างระหว่าง บุคคล ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์ที่ดี การแนะนำ การมอบหมายงาน การสนับสนุนการทำงาน

2.3.2 ลักษณะงาน หมายถึง การพิจารณาขอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของครู ประกอบด้วย การกำหนดลักษณะงาน การกำหนดขอบเขตงาน การกำหนดวิธีการและระยะเวลาการทำงาน

2.3.3 สภาพแวดล้อม หมายถึง ความรู้สึกของครูต่อปัจจัยต่าง ๆ ภายในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการทำงานหรืออีกนัยหนึ่งคือการรับรู้ของครูต่อสภาวะแวดล้อมในการทำงาน

2.3.4 การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บริหาร จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษาหรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่ก่อให้เกิดเห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

2.3.5 ความก้าวหน้าในงาน หมายถึง การได้รับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของครู การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่ม หรือได้รับการฝึกอบรม

2.3.6 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง การติดต่อสื่อสารสร้างความสัมพันธ์ ไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

3. คุรุปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ หมายถึง ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่ทางด้านการจัดการเรียนการสอนและได้รับคำสั่งแต่งตั้งภายในสถานศึกษาให้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งรองผู้อำนวยการ ทำให้มีภาระงานในด้านการบริหารสถานศึกษาควบคู่กับภาระงานทางด้านการจัดการเรียนการสอน

4. โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีนักเรียนจำนวนต่ำกว่า 500 คน และตั้งอยู่ในจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย จำนวน 20 จังหวัด

5. รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ หมายถึง กระบวนการและวิธีการในการพัฒนากภาวะผู้นำทางการบริหาร คุรุปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กประกอบด้วย

5.1 หลักการ หมายถึง แนวคิดที่ใช้เป็นหลักในการพัฒนากภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

5.2 วัตถุประสงค์ หมายถึง เป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุผลของการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

5.3 เนื้อหา หมายถึง สารที่เป็นองค์ความรู้ของการพัฒนารูปแบบของการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

5.4 กระบวนการพัฒนา หมายถึง ขั้นตอนกระบวนการจัดกิจกรรมในการพัฒนาความรู้ความสามารถทักษะเจตคติและพฤติกรรมที่แสดงถึงการมีภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย

5.4.1 ระยะก่อนปฏิบัติการ หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้ทราบระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ก่อนการพัฒนายว่าเป็นอย่างไรประกอบด้วยกิจกรรมการประเมินผลการพัฒนา

5.4.2 ระยะปฏิบัติการ หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำและกิจกรรมในคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ประกอบด้วย

5.4.2.1 การอบรม หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยมีวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญมาให้ความรู้ และถ่ายทอดประสบการณ์ทำให้เกิดการเรียนรู้ทักษะความชำนาญ จากการเรียนรู้และลงมือปฏิบัติรวมถึงได้มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมพัฒนาคนอื่น ๆ และมีช่วงเวลายกกำหนดจำนวนชั่วโมงในการอบรมที่แน่นอน

5.4.2.2 การฝึกประสบการณ์ หมายถึง กระบวนการจัดกิจกรรมที่กระทำร่วมกันระหว่างผู้เข้ารับการพัฒนาและสถานศึกษาที่ผู้เข้ารับการพัฒนาปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ได้ความรู้ทักษะและเจตคติ ที่จำเป็นต่อการการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหาร

5.4.2.3 การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ หมายถึง การที่ครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการสถานศึกษา นำความรู้ที่ได้จากการอบรมเชิงปฏิบัติการและการศึกษาดูงานไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในโรงเรียนของตนเอง

5.4.3 ระยะเวลาหลังปฏิบัติการ หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อติดตามผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หลังระยะปฏิบัติการ 3 สัปดาห์ ประกอบด้วย

5.5 การประเมินภาวะผู้นำ หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้ทราบระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หลังการพัฒนาว่าเป็นอย่างไรประกอบด้วยกิจกรรมการประเมินผลหลังการพัฒนา

5.6 การรายงานผลการพัฒนา หมายถึง การรวบรวม การวิเคราะห์ การจัดรูปแบบ และสรุปผลการประเมินการพัฒนาครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการสถานศึกษา เพื่อจัดทำรายงานการวิจัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาคำรา เอกสาร แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดประเด็นในการนำเสนอ และกรอบแนวคิดในการวิจัยที่สามารถสรุปประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

1. ความหมายและคุณลักษณะของผู้นำ
2. ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการบริหารสถานศึกษา

1. หลักการบริหาร
2. หลักการบริหารสถานศึกษา
3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
4. บริบทโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
5. องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่

รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

ตอนที่ 3 รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

1. ความหมายของรูปแบบ
2. ประเภทของรูปแบบ
3. องค์ประกอบของรูปแบบ
4. ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ
5. การตรวจสอบรูปแบบ
6. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

ตอนที่ 4 การวิจัยและพัฒนา

ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1. ความหมายและคุณลักษณะของผู้นำ

1.1 ความหมายของผู้นำ (Leader)

ในปัจจุบันมีการพูดถึงคำว่า ผู้นำ (leader) กันอยู่มากมาย เช่น ผู้นำประเทศ ผู้นำทางการเมือง ผู้นำทางทหาร เป็นต้น แต่ละตำแหน่งหน้าที่ล้วนแล้วแต่จะต้องมีคุณสมบัติทั่วไป คือ ผู้นำจะต้องมีบุคลิกที่น่าเชื่อถือเป็นที่ไว้วางใจ มีความสมเหตุสมผล เป็นกันเอง เน้นนำในเชิงความคิด ริเริ่มพัฒนาคนเป็นหลัก มีทักษะในการถ่ายทอดความรู้ การปลูกฝังและการสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับลูกน้องของตนได้ มีความเสียสละ ต่อการทำงาน ร่วมทำงานเป็นทีม แลกเปลี่ยนความรู้และข้อคิดเห็นของทุกฝ่าย มีการวางแผนการทำงาน และสร้างความยืดหยุ่นต่อระบบงาน มองอนาคตของเพื่อนร่วมงานทุกระดับและมองอนาคตขององค์กรด้วย รู้จักเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัว อาศัยเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน ผู้นำจะต้องมีความกล้าหาญ และมีความกล้าตัดสินใจที่จะทำอะไรใหม่ ๆ กล้าเผชิญปัญหาและหาแนวทางแก้ไขและสุดท้ายเมื่อประสบความสำเร็จแล้วก็จะคิดว่าเขาและลูกน้องร่วมกันทำให้เกิดผลงานนั้น ๆ ขึ้นมา

นักวิชาการและนักวิจัยได้มีการพัฒนาและปรับปรุงความหมายของคำว่า ผู้นำไว้มากมายแตกต่างกันออกไปดังนี้

Fiedler (1967, p. 8) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลในกลุ่มซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่จากกลุ่มให้ทำหน้าที่ประสานงานควบคุมการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกิจของกลุ่ม

Halpin (1966, pp. 27 – 28) กล่าวว่า ผู้นำได้แก่บุคคลที่มีลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ได้แก่

1. มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าคนอื่น
2. มีบทบาทหาบุคคลอื่น
3. มีบทบาทที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย
4. ได้รับเลือกให้เป็นผู้นำกลุ่ม
5. ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา (2551, หน้า 10) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ยอมรับหรือยกย่องให้เป็นหัวหน้าจะสมาชิกในกลุ่มเนื่องจากลักษณะอันเกิดจาก

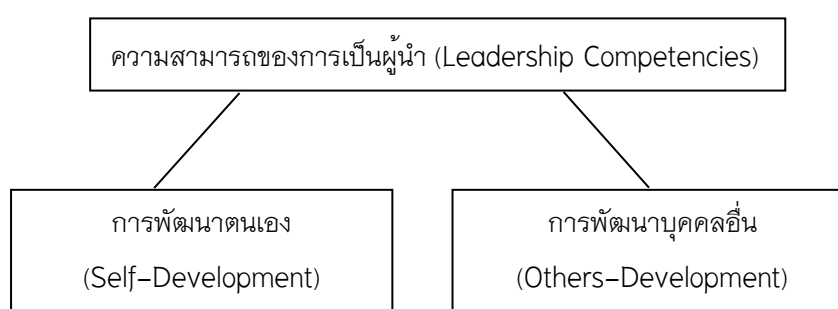
บุคลิกลักษณะของเขา เช่น ความกล้าความฉลาด เป็นต้น หรือผู้นำจะเน้นเรื่องบุคลิกภาพของคนนั้นเป็นสำคัญ

เกศดา ศรีสม (2553, หน้า 6) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นทางการหรือไม่มีตำแหน่งเป็นทางการก็ได้เป็นบุคคลที่ได้รับการยกย่องโดยพฤติกรรมของเขาเหล่านั้น มีอิทธิพลโน้มน้าวใจของบุคคลอื่นในการที่จะจงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการ หรือคำสั่งของตน ให้ร่วมดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ด้วยความเต็มใจหรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า บุคคลที่มีความสามารถในการปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เพื่อที่จะก่อให้เกิดการปฏิบัติกิจกรรมร่วมกันด้วยความพึงพอใจ เต็มใจ ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหารแต่หัวหน้างานหรือผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำ คือ ต้องรู้จักประสานงาน ควบคุมกำกับ นิเทศ ประเมินผล และตัดสินใจ ต้องเป็นผู้ที่กลุ่มให้ความเชื่อถือศรัทธา ไว้วางใจ เป็นศูนย์รวมแห่งพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม

ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553, หน้า 18) กล่าวว่า ผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าอาจเป็นบุคคลที่ได้รับมอบหมายโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อสมาชิกและกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มมีบทบาทสำคัญในการนำกลุ่มให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จเพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันซึ่งผู้นำนั้นต้องมีความสามารถในการพัฒนาและปรับปรุงคุณลักษณะที่ต่าง ๆ ที่ตนมีและจำเป็นต้องการทำงานเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้รวมถึงความสามารถในการยกระดับและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อให้ทำงานได้เต็มกำลังและดีที่สุดเพื่อประโยชน์ขององค์กร

คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557, หน้า 21) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มมีลักษณะของคุณสมบัติพิเศษกว่าผู้อื่นในกลุ่มที่ได้รับความไว้วางใจ เชื่อใจ และยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นบุคคลผู้ผลักดันผู้ดลบันดาล ผู้สร้างพลังร่วม ผู้สร้างแรงจูงใจกระตุ้น และผู้ก่อให้เกิดพลัง สามารถสร้างควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้เกิดขึ้นในหน่วยงานนั้น ๆ จนบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ดังนั้นผู้นำที่ดี จะต้องอ่านคนออก บอกคนได้ ใช้คนเป็น เห็นคนดีและมีวิธีการแก้ปัญหาที่ถูกต้องเหมาะสม ปัจจัยที่สำคัญก็คือนำแล้วทำให้องค์กรเจริญหรือเสื่อมเป็นผู้นำที่ต้องคัดกรก้าวนำตรงข้ามหากผู้นำไม่มีการบริหารจัดการย่อมประสบปัญหาและล้มเหลวในเชิงนโยบาย

ดังนั้นกล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้นำ คือบุคคลซึ่งเป็นหัวหน้าหน่วยงาน หรือหัวหน้าองค์กร มีอำนาจหน้าที่เหนือคนอื่น ๆ ภายในองค์กรนั้น ๆ มีหน้าที่ในการสั่งการวางแผน แนะนำ ชี้แนะหรือปฏิบัติ สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและมีความสามารถในการนำพากลุ่มหรือองค์กรไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดหมายที่วางไว้ ส่วนในด้านความสามารถของการเป็นผู้นำนั้น มุ่งเน้นการพัฒนา 2 ลักษณะ คือ การพัฒนาตนเอง และการพัฒนาบุคคลอื่น แสดงได้ดังภาพประกอบ

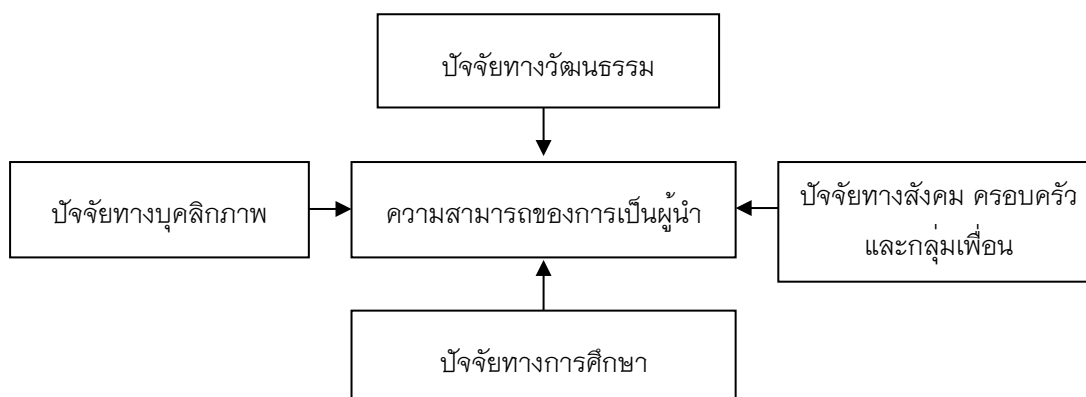


ภาพประกอบ 2 การมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของการเป็นผู้นำ
(ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549, หน้า 10)

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเป็นผู้นำที่มีความสามารถซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

1. ปัจจัยทางวัฒนธรรม
2. ปัจจัยทางบุคลิกภาพ
3. ปัจจัยทางสังคมและกลุ่มเพื่อน
4. ปัจจัยทางการศึกษา

แสดงได้ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 3 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถของการเป็นผู้นำ
(ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549, หน้า 10)

1.2 คุณลักษณะของผู้นำ

คุณลักษณะมาจากคำภาษาอังกฤษว่า “Traits” ซึ่งหมายถึง คุณสมบัติที่โดดเด่นในตัวบุคคล ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีคุณลักษณะโดดเด่นในตัวเอง

Stockdill (1948, pp. 35 – 71) ได้ศึกษาเอกสารการวิจัยเชิงประจักษ์ระหว่างปี ค.ศ 1904 ถึง 1947 รวม 124 เรื่องผลการวิจัยพบว่าผู้นำมีคุณลักษณะและทักษะหลายอย่างที่ไม่ใช่ผู้นำไม่มี คุณลักษณะเหล่านี้แปรผันไปตามสถานการณ์ ซึ่ง stockdill ได้แบ่งคุณลักษณะและทักษะของผู้นำไว้ 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านสมรรถนะ

สมรรถนะคือความสามารถ ส่วนทักษะคือความชำนาญในที่นี้คุณลักษณะและทักษะด้านสมรรถนะ (Capacity) ของผู้นำมี 5 ประการ ได้แก่

1.1 เซอร์วิสปัญญา (Intelligence) หมายถึง ความรู้ ความเฉลียวฉลาด และความมีปัญญาดี

1.2 ความตื่นตัว (Alertness) หมายถึง ความคล่องแคล่วว่องไวในการสังเกตและการตอบสนองต่ออันตราย และสถานการณ์ที่ไม่เป็นปกติ

1.3 ความสามารถในการพูดคล่อง (verbal Facility) หมายถึงความสามารถตามธรรมชาติในการพูดดีและฟังง่าย

1.4 ความเป็นต้นคิดหรืออัตภาพ (originality) หมายถึง การมีความสามารถในการคิดแปลกใหม่ คิดสร้างสรรค์และคิดอย่างมีอิสระ

1.5 การตัดสินใจวินิจฉัยทุก (Judgment) หมายถึง การมีความสามารถในการตัดสินใจที่มีการพิจารณาแล้วอย่างดีและรอบคอบ และสร้างแนวความคิดอย่างมีเหตุผล

2. ด้านผลสัมฤทธิ์

ผู้นำมีคุณลักษณะและทักษะด้านผลสัมฤทธิ์ (Achievement)

3 ประการ ดังนี้

2.1 ความสามารถทางวิชาการ (Scholarship) หมายถึง การมีความรู้ในระดับสูง มีความเก่งในการเรียนรู้ มีความเข้าใจงานวิชาการได้ในระดับสูง และเก่งในหลายด้าน (เป็นพหุสูต)

2.2 ความรู้ (Knowledge) ผู้นำมีคุณลักษณะโดดเด่นในด้านความรู้ในศาสตร์สาขาต่าง ๆ และรู้ในสิ่งที่ผู้อื่นไม่รู้และรู้สึกในด้านต่าง ๆ

2.3 ความสำเร็จทางกีฬา (Sports Success) ผู้นำมักเป็นผู้ที่มีกีฬาที่ชอบและสนใจเป็นพิเศษและฝึกฝนมาในกีฬาประเภทนั้นจนมีความสำเร็จในการกีฬา เช่น กอล์ฟ ยิงปืน ชีมน้ำ เปตอง และการสเก็ต เป็นต้น

3. ด้านความรับผิดชอบ

ผู้นำมีคุณลักษณะโดดเด่นในด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) 5 ประการ ได้แก่

3.1 การพึ่งพาได้ดี (Dependability) ผู้นำมีคุณลักษณะโดดเด่นที่น่าไว้วางใจ และพึ่งพาได้อย่างมีความเชื่อมั่น

3.2 ความคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้นำมีคุณลักษณะที่เป็นความสามารถในการคิดอย่างอิสระด้วยวิธีการใหม่ ๆ ก่อนผู้อื่น

3.3 ความยืนหยัด (Persistence) ผู้นำมีคุณลักษณะโดดเด่นในความอดทน สู้จนและทำต่อไปทั้งที่มีความยุ่งยาก และมีการต่อต้านจนกว่าจะประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย

3.4 ความเป็นนักต่อสู้ (Aggressiveness) ผู้นำมีลักษณะโดดเด่นในการเป็นคนจริง ไม่ยอมท้อถอยและไม่ยอมแพ้โดยง่าย

3.5 ความปรารถนาในความเป็นเลิศ (Desire of Excellent) ผู้นำมีลักษณะในการปรารถนาความเป็นเลิศในสิ่งที่คิด ที่พูดและที่ทำ

4. ด้านการมีส่วนร่วม

ผู้นำมีคุณลักษณะในการคบค้าสมาคมกับผู้อื่นได้ทุกวงการ
ต้องการในการมีส่วนร่วม participation ใน 5 ประการดังต่อไปนี้

4.1 การมีกิจกรรม (Activity) ผู้นำมีคุณลักษณะในการทำงานไม่หยุดหย่อนมีกิจกรรมอยู่เสมอไม่ยอมปล่อยเวลาให้ว่างเปล่า

4.2 การคบหาได้ (Socialbility) ผู้นำมีคุณลักษณะในการเต็มใจพูดคุยและเข้าร่วมในกิจกรรมกับผู้อื่นอยู่เสมอ

4.3 ความร่วมมือ (Corporation) ผู้นำมีลักษณะโดดเด่นในการทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยความสมัครใจและการเรียกร้องจากผู้อื่น

4.4 การปรับตัวได้ (Adaptability) ผู้นำมีคุณลักษณะโดดเด่นในการปรับตัวให้เข้ากับกลุ่มหรือผู้ที่ตนเกี่ยวข้องและแม้แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่ถือตัว

4.5 การมีอารมณ์ขัน (Humour) ซึ่งเป็นคุณสมบัติของความสนุกสนานอารมณ์ดีและยิ้มแย้มอยู่เป็นนิจ

5. ด้านสถานภาพ

คุณลักษณะและทักษะด้านสถานภาพ (Status) ใน 2 ประการ
ดังนี้

5.1 สถานภาพทางเศรษฐกิจสังคม (Socio-economic status) หมายถึงสถานะทางสังคมและทางวิชาชีพที่โดดเด่นเป็นที่ยอมรับของสังคม

5.2 ความเป็นที่รู้จักของสังคม (Popularity) หมายถึงการเป็นผู้ที่มีคนในสังคมรู้จักและเป็นที่รู้จักในสังคมโดยทั่วไปหรือกลุ่มบุคคลในวงการ

Bass and Stockdill (1990, as cited in Lunenburg and Ornstein, 2000, p. 120) ได้ศึกษาโครงสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งจัดหมวดหมู่ตามโครงสร้างบุคลิกภาพ (Personality Structure) โดย Digman (1990, pp. 417 – 440) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำตามแนวคิดของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา อาจอธิบายได้เป็น 5 ด้านดังนี้

1. ด้านความเด็ดเดี่ยว (Insurgency) ในด้านความเด็ดเดี่ยว วัดตามระดับความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นคนจริงจังกับงาน มีความเด็ดขาดและมีคุณลักษณะเป็นผู้นำผู้อื่นคุณลักษณะบุคลิกภาพ (Personality) ที่สัมพันธ์กับความเด็ดเดี่ยว ได้แก่

1.1 ความโดดเด่น (Dominance)

1.2 ความสามารถ (Ability)

1.3 ความมีอำนาจ (Powerful)

1.4 ความมีมนุษยสัมพันธ์ (Socialability)

1.5 ความเด็ดเดี่ยว (Insurgency)

1.6 ความแน่วแน่ (Assertiveness)

2. ด้านความสุภาพอ่อนโยน (Agreeableness) ในด้านความสุภาพอ่อนโยน เป็นการวัดระดับความเห็นใจผู้อื่น ความร่วมมือ ความมีอารมณ์ดี และความอบอุ่น คุณลักษณะบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับความเป็นคนสุภาพอ่อนโยน ได้แก่

2.1 ความน่ารักใคร่ (Likeability)

2.2 ความยอมตามฉันทมิตร (Friendly Compliance)

2.3 ความสมัครสมาน (Affiliation)

2.4 ความรัก (love)

3. ด้านความมีจิตสำนึก (Conscientiousness) ในด้านความมีจิตสำนึกเป็นการแยกให้เห็นระหว่างผู้ที่ทำงานหนัก มีความพยายามมีการจัดการที่ดี และมีความรอบคอบ คุณลักษณะบุคลิกภาพที่จัดอยู่ในด้านนี้ ได้แก่

3.1 ความรอบคอบ (Carefulness)

3.2 ความทะเยอทะยาน (Ambition)

3.3 ความตั้งใจ (Attentiveness)

3.4 ความใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement)

3.5 ความพึ่งพาได้ (Dependability)

3.6 การควบคุมตนเอง (self control)

3.7 ความมุ่งมั่น (Task – orientedness)

4. ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) ในด้านความมั่นคงทางอารมณ์ เกี่ยวข้องกับการเป็นคนใจเย็น มีความมั่นคงและมีความเชื่อมั่นในตนเอง

5. ความมีเชาวน์ปัญญา (intelligence) บุคลิกภาพด้านความมีเชาวน์ปัญญาเกี่ยวข้องกับการเป็นคนมีความคิด มีวัฒนธรรม มีใจกว้างและมีความอยากรู้อยากเห็น คุณลักษณะบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับด้านนี้ ได้แก่

5.1 วัฒนธรรม

5.2 ความเปิดเผยต่อประสบการณ์

สุนทร โคตรบรรเทา (2560) ได้กล่าวถึง ศูนย์ประเมินผู้บริหารสถานศึกษาของสมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมแห่งชาติ National Association of Secondary School Principals – NASSP) ของสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อศึกษาทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาสำหรับเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาและสรุปได้ว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิผลมีทักษะของผู้นำทางการศึกษา 12 ประการใน 4 ด้านต่อไปนี้

1. ด้านทักษะการบริหาร

ทักษะด้านการบริหาร (Administrator Skills) ของผู้บริหารสถานศึกษามี 4 ทักษะ ดังนี้

1.1 ทักษะการวิเคราะห์ปัญหา (Problem Analysis Skills)

ได้แก่ ความสามารถในการแสวงหาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และการวิเคราะห์ข้อสารสนเทศที่ซับซ้อน เพื่อกำหนดสภาพปัญหา และการหาข้อสารสนเทศอย่างมีเป้าหมาย

1.2 ทักษะการตัดสินใจ (Judgment Skills) ได้แก่

ความสามารถในการหาข้อสรุปอย่างมีเหตุผลและทำการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูง โดยอาศัยข้อสารสนเทศที่มีอยู่ทักษะในการกำหนดความต้องการทางการศึกษาและการจัดอันดับความสำคัญของความต้องการทางการศึกษาและความสามารถในการประเมินการสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 ทักษะความสามารถในการจัดการองค์การ

(Organization Ability Skills) ได้แก่ ความสามารถในการวางแผนการจัดตารางการทำงาน และการควบคุมการทำงานของผู้อื่น ทักษะการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม ความสามารถในการจัดการงานเอกสาร และเร่งรัดเวลาการทำงาน

1.4 ทักษะความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness Skills) ได้แก่

การรู้จักเวลาในการตัดสินใจและการทำการตัดสินใจทันทีโดยไม่หวั่นคุณภาพของการตัดสินใจในงานนั้นแต่ประการใด

2. ด้านทักษะระหว่างบุคคล

ทักษะระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) มี 3 ทักษะดังต่อไปนี้

2.1 ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skills) ได้แก่ ความสามารถในการทำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ความสามารถในการรู้จักเวลาที่กลุ่มต้องการให้มีการชี้นำความสามารถในการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มเพื่อน นำทางไปสู่การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

2.2 ทักษะความรู้สึกไว (Sensitivity Skills) ได้แก่ ความสามารถในการมองเห็นความต้องการ ความห่วงใย หรือความสนใจจริงและปัญหาส่วนตัวของผู้อื่น ทักษะในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง มีกลวิธีในการเกี่ยวข้องกับบุคลากรที่มีปัญหาทางอารมณ์ และการรู้จักการให้สารสนเทศอย่างเหมาะสมกับบุคคล

2.3 ทักษะความอดทนต่อความเครียด (Stress Tolerance Skills) ได้แก่ ความสามารถปฏิบัติงานภายใต้ความกดดันและการต่อต้านขัดขวางและความสามารถในการยืนด้วยลำแข้งของตนเอง

3. ด้านทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) มี 2 ทักษะ ดังนี้

3.1 ทักษะการสื่อสารวัจนะ (Verbal Communication) ได้แก่ ความสามารถในการนำเสนอข้อเท็จจริงและแนวคิดทางวาจา เป็นคำพูดได้อย่างชัดเจน

3.2 ทักษะการสื่อสารอวัจนะ (Non-Verbal Communication Skills) ได้แก่ ความสามารถในการนำเสนอข้อเท็จจริงและความคิดเห็นโดยการเขียนอย่างชัดเจนและเขียนได้อย่างเหมาะสมกับกลุ่มบุคคล เช่น นักเรียน ครู ผู้ปกครอง สมาชิกชุมชน และกลุ่มอื่น ๆ เป็นต้น

4. ด้านทักษะอื่น ๆ หรือทักษะส่วนตัว (Other skills/Personal Skills) ที่สำคัญต่อผู้บริหารสถานศึกษามี 3 ทักษะดังต่อไปนี้

4.1 ทักษะความสนใจหลากหลาย (Range of interests Skills) ได้แก่ ความสามารถในการพูดคุยหรืออภิปรายในหลายสาขา เช่น การเมือง การศึกษา เศรษฐกิจและเหตุการณ์ประจำวัน ซึ่งต้องอาศัยการอ่านและการฟังมามาก เป็นต้น และต้องมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเหตุการณ์เหล่านั้นอย่างเต็มที่

4.2 ทักษะแรงจูงใจส่วนตัว (Personal Motivation Skills) ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในกิจกรรมทุกชนิดที่พยายามปฏิบัติงานที่มีความสำคัญต่อความพึงพอใจ และความสนใจส่วนตัว และความสามารถในการตรวจสอบความผิดตนเอง (Self policing)

4.3 ทักษะการเห็นคุณค่าการศึกษา (Educational Values skills)

ได้แก่ การเห็นคุณค่าปรัชญาทางการศึกษาที่มีเหตุผล การยอมรับแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ ๆ และการแลกเปลี่ยนแนวคิดทางการศึกษาโดยทั่วไป

2. ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ

2.1 ความหมายของ ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ นับเป็นสิ่งที่ได้รับการกล่าวถึงทั่วไปในทุกองค์การ มักมีความเชื่อและคาดหวังว่าบุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องมีศักยภาพเพียงพอที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การและสังเกตเห็นได้ทั่วไปจากพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันของมนุษย์ ซึ่งไม่เฉพาะแต่มนุษย์เท่านั้น แม้กระทั่งในฝูงสัตว์ก็มีตัวที่ทำหน้าที่ผู้นำ มีตำแหน่ง มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบทางการบริหารอย่างหนึ่งที่มีความเป็นพลวัต กล่าวคือ มีการเคลื่อนไหวอยู่ในองค์การบางครั้งภาวะผู้นำช่วยกระตุ้นผู้ตามให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง แต่บางครั้งภาวะผู้นำก็ทำลายความเข้มแข็งขององค์การ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์การ (Trewatha and Newport, 1982, p. 383)

นักวิชาการและนักวิจัยได้มีการพัฒนาและปรับปรุงความหมายของคำว่าผู้นำไว้มากมายแตกต่างกันออกไปดังนี้

Stogdill (1974, p. 7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มในองค์การเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

Terry (1976, p. 493) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กิจกรรมของการใช้อิทธิพลต่อบุคคลหรือผู้ร่วมงานให้พยายามปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเพื่อวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์การ

Glueck (1980, p. 460) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง การใช้พฤติกรรมระหว่างบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ และกำหนดให้บุคคลอื่น ๆ ร่วมมือและและปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Bass (1981, pp. 7 – 14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือกระบวนการต่าง ๆ ที่จำแนกได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมกลุ่ม

2. ภาวะผู้นำเป็นการผสมผสานคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำที่ช่วยให้สามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ
 3. ภาวะผู้นำเป็นการใช้อำนาจทั้งทางตรงและทางอ้อมหรือการอิทธิพลต่อกลุ่มที่ทำให้สมาชิกในกลุ่มทำตามที่ต้องการ
 4. ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามซึ่งผู้นำใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของกลุ่ม
 5. ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมการควบคุมสั่งการกิจกรรมของกลุ่ม
 6. ภาวะผู้นำเป็นศิลปะของการเกลี้ยกล่อมจูงใจหรือคลุ้สมาชิกของกลุ่มให้ร่วมมือในการปฏิบัติการกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์
 7. ภาวะผู้นำเป็นความแตกต่างระหว่างอำนาจของผู้นำกับผู้ตาม
 8. ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย
 9. ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มทางระหว่างผู้นำกับผู้ตามและระหว่างผู้ตามด้วยตนเอง
 10. ภาวะผู้นำเป็นการประสานบทบาทต่าง ๆ ภายในกลุ่มและชี้นำเพื่อให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย
 11. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำกำหนดขอบข่ายและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกำหนดช่องทางการสื่อสารเพื่อทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม
- Charles R. Milton (1981, p. 292) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลแต่ละคนหรือกลุ่มใช้ความพยายามในการทำงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามสถานการณ์ที่กำหนดไว้
- Bannis and Nanus, (1985, p. 21) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึง การมีอิทธิพลต่อการนำในทิศทาง เส้นทาง การกระทำและการคิด
- Block (1993, p. 98) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การชักชวนผู้อื่นให้ละทิ้งความสนใจของตนและให้หันมายอมรับเป้าหมายของกลุ่ม

Dubrin (2010, p. 4) ให้คำนิยามของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมที่มีส่วนร่วมพัฒนาวิชาชีพระหว่างผู้นำ (leader) และสมาชิกของกลุ่ม (group members) เพื่อดำเนินการให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมาย (purpose) ได้ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้แสดงออกโดยกระบวนการ

1. การแลกเปลี่ยนเป้าหมายระหว่างผู้นำและสมาชิก (Exchange in the purpose) ทั้งในระดับการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ (Vision) และค่านิยม (Value) โดยผู้นำมีหน้าที่ทำให้วิสัยทัศน์มีความชัดเจน นำไปสู่การปฏิบัติร่วมกันได้
2. การปฏิเสธ (The right to say no) เป็นที่ยอมรับกันว่า สมาชิกของกลุ่มที่พูดมาก ๆ เกินความจำเป็นมักจะเป็นบุคคลที่ได้รับการตำหนิหรือลงโทษจากกลุ่ม ดังนั้นสมาชิกของกลุ่มแต่ละคนจึงควรลดละการเสนอประเด็นต่าง ๆ ของตนเองลงบ้าง
3. การสร้างความรับผิดชอบร่วมกันใช้ (Joint accountability) ในฐานะเพื่อนร่วมงาน สมาชิกทุกคนควรแสดงความรับผิดชอบต่อผลงานของกลุ่มในทุกสถานการณ์ ไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ
4. การมีความซื่อสัตย์ (Absolute honesty) ในฐานะสมาชิกของกลุ่มนอกจากการแสดงออกซึ่งความซื่อสัตย์จริงใจต่อกันแล้ว ต้องไม่มีพฤติกรรมของการทรยศหักหลัง (Betrayal) ซึ่งกันและกัน

มะลิวัลย์ ภูแฮมโชติ (2552, หน้า 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง พฤติกรรมที่ผลักดันให้เกิดพฤติกรรมหรือการแสดงออกของบุคลากรกลุ่มคนในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการปฏิบัติภารกิจที่ตั้งไว้

สมุทร ชำนาญ (2554, หน้า 51) สรุปความหมายของภาวะผู้นำ (leadership) ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่ผู้นำใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นในการกระทำตามที่ผู้นำต้องการ
2. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในการควบคุมดูแลประสานงานกิจกรรมของสมาชิกภายในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย
3. ภาวะผู้นำเป็นลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม

4. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลที่มีผลต่อการกระทำของสมาชิกภายในกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มจงใจให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตลอดจนใช้อิทธิพลเพื่อให้รวมตัวกันอย่างแน่นเหนียว และรักษาวัฒนธรรมองค์การของกลุ่มอย่างเคร่งครัด

คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557, หน้า 23) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการไม่ได้เกิดขึ้นเอง แต่การที่ผู้นำที่พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนกระตุ้นชี้นำผลักดันให้บุคคลอื่นหรือทีมงานเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามความต้องการ ภาวะผู้นำจึงเป็นการใช้ศิลปะและศาสตร์อันจำเป็นและสำคัญยิ่งของนักบริหารและหัวหน้างานต่อการบริหารงานบุคคล เพราะผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบาย วางแผน และเป็นผู้รับผิดชอบต่อการบริหารงานขององค์การ การเป็นผู้นำดูเพียงผิวเผินอาจจะเห็นว่าเป็นสิ่งที่ไม่ยากลำบากอะไรเลยแต่การเป็นผู้บริหารที่เป็นผู้นำที่ดีที่มีความสามารถและจะต้องใช้ความเป็นผู้นำในการบังคับบัญชาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การด้วยความเต็มใจ โดยได้รับการยอมรับการยกย่องความศรัทธาความเชื่อมั่นความไว้วางใจและความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมุ่งเน้นความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมายสำคัญ

ชวนะ ทวีอุทิศ (2558, หน้า 18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อกลุ่มสมาชิกสามารถโน้มน้าวให้ทุกคนในกลุ่มทำงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กลุ่มหรือองค์การกำหนดไว้โดยใช้ศิลปะหรือความสามารถของบุคคล

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการนำ โดยใช้ อิทธิพล พฤติกรรม ความสัมพันธ์และความสามารถในการจูงใจ หรือโน้มน้าวเพื่อให้บุคคลในองค์กรหรือผู้ตามเกิดความร่วมมือและพยายามที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับองค์กรทุกประเภทไม่ว่าของรัฐหรือเอกชนพระองค์การจะมีความเจริญรุ่งเรืองหรือตกต่ำหรือไม่เพียงใดนั้นสาเหตุหนึ่งมาจากการที่ผู้บริหารในองค์กรนั้นมีภาวะผู้นำเพียงพอที่โน้มน้าวให้บุคลากรทำงานให้แก่องค์กรตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ (ภารดี อนันต์นาวิ, 2555, หน้า 75) และภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในโลกที่มีผู้ศึกษามากที่สุด แต่เป็นสิ่งที่คนเข้าใจน้อยที่สุดซึ่งแสดง

ให้เห็นถึงความหมายที่หลากหลายของภาวะผู้นำตามความเข้าใจของผู้ที่ทำการศึกษา (Gill, 2006, p. 3) ภาวะผู้นำ การบริหารองค์การนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดอันดับแรกที่จะนำพาองค์การไปสู่จุดหมายวิสาหการปลายทางได้ตามวัตถุประสงค์ ซึ่งภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องมีความรู้แบบ สห มีความสามารถ มีประสบการณ์ในการบริหารพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (พิเชษฐ วรงค์เกียรติ์ขจร, 2553, หน้า 30 และภารดี อนันต์นาวิ, 2555, หน้า 77 – 78) กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การควรจะมีภาวะผู้นำ เพราะภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนในการกำหนดความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์การโดยทั่วไปภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ดังนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวขยายความก็คือแม้ผู้บริหารมีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตามแต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำและความรู้ความสามารถดังกล่าวมาก็จะไม่ได้ถูกนำมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน หน่วยงานประกอบด้วย บุคคลจำนวนหนึ่งมารวมตัวกัน ซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงานนั้น ๆ บุคคลต่าง ๆ เหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลายเรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความสามารถความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลซึ่งมีข้อแตกต่างกันในเรื่องดังกล่าวมาอยู่ร่วมกันในองค์การ สิ่งหนึ่งมักจะหนีไม่พ้นคือความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปแบบใดถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้ว ก็มักจะประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุปคือ ภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่ องค์การองค์การจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างเพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเทงานให้เช่น บุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินผลการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรมและสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้ คือ ผู้บริหารขององค์การจะต้องมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจะทำ

ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับเกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์การให้อยู่รอดเท่านั้นแต่จะนำความเจริญก้าวหน้าความภาคภูมิใจเกียรติยศชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์การด้วย

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขันเมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาวะเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบ ความเข้มแข็งและกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานหลุดพ้นจากสภาวะคับขันนั้น ๆ

จึงสรุปได้ว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงานซึ่งเป็นส่วนที่จะสามารถดึงความรู้ความสามารถต่าง ๆ ที่อยู่ในตัวผู้บริหารออกมาใช้และช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในองค์การหรือหน่วยงาน ช่วยโน้มน้าวชักจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถในการทำงานให้แก่องค์การ และเป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขัน

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

จากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันสามารถแบ่งทฤษฎีภาวะผู้นำได้ 5 กลุ่ม ได้แก่ (สุนทร โคตรบรรเทา, 2560, หน้า 66 – 183)

3.1 ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership Behavioral Theory)

พฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership Behavior) หมายถึง ภาวะผู้นำที่แสดงออกมาเป็นพฤติกรรม การกระทำและการปฏิบัติที่ปรากฏต่อสายตาผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การที่ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีตำแหน่งหน้าที่และปฏิบัติงานอยู่ด้วยกัน ซึ่งมีการเริ่มต้นค้นคว้าโดยสถาบันอุดมศึกษาในสหรัฐอเมริกา 3 แห่งคือ มหาวิทยาลัยไอโอวา มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกน

3.1.1 ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา

มหาวิทยาลัยไอโอวา University ได้วิจัยเกี่ยวกับแบบของพฤติกรรมผู้นำ (Styles of Leader Behavior) ที่แสดงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากเป็น การศึกษาค้นคว้าครั้งแรกและมีการทำซ้ำหลายครั้งจึงได้ชื่อว่า “Iowa Study” (การศึกษา ไอโอวา) การศึกษานี้เป็นที่ยอมรับและเป็นหนึ่งในทฤษฎีการบริหาร นักวิจัยแห่งมหาวิทยาลัยไอโอวาซึ่งได้แก่ Lewin, Lippitt and White, 1939, pp. 271 – 299 as cited in

Lunenburg and Ornstein, 2000, p. 125 ได้สรุปผลการวิจัยแบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles) จากผลลัพธ์ที่มีต่อเจตคติและประสิทธิผลของผู้ใต้บังคับบัญชาแบ่งออกเป็น 3 แบบดังนี้

1) แบบภาวะผู้นำอัตตาริปไตย

ภาวะผู้นำอัตตาริปไตย (Authoritative Leadership Style) เป็นแบบหรือลีลา (Style) ที่ผู้นำเป็นผู้ชี้แนะที่และไม่ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำเป็นผู้จัดโครงสร้างและจัดอันดับความสำคัญของงานไว้ทั้งหมดและรับผิดชอบทั้งหมดตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้นงานนั้น ถ้าพิจารณาพฤติกรรมผู้นำตามกระบวนการบริหารงาน 6 กิจกรรม คือ การกำหนดนโยบาย การกำหนดกลวิธีการปฏิบัติงานและกิจกรรม การวางแผนงาน การแบ่งและมอบหมายงาน และการประเมินผลงาน จะเห็นว่าผู้นำแบบอัตตาริปไตยเป็นผู้กระทำเองทั้งหมด สั่งการเองและให้การชมเชยหรือติตติเรียนผู้ใต้บังคับบัญชา

2) ภาวะผู้นำประชาธิปไตย

แบบภาวะผู้นำประชาธิปไตย (Democratic Leadership Style) เป็นแบบที่ผู้นำส่งเสริมการตัดสินใจเป็นกลุ่ม แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเกี่ยวกับสภาพที่มีผลกระทบต่องานและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะได้อย่างอิสระ ถ้าพิจารณาตามพฤติกรรมของผู้นำใน 5 กิจกรรม คือ การกำหนดนโยบายเป็นการตัดสินใจของกลุ่ม การกำหนดกลวิธีการปฏิบัติงานและกิจกรรมเป็นการเสนอให้กลุ่มเลือก การวางแผนเป็นการให้กลุ่มได้รับสารสนเทศและข้อมูลที่จำเป็นอย่างเพียงพอสำหรับการวางแผน การแบ่งงานและมอบหมายงานเป็นการให้กลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจและการประเมินผลงานเป็นการให้พิจารณาตามมาตรฐานและวัตถุประสงค์

3) แบบภาวะผู้นำเสรีนิยม

แบบภาวะผู้นำเสรีนิยม (Laissez-faire Leadership Style) ซึ่ง “Laissez-faire” เป็นภาษาฝรั่งเศส อ่านว่า “เล็เซ-แฟร์” แปลว่า “ทำตามสบาย” เป็นแบบภาวะผู้นำที่ผู้นำให้อิสระและเสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหมด และปล่อยให้ตัดสินใจเองตามสบาย โดยผู้นำไม่เกี่ยวข้องที่จริงแล้วผู้นำไม่ได้ใช้ภาวะผู้นำเลยถ้าพิจารณาตามพฤติกรรมภาวะผู้นำใน 6 กิจกรรม คือ การกำหนดนโยบายไม่มีนโยบายกลุ่มหรือแต่ละคนมีเสรีภาพเต็มที่ในการตัดสินใจ การกำหนดกลวิธีการปฏิบัติงานและกิจกรรมขึ้นอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนการวางแผนงานไม่มีการวางแผนที่เป็นระบบ

การแบ่งและมอบหมายงาน ผู้นำไม่ทำอะไรเลยและไม่เกี่ยวข้อง การประเมินผลงานเกิดขึ้นโดยสมาชิกของกลุ่มเอง

การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำ 3 แบบตามผลการวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโอวา พฤติกรรมผู้นำทั้ง 3 แบบ ตามผลการวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโอวา (University of Iowa) สรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 1 การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำ 3 แบบของมหาวิทยาลัยไอโอวา

พฤติกรรมผู้นำ	แบบอัตตาธิปไตย	แบบประชาธิปไตย	แบบเสรีนิยม
1. การกำหนดนโยบาย	โดยผู้นำคนเดียว	การตัดสินใจกลุ่ม	ไม่มีนโยบาย เสรีภาพเต็มที่ สำหรับกลุ่มหรือคนเดียวในการตัดสินใจ
2. การกำหนดกลวิธีการปฏิบัติ	โดยผู้นำคนเดียว	ผู้นำเสนอให้กลุ่มเป็นฝ่ายเลือก	ขึ้นอยู่กับแต่ละคน (ต่างคนต่างทำ)
3. การวางแผนงาน	โดยผู้นำคนเดียว	กลุ่มได้รับสารสนเทศหรือข้อมูลจำเป็นสำหรับการวางแผนอย่างพอเพียง	ไม่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ
4. การแบ่งและมอบหมายงาน	โดยผู้นำสั่งการ	มอบให้กลุ่มเป็นฝ่ายตัดสินใจ	ผู้นำไม่ยุ่งเกี่ยว
5. การประเมินผลงาน	ผู้นำชมเชยหรือวิจารณ์เป็นการส่วนตัว	ตามมาตรฐานและวัตถุประสงค์	เกิดขึ้นโดยสมาชิกกลุ่ม

ที่มา : Lewin, Lippitt and White, 1938, อ้างถึงใน สุนทร โคตรบรรเทา, 2560, หน้า 68

ผลลัพธ์ของการวิจัยไอโอวา (Iowa Studies) เมื่อนำพฤติกรรมทั้ง 3 แบบ (Styles) ไปใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผลลัพธ์ที่พบมีดังต่อไปนี้

1. ในภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบปรากฏว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาชอบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยมากที่สุด ซึ่งเหมาะสมเหตุผลกับแนวโน้มทั่วไปในปัจจุบันที่ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารแบบเพื่อหมุนและการบริหารแบบเพื่อนร่วมงานในองค์การสมัยใหม่
2. ผู้ใต้บังคับบัญชาชอบภาวะผู้นำแบบเสรีนิยมมากกว่าแบบอัตตาธิปไตย เพราะชอบความล้าสนวุ่นวายมากกว่าความเข้มงวดกดขี่
3. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยใช้พฤติกรรมแบบเกี่ยวกราดก้าวร้าว หรือพฤติกรรมแบบไม่สนใจใยดีหรือไม่มีความกระตือรือร้นซึ่งเป็นปฏิกิริยาต่อต้านความล้าสนวุ่นวายที่เกิดจากภาวะผู้นำแบบอัตตาธิปไตย
4. พฤติกรรมแบบไม่สนใจใยดีหรือไม่กระตือรือร้น จะเปลี่ยนเป็นพฤติกรรมแบบก้าวร้าวเมื่อแบบภาวะผู้นำเปลี่ยนจากแบบอัตตาธิปไตยไปสู่แบบเสรีนิยม ผู้นำแบบเสรีนิยมทำให้เกิดพฤติกรรมก้าวร้าวมากที่สุด
5. ประสิทธิภาพภายใต้ภาวะผู้นำแบบอัตตาธิปไตยสูงกว่าภายใต้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยเล็กน้อย แต่ต่ำที่สุดภายใต้ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม

เป็นที่สังเกตว่าการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวาให้ความสำคัญต่อการศึกษาวุฒิภาวะผู้นำ ถึงแม้ว่าการศึกษได้ทำมานานแล้วยังเป็นที่กล่าวถึงมากในตำราการบริหารการศึกษาหรือการบริหารธุรกิจในปัจจุบันนี้

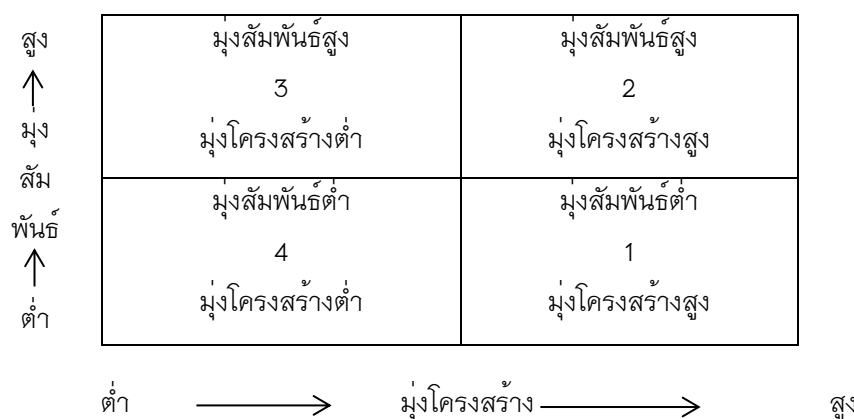
3.1.2 ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

การวิจัยแบบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (State University of Ohio) เป็นการวิจัยที่มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การและของกลุ่ม โดยมีคำถามวิจัยว่า “ผู้นำมีพฤติกรรมอย่างไร” และ “พฤติกรรมเหล่านี้ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของกลุ่มอย่างไรบ้าง” จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามอธิบายพฤติกรรมภาวะผู้นำนั้นมาวิเคราะห์องค์ประกอบและจากผลการวิเคราะห์ทำให้ได้พฤติกรรมและสถานการณ์ในกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งริเริ่มโครงสร้าง (Initiating Structure Leadership) และภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (Consideration Leadership) (Stogdill and Coons, 1957 as cited in Lunenburg and Ornstein, 2000, pp. 127 – 128) และจากการวิจัยภาวะผู้นำโดยใช้แบบสอบถาม อธิบายพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership Behavior Description

Questionnaire – LBDQ) กับกลุ่มตัวอย่างต่าง ๆ และในสถานการณ์ต่าง ๆ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจึงได้แบบภาวะผู้นำออกมา 2 แบบดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบมุ่งริเริ่มโครงสร้าง (Initiating Structure Leadership Style) ภาวะผู้นำแบบมุ่งริเริ่มโครงสร้าง เป็นขอบข่ายภาวะผู้นำที่เน้นเป้าหมายในการปฏิบัติงานขององค์กร การจัดการและการกำหนดภารกิจ การมอบหมายงาน การกำหนดช่องการสื่อสารการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาและการประเมินการปฏิบัติงานของกลุ่ม ผู้นำซึ่งริเริ่มโครงสร้างจะมอบงานเฉพาะให้สมาชิกกลุ่มทำ รักษามาตรฐานเฉพาะ เน้นการกำหนดเส้นตายของการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการมีวิธีการทำงานเป็นเอกลักษณ์ให้สมาชิกกลุ่มทราบ และดูแลให้สมาชิกปฏิบัติงานเต็มความสามารถ

2. ภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (Consideration Leadership Style) ภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ เป็นขอบข่ายภาวะผู้นำที่แสดงออกถึงความไว้วางใจ ความนับถือ ความอบอุ่น การเกื้อหนุนและการเอาใจใส่สวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเป็นกันเอง เข้าพบบ่อย ปฏิบัติต่อทุกคนเท่าเทียมกันและให้แนวคิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ถ้าคะแนนมุ่งสัมพันธ์สูงแสดงว่าผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชามีความใกล้ชิดสนิทสนมกันทางจิตวิทยา ส่วนค่าคะแนนมุ่งสัมพันธ์ต่ำแสดงว่าผู้นำมีความห่างเหินทางจิตวิทยา ผลลัพธ์ของการวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโฮโอทำให้ทราบรูปแบบภาวะผู้นำ 2 มิติ (Two – dimensional Leadership Model) คือ ได้แบบภาวะผู้นำออกมา 2 ด้าน คือ ด้านมุ่งโครงสร้างและด้านมุ่งสัมพันธ์ซึ่งเมื่อนำมาเขียนเป็นกราฟ ทำให้ได้ผลลัพธ์เป็นพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ ดังนี้



ภาพประกอบ 4 พฤติกรรมภาวะผู้นำ 4 แบบตามผลการวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ
ที่มา : Stogdill and Coons, 1957, 1957, อ้างถึงใน สุนทร โคตรบรรเทา, 2560, หน้า 73

จะเห็นได้ว่า มีพฤติกรรมภาวะผู้นำ 4 แบบตามการวิจัยของมหาวิทยาลัย
ไอไฮโอ ได้แก่

พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบ 1 คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งโครงสร้าง
สูงแต่มุ่งสัมพันธ์ต่ำ

พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบ 2 คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งโครงสร้าง
สูงและมุ่งสัมพันธ์สูง

พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบ 3 คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์สูง
แต่มุ่งโครงสร้างต่ำ

พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบ 4 คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์ต่ำ
และมุ่งโครงสร้างต่ำ

Brown (1907, pp. 62 – 73) รายงานผลการวิจัยว่า ผู้บริหาร
สถานศึกษาที่มีประสิทธิผลมีค่าคะแนนโครงสร้างและมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าผู้บริหาร
สถานศึกษาที่ไม่มีประสิทธิผล

Seeman (as cited in Lunenburg and Ornstein, 2000 p. 128) ได้
ประเมินผลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามี
ความสัมพันธ์ในทางบวกกับภาวะผู้นำการมุ่งสัมพันธ์ แต่มีความสัมพันธ์ในทางลบกับการ
มีคุณลักษณะโดดเด่นของผู้อื่นและความห่างเหินทางสังคม

Greenfields and Andrews (1961, pp. 62 – 102) ได้ศึกษาโดยใช้
แบบสอบถามอธิบายพฤติกรรมภาวะผู้นำ (LBDQ) ที่ประเทศแคนาดาในกลุ่มตัวอย่างเป็น
ผู้บริหาร 53 คน และครู 872 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทั้งแบบมุ่งโครงสร้างและ
แบบมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหาร มีสหสัมพันธ์กับหน้าที่การเป็นตัวแทน 2 ประการ คือ การเป็น
ตัวแทนความสนใจของครูต่อผู้บริหารและการเป็นตัวแทนของครูต่อลูกค้าของสถานศึกษา
รายงานนี้จึงสรุปว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งโครงสร้างและแบบมุ่งสัมพันธ์ไม่ได้สนใจภาวะผู้นำ
ภายในองค์การเพียงกลุ่มเดียว แต่สะท้อนถึงมารยาทของผู้บริหารที่มีต่อบุคคลภายนอก
องค์การและเจ้าหน้าที่ในระดับสูงขึ้นไปด้วย

ดังนั้นจึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ 2 มิติ (Two
–dimensional Theory of Leader Behavior) ซึ่งมีวิวัฒนาการมาจากการวิจัยภาวะผู้นำของ
มหาวิทยาลัยแห่งรัฐไอไฮโอ มีการนำเสนอวิธีวิจัยและการปฏิบัติโดยมีการวิจัยเป็นฐาน
ประโยชน์สำคัญของการวิจัยนี้ คือ การแสดงให้เห็นจริงว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำ 2 มิติ

เป็นจริงและสังเกตได้และผลการวิจัยแสดงว่าพฤติกรรมที่มุ่งโครงสร้างและมุ่งสัมพันธ์สูงส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความพึงพอใจสูงและมีการปฏิบัติงานสูงกว่าภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ

3.1.3 ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

ภาวะผู้นำตามการวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกนมี 2 แบบดังนี้

3.1.3.1 ภาวะผู้นำแบบเน้นการผลิตเป็นศูนย์กลาง ภาวะผู้นำแบบ

การผลิตเป็นศูนย์กลาง (Production – centered) คล้ายกับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งโครงสร้างสูงของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ กล่าวคือ ผู้นำที่เน้นการผลิตเป็นศูนย์กลาง เน้นงานและวิธีการปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จ โดยผู้นำกำหนดมาตรฐานการทำงานอย่างชัดเจน จัดการกิจอย่างรอบคอบ กำหนดวิธีการปฏิบัติงานให้ทำตามและควบคุมงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด

3.1.3.2 แบบเน้นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลาง ภาวะผู้นำแบบ

เน้นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลาง (Subordinate – centered) คล้ายกับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ กล่าวคือ ผู้นำที่เน้นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลาง เน้นความเป็นส่วนตัวและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยผู้นำมักมีความสัมพันธ์แบบเกื้อหนุน ใช้การตัดสินใจแบบการมีส่วนร่วมของกลุ่มมากกว่าการตัดสินใจคนเดียว ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งเป้าหมายไว้สูงให้บรรลุเป้าหมายสูงและปฏิบัติด้วยวิธีการซึ่งมีความรู้สึกไว และความเห็นใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

Bowers (1987, as cited in lunenburg and Ornstein, 2000, p. 129)

ได้วิจัยและพบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุด (Most Effective Leader) เป็นผู้นำที่เน้นทั้งการผลิต เป็นศูนย์กลางและเน้นลูกจ้างเป็นศูนย์กลาง

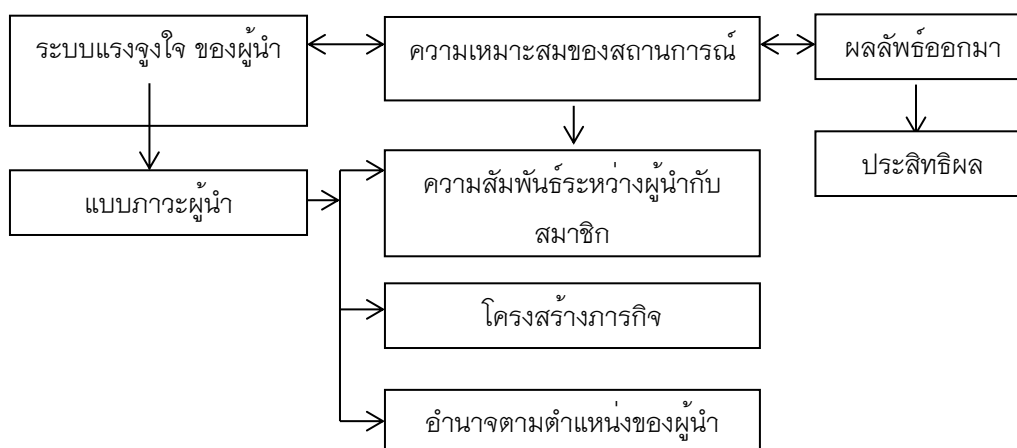
อย่างไรก็ดีข้อค้นพบของมหาวิทยาลัยมิชิแกนไม่ค่อยมีความแน่นอนเมื่อเปรียบเทียบกับงานวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอและปรากฏว่างานวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอเป็นที่นิยมมากกว่าโดยเฉพาะในวงการการศึกษา

3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Leadership Situation Theory)

3.2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler

Fiedler and other (1984, as cited in lunenburg and Ornatein, 2,000, p. 132) พัฒนาและปรับปรุงทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theory) ด้านทฤษฎีมีประสิทธิผลของผู้นำในการบรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงานของกลุ่ม

ผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับสูงจะเกิดขึ้นได้ตามระบบแรงจูงใจของผู้นำและระดับการควบคุม และการมีอิทธิพลต่อสถานการณ์นั้นปัจจัยด้านสถานการณ์ของ Fiedler มี 3 ประการ คือ 1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Relations) 2. โครงสร้างภารกิจ (Task Structure) และ 3. อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ (Leader's Position Power) ดังภาพประกอบที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้งสามดังนี้



ภาพประกอบ 5 ปัจจัยสำคัญในภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler
ที่มา ; lunenburg and Ormatein, 2,000, อ้างถึงใน สุนทร โคตรบรรเทา, 2560, หน้า 87

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler สรุปได้ 2 แบบคือ 1. ภาวะผู้นำแบบเน้นการผลิตเป็นศูนย์กลาง (Production-centered Leadership Style) ซึ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักและ 2. ภาวะผู้นำแบบเน้นลูกจ้างเป็นศูนย์กลาง (Employee-centered Leadership Style) ซึ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก เนื่องจากการเปรียบเทียบระหว่าง 2 สถานการณ์ว่ามีความชอบสถานการณ์ใดมากกว่ากัน ภายหลังการแบ่งให้เห็นภาวะผู้นำตามคะแนนผู้ร่วมงานที่ชอบน้อยที่สุด แล้ว Fiedler ได้พยายามค้นพบว่า ภาวะผู้นำแบบใดมีประสิทธิผลกว่ากัน เหตุผลสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency theory) คือ ในบางสถานการณ์คะแนนผู้ร่วมงานที่ชอบน้อยที่สุดสูง (ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์อาจดีกว่า) และในอีกสถานการณ์หนึ่ง คะแนนผู้ร่วมงานชอบน้อยที่สุดต่ำ (ผู้นำแบบมุ่งงานอาจดีกว่า) ดังนั้น Fiedler จึงสรุปว่าความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับการมีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านสถานการณ์ 3 ประการ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกโครงสร้างภารกิจและอำนาจตามตำแหน่ง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member Relationship) หมายถึง คุณภาพระหว่างผู้นำกับกลุ่ม คະแนมความเชื่อมั่นความไว้วางใจ และความเคารพที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้นำในแบบประเมินนั่นเอง ผู้นำประเมินสูงหรือต่ำ เป็นเครื่องแบ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก สมมติฐานมีอยู่ว่าถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพและไว้วางใจผู้นำแล้วผู้นำย่อมใช้อิทธิพลในการทำงานให้เสร็จได้ง่าย ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจยอมตามผู้นำเพราะอำนาจอ้างอิง แสดงว่าผู้ใต้บังคับบัญชา กำลังยอมตามผู้นำเพราะบุคลิกภาพและความไว้วางใจ เป็นต้น แต่ในทางตรงกันข้ามเมื่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาต่ำ ผู้นำอาจหันไปใช้ความชอบพอกันเป็นพิเศษ อำนาจรางวัลเพื่อให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล

2. โครงสร้างภารกิจ (Task Structure) หมายถึง งานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นงานกิจวัตรประจำวันหรือเป็นงานยุ่งยากซับซ้อน โครงสร้างภารกิจอาจให้คำนิยามปฏิบัติการได้ว่าเป็นขอบข่ายความชัดเจนของเป้าหมาย เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบระดับความต้องการของภารกิจ ความซับซ้อนของเส้นทางสู่เป้าหมาย (เช่น วิธีดำเนินการแก้ปัญหาหลายวิธีหรือน้อยวิธี) ขอบข่ายในการตรวจสอบการตัดสินใจ (เช่น การปฏิบัติงานมีการประเมินผลได้ง่ายหรือยาก) และความเจาะจงของทางแก้ไข (เส้นทางแก้ไขที่ถูกต้องมีวิธีเดียวหรือหลายวิธี) เป็นต้น เนื่องจากภารกิจที่ต้องทำมีโครงสร้าง ผู้นำอาจใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ค่อนข้างมาก มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีวิธีการไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจนและมีมาตรการของเป้าหมาย การปฏิบัติงานช่วยให้ผู้นำกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบแต่ในทางกลับกันเมื่อภารกิจไม่มีโครงสร้างผู้นำอาจอยู่ในฐานะลำบากในการประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพราะเป้าหมายไม่ชัดเจนหนทางไปสู่เป้าหมายมีหลายทางและผู้นำอาจไม่มีความรู้มากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

3. อำนาจโดยตำแหน่ง (Position Power) หมายถึง ขอบข่ายที่ผู้นำมีความสามารถในการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้อำนาจตามกฎหมาย อำนาจรางวัล และอำนาจบังคับ ตัวอย่างเช่น อำนาจในการบรรจุเข้าทำงานและการให้ออกจากงาน การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นและการขึ้นเงินเดือนและการชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสู่ความสำเร็จของงาน เป็นต้น ผู้นำมีอำนาจตามตำแหน่งมากเท่าใด สถานการณ์ของภาวะผู้นำยิ่งดีมากขึ้นเท่านั้นโดยทั่วไปแล้วผู้อยู่ในตำแหน่งประธานคณะกรรมการและผู้นำในองค์การอาสาสมัครมักมีอำนาจตามตำแหน่งต่ำส่วน

คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาอาจมีอำนาจตามตำแหน่งสูง

แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกโครงสร้างภารกิจและอำนาจตำแหน่งเป็นตัวกำหนดความเหมาะสมหรือความชอบมากกว่าของสถานการณ์ (Situational Favorableness) สำหรับผู้นำ เมื่อรวมปัจจัยทั้ง 3 เข้าด้วยกันอย่างง่ายที่สุด Fiedler แบ่งปัจจัย ออกเป็น 2 ประเภท คือปัจจัยโครงสร้างภารกิจและปัจจัยอำนาจโดยตำแหน่ง จึงได้ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ออกมา 8 แบบ ดังต่อไปนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก	ดี				ไม่ดี			
โครงสร้างภารกิจ	มีโครงสร้าง		ไม่มีโครงสร้าง		มีโครงสร้าง		ไม่มีโครงสร้าง	
อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ	สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ
สถานการณ์	1	2	3	4	5	6	7	8

ภาพประกอบ 6 รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler
ที่มา; lunenburg and Ornatein, 2000, อ้างถึงใน สุนทร โคตรบรรเทา, 2560, หน้า 92

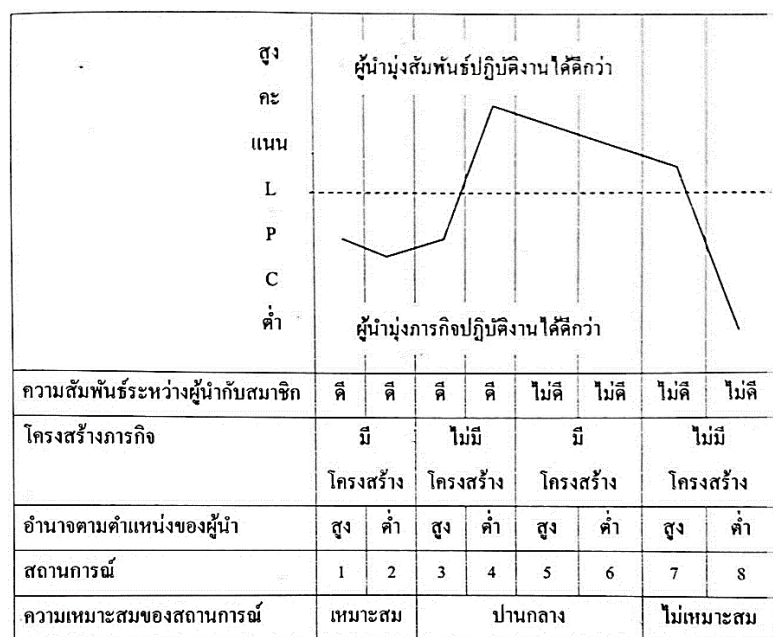
แบบภาวะผู้นำทั้ง 8 แบบอธิบายได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบหนึ่งเป็นแบบที่
 - 1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก ดี
 - 1.2 โครงสร้างภารกิจ มีโครงสร้าง
 - 1.3 อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ สูง
2. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบ 2 เป็นแบบที่
 - 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก ดี
 - 2.2 โครงสร้างภารกิจ มีโครงสร้าง
 - 2.3 อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ ต่ำ
3. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบ 3 เป็นแบบที่
 - 3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก ดี
 - 3.2 โครงสร้างภารกิจ ไม่มีโครงสร้าง

- 3.3 อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ สูง
- 4. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบ 4 เป็นแบบที่
 - 4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก ดี
 - 4.2 โครงสร้างภารกิจ ไม่มีโครงสร้าง
 - 4.3 อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ ต่ำ
- 5. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบ 5 เป็นแบบที่
 - 5.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก ไม่ดี
 - 5.2 โครงสร้างภารกิจ มีโครงสร้าง
 - 5.3 อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ สูง
- 6. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบ 6 เป็นแบบที่
 - 6.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก ไม่ดี
 - 6.2 โครงสร้างภารกิจ มีโครงสร้าง
 - 6.3 อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ ต่ำ
- 7. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบ 7 เป็นแบบที่
 - 7.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก ไม่ดี
 - 7.2 โครงสร้างภารกิจ ไม่มีโครงสร้าง
 - 7.3 อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ สูง
- 8. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบ 8 เป็นแบบที่
 - 8.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก ไม่ดี
 - 8.2 โครงสร้างภารกิจ ไม่มีโครงสร้าง
 - 8.3 อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ ต่ำ

สถานการณ์ทั้ง 8 แปรผันตามความเหมาะสมกับการใช้ภาวะผู้นำตามภาพประกอบจะเห็นว่าสถานการณ์ที่เหมาะสมที่สุด คือ ผู้นำมีอิทธิพลมากที่สุด คือ แบบหนึ่งในสถานการณ์ที่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกดี โครงสร้างภารกิจมีโครงสร้าง และผู้นำมีอำนาจตำแหน่งสูง ส่วนสถานการณ์ที่เหมาะสมน้อยที่สุดหรือมีผู้นำ มีอิทธิพลน้อยที่สุดคือแบบ 8 ในสถานการณ์ที่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกไม่ดี โครงสร้างภารกิจไม่มีโครงสร้างและผู้นำมีอำนาจตำแหน่งต่ำ Fiedler ตั้งสมมติฐานว่า สถานการณ์ที่เหมาะสมที่สุดกับแบบภาวะผู้นำเป็นตัวกำหนดประสิทธิผลของภาวะผู้นำ Fiedler ใช้กลุ่มตัวอย่างกว่า 800 กลุ่มเพื่อศึกษาว่าภาวะผู้นำแบบใดมีประสิทธิผลมากที่สุดในแต่ละ

สถานการณ์ กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ หน่วยทิ้งระเบิดของกองทัพอากาศ หน่วยทหารรถถัง ทีมนักกีฬาบาสเกตบอล สมาชิกสมาคม คณะนายช่างสำรวจ ลูกจ้างเตาเผาเหล็กกล้า ลูกจ้างงานบริการ และผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิเคราะห์พบว่าภาวะผู้นำที่เน้นการผลิตมีประสิทธิภาพสูงสุดในสถานการณ์ที่ผู้นำมีอำนาจตามตำแหน่งต่ำสุด หรือน้อยสุด ส่วนผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์มีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อผู้นำมีอำนาจหรืออิทธิพลปานกลาง ดังภาพประกอบต่อไปนี้



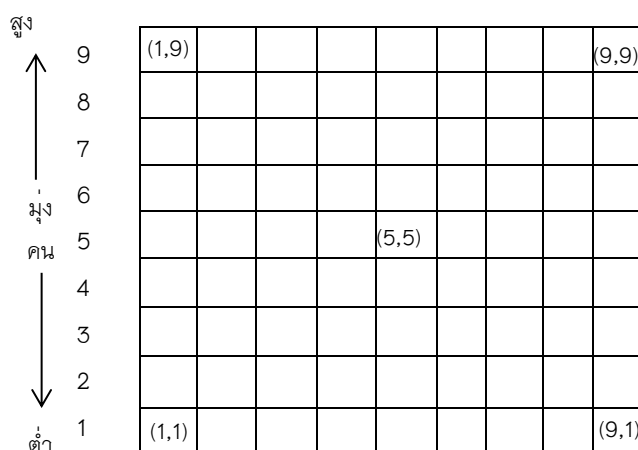
ภาพประกอบ 7 รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่เหมาะสมและไม่เหมาะสมของ Fiedler ที่มา; Lunenburg and Ornatein, 2000, อ้างถึงใน สุนทร โคตรบรรเทา, 2560, หน้า 95

ในภาพประกอบ 7 ผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ (คะแนน LPC สูง) มีประสิทธิผลในช่วงความเหมาะสมของสถานการณ์ปานกลาง คือ ช่อง 4 5 6 และ 7 ซึ่งตัวอย่างของสถานการณ์แบบนี้ได้แก่คณะกรรมการสภาวิทยาลัยหรือคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วยนักวิชาการทั้งหลายในสถานการณ์เช่นนี้ผู้นำอาจไม่เป็นที่ยอมรับของกลุ่มทั้งหมด งานอาจไม่ชัดเจนและผู้นำมีอำนาจตามตำแหน่งน้อยทฤษฎีของ Fiedler ทำนายว่าภาวะผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์เป็นศูนย์กลางจะมีประสิทธิผลมากที่สุด

Rice (1981, pp. 288 – 294) กล่าวว่ารูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler กระตุ้นให้เกิดผลงานวิจัยค่อนข้างมากและผลลัพธ์ออกมาปะปนกันแต่นักวิจัยส่วนใหญ่สนับสนุนทฤษฎี

3.2.2 ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Blake and Mouton

Blake and mouton (1982, pp. 275 – 291) ได้กำหนดภาวะผู้นำของผู้บริหารซึ่งเป็นที่นิยมมากวิธีหนึ่ง คือ “ตาข่ายภาวะผู้นำ” (leadership Grid) ซึ่งให้นิยามภาวะผู้นำสองมิติหรือสองด้าน คือ “มิติห่วงใยการผลิต” หรือด้านมุ่งงาน “มิติห่วงใยบุคคล” หรือด้าน มุ่งคน ตาข่ายภาวะผู้นำแสดงให้เห็นแบบภาวะผู้นำหลายแบบ จากการนำทั้งสองด้านมาทำเป็นตาข่ายบนเส้นกราฟด้านหนึ่ง คือ ด้านมุ่งงานเป็นแกนอนซึ่งมีคะแนน ตั้งแต่ 1 ถึง 9 และด้านมุ่งคน เป็นแกนตั้ง ซึ่งมีคะแนนตั้งแต่ 1 ถึง 9 เช่นกัน ดังภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพประกอบ 8 ตาข่ายภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Blake and Mouton ที่มา; Blake and mouton (1982, pp. 275 – 291), อ้างถึงใน สุนทร โคตรบรรเทา, 2560, หน้า 119

จากตาข่ายภาวะผู้นำข้างต้นทำให้ได้ภาวะผู้นำออกมา 81 แบบ แต่ที่น่าสนใจมีเพียง 5 แบบที่เป็นตาข่ายมุมขวาล่างสุด (9,1) ตาข่ายมุมซ้ายบนสุด (1,9) ตาข่ายมุมซ้ายล่างสุด (1,1) ตาข่ายตรงกลาง (5,5) และตาข่ายมุมขวาบนสุด (9,9) จึงได้ภาวะผู้นำ 5 แบบดังนี้

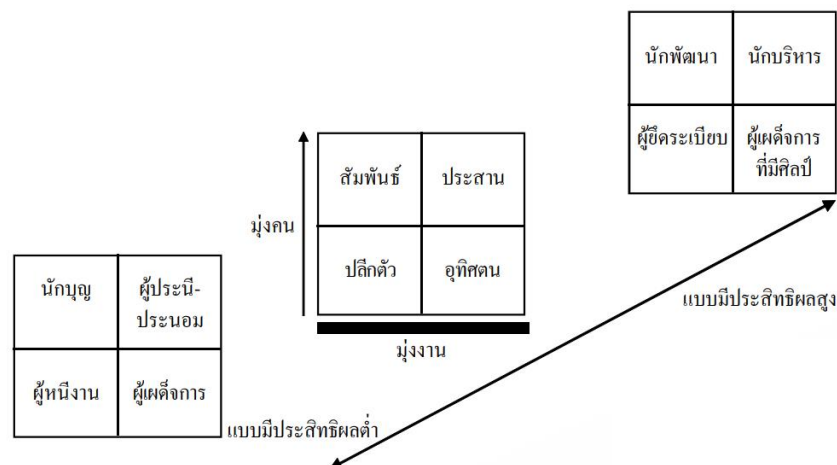
1. ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจหน้าที่และความเชื่อฟัง (Authority-Obedience Leadership) เป็นภาวะผู้นำแบบ (9, 1) ผู้นำมุ่งงานสูงสุดโดยใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุม
2. ภาวะผู้นำแบบการจัดการสนามกอล์ฟ (Country Club Management Leadership) เป็นภาวะผู้นำแบบ (1, 9) ผู้นำมุ่งคนสูงสุดโดยเน้นความรู้สึกที่ดีของเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอันดับแรก แม้กระทบกระเทือนงานก็ตาม
3. ภาวะผู้นำแบบการจัดการไม่ได้เรื่อง (Impoverished Management Leadership) ผู้นำใช้ความพยายามในการบริหารน้อยที่สุดเพื่อให้พนักงานอยู่ได้และงานองค์กรพออยู่ได้เท่านั้น เป็นภาวะผู้นำแบบ (1, 1) คือ งานไม่ค่อยสนใจและคนก็ไม่ค่อยสนใจ (งานไม่สน-คนไม่มอง)
4. ภาวะผู้นำแบบการจัดการคนองค์กร (Organization Management Leadership) เป็นภาวะผู้นำแบบ (5,5) ผู้นำการปฏิบัติงานให้เข้ากับการรักษาสภาพเดิม (Status Quo) และการรักษาความสมดุลของขวัญในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับที่มีความพึงพอใจหรือการบริหารแบบทางสายกลาง (Middle of the Road)
5. ภาวะผู้นำแบบการจัดการเป็นทีม (Team Management Leadership) ผู้นำมุ่งเป้าหมายองค์กรเป็นศูนย์กลางเพื่อให้ได้ผลผลิตปริมาณสูงสุดและคุณภาพสูงสุดโดยสมาชิกกลุ่มมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ มีปณิธานและแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นภาวะผู้นำแบบ (9, 9) ซึ่งเป็นแบบที่ดีที่สุด

นอกจากนี้ Blake and Mouton (1981, pp. 439 – 455) ยังชี้ให้เห็นว่ามีหลักฐานเชิงประจักษ์แสดงว่าตาข่ายภาวะผู้นำมีความน่าเชื่อถือได้ในการทำนายว่าเป็นวิธีการทางสถานการณ์เสริม (Additive Situational Approaches) แล้วหลักฐานประการสุดท้าย Blake and Mouton ได้พัฒนาเครื่องมือเพื่อศึกษาข้อมูลย้อนกลับจากเพื่อนร่วมงาน ผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นกลุ่มเป้าหมายในการศึกษา เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายได้เรียนรู้จากผู้อื่นว่าผู้อื่นมีประสบการณ์ภาวะผู้นำของตนเป็นแบบใดใน 5 แบบ ดังนั้นตาข่ายภาวะผู้นำจึงมีประโยชน์ในการช่วยวิเคราะห์ความเป็นไปได้และผลลัพธ์ออกมาที่อาจเกิดขึ้นจากแบบตาข่ายภาวะผู้นำแต่ละแบบแล้วเลือกใช้แบบที่เชื่อว่ามีประสิทธิภาพมากที่สุด

3.2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำสามมิติของ Redin

Redin (1970, อ้างถึงใน สุนทร โคตรบรรเทา, 2560, หน้า 121) ได้คิดรูปแบบในการกำหนดแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยนำเอาสามด้านมา

รวมกัน คือ ด้านประสิทธิผล effectiveness ด้านพฤติกรรมมุ่งภารกิจ (Task Behavior) และพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Behavior) ตามทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัย โอไฮโอ (University of Ohio) มารวมกันแล้วเรียกว่ารูปแบบประสิทธิผลภาวะผู้นำสามมิติ หรือรูปแบบประสิทธิผลภาวะผู้นำสามด้าน (Three-dimensional Model of Leadership Effectiveness) ดังภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพประกอบ 9 รูปแบบประสิทธิผลภาวะผู้นำสามมิติของ Redin
ที่มา ; Redin, William James. (1970, p. 230, อ้างถึงใน สุนทร โคตรบรรเทา,
2560, หน้า 122)

รูปแบบประสิทธิผลภาวะผู้นำของ Redin มี สามมิติ คือ มิติพื้นฐาน (Basic Dimension) มิติมีประสิทธิภาพ (Effective Dimension) และมิติไม่มีประสิทธิภาพ (Ineffective Dimension) ดังต่อไปนี้

1. มิติพื้นฐาน

แบบภาวะผู้นำพื้นฐาน (Basic Leadership Styles) เป็นมิติพื้นฐาน (Basic Dimension) ซึ่งอยู่ตรงกลางระหว่างมิติมีประสิทธิภาพ (Effective Dimension) เมื่อภาวะผู้นำเหมาะสมหรือสอดคล้องกับสถานการณ์ที่กำหนดให้กับมิติไม่มีประสิทธิภาพ (Ineffective Dimension) เมื่อแบบภาวะผู้นำไม่เหมาะสมหรือสอดคล้องกับสถานการณ์ที่กำหนดให้

ในมิติพื้นฐานมีแบบภาวะผู้นำพื้นฐาน (Basic Leadership Styles)

4 แบบ ดังนี้

1.1 แบบสัมพันธ์ (Related Style)

1.2 แบบบูรณาการ (Integrated Style)

1.3 แบบแยกตัว (Seprated Style)

1.4 แบบอุทิศตน (Dedicated Style)

ซึ่ง Redin เห็นว่ามีความชัดเจนอยู่แล้วจึงไม่มีคำอธิบายเพิ่มเติมในรายละเอียด

2. มิติประสิทธิผล

แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leadership Styles) Redin เสนอว่าภาวะผู้นำแบบพื้นฐานจะมีประสิทธิผลหรือไม่ประสิทธิผลขึ้นอยู่กับสถานการณ์ จึงทำให้มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล 4 แบบ เช่นกัน ดังต่อไปนี้

สูง ↑ มุ่ง สัมพันธ ↓ ต่ำ	นักพัฒนา (Developer) (1)	นักบริหารชั้นสูง (Executive) (2)
	ข้าราชการ (Bureaucrat) (3)	ขุนนางใจบุญ (Benevolent Autocrat) (4)

ภาพประกอบ 10 มิติภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของ Redin
ที่มา ; สุนทร โคตรบรรเทา (2560, หน้า 124)

2.1 แบบนักพัฒนา

ภาวะผู้นำแบบนักพัฒนา (Developer) ซึ่งผู้นำมุ่งสัมพันธมากที่สุด มุ่งภารกิจต่ำที่สุดโดยให้ความไว้วางใจผู้ตามเป็นพิเศษและสนใจพัฒนาผู้ตามในฐานะเป็น เอกลักษณ์บุคคล คือ เป็นรายบุคคลซึ่งมีประสิทธิผล

2.2 แบบนักบริหารชั้นสูง

ภาวะผู้นำแบบนักบริหารชั้นสูง (Executive) ซึ่งผู้นำให้ความสนใจทางด้านมุ่งภารกิจ และด้านมุ่งสัมพันธเป็นพิเศษสูงสุด ผู้นำเป็นนักจูงใจคน ตั้งมาตรฐานการทำงานไว้อย่าง ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลและใช้การบริหารแบบทำงานเป็นทีม (Team Management) ซึ่งมีประสิทธิผล

2.3 แบบข้าราชการ

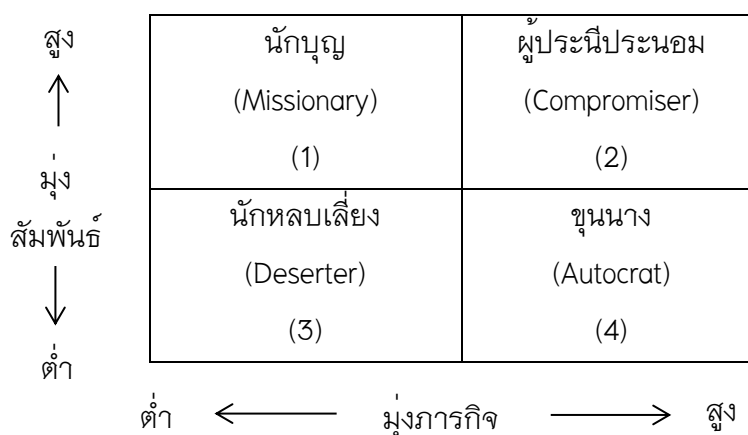
ภาวะผู้นำแบบข้าราชการ (Bureaucrat) ซึ่งผู้นำให้ความสนใจด้านภารกิจต่ำ ที่สุดและมุ่งสัมพันธ์ต่ำที่สุดโดยยึดกฎระเบียบเป็นสำคัญรักษาและควบคุมสถานการณ์โดยใช้กฎระเบียบและข้อบังคับอย่างเข้มงวด ซึ่งมีประสิทธิผล

2.4 แบบขุนนางใจบุญ

ภาวะผู้นำแบบขุนนางใจบุญ (Benevolent Autocrat) ผู้นำให้ความสนใจภารกิจหรือมุ่งภารกิจสูงสุด และให้ความสนใจความสัมพันธ์หรือมุ่งสัมพันธ์ต่ำสุดเป็นผู้รู้จักตนดีว่าตนต้องการอะไร และจะได้มาอย่างไรจึงจะไม่ทำให้ผู้อื่น หรือพูดตามเสียใจ หรือมีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์

3. มิติไม่มีประสิทธิผล

แบบภาวะผู้นำไม่มีประสิทธิผล (Ineffective Leadership Style) ตามแนวคิดของ Redin ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องมี 4 แบบเช่นกันดังนี้



ภาพประกอบ 11 มิติภาวะผู้นำไม่มีประสิทธิผลของ Redin
ที่มา ; สุนทร โคตรบรรเทา (2560, หน้า 126)

3.1 แบบนักบุญ

ภาวะผู้นำแบบนักบุญ (Missionary Style) ซึ่งผู้นำให้ความสนใจบุคคลสูงสุด มุ่งสัมพันธ์สูงสุดและให้ความสนใจภารกิจมุ่งภารกิจต่ำสุดในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม ผู้นำเป็นผู้ทำความดีซึ่งเห็นคุณค่าของความสามัคคีเป็นจุดมุ่งหมายปลายทาง

3.2 แบบผู้ประนีประนอม

ภาวะผู้นำแบบประนีประนอม (Compromiser Style) ผู้นำให้ความสนใจทั้งภารกิจและความสัมพันธ์มุ่งภารกิจและมุ่งสัมพันธ์สูงสุดในสถานการณ์ที่ต้องการเพียงด้านเดียว หรือในสถานการณ์ที่ไม่เน้นด้านใดเลย ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจไม่เป็นหรือไม่ดี และมีความกดดันจากผลกระทบหลายด้าน

3.3 แบบนักหลบเลี่ยง

ภาวะผู้นำแบบนักหลบเลี่ยง (Deserter Style) ผู้นำให้ความสนใจทั้งภารกิจและความสัมพันธ์ต่ำสุด และในสถานการณ์ไม่เหมาะสมผู้นำไม่ยุ่งเกี่ยวและเฉยเมยในเรื่องต่าง ๆ หลบได้เป็นหลบ เลี่ยงได้เป็นเลี่ยง ปล่อยให้พูดตามว่าวนไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเอง

3.4 ผู้นำแบบขุนนาง

ภาวะผู้นำแบบขุนนาง (Autocrat Style) ซึ่งผู้นำให้ความสนใจทั้งภารกิจและความสัมพันธ์ ต่ำที่สุด

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Redin เป็นทฤษฎีที่รวมเอาพื้นฐานทางทฤษฎี 3 ประการมารวมกัน คือ คุณลักษณะและพฤติกรรมผู้นำ (Leader Traits and Behavior) กลุ่ม (Group) และปัจจัยสถานการณ์ (Situational Factors) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Redin ไม่เป็นที่สนใจสำหรับการวิจัยเชิงประจักษ์ (Empirical Research) มากนักแต่เป็นกลวิธีเทคนิคที่นำไปใช้ในการฝึกอบรมผู้บริหารในบริบทขององค์กรต่าง ๆ ถ้าใช้แบบทดสอบของ Redin ซึ่งมี 64 ข้อคำถาม ผู้บริหารอาจกำหนดแบบภาวะผู้นำของตนเองได้ในการพัฒนาเพื่อพัฒนาผู้บริหารระดับสูงที่ Redin และคณะจัดทำขึ้น มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมทราบแบบภาวะผู้นำและฝึกผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำทางมิติของ Redin คือ มิติพื้นฐาน มิติประสิทธิผลและมิติไม่มีประสิทธิผล เมื่อนำมาวางซ้อนกันจะเป็นภาพเงาของกันและกันโดยมิติที่มีประสิทธิผลอยู่บนมิติพื้นฐานอยู่กลางและมิติไม่มีประสิทธิผลอยู่ล่าง

3.2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard

Hersey and Blanchard (1996, อ้างถึงใน สุนทร โคตรบรรเทา, 2560, หน้า 127) ได้คิดทฤษฎีสำคัญและมีประโยชน์ในการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำ คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ขยาย

ต่อมาจากทฤษฎีเส้นต่อเนื่อง ทฤษฎีถ่ายทอดภาวะผู้นำของ Blake and mouton และทฤษฎีแบบภาวะผู้นำสามมิติของ Redin และจากแนวคิดที่ได้จากการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอทำให้ได้ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งกำหนดภาวะผู้นำหลักได้ 2 แบบ คือ พฤติกรรมมุ่งภารกิจและพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์

1. พฤติกรรมมุ่งงาน (Task Behavior) ผู้นำใช้การสื่อสารทางเดียว โดยแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่า อะไร เมื่อไร ที่ไหน และอย่างไร

2. พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Behavior) ผู้นำใช้การสื่อสารแบบสองทาง โดยให้การเกื้อหนุนทางสังคมและทางอารมณ์ความเข้าใจทางจิตวิทยา และการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

1) องค์ประกอบสถานการณ์

องค์ประกอบสถานการณ์ (Situational Factors) ในที่นี้หมายถึง วุฒิภาวะของผู้ตาม (Maturity of Followers) Hersey and Blanchard ได้นำปัจจัยด้านต่าง ๆ ของ Fiedler มาใช้เป็นตัวแปรสำคัญเกี่ยวกับวุฒิภาวะของผู้ตามและเห็นว่าวุฒิภาวะที่มีความสำคัญเป็นพิเศษ คือ วุฒิภาวะด้านงานและวุฒิภาวะทางจิตวิทยาต่อไปนี้

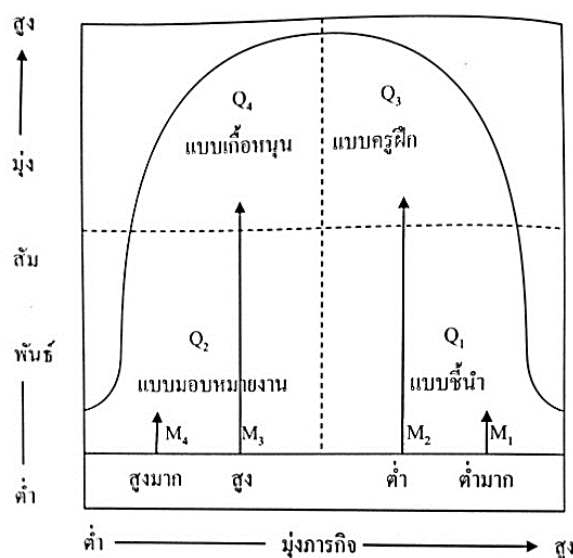
วุฒิภาวะด้านงาน (Job Maturity) หมายถึง ภาวะของบุคคลในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากการศึกษาเล่าเรียน การเรียนรู้และประสบการณ์ตัวอย่าง เช่น ครูที่ปฏิบัติการสอนมานานหลายปีและมีความสามารถในงานทุกด้าน อาจถือว่าเป็นผู้มีวุฒิภาวะด้านงานสูง ส่วนครูบรรจุใหม่ปฏิบัติการสอนมาไม่นาน อาจถือว่าเป็นผู้มีวุฒิภาวะด้านงานต่ำ เป็นต้น

วุฒิภาวะทางจิตวิทยา (Psychological Maturity) หมายถึง ระดับแรงจูงใจของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นความต้องการผลสัมฤทธิ์และความเต็มใจรับผิดชอบตัวอย่างเช่น ครูอาจารย์ที่ทำงานวิจัย และเขียนผลงานทางวิชาการอย่างอิสระ โดยไม่มีใครบังคับให้ทำแสดงว่าเป็นผู้มีวุฒิภาวะทางจิตวิทยา

ส่วนวุฒิภาวะของผู้ตาม/ผู้ใต้บังคับบัญชาในที่นี้หมายถึง วุฒิภาวะเกี่ยวกับงานโดยเฉพาะ ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารสถานศึกษาอาจเป็นผู้ตามที่มีวุฒิภาวะในสถานการณ์ของเขตพื้นที่การศึกษาที่สังกัดก็ได้ แต่อาจเป็นผู้ไม่มีวุฒิภาวะในทีมกีฬาฟุตบอลของเขตพื้นที่การศึกษาก็ได้เช่นกัน ภารกิจงานทั้ง 2 ประเภทรวมกันทำให้เกิดวุฒิภาวะ 4 ระดับ ผสมผสานกันระหว่างพฤติกรรมมุ่งภารกิจกับพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ดังต่อไปนี้

2) แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์

กฎเกณฑ์สำคัญสำหรับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพตามทฤษฎีของ Hersey and Blanchard คือ จะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ซึ่งมีแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมแบบภาวะผู้นำพื้นฐานของ Hersey and Blanchard มี 4 แบบ คือ แบบชี้นำ แบบครูฝึกแบบเกื้อหนุน และแบบมอบหมายงาน



ภาพประกอบ 12 แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard ที่มา ; Hersey and Blanchard (1980, p. 171 อ้างถึงใน สุนทร โคตรบรรเทา, 2560, หน้า 130)

แบบชี้นำ (Directing Style) หมายถึง แบบภาวะผู้นำที่ผู้นำมุ่งภารกิจสูงแต่มุงสัมพันธ์ต่ำ ภาวะผู้นำจะมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจต่ำและความสามารถต่ำ

แบบครูฝึก (Coaching Style) หมายถึง แบบภาวะผู้นำที่ผู้นำมุ่งภารกิจสูง ภาวะผู้นำจะมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจเพียงพอแต่มีความสามารถต่ำ

แบบเกื้อหนุน (Supporting Style) หมายถึง ผู้นำมุ่งภารกิจต่ำ แต่มุงสัมพันธ์สูง ภาวะผู้นำมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจต่ำแต่ความสามารถเพียงพอ

แบบมอบหมายงาน (Delegating Style) หมายถึง ผู้นำมุ่งภารกิจต่ำ แต่มุ่งสัมพันธ์สูง เพราะว่าผู้นำมีประสิทธิผลเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจสูงมาก และมีความสามารถมาก

คำอธิบายภาวะผู้นำตามสถานการณ์

จากภาพประกอบแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard เป็นผลสรุปทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard อธิบายเพิ่มเติมได้ต่อไปนี้

วุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา

- M_1 ความสามารถต่ำมาก แรงจูงใจต่ำมาก
- M_2 ความสามารถต่ำ - แรงจูงใจพอ
- M_3 ความสามารถพอ แรงจูงใจต่ำ
- M_4 ความสามารถสูงมาก แรงจูงใจสูงมาก

หมายเหตุ M = maturity วุฒิภาวะ

พฤติกรรมผู้นำ มีดังนี้

- Q_1 มุ่งภารกิจสูง แต่มุ่งสัมพันธ์ต่ำ
- Q_2 มุ่งภารกิจสูง และมุ่งสัมพันธ์สูง
- Q_3 มุ่งภารกิจต่ำ แต่มุ่งสัมพันธ์สูง
- Q_4 มุ่งภารกิจต่ำ และมุ่งสัมพันธ์ต่ำ

หมายเหตุ Q = Quadrant ส่วนหนึ่งในสี่

คำอธิบายภาพประกอบดังนี้

$M_1 Q_1$ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถต่ำมาก และแรงจูงใจต่ำมาก (M_1) ผู้นำควรกำหนดบทบาทและชี้แนะพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา (Q_1)

$M_2 Q_2$ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถต่ำแต่มีแรงจูงใจพอ (M_2) ผู้นำควรใช้การชี้แนะและพยายามชักชวน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจและการชี้แนะ (Q_2)

$M_3 Q_3$ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถพอ แต่มีแรงจูงใจต่ำ (M_3) การใช้การชี้แนะในระยะแรกไม่จำเป็น แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Q_3)

M₄ Q₄ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถสูงมากและมีแรงจูงใจสูงมาก (M₄) ผู้นำควรแสดงความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการมอบหมายงานให้ทำ (Q₄)

Pascarella and Lunenburg (1988, pp. 33 – 37) ได้ทดลองภาคสนามตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard ในสภาพสถานศึกษา ผู้บริหารและครูประถมศึกษาได้รับการฝึกอบรมโดยใช้กรอบแนวคิดของ Hersey and Blanchard มีการทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรมในกลุ่มผู้บริหารและครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อศึกษาผลของการฝึกอบรมภาวะผู้นำ และช่วงแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา การวิจัยครั้งนี้พบว่าสนับสนุนทฤษฎีเพียงบางส่วนเท่านั้นหลังการฝึกอบรมไปแล้ว 3 ปี ผู้บริหารสถานศึกษามีประสิทธิผลภาวะผู้นำสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม อย่างไรก็ตาม การวิจัยครั้งนี้ไม่พบข้อแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติของประสิทธิผลภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรมทันทีและไม่พบช่วงแบบภาวะผู้นำระหว่างก่อนและหลังการฝึกอบรม

3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย (Contemporary Leadership Theory)

3.3.1 ทฤษฎีอิทธิพลผกผันของ Gray and Stark

Gray and Stark (1991, as cited in Lunenburg and Ornstein, 2000, p. 149, อ้างถึงใน สุนทร โคตรบรรเทา, 2560, หน้า 141) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำบางอย่างทำให้เกิดพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาและการปฏิบัติบางอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชา อาจทำให้ผู้นำปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนได้เหมือนกัน จึงเรียกว่า อิทธิพลผกผันกลับไปกลับมา นั่นเอง ทฤษฎีอิทธิพลผกผันเกิดขึ้นได้ในองค์กรส่วนใหญ่ ตัวอย่าง เช่น สมมุติว่าผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งอุทิศตนต่อพันธกิจในการปรับปรุงคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในสถานศึกษาของตน พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาย่อมมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ครูอย่างแน่นอน การตอบสนองคือผู้นำจะทำการนิเทศหรือการกำกับดูแลครูที่ปฏิบัติงานไม่ดีอย่างใกล้ชิด แต่จะทำการนิเทศหรือการกำกับดูแลผู้อื่น ๆ ที่ปฏิบัติงานดีแล้วไม่ใกล้ชิดนัก ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชา กำลังมีอิทธิพลต่อผู้นำด้วยการปฏิบัติงานของตนในขณะเดียวกันผู้นำกำลังมีอิทธิพลต่อครูที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนกัน

Szilagyi and Wallace (1994, as cited in Lunenburg and Ornstein, 2000, p. 1493, อ้างถึงใน สุนทร โคตรบรรเทา, 2560, หน้า 142) ได้สรุปผลงานวิจัยดังนี้

1. พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์เป็นศูนย์กลางของการบังคับบัญชาและการเสริมแรงทางบวกที่นำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้
2. ภาวะผู้นำแบบมุ่งภารกิจ อาจนำไปสู่ความพึงพอใจการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับต่ำ
3. ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ปฏิบัติงานในระดับต่ำมักเป็นสาเหตุให้ผู้นำใช้ภาวะผู้นำแบบมุ่งภารกิจและใช้พฤติกรรมการลงโทษ
4. พฤติกรรมผู้นำในการให้รางวัลในทางบวกสูงมักนำไปสู่การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้น แต่งานวิจัยไม่มีหลักฐานโดยตรงว่า ผู้นำแบบมุ่งภารกิจหรือมุ่งสัมพันธ์ทำให้การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้นหรือลดลงแต่ข้อค้นพบเหล่านี้เน้นให้เห็นความสำคัญของรางวัลว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการกำหนดพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา

อย่างไรก็ดีโดยสรุปแล้วควรมองว่าองค์การเป็นสถานที่ซึ่งผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างสลับซับซ้อน แต่ละฝ่ายมีอิทธิพล ผกผันต่อกัน งานวิจัยที่ศึกษากระบวนการของอิทธิพลผกผันยังคงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารสถานศึกษา และนักวิจัยให้ความสนใจและจะใช้ในการขับเคลื่อนภาวะผู้นำในสถานศึกษาต่อไป

3.3.2 ทฤษฎีเชื่อมโยงทวิภาคีแนวคิดของ Dansercau, Graen and Haga.

Dansercau, Graen and Haga (1975, pp. 46 – 78) มีแนวคิดที่ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำส่วนใหญ่ถือว่าผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนในลักษณะเดียวกันที่จริงแล้วผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนไม่เหมือนกันดังนั้นจึงทำให้เกิดทฤษฎีเชื่อมโยงทวิภาคีแนวคิดขึ้น โดยทฤษฎีเชื่อมโยงทวิภาคีแนวคิดมีสาระสำคัญดังนี้

1. การแยกเป็นสองส่วน (Dyad) ระหว่างผู้นำ กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ละคนควรพิจารณาเป็นอิสระจากกันมากกว่าการเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ ผู้นำ กับ กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา
2. การเชื่อมโยง (Linkage) ระหว่าง ผู้นำ กับผู้ ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีคุณภาพต่างกัน ผู้นำคนเดียวมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาหลายคนไม่เหมือนกัน อาจมีความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ไม่ดีกับคนหนึ่งแต่อาจมีความสัมพันธ์แบบเปิดเผยและไว้วางใจกันกับคนอื่น ๆ ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างคู่หรือความเชื่อมโยงทวิภาคีเหล่านี้จึงมักปรากฏชัดในคุณลักษณะของผู้นำทั้งในกลุ่มและนอกกลุ่ม

3. ผู้นำเปลี่ยนแนวคิดกับสมาชิก ผู้นำเริ่มต้นเปลี่ยนแนวคิดกับสมาชิกภายในกลุ่มและนอกกลุ่มตั้งแต่เริ่มความสัมพันธ์แบบทวิภาคีแน่วตั้ง มีการชักชวนให้สมาชิกกลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและให้ความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น มีบทบาทสำคัญ ๆ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับความรับผิดชอบร่วมกัน โดยหลักการสำคัญคือสมาชิกกลุ่มได้รับความไว้วางใจและเห็นความสำคัญของงาน โดยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยและได้รับความไว้วางใจ และความเห็นใจกัน โดยทั่วไปแล้วผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีการอุทิศเวลาและความพยายามมากขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้นและมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จขององค์การ

4. ผู้นำควบคุมสมาชิกนอกกลุ่มภายในขอบเขตแคบ ในทางตรงข้ามกับสมาชิกภายในกลุ่มผู้นำจะควบคุมดูแลภายในขอบเขตแคบตามสัญญาการจ้างงานเป็นทางการเท่านั้น โดยมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายตามสัญญาเฉพาะระหว่างสมาชิกกับองค์การผู้นำจะใช้วิธีแลกเปลี่ยนสัญญากับสมาชิก ซึ่งสมาชิกนอกกลุ่มเป็นผู้ได้รับอิทธิพลจากอำนาจตามกฎหมาย ไม่ใช่ภาวะผู้นำและสมาชิกนอกกลุ่มจะทำการที่ตนต้องทำและไม่มากไปกว่านั้น

3.3.3 ทฤษฎีหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์การของ Deal and Peterson

Deal and Peterson (1980, อ้างถึงใน สุนทร โคตรบรรเทา, 2560 หน้า 146) ให้ความเห็นว่าในการเปลี่ยนโครงสร้างองค์การให้ไปสู่การบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้นำจะต้องทำให้การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นลักษณะพื้นฐานของสถานศึกษา โดยเน้นวัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมองค์การที่ผู้นำต้องส่งเสริมให้เกิดขึ้น ได้แก่

1. ค่านิยมร่วมกัน (Shared Values)
2. พิธีกรรม (Rituals)
3. สัญลักษณ์ (Symbol)

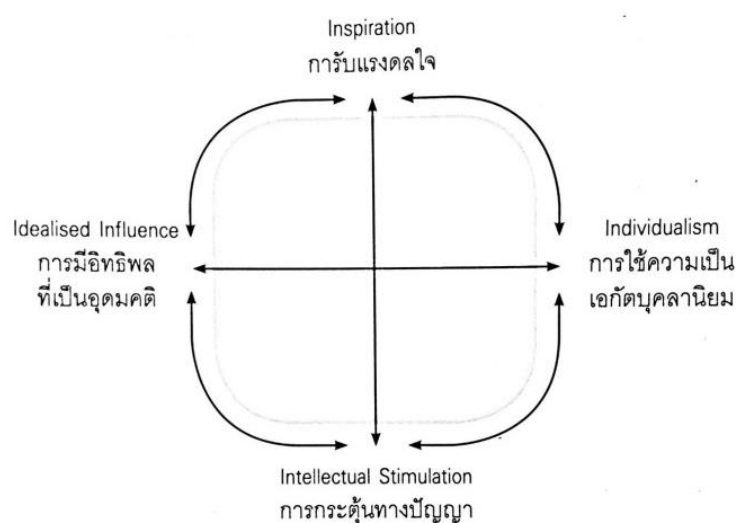
นอกจากนี้ Deal and Peterson ยังเห็นว่าปัญหาสำคัญในสถานศึกษาคือปัญหาทางสังคมในองค์การ และเมื่อมีการแก้ปัญหา มักจะมองข้ามวัฒนธรรมองค์การ และภูมิทัศน์แห่งจิตใจในชีวิตประจำวัน

3.3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีต้นกำเนิดในบริบทที่ไม่ใช่เป็นด้านการศึกษา การเกี่ยวข้องกันระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นการพยายามซึ่งมีการควบคุมโดยผ่านภาวะผู้นำแบบธุรกรรม (Transactional Leadership) นั่นเอง นั่นคือการเจรจาและแรงจูงใจ

ในทางตรงข้ามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เกี่ยวกับการสร้างความสนใจร่วมกันเป็นหนึ่งเดียว ซึ่งแรงจูงใจมีการรองรับโดยความพยายามยกระดับเจตคติที่ตนเองเป็นศูนย์กลาง ค่านิยมและความเชื่อของสมาชิกให้สูงขึ้น เจตคติในการเห็นใจผู้อื่น ค่านิยมและความเชื่อ ตามคำกล่าวของ Staratt (1999, p. 25)

กิจกรรมของผู้นำในการใช้ภาวะผู้นำตามแนวคิด ของ Burns นี้มีการจัดเป็นหมวดหมู่โดย Gronn (1996) ได้ 4 ด้านและเรียกเป็นชื่อย่อ ได้ “4I” (Four I) ดังนี้



ภาพประกอบ 13 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ของ Burns
ที่มา; สุนทร โคตรบรรเทา (2560, หน้า 156)

1. การสร้างแรงดลใจ (Inspiration-I1) คือ การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยผ่านความมีบารมีของผู้นำ
2. การใช้ความเป็นเอกกัตบุคลาณิยม (Individualism-I2) คือ การเน้นความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation-I3) คือ การมีอิทธิพลต่อการคิดและการจินตนาการของผู้ใต้บังคับบัญชา
4. การมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (Idealised influence- I4) คือ การสื่อสารและการสร้างปณิธานทางอารมณ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ได้อย่างเป็นอุดมคตินั้นหมายถึงได้อย่างดีเยี่ยมจนไม่มีที่ติ

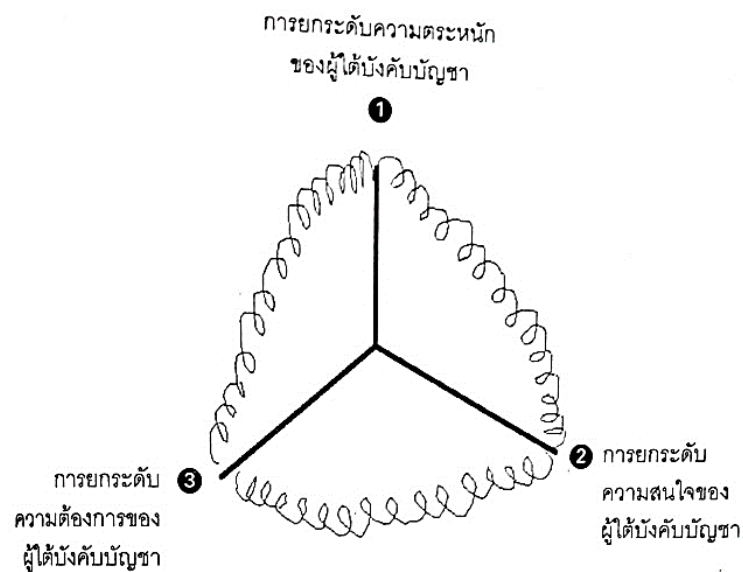
ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns ประกอบด้วยกิจกรรมใน 4 ด้าน คือ ด้านการสร้างแรงตลใจ ด้านการใช้ความเป็นเอกัตบุคลาณิยม ด้านการกระตุ้น ทางปัญญาและด้านการมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติ

3.3.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass เน้นเกี่ยวกับตัวผู้นำที่มีผลกระทบต่อองค์การเป็นพิเศษ จึงเรียกว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) ทศนะหรือแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ เป็นเรื่องค่อนข้างแปลกและหายากเมื่อเทียบกับการศึกษาภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ ที่กล่าวมา แม้ว่าผู้นำแบบนี้มีไม่มากก็ตามอิทธิพลของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อองค์การทุกประเภทรวมทั้งองค์การสถานศึกษาในการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ Bass (1997, as cited in Lunenburg and Ornstein, 2000, p. 100) ได้เปรียบเทียบภาวะผู้นำสองประเภท คือ ภาวะผู้นำธุรกรรม (Transactional Leadership) กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Transformational Leadership) ของ Bass) ประกอบด้วยการสร้างแรงจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา 3 วิธีต่อไปนี้

1. การยกระดับความถนัดของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการยกระดับความตระหนักของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ออกมา (Out come) ของภารกิจที่มอบหมายและวิธีไปถึงเป้าหมายนั้น
2. การยกระดับความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาลดความสนใจส่วนตัวของตนเองลงแล้วหันไปสนใจประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์การ
3. การยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการยกระดับความต้องการของผู้บังคับบัญชาให้สูงขึ้น



ภาพประกอบ 14 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass
ที่มา; สุนทร โคตรบรรเทา (2560, หน้า 169)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass ไม่ได้เป็นรูปแบบใหม่ของภาวะผู้นำแต่เป็นการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์การและนำวิสัยทัศน์นี้ไปสู่การปฏิบัติโดยผู้ใต้บังคับบัญชาให้บรรลุ เป้าหมายขององค์การ เป็นหลักสำคัญและก่อนที่จะบรรลุเป้าหมายได้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรับรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ของผู้บังคับบัญชาหรือขององค์การและเข้าใจวิธีการปฏิบัติงานหรือภารกิจให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ในที่สุด (สุนทร โคตรบรรเทา, 2560, หน้า 169)

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการบริหารสถานศึกษา

1. หลักการบริหาร

1.1 ความหมายของการบริหาร

ในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารควรมีหลักและกระบวนการบริหาร หลักการ แนวคิดในการบริหารภาพรวมของการบริหาร ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดการบริหารสถานศึกษา มีความเหมาะสม นักวิชาการและนักวิจัยได้มีการพัฒนาและปรับปรุงความหมายของคำว่า การบริหารไว้มากมายแตกต่างกันออกไปดังนี้

Holt (1993, p. 3) กล่าวว่า การบริหารเป็นศิลปะของการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งพร้อมด้วยกระบวนการวางแผน การจัดองค์กร การเป็นผู้นำและการควบคุม

Wagner and Hollenbeck (1995, p. 74) ให้ความหมายของการบริหารจัดการว่าเป็นกระบวนการวางแผนการจัดองค์กร และดำเนินงาน และการควบคุมเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย

Schermerhorn (1996, p. 4) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการของการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกในองค์กร และใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

Hersey, Blanchard and Johnson (2001, p. 6) ให้ความหมายของคำว่า การบริหารว่าเป็นกระบวนการทำงานร่วมกับบุคคลและกลุ่มบุคคล ซึ่งพร้อมด้วยปัจจัยทางการบริหาร ได้แก่ เครื่องมือต่าง ๆ งบประมาณ เทคโนโลยีเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

วิโรจน์ สารรัตน์ (2545, หน้า 3) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน (planning) การจัดองค์กร (organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (controlling)

ปราชญา กล้าพจัญญ์ และสมศักดิ์ คงเที่ยง (2545, หน้า 12 อ้างถึงใน ลัมมา ธรณิษฐ์, 2560, หน้า 37) กล่าวว่า การบริหาร คือ กระบวนการ มีการวางแผน

การจัดองค์การ การสั่งการและการควบคุม ซึ่งจะทำงานดำเนินไปได้อย่างเรียบร้อยและกระบวนกรต่าง ๆ เหล่านี้ ล้วนเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดเสมอ

สุนทร โคตรบรรเทา (2552, หน้า 2) กล่าวว่า การบริหารคือการทำให้คนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือการทำงานกับคนและโดยคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

สัมมา รณิธย์ (2560, หน้า 37) การบริหารมีความสำคัญเนื่องจากการบริหารเป็นกระบวนการหรือกลไกการดำเนินงาน หรือกิจกรรมขององค์การ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยนำเทคโนโลยีและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเต็มประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุด โดยจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานการร่วมแรงและความตั้งใจของกลุ่มบุคคลทุกคนในองค์กรโดยมีจุดหมายเดียวกัน คือ ความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับมนุษย์ที่เป็นสัตว์สังคมที่มีการรวมตัวกันเป็นหมู่ เรามีการรวมกลุ่มเป็นชุมชนขนาดต่าง ๆ ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีกิจกรรมในการทำงานร่วมกันการทำงานร่วมกันจะเป็นไปด้วยความราบรื่นและยังเกิดความเจริญก้าวหน้ากลุ่มหรือสังคมจำเป็นต้องมีการจัดระบบระเบียบและกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่จะยึดถือร่วมกัน ซึ่งต้องอาศัยการบริหารที่มีคุณภาพเพื่อนำพาองค์กรหรือสถาบันให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน

สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการของการวางแผนการดำเนินงาน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมสมาชิกในองค์กร รวมถึงการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กร โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานการร่วมแรงและความตั้งใจของกลุ่มบุคคลทุกคนในองค์กร มีจุดหมายเดียวกัน เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้

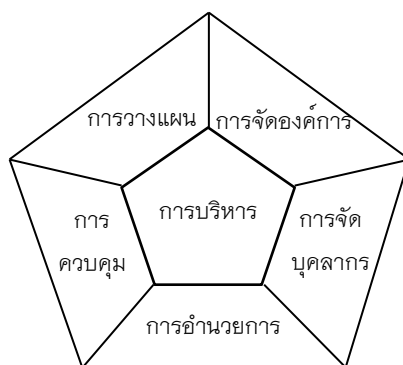
1.2 กระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหาร เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารทุกองค์การที่จะต้องเลือกนำมาใช้ ซึ่งมีอยู่หลากหลายวิธีในปัจจุบันตามความจำเป็นและเหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อความสำเร็จขององค์กรนั้น ๆ กระบวนการบริหารเป็นลำดับขั้นตอนการดำเนินงานที่ต่อเนื่องเป็นวัฏจักรที่หมุนเวียนตลอดเวลาและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันทุกทิศทาง แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้ (สัมมา รณิธย์, 2560, หน้า 38)

1. การวางแผน
2. การจัดองค์การ

3. การจัดบุคลากร
4. การอำนวยการ
5. การควบคุม

ซึ่งสามารถแสดงได้ดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 15 ขั้นตอนการบริหาร
ที่มา ; สัมมา ธรนิธย์ (2560, หน้า 38)

1.2.1 การวางแผน (Planning)

เสนาะ ดิยาวัว (2551, หน้า 83 – 88) ให้ความหมายของการวางแผนว่าการวางแผน หมายถึง กระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการจะทำได้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น หากจะกล่าวในแง่ของสถานการณ์ การวางแผนเป็นกระบวนการในการเผชิญกับความไม่แน่นอน โดยกำหนดการกระทำไว้ล่วงหน้าเพื่อให้ได้ผลตามที่กำหนด การวางแผนจะเกี่ยวข้องกับ 2 อย่างคือ จุดหมายปลายทางกับวิธีการ จุดหมายปลายทางก็คือ จะทำอะไร วิธีการก็คือ จะทำอย่างไร

สาคร สุขศรีวงศ์ (2552, หน้า 99) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง การกำหนดพันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) และแผนงาน (Plan) เพื่อให้องค์กรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่ประสงค์ กระบวนการวางแผน จึงประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 3 ประการ ได้แก่ 1) การกำหนดพันธกิจ 2) การกำหนดเป้าหมายและ 3) การกำหนดแผนงาน

สัมมา ธรณิธ (2560, หน้า 41) กล่าวว่า การวางแผน planning หมายถึง กระบวนการในการเตรียมการกำหนดสิ่งที่จะต้องกระทำไว้ล่วงหน้าอย่างรอบคอบ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคตให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

โดยสรุป การวางแผน หมายถึง การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน แล้วคาดการณ์ไปล่วงหน้า และกำหนดแนวทางที่คิดว่าดีที่สุดโดยผ่านกระบวนการคิดก่อนทำ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานได้อย่างได้ผลด้วยความพยายามที่เป็นระบบ เพื่อการตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับอนาคต โดยคาดหวังว่าจะมีผลให้องค์การบรรลุผลที่ปรารถนา

1.2.2 การจัดองค์การ (Organizing)

สาคร สุขศรีวงศ์ (2552, หน้า 127) กล่าวว่า การจัดองค์การ หมายถึง การออกแบบงานการจัดแผนงานการจัดแบ่งอำนาจหน้าที่และการประสานงานระหว่างบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การจัดองค์การจึงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 4 ประการ ได้แก่ 1. การออกแบบงาน 2. การออกแบบโครงสร้างขององค์การ 3. การจัดแบ่งหน้าที่และ 4. การประสานงาน

สมคิด บางโม (2552, หน้า 113) กล่าวว่า การจัดองค์การ หมายถึง การกำหนดโครงสร้างขององค์การอย่างเป็นทางการ โดยการจัดแบ่งออกเป็นหน่วยงานย่อยกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานไว้ให้ชัดเจน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยเหล่านั้น ทั้งนี้เพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

สัมมา ธรณิธ (2560, หน้า 44) กล่าวว่า การจัดองค์การ หมายถึง การจัดรูปแบบโครงสร้างขององค์การการจัดระเบียบแผนและสายการบังคับบัญชาในหน่วยงานเพื่อให้เกิดประสานสัมพันธ์ ในการปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้

โดยสรุป การจัดองค์การ หมายถึง การจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่าง ๆ และบุคคลในองค์การ โดยกำหนดโครงสร้างขององค์การอย่างเป็นทางการ มีการจัดแบ่งออกเป็นหน่วยงานย่อย กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานไว้ให้ชัดเจน กำหนดภารกิจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัด

แจ้ง เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจขององค์การบริหารลุ่มน้ำประสักและเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.3 การจัดบุคลากร (Staffing)

Wehrich and Koontz (1994) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า หมายถึง การจัดคนเข้าสู่ตำแหน่ง และรักษามูลค่าคนเหล่านั้นให้อยู่ในตำแหน่งตามโครงสร้างขององค์การ โดยการจำแนกแรงงานที่ต้องการจัดเป็นรายการของตำแหน่งต่าง ๆ รับสมัครคัดเลือก บรรจุ เลื่อนตำแหน่ง ประเมินผลงาน วางแผนเส้นทางอาชีพการ จัดค่าตอบแทนและการฝึกอบรมหรือการพัฒนาทั้งผู้ผ่านการคัดเลือกเข้าทำงานและผู้ที่ทำงานในองค์การอยู่แล้ว เพื่อให้พวกเขาทำงานของตนเองให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สัมนา ธรณิษฐ์ (2560, หน้า 46) กล่าวว่า การจัดบุคลากร หมายถึง การจัดดำเนินการเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างเต็มศักยภาพให้ได้ผลดีที่สุดโดยใช้เวลาน้อยที่สุด สัมมนา ธรณิษฐ์ (2560, หน้า 46) กล่าวว่า การจัดบุคลากร หมายถึง การจัดดำเนินการเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างเต็มศักยภาพให้ได้ผลดีที่สุดโดยใช้เวลาน้อยที่สุด สัมมนา ธรณิษฐ์ (2560, หน้า 46) กล่าวว่า การจัดบุคลากร หมายถึง การจัดดำเนินการเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างเต็มศักยภาพให้ได้ผลดีที่สุดโดยใช้เวลาน้อยที่สุด

โดยสรุป การจัดบุคลากร หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การจูงใจ การรักษา และการยุติ การจ้างบุคลากรขององค์การ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์การภายใต้จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างเต็มศักยภาพให้ได้ผลดีที่สุดโดยใช้เวลาน้อยที่สุด

1.2.4 การอำนวยการ (Directing)

สัมนา ธรณิษฐ์ (2560, หน้า 50) กล่าวว่า การอำนวยการ หมายถึง การตัดสินใจสั่งการการบังคับบัญชาหรือการสั่งการการกระตุ้นการใช้สิทธิพลหรือการใช้ภาวะผู้นำในการดำเนินงานขององค์การเพื่อใช้การดำเนินงานขององค์การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และการอำนวยการประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการ การสั่งงาน การจูงใจ การสร้างขวัญกำลังใจ

ดังนั้น การใช้ทักษะในการบริหารของผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจในการสั่งการตามหน้าที่ความรับผิดชอบ การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการชี้แนะบุคคล การประสานงานและการติดต่อสื่อสาร การนิเทศงาน และการติดตามผล เพื่อให้งานดำเนินไปตามแผน หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.5 การควบคุม (Controlling)

Wehrich and Koontz (1994) ให้ความหมายว่า การควบคุม หมายถึง การวัดและการแก้ไขการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน เพื่อให้แน่ใจว่า การปฏิบัติงานนั้นสอดคล้องกับแผนที่วางไว้ การควบคุมช่วยวัดการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย และแสดงให้เห็นถึงสิ่งเบี่ยงเบนทางลบและต้องการแก้ไขที่เกิดขึ้น ช่วยให้แน่ใจว่าจะสำเร็จตามแผนที่วางไว้

ศาสตราจารย์ (2552, หน้า 187) กล่าวว่า การควบคุม หมายถึง การติดตามตรวจสอบการทำงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด องค์กรที่มีระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีกระบวนการควบคุมที่ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ที่จำเป็น เริ่มตั้งแต่การกำหนดขอบเขตและสิ่งที่ต้องการควบคุม การกำหนดมาตรฐาน/เป้าหมาย การวัดผล การเปรียบเทียบผลกับมาตรฐาน และหากผลที่ได้รับไม่เป็นไปตามที่กำหนดจึงต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไข จากนั้นจึงจัดเก็บข้อมูลเพื่อนำไปประกอบการพิจารณาในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการควบคุมในขั้นตอนต่าง ๆ ต่อไป

สัมมา รณิธย์ (2560, หน้า 54) กล่าวว่า การควบคุม หมายถึง กระบวนการในการตรวจสอบติดตามการดำเนินงาน ผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามแผนและวัตถุประสงค์ขององค์กร การควบคุมเป็นการพยายามกำกับดูแลให้ผลงานของผู้ทำงาน ไปสู่แผนงานหรือเป้าหมายที่วางไว้โดยใช้เทคนิคการประเมินผลงาน การเปรียบเทียบหรือการวัดผลเพื่อติดตามดูแลกำกับการทำงานให้เข้าสู่มาตรฐานที่ตั้งไว้

สรุปได้ว่า การควบคุม หมายถึง การติดตามตรวจสอบกระบวนการทำงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์กรทุกขั้นตอนของการปฏิบัติ เพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามแผนและวัตถุประสงค์ขององค์กรและเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด

1.3 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร

สัทมา วรรณิย์ (2560, หน้า 55) กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารว่า ประกอบด้วย บทบาทใน 5 ด้าน ดังนี้

1.3.1 บทบาทด้านวัตถุประสงค์

1.3.1.1 กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานแล้ว

กำหนดเป็นจุดมุ่งหมายทางการบริหาร

1.3.1.2 ระลึกเสมอว่าอะไรคือสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับองค์กร

1.3.1.3 สนับสนุนส่งเสริมบุคลากรให้ปฏิบัติงานตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์

1.3.1.4 ทำให้บุคลากรยอมรับเป้าหมายทั้งจุดมุ่งหมายทั่วไปและจุดมุ่งหมายเฉพาะและให้ทุกคนแปลจุดมุ่งหมายสู่การปฏิบัติไปในทางเดียวกัน

1.3.1.5 ค้นหาวิธีทางที่มีสำหรับทำให้เป้าหมายบรรลุผลสัมฤทธิ์

1.3.1.6 หาวิธีเพื่อให้ได้มาซึ่งความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนและก่อให้เกิดความสามัคคีขึ้นในระหว่างบุคลากรด้วยกัน

1.3.2 บทบาทในการวางแผน

1.3.2.1 ออกแบบรูปแบบเพื่อการปฏิบัติงานไวล่วงหน้าโดยผ่านทางการเลือกแนวทางที่ดีที่สุด

1.3.2.2 กำหนดผลที่ได้จากการปฏิบัติงาน

1.3.2.3 วางแผนสำหรับผลสัมฤทธิ์และการปรับปรุงระบบค่านิยมของสังคม

1.3.2.4 ทำงานให้ยืดหยุ่นเพื่อปรับปรุงให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของกิจกรรมทั้งหลาย

1.3.2.5 ร่างแผนโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการวิจัย จัดทำแผนให้สมบูรณ์ให้เป็นจริงและปฏิบัติได้โดยทบทวนแผนอย่างสม่ำเสมอและให้สอดคล้องกับแผนขององค์กรและประเทศ

1.3.2.6 ทำให้บุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องเข้าใจแผนและปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน

1.3.3 บทบาทด้านการจัดการองค์การ

1.3.3.1 วางโครงสร้างของการจัดองค์การรูปแบบของตำแหน่งและความสัมพันธ์

1.3.3.2 กำหนดตำแหน่งของบุคลากรโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของกฎหมาย

1.3.3.3 กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร

1.3.3.4 พฤติกรรมกลุ่มส่งผลสัมฤทธิ์ของวัตถุประสงค์และเป้าหมายโดยผ่านทางการปฏิบัติงานกระบวนการสื่อความหมายและการประเมินผล

1.3.3.5 ก่อให้เกิดความมั่นคงปลอดภัยของกลุ่ม โดยผ่านทางความสัมพันธ์ทางการแสดงออกด้วยตนเองและการนำตนเอง

1.3.3.6 ทำให้องค์การเกิดบรรยากาศแบบประชาธิปไตยได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนโดยผ่านทางความสัมพันธ์อันดีคงไว้ซึ่งมิตรภาพความเคารพและความมั่นใจในระหว่างบุคลากร

1.3.3.7 ส่งเสริมประสิทธิผลและประสิทธิภาพเพื่อทำให้วัตถุประสงค์สัมฤทธิ์ผล

1.3.4 บทบาทด้านการปฏิบัติงาน

1.3.4.1 แนะนำบุคลากรเคารพความรู้บุคลิกภาพและเกลียดชังของบุคลากรทุกคน

1.3.4.2 ใช้อำนาจและหน้าที่ตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความมั่นใจว่ากิจกรรมทั้งหลายดำเนินไปสู่วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

1.3.4.3 ประสานงานองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ครอบคลุมทิศทางของการทำงาน เช่น สถานการณ์เครื่องมือการเงินความรู้ทักษะ

1.3.4.4 เป็นผู้ประสานงานระหว่างบุคลากรสายต่าง ๆ ให้เกิดความสามัคคีในการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานจากการทำงานมากที่สุดโดยลงทุนน้อยที่สุด

1.3.4.5 ทำให้บุคลากรเคารพตนเองและมีความพอใจในตนเองรับผิดชอบต่องานที่ตัวเองทำ

1.3.4.6 เข้าใจความรู้สึกและการตัดสินใจของบุคลากรและหลีกเลี่ยงการใช้ความคิดเห็นของตนเองแต่ผู้เดียว

1.3.4.7 กำหนดขั้นตอนและวิธีการเพื่อการแก้ปัญหาหรือการพัฒนา
งานให้มีประสิทธิภาพ ให้เป็นที่ยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

1.3.5 บทบาทด้านการประเมินผล

1.3.5.1 ประเมินผลกระบวนการดำเนินงานทั้งระบบทางด้านคุณภาพ
และปริมาณโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานและเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อปรับปรุงงานและ
ตัวบุคลากร

1.3.5.2 ศึกษาจุดอ่อนจุดแข็งเพื่อดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนา

1.3.5.3 ทำการประเมินผลอย่างต่อเนื่องเป็นระบบและเป็นปรนัย

1.3.5.4 ประเมินผลเพื่อก่อให้เกิดความพอใจทางจิตวิทยาและ
ปรับปรุงเรื่องมนุษยสัมพันธ์

1.3.5.5 ประเมินเจตคติของประชาชนเพื่อสร้างความเข้าใจได้รับความ
ความสนใจและการร่วมมือสนับสนุนจากประชาชน

1.3.5.6 การประเมินผลตนเองและการปรับปรุงตนเองในตัวบุคลากร

1.4 ทักษะของผู้บริหาร

สัมมา ธรณิธ (2560, หน้า 57) ทักษะการบริหาร (managerial Skill)
หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงาน ซึ่งมีความสำคัญมากหากผู้บริหารมีทักษะ
ทางการบริหารไม่เพียงพอ อาจส่งผลต่อการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จได้แตกต่างกัน
ไป ทักษะทางการบริหารถือว่ามีค่าสำคัญในทุกระดับของผู้บริหารแต่อาจแตกต่างกัน
น้อยไม่เท่ากัน ทักษะทางการบริหารแบ่งเป็น 3 ประเภท ดังนี้

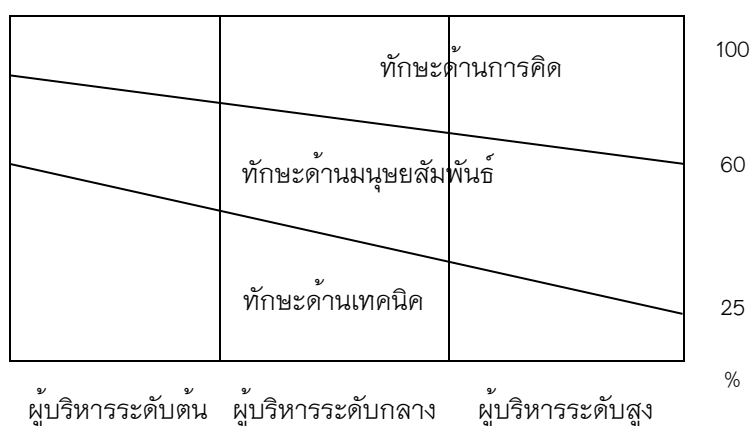
1.4.1 ทักษะด้านเทคนิคการทำงาน (Technical Skill) คือ
ความสามารถที่จะทำงานใดงานหนึ่งอย่างเชี่ยวชาญจนรู้วิธีและกระบวนการทำงานอย่าง
ลึกซึ้ง ผู้มีทักษะด้านการงานจะต้องผ่านการศึกษาย่างเป็นทางการและได้รับการอบรม
มาระดับหนึ่งจนมีความชำนาญในระดับ ผู้ประกอบวิชาชีพเช่นนักบัญชีทนายความวิศวกร
นายแพทย์ทันตแพทย์ เป็นต้นทักษะด้านการงานมีความสำคัญมากต่อผู้ปฏิบัติงาน
และผู้บริหารระดับต้น

1.4.2 ทักษะด้านมนุษย (Human Skill) คือ ความสามารถในการ
ทำงานเข้ากับคนได้อย่างดีทำให้เกิดการร่วมมือในการทำงานกับผู้อื่นได้อย่างมี
ประสิทธิภาพหรือเป็นทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์นั่นเองคนที่มีความทักษะทางด้านมนุษย
จะต้องรู้จักตัวเองอย่างดีเป็นประการแรกและมีความเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นอย่างแท้จริง

เป็นประการที่สองมีฉะนั้นจะก่อให้เกิดความไว้วางใจในการร่วมงานกับคนอื่นไม่ได้เลย
ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญมากต่อผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น
และผู้ปฏิบัติงาน

1.4.3 ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill) คือ ความสามารถในการใช้ความคิดในเชิงวิเคราะห์ความสามารถในการมองสถานการณ์ได้ใกล้เคียงหรือถูกต้อง แก้ปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อนได้ มองเห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งต่าง ๆ หรือเรื่องต่าง ๆ ได้ สามารถตรวจสอบความสัมพันธ์ของสถานการณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองการณ์ไกลและแก้ปัญหาที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมทักษะทางด้านความคิดนี้มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับสูง

ผู้บริหารในระดับที่แตกต่างกันการใช้ทักษะต่าง ๆ นี้น่าจะน้อยแตกต่างกันดังแสดงในภาพต่อไปนี้



ภาพประกอบ 16 การใช้ทักษะของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในองค์การ
ที่มา ; Hersey and Blanchard, 1972, p. 6, อ้างถึงใน สัมมา รณิธย์, 2560, หน้า 58)

จะเห็นได้ว่าผู้บริหารระดับต้น จะต้องมีความรู้ทางเทคนิควิธีมาก มีทักษะด้านการคิดความเข้าใจน้อย ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีความรู้ทางเทคนิควิธีน้อย ทักษะด้านการคิดความเข้าใจมาก ส่วนผู้บริหารระดับกลางจะมีทักษะทั้งสองใกล้เคียงกัน แต่ในทุกระดับทักษะทางมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารเกือบจะเท่ากัน

1.5 สมรรถนะของผู้บริหาร

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ได้มีการกำหนดไว้ในประกาศ คณะกรรมการคุรุสภา เรื่องสาระความรู้และสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครูผู้บริหารสถานศึกษา ตามมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ พ.ศ. ๒๕๕๖ ดังต่อไปนี้

1.5.1 มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาหรือเทียบเท่าหรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีความรู้ดังนี้ หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา นโยบายและการวางแผนการศึกษา การบริหารด้านวิชาการ การบริหารด้านธุรการ การเงินพัสดุและอาคารสถานที่ การบริหารงานบุคคล การบริหารกิจการนักเรียน การประกันคุณภาพการศึกษา การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารการประชาสัมพันธ์ และความสัมพันธ์ชุมชน คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

1.5.2 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย

1.5.2.1 สามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา

1.5.2.2 สามารถวิเคราะห์สังเคราะห์และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการการศึกษา

1.5.2.3 สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการศึกษา

1.5.2.4 สามารถจัดองค์กรโครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม

1.5.2.5 สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา

1.5.2.6 สามารถกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงานและประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา

1.5.2.7 สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดี คุ่มค่าต่อการศึกษาสังคมและสิ่งแวดล้อม

1.5.2.8 สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ

1.5.2.9 สามารถติดตามประเมินและรายงานผลการดำเนินงาน

1.5.2.10 สามารถบริหารจัดการการเรียนรู้

1.5.2.11 สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

1.5.2.12 สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา

- 1.5.2.13 สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการ
จัดการเรียนรู้
- 1.5.2.14 สามารถจัดระบบงานสารบรรณได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 1.5.2.15 สามารถบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็น
ระบบและจัดการทรัพยากรภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 1.5.2.16 สามารถพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมการ
จัดการเรียนรู้
- 1.5.2.17 สามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามา
ปฏิบัติงาน
- 1.5.2.18 สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ
- 1.5.2.19 สามารถพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้
สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 1.5.2.20 สามารถเสริมสร้างขวัญกำลังใจสำหรับครูและบุคลากร
ในสถานศึกษา
- 1.5.2.21 สามารถให้คำปรึกษา และแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่
ครูและบุคลากรในสถานศึกษา
- 1.5.2.22 สามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน
- 1.5.2.23 สามารถบริหารจัดการให้เกิดงานบริการผู้เรียน
- 1.5.2.24 สามารถส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อพัฒนา
ศักยภาพผู้เรียนในด้านต่าง ๆ
- 1.5.2.25 สามารถส่งเสริมวินัยคุณธรรมจริยธรรมและความ
สามัคคีในหมู่คณะ
- 1.5.2.26 สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา
- 1.5.2.27 สามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพ
และมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา
- 1.5.2.28 สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของ
สถานศึกษา เพื่อรองรับการประเมินภายนอก
- 1.5.2.29 สามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อ
การศึกษา และการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

1.5.2.30 สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการ

1.5.2.31 สามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา

1.5.2.32 สามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียนครูและบุคลากรในสถานศึกษา

1.5.2.33 สามารถเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและกิจกรรมของสถานศึกษาไปสู่ชุมชน

1.5.2.34 สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์

1.5.2.35 สามารถสร้างกิจกรรมที่พัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนโดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชนและเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

1.5.2.36 สามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา

1.5.2.37 เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

1.5.2.38 ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

1.5.2.39 ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม

1.6 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหาร

ภาวะผู้นำ กับ การบริหาร มีความแตกต่างกันในด้านกระบวนการอยู่ภายใต้บริบทเดียวกัน คือ การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายในการอธิบายความแตกต่างนั้น คำว่า การบริหารภายในองค์การ มีคำที่ใช้เรียกทางภาษาอังกฤษ 2 คำ คือ คำว่า การจัดการ (Management) และคำว่า การบริหาร (Administration) การบริหารในเชิงธุรกิจมักใช้คำว่า การจัดการ ซึ่งหมายถึง กระบวนการทำงานโดยอาศัยคน กลุ่มคนและทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์การเป็นเครื่องมือเพื่อให้เป้าหมายขององค์การดำเนินไปสู่ความสำเร็จ (Hersey and Blanchard, 1988) มากกว่า คำว่า การบริหาร ในปัจจุบันมีการใช้ในความหมายเดียวกัน รวมเรียกว่า การบริหารจัดการ แต่ถ้าพิจารณาจากความหมายของคำทั้งสองแล้วจะมีความแตกต่างกันเล็กน้อย กล่าวคือ Administration เป็นการ

บริหาร การปกครองในระบบงานอำนาจการ สนับสนุน ส่งเสริมและบำรุง มักเป็นงานใน องค์การในระบบราชการ ซึ่งมีการบริหารที่เป็นไปตามตัวบทกฎหมาย มีการดำเนินการที่ แน่นนอนและชัดเจน ต้องมีอนุมัติเป็นลำดับขั้น ส่วน Management นั้น เป็นการบริหารงาน ในลักษณะของการจัดการให้เกิดความรวดเร็ว คล่องตัวและทันต่อเหตุการณ์ มีการบริหาร ทรัพยากรทั้งที่เป็นคนและวัตถุให้สามารถเคลื่อนไหลเพื่อการใช้งานที่ได้ประโยชน์ สูงสุด ปรับตัวได้ตามสถานการณ์ และเน้นผลลัพธ์ที่เป็นกำไรทั้งในด้านคนและทรัพยากร เป็นสำคัญในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง การ บริหารงานจึงต้องมุ่งสู่ผลลัพธ์นิยมเพื่อให้ก้าวทันโลกในยุคโลกาภิวัตน์ จึงต้องพึงพาการ บริหารจัดการที่ทำให้เกิดความคล่องตัวและได้ประสิทธิภาพของผลงานสูงสุดเป็น หลัก ดังนั้นการนำเสนอต่อไปนี้จะใช้คำว่า การบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดความผสมผสาน ในหลักของการบริหารจัดการแบบใหม่

แต่สำหรับการให้ความหมายของคำว่า การบริหาร กับ ภาวะผู้นำ ยังมี ผู้ที่มีความเข้าใจว่าสามารถใช้ในความหมายที่เหมือนกันได้ ซึ่งโดยความเป็นจริงแล้วเป็น คำที่มีความหมายแตกต่างกันในด้านพฤติกรรม ดังเช่นที่ Kotter กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความ แตกต่างจากการบริหารในหลายด้านโดยเฉพาะด้านพฤติกรรมในการนำภาวะผู้นำเป็น ตัวหลักที่นำการขับเคลื่อนและทำให้เกิดการเคลื่อนไหวไปในทิศทางที่นำไปสู่เป้าหมายที่ วางไว้ ส่วนการบริหารเป็นเรื่องการจัดการระบบงานและกระบวนการทำงานในองค์การให้ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และให้มีความเป็นระเบียบในทางปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา ภาวะผู้นำในองค์การที่มีความซับซ้อนจะทำหน้าที่ดังนี้

1. กำหนดทิศทางด้วยการมองอนาคต พร้อมกับสร้างกลยุทธ์ที่ นำไปสู่การปฏิบัติได้ เพื่อให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงและเป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด
2. วางแนวทางให้แก่บุคลากรโดยสื่อสารให้ผู้ร่วมงานทุกคนที่จำเป็น จะต้องเข้ามามีส่วนร่วม มือ กั้นเข้าใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ
3. จูงใจและจูงประกายให้ผู้ร่วมงานมีการเคลื่อนไหวในทิศทางที่ กำหนด ภายใต้สภาพการณ์ที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลง โดยใช้หลักการ พื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของมนุษย์ ค่านิยมและอารมณ์

Kotter (1990, p.6) แสดงความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำกับการ บริหารจัดการไว้ในตารางเปรียบเทียบ ดังนี้

ตาราง 2 เปรียบเทียบความแตกต่างในบริบทของการบริหารจัดการและภาวะผู้นำ

บริบท	การบริหารจัดการ	ภาวะผู้นำ
การสร้างระเบียบปฏิบัติ	วางแผนงาน แผน งบประมาณ และสร้าง รายละเอียดเป็นขั้นตอนกำหนด ตารางเวลาและผลลัพธ์ จัดหา ทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน	สร้างทิศทางการทำงาน กำหนดวิสัยทัศน์ ในอนาคต และสร้างกลยุทธ์เพื่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นเพื่อ บรรลุวิสัยทัศน์
พัฒนาเครือข่าย บุคคลเพื่อนำไปสู่ ความสำเร็จตาม ระเบียบปฏิบัติ	จัดกลุ่มงานและวางตัว บุคคล สร้างระบบโครงสร้างเพื่อ ทำให้แผนงานตามที่กำหนดไว้ วางตัวบุคคลแต่ละคน กระจาย งานความรับผิดชอบและอำนาจ ปกครองเพื่อให้งานที่วางไว้ สำเร็จ สร้างรูปแบบและระบบ การประเมินการปฏิบัติงาน	รวบรวมบุคคล สื่อสารให้เกิด ความเข้าใจตรงกันในงานที่ ต้องทำ สร้างความร่วมมือ ใช้การโน้มนำให้เกิดการ ทำงานเป็นทีม เกาะเกี่ยวกัน สร้างความเข้าใจในวิสัยทัศน์ ร่วมกัน และวางยุทธศาสตร์ เพื่อประเมินความน่าเชื่อถือ
การจัดการ	ควบคุมและแก้ปัญหา กำหนด ผลลัพธ์และวางแผนงาน กำหนด รายละเอียดของงานดูแลความ คลาดเคลื่อนและเตรียมการแก้ไข จัดการแก้ไขปัญหา	ใช้การจูงใจและการจุด ประกายให้บุคคลเกิดพลังที่จะ ฝ่าฟันอุปสรรคที่ขัดขวางการ เปลี่ยนแปลง เอาใจใส่ใจความ ต้องการพื้นฐานของมนุษย์
ผลลัพธ์	จัดให้มีการกำหนดระดับของ ความคาดหวัง การสั่งการและ กำกับความคงที่ของผลผลิตตาม ความคาดหวังของตลาดและ ลูกค้า ให้ต้องเป็นไปตามเวลาและ ตามงบประมาณ	ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน ระดับสูงมีการปรับเปลี่ยนไป ในทางที่เกิดประโยชน์ เช่น สร้างผลผลิตใหม่ที่ลูกค้า พอใจมีความสัมพันธ์กันใน ระดับผู้ทำงานที่จะทำให้บริษัท สามารถเข้าสู่การแข่งขัน

ที่มา: Kotter, 1990, p. 6

DuBrin (1995) กล่าวว่า การศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำ กับ การบริหาร ถ้าพิจารณาจากบรรทัดฐานของความคิดที่ว่า การบริหาร คือ การวางแผน การจัดระบบ การชี้นำ และการควบคุมดูแล การทำให้งานบรรลุเป้าหมายทั้ง 4 ประการนี้จะเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารแต่ผู้บริหารที่ไม่ใช่ภาวะผู้นำก็จะเพียงแต่ทำหน้าที่เฉพาะงานบริหารจัดการด้านธุรการเท่านั้น ภาวะผู้นำที่แท้จริงจะเกี่ยวข้องกับงานของผู้บริหารในด้านการสื่อสารกับบุคคลมากกว่า ในความเป็นจริงแล้วผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำด้วยและต้องเป็นผู้นำที่มีบทบาทในด้าน การนำการเปลี่ยนแปลง การจุดประกาย การจูงใจ และอำนาจชักจูง ซึ่งสอดคล้องกับความคิดของ Kotter (1990) ที่ว่าผู้บริหารต้องรู้วิธีการนำด้วย คือ ต้องมีทั้งภาวะผู้นำเช่นเดียวกับต้องรู้งานด้านการบริหาร

Hersey and Blanchard (1988) กล่าวว่า การบริหารจัดการเป็นรูปแบบหนึ่งของภาวะผู้นำซึ่งมีลักษณะพิเศษ คือ เป็นการนำที่สามารถทำให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้ สิ่งที่ชี้ให้เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจน ได้แก่ คำว่า องค์การ (Organization) การบริหารจะเกิดขึ้นภายในองค์การเท่านั้น ส่วนภาวะผู้นำไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นภายในองค์การ แต่สามารถเกิดขึ้นเวลาใดก็ได้ หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งได้ว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นขณะที่บุคคล ๆ หนึ่งพยายามจะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นหรือเหนือกลุ่มโดยพิจารณาจากเหตุผลเป็นสำคัญและการนำกลุ่มไปสู่เป้าหมายนั้นอาจเกิดจากเหตุผลของตนเองหรือเหตุผลของผู้อื่นที่สำคัญก็คือเป้าหมายของกลุ่มไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

Daft (1999) ได้แสดงความคิดเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำ กับ การบริหาร ไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมที่ได้จากการทำงานของบุคคลในขณะที่การบริหารเป็นกิจกรรมการวางแผนและปฏิบัติงานด้านเอกสาร ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเกิดขึ้นในหมู่คนที่ทำงานร่วมกันและทำให้เกิดภาวะผู้ตาม หลักเกณฑ์ที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่าง ระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการ ได้แก่ ความเต็มใจของกลุ่มคนทำงานที่จะกระทำตามที่ผู้นำต้องการ ไม่ใช่เพราะการถูกบังคับให้กระทำ

ความแตกต่างที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ภาวะผู้นำเน้นที่ปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ (Human interaction) ซึ่งได้แก่ การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ส่วนการบริหารเน้นที่กระบวนการและผลที่เกิดขึ้น (Process and results) ซึ่งได้แก่ กระบวนการทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ภาวะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพประเมินได้จากการ

เปลี่ยนแปลงที่ทำให้บุคคลมีการปรับตัวและพร้อมที่จะทำงานไปร่วมกันเพื่อความเจริญก้าวหน้าด้วยกันส่วนการบริหารจะเกี่ยวข้องไปในทางการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์การตามแผนและใช้กฎระเบียบจัดการให้คงอยู่ในสภาพที่สมดุล (ประยุทธ์ ปยุตโต, 2540)

ผู้นำ และ ผู้บริหาร เป็นผู้ที่บุคคลในกลุ่มยอมรับในความโดดเด่นในพฤติกรรมที่ต่างได้รับมอบหมาย Kotter (1990) กล่าวว่า ในความหมายของ คำว่า ผู้นำ และผู้บริหารนั้น อาจมีความหมายที่ร่วมกันอยู่เพราะบุคคลคนเดียวก็อาจเป็นทั้งผู้นำและผู้บริหารในขณะเดียวกันได้ ถ้าผู้บริหารสามารถนำพาหรือชักจูงให้ผู้ร่วมงานก้าวเดินตามได้โดยไม่ต้องพึ่งพาอำนาจสั่งการตามตำแหน่งที่บุคคลนั้นดำรงอยู่ ดังนั้น บุคคลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำ ก็คือ ผู้ที่ทำให้เกิดการขับเคลื่อนในการทำงาน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งบางครั้งก็ทำให้องค์การดีขึ้น แต่บางครั้งก็อาจจะไม่ได้ทำให้องค์การดีขึ้นก็ได้ผู้นำมักจะใช้หลายวิธีการที่ทำให้การนำบรรลุผล และในที่สุดก็ทำให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการผู้นำสามารถทำให้ผู้คนมาขึ้นเรียงแถวกันและยอมที่จะทำตามผู้นำด้วยความสมัครใจ ในขณะเดียวกันผู้นำก็คือผู้ให้พลังแก่ผู้คนเหล่านั้นให้ต่อสู้กับอุปสรรคที่จะผ่านเข้ามาในขณะที่ปฏิบัติงานอยู่ Pursley and Snortland (1980) ได้เปรียบเทียบให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้นำ ดังปรากฏในตาราง

ตาราง 3 ความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร

ผู้บริหาร	ผู้นำ
1. ผู้บริหารได้รับการแต่งตั้ง และมีอำนาจอย่างเป็นทางการภายในหน่วยงานของตน	1. ผู้นำอาจได้รับการเลือกตั้ง หรือแต่งตั้ง หรือได้รับการยอมรับเฉพาะภายในกลุ่มของตนเท่านั้น
2. ผู้บริหารมีตำแหน่งอย่างเป็นทางการ	2. ผู้นำอาจมีหรือไม่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการก็ได้
3. ผู้บริหารสามารถออกคำสั่งให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎ ระเบียบได้	3. ผู้นำสามารถจูงใจให้สมาชิกกลุ่มทำงานที่นอกเหนือจากหน้าที่ได้
4. ผู้บริหารทุกคนสามารถเป็นผู้นำได้	4. ผู้นำบางคนไม่สามารถเป็นผู้บริหาร
5. ผู้บริหารมีหน้าที่จัดองค์การวางแผน และประเมินผลการปฏิบัติงาน	5. ผู้นำบางคนไม่สามารถทำงานที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารได้

ที่มา: Pursley and Snortland, 1980

2. หลักการบริหารสถานศึกษา

Campbell, et all (1983, p. 116) เสนอว่า ขอบข่ายงานที่สำคัญของโรงเรียน มีอยู่ 6 งานด้วยกัน คือ งานพัฒนาหลักสูตรและการสอน งานบริหารกิจการนักเรียน งานบุคลากรงานอาคารสถานที่ งานธุรการและการเงิน งานสัมพันธ์ชุมชน

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2550, หน้า 44 – 45) กล่าวว่า หลักการบริหารการศึกษาแบ่งออกเป็น ดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ (Purposing) การตั้งวัตถุประสงค์จะให้ทิศทางในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2. การวางแผน (Planning) การวางแผนเป็นการเลือกแนวทางในการปฏิบัติงานจากแนวทางหลายหลายแนวทางวางแผนมีประโยชน์เพราะเป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการกระทำให้สำเร็จการวางแผนจะช่วยประหยัดเวลาการทำงานและการเงินเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. การจัดองค์การ (organizing) ประกอบด้วยโครงสร้าง ของหน่วยงานและกระบวนการขององค์การในฐานะเป็นโครงสร้างเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ การจัดองค์การเป็นการกำหนดตำแหน่งของบุคลากรในการปฏิบัติงาน เช่น การมอบหมายงานและหน้าที่รับผิดชอบ การประสานงานและการผสมผสานกิจกรรมของทุกคนเครื่องมือที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

จันทร์ธานี สงวนนาม (2551, หน้า 140) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษา ควรจัดลำดับความสำคัญของภารกิจสถานศึกษา เรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้

อันดับ 1 การบริหารงานวิชาการ

อันดับ 2 การบริหารงานบุคคล

อันดับ 3 การบริหารงานกิจการนักเรียน

อันดับ 4 การบริหารงานธุรการการเงินและพัสดุ

อันดับ 5 งานบริหารงานอาคารสถานที่

อันดับ 6 การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

สัฒมา รณิธย์ (2560, หน้า 95 – 99) กล่าวว่า ในการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีหลักการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้บริหารต้องเป็นผู้รับผิดชอบเพื่อให้มีการ

ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ
หลักการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย

1. วางเป้าหมายและวัตถุประสงค์ชัดเจน
2. การวางแผนและนำเทคนิคในการบริหารงาน
3. การจัดโครงสร้างและวางระบบงาน
4. การใช้ทรัพยากรและค่าใช้จ่ายที่คุ้มค่า
5. การใช้อำนาจในการสั่งการและควบคุม
6. การประเมินผลเพื่อปรับปรุงงาน

การบริหารสถานศึกษา หรือการบริหารงานโรงเรียน เป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการให้การสนับสนุนและส่งเสริมแก่บุคลากรให้เกิดกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นระบบ ในการบริหารสถานศึกษาผู้บริหารต้องตระหนักว่าทุกกิจกรรมในการบริหารจัดการต้องเน้นให้เกิดคุณภาพตามเป้าหมายเป็นที่พึงพอใจแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้เสียโดยมุ่งเน้นคุณภาพของผู้เรียนและส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Child Center Student) ที่ต้องเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้แสดงความสามารถตามศักยภาพและตามความเหมาะสม เพื่อให้ผู้เรียนมีการพัฒนาการตามเป้าหมายทางการศึกษาที่ต้องการ การบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษา แต่ละแห่งมีการแบ่งงานในการบริหารออกเป็นด้าน ๆ และมีรายละเอียดมากขึ้นกับขนาดขององค์การ และความคล่องตัวในการบริหารแต่ทั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ ต้องมีประสิทธิภาพสูงสุด แต่ถึงอย่างไรการบริหารสถานศึกษาต้องมียานหลักหลัก 4 ด้านด้วยกัน 1. การบริหารงานวิชาการ 2. การบริหารงานบุคคล 3. การบริหารงานงบประมาณ 4. การบริหารงานทั่วไป มีรายละเอียดในแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

1. การบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการ หมายถึง กระบวนการดำเนินงาน ปรับปรุงพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนที่มีการร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียน ในการจัดกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้และการศึกษาของผู้เรียน มีการประสานงานของทุกคนในโรงเรียนร่วมกัน บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการส่งเสริมงานวิชาการของโรงเรียน คือ ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ส่วนในการบริหารโรงเรียนนั้นผู้บริหารจะต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ในการบริหารงานด้านวิชาการ เพื่อมุ่งเน้นให้ผู้เรียน

มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน มีความรู้ ทักษะคุณลักษณะที่พึงประสงค์และภาวะสุขภาพตาม
จุดหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การดำเนินงานด้าน
ต่างๆดังต่อไปนี้

- 1.1 การจัดหลักสูตรและแผนการเรียนรู้ประกอบด้วย การ
วิเคราะห์และจัดทำหลักสูตรการจัดทำแผนการเรียนรู้การวางแผนการดำเนินงานวิชาการ
- 1.2 การจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย การจัดตารางสอน
การกำหนดผู้สอนการดำเนินการสอนการจัดกิจกรรมตามหลักสูตรการจัดกิจกรรมนอก
หลักสูตร
- 1.3 การจัดซื้อและวัสดุเพื่อการเรียนการสอน ประกอบด้วย
การจัดดำเนินการเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์สื่อห้องสมุดนวัตกรรมการสอนเทคโนโลยีเพื่อการ
เรียนการสอน
- 1.4 การนิเทศและพัฒนาการเรียนการสอน ประกอบด้วย การ
ติดตามการดำเนินการสอนการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนการพัฒนาครูการประชุม
ทางวิชาการ
- 1.5 การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน ประกอบด้วย
การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนการประเมินผลการสอนของครูการประกัน
คุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

2. การบริหารงานบุคลากร

การบริหารงานบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการแสวงหา
บุคคลที่เหมาะสมเพื่อให้ได้คนมาร่วมทำงานการใช้บุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่จะ
มอบหมายการบำรุงรักษาและพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานตลอดจน
การประเมินผลงานของบุคลากรเพื่อส่งเสริมให้มีตำแหน่งที่สูงขึ้นการเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่
ให้เหมาะสมหรือการให้พ้นจากหน้าที่ตามวาระ

ขอบข่ายการบริหารงานบุคลากร หมายถึง การดำเนินงานด้าน
ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- 2.1 การวางแผนอัตรากำลังบุคลากร ประกอบด้วย การ
ประเมินความต้องการบุคลากรของหน่วยงานการจัดทำและนำเสนอแผนอัตรากำลังบุคลากร
การกำหนดตำแหน่งการเกี่ย้อัตรากำลังบุคลากรและการพัฒนาระบบข้อมูลบุคลากร

2.2 การสรรหาบรรจุและแต่งตั้ง ประกอบด้วย การเสนอความต้องการบุคลากรการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากร การมอบหมายภาระหน้าที่ตามมาตรฐานและจรรยาบรรณ การทดลองปฏิบัติหน้าที่ การติดตามและรายงานผลการประเมินผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ การแต่งตั้งและจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การจัดทำทะเบียนประวัติและใบประกอบวิชาชีพ

2.3 การบำรุงรักษาบุคลากร ประกอบด้วย การจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทนการจัดสวัสดิการในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การลา การพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนขั้น การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ เช่น การขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์

2.4 การพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย การวิเคราะห์และจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร การดำเนินการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การลาศึกษาต่อการกำกับติดตามและนิเทศเพื่อพัฒนาบุคลากร

2.5 การประเมินบุคลากรประกอบด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงานการเปลี่ยนแปลงสถานภาพทางวิชาชีพ การดำเนินงานทางวินัยและการลงโทษ เช่น การให้ไปช่วยราชการ การย้ายการพักราชการและการให้ออก

3. การบริหารงานงบประมาณ

การบริหารงานงบประมาณ หมายถึง แผนการดำเนินงานเกี่ยวกับรายรับและรายจ่ายเพื่อมาใช้ในการดำเนินงาน โดยมีการควบคุมการดำเนินงานทางการเงินตามกฎหมายเกณฑ์ที่ตั้งไว้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดซึ่งประกอบด้วยตัวเลขแสดงรายรับว่ามาจากทางใดและรายจ่ายที่จะต้องจ่ายตามแผนงานโครงการกิจกรรมและค่าใช้จ่ายทรัพยากรที่จำเป็น

ขอบข่ายของการบริหารงานงบประมาณ หมายถึง การดำเนินงานต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

3.1 การจัดตั้งงบประมาณ ประกอบด้วย การจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศและดัชนีชี้วัดความสำเร็จ การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์จัดทำแผนงบประมาณให้เชื่อมโยงกับดัชนีชี้วัดความสำเร็จการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญและการจัดทำคำขอจัดตั้งงบประมาณ

3.2 การบริหารงานงบประมาณ ประกอบด้วย การขออนุมัติการใช้การจัดสรรงบประมาณการบริหารการเงิน ได้แก่ การเบิกการรับการเก็บการ

จ่ายและการนำส่งเงินการบริหารการบัญชี ได้แก่ การทำบัญชี การทำทะเบียนการเงิน การรายงานและการติดตามตรวจสอบ การใช้จ่ายเงินและการรายงานผลการใช้งบประมาณ

3.3 การบริหารพัสดุครุภัณฑ์ ประกอบด้วย การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ การจัดซื้อจัดจ้าง การเปลี่ยนแปลงแก้ไขรายการการสั่งซื้อ สั่งจ่ายการตรวจรับการเบิก วัสดุ ครุภัณฑ์ และอุปกรณ์การศึกษาการจัดทำทะเบียนควบคุมพัสดุครุภัณฑ์และการรักษาความปลอดภัยเกี่ยวกับทรัพย์สินของทางราชการ

3.4 การระดมทรัพยากรและการจัดการสินทรัพย์ ประกอบด้วย การระดมทรัพยากรจากองค์การและสถาบันต่าง ๆ การดำเนินการด้านกองทุนต่าง ๆ เช่น ทุนการศึกษา กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา กองทุนสวัสดิการ การจัดหาผลประโยชน์จากสินทรัพย์ การตรวจสอบติดตามและประเมินประสิทธิภาพ

3.5 การใช้จ่ายงบประมาณประกอบด้วย การกำหนดแผนการตรวจสอบค่าใช้จ่ายการตรวจสอบวิเคราะห์ประเมินความเพียงพอและประสิทธิภาพของการควบคุมภายในการตรวจสอบระบบการดูแลรักษาความปลอดภัยของทรัพย์สินการวิเคราะห์และประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานประสิทธิภาพประสิทธิผลความประหยัดและคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรของหน่วยงาน

4. การบริหารงานทั่วไป

การบริหารงานทั่วไป หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์การที่ช่วยประสานส่งเสริมและสนับสนุนให้การบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุน การอำนวยความสะดวกและความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการ การศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ตลอดจนการจัดและให้บริการการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ขอบข่ายของการบริหารงานทั่วไปหมายถึงการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ดังนี้

4.1 งานธุรการและสารบรรณ ประกอบด้วย การจัดทำหนังสือและเอกสารอื่น ๆ การส่งและรับเอกสาร การเก็บรักษา การยืมและการทำลายเอกสาร การจัดทำระเบียบข้อบังคับ ประกาศ คำสั่ง

4.2 งานทะเบียนสถิติและรายงาน ประกอบด้วย การจัดทำ

ทะเบียนสถิตินักเรียน ครู บุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้าง จัดทำรายงานผลการดำเนินงานต่อหน่วยงานและสาธารณชน การเก็บรักษาข้อมูลต่าง ๆ และการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานของสถานศึกษา

4.3 งานกิจกรรมนักเรียนและบริการต่าง ๆ ประกอบด้วย

การควบคุมดูแลความประพฤติการแนะแนวการให้คำปรึกษาการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรการบริการด้านอาหารสุขภาพการนำนักเรียนไปทัศนศึกษา การจัดหาทุนการศึกษาการจัดฐานะรับส่ง การประสานงานกับผู้ปกครองและพัฒนาเครือข่ายทางการศึกษา การบริการด้านกีฬา การเกณฑ์เด็กเข้าเรียนและการรับนักเรียน การจัดบริการน้ำดื่มน้ำใช้การจัดบริการโสตทัศนูปกรณ์ การปฐมพยาบาลปฐมภูมิและการจัดโครงการต่าง ๆ

4.4 งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ประกอบด้วย การร่วมมือและส่งเสริมกิจกรรมของชุมชนในรูปแบบต่าง ๆ การประชาสัมพันธ์ การจัดทำและให้บริการข้อมูลสารสนเทศ การให้บริการด้านอาคารสถานที่ การส่งเสริมและสนับสนุนของสมาคมผู้ปกครองและครู สมาคมศิษย์เก่าหรือมูลนิธิ การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลชุมชน การระดมความร่วมมือในชุมชน การจัดประชุมผู้ปกครองนักเรียนการสำรวจความต้องการและให้บริการการศึกษาแก่ชุมชน การเสนอแต่งตั้งและจัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา

4.5 งานอาคารสถานที่ ประกอบด้วย การวางแผนบริเวณ

สถานศึกษาการกำหนดแผนการใช้อาคารสถานที่ การควบคุมการก่อสร้างและการปรับปรุงการกำหนดมาตรการป้องกันการรักษาความปลอดภัยต่าง ๆ การจัดทำทะเบียนประวัติการใช้และการซ่อมแซม การกำหนดการใช้งานให้เหมาะสมกับรูปแบบอาคารและสถานประกอบการจัดการดูแลและทำความสะอาดห้องเรียนอาคารเรียนและบริเวณสถานศึกษา

4.6 การวางแผนอำนวยการการประสานงาน ประกอบ

ด้วยการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน การจัดระบบและพัฒนาโรงเรียน การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน การจัดตั้งยุบรวมหรือเลิกสถานศึกษา การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน การประสานงานราชการต่าง ๆ การจัดประชุมครู และการ

ดำเนินงานด้านเลขานุการต่าง ๆ การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศการ
กำกับติดตามตรวจสอบประเมินผลและรายงานการปฏิบัติงาน

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้ที่ต้องทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่ต้องมีความ
รับผิดชอบหลากหลายด้าน มีนักวิชาการได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ของงานบริหาร
ในสถานศึกษาไว้จำนวนมาก

Smith, et all (1980) ได้จำแนกงานการบริหารสถานศึกษาว่า
ประกอบด้วย (1) งานวิชาการ (2) งานบริหารงานบุคคล (3) งานกิจการนักเรียน (4) งาน
สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (5) งานการเงิน และ (6) งานธุรการทั่วไป

Campbell, et all (1983) ได้นำเสนองานบริหารจัดการสถานศึกษาของ
ผู้บริหารโรงเรียนไว้ว่าประกอบด้วย (1) กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และกฎของโรงเรียน
เพื่อเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงาน (2) กำหนดกลยุทธ์ และมาตรการที่นำไปสู่การ
ปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียน (3) จัดตั้งและประสานงานใน
องค์กร เพื่อกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการไปสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้ ผู้บริหารจะต้องมี
มนุษยสัมพันธ์ที่ดี ที่ทำให้บุคลากรเข้าใจระบบงาน (4) จัดหาแหล่งสนับสนุนทรัพยากร
รวมถึงการบริหารทรัพยากรและงบประมาณให้เพียงพอและประสบผลสำเร็จ (5) สร้าง
ความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน และสร้างการยอมรับในการบริหารจัดการ (6) บริหารจัดการ
ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ
สถานศึกษาอย่างประหยัด และคุ้มค่า

Kimbrough and Nunnery (1988) ได้กล่าวถึงงานการบริหารการศึกษา
ว่า ประกอบด้วย (1) การจัดโครงสร้างและองค์กร (2) การพัฒนาหลักสูตร (3) การ
บริหารกิจการนักเรียน (4) การเป็นผู้นำในชุมชนของโรงเรียน (5) การบริหารงานบุคคล
(6) การบริหารอาคารสถานที่และสิ่งปลูกสร้าง (7) การบริหารจัดการให้เป็นไปตาม
มาตรฐานของโรงเรียน และ (8) การจัดหาธุรการและการเงิน

Sergiovanni, et all (1992) ได้อ้างอิงถึงโครงการความร่วมมือทางการ
บริหารการศึกษาของกลุ่มรัฐตอนใต้ของสหรัฐอเมริกาว่า ได้กล่าวถึงภารกิจทางการ
บริหารการศึกษาไว้ว่า ประกอบด้วย (1) งานด้านการสอนและปรับปรุงหลักสูตร (2) งาน
ด้านกิจการนักเรียน (3) งานด้านการเป็นผู้นำของชุมชน (4) การบริหารงานบุคคล (5) งาน

บริหารอาคารสถานที่ (6) งานด้านการคมนาคมและขนส่งนักเรียน (7) งานด้านโครงสร้างและองค์การ และ (8) งานด้านธุรการและการเงิน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 ได้บัญญัติถึงงานการบริหารจัดการศึกษาของไทย ประกอบด้วย งานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป อาจกล่าวได้ว่า งานบริหารจัดการสถานศึกษาของไทย ประกอบไปด้วย (1) งานวิชาการ ได้แก่ งานด้านหลักสูตร การเรียนการสอน การประเมินผลและมาตรฐานการศึกษา (2) งานด้านบุคคล (3) งานด้านการเงินและงบประมาณ และ (4) งานด้านบริหารงานทั่วไป ได้แก่ งานอาคารสถานที่ งานความสัมพันธ์กับชุมชน งานจัดโครงสร้างองค์การ งานการคมนาคมและขนส่งนักเรียน งานด้านกิจการนักเรียน

ดังนั้นการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาในประเทศไทยทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา จึงมีการแบ่งงานบริหารสถานศึกษาออกเป็น 4 ฝ่าย ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 เช่นเดียวกัน ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ความสามารถและทักษะของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษานั้น ๆ (พิณสุตา สิริธรรังศรี, 2556, หน้า 10 – 11)

4. บริบทโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบจัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการสำรวจข้อมูล พบว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กมีแนวโน้มเพิ่มจำนวนสูงขึ้น อันเป็นผลมาจากอัตราการเกิดลดลง การคมนาคมสะดวก ประกอบกับความนิยมของผู้ปกครองต้องการส่งบุตรหลานไปเรียนที่โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในตัวเมือง (สมเดช สีแสง, 2552, หน้า 48) สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 – 2579 ที่กล่าวว่า ประเทศไทยมีการลดลงของภาวะเจริญพันธุ์หรือการเกิดน้อยลง จากข้อมูลอัตราเจริญพันธุ์รวม พบว่า จำนวนบุตรโดยเฉลี่ยต่อสตรีหนึ่งคนตลอดช่วงวัยเจริญพันธุ์ได้ลดลง เป็นลำดับ จาก 4.9 คน ในปี 2517 เหลือประมาณ 1.6 คนในปี 2556 และ 1.3 คน ในปี 2576 ส่งผลให้ประชากรวัยเด็กหรือประชากรวัยเรียนมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง การเป็นสังคมสูงวัยส่งผลให้อัตราการพึ่งพิงสูงขึ้น การจัดการศึกษาจึงต้องวางแผนและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศให้มีทักษะและสมรรถนะสูง และปรับ

หลักสูตรการเรียนการสอนให้บูรณาการกับการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อพร้อมรับการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่อง อัตราการเกิดที่ลดลงส่งผลให้จำนวนนักเรียนที่อยู่ในวัยเรียนมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษา และการบริหารสถานศึกษา การวางแผนอัตรากำลังครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษา การจัดหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล การบริหารจัดการห้องเรียน การจัดโครงสร้างพื้นฐาน ตลอดจนการบริหารจัดการทรัพยากรและการเงินเพื่อการศึกษา ที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การจัดการศึกษาในปัจจุบันจึงต้องปรับเปลี่ยนให้ตอบสนองกับทิศทางการผลิตและการพัฒนากำลังคน โดยมุ่งเน้นการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนมีทักษะในศตวรรษที่ 21 เพื่อให้ได้ทั้งความรู้และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการดำรงชีวิต การประกอบอาชีพ และการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศท่ามกลางกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลง (แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (2560, หน้า 15 - 16))

จากรายงานการวิจัยและพัฒนา เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของ พิณสุตา สิริธรงค์ (2556, หน้า ก - ข) พบว่า การบริหารจัดการสถานศึกษาทั้งที่เป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ ด้านความพร้อมของสถานศึกษายังไม่เพียงพอ โดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดกลาง และขนาดเล็กในชนบท ทั้งด้านครูและบุคลากร เงินและงบประมาณ ความรู้ในการบริหารจัดการการเรียนการสอน และเครือข่ายเทคโนโลยีด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องและนโยบายการบริหารจัดการจากส่วนกลางส่งไปยังสถานศึกษายังเป็นรูปแบบเดียวกันเป็นส่วนใหญ่ ทั้งด้าน วิชาการ การบริหารงานบุคคล และงบประมาณ ส่งผลกระทบต่อปัญหาการบริหารจัดการของสถานศึกษาที่มีความแตกต่างกันทั้งด้านบริบท ขนาดและความพร้อมดังกล่าวข้างต้น เพื่อแก้ปัญหาทางการบริหารดังกล่าว พบว่า สถานศึกษาภายใต้การกำกับสนับสนุนของต้นสังกัดได้มีการบริหารจัดการทั้งรูปแบบมีส่วนร่วมของชุมชน รูปแบบเครือข่าย รูปแบบพี่เลี้ยงและรูปแบบแม่ข่ายและลูกข่าย รวมทั้งสถานศึกษาในกำกับของรัฐ ในการนี้ พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมของ ชุมชน เป็นฐานสำคัญของการบริหารจัดการสถานศึกษาที่นำไปสู่ความสำเร็จทั้งในเมืองและชนบททั้งที่เป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลางขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่

5. องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหาร

5.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก

ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสารแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน บริบทของโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดเล็กและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางการบริหารโรงเรียนเพื่อนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบในการวิจัย ทั้งนี้ นักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัยต่าง ๆ ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการบริหารไว้มากมาย มีทั้งความคิดเห็นที่แตกต่างกันหรือเหมือนกันตามยุคสมัยหรือตามสถานการณ์ ซึ่งสรุปปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ในปัจจุบัน ตามความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน

Stanton (1999, p. 125) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาลเพื่อเปรียบเทียบ สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของประธานคณะกรรมการสถานศึกษากับผู้บริหารสถานศึกษาโดยศึกษาจากระดับความแตกต่างของคุณลักษณะด้านอายุ ประสบการณ์ เพศ ขนาดสถานศึกษาและวุฒิการศึกษาเป็นตัวแปรในการศึกษา พิจารณาเปรียบเทียบสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงาน 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการจัดการ คือ 1. ภาวะผู้นำ 2. การวางแผน 3. การตัดสินใจ 4. การจัดองค์การ 5. แรงจูงใจ 6. การควบคุมการทำงาน ด้านคุณลักษณะเฉพาะ คือ 1. การสื่อสาร 2. กระบวนการสรรหา 3. การอบรม 4. การประเมิน 5. วินัย 6. การเจรจาต่อรองด้านทักษะการบริหาร 1. มนุษย์สัมพันธ์ 2. ความคิดรวบยอด 3. เทคนิค พบว่าประสบการณ์เพศขนาดสถานศึกษาและวุฒิการศึกษาไม่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลที่จำเป็นในการทำงานและสมรรถนะในการทำงานของคณะกรรมการสถานศึกษากับผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า 1. มีความเข้าใจในการทำงานทั้ง 3 ด้านส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการสื่อสารและด้านมนุษย์สัมพันธ์มีความแตกต่างในความเข้าใจ 2. มีการยอมรับความเข้าใจความสัมพันธ์ที่แสดงถึงสมรรถนะของบุคคลในการทำงานและคุณค่าในการทำงานบนพื้นฐานที่ไม่แตกต่างกัน 3. กลุ่มประชากรที่ศึกษาไม่ส่งผลต่อสมรรถนะในการทำงานหรือลักษณะทั่วไปในการทำงาน

Williams (2001) ศึกษาเรื่องการประเมินผู้บริหารด้านภาวะผู้นำของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลโดยยึดหลักตามแนวของ Sergiovanni, Beek and Wendel เพื่อประเมินผู้บริหารโรงเรียนด้านภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร 3 โรงเรียนทางตอนใต้ของรัฐแคลิฟอร์เนีย เก็บข้อมูลด้วยการสำรวจ การสัมภาษณ์ทางตรง

และสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ มีการสำรวจความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีการแบบสามเส้า ผลที่ได้แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ ผู้ที่มีความเข้าใจวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมของท้องถิ่น นอกจากนี้การประเมินยังชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ เข้าใจวัฒนธรรมรู้จักการใช้เครื่องมือต่าง ๆ มีการจัดการที่ดี เข้าใจการเมือง สังคมเป็นผู้มีจริยธรรมสำหรับแบบประเมินที่ใช้ควรมีการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนและได้รับการพัฒนาจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อจะได้นำไปใช้ในการประเมินผู้บริหารโรงเรียนได้อย่างมีคุณภาพ

Rezach (2002) ได้ศึกษา เรื่อง หลักสำคัญของภาวะผู้นำจากรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในโรงเรียนซึ่งเป็นอิสระ ผลการวิจัย พบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะแสดงภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และแบบคุณธรรม สังเกตได้จาก วิสัยทัศน์ การสื่อสาร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความเชื่อมั่นในตัวผู้นำต่อการตัดสินใจและการปฏิบัติงาน การเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าไปมีส่วนร่วมและกำหนดวิสัยทัศน์ จากการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์ถึงสิ่งที่ผู้นำที่มีประสิทธิผลพึงจะมีแล้วนำมาสร้างเป็นทฤษฎีจากข้อมูลรูปธรรมที่เหมาะสมกับรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในโรงเรียนแบบอิสระ โดยศึกษาจากครูใหญ่ 67 คน และคัดเลือกเหลือ 5 คน แล้วสัมภาษณ์ถึงหลักสำคัญของภาวะผู้นำ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาจัดประเภทเพื่อกำหนดเป็นแนวคิดหลักของผู้นำโรงเรียนที่เป็นอิสระซึ่งทำให้โรงเรียนเกิดประสิทธิผล

Wirt and Krug (1998, pp. 229 – 248) ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่ในเรื่องกระบวนการรับรู้ หลักการสร้างทฤษฎีของสหรัฐอเมริกา อธิบายว่า จากเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูใหญ่ จำนวน 3,000 คน ในหลาย ๆ พื้นที่ การรายงานผลการวัด พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษาของครูใหญ่มี 15 องค์ประกอบ แต่เมื่อเข้าสู่สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ ปรากฏว่ามีเพียง 5 องค์ประกอบ คือ

1. ความก้าวหน้าในการดูแลความประพฤติของนักเรียน (Monitoring student progress)
2. การกำหนดพันธกิจ (Defining mission)
3. การจัดการหลักสูตร (Managing curriculum)
4. การอำนวยการเรื่องการสอน (Supervising teaching)
5. การส่งเสริมการจัดการศึกษาตามแนวโน้มทั่วไปของสังคม (Promoting instructional climate)

Meador (2013) กล่าวถึงสิ่งที่จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล (effective school leadership) นั้น ผู้บริหารจะต้องแสดงออกถึงภาวะผู้นำ (a principle must exhibit leadership) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในความสำเร็จหรือความล้มเหลว สถานศึกษาควรมีผู้นำหรือกลุ่มผู้นำที่มีประสิทธิผลที่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้บริหารคนอื่น ครู บุคลากรสายสนับสนุน นักเรียนและผู้ปกครองเป็นประจำวัน อันซึ่งเป็นงานที่ไม่ง่าย แม้แต่ข้อเสนอแนะที่จะกล่าวถึงข้างล่างก็เป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้นดังนี้

1. นำให้เห็นเป็นตัวอย่าง (leads by example)
2. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (has a share vision) ทั้งวิสัยทัศน์ระยะสั้นและระยะยาว
3. ได้รับความเคารพคนอื่นที่ดี (well respected) ความเคารพไม่ได้หมายถึง การเห็นด้วยทุกอย่าง แต่หมายถึงการรับฟังอย่างตั้งใจและใส่ใจ
4. เป็นนักแก้ปัญหา (a problem solver)
5. ไม่เห็นแก่ตัว (selfless) ให้คิดถึงคนอื่น คิดถึงโรงเรียน และคิดถึงชุมชน
6. เป็นนักฟังที่ยอดเยี่ยม (exceptional listener) ต้องใช้นโยบายเปิดประตูต้อนรับทุกคน รับฟังทุกความคิดเห็นเพราะแต่ละคนต่างมีความคิดที่ดีของตัวเอง
7. ปรับตัว (adapts) ไม่กลัวต่อการเปลี่ยนแปลง แต่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและนำการเปลี่ยนแปลง
8. เข้าใจในจุดเด่นจุดด้อยเป็นรายบุคคล (understands individual strengths and weaknesses) ใช้จุดเด่นให้เป็นประโยชน์และวางแผนพัฒนาส่วนบุคคลเพื่อแก้ไขจุดอ่อน
9. ทำให้ทุกคนดีขึ้น (make those around them better) กระตุ้นและสนับสนุนให้ทุกคนมีความก้าวหน้าและมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง
10. ยอมรับในข้อผิดพลาด (admits when they make a mistake) ถือว่าไม่มีใครที่มีความสมบูรณ์ทุกอย่าง ต้องมีข้อผิดพลาดแต่ต้องใช้ข้อผิดพลาดเป็นบทเรียนเพื่อการปรับปรุงแก้ไข
11. ให้ทุกฝ่ายมีความรับผิดชอบ (holds others accountable) ตามหน้าที่ของแต่ละบุคคล รวมทั้งนักเรียนก็ต้องมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้

12. ตัดสินใจในสิ่งที่ยาก (make difficult decisions) ด้วยหลากหลายวิธี ในบางกรณีมีความคล้ายคลึงกันแต่อาจใช้วิธีการที่แตกต่างกันมีการประเมินและมีการตัดสินใจที่มุ่งประโยชน์ของโรงเรียนโดยรวม

Marsh (2000, pp. 136 – 143) ได้ศึกษาสมรรถนะและกลยุทธ์สำหรับครูใหญ่ในอนาคตพบว่า ครูใหญ่ที่มีภาวะผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 มี สมรรถนะ ดังนี้

1. การนำทางเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นผู้นำ (Leading from the middle Still required a substantive leader)
2. การกำหนดกรอบปัญหาที่แท้จริง (Reframe the right problems)
3. มุ่งสู่การได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดและรักษาผลลัพธ์ให้คงอยู่ต่อไป (Focus on the best results and sustain the focus)
4. พัฒนาการคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (Developed strategic thinking/planning that mattered)
5. ปรับปรุงวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันให้เกิดสมรรถภาพสูง (Restructured and recultured in a powerful synergy)
6. เชื่อมต่อการสนับสนุนการจัดการโครงสร้างการทำงานและการออกแบบองค์กร (Linked management support to work structures and Organization redesign)
7. ขยายการจัดการเรียนการสอน และการเรียนรู้ให้มุ่งไปสู่กันได้ผลลัพธ์ใหม่ ๆ อย่างมีประสิทธิภาพสูง (Powerfully expanded teaching and Learning Linked to the new results)
8. สร้างสมรรถนะอย่างมืออาชีพ และการเรียนรู้ในการสื่อสารที่ขับเคลื่อนไปสู่ผลลัพธ์ (Created Professional capacity and learning communication driven by South)

Eichinger and Lombardo (2013) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้ที่จะได้รับการคัดเลือกเป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีสมรรถนะดังต่อไปนี้

1. มีทักษะด้านหน้าที่หรือเทคนิค (functional Technical Skills)
2. การจูงใจผู้อื่น (motivation other)
3. ความซื่อสัตย์และความน่าเชื่อถือ (Integrity and trust)

4. การเห็นคุณค่าของความแตกต่าง (Valuing diversity)
5. ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal Skill)
6. การจัดการและการมีมาตรฐานในการทำงาน (Managing and measuring work)
7. การขับเคลื่อนเพื่อผลลัพธ์ (Drive for results)
8. การชี้นำผู้อื่น (Directing others)
9. การจัดการวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ (Managing vision and purpose)
10. การจัดลำดับความสำคัญ (priority setting)
11. คุณภาพในการตัดสินใจและการแก้ปัญหา (Decision quality and problem)
12. ความกล้าในการบริหารจัดการ (Managerial courage)

วรเทพ ภูมิภักดีพรธ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องรูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน อาชีวศึกษาเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนารูปแบบ ภาวะผู้นำเหนือผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน และหา ประสิทธิภาพของรูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 7 ด้าน เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยคือ 1. ด้านสนับสนุนให้เกิ ดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน 2. ด้านการทำให้เป็นผู้นำตนเอง 3. ด้านอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง 4. ด้านกระตุ้นให้ผู้นำน้อมตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง 5. ด้านผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับที่เป็นผู้นำตนเอง 6. ด้านอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะ ผู้นำตนเองในการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ 7. ด้านการสร้างรูปแบบความคิด ทางบวก

วนิดา พิพัฒน์วัฒนกุล (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำและ ประสิทธิภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูจังหวัดอุทัยธานี พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี มีคุณลักษณะผู้นำตามทัศนะของครูใน ภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีคุณลักษณะผู้นำทางบุคลิกภาพสูงสุด ได้แก่ การแต่งกายสะอาด เรียบร้อย ถูกต้องตามกาลเทศะ ร่างกายสะอาดสุขภาพแข็งแรง รองลงมา คือ

มีคุณลักษณะ ผู้นำทางแรงจูงใจ สูงสุด ได้แก่ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อคนรอบข้าง คือ รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายหรืองานที่ตนเองรับผิดชอบ

อำภา ถ้วยงาม (2551, หน้า 174) ได้ศึกษาการพัฒนาวิธีการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่าวิธีการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษามีหลักการสำคัญคือ การประเมินเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสมรรถนะด้านความรู้และทักษะที่ใช้ประเมิน ได้แก่ การสื่อสาร การมีส่วนร่วม การวัดและประเมินผลการเรียน การวางแผน การบริหารนโยบาย การแก้ปัญหา การพัฒนานวัตกรรม การพัฒนาเทคโนโลยี การอำนวยความสะดวก สถานศึกษา การบริหารงบประมาณ การมีความรับผิดชอบต่อวิชาชีพและการบริหารงานบุคคล ผลการตรวจสอบคุณภาพของวิธีการประเมินพบว่าเป็นวิธีการประเมินที่มีมาตรฐานด้านความถูกต้องมาตรฐานด้านความเหมาะสมมาตรฐานด้านประโยชน์และมาตรฐานด้านความเป็นไปได้

รัตติกาล เติงตระกูล (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาและพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับช่วงชั้นที่ 3 และ 4 ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะด้านการบริหารวิชาการ ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม การวิเคราะห์และสังเคราะห์ การพัฒนาศักยภาพ บุคลากรการศึกษาและการจูงใจการมีวิสัยทัศน์การมีจริยธรรม การมีภาวะผู้นำการบริหาร จัดการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาการนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา และการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ ผลการประเมินค่าเฉลี่ยความเหมาะสม พบว่า สมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากทุกสมรรถนะ

ประคอง รัตมีแก้ว (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ พบว่า องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1. ความฉลาดทางอารมณ์ 2. การครองตน 3. ความสามารถในการปฏิบัติงานและ 4. บุคลิกภาพของผู้บริหาร ส่วนแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ควรมีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ

โดยศึกษาเอกสารและคู่มือการปฏิบัติงาน การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การเข้ารับการฝึกอบรมและการเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ

พงกะพรรณ ตะกลมทอง (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสรุปผลการวิจัยไว้ว่า ภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ คือ 1. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ประกอบด้วย องค์ประกอบรอง 7 องค์ประกอบ คือ 1. ความสามารถในการปรับตัว 2. การมีวิสัยทัศน์ 3. การมีความเชื่อมั่นในตนเอง 4. การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ 5. การมีความน่าเชื่อถือ 6. การมีมนุษยสัมพันธ์ และ 7. การมีวุฒิภาวะ องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ประกอบด้วยองค์ประกอบรอง 5 องค์ประกอบ คือ 1. ความเป็นผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งคน 2. ความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย 3. ความเป็นผู้นำแบบประนีประนอม 4. ความเป็นผู้นำแบบที่ปรึกษา และ 5. ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบทบาท ประกอบด้วย องค์ประกอบรอง 4 องค์ประกอบ คือ 1. บทบาทตามตำแหน่ง 2. บทบาทนักสื่อสาร 3. บทบาทในการติดตามและประสานงาน 4. บทบาทนักพัฒนา นอกจากนี้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางประกอบด้วยวิธีการและเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ 17 วิธี คือ 1. บทบาทสมมุติ 2. เกมการบริหาร 3. กิจกรรมนันทนาการ 4. กิจกรรมพัฒนาจิต 5. กรณีศึกษา 6. การระดมความคิด 7. การศึกษาดูงาน 8. การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ 9. การเผชิญเหตุการณ์ 10. กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ 11. เกมการศึกษา 12. การฝึกงาน 13. การสนทนาวงกลม 14. การทำแบบฝึกหัด 15. การทำโครงการจริง 16. การฝึกสั่งการและ 17. การประชุมวิชาการ

ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน จากการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน เรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคณะครูในโรงเรียน การจัดโครงสร้างของงานในโรงเรียน การสร้างแรงบันดาลใจและการสร้างความศรัทธา ส่วนในด้านประสิทธิผล

ของโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมของชุมชน ด้านความพร้อมและความเข้มแข็งของโรงเรียน ด้านผู้เรียน ด้านครูและด้านการบริหารจัดการ โดยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการเป็น 3 ระยะคือ ระยะที่ 1 ระยะก่อนปฏิบัติการ ระยะที่ 2 ระยะปฏิบัติการประกอบด้วย 1 อบรมเข้ม 2 ประชุม และระยะที่ 3 ติดตามผลโดยการประชุมและใช้แบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

อนัน พันธ์ิก (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 6 ด้าน คือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การทำงานเป็นทีม การพัฒนาบุคลากร การตัดสินใจ การสื่อสารและการเป็นผู้นำให้เกิดความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาและมีการนำความรู้ทักษะไปสู่การปฏิบัติในภาระงาน ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการประเมินงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่แบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ 1) ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของกลุ่มทดลองเปรียบเทียบกับก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรม 2) ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของกลุ่มควบคุมเปรียบเทียบกับก่อนและหลังการพัฒนาโปรแกรมโดยวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 ค่าที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่ไม่เป็นอิสระจากกันและ 3) ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่เปรียบเทียบระหว่างกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุมโดยวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 ค่าที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระจากกันตามลำดับ ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของกลุ่มทดลองเปรียบเทียบกับก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้ที่เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มทดลองมีผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนาโดยรวมและทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่หลังการพัฒนาตามโปรแกรมสูงกว่าก่อนการพัฒนาผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของกลุ่มควบคุมเปรียบเทียบกับก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้ที่เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มควบคุมมีประสิทธิภาพผลงานที่เกิดจากการพัฒนา ก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนาโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

.05 ส่วนด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณแตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพผลงานหลังการพัฒนาตามโปรแกรมสูงกว่าก่อนการพัฒนา

พิทยา ศิริดำรง (2556, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาองค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและพัฒนาองค์ประกอบสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้เป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 400 คน วิธีการดำเนินการวิจัยเชิงสำรวจประกอบด้วยการศึกษาสมรรถนะการบริหารและการพัฒนาองค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 3 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 สมรรถนะของบุคคล มี 4 สมรรถนะ คือ สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรมและสมรรถนะด้านความเชี่ยวชาญในอาชีพ ประเภทที่ 2 สมรรถนะของงาน มี 3 สมรรถนะ คือ สมรรถนะด้านการสื่อสาร สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมและสมรรถนะด้านการพัฒนาบุคลากรประเภทที่ 3 สมรรถนะขององค์การ มี 3 สมรรถนะ คือ สมรรถนะด้านการมีวิสัยทัศน์สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์และสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผลการตรวจสอบองค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่า องค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ

วชิราวุธ ปานพรม (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษาพอเพียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1. ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำ 2. สร้างและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ และ 3. ประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นการวิจัยและพัฒนาโดยเก็บข้อมูลแบบผสม มี 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1

การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษาพอเพียง กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 364 คน จำแนกผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 26 คน รองผู้บริหารจำนวน 104 คน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 234 คน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษาพอเพียงประกอบด้วย 1. การเป็นแบบอย่างความพอเพียง ได้แก่ ความพอประมาณ ความมีเหตุผลและการมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี 2. การสร้างเครือข่าย ได้แก่ การสร้างเครือข่ายการทำงานเป็นทีม การสร้างความร่วมมือ การสร้างสัมพันธภาพที่ดี 3. ความสามารถในการงาน ได้แก่ การมีความคิดสร้างสรรค์ การสร้างแรงจูงใจการตัดสินใจ การสื่อสารที่ดีและการแก้ปัญหา 4. การนำองค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างวัฒนธรรมองค์กร การมอบหมายงาน การวางแผนและการสอนงาน ส่วนในเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษาพอเพียงประกอบด้วย ส่วนที่ 1 เนื้อหา ได้แก่ การเป็นแบบอย่างความพอเพียง การสร้างเครือข่ายความสามารถในการนำองค์กร ส่วนที่ 2 หลักการพัฒนา ได้แก่ หลักการฝึกอบรมโดยการสอนแนะ หลักการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการพัฒนา หลักการเรียนรู้แบบช่วยเหลือศักยภาพ หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และหลักการเรียนรู้ทางปัญญาสังคม ส่วนที่ 3 กระบวนการและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 3 ระยะ คือ 1. ระยะก่อนปฏิบัติการมี 1 กิจกรรม ได้แก่ การประเมินภาวะผู้นำก่อนการพัฒนา 2. ระยะปฏิบัติการ มี 4 กิจกรรม ได้แก่ การศึกษาดูงาน การฝึกอบรม การฝึกปฏิบัติและการประเมินภาวะผู้นำหลังการพัฒนา 3. ระยะหลังปฏิบัติการมี 1 กิจกรรม ได้แก่ การประเมินติดตามผลภาวะผู้นำหลังการพัฒนา ส่วนการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพบว่าทุกองค์ประกอบมีคุณภาพอยู่ในระดับดีมาก

อรอินทร์ คลองมิ่ง (2557, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนจัดการเรียนรวมสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนจัดการเรียนรวมสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อสร้างและประเมินรูปแบบ การพัฒนา ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนจัดการเรียนรวม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนจัดการเรียนรวมสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน โดยการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเอกสารตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ทั้งในและต่างประเทศ การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 15 คนและการศึกษาเชิงลึก

ในโรงเรียน ต้นแบบการเรียนรวมจำนวน 2 โรงเรียนชั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบโดยวิเคราะห์ ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในชั้นที่ 1 แล้วกรังรูปแบบพร้อมนำรูปแบบไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 4 คนตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาชั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ตรวจสอบรูปแบบโดยการจัดสนทนากลุ่มจากหน่วยปฏิบัติการ จำนวน 15 คน ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบจากผู้ทรงคุณวุฒิโดยใช้แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนจัดการเรียนรวมสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย คุณลักษณะภาวะผู้นำ 5 ด้านดังนี้ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคลมี 8 คุณลักษณะ 2 การมีวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็งมี 10 คุณลักษณะ 3 การทำงานร่วมกันเป็นทีม มี 5 คุณลักษณะ 4 การมีความรับผิดชอบมี 5 คุณลักษณะและ 5 การมุ่งมั่นพัฒนาคนมี คุณลักษณะ

คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557, บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะ ผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาองค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก และเพื่อศึกษาผลการทดลองใช้ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กในเขตตรวจ ราชการที่ 11 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้เป็นการ วิจัยและพัฒนาดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การหาองค์ประกอบของรูปแบบ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและวิเคราะห์ รูปแบบการพัฒนาโดยการวิเคราะห์เอกสารและการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูวิชาการโรงเรียนขนาดเล็กในเขตตรวจราชการที่ 11 สังกัดสำนักงาน การศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียน ขนาดเล็กในเขตตรวจราชการที่ 11 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1. การมีวิสัยทัศน์ 2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม 3. การ ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน 4. การเสริมสร้างแรงจูงใจและ 5. การมุ่งมั่นผลสำเร็จ

สัมฤทธิ์ ต้นสวรรค์ (2559, บทคัดย่อ) ศึกษาแบบการพัฒนาภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11 โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อหาองค์ประกอบ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตตรวจราชการที่ 11 เพื่อสร้างรูปแบบการ
พัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตตรวจราชการที่ 11 และเพื่อประเมินประสิทธิผล
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตตรวจราชการที่ 11 ที่เหมาะสม
ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
ขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตตรวจราชการที่ 11
ประกอบไปด้วย 2 องค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบรอง 65 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ องค์ประกอบ
หลัก คือ ด้านที่ 1 ด้านการดำเนินกลยุทธ์ ประกอบด้วย องค์ประกอบรอง 3 องค์ประกอบ
คือ 1. การวางแผนกลยุทธ์ 2. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ 3. การควบคุมเชิงกลยุทธ์และมีตัว
บ่งชี้ 52 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบหลักด้านที่ 2 ด้านวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย
องค์ประกอบรอง 3 องค์ประกอบ คือ 1. ความเชื่อ 2. ค่านิยม 3. บรรทัดฐานและมีตัวบ่งชี้
13 ตัวบ่งชี้

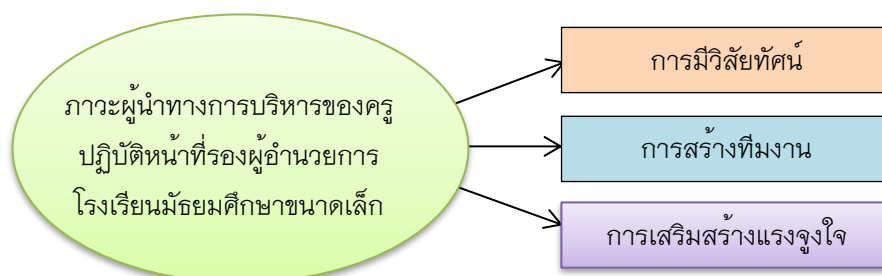
จากเอกสารแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่นักวิชาการนักการศึกษา
และนักวิจัยต่าง ๆ ได้เสนอไว้ สิ่งเหล่านี้เป็นข้อมูลที่สามารถนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์
จัดทำร่างองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบรองของภาวะผู้นำทางการบริหารของครู
ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมขนาดเล็กที่จะทำการพัฒนารายละเอียดผล
การวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก ดังตารางสังเคราะห์องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำทางการ
บริหาร

ตาราง 4 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำทางการบริหาร

หลักการ แนวคิด ทฤษฎี องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหาร	1. Marsh (2000)	2. Williams (2001)	3. Rezach (2002)	4. Meador (2013)	5. Eichinger and Lombardo (2013)	6. วรเทพ ภูมิภักดีพรหม (2550)	7. วิมิดา พิพัฒน์วัฒนกุล (2551)	8. อำภา ถวายงาม (2551)	9. รัตติกาล เตงตระกูล (2551)	10. พงกะพรรณ ตะกกลมทอง (2553)	11. ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553)	12. อนันต์ พันนึก (2554)	13. พิทยา ศิริธำรง (2556)	14. วชิรุฑ ปานพรม (2556)	15. อรอินทร์ คลอมี้ง (2557)	16. คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557)	ความถี่ (18)	ร้อยละ
1. การสร้างทีมงาน			/			/		/	/			/	/	/	/	/	9	56.25
2. การสร้างวัฒนธรรม	/	/				/								/			4	25.00
3. การคิดอย่างเป็นระบบ	/								/			/	/		/		6	37.50
4. การเสริมสร้างแรงจูงใจ				/	/	/	/		/		/			/		/	8	50.00
5. การมีวิสัยทัศน์		/	/	/	/				/	/	/		/	/	/	/	11	68.75
6. ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์			/							/		/	/		/		5	31.25
7. การมีความน่าเชื่อถือ					/					/				/	/		5	31.25
8. มีมนุษยสัมพันธ์							/			/	/						4	25.00
9. เป็นนักสื่อสาร			/					/		/		/	/	/			7	43.75

หลักการ แนวคิด ทฤษฎี องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหาร	1. Marsh (2000)	2. Williams (2001)	3. Rezach (2002)	4. Meador (2013)	5. Eichinger and Lombardo (2013)	6. วรเทพ ภูมิภักดีพรหม (2550)	7. วณิดา พัฒนาวัฒนกุล (2551)	8. อัมภา ถวายงาม (2551)	9. รัตติกาล เตงตระกูล (2551)	10. พงกะพรหม ตะกมลทอง (2553)	11. ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553)	12. อนันต์ พันนึก (2554)	13. พิทยา ศิริธำรง (2556)	14. วชิรวิทย์ ปานพรม (2556)	15. อรอินทร์ คลอเม้ง (2557)	16. คมกิตป์ ประสงค์สุข (2557)	ความถี่ (18)	ร้อยละ
10. คำนึงถึงปัจเจกบุคคล				/	/						/		/				4	25.00
11. การวางแผน	/					/		/		/	/	/	/				7	43.75
12. มุ่งผลสัมฤทธิ์		/		/			/						/				7	43.75
13. ความรับผิดชอบ	/								/			/				/	5	32.25
14. ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ	/		/		/	/	/	/									7	43.75
15. มีคุณธรรม จริยธรรม							/							/	/	/	4	25.00

จากตาราง 4 สังเคราะห์องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำทางการบริหาร ผู้วิจัย ได้วิเคราะห์องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำทางการบริหารจากเอกสารแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการต่าง ๆ โดยใช้เกณฑ์ความถี่ในการพิจารณา พบว่า องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำทางการบริหารที่มีความถี่มากที่สุด คือ การมีวิสัยทัศน์ มีความถี่ที่ 11 คิดเป็นร้อยละ 68.75 และรองลงมา คือ การสร้างทีมงาน มีความถี่ที่ 9 คิดเป็นร้อยละ 56.25 และการเสริมสร้างแรงจูงใจ มีความถี่ที่ 8 คิดเป็นร้อยละ 50.00 เช่นเดียวกัน ซึ่งสามารถเขียนเป็นโมเดลเพื่อองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กได้ ดังนี้



ภาพประกอบ 17 องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

5.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบรอง

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทำให้ได้องค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ การสร้างทีมงานและการเสริมสร้างแรงจูงใจ ผู้วิจัยจึงศึกษาองค์ประกอบรองจากองค์ประกอบหลักโดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

5.2.1 องค์ประกอบรอง การมีวิสัยทัศน์

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 สรุปไว้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การมองการณ์ไกล

Nanus. (1997, pp. 7 – 10) ได้สรุปไว้ว่า วิสัยทัศน์มีลักษณะเป็นการเดินทางด้วยสมอง (Mental Journey) จากที่ ๆ เราารู้ไปสู่ที่ ๆ เราไม่รู้ โดยการสร้างสรรค์อนาคตด้วยการสร้างภาพจากข้อเท็จจริง ความหวัง ความฝัน อันตรายและโอกาสที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับ Hickman & Silva. (1984, p. 32) ที่กล่าวว่า วิสัยทัศน์ คือ ภาพลักษณ์ทางสมอง (Mental Image) ของความเป็นไปได้และสภาพของอนาคตที่พึงปรารถนา ภาพลักษณ์ทางสมองนี้ อาจคลุมเครือเหมือนความฝันหรืออาจแจ่มแจ้งเหมือนกับข้อความในวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์เป็นคุณภาพที่จำเป็นอย่างยิ่งของผู้ที่มีประสิทธิภาพเปรียบเสมือนแผนที่นำทาง (Road Map) ที่จะไปสู่อนาคตที่ดีกว่า วิสัยทัศน์ คือ ภาพในใจ (Mindscape) ซึ่งเป็นเครื่องชี้นำการปฏิบัติ และการตัดสินใจของบุคคล ภาพในใจนี้เราไม่สามารถเห็นด้วยตาไม่เหมือนกับภาพภูมิประเทศ (Landscape) ซึ่งเราสามารถมองเห็นด้วยตา วิสัยทัศน์เปรียบเหมือนกับพิมพ์เขียว (Blueprint) ของสถานะที่พึงปรารถนา เป็นเหมือนกับภาพลักษณ์ของสภาพการณ์ที่ชื่นชอบ ซึ่งเราช่วยกันทำให้บรรลุถึงในอนาคต วิสัยทัศน์ หมายถึงหน้าต่างของโลกในวันพรุ่งนี้ หน้าต่างที่มองเห็นภาพใหญ่ของอนาคตที่พึงปรารถนาและมีความเป็นไปได้ วิสัยทัศน์ คือ เค้าโครงหรือโครงสร้างที่เสนอแนะทางเลือกของธรรมชาติและทิศทางขององค์การ เป็นสิ่งที่องค์การต้องการจะเป็น วิสัยทัศน์เป็นความสามารถที่มองเห็นความไม่ตรงกัน หรือความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เป็นอย่างอยู่ในขณะนี้กับสิ่งที่ควรจะเป็น แล้วรวมพลังผู้เกี่ยวข้องทั้งหลาย ดำเนินการเพื่อบรรลุสิ่งที่ควรจะเป็น วิสัยทัศน์ คือ สิ่งกระตุ้นพฤติกรรมของบุคคลไปสู่ความหวัง ความฝัน วิสัยทัศน์จะคลี่คลายให้เกิดการกระทำและช่วยกำหนดทิศทางในอนาคต วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของความจริง (Realistic) น่าเชื่อถือเป็นสิ่งที่ดึงดูดใจเพื่อสร้างองค์การในอนาคต วิสัยทัศน์ถือได้ว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคตโดยเริ่มตั้งแต่วันพรุ่งนี้เป็นต้นไป เกี่ยวข้องกับการออกแบบความคิดอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) และการปฏิบัติการ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจินตนาการ (Imagination) อาจจะได้หรือไม่ดีก็ได้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความคิดและจินตนาการองค์การในอนาคตเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับสัญญาณเตือนภัยให้เราต้องเปลี่ยนแปลงเพื่ออนาคตที่ดีกว่า

เสน่ห์ จุ้ยโต (2552, หน้า 50 – 52) สรุปว่า วิสัยทัศน์ คือ ความสามารถที่จะรับรู้บางสิ่งบางอย่างผ่านกระบวนการคิดการรับรู้การตระหนักรู้ การสังเคราะห์ ความคิดสร้างภาพที่สมจริง สมจริง น่าเชื่อถือ น่าสนใจเป็นภาพในอนาคตที่สะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมาย ความหวัง ค่านิยม ความน่าเชื่อถือขององค์การเป็นภาพชัดเจนที่บ่งถึงภาวะ

ในอนาคตที่พึงประสงค์ เป็นข้อความที่บ่งถึงปรัชญาความมุ่งหมายของการปฏิบัติงาน วิสัยทัศน์เป็นผลมาจากความคิดอ่านมีรากฐานมาจาก Paradigm เป็นมวลของความคิด คำพูด การกระทำหรือโลกทัศน์ที่สมองบุคคลรับรู้ สร้างภาพ วิสัยทัศน์เป็นผลผลิตของ จินตนาการ ความใฝ่ฝัน ความฝันที่แปลกตา ชนิดที่ว่าเป็นสิ่งที่ผู้คนไม่คาดคิด ไม่เห็นด้วย เป็นผลผลิตของความคิดสร้างสรรค์ ญาณหยั่งรู้ เล็งเห็นความเป็นไปข้างหน้า จับกระแส การเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ เป็นส่วนหนึ่งของการคิดไปข้างหน้า (Foresight) คิดไปข้างหน้า (Back sight) มองเข้าไปข้างในตน (In sight) เรียนรู้จากผู้คน สถานการณ์ สภาพแวดล้อมจากข่าวสาร ประสบการณ์ สังเคราะห์ รู้เท่าทันแนวโน้มวิวัฒนาการ พัฒนาการและวิจารณ์ญาณตัดสินใจปฏิบัติการอย่างหนึ่งขึ้นมาก่อนถึงเวลาอันควร จินตนาการ ความฝันดังกล่าวนี้เกี่ยวกับสิ่งที่ยังไม่มี ไม่ปรากฏ ยังไม่เกิด แต่ก็อาจทำให้เกิดขึ้นได้ในอนาคต วิสัยทัศน์ไม่ใช่เป็นสิ่งที่เพ้อฝัน แต่เป็นสิ่งที่ใฝ่ฝัน เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับอนาคต แต่ไม่ใช่คำทำนาย ไม่ใช่แผนปฏิบัติการหรือภารกิจที่มีเป้าหมายแต่เป็น เครื่องมือที่บอกทิศทางเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ วิสัยทัศน์ไม่ใช่ความจริงหรือ ข้อเท็จจริง แต่เป็นการคาดคะเนถึงภาวะที่พึงประสงค์ที่เป็นไปได้เป็นความคิดความเชื่อ มีค่านิยมปรัชญาแฝงอยู่ไม่มีความถูกต้องพิจารณาพร้อมกับตัวแปรอื่น ๆ เป็นสิ่งที่ ประกอบขึ้นจากหลาย ๆ อย่างมากกว่าที่จะเป็นความคิด อย่างเดียวล้วน ๆ วิสัยทัศน์เป็น ผลมาจากการรู้คุณค่าของอดีตในบทเรียน (Lessons Learned) เห็นและเข้าใจสภาพ ปัจจุบัน และเตรียมการเพื่ออนาคต วิสัยทัศน์จึงเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งมีลักษณะเป็นพลวัตรอยู่ ตลอดเวลา วิสัยทัศน์ไม่ใช่เป็นตัวบีบคั้นการกระทำแต่เป็นตัวเร่งท้าทายให้เกิดพฤติกรรม เพื่อความเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ เป็นการมองเห็นความแตกต่างระหว่างการรับรู้กับ ความเป็นจริงที่เกิดขึ้นที่ปรากฏอยู่ พลิกผันความฝันให้เป็นความจริง มุ่งหาอนาคตที่ดีกว่า ซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) วิสัยทัศน์ที่แท้จริงจะไม่ใช่ วิสัยทัศน์ที่เกิดขึ้นและอยู่ในตัวคนใดคนหนึ่ง แต่จะเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เผยให้คนอื่นได้ทราบและนำไปปฏิบัติได้

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2538, หน้า 8 - 9) สรุปองค์ประกอบวิสัยทัศน์ ไว้ 4 ประการ ดังนี้

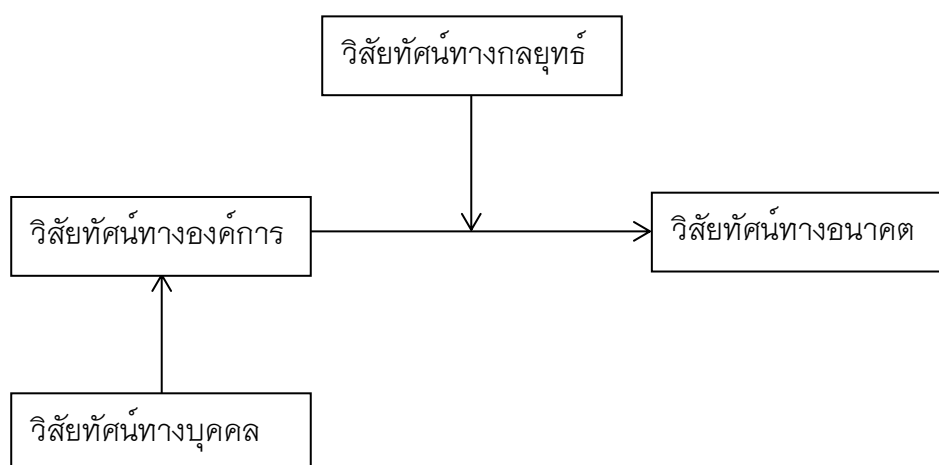
1. วิสัยทัศน์ทางองค์การ (Organizational Vision) เป็นวิสัยทัศน์ซึ่ง เกี่ยวกับภาพที่กว้างและสมบูรณ์ของระบบองค์การในปัจจุบัน ซึ่งอยู่ภายในสิ่งแวดล้อมนั้น

คือ วิสัยทัศน์องค์การเป็นการมององค์การปัจจุบันในภาพรวมมิได้มองเฉพาะองค์การเท่านั้น แต่มองสิ่งแวดล้อมขององค์การด้วย

2. วิสัยทัศน์ทางอนาคต (Future Vision) เป็นการสร้างภาพของระบบองค์การภายใน สิ่งแวดล้อม ณ จุด ๆ หนึ่ง หรือเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต นั่นคือ วิสัยทัศน์ทางอนาคต เป็นการสร้างภาพว่าองค์การในอนาคตควรจะเป็นอย่างไร

3. วิสัยทัศน์ทางบุคคล (Personal Vision) เป็นวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์เป็นการพัฒนา การกำหนดตำแหน่งของบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการเชื่อมโยงระหว่างผู้นำกับองค์การเป็นความสามารถของผู้นำที่จะระบุบ่งชี้ เคลื่อนย้าย ประสานทักษะและทรัพยากรต่าง ๆ

4. วิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ (Strategic Vision) เป็นวิสัยทัศน์ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ นั่นคือ วิสัยทัศน์ ทางกลยุทธ์เป็นการเชื่อมโยงสิ่งที่เป็นจริงในปัจจุบัน (Organization Vision) กับความเป็นไปได้ในอนาคต (Future Vision) ในวิถีทางที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งเหมาะสมกับองค์การและผู้นำจะเห็นได้ว่า วิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ก็คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงนั่นเองการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ นั้น ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความรอบรู้ ทักษะและประสบการณ์ในวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ และจะต้องทำให้วิสัยทัศน์ทางบุคคล วิสัยทัศน์ทางอนาคต และวิสัยทัศน์ทางองค์การมีความกระจ่างและชัดเจน องค์ประกอบของวิสัยทัศน์สามารถสรุปได้ ดังภาพ



ภาพประกอบ 18 องค์ประกอบวิสัยทัศน์
ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2538, หน้า 9)

พงกะพรรณ ตะกลมทอง (2553, หน้า 205) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ สามารถสังเกตได้จากคุณลักษณะดังนี้

1. มีความสามารถในการวิเคราะห์แนวโน้มในสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
2. มีกระบวนการคิดแบบเชิงรุก
3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. มีความสามารถในการมองภาพของงานที่ปฏิบัติในเชิงองค์รวม
5. มีจุดมุ่งหมายในการทำงาน

นิกัญชลา ล้นเหลือ (2554, หน้า 249 – 250) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า 1. อิทธิพลทางตรงเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ปัจจัยบรรยากาศองค์การ ปัจจัยการสื่อสาร ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ และปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ 2. อิทธิพลทางอ้อม ได้แก่ ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ โดยส่งผ่านผ่านปัจจัยบรรยากาศองค์การและความคิดสร้างสรรค์ 3. อิทธิพลโดยรวมของตัวแปรสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ ปัจจัยการสื่อสาร และปัจจัยความคิดสร้างสรรค์

พิทยา ศิริธำรงค์ (2556, หน้า 153) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะด้านการมีวิสัยทัศน์ มี 7 องค์ประกอบ คือ 1. สามารถศึกษาวเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อหาจุดเด่นจุดด้อยมาเป็นโอกาสในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา 2. สามารถใช้กระบวนการมีส่วนร่วมเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา 3. สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นภาพความสำเร็จในอนาคตที่มีความเป็นไปได้ท้าทายและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เป้าหมายและค่านิยมของสถานศึกษา 4. สามารถปรับเปลี่ยน วิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายหน่วยงานต้นสังกัด 5. สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้ครูนักเรียนผู้ปกครองและชุมชนเข้าใจ 6. มีความมุ่งมั่นและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานเพื่อนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จอยู่เสมอ 7. สามารถปฏิบัติงานเชิงรุกผลักดันให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนางานในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผล

คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557, หน้า 272) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่สิบเอ็ดพบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก 20 องค์ประกอบรอง โดย 1 ใน 5 องค์ประกอบหลัก คือ การมีวิสัยทัศน์ ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบรองนั้นคือ

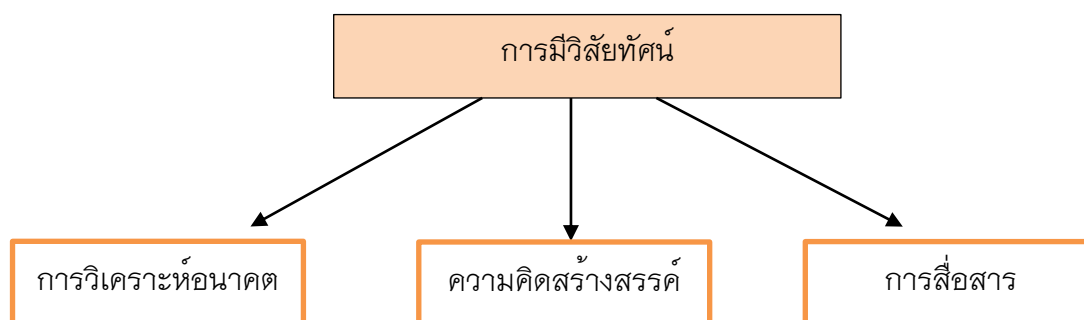
1. ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์
3. กลยุทธ์การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
4. การนำเสนอวิสัยทัศน์

จากแนวคิดทฤษฎีหรือผลการวิจัยของนักวิชาการแหล่งต่าง ๆ ผู้วิจัยได้นำมาแสดงในตารางโดยองค์ประกอบเหล่านี้ถือว่าเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดทฤษฎีต่อไป

ตาราง 5 ที่มาขององค์ประกอบรองการมีวิสัยทัศน์

องค์ประกอบรอง การมีวิสัยทัศน์	1. พงกะพรวณ ตะกมลทอง (2553)	2. นิภัฏชลาลินเหลือ (2554)	3. พิทยา ศิริธำรงค์ (2556)	4. คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557)	ความถี่
1. การสื่อสาร		/	/	/	3
2. ความคิดสร้างสรรค์	/	/	/		3
3. การวิเคราะห์อนาคต	/		/	/	3
4. การคิดแบบเชิงรุก	/		/		2
5. การมองภาพองค์รวม	/		/		2
6. มีจุดมุ่งหมายในการทำงาน	/		/		2
7. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง			/	/	2

จากตาราง 5 ที่มาขององค์ประกอบรองการมีวิสัยทัศน์ พบว่า มีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี จำนวน 8 องค์ประกอบ แต่การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ขององค์ประกอบ ที่นักวิจัยส่วนใหญ่เลือกเป็นองค์ประกอบในระดับสูง จึงสามารถกำหนดเป็นองค์ประกอบรองของการมีวิสัยทัศน์ ได้ดังนี้



ภาพประกอบ 19 องค์ประกอบรอง การมีวิสัยทัศน์

5.2.2 องค์ประกอบรองการสร้างทีมงาน

Robbins (2001, p. 64) มีความเห็นว่าทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่

1. การจัดรูปแบบงาน (Work Design) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องปฏิบัติงานและมีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายการออกแบบจัดรูปแบบงานจึงมีความสำคัญโดยต้องคำนึงถึงตัวแปรต่าง ๆ เช่น ต้องมีเสรีภาพและความอิสระในการทำงานมีโอกาสได้ใช้ทักษะและความรู้ความสามารถต่าง ๆ งานมีลักษณะที่สามารถทำสำเร็จได้เป็นภาพรวมทั้งงาน และผลลัพธ์มีความชัดเจน งานหรือโครงการที่ทำส่งผลต่อคนส่วนใหญ่

2. การจัดองค์ประกอบ (Composition) เป็นด้านที่เกี่ยวกับวิธีจัดทีมงานว่าควรเป็นเช่นไรซึ่งประกอบด้วยตัวแปรสำคัญเช่นความสามารถและบุคลิกภาพของสมาชิกที่ทีมงานกำหนดบทบาทของสมาชิกให้หลากหลายขนาดของทีมงานความยืดหยุ่นของสมาชิกและความเต็มใจร่วมทีมของสมาชิก

3. การจัดบริบท (Context) มีองค์ประกอบสำคัญด้านบริบทอยู่ 3 ประการ ที่ส่งผลให้การทำงานของทีมงานเกิดประสิทธิผลเช่นได้แก่ ทรัพยากรเพียงพอภาวะผู้นำที่ดีและมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการตอบแทนที่ดี

4. กระจัดกระบวนการ (Process) ปัจจัยด้านการจัด

กระบวนการที่มีผลต่อประสิทธิผลของทีม ได้แก่ สมาชิกมีความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน กำหนดเป้าหมายเฉพาะทีม ความเชื่อมั่นในความสามารถของทีม การบริหารความขัดแย้งและการลดการอ่อนแรงหรือการเอาเปรียบในการทำงานของสมาชิกบางคนเป็นต้น

เสนห์ จุ้ยโต (2545, หน้า 154 – 157) กล่าวว่า องค์ประกอบสำคัญของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพมี 4 ประการ ได้แก่ 1. องค์ประกอบด้านผู้นำ คือ ผู้นำในการบริหารงานเป็นทีมต้องจัดการบริหารแบบ มีส่วนร่วมโดยที่สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดการกระทำและการประเมิน ผู้นำทีมจะต้องมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ เพื่อนำทีมสู่ความสำเร็จ สามารถประสานงาน และสร้างความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน มีความสามารถในการตัดสินใจ สร้างแรงจูงใจเพื่อให้การทำงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน 2. องค์ประกอบด้านสมาชิกการทำงานเป็นทีม คือ บทบาทที่สำคัญของการเป็นสมาชิก การทำงานเป็นทีมที่ดี คือ มีความรับผิดชอบและมีจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีมและมุ่งไปสู่ ความสำเร็จร่วมกัน โดยที่สมาชิกต้องมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมทุก ๆ เรื่องจะต้องมีการพูด การฟัง การถาม การคิด การเขียนและการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่คาดหวังได้ 3. องค์ประกอบด้านงาน คือ การทำงานเป็นทีมจะต้องกำหนดเป้าหมายให้กระจ่างชัด ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพโดยงานหรือภารกิจจะต้องมีความชัดเจน มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่สำคัญอย่างไบบ้าง 4. องค์ประกอบด้านวิธีการทำงาน คือ ต้องมีความเข้าใจองค์การในภาพรวม และความสัมพันธ์ที่มีต่อกันของระบบย่อยต่าง ๆ โดยการทำงานต้องประสานสอดคล้องกัน มีการคิดค้นหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม มีการเรียนรู้ร่วมกันและการฝึกคิดและปฏิบัติอย่างเป็นระบบ

สุเมธ งามนก (2551, หน้า 37); Majesty (2001) แห่งมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย (Columbia University) และ Meuse (2001) แห่งมหาวิทยาลัยวิสคอนซิน (University of Wisconsin) ได้กล่าวว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างทีมงานมีดังนี้

1. การจัดโครงสร้างองค์กร
2. การให้รางวัล
3. การมอบหมายภาระงาน
4. แหล่งทรัพยากร
5. วัฒนธรรมความร่วมมือ

บุญมี กอบบุญ (2553, หน้า 256 – 264) ได้ทำการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำทีม มี 4 ด้าน คือ

1. ด้านผู้นำ ประกอบด้วย รูปแบบผู้นำทีม บทบาทของผู้นำทีม และทักษะการบริหารทีม
2. ด้านสมาชิก ประกอบด้วย ความรู้ความสามารถของสมาชิก ทักษะของสมาชิก บทบาทของสมาชิกแรงจูงใจของสมาชิก ความผูกพันที่มีต่องานของสมาชิก ทศนคติของสมาชิก และการมีส่วนร่วมของสมาชิก
3. ด้านงาน ประกอบด้วย สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของทีม พัฒนาโดยวิธีการประชุมสัมมนา สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางโครงสร้างการบริหารพัฒนาโดยวิธีการประชุมสัมมนา สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงานของทีมงาน พัฒนาโดยวิธีการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน สมาชิกมีส่วนร่วมกับการประเมินผลงาน และสะท้อนผลการปฏิบัติงาน พัฒนาโดยวิธีการระดมสมอง และ
4. ด้านทีมงาน ประกอบด้วย ลักษณะของทีมงาน ขนาดของทีมงาน โครงสร้างของทีมงาน ประสิทธิภาพของทีมงาน บรรยากาศของทีมงาน วัฒนธรรมของทีมงาน การสื่อสารของทีมงาน

พิทยา ศิริธำรง (2556, หน้า 153) กล่าวว่า องค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 3 ประเภท คือ 1. สมรรถนะของบุคคล 2. สมรรถนะของงาน และ 3. สมรรถนะขององค์การ โดยในด้านสมรรถนะของงาน ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ สมรรถนะด้านการสื่อสาร สมรรถนะด้านการพัฒนาบุคลากร และสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม ซึ่งสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม ประกอบไปด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. สามารถสรรหาและคัดเลือกสมาชิกของทีมที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับภารกิจของงานที่ทำร่วมกัน
2. สนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานในการปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้อย่างเหมาะสม
3. สามารถแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม
4. สามารถจัดการทีมและจัดให้ทุกคนในทีมประสานความร่วมมือกันทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ของภารกิจ
5. ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ไปพร้อมๆ กันและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันในทีมก่อนการตัดสินใจ

6. ปฏิบัติตนในฐานะเป็นสมาชิกในทีมมิใช่ในฐานะหัวหน้าทีมที่สามารถสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกในทีม

คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557, หน้า 272) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่สิบเอ็ดพบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก 20 องค์ประกอบรอง โดย 1 ใน 5 องค์ประกอบหลัก คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบรอง นั่นคือ

1. การมีจริยธรรมในการทำงาน
2. การพัฒนาทีมงาน
3. การพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง
4. การมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

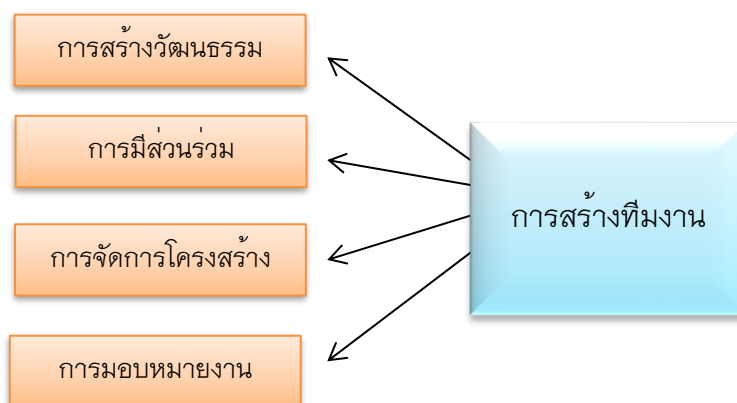
วิชฎา ถิรวัชรภูวดล (2559, หน้า 16) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาร่วมกันทำงานหรือ ปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยแต่ละคนที่มาาร่วมกันทำงานนั้นจะมีวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมายร่วมกันให้ความร่วมมือร่วมใจ มีการวางแผน การตัดสินใจ การประสานงานที่ดี การติดต่อสื่อสาร สนับสนุนกันและสามารถผสมกลมกลืนอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้งานที่ตนรับผิดชอบนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์

จากแนวคิดทฤษฎีหรือผลการวิจัยของนักวิชาการแหล่งต่าง ๆ ผู้วิจัยได้นำมาแสดงในตารางโดยองค์ประกอบเหล่านี้ถือว่าเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดทฤษฎีต่อไป

ตาราง 6 ที่มาขององค์ประกอบ การสร้างทีมงาน

องค์ประกอบ การสร้างทีมงาน	1. Robbins (2001)	2. เสน่ห์ จุฑาโต (2545)	3. สุเมธ งามนกนก (2551)	4. บุญมี กอบบุญ (2553)	5. พิทยา ศิริธำรง (2556)	6. คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557)	7. รัชฎา ธีรวัชรกุล (2559)	ความถี่
1. การจัดโครงสร้าง	/		/	/				3
2. การให้รางวัล			/		/			2
3. การมอบหมายงาน	/		/		/			3
4. การจัดการทรัพยากร	/		/					2
5. การสร้างวัฒนธรรม		/	/	/	/			4
6. การมีส่วนร่วม		/		/	/	/	/	5
7. การบริหารจัดการ	/				/			2
8. คุณธรรมจริยธรรม						/		1
9. การสื่อสาร				/			/	2

จากตาราง 6 ที่มาขององค์ประกอบการสร้างทีมงาน พบว่า มีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี จำนวน 9 องค์ประกอบ แต่การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ขององค์ประกอบ ที่นักวิจัยส่วนใหญ่เลือกเป็นองค์ประกอบในระดับสูง จึงสามารถกำหนดเป็นองค์ประกอบรองของการสร้างทีมงานได้ดังนี้



ภาพประกอบ 20 องค์ประกอบของการสร้างทีมงาน

5.2.3 องค์ประกอบรอง การเสริมสร้างแรงจูงใจ

Sergiovanni (1972) ได้ทำการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดความพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครูในเขตการศึกษาต่าง ๆ ของโรเคาน์ตีรัฐนิวยอร์ก พบว่า ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารและความเป็นอยู่ส่วนตัว เป็นองค์ประกอบที่ทำให้ครูเกิดความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ธีรยา วงศ์สุวรรณ (2556, หน้า 7) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยหรือสิ่งต่าง ๆ ที่มากระตุ้นหรือชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตัวเองต้องการแรงจูงใจจะมีทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก ซึ่งช่วยกระตุ้นทิศทางหรือแนวทางของพฤติกรรมให้บุคคลกระทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมายด้วยความเต็มใจและเป็นไปตามแรงจูงใจของบุคคล ดังนั้นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งหมายถึง ความปรารถนาหรือความต้องการที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จโดยเกิดจากความพึงพอใจภายในที่เมื่อได้ปฏิบัติงานแล้วมีความสุขไม่เกิดความเบื่อหน่ายทอดถอนใจปฏิบัติงานโดยไม่ต้องการสิ่งตอบแทนเป็นผู้ที่รักงานมีความตั้งใจ และทุ่มเทในการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุดและจากการศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูโรงเรียนประถมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง พบว่าครูส่วนใหญ่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในทางบวกและมีความพอใจในการปฏิบัติงานซึ่งผู้วิจัยแบ่ง การวิจัยออกเป็น 2 หัวข้อ คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านบวก ประกอบด้วย ด้านลักษณะงานและความรับผิดชอบ ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ ด้านสภาพแวดล้อมที่ทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านความก้าวหน้าและความสำเร็จในงาน และแรงจูงใจในการ

ปฏิบัติงานด้านลบ ประกอบด้วย ด้านความรับผิดชอบทางครอบครัว ด้านภาระหนี้สิน ด้านภาษีสังคม และด้านสภาวะกดดันทางสังคม

คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557, หน้า 181) ได้ศึกษาวิเคราะห์

องค์ประกอบของการเสริมสร้างแรงจูงใจ พบว่ามี ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบรองคือ

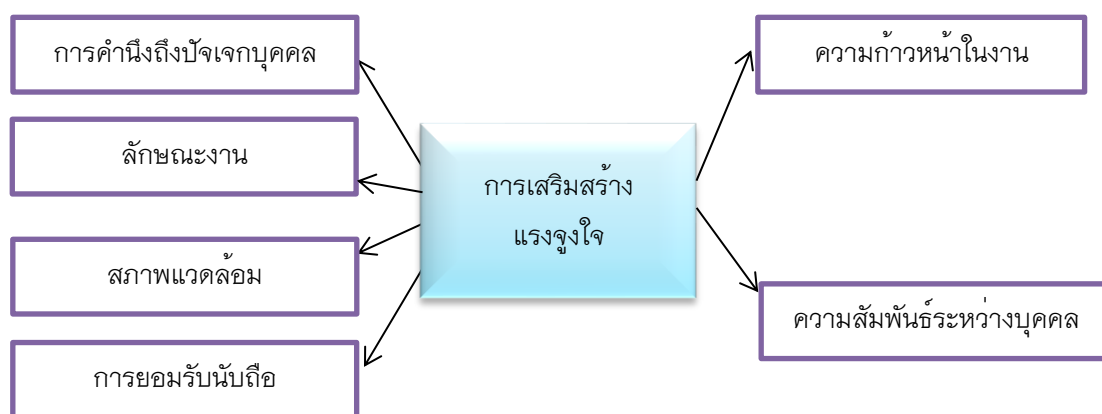
1. การควบคุมอารมณ์ 2. การตระหนักรู้บุคคลอื่น 3. การให้ความช่วยเหลือผู้อื่นและ
4. การมีศิลปะในการจูงใจ

จากแนวคิดทฤษฎีหรือผลการวิจัยของนักวิชาการแหล่งต่าง ๆ ผู้วิจัยได้นำมาแสดงในตารางโดยองค์ประกอบเหล่านี้ถือว่าเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดทฤษฎีต่อไป

ตาราง 7 ที่มาขององค์ประกอบรอง การเสริมสร้างแรงจูงใจ

องค์ประกอบรอง การเสริมสร้างแรงจูงใจ	1. Sergiovanni (1972)	2. กาญจนา คล่องแคล่ว (2555)	3. ชีรยา วงศ์สุวรรณ (2556)	4. คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557)	ความถี่
1. การควบคุมอารมณ์				/	1
2. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	/			/	2
3. การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น				/	1
4. การมีศิลปะในการจูงใจ				/	1
5. ลักษณะงาน		/	/		2
6. สภาพแวดล้อม		/	/		2
7. การยอมรับนับถือ		/	/		2
8. ความก้าวหน้าในงาน		/	/		2
9. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	/		/		2
10. เงินเดือน			/		1
11. นโยบาย	/				1

จากตาราง 7 ที่มาขององค์ประกอบของการเสริมสร้างแรงจูงใจ พบว่า มีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี จำนวน 11 องค์ประกอบ แต่การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ขององค์ประกอบ ที่นักวิจัยส่วนใหญ่เลือกเป็นองค์ประกอบในระดับสูง จึงสามารถกำหนดเป็นองค์ประกอบของการเสริมสร้างแรงจูงใจ ได้ดังนี้



ภาพประกอบ 21 องค์ประกอบของการเสริมสร้างแรงจูงใจ

รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

1. ความหมายของรูปแบบ

คำว่า “รูปแบบ” แปลมาจากภาษาอังกฤษว่า “Model” ซึ่งมีผู้แปลต่างกัน บางท่านใช้คำว่า ต้นแบบ ตู๊กตา แบบจำลอง แบบแผน หรือแบบ เป็นต้น อย่างไรก็ตามไม่ว่าจะเป็นอย่างไรก็มิ่นัยยะแห่งความหมายที่มาจากคำว่าโมเดลดังกล่าว มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของรูปแบบทั้งในลักษณะที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน ดังนี้

Stoner & Wankel (1986) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า เป็นการจำลองสถานการณ์ เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น

Willer (1986) กล่าวว่า รูปแบบ เป็นการสร้างความคิดรวบยอดของปรากฏการณ์ ด้วยวิธีการของเหตุผลที่มีจุดหมาย เพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดในนิยามที่แสดงถึงความสัมพันธ์และข้อเสนอของระบบรูปนัยที่เกี่ยวข้อง

Good (1973); Bardo & Hartman (1982); Keeves (1988) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้าง ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญของสิ่งที่ศึกษา เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้ง่ายขึ้น โดยอาจแสดงออกมาในรูปของแผนภาพทางความคิดด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ และยังได้ขยายความของรูปแบบว่า รูปแบบเป็นอะไรบางอย่างที่เราพัฒนาขึ้น เพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ของปรากฏการณ์ อย่างใดอย่างหนึ่ง

Steiner (1969); Smith (1980); Tosi & Carrol (1982) ได้มองรูปแบบในเชิงกายภาพ (Physical Models) ว่าเป็นรูปแบบที่เหมือนจริงแต่ขนาดเล็กหรือย่อส่วนเพื่อใช้เป็นแบบอย่างในการสร้างหรือทำซ้ำ สรุปได้ว่า รูปแบบ (Model) หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างและความสัมพันธ์ของปัจจัยหรือตัวแปรหรือองค์ประกอบของสิ่งที่ศึกษา หรืออธิบายคุณลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เพื่อให้เข้าใจง่ายมองเห็นเป็นรูปธรรม ไม่มีองค์ประกอบตายตัวหรือให้รายละเอียด ทุกแง่มุม โดยผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดความแม่นยำและเชื่อถือได้ แล้วนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง

ศิริพร ดันตียมาศ (2550, หน้า 13) กล่าวว่า รูปแบบ คือโครงสร้างหรือตัวแบบที่จำลองสภาพความเป็นจริง ลักษณะตัวแปรหลายตัวแปร และตัวแปรดังกล่าวต่างมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกันที่สามารถอธิบาย นำเสนอความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของตัวแบบนั้น ๆ ได้อย่างกระชับภายใต้หลักการอย่างมีระบบ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550, หน้า 42 – 43) ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบไว้ว่า หมายถึงแบบอย่าง ตัวอย่าง แผนภาพ ชุดปัจจัยหรือองค์ประกอบ รูปแบบเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายคุณลักษณะสำคัญสำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจรูปแบบจึงไม่ใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม ส่วนที่จะระบุว่ามีรูปแบบหนึ่งหนึ่งจะมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสมและรูปแบบนั้น ๆ ควรต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดตายตัวทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่างและวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ อย่างไร

วิระแวก สุขสุคนธ์ (2555, หน้า 74) กล่าวว่า รูปแบบหมายถึงโครงสร้างแบบอย่างหรือตัวอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งเป็นเครื่องมือทางความคิดที่เป็นนามธรรม

ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบาย เป็นแผนผัง ไต่อะแกรมหรือแผนภาพ เพื่อสืบเสาะหาคำตอบหรือความรู้ความเข้าใจเพื่อเป็นแนวทาง ในการสร้างเป็นชุดของปัจจัย หรือตัวแปร ที่ผู้ศึกษาได้พัฒนาขึ้นเพื่อแสดงถึงหรืออธิบาย ให้เห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญในเรื่องหนึ่งเรื่องใดโดยเฉพาะ

วรกัญญาพิไล แกระหัน (2556, หน้า 105) กล่าวว่า รูปแบบเป็นการ จำลองหรือแบบอย่าง ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสัญลักษณ์และหลักการของระบบ เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าใจในหลักการและปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นรูปแบบมี 3 ประเภท คือ รูปแบบเชิงกายภาพรูปแบบเสมือนจริงและรูปแบบเชิงสัญลักษณ์ รูปแบบมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ หลักการ วัตถุประสงค์ กระบวนการ และการวัดผลและประเมินผล

คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557, หน้า 104) กล่าวว่า รูปแบบหมายถึง เคাঁโครงของเรื่องที่ต้องการศึกษาโดยแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบ ต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันเพื่อช่วยในการศึกษาปัญหา แนวคิดและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ให้เกิดความรู้ความเข้าใจได้ง่ายและดียิ่งขึ้น ซึ่งไม่มีองค์ประกอบแน่นอนหรือรายละเอียด ทุกแง่มุม แต่ผ่านกระบวนการทดสอบตามกระบวนการวิจัยอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิด ความถูกต้องเที่ยงตรงและเชื่อถือได้

สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างแบบอย่าง คำอธิบาย แผนผัง ไต่อะแกรมหรือแผนภาพ ซึ่งเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายคุณลักษณะสำคัญของ ปรากฏการณ์ เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ การจะระบุว่ารูปแบบใดรูปแบบหนึ่งจะมี รายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่มีข้อกำหนดตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์แต่ละอย่างและวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ ต้องการอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ

2. ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบอาจจะมีรูปแบบอย่างง่าย ๆ ไปจนถึงรูปแบบที่มีความซับซ้อนมาก ๆ และมีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ที่เป็นแบบจำลองของวัตถุ และรูปแบบ เชิงคุณลักษณะ (Qualitative Model) ที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ รูปแบบในทางสังคมศาสตร์ มักหมายถึง ชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับ ปรากฏการณ์ที่เราสนใจ เพื่อใช้เป็นการนิยามคุณลักษณะหรือบรรยายคุณสมบัติอื่น ๆ ให้เกิดความเข้าใจได้ง่าย ดังนั้น รูปแบบจึงไม่ได้บรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่าง

ละเอียดทุกแง่มุม เพราะทำให้ได้โมเดลมีความซับซ้อนและยุ่งยากเกินไปในการที่จะทำความเข้าใจ (Tosi & Carroll, 1982) Keeves (1988) ได้จำแนกรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ ออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงในการอธิบายปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจเชิงนามธรรม สร้างขึ้นโดยใช้หลักการเทียบเคียงโครงสร้างของรูปแบบให้สอดคล้องกับลักษณะที่คล้ายคลึงกัน และสอดคล้องกับลักษณะ ข้อมูลหรือความรู้ที่มีอยู่โดยต้องมีองค์ประกอบของรูปแบบชัดเจน สามารถนำไปทดสอบข้อมูล เชิงประจักษ์ได้และสามารถนำไปใช้ในการหาข้อสรุปของปรากฏการณ์ได้อย่างกว้างขวาง

2. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด กระบวนการ องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) ซึ่งใช้สมการทางคณิตศาสตร์แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปร มักนิยมใช้ในการศึกษาสาขาจิตวิทยา โดยเฉพาะด้านพฤติกรรมศาสตร์ ตลอดจนสาขาศึกษาศาสตร์และบริหารการศึกษา

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ร่วมกับหลักการสร้างรูปแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรซับซ้อน ได้โดยต้องอาศัยทฤษฎีหรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลระหว่าง ตัวแปร เพื่อให้ได้รูปแบบในลักษณะสมการเส้นตรงที่สามารถทดสอบได้

3. องค์ประกอบของรูปแบบ

นักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบ และได้กำหนดรูปแบบไว้ดังนี้

Brown & Moberg (1980) ได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบตามแนวคิดเชิงระบบ คือ 1. สภาพแวดล้อม (Environment) 2. เทคโนโลยี (Technology)

3. โครงสร้าง (Structure) 4. กระบวนการบริหารจัดการ (Management Process) และ
5. การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

Ivancevich (1989) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของรูปแบบเชิงระบบว่า ประกอบด้วย 1. ปัจจัยนำเข้า 2. กระบวนการ 3. ผลผลิต 4. ข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม การพิจารณารูปแบบในลักษณะนี้ถือว่า ผลผลิตของระบบเกิดจากการที่มีปัจจัยนำเข้าส่งเข้าไปผ่านกระบวนการ ซึ่งจะจัดกระทำให้เกิดผลผลิตขึ้น และให้ความสนใจกับข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม ภายนอก

ระพีพรรณ ร้อยพินา (2553, หน้า 261 – 262) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบแผนการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานผลการวิจัย พบว่า การพัฒนาแบบแผนการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบหลัก คือ หลักการวัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ กระบวนการการวัดผลประเมินผล กระบวนการพัฒนา ประกอบด้วย 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารการเรียนรู้ด้วยตนเอง 8 ชุด เวลา 1 เดือน ระยะที่ 2 การศึกษาดูงานโรงเรียนดีเด่นด้านการประชาสัมพันธ์ เวลา 1 วัน ระยะที่ 3 ประชุมเชิงปฏิบัติการและสรุปการทดลองใช้เวลา 1 วัน

วรกัญญาพิไล แกะหนัน (2556, หน้า 105) กล่าวว่ารูปแบบเป็นการจำลองหรือแบบอย่าง que แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสัญลักษณ์และหลักการของระบบ เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าใจในหลักการและปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นรูปแบบมี 3 ประเภทคือ รูปแบบเชิงกายภาพรูปแบบเสมือนจริงรูปแบบเชิงสัญลักษณ์และรูปแบบ ประกอบด้วย องค์ประกอบ 4 ประการ คือ หลักการ วัตถุประสงค์ กระบวนการและการวัดผลและประเมินผล

วิศิษฐ์ มุ่งนากลาง (2555, หน้า 154 – 155) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 โดยมีองค์ประกอบของรูปแบบ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการของรูปแบบ 2) ความมุ่งหมายของรูปแบบ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) กระบวนการของรูปแบบ และ 5) การวัดและประเมินผล

อรรณวี ไชยปัญหา (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) หลักการและเหตุผล

2) จุดมุ่งหมายของหลักสูตร และ 3) หน่วยการฝึกอบรมและหัวข้อฝึกอบรม (แต่ละหน่วยประกอบด้วย จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม เนื้อหาการฝึกอบรม กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม สื่อการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรม)

วีระวัฒน์ ดวงโน (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา รูปแบบการพัฒนากาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 และ 23 พบว่า รูปแบบการพัฒนากาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการ 5) สื่อและแหล่งเรียนรู้ และ 6) การวัดและประเมินผล

พนัส ถิ่นวัน (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา รูปแบบการพัฒนากาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า รูปแบบการพัฒนากาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย หลักการ ความมุ่งหมาย แนวทางการพัฒนา การพัฒนาภาคทฤษฎี การพัฒนาภาคปฏิบัติ และการประเมินผล

วชิรวิทย์ ปานพรม (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนากาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษาพอเพียงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า รูปแบบการพัฒนากาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษาพอเพียง ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 เนื้อหา ได้แก่ 1) การเป็นแบบอย่างความพอเพียง 2) การสร้างเครือข่าย 3) ความสามารถในงาน 4) การนำองค์กร ส่วนที่ 2 หลักการพัฒนา ได้แก่ 1) หลักการฝึกอบรมโดยการสอนแนะ 2) หลักการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการพัฒนา 3) หลักการเรียนรู้แบบช่วยเหลือเกื้อกูล 4) หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และ 5) หลักการเรียนรู้ทางปัญญาสังคม ส่วนที่ 3 กระบวนการและวิธีพัฒนากาวะผู้นำ ประกอบด้วย 3 ระยะ คือ 1) ระยะก่อนปฏิบัติการ มี 1 กิจกรรม ได้แก่ การประเมินกาวะผู้นำก่อนการพัฒนา 2) ระยะปฏิบัติการ มี 4 กิจกรรม ได้แก่ การศึกษาดูงาน การฝึกอบรม การฝึกปฏิบัติและการประเมินกาวะผู้นำหลังการพัฒนา 3) ระยะหลังปฏิบัติการ มี 1 กิจกรรม ได้แก่ การประเมินติดตามผลกาวะผู้นำหลังการพัฒนา

ดำรง มูลป้อม (2557, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา รูปแบบการพัฒนากาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก เขตตรวจราชการที่ 11 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบการพัฒนากาวะผู้นำทางวิชาการของ

ผู้บริหาร ประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) จุดมุ่งหมายของรูปแบบ 3) เอกสารประกอบการพัฒนา 4) กระบวนการของรูปแบบ และ 5) การติดตามผลประเมินผล

เกรียงศักดิ์ วงศ์รณรงค์ (2557, หน้า 321 – 323) เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ 3) เอกสารประกอบการพัฒนา 4) กระบวนการของรูปแบบ และ 5) การติดตามผลและการประเมินผล

ชวนะ ทวีอุทิศ (2558, หน้า 194 – 197) ได้ศึกษา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา และการวัดและประเมินผล

ตาราง 8 องค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหาร

นักการศึกษา/แนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหาร	1. ระพีพรรณ รอยพิลา (2553)	2. วิศิษฐ์ มุ่งนากลาง (2555)	3. วรกัญญาโล แกะหั่น (2556)	4. อรรรณีย์ ไชยปัญญา (2556)	5. วีระวัฒน์ ดวงโน (2556)	6. พันัส ถิ่นวัน (2556)	7. วชิรอุท ปานพรม (2556)	8. ดำรง มูลป้อม (2557)	9. เกรียงศักดิ์ วงศ์รัตน์ (2557)	10. ชวณะ ทวีอุทิศ (2558)	ความถี่	ร้อยละ
1. หลักการของรูปแบบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10	100
2. วัตถุประสงค์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10	100
3. เนื้อหา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10	100
4. กระบวนการพัฒนา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10	100
5. สื่อและแหล่งเรียนรู้	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8	80
6. การวัดและประเมินผล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10	100

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของรูปแบบนั้น ไม่มีรูปแบบที่แน่นอนกำหนดไว้ เป็นการจำลองหรือแบบอย่างที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสัญลักษณ์และหลักการของระบบ เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าใจในหลักการและปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนา ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา สื่อและแหล่งเรียนรู้ และการวัดและประเมินผล

4. ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ

รูปแบบเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งในเรื่องที่กำลังศึกษาให้เกิดความเข้าใจเบื้องต้นและนำไปสู่การศึกษาในเชิงลึกต่อไป ดังนั้นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นจึงควรมีความชัดเจนอย่างเหมาะสม

Keeves (1988, as cited in Sallis, 2002) ได้กล่าวถึงหลักการอย่างกว้าง ๆ เพื่อกำกับการพัฒนารูปแบบไว้ 4 ประการ คือ

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงเชิงเส้นตรงแบบธรรมดา ทัวไปก็มีประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ
2. รูปแบบ ควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้ด้วยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. รูปแบบควรต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้แล้ว รูปแบบควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
4. นอกจากคุณสมบัติต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแล้ว รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปร ในลักษณะใหม่ การพัฒนารูปแบบนี้้อาจจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไปแต่โดยทั่วไป จะมีขั้นตอนในการพัฒนา คือ

4.1 การสร้างรูปแบบ (Construct)

4.2 การหาความตรง (Validity) (Willer, 1986) ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินงานอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะ และกรอบแนวคิดที่เป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ

กันยารัตน์ เมืองสง (2550, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผลการวิจัย พบว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ได้รับเลือกสูงสุด 3 อันดับแรกคือ การศึกษาดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการและการระดมความคิด

ชวลิต เกิดทรัพย์ (2550, หน้า 305 – 323) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีการศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้ พบว่า รูปแบบการพัฒนาประกอบด้วย 1. ขั้นรู้และตระหนัก 2. ขั้นประเมินก่อนการดำเนินการ 3. ขั้นดำเนินการเปลี่ยนแปลง 4. ขั้นปรับปรุง 5. ขั้นประเมินหลังดำเนินการและ 6. ขั้นคงสภาพ

มานิตย์ นาคเมือง (2552, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะประจำสายงานครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า กระบวนการพัฒนาสมรรถนะประจำสายงานครูผู้สอนมี 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1. การสร้างความต้องการในการพัฒนา 2. การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนา 3. การวางแผนการพัฒนา 4. การดำเนินการพัฒนาและ 5. การประเมินผลการพัฒนา

สุภาว อารสกุลสุทธิ (2552, หน้า 96 – 110) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน มีวิธีการวิจัย 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน ระยะที่ 3 การประเมินการปรับปรุงและการนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน

บุญมี ก่อบุญ (2553, หน้า 111) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาผู้นำทีมผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 สร้างรูปแบบ มีการวิเคราะห์เอกสาร สัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิศึกษาจากโรงเรียนดีเด่น ขั้นตอนที่ 2 พัฒนารูปแบบ และขั้นตอนที่ 3 ยืนยันรูปแบบ

ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553, หน้า 272 – 273) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน มืองค์ประกอบ ดังนี้ 1. หลักการ 2. วัตถุประสงค์ 3. เนื้อหาของรูปแบบภาวะผู้นำที่ต้องการพัฒนา คือ การมีวิสัยทัศน์ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน การกระตุ้นการใช้ปัญญาการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคณะครูในโรงเรียนการจัดโครงสร้างของงานในโรงเรียน การสร้างแรงบันดาลใจและแรงศรัทธา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก 4. กระบวนการมีรูปแบบการพัฒนา ดังนี้ ดำเนินการเป็น 3 ระยะคือ ระยะที่ 1 ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ระยะที่ 2 การร่างและสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำประกอบการสนทนากลุ่มและพัฒนารูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ ระยะที่ 3 ทดลองใช้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 3 โรงเรียน

ธวัชชัย ไพไธล (2555, หน้า 127 – 129) ได้ทำการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับนักวิชาการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ร่างรูปแบบโดยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ นำข้อมูลองค์ประกอบผนวกกับโครงสร้างระบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสร้างรูปแบบ ขั้นตอนที่ 2 ทดสอบรูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ขั้นตอนที่ 3 ปรับปรุงและนำเสนอเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการและขั้นตอนที่ 4 กำหนดแนวทางการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์

พิสิษฐ์ เทพไกรวัล (2555, หน้า 173) ได้ทำการวิจัยเพื่อนำเสนอการพัฒนาแบบความร่วมมือเพื่อการจัดคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน ตรวจสอบรูปแบบเครือข่ายและองค์ประกอบของรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือ ขั้นตอนที่ 3 คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน ขั้นตอนที่ 2 สร้างและการทดลองใช้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการศึกษา ขั้นตอนที่ 4 การประเมินรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการศึกษาและจัดทำรายงานผลการวิจัย

ชรินดา พิมพบุตร (2555, หน้า 109 – 119) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริการสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีขั้นตอนในการวิจัยดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เอกสารและ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องขั้นตอนที่ 2 การศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญ ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาเชิงสำรวจ ขั้นตอนที่ 4 การร่างรูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำการให้บริการ ขั้นตอนที่ 5 การปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำการให้บริการ ขั้นตอนที่ 6 การออกแบบการทดลอง ขั้นตอนที่ 7 การดำเนินการทดลอง ขั้นตอนที่ 8 การสรุปผลการทดลองได้รูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำการให้บริการของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร

อนัตตา ชาวนา (2555, หน้า 141 – 142) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขตตรวจราชการที่ 11 โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้
 ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาข้อมูลพื้นฐานกำหนดกรอบแนวคิดวิจัย ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแบบการพัฒนาระบบผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่านแล้วนำมาสร้างแบบสอบถาม ขั้นตอนที่ 3 ร่างรูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำครู ขั้นตอนที่ 4 สร้างรูปแบบและทำการยืนยันรูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขตตรวจราชการที่ 11 ขั้นตอนที่ 5 นำรูปแบบที่ได้ไปทดลองใช้กับครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 14 คน จาก 14 โรงเรียน ขั้นตอนที่ 6 สรุปผลการใช้รูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ได้จากการทดลองใช้แล้วนำมาเขียนรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557, 116) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11 โดยรูปแบบการพัฒนาใช้ระยะเวลาการพัฒนาในภาพรวมเป็น 3 ระยะคือระยะที่ 1 ระยะก่อนปฏิบัติการ ระยะที่ 2 ระยะปฏิบัติการและระยะที่ 3 ระยะประเมินผลการพัฒนา

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบเป็นการสร้างหรือปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงานขององค์การหน่วยงานหรือองค์ประกอบที่สำคัญในเรื่องที่ต้องการศึกษาที่แสดงถึงหลักการแนวคิดความมุ่งหมายเนื้อหาวิธีการและการวัดผลประเมินผลที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นด้วยกระบวนการศึกษาหลักแนวความคิดทฤษฎีการสังเคราะห์การสร้างรูปแบบการศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ การตรวจสอบรูปแบบและการนำเสนอรูปแบบสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้รูปแบบการพัฒนา

ซึ่งประกอบด้วย 6 ระยะ 10 ขั้นตอนคือ ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำ
 การบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1
 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนที่ 2 กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ขั้นตอนที่
 3 สืบหาข้อมูลและประมวลความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ ระยะที่ 2 : การสร้างและ
 พัฒนารูปแบบ ประกอบด้วย 1 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 4 การสร้างและพัฒนารูปแบบ ระยะ
 ที่ 3 : การตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย 1 ขั้นตอน
 คือ ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ระยะที่ 4 :
 ปรับปรุงและพัฒนารูปแบบ ประกอบด้วย 1 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 6 ปรับปรุงและพัฒนา
 รูปแบบ ระยะที่ 5 : ทดลองและประเมินรูปแบบ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 7
 ก่อนปฏิบัติการ ขั้นตอนที่ 8 ปฏิบัติการ ขั้นตอนที่ 9 ประเมินผลการพัฒนา ระยะที่ 6 :
 ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ ประกอบด้วย 1 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 10 ปรับปรุงและ
 นำเสนอรูปแบบ

5. การตรวจสอบรูปแบบ

การสร้างรูปแบบมีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบ
 นั้นด้วย ข้อมูลเชิงประจักษ์การตรวจสอบรูปแบบมีหลายวิธีซึ่งอาจจะใช้การวิเคราะห์จาก
 หลักฐาน เชิงคุณลักษณะ (Qualitative) และเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยผู้เชี่ยวชาญ
 อุทุมพร จามรมาน (2541) กล่าวว่า การตรวจสอบรูปแบบควรตรวจสอบคุณลักษณะ
 2 อย่าง คือ 1) การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์ ความเกี่ยวข้อง เหตุผล
 ระหว่างตัวแปร 2) การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว โดยสามารถ
 ประมาณค่าข้ามกาลเวลา กลุ่มตัวอย่างหรือสถานที่ได้ (Across Time, Samples Sites) หรือ
 อ้างอิงจากกลุ่มตัวอย่างไปหาประชากรได้ โดยผลการตรวจสอบนำไปสู่คำตอบได้
 2 ข้อ คือ การสร้างรูปแบบ และการปรับปรุง หรือพัฒนารูปแบบเดิม Eisner (1976) ได้
 เสนอแนวคิดการตรวจสอบรูปแบบในบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการ
 วิจัยเชิงปริมาณ คือ การประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิโดยมีความเชื่อว่าการรับรู้ ที่เท่ากันนั้น
 เป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ และได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้
 1. การประเมินโดยแนวทางนี้มีได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตาม
 รูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal-based Model) การตอบสนองความต้องการ
 ของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive Model) หรือ

กระบวนการตัดสินใจ (Decision Making Model) อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่าง ลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้มีส่วน เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่าง ๆ เข้าด้วยกันตามวิจรรณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน 2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง

(specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าที่ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ ได้ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ต่อมาได้มีการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงในวงการอุดมศึกษามากขึ้น ในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ ผู้เล่นในเรื่องนั้นจริง ๆ มาเป็นผู้ประเมินผล จึงจะทราบและเข้าใจลึกซึ้งจริง ๆ 3. เป็นรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือ ว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรมและมีคุณยพินิจที่ดีทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิเอง และ 4. เป็นรูปแบบที่ให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัย และความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ สรุปรูปแบบที่จะนำไปใช้ได้ประโยชน์สูงสุดนั้น จะต้องเป็นรูปแบบที่ประกอบด้วย ลักษณะที่สำคัญ คือ มีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง สามารถทำนายผลได้ สามารถขยายผลของ การทำนายได้กว้างขวางขึ้น และสามารถนำไปสู่แนวคิดใหม่ ๆ สำหรับการสร้างและพัฒนาแบบนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีในการสร้างรูปแบบ โดยการนำเอาข้อมูลที่จัดเก็บมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อกำหนดความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของกระบวนการ องค์ประกอบของรูปแบบ โดยกำหนด โครงสร้างและข้อเสนอของรูปแบบเพื่อนำไปสู่ผลสรุปสำหรับอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น การวิจัยในครั้งนี้มีการปรับปรุงรูปแบบและตรวจสอบก่อนนำรูปแบบไปทดลองใช้จริง มีการประเมินผล พัฒนา ปรับปรุงหลังจากการนำรูปแบบไปใช้งานจริงแล้วนำเสนอรูปแบบในขั้นตอนสุดท้าย

6. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการศึกษาวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำพบว่ามีความหมายเดียวกัน 3 คำได้แก่ 1. เทคนิค (Technique) 2. วิธี (method) 3. การส่งมอบ (delivery) ในการวิจัยนี้ใช้คำว่า วิธีการและการที่เลือกใช้วิธีการใดนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะ (characteristic) หรือธรรมชาติ (Nature) ของคุณลักษณะที่จะทำการพัฒนา ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวความคิดเห็นไว้ดังนี้

กัลยรัตน์ เมืองสง (2550, หน้า 72 – 75) ได้สรุปการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดการเรียนรู้ปรับเปลี่ยนด้วยเทคนิควิธีการต่าง ๆ จนกระทั่งสามารถพัฒนาความเป็นผู้นำในทุก ๆ องค์ประกอบ โดยสรุป มี 24 วิธีดังนี้

1. การสัมมนา หมายถึง การให้สมาชิกช่วยกันระดมความคิดเห็น เพื่อแก้ปัญหาหรือเสนอแนวทางการดำเนินงานในขอบข่ายเนื้อหาสาระที่กำหนด
2. การประชุมทางวิชาการ หมายถึง การประชุมที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันโดยเน้นบรรยากาศที่เป็นกันเอง โดยสมาชิกมีความรู้ความเข้าใจหรือประสบการณ์พื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องที่จะประชุม พอสมควร
3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การประชุมเพื่ออภิปรายหรือประเด็นที่น่าสนใจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่มีการเตรียมการอย่างรอบคอบ โดยจะต้อง
 1. กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ
 2. กำหนดหัวข้อให้กระชับรัดกุมและชัดเจน
 3. จัดสิ่งอำนวยความสะดวกไม่ให้เกิดเสียงรบกวน
 4. ผู้นำการประชุมต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่นไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น
 5. จัดบันทึกผลการประชุมให้ครบถ้วน
 6. สรุปผลการประชุมตามหัวข้อการประชุม
4. การระดมความคิดเห็น หมายถึง การคิดอย่างสร้างสรรค์ ตอบปัญหาใด ๆ อย่างเสรี หลากหลาย ไม่มีการวิจารณ์ความคิดของผู้อื่น ระดมให้คิดให้มากที่สุด แล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้
5. การศึกษาดูงาน หมายถึง การนำผู้เรียนไปเรียนรู้นอกสถานที่เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับงานเพื่อให้ทราบว่าสภาพการทำงานจริงมีลักษณะอย่างไรให้ผู้เรียนมีโอกาสเผชิญกับบุคคลสถานที่และสิ่งของต่าง ๆ ด้วยตนเอง การศึกษาดูงาน ประกอบด้วย การดู การฟัง การสัมภาษณ์ การสนทนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการมีส่วนร่วม

6. การอภิปรายเป็นคณะ หมายถึง การอภิปรายร่วมกันโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิประมาณ 3 – 5 คน มีพิธีการดำเนินการอภิปราย

7. การบรรยายเป็นคณะ หมายถึง การที่ผู้พูดหรือวิทยากรได้รับมอบหมายให้พูดบรรยายเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามลำพังบรรยายเสร็จแล้วจะกลับหรืออยู่ต่อก็ได้ไม่มีการให้อภิปรายหัวข้อของคนอื่น ๆ เหมือนการอภิปรายรายคณะ

8. การฝึกงาน หมายถึง การฝึกปฏิบัติงานตามสถาบันหรือองค์กรต่าง ๆ เพื่อเรียนรู้จากการทำงานจริงภายใต้การแนะนำของผู้ร่วมงานในองค์กร

9. การสอนงาน หมายถึง การแนะนำให้ปฏิบัติงานให้ถูกต้องโดยปกติจะเป็นการสอนระหว่างการปฏิบัติงาน การสอนเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งผู้สอนต้องมีความรู้ประสบการณ์และทักษะในเรื่องนั้นอย่างแท้จริง

10. การหมุนเวียนสลับเปลี่ยนงาน หมายถึง การพัฒนาบุคคลที่ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนคือ 1. การวางแผน 2. การพิจารณาผู้หมุนเวียนงาน 3. พิจารณาดำเนินงาน 4. การสอบถามความสมัครใจ 5. การดำเนินการหมุนเวียนงาน 6. การประเมินและติดตามผล

11. การเรียนรู้ทางไกลหมายถึงระบบการพัฒนาบุคคลที่ออกแบบมาให้สามารถถ่ายทอดเนื้อหาสาระทักษะเจตคติโดยใช้ระบบสื่อผสมซึ่งประกอบด้วย 1. สื่อวัสดุ 2. อุปกรณ์ 3. วิธีการ 4. สินบุคคล 5. ลักษณะต่าง ๆ โดยผู้เรียนกับวิทยากรมีการเผชิญหน้ากันน้อยที่สุดในการสอนทางไกลอาจใช้บทเรียนสำเร็จรูปสั้น ๆ ที่สามารถทำความเข้าใจด้วยตนเองโดยผู้เรียนศึกษาและหาข้อมูลต่าง ๆ ประกอบตามที่กำหนดในบทเรียน

12. การแสดงบทบาทสมมติ หมายถึง การทดลองสวมบทบาทที่สมมุติขึ้นมาโดยเปิดโอกาสให้ผู้แสดงได้พูดก่อนแล้วนำไปเป็นประเด็นเพื่อวิเคราะห์ปัญหาแล้วให้ผู้แสดงและกลุ่มชี้ประเด็นว่าได้เรียนรู้อะไรจากพฤติกรรมของตัวละครเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

13. การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม หมายถึง การเรียนรู้ด้วยตนเองรูปแบบหนึ่งที่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ตามลำดับขั้นความสามารถของตนเองและแก้ไขปฏิกิริยาการตอบสนองด้วยตนเองผู้เรียนจะเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมที่ออกแบบไว้ทำแบบฝึกหัดและได้รับผลย้อนกลับเป็นการเสริมแรง

14. เกมการบริหาร หมายถึง การจำลองภาพการจริงขึ้นมาเพื่อให้ผู้เรียนได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์ผู้เรียนจะมีโอกาสฝึกวินิจฉัยและคัดเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

15. กรณีศึกษา หมายถึง การให้รายละเอียดของสถานการณ์ข้อเท็จจริงเพื่อเป็นฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดลองทดสอบแนวคิดของตนเองกับแนวคิดของผู้อื่นทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างมีอิสระและเป็นกันเองในชั้นการวิเคราะห์กรณีต้องพิจารณาที่บุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ สิ่งใดที่กระทบต่อองค์การจะแก้ไขหรือพัฒนาอย่างไร

16. การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน หมายถึง การเรียนรู้ด้วยตัวเองรูปแบบหนึ่งที่อาศัยบทเรียนซึ่งถูกออกแบบมาให้ผู้เรียนเรียนจากคอมพิวเตอร์โดยมีเนื้อหาสาระตามที่ผู้ออกแบบกำหนดผู้เรียนสามารถทำการโต้ตอบกับเครื่องทราบผลการปฏิบัติและได้รับการเสริมแรงการเรียนรู้จะรวดเร็วหรือช้าขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้เรียน

17. การเรียนรู้แบบออนไลน์ หมายถึง การเรียนรู้ที่อาศัยคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายโทรคมนาคมโดยผู้เรียนเรียนจากคอมพิวเตอร์ลูกข่ายที่เชื่อมกับระบบเครือข่ายสามารถโต้ตอบกับแม่ข่ายซึ่งอยู่ไกลออกไปได้ทันทีหรือเกือบจะทันที

18. การฝึกประสบการณ์สัมผัส หมายถึง การฝึกให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของพฤติกรรมและทัศนคติของตนที่มีต่อผู้อื่นช่วยให้เข้าใจตนเองและผู้ร่วมงานและสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก เรียนการแก้ปัญหาโดยการทดลอง ให้ผู้เรียนเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นมีการแสดงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากการประสบการณ์ของตนเองเพื่อทดสอบความมีมนุษยสัมพันธ์ของตนเองกับผู้อื่น ผู้เรียนจะคิดค้นหาคำตอบและประเมินผลย้อนกลับที่เป็นปฏิกิริยาโต้ตอบจากผู้อื่นและสรุปสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการทำปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

19. กิจกรรมการพัฒนาจิต หมายถึง การฝึกปฏิบัติกิจกรรมที่มุ่งเสริมสร้างความมั่นคงทางอารมณ์และความมีพลังของจิตใจให้มีความสงบเยือกเย็น เช่น การฝึกสมาธิเพื่อให้จิตใจเหมาะแก่การใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์สถานการณ์และปัญหาในการทำงานและการดำเนินชีวิต

20. กิจกรรมนันทนาการ หมายถึง การร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น การร้องเพลง การปรบมือเป็นจังหวะพร้อมกัน การร้อง

เพลงประกอบท่าทาง การเล่นเกมสั้น ๆ เป็นต้น โดยเน้นการทำกิจกรรมเป็นกลุ่มเพื่อ
มุ่งเปลี่ยนทัศนคติและสร้างความสัมพันธ์ตลอดจนสร้างความสนุกสนานให้กับผู้เรียน

21. กลุ่มทำงาน หมายถึง การฝึกการทำงานร่วมกันโดยฝึก ภาวะ
ความเป็นผู้นำผู้ตามการร่วมกันในการวางแผนและเป็นการฝึกการตัดสินใจร่วมกันในระดับ
กลุ่ม

22. การสนทนากลุ่ม หมายถึง การจัดให้ผู้เข้าร่วมสนทนานั่งเป็น
วงกลมเพื่อแสดงทรรศนะความรู้สึกความคิดเห็นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยวิทยากรเปิด
ประเด็นก่อนแล้วกระตุ้นให้แต่ละคนมีส่วนร่วมในการสนทนา

23. เทคนิค เอไอซี หมายถึง การทำกิจกรรมกลุ่มร่วมกัน 3 ขั้นตอน
คือ 1. ขั้นกำหนดความต้องการ 2. ขั้นอภิปรายและแสดงความคิดเห็น 3. ขั้นแก้ปัญหา
และควบคุมกระบวนการให้บรรลุเป้าหมาย

24. เกมการศึกษา หมายถึง กิจกรรมกลุ่มที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ใน
บรรยากาศที่ตื่นเต้นสนุกสนานไม่น่าเบื่อ เพื่อช่วยพัฒนาทักษะในการทำงานเป็นทีมทักษะ
ในการเป็นผู้นำผู้ตัดสินใจพัฒนาไหวพริบความคล่องตัวและประสาทสัมผัสต่าง ๆ

อุทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553, หน้า 170) ได้สรุปวิธีการพัฒนา จาก
นักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในและต่างประเทศไว้ว่าวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารโรงเรียนนั้นมีความหลากหลายวิธีการ ซึ่งมีทั้งโปรแกรมการพัฒนารูปแบบและ
ชนิดของโปรแกรมเช่นการฝึกอบรมการประชุมสัมมนาการประชุมเชิงปฏิบัติการการศึกษา
ดูงานการใช้คู่มือซึ่งในการใช้วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
พัฒนาว่ามีความต้องการอย่างไรและมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้อย่างไร
โดยสามารถปรับให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาได้และในทำนองเดียวกัน
อุทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553, หน้า 180) ได้สรุปวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำจากการทำการวิจัย
เรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อประสิทธิผล
ของโรงเรียน ประกอบด้วย การฝึกอบรม การประชุมสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ
การศึกษาดูงานโรงเรียนดีเด่น (Best Practice) การนิเทศกำกับติดตามประเมินการ
ดำเนินงานการใช้คู่มือและโปรแกรมในการพัฒนาและการจับคู่เป็นผู้บริหารคู่พัฒนา

สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำนั้นเป็นกระบวนการที่สำคัญต่อองค์กรหรือ
หน่วยงานทุกระดับที่จำเป็นต้องร่วมกันระดมพลังความคิดเพื่อออกแบบรูปแบบการพัฒนา
ภาวะผู้นำด้วยเทคนิควิธีการต่าง ๆ เช่น ในลักษณะการเข้าเรียนและการอบรมการเรียนรู้

เพิ่มเติมจากสถาบันอื่น การประชุม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมที่มงานการทำงานในรูปคณะกรรมการ การพัฒนาโดยการอ่านหนังสือให้เป็นมืออาชีพ การประชุมของบุคลากร กิจกรรมภาคสนาม การเดินทางไปดูงาน การอยู่ค่ายพักแรมประสบการณ์ทำงาน การแลกเปลี่ยน การค้นคว้าวิจัย การเขียนการทำงานแบบมืออาชีพและการทำงานในองค์กรและชุมชน เป็นต้น นอกจากนี้ยังเป็นการประเมินการดำเนินการทั้งก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการและหลังดำเนินการ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาตัวบุคคลและองค์กรหรือหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ตามกรอบแนวคิดกระบวนการพัฒนาของนักวิชาการแล้ว การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเป็นการใช้กระบวนการเพื่อพัฒนาผู้นำในการพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเองและการสร้างวินัยในตนเอง ซึ่งมีกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างหลากหลายแต่สรุปโดยรวมการพัฒนาภาวะผู้นำแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ การพัฒนาเป็นรายบุคคลและการพัฒนาเป็นกลุ่ม ซึ่งแต่ละประเภทจะใช้วิธีการพัฒนาแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการพัฒนา ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สังเคราะห์วิธีการพัฒนาจากเอกสารแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ดังนี้ 1. การอบรมเชิงปฏิบัติการ 2. การศึกษาดูงาน และ 3. การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้โดยการฝึกปฏิบัติกิจกรรมและฝึกประสบการณ์

การวิจัยและพัฒนา

นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญหลายท่าน ได้กล่าวถึงรายละเอียดด้านการวิจัยและพัฒนา ซึ่งกล่าวโดยสรุปการวิจัยและพัฒนา มีลักษณะสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. เป็นการนำความรู้หรือความเข้าใจใหม่ที่สร้างขึ้นมาพัฒนาเป็นต้นแบบใช้งาน จุดเน้นที่สำคัญของการวิจัยและพัฒนา คือ การทำวิจัยเพื่อแสวงหาหรือสร้างสรรค์ภูมิปัญญาใหม่ ได้แก่ ความรู้หรือความเข้าใจใหม่ แล้วทำการพัฒนาด้วยการคิดค้น “ต่อยอด” ความรู้หรือความเข้าใจดังกล่าว ให้อยู่ในรูปแบบ (Prototype) การพัฒนาที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในวงกว้างได้ เช่น ผลผลิต กระบวนการหรือการบริการใหม่ ๆ

ที่ตอบสนองความต้องการจำเป็นของผู้ใช้และสังคม ดังนั้น การวิจัยและพัฒนาจึงสามารถกระทำได้ทุกสาขาวิชา ตั้งแต่วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสาขาต่าง ๆ ไปจนถึงมนุษยศาสตร์ ศีทศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์ และสังคมศาสตร์ โดยในบางสาขาวิชาอาจจะเน้นการวิจัยเพื่อแสวงหาความรู้ใหม่เป็นหลัก แต่บางสาขาวิชาอาจเน้นการสรรค์สร้างความรู้ หรือความเข้าใจในแง่มุมใหม่ ๆ พร้อมกับการพัฒนาความรู้ความเข้าใจนั้นไปใช้ประโยชน์ต่อไป (Takakura, 1990)

2. เป็นการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เนื่องจากการวิจัยและพัฒนา มีจุดเน้นในการดำเนินงานที่ประกอบด้วย 3 กระบวนการหลัก คือ การวิจัย การพัฒนาและการเผยแพร่ ดังที่ กล่าวมาแล้วข้างต้น ดังนั้น การศึกษาค้นคว้าเพื่อให้ได้ความรู้หรือความเข้าใจในแง่มุมใหม่สำหรับ นำไปพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ /นวัตกรรมและถ่ายทอดไปสู่ผู้ใช้ในวงกว้าง จึงต้องกระทำอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง โดยการดำเนินงานที่เป็นไปตามขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการหลักทั้ง 3 ประการ ในลักษณะเชื่อมสัมพันธ์กันอย่างสอดคล้องกลมกลืนจนก่อรูปเป็นกระบวนการซับซ้อนเดียวกัน อย่างสมบูรณ์และกระบวนการที่ดำเนินงานนั้นจะต้องติดต่อกันโดยใช้ระยะเวลาในการทำกิจกรรม การวิจัย การพัฒนา และการเผยแพร่ผลผลิตไปสู่ผู้ใช้อย่างกว้างขวางและเป็นรูปธรรมอย่างแท้จริง

3. มีการดำเนินงานวิจัยอย่างเป็นวัฏจักรด้วยวิธีการที่เชื่อถือได้ การวิจัยและพัฒนา มีกระบวนการแสวงหาความรู้หรือความเข้าใจในแง่มุมใหม่ ๆ เพื่อประยุกต์ไปเป็นนวัตกรรมสู่ผู้ใช้ในวงกว้าง ดังนั้น การทำวิจัยทุกขั้นตอนจะต้องกระทำอย่างพิถีพิถันภายใต้การกำกับติดตามและตรวจสอบซ้ำหลายครั้ง เพื่อประกันให้เกิดความเชื่อมั่นว่า ผลผลิตขั้นสุดท้าย (End of Product) ของกระบวนการวิจัยและพัฒนาที่อยู่ในรูปนวัตกรรมหรือผลิตภัณฑ์/การบริการแบบใหม่มีความถูกต้องและเชื่อถือได้ ตรงตามระดับมาตรฐานก่อนเผยแพร่ไปสู่ผู้ใช้หรือสังคม ซึ่งโดยทั่วไปแล้วขั้นตอนต่าง ๆ ของการทำวิจัยมักจะดำเนินไปในลักษณะวัฏจักรหรือวงจร (Cyclical Stages) ทั้งนี้เพื่อเอื้ออำนวย ให้ขั้นตอนต่าง ๆ ของการแสวงหาความรู้หรือสรรค์สร้างความรู้แล้วจึงทำการพัฒนาไปเป็น ผลผลิตกระบวนการ หรือบริการใหม่ ๆ โดยใช้วิธีการที่เชื่อถือได้ตามฐานคติภายใต้กระบวนการทัศน์ที่นักวิจัยยึดถือ มีโอกาสเกิดขึ้นซ้ำกันและเชื่อมโยงไปยังขั้นตอนการเผยแพร่ไปสู่ผู้ใช้นั้นมั่นใจว่ากระบวนการศึกษาวิจัยที่เกิดขึ้นทั้งหมดมีคุณภาพได้มาตรฐาน

4. ใช้การผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในการทำวิจัยและพัฒนา โดยทั่วไปนักวิจัยมักใช้การผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพตาม

มาตรฐานคิตที่อยู่ภายใต้กระบวนทัศน์แบบปฏิบัตินิยม/ประโยชน์นิยมเป็นหลัก เช่น ผลผสมผสานวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ การวิจัยเชิงสำรวจในขั้นตอนการรวบรวมข้อมูล ที่จำเป็นต่อการออกแบบนวัตกรรม และการวิจัยเชิงทดลองที่เกิดขึ้นในขั้นตอนทดสอบ คุณภาพของนวัตกรรมกับวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ การศึกษาเฉพาะกรณีเชิงคุณภาพ ในขั้นตอน การเผยแพร่ นวัตกรรมสู่กลุ่มผู้ใช้ในองค์กรหรือชุมชนใดชุมชนหนึ่ง เหตุผลสำคัญที่นักวิจัยเลือกใช้การผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ในการวิจัย ประเภทนี้ เนื่องจากมีทั้ง “ความแกร่งและความยืดหยุ่น” ซึ่งเป็นจุดเด่นของวิธีการวิจัยทั้งสองรูปแบบ ซึ่งเป็นลักษณะเอื้ออำนวยต่อการทำให้ได้นวัตกรรมที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน รวมทั้ง เป็นไปตามความต้องการจำเป็นของผู้ใช้หรือสังคม

5. มุ่งเน้นตอบสนองต่อผู้ต้องการใช้ผลการวิจัยและพัฒนา จุดเน้นสำคัญของการทำวิจัย ประเภทนี้ คือ การดำเนินงานวิจัยที่จะต้องตอบสนองความต้องการจำเป็นของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ผู้ประสงค์จะนำผลผลิต กระบวนการ และการบริการที่เป็น วิทยาการ สมัยใหม่จากการวิจัยและพัฒนาไปใช้งานและ/หรือประกอบการตัดสินใจ แก้ปัญหาที่มีอยู่ในครอบครัว สถานที่ทำงาน องค์กรหรือชุมชน ดังนั้น ในการออกแบบการ ทำวิจัยและพัฒนาใด ๆ นักวิจัยมักกำหนดให้ผู้ที่เกี่ยวข้องจะนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ เช่น หน่วยงานราชการ บริษัทเอกชน หรือประชาชนทั่วไป มีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายของ การวิจัยและพัฒนา ตั้งคำถามหรือโจทย์การวิจัย รวมทั้งสนับสนุนการดำเนิน งานวิจัย เช่น ร่วมลงทุนให้งบประมาณและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ทั้งนี้เพราะเป็นผู้ที่รู้ธรรมชาติ ของปัญหาและต้องการหาหนทางแก้ไขปัญหาที่ตนเองประสบ นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างความรู้สึก “เป็นหุ้นส่วน” ในการวิจัยและพัฒนาที่ทำร่วมกับนักวิจัย ซึ่งจะส่งผลดีต่อการ ยอมรับ และการนำผลผลิต กระบวนการ หรือการบริการแบบใหม่ ๆ จากการวิจัยและพัฒนาไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

1. ความหมายและความสำคัญของการวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนาเป็นการพัฒนาการศึกษา ที่เป็นกลยุทธ์หรือวิธีการ สำคัญวิธีการหนึ่งที่ยอมรับใช้ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการศึกษา โดยเน้นหลัก เหตุผลและตรรกวิทยา เป้าหมายหลัก คือ ใช้เป็นกระบวนการในการพัฒนาและตรวจสอบ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา (Education product) องอาจ นัยวัฒน์ (2554, หน้า 232) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา หมายถึง กระบวนการแสวงหาความรู้หรือความเข้าใจ

ในแง่มุมมองใหม่ ๆ เกี่ยวกับผลผลิต กระบวนการและการบริการที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบ แล้วประยุกต์ความรู้หรือความเข้าใจที่ได้จากการแสวงหาไปสร้างสรรค์หรือปรับปรุงให้เกิดผลผลิต กระบวนการและการบริการแบบใหม่ขึ้น ซึ่งมีประสิทธิภาพและเป็นที่ต้องการจำเป็นของบุคคล ตลาด หรือองค์กรใด ๆ มากยิ่งขึ้น

การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา (R&D) มีความแตกต่างจากการวิจัยศึกษาประเภทอื่น ๆ อยู่ 2 ประเภท คือ

1. เป้าประสงค์ หรือจุดมุ่งหมาย (Goal) การวิจัยทางการศึกษา มุ่งค้นคว้าหาความรู้ใหม่ โดยการวิจัยพื้นฐานหรือมุ่งหาคำตอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานโดยการวิจัยประยุกต์แต่การวิจัยและพัฒนาการศึกษา มุ่งพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาแม้ว่าการวิจัยประยุกต์ทางการศึกษาหลายโครงการก็มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา เช่น การวิจัยประยุกต์ทางการศึกษาสำหรับการสอนแต่ละแบบแต่ละผลิตภัณฑ์ ซึ่งได้ใช้สำหรับการทดสอบสมมติฐานของการวิจัยแต่ละครั้งเท่านั้น ไม่ได้พัฒนาไปสู่การใช้สำหรับสถานศึกษาทั่วไป

2. การนำไปใช้ (Utility) การวิจัยทางการศึกษามีช่องว่างระหว่างผลการวิจัยกับการนำไปใช้จริงอย่างกว้างขวางเนื่องจากผลการวิจัยทางการศึกษาจำนวนมากไม่ได้ถูกนำไปใช้ นักการศึกษาและนักวิจัยจึงหาทางลดช่องว่างดังกล่าวโดยวิธีที่เรียกว่า “การวิจัยและพัฒนา” อย่างไรก็ตามการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา มิใช่สิ่งที่ทดแทนการวิจัยทางการศึกษา แต่เป็นเทคนิควิธีที่จะเพิ่มศักยภาพของการวิจัยทางการศึกษาให้มีผลต่อการจัดการศึกษา กล่าวคือเป็นตัวเชื่อมเพื่อนำไปสู่ผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาที่ใช้ประโยชน์ได้จริงในโรงเรียนทั่วไป ดังนั้น การใช้กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการศึกษา จึงเป็นการใช้ผลจากการวิจัยทางการศึกษาให้เป็นประโยชน์มากยิ่งขึ้น

2. ลักษณะของการวิจัยและพัฒนา

ลักษณะของการวิจัยและพัฒนาสามารถสรุปลักษณะที่สำคัญ ได้ดังนี้ (องอาจ นัยวัฒน์, 2554, หน้า 232 – 234)

1. เป็นการนำความรู้หรือความเข้าใจใหม่ที่สร้างขึ้นมาพัฒนาเป็นต้นแบบใช้งาน จุดเน้นที่สำคัญ คือ การทำวิจัยเพื่อแสวงหาหรือสร้างสรรค์ภูมิปัญญาใหม่ ได้แก่ ความรู้หรือความเข้าใจใหม่ แล้วทำการพัฒนาด้วยการคิดค้น “ต่อยอด” ความรู้หรือความ

เข้าใจให้อยู่ในรูปต้นแบบ (prototype) การพัฒนาที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในวงกว้างได้ เช่น ผลผลิต กระบวนการ หรือบริการใหม่ ๆ ที่ตอบสนองความต้องการจำนวนของผู้ใช้ และสังคม การวิจัยและพัฒนาสามารถทำได้ทุกสาขาวิชา บางสาขาวิชาอาจเน้น สร้างสรรค์ความรู้หรือความเข้าใจในแง่มุมใหม่ พร้อมกับการพัฒนาความรู้ความเข้าใจนั้น ไปใช้ประโยชน์ต่อไป

2. เป็นการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เนื่องจากการวิจัยและพัฒนา มีจุดเน้นในการดำเนินงานที่ ประกอบด้วย 3 กระบวนการ คือ การวิจัยพัฒนา และการเผยแพร่ ดังนั้นการศึกษาค้นคว้าเพื่อให้ได้ความรู้หรือความเข้าใจในแง่มุมใหม่ ๆ สำหรับนำไปพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมและถ่ายทอดไปสู่ผู้ใช้ในวงกว้างจึงต้องกระทำ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง “อย่างเป็นระบบ” คือ การดำเนินงานที่เป็นไปตามขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการหลักทั้ง 3 ประการในลักษณะเชื่อมสัมพันธ์กันอย่างสอดคล้องกลมกลืนจนก่อรูปเป็นกระบวนการซับซ้อนเดียวกันอย่างสมบูรณ์ ส่วน “อย่างต่อเนื่อง” คือ เป็นกระบวนการดำเนินงานที่ต้องกระทำติดต่อกัน โดยใช้ระยะเวลาในการทำกิจกรรม การวิจัย การพัฒนาและการเผยแพร่ผลผลิตไปสู่ผู้ใช้อย่างกว้างขวางและเป็นรูปธรรมอย่างแท้จริง ค่อนข้างยาวนานมาก

3. มีการดำเนินงานวิจัยอย่างเป็นวัฏจักรด้วยวิธีการที่เชื่อถือได้ การวิจัยและพัฒนา มีกระบวนการแสวงหาความรู้ หรือความเข้าใจใหม่ ๆ เพื่อประยุกต์ไปเป็นนวัตกรรมสู่ผู้ใช้ในวงกว้าง การทำวิจัยทุกขั้นตอนจะต้องทำอย่างพิถีพิถันภายใต้การกำกับติดตามและตรวจสอบซ้ำหลายครั้ง เพื่อประกันให้เกิดความเชื่อมั่นว่าผลผลิตขั้นสุดท้ายของกระบวนการวิจัยและพัฒนาที่อยู่ในรูปนวัตกรรมหรือผลิตภัณฑ์ การบริการแบบใหม่ ความถูกต้องและเชื่อถือได้ตรงตามระดับมาตรฐานก่อนเผยแพร่ไปสู่ผู้ใช้หรือสังคม โดยทั่วไปขั้นตอนต่าง ๆ ของการวิจัยมักจะดำเนินไปในลักษณะเป็นวัฏจักรหรือวงจร

4. ใช้วิธีการผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพตามฐานคติที่อยู่ภายใต้กระบวนการทัศน์แบบปฏิบัตินิยมและประโยชน์นิยมเป็นหลัก เช่น ผสมผสานวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ การวิจัยเชิงสำรวจในขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต่อการออกแบบนวัตกรรมและการวิจัยเชิงทดลองที่เกิดขึ้นในขั้นตอนทดสอบคุณภาพของนวัตกรรมกับวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งเหตุผลสำคัญที่ใช้วิธีการผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในการทำวิจัย คือ เพื่อให้มีทั้ง “ความแข็งแกร่งและความยืดหยุ่น”

ที่เป็นลักษณะเอื้ออำนวยต่อการทำให้ได้นวัตกรรมที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน รวมทั้งเป็นไปตามความต้องการจำเป็นของผู้ใช้หรือสังคม

5. มุ่งเน้นตอบสนองต่อผู้ต้องการใช้ผลการวิจัยและพัฒนา ซึ่งมีจุดเน้นที่สำคัญ คือ การดำเนินการวิจัยที่จะต้องตอบสนองความต้องการจำเป็นของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลผู้ประสงค์จะนำผลผลิต กระบวนการและการบริการที่เป็นวิทยาการสมัยใหม่จากการวิจัยและพัฒนาไปใช้งานหรือประกอบการตัดสินใจแก้ปัญหา

6. ผลการวิจัยที่มีคุณค่าและมูลค่าสูงสามารถจดทะเบียนสิทธิบัตรได้ ผลการวิจัยและพัฒนาโดยเฉพาะที่อยู่ในรูปผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ อันเป็นภูมิปัญญาที่เกิดจากการสร้างสรรค์และ “การลงทุนลงแรง” ของนักวิจัย อาจมีคุณค่า (value) และมูลค่า (worth) เชิงพาณิชย์หรือเป็นประโยชน์ในแง่การทำกำไรได้สูง ซึ่งนักวิจัยสามารถจดทะเบียนเพื่อคุ้มครองให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติสิทธิบัตรและพระราชบัญญัติสิทธิบัตรทั้งภายในประเทศและนานาชาติได้

3. ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนาเป็นการดำเนินการวิจัยแบบผสมผสานการวิจัยแต่ละประเภท และดำเนินการตามวิธีการวิจัยอย่างละเอียดเป็นขั้นตอน ซึ่งมีนักการศึกษาและนักวิจัยนำเสนอ ดังนี้

องอาจ นัยวัฒน์ (2554, หน้า 265 – 275) ได้เสนอขั้นตอนการออกแบบการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนหลัก คือ

ขั้นตอนที่ 1 ตัดสินใจการออกแบบวิจัยโดยเลือกใช้วิธีการวิจัยและพัฒนา กำหนดหัวข้อการวิจัย แล้วนำไปสู่นวัตกรรมในรูปผลผลิต กระบวนการ หรือการบริการแบบใหม่ที่สามารถใช้พัฒนาและแก้ไขปัญหาใด ๆ ได้จริง โดยมุ่งเน้นการสืบหาคำตอบว่าความรู้ใหม่ที่นำไปศึกษาวิจัยในเชิงประยุกต์เพื่อพัฒนาเป็นนวัตกรรม สามารถนำไปพัฒนาการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหการปฏิบัติงานในสภาพจริงได้หรือไม่ เพียงใดและในการวิจัยและพัฒนานั้นนักวิจัยควรตระหนักถึงความสำคัญของการวิจัยและพัฒนาอย่างยิ่งเพื่อให้ตัดสินใจออกแบบและแสวงหาความรู้เป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 2 สืบค้นและวิเคราะห์ปัญหาความต้องการจำเป็น เป็นการศึกษาเชิงสำรวจเพื่อสืบค้นหาข้อมูล หลักฐานต่าง ๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เป็นข้อสรุปบ่งชี้สภาวะการณ์ระยะเริ่มต้นว่าปัญหาที่ต้องการแก้ไข ป้องกันหรือ

พัฒนาให้มีสถานะที่ดีขึ้นกว่าเดิมคืออะไร มีความต้องการจำเป็นต่อการแก้ไข ป้องกันหรือพัฒนาปัญหานั้นให้ลดลงตามการรับรู้ของบุคคลกลุ่มใด มีสาเหตุมาจากสิ่งใด มีผลกระทบต่อบุคคลกลุ่มใด และมีปัจจัยสนับสนุนและขัดขวางการแก้ไข ป้องกัน หรือพัฒนาปัญหานั้นอย่างไรบ้าง ซึ่งต้องวิเคราะห์มาจากข้อมูลหลักฐานต่าง ๆ ทั้งที่อยู่ในรูปจำนวน ตัวเลข และไม่ใช่ตัวเลขเพื่อสะท้อนสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้นักวิจัยเข้าถึงธรรมชาติของปัญหาที่ตนต้องการแก้ไขหรือพัฒนาอย่างแท้จริงและส่งผลให้สามารถแก้ปัญหาได้อย่างตรงจุด สำหรับการนำไปเป็นหลักฐานอ้างอิงหรือเปรียบเทียบผลในระยะสุดท้ายหลังการนำนวัตกรรมการพัฒนาไปใช้แล้ว

ขั้นตอนที่ 3 ตั้งเป้าหมาย วางแผนดำเนินการและเลือกแบบการวิจัยและพัฒนา ในการตั้งเป้าหมายนี้นักวิจัยจะต้องกำหนดเป้าหมายทั้งด้านเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพอย่างชัดเจน และมีการกำหนดเกณฑ์ มาตรฐานและตัวบ่งชี้ประกอบอย่างชัดเจน และเมื่อตั้งเป้าหมายเรียบร้อยแล้วต้องวางแผนดำเนินการวิจัยและเลือกแบบการวิจัยและพัฒนาโดยอาศัยสารสนเทศที่ได้จากการดำเนินการในขั้นตอนที่ 1 มาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ โดยดำเนินการในประเด็น ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาทบทวนและวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎี หลักการ หรือผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับยุทธวิธีหรือแนวทางต่าง ๆ ในการแก้ปัญหา
2. กำหนดแนวทางดำเนินการแบบต่าง ๆ ที่มีแนวโน้มให้ผลดีจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎีและผลการวิจัยในอดีตช่วยชี้แนะในการกำหนดแนวทาง
3. จัดลำดับความเป็นไปได้ของแนวทางเลือกแบบต่าง ๆ ที่ใช้แก้ไขหรือป้องกันปัญหา หรือใช้พัฒนาการดำเนินงานใด ๆ โดยพิจารณาเฉพาะแนวทางที่มุ่งเน้นแก้ไขหรือป้องกันปัญหา หรือพัฒนาการทำงานได้จริง
4. แจกแจงรายการวัสดุอุปกรณ์ กำลังคน งบประมาณใช้จ่าย และระยะเวลาที่จำเป็นต้องใช้หรือจัดหาเพื่อใช้ในการดำเนินงานตามแนวทางที่เลือกมาใช้ปรับปรุงแก้ไขหรือป้องกันปัญหาหรือพัฒนาการทำงาน พร้อมทั้งจัดทำปฏิทินการทํากิจกรรมการวิจัยและพัฒนาตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการแสวงหาความรู้
5. เลือกแบบการวิจัยและพัฒนาสำหรับใช้แสวงหาความรู้ความจริงว่าแนวทางที่นำมาใช้ในการแก้ไข ป้องกันหรือพัฒนาการดำเนินงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ซึ่งมีแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้

5.1 ควรระบุเหตุผลเชิงหลักการ (Rationale) อย่างชัดเจนว่าทำไมจึงจำเป็นต้องออกแบบการวิจัยและพัฒนาโดยใช้วิธีการผสมผสานวิธีการ จากนั้นระบุเกณฑ์ที่ใช้ผสมผสานวิธีการวิจัยหรือการรวบรวมข้อมูลหลักฐานให้ชัดเจนว่ายึดตามลำดับเวลา ความสำคัญหรือเกณฑ์อื่น ๆ ให้ชัดเจน

5.2 ควรเลือกแบบผสมผสานโดยคำนึงถึงจุดมุ่งหมาย นักวิจัยควรตัดสินใจเลือกแบบผสมผสานวิธีการที่ช่วยให้สามารถดำเนินการแสวงหาความรู้ความจริง จนกระทั่งได้คำตอบของคำถามที่วิจัย บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

5.3 ควรเลือกแบบผสมผสานวิธีการที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจริง กล่าวคือ มีลักษณะซับซ้อนมากเกินไป รวมทั้งประหยัดเวลาและงบประมาณในการดำเนินการ และนักวิจัยจะต้องตระหนักเสมอว่าแบบการวิจัยและพัฒนาที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้นไม่จำเป็นจะต้องเป็นแบบที่สลับซับซ้อนเกินไป หากแต่เป็นวิธีการที่ซับซ้อนน้อยและง่ายต่อการปฏิบัติในสภาพจริง

5.4 ควรกำหนดคำถามการวิจัยให้สอดคล้องกับฐานคติตามกระบวนทัศน์ที่รองรับแบบผสมผสานวิธีการที่เลือกใช้ นักวิจัยจะต้องกำหนดประเด็นคำถามการวิจัยไว้ก่อนลงมือดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณในระยะแรก ในขณะที่จะปล่อยให้ประเด็นคำถามการวิจัยเผยออกมาเองจากสนามการวิจัยระหว่างลงมือดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพในระยะหลัง

5.5 ควรทำการวิเคราะห์ข้อมูลหลักฐานแต่ละประเภทให้สอดคล้องกับแบบผสมผสานวิธีการที่เลือกใช้ในการออกแบบแสวงหาความรู้ ต้องทำการวิเคราะห์ข้อมูลหลักฐานที่เป็นตัวเลขด้วยวิธีการสถิติแยกออกจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ไม่ใช่ตัวเลขด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา แต่ถ้าเลือกใช้แบบเปลี่ยนรูปหรือแบบซ้อนกันจะต้องทำการวิเคราะห์พร้อมกัน

ขั้นตอนที่ 4 ออกแบบและสร้างต้นแบบการวิจัยและพัฒนาเป็นกิจกรรมสำคัญของการออกแบบการวิจัยและพัฒนาขั้นตอนหนึ่ง ซึ่งนักวิจัยจะต้องพิถีพิถันเพื่อให้ต้นแบบหรือระบบการพัฒนาเบื้องต้นที่เป็นผลจากการออกแบบและสร้างขึ้นมีคุณภาพสำหรับนำไปประยุกต์ใช้แก้ไขหรือป้องกันปัญหา รวมทั้งการพัฒนาการทำงานใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในสภาวะการณ์ปกติ ขั้นตอนในการออกแบบและสร้างต้นแบบการพัฒนามี 7 ขั้นตอน ดังนี้

4.1 วิเคราะห์ความสำคัญ จุดมุ่งหมาย และหรือคำถามการวิจัย การออกแบบและสร้างต้นแบบการพัฒนาใด ๆ นักวิจัยจะต้องเริ่มต้นจากการพิจารณาเชิงวิเคราะห์ว่าความสำคัญหรือประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ จุดมุ่งหมายและคำถามของการวิจัย คืออะไร มีสาระสำคัญมุ่งเน้นในประเด็นใดบ้าง

4.2 ระบุประเภทของต้นแบบการพัฒนา การระบุประเภทของต้นแบบการพัฒนาสามารถจำแนกพิจารณาโดยใช้ส่วนประกอบหลักจากการวิเคราะห์เชิงระบบเป็นเกณฑ์ในการจำแนก ดังนี้

4.2.1 ต้นแบบที่เน้นปัจจัยต้นเหตุ

4.2.2 ต้นแบบที่เน้นกระบวนการ

4.2.3 ต้นแบบที่เน้นผลผลิต/ผลลัพธ์

4.2.4 ต้นแบบที่เน้นความคงทนของผลผลิต/ผลลัพธ์

4.3 กำหนดขอบข่ายของผู้ใช้นอกจากระบุประเภทของต้นแบบการพัฒนาแล้ว จะต้องกำหนดขอบข่ายของผู้ที่คาดว่าจะนำต้นแบบไปใช้ประโยชน์ โดยตรงว่าเป็นใครหรือประกอบด้วยบุคคลกลุ่มใดบ้าง มีจำนวนมากน้อยเพียงใด และครอบคลุมพื้นที่กว้างขวางและใช้ระยะเวลาดำเนินการยาวนานเพียงใด

4.4 การกำหนดส่วนประกอบของต้นแบบ เป็นการกำหนดส่วนประกอบเชิงโครงสร้างต่าง ๆ ของต้นแบบการพัฒนาว่าประกอบด้วยสิ่งสำคัญใดบ้างที่สามารถรับรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรม และมีสิ่งใดบ้างที่มีลักษณะเป็นนามธรรม ส่วนที่เป็นรูปธรรมที่มีลักษณะปรากฏให้รับรู้ด้วยประสาทสัมผัส ส่วนที่เป็นนามธรรมไม่สามารถรับรู้ผ่านทางสัมผัสได้โดยตรง ซึ่งจะต้องทำความเข้าใจและกำหนดให้ชัดเจน

4.5 อธิบายลักษณะเด่นของต้นแบบการพัฒนาเป็นการอธิบายให้กลุ่มผู้ใช้และผู้สนใจต้นแบบการพัฒนาทราบและเข้าใจว่าต้นแบบการพัฒนาที่ออกแบบและสร้างขึ้นมีคุณสมบัติหรือลักษณะเด่นที่ให้แนวทางปฏิบัติแบบใหม่หรือเสนอเทคนิควิธีการใหม่อะไรบ้างสำหรับนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาให้ประสบผลสำเร็จได้

4.6 ระบุลักษณะและเงื่อนไขในการนำต้นแบบการพัฒนาไปใช้ การระบุลักษณะและเงื่อนไขที่เอื้อต่อการนำต้นแบบการพัฒนาสามารถนำไปใช้จริงและเป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

4.7 ดำเนินการสร้างต้นแบบการพัฒนา ในการสร้างต้นแบบการพัฒนาจะดำเนินการภายหลังจากได้ออกแบบต้นแบบการพัฒนาเสร็จเรียบร้อยแล้ว

เพราะว่าเป็นการสร้างต้นแบบการพัฒนาตามที่ได้ออกแบบไว้อย่างดีแล้ว จะช่วยป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาแทรกซ้อน ข้อบกพร่องหรือความคลาดเคลื่อนใด ๆ ขึ้นในการสร้างต้นแบบโดยยึดถือเป็นหลักการและวิธีการปฏิบัติอย่างเข้มงวด

ขั้นตอนที่ 5 ทดลองใช้และประเมินต้นแบบการพัฒนา หลังจากออกแบบและสร้างต้นแบบการพัฒนาแล้ว จะต้องนำต้นแบบการพัฒนาไปทดลองใช้และประเมินคุณภาพเบื้องต้น ว่าต้นแบบที่ออกแบบและสร้างขึ้นสามารถปรับปรุง แก้ไข หรือป้องกันปัญหา และการพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำให้ปัญหาในการปฏิบัติงานลดน้อยลงหรือหายไปหรือไม่อย่างไร ดังรายละเอียด

1. การดำเนินการในระยะนำร่อง นำต้นแบบการพัฒนาไปทดลองใช้ในสภาพจริงแล้วทำการประเมินว่าสามารถปรับปรุง แก้ไขหรือป้องกันปัญหาได้ผลจริงหรือไม่และบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดมากน้อยเพียงใดซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

1.1 วัดค่าตัวแปรก่อนนำต้นแบบการพัฒนาไปใช้

1.2 ทดลองใช้ต้นแบบการพัฒนากับตัวอย่างขนาดเล็ก ๆ

ซึ่งเป็นตัวแทนที่ดีของประชากรที่ศึกษาวิจัย

1.3 วัดค่าตัวแปรภายหลังใช้ต้นแบบการพัฒนาแก้ไข หรือป้องกันปัญหา

1.4 วิเคราะห์ข้อมูลขั้นเบื้องต้นและปรับปรุงคุณภาพของต้นแบบการพัฒนาโดยอาศัยผลของการวิเคราะห์เป็นแนวทางในการปรับปรุง

1.5 ทดลองหาประสิทธิภาพของการทำงานในแต่ละส่วนของต้นแบบการพัฒนา

2. การดำเนินการในระยะสุดท้าย หรือเป็นขั้นตอนที่เรียกกันว่า “การทดสอบในภาคสนาม” เป็นการนำต้นแบบในการพัฒนาที่นักวิจัยแก้ไขปรับปรุงคุณภาพแล้วไปทดลองใช้ในวงกว้างตามสภาพที่เกิดขึ้นจริงกับกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ แล้วทำการประเมินว่าสามารถปรับปรุงแก้ไข หรือป้องกันปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่โดยการกระทำ ดังนี้

2.1 เลือกตัวอย่างขนาดกลุ่มตัวอย่าง

2.2 ออกแบบเลือกแบบการทดลอง

2.3 วัดค่าตัวแปร

2.4 ใช้ต้นแบบการพัฒนากับตัวอย่างในกลุ่มที่เข้ารับการ

ทดลอง

2.5 วัตถุประสงค์ปัญหา ข้อบกพร่องหรือภาพลักษณ์ที่สนใจภายหลังใช้ต้นแบบการพัฒนา กับตัวอย่างการทดลองในกลุ่มการทำวิจัยต่าง ๆ

2.6 วิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบค่าตัวแปรที่สนใจด้วยวิธีการทางสถิติ

2.7 ปรับปรุงต้นแบบการพัฒนาในประเด็นต่าง ๆ ให้มีคุณภาพเหมาะสมยิ่งขึ้น โดยอาศัยผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นแนวทางในการปรับปรุง แล้วเขียนคู่มืออธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

ขั้นตอนที่ 6 ดำเนินการผลิตและเผยแพร่ไปสู่ผู้ใช้ในวงกว้าง เป็นการนำต้นแบบการพัฒนาที่ได้ปรับปรุงจนมั่นใจในคุณภาพดีแล้วมาทำการผลิตและเผยแพร่สู่กลุ่มผู้ใช้ในวงกว้าง ซึ่งจะต้องพิถีพิถันในการควบคุมและบริหารจัดการ กระบวนการผลิตและการเผยแพร่ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ขั้นตอนที่ 7 ประเมินคุณภาพของการออกแบบการวิจัยและพัฒนา การประเมินส่วนประกอบต่าง ๆ ของแบบการวิจัยและพัฒนาที่ได้ดำเนินการออกแบบ ตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1

จากการศึกษาเกี่ยวกับวิธีการวิจัยและพัฒนาที่นักวิชาการได้กล่าวข้างต้นนั้น สามารถสรุปได้ว่า การวิจัยและพัฒนาเป็นกระบวนการแสวงหาองค์ความรู้ในแง่มุมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตและการบริการที่มีขั้นตอนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องสามารถประยุกต์ความรู้ความเข้าใจจากการค้นคว้าและเสาะแสวงหาไปสร้างสรรค์หรือปรับปรุงพัฒนาให้เกิดรูปแบบการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพและเป็นที่ต้องการของบุคคลหรือองค์กรต่าง ๆ การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา (R&D) ดำเนินการเป็น 3 ระยะ 7 ขั้นตอน คือ ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในประเด็นต่าง ๆ ซึ่งในขั้นตอนนี้ได้องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบรองของภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ขั้นตอนที่ 2 กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย โดยมีองค์ประกอบหลักคือ การมีวิสัยทัศน์ การสร้างทีมงาน การเสริมสร้างแรงจูงใจและองค์ประกอบรอง ขั้นตอนที่ 3 สรรวจข้อมูลและประมวลผลความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่

รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กโดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ ระยะที่ 2 : การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 4 การร่างรูปแบบและพัฒนา รูปแบบ ผู้วิจัยได้นำผลจากการวิจัยในระยะที่ 1 และผลจากการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Study) มาใช้เป็นกรอบแนวทางในการสร้างรูปแบบการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก เป็นกรอบแนวทางในการร่างรูปแบบการพัฒนา หลังจากนั้นขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน ตรวจสอบร่างรูปแบบและขอความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อสร้างรูปแบบและจัดทำคู่มือเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ขั้นตอนที่ 5 การสร้างรูปแบบ เป็นการปรับปรุงและพัฒนา รูปแบบ โดยผู้วิจัยนำร่างรูปแบบที่ผ่านการตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมจากผู้เชี่ยวชาญ ในขั้นตอนที่ 4 มาทำการปรับปรุงแก้ไขสร้างเป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก และนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง ระยะที่ 3 : การทดลองใช้ ประเมินผล และพัฒนา รูปแบบ ผู้วิจัยดำเนินการทดลองใช้รูปแบบและเอกสารประกอบ การพัฒนาที่ผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมและคุณภาพแล้ว ไปทดลองใช้กับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม จำนวน 6 โรงเรียน รวม 30 คน

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดการดำเนินการทดลองใช้รูปแบบเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 6 การทดลองใช้รูปแบบ หลังจากได้ปรับปรุงแก้ไขรูปแบบและได้สร้างเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำรูปแบบไปทดลองใช้กับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 30 คน ขั้นตอนที่ 7 สรุปผลการใช้รูปแบบที่ได้จากการทดลองแล้วนำมาเขียนรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์พร้อมเผยแพร่ โดยผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการทดลองใช้มาสรุปรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยการวิจัยและพัฒนา (research and development : R&D) เป็นการวิจัยปฏิบัติการลงสู่การปฏิบัติจริงเพื่อพัฒนางานให้ดีขึ้น ซึ่งมีกระบวนการปฏิบัติงานตามแผนหรือแนวทางที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิเคราะห์แล้วนำแนวทางที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิเคราะห์แล้วนั้นมาเป็นแนวทางสู่การทดลองปฏิบัติ เพื่อศึกษาผลที่เกิดขึ้น หลังจากนั้นจึงมีการสรุปและพัฒนางานพร้อมที่จะเผยแพร่ต่อไป

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ 7 ขั้นตอน ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในประเด็นต่าง ๆ ซึ่งสามารถสรุปประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ
 - 1.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ
 - 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
 - 1.3 รูปแบบของภาวะผู้นำ
 - 1.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการบริหารสถานศึกษา

2.1 หลักการบริหาร

2.2 หลักการบริหารสถานศึกษา

2.3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

2.4 บริบทโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

2.5 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่

รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

3. รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

3.1 ความหมายของรูปแบบ

3.2 ประเภทของรูปแบบ

3.3 องค์ประกอบของรูปแบบ

3.4 ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ

3.5 การตรวจสอบรูปแบบ

3.6 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

4. การวิจัยและพัฒนา

ในขั้นตอนนี้ได้องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบรองของภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีองค์ประกอบหลักคือการมีวิสัยทัศน์ การสร้างทีมงานการเสริมสร้างแรงจูงใจ และองค์ประกอบรองดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การมีวิสัยทัศน์

1.1 การวิเคราะห์อนาคต

1.2 ความคิดสร้างสรรค์

1.3 การสื่อสาร

2. การสร้างทีมงาน
 - 2.1 การสร้างวัฒนธรรม
 - 2.2 การมีส่วนร่วม
 - 2.3 การจัดโครงสร้าง
 - 2.4 การมอบหมายงาน
3. การเสริมสร้างแรงจูงใจ
 - 3.1 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล
 - 3.2 ลักษณะงาน
 - 3.3 สภาพแวดล้อม
 - 3.4 การยอมรับนับถือ
 - 3.5 ความก้าวหน้าในงาน
 - 3.6 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ในขั้นตอนนี้ได้กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 3 สืบหาข้อมูลและประมวลความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กโดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียน เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในขั้นตอนการเก็บข้อมูลพื้นฐานด้วยการวิจัยเชิงสำรวจ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กและครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2560 จำนวน 479 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

จำนวน 479 คน และครูปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งรองผู้อำนวยการ จำนวน 1,916 คน รวมทั้งสิ้น 2,395 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กและครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2560 จำนวน 169 โรงเรียน ประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 169 คน และครูปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งรองผู้อำนวยการ จำนวน 169 คน รวมทั้งสิ้น 338 คน

ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในขั้นตอนการวิจัยเชิงสำรวจ ดังนี้

1.2.1 จำนวนผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการโรงเรียน

มัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2,395 คน ใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (1970) ได้กลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์ได้ จำนวน 330 คน ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนละ 2 คน คือ คนที่ 1 ผู้อำนวยการโรงเรียน ใช้การสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) คนที่ 2 ครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน ใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling)

1.2.2 จากจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์ 330 คน จะได้โรงเรียนที่เป็นหน่วยการสุ่ม 165 โรงเรียน จากโรงเรียนทั้งหมด 479 โรงเรียน ผู้วิจัยจึงใช้อัตราส่วน 0.35 ในการกำหนดจำนวนโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ตามสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่โรงเรียนสังกัด จึงได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 338 คน จาก 169 โรงเรียน

ตาราง 9 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับ ที่	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง (จำนวน)		
		โรงเรียน ขนาดเล็ก	โรงเรียน ขนาด เล็ก	ผู้อำนวยการ	รอง ผู้อำนวยการ
1	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 19 (เลย – หนองบัวลำภู)	25	9	9	9

ตาราง 9 (ต่อ)

ลำดับ ที่	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง (จำนวน)		
		โรงเรียน ขนาดเล็ก	โรงเรียน ขนาด เล็ก	ผู้อำนวย การ	รอง ผู้อำนวย การ
2	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 20 (อุดรธานี)	30	11	11	11
3	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 21 (หนองคาย บึงกาฬ)	21	7	7	7
4	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 22 (นครพนม มุกดาหาร)	43	15	15	15
5	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 23 (สกลนคร)	16	6	6	6
6	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 24 (กาฬสินธุ์)	34	12	12	12
7	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 25 (ขอนแก่น)	48	17	17	17
8	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 26 (มหาสารคาม)	17	6	6	6
9	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 27 (ร้อยเอ็ด)	16	6	6	6

ตาราง 9 (ต่อ)

ลำดับ ที่	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง (จำนวน)		
		โรงเรียน ขนาดเล็ก	โรงเรียน ขนาด เล็ก	ผู้อำนวย การ	รอง ผู้อำนวย การ
10	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 28 (ศรีสะเกษ - ยโสธร)	50	18	18	18
11	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 29 (อุบลราชธานี - อำนาจเจริญ)	48	17	17	17
12	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 30 (ชัยภูมิ)	19	7	7	7
13	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 31 (นครราชสีมา)	55	19	19	19
14	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 32 (บุรีรัมย์)	24	8	8	8
15	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 33 (สุรินทร์)	31	11	11	11
รวม		479	169	169	169
				338	

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการใช้ภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กและข้อคิดเห็นอื่น ๆ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2555, หน้า 73 – 76)

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ข้อคำถามแต่ละข้อจะมีตัวเลือกตอบตั้งแต่ 2 ตัวเลือกขึ้นไป

ตอนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับ สภาพที่เป็นอยู่จริงและสภาพความคาดหวังขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ Rating scale

ตอนที่ 3 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหาร ซึ่งเป็นการเรียงลำดับความสำคัญและข้อคิดเห็นอื่น ๆ

เกณฑ์การให้คะแนนข้อคำถามที่เป็นข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พิจารณาประเมินโดยใช้แบบประเมินชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, หน้า 82 – 83) มีเกณฑ์การให้คะแนนดังต่อไปนี้

ระดับที่เป็นอยู่จริง/สภาพความคาดหวังภาวะผู้นำทางการบริหารมากที่สุด ให้คะแนน 5 คะแนน

ระดับที่เป็นอยู่จริง/สภาพความคาดหวังภาวะผู้นำทางการบริหาร มาก ให้คะแนน 4 คะแนน

ระดับที่เป็นอยู่จริง/สภาพความคาดหวังภาวะผู้นำทางการบริหารปานกลาง ให้คะแนน 3 คะแนน

ระดับที่เป็นอยู่จริง/สภาพความคาดหวังภาวะผู้นำทางการบริหารน้อย ให้คะแนน 2 คะแนน

ระดับที่เป็นอยู่จริง/สภาพความคาดหวังภาวะผู้นำทางการบริหารน้อยที่สุด ให้คะแนน 1 คะแนน

2.2 การสร้างและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ

การสร้างและหาประสิทธิภาพเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่ รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดในการวิจัยองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มาสร้างแบบสอบถาม ฉบับร่าง และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไข และนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว เสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อพิจารณาความสอดคล้องของข้อความรายข้อกับองค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนตามคำนิยามศัพท์ หลังจากนั้นนำมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruency : IOC) โดยใช้เกณฑ์การคัดเลือกข้อที่มีค่า IOC เท่ากับ 0.50 ขึ้นไปไว้ (สมโภชน์ เอนกสุข, 2555, หน้า 102 – 104) ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน มีรายละเอียดดังนี้

2.2.1 ผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา จำนวน 9 คน ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหาร ประกอบด้วย

2.2.1.1 นักวิชาการ ได้แก่ ผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาระยะเวลาไม่น้อยกว่า 5 ปี วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกและมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 3 คน ได้แก่

1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วาที่ร้อยเอก ดร.ชาญวิทย์ ชาญรินทร์ คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม

2) รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3) รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โพธิ์ไธสง กรรมการบริหาร
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.2.1.2 นักปฏิบัติการแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1) ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา วิทญานะ
เชี่ยวชาญหรือมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 3 คน ได้แก่

1.1) นางทิพวรรณ เสนจันทร์ดิไชย

ผู้อำนวยการโรงเรียนอุเทนพัฒนา (โรงเรียนขนาดใหญ่) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา นครพนม

1.2) นายอิทธิพล พลเยี่ยมหาญ ผู้อำนวยการ

โรงเรียนดงดาวแจ้งพัฒนศึกษา (โรงเรียนขนาดกลาง) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา นครพนม

1.3) ดร.สุรพล บุญมีทองอยู่ ผู้อำนวยการโรงเรียน

หนองแขงวิทยานุกูล (โรงเรียนขนาดเล็ก) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
นครพนม

2) รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ได้แก่ รองผู้อำนวยการ
โรงเรียนที่มีประสบการณ์การบริหารไม่น้อยกว่า 5 ปี มีวิทญานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการ
พิเศษ จำนวน 3 คน ได้แก่

2.1) นายธีระศักดิ์ เชื้อกู่ณะ รองผู้อำนวยการ

โรงเรียนนาแกสามัคคีวิทยา (โรงเรียนขนาดใหญ่) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา นครพนม

2.2) นางบุษกร ศรีระดา รองผู้อำนวยการโรงเรียน

กุสุมาลวิทยาคม (โรงเรียนขนาดกลาง) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
สกลนคร

2.3) นางอัจฉริยา บุโพธิ์ รองผู้อำนวยการโรงเรียน

ไชยบุรีวิทยาคม (โรงเรียนขนาดเล็ก) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
นครพนม

ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 คน ได้ประเมินความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามโดยผลการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.5 – 1.0

2.2.2 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 25 โรงเรียน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน 25 คน และครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน 25 คน รวม 50 คน จากนั้นนำแบบสอบถามที่ทดลองใช้ (Try out) แล้ว ไปคำนวณหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) โดยวิธีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมในแต่ละด้าน (Item Total Correlation Coefficient) ตามวิธีการของเพียร์สัน ผู้วิจัยคัดข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.23 ขึ้นไป แบบสอบถามที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ มีค่าอำนาจจำแนก ดังนี้

2.2.2.1 การมีวิสัยทัศน์ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.50 – 0.91 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97

2.2.2.2 การสร้างทีมงาน มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.53 – 0.91 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98

2.2.2.3 การสร้างแรงจูงใจ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.66 – 0.91 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.99

จากนั้นนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไข เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้งแล้วจึงจัดพิมพ์เป็นฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

2.3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนและครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.3.2 ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความร่วมมือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยและแบบสอบถามทางไปรษณีย์ลงทะเบียนถึงผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก และครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และติดตามเก็บข้อมูล จนได้ครบทั้งหมด จำนวน 338 ฉบับ

2.3.3 ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกฉบับ

2.4 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น

การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามโดยวิธีหาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วแปลการให้คะแนนดังต่อไปนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, หน้า 103)

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51 – 5.00	ภาวะผู้นำทางการบริหารที่เป็นจริง/สภาพที่มุ่งหวัง อยู่ในระดับมากที่สุด
3.51 – 4.50	ภาวะผู้นำทางการบริหารที่เป็นจริง/สภาพที่มุ่งหวัง อยู่ในระดับมาก
2.51 – 3.50	ภาวะผู้นำทางการบริหารที่เป็นจริง/สภาพที่มุ่งหวัง อยู่ในระดับปานกลาง
1.51 – 2.50	ภาวะผู้นำทางการบริหารที่เป็นจริง/สภาพที่มุ่งหวัง อยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.50	ภาวะผู้นำทางการบริหารที่เป็นจริง/สภาพที่มุ่งหวัง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.4 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

2.4.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

2.4.2 สถิติที่ใช้หาคุณภาพเครื่องมือ

การหาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายข้อ (item total correlation) ใช้ค่าความสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's simple correlation values)

ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient)

2.4.3 สถิติที่ใช้ทดสอบประสิทธิภาพของรูปแบบ

ค่าความต้องการจำเป็นของผลต่างระหว่างสภาพที่เป็นจริง (D) และสภาพที่มุ่งหวัง (I) โดยใช้วิธี Modified Priority Need Index ($PNI_{Modified}$) (สุวิมล ว่องวาณิช, 2550, หน้า 279)

$$PNI_{Modified} = (I-D)/D$$

ค่าร้อยละความก้าวหน้าของคะแนนเฉลี่ยหลังใช้รูปแบบการพัฒนา ($\bar{X}_3$) และก่อนใช้รูปแบบการพัฒนา ($\bar{X}_1$) (พิชิต ฤทธิจรรณ, 2547, หน้า 78)

$$\text{ร้อยละความก้าวหน้า} = \left(\frac{\bar{X}_3 - \bar{X}_1}{\text{คะแนนเต็ม}} \right) \times 100$$

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ข้อมูลองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบรอง และหลักการของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ ที่พร้อมสำหรับนำไปสร้างรูปแบบการพัฒนาในขั้นตอนต่อไป

ระยะที่ 2 : การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 4 การร่างรูปแบบและพัฒนารูปแบบ

การร่างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้นำผลจากการวิจัยในระยะที่ 1 โดยนำผลจากการวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่ รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก และผลจากการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Study) คือ ค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนา (PNI_{Modified}) มาใช้เป็นกรอบแนวทางในการสร้างรูปแบบการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ 1. การมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบรอง ได้แก่ 1) การวิเคราะห์อนาคต 2) ความคิดสร้างสรรค์ และ 3) การสื่อสาร 2. การสร้างทีมงาน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบรอง ได้แก่ 1) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร 2) การมีส่วนร่วม 3) การจัดโครงสร้าง และ 4) การมอบหมายงาน 3. การเสริมสร้างแรงจูงใจ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบรอง ได้แก่ 1) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล 2) ลักษณะงาน 3) สภาพแวดล้อม 4) การยอมรับนับถือ 5) ความก้าวหน้าในงาน และ 6) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มาเป็น

กรอบแนวทางในการร่างรูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หลังจากนั้นให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน ตรวจสอบร่างรูปแบบและขอความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และจัดทำคู่มือเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ จำนวน 9 คน ประกอบด้วย

1. รศ.ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. ผศ.ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์ กรรมการบริหารหลักสูตร ครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม กรรมการบริหารหลักสูตร ครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
4. นายจักราวุธ สอนโกษา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น
5. ดร.อดุลย์ศักดิ์ บุญอเนก ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด
6. ดร.ทรงศักดิ์ กวานปรัชญา ผู้อำนวยการโรงเรียนปลาปากวิทยาคม จังหวัดนครพนม
7. ว่าที่ รต.ดร.สุกิจ ศรีพรหม ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดสกลนคร
8. ดร.ยศกร ลิทธิศักดิ์ไพบูลย์ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม
9. ดร.เชี่ยวชาญ ภาวะวงศ์ รองผู้อำนวยการโรงเรียนศรีบัวบานวิทยาคม จังหวัดนครพนม

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้นำร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา สื่อ/อุปกรณ์ กระบวนการพัฒนา และการติดตามประเมินผล เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 9 คน ทำการตรวจสอบและประเมินความเหมาะสม เพื่อผู้วิจัยจะได้นำไปปรับปรุงและพัฒนาในระยะต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 การสร้างรูปแบบ

ในขั้นตอนนี้เป็นการปรับปรุงและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก โดยผู้วิจัยนำร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กที่ผ่านการตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมจากผู้เชี่ยวชาญ ในขั้นตอน ที่ 4 มาทำการปรับปรุงแก้ไขสร้างเป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก และนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 3 : การทดลองใช้ ประเมินผล และพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัยดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กและเอกสารประกอบการพัฒนาที่ผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมและคุณภาพแล้ว ไปทดลองใช้กับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 6 โรงเรียน รวม 30 คน

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดการดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็น 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 6 การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

หลังจากได้ปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือและได้สร้างเอกสารประกอบการพัฒนาก้าวหน้าผู้นำสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ไปทดลองใช้กับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 30 คน

การวิเคราะห์ผลการพัฒนาก้าวหน้าผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่เข้าร่วมการพัฒนา โดยวิเคราะห์ร้อยละความก้าวหน้าของภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตามรูปแบบกิจกรรมก่อนเข้ารับการพัฒนา หลังการอบรม และหลังเข้ารับการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 7 สรุปผลการใช้รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สรุปผลการใช้รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ได้จากการทดลองแล้วนำมาเขียนรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์พร้อมเผยแพร่ โดยผู้วิจัยนำข้อมูล ที่ได้จากการทดลองใช้มาสรุปรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเขียนรายงานการวิจัยรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือฉบับสมบูรณ์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบรองของภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) สร้างและพัฒนาแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3) หาความก้าวหน้าของภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นโดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนาแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระยะที่ 3 การทดลองใช้ ประเมินผล และพัฒนาแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การวิเคราะห์ข้อมูลได้นำเสนอผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนที่ 2 ผลการสร้างและพัฒนาแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนที่ 3 ผลการทดลองใช้ ประเมินผล และพัฒนาแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับ
ครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง องค์ประกอบสำคัญของ
ของภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
ขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก 13 องค์ประกอบ
รอง ดังตาราง 10

ตาราง 10 องค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบรองของภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับ
ครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	
องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบรอง
1. การมีวิสัยทัศน์	1) การวิเคราะห์อนาคต 2) ความคิดสร้างสรรค์ 3) การสื่อสาร
2. การสร้างทีมงาน	1) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรองค์กร 2) การมีส่วนร่วม 3) การจัดโครงสร้างองค์กร 4) การมอบหมายงาน
3. การเสริมสร้างแรงจูงใจ	1) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล 2) การกำหนดลักษณะงาน 3) การจัดการสภาพแวดล้อม 4) การให้ความยอมรับนับถือ 5) การส่งเสริมความก้าวหน้าในงาน 6) การส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

จากตาราง 10 องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบรอง ภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก 13 องค์ประกอบรอง

2. จากการศึกษาเอกสาร และสอบถามผู้เชี่ยวชาญ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสอบถามผู้เชี่ยวชาญ ปรากฏว่า องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก 13 องค์ประกอบรอง และ 79 ตัวบ่งชี้ ดังตาราง 11

ตาราง 11 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบรอง และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางการบริหาร สำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	
องค์ประกอบหลัก/ องค์ประกอบรอง	ตัวบ่งชี้
1. การมีวิสัยทัศน์/ 1) การวิเคราะห์อนาคต	1. มีความสามารถในการมองภาพในเชิงองค์รวม 2. มีความสามารถมองเห็นแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต 3. มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย ในการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า 4. มีการกำหนดวิธีการทำงานเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมาย ล่วงหน้า 5. ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของ สถานศึกษา 6. คำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน 7. สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

ภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	
องค์ประกอบหลัก/ องค์ประกอบรอง	ตัวบ่งชี้
2) ความคิดสร้างสรรค์	8. สามารถแลกเปลี่ยนและยินดียินดีรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร 9. สามารถประสานแรงขับเคลื่อนและเสริมกำลังใจให้บุคลากร 10. สามารถใช้เทคนิควิธีหรือเหตุผลในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง จนเป็นที่ยอมรับของบุคลากร 11. ส่งเสริมให้ครูมีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง 12. แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม 13. ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม 14. ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่ดีและอบอุ่นในสถานศึกษาและห้องเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครู 15. มีความสนใจ เข้าใจปัญหาทางการปฏิบัติงานและปัญหาส่วนตัวที่บุคลากรประสบอยู่
3) การสื่อสาร	16. สามารถสื่อสาร / ถ่ายทอดความคิดและความหมาย 17. สามารถประสานงานและประสานความร่วมมือเพื่อผลสำเร็จในการทำงาน 18. มีทักษะในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ วิพากษ์ และวิจารณ์ 19. มีความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตาม 20. มีทักษะการพูด การฟัง การอ่านและการเขียนที่ดี 21. สามารถใช้วิธีการพูดเหมาะสมกับเวลาและสถานที่ 22. แสดงวาจาสุภาพและเหมาะสมในการประชุม

ตาราง 11 (ต่อ)

ภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	
องค์ประกอบหลัก/ องค์ประกอบรอง	ตัวบ่งชี้
2. การสร้างทีมงาน/ 1) การสร้างวัฒนธรรม องค์การองค์กร	23. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ขณะปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ในสถานศึกษา 24. ส่งเสริมการจัดกิจกรรม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ ในสถานศึกษา 25. ให้ความช่วยเหลือครู และบุคลากรทางการศึกษา เมื่อได้รับความเดือดร้อน 26. สร้างโอกาส หรือสถานการณ์ให้บุคลากรมีการ พุดคุย เพื่อถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ 27. ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเอื้ออาทรต่อกัน 28. สร้างค่านิยมความรักและศรัทธาในสถานศึกษา
2) การมีส่วนร่วม	29. ส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน ร่วมกัน 30. ส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดเห็นในการกำหนด ขั้นตอนการปฏิบัติงาน 31. ส่งเสริมให้ครูประเมินผลงานของตนเองและ ผู้ร่วมงานอย่างอิสระ 32. ส่งเสริมให้ครูมีความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจ ในการทำงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน 33. ส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อปรับปรุง และพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

ภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	
องค์ประกอบหลัก/ องค์ประกอบรอง	ตัวบ่งชี้
3) การจัดโครงสร้าง องค์กร	34. มีการจัดตั้งเครือข่ายการทำงานอย่างเป็นระบบ ประสานงานอย่างใกล้ชิด 35. มีการประสานงานของเครือข่ายการทำงาน 36. มีการกำหนดโครงสร้างการทำงานของสถานศึกษา ชัดเจน 37. มีการกระจายอำนาจหน้าที่ ตามบทบาท ความสามารถของบุคลากร 38. มีการแบ่งการบริหารงานออกเป็นฝ่าย หรือแผนก ชัดเจน
4) การมอบหมายงาน	39. มีการกำหนดกฎระเบียบ มาตรฐานการทำงาน และขั้นตอนการปฏิบัติงานชัดเจน 40. มีการกำหนดผู้ทำหน้าที่ประสานงานชัดเจน 41. มอบหมายงานโดยพิจารณาบุคคลที่เหมาะสม 42. สร้างความเข้าใจให้กับตัวผู้ได้รับมอบหมายงาน 43. สอบถามความพร้อม และบอกวัตถุประสงค์ของการมอบหมายงาน 44. เปิดโอกาสให้ผู้ที่จะรับมอบหมายได้เสนอแนวทางการดำเนินการ หรือแผนงาน 45. ให้กำลังใจ และสนับสนุนอุปกรณ์ในการทำงาน 46. ให้การชี้แนะหรือให้คำปรึกษาเป็นระยะ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน 47. ติดตามความคืบหน้าระหว่างดำเนินการว่าเป็นไปตามแนวทางที่กำหนดหรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคอย่างไร

ตาราง 11 (ต่อ)

ภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	
องค์ประกอบหลัก/ องค์ประกอบรอง	ตัวบ่งชี้
3. การเสริมสร้าง แรงจูงใจ/ 1) การคำนึงถึง ปัจเจกบุคคล	48. ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล 49. ให้ความเป็นอิสระในการทำงานแก่บุคลากร 50. ส่งเสริมการเรียนรู้และความมั่นใจให้แก่บุคลากร ตามความถนัด 51. แสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยง และที่ปรึกษาให้ คำนะนำในการช่วยเหลือบุคลากรให้พัฒนาระดับความ ต้องการของตน 52. ส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงความสามารถตามความ ถนัดของตนเอง
2) การกำหนด ลักษณะงาน	53. ทำให้บุคลากรรู้สึกว่างานที่ทำอยู่ เป็นงานที่ทำท้าทาย ความสามารถ และกระตุ้นให้ต้องปฏิบัติงาน 54. กระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ที่จะ ปรับปรุง พัฒนางานที่ได้รับมอบหมายให้มีคุณภาพ 55. ให้ความเป็นอิสระแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน 56. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม 57. มีการจัดทำคำสั่งเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานง่ายขึ้น 58. มีการกำหนดปริมาณงานอย่างเหมาะสม

ภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	
องค์ประกอบหลัก/ องค์ประกอบรอง	ตัวบ่งชี้
3) การจัดการ สภาพแวดล้อม	59. ส่งเสริมการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสะดวกและเอื้อต่อการทำงาน 60. ส่งเสริมการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือที่ทันสมัยเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน 61. ส่งเสริมการจัดสภาพแวดล้อมให้สวยงามเป็นระเบียบ 62. ส่งเสริมให้มีการรักษาความสะอาดอาคารสถานที่ที่มีการจัดการถูกสุขลักษณะ 63. ส่งเสริมให้มีการกำหนดนโยบายด้านการควบคุมดูแลและป้องกันเกี่ยวกับความปลอดภัย
4) การให้ความยอมรับ นับถือ	64. มีการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี แก่บุคลากรหรือแสดงออกอื่นใดที่ก่อให้เกิดถึงการยอมรับในความสามารถของบุคลากร 65. ยกย่องชมเชย บุคลากร ให้บุคคลภายนอกได้รับทราบ 66. ให้กำลังใจบุคลากรทุกคน ทั้งในโอกาสพิเศษ และเมื่อบุคลากรประสบปัญหาในการทำงาน 67. ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าได้ได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน 68. แสดงความชื่นชมยินดี เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ

ตาราง 11 (ต่อ)

ภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	
องค์ประกอบหลัก/ องค์ประกอบรอง	ตัวบ่งชี้
5) การส่งเสริม ความก้าวหน้าในงาน	69. ส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้า และเติบโตในการทำงาน 70. ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการอบรม พัฒนาทักษะ ประสพการณ์ทางวิชาชีพ 71. ส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้าร่วมกับองค์กรทางวิชาชีพต่าง ๆ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการและ ประสพการณ์ 72. ส่งเสริมให้บุคลากรส่งผลงานเข้าร่วมประกวด แข่งขันในเวทีต่าง ๆ 73. ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับโอกาสแสดงความสามารถ ของตนเอง 74. ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความดีความชอบ เกียรติ บัตรรางวัล ตามความสามารถของบุคคล
6) การส่งเสริม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	75. จัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นทีมให้บุคลากรได้ ปฏิบัติร่วมกัน 76. กระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างความผูกพัน ในองค์กร 77. รับฟังความคิดเห็นและรับรู้เป้าหมายของบุคลากร แต่ละคน 78. ชื่นชมบุคลากรและมอบรางวัลเพื่อเป็นขวัญกำลังใจ 79. ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างกัน และเสริมสร้างความไว้วางใจกันให้กับทีมงาน

จากตาราง 11 พบว่าการสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญมีผลการศึกษา สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์เอกสารที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้น จำนวน 3 องค์ประกอบหลัก 13 องค์ประกอบรอง และ 79 ตัวบ่งชี้

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการศึกษาเอกสารและ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้วิธีการพัฒนาที่เหมาะสม มีทั้งหมด 6 วิธี ดังนี้ 1) การศึกษาค้นคว้า ด้วยตัวเอง 2) การอบรมเชิงปฏิบัติการ 3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC) 4) การฝึกปฏิบัติจริง 5) การนิเทศ กำกับ ติดตาม และ 6) การศึกษาดูงาน ในการวิจัย ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาความเหมาะสมของวิธีการพัฒนาและวัตถุประสงค์ของการพัฒนา รวมถึงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID 19) ในการวิจัย ครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงเลือกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่ รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย วิธีการพัฒนา 3 วิธี ดังนี้ 1) การอบรมพัฒนา 2) การฝึกปฏิบัติจริง และ 3) การวัดและประเมินผล

3. การศึกษาเชิงสำรวจ

จากการศึกษาเชิงสำรวจสภาพการปฏิบัติ ภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับ ครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 338 คน ครบตามจำนวน 338 ฉบับ คิดเป็น ร้อยละ 100 เมื่อตรวจสอบแบบสอบถามพบว่าแบบสอบถามที่ได้รับคืนมีความสมบูรณ์ สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้ทั้งหมด ซึ่งมีข้อค้นพบที่สำคัญดังนำเสนอตามตาราง ต่อไปนี้

3.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม รายละเอียดดังตาราง 12

ตาราง 12 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน) N = 338	ร้อยละ 100
สถานภาพ		
ผู้อำนวยการสถานศึกษา	169	50.00
รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	169	50.00
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	104	30.77
ปริญญาโท	229	67.75
ปริญญาเอก	5	1.48
ประสบการณ์ในการทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	11	3.25
5 – 10 ปี	72	21.30
มากกว่า 10 ปี	255	75.45

จากตาราง 12 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเมื่อแยกตามสถานภาพ พบว่า ดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ดำรงตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 แยกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด พบว่า ส่วนมากวุฒิการศึกษาปริญญาโท จำนวน 229 คน คิดเป็นร้อยละ 67.75 รองลงมาคือวุฒิปริญญาตรี จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 30.77 และวุฒิปริญญาเอก จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.48 แยกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ส่วนมากมีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี จำนวน 255 คน คิดเป็นร้อยละ 75.45 รองลงมาคือ มีประสบการณ์ 5 – 10 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 21.30 และมีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็น ร้อยละ 3.25 ตามลำดับ

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่เป็นจริงขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ที่	องค์ประกอบหลัก/องค์ประกอบรอง ภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครู ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าสถิติ (N=338)		การแปลค่า
		สภาพที่เป็นจริง		
		$\bar{X}$	S.D.	
1	การมีวิสัยทัศน์	4.03	0.64	มาก
	1.1 การวิเคราะห์อนาคต	3.93	0.63	มาก
	1.2 การมีความคิดสร้างสรรค์	4.11	0.69	มาก
	1.3 การสื่อสาร	4.06	0.61	มาก
2	การสร้างทีมงาน	4.18	0.67	มาก
	2.1 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร	4.25	0.63	มาก
	2.2 การมีส่วนร่วม	4.15	0.70	มาก
	2.3 การจัดโครงสร้าง	4.17	0.71	มาก
	2.4 การมอบหมายงาน	4.17	0.67	มาก
3	การเสริมสร้างแรงจูงใจ	4.24	0.68	มาก
	3.1 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	4.24	0.72	มาก
	3.2 ลักษณะงาน	4.30	0.67	มาก
	3.3 สภาพแวดล้อม	4.13	0.68	มาก
	3.4 การยอมรับนับถือ	4.33	0.68	มาก
	3.5 ความก้าวหน้าในงาน	4.37	0.69	มาก
	3.6 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4.23	0.70	มาก
ค่าเฉลี่ย		4.14	0.66	มาก

จากตาราง 13 พบว่า สภาพที่เป็นจริงของระดับภาวะผู้นำทางการบริหาร สำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกตัวบ่งชี้ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ ($\bar{X} = 4.24$) รองลงมาคือ ด้านการสร้างทีมงาน ($\bar{X} = 4.18$) และด้านการมีวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 4.03$) ตามลำดับ

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่มุ่งหวังของ องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ที่	องค์ประกอบหลัก/องค์ประกอบรอง ภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติ หน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าสถิติ (N=338)		การแปลค่า
		สภาพที่มุ่งหวัง		
		$\bar{X}$	S.D.	
1	การมีวิสัยทัศน์	4.57	0.54	มากที่สุด
	1.1 การวิเคราะห์อนาคต	4.52	0.55	มากที่สุด
	1.2 การมีความคิดสร้างสรรค์	4.60	0.54	มากที่สุด
	1.3 การสื่อสาร	4.48	0.58	มากที่สุด
2	การสร้างทีมงาน	4.60	0.54	มากที่สุด
	2.1 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร	4.65	0.50	มากที่สุด
	2.2 การมีส่วนร่วม	4.63	0.55	มากที่สุด
	2.3 การจัดโครงสร้าง	4.62	0.54	มากที่สุด
	2.4 การมอบหมายงาน	4.62	0.52	มากที่สุด
3	การเสริมสร้างแรงจูงใจ	4.63	0.54	มากที่สุด
	3.1 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	4.59	0.56	มากที่สุด
	3.2 ลักษณะงาน	4.66	0.52	มากที่สุด
	3.3 สภาพแวดล้อม	4.60	0.55	มากที่สุด

ตาราง 14 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบหลัก/องค์ประกอบรอง ภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติ หน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าสถิติ (N=338)		การแปลค่า
		สภาพที่มุ่งหวัง		
		$\bar{X}$	S.D.	
	3.4 การยอมรับนับถือ	4.63	0.54	มากที่สุด
	3.5 ความก้าวหน้าในงาน	4.70	0.51	มากที่สุด
	3.6 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4.59	0.52	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย		4.60	0.54	มากที่สุด

จากตาราง 14 พบว่า สภาพที่มุ่งหวังของระดับภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกตัวบ่งชี้ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ ($\bar{X} = 4.63$) รองลงมา คือ ด้านการสร้างทีมงาน ($\bar{X} = 4.60$) และด้านการมีวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 4.57$) ตามลำดับ

ตาราง 15 การวิเคราะห์ค่าความต้องการจำเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหาร
สำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	สภาพที่มุ่งหวัง (I)	สภาพที่เป็นจริง (D)	ความต้องการจำเป็น (PNI)	จัดอันดับ
1	การมีวิสัยทัศน์	4.57	4.03	0.13	1
	1.1 การวิเคราะห์อนาคต	4.52	3.93	0.15	1
	1.2 การมีความคิดสร้างสรรค์	4.60	4.11	0.12	2
	1.3 การสื่อสาร	4.48	4.06	0.10	3
2	การสร้างทีมงาน	4.60	4.16	0.11	2
	2.1 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร	4.65	4.25	0.09	3
	2.2 การมีส่วนร่วม	4.63	4.15	0.12	1
	2.3 การจัดโครงสร้าง	4.62	4.17	0.11	2
	2.4 การมอบหมายงาน	4.62	4.17	0.11	2
3	การเสริมสร้างแรงจูงใจ	4.63	4.24	0.09	3
	3.1 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	4.59	4.24	0.08	3
	3.2 ลักษณะงาน	4.66	4.30	0.08	3
	3.3 สภาพแวดล้อม	4.60	4.13	0.11	1
	3.4 การยอมรับนับถือ	4.63	4.33	0.07	4
	3.5 ความก้าวหน้าในงาน	4.70	4.37	0.08	3
	3.6 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4.59	4.23	0.09	2

จากตาราง 15 ค่าความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) ของภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์

(PNI = 0.13) รองลงมา คือ ด้านการสร้างทีมงาน (PNI = 0.11) และด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ (PNI = 0.09) ตามลำดับ

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่เป็นจริงขององค์ประกอบหลักที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับ ครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าสถิติ (N=338)		การ แปลค่า
		สภาพที่ เป็นจริง		
		$\bar{X}$	S.D.	
	ด้านการวิเคราะห์อนาคต	3.93	0.63	มาก
1	มีความสามารถในการมองภาพในเชิงองค์รวม	4.00	0.76	มาก
2	มีความสามารถมองเห็นแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น ในอนาคต	3.86	0.69	มาก
3	มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย ในการปฏิบัติงานไว้ ล่วงหน้า	3.93	0.64	มาก
4	มีการกำหนดวิธีการทำงานเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมาย ล่วงหน้า	3.99	0.67	มาก
5	ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของ สถานศึกษา	3.99	0.67	มาก
6	คำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	3.94	0.70	มาก
7	สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง	3.85	0.78	มาก
	ด้านความคิดสร้างสรรค์	4.11	0.69	มาก
8	สามารถแลกเปลี่ยนและยินดีรับฟังความคิดเห็น ของบุคลากร	4.16	0.75	มาก
9	สามารถประสานแรงขับเคลื่อนและเสริมกำลังใจ ให้บุคลากร	4.11	0.73	มาก

ตาราง 16 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับ ครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าสถิติ (N=338)		การ แปลค่า
		สภาพที่ เป็นจริง		
		$\bar{X}$	S.D.	
10	สามารถใช้เทคนิควิธีหรือเหตุผลในการแก้ปัญหา ข้อขัดแย้งจนเป็นที่ยอมรับของบุคลากร	3.98	0.72	มาก
11	ส่งเสริมให้ครูมีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี อย่างต่อเนื่อง	3.87	0.75	มาก
12	แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม	3.92	0.71	มาก
13	ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่าง เหมาะสม	4.20	0.72	มาก
14	ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่ดีและอบอุ่น ในสถานศึกษาและห้องเรียนให้เอื้อต่อการ ปฏิบัติงานของครู	4.15	0.70	มาก
15	มีความสนใจ เข้าใจปัญหาทางการปฏิบัติงานและ ปัญหาส่วนตัวที่บุคลากรประสบอยู่	3.98	0.73	มาก
	ด้านการสื่อสาร	4.06	0.61	มาก
16	สามารถสื่อสาร / ถ่ายทอดความคิดและความหมาย	4.02	0.65	มาก
17	สามารถประสานงานและประสานความร่วมมือ เพื่อผลสำเร็จในการทำงาน	4.08	0.65	มาก
18	มีทักษะในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ วิพากษ์ และวิจารณ์	3.97	0.63	มาก
19	มีความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตาม	3.86	0.70	มาก
20	มีทักษะการพูด การฟัง การอ่านและการเขียนที่ดี	4.04	0.64	มาก
21	สามารถใช้วิธีการพูดเหมาะสมกับเวลาและสถานที่	4.10	0.73	มาก
22	แสดงวาจาสุภาพและเหมาะสมในการประชุม	4.27	0.71	มาก
	รวมเฉลี่ย	4.03	0.64	มาก

จากตาราง 16 พบว่า สภาพที่เป็นจริงของภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบหลักที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านและทุกตัวบ่งชี้ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.11$) ตัวบ่งชี้ที่ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การให้ความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.20$) รองลงมาคือ ด้านการสื่อสาร ($\bar{X} = 4.06$) ตัวบ่งชี้ที่ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การแสดงวาจาสุภาพและเหมาะสมในการประชุม ($\bar{X} = 4.27$) และด้านการวิเคราะห์อนาคต ($\bar{X} = 3.93$) ตัวบ่งชี้ที่ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การมีความสามารถในการมองภาพในเชิงองค์รวม ($\bar{X} = 3.93$) ตามลำดับ

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่มุ่งหวังขององค์ประกอบหลักที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับ ครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าสถิติ (N=338)		การแปล ค่า
		สภาพที่มุ่งหวัง		
		$\bar{X}$	S.D.	
	ด้านการวิเคราะห์อนาคต	4.52	0.55	มากที่สุด
1	มีความสามารถในการมองภาพในเชิงองค์รวม	4.49	0.61	มาก
2	มีความสามารถมองเห็นแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น ในอนาคต	4.42	0.59	มาก
3	มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย ในการปฏิบัติงานไว้ ล่วงหน้า	4.50	0.54	มาก
4	มีการกำหนดวิธีการทำงานเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมาย ล่วงหน้า	4.56	0.53	มากที่สุด
5	ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของ สถานศึกษา	4.59	0.54	มากที่สุด
6	คำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	4.62	0.54	มากที่สุด

ตาราง 17 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับ ครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าสถิติ (N=338)		การแปล ค่า
		สภาพที่มุ่งหวัง		
		$\bar{X}$	S.D.	
7	สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง	4.44	0.64	มาก
	ด้านความคิดสร้างสรรค์	4.60	0.54	มากที่สุด
8	สามารถแลกเปลี่ยนและยินดีรับฟังความคิดเห็น ของบุคลากร	4.57	0.55	มากที่สุด
9	สามารถประสานแรงขับเคลื่อนและเสริมกำลังใจ ให้บุคลากร	4.58	0.57	มากที่สุด
10	สามารถใช้เทคนิควิธีหรือเหตุผลในการแก้ปัญหา ข้อขัดแย้งจนเป็นที่ยอมรับของบุคลากร	4.51	0.58	มากที่สุด
11	ส่งเสริมให้ครูมีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี อย่างต่อเนื่อง	4.58	0.59	มากที่สุด
12	แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม	4.49	0.57	มาก
13	ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่าง เหมาะสม	4.56	0.56	มากที่สุด
14	ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่ดีและอบอุ่นใน สถานศึกษาและห้องเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ของครู	4.62	0.53	มากที่สุด
15	มีความสนใจ เข้าใจปัญหาทางการปฏิบัติงานและ ปัญหาส่วนตัวที่บุคลากรประสบอยู่	4.52	0.57	มากที่สุด
	ด้านการสื่อสาร	4.48	0.58	มาก
16	สามารถสื่อสาร / ถ่ายทอดความคิดและ ความหมาย	4.51	0.56	มากที่สุด
17	สามารถประสานงานและประสานความร่วมมือ เพื่อผลสำเร็จในการทำงาน	4.55	0.53	มากที่สุด

ตาราง 17 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับ ครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าสถิติ (N=338)		การแปล ค่า
		สภาพที่มุ่งหวัง		
		$\bar{X}$	S.D.	
18	มีทักษะในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ วิพากษ์ และวิจารณ์	4.43	0.57	มาก
19	มีความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตาม	4.42	0.65	มาก
20	มีทักษะการพูด การฟัง การอ่านและการเขียนที่ดี	4.45	0.66	มาก
21	สามารถใช้วิธีการพูดเหมาะสมกับเวลาและ สถานที่	4.50	0.62	มาก
22	แสดงวาจาสุภาพและเหมาะสมในการประชุม	4.55	0.61	มากที่สุด
	รวมเฉลี่ย	4.53	0.56	มากที่สุด

จากตาราง 17 พบว่า สภาพที่มุ่งหวังของภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบหลักที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$) เมื่อพิจารณา รายนาม พบว่า ด้านความคิดสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.60$) อยู่ในระดับมากที่สุด ตัวบ่งชี้ ที่ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่ดีและอบอุ่นในสถานศึกษา และห้องเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครู ($\bar{X} = 4.62$) รองลงมาคือ ด้านการวิเคราะห์อนาคต ($\bar{X} = 4.52$) อยู่ในระดับมากที่สุด ตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ คำสั่งถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.62$) และด้านการสื่อสาร ($\bar{X} = 4.43$) อยู่ในระดับมาก ตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สามารถประสานงานและประสานความร่วมมือ เพื่อผลสำเร็จในการทำงาน ($\bar{X} = 4.55$) และแสดงวาจาสุภาพและเหมาะสมในการประชุม ($\bar{X} = 4.55$) ตามลำดับ

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่เป็นจริง
ขององค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างทีมงาน

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับ ครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าสถิติ (N=338)		การแปล ค่า
		สภาพที่ เป็นจริง		
		$\bar{X}$	S.D.	
	ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร	4.25	0.63	มาก
1	ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ขณะปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ในสถานศึกษา	4.21	0.62	มาก
2	ส่งเสริมการจัดกิจกรรม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ ในสถานศึกษา	4.25	0.71	มาก
3	ให้ความช่วยเหลือครู และบุคลากรทางการศึกษา เมื่อได้รับความเดือดร้อน	4.26	0.69	มาก
4	สร้างโอกาส หรือสถานการณ์ให้บุคลากรมีการ พูดคุย เพื่อถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์	4.29	0.65	มาก
5	ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเอื้ออาทรต่อกัน	4.27	0.71	มาก
6	สร้างค่านิยมความรักและศรัทธาในสถานศึกษา	4.23	0.71	มาก
	ด้านการมีส่วนร่วม	4.15	0.70	มาก
7	ส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน ร่วมกัน	4.09	0.68	มาก
8	ส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดเห็นในการกำหนด ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	4.11	0.70	มาก
9	ส่งเสริมให้ครูประเมินผลงานของตนเองและ ผู้ร่วมงานอย่างอิสระ	4.06	0.74	มาก
10	ส่งเสริมให้ครูมีความร่วมมือ รวมแรงรวมใจ ในการทำงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน	4.17	0.70	มาก

ตาราง 18 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับ ครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าสถิติ (N=338)		การแปล ค่า
		สภาพที่ เป็นจริง		
		$\bar{X}$	S.D.	
11	ส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อปรับปรุง และพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	4.15	0.74	มาก
	ด้านการจัดโครงสร้าง	4.17	0.71	มาก
12	มีการจัดตั้งเครือข่ายทำงานอย่างเป็นระบบ ประสานงานใกล้ชิด	3.97	0.83	มาก
13	มีการประสานงานของเครือข่ายการทำงาน	3.95	0.76	มาก
14	มีการกำหนดโครงสร้างการทำงานของสถานศึกษา ชัดเจน	4.26	0.72	มาก
15	มีการกระจายหน้าที่ ตามบทบาทความสามารถ ของบุคลากร	4.22	0.75	มาก
16	มีการแบ่งการบริหารงานออกเป็นฝ่าย หรือแผนก ชัดเจน	4.36	0.76	มาก
	ด้านการการมอบหมายงาน	4.17	0.67	มาก
17	มีการกำหนดกฎระเบียบ มาตรฐานการทำงานและ ขั้นตอนการปฏิบัติงานชัดเจน	4.19	0.81	มาก
18	มีการกำหนดผู้ทำหน้าที่ประสานงานชัดเจน	4.18	0.67	มาก
19	มอบหมายงานโดยพิจารณาบุคคลที่เหมาะสม	4.15	0.73	มาก
20	สร้างความเข้าใจให้กับตัวผู้ได้รับมอบหมายงาน	4.16	0.72	มาก
21	สอบถามความพร้อมและบอกวัตถุประสงค์ของ การมอบหมายงาน	4.15	0.71	มาก
22	เปิดโอกาสให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายได้เสนอแนว ทางการดำเนินการ หรือแผนงาน	4.14	0.74	มาก

ตาราง 18 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับ ครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าสถิติ (N=338)		การแปล ค่า
		สภาพที่ เป็นจริง		
		$\bar{X}$	S.D.	
23	ให้กำลังใจ และสนับสนุนอุปกรณ์ ในการทำงาน	4.20	0.67	มาก
24	ให้การชี้แนะหรือให้คำปรึกษา เป็นระยะ เพื่อสร้าง ขวัญกำลังใจ ในการทำงาน	4.17	0.74	มาก
25	ติดตามความคืบหน้าระหว่างดำเนินการว่าเป็นไป ตามแนวทางที่กำหนดหรือไม่มีปัญหาอุปสรรค อย่างไร	4.08	0.70	มาก
	รวมเฉลี่ย	4.12	0.68	มาก

จากตาราง 18 พบว่า สภาพที่เป็นจริงของภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างทีมงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านและทุกตัวบ่งชี้ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X} = 4.25$) ตัวบ่งชี้ที่ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สร้างโอกาส หรือสถานการณ์ ให้บุคลากรมีการพูดคุย เพื่อถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ ($\bar{X} = 4.29$) รองลงมาคือ ด้านการจัดโครงสร้าง ($\bar{X} = 4.17$) ตัวบ่งชี้ที่ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีการแบ่งการบริหารงานออกเป็นฝ่าย หรือแผนกชัดเจน ($\bar{X} = 4.36$) และด้านการการมอบหมายงาน ($\bar{X} = 4.17$) ตัวบ่งชี้ที่ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ให้กำลังใจ และสนับสนุนอุปกรณ์ ในการทำงาน ($\bar{X} = 4.20$) และสุดท้าย ด้านการมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 4.15$) ตัวบ่งชี้ที่ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ส่งเสริมให้ครูมีความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจในการทำงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ($\bar{X} = 4.17$) ตามลำดับ

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่มุ่งหวัง
ขององค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างทีมงาน

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับ ครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าสถิติ (N=338)		การแปล ค่า
		สภาพที่ มุ่งหวัง		
		$\bar{X}$	S.D.	
	ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร	4.65	0.50	มากที่สุด
1	ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ขณะปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ในสถานศึกษา	4.57	0.56	มากที่สุด
2	ส่งเสริมการจัดกิจกรรม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ ในสถานศึกษา	4.59	0.56	มากที่สุด
3	ให้ความช่วยเหลือครู และบุคลากรทางการศึกษา เมื่อได้รับความเดือดร้อน	4.56	0.55	มากที่สุด
4	สร้างโอกาส หรือสถานการณ์ให้บุคลากรมีการ พูดคุย เพื่อถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์	4.57	0.57	มากที่สุด
5	ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเอื้ออาทรต่อกัน	4.63	0.54	มากที่สุด
6	สร้างค่านิยมความรักและศรัทธาในสถานศึกษา	4.67	0.52	มากที่สุด
	ด้านการมีส่วนร่วม	4.63	0.55	มากที่สุด
7	ส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน ร่วมกัน	4.61	0.56	มากที่สุด
8	ส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดเห็นในการกำหนด ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	4.60	0.56	มากที่สุด
9	ส่งเสริมให้ครูประเมินผลงานของตนเองและ ผู้ร่วมงานอย่างอิสระ	4.54	0.60	มากที่สุด
10	ส่งเสริมให้ครูมีความร่วมมือ รวมแรงรวมใจ ในการทำงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน	4.64	0.54	มากที่สุด

ตาราง 19 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับ ครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าสถิติ (N=338)		การแปล ค่า
		สภาพที่ มุ่งหวัง		
		$\bar{X}$	S.D.	
11	ส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อปรับปรุง และพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	4.63	0.55	มากที่สุด
	ด้านการจัดโครงสร้าง	4.62	0.54	มากที่สุด
12	มีการจัดตั้งเครือข่ายทำงานอย่างเป็นระบบ ประสานงานใกล้ชิด	4.46	0.62	มากที่สุด
13	มีการประสานงานของเครือข่ายการทำงาน	4.46	0.58	มากที่สุด
14	มีการกำหนดโครงสร้างการทำงานของสถานศึกษา ชัดเจน	4.65	0.53	มากที่สุด
15	มีการกระจายหน้าที่ ตามบทบาทความสามารถ ของบุคลากร	4.64	0.54	มากที่สุด
16	มีการแบ่งการบริหารงานออกเป็นฝ่าย หรือแผนก ชัดเจน	4.74	0.63	มากที่สุด
	ด้านการมอบหมายงาน	4.62	0.52	มากที่สุด
17	มีการกำหนดกฎระเบียบ มาตรฐานการทำงานและ ขั้นตอนการปฏิบัติงานชัดเจน	4.66	0.52	มากที่สุด
18	มีการกำหนดผู้ทำหน้าที่ประสานงานชัดเจน	4.60	0.52	มากที่สุด
19	มอบหมายงานโดยพิจารณาบุคคลที่เหมาะสม	4.61	0.56	มากที่สุด
20	สร้างความเข้าใจให้กับตัวผู้ได้รับมอบหมายงาน	4.59	0.58	มากที่สุด
21	สอบถามความพร้อมและบอกวัตถุประสงค์ของ การมอบหมายงาน	4.58	0.59	มากที่สุด
22	เปิดโอกาสให้ผู้ที่จะรับมอบหมายได้เสนอแนว ทางการดำเนินการหรือแผนงาน	4.60	0.55	มากที่สุด

ตาราง 19 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับ ครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าสถิติ (N=338)		การแปล ค่า
		สภาพที่ มุ่งหวัง		
		$\bar{X}$	S.D.	
23	ให้กำลังใจ และสนับสนุนอุปกรณ์ ในการทำงาน	4.61	0.52	มากที่สุด
24	ให้การชี้แนะหรือให้คำปรึกษา เป็นระยะ เพื่อสร้าง ขวัญกำลังใจในการทำงาน	4.60	0.57	มากที่สุด
25	ติดตามความคืบหน้าระหว่างดำเนินการว่าเป็นไป ตามแนวทางที่กำหนดหรือไม่มีปัญหาอุปสรรค อย่างไร	4.57	0.23	มากที่สุด
	รวมเฉลี่ย	4.63	0.53	มากที่สุด

จากตาราง 19 พบว่า สภาพที่มุ่งหวังของภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบหลัก ที่ 2 การสร้างทีมงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X} = 4.65$) อยู่ในระดับมากที่สุด ตัวบ่งชี้ ที่ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สร้างค่านิยมความรัก และศรัทธาในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.67$) รองลงมาคือ ด้านการมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 4.63$) ตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ส่งเสริมให้ครูมีความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ($\bar{X} = 4.64$) รองลงมา คือ ด้านการจัดโครงสร้าง ($\bar{X} = 4.62$) ตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีการแบ่งการบริหารงานออกเป็นฝ่าย หรือแผนกชัดเจน ($\bar{X} = 4.74$) และด้านการการมอบหมายงาน ($\bar{X} = 4.62$) ตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือมีการ กำหนดกฎระเบียบ มาตรฐานการทำงานและขั้นตอนการปฏิบัติงานชัดเจน ($\bar{X} = 4.66$) ตามลำดับ

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่เป็นจริง
ขององค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างแรงจูงใจ

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหาร สำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าสถิติ (N=338)		การ แปลค่า
		สภาพที่เป็นจริง		
		$\bar{X}$	S.D.	
	ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	4.24	0.72	มาก
1	ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.16	0.71	มาก
2	ให้ความเป็นอิสระในการทำงานแก่บุคลากร	4.26	0.71	มาก
3	ส่งเสริมการเรียนรู้และความมั่นใจให้แก่บุคลากร ตามความถนัด	4.28	0.70	มาก
4	แสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยง และที่ปรึกษาให้ คำแนะนำในการช่วยเหลือบุคลากรให้พัฒนา ระดับความต้องการของตน	4.11	0.81	มาก
5	ส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงความสามารถ ตามความถนัดของตนเอง	4.22	0.68	มาก
	ด้านลักษณะงาน	4.30	0.67	มาก
6	ทำให้บุคลากรรู้สึกงานที่ทำอยู่เป็นงาน ที่ท้าทายความสามารถและกระตุ้นให้ต้อง ปฏิบัติงาน	4.08	0.73	มาก
7	กระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ ที่จะปรับปรุง พัฒนางานที่ได้รับมอบหมาย ให้มีคุณภาพ	4.11	0.66	มาก
8	ให้ความเป็นอิสระแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน	4.26	0.67	มาก
9	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม	4.24	0.68	มาก
10	มีการจัดทำคำสั่งเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานง่ายขึ้น	4.41	0.69	มาก
11	มีการกำหนดปริมาณงานอย่างเหมาะสม	4.16	0.72	มาก

ตาราง 20 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหาร สำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าสถิติ (N=338)		การ แปลค่า
		สภาพที่เป็นจริง		
		$\bar{X}$	S.D.	
	ด้านสภาพแวดล้อม	4.13	0.68	มาก
12	ส่งเสริมการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความสะดวกและเอื้อต่อการทำงาน	4.23	0.73	มาก
13	ส่งเสริมการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือที่ทันสมัยเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน	4.12	0.72	มาก
14	ส่งเสริมการจัดสภาพแวดล้อมให้สวยงามเป็นระเบียบ	4.08	0.70	มาก
15	ส่งเสริมให้มีการรักษาความสะอาดอาคารสถานที่ มีการจัดการถูกสุขลักษณะ	4.09	0.73	มาก
16	ส่งเสริมให้มีการกำหนดนโยบายด้านการควบคุมดูแลและป้องกันเกี่ยวกับความปลอดภัย	4.14	0.70	มาก
	ด้านการยอมรับนับถือ	4.33	0.68	มาก
17	มีการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี แก่บุคลากรหรือแสดงออกอื่นใดที่ก่อให้เกิดเห็นถึงการยอมรับในความสามารถของบุคลากร	4.30	0.71	มาก
18	ยกย่องชมเชย บุคลากร ให้บุคลากรภายนอกได้รับทราบ	4.22	0.75	มาก
19	ให้กำลังใจบุคลากรทุกคน ทั้งในโอกาสพิเศษและเมื่อบุคลากรประสบปัญหาในการทำงาน	4.31	0.72	มาก
20	ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าได้ได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน	4.25	0.67	มาก
21	แสดงความชื่นชมยินดี เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ	4.37	0.67	มาก

ตาราง 20 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหาร สำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าสถิติ (N=338)		การ แปลค่า
		สภาพที่เป็นจริง		
		$\bar{X}$	S.D.	
	ด้านความก้าวหน้าในงาน	4.37	0.69	มาก
22	ส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้า และเติบโต ในการทำงาน	4.36	0.72	มาก
23	ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการอบรม พัฒนาทักษะ ประสบการณ์ทางวิชาชีพ	4.38	0.68	มาก
24	ส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้าร่วมกับองค์กร ทางวิชาชีพต่าง ๆ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทางวิชาการและประสบการณ์	4.30	0.69	มาก
25	ส่งเสริมให้บุคลากรส่งผลงานเข้าร่วมประกวด แข่งขันในเวทีต่าง ๆ	4.20	0.70	มาก
26	ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับโอกาส ในการแสดง ความสามารถของตนเอง	4.29	0.78	มาก
27	ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความดีความชอบ เกียรติบัตรรางวัล ตามความสามารถของบุคคล	4.36	0.67	มาก
	ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4.23	0.70	มาก
28	จัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นทีมให้บุคลากรได้ ปฏิบัติร่วมกัน	4.23	0.72	มาก
29	กระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างความ ผูกพันในองค์กร	4.24	0.72	มาก
30	รับฟังความคิดเห็นและรับรู้เป้าหมายของ บุคลากรแต่ละคน	4.20	0.71	มาก
31	ชื่นชมบุคลากรและมอบรางวัลเพื่อเป็นขวัญ กำลังใจ	4.29	0.66	มาก

ตาราง 20 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหาร สำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าสถิติ (N=338)		การ แปลค่า
		สภาพที่เป็นจริง		
		$\bar{X}$	S.D.	
32	ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่าง กัน และเสริมสร้างความไว้วางใจกันให้ กับทีมงาน	4.24	0.68	มาก
	รวมเฉลี่ย	4.27	0.69	มาก

จากตาราง 20 พบว่า สภาพที่เป็นจริงของภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างแรงจูงใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านและทุกตัวบ่งชี้ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความก้าวหน้าในงาน ($\bar{X} = 4.37$) ตัวบ่งชี้ที่ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการอบรม พัฒนาทักษะ ประสพการณ์ทางวิชาชีพ ($\bar{X} = 4.38$) รองลงมา คือ ด้านการยอมรับนับถือ ($\bar{X} = 4.33$) ตัวบ่งชี้ที่ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ แสดงความชื่นชมยินดีเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.37$) รองลงมา คือ ด้านลักษณะงาน ($\bar{X} = 4.30$) ตัวบ่งชี้ที่ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีการจัดทำคำสั่งเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานง่ายขึ้น ($\bar{X} = 4.41$) รองลงมา คือ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 4.24$) ตัวบ่งชี้ที่ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ส่งเสริมการเรียนรู้และความมั่นใจให้แก่บุคลากรตามความถนัด ($\bar{X} = 4.28$) รองลงมา คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ($\bar{X} = 4.23$) ตัวบ่งชี้ที่ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ชื่นชมบุคลากรและมอบรางวัลเพื่อเป็นขวัญกำลังใจ ($\bar{X} = 4.29$) และสุดท้าย คือ ด้านสภาพแวดล้อม ($\bar{X} = 4.13$) ตัวบ่งชี้ที่ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ส่งเสริมการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความสะดวกและเอื้อต่อการทำงาน ($\bar{X} = 4.23$) ตามลำดับ

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่มุ่งหวัง
ขององค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างแรงจูงใจ

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหาร สำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าสถิติ (N=338)		การแปลค่า
		สภาพที่มุ่งหวัง		
		$\bar{X}$	S.D.	
	ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	4.59	0.56	มากที่สุด
1	ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.58	0.57	มากที่สุด
2	ให้ความเป็นอิสระในการทำงานแก่บุคลากร	4.62	0.56	มากที่สุด
3	ส่งเสริมการเรียนรู้และความมั่นใจให้แก่บุคลากรตามความถนัด	4.64	0.55	มากที่สุด
4	แสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยง และที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือบุคลากรให้พัฒนาระดับความต้องการของตน	4.54	0.59	มากที่สุด
5	ส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงความสามารถตามความถนัดของตนเอง	4.59	0.54	มากที่สุด
	ด้านลักษณะงาน	4.66	0.52	มากที่สุด
6	ทำให้บุคลากรรู้สึกงานที่ทำอยู่เป็นงานที่ท้าทายความสามารถ และกระตุ้นให้ต้องปฏิบัติงาน	4.53	0.60	มากที่สุด
7	กระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ที่จะปรับปรุง พัฒนางานที่ได้รับมอบหมายให้มีคุณภาพ	4.54	0.56	มากที่สุด
8	ให้ความเป็นอิสระแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน	4.59	0.64	มากที่สุด
9	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม	4.62	0.54	มากที่สุด
10	มีการจัดทำคำสั่งเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานง่ายขึ้น	4.71	0.50	มากที่สุด
11	มีการกำหนดปริมาณงานอย่างเหมาะสม	4.64	0.54	มากที่สุด

ตาราง 21 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหาร สำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าสถิติ (N=338)		การแปลค่า
		สภาพที่มุ่งหวัง		
		$\bar{X}$	S.D.	
	ด้านสภาพแวดล้อม	4.60	0.55	มากที่สุด
12	ส่งเสริมการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้มีความสะดวกและเอื้อต่อการทำงาน	4.66	0.54	มากที่สุด
13	ส่งเสริมการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือที่ทันสมัย เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน	4.59	0.56	มากที่สุด
14	ส่งเสริมการจัดสภาพแวดล้อมให้สวยงาม เป็นระเบียบ	4.60	0.54	มากที่สุด
15	ส่งเสริมให้มีการรักษาความสะอาดอาคาร สถานที่ที่มีการจัดการถูกสุขลักษณะ	4.62	0.53	มากที่สุด
16	ส่งเสริมให้มีการกำหนดนโยบายด้านการ ควบคุมดูแลและป้องกันเกี่ยวกับความปลอดภัย	4.55	0.55	มากที่สุด
	ด้านการยอมรับนับถือ	4.63	0.54	มากที่สุด
17	มีการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี แก่ บุคลากรหรือแสดงออกอื่นใดที่ก่อให้เกิดถึงการ ยอมรับในความสามารถของบุคลากร	4.63	0.54	มากที่สุด
18	ยกย่องชมเชย บุคลากร ให้บุคลากรภายนอกได้ รับทราบ	4.63	0.56	มากที่สุด
19	ให้กำลังใจบุคลากรทุกคน ทั้งในโอกาสพิเศษ และเมื่อบุคลากรประสบปัญหาในการทำงาน	4.62	0.56	มากที่สุด
20	ทำให้บุคลากรรู้สึกว่ ได้รับความไว้วางใจใน การปฏิบัติงาน	4.54	0.67	มากที่สุด
21	แสดงความชื่นชมยินดี เมื่อบุคลากรปฏิบัติงาน ประสบความสำเร็จ	4.66	0.52	มากที่สุด

ตาราง 21 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหาร สำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าสถิติ (N=338)		การแปลค่า
		สภาพที่มุ่งหวัง		
		$\bar{X}$	S.D.	
	ด้านความก้าวหน้าในงาน	4.70	0.51	มากที่สุด
22	ส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าและเติบโต ในการทำงาน	4.67	0.54	มากที่สุด
23	ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการอบรม พัฒนา ทักษะ ประสบการณ์ทางวิชาชีพ	4.71	0.53	มากที่สุด
24	ส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้าร่วมกับองค์กรทาง วิชาชีพต่าง ๆ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทาง วิชาการและประสบการณ์	4.63	0.54	มากที่สุด
25	ส่งเสริมให้บุคลากรส่งผลงานเข้าร่วมประกวด แข่งขันในเวทีต่าง ๆ	4.63	0.55	มากที่สุด
26	ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับโอกาส ในการแสดง ความสามารถของตนเอง	4.63	0.60	มากที่สุด
27	ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความดีความชอบ เกียรติบัตรรางวัล ตามความสามารถของบุคคล	4.65	0.50	มากที่สุด
	ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4.59	0.52	มากที่สุด
28	จัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นทีมให้บุคลากร ได้ปฏิบัติร่วมกัน	4.61	0.52	มากที่สุด
29	กระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างความ ผูกพันในองค์กร	4.61	0.52	มากที่สุด
30	รับฟังความคิดเห็นและรับรู้เป้าหมายของ บุคลากรแต่ละคน	4.59	0.52	มากที่สุด
31	ชื่นชมบุคลากรและมอบรางวัลเพื่อเป็นขวัญ กำลังใจ	4.62	0.52	มากที่สุด

ตาราง 21 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหาร สำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าสถิติ (N=338)		การแปลค่า
		สภาพที่มุ่งหวัง		
		$\bar{X}$	S.D.	
32	ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ ระหว่างกัน และเสริมสร้างความไว้วางใจกัน ให้กับทีมงาน	4.63	0.51	มากที่สุด
	รวมเฉลี่ย	4.63	0.53	มากที่สุด

จากตาราง 21 พบว่า สภาพที่มุ่งหวังของภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างแรงจูงใจ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$) เมื่อพิจารณา รายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดย ด้านความก้าวหน้าในงาน ($\bar{X} = 4.70$) อยู่ในระดับมากที่สุด ตัวบ่งชี้ ที่ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการอบรม พัฒนาทักษะ ประสพการณ์ทางวิชาชีพ ($\bar{X} = 4.71$) รองลงมา คือ ด้านลักษณะงาน ($\bar{X} = 4.66$) ตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีการจัดทำคำสั่งเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานง่ายขึ้น ($\bar{X} = 4.71$) รองลงมาคือ ด้านการยอมรับนับถือ ($\bar{X} = 4.63$) ตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ แสดงความชื่นชมยินดี เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.66$) รองลงมา คือ ด้านสภาพแวดล้อม ($\bar{X} = 4.60$) ตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ส่งเสริมการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความสะดวกและเอื้อต่อการทำงาน ($\bar{X} = 4.66$) รองลงมาคือ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 4.59$) ตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ส่งเสริมการเรียนรู้และความมั่นใจให้แก่บุคลากรตามความถนัด ($\bar{X} = 4.64$) และสุดท้าย คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ($\bar{X} = 4.59$) ตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างกัน และเสริมสร้างความไว้วางใจกันให้กับทีมงาน ($\bar{X} = 4.63$) ตามลำดับ

การศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลค่าความต้องการจำเป็น (PNI) ของภาวะผู้นำทางการบริหาร ของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่ามีค่าความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ (PNI = 0.13) รองลงมาคือ ด้านการสร้างทีมงาน (PNI = 0.11) และด้านการสร้างแรงจูงใจ (PNI = 0.09) ตามลำดับ ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมาสรุปเรียงลำดับความสำคัญการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก มาพิจารณาการจัดการอบรม ดังนี้

1. การพิจารณาจำนวนชั่วโมงในการอบรมในภาพรวม
2. การพิจารณาจำนวนชั่วโมงในการพัฒนาองค์ประกอบหลักทั้ง 3

องค์ประกอบ

ตาราง 22 สรุปการเรียงลำดับความสำคัญเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ลำดับความสำคัญ	องค์ประกอบหลัก	จำนวนตัวบ่งชี้	จำนวนชั่วโมงในการพัฒนาที่ผู้วิจัยเลือกใช้
1	ด้านการมีวิสัยทัศน์ (PNI = 0.13)	22	27 ชั่วโมง
2	ด้านการสร้างทีมงาน (PNI = 0.11)	25	20 ชั่วโมง
3	ด้านการสร้างแรงจูงใจ (PNI = 0.09)	32	20 ชั่วโมง
รวม		79	67 ชั่วโมง

จากตาราง 21 พบว่า ภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เรียงลำดับความสำคัญที่ต้องนำไปพัฒนาซึ่งพิจารณาจากเวลาทั้งหมดเทียบตามสัดส่วนของค่าความ

ต้องการจำเป็น จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการสร้างแรงจูงใจ และเมื่อพิจารณาเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ จะเห็นว่าในด้านการสร้างแรงจูงใจถึงแม้จะมีค่า PNI น้อยที่สุด (PNI=0.09) แต่มีจำนวนตัวบ่งชี้มากที่สุด (32 ตัวบ่งชี้) ผู้วิจัยจึงพิจารณาเพิ่มจำนวนชั่วโมงการพัฒนาเป็น 20 ชั่วโมง

ตาราง 23 การเรียงลำดับความสำคัญของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

วิธีที่	วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ในยุคไทยแลนด์ 4.0	เวลาการพัฒนา (ชั่วโมง)
1	การอบรมเชิงปฏิบัติการ - การสร้างวิสัยทัศน์ 3 ชั่วโมง - การสร้างทีมงาน 2 ชั่วโมง - การสร้างแรงจูงใจ 2 ชั่วโมง	7
2	การฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง - การสร้างวิสัยทัศน์ 24 ชั่วโมง - การสร้างทีมงาน 18 ชั่วโมง - การสร้างแรงจูงใจ 18 ชั่วโมง	60
3	กาวัดและประเมินผล	3
รวมเวลาการพัฒนา		70

จากตาราง 22 พบว่า เรียงลำดับความสำคัญของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม เรียงลำดับความสำคัญ จากค่าร้อยละมากไปหาน้อย ดังนี้ การฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง ใช้เวลาในการพัฒนา 60 ชั่วโมง การอบรมเชิงปฏิบัติการในรูปแบบออนไลน์ ใช้เวลาในการพัฒนา 7 ชั่วโมง และการนิเทศ ติดตาม รูปแบบออนไลน์ ใช้เวลาในการพัฒนา 3 ชั่วโมง

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเอาองค์ประกอบที่มีค่าความต้องการจำเป็น (PNI) ของภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มาเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนา ใน 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ซึ่งมีตัวบ่งชี้ 22 ตัวบ่งชี้ 2) ด้านการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีตัวบ่งชี้ 25 ตัวบ่งชี้ และ 3) ด้านทักษะการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งมีตัวบ่งชี้ 32 ตัวบ่งชี้ ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาค่า PNI และจำนวนตัวบ่งชี้มาเป็นพื้นฐานในการกำหนดเวลาในการอบรมและ ผู้วิจัยได้นำหลักสูตรมาจัดอบรมภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในรูปแบบออนไลน์ และการฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริงในสถานศึกษาที่ผู้เข้าร่วมพัฒนาปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบ กำหนดระยะเวลาในการพัฒนาที่แตกต่างกันในทั้ง 3 องค์ประกอบหลัก ผู้ที่ได้รับการพัฒนาจะได้รับความรู้จากวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำครูให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ตอนที่ 2 ผลการสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากตอนที่ 1 มาสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มาทำการเขียนโครงร่างและสร้างรูปแบบ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ คือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา และการวัดประเมินผล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 หลักการของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีหลักการดังนี้

1.1.1 เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นโดยยึดแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.1.2 เป็นรูปแบบที่ใช้ทฤษฎีการเรียนรู้และหลักการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และการกระทำ เป็นการเรียนรู้ในการสร้างความคิดรวบยอด การพัฒนาความเข้าใจและความสามารถด้านต่าง ๆ ด้วยตนเองและเป็นการบูรณาการเพื่อนำไปใช้ในการบริหารกลุ่มงานในสถานศึกษาได้จริง

1.1.3 เป็นรูปแบบที่ใช้กระบวนการและวิธีการที่หลากหลาย ประกอบด้วย การอบรมเชิงปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การปฏิบัติจริง และการนิเทศ ติดตาม

1.1.4 เป็นรูปแบบที่ใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วม โดยมีหลักการสำคัญประกอบด้วย การใช้ประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งเกิดจากความสนใจของผู้เข้ารับการอบรม การปฏิสัมพันธ์ของผู้เข้ารับการอบรมทำให้เกิดการขยายตัวของเครือข่ายความรู้ที่ทุกคน มีอยู่อย่างกว้างขวาง และการสื่อสารด้วยการพูดหรือการเขียน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1.2 วัตถุประสงค์

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1.2.1 เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

1.2.2 เพื่อสร้างความตระหนักและเจตคติที่ดีในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

1.2.3 เพื่อพัฒนาทักษะในการใช้ภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในการปฏิบัติภารกิจให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

1.3 เนื้อหาของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วยเอกสาร จำนวน 3 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

1. การวิเคราะห์อนาคต
2. ความคิดสร้างสรรค์
3. การสื่อสาร

ชุดที่ 2 การสร้างทีมงาน ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

1. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร
2. การมีส่วนร่วม
3. การจัดโครงสร้าง
4. การมอบหมายงาน

ชุดที่ 3 การเสริมสร้างแรงจูงใจ ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

1. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล
2. ลักษณะงาน
3. สภาพแวดล้อม
4. การยอมรับนับถือ
5. ความก้าวหน้าในงาน
6. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

1.4 กระบวนการพัฒนา

กระบวนการของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีกระบวนการพัฒนาประกอบด้วย 2 วิธีการ ดังนี้

1. การอบรมรูปแบบออนไลน์ ใช้ระยะเวลา 7 ชม. โดยกำหนด

กิจกรรม ดังนี้

1.1 กิจกรรมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาการบริหารสถานศึกษาร่วมกัน เป็นการสร้างความคุ้นเคย ความเป็นกันเอง

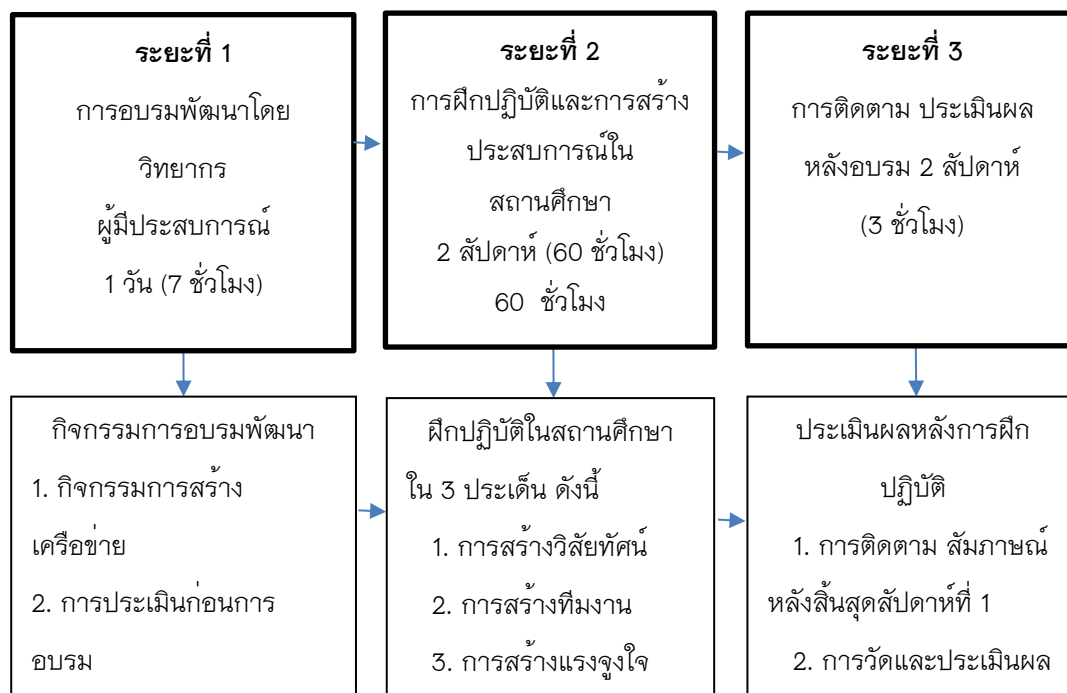
1.2 กิจกรรมการประเมินภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก โดยใช้แบบประเมินความรู้ความเข้าใจ

1.3 กิจกรรมการอบรมพัฒนารูปแบบออนไลน์เป็นกระบวนการที่ทำให้ครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ได้เรียนรู้ทั้งในภาคทฤษฎี เทคนิค ประสบการณ์ รวมถึงแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

2. การฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริงในสถานศึกษาที่ผู้เข้าร่วมพัฒนาปฏิบัติหน้าที่จริง โดยผู้เข้ารับการพัฒนาปฏิบัติกิจกรรมตามใบกิจกรรมในเอกสาร ชุดที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ ชุดที่ 2 การสร้างทีมงาน และชุดที่ 3 การสร้างแรงจูงใจ และบันทึกผลการปฏิบัติลงในใบกิจกรรม โดยใช้ระยะฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริงในสถานศึกษา เป็นเวลา 2 สัปดาห์ สัปดาห์ละ 5 วัน วันละ 6 ชั่วโมง รวมเวลา 60 ชั่วโมง

3. การติดตาม ประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในระหว่างการฝึกปฏิบัติและหลังการฝึกปฏิบัติในรูปแบบออนไลน์ แบ่งเป็นการติดตามหลังสิ้นสุดสัปดาห์ที่ 1 จำนวน 1 ชั่วโมง และการติดตามหลังสิ้นสุดสัปดาห์ที่ 2 ซึ่งเป็นสัปดาห์สุดท้าย จำนวน 2 ชั่วโมง

กระบวนการของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกฉียงเหนือ ดำเนินการเป็น 3 ระยะ แสดงเป็นแผนภาพ ได้ดังนี้



ภาพประกอบ 22 กระบวนการของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.5 รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยรายละเอียดของกิจกรรม ตามระยะต่าง ๆ ดังนี้

ระยะที่ 1 การอบรมพัฒนาโดยวิทยากรผู้มีประสบการณ์

1. กิจกรรมการสร้างเครือข่ายการแนะนำตัวเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนารู้จักซึ่งกันและกันเป็นการละลายพฤติกรรม เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยและเป็นกัลยาณมิตร เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนากล้าที่จะแลกเปลี่ยนและนำเสนอความคิดเห็น ประกอบด้วย ครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม จำนวน 30 คน เป็นครูที่ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานในโรงเรียน ได้แก่ กลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารทั่วไป กลุ่มบริหารงบประมาณ กลุ่มบริหารกิจการนักเรียน และกลุ่มบริหารงานบุคคล

2. ประเมินก่อนการอบรมพัฒนา ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินเพื่อวัดระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการบริหาร ก่อนการพัฒนา โดยผู้จัดการอบรมเตรียมแบบประเมินที่ได้รับการพัฒนาตามกระบวนการ

3. การฝึกอบรมโดยวิทยากรผู้มีประสบการณ์

ครูที่ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กกลุ่มทดลองเข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการและร่วมกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กเป็นเวลา 1 วัน (7 ชั่วโมง) โดยมีลำดับขั้นตอนในการจัดกิจกรรม ดังนี้

3.1 ขั้นให้ความรู้ เป็นขั้นตอนที่วิทยากรให้ความรู้แก่ผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความสำคัญ แนวคิด หลักการ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก โดยใช้วิธีการบรรยาย อภิปราย การศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนา จัดกิจกรรมระดมสมอง แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

3.2 ขั้นนำเสนอ หลักการ แนวคิด และผลการฝึกปฏิบัติการ เป็นขั้นตอนที่ผู้เข้ารับการพัฒนา นำเสนอผลงานที่ได้จากการระดมความคิดเห็นจากการศึกษาองค์ความรู้ และการศึกษาจากสถานการณ์ต่าง ๆ จากเอกสารประกอบการพัฒนา แล้วนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน อภิปรายและถอดบทเรียน

3.3 ขั้นสรุปองค์ความรู้จากการนำเสนอผลการปฏิบัติการ เป็นขั้นตอนที่วิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนาร่วมกันสรุปแนวคิด หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก และนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

4. การประเมินหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ

ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำแบบประเมินเพื่อวัดระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการบริหาร หลังการอบรมพัฒนาจากวิทยากร โดยผู้จัดการอบรมเตรียมแบบประเมิน ซึ่งเป็นแบบประเมินคู่ขนานกับแบบประเมินก่อนการอบรม

ระยะที่ 2 การฝึกปฏิบัติและสร้างประสบการณ์ในสถานศึกษา

เป็นกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในสถานศึกษาที่ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาปฏิบัติงานอยู่ เป็นเวลา 2 สัปดาห์ สัปดาห์ละ 5 วัน วันละ 6 ชั่วโมง รวม 60 ชั่วโมง โดยมีรายละเอียดของแต่ละกิจกรรม ดังนี้

กิจกรรมที่ 1 การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการสร้างวิสัยทัศน์

ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาปฏิบัติ วิเคราะห์การปฏิบัติงาน

ในหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กและตอบคำถามในใบกิจกรรมของเอกสารคู่มือการพัฒนาชุดที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ ตามองค์ประกอบ จำนวน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์อนาคต 2) ความคิดสร้างสรรค์ และ 3) การสื่อสาร ใช้ระยะเวลาพัฒนาตนเอง 4 วัน วันละ 6 ชั่วโมง รวมจำนวน 24 ชั่วโมง

กิจกรรมที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงาน

ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาปฏิบัติ วิเคราะห์การปฏิบัติงาน

ในหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก และตอบคำถามในใบกิจกรรมของเอกสารคู่มือการพัฒนาชุดที่ 2 การสร้างทีมงาน ตามองค์ประกอบ จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร 2) การมีส่วนร่วม 3) การจัดโครงสร้าง และ 4) การมอบหมายงาน ใช้ระยะเวลาพัฒนาตนเอง 4 วัน วันละ 6 ชั่วโมง รวมจำนวน 24 ชั่วโมง

กิจกรรมที่ 3 การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงจูงใจ

ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาปฏิบัติ วิเคราะห์การปฏิบัติงาน

ในหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก และตอบคำถามในใบกิจกรรมของเอกสารคู่มือการพัฒนาชุดที่ 3 การสร้างแรงจูงใจ ตามองค์ประกอบ จำนวน 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล 2) ลักษณะงาน 3) สภาพแวดล้อม 4) การยอมรับนับถือ 5) ความก้าวหน้าในงาน และ 6) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ใช้ระยะเวลาพัฒนาตนเอง 2 วัน วันละ 6 ชั่วโมง รวมจำนวน 12 ชั่วโมง

ระยะที่ 3 การติดตาม ประเมินผลการพัฒนาผู้เข้ารับการ

พัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในรูปแบบออนไลน์ แบ่งเป็น

- การติดตาม สัมภาษณ์ หลังสิ้นสุดสัปดาห์ที่ 1

ใช้เวลาหลังสิ้นสุดการฝึกปฏิบัติในสัปดาห์ที่ 1 จำนวน 1 ชั่วโมง โดยใช้วิธีการติดตามในรูปแบบออนไลน์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการได้นำเสนอผลการฝึกปฏิบัติจริง ปัญหาอุปสรรคที่พบและแนวทางการแก้ปัญหา

- การติดตามหลังสิ้นสุดสัปดาห์ที่ 2

ใช้เวลาหลังสิ้นสุดการฝึกปฏิบัติในสัปดาห์ที่ 2 ซึ่งเป็นสัปดาห์สุดท้าย จำนวน 2 ชั่วโมง หลังการฝึกปฏิบัติจริง เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการร่วมกันสรุปผลการปฏิบัติ และได้นำเสนอผลการฝึกปฏิบัติ สรุปผล และทำแบบประเมินเพื่อวัดระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

1.6 การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดำเนินการดังนี้

ระยะที่ 1 การอบรมพัฒนาโดยวิทยากรผู้มีประสบการณ์มีการประเมินพฤติกรรมครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ก่อนการอบรมเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมการพัฒนาครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ทั้ง 3 ด้าน ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างทีมงาน และการสร้างแรงจูงใจ

ระยะที่ 2 การฝึกปฏิบัติจริง ประเมินพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กของผู้เข้ารับการพัฒนามีก่อนการฝึกปฏิบัติจริงและหลังสิ้นสุด การฝึกปฏิบัติจริงโดยการสอบถามและสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการเกี่ยวกับพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการตนเองเกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ทั้ง 3 ด้าน ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างทีมงาน และการสร้างแรงจูงใจ

ระยะที่ 3 การวัดและประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก หลังการฝึก

ปฏิบัติจริง 2 สัปดาห์ โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำแบบประเมินความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ทั้ง 3 ด้านประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างทีมงาน และการสร้างแรงจูงใจ

2. พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

2.1 วัตถุประสงค์ของการทดลองใช้รูปแบบ คือ เพื่อตรวจสอบประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ผลปรากฏดังต่อไปนี้

2.1.1 ผลการประเมินความเหมาะสมของเอกสารพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ วิเคราะห์ได้จากการตอบแบบประเมินของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 คน โดยพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบ คือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา สื่อและอุปกรณ์ และการวัดประเมินผล โดยรวมผลปรากฏดังนี้

ตาราง 24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมของการประเมินรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่
รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

(N=9)

รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้า ทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติ หน้าที่รองฯโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดเล็ก	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			เป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย
1. คู่มือ	4.69	0.49	มากที่สุด	4.67	0.53	มากที่สุด	4.70	0.48	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2. เอกสารประกอบการพัฒนา ชุดที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์	4.63	0.59	มากที่สุด	4.67	0.52	มากที่สุด	4.68	0.49	มากที่สุด	4.67	0.52	มากที่สุด
3. เอกสารประกอบการพัฒนา ชุดที่ 2 การสร้างทีมงาน	4.67	0.55	มากที่สุด	4.70	0.48	มากที่สุด	4.70	0.48	มากที่สุด	4.68	0.52	มากที่สุด
4. เอกสารประกอบการพัฒนา ชุดที่ 3 การเสริมสร้างแรงจูงใจ	4.68	0.55	มากที่สุด	4.70	0.48	มากที่สุด	4.70	0.48	มากที่สุด	4.70	0.48	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม	4.67	0.55	มากที่สุด	4.69	0.50	มากที่สุด	4.70	0.48	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด

จากตาราง 24 พบว่า ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมมีรายละเอียดดังนี้

1. ความถูกต้อง รูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.67$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ คู่มือ ($\bar{X} = 4.69$) รองลงมา คือ เอกสารประกอบการพัฒนา ชุดที่ 3 การเสริมสร้างแรงจูงใจ ($\bar{X} = 4.68$) เอกสารประกอบการพัฒนา ชุดที่ 2 ($\bar{X} = 4.67$) และ เอกสารประกอบ การพัฒนา ชุดที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.63$)

2. ความเหมาะสม การประเมินคู่มือรูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.69$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ เอกสารประกอบการพัฒนา ชุดที่ 2 ($\bar{X} = 4.70$) เอกสารประกอบการพัฒนา ชุดที่ 3 การเสริมสร้างแรงจูงใจ ($\bar{X} = 4.70$) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ซึ่งมีค่าเท่ากัน ส่วนคู่มือ ($\bar{X} = 4.67$) และเอกสารประกอบการพัฒนา ชุดที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.67$) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดและมีค่าเท่ากัน

3. ความเป็นไปได้ การประเมินคู่มือรูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำทางการบริหาร สำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ คู่มือ ($\bar{X} = 4.70$) เอกสารประกอบการพัฒนา ชุดที่ 2 ($\bar{X} = 4.70$) และเอกสารประกอบการพัฒนา ชุดที่ 3 การเสริมสร้างแรงจูงใจ ($\bar{X} = 4.70$) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดและมีค่าเท่ากัน ส่วนเอกสารประกอบการพัฒนา ชุดที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.68$)

4. ความเป็นประโยชน์ การประเมินคู่มือรูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.71$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ คู่มือ ($\bar{X} = 4.78$) รองลงมาคือและเอกสารประกอบการพัฒนา ชุดที่ 3 การเสริมสร้างแรงจูงใจ ($\bar{X} = 4.70$) เอกสารประกอบการพัฒนา ชุดที่ 2 ($\bar{X} = 4.68$) ส่วนเอกสารประกอบการพัฒนา ชุดที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.67$)

ตาราง 25 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผลการประเมินคู่มือรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่
รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

(N=9)

คู่มือ รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้า ทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติ หน้าที่รองฯโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดเล็ก	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			เป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย
1. หลักการของรูปแบบ	4.67	0.50	มากที่สุด	4.56	0.73	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
3. เนื้อหาของรูปแบบ	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
4. กระบวนการของรูปแบบ	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
5. สื่อ-อุปกรณ์ ของรูปแบบ	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
6. การวัดและประเมินผล	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม	4.69	0.49	มากที่สุด	4.67	0.53	มากที่สุด	4.70	0.48	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด

จากตาราง 25 พบว่า ผลการประเมินคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีดังนี้

1. ความถูกต้อง การประเมินคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.69$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ($\bar{X} = 4.78$) หลักการของรูปแบบ ($\bar{X} = 4.67$) สื่อ และอุปกรณ์ของรูปแบบ ($\bar{X} = 4.67$) เนื้อหาของรูปแบบ ($\bar{X} = 4.67$) กระบวนการของรูปแบบ ($\bar{X} = 4.67$) และการวัดและประเมินผล ($\bar{X} = 4.67$) ซึ่งมีความเฉลี่ยเท่ากัน

2. ความเหมาะสม การประเมินคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.67$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงจากค่าเฉลี่ย มากไปน้อย ดังนี้ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ($\bar{X} = 4.78$) สื่อ และอุปกรณ์ของรูปแบบ ($\bar{X} = 4.67$) เนื้อหาของรูปแบบ ($\bar{X} = 4.67$) กระบวนการของรูปแบบ ($\bar{X} = 4.67$) และการวัดและประเมินผล ($\bar{X} = 4.67$) ซึ่งมีความเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนหลักการของรูปแบบ ($\bar{X} = 4.56$) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

3. ความเป็นไปได้ การประเมินคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงจากค่าเฉลี่ย มากไปน้อย ดังนี้ หลักการของรูปแบบ ($\bar{X} = 4.78$) และ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ($\bar{X} = 4.78$) มีค่าเท่ากัน รองลงมาคือ สื่อและอุปกรณ์ของรูปแบบ ($\bar{X} = 4.67$) เนื้อหาของรูปแบบ ($\bar{X} = 4.67$) กระบวนการของรูปแบบ ($\bar{X} = 4.67$) และการวัดและประเมินผล ($\bar{X} = 4.67$) ซึ่งมีความเท่ากัน

4. ความเป็นประโยชน์ การประเมินคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.78$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 4.78$)

ตาราง 26 แสดงผลการประเมินเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชุดที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์

(N=9)

เอกสารประกอบการพัฒนา ภาวะผู้นำทางการบริหาร สำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองฯ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			เป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย
1. วัตถุประสงค์	4.67	0.50	มากที่สุด	4.56	0.73	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
2. เนื้อหา	4.67	0.71	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
3. สื่อ/แหล่งเรียนรู้	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
4. ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
5. การวัดและประเมินผล	4.56	0.73	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
6. รายละเอียดเนื้อหา	4.56	0.73	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.56	0.73	มากที่สุด
7. กิจกรรมประกอบการพัฒนา	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม	4.63	0.59	มากที่สุด	4.67	0.52	มากที่สุด	4.68	0.49	มากที่สุด	4.67	0.52	มากที่สุด

จากตาราง 26 พบว่า ผลการประเมินเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ
ทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชุดที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ มีดังนี้

1. ความถูกต้อง การประเมินเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการ
บริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$) เมื่อพิจารณาเป็น
รายด้านเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ วัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.67$) เนื้อหา ($\bar{X} = 4.67$)
สื่อ/แหล่งเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.67$) ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม ($\bar{X} = 4.67$) กิจกรรมประกอบการ
พัฒนา ($\bar{X} = 4.67$) ซึ่งมิต่ำค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนการวัดและประเมินผล ($\bar{X} = 4.56$) และ
รายละเอียดเนื้อหา ($\bar{X} = 4.56$) มีค่าน้อยที่สุด

2. ความเหมาะสม การประเมินเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ
ทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.67$) เมื่อพิจารณา
เป็นรายด้านเรียงจากค่าเฉลี่ย มากไปน้อย ดังนี้ เนื้อหา ($\bar{X} = 4.78$) รองลงมาคือ สื่อ/แหล่ง
เรียนรู้ ($\bar{X} = 4.67$) ขั้นตอนการดำเนิน กิจกรรม ($\bar{X} = 4.67$) การวัดและประเมินผล
($\bar{X} = 4.67$) รายละเอียดเนื้อหา ($\bar{X} = 4.67$) กิจกรรมประกอบการพัฒนา ($\bar{X} = 4.67$) ซึ่งมี
ค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนวัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.56$) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

3. ความเป็นไปได้ การประเมินเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ
ทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.68$) เมื่อพิจารณา
เป็นรายด้านเรียงจากค่าเฉลี่ย มากไปน้อย ดังนี้ เนื้อหา ($\bar{X} = 4.78$) รองลงมาคือ
วัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.67$) สื่อ/แหล่งเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.67$) ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม
($\bar{X} = 4.67$) การวัดและประเมินผล ($\bar{X} = 4.67$) รายละเอียดเนื้อหา ($\bar{X} = 4.67$) และ
กิจกรรมประกอบการพัฒนา ($\bar{X} = 4.67$) ซึ่งมีค่าเท่ากัน

4. ความเป็นประโยชน์ การประเมินเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ
ทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.67$) เมื่อพิจารณา
เป็นรายด้านเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ เนื้อหา ($\bar{X} = 4.78$) รองลงมาคือ

วัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.67$) สื่อ/แหล่งเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.67$) ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

($\bar{X} = 4.67$) การวัดและประเมินผล ($\bar{X} = 4.67$) กิจกรรมประกอบการพัฒนา ($\bar{X} = 4.67$)

ส่วนรายละเอียด เนื้อหา ($\bar{X} = 4.56$) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ตาราง 27 แสดงผลการประเมินเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
ขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชุดที่ 2 การสร้างทีมงาน

(N=9)

เอกสารประกอบการพัฒนา ภาวะผู้นำครูปฏิบัติหน้าที่รองฯ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			เป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย
1. วัตถุประสงค์	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
2. เนื้อหา	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
3. สื่อ/แหล่งเรียนรู้	4.67	0.50		4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
4. ขั้นตอนการดำเนินงาน	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
5. การวัดและประเมินผล	4.56	0.73	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
6. รายละเอียดเนื้อหา	4.67	0.71	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด	4.67	0.71	มากที่สุด
7. กิจกรรมประกอบการพัฒนา	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม	4.67	0.55	มากที่สุด	4.70	0.48	มากที่สุด	4.70	0.48	มากที่สุด	4.68	0.52	มากที่สุด

จากตาราง 27 พบว่า ผลการประเมินเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ
ทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชุดที่ 2 การสร้างทีมงาน มีดังนี้

1. ความถูกต้อง การประเมินเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการ
บริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.67$) เมื่อพิจารณาเป็น
รายด้านเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ เนื้อหา ($\bar{X} = 4.78$) รองลงมา คือ วัตถุประสงค์
($\bar{X} = 4.67$) สื่อ/แหล่งเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.67$) ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม ($\bar{X} = 4.67$) กิจกรรม
ประกอบการพัฒนา ($\bar{X} = 4.67$) รายละเอียดเนื้อหา ($\bar{X} = 4.67$) ซึ่งมีค่าเท่ากัน ส่วนการ
วัดและประเมินผล ($\bar{X} = 4.56$) มีค่าน้อยที่สุด

2. ความเหมาะสม การประเมินเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ
ทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$) เมื่อพิจารณา
เป็นรายด้านเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ เนื้อหา ($\bar{X} = 4.78$) และรายละเอียดเนื้อหา
($\bar{X} = 4.67$) มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมาคือ วัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.67$) สื่อ/แหล่งเรียนรู้
($\bar{X} = 4.67$) ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม ($\bar{X} = 4.67$) การวัดและประเมินผล ($\bar{X} = 4.67$)
และกิจกรรมประกอบการพัฒนา ($\bar{X} = 4.67$) มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

3. ความเป็นไปได้ การประเมินเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ
ทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$) เมื่อพิจารณา
เป็นรายด้านเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ เนื้อหา ($\bar{X} = 4.78$) และรายละเอียดเนื้อหา
($\bar{X} = 4.67$) มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมาคือ วัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.67$) สื่อ/แหล่งเรียนรู้
($\bar{X} = 4.67$) ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม ($\bar{X} = 4.67$) การวัดและประเมินผล ($\bar{X} = 4.67$)
และกิจกรรมประกอบการพัฒนา ($\bar{X} = 4.67$) มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

4. ความเป็นประโยชน์ การประเมินเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ
ทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.68$) เมื่อพิจารณา
เป็นรายด้านเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ เนื้อหา ($\bar{X} = 4.78$) รองลงมาคือ

วัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.67$) สื่อ/แหล่งเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.67$) ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม
 ($\bar{X} = 4.67$) การวัดและประเมินผล ($\bar{X} = 4.67$) รายละเอียดเนื้อหา ($\bar{X} = 4.67$) และ
 กิจกรรมประกอบการพัฒนา ($\bar{X} = 4.67$) ซึ่งมีค่าเท่ากัน

ตาราง 28 แสดงผลการประเมินเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
ขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชุดที่ 3 การสร้างแรงจูงใจ

(N=9)

เอกสารประกอบการพัฒนา ภาวะผู้นำทางการบริหาร สำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองฯ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			เป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย
1. วัตถุประสงค์	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
2. เนื้อหา	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
3. สื่อ/แหล่งเรียนรู้	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
4. ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
5. การวัดและประเมินผล	4.67	0.71	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
6. รายละเอียดเนื้อหา	4.67	0.71	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
7. กิจกรรมประกอบการพัฒนา	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม	4.68	0.55	มากที่สุด	4.70	0.48	มากที่สุด	4.70	0.48	มากที่สุด	4.70	0.48	มากที่สุด

จากตาราง 28 พบว่า ผลการประเมินเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ
 ทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
 ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชุดที่ 3 การสร้างแรงจูงใจ มีดังนี้

1. ความถูกต้อง การประเมินเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการ
 บริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาค
 ตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.68$) เมื่อพิจารณาเป็น
 รายด้านเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ เนื้อหา ($\bar{X} = 4.78$) รองลงมา คือ วัตถุประสงค์
 ($\bar{X} = 4.67$) สื่อ/แหล่งเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.67$) ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม ($\bar{X} = 4.67$) การวัด
 และประเมินผล ($\bar{X} = 4.67$) รายละเอียดเนื้อหา ($\bar{X} = 4.67$) และกิจกรรมประกอบการ
 พัฒนา ($\bar{X} = 4.67$) ซึ่งมีค่าเท่ากัน

2. ความเหมาะสม การประเมินเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ
 ทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
 ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$) เมื่อพิจารณา
 เป็นรายด้านเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ เนื้อหา ($\bar{X} = 4.78$) และรายละเอียดเนื้อหา
 ($\bar{X} = 4.78$) ซึ่งมีค่าเท่ากัน รองลงมาคือ วัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.67$) สื่อ/แหล่งเรียนรู้
 ($\bar{X} = 4.67$) ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม ($\bar{X} = 4.67$) การวัดและประเมินผล ($\bar{X} = 4.67$)
 และกิจกรรมประกอบ การพัฒนา ($\bar{X} = 4.67$) ซึ่งมีค่าเท่ากัน

3. ความเป็นไปได้ การประเมินเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ
 ทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
 ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$) เมื่อพิจารณา
 เป็นรายด้านเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ เนื้อหา ($\bar{X} = 4.78$) และรายละเอียดเนื้อหา
 ($\bar{X} = 4.78$) ซึ่งมีค่าเท่ากัน รองลงมาคือ วัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.67$) สื่อ/แหล่งเรียนรู้
 ($\bar{X} = 4.67$) ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม ($\bar{X} = 4.67$) การวัดและประเมินผล ($\bar{X} = 4.67$)
 และกิจกรรมประกอบ การพัฒนา ($\bar{X} = 4.67$) ซึ่งมีค่าเท่ากัน

4. ความเป็นประโยชน์ การประเมินเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ
 ทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
 ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$) เมื่อพิจารณา
 เป็นรายด้านเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ เนื้อหา ($\bar{X} = 4.78$) และรายละเอียดเนื้อหา

($\bar{X} = 4.78$) ซึ่งมีค่าเท่ากับ รองลงมา คือ วัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.67$) สื่อ/แหล่งเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.67$) ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม ($\bar{X} = 4.67$) การวัดและประเมินผล ($\bar{X} = 4.67$) และกิจกรรมประกอบการพัฒนา ($\bar{X} = 4.67$) ซึ่งมีค่าเท่ากัน

จากผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครู ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขรูปแบบและเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

1. ปรับปรุงเนื้อหาให้มีความละเอียด และลำดับขั้นตอนให้มีความชัดเจนเพิ่มมากขึ้น
2. เพิ่มรายละเอียดการวัดและประเมินผลให้มีการประเมินทั้งในระยะก่อนการพัฒนา ระหว่างการพัฒนา และหลังการพัฒนา
3. เพิ่มเติมกิจกรรมท้ายเอกสารประกอบการอบรม ให้ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบ
4. ปรับปรุงชื่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทุกแห่งในเอกสารให้ตรงกับชื่อที่มีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

จากการสรุปผลวิจัยดังกล่าวมาเบื้องต้น สามารถนำมาเสนอโมเดลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยแสดงดังภาพประกอบ 23

หลักการ

1. มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. มีวิธีการพัฒนาที่เน้นกระบวนการถอดบทเรียนใช้กระบวนการและวิธีการที่หลากหลาย ประกอบด้วย การอบรม โดยวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ การปฏิบัติจริง และการนิเทศ ติดตาม ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



การวัดและประเมินผล

1. ก่อนใช้รูปแบบ
2. ระหว่างใช้รูปแบบ
 - สัมภาษณ์
3. หลังใช้รูปแบบ

เงื่อนไขความสำเร็จ

1. ระดับภาวะผู้นำหลังใช้รูปแบบสูงกว่าก่อนใช้รูปแบบ
2. ระดับภาวะผู้นำหลังใช้รูปแบบต้องไม่ต่ำกว่า 3.51

วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
2. เพื่อให้ครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก นำหลักการและแนวทางไปปรับใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา
3. เพื่อพัฒนากระบวนการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก กระบวนการและวิธีการที่หลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



เนื้อหา

ชุดที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์

1. การวิเคราะห์อนาคต
2. ความคิดสร้างสรรค์
3. การสื่อสาร

ชุดที่ 2 การสร้างทีมงาน

1. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร
2. การมีส่วนร่วม
3. การจัดโครงสร้าง
4. การมอบหมายงาน

ชุดที่ 3 การเสริมสร้าง

1. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล
2. ลักษณะงาน
3. สภาพแวดล้อม
4. การยอมรับนับถือ
5. ความก้าวหน้าในงาน

สื่อและอุปกรณ์

1. คู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนา
2. สื่อทัศนอุปกรณ์ประเภทต่างๆ

กระบวนการพัฒนา

ระยะที่ 1 การอบรมพัฒนา

การสร้างเครือข่าย การประเมินก่อน-หลังอบรม
อบรมพัฒนาโดยวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ (7 ชม.)

ระยะที่ 2 การฝึกปฏิบัติ

ฝึกประสบการณ์ตามเอกสารคู่มือในสถานศึกษา
(60 ชม.)

ระยะที่ 3 นิเทศ ติดตาม ประเมินผล

ติดตามระยะ 1 สัปดาห์ที่ และ 2 สัปดาห์

ภาพประกอบ 23 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนที่ 3 ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหาร สำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จากการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสกลนคร ที่เข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบด้วยความสมัครใจ จากโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียนไม่เกิน 500 คน) โดยผู้เข้าอบรมเป็นผู้ได้รับแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการในสถานศึกษาจากการแต่งตั้งภายในสถานศึกษาเอง ประกอบด้วย คณะครู จากโรงเรียนค้อวิทยาคม จำนวน 5 คน โรงเรียนวังยางวิทยาคม จำนวน 5 คน โรงเรียนมหาชัยวิทยา จำนวน 5 คน โรงเรียนเชียงยืนวิทยาคม จำนวน 5 คน โรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม จำนวน 5 คน และโรงเรียนศรีบัวบานวิทยาคม จำนวน 5 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 30 คน โดยผู้วิจัยได้เชิญครูผู้ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการในสถานศึกษาดังกล่าวเข้าอบรม จำนวน 1 วัน โดยเป็นการอบรมพัฒนาในรูปแบบออนไลน์ ได้เชิญ รศ.ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เป็นประธานในพิธีเปิดและเป็นวิทยากรการอบรมพัฒนา ให้ความรู้และประสบการณ์ ในหัวข้อ การสร้างวิสัยทัศน์ และได้เชิญ ดร.บดินทร์ นารถโกษา ผู้อำนวยการโรงเรียนสกลนครพัฒนศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร เป็นวิทยากรการอบรมพัฒนาให้ความรู้และประสบการณ์ ในหัวข้อ การสร้างทีมงานและการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้เข้ารับการพัฒนา กระบวนการพัฒนาในระยะการอบรมพัฒนา มีการใช้สื่ออย่างหลากหลายในการปฏิบัติกิจกรรม เช่น สื่อเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ คำบรรยาย สื่อ อุปกรณ์ เครื่องคอมพิวเตอร์และเครือข่ายสัญญาณออนไลน์ และเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์

หลังจากได้ดำเนินการระยะที่ 1 การอบรมพัฒนา จำนวน 1 วัน จนครบทุกกิจกรรมแล้ว ได้ดำเนินการในระยะที่ 2 การฝึกปฏิบัติและสร้างประสบการณ์จริงในสถานศึกษา ตามเอกสารประกอบการพัฒนา ทั้ง 3 ชุด ในการฝึกปฏิบัติของผู้เข้ารับการ

พัฒนาได้ทำการสรุปโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการใช้ภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ และทำการสรุปประเด็นเนื้อหาที่ได้จากการศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ แต่ละชุด

จากที่ได้ดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการในสถานศึกษา ทั้ง 30 คน โดยให้ครูได้รวมอภิปรายประเด็นตามเนื้อหา การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน การสร้างความรู้ ทักษะ เจตคติและการทำแบบฝึกในแต่ละชุด และใช้กระบวนการนิเทศ ติดตามสรุปได้ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่มุ่งหวังจะให้มีหรือเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งผู้บริหารของสถานศึกษาต้องเป็นผู้กำหนด โดยทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ การจะได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ที่เป็นส่วนรวมนั้น ต้องได้จากการประชุมปรึกษาหารือของสมาชิกทุกคน และมีการวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษาด้วยความเข้าใจ จึงค่อนข้างเป็นเรื่องที่ยาก สำหรับสถานศึกษาที่ครูหรือบุคลากรทางการศึกษาที่ขาดความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ดังนั้น ถึงแม้ว่า กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ จะเป็นกระบวนการที่สำคัญเป็นลำดับแรก แต่น่าจะเป็นกระบวนการที่ต้องเกิดขึ้น หลังการสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงาน และรวมถึงการสร้างทีมงานได้เกิดขึ้นก่อน จึงจะทำให้เกิดวิสัยทัศน์ที่เป็นตัวแทนของสถานศึกษาได้อย่างแท้จริง

2. การสร้างทีมงาน

เป็นเรื่องที่กระทำได้ยาก เพียงแต่ผู้บริหารในทุกระดับจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจัดการทีมงานของตนเองให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ขณะเดียวกันก็ต้องการแรงสนับสนุนและส่งเสริมจากผู้บริหารและสมาชิกในทีมงาน ดังนั้น เราต้องคิดเสมอว่า ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมอยู่ที่การทำงานร่วมกันของทุกคน ไม่ใช่อยู่ที่สมาชิกคนใดคนหนึ่งเท่านั้น เราจึงจำเป็นต้องคิดแสดงออก โดยคำนึงถึงคุณค่าและความสำเร็จของส่วนรวม แต่ไม่ได้หมายความว่าเราจะลดความสำคัญและความต้องการของบุคคลลงไป เพราะทีมงานที่ดี จะต้องสามารถบรรลุเป้าหมายและสร้างความพอใจแก่

สมาชิก โดยช่วยให้เขาสามารถบรรลุในความต้องการส่วนตัวไปพร้อม ๆ กับการความสำเร็จของทีมงานด้วย

3. การสร้างแรงจูงใจ

การเสริมสร้างให้คำทำงานได้เป็นอย่างดีนั้น นอกจากเพื่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งเพิ่มปริมาณและคุณภาพแล้ว ยังเน้นบรรยากาศที่ผู้ปฏิบัติงานมีความสุขความพอใจและเต็มใจปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ผลงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การทำงานในลักษณะดังกล่าว คือ การจูงใจในการทำงาน (work motivation) ซึ่งผู้บริหารควรให้ความสำคัญและสนใจศึกษาเพื่อพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้า การจูงใจมีอิทธิพลมากต่อพฤติกรรมและการทำงาน คนที่ปรารถนาความก้าวหน้า จะให้ความสนใจกับการประยุกต์ความรู้เรื่องการจูงใจไปใช้ประโยชน์มาก เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดแก่นบุคลากรและเกิดแก่ตนเองด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ตาราง 29 ภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ก่อนทดลองใช้รูปแบบ หลังอบรม
พัฒนา และหลังทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา (N=30)

ที่	ภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครู ปฏิบัติหน้าที่รองฯ โรงเรียน มัธยมศึกษา ขนาดเล็ก	ก่อนใช้รูปแบบ						หลังใช้รูปแบบ		สรุป	
		ก่อนการอบรม		หลัง การอบรม		เพิ่มขึ้น	ความ ก้าวหน้า			เพิ่มขึ้น	ความ ก้าวหน้า
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	$(\bar{X}_2 - \bar{X}_1)$	100.00	$\bar{X}_3$	S.D.	$(\bar{X}_3 - \bar{X}_1)$	100.00
1	การมีวิสัยทัศน์	3.75	0.69	4.08	0.57	0.33	6.60	4.95	0.54	1.20	23.93
	1.1 การวิเคราะห์อนาคต	3.54	0.81	4.03	0.52	0.49	9.80	5.00	0.50	1.46	29.20
	1.2 การมีความคิดสร้างสรรค์	3.74	0.65	4.12	0.56	0.38	7.60	5.00	0.57	1.26	25.20
	1.3 การสื่อสาร	3.98	0.62	4.10	0.62	0.12	2.40	4.85	0.54	0.87	17.40
2	การสร้างทีมงาน	3.51	0.74	4.23	0.74	0.72	14.37	4.93	0.67	1.42	28.37
	2.1 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร	3.59	0.84	4.25	0.84	0.66	13.26	4.89	0.64	1.30	26.06
	2.2 การมีส่วนร่วม	3.66	0.75	4.30	0.75	0.64	12.80	4.96	0.75	1.30	26.00
	2.3 การจัดโครงสร้าง	3.45	0.79	4.25	0.79	0.80	16.00	5.00	0.70	1.55	31.00
	2.4 การมอบหมายงาน	3.35	0.58	4.12	0.58	0.77	15.40	4.87	0.58	1.52	30.40

ตาราง 29 (ต่อ)

ที่	ภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครู ปฏิบัติหน้าที่รองฯ โรงเรียน มัธยมศึกษา ขนาดเล็ก	ก่อนใช้รูปแบบ						หลังใช้รูปแบบ		สรุป	
		ก่อนการอบรม		หลัง การอบรม		เพิ่มขึ้น	ความ ก้าวหน้า			เพิ่มขึ้น	ความ ก้าวหน้า
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	$(\bar{X}_2 - \bar{X}_1)$	100.00	$\bar{X}_3$	S.D.	$(\bar{X}_3 - \bar{X}_1)$	100.00
3	การเสริมสร้างแรงจูงใจ	3.60	0.63	4.35	0.63	0.76	15.13	4.94	0.61	1.34	26.83
	3.1 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	3.64	0.66	4.56	0.66	0.92	18.40	4.90	0.65	1.26	25.20
	3.2 ลักษณะงาน	3.66	0.64	4.23	0.64	0.57	11.40	4.95	0.62	1.29	25.80
	3.3 สภาพแวดล้อม	3.55	0.72	4.25	0.72	0.70	14.00	4.90	0.72	1.35	27.00
	3.4 การยอมรับนับถือ	3.55	0.55	4.15	0.55	0.60	12.00	4.96	0.50	1.41	28.20
	3.5 ความก้าวหน้าในงาน	3.64	0.58	4.34	0.58	0.70	14.00	4.95	0.58	1.31	26.20
	3.6 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.53	0.63	4.58	0.63	1.05	21.00	4.96	0.60	1.43	28.60
	ค่าเฉลี่ย	3.62	0.69	4.22	0.65	0.60	12.03	4.94	0.61	1.32	26.38

จากตาราง 29 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 30 คน ระหว่างก่อนการทดลองใช้รูปแบบ หลังการอบรมพัฒนา และหลังการทดลองใช้รูปแบบ พบว่า ภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ระยะหลังการทดลองใช้รูปแบบ ($\bar{X} = 4.94$) สูงกว่าหลังการอบรมพัฒนา ($\bar{X} = 4.22$) และสูงกว่าก่อนการทดลองใช้รูปแบบ ($\bar{X} = 3.62$) มีความแตกต่างรวมเพิ่มขึ้น 1.32 ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ก่อนเข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบอยู่ในระดับมาก หลังจากที่ได้เข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบ ภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก อยู่ในระดับมากที่สุด มีความแตกต่างรวมเพิ่มขึ้น 1.32 หรือคิดเป็นดัชนีความก้าวหน้า ร้อยละ 26.38 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างทีมงาน (28.37) ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ (26.83) และด้านการมีวิสัยทัศน์ (23.93)

ตาราง 30 ภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน
มัธยมศึกษาขนาดเล็ก ก่อนทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหาร สำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก	ค่าสถิติ (N=30)		การแปล ค่า
		ระดับปฏิบัติ		
		$\bar{X}$	S.D.	
1	การมีวิสัยทัศน์	3.75	0.69	มาก
	1.1 การวิเคราะห์อนาคต	3.54	0.81	มาก
	1.2 การมีความคิดสร้างสรรค์	3.74	0.65	มาก
	1.3 การสื่อสาร	3.98	0.62	มาก
2	การสร้างทีมงาน	3.51	0.74	มาก
	2.1 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร	3.59	0.84	มาก
	2.2 การมีส่วนร่วม	3.66	0.75	มาก
	2.3 การจัดโครงสร้าง	3.45	0.79	ปานกลาง
	2.4 การมอบหมายงาน	3.35	0.58	ปานกลาง
3	การเสริมสร้างแรงจูงใจ	3.60	0.63	มาก
	3.1 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	3.64	0.66	มาก
	3.2 ลักษณะงาน	3.66	0.64	มาก
	3.3 สภาพแวดล้อม	3.55	0.72	มาก
	3.4 การยอมรับนับถือ	3.55	0.55	มาก
	3.5 ความก้าวหน้าในงาน	3.64	0.58	มาก
	3.6 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.53	0.63	มาก
ค่าเฉลี่ย		3.62	0.69	มาก

จากตาราง 30 ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ก่อนการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาระเมินตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ผลการประเมินพบว่า ภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ทั้ง 3 องค์ประกอบหลัก โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$) องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมีวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 3.75$) รองลงมาคือ การเสริมสร้างแรงจูงใจ ($\bar{X} = 3.60$) ส่วนการมีวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 3.51$) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ตาราง 31 ภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน
มัธยมศึกษาขนาดเล็ก หลังการอบรมพัฒนา (ระยะที่1)

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหาร สำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก	ค่าสถิติ (N=30)		การแปล ค่า
		ระดับปฏิบัติ		
		$\bar{X}$	S.D.	
1	การมีวิสัยทัศน์	4.08	0.57	มาก
	1.1 การวิเคราะห์อนาคต	4.03	0.52	มาก
	1.2 การมีความคิดสร้างสรรค์	4.12	0.56	มาก
	1.3 การสื่อสาร	4.10	0.62	มาก
2	การสร้างทีมงาน	4.23	0.74	มาก
	2.1 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร	4.25	0.84	มาก
	2.2 การมีส่วนร่วม	4.30	0.75	มาก
	2.3 การจัดโครงสร้าง	4.25	0.79	มาก
	2.4 การมอบหมายงาน	4.12	0.58	มาก
3	การเสริมสร้างแรงจูงใจ	4.35	0.63	มาก
	3.1 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	4.56	0.66	มากที่สุด
	3.2 ลักษณะงาน	4.23	0.64	มาก
	3.3 สภาพแวดล้อม	4.25	0.72	มาก
	3.4 การยอมรับนับถือ	4.15	0.55	มาก
	3.5 ความก้าวหน้าในงาน	4.34	0.58	มาก
	3.6 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4.58	0.63	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย		4.22	0.65	มาก

จากตาราง 31 ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก หลังการอบรมพัฒนา ระยะที่ 1 การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ผลการประเมินพบว่า ภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ทั้ง 3 องค์ประกอบหลัก โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.22$) องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การเสริมสร้างแรงจูงใจ ($\bar{X} = 4.35$) รองลงมาคือ การสร้างทีมงาน ($\bar{X} = 3.23$) และองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การสร้างวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 4.08$)

ตาราง 32 ภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน
มัธยมศึกษาขนาดเล็ก หลังการใช้รูปแบบการพัฒนา (ระยะที่ 3)

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหาร สำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก	ค่าสถิติ (N=30)		การแปล ค่า
		ระดับปฏิบัติ		
		$\bar{X}$	S.D.	
1	การมีวิสัยทัศน์	4.95	0.54	มากที่สุด
	1.1 การวิเคราะห์อนาคต	5.00	0.50	มากที่สุด
	1.2 การมีความคิดสร้างสรรค์	5.00	0.57	มากที่สุด
	1.3 การสื่อสาร	4.85	0.54	มากที่สุด
2	การสร้างทีมงาน	4.93	0.67	มากที่สุด
	2.1 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร	4.89	0.64	มากที่สุด
	2.2 การมีส่วนร่วม	4.96	0.75	มากที่สุด
	2.3 การจัดโครงสร้าง	5.00	0.70	มากที่สุด
	2.4 การมอบหมายงาน	4.87	0.58	มากที่สุด
3	การเสริมสร้างแรงจูงใจ	4.94	0.61	มากที่สุด
	3.1 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	4.90	0.65	มากที่สุด
	3.2 ลักษณะงาน	4.95	0.62	มากที่สุด
	3.3 สภาพแวดล้อม	4.90	0.72	มากที่สุด
	3.4 การยอมรับนับถือ	4.96	0.50	มากที่สุด
	3.5 ความก้าวหน้าในงาน	4.95	0.58	มากที่สุด
	3.6 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4.96	0.60	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย		4.94	0.61	มากที่สุด

จากตาราง 31 ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก หลังการใช้รูปแบบการพัฒนา ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ผลการ

ประเมิณพบว่า ภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ทั้ง 3 องค์ประกอบหลัก โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.94$) องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมีวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 4.95$) รองลงมา คือ การสื่อสาร ($\bar{X} = 4.80$) และการสร้างทีมงาน ($\bar{X} = 4.74$) องค์ประกอบรองที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมอบหมายงาน ($\bar{X} = 4.83$) และองค์ประกอบหลักที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การเสริมสร้างแรงจูงใจ ($\bar{X} = 4.73$) และองค์ประกอบรองที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สภาพแวดล้อม ($\bar{X} = 4.90$)

ผลการนำรูปแบบไปใช้ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สามารถนำไปพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ได้ทั้ง 3 องค์ประกอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ที่เข้ารับการพัฒนาระหนักถึงความสำคัญและความเป็นไปได้ ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการส่งเสริมและการพัฒนาภาวะผู้นำครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ส่งผลให้ครูที่เข้าร่วมการพัฒนา มีการพัฒนาทักษะทางการบริหารเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น ตามบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่ง

จะเห็นได้ว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือดังกล่าว มีประโยชน์และคุณค่าในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการอย่างแท้จริง เห็นได้จากข้อมูลแสดงความก้าวหน้าในการเปรียบเทียบผลการพัฒนาภาวะผู้นำครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ใน 3 ระยะ คือ ระยะก่อนการทดลองใช้รูปแบบ และหลังการทดลองใช้รูปแบบ โดยการติดตามและประเมินผลหลังการใช้รูปแบบมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าระยะก่อนการทดลองใช้รูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก นอกจากนี้การสรุปประเด็นการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการดังกล่าวข้างต้น และจากการสัมภาษณ์ครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ ดังนี้

“...ก่อนเข้าร่วมการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาค

ตะวันออกเฉียงเหนือ ยังไม่มีความรู้เกี่ยวกับเรื่องรูปแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารและยังมองไม่ออกว่าจะสามารถพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กได้อย่างไรและจะเป็นไปในทิศทางไหน แต่เมื่อได้มีโอกาสเข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ปรากฏว่า ได้รับความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาตนเอง ในองค์ประกอบหลักทั้ง 3 องค์ประกอบ ซึ่งประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างทีมงาน และการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ได้จริง ขอขอบคุณผู้วิจัยที่ได้ให้โอกาสและประสบการณ์ในการเข้ารับการอบรมในครั้งนี้...”

(นางชญาญพัฏฐ์ จันทรชนะ, สัมภาษณ์, 12 เมษายน 2565)

“...จากการที่เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปรากฏว่าได้รับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน มากขึ้นซึ่งก่อนอบรมเชิงปฏิบัติการนั้นยังไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน และยังไม่เข้าใจคำว่าภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครู แต่เมื่อได้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการ เกี่ยวกับองค์ประกอบ ทั้ง 3 องค์ประกอบหลัก และ 13 องค์ประกอบรอง ทำให้เรามองเห็นแนวทางในการนำไปพัฒนาเพื่อต่อยอดองค์ความรู้ในด้านการบริหารนั้น ๆ ได้โดยเฉพาะองค์ประกอบในด้านการสร้างวิสัยทัศน์นั้น ทำให้เรามีแนวคิดและสามารถวิเคราะห์ปัจจุบันเพื่อมองภาพอนาคตได้ถูกทางมากขึ้น มองปัญหาว่าทุก ๆ ปัญหาสามารถแก้ไขได้ ขึ้นอยู่กับแนวคิดและวิธีการซึ่งเหมาะกับเหตุการณ์ในปัจจุบันมากที่สิ่งต่าง ๆ เริ่มเปลี่ยนแปลงไปเข้าใจตัวเอง เข้าใจเพื่อนร่วมงาน เข้าใจโรงเรียนมากขึ้น สามารถนำความรู้เหล่านี้ไปประยุกต์ใช้ในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี...”

(นายพนไพร ทนงค์, สัมภาษณ์, 12 เมษายน 2565)

“...ก่อนเข้าร่วมการอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ยังมองไม่ออกว่า คำว่า ภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติ

หน้าที่รองผู้อำนวยการ จะสามารถที่จะพัฒนาได้อย่างไร ไม่รู้ว่าจะนำไปเชื่อมโยงการปฏิบัติงานได้จริงหรือไม่ แต่เมื่อได้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการ จำนวน 1 วัน และกลับมาฝึกประสบการณ์จริง และพัฒนาตามเอกสารคู่มือ ณ สถานศึกษา ทำให้ได้รับความรู้ความเข้าใจในการพัฒนามากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ด้านการพัฒนาทีมงาน และด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ การอบรม และพัฒนาทำให้ทราบวิธีการในการพัฒนาตนเองเมื่อถึงช่วงลงมือปฏิบัติจริง สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาตนเองได้จริง นอกจากนี้ยังสามารถนำไปพัฒนางานด้านการบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี ...”

(นางนุชจิรา หลานเศรษฐา, สัมภาษณ์, 12 เมษายน 2565)

“...ปกติเวลาทำงานอยู่ที่โรงเรียนจะมีทั้งกิจกรรมการเรียนการสอนตามปกติที่เคยทำมา และงานพิเศษตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายในส่วนงานการจัดการเรียนการสอนนั้น มีการพัฒนาทักษะกระบวนการอยู่เสมอ แต่ในส่วนของงานพิเศษทางด้านการบริหารตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายนั้น จะต้องศึกษาหาแนวทางด้วยตนเอง ไม่มีโอกาสได้รับการพัฒนาอย่างจริงจัง แต่เมื่อได้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และนำไปฝึกปฏิบัติจริง ทำให้สามารถรู้และเข้าใจถึงภาวะผู้นำทางการบริหาร ว่าสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการพัฒนาตนเอง การพัฒนาสถานศึกษา มีผลส่งถึงการพัฒนานักเรียน โดยได้เริ่มจากการตั้งวิสัยทัศน์ของกลุ่มงาน มีการประชุมครูในกลุ่มงาน มีการวางแผนบรรลุวิสัยทัศน์ของกลุ่มงาน นอกจากนี้องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบรองสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับตนเอง เพื่อนครู การบริหารจัดการในโรงเรียน และเด็กนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ขอขอบคุณผู้วิจัยที่ได้ประสบการณ์ดี ๆ จากการอบรมครั้งนี้...”

(นายเกรียงไกร ศรีไชย, สัมภาษณ์, 12 เมษายน 2565)

จากการสัมภาษณ์ครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เข้าร่วมการพัฒนาหลังจากทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

เห็นได้ว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รอง
ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทำให้ครูได้รับความรู้
ความเข้าใจ ครูสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมปรับเปลี่ยนแนวคิด มีแนวความคิดใหม่ ๆ
สามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้สามารถจัดการทรัพยากรที่อยู่ให้เกิด
ประโยชน์สูงสุด ส่งผลให้เกิดประโยชน์ในองค์กร และส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียน และ
ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

บทที่ 5

สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำทางการบริหาร สำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสรุปผลการวิจัยตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. วิธีการดำเนินการวิจัย
4. สรุปผลการวิจัย
5. อภิปรายผล
6. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบรองของภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. เพื่อหาความก้าวหน้าของภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้น

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย

1. ประชากร ประชากรที่ใช้ในขั้นตอนการวิจัยเชิงสำรวจ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก และครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2560 จำนวน 479 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 479 คน และครูปฏิบัติหน้าที่ดำรงรองผู้อำนวยการ จำนวน 1,916 คน รวมทั้งสิ้น 2,395 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

2.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในขั้นตอนการวิจัยเชิงสำรวจครั้งนี้ ได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multistage Random Sampling) โดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (1970) จากจำนวนผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 2,395 คน ได้กลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์จำนวน 330 คน แต่ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้กลุ่มตัวอย่าง ผู้อำนวยการโรงเรียน 169 คน และครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 169 คน รวมจำนวน 338 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างในการทดลองใช้รูปแบบ ได้แก่ ครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม จำนวน 30 คน

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยการวิจัยและพัฒนา (research and development : R&D) เป็นการวิจัยปฏิบัติการลงสู่การปฏิบัติจริงเพื่อพัฒนางานให้ดีขึ้น ซึ่งมีกระบวนการปฏิบัติงานตามแผนหรือแนวทางที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิเคราะห์แล้วนำแนวทางที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิเคราะห์แล้วนั้นมาเป็นแนวทางสู่การทดลองปฏิบัติ เพื่อศึกษาผลที่เกิดขึ้น หลังจากนั้นจึงมีการสรุปและพัฒนางานพร้อมที่จะเผยแพร่ต่อไป

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ 7 ขั้นตอน ดังนี้

**ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการบริหารของ
ครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ**

ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับ
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในประเด็นต่าง ๆ ซึ่งในขั้นตอน
นี้ได้องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบรองของภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติ
หน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดการ
วิจัย

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง รูปแบบการ
พัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน
มัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีองค์ประกอบหลัก คือ การมี
วิสัยทัศน์ การสร้างทีมงานการเสริมสร้างแรงจูงใจและองค์ประกอบรองในขั้นตอนนี้
ได้กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติ
หน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 3 สรุปรวบรวมข้อมูลและประมวลความคิดเห็นจาก
ผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รอง
ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กโดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อรวบรวมข้อมูล
เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียน เกี่ยวกับ
องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน
มัธยมศึกษาขนาดเล็ก

ระยะที่ 2 : การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 4 การร่างรูปแบบและพัฒนารูปแบบ

การร่างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้นำผลจากการวิจัยในระยะที่ 1 โดยนำผลจากการวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่ รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก และผลจากการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Study) คือ ค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนา (PNI_{Modified}) มาใช้เป็นกรอบแนวทางในการสร้างรูปแบบการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การสร้างทีมงาน และ 3) การเสริมสร้างแรงจูงใจ มาเป็นกรอบแนวทางในการร่างรูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หลังจากนั้นให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน ตรวจสอบร่างรูปแบบและขอความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และจัดทำคู่มือเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อนำไปสร้างรูปแบบในขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 การสร้างรูปแบบ

ในขั้นตอนนี้เป็นการปรับปรุงและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก โดยผู้วิจัยนำร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กที่ผ่านการตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมจากผู้เชี่ยวชาญ ในขั้นตอนที่ 4 มาทำการปรับปรุงแก้ไขสร้างเป็นรูปแบบ

การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน
มัธยมศึกษาขนาดเล็ก และนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้รูปแบบ
การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน
มัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 3 : การทดลองใช้ ประเมินผล และพัฒนารูปแบบการ พัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัยดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการ
บริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กและเอกสาร
ประกอบการพัฒนาที่ผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมและคุณภาพแล้ว ไปทดลองใช้กับ
ครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 6 โรงเรียน รวม 30 คน

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดการดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา
ภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
ขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็น 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 6 การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการ
บริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

หลังจากได้ปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการ
บริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือและได้สร้างเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับครูปฏิบัติ
หน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อเป็น
แนวทางในการดำเนินการตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำรูปแบบการพัฒนาภาวะ
ผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนมัธยม
ขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ไปทดลองใช้กับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 30 คน

ขั้นตอนที่ 7 สรุปผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการ
บริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ

สรุปผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้จากการทดลองแล้วนำมาเขียนรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์พร้อมเผยแพร่ โดยผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการทดลองใช้มาสรุปรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเขียนรายงานการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือฉบับสมบูรณ์

สรุปผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลได้ดังนี้

1. การศึกษาองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบรองภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก 13 องค์ประกอบรอง และ 79 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย

1.1 องค์ประกอบหลัก การสร้างวิสัยทัศน์

ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบรอง และ 22 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1.1.1 การวิเคราะห์อนาคต ประกอบด้วย 7 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

- 1) มีความสามารถในการมองภาพในเชิงองค์รวม
- 2) มีความสามารถมองเห็นแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- 3) มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย ในการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า
- 4) มีการกำหนดวิธีการทำงานเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายล่วงหน้า
- 5) ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา
- 6) ดำเนินถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- 7) สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

1.1.2 ความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 8 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

- 1) สามารถแลกเปลี่ยนและยินดียินดีรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร
- 2) สามารถประสานแรงขับเคลื่อนและเสริมกำลังใจให้บุคลากร
- 3) สามารถใช้เทคนิควิธีหรือเหตุผลในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งจนเป็นที่ยอมรับของบุคลากร
- 4) ส่งเสริมให้ครูมีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง
- 5) แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม
- 6) ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม
- 7) ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่ดีและอบอุ่นในสถานศึกษา และห้องเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครู
- 8) มีความสนใจ เข้าใจปัญหาทางการปฏิบัติงานและปัญหาล้วนตัวที่บุคลากรประสบอยู่

1.1.3 การสื่อสาร ประกอบด้วย 7 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

- 1) สามารถสื่อสาร / ถ่ายทอดความคิดและความหมาย
- 2) สามารถประสานงานและประสานความร่วมมือเพื่อผลสำเร็จในการทำงาน
- 3) มีทักษะในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ วิพากษ์ และวิจารณ์
- 4) มีความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตาม
- 5) มีทักษะการพูด การฟัง การอ่านและการเขียนที่ดี
- 6) สามารถใช้วิธีการพูดเหมาะสมกับเวลาและสถานที่
- 7) แสดงวาจาสุภาพและเหมาะสมในการประชุม

1.2 องค์ประกอบหลัก การสร้างทีมงาน

ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ 20 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1.2.1 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย 6 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

- 1) ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขณะปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ในสถานศึกษา

- สถานศึกษา
- 2) ส่งเสริมการจัดกิจกรรม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ใน
- 3) ให้ความช่วยเหลือครู และบุคลากรทางการศึกษาเมื่อได้รับความเดือดร้อน
- 4) สร้างโอกาส หรือสถานการณ์ให้บุคลากรมีการพูดคุย เพื่อถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์
- 5) ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเอื้ออาทรต่อกัน
- 6) สร้างค่านิยมความรักและศรัทธาในสถานศึกษา
- 1.2.2 การจัดโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย 5 ส่วน ดังนี้
- 1) มีการจัดตั้งเครือข่ายการทำงานอย่างเป็นระบบ
- ประสานงานอย่างใกล้ชิด
- 2) มีการประสานงานของเครือข่ายการทำงาน
- 3) มีการกำหนดโครงสร้างการทำงานของสถานศึกษาชัดเจน
- 4) มีการกระจายอำนาจหน้าที่ ตามบทบาทความสามารถของบุคลากร
- 5) มีการแบ่งการบริหารงานออกเป็นฝ่าย หรือแผนกชัดเจน
- 1.2.3 การมอบหมายงาน ประกอบด้วย 9 ส่วน ดังนี้
- 1) มีการกำหนดกฎระเบียบ มาตรฐานการทำงานและขั้นตอน
- การปฏิบัติงานชัดเจน
- 2) มีการกำหนดผู้ทำหน้าที่ประสานงานชัดเจน
- 3) มอบหมายงานโดยพิจารณาบุคคลที่เหมาะสม
- 4) สร้างความเข้าใจให้กับตัวผู้ได้รับมอบหมายงาน
- 5) สอบถามความพร้อม และบอกวัตถุประสงค์ของการมอบหมายงาน
- 6) เปิดโอกาสให้ผู้ที่จะรับมอบหมายได้เสนอแนวทางการดำเนินการหรือแผนงาน
- 7) ให้กำลังใจ และสนับสนุนอุปกรณ์ในการทำงาน
- 8) ให้การชี้แนะหรือให้คำปรึกษาเป็นระยะ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน

9) ติดตามความคืบหน้าระหว่างดำเนินการว่าเป็นไปตาม
แนวทางที่กำหนดหรือไม่มีปัญหาอุปสรรคอย่างไร

1.3 องค์ประกอบหลัก การสร้างแรงจูงใจ

ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบรอง 32 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1.3.1 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

- 1) ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล
- 2) ให้ความสำคัญอิสระในการทำงานแก่บุคลากร
- 3) ส่งเสริมการเรียนรู้และความมั่นใจให้แก่บุคลากรตาม

ความถนัด

4) แสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยง และที่ปรึกษาให้คำแนะนำใน
การช่วยเหลือบุคลากรให้พัฒนาระดับความต้องการของตน

5) ส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงความสามารถตามความถนัด
ของตนเอง

1.3.2 การกำหนดลักษณะงาน ประกอบด้วย 6 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1) ทำให้บุคลากรรู้สึกว่างานที่ทำอยู่ เป็นงานที่ท้าทาย
ความสามารถ และกระตุ้นให้ต้องปฏิบัติงาน

2) กระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ที่จะปรับปรุง
พัฒนางานที่ได้รับมอบหมายให้มีคุณภาพ

3) ให้ความสำคัญอิสระแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน

4) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม

5) มีการจัดทำคำสั่งเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานง่ายขึ้น

6) มีการกำหนดปริมาณงานอย่างเหมาะสม

1.3.3 การจัดการสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1) ส่งเสริมการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสะดวก
และเอื้อต่อการทำงาน

2) ส่งเสริมการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือที่ทันสมัยเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน

3) ส่งเสริมการจัดสภาพแวดล้อมให้สวยงาม เป็นระเบียบ

4) ส่งเสริมให้มีการรักษาความสะอาดอาคารสถานที่ที่มีการจัดการถูกสุขลักษณะ

5) ส่งเสริมให้มีการกำหนดนโยบายด้านการควบคุมดูแลและป้องกันเกี่ยวกับความปลอดภัย

1.3.4 การให้ความยอมรับนับถือ ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1) มีการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี แก่บุคลากรหรือแสดงออกอื่นใดที่ก่อให้เกิดเห็นถึงการยอมรับในความสามารถของบุคลากร

2) ยกย่องชมเชย บุคลากร ให้บุคคลภายนอกได้รับทราบ

3) ให้กำลังใจบุคลากรทุกคน ทั้งในโอกาสพิเศษ และเมื่อบุคลากรประสบปัญหาในการทำงาน

4) ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าได้ได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน

5) แสดงความชื่นชมยินดี เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ

1.3.5 การส่งเสริมความก้าวหน้าในงาน ประกอบด้วย 6 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1) ส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้า และเติบโตในการทำงาน

2) ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการอบรม พัฒนาทักษะประสบการณ์ทางวิชาชีพ

3) ส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้าร่วมกับองค์กรทางวิชาชีพต่าง ๆ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการและประสบการณ์

4) ส่งเสริมให้บุคลากรส่งผลงานเข้าร่วมประกวด แข่งขันในเวทีต่าง ๆ

5) ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับโอกาสแสดงความสามารถของตนเอง

6) ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความดีความชอบ เกียรติบัตรรางวัล ตามความสามารถของบุคคล

1.3.6 การส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้

- รวมกัน
- ในองค์กร
- 1) จัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นทีมให้บุคลากรได้ปฏิบัติ
 - 2) กระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างความผูกพัน
 - 3) รับฟังความคิดเห็นและรับรู้เป้าหมายของบุคลากรแต่ละคน
 - 4) ชื่นชมบุคลากรและมอบรางวัลเพื่อเป็นขวัญกำลังใจ
 - 5) ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างกัน และเสริมสร้างความไว้วางใจกันให้กับทีมงาน

2. ผลการสร้างและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหาร สำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา สื่อ/อุปกรณ์ และการวัดและประเมินผล

3. ความก้าวหน้าของภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.94$) ภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ระยะหลังการทดลองใช้รูปแบบ ($\bar{X} = 4.94$) สูงกว่าก่อนการทดลองใช้รูปแบบ ($\bar{X} = 3.62$) โดยมีค่าร้อยละความก้าวหน้ารวมเท่ากับ 26.38 และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ สามารถเรียงลำดับค่าร้อยละความก้าวหน้าขององค์ประกอบหลัก จากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ 1) การสร้างทีมงาน (ร้อยละความก้าวหน้า = 28.37) 2) การเสริมสร้างแรงจูงใจ (ร้อยละความก้าวหน้า = 26.83) และ 3) การมีวิสัยทัศน์ (ร้อยละความก้าวหน้า = 23.93)

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอผลการอภิปรายตามกระบวนการของการวิจัย ดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่ามี 3 องค์ประกอบหลัก 13 องค์ประกอบรอง ดังนี้

1.1 องค์ประกอบหลักที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างวิสัยทัศน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ต้องประกอบด้วย 1. ความสามารถในการวิเคราะห์อนาคต คือการมีความสามารถในการมองภาพในเชิงองค์รวม การมีความสามารถมองเห็นแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีการกำหนดจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดวิธีการทำงานเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน มีการวางแผนการส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา มีการคำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ มีความสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง 2. ความคิดสร้างสรรค์ คือ มีความสามารถแลกเปลี่ยนและยินดีรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร สามารถประสานแรงขับเคลื่อนและเสริมกำลังใจให้บุคลากร สามารถใช้เทคนิควิธีหรือเหตุผลในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งจนเป็นที่ยอมรับของบุคลากร ส่งเสริมให้ครูมีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม รู้จักให้ความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่ดีและอบอุ่นในสถานศึกษาและห้องเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครู มีความสนใจ เข้าใจปัญหาทางการปฏิบัติงานและปัญหาส่วนตัวที่บุคลากรประสบอยู่ 3. การสื่อสาร คือ มีความสามารถสื่อสาร / ถ่ายทอดความคิดและความหมาย สามารถประสานงานและประสานความร่วมมือ เพื่อผลสำเร็จในการทำงาน มีทักษะในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ วิพากษ์ และวิจารณ์ มีความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตาม มีทักษะการพูด การฟัง การอ่านและการเขียนที่ดี สามารถใช้วิธีการพูดเหมาะสมกับเวลาและสถานที่ และแสดงวาจาสุภาพและเหมาะสมในการประชุม สอดคล้องกับแนวคิดของ พงกะพรวณ ตะกลมทอง (2553, หน้า 205) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ สามารถสังเกตได้จากคุณลักษณะ มีความสามารถในการวิเคราะห์แนวโน้มในสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การมีกระบวนการคิดแบบเชิงรุก การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีความสามารถในการมองภาพของงานที่ปฏิบัติในเชิงองค์รวม และมีจุดมุ่งหมายในการทำงาน เช่นเดียวกับงานวิจัยของ พิทยา ศิริธำรงค์ (2556, หน้า 153) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะด้านการมีวิสัยทัศน์มี 7 องค์ประกอบ คือ 1. สามารถศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อหาจุดเด่นจุดด้อยมาเป็นโอกาสในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา 2. สามารถใช้กระบวนการมีส่วนร่วมเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา 3. สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นภาพความสำเร็จในอนาคตที่มีความเป็นไปได้ท้าทายและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เป้าหมายและค่านิยมของสถานศึกษา 4. สามารถปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์พันธกิจ และกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายหน่วยงานต้นสังกัด 5. สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้ครูนักเรียนผู้ปกครองและชุมชนเข้าใจ 6. มีความมุ่งมั่นและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานเพื่อนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จอยู่เสมอ 7. สามารถปฏิบัติงานเชิงรุกผลักดันให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนางานในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผล และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิภัฏชลา ล้นเหลือ (2554, หน้า 249 – 250) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า อิทธิพลทางตรง เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ปัจจัยบรรยากาศองค์การ ปัจจัยการสื่อสาร ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ และปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ อิทธิพลทางอ้อม ได้แก่ ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ โดยส่งผลผ่านปัจจัยบรรยากาศองค์การและความคิดสร้างสรรค์ 3. อิทธิพลโดยรวมของตัวแปรสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ ปัจจัยการสื่อสาร และปัจจัยความคิดสร้างสรรค์

1.2 องค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างทีมงาน การสร้างทีมงานในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ต้องประกอบด้วย 1. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร คือ การส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขณะปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ในสถานศึกษา การส่งเสริม

การจัดกิจกรรม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ในสถานศึกษา การให้ความช่วยเหลือครู และบุคลากรทางการศึกษาเมื่อได้รับความเดือดร้อน การสร้างโอกาสหรือสถานการณ์ให้บุคลากรมีการพูดคุย เพื่อถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ การส่งเสริมให้บุคลากรมีความเอื้ออาทรต่อกัน การสร้างค่านิยมความรักและศรัทธาในสถานศึกษา 2. การจัดการโครงสร้างองค์กร คือ การจัดตั้งเครือข่ายการทำงานอย่างเป็นระบบ ประสานงานอย่างใกล้ชิด การประสานงานของเครือข่ายการทำงาน การมีความสามารถกำหนดโครงสร้างการทำงานของสถานศึกษาชัดเจน มีการกระจายอำนาจหน้าที่ตามบทบาทความสามารถของบุคลากร การแบ่งการบริหารงานออกเป็นฝ่าย หรือแผนกชัดเจน 3. การมอบหมายงาน คือ การกำหนดกฎ ระเบียบ มาตรฐานการทำงานและขั้นตอนการปฏิบัติงานชัดเจน การกำหนดผู้ทำหน้าที่ประสานงานชัดเจน การมอบหมายงานโดยพิจารณาบุคคลที่เหมาะสม สร้างความเข้าใจให้กับตัวผู้ได้รับมอบหมายงาน สอบถามความพร้อม และบอกวัตถุประสงค์ของการมอบหมายงาน เปิดโอกาสให้ผู้ที่จะรับมอบหมายได้เสนอแนวทางการดำเนินการหรือแผนงาน ให้กำลังใจและสนับสนุนอุปกรณ์ในการทำงาน ให้การชี้แนะหรือให้คำปรึกษาเป็นระยะ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ติดตามความคืบหน้าระหว่างดำเนินการว่าเป็นไปตามแนวทางที่กำหนดหรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคอย่างไร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสน่ห์ จัยโต (2545, หน้า 154 – 157) ที่ได้กล่าวว่า องค์ประกอบสำคัญของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ มี 4 ประการ ได้แก่ 1. องค์ประกอบด้านผู้นำ คือ ผู้นำในการบริหารงานเป็นทีมต้องใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยที่สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดการกระทำและการประเมิน ผู้นำทีมจะต้องมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ เพื่อนำทีมสู่ความสำเร็จ สามารถประสานงาน และสร้างความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน มีความสามารถในการตัดสินใจ สร้างแรงจูงใจเพื่อให้การทำงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน 2. องค์ประกอบด้านสมาชิกการทำงานเป็นทีม คือ บทบาทที่สำคัญของการเป็นสมาชิก การทำงานเป็นทีมที่ดี คือ มีความรับผิดชอบและมีจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีมและมุ่งไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน โดยที่สมาชิกต้องมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมทุก ๆ เรื่องจะต้องมีการพูด การฟัง การถาม การคิด การเขียนและการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่คาดหวังได้ 3. องค์ประกอบด้านงาน คือ การทำงานเป็นทีมจะต้องกำหนดเป้าหมายให้กระจ่างชัด ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพโดยงานหรือภารกิจจะต้องมีความชัดเจน มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ที่สำคัญอย่างไบบ้าง 4. องค์ประกอบด้านวิธีการทำงาน คือ ต้องมีความเข้าใจองค์การในภาพรวมและความสัมพันธ์ที่มีต่อกัน

ของระบบย่อยต่าง ๆ โดยการทำงานต้องประสานสอดคล้องกัน มีการคิดค้นหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม มีการเรียนรู้ร่วมกันและการฝึกคิดและปฏิบัติอย่างเป็น ระบบ สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญมี ก่อบุญ (2553, หน้า 256 – 264) ที่ได้ทำการศึกษา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของทีมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำทีม มี 4 ด้าน คือ 1. ด้านผู้นำ ประกอบด้วย รูปแบบผู้นำทีม บทบาทของผู้นำทีมและทักษะการ บริหารทีม 2. ด้านสมาชิก ประกอบด้วย ความรู้ความสามารถของสมาชิก ทักษะของ สมาชิก บทบาทของสมาชิกแรงจูงใจของสมาชิก ความผูกพันที่มีต่องานของสมาชิก ทัศนคติของสมาชิกและการมีส่วนร่วมของสมาชิก 3. ด้านงาน ประกอบด้วย สมาชิกมีส่วนร่วม ในการกำหนดนโยบายของทีม พัฒนาโดยวิธีการประชุมสัมมนา สมาชิกมีส่วนร่วม ในการวางแผนโครงสร้างการบริหารพัฒนาโดยวิธีการประชุมสัมมนา สมาชิกมีส่วนร่วมในการ วางแผนการทำงานของทีมงาน พัฒนาโดยวิธีการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน สมาชิกมีส่วนร่วม กับ การประเมินผลงานและสะท้อนผลการปฏิบัติงาน พัฒนาโดยวิธีการระดมสมองและ 4. ด้านทีมงาน ประกอบด้วย ลักษณะของทีมงาน ขนาดของทีมงาน โครงสร้างของทีมงาน ประสิทธิภาพของทีมงาน บรรยากาศของทีมงาน วัฒนธรรมของทีมงาน การสื่อสารของ ทีมงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิชาญ ธีรวัชรภูวดล (2559, หน้า 16) ที่ได้ให้ ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาร่วมกันทำงานหรือปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยแต่ละคน ที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะมีวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมายร่วมกันให้ความร่วมมือร่วมใจ มีการ วางแผน การตัดสินใจ การประสานงานที่ดี การติดต่อสื่อสาร สนับสนุนกันและสามารถ ผลักดันผลักดันอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้งานที่ตนรับผิดชอบนั้นบรรลุ จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของคมศิลป์ ประสงค์สุข (2557, หน้า 272) ที่ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียน ขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11 พบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก 20 องค์ประกอบรอง โดย 1 ใน 5 องค์ประกอบหลัก คือ การบริหาร แบบมีส่วนร่วม ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบรอง นั่นคือ การมีจริยธรรมในการทำงาน การพัฒนาทีมงาน การพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องและการมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

1.3 องค์ประกอบหลักที่ 3 การเสริมสร้างแรงจูงใจ การเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมขนาดเล็ก ต้องประกอบด้วย 1. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล คือ การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล การให้ความเป็นอิสระในการทำงานแก่บุคลากร การส่งเสริมการเรียนรู้และความมั่นใจให้แก่บุคลากรตามความถนัด การแสดงบทบาทเป็นครูพี่เลี้ยง และที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือบุคลากรให้พัฒนาระดับความต้องการของตน การส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงความสามารถตามความถนัดของตนเอง 2. การกำหนดลักษณะงาน คือ การทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการงานที่ทำอยู่เป็นงานที่ท้าทายความสามารถและกระตุ้นให้ต้องปฏิบัติงาน การกระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ที่จะปรับปรุง พัฒนางานที่ได้รับมอบหมายให้มีคุณภาพการให้ความเป็นอิสระแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม การจัดทำคำสั่งเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานง่ายขึ้น การกำหนดปริมาณงานอย่างเหมาะสม 3. การจัดการสภาพแวดล้อม คือ การส่งเสริมการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสะดวกและเอื้อต่อการทำงาน การส่งเสริมการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือที่ทันสมัยเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน การส่งเสริมการจัดการสภาพแวดล้อมให้สวยงาม เป็นระเบียบ การส่งเสริมให้มีการรักษาความสะอาดอาคารสถานที่ มีการจัดการดูแลสุขภาพลักษณะ การส่งเสริมให้มีการกำหนดนโยบายด้านการควบคุมดูแลและป้องกันเกี่ยวกับความปลอดภัย 4. การให้ความยอมรับนับถือ คือ การยกย่อง ชมเชย แสดงความยินดีแก่บุคลากรหรือแสดงออกอื่นใดที่ก่อให้เกิดถึงการยอมรับในความสามารถของบุคลากร การยกย่องชมเชยบุคลากรให้บุคคลภายนอกได้รับทราบ การให้กำลังใจบุคลากรทุกคน ทั้งในโอกาสพิเศษ และเมื่อบุคลากรประสบปัญหาในการทำงาน การทำให้บุคลากรรู้สึกว่าได้ได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน การแสดงความชื่นชมยินดี เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ 5. การส่งเสริมความก้าวหน้าในงาน คือ การส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้า และเติบโตในการทำงาน การส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการอบรม พัฒนาทักษะ ประสบการณ์ทางวิชาชีพ การส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้าร่วมกับองค์กรทางวิชาชีพต่าง ๆ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการและประสบการณ์การส่งเสริมให้บุคลากรส่งผลงานเข้าร่วมประกวดแข่งขันในเวทีต่าง ๆ การส่งเสริมให้บุคลากรได้รับโอกาสแสดงความสามารถของตนเอง การส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความดีความชอบ เกียรติบัตรรางวัล ตามความสามารถของบุคคล 6. การส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คือ การจัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นทีมให้บุคลากร

ได้ปฏิบัติร่วมกัน การกระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างความผูกพันในองค์กร การรับฟังความคิดเห็นและรับรู้เป้าหมายของบุคลากรแต่ละคน การชื่นชมบุคลากรและมอบรางวัลเพื่อเป็นขวัญกำลังใจ การชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างกัน และเสริมสร้างความไว้วางใจกันให้กับทีมงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชีรยา วงศ์สุวรรณ (2556, หน้า 7) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึงปัจจัยหรือสิ่งต่าง ๆ ที่มากระตุ้นหรือชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์หรือเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตัวเองต้องการแรงจูงใจจะมีทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก ซึ่งช่วยกระตุ้นทิศทางหรือแนวทางของพฤติกรรมให้บุคคลกระทำการต่าง ๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมายด้วยความเต็มใจและเป็นไปตามแรงจูงใจของบุคคล ดังนั้นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งหมายถึงความปรารถนาหรือความต้องการที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จโดยเกิดจากความพึงพอใจภายในที่เมื่อได้ปฏิบัติงานแล้วมีความสุขไม่เกิดความเบื่อหน่ายท้อถอยปฏิบัติงานโดยไม่ต้องการสิ่งตอบแทนเป็นผู้ที่รักงานมีความตั้งใจและทุ่มเทในการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุดและจากการศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง พบว่าครูส่วนใหญ่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในทางบวกและมีความพอใจในการปฏิบัติงานซึ่งผู้วิจัยแบ่งการวิจัยออกเป็น 2 หัวข้อ คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านบวก ประกอบด้วย ด้านลักษณะงานและความรับผิดชอบ ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ ด้านสภาพแวดล้อมที่ทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านความก้าวหน้าและความสำเร็จในงาน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลบ ประกอบด้วย ด้านความรับผิดชอบทางครอบครัว ด้านภาระหนี้สิน ด้านภาษีสังคม และด้านสภาวะกดดันทางสังคม สอดคล้องกับงานวิจัยของ คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557, หน้า 181) ที่ได้ศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบของการเสริมสร้างแรงจูงใจ พบว่ามีประกอบด้วย 4 องค์ประกอบรอง คือ 1. การควบคุมอารมณ์ 2. การตระหนักรู้บุคคลอื่น 3. การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น และ 4. การมีศิลปะในการจูงใจ และสอดคล้องกับ Sergiovanni (1972) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดความพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครู ในเขตการศึกษาต่าง ๆ ของ โรคนันดี รัฐนิวยอร์ก พบว่า ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารและความเป็นอยู่ส่วนตัวเป็นองค์ประกอบที่ทำให้ครูเกิดความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความเหมาะสมที่จะนำไปเป็นกรอบในการพัฒนาครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ให้มีศักยภาพในการพัฒนาให้บรรลุตามเป้าหมายการจัดการศึกษารวมถึงพัฒนาสถานศึกษาให้มีความก้าวหน้าไปในทิศทางเดียวกันด้วย

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีองค์ประกอบของรูปแบบ ดังนี้

2.1 หลักการ ได้แก่ แนวคิดที่ใช้ในการพัฒนาทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 1) เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นโดยยึดแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) เป็นรูปแบบที่ใช้ทฤษฎีการเรียนรู้และหลักการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และการกระทำ เป็นการเรียนรู้ในการสร้างความคิด รวบรวม การพัฒนาความเข้าใจและความสามารถต่าง ๆ ด้วยตนเอง และการบูรณาการเพื่อนำไปใช้ในการจัดการพัฒนาด้านการบริหารสถานศึกษา 3) เป็นรูปแบบที่ใช้กระบวนการและวิธีการที่หลากหลาย ประกอบด้วย การอบรมพัฒนาโดยวิทยากรผู้มีประสบการณ์ การฝึกประสบการณ์ในสถานศึกษา และการนิเทศ ติดตาม และ 4) เป็นรูปแบบที่ใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วม โดยมีหลักการสำคัญประกอบด้วย การใช้ประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม การเรียนรู้ด้วยการกระทำจนทำให้เกิดความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกิดจากความสนใจของผู้เข้ารับการอบรม การปฏิสัมพันธ์ของผู้เข้ารับการอบรมทำให้เกิดการขยายตัวของเครือข่ายความรู้ที่ทุกคน อยู่อย่างกว้างขวาง

2.2 วัตถุประสงค์ ได้แก่ เป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุผลของการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 1) เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) เพื่อสร้างความตระหนักและเจตคติที่ดีในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3) เพื่อพัฒนาทักษะในการใช้ภาวะผู้นำ

ทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในการปฏิบัติการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

2.3 เนื้อหา ได้แก่ องค์ความรู้ในเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ
ทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 3 ชุด ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การ
สร้างทีมงาน 3) การสร้างแรงจูงใจ

2.4 กระบวนการพัฒนา ได้แก่ ขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำทางการ
บริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 1) การอบรมพัฒนาโดยวิทยากรผู้มีประสบการณ์
2) การฝึกประสบการณ์ในสถานศึกษา และ 3) การติดตามและประเมินผล

2.5 สื่อและแหล่งเรียนรู้ ได้แก่ คู่มือการใช้เอกสารประกอบการพัฒนา
สัญญาณอินเทอร์เน็ต เครื่องคอมพิวเตอร์ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องเขียน

2.6 การวัดและประเมินผล ได้แก่ วิธีการวัดเพื่อประเมินพฤติกรรมภาวะ
ผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
ในกระบวนการพัฒนาและตรวจสอบประสิทธิผลของรูปแบบ

ซึ่งผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับ
ครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
สอดคล้องกับงานวิจัยของ ระพีพรรณ ร้อยพิลา (2553, หน้า 261 – 262) ซึ่งได้ทำการ
วิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหาร
สถานศึกษาขึ้นพื้นฐานผลการวิจัย พบว่า การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำใน
การประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบหลัก
คือ หลักการวัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ กระบวนการการวัดผลประเมินผล
กระบวนการพัฒนา ประกอบด้วย 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารการ
เรียนรู้ด้วยตนเอง 8 ชุด เวลา 1 เดือน ระยะที่ 2 การศึกษาดูงานโรงเรียนดีเด่นด้านการ
ประชาสัมพันธ์ เวลา 1 วัน ระยะที่ 3 ประชุมเชิงปฏิบัติการและสรุปการทดลองใช้เวลา
1 วัน เช่นเดียวกับงานวิจัยของ วรกัญญาพิไล แกระหัน (2556, หน้า 105) ที่ได้กล่าวว่า
รูปแบบเป็นการจำลองหรือแบบอย่าง ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสัญลักษณ์และหลักการ
ของระบบเพื่อให้ง่ายต่อการเข้าใจในหลักการและปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นรูปแบบมี 3
ประเภท คือ รูปแบบเชิงกายภาพรูปแบบเสมือนจริงรูปแบบเชิงสัญลักษณ์และรูปแบบ

ประกอบด้วย องค์ประกอบ 4 ประการ คือ หลักการ วัตถุประสงค์ กระบวนการและการวัดผลและประเมินผล สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชดาภรณ์ วงษ์ชา (2560, หน้า 280) ซึ่งได้ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ หลักการของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ เนื้อหาสาระของรูปแบบ กระบวนการพัฒนา และการวัดประเมินผล สอดคล้องกับงานวิจัยของรัตติยา พรหมสัน (2559, หน้า 255 – 256) เรื่อง รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มีองค์ประกอบของรูปแบบ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการของรูปแบบ 2) ความมุ่งหมายของรูปแบบ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนาของรูปแบบ และ 5) การวัดและประเมินผล สอดคล้องกับ ศิริพร กุลสานต์ (2557, หน้า 206) ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีองค์ประกอบของรูปแบบ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการของรูปแบบ 2) ความมุ่งหมายของรูปแบบ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) กระบวนการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล สอดคล้องกับ ส่วนรัชฎาภรณ์ อัครจันทร์ (2560, หน้า 173 – 188) ที่ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าเชิงสร้างสรรค์ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาภาค 11 มีองค์ประกอบของรูปแบบ 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการของรูปแบบ 2) ความมุ่งหมายของรูปแบบ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) กระบวนการของรูปแบบ 5) สื่อและแหล่งเรียนรู้ และ 6) การวัดและประเมินผล สอดคล้องกับ สรรฤดี ดีปู้ (2560, หน้า 170) ซึ่งทำงานวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าศึกษานิเทศก์มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตนครชัยบุรีรัมย์ มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) แนวคิดและหลักการกำกับรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์การร่างรูปแบบ 3) คุณลักษณะภาวะผู้นำและพฤติกรรมภาวะผู้นำนักศึกษานิเทศก์มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตนครชัยบุรีรัมย์ 4) แผนพัฒนาก้าวหน้าศึกษานิเทศก์มหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตนครชัยบุรีรัมย์ และ 5) กระบวนการพัฒนาก้าวหน้า นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับ Dessler (1991, p. 134) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบ มี 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการของรูปแบบ 2) ความมุ่งหมายของรูปแบบ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) กระบวนการของรูปแบบ 5) สื่อและแหล่งเรียนรู้ และ 6) การวัดและประเมินผล

3. ระดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตามองค์ประกอบภาวะผู้นำ
 ทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
 ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า สภาพที่เป็นจริงขององค์ประกอบหลักทั้ง 3
 องค์ประกอบ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03 - 4.24$) และสภาพความคาดหวังของ
 องค์ประกอบหลักทั้ง 3 องค์ประกอบ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57 - 4.63$) เมื่อนำมา
 คำนวณค่าความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าความต้องการจำเป็น
 สูงที่สุด คือ องค์ประกอบหลักที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ ($PNI = 0.13$) รองลงมาคือ องค์ประกอบ
 ที่ 2 การสร้างทีมงาน ($PNI = 0.11$) และองค์ประกอบที่มีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุดคือ
 การเสริมสร้างแรงจูงใจ ($PNI = 0.09$) โดยการประเมินความต้องการจำเป็น (needs
 assessment) ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้หลักกระบวนการรวบรวมสารสนเทศเพื่อวิเคราะห์ความ
 แตกต่างระหว่างความสามารถที่คาดหวังและความสามารถที่เกิดขึ้นจริง จากนั้นทำการ
 จัดลำดับความสำคัญของความแตกต่างนั้น ซึ่งสอดคล้องกับ สุวิมล ว่องวาณิช (2558,
 หน้า 80 - 82) ได้กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็นเกี่ยวข้องกับหลักการพื้นฐาน
 2 ประการ ได้แก่ หลักความแตกต่าง (discrepancy) ผู้วิจัยอาจออกแบบกระบวนการ
 ประเมินความต้องการจำเป็นให้มีการเปรียบเทียบข้อมูลสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น
 หรือออกแบบการวิจัยที่มีความแตกต่างแฝงอยู่ ความแตกต่างนั้นไม่ได้บ่งบอกว่าเป็น
 ความต้องการจำเป็นเสมอไป แต่ขึ้นอยู่กับกำหนัดระดับความสำคัญของเป้าหมายที่พึง
 ประสงค์ หลักความสำคัญ (importance) สิ่งที่เป็นความต้องการจำเป็นมีความสำคัญมาก
 ต้องได้รับการตอบสนอง และความต้องการจำเป็นนั้นต้องได้รับการจัดลำดับความสำคัญ
 (needs prioritization) โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย เมื่ออิงหลักการทั้ง 2 ประการ
 ที่กล่าวมาแล้วนั้น กระบวนการประเมินความต้องการจำเป็น มีขั้นตอน ดังนี้ 1) การศึกษา
 สิ่งที่มีอยู่จริง (what should be) 2) การศึกษาสภาพที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน (what is) 3) การ
 วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างข้อมูลที่ได้จากข้อ 1) และข้อ 2) และจัดลำดับความสำคัญ
 ของผลที่เกิดขึ้น เพื่อกำหนดเป็นความต้องการจำเป็น 4) การวิเคราะห์ สาเหตุที่ทำให้เกิด
 ความแตกต่างในข้อ 3) และจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการ
 จำเป็น 5) การศึกษาและกำหนดแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดจากสาเหตุที่ทำให้เกิด
 ความต้องการจำเป็นที่วิเคราะห์ได้จาก ข้อ 4) สอดคล้องกับ Witkin, 1984 อ้างถึงใน สุวิมล
 ว่องวาณิช, 2558, หน้า 123) ได้เสนอแนะว่า การประเมินความต้องการจำเป็นต้องมีการ
 จัดลำดับความต้องการจำเป็น เพื่อประโยชน์ต่อการวางแผนที่จะสนองความต้องการของ

ผู้เกี่ยวข้องมากที่สุด การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ได้มาจากการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่มีข้อความให้ตอบในรูปมาตราประมาณค่าโดยให้ระบุข้อมูลสองชุด คือ สภาพที่เป็นอยู่จริงและสภาพที่ควรจะเป็น ซึ่งมาจากนิยามความต้องการจำเป็นตามโมเดลแตกต่าง (discrepancy model) วิธีการจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็นสามารถทำได้หลายวิธี ได้แก่ กลุ่มวิธีที่ใช้หลักความแตกต่าง เช่น วิธี Mean Difference Method (MDF) วิธี Priority Needs Index (PNI) วิธี Priority Needs Index (PNI) แบบปรับปรุง การวิเคราะห์เมทริกซ์ (Matrix Analysis) กลุ่มวิธีใช้หลักของการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีหลายส่วนประกอบ เช่น วิธี Del-Na กลุ่มวิธีกำหนดน้ำหนักความต้องการจำเป็น เช่น วิธี WNI สำหรับการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น ซึ่งมีข้อมูลไม่มาก ไม่ยุ่งยากซับซ้อน สะดวกรวดเร็วและสามารถคำนวณด้วยตนเอง ควรใช้เทคนิค PNI_{modified} (คมศร วงษ์รักษา, 2540, อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวาณิช, 2558, หน้า 303) ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกใช้วิธี Priority Needs Index แบบปรับปรุง (PNI_{modified}) ซึ่งเป็นสูตรที่ปรับปรุงจากสูตร PNI ดั้งเดิม โดยนงลักษณ์ วิรัชชัยและสุวิมล ว่องวาณิช เป็นวิธีการที่หาค่าผลต่างของ (I – D) แล้วหารด้วยค่า D เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่วงกว้างมากเกินไป และให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐานของการคำนวณค่าอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่คาดหวัง (สุวิมล ว่องวาณิช, 2558, หน้า 279) สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรวรรณ บันทะนะ (2553) ที่ได้ประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาด้านวิชาการของครูประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก มีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1) ประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาด้านวิชาการของครูประถมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก
- 2) เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาด้านวิชาการของครูประถมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก

กลุ่มตัวอย่าง คือ ครู ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1, 2 และ 3 จำนวน 392 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามและการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที (t-test) วิเคราะห์เนื้อหา และใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNI_{modified}) ในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ผลการวิจัย พบว่า ครู ประถมศึกษามีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาด้านวิชาการ ทั้ง 5 ด้าน โดยมีสภาพการปฏิบัติงานด้านวิชาการที่เป็นจริงอยู่ในระดับปานกลางและสภาพการปฏิบัติงานด้านวิชาการที่คาดหวังอยู่ในระดับสูง เมื่อจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาด้านวิชาการของครูประถมศึกษา พบว่า ครูมีความต้องการ

จำเป็นในการพัฒนาด้านการพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้มากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการวิจัยในชั้นเรียน ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาหลักสูตร และด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ครูและผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนา ด้านวิชาการว่าควรจัดเป็นลักษณะในรูปแบบของการอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยเน้นให้มีการปฏิบัติจริง ระยะเวลาขึ้นอยู่กับเนื้อหาในการอบรมและควรเลือกวิทยากรที่มีความรู้ความชำนาญ หรือมีประสบการณ์ตรงในเรื่องที่จะอบรม และที่สำคัญที่สุดควรมีการวางระบบการกำกับติดตามการนำความรู้จากการอบรมไปใช้ปฏิบัติจริง

4. การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้วิจัยได้แบ่งการประเมินออกเป็น 4 หัวข้อ คือ การประเมินความถูกต้อง การประเมินความเหมาะสม การประเมินความเป็นไปได้ และการประเมินความเป็นประโยชน์ ซึ่งผลการประเมิน พบว่า ด้านความถูกต้องของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านความถูกต้องโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.67$) ด้านความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.69$) ด้านความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$) และด้านความเป็นประโยชน์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.71$) สอดคล้องกับ เพ็ธสมพร ไชยสมบัติ (2563, หน้า 210) ได้ทำวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนในภาคกลาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และได้สรุปผลการประเมินและยืนยันรูปแบบการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนในภาคกลาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวที่พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ และความถูกต้องอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน และสอดคล้องกับ นพวรรณ ศรีเกตุ (2557, หน้า 4) ได้ทำวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการประเมินคุณภาพงานวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนของนิสิตปฏิบัติการสอนและฝึกประสบการณ์ วิชาชีพครูมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้สรุปผลการวิจัยไว้ว่าการพิจารณาประสิทธิผลของรูปแบบการประเมินคุณภาพงานวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนด้วยการพิจารณามาตรฐานการประเมินทางการศึกษา 4 ด้านพบว่า ประสิทธิภาพของรูปแบบการประเมินคุณภาพงานวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุดเมื่อพิจารณาเป็นรายได้เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย

ได้แก่ ด้านความถูกต้อง ด้านความเหมาะสม ด้านอรรถประโยชน์ และด้านความเป็นไปได้ตามลำดับ

5. การวิเคราะห์หาประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้วิธีการเปรียบเทียบความก้าวหน้าระหว่างก่อนการทดลองใช้รูปแบบและหลังการทดลองใช้รูปแบบ พบว่า ค่าเฉลี่ยผลการประเมินภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระยะเวลาหลังการทดลองใช้รูปแบบ ($\bar{X} = 4.94$) สูงกว่าก่อนการทดลองใช้รูปแบบ ($\bar{X} = 3.62$) และมีความแตกต่างเพิ่มขึ้น 0.60 ซึ่งหมายความว่า ครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ที่ร่วมวิจัยมีภาวะผู้นำทางการบริหาร ก่อนเข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบมีภาวะผู้นำทางการบริหารอยู่ในระดับมาก หลังจากที่ได้เข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบมีภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อยู่ในระดับมากที่สุด มีความแตกต่างเพิ่มขึ้น 1.32 หรือคิดค่าร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 26.38 สอดคล้องกับ พาที แสนลี (2559, บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาศักยภาพครูในการทำวิจัยในชั้นเรียนโรงเรียนนางวราชบุรีรังสรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22 พบว่า ผลการพัฒนาศักยภาพครูในการทำวิจัยในชั้นเรียน โรงเรียนนางวราชบุรีรังสรรค์ กลุ่มผู้วิจัยมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำวิจัยในชั้นเรียนเพิ่มมากขึ้น ก่อนการประชุมเชิงปฏิบัติการอยู่ในระดับค่อนข้างดี (ร้อยละ 62.50) หลังการประชุมเชิงปฏิบัติการอยู่ในระดับดีมาก (ร้อยละ 91.25) และสอดคล้องกับ สุชาติณีย์ คันธรินทร์ (2562, หน้า 185 – 186) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาศักยภาพครูผู้ดูแลเด็กในการดำเนินงานตามมาตรฐานศูนย์เด็กเล็กแห่งชาติของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในสังกัดเทศบาลตำบลสร้างค้อ อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดสกลนคร พบว่า ด้านการบริหารจัดการศูนย์เด็กเล็ก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เฉลี่ยเท่ากับ 3.88 และมีความก้าวหน้าร้อยละ 33.00

2) ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมพัฒนาการเด็ก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เฉลี่ยเท่ากับ 3.85 และมีความก้าวหน้า ร้อยละ 28.20 3) ด้านคุณภาพเด็ก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เฉลี่ยเท่ากับ 3.80 และมีความก้าวหน้าร้อยละ 31.80 สรุปโดยภาพรวมในวงรอบที่ 2 สูงกว่าวงรอบที่ 1 เฉลี่ยเท่ากับ 3.84 และมีค่าร้อยละความก้าวหน้า เท่ากับ 29.00

จากผลการวิจัยที่พบในครั้งนี้ ครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีการฝึกปฏิบัติจริงเพื่อนำความรู้ไปใช้พัฒนาตนเอง เป็นแบบอย่างแก่เพื่อนร่วมงาน โดยการฝึกคิดฝึกปฏิบัติในรูปแบบที่หลากหลาย ทำให้ครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กเกิดหลักการแนวคิดทักษะความสามารถและตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารต่อไป

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1.1 จากผลการวิจัยที่พบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก 13 องค์ประกอบรอง และ 79 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก ที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ องค์ประกอบหลัก ที่ 2 การสร้างทีมงาน และองค์ประกอบหลัก ที่ 3 การสร้างแรงจูงใจ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปเป็นแนวทางในการพัฒนารองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มบริหารงาน หรือครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน ให้มีภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

1.2 จากผลการวิจัยพบว่ากลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีภาวะผู้นำทางการบริหาร สูงขึ้นจึงควรนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก นี้ไปใช้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ เกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาและเป็นการสร้างแนวคิดทางการบริหารใหม่ ๆ ให้เกิดการพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรดำเนินการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหาร สำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในระดับประเทศ เพื่อนำข้อค้นพบที่ได้มาเปรียบเทียบกับว่ามีความเหมือนแตกต่างกัน หากมีความแตกต่างจะได้พิจารณาถึงสาเหตุที่แตกต่าง ถ้ามีความศึกษาเหมือนกันจะได้เป็นเครื่องยืนยันข้อค้นพบซึ่งจะทำให้ข้อค้นพบที่ได้มีความน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น

2.2 ควรทำการวิจัยพัฒนาภาวะผู้นำ ครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในด้านการสร้างวิสัยทัศน์ โดยสร้างรูปแบบการพัฒนาครอบคลุมตามเกณฑ์การประเมินผลการเรียนรู้ (KPA) ประกอบด้วย การประเมินด้านความรู้ (Knowledge) ด้านทักษะและการปฏิบัติ (Practice) และด้านเจตคติหรือคุณลักษณะอันพึงประสงค์ (Attitude)

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กนกอร สมปราชญ์. (2560). *ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเรียนรู้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). ขอนแก่น: คลังพัฒนา.
- กมลวรรณ รามเดชะ และสุนีย์รัตน์ ลิ้มปณวิธิ. (2553). *การพัฒนาภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ. บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด
- กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา. (2559). *Thailand 4.0 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา.
- กิติ ตยัคคานนท์. (2543). *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: บัตเตอร์ฟลาย.
- กัลยรัตน์ เมืองสง. (2550). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เกศดา ศรีสม. (2553). *ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา
- กุลธิดา และคณะ. (2558). *การวิเคราะห์คะแนน O-NET เพื่อหาประสิทธิภาพการพัฒนาผู้เรียนของโรงเรียนและปัจจัยที่มีผลต่อคะแนน O-NET*. รายงานการวิจัย. สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน).
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2560 – 2579)*. กรุงเทพฯ : บริษัท พรักหวานกราฟฟิค จำกัด
- กรมวิชาการ. (2545). *การจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ*. กรุงเทพฯ: กองการวิจัยทางการศึกษา.
- คุรุสภา, สถาบันพัฒนาคุณภาพวิชาการ. (2552). *เกณฑ์มาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพครู*. กรุงเทพฯ: คุรุสภาลาดพร้าว.
- คมศิลป์ ประสงค์สุข. (2557). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คมพิศิษฐ์ ศรีบุญเรือง. (2558). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

คำพูน ตูไพบูน. (2547). พฤติกรรมภาวะผู้นำและความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดห้องการศึกษาประจำคณะบุรีรัมย์ แขวงสรวงวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

จันทราณี สงวนนาม. (2553). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : บริษัทไทยร่มเกล้า.

จิระ หงส์ลดาธมภ์. (2553). แนวคิดและหลักการขอบข่ายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พิมพ์ครั้งที่ 31. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

จงกลณี ชุตินาเทวินทร์. (2544). การฝึกอบรมเชิงพัฒนา ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: พี เอ ลีฟวิ่ง.

ชวณะ ทวีอุทิศ (2558). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร :มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2549). ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.

ชาญชัย อาจิณสมาจาร. (2550). ภาวะผู้นำในองค์กร. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.

เทพวรินทร์ เชื้อนปัญญา (2555). รูปแบบการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.

ทองใบ สุดซารี. (2542). วิเคราะห์แนวความคิด ทฤษฎี และการประยุกต์. (พิมพ์ครั้งที่ 2). อุบลราชธานี : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.

ทองใบ สุดซารี. (2551). ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ. อุบลราชธานี : คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

ทองหล่อ เดชไทย. (2544). ภาวะผู้นำเพื่อการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: คณะสาธาณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

ทิตนา แหมมณี. (2560). ศาสตร์การสอน องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 21. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- นภาพร พันธุ์ชัย. (2556). รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย
ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏ
สกลนคร.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์*. แก้ไขครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ:
เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *การวิจัยเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญมี ก่อบุญ. (2553). รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าทีมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.
วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- บุรชัย ศิริมหาสาคร. (2458). *มุขบริหารสู่การเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ : แสงดาว.
- ประกอบ คุณารักษ์. (2543). “การเปลี่ยนแปลง” การฝึกอบรมเฉพาะสาขาวิชา เรื่อง
“ผู้นำการเปลี่ยนแปลง”. นครปฐม: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.
- ประทีป ปิ่นชัย. (2546). รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของ
ผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ กศ.ด.
พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ประณยา จงบุญวัฒนา. (2555). *คู่มือพัฒนาก้าวหน้า*. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กเปอร์เน็ท
จำกัด.
- ประเวศ วะสี. (2543). *พยาธิสภาพในสังคมไทยและวิถีแก้ไข*. ในภาวะผู้นำ. บรรณาธิการ
โดยสงวน นิตยารัมภ์พงศ์. กรุงเทพฯ: พิมพ์ไทย.
- ประสิทธิ์ เขียวศรี. (2544). การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาก้าวหน้าของผู้บริหาร
โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปิลัญ ปฎิพิมพาคม. (2550). รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา
เอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย
ศิลปากร.
- พรนพ พุกกะพันธ์ (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักส์.
- พัชร ชันอาสา. (2547). การประเมินความจำเป็นในการพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้
ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- พิณสุตา สิริธรรังศรี. (2556). รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. สำนักงาน
เลขาธิการสภาการศึกษา. รายงานวิจัย
- พิทยา ศิริธรรังศรี. (2556). การพัฒนาองค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของรอง
ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
วิทยานิพนธ์. ปร.ด. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา
- พงกะพรรณ ตะกลมทอง. (2553). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางสังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. อุตรธานี :
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี
- ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่
ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร :
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2555). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS .
พิมพ์ครั้งที่ 13. นนทบุรี. บริษัท เอส. อาร์. พรินติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด
- ธีรยา วงศ์สุวรรณ. (2556). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง. วิทยานิพนธ์ บธ.ม.
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ระพีพรรณ ร้อยพิลา. (2553). การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการ
ประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร
: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- รัชฎาพร พิมพ์ชัย. (2556). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนการสอน
ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น
พื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- รัตติยา พร้อมสิน. (2559). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด
สำนักงานศึกษาธิการภาค 11. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร:
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2559). ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา.
พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รัชฎาการ อัครจันทร์. (2560). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกนนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏ
สกนนคร.

รุ่ง แกวแดง. (2553). *ปฏิวัติการศึกษาไทย*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.

วิโรจน์ สารัตนะ. (2557). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและนันททัศน์ร่วมสมัยปัจจุบัน*.

กรุงเทพฯ. หจก.ทิพย์วิสุทธิ.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ธนวิชัยการพิมพ์.

รุ่ง แกวแดง. (2553). *ปฏิวัติการศึกษาไทย*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.

วชิราวุธ ปานพรม. (2556). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษา*

พอเพียงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาค

ตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกนนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏ

สกนนคร

วรเทพ ภูมิภักดีพรรณ. (2550). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ*. วิทยานิพนธ์

กศ.ด. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ :

มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.

วิเชียร วิทยอุดม. (2550). *ภาวะผู้นำ* พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์มและโซเท็กซ์.

วิโรจน์ สารัตนะ. (2556). *กระบวนการทัศน์ใหม่ทางการศึกษากรณีทัศนะต่อการศึกษา*

ศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.

วิโรจน์ สารัตนะ. (2557). *ภาวะผู้นำและทฤษฎีร่วมสมัย*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2551). *ประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหาร*

สถานศึกษา: คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์. *วารสารบริหาร*

การศึกษา มศว, 1(1), 6 – 10.

เศวณิต เคาณานนท์. (2547). *ภาวะผู้นำ*. นครราชสีมา: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ

นครราชสีมา.

เสน่ห์ จัยโต. (2552). *วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่*. นนทบุรี:

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

สมุทร ชำนาญ. (2554). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและปฏิบัติ*. ระยอง. :

พี.เอส.การพิมพ์

สมาน สาครจิต. (2546). *การพัฒนารูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยใช้ครู
เป็นฐานในการบริหารจัดการ กรณีโรงเรียนสหกรณ์นิคมอ่าวลึก*. กรุงเทพฯ:
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

สาคร สุขศรีวงศ์. (2550). *การจัดการ: มุมมองของนักบริหาร*. กรุงเทพฯ ฯ :

จี. พี. ไชเบอร์พริ้นท์.

สนธิรัก เทพเรนญ. (2547). *การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมชาติ กิจยรรยง. (2554). *ความฉลาดรู้ของผู้นำ (Leadership Quotient)*. กรุงเทพฯ:

ธีระป้อม วรณกรรม.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ : ส.เอเชียเพรส (1989),

สุนทร โคตรบรรเทา. (2560). *การบริหารการศึกษา หลักการและทฤษฎี*. (พิมพ์ครั้งที่ 2)

กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ปัญญาชน

สุวิมล ว่องวาณิช. (2558). *การพัฒนามาตรฐานคุณภาพครูและผู้บริหารสถานศึกษาและ
การวางระบบการประเมินคุณภาพภายใน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการ
การวิจัยแห่งชาติ.

สุวิธิดา จรุงเกียรติกุล. (2554). *ความเป็นผู้นำทางการศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม*

อัธยาศัย. กรุงเทพฯ: ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมโภชน์ เอนกสุข. (2555). *การวิจัยทางการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 6) . ชลบุรี : มหาวิทยาลัย

บูรพา

สมเดช สีแสง. (2554). *คู่มือการบริหารโรงเรียน*. นครสวรรค์ : หจก.ริมปีงการพิมพ์.

สมบูรณ์ ศิริสรธริรัญ. (2547). *การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของ*

คณบดี. วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สันต์ ศูนย์กลาง. (2551). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสร้างทักษะการปฏิบัติวิชาชีพ*

เพื่อพัฒนาผู้เรียนแบบองค์รวม สำหรับครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

ปริญญาวิทยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ลัมมา รณิธย์. (2553). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.

- ลัมมา ธรณีย์. (2560). *หลัก ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 4
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง จำกัด.
- ลิปพนธ์ เกตุทัศน์. (2543). วิสัยทัศน์กว้างไกลปฏิบัติได้ผลจริง. ใน *ภาวะผู้นำความสำคัญต่ออนาคตไทย*. บรรณาธิการโดยสงวน นิตยารัมภ์พงศ์, หน้า 43 – 45.
กรุงเทพฯ: พิมพ์ไทย.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22. (2560). *ข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาปีการศึกษา 2560*. นครพนม.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา.
(2555). *คู่มือฝึกอบรมสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาสมรรถนะประจำสายงานการมีวิสัยทัศน์*. กรุงเทพฯ : สำนักงานฯ
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
(2558). *ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ. ศ. 2558 ถึง 2563*.
กรุงเทพฯ : สำนักงานฯ
- สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการกระทรวงศึกษาธิการ.
- _____. (2550). *ประมวลสาระชุดวิชา หน่วยที่ 1 – 8 ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา* พิมพ์ครั้งที่ 7. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____. (2552). *ภาวะผู้นำในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 1 – 8 ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อนันต์ พันนึก.(2554). *การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ปรัช.ด. ขอนแก่น. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- องอาจ นัยพัฒน์. (2554). *การออกแบบการวิจัย : วิธีการเชิงปริมาณเชิงคุณภาพและผสมผสานวิธีการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรอินทร์ คลองมิ่ง. (2557). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนจัดการเรียนรวม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. นครราชสีมา : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

- Achua. C F & Lussier, R. N. (2013). *Effective Leadership*. Mason, OH : South-western cengage learning
- Avolio, B. J. (1999). *Full Leadership Development*. California: SAGE Publicaion.
- Bush, T. (1968). *Theory of Educational Management*. London : Harper and Row,
- Barell, J. (2008). *Problem – based Learning*. An Inquiry Approach. Thousand Oaks: CA: Corwin Press.
- Beach, D.M. and Reinhartz, J. (2000). *Supervision Leadership : focus on instruction*. Boston: Allyn and Bacon.
- Bennis, W., and Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for taking Change*. NewYork: Horper And Row.
- Blase, J., & Blase, A. jr. (1994). *Empowering Teachers: What Successful Principals do*. Thousand Oaks, California: Corwin Press. CA: Corwin Press.
- Butler, D. (1991). “A study of the ROLE personnel adminstrations in the recrltment And selection of teachers in South Caroltina,” *Dissertation Abstracts International*. : A&I.(Publication No. AAT 9230535).
- Butler, Jerry E. (1996). “A Process for Effective Graphic Design Curriculum Development,” *Dissertation Abstracts International*. 56(11): 4254–A.
- Bertalanffy, L. (1968). *von General system theory: foundation. Development. Application Revised*. New York: George Broziller.
- Casteter, W. B. and Yung, I. P. (2000). *The Human Resource Function in Educational Administration*. 7thed. New Jersey : Pearson Education.
- Churches. (2008). A. *Bloom’s Digital Taxonomy*. Retrieved from <http://www.montgomeryschoolsmd.org/uploadedFiles/departments/techteaini ng/homepage/BloomDigitalTaxonomy2001.pdf>. (September 9th, 2011).
- Coyle, Anne F. (1997). *The ASTD Trainer’s Sourcebook Leadership*. New York: McGrow–Hill Companies.
- Daft, L. (1999). *Leadership: Theory and practice*. Orlando: The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers.

- Dessler, Gary. (2002). *A Framework for human Resource Management* 2nd ed.
New Jersey: Prentice Hall.
- Dejnozka. E.L. (1983). *Educational Administration Glossary*. Westport, CT: Greenwood.
- Drucker, P.E. (1968). Your Leadership is Unique. *Leadership*, 17(4), 54
- DuBrin, A. J. (1995). *Leadership: research findings, practice and skills*. Boston:
Houghton.
- _____. (1998). *Leadership: research findings, practice and skills*. Englewood Cliffs,
NJ: Houghton Mifflin.
- Eisner, E. (1976). *Education Connoisseurship and Criticism: Their Form and Functions in
Education Evaluation. Journal of Aesthetic Education*.
- Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw – Hill
- Fiedler, Fred E. (1967). *A Theory of leadership Effectiveness*. New York: Amecom.
- Frigon, N.L. and Harry, K.J. (1996). *The Leader*. New York: Amecom.
- Gardner, John.W. (1990). *On leadership*. New York: Free Press.
- Getzels, J. W. and Guba E.G. (1959). *Social behavior and the administration process
school Review*.
- Green, Madeleine F. (1988). *Leader for a New Era*. New York: Mcmillan.
- Halpin, Andrew W. (1966). *Theory and Research in Administrators*. New York :
Macmillan.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1993). *Management of organization behavior : Utilizing
humanresources* (6th ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice–Hall.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2001). *Educational Administrator : Theory Research, and
Practice* 6th ed. New York: McGraw–Hill.
- Hicks, Herbert G. (1975). *Organizations : The Theory and Behavior*. Auckland:
McGraw–Hill.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2007). *Management of Strategy:
Concept and Cases*. Mason, OH: Thomson South–Western.
- Karla Reiss. (2015). *Leadership Coaching for Educators Bringing Out the Best in school
Administrators*. 2nd ed. United States of America.

- Katz, Danall, and Kahn, Robert L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Keeves, P.J. (1988). *Educational Research, Methodology, and Measurement : An International Handbook*. Oxford: Pergamon Press.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). *Determining Sample Size for Research Activities*. Educational and Psychological Measurement, pp. 607–610.
- Koontz, H. and Weihrich, H. (1990). *Essentials of management*. 5th ed. New York: McGraw–Hill.
- Kouzes, James M. and Posner, Barry. (1987). *The Leadership Challenge : How to get Extraordinary things done in organizations*. San Francisco : Jossey – Bass
- Lunenburg, Fred C. & Allan C. Ornstein. (2000). *Educational Administration: Concept and Practice* 3th ed. Belmont: Wadsworth.
- Lussier, Robert. N. and Achua, Christopher. F. (2001). *Leadership Theory Application Skill Development*. Cincinnati, OH: South–Western College Publishing.
- Meador, M. (2013). *What Makes a School Administrator an Effective School Leader*. Available at <https://www.thoughtco.com/how-school-administrator-can-be-effective-leader-3194569>
- Muchinsky, P.M. (2003). *Psychology applied to work : an introduction to industrial and organizational psychology*. (7th ed). North Carolina : Thomson Wadsworth.
- McCauley, C.D., Moxley, R.s., and Velsor, E.V. (1998). *Our View of Leadership Development In The Center for Creative Leadership*. In Handbook of *Leadership Development*. San Francisco: Jossey–Bass.
- Murphy, Emmett C. (1996). *Leadership IQ*. New York: John Wiley & Sons.
- Nanus, B. (1996). *Visionary Leadership*. San Francisco: Jossey–Bass.
- Nelson, D.L., & Quick, J.C. (1997). *Organizational Behavior : Foundations Realities, and Challenges*. New York : West Publishing Company.
- Owens, R.G. (1998). *Organizational behavior in education* 6th ed. Boston: Allyn and Bacon.

- Reddin, Joseph A. (2003). *Creating Leaderful Organizations How To Bring Out Leadership in Everyone*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishing.
- Rezack, Karen. (2002). *Spiritual Leadership as a Model of Effective Leadership in Independent Schools*. Seton Hall University Dissertations and Theses (ETDs).
- Robert, N Lussier and Christopher F. (2001). *Leadership*. Ohio: South-Western College.
- Smith R.H. and other. (1980). *Management : Making Organization Perform*. NY: Macmillan.
- Stogdill, Ralph, M. (1981). *Handbook of Leadership*. New York: The Free Press.
- Subir Clowdury. (2000). *The Nature of Leadership*. New York Management Financial Times Prentice-Hall.
- Trewatha, R.L. and Newport, G.M. (1982). *Management*. Plano Texas: Business Publication
- Truelove, s. (1992). *Handbook of Training and Development*. Oxford: Blackwell.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and Identity*. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.
- Williams, H. J. (2001). *Administrator evaluations and their role in relation to effective school leadership*. Retrieved June 5, 2008, from University of California.
- Willer, D. (1986). *Scientific Sociology : Theory and Method*. Englewood Cliff, NJ.: Prentice-Hall.
- Yamane, Taro. (1973). *Statistic : An Introductory Analysis* 3rd ed. New York: Harper & Row Publishers.
- Yukl, Gary A. (1998). *Leadership in Organizations* 4th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Yuku. K. (2006). *Leadership in organizations*. 6th ed. New Jersey: Parson Education.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วาที่ร้อยเอก ดร.ชาญวิทย์ หาญรินทร์ คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม
3. รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหญ่ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
4. นางทิพวรรณ เสนจันทร์ดีไชย ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุเทพพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม
5. นายอิทธิพล พลเยี่ยมหาญ ผู้อำนวยการโรงเรียนดงดาวแจ้งพัฒนศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม
6. ดร.สุรพล บุญมีทองอยู่ ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองแวงวิทยานุกูล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม
7. นายธีระศักดิ์ เชื้อกู่ณะ รองผู้อำนวยการโรงเรียนนาแกสามัคคีวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม
8. นางบุษกร ศรีระดา รองผู้อำนวยการโรงเรียนกุสุมาลวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สกลนคร
9. นางอัจฉริยา บุโพธิ์ รองผู้อำนวยการโรงเรียนไชยบุรีวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบการพัฒนา

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม คณะกรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
4. นายจักราวุธ สอนโกษา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น
5. ดร.อดุลย์ศักดิ์ บุญอเนก ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด
6. ดร.ทรงศักดิ์ กวานปรัชญา ผู้อำนวยการโรงเรียนปลาปากวิทยา จังหวัดนครพนม
7. ว่าที่ รต.ดร. สุกิจ ศรีพรหม ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดสกลนคร
8. ดร. ยศกร สิทธิศักดิ์ไพบุลย์ คีษานีเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม
9. ดร.เชียวชาญ ภาระวงศ์ รองผู้อำนวยการโรงเรียนศรีบัวบานวิทยาคม จังหวัดนครพนม

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๒๘๙



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒ มีนาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร

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

ด้วย นางสาวเรณู พัฒนะแสง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายภคพล คติวัฒน์)

รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและงบประมาณ รักษาการแทน

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวเรณู พัฒนะแสง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๓๒๓ ๖๑๓๒

กรรณิการ์
อ.เมือง
๖๘๐๐๐

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๒๘๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒ มีนาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตเป็นผู้อยู่เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยเอก ดร.ชาญวิทย์ หาญรินทร์

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

ด้วย นางสาวเรณู พัฒนะแสง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๕๖๒๐๒๔๘๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายกมล คติวัฒน์)

รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและงบประมาณ รักษาการแทน

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวเรณู พัฒนะแสง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๓๒๓ ๖๑๓๒

- อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๒๒ มี.ค. ๖๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๒๘๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒ มีนาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไธ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ จำนวน ๑ ชุด

๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวเรณู พัฒนะแสง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายภคพล คติวัฒน์)

รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและงบประมาณ รักษาการแทน

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๙ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๙ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวเรณู พัฒนะแสง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๓๒๓ ๖๑๓๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๒๘๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒ มีนาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตเป็นผู้ใช้วิชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอุเทนพัฒนา

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

ด้วย นางสาวเรณู พัฒนะแสง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๕๖๒๐๒๔๘๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต (ค.ศ.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายภคพล คติวัฒน์)

รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและงบประมาณ รักษาการแทน

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวเรณู พัฒนะแสง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๓๒๓ ๖๑๓๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๒๘๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒ มีนาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนดงดาวแจ้งพัฒนศึกษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ จำนวน ๑ ชุด

๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวเรณู พัฒนะแสง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายภคพล คติวัฒน์)

รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและงบประมาณ รักษาการแทน

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวเรณู พัฒนะแสง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๓๒๓ ๖๑๓๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๒๘๔



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒ มีนาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองแวงวิทยานุูล

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

ด้วย นางสาวเรณู พัฒนะแสง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายภคพล คติวัฒน์)

รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและงบประมาณ รักษาการแทน

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวเรณู พัฒนะแสง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๓๒๓ ๖๑๓๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๒๘๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒ มีนาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายธีระศักดิ์ เชื้อกฤษะ

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

ด้วย นางสาวเรณู พัฒนะแสง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายภคพล คติวัฒน์)

รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและงบประมาณ รักษาการแทน

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวเรณู พัฒนะแสง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๓๒๓ ๖๑๓๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๒๘๙



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิคม ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒ มีนาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางบุษกร ศรีระดา

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

ด้วย นางสาวเรณู พัฒนะแสง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๕๖๒๐๒๔๘๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายภคพล คติวัฒน์)

รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและงบประมาณ รักษาการแทน

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวเรณู พัฒนะแสง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๓๒๓ ๖๑๓๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๓๓๔



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๙ มีนาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตยืมเครื่องใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวเรณู พัฒนะแสง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอยืมเครื่องใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยใช้แบบสอบถามการวิจัยแบบคิวอาร์โค้ด ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านในการยืมเครื่องมือวิจัยดังกล่าวแก่นักศึกษาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภาม)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวเรณู พัฒนะแสง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๓๒๓ ๖๑๓๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๐๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๓๑ กรกฎาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุมัติโครงการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวเรณู พัฒนะแสง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุมัติโครงการจากท่านและรองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน ๑ คน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามการวิจัยแบบคิวอาร์โค้ด เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

U. amur

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภพล)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวเรณู พัฒนะแสง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๓๒๓ ๖๑๓๒

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๘๑



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุมัติเป็นผู้อยู่เชี่ยวชาญตรวจสอบคู่มือ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร

ด้วย นางสาวเรณู ภู่อ่อน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุมัติให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคู่มือและเอกสารการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวเรณู ภู่อ่อน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๓๒๓ ๖๑๓๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๘๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคู่มือ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์

ด้วย นางสาวเรณู ภู่อ่อน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคู่มือและเอกสารการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวเรณู ภู่อ่อน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๓๒๓ ๖๑๓๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๘๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุมัติครุฑเป็นผู้ใช้ชื่อยาตรวจสอบคู่มือ

เรียน ดร.สุรัตน์ ดวงชาวม

ด้วย นางสาวเรณู ภู่อ่อน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุมัติครุฑที่ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคู่มือและเอกสารการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๙ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๙ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวเรณู ภู่อ่อน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๓๒๓ ๖๑๓๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๘๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคู่มือ

เรียน นายจักรวาล สอนโกษา

ด้วย นางสาวเรณู ภู่อ่อน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคู่มือและเอกสารการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวเรณู ภู่อ่อน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๓๒๓ ๖๑๓๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๘๑



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคู่มือ

เรียน ดร.อดุลย์ศักดิ์ บุญนอก

ด้วย นางสาวเรณู ภู่อ่อน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคู่มือและเอกสารการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวเรณู ภู่อ่อน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๓๒๓ ๖๑๓๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๘๑



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคู่มือ

เรียน ว่าที่ร้อยตรี ดร.สุกิจ ศรีพรหม

ด้วย นางสาวเรณู ภู่อ่อน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคู่มือและเอกสารการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวเรณู ภู่อ่อน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๓๒๓ ๖๑๓๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๘๑



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคู่มือ

เรียน ดร.ทรงศักดิ์ กวานปรัชชา

ด้วย นางสาวเรณู ภู่อ่อน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคู่มือและเอกสารการพัฒนากาเวผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวเรณู ภู่อ่อน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๓๒๓ ๖๑๓๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๘๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคู่มือ

เรียน ดร.ยศกร ลิทธิศักดิ์ไพบุลย์

ด้วย นางสาวเรณู ภู่อ่อน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคู่มือและเอกสารการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวเรณู ภู่อ่อน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๓๒๒๓ ๖๑๓๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๘๑



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคู่มือ

เรียน ดร.เชี่ยวชาญ ภาระวงศ์

ด้วย นางสาวเรณู ภู่อ่อน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคู่มือและเอกสารการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวเรณู ภู่อ่อน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๓๒๓ ๖๑๓๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๔๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๖ มีนาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้บุคลากรเข้าร่วมโครงการอบรม

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเชียงยืนวิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย กำหนดการอบรม

ด้วย นางสาวเรณู ภู่อ่อน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าโครงการอบรมดังกล่าวสามารถนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน จึงขอความอนุเคราะห์ท่านให้ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการในโรงเรียนของท่านเข้าร่วมโครงการอบรมในวันจันทร์ที่ ๒๘ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๕ เวลา ๐๗.๓๐-๑๗.๓๐ น. ผ่านระบบออนไลน์ (Google Meet) ทั้งนี้รายละเอียดในการอบรมนักศึกษาจะประสานงานอีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวเรณู ภู่อ่อน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๓๒๓ ๖๑๓๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๔๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๖ มีนาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้บุคลากรเข้าร่วมโครงการอบรม

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนธรรมโฆสิตวิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย กำหนดการอบรม

ด้วย นางสาวเรณู ภู่อ่อน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าโครงการอบรมดังกล่าวสามารถนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน จึงขอความอนุเคราะห์ท่านให้ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการในโรงเรียนของท่านเข้าร่วมโครงการอบรมในวันจันทร์ที่ ๒๘ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๕ เวลา ๐๗.๓๐-๑๗.๓๐ น. ผ่านระบบออนไลน์ (Google Meet) ทั้งนี้รายละเอียดในการอบรมนักศึกษาจะประสานงานอีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวเรณู ภู่อ่อน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๓๒๓ ๖๑๓๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๔๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๖ มีนาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้บุคลากรเข้าร่วมโครงการอบรม

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวังยางวิทยาคม

สิ่งที่ส่งมาด้วย กำหนดการอบรม

ด้วย นางสาวเรณู ภู่อ่อน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าโครงการอบรมดังกล่าวสามารถนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน จึงขอความอนุเคราะห์ท่านให้ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการในโรงเรียนของท่านเข้าร่วมโครงการอบรมในวันจันทร์ที่ ๒๘ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๕ เวลา ๐๗.๓๐-๑๗.๓๐ น. ผ่านระบบออนไลน์ (Google Meet) ทั้งนี้รายละเอียดในการอบรมนักศึกษาจะประสานงานอีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวเรณู ภู่อ่อน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๓๒๓ ๖๑๓๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๔๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๖ มีนาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้บุคลากรเข้าร่วมโครงการอบรม

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนมหาชัยวิทยาคม

สิ่งที่ส่งมาด้วย กำหนดการอบรม

ด้วย นางสาวเรณู ภู่อ่อน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าโครงการอบรมดังกล่าวสามารถนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน จึงขอความอนุเคราะห์ท่านให้ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการในโรงเรียนของท่านเข้าร่วมโครงการอบรมในวันจันทร์ที่ ๒๘ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๕ เวลา ๐๗.๓๐-๑๗.๓๐ น. ผ่านระบบออนไลน์ (Google Meet) ทั้งนี้รายละเอียดในการอบรมนักศึกษาจะประสานงานอีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวเรณู ภู่อ่อน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๓๒๓ ๖๑๓๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๔๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๖ มีนาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้บุคลากรเข้าร่วมโครงการอบรม

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม

สิ่งที่ส่งมาด้วย กำหนดการอบรม

ด้วย นางสาวเรณู ภู่อ่อน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าโครงการอบรมดังกล่าวสามารถนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน จึงขอความอนุเคราะห์ท่านให้ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการในโรงเรียนของท่านเข้าร่วมโครงการอบรมในวันจันทร์ที่ ๒๘ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๕ เวลา ๐๗.๓๐-๑๗.๓๐ น. ผ่านระบบออนไลน์ (Google Meet) ทั้งนี้รายละเอียดในการอบรมนักศึกษาจะประสานงานอีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวเรณู ภู่อ่อน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๓๒๓ ๖๑๓๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๔๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๖ มีนาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้บุคลากรเข้าร่วมโครงการอบรม

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนค้อวิทยาคม

สิ่งที่ส่งมาด้วย กำหนดการอบรม

ด้วย นางสาวเรณู ภู่อ่อน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าโครงการอบรมดังกล่าวสามารถนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน จึงขอความอนุเคราะห์ท่านให้ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการในโรงเรียนของท่านเข้าร่วมโครงการอบรมในวันจันทร์ที่ ๒๘ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๕ เวลา ๐๗.๓๐-๑๗.๓๐ น. ผ่านระบบออนไลน์ (Google Meet) ทั้งนี้ รายละเอียดในการอบรมนักศึกษาจะประสานงานอีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวเรณู ภู่อ่อน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๓๒๓ ๖๑๓๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๗๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๙ มีนาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญเป็นวิทยากร

เรียน ดร.บดีนทร์ นารถโคษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการโครงการ

ด้วย นางสาวเรณู ภู่อ่อน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นวิทยากรบรรยายในหัวข้อดังกล่าว ในวันที่ ๒๘ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๕ เวลา ๑๓.๐๐-๑๗.๐๐ น. ผ่านระบบวิดีโอทางไกล รายละเอียดผู้วิจัยจะแจ้งให้ทราบภายหลัง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวเรณู ภู่อ่อน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๓๒๓ ๖๑๓๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๗๘



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเข็ญ
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๙ มีนาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญเป็นวิทยากร

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการโครงการ

ด้วย นางสาวเรณู ภู่อ่อน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นวิทยากรบรรยายในหัวข้อดังกล่าว ในวันที่ ๒๘ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๕ เวลา ๐๘.๐๐-๑๒.๐๐ น. ผ่านระบบวีดีโอทางไกล รายละเอียดผู้วิจัยจะแจ้งให้ทราบภายหลัง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวเรณู ภู่อ่อน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๓๒๓ ๖๑๓๒

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ภาคผนวก ค

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับผู้เชี่ยวชาญ

แบบประเมินเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรื่อง

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่
รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

.....

ผู้เสนอความคิดเห็น

.....

สถานที่ทำงาน

.....

คำชี้แจง

ขอให้ท่าน ในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้น เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เกิดความสมบูรณ์ ตัวเลขแต่ละช่องรายการประเมินมีความหมายดังนี้

- +1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า เครื่องมือ “ใช้ได้”
- 0 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า เครื่องมือ “ไม่แน่ใจ”
- 1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า เครื่องมือ “ใช้ไม่ได้”

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ครั้งนี้เป็นอย่างสูง

นางสาวเรณู พัฒนะแสง

นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

**แบบประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในการให้ความเห็น
ต่อแบบสอบถามความคิดเห็น**

ลำดับ	รายการประเมิน	ใช้ได้	ไม่ แน่ใจ	ใช้ ไม่ได้	ขอ เสนอแนะ
องค์ประกอบหลักที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์					
องค์ประกอบรองที่ 1 การวิเคราะห์อนาคต					
1	มีความสามารถการมองภาพในเชิงองค์รวม				
2	มีความสามารถมองเห็นแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต				
3	มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย ในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน				
4	มีการกำหนดวิธีการทำงานเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายไว้อย่างชัดเจน				
5	ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา				
6	คำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน				
7	สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง				
องค์ประกอบหลักที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์					
องค์ประกอบรองที่ 2 ความคิดสร้างสรรค์					
8	สามารถแลกเปลี่ยนและยืมดีรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร				
9	สามารถประสานแรงขับเคลื่อนและเสริมกำลังใจให้บุคลากร				
10	สามารถใช้เทคนิควิธีหรือเหตุผลในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งจนเป็นที่ยอมรับของบุคลากร				
11	ส่งเสริมให้ครูมีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง				
12	แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม				

ลำดับ	รายการประเมิน	ใช้ได้	ไม่ แน่ใจ	ใช้ ไม่ได้	ข้อ เสนอแนะ
13	ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อย่างเหมาะสม				
14	ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่ดี/อบอุ่น ในสถานศึกษาและห้องเรียนให้เอื้อต่อการ ปฏิบัติงานของครู				
15	มีความสนใจ เข้าใจปัญหาทางการปฏิบัติงาน และปัญหาส่วนตัวที่บุคลากรประสบอยู่				
องค์ประกอบที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ องค์ประกอบรอง ที่ 3 การสื่อสาร					
16	สามารถสื่อสาร / ถ่ายทอดความคิดและ ความหมาย				
17	สามารถประสานงานและประสานความร่วมมือ เพื่อผลสำเร็จในการทำงาน				
18	มีทักษะในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ วิพากษ์ วิจารณ์				
19	มีความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้อื่น คล้อยตาม				
20	มีทักษะการพูด การฟัง การอ่านและการเขียน ที่ดี				
21	สามารถใช้วิธีการพูดเหมาะสมกับเวลา และสถานที่				
22	แสดงวาจาสุภาพและเหมาะสมในการประชุม				
องค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างทีมงาน องค์ประกอบรองที่ 1 การสร้างวัฒนธรรม					
23	ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ขณะปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ในสถานศึกษา				
24	ส่งเสริมการจัดกิจกรรม เพื่อสร้าง ความสัมพันธ์ในสถานศึกษา				

ลำดับ	รายการประเมิน	ใช้ได้	ไม่ แน่ใจ	ใช้ ไม่ได้	ข้อ เสนอแนะ
25	ให้ความช่วยเหลือครู และบุคลากรทางการศึกษาเมื่อได้รับความเดือดร้อน				
26	สร้างโอกาส หรือสถานการณ์ให้บุคลากรมีการพูดคุย เพื่อถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์				
27	ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเอื้ออาทรต่อกัน				
28	สร้างค่านิยมความรักและศรัทธาในสถานศึกษา				
องค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างทีมงาน					
องค์ประกอบรองที่ 2 การมีส่วนร่วม					
29	ส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงานร่วมกัน				
30	ส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดเห็นในการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน				
31	ส่งเสริมให้ครูประเมินผลงานของตนเอง และผู้ร่วมงานอย่างอิสระ				
32	ส่งเสริมให้ครูมีความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจในการทำงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน				
องค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างทีมงาน					
องค์ประกอบรองที่ 3 การจัดโครงสร้าง					
33	มีการจัดตั้งเครือข่ายการทำงานอย่างเป็นระบบ ประสานงานอย่างใกล้ชิด				
34	มีการกำหนดโครงสร้างการทำงานของสถานศึกษาชัดเจน				
35	มีการกระจายอำนาจหน้าที่ ตามบทบาทความสามารถของบุคลากร				
36	มีการแบ่งการบริหารงานออกเป็นฝ่าย หรือแผนกชัดเจน				

ลำดับ	รายการประเมิน	ใช้ได้	ไม่ แน่ใจ	ใช้ ไม่ได้	ขอ เสนอแนะ
องค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างทีมงาน					
องค์ประกอบรอง ที่ 4 การมอบหมายงาน					
37	มีการกำหนดกฎระเบียบ มาตรฐานการทำงาน และขั้นตอนการปฏิบัติงานชัดเจน				
38	มีการกำหนดผู้ทำหน้าที่ประสานงานชัดเจน				
39	มอบหมายงานโดยพิจารณาบุคคลที่เหมาะสม				
40	สร้างความเข้าใจให้กับตัวผู้ได้รับมอบหมายงาน				
41	สอบถามความพร้อม และบอกวัตถุประสงค์ของการมอบหมายงาน				
42	เปิดโอกาสให้ผู้ที่รับมอบหมายได้เสนอแนวทางการดำเนินการ หรือแผนงาน				
43	ให้กำลังใจ และสนับสนุนอุปกรณ์ในการทำงาน				
44	ให้การชี้แนะหรือให้คำปรึกษา เป็นระยะ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน				
45	ติดตามความคืบหน้าระหว่างดำเนินการว่า เป็นไปตามแนวทางที่กำหนดหรือไม่มีปัญหาอุปสรรคอย่างไร				
องค์ประกอบหลักที่ 3 การเสริมสร้างแรงจูงใจ					
องค์ประกอบรอง ที่ 1 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล					
46	ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล				
47	ให้ความเป็นอิสระในการทำงานแก่บุคลากร				
48	ส่งเสริมการเรียนรู้และความมั่นใจ ให้แก่บุคลากรตามความถนัด				
49	แสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือบุคลากรให้พัฒนาระดับความต้องการของตน				

ลำดับ	รายการประเมิน	ใช้ได้	ไม่ แน่ใจ	ใช้ ไม่ได้	ข้อ เสนอแนะ
องค์ประกอบหลักที่ 3 การเสริมสร้างแรงจูงใจ องค์ประกอบรอง ที่ 2 ลักษณะงาน					
50	ทำให้บุคลากรรู้สึกว่างานที่ทำอยู่เป็นงาน ที่ท้าทายความสามารถ และกระตุ้นให้ต้อง ปฏิบัติงาน				
51	กระตุ้นให้บุคลากรที่ความคิดสร้างสรรค์ ที่จะปรับปรุง พัฒนางานที่ได้รับมอบหมาย ให้มีคุณภาพ				
52	ให้ความเป็นอิสระแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน				
53	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม				
54	มีการจัดทำคำสั่งเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงาน ง่ายขึ้น				
55	มีการกำหนดปริมาณงานอย่างเหมาะสม				
องค์ประกอบหลักที่ 3 การเสริมสร้างแรงจูงใจ องค์ประกอบรอง ที่ 3 สภาพแวดล้อม					
56	ส่งเสริมการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสะดวกสบายและเอื้อต่อการทำงาน				
57	ส่งเสริมการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือที่ทันสมัย เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน				
58	ส่งเสริมการจัดสภาพแวดล้อมให้สวยงาม เป็นระเบียบ				
องค์ประกอบหลักที่ 3 การเสริมสร้างแรงจูงใจ องค์ประกอบรอง ที่ 4 การยอมรับนับถือ					
59	มีการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี แก่บุคลากรหรือแสดงออกอื่นใดที่ก่อให้เกิด ถึงการยอมรับในความสามารถของบุคลากร				
60	ยกย่องชมเชย บุคลากรให้บุคลากรภายนอก ได้รับทราบ				

ลำดับ	รายการประเมิน	ใช้ได้	ไม่ แน่ใจ	ใช้ ไม่ได้	ข้อ เสนอแนะ
61	ให้กำลังใจบุคลากรทุกคน ทั้งในโอกาสพิเศษ และเมื่อบุคลากรประสบปัญหาในการทำงาน				
62	ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าได้ได้รับความไว้วางใจ ในการปฏิบัติงาน				
องค์ประกอบหลักที่ 3 การเสริมสร้างแรงจูงใจ องค์ประกอบรอง ที่ 5 ความก้าวหน้าในงาน					
63	ส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้า และเติบโต ในการทำงาน				
64	ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการอบรม พัฒนา ทักษะ ประสบการณ์ทางวิชาชีพ				
65	ส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้าร่วมกับองค์กรทาง วิชาชีพต่าง ๆ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทาง วิชาการและประสบการณ์				
66	ส่งเสริมให้บุคลากรส่งผลงานเข้าร่วมประกวด แข่งขันในเวทีต่าง ๆ				
67	ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับโอกาส ในการแสดง ความสามารถของตนเอง				
68	ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความดีความชอบ เกียรติบัตร รางวัล ตามความสามารถของ บุคคล				
องค์ประกอบหลักที่ 3 การเสริมสร้างแรงจูงใจ องค์ประกอบรอง ที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล					
69	จัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นทีมให้บุคลากร ได้ปฏิบัติร่วมกัน				
70	กระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างความ ผูกพันในองค์กร				
71	รับฟังความคิดเห็นและรับรู้เป้าหมายของ บุคลากรแต่ละคน				

ลำดับ	รายการประเมิน	ใช้ได้	ไม่ แน่ใจ	ใช้ ไม่ได้	ข้อ เสนอแนะ
72	ชื่นชมบุคลากรและมอบรางวัลเพื่อเป็นขวัญ กำลังใจ				
73	ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ ระหว่างกัน และเสริมสร้างความไว้วางใจ กันให้กับทีมงาน				

ลงชื่อ

ผู้เชี่ยวชาญ

(.....)

...../...../.....



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่
รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

.....

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาคำตอบประกอบภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

2. แบบสอบถามนี้ 3 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กว่าองค์ประกอบในแต่ละด้านนั้น ท่านเห็นด้วยหรือไม่

ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ท่านได้ให้ความคิดเห็นโดยอิสระ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ที่เสียสละเวลาอันมีค่าของท่านตอบแบบสอบถามชุดนี้ ซึ่งผู้วิจัยคาดหวังว่า ข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ครั้งนี้เป็นอย่างสูง

นางสาวเรณู พัฒนะแสง

นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หรือเติมข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

- ☐ ผู้อำนวยการสถานศึกษา
- ☐ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา

2. ระดับการศึกษา

- ☐ ปริญญาตรี
- ☐ ปริญญาโท
- ☐ ปริญญาเอก
- ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ

3. ประสบการณ์ในการทำงาน

- ☐ น้อยกว่า 5 ปี
- ☐ 5 - 10 ปี
- ☐ มากกว่า 10 ปี

**ตอนที่ 2 สอบถามสภาพการปฏิบัติงานด้านภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติ
หน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก**

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หรือเติมข้อความลงในช่องว่างตามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในระดับใด ซึ่งมีเกณฑ์ ดังนี้

มากที่สุด หมายถึง ระดับการใช้ภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด

มาก หมายถึง ระดับการใช้ภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน อยู่ในระดับมาก

ปานกลาง หมายถึง ระดับการใช้ภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง

น้อย หมายถึง ระดับการใช้ภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง

น้อยที่สุด หมายถึง ระดับการใช้ภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

[illegible]

ข้อ	ลักษณะของครูที่ปฏิบัติหน้าที่ รองผู้อำนวยการโรงเรียน	สภาพที่มุ่งหวัง					สภาพที่เป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
20	มีทักษะการพูด การฟัง การอ่านและการเขียนที่ดี										
21	สามารถใช้วิธีการพูดเหมาะสมกับเวลาและสถานที่										
22	แสดงวาจาสุภาพและเหมาะสมในการประชุม										
องค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างทีมงาน องค์ประกอบรอง ที่ 1 การสร้างวัฒนธรรม											
23	ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขณะปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ในสถานศึกษา										
24	ส่งเสริมการจัดกิจกรรม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ในสถานศึกษา										
25	ให้ความช่วยเหลือครู และบุคลากรทางการศึกษาเมื่อได้รับความเดือดร้อน										
26	สร้างโอกาส หรือสถานการณ์ให้บุคลากรมีการพูดคุย เพื่อถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์										
27	ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเอื้ออาทรต่อกัน										
28	สร้างค่านิยมความรักและศรัทธาในสถานศึกษา										

ข้อ	ลักษณะของครูที่ปฏิบัติหน้าที่ รองผู้อำนวยการโรงเรียน	สภาพที่มุ่งหวัง					สภาพที่เป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
38	มีการแบ่งการบริหารงานออกเป็นฝ่ายหรือแผนกชัดเจน										
องค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างทีมงาน องค์ประกอบรอง ที่ 4 การมอบหมายงาน											
39	มีการกำหนดกฎระเบียบ มาตรฐานการทำงานและขั้นตอนการปฏิบัติงานชัดเจน										
40	มีการกำหนดผู้ทำหน้าที่ประสานงานชัดเจน										
41	มอบหมายงานโดยพิจารณาบุคคลที่เหมาะสม										
42	สร้างความเข้าใจให้กับตัวผู้ได้รับมอบหมายงาน										
43	สอบถามความพร้อม และบอกวัตถุประสงค์ของการมอบหมายงาน										
44	เปิดโอกาสให้ผู้ที่รับมอบหมายได้เสนอแนวทางการดำเนินการหรือแผนงาน										
45	ให้กำลังใจ และสนับสนุนอุปกรณ์ในการทำงาน										
46	ให้การชี้แนะหรือให้คำปรึกษาเป็นระยะ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน										

[illegible]

[illegible]

ตอนที่ 3 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่
รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง : แบบสอบถามตอนนี้เป็น การสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ
วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียน
มัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โปรดอ่านข้อความในแต่ละข้อแล้ว
เรียงลำดับที่ความสำคัญจากวิธีการพัฒนาในลักษณะต่าง ๆ

1. วิธีการพัฒนา

1.1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ

1.2 การประชุมสัมมนา

1.3 การศึกษาดูงาน

1.4 การศึกษาจากเอกสาร

1.6 การพบกลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1.7 การฝึกปฏิบัติกิจกรรมและฝึกประสบการณ์

1.8 วิธีการอื่น ๆ / ระบุ.....

ลำดับความสำคัญ

ลำดับที่ 1

ลำดับที่ 2

ลำดับที่ 3

ลำดับที่ 4

ลำดับที่ 6

ลำดับที่ 7

ลำดับที่ 8

1. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่
รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

.....

.....

.....



แบบประเมินคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหาร
งานวิจัยเรื่อง
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
(สำหรับผู้เชี่ยวชาญ)

ผู้ประเมิน.....
ตำแหน่ง.....
สถานที่ทำงาน.....

คำชี้แจง

แบบประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครู
ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
เป็นแบบประเมินเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญ ได้พิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบ โดยมีการ
ประเมิน ใน 4 ด้าน คือ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็น
ประโยชน์ขอให้ผู้เชี่ยวชาญ ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของ
ท่านมากที่สุด ในแต่ละข้อมี 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ถูกต้อง/เหมาะสม/เป็นประโยชน์/เป็นไปได้มากที่สุด
- 4 หมายถึง ถูกต้อง/เหมาะสม/เป็นประโยชน์/เป็นไปได้มาก
- 3 หมายถึง ถูกต้อง/เหมาะสม/เป็นประโยชน์/เป็นไปได้ปานกลาง
- 2 หมายถึง ถูกต้อง/เหมาะสม/เป็นประโยชน์/เป็นไปได้ค่อนข้างน้อย
- 1 หมายถึง ไม่ถูกต้อง/ไม่เหมาะสม/ไม่เป็นประโยชน์/เป็นไปได้

ขอขอบพระคุณ

นางสาวเรณู ภู่ออน

นักศึกษาปริญญาเอก

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	รายการประเมิน	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
เอกสารประกอบการพัฒนา ภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ชุดที่ 2 การสร้างทีมงาน																					
1	วัตถุประสงค์																				
2	เนื้อหา																				
3	สื่อ/แหล่งการเรียนรู้																				
4	ขั้นตอนการดำเนินงาน																				
5	การวัดและประเมินผล																				
6	รายละเอียดเนื้อหา																				
7	กิจกรรมประกอบการพัฒนา																				
เอกสารประกอบการพัฒนา ภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ชุดที่ 3 การเสริมสร้างแรงจูงใจ																					
1	วัตถุประสงค์																				
2	เนื้อหา																				
3	สื่อ/แหล่งการเรียนรู้																				
4	ขั้นตอนการดำเนินงาน																				
5	การวัดและประเมินผล																				
6	รายละเอียดเนื้อหา																				
7	กิจกรรมประกอบการพัฒนา																				

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ

ผู้ประเมิน

(.....)

...../...../.....



แบบประเมินความรู้ความเข้าใจก่อน-หลัง การอบรมพัฒนา
เรื่อง

การรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่
รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

.....

คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาองค์ประกอบภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

2. แบบสอบถามนี้ เป็นการประเมินเกี่ยวกับความเข้าใจในเรื่องภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ที่เสียสละเวลาอันมีค่าของท่านตอบแบบสอบถามชุดนี้ ซึ่งผู้วิจัยคาดหวังว่า ข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ครั้งนี้เป็นอย่างสูง

นางสาวเรณู พัฒนะแสง

นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หรือเติมข้อความลงในช่องว่างตามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในระดับใด ซึ่งมีเกณฑ์ ดังนี้

มากที่สุด หมายถึง ระดับการใช้ภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด

มาก หมายถึง ระดับการใช้ภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน อยู่ในระดับมาก

ปานกลาง หมายถึง ระดับการใช้ภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง

น้อย หมายถึง ระดับการใช้ภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย

น้อยที่สุด หมายถึง ระดับการใช้ภาวะผู้นำทางการบริหารของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ลักษณะของครูที่ปฏิบัติหน้าที่ รองผู้อำนวยการโรงเรียน	ระดับความรู้ความเข้าใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
องค์ประกอบหลักที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์						
องค์ประกอบรองที่ 1 การวิเคราะห์อนาคต						
1	มีความสามารถในการมองภาพในเชิงองค์รวม					
2	มีความสามารถมองเห็นแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น ในอนาคต					
3	มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย ในการปฏิบัติงาน ไว้ล่วงหน้า					
4	มีการกำหนดวิธีการทำงานเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมาย ล่วงหน้า					

ข้อ	ลักษณะของครูที่ปฏิบัติหน้าที่ รองผู้อำนวยการโรงเรียน	ระดับความรู้อย่างเข้าใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5	ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของ สถานศึกษา					
6	คำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน					
7	สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง					
องค์ประกอบหลักที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ องค์ประกอบรองที่ 2 ความคิดสร้างสรรค์						
8	สามารถแลกเปลี่ยนและยืมดีรับฟังความ คิดเห็นของบุคลากร					
9	สามารถประสานแรงขับเคลื่อนและเสริม กำลังใจให้บุคลากร					
10	สามารถใช้เทคนิควิธีหรือเหตุผลในการ แก้ปัญหาข้อขัดแย้งจนเป็นที่ยอมรับ ของบุคลากร					
11	ส่งเสริมให้ครูมีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี อย่างต่อเนื่อง					
12	แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม					
13	ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่าง เหมาะสม					
14	ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่ดีและอบอุ่น ในสถานศึกษาและห้องเรียนให้เอื้อต่อการ ปฏิบัติงานของครู					
15	มีความสนใจ เข้าใจปัญหาทางการปฏิบัติงาน และปัญหาส่วนตัวที่บุคลากรประสบอยู่					

ข้อ	ลักษณะของครูที่ปฏิบัติหน้าที่ รองผู้อำนวยการโรงเรียน	ระดับความรู้ความเข้าใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
องค์ประกอบที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ องค์ประกอบรอง ที่ 3 การสื่อสาร						
16	สามารถสื่อสาร / ถ่ายทอดความคิดและความหมาย					
17	สามารถประสานงานและประสานความร่วมมือเพื่อผลสำเร็จในการทำงาน					
18	มีทักษะในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ วิพากษ์ และวิจารณ์					
19	มีความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตาม					
20	มีทักษะการพูด การฟัง การอ่านและการเขียนที่ดี					
21	สามารถใช้วิธีการพูดเหมาะสมกับเวลาและสถานที่					
22	แสดงวาจาสุภาพและเหมาะสมในการประชุม					
องค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างทีมงาน องค์ประกอบรอง ที่ 1 การสร้างวัฒนธรรม						
23	ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขณะปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ในสถานศึกษา					
24	ส่งเสริมการจัดกิจกรรม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ในสถานศึกษา					
25	ให้ความช่วยเหลือครู และบุคลากรทางการศึกษาเมื่อได้รับความเดือดร้อน					

ข้อ	ลักษณะของครูที่ปฏิบัติหน้าที่ รองผู้อำนวยการโรงเรียน	ระดับความรู้ความเข้าใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
26	สร้างโอกาส หรือสถานการณ์ให้บุคลากรมีการ พูดคุย เพื่อถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์					
27	ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเอื้ออาทรต่อกัน					
28	สร้างค่านิยมความรักและศรัทธาในสถานศึกษา					
องค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างทีมงาน องค์ประกอบรอง ที่ 2 การมีส่วนร่วม						
29	ส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการ ทำงานร่วมกัน					
30	ส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดเห็นในการกำหนด ขั้นตอนการปฏิบัติงาน					
31	ส่งเสริมให้ครูประเมินผลงานของตนเองและ ผู้ร่วมงานอย่างอิสระ					
32	ส่งเสริมให้ครูมีความร่วมมือ รวมแรงรวมใจ ในการทำงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน					
33	ส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุง และพัฒนาผลการ ปฏิบัติงาน					
องค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างทีมงาน องค์ประกอบรอง ที่ 3 การจัดโครงสร้าง						
34	มีการจัดตั้งเครือข่ายการทำงานอย่างเป็นระบบ ประสานงานอย่างใกล้ชิด					
35	มีการประสานงานของเครือข่ายการทำงาน					
36	มีการกำหนดโครงสร้างการทำงานของ สถานศึกษาชัดเจน					

ข้อ	ลักษณะของครูที่ปฏิบัติหน้าที่ รองผู้อำนวยการโรงเรียน	ระดับความรู้อย่างเข้าใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
37	มีการกระจายอำนาจหน้าที่ ตามบทบาท ความสามารถของบุคลากร					
38	มีการแบ่งการบริหารงานออกเป็นฝ่าย หรือแผนกชัดเจน					
องค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างทีมงาน องค์ประกอบรอง ที่ 4 การมอบหมายงาน						
39	มีการกำหนดกฎระเบียบ มาตรฐานการทำงาน และขั้นตอนการปฏิบัติงานชัดเจน					
40	มีการกำหนดผู้ทำหน้าที่ประสานงานชัดเจน					
41	มอบหมายงานโดยพิจารณาบุคคลที่เหมาะสม					
42	สร้างความเข้าใจให้กับตัวผู้ได้รับมอบหมายงาน					
43	สอบถามความพร้อม และบอกวัตถุประสงค์ ของการมอบหมายงาน					
44	เปิดโอกาสให้ผู้ที่จะรับมอบหมายได้เสนอแนว ทางการดำเนินการ หรือแผนงาน					
45	ให้กำลังใจ และสนับสนุนอุปกรณ์ ในการ ทำงาน					
46	ให้การชี้แนะหรือให้คำปรึกษา เป็นระยะ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ ในการทำงาน					
47	ติดตามความคืบหน้าระหว่างดำเนินการว่า เป็นไปตามแนวทางที่กำหนดหรือไม่มีปัญหา อุปสรรคอย่างไร					

ข้อ	ลักษณะของครูที่ปฏิบัติหน้าที่ รองผู้อำนวยการโรงเรียน	ระดับความรู้ความเข้าใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
องค์ประกอบหลักที่ 3 การเสริมสร้างแรงจูงใจ องค์ประกอบรอง ที่ 1 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล						
48	ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล					
49	ให้ความเป็นอิสระในการทำงานแก่บุคลากร					
50	ส่งเสริมการเรียนรู้และความมั่นใจให้แก่บุคลากรตามความถนัด					
51	แสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยง และที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือบุคลากรให้พัฒนาระดับความต้องการของตน					
52	ส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงความสามารถตามความถนัดของตนเอง					
องค์ประกอบหลักที่ 3 การเสริมสร้างแรงจูงใจ องค์ประกอบรอง ที่ 2 ลักษณะงาน						
53	ทำให้บุคลากรรู้สึกงานที่ทำอยู่ เป็นงานที่ท้าทายความสามารถ และกระตุ้นให้ต้องปฏิบัติงาน					
54	กระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ที่จะปรับปรุง พัฒนางานที่ได้รับมอบหมายให้มีคุณภาพ					
55	ให้ความเป็นอิสระแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน					
56	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม					
57	มีการจัดทำคำสั่งเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานง่ายขึ้น					

ข้อ	ลักษณะของครูที่ปฏิบัติหน้าที่ รองผู้อำนวยการโรงเรียน	ระดับความรู้ความเข้าใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
58	มีการกำหนดปริมาณงานอย่างเหมาะสม					
ระกอบหลักที่ 3 การเสริมสร้างแรงจูงใจ องค์ประกอบที่ 3 สภาพแวดล้อม						
59	ส่งเสริมการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความสะดวกและเอื้อต่อการทำงาน					
60	ส่งเสริมการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือที่ทันสมัยเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน					
61	ส่งเสริมการจัดสภาพแวดล้อมให้สวยงามเป็นระเบียบ					
62	ส่งเสริมให้มีการรักษาความสะอาดอาคารสถานที่ มีการจัดการถูกสุขลักษณะ					
63	ส่งเสริมให้มีการกำหนดนโยบายด้านการควบคุมดูแลและป้องกันเกี่ยวกับความปลอดภัย					
องค์ประกอบหลักที่ 3 การเสริมสร้างแรงจูงใจ องค์ประกอบที่ 4 การยอมรับนับถือ						
64	มีการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี แก่บุคลากรหรือสดงออกอื่นใดที่ก่อให้เกิดถึงการยอมรับในความสามารถของบุคลากร					
65	ยกย่องชมเชย บุคลากร ให้บุคลากรภายนอกได้รับทราบ					
66	ให้กำลังใจบุคลากรทุกคน ทั้งในโอกาสพิเศษ และเมื่อบุคลากรประสบปัญหาในการทำงาน					
67	ทำให้บุคลากรรู้สึกว่ ได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน					

ข้อ	ลักษณะของครูที่ปฏิบัติหน้าที่ รองผู้อำนวยการโรงเรียน	ระดับความรู้ความเข้าใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
68	แสดงความชื่นชมยินดี เมื่อบุคลากรปฏิบัติงาน ประสบความสำเร็จ					
องค์ประกอบหลักที่ 3 การเสริมสร้างแรงจูงใจ องค์ประกอบรอง ที่ 5 ความก้าวหน้าในงาน						
69	ส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้า และเติบโต ในการทำงาน					
70	ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการอบรม พัฒนา ทักษะ ประสบการณ์ทางวิชาชีพ					
71	ส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้าร่วมกับองค์กรทาง วิชาชีพต่าง ๆ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทาง วิชาการและประสบการณ์					
72	ส่งเสริมให้บุคลากรส่งผลงานเข้าร่วมประกวด แข่งขันในเวทีต่าง ๆ					
73	ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับโอกาส ในการแสดง ความสามารถของตนเอง					
74	ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความดีความชอบ เกียรติบัตรรางวัล ตามความสามารถของ บุคคล					
องค์ประกอบหลักที่ 3 การเสริมสร้างแรงจูงใจ องค์ประกอบรอง ที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล						
75	จัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นทีมให้บุคลากรได้ ปฏิบัติร่วมกัน					

ข้อ	ลักษณะของครูที่ปฏิบัติหน้าที่ รองผู้อำนวยการโรงเรียน	ระดับความรู้ความเข้าใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
76	กระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างความผูกพันในองค์กร					
77	รับฟังความคิดเห็นและรับรู้เป้าหมายของบุคลากรแต่ละคน					
78	ชื่นชมบุคลากรและมอบรางวัลเพื่อเป็นขวัญกำลังใจ					
79	ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างกัน และเสริมสร้างความไว้วางใจกันให้กับทีมงาน					

ภาคผนวก ง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

[illegible]

[illegible]

[illegible]

ภาคผนวก จ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหาร
สำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



คู่มือ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่
รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัย

นางสาวเรณู ภู่ออน

นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำนำ

เอกสารประกอบคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหาร สำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นคู่มือในการพัฒนาภาวะผู้นำครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย เอกสารคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โครงสร้างของคู่มือ ประกอบด้วย ความเป็นมาและความสำคัญ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา สื่อ อุปกรณ์ กระบวนการพัฒนาและการวัดและประเมินผล

ขอขยายเนื้อหาของเอกสารประกอบการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จัดทำเป็น 3 ชุด คือ เอกสารชุด 1 การสร้างวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์อนาคต 2) ความคิดสร้างสรรค์ 3) การสื่อสาร เอกสารชุดที่ 2 การสร้างทีมงาน ประกอบด้วย 1) การสร้างวัฒนธรรม 2) การมีส่วนร่วม 3) การจัดโครงสร้าง 4) การมอบหมายงาน เอกสารชุดที่ 3 การเสริมสร้างแรงจูงใจ ประกอบด้วย 1) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล 2) ลักษณะงาน 3) สภาพแวดล้อม 4) การยอมรับนับถือ 5) ความก้าวหน้าในงาน และ 6) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ประธานและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหาร คณะครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน หวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารประกอบพัฒนานี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ศึกษา และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้เกิดประโยชน์สูงสุด

นางสาวเรณู ภู่ออน

นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
ความเป็นมาและความสำคัญ.....	6
หลักการ.....	9
วัตถุประสงค์.....	10
เนื้อหา.....	11
สื่อ อุปกรณ์.....	12
กระบวนการพัฒนา.....	12
การวัดและประเมินผล.....	19
เอกสารอ้างอิง	20
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจรูปแบบและคู่มือการพัฒนา.....	23

คำชี้แจง

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหาร สำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีรายละเอียดของเอกสารดังนี้

1. คู่มือการใช้รูปแบบ

เป็นคู่มือประกอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีรายละเอียดของการนำเสนอเกี่ยวกับ 1. การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหาร สำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กตามรูปแบบ 2. แบบประเมินครู และ 3. เกณฑ์ประเมินผล โครงสร้างของคู่มือประกอบการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหาร สำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีองค์ประกอบคือที่มาและความสำคัญ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วัสดุอุปกรณ์ กระบวนการพัฒนา และการวัดและประเมินผล

2. เอกสารประกอบการพัฒนา จำนวน 3 ชุด

เอกสารประกอบการพัฒนาตามขอบข่ายของเนื้อหาสาระ ประกอบด้วยเอกสาร จำนวน 3 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

1. การวิเคราะห์อนาคต
2. ความคิดสร้างสรรค์
3. การสื่อสาร

ชุดที่ 2 การสร้างทีมงาน ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

1. การสร้างวัฒนธรรม
2. การมีส่วนร่วม
3. การจัดโครงสร้าง
4. การมอบหมายงาน

ชุดที่ 3 การเสริมสร้างแรงจูงใจ ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

1. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล
2. ลักษณะงาน
3. สภาพแวดล้อม
4. การยอมรับนับถือ
5. ความก้าวหน้าในงาน
6. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่ รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ความเป็นมาและความสำคัญ

ประเทศไทยได้ดำเนินการจัดและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาภายใต้
บทบัญญัติของกฎหมายที่สำคัญหลายฉบับ เช่น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย
พุทธศักราช 2550 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติ
การศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ
กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และพระราชบัญญัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการ
ศึกษา พ.ศ. 2547 ซึ่งผลผลิต ผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นกับเด็ก เยาวชน และ
ประชาชน จากการบังคับใช้กฎหมายในช่วงต้นอยู่ในระดับที่น่าพอใจในเชิงปริมาณหรือ
จำนวนเด็กที่เข้ารับการศึกษาระบบการศึกษาแต่สำหรับในเชิงคุณภาพยังคงมีสภาพ
ปัญหาปรากฏอยู่ ซึ่งอาจเกิดจากปัจจัยและข้อจำกัดในการบังคับใช้กฎหมายในหลาย
ประการ และจำเป็นต้องหาแนวทางแก้ไขให้สามารถเกิดผลลัพธ์ตามเจตนารมณ์ของ
กฎหมายต่อไป อย่างไรก็ตามภายใต้บริบทความเปลี่ยนแปลงทางการเมืองของประเทศไทย
ในช่วงระยะที่ผ่านมาได้ผลักดันให้เกิดกฎหมายฉบับใหม่ที่มีความสำคัญ ซึ่งจะส่งผล
โดยตรงต่อแนวทางและกลไกการดำเนินการขับเคลื่อนและส่งเสริมสนับสนุนการจัด
การศึกษาของประเทศในอนาคตและต้องมีการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษา
ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวและนำไปสู่คุณภาพประชากรของประเทศ โดย
การยกระดับและพัฒนาความรู้พื้นฐานของประชากร เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ ทักษะ
ตลอดจนเจตคติที่เหมาะสมที่จะช่วยให้บุคคลสามารถปรับตัวให้เข้ากับสังคมและ
สภาพแวดล้อมอย่างมีความสุข การศึกษาจึงเป็นหัวใจของการพัฒนาและการแข่งขันของ
ทุกประเทศ และยังเป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จของการพัฒนาประเทศในทุกด้าน
(รุ่ง แก้วแดง, 2554)

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานหลักและเป็นหน่วยปฏิบัติที่ใกล้ชิดผู้เรียนมากที่สุด
ในอันที่จะทำหน้าที่ให้การปฏิรูปการศึกษาตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษา
แห่งชาติ พ.ศ. 2542 บรรลุเป้าหมาย ผู้เรียนมีคุณภาพได้รับการบริการทางการศึกษา

ได้อย่างทั่วถึงเท่าเทียมและเป็นธรรม สถานศึกษาจึงต้องมีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และบังเกิดประสิทธิผลมีศักยภาพรองรับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา จากรัฐได้อย่างแท้จริง ทั้งด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป การแบ่งภาระงานภายในสถานศึกษาโดยใช้ขอบข่ายและภาระงานการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจัดตามโครงสร้าง ทำให้สถานศึกษา ทุกแห่งมีการแบ่งโครงสร้างและความรับผิดชอบตามโครงสร้าง ดังนี้ 1. กลุ่มบริหารวิชาการมีขอบเขตภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาหรือดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น การวางแผนงานด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา การพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2. กลุ่มบริหารงบประมาณ มีขอบเขตภารกิจเกี่ยวกับการจัดทำแผนงบประมาณและเสนอขอตั้งงบประมาณ 3. กลุ่มบริหารงานบุคคล มีขอบเขตภารกิจเกี่ยวกับการวางแผนอัตรากำลัง การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน การลา และการประเมินผล การปฏิบัติงาน 4. กลุ่มบริหารทั่วไป มีขอบเขตภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การจัดระบบบริหารและจัดการสถานศึกษา (สัมมา รทนิธย์, 2560, หน้า 125) ผู้บริหารจึงมีความสำคัญในฐานะเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารแต่ละคนมีความสำคัญต่อหน่วยงานต่างกันไป ความสำเร็จของทุกคนจะส่งผลไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำที่จะใช้ศักยภาพและทรัพยากรทางการบริหารให้ประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงถือว่าเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยภาวะผู้นำนั้น เป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้รับรู้ว่า อะไรคือความสำคัญ ทำให้ภาพความเป็นจริงขององค์กรปรากฏแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน ภายใต้ภาวะความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบจัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการสำรวจข้อมูล พบว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กมีแนวโน้มเพิ่มจำนวนสูงขึ้น อันเป็นผลมาจากอัตราการเกิดลดลง การคมนาคมสะดวก ประกอบกับความนิยมของผู้ปกครองต้องการส่งบุตรหลานไปเรียนที่โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในตัวเมือง (สมเดช สีแสง,

2554, หน้า 48) สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 – 2579 ที่กล่าวว่า ประเทศไทยมีการลดลงของภาวะเจริญพันธุ์หรือการเกิดน้อยลง จากข้อมูล อัตราเจริญพันธุ์รวม พบว่า จำนวนบุตรโดยเฉลี่ยต่อสตรีหนึ่งคนตลอดช่วงวัยเจริญพันธุ์ ได้ลดลงเป็นลำดับ จาก 4.9 คน ในปี 2517 เหลือประมาณ 1.6 คนในปี 2556 และ 1.3 คน ในปี 2557 ส่งผลให้ประชากรวัยเด็กหรือประชากรวัยเรียนมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง การเป็นสังคมสูงวัยส่งผลให้อัตราการพึ่งพิงสูงขึ้น การจัดการศึกษาจึงต้องวางแผนและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศให้มีทักษะและสมรรถนะสูง และปรับหลักสูตรการเรียนการสอนให้บูรณาการกับการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อพร้อมรับการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่อง อัตราการเกิดที่ลดลงส่งผลให้จำนวนนักเรียนที่อยู่ในวัยเรียน มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษา และการบริหาร สถานศึกษา การวางแผน อัตรากำลังครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษา การจัด หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล การบริหารจัดการห้องเรียน การจัดโครงสร้างพื้นฐาน ตลอดจน การบริหารจัดการทรัพยากรและการเงินเพื่อ การศึกษาที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การจัดการศึกษาในปัจจุบันจึงต้องปรับเปลี่ยน ให้ตอบสนองกับทิศทางการผลิตและการพัฒนากำลังคน โดยมุ่งเน้นการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนมีทักษะในศตวรรษที่ 21 เพื่อให้ได้ทั้งความรู้และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ ในการดำรงชีวิต การประกอบอาชีพ และการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ท่ามกลางกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลง (แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579, 2560, หน้า 15 – 16)

แต่จากรายงานการวิจัยและพัฒนา เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของ พิณสุตา สิริธรรังศรี (2556, หน้า ก – ข) พบว่า การบริหารจัดการสถานศึกษาทั้งที่เป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่และขนาดใหญ่ พิเศษ ด้านความพร้อมของสถานศึกษายังไม่เพียงพอ โดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดกลาง และขนาดเล็กในชนบท ทั้งด้านครูและบุคลากร เงินและงบประมาณ ความรู้ในการบริหารจัดการการเรียนการสอน และเครือข่ายเทคโนโลยีด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องและนโยบาย การบริหารจัดการจากส่วนกลางส่งไปยังสถานศึกษายังเป็นรูปแบบเดียวกันเป็นส่วนใหญ่ ทั้งด้านวิชาการ บริหารงานบุคคลและงบประมาณ ส่งผลกระทบต่อปัญหาการบริหาร จัดการของสถานศึกษาที่มีความแตกต่างกันทั้งด้านบริบท ขนาดและความพร้อม สอดคล้องกับรายงานการวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์คะแนน O-NET เพื่อหาประสิทธิภาพการ

พัฒนาผู้เรียนของโรงเรียนและปัจจัยที่มีผลต่อคะแนน O-NET ของสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (สทศ) ที่พบว่า ผลจากคะแนน O-NET จากนักเรียนหนึ่งรุ่น ชี้ให้เห็นว่าโรงเรียนขนาดใหญ่มีความสามารถในการพัฒนานักเรียนมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็กในหลายสาขาวิชา (กุลธิดา และคณะ, 2558, บทคัดย่อ) เทพวรินทร์ เชื้อนปัญญา (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า มีการมอบหมายภารกิจงานให้หัวหน้ากลุ่มงานและ/หรือทำร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับสภาของการกระจายอำนาจด้านวิชาการ พบว่า อยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังเห็นว่ากระบวนการบริหารควร ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การนำองค์กร การควบคุม การประเมินผล การรายงาน และวิธีการปฏิบัติ เมื่อมีการกระจายอำนาจทางการบริหาร

ในบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กที่มีนักเรียนจำนวนไม่เกิน 360 คน จะไม่มีการแต่งตั้งตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียน ดังนั้นเพื่อให้การบริหารงานในสถานศึกษาเกิดความสมบูรณ์ตามโครงสร้างและเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานครูแต่ละคน ซึ่งนอกจากจะรับผิดชอบงานสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ของตนเอง ยังอาจต้องไปช่วยสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น ๆ และนอกจากนั้น จะต้องปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายด้วยโดยมีลักษณะเป็นการออกคำสั่งแต่งตั้งจากผู้บริหารเป็นการภายในสถานศึกษา เช่น ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มบริหาร วิชาการ ตำแหน่ง หัวหน้ากลุ่มบริหารทั่วไป ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มบริหารงบประมาณ เป็นต้น ซึ่งการได้รับแต่งตั้งในตำแหน่งเหล่านี้มีผลทำให้ครูที่ได้รับการแต่งตั้ง ต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ทั้งในส่วนที่เป็นครูผู้สอนและในส่วนงานบริหารเพิ่มเข้ามาอีกด้วยในขณะที่คุณครูเหล่านี้ยังไม่เคยได้รับการพัฒนาทักษะทางการบริหารตามตำแหน่งที่ได้รับ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจทำการวิจัย เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อจะใช้เป็นรูปแบบให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นำไปใช้เป็นทางเลือกในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ต่อไป

หลักการ

รูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีหลักการ ดังนี้

1. เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นโดยยึดแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เป็นรูปแบบที่ใช้ทฤษฎีการเรียนรู้และหลักการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และการกระทำ เป็นการเรียนรู้ในการสร้างความคิดรวบยอด การพัฒนาความเข้าใจและความสามารถด้านต่าง ๆ ด้วยตนเอง และเป็นการบูรณาการ เพื่อนำไปใช้ในการบริหารกลุ่มงานในสถานศึกษาได้จริง
3. เป็นรูปแบบที่ใช้กระบวนการและวิธีการที่หลากหลาย ประกอบด้วย การอบรมเชิงปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การปฏิบัติจริง และการนิเทศ ติดตาม
4. เป็นรูปแบบที่ใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วม โดยมีหลักการสำคัญ ประกอบด้วย การใช้ประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งเกิดจากความสนใจของผู้เข้ารับการอบรม การปฏิสัมพันธ์ของผู้เข้ารับการอบรมทำให้เกิดการขยายตัวของเครือข่ายความรู้ที่ทุกคน มีอยู่อย่างกว้างขวาง และการสื่อสารด้วยการพูดหรือการเขียน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

วัตถุประสงค์

รูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
2. เพื่อสร้างความตระหนักและเจตคติที่ดีในการพัฒนาระบบผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
3. เพื่อพัฒนาทักษะในการใช้ภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในการปฏิบัติภารกิจให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

เนื้อหาของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย เอกสาร จำนวน 3 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

1. การวิเคราะห์อนาคต
2. ความคิดสร้างสรรค์
3. การสื่อสาร

ชุดที่ 2 การสร้างทีมงาน ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

1. การสร้างวัฒนธรรม
2. การมีส่วนร่วม
3. การจัดโครงสร้าง
4. การมอบหมายงาน

ชุดที่ 3 การเสริมสร้างแรงจูงใจ ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

1. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล
2. ลักษณะงาน
3. สภาพแวดล้อม
4. การยอมรับนับถือ
5. ความก้าวหน้าในงาน
6. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

สื่อ และอุปกรณ์

สื่อและอุปกรณ์ประกอบด้วย

1. คู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. โสตทัศนอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องเสียง เครื่องฉายโทรทัศน์ เป็นต้น

กระบวนการพัฒนา

กระบวนการของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีกระบวนการ พัฒนาประกอบด้วย 3 ระยะ ดังนี้

1. การอบรมรูปแบบออนไลน์ ใช้ระยะเวลา 7 ชม. โดยกำหนดกิจกรรม ดังนี้

1.1 กิจกรรมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาการบริหารสถานศึกษาร่วมกัน เป็นการสร้างความคุ้นเคย ความเป็นกันเอง

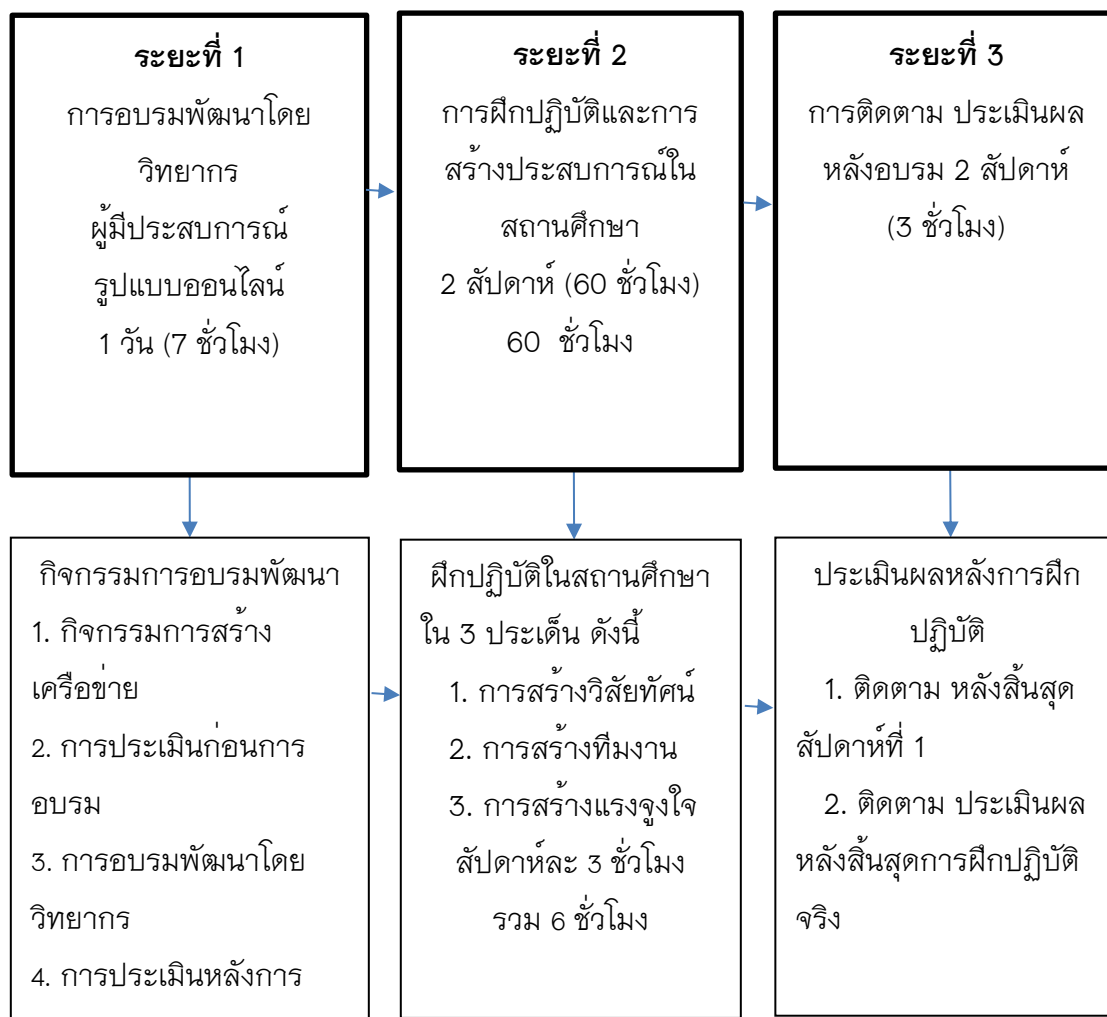
1.2 กิจกรรมการประเมินภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก โดยใช้แบบประเมินความรู้ความเข้าใจ

1.3 กิจกรรมการอบรมพัฒนา เป็นกระบวนการที่ให้ครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ได้เรียนรู้ทั้งในภาคทฤษฎี เทคนิค ประสบการณ์ รวมถึงแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

2. การฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริงในสถานศึกษาที่ผู้เข้าร่วมพัฒนาปฏิบัติหน้าที่จริง โดยผู้เข้ารับการพัฒนาปฏิบัติกิจกรรมตามใบกิจกรรมในเอกสาร ชุดที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ ชุดที่ 2 การสร้างทีมงาน และชุดที่ 3 การสร้างแรงจูงใจ และบันทึกผลการปฏิบัติลงในใบกิจกรรม โดยใช้ระยะฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริงในสถานศึกษา เป็นเวลา 2 สัปดาห์ สัปดาห์ละ 5 วัน วันละ 6 ชั่วโมง รวมเวลา 60 ชั่วโมง

3. การติดตาม ประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในระหว่างการฝึกปฏิบัติและหลังการฝึกปฏิบัติ ในรูปแบบออนไลน์ แบ่งเป็นการนิเทศติดตามหลังสิ้นสุดสัปดาห์ที่ 1 จำนวน 1 ชั่วโมง และการติดตามหลังสิ้นสุดสัปดาห์ที่ 2 ซึ่งเป็นสัปดาห์สุดท้าย จำนวน 2 ชั่วโมง

กระบวนการของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดำเนินการเป็น 3 ระยะ แสดงเป็นแผนภาพ ได้ดังนี้



กระบวนการของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครู
ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รอง
ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามรูปแบบ
ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยรายละเอียดของกิจกรรม ตามระยะต่าง ๆ ดังนี้

ระยะที่ 1 การอบรมพัฒนาโดยวิทยากรผู้มีประสบการณ์

1. กิจกรรมการสร้างเครือข่ายการแนะนำตัวเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนทำความรู้จักซึ่งกันและกัน เป็นการละลายพฤติกรรม เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยและเป็นกัลยาณมิตร เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนากล้าที่จะแลกเปลี่ยนและนำเสนอ ความคิดเห็นประกอบด้วยครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม จำนวน 30 คน เป็นครูที่ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานในโรงเรียน ได้แก่ กลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารทั่วไป กลุ่มบริหารงบประมาณ และกลุ่มบริหารงานบุคคล

2. ประเมินก่อนการอบรมพัฒนา ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินเพื่อวัดระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการบริหาร ก่อนการพัฒนา โดยผู้จัดการอบรมเตรียมแบบประเมินที่ได้รับการพัฒนาตามกระบวนการ

3. การอบรมโดยวิทยากรผู้มีประสบการณ์

ครูที่ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กกลุ่มทดลองเข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการและร่วมกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก เป็นเวลา 1 วัน (7 ชั่วโมง) โดยมีลำดับขั้นตอนในการจัดกิจกรรม ดังนี้

3.1 ขั้นให้ความรู้ เป็นขั้นตอนที่วิทยากรให้ความรู้แก่ผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความสำคัญ แนวคิด หลักการ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก โดยใช้วิธีการบรรยาย และอภิปราย การศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนา จัดกิจกรรมระดมสมอง แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

3.2 ขั้นนำเสนอ หลักการ แนวคิด และผลการฝึกปฏิบัติกิจกรรม เป็นขั้นตอนที่ผู้เข้ารับการพัฒนา นำเสนอผลงานที่ได้จากการระดมความคิดเห็นจากการศึกษาองค์ความรู้ และการศึกษาจากสถานการณ์ต่าง ๆ จากเอกสารประกอบการพัฒนา แล้วนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน อภิปรายและถอดบทเรียน

3.3 ขั้นสรุปองค์ความรู้จากการนำเสนอผลการปฏิบัติกิจกรรม เป็นขั้นตอนที่วิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนา ร่วมกันสรุปแนวคิด หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

และนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่
รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

4. การประเมินหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ

ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำแบบประเมินเพื่อวัดระดับความรู้ความเข้าใจ
เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการบริหาร หลังการอบรมพัฒนาจากวิทยากร โดยผู้จัดการอบรม
เตรียมแบบประเมิน ซึ่งเป็นแบบประเมินคู่ขนานกับแบบประเมินก่อนการอบรม

กำหนดการอบรมเชิงปฏิบัติการ
การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่
รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ณ ห้องประชุม โรงเรียนนาแกสามัคคีวิทยา
วันที่ 28 มีนาคม 2565

การอบรมวันที่ 28 มีนาคม 2565 รูปแบบออนไลน์

- เวลา 07.30–08.20 น. – ลงทะเบียนและรับเอกสาร
- เวลา 08.20–08.30 น. – ผู้วิจัยชี้แจงวัตถุประสงค์ของการอบรมและแนวคิด
ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครู
ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดย นางสาวเรณู ภู่ออน
นักศึกษาระดับดุสิตบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- เวลา 08.30–09.00 น. – พิธีเปิดและบรรยายพิเศษ เรื่อง นโยบายการพัฒนา
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษานครพนม
โดย รศ.ดร.ไชยา ภาวะบุตร
- เวลา 09.00–12.00 น. – การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครู
ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
ชุดที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์
โดย รศ.ดร.ไชยา ภาวะบุตร
ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต
และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

- เวลา 12.00–13.00 น. – พักรับประทานอาหารกลางวัน
- เวลา 13.00–15.00 น. – การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครู
ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
- ชุดที่ 2 การสร้างทีมงาน**
โดย ดร.บดินทร์ นารถโกษา
ผู้อำนวยการโรงเรียนสกลนครพัฒนศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร
- เวลา 15.00–17.00 น. – การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครู
ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
- ชุดที่ 3 การสร้างแรงจูงใจ**
โดย ดร.บดินทร์ นารถโกษา
ผู้อำนวยการโรงเรียนสกลนครพัฒนศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร
- เวลา 17.00–17.30 น. – แลกเปลี่ยนเรียนรู้ อภิปราย นำเสนอความคิด
และประสบการณ์
- เวลา 17.30 – ปิดการอบรม

หมายเหตุ : เวลาและกิจกรรมอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม

ระยะที่ 2 การฝึกปฏิบัติและสร้างประสบการณ์ในสถานศึกษา

เป็นกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่ รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในสถานศึกษาที่ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษา ปฏิบัติงานอยู่ เป็นเวลา 2 สัปดาห์ สัปดาห์ละ 5 วัน วันละ 6 ชั่วโมง รวม 60 ชั่วโมง โดยมี รายละเอียดของแต่ละกิจกรรม ดังนี้

กิจกรรมที่ 1 การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการสร้างวิสัยทัศน์

ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาปฏิบัติ วิเคราะห์การปฏิบัติงานในหน้าที่ รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก และตอบคำถามในใบกิจกรรมของเอกสาร คู่มือการพัฒนาชุดที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ ตามองค์ประกอบ จำนวน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์อนาคต 2) ความคิดสร้างสรรค์ และ 3) การสื่อสาร ใช้ระยะเวลาพัฒนา ตนเอง 4 วัน วันละ 6 ชั่วโมง รวมจำนวน 24 ชั่วโมง

กิจกรรมที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงาน

ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาปฏิบัติ วิเคราะห์การปฏิบัติงานในหน้าที่ รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก และตอบคำถามในใบกิจกรรมของเอกสาร คู่มือการพัฒนาชุดที่ 2 การสร้างทีมงาน ตามองค์ประกอบ จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร 2) การมีส่วนร่วม 3) การจัดโครงสร้าง และ 4) การ มอบหมายงาน ใช้ระยะเวลาพัฒนาตนเอง 4 วัน วันละ 6 ชั่วโมง รวมจำนวน 24 ชั่วโมง

กิจกรรมที่ 3 การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงจูงใจ

ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาปฏิบัติ วิเคราะห์การปฏิบัติงานในหน้าที่ รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก และตอบคำถามในใบกิจกรรมของเอกสาร คู่มือการพัฒนาชุดที่ 3 การสร้างแรงจูงใจ ตามองค์ประกอบ จำนวน 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล 2) ลักษณะงาน 3) สภาพแวดล้อม 4) การยอมรับ นับถือ 5) ความก้าวหน้าในงาน และ 6) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ใช้ระยะเวลาพัฒนา ตนเอง 2 วัน วันละ 6 ชั่วโมง รวมจำนวน 12 ชั่วโมง

ระยะที่ 3 การติดตาม และประเมินผลการพัฒนา

การติดตามการฝึกประสบการณ์ของผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษา ทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ทั้งในรูปแบบออนไลน์และการติดตาม ณ สถานศึกษาฝึกประสบการณ์ แบ่งเป็น

- การติดตาม และประเมินผล หลังสิ้นสุดสัปดาห์ที่ 1

ใช้เวลาหลังสิ้นสุดการฝึกปฏิบัติในสัปดาห์ที่ 1 จำนวน 1 ชั่วโมง โดยใช้วิธีการติดตามในรูปแบบออนไลน์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการตามแผนการฝึกปฏิบัติจริง ปัญหาอุปสรรคที่พบ และแนวทางการแก้ปัญหา

- การติดตาม และประเมินผลหลังสิ้นสุดสัปดาห์ที่ 2

ใช้เวลาหลังสิ้นสุดการฝึกปฏิบัติในสัปดาห์ที่ 2 ซึ่งเป็นสัปดาห์สุดท้าย จำนวน 2 ชั่วโมง หลังการฝึกปฏิบัติจริง เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการตามแผนการฝึกปฏิบัติและได้นำเสนอผลการฝึกปฏิบัติ สรุปผลและทำแบบประเมินเพื่อวัดระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

การประเมินผลการพัฒนา

การประเมินผลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีการดำเนินการดังนี้

1) การอบรมพัฒนาโดยวิทยากรผู้มีความรู้ มีประสบการณ์ มีการประเมินพฤติกรรมครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ก่อนการอบรมและมีการประเมินพฤติกรรมครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก หลังการอบรมพัฒนา เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการตามแผนการฝึกปฏิบัติครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ทั้ง 3 ด้าน ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างทีมงาน และการสร้างแรงจูงใจ

2) การฝึกปฏิบัติและสร้างประสบการณ์ในสถานศึกษา มีประเมินพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ของผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการตามแผนการฝึกปฏิบัติจริงโดยการทำแบบประเมินพฤติกรรมครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สอบถาม และสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการตามแผนการฝึกปฏิบัติภาวะผู้นำครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการตามแผนการฝึกปฏิบัติภาวะผู้นำครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ทั้ง 3 ด้าน ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างทีมงาน และการสร้างแรงจูงใจ

เอกสารอ้างอิง

- กนกอร สมปราชญ์. (2560). *ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเรียนรู้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). ขอนแก่น : โรงพิมพ์คลังพัฒนา.
- สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วิทยานิพนธ์ คศ.ด. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา*
- เข็มจิรา ทองอร่าม. (2560). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการอุตสาหกรรมเม็ดขึ้นรูปพลาสติก ในเขตประกอบการอุตสาหกรรมแพคตอรีแลนด์วังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี
- ศทวารุณ ลิทธิโชคสกุล. (2557). *แรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์.
- ศษ.ม. นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร
- คมศิลป์ ประสงค์สุข. (2557). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- จันทราณี สงวนนาม. (2553). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : บริษัทไทยร่มเกล้า.
- ชวนะ ทวีอุทิศ (2558). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2549). *ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ชาญชัย อาจิณสมาจาร. (2550). *ภาวะผู้นำในองค์กร*. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- เทพวรินทร์ เชื้ออนปัญญา. (2555). *รูปแบบการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจ* ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย*.
- ทองใบ สุดซารี. (2542). *วิเคราะห์แนวความคิด ทฤษฎี และการประยุกต์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. อุบลราชธานี : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ทองใบ สุดซารี. (2551). *ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ*. อุบลราชธานี : คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2552). *ภาวะผู้นำและเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : ทริปปี้ล.

- บุรชัย ศิริมหาสาคร. (2458). *มุขบริหารสู่การเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ : แสงดาว.
- พวงกะพรรณ ตะกลมทอง. (2553). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. อุดรธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
- ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ. (2553). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน*. วิทยานิพนธ์. ค.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2550). *พฤติกรรมผู้บริโภคร*. กรุงเทพฯ: ไดมอนด์ อิน มีสลิเนส เวลด์.
- เสน่ห์ จัยโต. (2552). *วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สมุทร ชำนาญ. (2554). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 1. ระยอง. : พี.เอส.การพิมพ์
- ลัมมา รณิธย์. (2560). *หลัก ทฤษฎีและปฏิบัติ การบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. (2555). *คู่มือฝึกอบรมสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาสมรรถนะประจำสายงานการมีวิสัยทัศน์*. กรุงเทพฯ : สำนักงานฯ
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2558). *ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2558 ถึง 2563*. กรุงเทพฯ :สำนักงานฯ
- Achua. C F & Lussier, R. N (2013). *Effective Leadership*. Mason, OH: South-western cengage learning
- Braun, Jerry Bruce. (1991). *An Analysis of Principal Leadership Vision and its Relationship to school Classmate*. Dissertation Abstracts International, 5 (4), 1139-A.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1993). *Management of organization behavior : Utilizing humanresources* (6th ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

ตรวจสอบรูปแบบและเอกสารประกอบการพัฒนา

1. รองศาสตราจารย์ ดร.โซยา ภาวะบุตร ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม คณะกรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
4. นายจักราวุธ สอนโกษา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาขอนแก่น
5. ดร.อดุลย์ศักดิ์ บุญนอก ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาร้อยเอ็ด
6. ดร.ทรงศักดิ์ กวานปรัชญา ผู้อำนวยการโรงเรียนปลาปากวิทยาคม จังหวัดนครพนม
7. ว่าที่ รต.ดร.สุกิจ ศรีพรหม ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดสกลนคร
8. ดร.ยศกร สิทธิศักดิ์ไพบูลย์ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม
9. ดร.เชี่ยวชาญ ภาระวงศ์ รองผู้อำนวยการโรงเรียนศรีบัวบานวิทยาคม จังหวัดนครพนม

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครู
ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
ขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

เอกสารประกอบการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหาร
สำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ชุดที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์

ผู้วิจัย

นางสาวเรณู ภู่ออน

นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำนำ

เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชุดที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์การบริหารกลุ่มงานในสถานศึกษา เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อให้ครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เกิดองค์ความรู้ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหาร และสร้างความตระหนักในบทบาทหน้าที่และภาระงานด้านการบริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการส่งเสริมการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เนื้อหา ประกอบด้วย

1. ความหมายและความสำคัญ
2. ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี
3. วิสัยทัศน์กับการบริหารงานในสถานศึกษา
4. องค์ประกอบของการสร้างวิสัยทัศน์
 - 4.1 การวิเคราะห์อนาคต
 - 4.2 การมีความคิดสร้างสรรค์
 - 4.3 การสื่อสาร

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ประธานและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหาร คณะครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน หวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารประกอบการพัฒนานี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ศึกษา และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

นางสาวเรณู พัฒนะแสง

นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
วัตถุประสงค์	1
เนื้อหา	1
สื่อ/แหล่งการเรียนรู้	2
ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม	2
การวัดและประเมินผล	2
รายละเอียดเนื้อหา	3
1. ความหมายและความสำคัญการสร้างวิสัยทัศน์.....	3
2. ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี.....	4
3. การสร้างวิสัยทัศน์กับการบริหารงานในสถานศึกษา.....	6
4. องค์ประกอบของการสร้างวิสัยทัศน์.....	10
4.1 การวิเคราะห์อนาคต.....	10
4.2 การมีความคิดสร้างสรรค์.....	18
4.3 การสื่อสาร.....	22
5. บทสรุป.....	25
ใบกิจกรรม ที่ 1	26
ใบกิจกรรม ที่ 2	30
ใบกิจกรรม ที่ 3	31
ใบกิจกรรม ที่ 4	32
เอกสารอ้างอิง	34
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจรูปแบบและเอกสารประกอบการพัฒนา	36

เอกสารประกอบการพัฒนา

ชุดที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์

ระยะเวลา 3 ชั่วโมง

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการ มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำ และวิสัยทัศน์ในด้านการบริหารจัดการงานในหน้าที่รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการ สามารถวิเคราะห์ แนวคิด หลักการ มีมุมมองในการแก้ไขปัญหา และพัฒนางานในเชิงองค์รวมได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการเกิดความตระหนัก และเห็นความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ของตนเอง และวิสัยทัศน์ร่วมกันของกลุ่มงาน

เนื้อหา

1. ความหมายและความสำคัญ
 - 1.1 ความหมาย
 - 1.2 ความสำคัญ
2. ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี
3. วิสัยทัศน์กับการบริหารงานในสถานศึกษา
 - 3.1 การสร้างวิสัยทัศน์
 - 3.2 การนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ
4. องค์ประกอบของการสร้างวิสัยทัศน์
 - 4.1 การวิเคราะห์อนาคต
 - 4.2 การมีความคิดสร้างสรรค์
 - 4.3 การสื่อสาร

สื่อ/แหล่งเรียนรู้

1. เอกสารประกอบการพัฒนา ชุดที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์
2. เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องเสียง
3. สัญญาณอินเทอร์เน็ต

ขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรม

การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีขั้นตอนดังนี้

1. เตรียมบุคลากร สถานที่ สื่ออุปกรณ์ วัสดุ วัสดุ เวลา ในการเข้ารับการ

ฝึกอบรม

2. ดำเนินการอบรมครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เรื่อง การสร้างวิสัยทัศน์

3. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์

4. ฝึกปฏิบัติ พัฒนาภาวะผู้นำทางด้านวิสัยทัศน์ เป็นเวลา 2 สัปดาห์

การวัดและประเมินผล

1. การประเมินผลการอบรมพัฒนาโดยวิทยากรผู้มีประสบการณ์มีการประเมินพฤติกรรมครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ก่อนการอบรม และหลังการอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการประเมินตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรม การพัฒนาครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการสร้างวิสัยทัศน์

2. การฝึกปฏิบัติและสร้างประสบการณ์ในสถานศึกษา ประเมินพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กของผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการฝึกปฏิบัติจริงโดยการทำแบบประเมินพฤติกรรม และสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการประเมินตนเองเกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการสร้างวิสัยทัศน์

การสร้างวิสัยทัศน์

1. ความหมายและความสำคัญ

วิสัยทัศน์เกิดขึ้นจากการใช้ภูมิปัญญาวิเคราะห์พิจารณา สังเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้ในการแก้ปัญหาขององค์กร การมีวิสัยทัศน์ จะบ่งบอกถึงการที่บุคลากรทุกคนมีค่านิยมสัญญา มุ่งมั่น มีส่วนร่วมและร่วมในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ รวมทั้งร่างกายแรงใจ เพื่อผลักดันให้องค์กรมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนด ภายใต้สภาวะแวดล้อมแห่งการแข่งขันในทุก ๆ ด้าน การมีวิสัยทัศน์จึงเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรจะต้องมีเพื่อความอยู่รอดขององค์กรนั้นต่อไป การขาดซึ่งวิสัยทัศน์อาจหมายถึง การสิ้นสลายขององค์กรนั้น ๆ

1.1 ความหมาย

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ หมายถึง การมองการณ์ไกล นอกจากนี้ยังมีนักการศึกษาหลายท่านที่ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ไว้สรุปได้ดังนี้

Nanus. (1997, pp. 7 – 10); เสน่ห์ จัยโต (2552, หน้า 50 – 52); ทองใบ สุตขาริ (2551, หน้า 99) วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพอนาคตของผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรที่เป็นความใฝ่ฝันความต้องการในอนาคต สะท้อนความคิดเชิงรุกและเชื่อมั่นว่ามีความเป็นไปได้ มีการกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยมและความเชื่อเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการ ซึ่งชัดเจนท้าทายมีพลังและมีความเป็นไปได้

1.2 ความสำคัญ

นักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ไว้สรุปได้ดังนี้

เสน่ห์ จัยโต (2552, หน้า 79 – 81) วิสัยทัศน์มีความสำคัญหลายประการ กล่าวคือ ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินชีวิตหรือกิจกรรมองค์กรโดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน ช่วยให้สมาชิกทุกคนรู้ว่า แต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทาง และรู้ว่าทำอะไร ทำไม่ต้องทำ ทำอย่างไร และทำเมื่อใด ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกร่าสนใจ มีความผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ท้าทายเกิดความหมายในชีวิตการทำงาน มีการทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมาย ด้วยความ

ภูมิใจและทุ่มเท เพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ ช่วยกำหนดมาตรฐานของชีวิตองค์กรและสังคม ที่แสดงถึงการมีชีวิตที่มีคุณภาพและสังคมที่เจริญก้าวหน้ามีความเป็นเลิศในทุกด้าน

2. ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

วิสัยทัศน์ มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างยิ่ง เพราะพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรเกิดขึ้นจากความร่วมกันคิด และกำหนดวิสัยทัศน์ขึ้นมาเพื่ออนาคตขององค์กรโดยมีผู้บริหารเป็นผู้นำทางแก่ผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติไปในทิศทางที่กำหนด ซึ่ง บรูซซี คิริมหาสาคร (2548, หน้า 38 – 42) ได้กล่าวถึงลักษณะของวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย

1. มีมุมมองแห่งอนาคต (Future Perspective) สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และค่านิยมขององค์กร รวมทั้งวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรนั้น ๆ
2. ริเริ่มโดยผู้บริหารและสมาชิกมีส่วนร่วม คิดและให้การสนับสนุน (Share and Supported) มีความน่าเชื่อถือ ทุกคนเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม การมีส่วนร่วมของสมาชิกจะก่อให้เกิดความผูกพัน (Commitment) ร่วมกันและทุกคนพร้อมที่จะให้การสนับสนุน
3. มีสาระครบถ้วนและชัดเจน (Comprehensive & Clear) สะท้อนให้เห็นถึงจุดหมายปลายทางและทิศทางที่จะก้าวไปในอนาคตที่ทุกคนเข้าใจง่าย สามารถทำให้สำเร็จได้ตรงตามเป้าหมาย
4. ให้ความผันและพลังดลใจ (Positive & Inspiring) ทำท่าย สามารถปลุกเร้าและสร้างความคาดหวังที่เป็นสิ่งพึงปรารถนาที่มองเห็นได้นั้นคือมีเส้นทางที่ทำท่ายความสามารถ
5. มีแผนปฏิบัติที่แสดงให้เห็นวิธีการที่มุ่งสู่จุดหมายชัดเจน และเมื่อปฏิบัติตามแล้วจะให้ผลคุ้มค่าในอนาคต ทั้งในด้านบุคคลและองค์กรโดยสอดคล้องกับจุดหมายปลายทางที่กำหนดเป็นวิสัยทัศน์

นอกจากนั้นลักษณะวิสัยทัศน์ที่ดีต้องมีลักษณะ 3 มิติ คือ กว้าง ไกล ใฝ่สูง ซึ่งแต่ละมิติมีลักษณะ ดังนี้

1. กว้าง คือ การมองภาพรวม ที่เป็น Total is more than the sum of its parts ด้วยการพิจารณาจุดเด่น จุดด้อย โอกาส ปัญหา และปัจจัยต่าง ๆ ด้านเศรษฐกิจ

สังคม การเมือง เทคโนโลยี ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มาประกอบการกำหนดเป็น
วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์

2. ไกล คือ รัศมีการมอง เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์นั้น มิใช่การมองแบบ
Here and now ในระยะสั้น ๆ เพียง 1 ปี แต่เป็นการสร้างภาพฉายไปข้างหน้า (Mental
Projection) ที่นานกว่าการปฏิบัติที่เกิดแต่ผลนำออก (Outputs) แต่ผลลัพธ์ (Outcomes)
ในระยะยาวไม่บังเกิดก็ไม่ถือว่าเป็นวิสัยทัศน์ที่ดีทั้งด้านหน้าและด้านหลังเขา มองเห็นว่า
มีสิ่งใดเกิดขึ้นและควรปรับทำที่ไปในทิศ ทางใด จึงจะมุ่งสู่ความสำเร็จ

3. ใฝ่สูง คือ มีความคิดสร้างสรรค์ คล้ายกับสายตาของเหยี่ยวที่บิน
อยู่บนยอดเขา มองเห็นทั้งด้านหน้าและด้านหลังเขา มองเห็นว่าสิ่งใดเกิดขึ้น และควรปรับ
ทำที่ไปในทิศทางใดจึงจะมุ่งสู่ความสำเร็จได้ นอกจากนี้การระบุวิสัยทัศน์ที่ดี ควรมีลักษณะ
ชัดเจน เข้าใจง่าย แต่ให้ความครบถ้วนตามปณิธานที่ตั้งไว้ ซึ่ง สัมมนา ธรณีย์ (2556,
หน้า 214) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ที่ดี ควรมีลักษณะอื่น ๆ ได้แก่

3.1 บรรลุถึงได้ (Attainable or Achievable) วิสัยทัศน์ที่ดีต้อง
สามารถปฏิบัติให้เป็นจริงได้ภายในเวลาที่แน่นอน

3.2 เป็นเชิงพฤติกรรม (Behavioral) ฐานความคิดที่กำหนดเป็น
วิสัยทัศน์ คือ ความสามารถของสมองที่เรียกว่า กระบวนกรรม (Paradigm) วิสัยทัศน์ที่ดี
มิได้เป็นเพียงแค่การสร้างภาพในอนาคตซึ่งเป็นวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (A Personal Vision)
แต่จะต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (A Shared Vision) แสดงออกเป็นพฤติกรรมให้วิสัยทัศน์นั้น
บังเกิดผลเป็นจริง

3.3 มีความท้าทาย (Challenging) กระตุ้นความสามารถของ
ผู้เกี่ยวข้องให้พยายามไปปฏิบัติผู้บริหารที่ดีจะต้องใช้วิธีการสื่อสารแบบต่าง ๆ เพื่อท้าทาย
ให้คนในองค์กรเกิดแรงจูงใจที่จะช่วยกันทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจริง

3.4 พึงปรารถนา (Desirable) วิสัยทัศน์ ต้องแสดงออกเป็นข้อ
เรียกร้องที่พึงประสงค์ (Demanding) ชี้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผลักดันการปฏิบัติ
ขับเคลื่อนผู้คนทุกระดับในองค์กรสู่เป้าหมายเดียวกันเพื่อเชื่อมปัจจุบันสู่อนาคต

3.5 เน้นการปฏิบัติการณ์ล่วงหน้า (Proactive) วิสัยทัศน์เป็น
ความคิดที่นำไปสู่การกระทำในเชิงรุก เพื่อก้าวไปสู่สิ่งที่ดีกว่าในอนาคตด้วยการปฏิบัติ
ล่วงหน้า (Pro action) เพื่อสร้างสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น เน้นการป้องกันมากกว่าตามแก้ไข

3.6 ความเป็นกลยุทธ์ (Strategic) ที่มุ่งสู่อนาคต (Futuristic)

3.7 ความคุ้มค่า (Worthwhile) ความคุ้มค่าของวิสัยทัศน์จะบังเกิดขึ้น เมื่อเวลาผ่านไประยะหนึ่ง หลังจากได้เพียรพยายามปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น เช่นเดียวกับการปลูกพืชยืนต้นที่จะออกดอกผลให้เก็บเกี่ยวในระยะยาว ต่างจากการปลูกพืชล้มลุกที่ให้ผลเร็วในระยะสั้น

3. การสร้างวิสัยทัศน์กับการบริหารงานในสถานศึกษา

3.1 การสร้างวิสัยทัศน์

มีนักวิชาการหลายท่านแสดงได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้

Braun (1991, p. 1139) ได้อธิบายว่าการสร้างวิสัยทัศน์ เป็นการสร้างความฝันที่เป็นจริง หรือเป็นการสร้างพิมพ์เขียวขององค์การที่มีความเป็นเลิศในอนาคต เป็นการสร้างภาพอนาคตที่ผู้นำปรารถนาจะให้องค์การของตนเป็นอย่างนั้น การสร้างวิสัยทัศน์จะต้องศึกษาองค์การอย่างลึกซึ้ง มีข้อมูลชัดเจนเกี่ยวกับจุดเด่น จุดด้อย ของบุคคล สถานที่ ทรัพยากร และเวลา วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นจำเป็นต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม วิธีการที่ดียิ่งหนึ่งในการสร้างวิสัยทัศน์ก็คือ การสร้างวิสัยทัศน์โดยการมีส่วนร่วม (Share vision)

Locke (1991, pp. 53 – 54) เสนอแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ของผู้นำว่ามาจากวิธีการดังนี้

1. การดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากการสนทนาพูดคุยฟังความคิดเห็นจากบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การ
2. จัดกระทำข้อมูลหมายถึงการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่เพื่อนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้นำ
3. ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของตนเองออกมาเป็นถ้อยคำได้อย่างชัดเจน มีพลังในการกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนทำงานเพื่อเป้าหมายขององค์การ ทั้งนี้ถ้อยคำที่แสดงวิสัยทัศน์นั้นควรมีลักษณะอย่างย่อชัดเจน ท้าทายอนาคต มั่นคง ปรารถนาที่จะบรรลุให้ได้
4. การจัดให้มีการประเมินผลเป็นระยะหลังจากการนำวิสัยทัศน์ไปปรับใช้ในองค์การเพื่อให้ทราบว่าวิสัยทัศน์นั้นสอดคล้องกับความรู้ของสมาชิกในองค์การ

หรือไม่ หากคำตอบที่ได้คือ วิสัยทัศน์ยังไม่สอดคล้อง ผู้นำจะต้องนำวิสัยทัศน์นั้นมาพิจารณาเพื่อปรับเปลี่ยนต่อไป

จิตติมา วรรณศรี (2550, หน้า 35) อธิบายการสร้างวิสัยทัศน์ว่า เป็นการสร้างภาพที่ต้องการจะเป็นในอนาคตของสถานศึกษา โดยมีที่มาจากการมีความรู้ การมีข้อมูลข่าวสารการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ รวมทั้งสามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลผสมผสานกับความคิดสร้างสรรค์

กฤษพงศ์ อยู่เย็น (2556, หน้า 18) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ผู้บริหารจะต้องเข้าใจองค์การอย่างลึกซึ้ง เข้าใจภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์เดิมขององค์การ เข้าใจวัฒนธรรม และค่านิยมของสมาชิก ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์โครงการเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์การ และจำเป็นจะต้องศึกษาสภาพปัจจุบันของสิ่งแวดล้อม แนวโน้มของสิ่งแวดล้อมในอนาคต รวมทั้งวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อแสวงหาโอกาสและหลีกเลี่ยงความเสี่ยงหรืออุปสรรค ทั้งนี้การที่ผู้บริหารจะเข้าใจองค์การและสภาพแวดล้อมนั้นจำเป็นจะต้องมีข้อมูลที่ทันสมัย และเชื่อถือได้ การแสวงหาข้อมูลจึงต้องหาข้อมูลทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

สุเทพ เชาวลิต (2557, หน้า 51) กล่าวว่า ตัวแปรสำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์คือทักษะทางด้านความคิด (Conceptual Skill) เป็นทักษะสำคัญยิ่งของผู้บริหาร โดยเฉพาะความคิดที่เป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) คิดแปลกใหม่คิดเหนือผู้อื่นคิดอย่างมีคุณภาพและคิดสู่ความสำเร็จเชิงปฏิบัติการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างวิสัยทัศน์ที่พัฒนาให้บริหารมองกว้างคิดไกลทันสมัยและเรียบง่าย

ธีรภัทร วงศ์สว่าง (2558, หน้า 39) กล่าวถึง กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ไว้ ดังนี้

1. การวิเคราะห์องค์การด้วย (Swot Analysis) คือ การวิเคราะห์สภาพขององค์การทั้งภายในและภายนอก ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์การ
2. การระบุภารกิจ พันธกิจให้ชัดเจน กล่าวคือ เป็นการกำหนดขอบเขตของงาน บทบาทหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลโดยแสดงแนวคิดวิธีการดำเนินงานเพื่อผลลัพธ์หรือผลสำเร็จที่องค์การต้องการ
3. การระบุวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน
4. การเขียนวิสัยทัศน์โดยยึดกระบวนการ PDCA

กระทรวงศึกษาธิการ (2558, หน้า 1) กล่าวไว้ว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นการกำหนดภาพแห่งความฝันความต้องการในอนาคตที่เห็นได้อย่างชัดเจนในปัจจุบัน ซึ่งเป็นภาพที่ยิ่งใหญ่ตระการตาสะท้อนความคิดเชิงรุก และเชื่อมั่นว่าภาพนั้นสามารถเป็นไปได้ จนส่งผลเป็นการกระทำอย่างมุ่งมั่นจนกว่าจะสำเร็จผสมผสานกับองค์ประกอบของจินตนาการการกำหนดเป้าหมายการมองอนาคตการวางแผนการดำเนินการตามเป้าหมายนั้น ด้วยเจตียึดมั่นอย่างถึงที่สุด ขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์ มีดังนี้

1. รวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน เช่น วัตถุประสงค์ภารกิจหน่วยงาน ความคาดหวังของสมาชิก ผู้รับบริการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น
 2. วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจและตระหนักในสถานการณ์ปัจจุบัน และศักยภาพของหน่วยงาน
 3. กลุ่มผู้บริหารเสนอมุมมองแห่งอนาคต เป็นลักษณะของการสร้างสรรค์ของผู้บริหารแต่ละคน (Create Individuals Dream) จะได้มุมมองที่หลากหลายและครอบคลุม
 4. มุมมองผู้บริหารแต่ละคน มารวมและเชื่อมโยงกัน (Share and Related the Dream) เพื่อให้มุมมองของแต่ละคนมาเชื่อมโยงกันแล้วเรียงลำดับความสำคัญ
 5. คัดเลือกและตัดสินใจอนาคตของหน่วยงานที่เป็นความฝันของทุกคน
 6. จัดเวลาส่วนหนึ่งให้สื่อความหมายชัดเจน ปลูกเร้า ทำทนายสร้างพลัง โดรนใจ มีสาระครอบคลุมองค์ประกอบของวิสัยทัศน์
- สรุปได้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึงการที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดความมุ่งหวังของสถานศึกษาในอนาคตให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน มีความเป็นไปได้ มีความคิดสร้างสรรค์ โดยผ่านกระบวนการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และสังเคราะห์ข้อมูลร่วมกันกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา

3.2 การนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ

การที่ผู้บริหารจะนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นสิ่งที่มีความหมายยิ่งเพราะความสำเร็จขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับภารกิจที่องค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ยอดเยียมแต่เพียงอย่างเดียว แต่ความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นได้อย่างแท้จริงขึ้นอยู่กับการนำวิสัยทัศน์

ไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการกิจที่สำคัญอย่างยิ่งของผู้บริหารที่จะต้องชี้แนะให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ที่ได้สร้างฝัน (ลัมมนา รธนีย์, 2556, หน้า 224 – 226) ดังนี้

1. ผู้บริหารต้อง เป็นโฆษกในการประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์

ไม่แตกต่างไปจากความฝัน การกิจที่สำคัญของผู้บริหารซึ่งจะต้องเปลี่ยนแปลง การให้ก้าวไปสู่ทิศทางใหม่ได้นั้น ซึ่งบทบาทของผู้บริหารในฐานะโฆษกของการประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ใหม่จะต้องดำเนินการ ดังนี้ 1) การสื่อสาร 2) การสร้างเครือข่าย 3) เป็นบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ การนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้ ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรที่ต้องการให้วิสัยทัศน์ได้รับการยอมรับอย่างเป็นธรรมชาติ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นตัวแทนแห่งจิตวิญญาณที่แสดงออกด้วยเจตนารมณ์อย่างมุ่งมั่น อาศัยความที่จะดำเนินการ และให้การสนับสนุนการดำเนินการตามวิสัยทัศน์นั้นอย่างแท้จริง

2. ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ของผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ โดยผู้บริหารควรมีบทบาทที่สำคัญ ดังนี้

2.1 ต้องใช้วิธีการคิดเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารจะต้องรู้ว่าการก้าวไปสู่ทิศทางที่ตนเองวางแผนไว้ จำเป็นต้องมียุทธศาสตร์การคิดและการตัดสินใจที่แยบยลว่าจะดำเนินการอย่างไร โดยทั่วไปยุทธศาสตร์ของผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์มีดังนี้

(1) ต้องวิเคราะห์ว่าจะเปลี่ยนแปลงโดยลำพัง หรืออาศัยพันธมิตร (Alliance) โดยทั่วไปการเปลี่ยนแปลงใด ๆ โดยลำพังเป็นสิ่งที่ยาก หากผู้บริหารไม่มีความแข็งแกร่งจริง ๆ ส่วนยุทธศาสตร์การร่วมมือกับพันธมิตรนั้นจะช่วยให้เกิดความราบรื่นได้มากขึ้น

(2) ผู้บริหารจะต้องเลือกเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินการขยายผลของวิสัยทัศน์ใหม่ให้เหมาะสม ทั้งทางด้านเวลาและสถานการณ์

(3) ต้องมียุทธศาสตร์ของการใช้บุคลากรที่มีฝีมือเข้ามาช่วยขยายของการเปลี่ยนแปลงตามวิสัยทัศน์ใหม่

(4) จะต้องหาวิธีการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์จากโครงสร้างระดับบนสุดขององค์กรไปสู่โครงสร้างระดับล่างให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ต้องสร้างบรรยากาศในองค์กร ผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความสามารถในการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและสามารถสร้าง

บรรยากาศใหม่ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงตามวิสัยทัศน์ใหม่ได้ อีกทั้งจะต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

2.3 ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้สอนวิสัยทัศน์ขององค์กร บทบาทในการสอนงาน ถือว่าเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารที่จะเน้นผู้สอนเพื่อส่งต่อแนวคิดและวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ก้าวเดินไปอย่างไม่สะดุด เช่น ประธานาธิบดีจอร์จ บุช (George Bush) กล่าวกับทีมที่ปรึกษาในระหว่างการเข้ารับตำแหน่งว่า “การคิดการใหญ่ไว้ทำงานที่ท้าทาย ยึดมั่นในคุณธรรมอย่างสูงส่ง ต้องมีระบบการบันทึกการทำงานได้ดีที่สุด ให้ความสำคัญจริงต่อกัน พุ่มเทให้กับการทำงาน หากข้าพเจ้าถูกตามตัวเพื่อการตัดสินใจพวกเราจะร่วมกันทำงานให้เป็นทีม ต้องทำงานร่วมกับรัฐสภาให้ดีเยี่ยม และเป็นตัวแทนแห่งประเทศสหรัฐอเมริกาอย่างมีศักดิ์ศรี โดยควรดำเนินการ ดังนี้

- 1) การจัดกลุ่มของบุคลากรเพื่อสอนสาระสำคัญในการส่งถ้ายวิสัยทัศน์
- 2) จัดสรรทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการส่งเสริมและสนับสนุนกลุ่มงาน
- 3) การออกแบบระบบการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
- 4) การกำหนดโครงสร้างของงานและจัดแบ่งงาน
- 5) เลือกผู้บริหารทีมในแต่ละกลุ่มงาน
- 6) การกำหนดเป้าหมายและสร้างความคาดหวังที่สัมพันธ์กับแต่ละกลุ่มงาน

4. องค์ประกอบของการสร้างวิสัยทัศน์

จากการศึกษาองค์ประกอบของการสร้างวิสัยทัศน์ของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียง โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 338 คน พบว่า ในการสร้างวิสัยทัศน์ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การวิเคราะห์อนาคต การมีความคิดสร้างสรรค์และการสื่อสาร

4.1 ด้านการวิเคราะห์อนาคต

การวิเคราะห์อนาคต หมายถึง การประเมินสถานการณ์ และวางแผนเพื่อพัฒนางาน ประกอบด้วย การคิดอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดพันธกิจ การกำหนดเป้าหมาย การวางแผนการปฏิบัติการ การติดตามและควบคุม

การปฏิบัติงานตามแผนงาน ซึ่งต้องเริ่มต้นจากการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา วิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งนั้น ๆ เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินสภาพว่าเป็นอย่างไร และควรพัฒนาไปในทิศทางใดหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าเป็นการสำรวจหาขีดความสามารถเพื่อใช้ในการวางแผน สำหรับขั้นตอนการศึกษสถานภาพ มีดังนี้

1. วิเคราะห์ภารกิจหลัก
 2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (ภายใน, ภายนอก)
 3. ประเมินสถานภาพกลุ่มงาน
 4. ทิศทางของกลุ่มงาน
 5. กำหนดกลยุทธ์
- 1) การวิเคราะห์ภารกิจหลัก

ภารกิจของสถานศึกษา (Assigned mission) คือ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประชาชนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพผู้ที่สำเร็จการศึกษาเป็นคนดี คนเก่ง และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข สถานศึกษาต้องตระหนักในภารกิจหลักโดยมุ่งกำหนดเป้าหมาย วางแผนและดำเนินการสู่ความสำเร็จ ซึ่งการกำหนดเป้าหมายและกิจกรรมดำเนินงานต้องคำนึงถึงกฎหมาย นโยบาย และความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ผลผลิตหลัก (Outputs) คือ สิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้ที่ทำโดยหน่วยงานของรัฐเพื่อให้บุคคลภายนอกได้ใช้ประโยชน์ ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่รัฐบาลคาดหวังตามนโยบายของรัฐ ซึ่งกำหนดมาจากความต้องการของประชาชนและสังคม สำหรับผลผลิตหลักของสถานศึกษาของสำนักงานพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 คือ การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับเด็กในวัยเรียน ประกอบด้วย ผู้จบการศึกษาก่อนประถมศึกษา ผู้จบการศึกษาภาคบังคับ ผู้จบการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย เด็กพิการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานและพัฒนาสมรรถภาพและเด็กด้อยโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งจะเห็นว่าเด็กในวัยเรียนเป็นกลุ่มเป้าหมายของผลผลิตหลัก และตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดการศึกษา

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการวิเคราะห์สภาพองค์การหรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดจุดอ่อน โอกาส อุปสรรค หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมายดังนี้

S	ย่อมาจาก Strengths	หมายถึง	จุดแข็ง (ข้อได้เปรียบ)
W	ย่อมาจาก Weaknesses	หมายถึง	จุดอ่อน (ข้อเสียเปรียบ)
O	ย่อมาจาก Opportunities	หมายถึง	โอกาส (ปัจจัยที่จะส่งผลให้สามารถดำเนินการได้)
T	ย่อมาจาก Threats	หมายถึง	อุปสรรค (ปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงาน)

หลักการสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม คือ การวิเคราะห์ โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายใน สถานศึกษา ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารของสถานศึกษาทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกสถานศึกษา ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อสถานศึกษาธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ที่สถานศึกษามีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ของ สถานศึกษาระดับสถานศึกษาที่เหมาะสมต่อไป

ประโยชน์ของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งภายนอกและภายในสถานศึกษา ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างไร จุดแข็งของสถานศึกษาจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนของสถานศึกษาจะเป็นคุณลักษณะภายใน ที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายสถานศึกษา อุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ผลจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมนี้ จะใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

ขั้นตอน / วิธีการดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้าง ด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของสถานศึกษาทำให้มีข้อมูลในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมาย

ที่จะถูกสร้างขึ้นมาจากจุดแข็งของสถานศึกษา และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อม หรือลดจุดอ่อนของสถานศึกษาให้มัน้อยที่สุดได้ ภายใต้การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม นั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา โดยมีขั้นตอนดังนี้

การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน (S, W) การประเมินสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาจะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในสถานศึกษาทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษาแหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือ ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของสถานศึกษาด้วย

จุดแข็งของสถานศึกษา (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในสถานศึกษานั้นเองว่าปัจจัยใดภายในสถานศึกษาที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นของสถานศึกษาที่สถานศึกษาควรนำมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งของสถานศึกษา

จุดอ่อนของสถานศึกษา (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในสถานศึกษานั้น ๆ เองว่าปัจจัยภายในสถานศึกษาที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบของสถานศึกษาที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก (O, T) ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษานั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรค ทาง การดำเนินงานของสถานศึกษาที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษา เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตรารู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรีและสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึง กรรมวิธีใหม่ ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมืออุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ

โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O – Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกสถานศึกษา ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการของสถานศึกษาในระดับมหภาคและสถานศึกษาสามารถผนวกข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้ หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้

อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T – Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกสถานศึกษาปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบในระดับมหภาคในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งสถานศึกษาจำต้องหลีกเลี่ยง หรือปรับสภาพสถานศึกษาให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระทบดังกล่าวได้

ปัจจัยของสภาพแวดล้อม

สภาพแวดล้อมภายใน (2S-4M)	สภาพแวดล้อมภายนอก (STEP)
1. โครงสร้างของสถานศึกษา (Structure) 2. ระบบบริการ (Services) 3. บุคลากร (Man) 4. การเงิน (Money) 5. วัสดุและอุปกรณ์ (Materiall) 6. การบริหารจัดการ (Management)	1. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio-Cultural) 2. ด้านเทคโนโลยี (Technology) 3. ด้านเศรษฐกิจ (Economics) 4. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal)
วิเคราะห์ ระบุสถานการณ์ จุดอ่อน (Weaknesses) – จุดแข็ง (Strengths)	วิเคราะห์ ระบุสถานการณ์ โอกาส (Opportunities) – อุปสรรค (Threats)

3) การประเมินสถานภาพ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษาทางการศึกษา เพื่อศึกษาแนวโน้มการพัฒนาการศึกษาให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนท้องถิ่น โดยแนวโน้มการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาทางการศึกษาต้องมีความเป็นไปได้ในการพัฒนาตามเงื่อนไขข้อจำกัดและองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษา ซึ่งได้แก่ นโยบายในการจัดการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด รูปแบบการบริหารงานของสถานศึกษาทางการศึกษาและปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่น การศึกษาความต้องการของชุมชน เป็นการสำรวจความต้องการของสถานศึกษาชุมชนที่สถานศึกษาทางการศึกษาดังอยู่ความต้องการของผู้ปกครองนักเรียนและความต้องการของชาวบ้านในชุมชนสรุปมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนการ

วิเคราะห์สภาพของสถานศึกษาทางการศึกษาเพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาการศึกษา ดังนั้นการประเมินสภาพสถานศึกษาจะทำให้เราทราบว่าปัจจุบันสถานศึกษาเป็นอย่างไร มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อม ภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อม ภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนในด้านใด เพื่อที่จะเป็นข้อมูลในการจัดวางทิศทางสถานศึกษาในการประเมินจะใช้กระบวนการทางสถิติเป็นเครื่องมือในการประเมิน และนำเสนอการประเมินสภาพสถานศึกษา เป็นการเลือกวิธีการทำงานอย่างมีทิศทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ของสถานศึกษาเพื่อให้สามารถดำเนินการได้ ประสพผลสำเร็จสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

การระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม

เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้วให้นำจุดแข็ง-จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับโอกาส-อุปสรรค จากภายนอก เพื่อดูว่าสถานศึกษา กำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใดและภายใต้สถานการณ์ เช่นนั้น สถานศึกษาควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไปในการวิเคราะห์ SWOT สถานศึกษาจะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบ ดังนี้

สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากสถานศึกษาค่อนข้างจะมีหลายอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารของสถานศึกษาควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive - Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากสถานศึกษากำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุด คือ กลยุทธ์ การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้สถานศึกษาเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส)

สถานการณ์สถานศึกษามีโอกาสเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน

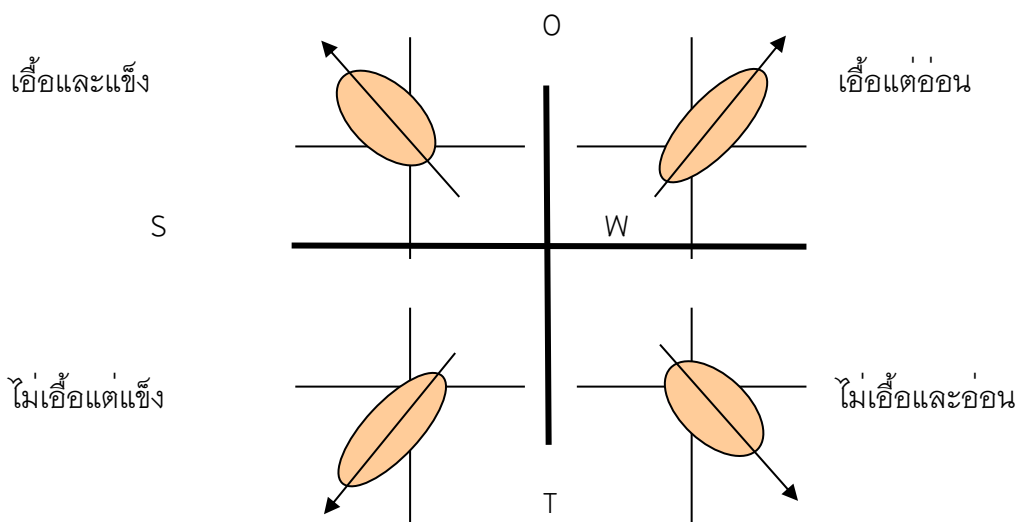
ดังนั้น ทางออกคือกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-Oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไข จุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค)

สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวสถานศึกษามีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้นแทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือ ขยายขอบข่ายกิจการ (diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่น ๆ แทน

4) กำหนดทิศทาง โดยทั่วไปจะมี 4 ลักษณะ คือ

1. เอื้อและแข็งแกร่ง คือ ปัจจัยภายในมีความเข้มแข็ง และปัจจัยภายนอกสร้างโอกาส เอื้อต่อการดำเนินการ
2. เอื้อแต่อ่อน คือ ปัจจัยภายในมีความอ่อนแอ แต่ปัจจัยภายนอกสร้างโอกาสเอื้อต่อการดำเนินการ
3. ไม่เอื้อแต่แข็งแกร่ง คือ ปัจจัยภายในมีความเข้มแข็ง แต่ปัจจัยภายนอกไม่สร้างโอกาส เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการ
4. ไม่เอื้อและอ่อน คือปัจจัยภายในมีความอ่อนแอ และปัจจัยภายนอกไม่สร้างโอกาส เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการ



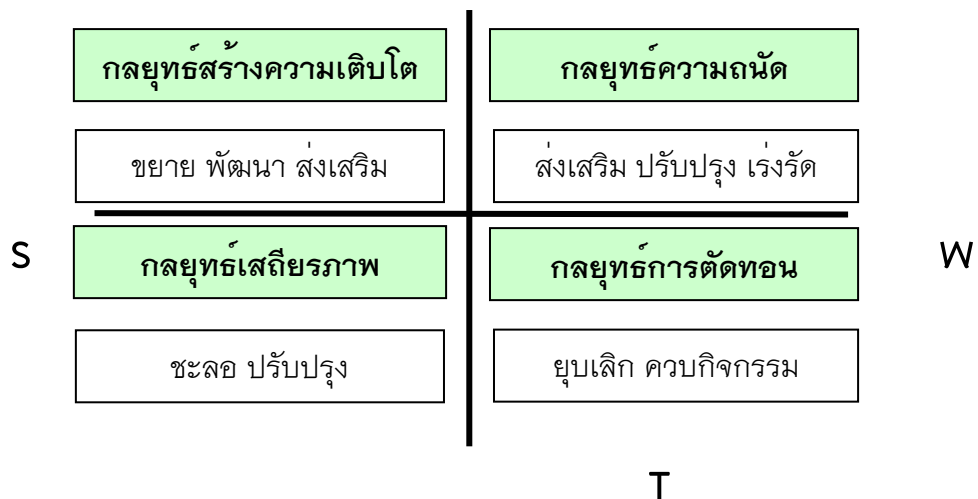
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

5) กำหนดกลยุทธ์

โดยทั่วไปจะมี 4 ประเภท คือ

1. กลยุทธ์สร้างการเจริญเติบโต เป็นกลยุทธ์ที่เื้อ่และแข็ง โดยขยายกิจการหรือดำเนินงานเพิ่มเติมขึ้น
2. กลยุทธ์ความถนัด เป็นกลยุทธ์ที่เื้อ่แต่อ่อน โดยเลือกดำเนินงานเฉพาะที่มีความรู้ความชำนาญ
3. กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ เป็นกลยุทธ์ที่ไม่เื้อ่แต่แข็ง โดยเลือกดำเนินงานที่กำลังดำเนินงานอยู่ไม่ขยาย
4. กลยุทธ์การตัดทอน เป็นกลยุทธ์ที่ไม่เื้อ่และอ่อน โดยการทบทวนภารกิจในส่วนที่ำประโยชน์ได้

O



สรุปได้ว่า การศึกษาสถานภาพสถานศึกษาเป็นการเลือกวิธีการทำงานอย่างมีทิศทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาเพื่อให้สามารถดำเนินการได้ประสบผลสำเร็จสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง การกำหนดทิศทางของสถานศึกษาช่วยให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีความชัดเจนมากขึ้น ซึ่งสถานศึกษาต้องรู้สถานภาพของตนเองก่อนว่าอยู่ในสถานภาพที่ต้องปรับขยาย แก้ไขหรือพัฒนาอะไรบ้าง

4.2 การมีความคิดสร้างสรรค์

ภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ (Formative Leadership)

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ (Formative Leadership Theory) ได้รับการพัฒนาโดย Ash และ Persall บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า “ในโรงเรียนหนึ่งอาจมีผู้นำได้หลายคน ซึ่งแสดงบทบาทการใช้ภาวะผู้นำในลักษณะต่าง ๆ มากมาย บทบาทภาวะผู้นำจึงมิได้จำเพาะเจาะจงแต่ผู้บริหารเท่านั้น” แต่หน้าที่ของผู้บริหาร คือ การสร้างโอกาส การเรียนรู้ ให้แก่ครูอาจารย์และบุคลากรต่าง ๆ เพื่อเป็นช่องทางให้คนเหล่านี้ได้พัฒนาตนเองเข้าสู่การเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ (Productive leaders) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์นี้มีมุมมองว่า “ครูคือผู้นำ (Teacher as leaders) โดยมีครูใหญ่คือผู้นำของผู้นำ (Leader of leaders) “อีกทอดหนึ่ง โดยนัยดังกล่าว หน้าที่สำคัญของผู้บริหาร จึงไม่เพียงแต่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนเท่านั้นแต่ยังรวมถึงการส่งเสริมการเรียนรู้ของครูอาจารย์และบุคลากร ซึ่งเป็นผู้ใหญ่ของโรงเรียนอีกด้วย

การเป็นผู้นำแบบสร้างสรรค์ (The formative leader) นั้นจำเป็นจะต้องอาศัยทักษะการเอื้ออำนวยความสะดวก (Facilitation skills) อยู่ในระดับสูง ทั้งนี้เพราะสาระที่เป็นภารกิจหลักของทฤษฎีนี้ ได้แก่ การทำงานแบบทีมในการสืบเสาะหาความรู้ (Team inquiry) การเรียนรู้แบบทีม (Team learning) การร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา (Collaborative problem solving) การจินตนาการสร้างภาพของอนาคตที่ควรเป็น (Imaging future possibilities) การพิจารณาตรวจสอบความเชื่อร่วมกัน (Examining shared beliefs) การใช้คำถาม (Asking questions) การรวบรวมวิเคราะห์และแปลความข้อมูล (Collecting analyzing, and interpreting data) ตลอดจนกระตุ้นครูอาจารย์ตั้งวงสนทนาอย่างสร้างสรรค์ในเรื่องการเรียนการสอน เป็นต้น ภารกิจดังกล่าวเหล่านี้ ล้วนแสดงออกถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ทั้งสิ้น ต่อไปนี้จะกล่าวถึง หลักการ 10 ประการของการเป็นผู้นำแบบสร้างสรรค์ซึ่งแสดงว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำมีกระบวนการทัศน์ใหม่ของการเป็นผู้นำเชิงคุณภาพ (Quality leadership)

หลักการของภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ (Formative Leadership

Principles)

1. การเรียนรู้แบบทีม (Team learning) การคิดอย่างหวังผล (Productive thinking) และการร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา (Collaborative problem solving) ควรนำมาใช้แทนกลไกการควบคุม (Control mechanisms) การตัดสินใจจากเบื้องบน

(Top – down decision making) ตลอดจน การบังคับสั่งการให้ทำแบบเดียวกัน

(Enforcement of conformity)

2. ควรมีมุมมองครูว่าเป็นผู้นำ และครูใหญ่ของโรงเรียนเป็นผู้นำของผู้นำ โดยผู้นำทั้งหลายเหล่านี้ต้องมีทักษะการตั้งคำถามที่เหมาะสม (คำถามที่ได้คำตอบที่ลุ่มลึก) มากกว่าการแสดงตนว่าเป็นผู้รอบรู้คำตอบของทุกคำถาม

3. ความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของการไว้วางใจ (Trust) ต่อกัน ผู้นำจะต้องไม่มีทัศนคติว่าครูและนักเรียนชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ (ทำนองทฤษฎี X ของ McGregor) แต่มีหน้าที่ช่วยให้คนเหล่านี้มีความกล้าต่อการปฏิบัติสิ่งใหม่ ๆ

4. ผู้นำควรปรับเปลี่ยนทัศนะจาก “ให้ทุกคนทำตามคำสั่งและยึดหลักทำแบบเดียวกัน” ไปเป็นกระตุ้น ให้กำลังใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มและค้นคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ของครู

5. ผู้นำควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญของคน (People) และต่อกระบวนการ (Process) มากกว่างานเอกสารและงานธุรการประจำ แต่ควรบริหารเวลาไปกับกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value – added activities) ขึ้น

6. ผู้นำควรเน้นถึงความสำคัญของลูกค้า (Customer – focused) และยึดหลักการให้บริการทฤษฎีนี้ถือว่า ครูและบุคลากรคือลูกค้าโดยตรงของครูใหญ่ ดังนั้น หน้าที่สำคัญที่สุดของครูใหญ่ ก็คือ การให้บริการแก่ลูกค้าของตน

7. ผู้นำ ควรสร้างเครือข่ายให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง มากกว่าการกำหนดช่องทางไหลของสารสนเทศเพียงทิศทางเดียว

8. การเป็นผู้นำแบบสร้างสรรค์ จำเป็นต้องอาศัยความเอาใจใส่ใกล้ชิด (Proximity) การปรากฏตัวอยู่กับงาน (Visibility) และอยู่ใกล้ชิดกับลูกค้าของตน ผู้นำควรใช้หลักนิเทศภายในแบบแวงะเวียน (Managing by Wandering Around : MBWA) ไปยังหน่วยต่าง ๆ ทั่วทั้งโรงเรียนและชุมชนที่ล้อมรอบโรงเรียนเพื่อไปรับฟังและเรียนรู้ไปสอบถามไปสร้างสัมพันธภาพ และไปเสาะหาแนวทางที่เป็นไปได้ในเรื่องต่าง ๆ

9. ผู้นำแบบสร้างสรรค์ จะกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empowering) แก่บุคคล ผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ของโรงเรียน และจะทำหน้าที่ปกป้องคนเหล่านี้เมื่อมีการแทรกแซงการทำงานจากภายนอก

10. ผู้นำแบบสร้างสรรค์ต้องมีความสามารถสูงในการปฏิบัติภารกิจอยู่ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอน เป็นผู้เรียนรู้การบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพื่อให้หน่วยงานได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้น และเป็นผู้ที่ไม่ยึดติดกับสถานภาพเดิมที่เป็นอยู่ (Maintaining status quo) ของโรงเรียน

ผู้นำแบบสร้างสรรค์กับการนำคณะครูตั้งวงสนทนา

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ถือว่า การสนทนาเป็นกลไกที่มีความสำคัญและมีพลังยิ่งที่ทำให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขึ้น ปกติในชีวิตประจำวันของครูได้ มีการสนทนาพูดคุยทั้งระดับสองคนและเป็นกลุ่มในเรื่องต่าง ๆ ที่สนใจร่วมกันอยู่แล้ว ผู้นำแบบสร้างสรรค์จะต้องเพิ่มความท้าทายด้วยการให้ข้อมูลสารสนเทศใหม่ ๆ แก่ครู พยายามจัดโอกาสให้เกิดการร่วมมือกันวางแผนและแก้ปัญหาด้วยกัน ช่วยส่งเสริมให้ครูมาร่วมสนทนาเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับโรงเรียน นักเรียน มีการพบปะเพื่อพูดคุยกันถึงเรื่องความเชื่อของการจัดการศึกษา เรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ งานที่มอบหมายให้นักเรียนทำ ตลอดจนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับนักเรียนเมื่อจบจากโรงเรียน เป็นต้น การได้สนทนาในประเด็นเหล่านี้ นอกจากช่วยสร้างความเข้าใจต่อกันของคณะครูแล้ว ยังเป็นเครื่องมืออันทรงพลังที่นำมาสู่การปรับปรุงการสอนและการเรียนรู้ของโรงเรียน นอกจากนี้การแสดงความคิดเห็น (Ideas) และการมีข่าวสารสนเทศ (Information) เพื่อการแสดงออกของครู โดยคนเหล่านี้จะใช้วิธีเดียวกันดำเนินการกับนักเรียนกล่าวคือ การสนทนาอย่างสร้างสรรค์เพื่อดึงศักยภาพสูงสุดที่มีอยู่ในนักเรียนหรือในเพื่อนร่วมงานออกมาใช้เป็นประโยชน์ให้มากที่สุด

ผู้นำแบบสร้างสรรค์กับกลยุทธ์การส่งเสริมวัฒนธรรมหรืองาน

สร้างสรรค์

การเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนไม่สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ไม่ว่าจะดำเนินการแบบจากระดับบนสู่ล่าง (Top down) หรือจากระดับล่างสู่บน (Bottom up) แต่จะต้องมาจากการปฏิสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมในแนวนอนของทุกระดับชั้นเรียนหรือแผนงาน การเปลี่ยนแปลงต้องเกี่ยวข้องกับการใช้ทั้งภาวะผู้นำ (Leadership) และภาวะผู้ตาม (Followership) ที่ร่วมกันดำเนินการภายใต้ความมีประสิทธิผลสูงและร่วมงานกันภายใต้ระบบความเชื่อร่วมกัน (Shared belief system) ของโรงเรียน การทำให้เกิดนวัตกรรมหรืองานสร้างสรรค์มิใช่เรื่องที่ทำได้ง่าย เพราะต้องสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ

การให้ความสนับสนุนและการให้กำลังใจต่อกันตลอดเวลา ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากนวัตกรรมมักก่อให้เกิดความกลัวความไม่แน่ใจต่อผลที่จะเกิดขึ้นตามมา ซึ่งตรงกับที่ Deming กล่าวไว้ว่า ศัตรูของนวัตกรรมและการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็คือความกลัว แต่สามารถขจัดออกไปได้โดยผู้นำต้องสร้างความมั่นใจของผู้เกี่ยวข้องผ่านทางกระบวนการฝึกอบรม (Training) และการมอบอำนาจการตัดสินใจ (Empowerment) ให้แก่คนเหล่านี้

ผู้นำควรจัดสรรเวลาและให้ความใส่ใจเป็นพิเศษต่อกลยุทธ์ต่อไปนี้ ซึ่งจะช่วยสร้างบรรยากาศที่เกื้อหนุนและเพิ่มขีดความสามารถในการนำนวัตกรรมหรืองานสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ลงสู่การปฏิบัติ ได้ดังนี้

- สร้างความท้าทายให้แก่ทีมงานในระดับเดียวกันหรือแผนงานเดียวกันให้ช่วยกันค้นหานวัตกรรมและนำลงสู่การปฏิบัติได้อย่างน้อยปีละ 1 เรื่อง พร้อมกันนั้นต้องจัดเวลาให้ทีมงานดังกล่าว ได้นำเสนอนวัตกรรมของตนต่อหน้าที่ประชุมคณาจารย์ทั้งโรงเรียน
- จัดการฝึกอบรมประจำการ (In – service training) ในเรื่องเกี่ยวกับการสร้างความเข้าใจและการบริหารความเปลี่ยนแปลง
- ขจัดอุปสรรคทั้งหลายที่อาจสกัดกั้นการคิดวิเคราะห์สร้างสรรค์ โดยหมั่นตรวจสอบ ทบทวนแก้ไขกฎข้อบังคับและระเบียบต่าง ๆ ของโรงเรียน ที่ไม่เอื้อต่อการนำนวัตกรรมหรืองานสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ลงสู่ภาคปฏิบัติ
- ปรับสภาพสภาพการปฏิบัติงานที่มีลักษณะแยกให้ครูต้องปฏิบัติตามสอนแบบลำพังคนเดียวไปเป็นการทำงานแบบทีมและทำการปรับปรุงช่องทางให้เกิดการสื่อสารหลายทางได้สะดวกและกว้างขวาง พัฒนาทักษะการรับฟัง (Listening) และทักษะการพูดคุย (Talking) ซึ่งเป็นเครื่องมืออันทรงพลังให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ให้เกิดขึ้นขึ้นในโรงเรียน
- แสวงหา ให้การยอมรับและแสดงออกถึงความชื่นชมต่อนักนวัตกรรม หรือผู้สร้างผลงานสร้างสรรค์ใหม่ที่เกิดขึ้นให้เป็นที่ประจักษ์ต่อสาธารณชน
- ให้การยอมรับ ให้รางวัลตอบแทนและแสดงความชื่นชมต่อผู้ที่ล้มเหลวเช่นเดียวกับผู้ที่ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เพราะในองค์การแห่งการเรียนรู้ ถือว่า “ความล้มเหลวช่วยสร้าง โอกาสให้เกิดการเรียนรู้” (ทำนองคล้ายกับ “ผิดเป็นครู”) และไม

ควรได้รับการดำเนิน แต่ควรให้กำลังใจมากกว่า เพื่อให้ผู้นั้น “กล้าคิดใหม่ ทำใหม่” อีกต่อไป

- ศึกษาเกณฑ์เทียบเคียงกับ “แบบปฏิบัติที่ดี” (Benchmark “Best practices”) ของหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีใช้ทางการศึกษา เช่น องค์การธุรกิจเอกชน องค์การภาครัฐ หน่วยงานส่วนท้องถิ่นและทางศาสนา เป็นต้น เพื่อสอบถามและวิเคราะห์หาว่า หน่วยงานเหล่านี้ประสบความสำเร็จในด้านเหล่านั้น ได้อย่างไร

- จัดสร้างเกณฑ์การประเมินที่คาดหวัง ต่อทุกนวัตกรรมหรืองานสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ของโรงเรียน

- กระตุ้นให้ครูแต่ละคนใช้ความพยายามค้นหาวิธีทำงานแบบใหม่ ที่ต่างจากเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กระตุ้นให้ทำวิจัยเชิงปฏิบัติการในประเด็นต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนของตน

ผู้นำแบบสร้างสรรค์กับการเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากรทุกคน

การสร้างโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ก็เพื่อช่วยยกระดับความคาดหวังต่อผลงานของครูและนักเรียนให้สูงขึ้นเป็นสำคัญ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของโรงเรียน รวมทั้งต้องเพิ่มขีดความสามารถของครูทั้งรายบุคคล และเป็นกลุ่ม ซึ่งทำได้โดยต้องปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนาด้านวิชาชีพของครูในแนวใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิมซึ่งถูกกำหนดมาโดยหน่วยงานกลางที่ตรงกับความต้องการของครูค่อนข้างน้อย อีกทั้งยังไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน บ่อยครั้งที่พบว่าโปรแกรมพัฒนาครูดังกล่าว ยังด้อยเชิงคุณภาพและวิธีการที่จัดยังขาดการคำนึงถึงวิธีการเรียนรู้ของครูซึ่งเป็นผู้ใหญ่ โปรแกรมส่วนใหญ่ยังขาดการติดตามผลหลังจบการฝึกอบรม ไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงแนวคิดใหม่ ๆ ทางการบริหาร เช่น การบริหารที่ยึดโรงเรียนเป็นฐาน หรือ School-based management (SBM) และการตัดสินใจร่วม (Shared decision making) เป็นองค์คณะบุคคล เป็นต้น

4.3 การสื่อสาร

การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้ในการทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความเข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรก่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย เช่น การจัดองค์การ โครงสร้างองค์กร การควบคุม การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ปัจจุบันการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมี

ความสำคัญอย่างมากเพราะเป็นกระบวนการสำคัญในการทำงาน เป็นกิจกรรมที่ต้องถ่ายทอดจากบุคคลหนึ่งไปยังคนอื่น ๆ ในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่ทั้งสองฝ่ายหรือทุกฝ่าย ช่วยให้เกิดการพัฒนาและการทำงานในองค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ แม้ว่าในยุค 4.0 เทคโนโลยีจะเข้ามามีบทบาทในการทำงานมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม บุคลากรก็ยังคงเป็นทรัพยากรที่สำคัญ โดยเฉพาะบุคลากรที่เป็นผู้นำ จำเป็นต้องปรับตัวในการสื่อสารให้เท่าทันกับยุค 4.0 นี้ด้วย ต้นแบบการสื่อสารของผู้นำ 4.0 ที่ดีเป็นอย่างไร ทำอย่างไรจึงจะประสบความสำเร็จ สามารถบริหารงานและคนให้มีประสิทธิภาพ การบริหารงานและบริหารคนในยุคปัจจุบันซึ่งมีความหลากหลายทั้งความต่างของ Generation วัฒนธรรม เชื้อชาติ ศาสนาและภาษา ล้วนแล้วเป็นปัจจัยที่ผู้นำต้องเตรียมความพร้อมโดยเฉพาะเรื่องสื่อสาร ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญ ดังนั้นผู้นำที่ดีควรมีเทคนิคการสื่อสารที่ต้องตอบโจทย์ทั้งสถานศึกษาและผู้ประกอบการ รวมทั้งตัวผู้นำเอง เทคนิคการสื่อสารแบบผู้นำ 4.0 ที่ควรพัฒนามีดังนี้

1. การวางความคิดอย่างมีระบบ การที่ผู้นำจะสื่อสารให้ชัดเจนได้ ต้องมีกระบวนการเรียบเรียง วางกรอบที่ชัดเจนก่อน เพราะหากทำให้ผู้อื่นเข้าใจได้ง่ายและมีเหตุผลแล้ว การโน้มน้าวก็จะทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เลือกวิธีสื่อสารที่ตรงประเด็น-สถานการณ์-เวลา เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดกับการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) การสื่อสารในองค์กร (Internal Communication) การสื่อสารกับลูกค้า (Customer Communication) การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร (Stakeholder Communication) นั้น สิ่งสำคัญจะต้องใช้วิธีสื่อสารให้ตรงประเด็นเข้าใจสถานการณ์ และเลือกเวลาให้เหมาะสมที่สุด

3. เป็นผู้ฟังที่ดี อีกหนึ่งกลเม็ดของผู้นำที่ดี ถ้าหากจะสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจก็ต้องเข้าใจคนอื่นก่อน ต้องเข้าใจสารที่ผู้สื่อสารส่งมา ไม่คิดไปเอง ถ้าเข้าใจแล้ว ผู้นำก็จะสื่อสารได้ตรงประเด็นยิ่งขึ้น

4. การสื่อสาร 2 ทาง (Two way communication) ผู้นำที่ดีควรเรียนรู้วิธีการใช้คำถามแบบปลายเปิด เช่น ทำไม เพราะอะไร อย่างไร ไม่ควรใช้คำถามปลายปิด เพราะไม่เกิดประโยชน์ หากเราใช้คำถามถูก จะเกิดการตอบรับที่ดีและต่อยอดอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ใช้ช่องทางสื่อหรือเครื่องมือให้เหมาะสม ปัจจุบันมีช่องทางและเครื่องมือในการสื่อสารหลากหลายไม่ว่า Social Media, Direct Communication หรืออื่น ๆ เป็นต้น ผู้นำที่ดีจึงควรเลือกให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดของแต่ละกลุ่มที่ต้องการสื่อสาร

6. ใจเขา-ใจเรา หลีกเลียงคำพูด ประชดประชัน กระทบกระเทียบ แดกดัน ซึ่งสร้างความขัดแย้ง ไม่ก่อประโยชน์และจะมีแต่ผลเสียตามมา

7. ภาษากายเป็นเรื่องสำคัญ ผู้นำที่ดีควรใช้ภาษากายแสดงออกถึงความตั้งใจฟัง เช่น สบตาแบบมีไมตรี ยิ้ม พยักหน้าเบา ๆ ให้เกียรติผู้สื่อสารก่อนเสมอ นอกจากนี้จะต้องไม่พูดแทรก ไม่ตัดบทหรือเปลี่ยนเรื่องทันที รอให้ผู้อื่นสื่อสารจบก่อนและค่อยพูด

8. รักษาวาจาสัตย์ เทคนิคการสื่อสารนี้สำคัญมาก ๆ เหมือนคำที่ว่า “กษัตริย์ตรัสแล้วไม่คืนคำ” ผู้นำที่ดีต้องรักษาคำพูด พูดแล้วควรต้องทำ และทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดีเสมอ

เรื่องสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้นำอย่างคุณควรนำไปใช้ อีกทั้งบุคลิกภาพ การใช้ น้ำเสียงและภาษากายที่เหมาะสม การสื่อสารเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมให้การบริหารงานและ บริหารคนออกมาเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ หากผู้นำที่สามารถเข้าใจและนำเทคนิค ดังกล่าวไปปรับใช้ได้ เชื่อกันว่าคุณจะพาทีมและองค์กรบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จอย่างแน่นอน

5. บทสรุป

วิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดการปฏิบัติงานขององค์กรที่ผู้บริหารและบุคลากร ในองค์กรร่วมกันคิดและตั้งไว้เพื่อเป็นตัวชี้แนะแนวทางการบริหารองค์กรและสร้างแรงบันดาลใจในการที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้วิสัยทัศน์เป็นเสมือนความฝันที่ใช้นำทางให้ทุก ๆ คนในองค์กรเดินทางไปในทางเดียวกัน มุ่งไปสู่อนาคตเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางและแนวทางที่กำหนดของผู้บริหาร เช่นเดียวกับการบริหารกลุ่มงานในสถานศึกษาจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ของกลุ่มงาน ซึ่งเกิดจากการร่วมแสดงความคิดเห็นของบุคลากรในกลุ่มงานรวมถึงควรมีความสอดคล้องและส่งเสริมกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา เพื่อเป็นตัวกำหนดจุดมุ่งหมาย กรอบการทำงาน และบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในกลุ่มงานให้เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ส่งผลต่อการบริหารกลุ่มงานให้เกิดประสิทธิภาพ และสามารถสร้างผลงานตามแผนงานที่กำหนดไว้

ใบกิจกรรมที่ 1
สำรวจจุดแข็งของการเป็นผู้นำ

- คำชี้แจง** 1. อ่านข้อความทั้ง 70 รายการและให้ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง “ขั้นที่ 1”
ตรงข้อความที่เป็นจุดแข็งของท่าน
2. กลับไปดูในข้อที่คุณทำเครื่องหมาย ✓ ไว้แล้วให้คะแนนจาก 1 – 3
(1 = ทำได้, 2 = ทำได้ดี, 3 = ทำได้อย่างเชี่ยวชาญ) ในช่อง “ขั้นที่ 2”

จุดแข็ง	ขั้นที่ 1	ขั้นที่ 2
1. ฉันปรับสิ่งที่ฉันมีให้เข้ากับความต้องการหรือโอกาสในขณะนั้น		
2. ฉันสงบนิ่งภายใต้ความกดดัน.....		
3. ฉันเผชิญหน้ากับปัญหาด้วยความรวดเร็วและตรงจุด.....		
4. ฉันทำงานในความรับผิดชอบได้เสมอ.....		
5. ฉันเป็นคนมีวินัยและควบคุมตนเองได้ดี.....		
6. ฉันตอบสนองต่อสถานการณ์ในเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ.....		
7. ฉันสามารถที่จะแสดงความรู้สึกได้อย่างเหมาะสม.....		
8. ฉันเก็บความรู้สึกไว้นานพอ.....		
9. ฉันไม่มัวแต่คิดในการวิเคราะห์ปัญหาและสถานการณ์.....		
10. ฉันต้องการทำงานให้แล้วเสร็จ.....		
11. ฉันใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุ จุดมุ่งหมาย.....		
12. ฉันมองโลกในแง่ดีขณะเผชิญหน้ากับปัญหาหรือความผิดหวัง.....		
13. ฉันสร้างและรักษาตารางในการทำงาน.....		
14. ฉันตอบสนองอย่างฉับไวต่อสถานการณ์ที่ไม่คาดฝัน.....		
15. ฉันพร้อมที่จะอธิบายความรู้สึก.....		
16. ฉันพร้อมที่จะเสี่ยง.....		
17. ฉันสามารถจะเฝ้าความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ.....		

จุดแข็ง	ขั้นที่ 1	ขั้นที่ 2
18. ฉันเป็นผู้ริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ.....		
19. ฉันมีส่วนกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง.....		
20. ฉันมีความรู้สึกที่รวมและเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น.....		
21. ฉันรู้จักอารมณ์ของตนเอง.....		
22. ฉันเข้าใจและทำงานได้กับการเมืองในองค์กร.....		
23. ฉันปรับตัวเข้ากับความต้องการความจำเป็นและมุมมอง ของผู้อื่น.....		
24. ฉันชอบให้กำลังใจผู้อื่น.....		
25. ฉันใช้สัญชาตญาณช่วยในการตัดสินใจ.....		
26. ฉันมั่นใจในการตัดสินใจและความสามารถของตนเอง.....		
27. ฉันกล้าชื่นชมและยกย่องผู้อื่นอย่างจริงใจ.....		
28. ฉันมีความสามารถในการชักจูงให้ผู้อื่นยอมรับในแผน และความคิดเห็น.....		
29. ฉันแนะนำผู้อื่นเพื่อให้มีพัฒนาการในอาชีพ.....		
30. ฉันมีท่าทีที่สีหน้าและน้ำเสียงที่กระฉับกระเฉง.....		
31. ฉันสามารถอธิบายความคิดแนวคิดหรือแผนออกมาเป็น คำพูดได้ดี.....		
32. ฉันกระตุ้นให้ผู้อื่นลงมือกระทำหรือบรรลุวิสัยทัศน์.....		
33. ฉันเข้าใจสิ่งที่ผู้อื่นพูดและเขียนได้อย่างถูกต้อง.....		
34. ฉันสามารถทำให้เกิดความเห็นที่เป็นเอกฉันท์ได้.....		
35. ฉันฟังเพื่อให้เข้าใจความหมายที่ผู้อื่นต้องการจะสื่อ.....		
36. ฉันใช้วิธีร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้สำเร็จ.....		
37. ฉันรับฟังความเห็นจากผู้อื่นโดยเฉพาะบุคคลภายนอก.....		
38. ฉันกระจายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ.....		
39. ฉันสื่อสารได้อย่างตรงไปตรงมา.....		
40. ฉันเป็นที่ปรึกษาให้แก่ผู้อื่นในการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมหรือความเชื่อ.....		
41. ฉันจัดการกับวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ.....		

จุดแข็ง	ขั้นที่ 1	ขั้นที่ 2
42. ฉันจัดการกับความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่มโดยให้ ได้มาซึ่งวิธีการแก้ปัญหาอย่างถาวร.....		
43. ฉันเล่าเรื่องราวเพื่อให้เกิดผลและเพื่อทำความเข้าใจความหมาย ชัดเจน.....		
44. ฉันมีความสามารถในการโน้มน้าวใจ.....		
45. ฉันสนองความต้องการของผู้อื่นในเรื่องที่เป็นไปได้.....		
46. ฉันเห็นและพัฒนาศักยภาพของผู้อื่น.....		
47. ฉันเห็นและคว้าโอกาสสำคัญไว้.....		
48. ฉันพูดหรือปฏิบัติต่อผู้อื่นได้อย่างนุ่มนวล.....		
49. ฉันเจรจาให้ได้มาซึ่งการตัดสินใจที่เป็นที่ยอมรับ ได้ทั้งสองฝ่าย.....		
50. ฉันสอนผู้อื่นให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ.....		
51. ฉันสร้างความสมัครสมานกลมเกลียว.....		
52. ฉันสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่น.....		
53. ฉันสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นได้ง่าย.....		
54. ฉันสามารถสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพได้.....		
55. ฉันชอบตั้งความหวัง.....		
56. ฉันจัดกลุ่มข้อมูลได้เป็นอย่างดี.....		
57. ฉันมีความสามารถในการคาดการณ์ผลที่อาจเกิดขึ้นจาก การเปลี่ยนแปลง.....		
58. ฉันสร้างความคิดรวบยอดได้จากรายละเอียดหรือข้อมูล เฉพาะ.....		
59. ฉันจัดการสิ่งแวดล้อมภายนอกเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพใน การทำงาน.....		
60. ฉันสร้างแบบฟอร์มหรือโครงสร้างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อให้ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ.....		
61. ฉันมีความสามารถในการจดจำข้อเท็จจริงต่าง ๆ.....		
62. ฉันคาดการณ์ผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน.....		

จุดแข็ง	ขั้นที่ 1	ขั้นที่ 2
63. ฉันวางแผนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพได้.....		
64. ฉันวิเคราะห์ปัญหาได้เป็นอย่างดี.....		
65. ฉันวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ.....		
66. ฉันขอความเห็นและความเชี่ยวชาญจากผู้อื่น.....		
67. ฉันเป็นผู้ริเริ่มอยู่เสมอ.....		
68. ฉันชอบนำแนวคิดหรือสิ่งใหม่ ๆ มาใช้.....		
69. ฉันมีจินตนาการ.....		
70. ฉันทำงานแบบให้ความสำคัญกับคน.....		

เมื่อท่านให้คะแนนในตารางเสร็จแล้ว กรุณาข้อความในตารางหัวข้อที่ได้คะแนน
เท่ากับ 3 มาเขียนสรุปจุดแข็งในการเป็นผู้นำของท่าน

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.
11.
12.
13.
14.
15.
16.
17.
18.
19.
20.

ใบกิจกรรมที่ 3
ท่านเป็นผู้นำที่ดีหรือไม่

คำชี้แจง ให้ท่านสำรวจว่าท่านเป็นผู้นำที่ดี และทรงพลังหรือไม่จากการตอบคำถามต่อไปนี้

ข้อที่ 1 ท่านเป็นแรงบันดาลใจให้คนอื่นหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

ข้อที่ 2 ท่านสร้างบรรยากาศที่เป็นบวกและมีความหวังให้เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

ข้อ 3 ท่านเข้าใจความรู้สึกสิ่งที่อยู่ในจิตใจและความคิดของคนอื่นหรือไม่ และท่านแสดงออกมาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

ข้อที่ 4 ท่านเข้าใจตัวเอง ผู้อื่น และสภาพแวดล้อมได้อย่างถ่องแท้หรือไม่ และคนอื่นเห็นสิ่งนี้ในตัวฉันได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

ใบกิจกรรมที่ 4
วิสัยทัศน์ในการบริหารงานในสถานศึกษา

คำชี้แจง จากการอบรมเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ท่านคิดว่า วิสัยทัศน์ในการบริหารกลุ่มงานในสถานศึกษามีความสำคัญกับสถานศึกษาของท่านหรือไม่ เพราะเหตุใดจึงคิดเช่นนั้น

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่า ครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ ควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำหรือไม่ เพราะเหตุใดจึงคิดเช่นนั้น

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีหลักในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของกลุ่มงานที่ท่านรับผิดชอบในสถานศึกษาของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

4. หากท่านสามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาของท่านแล้ว ท่านมีแนวทางการนำวิสัยทัศน์ของกลุ่มงานไปสู่การปฏิบัติอย่างไร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๕ เอกสารอ้างอิง

- กนกอร สมปราชญ์. (2560). *ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเรียนรู้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังพัฒนา.
- กมลวรรณ รามเดชะและสุนิย์รัตน์ ลิ้มปนวิริธ. (2553). *การพัฒนาภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ. บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด
- กัลยารัตน์ เมืองสง. (2550). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์. ศศ.ด. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา
- คมศิลป์ ประสงค์สุข. (2557). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11*. วิทยานิพนธ์ ศ.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- จันทรานี สงวนนาม. (2553). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : บริษัทไทยร่มเกล้า.
- ชวนะ ทวีอุทิศ (2558). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ ศ.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2549). *ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ชาญชัย อาจิณสมาจาร. (2550). *ภาวะผู้นำในองค์กร*. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- เทพวรินทร์ เชื้อนปัญญา (2555). *รูปแบบการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- ทองใบ สุดซารี. (2542). *วิเคราะห์แนวความคิด ทฤษฎี และการประยุกต์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. อุบลราชธานี : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ทองใบ สุดซารี. (2551). *ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ*. อุบลราชธานี : คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). *ภาวะผู้นำและเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : ทริปปี้ล.
- บุรชัย ศิริมหาสาคร. (2458). *มุขบริหารสู่การเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ : แสงดาว.

- พงกะพรรณ ตะกลมทอง. (2553). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. อุตรธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี
- ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ. (2553). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน*. วิทยานิพนธ์. ค.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- เสน่ห์ จัยโต. (2552). *วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สมุทร ชำนาญ. (2554). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและปฏิบัติ*. ระยอง. : พี.เอส.การพิมพ์
- สัมมา รณิธย์. (2560). *หลัก ทฤษฎีและปฏิบัติ การบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. (2555). *คู่มือฝึกอบรมสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาสมรรถนะประจำสายงานการมีวิสัยทัศน์*. กรุงเทพฯ : สำนักงานฯ
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2558). *ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2558 ถึง 2563*. กรุงเทพฯ : สำนักงานฯ
- Achua. C F & Lussier, R. N (2013). *Effective Leadership*. Mason, OH : South-western cengage learning
- Braun, Jerry Bruce. (1991). *An Analysis of Principal Leadership Vision and its Relationship to school Classmate*. Dissertation Abstracts International, 5(4), 1139-A.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1993). *Management of organization behavior : Utilizing humanresources* (6th ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Nanus, B. (1997). *Visionary Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่
รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

เอกสารประกอบการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหาร
สำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ชุดที่ 2 การสร้างทีมงาน

ผู้วิจัย

นางสาวเรณู ภู่ออน

นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำนำ

เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชุดที่ 2 การสร้างทีมงาน เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อให้ครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เกิดองค์ความรู้ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหาร และสร้างความตระหนักในบทบาทหน้าที่และภาระงานด้านการบริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการส่งเสริมการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เนื้อหาประกอบด้วย

1. ความหมายและความสำคัญ
2. หลักการทำงานเป็นทีม
3. หลักการสร้างทีมงาน
4. การสร้างทีมงานในการบริหารสถานศึกษา
5. องค์ประกอบการสร้างทีมงาน
 - 5.1 การสร้างวัฒนธรรม
 - 5.2 การมีส่วนร่วม
 - 5.3 การจัดโครงสร้าง
 - 5.4 การมอบหมายงาน

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ประธานและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหาร คณะครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน หวังเป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารประกอบการพัฒนานี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ศึกษา และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

นางสาวเรณู ภู่ออน

นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
วัตถุประสงค์	1
เนื้อหา	1
สื่อ/แหล่งการเรียนรู้	2
ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม	2
การวัดและประเมินผล	2
รายละเอียดเนื้อหา	3
1. ความหมายและความสำคัญของการสร้างทีมงาน.....	3
2. หลักการทำงานเป็นทีม.....	3
3. หลักการสร้างทีมงาน.....	11
4. การสร้างทีมงานในการบริหารสถานศึกษา.....	13
5. องค์ประกอบการสร้างทีมงาน.....	15
5.1 การสร้างวัฒนธรรม.....	15
5.2 การมีส่วนร่วม.....	22
5.3 การจัดการโครงสร้าง.....	24
5.4 การมอบหมายงาน.....	28
6. บทสรุป.....	30
ใบกิจกรรม ที่ 1	31
ใบกิจกรรม ที่ 2	32
ใบกิจกรรม ที่ 3	33
ใบกิจกรรม ที่ 4	34
เอกสารอ้างอิง	35

เอกสารประกอบการพัฒนา

ชุดที่ 2 การสร้างทีมงาน

ระยะเวลา 3 ชั่วโมง

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการ มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารจัดการงานในหน้าที่รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในด้านการสร้างทีมงาน
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการ สามารถวิเคราะห์ แนวคิด หลักการ มีมุมมองในการแก้ไขปัญหา และพัฒนางานในเชิงองค์รวมได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการเกิดความตระหนัก และเห็นความสำคัญของการสร้างทีมงาน

เนื้อหา

1. ความหมายและความสำคัญ
2. หลักการทำงานเป็นทีม
3. หลักการสร้างทีมงาน
4. การสร้างทีมงานในการบริหารสถานศึกษา
5. องค์ประกอบการสร้างทีมงาน
 - 5.1 การสร้างวัฒนธรรม
 - 5.2 การมีส่วนร่วม
 - 5.3 การจัดโครงสร้าง
 - 5.4 การมอบหมายงาน

สื่อ/แหล่งเรียนรู้

1. เอกสารประกอบการพัฒนา ชุดที่ 2 การสร้างทีมงาน
2. เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องเสียง
3. สัญญาณอินเทอร์เน็ต

ขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรม

การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่
รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีขั้นตอนดังนี้

1. เตรียมบุคลากร สถานที่ สื่ออุปกรณ์ นวัตกรรม เวลา ในการเข้ารับการ

ฝึกอบรม

2. ดำเนินการอบรมครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
ขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เรื่อง การสร้างทีมงาน
3. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างทีมงาน
4. ฝึกปฏิบัติ พัฒนาภาวะผู้นำทางด้านการสร้างทีมงาน เป็นเวลา 2 สัปดาห์

การวัดและประเมินผล

1) การประเมินผลการอบรมพัฒนาโดยวิทยากรผู้มีประสบการณ์ มีการประเมิน
พฤติกรรมครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ก่อนการอบรม
และหลังการอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการได้ประเมินตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรม
พัฒนาครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการสร้าง
ทีมงาน

2) การฝึกปฏิบัติและสร้างประสบการณ์ในสถานศึกษา ประเมินพฤติกรรม
พัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน
มัธยมศึกษาขนาดเล็ก ของผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการฝึกปฏิบัติจริงโดยการทำแบบ
ประเมินพฤติกรรม และสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการเกี่ยวกับพฤติกรรม
พัฒนาภาวะผู้นำครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก เพื่อให้ผู้เข้ารับการ
พัฒนาดำเนินการได้ประเมินตนเองเกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการสร้างทีมงาน

การสร้างทีมงาน

1. ความหมายและความสำคัญ

1.1 ความหมายของทีมงาน

ในการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ทุกคนในองค์การต้องรู้สึกร่วมกันอยู่ใน “ทีม” เดียวกันและร่วมแรงร่วมใจให้ประสบความสำเร็จร่วมกัน ผู้บริหารจึงต้องสร้างทีมงานขึ้นในองค์การ และกระตุ้นให้ทุกคน มีความรู้สึกร่วมกันเป็นผู้มีส่วนร่วมในฐานะส่วนหนึ่งของทีม นักวิชาการศึกษาหลายท่าน ได้ให้ความหมายของทีมงานไว้หลายทัศนะทั้งที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกันไว้ดังนี้

Parker (1990, p. 16) ได้อธิบายว่า ทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์และต้องพึ่งพากันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์คนกลุ่มนี้มีเป้าหมายร่วมกันและยอมรับว่าวิธีเดียวที่จะทำงานให้สำเร็จ คือ การทำงานร่วมกัน

Johnson & Johnson (1991, p. 435) ได้อธิบายว่า ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัวกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

Woodcock & Francis (1994, p. 1) ได้นิยามว่า ทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่ต้องสัมพันธ์กันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ในทรรศนะของวูดค็อก และฟรานซิสเห็นว่า บุคคลจำนวน 50 คน ไม่ใช่ทีม ถ้าเขาเหล่านั้นไม่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันและไม่มีเป้าหมายร่วมกัน จะเป็นทีมต่อเมื่อสมาชิกมีกิจกรรมผูกพันกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

Daft (1995, p. 473) กล่าวว่า ทีม คือ หน่วยงานที่ประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ที่ทำการติดต่อประสานงานกัน ร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อทำให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ทีมมีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มในองค์การ แต่คำว่าทีมถูกนำมาใช้ในวงการธุรกิจมากกว่า

Greenberg & Baron (1995, p. 297) กล่าวถึงความหมายของทีมว่าอาจจะถูกกำหนดว่าเป็นเสมือนกลุ่มก็ได้ ซึ่งสมาชิกของทีมมีทักษะในการปฏิบัติที่ผสมผสานกันเป็นอย่างดี มีการกำหนดวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน

Nelson & Quick (1997, p. 252) กล่าวว่า ความหมายของทีมว่า บุคคล กลุ่มเล็ก ๆ กลุ่มหนึ่งที่มีทักษะเป็นองค์ประกอบอย่างสมบูรณ์มีการแลกเปลี่ยน วัตถุประสงค์ทั่วไปและเป็นผู้ซึ่งต้องการที่จะทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้การทำงานเป็นกลุ่มที่มุ่งเน้นงาน การทำงานเป็นกลุ่มมีทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทีมมีประโยชน์มากต่อการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์ซับซ้อนหรือมีอาสาสมัครทำงานมากกว่า 1 คน

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2550, หน้า 250) กล่าวว่า ทีมงาน คือ กลุ่มของ สมาชิกที่มาทำงานร่วมกัน ไม่ทุกกลุ่มในองค์การที่รวมกันทำงานเป็นทีม แต่ละทีมที่เกิดขึ้นก็คือ กลุ่มนั่นเอง คุณสมบัติของกลุ่มคล้ายกับทีมตรงที่ว่าสมาชิกมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2550, หน้า 2) ให้ความหมายว่า ทีม หมายถึง บุคคลที่ทำงานร่วมกันอย่างประสานงานกันภายในกลุ่ม กล่าวคือ เป็นการรวมตัวของกลุ่มคนที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน ในการทำงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ ทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนจำนวนไม่มากที่มีทักษะที่เสริมกัน มาทำงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีเป้าหมายผลงานและรับผิดชอบร่วมกัน

วิเชียร วิทย์อุดม (2551, หน้า 203) กล่าวว่า ทีมงาน เป็นการเชื่อมโยงและใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลจากการใช้ความพยายามของแต่ละบุคคลร่วมกัน หรือหมายถึง กลุ่มบุคคลที่รวมกันทำงานให้สำเร็จ ซึ่งสร้างขึ้นทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานในองค์การและมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในองค์การที่กำลังเจริญเติบโต

สุภาพ กันสการ (2552, หน้า 16) สรุปความหมายของทีมว่า ทีมจะประกอบด้วย กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันโดยตรงในการที่จะปฏิบัติงานอย่างใด อย่างหนึ่งร่วมกันจนบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

พิพัฒน์ นนทนาถรณ์ (2556, หน้า 266) กล่าวว่า ทีม หมายถึง กลุ่มที่สมาชิกภายในกลุ่มที่ทำงานกันอย่างเข้มข้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนแน่นอน

กรวิกรานต์ เจริญพวง (2560, หน้า 15) สรุปความหมายของทีมว่า หมายถึง การรวมตัวกันของคนมากกว่า 2 คนขึ้นไป โดยมีความผูกพัน มีความรับผิดชอบ มีการทำงาน มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน รวมกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือ มีวัตถุประสงค์เดียวกัน

1.2 ความหมายของการสร้างทีมงาน

ได้นักวิชาการศึกษาหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการสร้างทีมงานไว้หลายทัศนะ ทั้งที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกันไว้ดังนี้

Dewine (1994, pp. 219 – 220) ได้ให้ความหมายของการสร้างทีมงานว่าเป็นการพัฒนาทีม เมื่อทีมงานเผชิญปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนทางด้านการผลิต และจะมีการสร้างทีมงานขึ้น แต่การสร้างทีมงานจะต้องไม่ดำเนินการ ดังนี้

1. งานที่สามารถทำสำเร็จได้โดยลำพัง
2. เมื่อกระบวนการบริหาร นโยบายกำลังอยู่ในช่วงเปลี่ยนแปลง
3. เมื่อบทบาทของผู้บริหารเน้นการสั่งการและไม่ต้องการความร่วมมือของทีม
4. เมื่อบรรยากาศภายในองค์กรเป็นแบบการแข่งขันและเป็นปรปักษ์ต่อกัน

Hayes (1997, p. 2) กล่าวถึง การทำงานเป็นทีมว่า การทำงานเป็นทีมไม่ใช่เป็นเรื่องง่ายที่จะฟันฝ่าอุปสรรคไปได้ องค์การเป็นจำนวนมากมักจะมีการรวมกลุ่มกันปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งแต่ละคนจะมีงานที่ตนเองต้องทำ บางครั้งมองดูเป็นทีมได้ แต่การทำงานที่แต่ละคน ทำงานที่ตนเองรับผิดชอบได้สำเร็จบรรลุเป้าหมายของตนเอง แม้ว่าทุกคนในกลุ่มจะบรรลุเป้าหมายทุกคน ก็ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นการทำงานเป็นทีม เนื่องจากไม่ได้มีการกำหนดเป้าหมายที่จะทำงานให้สำเร็จร่วมกันในฐานะเป็นหนึ่งเดียวกันนั่นเอง

เตือนใจ โพธิ์ทอง (2551, หน้า 18) กล่าวว่า การสร้างทีมงาน (Team building) หมายถึง กระบวนการพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานด้วยกันอย่างมีแบบแผน เพื่อที่จะให้บุคคลเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่าจะทำอย่างไรจึงจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายของตนเองของกลุ่ม หรือของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ยงยุทธ เกษสาคร (2552, หน้า 181) ให้ความหมายของการสร้างทีมงานไว้ว่า หมายถึง ความพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้การวินิจฉัยปัญหาเพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้นทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลต่อการทำงานให้เสร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จจำเป็นต้องหล่อหลอมทีมงานให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน รู้จักหาวิธีจูงใจให้เขาเหล่านั้นทำงานด้วยความสมัครใจและเต็มใจ

สันทนา เลาหนันท์ (2553, หน้า 138) กล่าวว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

จิรวลย์ เทียนประทีป (2556, หน้า 42) กล่าวว่าโดยสรุปไว้ว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง กระบวนการในการพัฒนากลุ่มบุคคลที่มีจุดมุ่งหมายในการทำงานร่วมกัน ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ โดยในการทำงานนั้นจะต้องมีการประชุมชี้แจงให้สมาชิกในทีมงานรับทราบจุดมุ่งหมายของทีม ช่วยกันระดมความคิดเห็นและเลือกความคิดเห็นที่ดีที่สุดเพื่อนำไปวางแผนการทำงานร่วมกันเพื่อให้สมาชิกทุกคนสามารถพาทีมงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

อนุสิทธิ์ พิเชฐฐิษฐ์ (2556, หน้า 19) สรุปไว้ว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง กระบวนการเพิ่มความสามารถ และศักยภาพให้กับเพื่อนร่วมงานเพื่อเป็นการลดปัญหาและอุปสรรคในการทำงานร่วมกัน จนสามารถนำทีมงานไปสู่ ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2559, หน้า 132) กล่าวว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง การแสวงหาแนวทางการสร้างกลุ่มหรือทีมให้แข็งแกร่ง เพื่อทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การแสวงหาบุคคลที่จะมาทำงาน การวางแผนทางความสัมพันธ์ ตลอดจนการให้ความเป็นธรรมและแรงจูงใจของผู้ที่ทำงาน นอกจากนี้ยังหมายถึงความรวมถึงการทำให้คนเก่งที่ชอบทำงานตามลัทธิมาสู่การทำงานร่วมกับคนอื่น

ณัฐพัชร์ ภูจอม (2560, หน้า 97) กล่าวว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง การทำงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ โดยพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้วิธีการวินิจฉัยปัญหา ปรับปรุงความสัมพันธ์ในการทำงานให้ดีขึ้น ความร่วมมือร่วมใจประสานงานกันในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความสามารถและความแตกต่างของบุคคลในการทำงานแต่ละด้านก่อน มอบหมายงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย

1.3 ความสำคัญของทีมงานและการสร้างทีมงาน

ได๋มีนักการศึกษาหลายท่าน ได้กล่าวถึงความสำคัญของทีมงานและการสร้างทีมงานไว้หลายทัศนะ ดังนี้

สุนันทา เลาพันธ์ (2551, หน้า 64) กล่าวถึง ความสำคัญของการสร้างทีมงานด้วยเหตุผลต่อไปนี้ คือ

1. งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จเพียงคนเดียว
2. หน่วยงานมีงานเร่งด่วนที่ต้องระดมบุคลากร เพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด
3. งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย
4. งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ ต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
5. เป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อแสวงหาแนวทางวิธีการ และเป้าหมายใหม่ ๆ
6. หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น

จิรวลย์ เทียนประทีป (2556, หน้า 50) กล่าวว่า ความสำเร็จของการสร้างทีมงานกับการทำงานในองค์การเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย

อนุสิทธิ์ พิเชฐรัชชัย (2556, หน้า 23) กล่าวว่า ทีมงานมีความสำคัญต่อการช่วยให้องค์การสามารถรวมพลังความรู้ความสามารถของบุคคลในองค์การมาปฏิบัติงานได้สำเร็จทันเวลาและตามวัตถุประสงค์ แม้จะเป็นงานที่ยากลำบากเพียงใดก็สามารถประสบผลสำเร็จได้อย่างมีคุณภาพส่งผลให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้าทัดเทียมคู่แข่ง และเกิดผลประโยชน์ต่อองค์การ และสมาชิกในองค์การ

ดุษฎี ถาวรจตุรวัฒน์ (2559, หน้า 11) กล่าวถึง ความสำคัญของการสร้างทีมงาน ไว้ว่า การสร้างทีมงานเป็นกระบวนการสร้างสัมพันธภาพในกลุ่ม มุ่งปรับปรุงคุณภาพความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อกันระหว่างสมาชิกให้มีประสิทธิผลของกลุ่มสูงขึ้นได้ เพื่อมีการวางแผน ที่มีจุดมุ่งหมายในการปรับปรุงหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพผ่านการวิเคราะห์อย่างมีระบบและได้การยอมรับในหน่วยงานในการสร้างทีมงานมีวัตถุประสงค์พื้นฐานในการปรับปรุงความสามารถในการแก้ปัญหาระหว่างสมาชิกของกลุ่มด้วยการทำงานร่วมกันตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งวัตถุประสงค์ประกอบด้วยสมาชิกทุกคนมีความเข้าใจบทบาทของตนเองดีในการทำงานเป็นกลุ่ม สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจที่เกี่ยวกับกฎข้อบังคับของกลุ่ม

มีการสื่อสารในระหว่างสมาชิกของกลุ่มเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่oprสิทธิภาพของกลุ่ม มีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความเข้าใจอย่างกระจ่างแจ้งเกี่ยวกับกระบวนการกลุ่ม เช่น พฤติกรรมความสัมพันธ์ของกลุ่มที่ีการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด สมาชิกกลุ่มสามารถใช้ความขัดแย้งไปในทางสร้างสรรค์ มากกว่าทางทำลาย เกิดความร่วมมือ ร่วมใจมากกว่าการแข่งขันของสมาชิกกลุ่ม ซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อบุคคลต่อกกลุ่มและต่อองค์การ เป็นการเพิ่มพูนความสามารถของกลุ่มที่จะร่วมทำงานกับกลุ่มอื่น ๆ ในองค์การ การสร้างทีมงานในหน่วยงาน เป็นการปรับความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งความสัมพันธ์จะมีผลต่อการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

ในการสร้างทีม นั้น มีความสำคัญก็เพราะการสร้างทีมงาน วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่แน่นอน สร้างความไว้วางใจในหมู่สมาชิกทีม การสร้างทีมงานมีการเปิดเผยและจริงใจต่อกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรคที่จะต้องแก้ไขร่วมกันการทำงานเป็นทีมสมาชิกช่วยกัน เสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญต่อกัน เป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในทีมอย่างเต็มที่ การทำงานเป็นทีมมีการป้อนข้อมูลย้อนกลับ มีการวิพากษ์วิจารณ์ ซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ นับว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการทำงาน มีผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ การทำงานเป็นทีมยังเป็นการพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาร่วมกัน ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากสมาชิกทีมได้เรียนรู้ถึงทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากขึ้น มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานร่วมกันมากขึ้น อีกทั้งการทำงานเป็นทีมช่วยส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในสมาชิก ทีมงานที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคคลในหน่วยงาน การเตรียมบุคคลจึงเป็นสิ่งที่ช่วยทำให้เกิดความพร้อมในการสร้างทีม ซึ่งประกอบด้วยความรู้ ทักษะและการแสดงออกถึงความสามารถของทีม

2. หลักการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม สมาชิกในทีมต้องมีเป้าหมายเดียวกันและมีเป้าหมายที่ชัดเจน ต้องรู้หน้าที่และบทบาทของตนเองและคนอื่น มีการสื่อสารอย่างเปิดเผย ไว้วางใจกัน มีการร่วมมือประสานงานที่ดีในกลุ่ม และมีการติดตามประเมินผลงานเป็นระยะ

แนวทางในการทำงานเป็นทีม มีดังนี้

Robbins (2001, p. 64) มีความเห็นว่าทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่

1. การจัดรูปแบบงาน (work Design) ที่ม่งงานที่มีประสิทธิผลต้องปฏิบัติงานและมีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายการออกแบบจัดรูปแบบงานจึงมีความสำคัญโดยต้องคำนึงถึงตัวแปรต่าง ๆ เช่น ต้องมีเสรีภาพและความอิสระในการทำงานมีโอกาสได้ใช้ทักษะและความรู้ความสามารถต่าง ๆ งานมีลักษณะที่สามารถทำสำเร็จได้เป็นภาพรวมทั้งงาน และผลผลิตมีความชัดเจน งานหรือโครงการที่ทำส่งผลต่อคนส่วนใหญ่

2. การจัดองค์ประกอบ (Composition) เป็นด้านที่เกี่ยวกับวิธีจัดที่ม่งงานว่าควรเป็นเช่นไรซึ่งประกอบด้วยตัวแปรสำคัญ เช่น ความสามารถและบุคลิกภาพของสมาชิกที่ม่งงานการกำหนดบทบาทของสมาชิกให้หลากหลายขนาดของที่ม่งงานความยืดหยุ่นของสมาชิกและความเต็มใจร่วมทีมของสมาชิก

3. การจัดบริบท (Context) มีองค์ประกอบสำคัญด้านบริบทอยู่ 3 ประการที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานของทีมเกิดประสิทธิผล ได้แก่ ทรัพยากรเพียงพอ ภาวะผู้นำที่ดีและมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการตอบแทนที่ดี

4. กระจัดกระบวนการ (Process) ปัจจัยด้านการจัดกระบวนการที่มีผลต่อประสิทธิผลของทีม ได้แก่ สมาชิกมีความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน กำหนดเป้าหมายเฉพาะทีม ความเชื่อมั่นในความสามารถของทีม การบริหารความขัดแย้งและการลดการอ่อนแรงหรือการเอาเปรียบในการทำงานของสมาชิกบางคนเป็นต้น

เสน่ห์ จุย์โต (2545, หน้า 154 – 157) กล่าวว่า องค์ประกอบสำคัญของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพมี 4 ประการ ได้แก่ 1. องค์ประกอบด้านผู้นำ คือ ผู้นำในการบริหารงานเป็นทีมต้องใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยที่สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดการกระทำและการประเมิน ผู้นำทีมจะต้องมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ เพื่อนำทีมสู่ความสำเร็จ สามารถประสานงาน และสร้างความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน มีความสามารถในการตัดสินใจ สร้างแรงจูงใจเพื่อให้การทำงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน 2. องค์ประกอบด้านสมาชิกการทำงานเป็นทีม คือ บทบาทที่สำคัญของการเป็นสมาชิก การทำงานเป็นทีมที่ดี คือ มีความรับผิดชอบและมีจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีมและมุ่งไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน โดยที่สมาชิกต้องมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมทุก ๆ เรื่องจะต้องมีการพูด การฟัง การถาม การคิด การเขียนและการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่คาดหวังได้ 3. องค์ประกอบด้านงาน คือ การทำงานเป็นทีมจะต้องกำหนดเป้าหมายให้กระจ่างชัดทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพโดยงานหรือภารกิจ

จะต้องมีความชัดเจน มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่สำคัญอย่างไรร้าง 4. องค์ประกอบด้านวิธีการทำงาน คือ ต้องมีความเข้าใจองค์การในภาพรวม และความสัมพันธ์ที่มีต่อกันของระบบย่อยต่าง ๆ โดยการทำงานต้องประสานสอดคล้องกัน มีการคิดค้นหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม มีการเรียนรู้ร่วมกันและการฝึกคิดและปฏิบัติอย่างเป็น ระบบ

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551, หน้า 11 – 12) กล่าวถึง หลักการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้ 1. สมาชิกในทีมงานต้องมีการยอมรับผลสะท้อน หรือการตอบรับของสมาชิกคนอื่น ๆ ในทีมงาน 2. การทำงานเป็นทีมต้องทำงานด้วยความเต็มใจ มีการเตรียมความพร้อม และมีการเตรียมใจที่จะสนับสนุนสมาชิกของทีมงานในการดำเนินงานต่าง ๆ 3. การทำงานเป็นทีมต้องมีการรวบรวมความคิดเห็นของสมาชิกในทีมงาน เพราะความสำเร็จของทีมงานขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในทีมงาน 4. การทำงานเป็นทีมเป็นการสนับสนุนเกื้อกูลระหว่างกันและกัน 5. ผู้นำทีมมีความสำคัญต่อทีมงาน และส่งผลต่อการดำเนินงานของทีมงาน

สุเมธ งามกนก (2551, หน้า 37) กล่าวว่า Majesty (2001) แห่งมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย (Columbia University) และ Meuse (2001) แห่งมหาวิทยาลัยวิสคอนซิน (University of Wisconsin) ได้กล่าวว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างทีมงานมีดังนี้

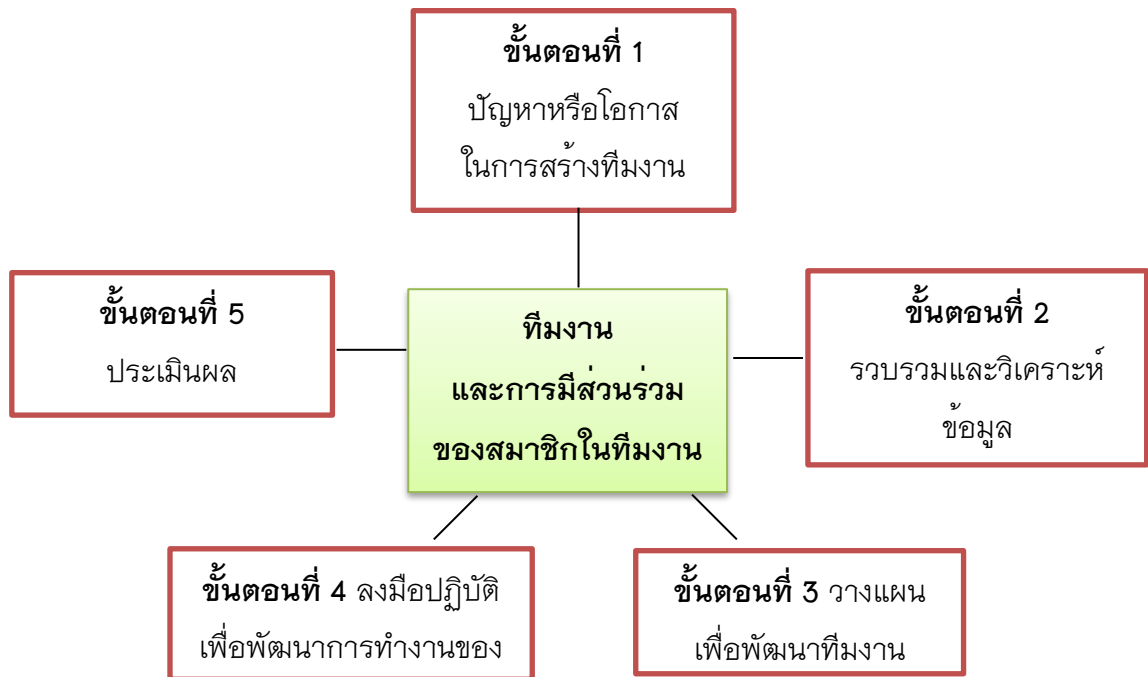
1. การจัดโครงสร้างองค์กร
2. การให้รางวัล
3. การมอบหมายภาระงาน
4. แหล่งทรัพยากร
5. วัฒนธรรมความร่วมมือ

ยงยุทธ เกษสาคร (2554, หน้า 183 – 184) กล่าวถึง หลักการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้ 1. มีการกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจน 2. สมาชิกทุกคนของทีมรับนโยบาย จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างทั่วถึงด้วยความเข้าใจตรงกัน 3. สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเองมากที่สุด 4. การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกต้องมีความเข้าใจตรงกัน ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน 5. การสื่อสารแบบเปิด เพื่อให้สมาชิกทุกคนรับทราบข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ อย่างทั่วถึง ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสาร แบบบนลงล่างหรือแบบล่างขึ้นบนก็ตาม 6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ

ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ 7. การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่ว่าสาเหตุใดก็ตามต้องคำนึงถึงความพอใจของทุกฝ่ายเป็นสำคัญ 8. สมาชิกแต่ละคนจะต้องมีความจริงใจ เชื่อใจ และไว้วางใจซึ่งกันและกันในกลุ่มสมาชิกของทีม และมีความซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน

3. หลักการสร้างทีมงาน (Teams Building)

ในการทำงานเป็นทีมจะต้องพบกับขั้นตอนที่ยุ่งยากมากมายหลายประการ เมื่อเริ่มต้นสร้างทีมงานผู้นำทีมจะต้องเผชิญกับความท้าทายในเรื่องของการนำสมาชิกหลาย ๆ คนมาอยู่ร่วมกันเพื่อเริ่มกระบวนการพัฒนาทีมงาน และทำงานร่วมกัน อันจะต้องผ่านขั้นตอนอันมากมายของการพัฒนาทีม แม้กระทั่งเมื่อทีมงานนั้นได้ถูกพัฒนาจน เต็มที่แล้วก็ตาม ทีมงานส่วนใหญ่ก็ยังคงต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ในเวลาที่แตกต่างกัน ดังนั้นกระบวนการสร้างทีมงานจึงมีความสำคัญมาก จตุพร สังขวรรณ (2557) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างทีมงาน (Team Building) เป็นความพยายามที่จะเข้าใจพฤติกรรมของคนเมื่อต้องมาปฏิบัติงานร่วมกัน และทำให้เขาเหล่านั้นสามารถเรียนรู้ วิเคราะห์ ปัญหาพร้อมทั้งหาทางออกในการปฏิบัติงานร่วมกัน ทำให้สามารถบรรลุได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นการสร้าง ทีมงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นการเรียงลำดับการวางแผนกิจกรรมที่ถูกออกแบบไว้ เพื่อรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลตามหน้าที่ของทีม และเป็นการออกแบบเพื่อริเริ่มการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนา และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของ ทีมงาน (Schermerhorn et al, 2007, p. 195) Schermerhorn และคณะ (2007) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการสร้างทีมงานนั้น ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ดังรูปต่อไปนี้



ภาพประกอบ 1 กระบวนการสร้างทีมงาน

จากภาพกระบวนการสร้างทีมงานสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ปัญหาหรือโอกาสในการสร้างประสิทธิภาพของทีมงานในขั้นตอนนี้หมายถึงการที่สมาชิกในทีมงานสังเกตเห็นปัญหาเรื่องประสิทธิภาพของทีมงาน เช่น ทีมงานมีประสิทธิภาพในการทำงานลดลงหรือเป็นเรื่องของความต้องการในการพัฒนาศักยภาพของทีมงานเองก็ได้
2. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลขั้นตอนนี้เป็นการทำงานร่วมกันของทีมงานเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในทีมงานจากนั้นนำปัญหามาวิเคราะห์หว่าเกิดจากสาเหตุอะไรเช่นหากทีมงานมีประสิทธิภาพในการทำงานได้ลงสมาชิกในทีมงานต้องช่วยกันรวบรวมข้อมูลโดยอาจใช้วิธีการออกแบบสอบถามสัมภาษณ์การประชุมกันภายในทีมงานหรือวิธีการสร้างสรรค์แบบอื่น ๆ และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาสาเหตุที่ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานน้อยลง
3. การวางแผนเพื่อพัฒนาทีมงานเมื่อได้รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลแล้วสมาชิกต้องทำงานร่วมกันในการระดมความคิดเพื่อวางแผนปรับปรุงและพัฒนาทีมงาน

4. ลงมือปฏิบัติเพื่อพัฒนาการทำงานของทีมงานเมื่อได้แผนงานแล้วสมาชิกในทีมลงมือปฏิบัติตามแผนงานที่ได้วางไว้ตามหน้าที่ที่แต่ละคนได้รับมอบหมาย โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือทำให้ภารกิจของทีมงานนั้นประสบความสำเร็จตามแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ประเมินผลเมื่อทีมงานได้ดำเนินการปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้แล้วจะต้องมีการติดตามและประเมินผลว่าผลงานที่ออกมานั้นเป็นอย่างไรมีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือยังคงได้ลงเช่นเดิมหากผลงานออกมามีประสิทธิภาพมากขึ้นก็แสดงว่าแผนงานนั้นเหมาะสมและใช้ได้แต่หากผลงานที่ออกมายังคงได้ประสิทธิภาพอยู่ก็ต้องมาวิเคราะห์และหาแนวทางการแก้ไขปรับปรุงแผนใหม่อีกครั้ง

ทั้งนี้ Schermerhorn และคณะ (2007) ได้เน้นว่ากระบวนการสร้างทีมงานนั้นจะต้องได้รับความร่วมมืออย่างเต็มที่จากสมาชิกในทีมงานทุก ๆ คนทุก ๆ คนในทีมงานถูกคาดหวังให้มีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเป็นกลุ่มโดยจะมีการประเมินและตัดสินใจอะไรเป็นสิ่งที่ต้องทำเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของทีมงานในอนาคตและในการทำงานนั้นจะต้องสามารถสร้างความพอใจให้เกิดขึ้นในแต่ละบุคคลในทีมงานด้วยซึ่งผู้นำทีมต้องมีความสามารถในการโน้มน้าวให้สมาชิกในทีมปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ด้วย

4. หลักการสร้างทีมงานในการบริหารสถานศึกษา

มีนักการศึกษาหลายท่านได้ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างทีมงานในการบริหารงานในสถานศึกษา ไว้ดังนี้

อนุสิทธิ์ พิเชฐฐชัย (2556, หน้า 109) ได้ศึกษาทักษะการสร้างทีมงานในสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหาร สถานศึกษาและครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี และสรุปผลการศึกษาได้ว่า ทักษะการสร้างทีมงานในสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการประชุมทีมงาน ด้านการเป็นผู้นำทีมงาน และด้านการตัดสินใจ และเมื่อพิจารณาด้านที่มีค่าเฉลี่ยมาก มี 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการปฏิสัมพันธ์ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการขจัดความขัดแย้งตามลำดับ โดยแต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านการติดต่อสื่อสาร พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดมี 2 ข้อ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารด้วยวาจา หรือการประชุม และการติดต่อสื่อสารด้วยการเขียนเป็น

ลายลักษณ์อักษร ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากมี 4 ข้อ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารโดยการสื่อสารด้วยภาพ การติดต่อสื่อสารด้วยพฤติกรรมการแสดงออกทางน้ำเสียง แววตา หรือสีหน้า การติดต่อสื่อสารด้วยภาษาท่าทาง เช่น การโบกมือไม่ให้พูด สายหน้า หรือปรบมือ และการติดต่อสื่อสารด้วยการสัมผัสร่างกาย เช่น จับมือ หรือตบไหล่ ตามลำดับ

2. ด้านการปฏิสัมพันธ์พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดมี 4 ข้อ ได้แก่ การให้ข่าวสารความเคลื่อนไหวข้อเท็จจริงแก่ทุกคน การให้ความสำคัญ และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การแสดงอาการยิ้มแย้ม หรือพูดคุยด้วยอารมณ์เบิกบาน และการมีความเป็นกันเองและเปิดเผยในระดับที่เหมาะสม รู้จักยกย่องผู้อื่นตามโอกาสอันควร ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากมี 2 ข้อ ได้แก่ การให้กำลังใจ ให้คำปรึกษา หรือสนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเขาทำดีและการมีความอดทนสามารถควบคุมอารมณ์ได้และมองโลกในแง่ดีตามลำดับ

3. ด้านการเป็นผู้นำทีมงาน พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดมี 4 ข้อ ได้แก่ ความสามารถในการจูงใจให้คนทำงาน สามารถบริหารจัดการกับความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี การส่งเสริมสนับสนุนให้สมาชิกมีความผูกพันกับทีมงานอย่างแน่นแฟ้น การมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานสูง สามารถนำกลุ่มได้และความสามารถทำหน้าที่ประสานงาน หรือติดต่อกับสมาชิกเพื่อให้เข้าใจเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยมาก มี 2 ข้อ ได้แก่ การมีความรับผิดชอบต่อการกำหนดเป้าหมาย มาตรฐานที่จะใช้ในการดำเนินงานเสมอ และการเป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกในกลุ่ม ตามลำดับ

4. ด้านการตัดสินใจ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดมี 3 ข้อ ได้แก่ การสอบถามข้อมูล หาสาเหตุ พิจารณาหรือปรึกษาหารือก่อนการตัดสินใจแก้ปัญหา สามารถรับฟังปัญหาและรวบรวมข้อมูลหรือข้อเท็จจริงในการตัดสินใจแก้ปัญหาและการแสวงหาข้อมูลที่เป็นทางเลือก หรือทางออกของปัญหาและสื่อสารบอกกล่าวการตัดสินใจให้ผู้อื่นทราบ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยมาก มี 3 ข้อ ได้แก่ การประเมินผลดี ผลเสียของทางเลือกก่อนการตัดสินใจแก้ปัญหา การสรุปหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาอย่างรอบคอบ และตัดสินใจ และการกำหนดทางเลือกที่ดีที่สุด ตรวจสอบและติดตามผลการตัดสินใจตามลำดับ

5. ด้านการประชุมทีมงาน พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดมี 5 ข้อ ได้แก่ การเตรียมระเบียบวาระการประชุมและเป็นผู้กำหนดวาระประชุม การแจ้งวัตถุประสงค์

การประชุมให้ผู้เข้าร่วมประชุมทราบตั้งแต่ช่วงต้นของการประชุม การวางแผนโดยกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการประชุมอย่างชัดเจน การมีปฏิสัมพันธ์และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับสมาชิกในการประชุมอย่างเต็มที่ และการสรุปความก้าวหน้าของการประชุมเป็นระยะ ๆ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากมี 1 ข้อได้แก่ การสนับสนุนและเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีโอกาสเสนอความคิดเห็น

6. ด้านการจัดความขัดแย้ง พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากทุกข้อ ได้แก่ ความสามารถจัดความขัดแย้งโดยการเจรจาต่อรอง ความสามารถจัดความขัดแย้งโดยการจูงใจ ความสามารถจัดความขัดแย้งโดยการจัดบรรยากาศและรูปแบบการบริหารที่เหมาะสมความสามารถจัดความขัดแย้งโดยใช้เทคนิคการสร้างทีมงานระหว่างกลุ่ม ความสามารถจัดความขัดแย้งโดยการปล่อยให้แก้ปัญหาเอง และความสามารถจัดความขัดแย้งโดยใช้หน่วยงานเป็นกระบอกเสียง ตามลำดับ

7. ในภาพรวม พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดได้แก่ ด้านประชุมทีมงาน รองลงมาคือ ด้านการเป็นผู้นำทีมงาน ด้านการตัดสินใจ ด้านการปฏิสัมพันธ์ ด้านการติดต่อสื่อสาร ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ ด้านการจัดความขัดแย้ง

กนกพร กระจำแสง (2560, หน้า 161) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารกับการสร้างทีมงานในการพัฒนาองค์การ และสรุปแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารกับการสร้างทีมงานในการพัฒนาองค์การว่า เมื่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในปัจจุบันส่งผลกระทบต่อองค์การ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนไม่ว่าจะเป็นทางด้านต้นทุนการผลิตการแข่งขัน ดังนั้นองค์การควรจะมีการเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทั้งนี้ก็เพื่อความอยู่รอดขององค์การรวมไปถึงการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในภาคอุตสาหกรรมนั้น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารที่จะต้องเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้นเพื่อทำการกำหนดนโยบายและแผนงานที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อให้การทำงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ได้อย่างสมบูรณ์ แต่ถ้าหากว่า ผู้บริหารกำหนดนโยบายและแผนงานแล้วพนักงานไม่ตอบสนองนโยบาย ความสำเร็จย่อมจะไม่เกิดขึ้น ดังนั้นผู้บริหารในยุคปัจจุบันจึงต้องเปลี่ยนแปลงตนเองจากผู้ควบคุมมาเป็นที่ปรึกษาให้กับทีมงานเพื่อให้ทุกคนในองค์การได้แสดงศักยภาพของตนเองออกมาอย่างเต็มที่โดยมีผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาและคอยผลักดันให้ทีมงานสามารถทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมี

ประสิทธิภาพและผู้ร่วมงานต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น ๆ ทั้งหมดนี้ก็เพื่อการพัฒนาองค์การให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

5. องค์ประกอบการสร้างทีมงาน

จากการศึกษาองค์ประกอบรองของการสร้างทีมงานของครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียง โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 338 คน พบว่า ในการสร้างทีมงาน มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านการสร้างวัฒนธรรม องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วม องค์ประกอบด้านการจัดการโครงสร้าง และองค์ประกอบด้านการมอบหมายงาน

5.1 การสร้างวัฒนธรรม

วัฒนธรรมองค์การเป็นรากฐานที่กำหนดทัศนคติ แนวคิด พฤติกรรมในการทำงาน เป็นแบบแผนที่เป็นเอกภาพและเป็นเอกลักษณ์ขององค์การ เป็นเสมือนแกนกลางของทุกสิ่งทุกอย่างในการดำเนินงานของมนุษย์ในองค์การและเป็นสิ่งสำคัญในการนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ มีผู้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้แตกต่างกัน ดังนี้

วิเชียร วิทย์อุดม (2551, หน้า 398) ให้ความหมาย วัฒนธรรมองค์การไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การคือวิธีการดำรงชีวิตในองค์การและวิถีชีวิตโดยรวมของคนในองค์การ ซึ่งเป็นมาตรฐานสำหรับเอาไว้ให้พนักงานยึดเป็นหลักในการทำงานและการใช้ชีวิตอยู่ในองค์การ

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552, หน้า 222) นิยามความหมาย วัฒนธรรมองค์การ คือ ความเชื่อและค่านิยมพื้นฐานร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การ ปรากฏออกมาในวิถีของบรรทัดฐานแห่งการคิดและการปฏิบัติ มีกระบวนการถ่ายทอดจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่งในหลากหลายรูปแบบ

Newstrom and Davis, (2002, p. 91) เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ชุดของข้อสมมติฐาน ความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐานซึ่งสมาชิกในองค์การได้ร่วมกันยึดถือปฏิบัติ

Robbins, (2003, p. 525) นิยามความหมายวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นระบบของความหมายรวมที่ยึดถือโดยสมาชิกขององค์การ ทำให้มีความแตกต่างจากองค์การอื่น ระบบของความหมายรวมนี้จะเป็นคุณลักษณะที่สำคัญทางค่านิยมขององค์การ

Schein (2004, p. 17) ได้อธิบายความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง แบบแผนของฐานคติร่วมกันซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ในองค์การ ช่วยให้เกิดการแก้ปัญหา การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอก และเกิดการบูรณาการต่อสิ่งแวดล้อมที่อยู่ภายในองค์การ สามารถดำเนินไปได้อย่างดี และได้รับการถ่ายทอดสู่สมาชิกใหม่ในฐานะที่เป็นแนวทางที่ถูกต้องต่อการแก้ปัญหานั้น

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์การหมายถึง กรอบแนวทางของระเบียบและแบบแผน การประพฤติปฏิบัติอันเกิดจากค่านิยม ความเชื่อที่เห็นได้จากพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การว่าจะทำอะไร ทำอย่างไรที่ทำให้แต่ละองค์การมีลักษณะที่แตกต่างกันไป ซึ่งองค์การมีความคาดหวัง และสนับสนุนการให้สมาชิกรับรู้ เข้าใจถึงกิจวัตรขององค์การ และร่วมกันยึดถือปฏิบัติ

การก่อตัวของวัฒนธรรมองค์การ

การสร้างวัฒนธรรมให้เกิดขึ้นในองค์การจำเป็นต้องอาศัยระยะเวลา วัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อรูปแบบพฤติกรรมของบุคคลและกลายเป็นสิ่งหล่อหลอมพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

วัฒนธรรมองค์การจะเป็นตัวแทนของค่านิยมและความเข้าใจร่วมกันของบุคลากร และค่านิยมนี้จะแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนในเรื่องของวัฒนธรรมองค์การทั้ง 8 ประการ คือ (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2551, หน้า 256 – 268)

1. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Environmental Status in Business)
องค์การแต่ละองค์การจะดำเนินงานอยู่ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่จะกำหนดประเภทขององค์การที่ต้องการเจริญเติบโต
2. ค่านิยม (Value) เป็นแนวความคิดและความเชื่อพื้นฐานที่กำหนดมาตรฐานของความสำเร็ภายในองค์การภายใต้การยึดถือร่วมกันของบุคลากรทุกคน
3. สัญลักษณ์ (Symbol) คือ วัตถุ การกระทำ หรือเหตุการณ์ที่ถ่ายทอดความหมายบางอย่างเป็นสัญลักษณ์ที่เกี่ยวพันกับวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งจะถ่ายทอดค่านิยมขององค์การ
4. เรื่องราว (Stories) คือ เรื่องเล่าบนรากฐานของเหตุการณ์จริงที่ถูกบอกเล่าอยู่บ่อยครั้งและรับรู้ร่วมกันของสมาชิก เรื่องราวจะถูกบอกเล่าเพื่อรักษาค่านิยมขององค์การไว้

5. วีรบุรุษ (Hero) คือ ตัวเชิดเพื่อแสดงเป็นตัวอย่างของการกระทำ คุณลักษณะ และบุคลิกภาพวัฒนธรรมขององค์การ วีรบุรุษคือแบบจำลองของบทบาทเพื่อการดำเนินตามของสมาชิก

6. คำขวัญ (Slogan) คือ ประโยคหรือถ้อยคำที่แสดงค่านิยมของ องค์การ

7. งานพิธีหรือธรรมเนียมปฏิบัติ (Tradition) คือ กิจกรรมที่เตรียม เอาไว้เป็นเหตุการณ์พิเศษ เพื่อปลูกฝังค่านิยมขององค์การและเสริมคุณค่าของ ความสำเร็จ

8. เครือข่ายทางวัฒนธรรม (Cultural Network) วัฒนธรรมขององค์การ จะถูกถ่ายทอดผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เรื่องราวของอุดมคติและวีรบุรุษขององค์การ ก่อนหน้านี้จะถูกรับรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์การ และระหว่างรุ่นของบุคลากรที่ต่อเนื่องกัน

นอกจากนี้ เซอร์จิโอแวนนิ (Sergiovanni, 1988, pp. 106 – 108) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมขององค์การได้ก่อตัวขึ้นมาจากสิ่งต่อไปนี้

1. ประวัติของสถานศึกษา (School 's history) หมายถึง สิ่งที่ยังความ เป็นอดีตของสถานศึกษายังดำรงอยู่ ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปแบบของพฤติกรรมปฏิบัติหรือสิ่งที่ ถูกสร้างขึ้นมา

2. ความเชื่อ (Beliefs) คือ สมมติฐานและความเข้าใจที่บุคลากรได้ กระทำร่วมกัน มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ซึ่งอาจอยู่ในรูปของ ปรัชญาหรือข้อกำหนดอื่น ๆ

3. ค่านิยม (Values) เป็นสิ่งที่สถานศึกษาให้ความสำคัญเกี่ยวกับการ ประพฤติปฏิบัติ

4. ปทัสถานและมาตรฐาน (Norms and Standard) คือ สิ่งที่ควร ประพฤติปฏิบัติและข้อห้ามของบุคลากรซึ่งจะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ควรให้การยกย่อง ชมเชยและควรได้รับการลงโทษ

5. รูปแบบของพฤติกรรม (Patterns of Behavior) คือสิ่งที่ยอมรับและ เป็นแนวทางของการปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมา อุปนิสัยและพิธี การในสถานศึกษา

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

ลักษณะวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผน ระเบียบปฏิบัติของผู้ร่วมงานในแต่ละองค์การที่ประพฤติปฏิบัติไปในแนวเดียวกัน ซึ่งกำหนดขึ้นตามความเชื่อ ค่านิยมของบุคคลในองค์การจนกระทั่งสะท้อนออกมาให้เห็นเป็นวัฒนธรรมองค์การ

มีผู้แบ่งลักษณะของวัฒนธรรมองค์การไว้แตกต่างกัน ดังนี้

Schein (1996) เสนอแนวคิดของวัฒนธรรมองค์การว่ามีลักษณะสำคัญ คือ

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ (Observed Behavioral Regularities) เช่น ภาษาในการติดต่อสื่อสาร พิธีการต่าง ๆ และรูปแบบของพฤติกรรมที่ยอมรับ
 2. มีบรรทัดฐาน (Norms) ซึ่งยึดถือเป็นมาตรฐานของพฤติกรรมและแนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน
 3. ค่านิยมที่มีลักษณะเด่น (Dominant Values) เป็นค่านิยมส่วนใหญ่ที่บุคคลในองค์การยอมรับให้การสนับสนุน และคาดหวังในการปฏิบัติงานร่วมกัน
 4. มีปรัชญาขององค์การ (Philosophy) เป็นความเชื่อเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการให้บริการ
 5. มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Rules) เป็นระเบียบแบบแผน และแบบอย่างในการปฏิบัติงาน
 6. ความรู้สึก (Feelings) ซึ่งเป็นบรรยากาศขององค์การ (Organizational Climate) เกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การและนอกองค์การ
- ดายเออร์ และลุนด์เบิร์ก (Dyer, 1982 and Lundberg, 1985 cited in Sergiovanni, 2004, pp. 136 – 137) เสนอว่าวัฒนธรรมองค์การมี 4 ระดับ คือ

1. วัฒนธรรมทางกายภาพที่มนุษย์สร้างขึ้น (Artifacts) เป็นระดับวัฒนธรรมพื้นผิวที่สุดซึ่งเป็นสิ่งมองเห็น จับต้องได้ สามารถได้ยินหรือรู้สึกได้ง่าย เป็นค่านิยมที่เป็นสัญลักษณ์
2. แนวความคิด (Perspectives) เป็นกฎเกณฑ์และค่านิยมร่วมทางสังคม เป็นแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ช่วยให้สมาชิกในองค์การเข้าใจในการเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และทราบได้ว่าขอบเขตพฤติกรรมใดที่สามารถยอมรับได้

3. ค่านิยม (Values) เป็นหลักการ เป้าหมาย และมาตรฐานทางสังคม ค่านิยมนี้จะพื้นฐานในการตัดสินใจว่าอะไรเป็นสิ่งที่ถูกหรืออะไรเป็นสิ่งที่ผิด เป็นสิ่งที่มนุษย์แสดงออกมาอย่างมีสำนึกตัว เป็นธรรมเนียมปฏิบัติ (Norms) กล่าวคือจะเป็นผลมาจากค่านิยม

4. ฐานคติ (Assumptions) เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์การแสดงออกโดยไม่รู้ตัว สะท้อนถึงความเชื่อที่คิดว่าเป็นจริงซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ความรู้และพฤติกรรมเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายซึ่งยอมรับปฏิบัติ โดยไม่มีการตั้งคำถามหรือตั้งข้อสงสัยแต่อย่างใด

Hoy and Miskel (2005, p. 171) ได้ออกแบบลักษณะขององค์ประกอบทั่วไปของวัฒนธรรมองค์การส่วนใหญ่ ประกอบด้วย

1. การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation) คือ การที่สมาชิกขององค์การได้รับการกระตุ้นให้สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ แสวงหาโอกาส ทดลองสิ่งใหม่ และยอมรับแนวความคิดใหม่ ๆ
2. ความมั่นคง (Stability) คือ ระดับที่กิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การมุ่งรักษาไว้ซึ่งสภาพเดิม ให้สามารถคาดการณ์สิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยการยึดถือระเบียบ ห่วงผลการปฏิบัติได้อย่างชัดเจนและปลอดภัย
3. ความใส่ใจในรายละเอียด (Attention to detail) คือ ระดับความคาดหวังที่สมาชิกขององค์การแสดงออกถึงความถูกต้องแม่นยำในการวิเคราะห์ และใส่ใจในรายละเอียด
4. การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ (Outcome orientation) คือ ระดับที่การบริหารมุ่งการปฏิบัติเพื่อผลลัพธ์หรือผลผลิตมากกว่าการใส่ใจต่อเทคนิคหรือวิธีการในการทำให้บรรลุผล
5. การให้ความสำคัญกับบุคลากร (People orientation) คือ การบริหารที่ให้ความสนใจในผลลัพธ์ที่จะกระทบต่อสมาชิกในองค์การ ผู้บริหารใส่ใจและให้ความยุติธรรมเคารพในสิทธิของบุคคล ให้การส่งเสริมและสนับสนุน และไม่สร้างแรงกดดัน
6. การทำงานเป็นทีม (Team orientation) คือ ระดับที่กิจกรรมต่าง ๆ ในงานจัดขึ้นเพื่อให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมมากกว่าการเน้นความสามารถของรายบุคคล มุ่งกระตุ้นความร่วมมือของสมาชิก

7. การมุ่งมั่นสู่เป้าหมาย (Aggressive) คือ ระดับที่สมาชิกในองค์กร มุ่งมั่นแข่งขันทำงานมากกว่าการทำงานตามสบาย

หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การมีคุณค่าเพราะความเชื่อและค่านิยมร่วมทำให้ยกระดับ ความร่วมมือและความผูกพัน วัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่เมื่อความเชื่อและค่านิยมร่วม ช่วยกันผลักดันให้องค์การกระทำในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมเพื่อความอยู่รอดขององค์การ

มีผู้กล่าวถึงหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกันดังนี้

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549, หน้า 521) กล่าวว่า วัฒนธรรมมีหน้าที่หรือมี ประโยชน์ต่อองค์การในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1. ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
2. ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์การ
3. เป็นเครื่องมือชี้แนะแนวทางสำหรับพนักงานในการประพฤติปฏิบัติ

ภายในองค์การ

4. ช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ
5. ช่วยองค์การในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของ

สภาพแวดล้อม

6. ช่วยในการถ่ายทอดเอกลักษณ์ (Identity) ขององค์การ

ปิบูล ทีปะปาล (2551, หน้า 71) กล่าวว่าวัฒนธรรมขององค์การมีส่วน ช่วยทำหน้าที่สำคัญหลายประการในองค์การ ดังนี้คือ

1. ถ่ายทอดความเป็นเอกลักษณ์ให้กับบุคลากร
2. ช่วยสร้างความภักดีของบุคลากร
3. ช่วยสร้างความมั่นคงให้กับองค์การในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของระบบ

สังคม

4. ใช้เป็นขอบข่ายการอ้างอิง (Frame of reference) ให้กับบุคลากร เพื่อสร้างความเข้าใจในการดำเนินกิจกรรมร่วมกันและเป็นแนวทางในการแสดงพฤติกรรม ที่เหมาะสม

Osland and others, (2001, p. 313) ได้กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การเป็น เครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยผ่านสิ่งเหล่านี้ ได้แก่

1. แนวทางหรือวิธีการที่องค์การสร้างขึ้นเอง

2. ระบบและกระบวนการต่าง ๆ
3. พิธีกรรมและงานพิธี
4. การออกแบบตกแต่งสถานที่ทำงาน
5. เรื่องราวหรือตำนานที่เกิดขึ้นในองค์กร
6. การสร้างค่านิยมร่วมกัน

Daft. (2001, p. 315) เสนอไว้ว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีจุดมุ่งหมาย

2 ประการ คือ

ประการที่ 1 เพื่อบูรณาการเชื่อมโยงสมาชิกขององค์กรเข้าด้วยกัน ทำให้สมาชิกจะต้องติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่นในองค์กรอย่างไร (Internal integration) พวกเขาจะรู้วิธีในการทำงานร่วมกัน โดยผ่านการกำหนดอำนาจและสถานภาพของสมาชิก

ประการที่ 2 เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ตอบกับสภาพแวดล้อมภายนอกได้ (external adaptation) เพราะว่าวัฒนธรรมจะช่วยให้การปฏิบัติงานประจำวันของพนักงานสามารถบรรลุเป้าหมายและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันทางที่

สรุปได้ว่า หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร คือ การสนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกยอมรับ จัดระเบียบในองค์กร ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เสมอ แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์กร และช่วยชี้แนวทางในการประพฤติปฏิบัติตัวให้กับสมาชิกในองค์กร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร

มีผู้เสนอแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมโรงเรียนไว้แตกต่างกัน ดังนี้

Robbins (1989) ได้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 5 ด้าน คือ

1. ความรับผิดชอบของสมาชิก
2. การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน
3. การร่วมมือกันของสมาชิก
4. การให้การสนับสนุนการจัดการ
5. การติดต่อสื่อสาร

Denison (1990) พบว่าวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรตามที่ต้องการได้ เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิดลักษณะทั้ง 4 ส่วน คือ

1. การผูกพันและการมีส่วนร่วมในการทำงาน
2. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ
3. การประพฤติปฏิบัติที่สม่ำเสมอ
4. มีพันธกิจที่ชัดเจน

5.2 การมีส่วนร่วม

หลักของการมีส่วนร่วมในความหมายของการบริหารจัดการจะมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับ “การตัดสินใจ” นั่นคือ การมีส่วนร่วมนั้น ๆ ได้นำไปสู่การตัดสินใจใด ๆ อย่างมีคุณค่า และอย่างชอบธรรมหรือไม่ ซึ่งในภาษาอังกฤษจะใช้คำว่า “Meaningful Participations” คือ การมีส่วนร่วมนั้น ๆ ทำขึ้นหรือวางระบบขึ้น ไม่ใช่เพียงเพื่อจะได้จัดทำให้มีแล้วเท่านั้น แต่การมีส่วนร่วมนั้น ๆ ได้นำไปสู่การพิจารณา ตัดสินใจ หากสมเหตุสมผล ต้องมีความชอบธรรมก็นำไปปฏิบัติ หากผู้มีอำนาจ คิดว่าไม่เหมาะสม ก็จะต้องอธิบายได้โดยมีมาตรฐานแห่งความชอบธรรม (Legitimacy) ในการตัดสินใจนั้น ๆ ที่สังคมส่วนใหญ่ยอมรับได้ที่อาจจะขัดกับผลของการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมมีตั้งแต่น้อยที่สุดของการมีส่วนร่วม คือ “แจ้งเพื่อทราบ” นั่นคือ ตัดสินใจแล้วมาแจ้งให้ทราบ เช่น ตัดสินใจว่าทาสติกที่ทำงานใหม่ ก็มาแจ้งให้เจ้าหน้าที่ที่ทำงานอยู่ทราบ กรณีการตัดสินใจแล้วแจ้งเพื่อทราบโดยไม่มีปัญหา แต่กรณีที่มีการตัดสินใจแล้วมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก็ควรจะต้องมี “การปรึกษาหารือ” ก็ถือว่าการมีส่วนร่วมสูงขึ้นมาอีกระดับหนึ่ง คือ รับฟังความคิดเห็นก่อนตัดสินใจ วิธีการที่ได้ยินบ่อย ๆ ในกระบวนการนี้ก็คือ “การทำประชาพิจารณ์” หรือ “การรับฟังความคิดเห็นของประชาชน” กระบวนการรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนี้ ควรจะต้องทำตั้งแต่เริ่มคิด เริ่มตระหนักในปัญหาวัยเข้าไป เช่น ตระหนักว่ามีปัญหาเรื่องจำนวนขยะที่เพิ่มขึ้น ความจำเป็นที่จะต้องหาที่ทิ้งขยะ ให้มีส่วนร่วมในการมาคิดหาวิธีการแก้ปัญหาร่วมกัน กระบวนการและเครื่องมือที่จะมาใช้แก้ปัญหานี้ ก็มีตั้งแต่จัดเวทีคุยกันในกลุ่มเล็ก เคาะประตูบ้าน ใช้แบบสอบถาม แล้วประมวลแลกเปลี่ยนข้อมูลนำเสนอผู้มีอำนาจเพื่อตัดสินใจ การตัดสินใจก็ต้องฟังประเด็นต่าง ๆ และตอบทุกประเด็น พิจารณาทุกประเด็น การตัดสินใจก็ต้องมีคุณธรรมและเป็นที่ยอมรับได้ หากไม่ทำกระบวนการมีส่วนร่วมเหล่านี้ แต่มาทำเพียงวิธีการรับฟังความคิดเห็นอย่างเป็นทางการครั้งเดียวหรือสองครั้ง ก็จะเป็น

ปัญหา เพราะกลายเป็นเวทีที่แต่ละฝ่าย คือ ฝ่ายสนับสนุนและฝ่ายค้านมาแสดงจุดยืน ตอกย้ำความเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย มายืนยันว่าฉันถูก เธอผิด เวทีนี้จึงมักจะไม่ใช่เวทีแห่ง การมาพูดคุยกัน เวทีที่น่าจะเหมาะสมของการมีส่วนร่วม หากมีข้อขัดแย้งกันมาก ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียมีความประสงค์ที่จะมีส่วนร่วมมาก ๆ กรณีดังกล่าวนี้ จะใช้เพียงการ บริกษาหารือ หรือการรับฟังความคิดเห็นเฉยๆ จะไม่เหมาะสม จำเป็นต้องใช้กระบวนการ มีส่วนร่วมที่ระดับสูงกว่า คือ การรวมเจรจาหาข้อยุติ (Negotiation) หรือ เจรจาโดยมีคน กลางกำกับกระบวนการ (Mediation) คนกลางที่มากำกับกระบวนการไม่มี อำนาจและ หน้าที่ในการตัดสินใจ ผู้ที่จะตัดสินใจคือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย หรือคู่เจรจา โดย กระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อหาทางออกที่ดีที่สุดที่ทุก ๆ ฝ่ายพอใจ ส่วนกระบวนการมีส่วน ร่วมระดับสูงสุด คือ การลงประชามติ นั้นแม้จะดูดีที่แต่ละคนสามารถลงมติ แต่ละคนที่จะ คนได้ แต่การลงมติดังได้เพียง “ใช่” หรือ “ไม่ใช่” หรือ “เอา” หรือ “ไม่เอา” ซึ่งอาจจะยิ่ง ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ความแตกแยกขึ้นอีก ถ้าสังคมยังไม่เข้าใจกระบวนการ ประชาธิปไตยอย่างแท้จริง

“กระบวนการมีส่วนร่วม” เป็นกระบวนการที่จะกระจายอำนาจจากผู้มี อำนาจที่แต่เดิมมักจะใช้อำนาจเหนือ (Power over หรือ Power against) ตามทฤษฎี ผู้มี อำนาจจะชอบที่จะใช้อำนาจเหนือ เช่น แม่ซึ่งมีอำนาจมากกว่าลูก ก็มักจะใช้อำนาจเหนือ ลูก สั่งให้ลูกกลับบ้านก่อนค่ำ มาถึงวันหนึ่งลูกซึ่งโตขึ้นมาเป็นหนุ่มเป็นสาวแล้ว ก็จะมา กลับบ้านดึก เพราะจะไปงานวันเกิดเพื่อน แม่ก็ยังใช้อำนาจเหนือให้กลับบ้านภายในหกโมง เย็น ถามว่าลูกสาวจะยังเชื่อและปฏิบัติตามไหม ตามทฤษฎีแล้ว หากผู้มีอำนาจยังใช้ อิทธิพลเหนือไปเรื่อย ๆ อำนาจนั้น ๆ ก็จะใช้ไม่ได้ เพราะอำนาจที่มีหรือไม่มีนั้น ไม่ใช่เรา “มี” หรือ “ไม่มี” “อำนาจ” อย่างเดียว แต่อยู่ที่คนอื่น ๆ ที่อยู่รอบข้างหรือที่เราใช้อำนาจ เหนือเขานั้น เขามองว่าเราเหมาะสมที่จะมีอำนาจเหนือหรือไม่ ซึ่งบางครั้งสำคัญกว่าด้วย ข้าไป ฉะนั้นแทนที่แม่จะใช้อำนาจเหนือ หันมาใช้อำนาจร่วมกับ (Power with) ลงมาพูดคุย กับลูก หาทางออกที่ดีกว่าแทนการสั่งอย่างเดียว ลูกก็จะยินดีปฏิบัติและเชื่อฟังแม่ต่อไป การทำงานแบบมีส่วนร่วมนั้นไม่ว่าจะเป็นระดับครอบครัว ระดับโรงเรียน ระดับชุมชน ระดับองค์กร หรือระดับประเทศนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการทัศน์ปัจจุบัน เพราะจะช่วยให้ผู้มีส่วนร่วมเกิดความรู้สึกความเป็นเจ้าของ (Ownership) และจะทำให้ผู้มีส่วน ร่วมหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นั้น ยินยอมปฏิบัติตาม (Compliance) และรวมถึงตกลง ยอมรับ (Commitment) ได้อย่างสมัครใจ เต็มใจ และสบายใจ ได้มีการดำเนินการแก้ปัญหา

ความไม่เรียบร้อยในห้องเรียนโดยกระบวนการมีส่วนร่วม หลังจากพยายามด้วยวิธีการใช้ไม้เรียว ใช้กฎกติกาที่ครูอาจารย์ออกกฎ หรือวางระเบียบให้นักเรียนปฏิบัติ แต่การยอมรับก็ยังไม่ได้ผลดีนัก ครูประจำชั้นได้ชวนนักเรียนในห้องให้ร่วมกัน “ตระหนักรู้” ถึงปัญหาในห้องเรียน เช่น ความสกปรก การแต่งกายนักเรียน การไม่มีระเบียบในห้องเรียน ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมที่จะวางกติกาตนเอง จนในที่สุดได้ระเบียบปฏิบัติประจำห้องที่ครูรับเอามาจัดพิมพ์ติดไว้ในห้อง ปรากฏว่าได้รับการยอมรับและการปฏิบัติตามอย่างดีกว่ากฎกติกาที่ครูกำหนดกติกานั้น ตัวอย่างเช่นนี้ เป็นตัวอย่างที่สามารถจะนำไปใช้ในองค์กรหรือรัฐวิสาหกิจที่จะสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมที่จะเป็นเครื่องมือของการมีส่วนร่วมอย่างมีคุณภาพต่อไป

5.3 การจัดการโครงสร้าง

การจัดองค์การ (Organizing) คือ กระบวนการในการกำหนดโครงสร้างขององค์การ โดยการจัดกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีระบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ หรือเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรในองค์การทั้งหมดอย่างมีระเบียบ

ความสำคัญของการจัดองค์การ (The Importance of Organizing) การจัดองค์การถือได้ว่าเป็นเครื่องมือเบื้องต้นของผู้บริหารในการกระทำตามแผนงาน นั่นคือ เป็นตัวสร้างและบำรุงรักษาความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรขององค์การทั้งหมด โดยชี้ให้เห็นว่าทรัพยากรใดควรนำไปใช้กับกิจกรรมใด เมื่อไร ที่ไหน และอย่างไร ความพยายามในการจัดองค์การอย่างละเอียดถี่ถ้วน ช่วยผู้บริหารในการลดข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนขององค์การ เช่น การทำงานที่ซ้ำซ้อนและการใช้ทรัพยากรโดยเปล่าประโยชน์

จุดมุ่งหมายในการจัดองค์การ (Purpose of Organizing)

1. แบ่งงานเป็นกลุ่มและแผนงานตามลักษณะ
2. มอบหมายงานและความรับผิดชอบให้แก่แต่ละคน
3. ก่อให้เกิดการประสานงานในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ
4. จัดกลุ่มงานเป็นหน่วยงาน
5. กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มและแผนงาน
6. กำหนดอำนาจ หน้าที่อย่างเป็นทางการ
7. จัดสรรและใช้ทรัพยากรขององค์การ

ระบบราชการ (Bureaucracy) เป็นคำที่ Max Weber นำมาใช้ในการอธิบายระบบการบริหารงาน ซึ่งมีลักษณะที่มีรายละเอียดในกรรมวิธีและกฎระเบียบในการทำงาน มีการกำหนดลำดับขั้นการบังคับบัญชา และความสัมพันธ์ต่าง ๆ ระหว่างสมาชิกในองค์การไว้อย่างชัดเจน

องค์การอย่างเป็นทางการ (Formal organization) เป็นโครงสร้างของบทบาทที่ได้กำหนดขึ้นในกิจการที่มีการจัดองค์การอย่างเป็นทางการ

องค์การอย่างไม่เป็นทางการ (Informal organization) เป็นเครือข่ายของความสัมพัทธ์ส่วนบุคคลและสังคมซึ่งเป็นไปอย่างไม่เป็นทางการ

โครงสร้างและกระบวนการของการจัดองค์การ (The structure and process of organizing) โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) คือ กรอบการทำงานอย่างเป็นทางการ โดยระบบ การบริหาร วัตถุประสงค์เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการใช้ทรัพยากรแต่ละอย่าง ทั้งส่วนบุคคลและส่วนรวม โครงสร้างขององค์การมักแสดงในรูปของแผนภูมิองค์การ (Organization Chart) โครงสร้างจะได้รับ ผลสะท้อนจาก - วัตถุประสงค์และแผนงาน - อำนาจหน้าที่ที่ได้รับมา - สภาพแวดล้อม - ข้อจำกัดและประเพณีของบุคคล ตรรกวิทยาของการจัดองค์การ มี 6 ขั้นตอน คือ 1. กำหนดวัตถุประสงค์ของกิจการ (เป็นส่วนหนึ่งของการวางแผน) 2. มีการวางแผนเพื่อให้บรรลุถึงปลายทาง 3. ระบุและจัดประเภทของกิจกรรม 4. แบ่งกิจกรรมดังกล่าวเป็นพวก ๆ 5. มอบหมายอำนาจหน้าที่ 6. การประสานงานกันของอำนาจหน้าที่ เช่นเดียวกับการมีความสัมพันธ์ของข้อมูล จะเห็นได้ว่าขอบเขตของผู้จัดการหรือผู้บริหาร มีข้อจำกัดในตัวของมันเอง และการที่จะเอาชนะ ข้อจำกัดนี้ เราจึงทำโครงสร้างซึ่งมีหน่วยการจัดการ หรือแผนกมากขึ้นเพื่อให้จุดมุ่งหมายของกิจการประสบความสำเร็จ

การออกแบบองค์การ (Organization design) เป็นกระบวนการในการกำหนดและปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การ ควรคำนึงส่วนประกอบสำคัญ 6 ประการ คือ ลักษณะพิเศษของงานหรืองานเฉพาะด้าน

1. การจัดแบ่งงาน (Work specialization) เป็นการแบ่งงานแยกออกไปตามลักษณะงานเฉพาะ ซึ่งเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “Division of labor” (Adam Smith) เป็นการจัดแบ่งงานให้สมาชิกในองค์การเพื่อ ปฏิบัติโดยพิจารณาถึงความถนัด ความรู้ความสามารถเฉพาะบุคคล อันก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และสามารถเพิ่มพูนประสิทธิภาพโดยการฝึกอบรมและส่งเสริมให้มีการปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นอีกด้วย

2. การจัดแบ่งแผนงาน (Departmentalization) เป็นกระบวนการในการจัดตั้งแผนงานหรือ จัดกลุ่มงานภายในระบบการบริหาร เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ วิธีการจัดแผนงานขององค์การมีดังนี้:

2.1 ตามหน้าที่ของกิจการ (Enterprise function or Function Departmentalization) การจัดแบ่งกลุ่มตามการผลิต การขาย การเงิน หรือหน้าที่เหล่านั้น ซึ่งเป็นไปตามปกติของกิจการ

2.2 ตามขอบเขตพื้นที่ หรือภูมิศาสตร์ (Territory หรือ Geography) การจัดแบ่งกิจกรรมให้พื้นที่ที่มอบหมายหรือเขตแดน และมอบหมายให้แก่ผู้จัดการในแต่ละภูมิภาคดูแลความรับผิดชอบ เช่น ผู้จัดการภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคใต้

2.3 ตามชนิดของลูกค้า (Customer) การจัดกลุ่มโดยยึดหลักบนพื้นฐานตามลักษณะหรือกลุ่มของลูกค้า เพื่อสะดวกในการให้บริการ เช่น ลูกค้าหน่วยงานราชการ เอกชน

2.4 ตามอุปกรณ์หรือกระบวนการ (Process or equipment) การจัดแบ่งกลุ่มตามกระบวนการ ผลิตหรือบริการ หรือประเภทของอุปกรณ์ใช้ในการผลิต

2.5 ตามผลิตภัณฑ์ (Product) การจัดแบ่งกลุ่มของกิจกรรมโดยยึดหลักตามผลิตภัณฑ์ หรือ สายการผลิต เช่น แผนกเครื่องดื่ม อาหาร เวชภัณฑ์ฯลฯ

2.6 โดยจำนวนธรรมชาติ (Simple numbers) พิจารณาบุคคลที่ทำหน้าที่เหมือนกันรวมเป็นกลุ่ม เดียวกันภายใต้การชี้แนะของผู้จัดการ

2.7 โดยเวลา (Time) การจัดกลุ่มของกิจกรรมโดยแบ่งวันออกเป็นกะ (Shift) ปกติมักจะใช้ในระดับล่างขององค์การ

2.8 Cross – functional teams เป็นการจัดการบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านจากหน่วยงานต่าง ๆ กันมาทำงานร่วมกัน บางครั้งเรียก hybrid (แบบผสมผสาน) การรวมกันของการแบ่งแผนงานตาม หน้าที่และตามผลิตภัณฑ์ในโครงสร้างองค์การเดียวกัน

3. สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) เป็นสายงานของอำนาจหน้าที่ ซึ่งไม่สามารถแบ่งแยกได้ โดยเริ่มจากระดับสูงขององค์การ มายังระดับล่างโดยระบุการรายงานไว้อย่างชัดเจน ซึ่งต้องพิจารณาสืบต่อไปนี้ อำนาจหน้าที่ (Authority) คือ สิทธิอันชอบธรรมโดยตำแหน่งซึ่งบุคคลใช้อำนาจผ่านตำแหน่งงาน อย่างสุ่มรอบคอบ ความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นภารกิจหรือความคาดหวังที่จะกระทำ เอกภาพในการ

บังคับบัญชา (Unity of Command) เป็นหลักการบริหารยุคดั้งเดิมของ Henry Fayol ซึ่งระบุว่าผู้ใต้บังคับบัญชาควรมีหัวหน้าเพียงคนเดียวที่รับผิดชอบโดยตรง อำนาจ (Power) คือความสามารถในการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีอิทธิพลต่อความเชื่อถือการกระทำของผู้อื่น

ประเภทของอำนาจหน้าที่ (Type of Authority)

1. อำนาจหน้าที่ของหน่วยงานหลัก (Line authority) คือความสัมพันธ์ซึ่งผู้บังคับบัญชาให้ควบคุม โดยตรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
2. อำนาจหน้าที่ของหน่วยงานรอง (Staff relationship) ประกอบด้วยการให้คำแนะนำและคำปรึกษา
3. อำนาจหน้าที่ แบ่งตามหน้าที่ (Functional authority) คือ สิทธิที่จะควบคุมกระบวนการที่ได้เลือกสรรแล้ว การปฏิบัตินโยบายหรือเรื่องอื่น ๆ ในแผนก นอกเหนือไปจากที่เป็นของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ภาระหน้าที่ (Accountability) เป็นปรัชญาทางการบริหารที่แต่ละคนยึดมั่นหรือรับผิดชอบต่อการใช้อำนาจหน้าที่ได้อย่างไร หรือการตั้งมั่นอยู่บนความรับผิดชอบต่อการทำงานที่มีการตัดสินใจล่วงหน้า ความรับผิดชอบเกี่ยวข้องกับ 1) การแบ่งกิจกรรมของงาน ซึ่งนิยมใช้วิธีจัดงานที่เหมือนกันไว้ด้วยกัน แต่ต้องระวังการก้าวท้าว ความรับผิดชอบ และช่องว่างความรับผิดชอบจะเกิดขึ้นหากการแบ่งนั้นไม่ชัดเจน 2) ระบุกิจกรรมของงานของผู้บริหารอย่างชัดเจน คือ กำหนดไว้ว่าผู้บริหารสามารถเข้าไปมีส่วนร่วม แคะไหยกับผู้บังคับบัญชา เพื่อบริหารงานและลูกน้องโดยอธิบายไว้อย่างมีระบบ โดยกำหนดว่ามิจานอะไรต้องกระทำ และจะต้องมีบทบาทอย่างไรต่อความสัมพันธ์กับกลุ่มทำงานในองค์การ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารได้ทำงานตามความรับผิดชอบของตน โดยเฉพาะจะไม่ก่อให้เกิดความก้าวท้าวหรือมีช่องว่างของความรับผิดชอบเกิดขึ้น 3) การมีความรับผิดชอบ ทุกคนที่ได้รับมอบหมายไม่ว่าจะเป็นใครก็ตาม ต้องรับผิดชอบต่องานนั้น ๆ ความรับผิดชอบจะเป็นทางนำไปสู่ความสำเร็จ การใช้หน่วยงานช่วย มีผลดีเช่นเดียวกับข้อจำกัด เช่น อันตราย จากการประเมินหน่วยงานหลักต่ำไป และขาดความรับผิดชอบของหน่วยงานช่วย นอกจากนี้ยังมีความเป็นไปได้ที่หน่วยงานช่วยให้คำแนะนำที่ไม่สามารถปฏิบัติได้และเป็นการทำลายการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว

4. ช่วงการควบคุม (Span of Control) คือ จำนวนของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้บริหาร สามารถดูแลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ปัจจัยที่กำหนดช่วงการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชา การ

มอบหมายอำนาจหน้าที่เป็นไปอย่างชัดเจน แผนงานชัดเจน การใช้มาตรฐานตาม จุดมุ่งหมาย อัตราการเปลี่ยนแปลง เทคนิคการติดต่อสื่อสาร จำนวนของการติดต่อส่วน บุคคลที่จำเป็น ความผันผวนตามระดับขององค์การและอื่น ๆ เช่น สมรรถนะของการ บริหารความสลับซับซ้อนของงานและวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา ความสมดุลของปัจจัย ตามที่กล่าวมาข้างต้น ช่วงการบริหารอย่างกว้างจะมีผลต่อองค์การที่มีจำนวนของระดับ ชั้นในการบังคับบัญชาไม่มากและช่วงบริหารอย่างแคบและมีผลต่อองค์การที่มีระดับในการ บังคับบัญชาเป็นจำนวนมาก ไม่มีจำนวนคนที่แน่นอน ซึ่งผู้จัดการสามารถควบคุมได้อย่าง มีประสิทธิภาพ จำนวนคนจะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ดังกล่าวข้างต้น

5.4 ด้านการมอบหมายงาน

การมอบหมายงาน (Delegation) คือ กระบวนการของการมอบหมาย กิจกรรมของงานและอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ให้คนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะในองค์การ การ กระจายอำนาจ (Decentralization) คือ สถานการณ์ในการมอบหมายกิจกรรมของงานและ อำนาจหน้าที่จำนวนมากให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือมีแนวโน้มที่จะกระจายอำนาจหน้าที่ ของการตัดสินใจในโครงสร้างที่ได้จัดไว้หรือเป็นการให้ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงมา ได้มี อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจมากขึ้น การรวมอำนาจ (Centralization) คือ สถานการณ์ที่ กิจกรรมของงานและอำนาจหน้าที่ถูกมอบหมายไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก หรือเป็น เรื่องที่ไม่มีการมอบหมายหน้าที่ หรืออำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง เป็นส่วนใหญ่ ได้แก่

การรวมอำนาจในการปฏิบัติงาน เกี่ยวกับสภาพภูมิศาสตร์ เช่น มีสถาน ที่ตั้งโรงงานเพียงแห่งเดียว

การรวมอำนาจของแผนงาน เป็นการรวมแผนงานที่กิจกรรมเฉพาะ

การรวมอำนาจในการบริหาร เป็นแนวโน้มที่จำกัดการมอบหมายการ ตัดสินใจ เช่น อำนาจหน้าที่เพื่อให้งานนั้นประสบผลสำเร็จ การจัดให้มีความรับผิดชอบต่อ ผลที่เกิดขึ้น กระบวนการในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ รวมถึงการกำหนดผลที่จะได้รับ งานที่ได้มอบหมาย การมอบหมายอำนาจหน้าที่เพื่อให้งานนั้นประสบผลสำเร็จ การจัดให้ มีความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น การมอบหมายงาน (Delegation) เป็นศิลปะอย่างหนึ่ง ที่ได้รับอิทธิพลจากเจตคติส่วนบุคคล นอกจากนั้นควรมีข้อชี้แนะในทางปฏิบัติ ซึ่งช่วยให้ ผู้บริหารสามารถเอาชนะการมอบหมายที่ไม่ชัดเจน การกระจายอำนาจมีอิทธิพลจาก

ปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งทำให้ผู้บริหารควรตระหนักเมื่อมีการกำหนดระดับของการมอบหมายอำนาจหน้าที่ อำนาจหน้าที่ที่เคยกระจายมาก่อนอาจนำกลับมาใช้แบบการรวมอำนาจอีกครั้ง ความสมดุลเป็นกุญแจสำคัญในการกระจายอำนาจที่เหมาะสม

6. บทสรุป แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารกับการสร้างทีมงานในการพัฒนาองค์การ เมื่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในปัจจุบันส่งผลกระทบต่อองค์การ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนไม่ว่าจะเป็นทางด้านต้นทุนการผลิตการแข่งขัน ดังนั้นองค์การควรจะมีการเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทั้งนี้ก็เพื่อความอยู่รอดขององค์การรวมไปถึงการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในภาคอุตสาหกรรมนั้น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารที่จะต้องเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้นเพื่อทำการกำหนดนโยบายและแผนงานที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อให้การทำงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ได้อย่างสมบูรณ์ แต่ถ้าหากว่าผู้บริหารกำหนดนโยบายและแผนงานแล้วแต่พนักงานไม่ตอบสนองนโยบายความสำเร็จย่อมจะไม่เกิดขึ้น ดังนั้นผู้บริหารในยุคปัจจุบันจึงต้องเปลี่ยนแปลงตนเองจากผู้ควบคุมมาเป็นที่ปรึกษาให้กับทีมงานเพื่อให้ทุกคนในองค์การได้แสดงศักยภาพของตนเองออกมาอย่างเต็มที่โดยมีผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาและคอยผลักดันให้ทีมงานสามารถทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและผู้ร่วมงานต่างมีความพอใจในการทำงาน

ใบกิจกรรมที่ 1
หลักการสร้างทีมงาน

คำชี้แจง จากการอบรมเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร
ในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ตามความเห็นของท่าน หลักการของการทำงานเป็นทีมควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีปัจจัยอะไรบ้างที่ทำให้การทำงานเป็นทีมประสบผลสำเร็จ

.....

.....

.....

.....

.....

3. คำว่า “ทีมงานประสิทธิภาพ” มีความสำคัญต่อกลุ่มงานของท่านหรือไม่ และท่านมี
วิธีการในการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

ใบกิจกรรมที่ 2

การสร้างวัฒนธรรม

คำชี้แจง จากการอบรมเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร
ในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ท่านคิดว่าวัฒนธรรมการทำงานในสถานศึกษาของท่าน วัฒนธรรมใดที่เป็นวัฒนธรรมที่ควรรักษาไว้ วัฒนธรรมใดที่ควรยกเลิกและวัฒนธรรมใดควรสร้างให้เกิดขึ้นใหม่

This image shows a full page of handwriting practice paper. It features ten sets of horizontal dashed lines spaced evenly down the page, providing a guide for letter height and placement. The background is plain white, and there are no margins or additional markings.

ใบกิจกรรมที่ 3

การจัดโครงสร้าง

คำชี้แจง จากการอบรมเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร
ในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ท่านมีการจัดโครงสร้างการทำงานของบุคลากรในกลุ่มงานที่รับผิดชอบหรือไม่ ถ้ามี
ท่านจัดโครงสร้างการทำงานอย่างไรและมีเหตุผลอย่างไรในการจัดเช่นนั้น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. โครงสร้างการทำงานของกลุ่มงานที่ท่านรับผิดชอบในปัจจุบันเหมาะสมแล้วหรือไม่ หาก
ไม่เหมาะสม ท่านคิดว่าควรปรับอย่างไร เพราะอะไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ใบกิจกรรมที่ 4
การมอบหมายงาน

คำชี้แจง จากการอบรมเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร ในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ท่านมีหลักการในการมอบหมายงานอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. หากท่านได้มอบหมายงานไปแล้ว แต่ผลปรากฏว่า งานนั้นไม่ประสบผลสำเร็จ ที่คิดว่าเกิดจากปัญหาใดได้บ้าง และเราควรมีวิธีแก้ปัญหานั้นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๖ เอกสารอ้างอิง

- กนกอร สมปราชญ์. (2560). *ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเรียนรู้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังพัฒนา.
- กมลวรรณ รามเดชะและสุนิย์รัตน์ ลิ้มปนวิจิตร. (2553). *การพัฒนาภาวะผู้นำ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ. บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด
- กัลยารัตน์ เมืองสง. (2550). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์. กศ.ด. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา
- คมศิลป์ ประสงค์สุข. (2557). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2553). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : บริษัทไทยรมเกล้า.
- ชวนะ ทวีอุทิศ (2558). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2549). *ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2550). *ภาวะผู้นำในองค์กร*. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- เทพวรินทร์ เชื้อนปัญญา (2555). *รูปแบบการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- ทองใบ สุดซารี. (2542). *วิเคราะห์แนวความคิด ทฤษฎี และการประยุกต์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). อุบลราชธานี : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ทองใบ สุดซารี. (2551). *ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ*. อุบลราชธานี : คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). *ภาวะผู้นำและเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : ทริปปี้ล.
- บุรชัย ศิริมหาสาคร. (2458). *มุขบริหารสู่การเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ : แสงดาว.

- พงกะพรรณ ตะกลมทอง. (2553). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. อุตรธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี
- ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ. (2553). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน*. วิทยานิพนธ์. ค.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- เสน่ห์ จัยโต. (2552). *วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สมุทร ชำนาญ. (2554). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและปฏิบัติ*. ระยอง. : พี.เอส.การพิมพ์
- สัมมา รณิธย์. (2560). *หลัก ทฤษฎีและปฏิบัติ การบริหารการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 4) กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. (2555). *คู่มือฝึกอบรมสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาสมรรถนะประจำสายงานการมีวิสัยทัศน์*. กรุงเทพฯ : สำนักงานฯ
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2558). *ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2558 ถึง 2563*. กรุงเทพฯ :สำนักงานฯ
- Achua. C F & Lussier, R. N (2013). *Effective Leadership*. Mason, OH : South-western cengage learning
- Braun, Jerry Bruce (1991). *An Analysis of Principal Leadership Vision and its Relationship to school Classmate*. Dissertation Abstracts International, 5 (4), 1139-A.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1993). *Management of organization behavior : Utilizing humanresources* (6th ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Nanus, B. (1997). *Visionary Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่
รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

เอกสารประกอบการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหาร
สำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ชุดที่ 3 การสร้างแรงจูงใจ

ผู้วิจัย

นางสาวเรณู ภู่ออน

นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำนำ

เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชุดที่ 3 การสร้างแรงจูงใจ เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อให้ครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เกิดองค์ความรู้ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหาร และสร้างความตระหนักในบทบาทหน้าที่และภาระงานด้านการบริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการส่งเสริมการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เนื้อหาประกอบด้วย

1. ความหมายและความสำคัญ
2. หลักทฤษฎีของการสร้างแรงจูงใจ
3. การสร้างแรงจูงใจกับการบริหารงานในสถานศึกษา
4. องค์ประกอบของการสร้างแรงจูงใจ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ประธานและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหาร คณะครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน หวังเป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารประกอบการพัฒนานี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ศึกษา และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

นางสาวเรณู ภู่ออน

นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
วัตถุประสงค์	1
เนื้อหา	1
สื่อ/แหล่งการเรียนรู้	2
ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม	2
การวัดและประเมินผล	2
รายละเอียดเนื้อหา	3
1. ความหมายและความสำคัญของแรงจูงใจ.....	3
2. ประเภทของแรงจูงใจ.....	5
3. ธรรมชาติของแรงจูงใจ.....	8
4. ทฤษฎีแรงจูงใจ.....	11
5. การสร้างแรงจูงใจกับการบริหารงานในสถานศึกษา.....	17
6. องค์ประกอบของการสร้างแรงจูงใจ.....	20
6.1 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล.....	21
6.2 การวิเคราะห์ลักษณะงาน.....	22
6.3 สภาพแวดล้อมในการทำงาน.....	24
6.4 การยอมรับนับถือ.....	25
6.5 ความก้าวหน้าในงาน.....	26
6.6 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล.....	30
5. บทสรุป.....	34
ใบกิจกรรม ที่ 1	35
ใบกิจกรรม ที่ 2	36
เอกสารอ้างอิง	37

เอกสารประกอบการพัฒนา

ชุดที่ 3

การสร้างแรงจูงใจ

ระยะเวลา 2 ชั่วโมง

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการ มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในหน้าที่รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการ สามารถวิเคราะห์ แนวคิด หลักการ มีมุมมองในการแก้ไขปัญหา และพัฒนางานในเชิงองค์รวมได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการเกิดความตระหนัก และเห็นความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจของตนเอง และแรงจูงใจร่วมกันของกลุ่มงาน

เนื้อหา

1. ความหมายและความสำคัญ
2. ประเภทของแรงจูงใจ
3. ธรรมชาติของแรงจูงใจ
4. ทฤษฎีแรงจูงใจ
5. การสร้างแรงจูงใจกับการบริหารงานในสถานศึกษา
6. องค์ประกอบของการสร้างแรงจูงใจ
 - 6.1 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล
 - 6.2 การวิเคราะห์ลักษณะงาน
 - 6.3 สภาพแวดล้อมในการทำงาน
 - 6.4 การยอมรับนับถือ
 - 6.5 ความก้าวหน้าในงาน
 - 6.6 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

สื่อ/แหล่งเรียนรู้

1. เอกสารประกอบการพัฒนา ชุดที่ 3 การสร้างแรงจูงใจ
2. เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องเสียง
3. สัญญาณอินเทอร์เน็ต

ขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรม

การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีขั้นตอนดังนี้

1. เตรียมบุคลากร สถานที่ สื่ออุปกรณ์ นวัตกรรม เวลา ในการเข้ารับการ

ฝึกอบรม

2. ดำเนินการอบรมครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เรื่อง การสร้างแรงจูงใจ

3. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ

4. ฝึกปฏิบัติ พัฒนาภาวะผู้นำทางการสร้างแรงจูงใจ เป็นเวลา 2

สัปดาห์

การวัดและประเมินผล

1) การประเมินผลการอบรมพัฒนาโดยวิทยากรผู้มีประสบการณ์ มีการประเมินพฤติกรรมครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ก่อนการอบรม และหลังการอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ประเมินตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรม การพัฒนาครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการสร้างแรงจูงใจ

2) การฝึกปฏิบัติและสร้างประสบการณ์ในสถานศึกษา ประเมินพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ของผู้เข้ารับการพัฒนาลงสู่การฝึกปฏิบัติจริงโดยการทำแบบประเมินพฤติกรรม และสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการพัฒนาก่อนเกี่ยวกับพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนได้ประเมินตนเองเกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการสร้างแรงจูงใจ

การสร้างแรงจูงใจ

1. ความหมายและความสำคัญ

1.1 ความหมาย

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามและความหมายไว้แตกต่างกันมากมาย ดังนี้

พรสวรรค์ ศิริศาสนัน (2555, หน้า 214) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมของบุคคลให้มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จโดยอาศัยความต้องการ แรงปรารถนาความคาดหวัง พลังกดดันและสิ่งล่อใจ มาเป็นแรงผลักดันให้แสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทางเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการ

ภารดี อนันต์นาวิ (2555, หน้า 113) กล่าวว่าแรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่ทำให้มนุษย์ กระทำกิจการงานได้อย่างมีจุดมุ่งหมายมีทิศทางและช่วยให้ กิจการงานที่กระทำนั้นคงสภาพอยู่ต่อไปโดยที่มนุษย์จะต้องมีเจตคติทักษะและความเข้าใจ ในกิจการนั้นอย่างแท้จริง

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556, หน้า 216) กล่าวว่าแรงจูงใจ หมายถึง ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นผลสำเร็จออกมา ซึ่งจะได้ผลดี หรือไม่มากนักน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารจะสามารถจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงาน ด้วยความทุ่มเทให้ได้ผลงานที่ดีอย่างไรหรือไม่มากนักน้อยเพียงใด

สัมมา รัตนธัย (2556, หน้า 133) กล่าวว่าแรงจูงใจ (motivation) หมายถึง ความปรารถนาที่จะกระทำการใด ๆ ที่คิดว่ามีคุณค่าด้วยความเต็มใจของ บุคคลในการที่จะอุทิศกายและใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยได้รับรางวัล เป็นผลตอบแทน การกระทำนั้นเป็นสิ่งที่จูงใจ (Incentive) ซึ่งเป็นสิ่งเร้าที่มากระตุ้นหาก บุคคลมีเจตคติที่ดีต่องานและเพื่อนร่วมงาน

สรุปได้ว่าแรงจูงใจหมายถึง กระบวนการที่ทำให้พลังจากภายในจิตใจของ บุคคล มีความต้องการจะกระทำหรือปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ประสบความสำเร็จและบรรลุ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้

1.2 ความสำคัญ

แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคลเป็นอย่างยิ่งเพราะการทำงานใดก็ตามถ้าจะให้ได้ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องประกอบด้วยส่วนสำคัญคือความสามารถหรือทักษะในการทำงานของบุคคลและการจูงใจเพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงานโดยมีนักวิชาการได้ให้ความสำคัญของแรงจูงใจไว้ดังนี้

สุนทร โคตรบรรเทา (2551, หน้า 9) กล่าวว่า การจูงใจคนนี้เป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะคนมีชีวิตจิตใจ มีความชอบและความไม่ชอบ คือ ความต้องการมีความเกียจคร้านและความขยัน และมีความเบื่องาน และรับงาน แรงจูงใจเป็นตัวบ่งชี้สำคัญของการปฏิบัติงานในองค์การและเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารในการจูงใจบุคลากรให้ได้ทำงานบรรลุตามเป้าหมาย

พรสวรรค์ ศิรศาตนันท์ (2555, หน้า 216) กล่าวว่า ความสำคัญของแรงจูงใจต่อการบริหาร ซึ่งผู้นำควรคำนึงถึง มี 7 ประการ ดังนี้

1. แรงจูงใจช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร
2. แรงจูงใจช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรมีความจงรักภักดีและผูกพันต่อองค์กร
3. แรงจูงใจช่วยสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
4. แรงจูงใจช่วยเสริมสร้างทีมงานความสามัคคีของบุคลากร
5. แรงจูงใจช่วยให้บุคลากรเกิดความเชื่อถือและศรัทธาในองค์กร
6. แรงจูงใจช่วยเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่บุคคลผู้ปฏิบัติงานทุกคนทุกตำแหน่ง
7. แรงจูงใจของผู้บริหารและบุคลากรทุกคนช่วยให้องค์กรมีประสิทธิผลสูงขึ้น

สัมมา รณิธย์ (2556, หน้า 134 – 135) กล่าวว่า ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับแรงจูงใจที่จะจูงใจให้ผู้ร่วมงานตอบสนองต่องานและวิธีทำงานขององค์การที่แตกต่างกันไปการจูงใจผู้มีส่วนร่วมในการทำงานจึงมีความสำคัญเป็น 4 ประการดังนี้

1. การจูงใจเป็นการรวมพลังเพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้ร่วมงานในการทำงานถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูงย่อมทำให้ขั้นแข็งและกระตือรือร้นกระทำกิจการงานให้ประสบความสำเร็จกว่าผู้ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวัน ๆ

2. การจูงใจทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพยายามมีความมานะอดทนบากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่องานให้มากที่สุดไม่ทอดทิ้งหรือลดละความพยายามง่ายแม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวาง

3. การจูงใจสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบหรือวิธีการทำงาน การค้นพบช่องทางการดำเนินงานที่ดีกว่าหรือประสบผลสำเร็จมากกว่าเดิม

4. บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มีความมุ่งมั่นและมีความรับผิดชอบต่อการงานทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าจะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบมั่นคงในหน้าที่การงานมีวินัยในการทำงาน

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556, หน้า 217) สรุปความสำคัญของแรงจูงใจไว้ 2 ประการ คือ แรงจูงใจส่งเสริมให้การทำงานประสบความสำเร็จเป็นแรงผลักดันให้เกิดการแสดงพฤติกรรมที่ต้องการและแรงจูงใจกำหนดแนวทางของพฤติกรรมควรเป็นไปในรูปแบบใดให้ตรงทิศทางเพื่อที่จะบรรลุเป้าประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์การ

สรุปได้ว่าแรงจูงใจมีความสำคัญมากต่อบุคลากรทุกคนในองค์การโดยเฉพาะผู้บริหารองค์การควรมีเทคนิควิธีการสร้างแรงจูงใจโดยมีสิ่งจูงใจเพื่อกระตุ้นหรือเร้าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเกิดความปรารถนาหรือความต้องการจนกระทั่งผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานแสดงพฤติกรรมหรือปฏิบัติกิจกรรมหรือดำเนินการต่าง ๆ ขององค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

2. ประเภทของแรงจูงใจ

มีนักวิชาการแบ่งประเภทของแรงจูงใจไว้ดังนี้

จันทราณี สงวนนาม (2553, หน้า 2530 - 2549) กล่าวว่านักจิตวิทยาได้แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. การจูงใจภายใน (Interinsic Motivation) การจูงใจภายใน หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการจะทำบางสิ่งบางอย่างด้วยจิตใจของตนเอง โดยไม่ต้อง

ใช้สิ่งของมาล่อมากระตุ้น ซึ่งถือว่ามีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นอย่างยิ่งการจูงใจประเภทนี้ได้แก่

1.1 ความต้องการ ความต้องการทำให้เกิดแรงขับแรงขับจะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งผลที่จะเกิดก็คือความสบายใจและความพอใจนั่นเอง

1.2 ความปรารถนา เป็นความต้องการชนิดหนึ่งแต่จะทำให้เกิดแรงขับที่น้อยกว่าความต้องการหากไม่บรรลุเป้าหมายทั้งหมดก็จะรู้สึกเฉย ๆ

1.3 ความทะเยอทะยาน ความทะเยอทะยานมักใหญ่ใฝ่สูงเป็นสิ่งที่ดีเป็นความต้องการความอยากได้ที่อยากให้บุคคลแสวงหาแนวทางที่จะทำให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.4 ความสนใจพิเศษ ถ้าผู้ปฏิบัติงานคนใดมีความพอใจเป็นพิเศษก็就会有ความตั้งใจในการทำงานด้วย ช่วยให้งานประสบความสำเร็จได้ในเวลาอันรวดเร็ว

1.5 ทศนคติหรือเจตคติ หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ถือว่าเป็นการจูงใจภายในที่จะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเช่นถ้าผู้ปฏิบัติมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ก็จะเป็นผลดีต่อการทำงานเป็นอย่างยิ่ง

2. การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) การจูงใจภายนอกหมายถึงสภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอก เพื่อนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมตามจุดหมายของผู้กระตุ้น การจูงใจภายนอก ได้แก่ เป้าหมาย ความคาดหวัง ความก้าวหน้า สิ่งเร้าใจต่าง ๆ เช่น การชมเชย การติเตียน การให้รางวัล การประกวด การลงโทษ การแข่งขัน เป็นต้น

สมุทร ชำนาญ (2554, หน้า 267) กล่าวว่า การจำแนกประเภทของแรงจูงใจโดยใช้แหล่งที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในบุคคลจำแนกได้เป็น 2 ประเภท

1. แรงจูงใจภายนอก คือ สิ่งที่อยู่ภายนอกตัวบุคคลเนื่องจากการจูงใจที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งปกติมีบุคคลอื่นเป็นผู้กำหนดมากกว่าการจูงใจที่กำหนดโดยบุคคลนั่นเอง การจูงใจภายนอกมักใช้สิ่งจูงใจเป็น 2 ลักษณะคือสิ่งจูงใจที่เป็นเงิน และสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน เช่น การกำหนดค่าตอบแทนโบนัสเงินรางวัลจากการทำงาน การให้ผลประโยชน์ต่าง ๆ และนโยบายของหน่วยงานการใช้วิธีการนิเทศติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการทำงานที่เหมาะสม การให้ความรู้สึกมั่นคง

ปลอดภัยการจัดให้มีสวัสดิการของหน่วยงานการให้การยอมรับทุกคนให้มีฐานะทางสังคมเป็นต้น

2. การจูงใจภายใน เป็นการจูงใจที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างงานกับผู้ปฏิบัติงาน โดยบุคคลผู้นั้นเป็นผู้กำหนดขึ้นเอง เช่น เกิดแรงจูงใจเพราะเห็นคุณค่าและความสำคัญของงาน การต้องการความสำเร็จในงานนั้นเพราะเป็นงานที่ตนเองชอบ การอยากทำงานเพราะอยากท้าทายความสามารถของตนเองหรือกิจกรรมนอกเหนือจากงาน เช่น การร่วมกิจกรรมด้านกีฬาหรือทำงานอดิเรกของแต่ละคนล้วนเกิดขึ้นจากการจูงใจภายในทั้งสิ้น

พรสวัสดิ์ ศิริศาสนัน (2555, หน้า 216 – 217) กล่าวว่า นักจิตวิทยาได้แบ่งลักษณะของแรงจูงใจออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 แบ่งตามมิติของเวลา

1.1 แรงจูงใจฉับพลัน คือ แรงจูงใจที่กระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมออกมาทันทีทันใด

1.2 แรงจูงใจสะสม คือ แรงจูงใจที่มีอยู่แต่ไม่ได้แสดงออกมาทันทีค่อยเก็บสะสมไว้รอการแสดงออกในเวลาใดเวลาหนึ่ง

กลุ่มที่ 2 แบ่งตามมิติของสิ่งเร้า

2.1 แรงจูงใจภายใน คือ แรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลจากสิ่งเร้าภายในตัวบุคคลนั้น เช่น ความรู้สึกต้องการหรือขาดอะไรบางอย่างจึงเป็นพลังชักจูงหรือกระตุ้นให้มนุษย์ประกอบกิจกรรมเพื่อทดแทนสิ่งที่ขาดหรือต้องการนั้น

2.2 แรงจูงใจภายนอก คือ แรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลจากสิ่งเร้าภายนอกคือสิ่งที่มาเรามาเสริมสร้างความปรารถนาในการประกอบกิจกรรมในตัวมนุษย์

กลุ่มที่ 3 แบ่งตามมิติของความต้องการ

3.1 แรงจูงใจปฐมภูมิ คือ แรงจูงใจอันเนื่องมาจากความต้องการที่เป็นพื้นฐานของร่างกาย เช่น ความหิว ความกระหาย เป็นต้น

3.2 แรงจูงใจทุติยภูมิ คือ แรงจูงใจที่เป็นผลต่อเนื่องมาจากแรงจูงใจขั้นปฐมภูมิ

สรุปได้ว่าประเภทของแรงจูงใจแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก ซึ่งแรงจูงใจภายในเป็นแรงจูงใจที่มาจากภายในตัวบุคคลและเป็นแรงขับที่ทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมโดยไม่หวังรางวัลหรือแรงเสริมภายนอก สำหรับ

แรงจูงใจภายนอกแรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลจากภายนอก เช่น มาจากแรงเสริมชนิดต่าง ๆ ตั้งแต่คำชม จนถึงได้รับรางวัลเป็นสิ่งของ

3. ธรรมชาติของแรงจูงใจ

3.1 ความต้องการ (needs) เป็นสภาพที่บุคคลขาดสมดุล เกิดแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อสร้างสมดุลให้ตัวเอง เช่น คนที่รู้สึกเหนื่อยล้าโดยการนอนหรือนั่งพักหรือเปลี่ยนบรรยากาศเปลี่ยนอิริยาบถ ดูหนังฟังเพลง คนที่ถูกทิ้งให้อยู่คนเดียวเกิดความต้องการความรักความสนใจจากผู้อื่นเป็นแรงผลักดันให้คน ๆ นั้น กระทำการบางอย่าง เพื่อให้ได้รับความรักความสนใจ ความต้องการมีอิทธิพลมากต่อพฤติกรรม กล่าวได้ว่า สิ่งที่จะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อบรรลุจุดหมายปลายทางที่ต้องการนั้น ส่วนใหญ่เกิดเนื่องมาจากการต้องการของบุคคล ความต้องการในคนเรามีหลายประเภท นักจิตวิทยาแต่ละท่านจะอธิบาย เรื่องความต้องการในรูปแบบต่าง ๆ กัน แต่โดยทั่วไป เราอาจแบ่งความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

3.1.1 ความต้องการทางกาย (Physical Needs) เป็นความต้องการที่เกิดจากธรรมชาติของร่างกาย เช่น ต้องการกินอาหาร หายใจขับถ่ายของเสีย การเคลื่อนไหวพักผ่อน และต้องการทางเพศ ความต้องการทางกายทำให้เกิดแรงจูงใจให้บุคคลกระทำการเพื่อสนองความต้องการดังกล่าว เรียกแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการทางกายนี้ว่า แรงจูงใจทางชีวภาพ หรือทางสรีระ (biological motives)

3.1.2 ความต้องการทางสังคม (Social or Psychological Needs) เป็นความต้องการที่เกิดจากการเรียนรู้ทางสังคม เช่น ต้องการความรัก ความมั่นคงปลอดภัยการเป็นที่ยอมรับในสังคม ต้องการอิสรภาพความสำเร็จในชีวิต และตำแหน่งทางสังคม ความต้องการทางสังคมหรือทางจิตใจดังกล่าวนี้เป็นเหตุให้มนุษย์แสดง พฤติกรรมเพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางได้ เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการดังกล่าว คือทำให้เกิดแรงจูงใจที่เรียกว่า แรงจูงใจทางสังคม (Social Motives)

3.2 แรงขับ แรงขับ (drives) เป็นแรงผลักดันที่เกิดจากความต้องการทางกาย และสิ่งเร้าจากภายในตัวบุคคล ความต้องการและแรงขับมักเกิดควบคู่กัน คือ เมื่อเกิดความต้องการแล้วความต้องการนั้น ๆ ไปผลักดันให้เกิดพฤติกรรม เราเรียกว่า เป็นแรงขับ นอกจากนั้นแรงขับ ยังหมายถึง สภาพทางจิตวิทยาที่เป็นผลเนื่องมาจากการต้องการทางกาย เช่น ความหิว ทำให้เกิดสภาพทางจิตวิทยา คือ ใจสัน ตาลอย หงุดหงิด

อารมณ์เสีย ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในหน่วยงาน เช่น การเร่งร้อน หาข้อสรุปจากการประชุม ในบรรยากาศที่ผู้เข้าประชุมทั้งหิว ทั้งเหนื่อยแทนที่จะได้ข้อสรุปที่ดีบางครั้งกลับก่อให้เกิด ปัญหาขัดแย้งไม่ได้รับผลสำเร็จ ตามที่ต้องการหรือเพราะด้วยความหิว ความเหนื่อย ทำให้รีบสรุปและตกลง เรื่องงานโดยขาดการไตร่ตรอง เพื่อจะได้รับประทานอาหารและ พักผ่อน ซึ่งอาจก่อให้เกิดผลเสียต่องานได้แต่ในบางกรณีบุคคลบางคนก็อาจฉวยโอกาส ของการที่คนในที่ประชุมอยู่ในภาวะมีแรงขับเคลื่อนความหิวความเหนื่อย มาเป็นประโยชน์ให้ ลงมติบางเรื่องโดยง่ายและรวดเร็วเพื่อประโยชน์ต่องาน

3.3 สิ่งล่อใจ (incentives) เป็นสิ่งชักนำ บุคคลให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง ไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ จัดเป็นแรงจูงใจภายนอก เช่น การชักจูงให้คนงานมาทำงานอย่าง สม่ำเสมอโดยยกย่องพนักงานที่ไม่ขาดงานให้เป็นที่ปรากฏ การประกาศเกียรติคุณ หรือ การจัดสรรรางวัลในการคัดเลือกพนักงานหรือบุคคลดีเด่นประจำปี การจัดทำเนียบ “Top Ten” การมอบโล่รางวัลแก่ฝ่ายงานที่มีผลงานยอดเยี่ยมในรอบปี ฯลฯ ตัวอย่างที่ยก มาเหล่านี้จัดเป็นการใช้สิ่งล่อใจ มาสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ให้เกิดแก่พนักงานของ องค์การทั้งสิ้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าสิ่งล่อใจนั้น อาจเป็น วัตถุ เป็นสัญลักษณ์ หรือเป็นคำพูด ที่ทำให้บุคคลพึงพอใจ

3.4 การตื่นตัว (arousal) เป็นภาวะที่บุคคลพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรมสมอง พร้อมที่จะคิดกล้ำเนื้อ พร้อมที่จะเคลื่อนไหว นักกีฬาที่อุ่นเครื่องเสร็จพร้อมที่จะแข่งขัน หรือเล่นกีฬา พนักงานต้อนรับที่พร้อมให้บริการแก่ลูกค้า ฯลฯ ลักษณะดังกล่าวนี้เปรียบ เหมือนเครื่องยนต์ที่ติดเครื่องพร้อมจะทำงาน บุคลากรในองค์การถ้ามีการตื่นตัวในการ ทำงาน ย่อมส่งผลให้ทำงานได้ดีขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาธรรมชาติ พฤติกรรมของมนุษย์ พบว่า การตื่นตัว มี 3 ระดับ คือ การตื่นตัวระดับสูง การตื่นตัว ระดับกลางและการตื่นตัวระดับต่ำ ระดับที่นักจิตวิทยาค้นพบว่าดีที่สุดได้แก่การตื่นตัว ระดับกลาง ถ้าเป็นการตื่นตัวระดับสูง จะตื่นตัวมากเกินไปจนกลายเป็นตื่นตกใจ หรือตื่นเต้น ขาดสมาธิในการทำงาน ถ้าตื่นตัวระดับต่ำ ก็มักทำงานเฉื่อยชา ผลงานเสร็จช้าและจาก การศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ทำให้บุคคลตื่นตัวมีทั้งสิ่งเร้าภายนอกและสิ่งเร้าภายในตัวได้แก่ ลักษณะส่วนตัวของบุคคลแต่ละคนที่มีต่าง ๆ กัน ทั้งในส่วนที่เป็นบุคลิกลักษณะ ลักษณะนิสัยและระบบสรีระภายในของผู้นั้น นักจิตวิทยาที่ทำการศึกษารื่องการตื่นตัวในเชิงสรีระ ที่มีชื่อเสียง ได้แก่ เฮบบ์ ซึ่งเขาได้ทำการศึกษาไว้ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1955 และค้นคว้าเพิ่มเติม ติดต่อกันเรื่อยมาผลงานล่าสุดเท่าที่ค้นคว้าได้มีถึง ค.ศ. 1972 เขากล่าวว่า การตื่นตัวกับ

อารมณ์ของมนุษย์มีความสัมพันธ์กันและในขณะตื่นตัวการทำงานทางสรีระของมนุษย์ มีการเปลี่ยนแปลง เช่น การเต้นของหัวใจจะแรงขึ้น กล้ามเนื้อจะเกร็งระบบประสาทอัตโนมัติอยู่ในภาวะพร้อม จะทำงานเต็มที่ซึ่งนักจิตวิทยามักเรียภาวะพร้อมของคน ดังกล่าวนี้นี้ว่า “ปฏิกิริยาพร้อมสู้ และพร้อมหนี” ซึ่งคำกล่าวนี้นี้เป็นการเปรียบเทียบอาการตื่นตัวของหมีป่าถ้ามันจมนุ่มมันก็พร้อมสู้กับศัตรู ดังคำกล่าวที่ว่า “สุนัขจนตรอก” แต่ถ้ามันมองเห็นช่องทางหนีมันก็จะหลบเร้นออกจากการต่อสู้นั้น คือ พร้อมที่จะทำได้ทุก

รูปแบบ

3.5 การคาดหวัง (expectancy) เป็นการตั้งความปรารถนา หรือการพยากรณ์ล่วงหน้าของบุคคลในสิ่งที่จะเกิดขึ้นต่อไป ตัวอย่างเช่น การที่คนงานคาดหวังว่าพวกเขาจะได้รับโบนัส ประจำปี สัก 4 - 5 เท่าของเงินเดือน การคาดหวังดังกล่าวนี้ส่งผลให้พนักงานดังกล่าวกระปรี้กระเปล่า มีชีวิตชีวา ซึ่งบางคนก็อาจจะสมหวัง และมีอีกหลายคนที่ไม่สมหวังในชีวิตจริงของเราโดยทั่วไป สิ่งที่เราคาดหวังกับสิ่งที่เกิดขึ้น มักไม่ตรงกันเสมอไป ช่วงห่างระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงถ้าห่างกันมากก็อาจทำให้คนงานคับข้องใจและเกิดปัญหาขัดแย้งอื่น ๆ ตามมา เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารงาน จึงควรระวังในเรื่องดังกล่าวที่จะต้องมีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง การสร้างความหวังหรือการปล่อยให้พนักงาน คาดหวังลม ๆ แล้ง ๆ โดยที่สภาพความเป็นจริง ทำไม่ได้อาจจะก่อให้เกิดปัญหายุ่งยากที่คาดไม่ถึงในเวลาต่อไป ดังตัวอย่างที่เห็นได้จากการที่กลุ่มคนงานของบริษัทใหญ่บางแห่ง รวมตัวกันต่อต้าน ผู้บริหาร และเผาโรงงาน เนื่องจากไม่พอใจที่ไม่ได้รับโบนัสประจำปีตามที่คาดหวังไว้ว่าควรจะได้ การคาดหวังก่อให้เกิดแรงผลักดันหรือเป็นแรงจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมอีกส่วนหนึ่ง ในองค์การถ้าได้มีการกระตุ้น ให้พนักงาน ทำงานโดยวางแผนและเป้าหมาย ตั้งระดับของผลงานตามที่ควรจะเป็น อาจเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ช่วยยกระดับ มาตรฐานของผลงานของพนักงาน ซึ่งเมื่อได้ผลงานดีขึ้นผู้บริหารก็พิจารณาผลตอบแทนที่ใกล้เคียงกับสิ่งที่พนักงาน คาดว่า ควรจะได้ เช่นนี้ นับว่า ได้รับประโยชน์ร่วมกันทั้งฝ่าย เจ้าของกิจการและผู้ปฏิบัติงาน

3.6 การตั้งเป้าหมาย (goal settings) เป็นการกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายปลายทางของการกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งของบุคคล จัดเป็นแรงจูงใจจากภายในของบุคคลผู้นั้น ในการทำงานธุรกิจที่มุ่งเพิ่มปริมาณและคุณภาพ ถ้าพนักงานหรือนักธุรกิจมีการตั้งเป้าหมายในการทำงานจะส่งผลให้ทำงานอย่างมีแผน และดำเนินไปสู่เป้าหมาย ดังกล่าว เสมือนเรือที่มีหางเสือ ซึ่งในชีวิตประจำวันของคนเรานั้นจะเห็นว่า มีคนบางคนที่มี

ทำอะไรก็มักประสบความสำเร็จหรือไม่สำเร็จดังกล่าว อาจจะมีหลายประการ แต่ปัจจัยที่สำคัญ ประการหนึ่งซึ่งมีอิทธิพลมากต่อความสำเร็จในการทำงาน คือการตั้งเป้าหมายในการทำงานแต่ละงานไว้อย่างชัดเจน ซึ่งเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารงานควรสนับสนุนให้พนักงานทำงานอย่างมีเป้าหมายทั้งนี้เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรและตัวของพนักงานเองที่กล่าวมาทั้งหมดในเรื่องที่มาจากแรงจูงใจ ซึ่งได้แก่ความต้องการแรงขับ สิ่งล่อใจ การตื่นตัว การคาดหวังและการตั้งเป้าหมายจะเห็นได้ว่า ค่อนข้างยากที่จะกล่าวอธิบายแต่ละเรื่องแยกจากกันโดยเอกเทศ ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละเรื่องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ตัวอย่างเช่น ความต้องการทำให้เกิดภาวะขาดสมดุล ภายในร่างกาย หรือจิตใจ มนุษย์อยู่ในภาวะขาดสมดุลไม่ได้ต้องหาทางสนองความต้องการเพื่อให้เข้าสู่ ภาวะสมดุล ส่งผลให้เกิดแรงขับหรือแรงผลักดันพฤติกรรม ทำให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทางมุ่งไปสู่เป้าหมาย เมื่อบรรลุเป้าหมายแล้ว แรงผลักดันพฤติกรรมก็ลดลงภาวะสมดุลก็กลับคืนมาอีกครั้งหนึ่ง จากคำอธิบายดังนี้จะเห็นได้ว่าที่มาของแรงจูงใจหลายเรื่อง มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน

4. ทฤษฎีแรงจูงใจ

มีนักปราชญ์ และนักวิชาการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีแรงจูงใจไว้มากมาย ดังนี้

1. **ทฤษฎีแรงจูงใจของแม็คเคลแลนด์ (McClelland)** เป็นทฤษฎีความต้องการทางสังคมที่เกิดจากการเรียนรู้ ได้แก่

1.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความต้องการที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วง ทฤษฎีนี้เน้นอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จ มิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงาน หมายถึง ความต้องการที่จะทำงาน ให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้เมื่อตนทำอะไรสำเร็จได้ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป หากองค์กรใดที่มีพนักงานที่แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จำนวนมากก็จะเจริญรุ่งเรือง และเติบโตเร็ว ในช่วงปี ค.ศ. 1940 นักจิตวิทยาชื่อ David I. McClelland ได้ทำการทดลองโดยใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคล (thematic apperception test (tat)) เพื่อวัดความต้องการของมนุษย์โดยแบบทดสอบ TAT เป็นเทคนิคการนำเสนอภาพต่าง ๆ แล้วให้บุคคลเขียนเรื่องราวเกี่ยวกับสิ่งที่เขาเห็น การวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แม็คเคลแลนด์ ได้ใช้วิธีการที่เรียกว่า เทคนิคการฉายออก (Projective Technique) ที่เรียกว่า Thematic Apperception

Test หรือ เรียกย่อ ๆ ว่า ทีเอที (TAT) ซึ่งเป็นภาพชุด แต่ละภาพจะมีรูปคนอยู่ในสถานการณ์ต่าง ๆ ตัวอย่าง เช่น ภาพผู้ชายและผู้หญิง ผู้ทดลองจะแสดงภาพให้ผู้ถูกทดลองดู และให้ตอบคำถาม 4 ข้อ ต่อไปนี้

1. ภาพที่ท่านเห็นแสดงอะไรบ้าง ใครคือบุคคลที่ท่านเห็นใจภาพ
2. ทำไมบุคคล นั้นจึงอยู่ในสถานการณ์ เช่นนั้น มีเหตุการณ์อะไรที่เกิดก่อนหน้านี้

3. บุคคลที่ท่านเห็นในรูปกำลังคิดอะไร หรือต้องการอะไร
4. ต่อไปจะเกิดอะไรขึ้น

การตอบคำถาม 4 ข้อของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำจะแตกต่างกัน ในการตั้งจุดประสงค์ของงาน ความพยายามและความรับผิดชอบในการทำงานและผลงานวิธีการวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแม็คเคลแลนด์ โดยใช้ TAT ไม่ได้ทำเฉพาะในประเทศสหรัฐอเมริกาแต่ได้ใช้ใน ยุโรปและเอเชียด้วย ปรากฏว่าคำตอบของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงและต่ำของประเทศต่าง ๆ มีเนื้อหาคล้ายคลึงกันมาก แม็คเคลแลนด์ได้สรุปว่า

คนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

- เป็นผู้ที่มีความมานะบากบั่น พยายามไปสู่เป้าหมาย
- เป็นผู้ทำงานมีแผน
- เป็นผู้ตั้งความหวังไว้อย่างสูง
- เป็นผู้มีความรับผิดชอบพฤติกรรมของตนและตั้งมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standard of Excellence) ในการทำงาน

เป็นเลิศ (Standard of Excellence) ในการทำงาน

- เป็นผู้ที่ตั้งวัตถุประสงค์ที่จะมีโอกาสจะทำได้สำเร็จ 50-50 หรือ

เป็นผู้ที่มีความเสี่ยงปานกลาง

- พยายามที่จะทำงานอย่าง ไม่ท้อถอยจนถึงจุดหมายปลายทาง
- เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการวางแผนระยะยาว
- ต้องการข้อมูลผลย้อนกลับของผลงานที่ทำ
- เมื่อประสบความสำเร็จมักจะอ้างสาเหตุภายใน เช่น ความสามารถและความพยายาม

และความพยายาม

คนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

- เป็นผู้ที่ทำงานแบบไม่มีเป้าหมาย

– ตั้งเป้าหมายไปในทางที่หลีกเลี่ยงความล้มเหลว

อาจตั้งเป้าหมายยากหรือง่ายเกินไป

– ตั้งความคาดหวังไว้ต่ำ เมื่อประสบความล้มเหลวหรือผิดหวังก็

มักจะตั้งความคาดหวังไว้ต่ำ หรือกลายเป็นคนท้อแท้ เหนื่อยหน่ายไม่กล้าคิดกล้าหวัง แม็คเคลแลนด์ เชื่อว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้ การศึกษาเกี่ยวกับการอบรมเลี้ยงดูได้พิสูจน์ความคิดเห็นของแม็คเคลแลนด์ว่าเด็กที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มักจะมาจากครอบครัวที่พ่อ แม่ ตั้งมาตรฐานความเป็นเลิศในการทำงาน พ่อ แม่ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะมีอิทธิพลทำให้เด็กกลายเป็นคนที่มี แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงตามไปด้วย เพราะพ่อ แม่ ให้ความสนใจและเอาใจใส่ต่อการกระทำของเด็กตั้งแต่เล็ก ๆ แสดงความรักความเอาใจใส่และตั้งมาตรฐานการกระทำเอาไว้ มีการกระตุ้น แนะนำ ให้กำลังใจมากกว่าเด็ก ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ ดังนั้นการตั้งมาตรฐานการกระทำ จะได้รับอิทธิพลมาจากพ่อแม่ พ่อแม่ของเด็กที่มีแรงจูงใจสูงจะทำให้เด็กมีลักษณะชอบแข่งขัน ชอบเข้าร่วมกิจกรรม มีความพอใจในการแก้ปัญหาต่าง ๆ มีลักษณะต่อสู้และมีความสามารถแต่ในขณะเดียวกันก็ให้ความรักความอบอุ่น และแสดงให้เห็นว่าที่เข้มงวดก็เพราะความรักลูกอยากให้ลูกมีความสำเร็จ คนที่ประสบความสำเร็จในอนาคต คือคนที่สามารถตั้งจุดมุ่งหมายในชีวิตได้และในการที่จะพัฒนาต่อไปด้วยดีนั้นจะต้องมีลักษณะ ดังนี้

1. มีเป้าหมายในชีวิต สามารถเลือกเป้าหมายชีวิตของตนเองได้

อย่างเหมาะสมกับบุคลิกภาวะของตน

2. มีสุขภาพจิตที่ดีสามารถหลีกเลี่ยง หรือขจัดความวิตกกังวล

ของตนได้

1.2 แรงจูงใจใฝ่สัมพัทธ์ หมายถึง ความต้องการที่จะเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพัทธ์ จะมีลักษณะพยายามหลีกเลี่ยงการโต้แย้งที่จะทำให้อีกฝ่ายหนึ่งไม่พอใจ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพัทธ์เป็นผลมาจากการอบรมเลี้ยงดูของพ่อแม่ซึ่งเข้าใจและยอมรับไม่มีการข่มขู่ทุกคนในบ้าน อยู่ด้วยความรักใคร่ เด็กเคารพเชื่อฟังผู้ใหญ่ เด็กเกิดการเรียนรู้ว่า การเคารพเชื่อฟังผู้ใหญ่จะนำมาซึ่งความรักและเอ็นดู จึงเป็นคนที่ทำอะไรเพื่อให้คนอื่นพึงพอใจ แต่ในสังคมที่จะทำให้ประสบความสำเร็จควรกล้าแสดงออกและเป็นตัวของตัวเอง

1.3 แรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าว หมายถึง ผู้ที่มีความต้องการแสดงออกที่รุนแรง อาจจะทางวาจา หรือทางร่างกาย เป็นลักษณะหนึ่งของมนุษย์ที่จะขจัดความคับข้องใจ

หรือความโกรธต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นไปยังผู้อื่น อาการก้าวร้าวเกิดจากการเรียนรู้ว่าเมื่อแสดงความก้าวร้าวแล้วช่วยผ่อนคลายอารมณ์ของตนเอง หรือเกิดการเลียนแบบพฤติกรรมก้าวร้าวของผู้ใหญ่บางคนเกิดจากสภาพครอบครัวที่มีพ่อแม่เข้มงวดมาก ต้องทำตามคำสั่ง และมักใช้การเฆี่ยนตีลงโทษ ซึ่งทำให้เกิดความขุ่นเคือง มีความรู้สึกที่ไม่เป็นมิตรแต่ไม่กล้าแสดง โต้ตอบได้แต่แสดงออกกับคนรอบข้างโดยเฉพาะบุคคลที่รู้สึกว่าคุณด้อยกว่าตน

1.4 แรงจูงใจใฝ่อำนาจ หมายถึง ความพยายามที่จะควบคุมสิ่งที่จะมาใช้อำนาจเหนือตน ต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือการตัดสินใจของบุคคลทั้งโดยตรงและโดยอ้อม แรงจูงใจใฝ่อำนาจเกิดจากความรู้สึกต่ำต้อย ความรู้สึกที่ไม่ทัดเทียมผู้อื่น รู้สึกว่าตนเอง “ขาด” ทั้งทางด้านฐานะความเป็นอยู่ในทางสังคม และการศึกษา เกิดความรู้สึกเป็นปมด้อยจึงกลบเกลื่อนด้วยการแสดงปมเด่น การแสดงออกส่วนใหญ่จะออกมาในรูปของการ “ป้องกันตนเอง” เพื่อป้องกันไม่ให้ใครโจมตีมองโลกในแง่ร้าย ชอบการถกเถียงโต้แย้ง ไม่ค่อยนึกถึงคนอื่น พอใจที่จะทำงานในลักษณะที่เป็นผู้นำ

2. ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ Abraham Maslow ซึ่งเป็นผู้นำที่สำคัญคนหนึ่งของนักจิตวิทยาแนวมนุษยนิยม ได้จำแนกแรงจูงใจ โดยมีการจัดลำดับขั้นของแรงจูงใจจากความต้องการพื้นฐานทางชีวภาพ (basic biological needs) ซึ่งมีมาตั้งแต่เกิด ไปจนกระทั่งถึงแรงจูงใจทางจิตใจที่ซับซ้อนมากกว่า แรงจูงใจประเภท หลังนี้จะมีความสำคัญ ก็ต่อเมื่อความต้องการพื้นฐานได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว มาสโลว์ ได้กล่าวว่า “มนุษย์จะพัฒนาไปสู่ความเป็นคนที่สมบูรณ์ถ้าความต้องการขั้นพื้นฐาน ได้รับการตอบสนองเสียก่อน มนุษย์ทุกคนมีความต้องการพื้นฐานเรียงลำดับจากความต้องการขั้นต่ำ สู่อุปสงค์ขั้นสูงสุดดังนี้

2.1 ความต้องการทางสรีรวิทยา (physiological needs) : ความหิว ความกระหาย เป็นต้น

2.2 ความต้องการทางความปลอดภัย (safety needs) : การรู้สึกมั่นคงปลอดภัย ปราศจากอันตราย

2.3 ความต้องการทางความเป็นเจ้าของและความรัก (Belongingness and love need) : การผูกพันกับคนอื่น การได้รับการยอมรับและการเป็นเจ้าของ

2.4 ความต้องการทางการยกย่อง (esteem needs) : การบรรลุผลสำเร็จ การมีความสามารถ การได้รับการยอมรับและการรู้จักจากคนอื่น

2.5 ความต้องการทางการรู้ (cognitive needs) : การรู้ การเข้าใจและการสำรวจ

2.6 ความต้องการทางสุนทรียภาพ (aesthetic needs) : ความมีระเบียบและความงาม

2.7 ความต้องการทางความจริงแท้แห่งตน (self-actualization needs) : การพบความสำเร็จแห่งตน และการเข้าใจศักยภาพของตน มีความเห็นว่า อย่างน้อยที่สุดความต้องการในระดับต่ำจะต้องได้รับการตอบสนองจนเกิดความพอใจเสียก่อน ความต้องการในระดับที่สูงขึ้นมาจึงสามารถกลายเป็นแหล่งกำเนิด อันสำคัญของการจูงใจได้

3. ทฤษฎี ERG ของแอลเดอร์เฟอร์ (ERG Theory)

แอลเดอร์เฟอร์ (Claton Elderfer) แห่งมหาวิทยาลัยเยล ได้ปรับปรุงลำดับความต้องการตามแนวคิดของมาสโลว์ ใหม่ เหลือความต้องการเพียงสามระดับ คือ

1. ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ (Existence Needs) คือความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัยในชีวิต

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) คือความต้องการต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล ทั้งในที่ทำงานและสภาพแวดล้อมอื่น ๆ

3. ความต้องการเจริญเติบโต (Growth Needs) คือความต้องการภายในเพื่อการพัฒนาตัวเอง เพื่อความเจริญเติบโต พัฒนาและใช้ความสามารถของตัวเองได้เต็มที่แสวงหาโอกาสในการเอาชนะความท้าทายใหม่ ๆ

มีความแตกต่างสองประการระหว่างทฤษฎี ERG และทฤษฎีลำดับความต้องการ คือ ประการแรก มาสโลว์ ยืนยันว่าบุคคลจะหยุดอยู่ที่ความต้องการระดับหนึ่งจนกว่า จะได้รับการตอบสนอง แต่ทฤษฎี ERG อธิบายว่า ถ้าความต้องการระดับนั้นยังคงไม่ได้รับการตอบสนองต่อไป บุคคลจะเกิดความคับข้องใจแล้วจะถดถอยลงมาให้ความสนใจในต้องการระดับ ต่ำกว่าอีกครั้งหนึ่ง ประการที่สอง ทฤษฎี ERG อธิบายว่า ความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับอาจเกิดขึ้นได้ในเวลาเดียวกัน หรือบุคคลสามารถถูกจูงใจด้วยความต้องการมากกว่า หนึ่งระดับในเวลาเดียวกัน เช่น ความต้องการเงินเดือนที่สูงพร้อมกับความต้องการทางสังคม และความต้องการโอกาสและอิสระในการคิดตัดสินใจ

4. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Two-Factor Theory)

เฟรดเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ได้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจ ซึ่งเป็นที่นิยมแพร่หลาย คือ ทฤษฎีสองปัจจัย โดยแบ่งเป็นปัจจัยอนามัย และปัจจัยจูงใจ

ปัจจัยอนามัย (hygiene factors) ได้แก่ สภาพแวดล้อมของการทำงาน และวิธีการ
 บังคับบัญชาของหัวหน้างาน ถ้าหากไม่เหมาะสมหรือบกพร่องไป จะทำให้บุคคลรู้สึก
 ไม่พอใจในงาน ซึ่งถ้ามีพร้อมสมบูรณ์ก็ไม่สามารถสร้างความพอใจในงานได้ แต่ยังคง
 ปฏิบัติงานอยู่เพราะเป็นปัจจัยที่ป้องกันความไม่พอใจในงานเท่านั้น ไม่ใช่ปัจจัยที่จะส่งเสริม
 ให้คนทำงานโดยมีประสิทธิภาพหรือผลผลิตมากขึ้นได้ ตัวอย่างปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่
 นโยบายของหน่วยงาน สภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน แบบการ
 บริหารงาน เงินเดือน สวัสดิการต่าง ๆ ความมั่นคงความปลอดภัย เป็นต้น ปัจจัยจูงใจ
 (motivating factors) ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงาน และทำให้ผู้ปฏิบัติมีความ
 พพอใจในงาน ใ้ความพยายาม และทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น เช่น ความสำเร็จ การได้รับ
 การยกย่อง ได้รับผิดชอบในงาน ลักษณะงานที่ท้าทายเหมาะกับระดับความสามารถ
 มีโอกาสก้าวหน้า และพัฒนาตนเองให้สูงขึ้น เป็นต้นการสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน จึงมี
 สองขั้นตอน คือ ตอนแรก หัวหน้างานหรือผู้บริหารต้อง ตรวจสอบให้มั่นใจว่าปัจจัยอนามัย
 ไม่ขาดแคลนหรือบกพร่อง เช่น ระดับเงินเดือนค่าจ้างเหมาะสม งานมีความมั่นคง
 สภาพแวดล้อมปลอดภัยและอื่น ๆ จนแน่ใจว่า ความรู้สึกไม่พอใจจะไม่เกิดขึ้นในหมู่
 ผู้ปฏิบัติงาน ในตอนที่สองคือการให้โอกาสที่จะได้รับปัจจัยจูงใจ เช่น การได้รับการยกย่อง
 ในความสำเร็จและผลการปฏิบัติงาน มอบความรับผิดชอบตามสัดส่วน ให้โอกาสใช้
 ความสามารถในงานสำคัญ ซึ่งอาจต้องมีการออกแบบการทำงานให้เหมาะสมด้วยการ
 ตอบสนองด้วยปัจจัยอนามัยก่อน จะทำให้เกิดความรู้สึก เป็นกลางไม่มีความไม่พอใจแล้ว
 จึงใช้ปัจจัยจูงใจเพื่อสร้างความพอใจ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงาน ทุ่มเทในการทำงาน อย่าง
 มีประสิทธิภาพมากขึ้น เฮิร์ชเบิร์ก ได้ลดความต้องการห้าข้อของมาสโลว์ เหลือเพียงสอง
 ระดับ คือ ปัจจัยอนามัย เทียบได้กับการสนองตอบต่อความต้องการระดับต่ำ (ความ
 ต้องการทางกาย ความต้องการความปลอดภัย และความต้องการทางสังคม ส่วนปัจจัย
 จูงใจเทียบได้กับการสนองตอบต่อความต้องการระดับสูง (เกียรติยศชื่อเสียงและความ
 สมบูรณ์ในชีวิต

5. ทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ (Learned Needs Theory)

เดวิด ซีแมคเคิลแลนด์ เป็นผู้เสนอทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ขึ้น
 โดยสรุปว่า คนเราเรียนรู้ความต้องการจากสังคมที่เกี่ยวข้องความต้องการจึงถูกก่อตัวและ
 พัฒนามาตลอดช่วงชีวิตของแต่ละคน และเรียนรู้ว่าในทางสังคมแล้ว เรามีความต้องการ
 ที่สำคัญสามประการ คือ ความต้องการความสำเร็จ (need for achievement) เป็นความ

ต้องการที่จะทำงานได้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีมาตรฐานสูงขึ้นในชีวิต ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะมีลักษณะพฤติกรรม ดังนี้

- มีเป้าหมายในการทำงานสูง ชัดเจนและท้าทายความสามารถ
- มุ่งที่ความสำเร็จของงาน มากกว่า รางวัลหรือผลตอบแทนเป็นเงินทอง
- ต้องการข้อมูลย้อนกลับ ในความก้าวหน้าสู่ความสำเร็จทุกระดับ
- รับผิดชอบงานส่วนตัวมากกว่า การมีส่วนร่วมกับผู้อื่น

ความต้องการอำนาจ (need for power) เป็นความต้องการที่จะมีส่วนควบคุม สร้างอิทธิพล หรือรับผิดชอบ ในกิจการของผู้อื่น ผู้ที่มีความต้องการอำนาจจะมีลักษณะพฤติกรรม ดังนี้

- แสวงหาโอกาสในการควบคุมหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น
- ชอบการแข่งขันในสถานการณ์ที่มีโอกาสให้ตนเองครอบงำคนอื่นได้
- สนุกสนานในการเชิญหน้าหรือโต้แย้งต่อสู้กับผู้อื่น

ความต้องการอำนาจมีสองลักษณะ คือ อำนาจบุคคล และอำนาจสถาบัน อำนาจบุคคลมุ่งเพื่อประโยชน์ ส่วนตัวมากกว่าองค์กรแต่อำนาจสถาบัน มุ่งเพื่อประโยชน์ส่วนรวมโดยทำงานร่วมกับคนอื่น

ความต้องการความผูกพัน (need for affiliation) เป็นความต้องการที่จะรักษามิตรภาพและความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลไว้อย่างใกล้ชิด ผู้ที่มีความต้องการความผูกพันมีลักษณะ ดังนี้

- พยายามสร้างและรักษาสัมพันธภาพและมิตรภาพให้ยั่งยืน
- อยากให้บุคคลอื่นชื่นชอบตัวเอง
- สนุกสนานกับงานเลี้ยงกิจกรรมทางสังคมการพบปะสังสรรค์
- แสวงหาการมีส่วนร่วม ด้วยการรวมกิจกรรมกับกลุ่ม หรือองค์กรต่าง ๆ

สัดส่วนของความต้องการทั้งสามนี้ในแต่ละคนมีไม่เหมือนกัน บางคนอาจมีความต้องการอำนาจสูงกว่าความต้องการด้านอื่น ในขณะที่อีกคนหนึ่งอาจมีความต้องการความสำเร็จสูง เป็นต้น ซึ่งจะเป็นส่วนที่แสดงอุปนิสัยของคนคนนั้นได้

5. การสร้างแรงจูงใจกับการบริหารงานในสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาในสภาวะการโลกยุคใหม่ ผลักดันให้เกิดการแข่งขันกันอย่างมากมาย โดยเฉพาะวงการศึกษารองเรียนต่างต้องปรับแผนงานการบริหาร เพื่อให้

ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อย่างรวดเร็วและชาญฉลาด สถานศึกษาต้องมีการเรียนรู้เรื่องของการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ ความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครองมีฉะนั้นสถานศึกษาอาจจะไม่สามารถแข่งขันกับสถานศึกษาอื่นได้ เป้าหมายของการพัฒนา อาจไม่ใช่เพียงเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ในสิ่งใหม่แต่เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรรู้สึกรักและเป็นเจ้าขององค์กรนั้น ทุกหน่วยงานต่างต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมีประสิทธิภาพ มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและทุ่มเทให้กับหน่วยงานได้อย่างเต็มที่ การจูงใจผู้ร่วมงานจึงเป็นการรวมพลังเพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพยายาม สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและบุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นและรับผิดชอบต่องานทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้า การจูงใจทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมองค์กรจะใช้การจูงใจด้วยปัจจัยที่เป็นรูปธรรมหรือนามธรรมในสัดส่วนเท่าใดขึ้นอยู่กับปรัชญาในการจัดการและกำลังความสามารถในการจัดการองค์การ กระบวนการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการจูงใจ สามารถดำเนินการได้ทั้งในรูปของการวางโครงสร้างกระบวนการและวิธีการบริหารจัดการของผู้บริหาร กระแสการพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องที่องค์การต่าง ๆ ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบันและยิ่งมีความสำคัญมากขึ้นเป็นทวีคูณ เนื่องจากปัจจัยด้านทรัพยากร มนุษย์ถือว่าเป็นปัจจัยผลักดันให้องค์การเติบโตได้อย่างยั่งยืน องค์การใดที่มีบุคลากรพร้อมที่จะพัฒนาตนเองตลอดเวลานับว่า องค์การนั้นโชคดี การบริหารคนไม่เหมือนกับการบริหารสิ่งของหรือโครงการเพราะคน มีลักษณะเฉพาะแตกต่างกัน ทั้งสติปัญญา จุดแข็ง จุดอ่อน ความรู้สึก ดังนั้น องค์การจะประสบความสำเร็จได้ การศึกษภาพของบุคลากร ออกมาเพื่อประสิทธิภาพในการทำงานจึงต้องอาศัยการจูงใจให้กลยุทธ์และเทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสมสอดคล้องกับคนแต่ละคน

จุฑา เทียนไทย (2554, หน้า 147) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการจูงใจหรือโน้มน้าว ที่จะทำให้ลูกน้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของเขาเหล่านั้นให้ได้ ซึ่งถือเป็นการทดสอบประสิทธิภาพของตัวผู้บริหารว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดโดยพิจารณาจากการที่ผู้บริหารจะทำให้ลูกน้องมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปจากเดิมได้หรือไม่หากผู้บริหารมีประสิทธิภาพ ย่อมหมายความว่า ผู้บริหารมีความสามารถที่จะโน้มน้าวพวกเขาได้สิ่งเหล่านี้จะทำให้มีผลที่ติดตามมา คือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนับเป็นสิ่งจำเป็นในการทำงานในปัจจุบันที่ต้องมีการพัฒนาควบคู่ไปกับการแข่งขัน การพัฒนาในโลกปัจจุบันการโน้มน้าวหรือจูงใจของผู้บริหารต้องใช้การดำเนินงานในรูปแบบต่าง ๆ ผู้บริหารอาจใช้

รูปแบบที่แยกแยะงานที่ยาก ๆ ให้เป็นงานย่อย ๆ ที่ทำได้ง่ายขึ้นและมอบหมายให้ลูกน้องช่วยกันคิดช่วยกันทำงานที่แยกแยะเป็นงานที่ไม่ยุ่งยากเมื่อพนักงานทำได้สำเร็จจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้พนักงานเหล่านั้นมีขวัญและกำลังใจที่ดีขึ้นมีประสบการณ์มากขึ้นเท่ากับเป็นการเตรียมความพร้อมที่จะรับงานที่ยุ่งยากมากขึ้นในวันข้างหน้า อย่างไรก็ตามวิธีการที่ผู้บริหารจะจูงใจหรือโน้มน้าวใจให้ลูกน้องเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทิศทางที่องค์การต้องการนั้น ตัวผู้บริหารต้องกระทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีด้วย เช่น มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา มีความรับผิดชอบสูง มีการอุทิศตนให้แก่องค์การอย่างเต็มที่การบริหารสถานศึกษามีความแตกต่างจากการบริหารบริษัทหรือองค์การภาครัฐและเอกชนอื่น ๆ เดิมนั้นสถานศึกษามีระบบระเบียบวัฒนธรรมและโครงสร้างที่ค่อนข้างตึงตัว แต่ในปัจจุบันสถานศึกษามีความยืดหยุ่นมากขึ้นในโลกของการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาต้องปรับตัวให้คิดอย่างผู้ประกอบการ มีการแข่งขันและรับฟังความคิดเห็นของทุกคน เพราะฉะนั้นการบริหารสถานศึกษาจึงต้องมีการนำแนวคิดหรือทฤษฎีแรงจูงใจมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ (พรสวัสดิ์ ศิริศานันท์, 2555, หน้า 234) ผู้นำ เป็นบุคคลที่สามารถเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่พนักงานได้โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ

สัμμα รณิธย์ (2556, หน้า 31) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อคนหรือผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะพยายามทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับอิทธิพลและโน้มน้าวทางใจเพื่อจะให้คนปฏิบัติตามทั้งนี้ศักยภาพของผู้นำนั้นจะส่งผลต่อผู้ร่วมงานในด้านความเชื่อมั่นความน่าเชื่อถือกำลังใจและความอบอุ่นในการทำงานผู้ที่ภาวะผู้นำจะเป็นผู้สร้างบรรยากาศ การทำงานจูงใจให้กลุ่มคนรวมตัวกันได้ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการทำงานส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556, หน้า 143) กล่าวว่า การจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการบริหารผู้บริหารทุกคนทุก ๆ สมัยประสบความสำเร็จในการทำงานได้เพราะมีการนำรูปแบบการจูงใจแบบต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์การจูงใจส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานและมีผลต่อความสำเร็จขององค์การ

Yuki (2001, อ้างถึงใน สัμμα รณิธย์, 2556, หน้า 65) ได้สรุปคุณลักษณะสำคัญที่คาดว่าจะทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ คือ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพด้านการสร้างแรงจูงใจและด้านความสามารถที่จำเป็นต่อความมีประสิทธิภาพของผู้บริหารแรงจูงใจจะเป็นตัวกระตุ้นตัวกำหนดทิศทางของพฤติกรรมและช่วยให้พฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสม คงสภาพอยู่ได้นับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญที่ไม่ควรมองข้ามในการทำนាំแรงจูงใจไป

ใช้ในการบริหารงานเพราะจะทำให้งานประสบความสำเร็จและเกิดความผูกพันต่อการ
การกระตุ้นให้คนทำงานได้ผลผลิตที่ดีและการช่วยให้เกิดความพึงพอใจในสภาพแวดล้อม
ในการทำงานมีความสำคัญต่อผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานอย่างยิ่งถ้าทุกฝ่ายให้ความสนใจ
และร่วมมือกันและที่สำคัญที่สุดคือตัวผู้บริหารเองต้องตระหนักว่าควรจะมีวิธีการใช้
แรงจูงใจอย่างไรในการทำงาน

อย่างไรก็ดีนักทฤษฎีและนักวิจัยเห็นว่าภาวะผู้นำนั้นมีความแตกต่างจากการ
บริหารงานอยู่หลายประการคือถ้าพิจารณาบทบาทหรือหน้าที่ทางการบริหารการนำถือเป็น
บทบาทหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารโดยเริ่มจากการวางแผนงานการจัดการการ
จัดระบบ และควบคุมและเมื่อพิจารณาอย่างง่ายภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับหน้าที่การ
บริหารในมุมมองของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลดังที่นักทฤษฎีภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการ
เปลี่ยนแปลงการสร้างแรงบันดาลใจและการมีอิทธิพล (Dubrin. 2010, p. 5)
จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีผลต่อการจูงใจและปฏิสัมพันธ์ให้บุคคล
ทุกคนในองค์การเข้าใจและมุ่งมั่นในอุดมการณ์ขององค์การเพื่อให้องค์การสามารถดำเนิน
กิจกรรมได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญต่อคนหรือผู้ร่วมงานโดยผู้นำ
จะพยายามทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับอิทธิพลและแนวโน้มแนวโน้มใจเพื่อให้ผู้ร่วมงาน
ปฏิบัติตามทั้งนี้ศักยภาพของผู้นำนั้นมีผลต่อความต้องการของผู้ร่วมงานในด้านความ
เชื่อมั่นการนับถือกำลังใจและความอบอุ่นในการร่วมงาน ประสานเพื่อให้ความสะดวก
ในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานเกิดการปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน ผู้นำจึงเป็น
พลังที่จะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี

6. องค์ประกอบของการสร้างแรงจูงใจ

จากการศึกษาองค์ประกอบของการสร้างแรงจูงใจของครูปฏิบัติหน้าที่
รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียง โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง
จำนวน 338 คน พบว่า ในการสร้างทีมงาน มีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 องค์ประกอบ ได้แก่
องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล องค์ประกอบด้านลักษณะงาน องค์ประกอบ
ด้านสภาพแวดล้อม องค์ประกอบด้านการการยอมรับนับถือ องค์ประกอบด้าน
ความก้าวหน้าในงาน และองค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

6.1 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

ภาวะในการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสำคัญในการใส่ใจถึงความต้องการความสำเร็จและโอกาสก้าวหน้าของผู้ตามเป็นรายบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลบางคนอาจต้องดูแลใกล้ชิดในขณะที่บางคนมีความรับผิดชอบสูงอยู่แล้ว จะให้อิสระในการทำงาน เป็นต้น โดยที่ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับที่สูงขึ้น สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ส่งเสริมการเรียนรู้และความมั่นใจให้แก่ผู้ตามเพื่อให้ทำงานได้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

พฤติกรรมปัจเจกบุคคลมีรากฐานมาจาก 5 ส่วน ได้แก่

1. คุณสมบัติทางชีวภาพ เช่น อายุ เพศ เชื้อชาติ ศาสนา เป็นต้น ซึ่งทำให้เกิดความแตกต่างทางความคิด ความรู้สึก ค่านิยม วัฒนธรรม เช่น การตกทายคนไทยใช้การไหว้ คนตะวันออกกลางใช้การจูมพิตที่แก้ม ตอนเป็นเด็กจะดึกค่อนอง กระตือรือร้น พออายุมากขึ้นจะสุขุมรอบคอบมีเหตุผลมากขึ้น เป็นต้น
 2. ความสามารถ ซึ่งแบ่งได้เป็นความสามารถทางปัญญา เช่น ความจำการเรียนรู้เร็ว การคำนวณ เป็นต้น ความสามารถทางร่างกาย เช่น ความแข็งแรง ความยืดหยุ่น เป็นต้น และความสามารถที่เหมาะสมกับงาน ซึ่งในองค์การเราควรให้ความสำคัญกับความสามารถที่เหมาะสมกับงานมากที่สุด
 3. บุคลิกภาพ ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจาก กรรมพันธุ์ การเลี้ยงดู และสถานการณ์
 4. อารมณ์ มีทฤษฎีเหตุการณ์ทางอารมณ์ที่ทำให้เราสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์การให้พนักงานทำงานได้อย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพสูงสุดได้
 5. การเรียนรู้ แบ่งได้เป็น 3 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีการกำหนดเงื่อนไขแบบดั้งเดิม ทฤษฎีการกำหนดเงื่อนไขในการทำงาน และทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม
- การเรียนรู้เรื่องพฤติกรรมปัจเจกบุคคล มีความมุ่งหวังเพื่อทำงานให้สำเร็จ โดยทุกฝ่ายสบายใจมีความสุข (แนวคิด Happy Workplace ซึ่งนิต้าเองก็นำมาใช้) ดังนั้นเมื่อเรารู้แล้วว่า แต่ละคนมีรากฐานมาอย่างไร เมื่อเรามุ่งงานตำแหน่งหนึ่ง เราจะต้องตอบให้ได้ก่อนว่า งานนั้นจำเป็นต้องใช้ความสามารถด้านไหน ต้องใช้คนที่มีบุคลิกภาพแบบใดแล้วจึงเลือกคนที่เหมาะสมมาทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ แต่หากเป็นตำแหน่งเดิมที่มี

คนทำงานอยู่แล้ว แต่คนนั้นยังไม่เหมาะสมกับงาน เราอาจต้องเลือกแนวทางการพัฒนาคนนั้นให้มีความสามารถและบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับงาน โดยการพูดคุยชี้แจงให้เค้ารับทราบว่าอะไรคือความสามารถและบุคลิกภาพที่องค์กรคาดหวังจากตัวเค้า แล้วจึงช่วยเค้าหาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพต่าง ๆ โดยนำเอาทฤษฎีการเรียนรู้และการเสริมแรงเข้ามาช่วยและเพื่อให้คนทำงานเองก็มีความสุขในการทำงาน ซึ่งเชื่อว่าจะทำให้คนนั้นทุ่มเทกับการทำงานได้อย่างเต็มที่ จึงต้องมีการคำนึงถึงวัฒนธรรมและค่านิยมหรือความเชื่อของพนักงานที่มีความหลากหลาย แล้วสร้างวัฒนธรรมให้คนในองค์กรเกิดการยอมรับในความแตกต่างของกันและกัน ทำให้สามารถทำงานร่วมกันประสานกันได้เป็นอย่างดี ผสมผสานกับการสร้างบรรยากาศฝ่ายกายภาพให้ดี เพื่อช่วยกระตุ้นส่งเสริมให้คนที่ทำงานมีความสุข เมื่อคนมีความสามารถสอรับภาระงานและมีความสุขในการทำงาน ก็เชื่อว่าจะทำให้ผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพสูงสุด และจะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ในที่สุด

วิธีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม แบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมนั้น ถ้าต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมแบบชั่วคราว เช่น ต้องการให้คนยินดีทำโอทีในช่วงสัปดาห์นี้ เนื่องจากมีคำสั่งซื้อเข้ามาเป็นจำนวนมาก เป็นต้น ให้ใช้การเปลี่ยนแปลงแบบเป็นครั้งคราว ซึ่งจะสร้างพลังในการตอบสนองได้ดีกว่าแต่ผลที่ได้จะไม่ยั่งยืน หากต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างยั่งยืน จะต้องใช้การปรับพฤติกรรมแบบต่อเนื่อง มีการวางแผนการในการดำเนินการเพื่อให้ค่อย ๆ มีการเปลี่ยนแปลงจนได้การเปลี่ยนแปลงที่ถาวรในที่สุด

แนวทางในการแทรกแซงพฤติกรรมทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ มี 4 แนวทาง แบ่งเป็นแนวทางสำหรับเสริมแรงให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ 2 แนวทาง ได้แก่ การเสริมแรงในทางบวก คือ การให้รางวัลเมื่อทำสิ่งที่ดีหรือทำพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เช่น ลูกสอบได้คะแนนดี ก็ให้รางวัลลูก โดยการพาไปเที่ยวสวนสนุก เป็นต้น แนวทางการเสริมแรงในทางลบ คือ เมื่อทำสิ่งที่ดีแล้ว จะลดสิ่งที่ไม่ชอบให้ เช่น เคยกำหนดให้ลูกดูการ์ตูนได้วันละครึ่งชั่วโมง แต่เมื่อลูกสอบได้คะแนนดีเป็นพอใจ ก็ลดความเข้มข้นของกฎจำกัดการดูการ์ตูนลง โดยอาจไม่จำกัดการดูการ์ตูนอีก เป็นต้น แนวทางสำหรับกำจัดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ 2 แนวทาง ได้แก่ การลงโทษอย่างตรงไปตรงมา เช่น ขาดงานบ่อยตัดเงินเดือน การเรียนตกก็ตีลูก เป็นต้น อีกแนวทาง ได้แก่ การใช้การลงโทษทางบวก คือ การลงโทษโดยการงดให้ผลประโยชน์ที่เคยได้ เช่น เคยได้โบนัสสองเดือน ปีนี้ผลงาน

บ่อยไม่ค่อยตั้งใจทำงาน เลยลดโบนัสเหลือเดือนเดียวหรือไม่ให้เลย หรือจากเดิมที่เคยให้สิทธิ์การทุนไม่จำกัดกับลูกไป แต่เมื่อลูกดูการทุนจนการเรียนตก ก็รีบสิทธิ์นั้นคืน เริ่มนำกฎ การทุนวันละครึ่งชั่วโมงกลับมาใช้อีก เป็นต้น

6.2 การวิเคราะห์ลักษณะงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2550) กล่าวถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในด้านลักษณะของงาน (Work itself) ว่า หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจ จากการที่ได้รับมอบหมายความรับผิดชอบในงานที่เขาปฏิบัติหรือในงานของผู้อื่น รวมทั้งการพึงพอใจที่ได้รับความรับผิดชอบงานใหม่ ๆ

นักบริหารหรือหัวหน้างานนั้น ได้ชื่อว่าเป็นผู้ที่ต้องอาศัยผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องที่มีความรู้ ความสามารถมาเป็นแขนและขาในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมาย ตามที่ตนได้วางแผนไว้ การสั่งงานและกระตุ้นให้คนทำงานด้วยความเต็มใจได้นั้น นักบริหารที่ดีจะต้องมีความรู้เรื่องศิลปะของการเป็นผู้นำ รู้หลักมนุษยสัมพันธ์ รู้เรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรและประการสุดท้าย คือ ต้องรู้หลักจิตวิทยาในการสั่งงานด้วย จึงจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ การสั่งงานคือการที่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานมอบหมายงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำพร้อมทั้งแนะนำวิธีการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การสั่งงานนี้มีความหมายรวมทั้งการขอร้องให้ทำ การออกคำสั่ง และการให้คำแนะนำ การสั่งงานเป็นการแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่า เขาจะต้องทำอะไร ทำอย่างไร ทำกับใคร ทำที่ไหน และทำเมื่อใด ลักษณะของการสั่งงานที่ดีมีหลักอยู่ 4 ประการ คือ ถ้าผู้รับคำสั่งเข้าใจตามคำสั่งถูกต้องและปฏิบัติตามคำสั่งด้วยความเต็มใจงานที่สั่งไปนั้นก็จะสำเร็จลุล่วงด้วยดี ดังนั้นลักษณะของคำสั่งที่ดีจึงต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. คำสั่งต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยคำสั่งนั้นต้องเหมาะสมกับเหตุการณ์ปัจจุบัน ผู้รับคำสั่งจะเต็มใจปฏิบัติตามในกรณีที่เห็นว่าสมเหตุสมผล มิใช่สั่งตามอารมณ์

2. งานที่สั่งจะต้องมีลักษณะที่เป็นไปได้ ถ้างานที่สั่งเป็นงานที่สุรุ่ยสุร่ายที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำได้ ย่อมไม่ได้รับความร่วมมือ ผู้สั่งงานจะต้องรู้ถึงความสามารถของผู้รับคำสั่ง ทรัพยากรต่าง ๆ ที่จะต้องใช้ และระยะเวลาที่กำหนดว่าพอเพียงหรือไม่

3. คำสั่งจะต้องมีความสมบูรณ์ หมายความว่า เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชารับคำสั่งนั้นแล้ว มีความเข้าใจชัดเจนว่าผู้สั่งต้องการให้ทำอะไร

4. คำสั่งจะต้องมีลักษณะชัดเจนและไม่คลุมเครือ การใช้ถ้อยคำในคำสั่งจะต้องระมัดระวังหลีกเลี่ยงการใช้ถ้อยคำที่อาจแปลความหมายได้หลายแง่ ผู้ออกคำสั่งจะต้องระลึกลักษณะของคำสั่งนั้นต้องให้ผู้รับคำสั่งเข้าใจด้วย มิใช่ว่าผู้ออกคำสั่งเข้าใจเพียงคนเดียวเท่านั้น

5. ถ้อยคำที่ใช้ในคำสั่งควรใช้ถ้อยคำที่ชวนให้ผู้รับคำสั่งเต็มใจปฏิบัติตามคำสั่ง ลักษณะของคำสั่งต้องไม่แฝงการวางอำนาจของผู้บังคับบัญชา ควรใช้วิธีออกคำสั่งในรูปแบบของการจูงใจ

6. คำสั่งควรมีลักษณะเป็นการแนะนำมากกว่าคำสั่งที่มีลักษณะแบบเผด็จการ

7. การอธิบายเหตุผลประกอบการสั่งงาน มีส่วนช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ผู้บังคับบัญชาบางคนอาจไม่พอใจเมื่อสั่งงานแล้วลูกน้องถามว่า “ทำไม” ตามหลักจิตวิทยาถือว่า การที่คนเราต้องทำอะไรตามคำสั่งคนอื่นโดยไม่ทราบว่าเป็นไปเพื่ออะไร หวังผลอะไรจากการทำงานนั้น จะขาดความรู้สึกระตือรือร้นในการทำงาน ฉะนั้นจึงเป็นการสมควรที่ผู้สั่งงานจะได้อธิบายเหตุผลที่ต้องทำงานนั้นให้ผู้รับคำสั่งทราบ โดยไม่แสดงอารมณ์ฉุนเฉียว

สรุปได้ว่า การสั่งงาน ของผู้บริหารนั้น จำเป็นอย่างมากที่ตัวผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจงาน เข้าใจลักษณะของงานนั้น ๆ เพื่อที่จะสามารถพิจารณาสั่งงานให้ถูกต้องถูกต้อง ถูกคน จึงจะเกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ

6.3 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

สิ่งแวดล้อมการทำงาน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ล้อมรอบตัวผู้ปฏิบัติงานในขณะที่ทำงาน เช่น เพื่อนร่วมงาน เครื่องจักร อุปกรณ์ต่าง ๆ อากาศที่หายใจ เสียง แสงสว่าง ความร้อน สารเคมี และรวมถึงเชื้อโรคต่าง ๆ ด้วย

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2550) ได้กล่าวถึงสภาพทั่วไปของการทำงาน (Work Condition) ว่าหมายถึง สภาพแวดล้อมโดยรอบในการทำงานไม่ว่าจะแสงเสียง อากาศ กลิ่น สภาพพื้นที่ในการทำงาน โต๊ะทำงานและรวมไปถึงอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงาน

ปัจจัยสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ล้อมรอบตัวผู้ปฏิบัติงานมีองค์ประกอบ

4 ประการ ประกอบด้วย

1. สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment) ได้แก่ เสียงดัง ความร้อน ความสั่นสะเทือน แสงสว่าง ความกดดันบรรยากาศ ตลอดจนเครื่องมือเครื่องจักร อุปกรณ์ต่าง ๆ รวมทั้งบริเวณสถานที่ทำงาน
 2. สิ่งแวดล้อมทางเคมี (Chemical Environment) เช่น สารเคมีที่ใช้ สารเคมีที่เป็นผลผลิต สารเคมีที่เป็นของเสียต้องกำจัด เช่น สังกะสี แมงกานีส สารตะกั่ว สารปรอท สารเคมีนั้นอาจอยู่ในรูปของก๊าซ ไอ ผุ่น ละลอง ครั่น หรืออยู่ในรูปของเหลว เช่น ตัวทำละลาย กรด ด่าง เป็น
 3. สิ่งแวดล้อมทางชีวภาพ (Biological Environment) ได้แก่ แบคทีเรีย เชื้อรา ไวรัส พยาธิ และสัตว์อื่น ๆ เช่น หนู ตะขาบ และสิ่งแวดล้อมที่ไม่มีชีวิต ได้แก่ ผุ่นฝ้าย ผุ่นข้าว ผุ่นเมล็ดพืชต่าง ๆ
 4. สิ่งแวดล้อมทางเออร์โกโนมิกส์ (Ergonomics) หมายถึง สิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อภาวะที่เกี่ยวกับจิตวิทยาสังคม และเศรษฐกิจในการทำงาน ได้แก่ สภาพในการทำงานที่ถูกเร่งรัดหรือบีบบังคับให้ต้องทำงาน โดยไม่คำนึงถึงสภาพความเป็นอยู่ หรือมอบหมายให้ทำงานมากเกินไปกำลังหรือทำงานซ้ำซาก จนเกิดความเบื่อหน่าย การทำงานล่วงเวลา การทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่แปลกหน้า สิ่งเหล่านี้อาจเป็นสาเหตุให้เกิดความกดดันทางจิตใจ ซึ่งเป็นผลเสียต่อการปฏิบัติงาน
- บรรยากาศ หรือสภาพแวดล้อมที่ดีในองค์กร จะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน เมื่อบุคลากรมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นอย่างดี มีความไว้วางใจเชื่อใจกันและกันสูง ย่อมส่งผลถึงการมีบรรยากาศในการทำงาน มีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น ผลงานดีขึ้น โดยที่บุคลากรไม่เบื่อหน่ายในการทำงาน และปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี

6.4 การยอมรับนับถือ

การได้รับการยอมรับจากสังคม หมายถึง ลักษณะงานที่มีส่วนส่งเสริม ด้านการบูรณาการทางสังคมของผู้ปฏิบัติงาน ได้มีโอกาสสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น ๆ รวมถึงโอกาสที่เท่าเทียมกันในความก้าวหน้าที่ตั้งอยู่บนฐานของระบบคุณธรรม หรือการได้รับความไว้วางใจเชื่อใจจากบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การขณะปฏิบัติงาน

ทฤษฎีแรงจูงใจตามลำดับขั้นของมาสโลว์ กล่าวว่า มนุษย์มีความต้องการความปรารถนา และได้รับสิ่งที่มีความหมายต่อตนเอง ความต้องการเหล่านี้จะเรียงลำดับขั้นของความต้องการ ตั้งแต่ขั้นแรกไปสู่ขั้นสูงขึ้นเป็นลำดับ ซึ่งมีอยู่ 5 ขั้น ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น

2. ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (security or safety needs) เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการ ความมั่นคงในชีวิตและหน้าที่การงาน

3. ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) (affiliation or acceptance needs) เป็นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งเป็นธรรมชาติ อย่างหนึ่งของมนุษย์ เช่น ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับ ต้องการความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น

4. ความต้องการการยกย่อง (esteem needs) หรือ ความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นความต้องการการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม เช่น ความต้องการได้รับความเคารพนับถือ ความต้องการมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (self-actualization) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น

6.5 ความก้าวหน้าในการทำงาน

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2550) กล่าวว่า บุคลากรส่วนใหญ่ปฏิบัติงานก็เพื่อสนองตอบความจำเป็นในการดำรงชีวิตอันได้แก่ ความจำเป็นทางปัจจัยสี่ ความมั่นคงปลอดภัยการยอมรับทางสังคม ความภูมิใจในเกียรติและความพอใจในสิ่งที่ตนอยู่ ดังที่ Maslow ได้กล่าวไว้ นอกจากนั้น บุคลากรยังมีความหวังว่า องค์กรจะเปิดโอกาสให้แสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นการสนองความพึงพอใจตามทฤษฎีจิตใจของ Herzberg ได้แก่ โอกาสในความสำเร็จ การให้การยอมรับความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ และงานที่ดี ดังนั้นแนวทางในการพัฒนาความก้าวหน้าในงาน อาชีพโดยยึดปัจจัยทางสังคมและความภูมิใจในงานภายใต้ทฤษฎีดังกล่าวข้างต้นทางหนึ่ง คือ การ ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นพร้อมกับได้รับค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น หากบุคลากรต้องการความเจริญเติบโตในงานอาชีพก็สามารถวางแผนพัฒนาตนเองได้โดยอิสระ รวมทั้งทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมั่นคง

ปลอดภัยในชีวิต เนื่องจากได้รับทั้งปัจจัยทางเศรษฐกิจ และสังคมเป็นการตอบแทน นอกจากนั้นการ พัฒนาความก้าวหน้าในงานอาชีพยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ พนักงานโดยองค์การมีความมุ่งหวังการเพิ่มความสามารถในการผลิตและเพิ่ม ประสิทธิภาพในการดำเนินการการพัฒนา ความก้าวหน้าในงานอาชีพนั้นเป็นความ รับผิดชอบ และเป็นความร่วมมือจาก 3 ฝ่าย คือ องค์การ บุคลากร และผู้บังคับบัญชา โดยองค์การต้องกำหนดนโยบายและแผนพัฒนา แล้วทำการสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจถึง กระบวนการ พัฒนาดังกล่าว ว่ามีกฎเกณฑ์และระเบียบวิธีอย่างไรและบุคลากรเอง ต้อง ตระหนักถึงภาระหน้าที่ที่ต้องเผชิญ รวมทั้งต้องเข้าใจว่าจะต้องเพิ่มความรู้ สมรรถนะด้านใด ประสบการณ์และทักษะใด โดยอาจทำการค้นคว้าเองหรือเข้ารับการฝึกอบรมก็ได้ ส่วน บทบาทของผู้บังคับบัญชาคือการส่งเสริม คอยกระตุ้นให้คำแนะนำปรึกษา และทำการ ประเมินสายความก้าวหน้า (Career Path) เป็นเทคนิคการจัดการภายในองค์การที่มีการ กำหนดเงื่อนไข ระเบียบ มาตรฐาน หลักเกณฑ์เงื่อนไขเวลาในการเข้าสู่ตำแหน่ง มีการ ประเมินค่างานและลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจนในการจัดการอาจส่งเสริม ด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้บุคลากรมีประสบการณ์ และมีศักยภาพในการรับผิดชอบงาน ที่สูงขึ้น ความก้าวหน้าขององค์การมีไว้สำหรับบุคลากรทุกคนที่มีความสามารถตามสาย ความก้าวหน้าในงานอาชีพ การที่แต่ละคนจะเจริญก้าวหน้าในการงานนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับ หลาย ๆ ปัจจัย เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ทางก้าวหน้าในงานอาชีพเป็น กระบวนการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถและสมรรถนะในการปฏิบัติงานของ บุคลากรในปัจจุบันโดยยึดเกณฑ์หรือมาตรฐานที่องค์การได้กำหนดไว้ เพื่อก้าวสู่ลำดับขั้น ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคตภายในองค์การ ซึ่งเป็นการวางแผนการเติบโตในงานอาชีพ เป็นสิ่งบ่งชี้ความเจริญ ก้าวหน้าของบุคลากรในช่วงชีวิตที่ปฏิบัติงานอยู่ภายใต้องค์การนั้น เป็นสิ่งสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานเป็นรางวัลตอบแทนที่สอดคล้องกับ ความสามารถ และความรับผิดชอบที่สูงขึ้น อย่างไรก็ตามสายทางก้าวหน้าในงานอาชีพ ขึ้นอยู่กับความพยายามและสมรรถนะของแต่ละบุคคล ดังนั้นองค์การจึงต้องมีบทบาท สำคัญในการสนับสนุนโอกาสทางอาชีพนั้น โดยการแนะนำ ชี้แนะแนวทาง ทั้งนี้ทิศทางการ พัฒนาสู่สายทางก้าวหน้าต้องสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การ

นฤมล นิราทร (2550) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง การ เปลี่ยนในบทบาทการทำงาน ซึ่งจะให้ผลตอบแทนทั้งทางด้านจิตวิทยา หรือผลตอบแทนที่ เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงาน การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านี้จึงรวมถึงการเปลี่ยนแปลง

ที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือเงินเดือน ตลอดจนถึงความพึงพอใจต่อชีวิต ความรู้สึกว่าตนเองมีค่า ประสบความสำเร็จ ซึ่งอาจ ออกมาในรูปแบบของอำนาจ หน้าที่ สถานภาพที่สูงขึ้น ความก้าวหน้าในอาชีพ จึงเป็นผลสุดท้ายของการจัดการอาชีพงานที่ เริ่มต้นด้วยการวางแผนอาชีพงาน การพัฒนาอาชีพงาน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนา ความก้าวหน้าในอาชีพ

เกณฑ์หรือมาตรวัดความก้าวหน้าในงาน ได้แก่

1. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การที่ได้เลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น มีหน้าที่และความรับผิดชอบสูงขึ้น ความก้าวหน้าในตำแหน่งวัดได้จากการเปรียบเทียบกับตำแหน่งที่ได้ดำรงอยู่กับระยะเวลาในการรับราชการ หรือเปรียบเทียบกับอายุตัวของบุคลากรนั้น ๆ หรืออาจเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงาน
2. ความก้าวหน้าในเงินเดือน การได้รับเงินเดือนในอัตราที่สูงความก้าวหน้า ในอัตราเงินเดือนมีสวนสัมพันธ์ส่งเสริม และสนับสนุนกับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ผู้ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ย่อมมีโอกาสที่จะได้รับเงินเดือนสูง หรือมีความก้าวหน้าในเงินเดือน ทำให้มีโอกาส ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ด้วย
3. ความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง ความก้าวหน้าในด้านความรู้ ความสามารถทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน รวมถึงการพัฒนาตนเองในด้านจิตใจ ทัศนคติ ตลอดจนนิสัยในการปฏิบัติงาน อันจะทำให้งานที่ปฏิบัตินั้นสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุ เป้าหมายที่วางไว้ ความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองมีความสำคัญมากที่สุดในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานที่พัฒนาตนเองได้อย่างรวดเร็ว ย่อมมีความก้าวหน้าทั้งตำแหน่งหน้าที่และเงินเดือน

ขั้นตอนการพัฒนาบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นการดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการ โดยจัดรูปแบบการพัฒนาสายอาชีพในองค์กรเป็น 3 ระดับ คือ

- 1) การพัฒนาบุคลากรที่บรรจุใหม่ โดยการฝึกอบรม ปฐมนิเทศบุคลากรที่บรรจุ ใหม่ซึ่งในแต่ละปีจะมีบุคลากรที่บรรจุใหม่เข้ามาเป็นประจำ จึงต้องเตรียมความพร้อมในด้านการทำความรู้จักกับองค์กรและแนวทางการทำงานร่วมกับผู้อื่น
- 2) การพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่เดิม ซึ่งจะแบ่งเป็น 2 ระดับ
 - บุคลากรระดับปฏิบัติการ โดยการอบรมความรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ กฎระเบียบข้อบังคับ งานในหน้าที่หรือส่งเข้ารับการฝึกอบรมที่หน่วยงานภายนอก สถาบัน

- บุคลากรระดับผู้บังคับบัญชา เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อม ทักษะการปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้บังคับบัญชา
- บุคลากรระดับบริหาร โดยให้บุคลากรดังกล่าวไปสัมมนาพัฒนาผู้บริหาร ด้านคุณธรรม จริยธรรม จิตวิทยาความมั่นคง ดูงานด้านการบริหารในต่างประเทศ หรือเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรบริหารระดับสูงของสำนักงานต่าง ๆ ร่วมกับบุคลากรผู้บริหารภายนอกเพื่อให้เกิดโลกทัศน์ที่กว้างขึ้นเป็นระบบที่เชื่อมโยงกับการจัดระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน (Competency) ของพนักงานในปัจจุบัน และการพัฒนาศักยภาพ (Potential) ซึ่งเป็นขีดความสามารถของพนักงาน

สำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคตทิศทางการจัดทำ การพัฒนาอาชีพของพนักงานจะเชื่อมโยงมาจากนโยบายขององค์กรที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ (Vision) : สิ่งที่ยุทธศาสตร์คาดหวังหรือ ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า ภารกิจ (Mission) : ภาระหรือหน้าที่ที่ต้องดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ที่กำหนด เป้าหมาย (Goal) : ผลลัพธ์ที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้น กลยุทธ์ ธุรกิจ : แผนงานหรือวิธีการเพื่อให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จตาม (Business Strategy) เป้าหมายที่กำหนดต้องเข้าใจก่อนว่าระบบ การพัฒนาอาชีพ (Career development) เชื่อมโยงกับระบบการ ฝึกอบรมและพัฒนา (Training and development) กล่าวคือการพัฒนาอาชีพจะเน้นไปที่ความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานในขณะที่การฝึกอบรมและพัฒนาจะเป็นระบบที่ผลักดันหรือ สนับสนุนให้พนักงาน มีศักยภาพและความสามารถพร้อมที่จะก้าวหน้าไปในสายอาชีพที่กำหนดขึ้น ดังนั้น ทั้ง 2 ระบบจึงมีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ดังนั้นการพัฒนาอาชีพจึงหมายถึง การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานกับองค์กรให้สอดคล้องกับการวางแผนอาชีพในอนาคต โดยจัดให้มีกิจกรรมการฝึกอบรม การเสริมประสบการณ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสายอาชีพให้มีการพัฒนาตนเองด้านอาชีพอย่างต่อเนื่อง อันเป็นส่วนสำคัญในขอบเขตงานการบริหารทรัพยากร มนุษย์โดยนำข้อมูลที่รวบรวมมาวางแผนพัฒนาอาชีพพร้อมทั้งให้คำแนะนำแก่พนักงาน จัดฝึกอบรม พัฒนา ทำการวัดประเมินผล และส่งเสริมการพัฒนา พนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคคลมีความก้าวหน้าในอาชีพจนกระทั่งเกษียณอายุ

สรุปได้ว่า ความก้าวหน้าในการทำงาน เป็นการกำหนด มอบหมายงาน ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรในตำแหน่งที่สูงขึ้น กล่าวได้ว่าการ เลื่อนตำแหน่ง คือการ

มอบรางวัลแก่การปฏิบัติงานที่ผ่านมา แสดงให้เห็นถึงการประเมินความสามารถ ตลอดจนศักยภาพของบุคลากรที่มีการเติบโตในสายงาน เพื่อจะได้มีความรับผิดชอบมากขึ้น มีสถานภาพสูงขึ้น และรับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ การเลื่อนตำแหน่ง ยังสะท้อนให้เห็นถึงความเอาใจใส่ ดูแล และความปรารถนาดีขององค์กรที่มีต่อบุคลากรอีกด้วย เนื่องจากมีวัตถุประสงค์ในการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร การเลื่อนตำแหน่งเป็นสิ่งที่มีความจำเป็น การระบุ วิธีการเข้าสู่ตำแหน่งอีกทั้งคุณสมบัติในการได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง และบทบาทของฝ่าย บริหารในการส่งเสริมให้บุคลากรเตรียมตัวเพื่อรับการเลื่อนตำแหน่ง จึงเป็นสิ่งจำเป็นในการจูงใจ และสร้างกำลังใจให้เกิดการพัฒนางาน

6.6 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

มนุษย์สัมพันธ์ในด้านการบริหารงาน หมายถึง เทคนิคและวิธีการที่นำไปใช้ในการจูงใจคนในหน่วยงานให้เกิดความเห็นร่วมกัน นำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ในหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อหน่วยงานโดยส่วนรวม และบุคลากรใน หน่วยงานมีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี พร้อมให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกันอีกด้วย ความสำคัญของมนุษย์สัมพันธ์ คือ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ด้วยกัน หลากหลายรูปแบบ โดยมีวิธีดำเนินการทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งมนุษย์เราไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ เนื่องจากไม่สามารถทำกิจกรรมต่าง ๆ ในการดำเนินชีวิตทุกขั้นตอน ด้วยตนเองได้ตามลำพัง แต่ต้องอาศัยบุคคลอื่นเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อให้กิจกรรมหรืองานนั้นบรรลุไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้น มนุษย์สัมพันธ์จึงมีความสำคัญดังนี้

1) หลักความพึงพาของผู้ร่วมงาน ในหน่วยงานใดก็ตาม ผู้ร่วมงานหรือบุคลากรมีความคาดหวังว่าผู้บริหารของตนเองต้องสามารถพึ่งพาอาศัยได้ทุกเรื่อง จึงได้ฝากความหวัง ความต้องการไว้กับผู้บริหารหากผู้บริหารสามารถกระทำตนเองให้เป็นบุคคลที่ ผู้ร่วมงานสามารถพึ่งพาได้ในทุกด้าน เช่น เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นให้ระบายความทุกข์ร้อนของตนเองซึ่งเป็นเรื่องส่วนตัวและเรื่องอื่นเป็นต้น

2) หลักการยกย่องชมเชยบุคลากรในหน่วยงานทุกระดับ ทุกตำแหน่ง ต้องการคำยกย่องชมเชยจากผู้บริหารระดับสูงสุดของหน่วยงานตามแต่โอกาสจะเหมาะสมถือว่าเป็นกำไรทางสังคม ซึ่งการยกย่องชมเชยนี้ต้องมาจากความจริงใจและ

ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความจริง จะช่วยเกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร ตลอดจนสามารถนั่งอยู่ในจิตใจของผู้ร่วมงานได้ตลอดเวลา

3) หลักความโปร่งใสเป็นหลักที่สำคัญมากต่อความร่วมมือร่วมใจของผู้ร่วมงาน ซึ่งการทำงานของผู้บริหารในทุกเรื่องต้องไม่ทำให้ผู้ร่วมงานมีความสงสัยเคลือบแคลงใจทางที่ดีที่สุดก็คือ ผู้บริหารต้องมีความยุติธรรมให้เป็นประจักษ์โดยปราศจากข้อสงสัยใด ๆ

4) หลักการ ให้โอกาสแก่ผู้ร่วมงานเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงฝีมือหรือแสดงความสามารถในการทำงาน พร้อมทั้งให้อำนาจและความไว้วางใจในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน โดยผู้บริหารไม่ต้องเข้าไปในรายละเอียดมาก คอยเป็นที่ปรึกษาอยู่ห่าง ๆ เท่านั้นพอหากเกิดความผิดพลาดก็ไม่ควรซ้ำเติม แต่ให้กำลังใจและให้โอกาสใหม่ต่อไปถือว่าเป็นบทเรียนก็เพียงพอ

5) หลักผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีที่สุด โดยทั่วไปผู้บริหารเป็นสัญลักษณ์ของหน่วยงานหากผู้บริหารมีพฤติกรรมดีก็ได้รับการชมเชยส่งผลให้ทุกคนในหน่วยงานต่างมีความสุขกันถ้วนหน้าแต่ในทางตรงกันข้ามหากผู้บริหารมีพฤติกรรมที่แสดงออกในทางเสื่อมเสีย หน่วยงานนั้นก็เศร้าหมองไปด้วยอย่างไรก็ตามมนุษยสัมพันธ์ต้องเริ่มจากผู้บริหารก่อน แล้วจึงแพร่ขยายไปสู่ผู้ร่วมงานต่อไป ผู้บริหารต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ในตนเองก่อน เช่น แสดงซึ่งความจงรักภักดีต่อหน่วยงานทุ่มเทร่างกายแรงใจทุนทรัพย์ และอุทิศเวลาให้แก่ หน่วยงานรวมถึงการเอาใจใส่ดูแลเชื้อเพื่อแผ้วต่อผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ ดังนั้นในหน่วยงานมีประเด็นสำคัญอยู่สองประเภท คือ เรื่องของคนกับเรื่องทางการเงินงานจะสำเร็จลงได้ด้วยดีและบรรลุ ตามเป้าหมายต้องอาศัยคนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ช่วยขับเคลื่อนให้งานนั้นดำเนินไปด้วยดีและคนต้อง ทำงานด้วยใจรักและเกิดความพึงพอใจในงานพร้อมทั้งเกิดความประทับใจต่องานและผู้บริหารก็สามารถกล่าวได้ว่า หน่วยงานนี้ให้ความสำคัญแก่มนุษยสัมพันธ์ และร่วมกันสร้างสรรค์ปรับปรุงแต่งตลอดเวลาอย่างต่อเนื่องตลอดไป

ประโยชน์ของมนุษยสัมพันธ์

สันติ บุญภิรมย์ (2552) กล่าวถึง มนุษยสัมพันธ์ ว่า คือ ความสัมพันธ์อันดีของบุคลากรในหน่วยงานซึ่งนำไปสู่ความเข้าใจความรักความผูกพันเกิดขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งมนุษยสัมพันธ์มีประโยชน์ดังนี้

1) มนุษยสัมพันธ์มีประโยชน์ระหว่างบุคคลต่อบุคคล ในหน่วยงานซึ่งมีคนอยู่ เป็นจำนวนมาก หากแต่ละคนมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันและกันแล้วจะเกิดเป็นความรักความเข้าใจที่มีต่อกันนำมาซึ่งความช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งในส่วนของการและความสัมพันธ์ส่วนตัว ทำให้งานในหน้าที่สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

2) มนุษยสัมพันธ์มีประโยชน์กับคนในกลุ่ม เนื่องด้วยในหน่วยงานไม่ใช่มีบุคคล เพียงคนเดียวหรือสองคนเท่านั้นแต่มีเป็นจำนวนมาก ซึ่งทุกระดับทุกตำแหน่งผู้บริหารก็มีความหวังว่า คนทั้งหมดในหน่วยงานต้องมาช่วยผู้บริหารทำงานด้วยความรักและความเข้าใจซึ่งกันและกัน เนื่องด้วยแต่ละคนมีความสามารถที่แตกต่างกันออกไป โดยนำความสามารถดังกล่าวมาใช้ให้เป็นประโยชน์ และมีคุณค่าต่องานขององค์กร ความสำเร็จก็จะเกิดขึ้นได้อย่างแน่นอน

3) มนุษยสัมพันธ์มีประโยชน์ระหว่างหน่วยงานกับพนักงานอีกนัยก็คือ แรงงานสัมพันธ์ (Employee's Relation) หมายถึง การสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างพนักงานกับหน่วยงาน ซึ่งเป็นสถานที่ในการปฏิบัติงานของพนักงานหรือคนงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงาน โดยต่างฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์ซึ่งกันและกันทั้งนี้ความต้องการของพนักงาน แต่ละคนต้องสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน หากหน่วยงานอยู่รอดก็หมายความว่า พนักงานทุกคนก็อยู่รอดได้ แต่ในความเป็นจริงสภาพปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตพนักงานที่เข้าใจหน่วยงานของตนเองมีน้อยมาก ต่างก็พยายามเรียกร้องผลประโยชน์กับตนเอง จนกระทั่งหน่วยงานและฝ่ายบริหารไม่สามารถ ตอบสนองได้อย่างไรก็ตามมนุษยสัมพันธ์ที่เกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์หากไม่ทำความเข้าใจให้สมบูรณ์แล้วอาจทำให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างรุนแรง ในบางครั้งมีการทำลายหน่วยงานและทรัพย์สินให้เกิดความเสียหายหรือพบว่าในบางครั้งหน่วยงานเลิกจ้างพนักงานก็มีอยู่เป็นจำนวนมาก ดังนั้นผู้บริหารของหน่วยงานและพนักงานต่างฝ่ายต่างก็ให้ความสำคัญต่อมนุษยสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกันตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ มีความเชื่อวางใจถึงหน่วยงาน กับพนักงานมีความรักความผูกพันจะพาให้นำมาซึ่งความสงบเรียบร้อยภายในหน่วยงาน และก่อให้เกิดความมั่นคงซึ่งกันและกันอีกด้วย

4) การให้ความร่วมมือกับบุคคลอื่นเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงการมีมนุษยสัมพันธ์ ประการหนึ่งและความร่วมมือของคนอื่นกับตนเองสามารถอธิบายได้ว่า เมื่อถึงเวลาเมื่อมีการทำกิจการงานใหญ่ ๆ มีคนอื่นมาช่วยเหลือเป็นจำนวนมาก ต่างก็ถือว่า

เป็นภาระหน้าที่ของตนเองเหมือนเป็น เจ้าของงานคนหนึ่งเหมือนกันในลักษณะนี้ถือว่า มีมนุษยสัมพันธ์สูงมาก หากเจ้าของงานทำงานอยู่ตามลำพังสามารถบ่งชี้ได้ว่าในเรื่องของ มนุษยสัมพันธ์ต้องมีการปรับปรุง มิฉะนั้นแล้วจะเป็นบุคคลที่โดดเดี่ยวในวงสังคมต่อไป

5) พฤติกรรมการศึกษาสังเกตและพินิจพิจารณาพฤติกรรมที่เกิดขึ้น ของบุคคล ว่าทำไมจึงแสดงพฤติกรรมเช่นนั้นออกมา ทำให้สามารถรับรู้พฤติกรรมทั้งในเชิงบวก (Positive Behavior) และพฤติกรรมในเชิงลบ (Negative Behavior) แล้วนำผลจากการศึกษาเรียนรู้ดังกล่าว ข้างต้นมาสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างกันจากผลการศึกษา ดังกล่าวสามารถนำมาตั้งเป็นทฤษฎี (Theory) กฎเกณฑ์ (Law) ทางมนุษยสัมพันธ์ขึ้นมาได้

6) การศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษยสัมพันธ์ ในบางครั้งสามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้แล้วนำช่องทางเหล่านั้นมาใช้ต่อไปเป็นการ เข้าใจถึงจิตใจที่แท้จริงเรียกว่า รู้ว่าระจิดเป็นการรู้ว่าจะเวลาไหนจิตต้องการอะไร เป็นการ สอดคล้องของธรรมชาติทำให้คนกับคนมีความผูกพันกันมากขึ้น เช่น เวลาไหนต้องการ เพื่อนเวลาไหนต้องการความเป็นส่วนตัว หรือ เวลาใดต้องการความบันเทิงเป็นต้นอย่างไร ก็ตามการมีมนุษยสัมพันธ์ของแต่ละคนจะให้ชี้ชัดลงไปว่า ตนเองนี้มีมนุษยสัมพันธ์หรือไม่ นั้น สามารถตรวจสอบและสังเกตได้จากพฤติกรรมของตนเองที่กระทำต่อบุคคลอื่น แล้วผลตอบสนองกลับมาในด้านบวกหรือลบ พร้อมทั้งเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะ เหล่านี้ รวมอยู่ด้วย คือ การศึกษาสังเกตและรู้เข้าใจธรรมชาติของมนุษย์และสัตว์อีกด้วย

สรุปได้ว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ต้องเป็นผู้ที่มียอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น เป็นผู้มีการวิจจาสภาพเรียบร้อย ให้ความ เป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงานไม่หยิ่งถือตัว สรรค์สร้างบรรยากาศของสถานศึกษาให้มีความ รักใคร่สามัคคีมีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ร่วมแรงร่วมใจกันพัฒนาสถานศึกษาอย่าง ยั่งยืน

7. บทสรุป

การสร้างแรงจูงใจการบริหารกลุ่มงานในสถานศึกษาจะก่อให้เกิดผลประโยชน์ ที่เกื้อกูลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรไปในทางที่ดี จากองค์ประกอบของแรงจูงใจในการ บริหารกลุ่มงานในสถานศึกษา เป็นทักษะที่สำคัญที่ครู ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ สถานศึกษา จะต้องนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น บุคลากรที่มีแรงจูงใจในการทำงานจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดี และผลการปฏิบัติงานของ

แต่ละบุคคลจะขึ้นอยู่กับระดับแรงจูงใจ เพราะแรงจูงใจเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้เกิดความอยาก ความต้องการ และแรงปรารถนาที่จะทำงานให้สำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องรู้จักวิธีการสร้างแรงจูงใจ เลือกใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละคน แต่ละโอกาส เพราะการสร้างแรงจูงใจจะต้องให้ตรงกับความต้องการของผู้ถูกจูงใจเพื่อโน้มน้าวจิตใจของบุคลากรให้เกิด ความรัก ความผูกพัน ร่วมมือร่วมใจกัน ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ทুমเทความรู้ความสามารถ ที่มีอยู่ให้ทำงานอย่างจริงจัง จึงกล่าวได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีผลต่อ ความสำเร็จของงานในองค์กร หากบุคลากรในองค์กรไม่มีแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานก็จะ เป็น มูลเหตุที่ทำให้ขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีการขาดงาน ลาออกจากงานหรือ อาจก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมาได้ แต่ในทางตรงกันข้าม หากบุคลากรมีแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานสูงจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ

ใบกิจกรรมที่ 1
การสร้างแรงจูงใจ

คำชี้แจง จากการอบรมเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร
ในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การสร้างแรงจูงใจในการบริหารงานในสถานศึกษามีความสำคัญกับสถานศึกษาของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. องค์ประกอบใดสำคัญที่สุดในการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในหน่วยงานของท่าน พร้อมทั้งให้เหตุผล

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ใบกิจกรรมที่ 2
การสร้างแรงจูงใจ

คำชี้แจง จากการอบรมเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร
ในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ท่านมีหลักในการสร้างแรงจูงใจให้กลุ่มงานที่ท่านรับผิดชอบในสถานศึกษาของท่าน
อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. หากกลุ่มงานของท่าน มีครูอายุมากและมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษเป็นส่วนใหญ่
ทำให้ขาดแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ท่านคิดว่าควรใช้เทคนิคการสร้าง
แรงจูงใจอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

เอกสารอ้างอิง

- กนกอร สมปราชญ์. (2560). *ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเรียนรู้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังพัฒนา.
- สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา
- เข็มจิรา ทองอร่าม. (2560). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการอุตสาหกรรมฉีดขึ้นรูปพลาสติก ในเขตประกอบการอุตสาหกรรมแพคตอรีแลนด์วังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี
- ศทาวุธ สิทธิโชคสกุล. (2557). *แรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์. ศษ.ม. นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร
- คมศิลป์ ประสงค์สุข. (2557). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- จันทราณี สงวนนาม. (2553). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : บริษัทไทยร่มเกล้า.
- ชวนะ ทวีอุทิศ. (2558). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2549). *ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ชาญชัย อาจิณสมาจาร. (2550). *ภาวะผู้นำในองค์กร*. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- เทพวรินทร์ เชื้อนปัญญา (2555). *รูปแบบการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจ*. ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- ทองใบ สุดซารี. (2542). *วิเคราะห์แนวความคิด ทฤษฎี และการประยุกต์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). อุบลราชธานี : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ทองใบ สุดซารี. (2551). *ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ*. อุบลราชธานี : คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). *ภาวะผู้นำและเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : ทริปปี้ล.
- บุรชัย ศิริมหาสาคร. (2458). *มุขบริหารสู่การเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ : แสงดาว.
- พงกะพรรณ ตะกลมทอง. (2553). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. อุดรธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
- ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ. (2553). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน*. วิทยานิพนธ์. ค.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2550). *พฤติกรรมผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: ไดมอนด์ อิน มีสลิเนส เวลด์.
- เสน่ห์ จุย์โต. (2552). *วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สมุทรา ชำนาญ. (2554). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและปฏิบัติ*.
ระยอง. : พี.เอส.การพิมพ์
- สัมมา รณิธย์. (2560). *หลัก ทฤษฎีและปฏิบัติ การบริหารการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 4)
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา.
(2555). *คู่มือฝึกอบรมสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาสมรรถนะประจำสายงานการมีวิสัยทัศน์*. กรุงเทพฯ : สำนักงานฯ
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
(2558). *ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2558 ถึง 2563*.
กรุงเทพฯ :สำนักงานฯ
- Achua. C F & Lussier, R. N (2013). *Effective Leadership*. Mason, OH: South-western cengage learning
- Braun, Jerry Bruce. (1991). *An Analysis of Principal Leadership Vision and its Relationship to school Classmate*. Dissertation Abstracts International, 5(4), 1139-A.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1993). *Management of organization behavior : Utilizing humanresources* (6th ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

ภาคผนวก จ

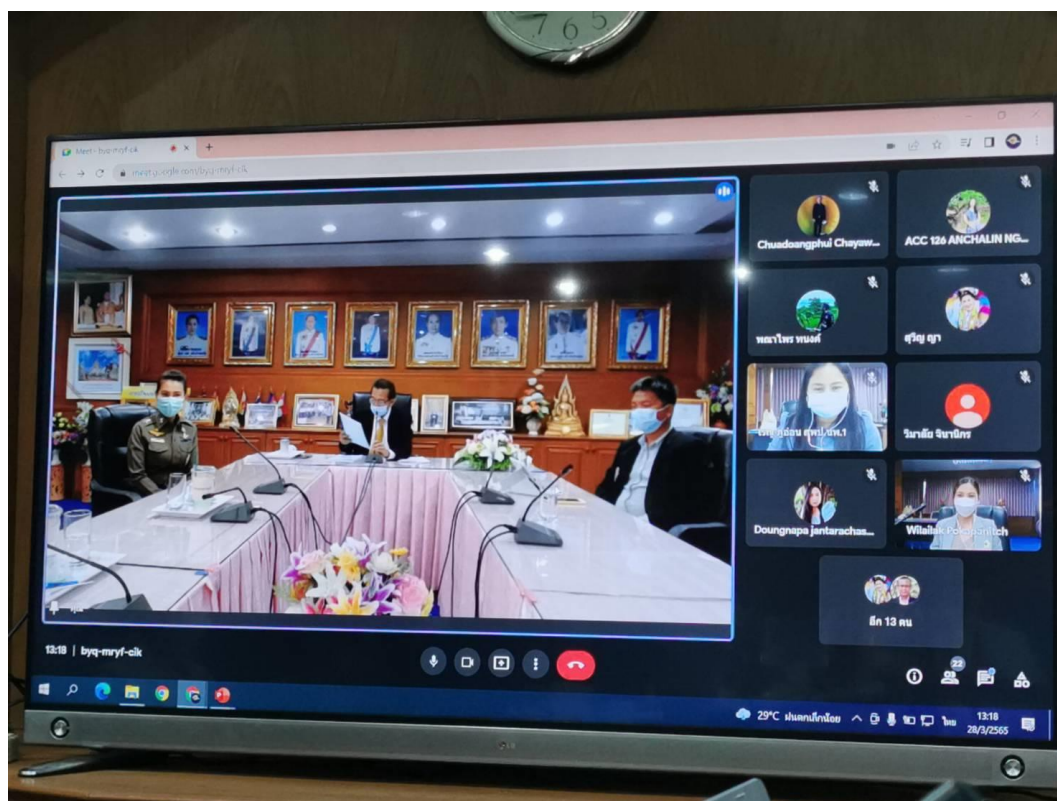
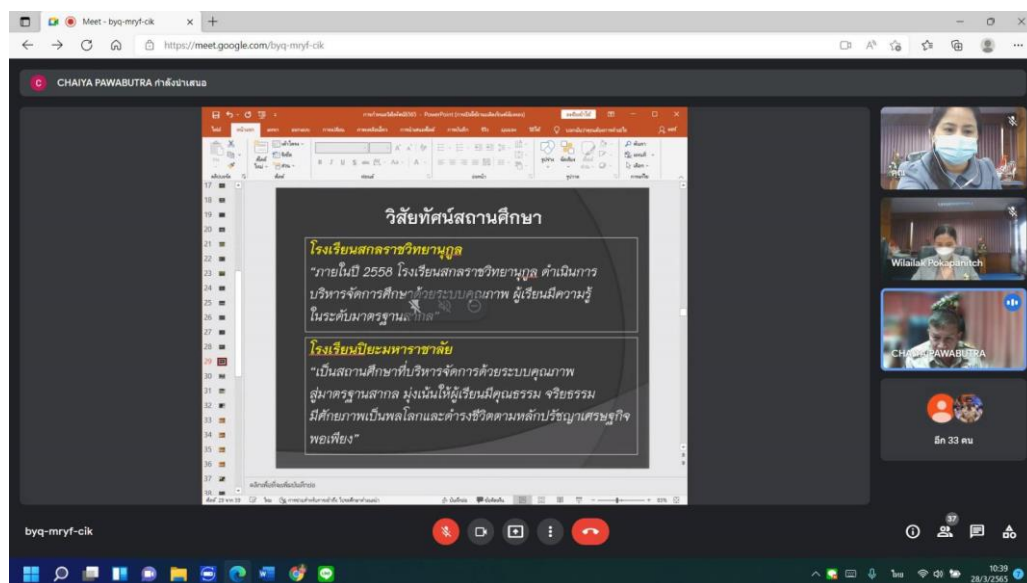
ภาพประกอบการดำเนินการวิจัย



ภาพประกอบ 24 ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย



ภาพประกอบ 25 การอบรมพัฒนาในรูปแบบออนไลน์



ภาพประกอบ 25 (ต่อ) การอบรมพัฒนาในรูปแบบออนไลน์



ภาพประกอบ 26 การติดตาม การฝึกประสบการณ์ในสถานศึกษา

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	นางสาวเรณู ภู่ออน
วัน เดือน ปีเกิด	19 ธันวาคม 2524
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	74/1 ตำบลหนองแสง อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม 48000
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้อำนวยการสถานศึกษา
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนบ้านผึ้ง ตำบลบ้านผึ้ง อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครพนม เขต 1
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2537	จบการศึกษาระดับประถมศึกษา โรงเรียนวัดทองประดิษฐ์ อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี
พ.ศ. 2543	จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย อำเภอเมืองสุพรรณบุรี จังหวัดสุพรรณบุรี
พ.ศ. 2547	ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (วท.บ.) สาขาวิชาชีววิทยา มหาวิทยาลัยศิลปากร
พ.ศ. 2552	ประกาศนียบัตรบัณฑิต (ศึกษาศาสตร์ แขนงวิชาหลักสูตรและการสอน) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2557	ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา
พ.ศ. 2565	ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาการบริหาร การศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2550	ครูผู้ช่วย โรงเรียนสวัสดิศึกษา สำนักงานเขตวัฒนา สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2555	ครู คศ.1 โรงเรียนระยองวิทยาคม นิคมอุตสาหกรรม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

- พ.ศ. 2557 ครู คศ.2 โรงเรียนมัธยมพรสำราญ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32
- พ.ศ. 2558 ครู คศ.2 โรงเรียนวังยางวิทยาคม
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
- พ.ศ. 2559 รองผู้อำนวยการชำนาญการ
โรงเรียนศรีบัวบานวิทยาคม
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
- พ.ศ. 2561 รองผู้อำนวยการชำนาญการ
โรงเรียนนาแกสามัคคีวิทยา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
- พ.ศ. 2562 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกล้วย
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1
- พ.ศ. 2565 - ปัจจุบัน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านผึ้ง
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1