ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: พหุกรณีศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ดุษฎีนิพนธ์

ของ

จิณัฐตา วรรณเกษม

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2569

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: พหุกรณีศึกษา

ดุษฎีนิพนธ์

ของ

จิณัฐตา วรรณเกษม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร

ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2569

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN PARTNERSHIP SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION IN THE NORTHEAST REGION: A MULTIPLE CASE STUDY

BY

JINUTTA WANNAKASAM

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for

The Doctor of Education in Educational Administration at

Sakon Nakhon Rajabhat University

May 2026

All Rights Reserved by Sakon Nakhon Rajabhat University

ใบรับรองดุษฎีนิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: พหุกรณีศึกษา

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ จิณัฐตา วรรณเกษม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....	ประธานกรรมการสอบ	กรรมการสอบและ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ ภูศรี)	และผู้ทรงคุณวุฒิ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์)	ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
.....	กรรมการสอบ	กรรมการสอบและ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ)	แต่งตั้งเพิ่มเติม (ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ)	กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
.....	กรรมการสอบ	กรรมการสอบ
(ดร.สุมัทนา หาญสุริย์)	แต่งตั้งเพิ่มเติม (ดร.ประภัสร สุภาสอน)	ผู้ทรงคุณวุฒิ

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรรับรองแล้ว	บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว
.....	.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร)	(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ประธานหลักสูตร	ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 28 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2569

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างดี ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือเป็นอย่างดีจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องทางวิชาการตลอดระยะเวลาการศึกษา จึงขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร รองศาสตราจารย์ ดร.สุนันท์ เสนารัตน์ ดร.โกวิท วัชรินทรางกูร ดร.ปิยพงศ์ สุ่มมาตย์ ดร.สำรวม คงสืบชาติ ดร.ศิวพร อาจหาญ และนางมนัสชนก อุดมดี ที่กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ยิ่งต่อการดำเนินการวิจัย

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้และประสบการณ์อันทรงคุณค่า และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่าน ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ เพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษา นักเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโรงเรียนกรณีศึกษา ได้แก่ โรงเรียนเตรียมทหาร รุ่นที่ 13 อนุสรณ์ โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ และโรงเรียนบ้านช่อผกา ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การสัมภาษณ์ และให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ไม่ได้กล่าวนามไว้ ณ ที่นี้ ซึ่งได้ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนจนงานวิจัยสำเร็จลุล่วงด้วยดี

และที่สำคัญที่สุด ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดา มารดา และสมาชิกในครอบครัวทุกคน ที่เป็นกำลังใจสำคัญ คอยสนับสนุน ส่งเสริม และอยู่เคียงข้างผู้วิจัยด้วยความรัก ความห่วงใย และความปรารถนาดีตลอดมา จนทำให้ผู้วิจัยสามารถก้าวผ่านอุปสรรค และบรรลุผลสำเร็จทางการศึกษาในครั้งนี้ได้

คุณค่าและประโยชน์จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแด่บิดา มารดา คณาจารย์ บูรพาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ผู้ซึ่งได้อบรม สั่งสอน และประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ตลอดจนเป็นแรงบันดาลใจสำคัญในการดำเนินชีวิตและการศึกษา

จิณัฐตา วรณณเกษม

ชื่อเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: พหุกรณีศึกษา

ผู้วิจัย จิณัฐตา วรรณเกษม

กรรมการที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์

ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ

ปริญญา ค.ด. (การบริหารการศึกษา)

สถาบัน มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ปีที่พิมพ์ 2569

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) ศึกษาผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพแบบพหุกรณีศึกษา ศึกษาโรงเรียนกรณีศึกษา จำนวน 3 โรงเรียน ซึ่งเป็นโรงเรียนร่วมพัฒนา รุ่นที่ 1 – 3 ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน และนักเรียน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกต การวิเคราะห์เอกสาร และการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและการสังเคราะห์ข้ามกรณีศึกษา พร้อมทั้งตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา มี 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การสร้างแรงบันดาลใจ และ 5) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

. 2. ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา มี 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านคุณภาพผู้เรียน เกิดการพัฒนาด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และสมรรถนะและทักษะ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แห่งอนาคตอย่างต่อเนื่อง 2) ด้านการบริหารและการจัดการ กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการพัฒนาที่ชัดเจน การบริหารแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านตามหลักสูตรสถานศึกษา พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ จัดสภาพแวดล้อมและสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ และ 3) ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน การออกแบบหลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลายอย่างเป็นระบบ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โรงเรียนร่วมพัฒนา พหุกรณีศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

TITLE Transformational Leadership of School Administrators in Partnership Schools under the Office of the Basic Education Commission in the Northeast Region: A Multiple Case Study

AUTHOR Jinutta Wannakasam

ADVISORS Asst. Prof. Dr. Watana Suwannatrai

Dr. Penphaka Panjana

DEGREE Ed.D. (Educational Administration)

INSTITUTION Sakon Nakhon Rajabhat University

YEAR 2026

ABSTRACT

This research aimed 1) to investigate the characteristics of transformational leadership among school administrators, and 2) to examine the outcomes associated with its implementation in partnership schools under the Office of the Basic Education Commission in the Northeast Region. A qualitative multiple – case study methodology was employed, involving three partnership schools from Cohorts 1 to 3 of the Partnership School Project, initiated by the Ministry of Education. Key informants included school administrators, teachers, school board members, parents, community leaders, and students. Data were collected through in-depth interviews, observations, document analysis, and focus group discussions. The data were analyzed using content analysis and cross-case synthesis, and were validated through triangulation.

The findings were as follows:

1. The transformational leadership characteristics of school administrators in Partnership Schools comprised five dimensions. These included: 1) visionary leadership; 2) collaborative networking; 3) intellectual stimulation; 4) inspirational motivation; and 5) individualized consideration.

2. The outcomes associated with the implementation of transformational leadership in Partnership Schools were evident in three areas. These included: 1) student quality, reflected in improved academic achievement, desirable characteristics,

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

and future-oriented competencies and skills; 2) administration and management, characterized by a clear vision and developmental goals, participatory management, academic development aligned with the school curriculum and promoting students' all-round development, professional development of teachers and personnel, supportive learning environments and societies conducive to effective learning management, and information technology integration in administrative and learning management; and 3) learning management processes, demonstrated through curriculum and instructional design, learner-centered learning activities, and systematic and diverse learning assessment practices.

Keywords: Transformational Leadership, Partnership Schools, Multiple Case Study

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ	1
	ภูมิหลัง	1
	คำถามของการวิจัย	7
	ความมุ่งหมายของการวิจัย	7
	ความสำคัญของการวิจัย	8
	ขอบเขตของการวิจัย	9
	กรอบแนวคิดของการวิจัย	11
	นิยามศัพท์เฉพาะ	13
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	17
	แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ และภาวะผู้นำ	18
	ความหมายของผู้นำและความหมายของภาวะผู้นำ	18
	บทบาทของผู้นำ	22
	ลักษณะภาวะผู้นำ	28
	ทฤษฎีภาวะผู้นำ	34
	แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	45
	ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	45
	ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	51
	ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	55
	คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	64
	องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	67
	แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา	123
	ความหมายและความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา	123
	บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา	126
	คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา	129
	ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา	132

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
	แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนร่วมพัฒนา	133
	ความหมายของโรงเรียนร่วมพัฒนา	134
	ความเป็นมาและหลักการของโรงเรียนร่วมพัฒนา	135
	ความร่วมมือของภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง	141
	มาตรฐานการศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา	148
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนร่วมพัฒนา	155
	แนวคิดการวิจัยเชิงคุณภาพและพหุกรณีศึกษา	164
	หลักการและแนวคิดงานวิจัยเชิงคุณภาพ	164
	ลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงคุณภาพ	168
	การวิจัยแบบพหุกรณีศึกษา	172
3	วิธีการดำเนินงานวิจัย	183
	ระยะที่ 1 การศึกษาปรากฏการณของลักษณะภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	183
	ระยะที่ 2 การศึกษาพหุกรณีศึกษา	190
	ระยะที่ 3 การสนทนากลุม (Focus Group)	202
4	บริบท ชุมชน โรงเรียน	209
	ตอนที่ 1 บริบท ชุมชน และการเขาร่วมโรงเรียนร่วมพัฒนาของโรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์	210
	ตอนที่ 2 บริบท ชุมชน และการเขาร่วมโรงเรียนร่วมพัฒนาของโรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์	224
	ตอนที่ 3 บริบท ชุมชน และการเขาร่วมโรงเรียนร่วมพัฒนาของโรงเรียนบ้านช่อผกา	242

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
5	ลักษณะการเกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	265
	ตอนที่ 1 ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร	266
	ตอนที่ 2 ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3	302
	ตอนที่ 3 ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนบ้านช่อผกา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1	349
	ตอนที่ 4 ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา	391
6	ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	399
	ตอนที่ 1 ผลลัพธ์เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์	399
	ตอนที่ 2 ผลลัพธ์เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์	425
	ตอนที่ 3 ผลลัพธ์เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนบ้านช่อผกา	454
	ตอนที่ 4 สรุปผลลัพธ์ที่เกิดการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา	476

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
7	สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	485
	สรุปผลวิจัย	486
	อภิปรายผลวิจัย	491
	ข้อเสนอแนะ	506
	ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้	506
	ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	506
บรรณานุกรม		509
ภาคผนวก		533
	ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญและรายนามผู้ทรงคุณวุฒิ	535
	ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการวิจัย	541
	ภาคผนวก ค หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์	571
	ภาคผนวก ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	577
	ภาคผนวก จ ค่าคุณภาพเครื่องมือ	639
	ภาคผนวก ฉ ตัวอย่างภาพประกอบการวิจัย	643
ประวัติย่อของผู้วิจัย		653

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัญชีตาราง

ตาราง **หน้า**

1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 78
2 ข้อมูลโรงเรียนร่วมพัฒนาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รุ่นที่ 1 – รุ่นที่ 3 145
3 แผนดำเนินการวิจัย 206
4 ผลการศึกษาบริบทชุมชน บริบทสถานศึกษา และการเข้าร่วม
โรงเรียนร่วมพัฒนา 260
5 ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านการมีวิสัยทัศน์ โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ 273
6 ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13
อนุสรณ์ 282
7 ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ 289
8 ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ 294
9 ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13
อนุสรณ์..... 300
10 ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านการมีวิสัยทัศน์ โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์..... 310
11 ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์.... 321
12 ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์..... 330
13 ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์..... 338

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง **หน้า**

14 ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์.. 346

15 ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ โรงเรียนบ้านช่อผกา..... 357

16 ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ โรงเรียนบ้านช่อผกา..... 365

17 ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โรงเรียนบ้านช่อผกา..... 376

18 ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โรงเรียนบ้านช่อผกา..... 383

19 ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โรงเรียนบ้านช่อผกา..... 388

20 สรุปลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา..... 391

21 ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์..... 407

22 ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารและการจัดการ โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์. 414

23 ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์..... 422

24 ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์..... 432

25 ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารและการจัดการ โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์..... 440

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง **หน้า**

26 ผลลัพธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ 452
27 ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาด้านคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนบ้านช่อผกา 461
28 ผลลัพธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านการบริหารและการจัดการ โรงเรียนบ้านช่อผกา 466
29 ผลลัพธ์ที่เกิดจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
โรงเรียนบ้านช่อผกา 473
30 สรุปผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา 480
31 แบบสรุปผลการหาค่า IOC ของแบบสอบถามสัมภาษณ์ 641

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ **หน้า**

1 กรอบแนวคิดของการวิจัย 12
2 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา 81
3 องค์ประกอบย่อยการมีวิสัยทัศน์ 87
4 องค์ประกอบย่อยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ 106
5 องค์ประกอบย่อยการกระตุ้นทางปัญญา 112
6 องค์ประกอบย่อยการสร้างแรงบันดาลใจ 117
7 องค์ประกอบย่อยการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล 123
8 แผนภาพแสดงระยะการดำเนินการวิจัย 205
9 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ โรงเรียนเตรียมทหารรุนที่ 13 อนุสรณ์ 274
10 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ โรงเรียนเตรียมทหารรุนที่ 13 อนุสรณ์ 283
11 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โรงเรียนเตรียมทหารรุนที่ 13 อนุสรณ์ 290
12 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โรงเรียนเตรียมทหารรุนที่ 13 อนุสรณ์ 295
13 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โรงเรียนเตรียมทหารรุนที่ 13 อนุสรณ์ 301
14 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ 312
15 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ 323
16 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ 332

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัญชีภาพประกอบ (ต่อ)

ภาพประกอบ **หน้า**

17 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ 340
18 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ 348
19 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ โรงเรียนบ้านช่อผกา 359
20 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ โรงเรียนบ้านช่อผกา 367
21 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โรงเรียนบ้านช่อผกา 378
22 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โรงเรียนบ้านช่อผกา 385
23 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โรงเรียนบ้านช่อผกา 390
24 สรุปลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา 397
25 ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ 410
26 ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารและการจัดการ โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ 416
27 ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ 424
28 ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ 434

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัญชีภาพประกอบ (ต่อ)

ภาพประกอบ **หน้า**

29 ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารและการจัดการ โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ 442

30 ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ ... 453

31 ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนบ้านช่อผกา 463

32 ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารและการจัดการ โรงเรียนบ้านช่อผกา 469

33 ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน โรงเรียนบ้านช่อผกา 475

34 สรุปผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา 483

35 สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา 645

36 สัมภาษณ์ผู้ทรงวุฒิ ยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา 646

37 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ 647

38 การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ 648

39 การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ 649

40 การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม โรงเรียนบ้านช่อผกา 650

41 การสนทนากลุ่ม 651

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การพัฒนาประเทศไทยภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) เป็นระยะสำคัญของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี สู่การปฏิบัติ ภายใต้บริบทของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร การเข้าสู่สังคมสูงวัย ตลอดจนผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID – 19) และความผันผวนทางภูมิรัฐศาสตร์ ซึ่งส่งผลต่อทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะยาว (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565, หน้า 3) “คุณภาพของทรัพยากรมนุษย์” จึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดขีดความสามารถในการแข่งขัน ความมั่นคง และความยั่งยืนของประเทศ ดังนั้น การศึกษาจึงไม่ได้ทำหน้าที่ถ่ายทอดองค์ความรู้เท่านั้น แต่เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของประชากรให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ได้อย่างมีคุณภาพ สอดคล้องกับแนวคิดทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) ของ Schultz (1961, p. 9) และ Becker (1975, อ้างถึงใน นิสดารก์ เวชยานนท์, 2559, หน้า 26) ที่อธิบายว่า การศึกษาเป็นการลงทุนสำคัญในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของมนุษย์ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาประเทศในระยะยาว

การจัดการศึกษาไทยในปัจจุบันยังเผชิญกับความท้าทายหลายประการ ทั้งด้านคุณภาพผู้เรียน ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา และประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา แม้ประเทศไทยจะมีการปฏิรูปการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ทั้งด้านการกระจายอำนาจ การปรับโครงสร้างการบริหาร และการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ แต่ผลลัพธ์ด้านคุณภาพการศึกษายังไม่บรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง (สุรินทร์ พิศสุวรรณ, 2568, หน้า 15) จากผลการประเมิน PISA 2022

จัดทำโดย OECD แสดงให้เห็นว่าคะแนนเฉลี่ยทั่วโลกด้านคณิตศาสตร์ การอ่านและวิทยาศาสตร์ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะประเทศไทยที่คะแนนเฉลี่ยลดลงในทุกด้าน ถือเป็นจุดวิกฤตที่สะท้อนถึงคุณภาพการศึกษาที่ต้องเร่งปฏิรูป และมีความเหลื่อมล้ำระหว่างโรงเรียนในเขตเมืองกับชนบทอย่างชัดเจน ชัชชรินทร์ เลิศยศบดินทร์ (2567, หน้า 5) สถานการณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ปัญหาสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาไม่ได้อยู่ที่การขาดนโยบาย แต่อยู่ที่ “ช่องว่างระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติ” กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายยังไม่สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพภายในสถานศึกษาได้ การปฏิรูปเชิงโครงสร้างเพียงอย่างเดียว จึงไม่เพียงพอต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษา จำเป็นต้องอาศัย “กลไกภายในสถานศึกษา” ที่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้จริง โดยเฉพาะบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้อง (คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา, 2561, หน้า 1 – 2) สอดคล้องกับแนวคิดของ Michael Fullan (2001, p. 287) อธิบายว่า การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จนั้น ไม่ได้เกิดจากการบังคับใช้หลักสูตรหรือการใช้เทคโนโลยีใหม่จากส่วนกลางเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการสร้าง “ความหมายร่วม” และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษา

จากข้อจำกัดของการบริหารการศึกษาที่ผ่านมา มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทยได้เสนอเป้าหมายการพัฒนาใน 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 2) การพัฒนาครู 3) การพัฒนาสถานศึกษา และ 4) การพัฒนาคุณภาพการบริหาร โดยจัดสรรเงินอุดหนุนรายหัวเพิ่มขึ้น เชื่อมโยงกับการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และสนับสนุนการระดมทรัพยากรของสถานศึกษา คณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนตามนโยบาย THAILAND 4.0 ได้กำหนดเป้าหมายการจัดการศึกษาในรูปแบบ “โรงเรียนร่วมพัฒนา” (Partnership School) ตั้งแต่ปีการศึกษา 2561 ซึ่งเป็นส่วนขยายของโรงเรียนประชารัฐ เพื่อสร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ให้ความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการศึกษา เน้นความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน และภาคีเครือข่ายจากทุกภาคส่วน ภายใต้การสนับสนุนทรัพยากรและการบริหารที่จำเป็นและเหมาะสมจากผู้สนับสนุน เพื่อร่วมกันยกระดับคุณภาพการศึกษาและพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมในศตวรรษที่ 21 ปัจจุบันมีสถานศึกษาเข้าร่วมโครงการ ทั้งสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ

ศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา จำนวน 165 โรงเรียน มีสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 105 โรงเรียน และอยู่ในพื้นที่จังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 59 โรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2561, หน้า 1 – 5) อย่างไรก็ตาม แม้โรงเรียนร่วมพัฒนาจะเป็นรูปแบบการบริหารที่มุ่งเน้นความร่วมมือและการกระจายโอกาสทางการศึกษา แต่ยังพบปัญหาและข้อจำกัดหลายประการ ทั้งด้านการบริหารและการจัดการ คุณภาพผู้เรียน การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2564, หน้า 2 – 3) อีกทั้งงานวิจัยของจัตุพร แปวโอสง (2563, หน้า 309) ยังพบว่า การมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารการศึกษาของโรงเรียนร่วมพัฒนาจังหวัดบุรีรัมย์ อยู่ในระดับปานกลาง โดยเฉพาะด้านการร่วมกำหนดนโยบายและการวางแผนการจัดการเรียนรู้ที่มีระดับต่ำที่สุด นอกจากนี้ คณะกรรมาธิการการแก้ปัญหาความยากจนและลดความเหลื่อมล้ำ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (2565, หน้า 52) ให้ข้อเสนอแนะว่า ความสำเร็จของโรงเรียนร่วมพัฒนาไม่ได้ขึ้นอยู่กับโครงสร้างหรือทรัพยากรสนับสนุนเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างความร่วมมือ พัฒนาวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน และนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

เมื่อพิจารณาจากข้อจำกัดและปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนร่วมพัฒนา จะเห็นได้ว่าประเด็นสำคัญไม่ได้อยู่ที่การขาดนโยบายหรือทรัพยากรสนับสนุนอย่างเดียว แต่เกี่ยวข้องกับความสามารถของสถานศึกษาในการบริหารจัดการความร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจากหลายภาคส่วน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง และการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ความสำเร็จของโรงเรียนร่วมพัฒนาจึงขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะผู้นำที่สามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ นโยบาย ทรัพยากร และความร่วมมือจากทุกภาคส่วนให้เกิดพลังร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นประเด็นสำคัญที่ควรได้รับการศึกษาอย่างลุ่มลึก เพื่อทำความเข้าใจกลไกที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนร่วมพัฒนาในบริบทการบริหารแบบเครือข่ายและการมีส่วนร่วมจากหลายภาคส่วน (สุภาวดี มิสุนา, 2564, หน้า 5) ภายใต้บริบทดังกล่าว การบริหารจัดการโดยอาศัยอำนาจตามตำแหน่ง

หรือการสั่งการเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษาให้เกิดผลอย่างยั่งยืน หากแต่จำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วม สร้างแรงบันดาลใจ ส่งเสริมการมีส่วนร่วม พัฒนาศักยภาพบุคลากรและบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) จึงได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวคิดสำคัญที่ช่วยอธิบายความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาในการขับเคลื่อนโรงเรียนร่วมพัฒนา และเป็นประเด็นที่ควรได้รับการศึกษาอย่างลุ่มลึก เพื่อทำความเข้าใจลักษณะ กระบวนการและผลลัพธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริงในบริบทของโรงเรียนร่วมพัฒนานำไปสู่องค์ความรู้และข้อเสนอเชิงวิชาการสำหรับการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาในอนาคต สอดคล้องกับทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา (Educational Change Theory) ของ Michael Fullan (2016, pp. 109 – 110) ที่อธิบายว่า ผู้นำทางการศึกษาจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Leading in a Culture of Change) สามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม และบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกัน Leithwood และ Jantzy (1996, อ้างถึงใน อณัทร เบ็ญจวรโชติ, 2563, หน้า 48) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าของสถานศึกษา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และการคงอยู่ของบุคลากรในโรงเรียน โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลไม่ควรใช้อำนาจสั่งการเป็นหลัก แต่ต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจ ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษาอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ Kenneth Leithwood (1999, อ้างถึงใน ศศิรดา แพงไทย, 2559, หน้า 9) เสนอว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็น “ตัวแปรเชิงกลไก” (Mediating Variable) ที่มีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงนโยบายทางการศึกษากับผลลัพธ์ทางการศึกษา ขณะที่ Burns (1978, อ้างถึงใน ไชยา ภาวะบุตร, 2565, หน้า 11) อธิบายว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันจนก่อให้เกิดการยกระดับแรงจูงใจ คุณค่า และเป้าหมายร่วมขององค์กร สำหรับ Bass and Avolio (1995, อ้างถึงใน กนกอร สมปราชญ์, 2562, หน้า 31 – 32) ได้สรุปว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และงานวิจัยของ สายฝน สวัสเอื้อ (2566, หน้า 34)

พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม การมีวิสัยทัศน์ การเป็นผู้นำทางวิชาการ การสร้างแรงจูงใจ การแก้ปัญหาและตัดสินใจ สมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และการมีคุณธรรมจริยธรรม จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงกำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทโรงเรียนร่วมพัฒนา จำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การสร้างแรงบันดาลใจ และ 5) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล องค์ประกอบ ดังกล่าวสะท้อนลักษณะสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนร่วมพัฒนา ที่ใช้ในการขับเคลื่อน โรงเรียนร่วมพัฒนาตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ร่วมกับเกณฑ์การประเมิน วิสัยทัศน์เฉพาะของโรงเรียน (สำนักทดสอบทางการศึกษา, 2563, หน้า 6) ประกอบด้วย ด้านคุณภาพของผู้เรียน ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ มุ่งเน้นการจัดระบบบริหารจัดการอย่างมี ประสิทธิภาพ กำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจชัดเจน พัฒนาวิชาการ บุคลากร สภาพแวดล้อม และเทคโนโลยี เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียน และด้านกระบวนการจัดการ เรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นการประเมินประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ ของครู โดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ผ่านกิจกรรมที่หลากหลาย

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ส่วนใหญ่มุ่งเน้นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยศึกษาระดับ ภาวะผู้นำหรือความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของสถานศึกษา มากกว่า การศึกษาที่มุ่งอธิบายลักษณะ กระบวนการ พฤติกรรม และพลวัตของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริงในบริบทของสถานศึกษา โดยเฉพาะในบริบทของโรงเรียน ร่วมพัฒนา ซึ่งมีลักษณะการบริหารแบบเครือข่ายและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียจากหลายภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน และองค์กรท้องถิ่น นอกจากนี้ โรงเรียนร่วมพัฒนาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความหลากหลายทั้งขนาดสถานศึกษา สภาพเศรษฐกิจและสังคมของชุมชน ทุนทางสังคม รูปแบบความร่วมมือของภาคีเครือข่าย และศักยภาพในการระดมทรัพยากร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้อาจส่งผลต่อรูปแบบและ การแสดงออกของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันไป

ในแต่ละบริบท การศึกษากรณีศึกษาเพียงแห่งเดียวจึงอาจไม่เพียงพอที่จะสะท้อนความซับซ้อนและความหลากหลายของปรากฏการณ์ดังกล่าวได้อย่างครอบคลุม ผู้วิจัยจึงเลือกใช้การวิจัยเชิงคุณภาพแบบ พหุกรณีศึกษา (Multiple Case Study) ซึ่งเป็นระเบียบวิธีที่เหมาะสมสำหรับการศึกษาปรากฏการณ์ร่วมสมัยที่เกิดขึ้นในบริบทจริง (Real – life Context) และไม่สามารถแยกปรากฏการณ์ออกจากบริบทได้อย่างชัดเจน Yin (1994, อ้างถึงใน บุษกร เชี่ยวจินดากานต์, 2561, หน้า 109) โดยศึกษาปรากฏการณ์เดียวกัน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทโรงเรียนร่วมพัฒนา ผ่านกรณีศึกษาหลายแห่งที่มีบริบทแตกต่างกัน เพื่อให้สามารถทำความเข้าใจทั้งลักษณะร่วม และลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขที่แตกต่างกันของแต่ละสถานศึกษา การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยคัดเลือกโรงเรียนร่วมพัฒนา จำนวน 3 โรงเรียน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้กรณีศึกษาที่มีความแตกต่างด้านพื้นที่ ขนาดโรงเรียน บริบทชุมชน ทุนทางสังคม และเครือข่ายความร่วมมือ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Stake (2000, อ้างถึงใน ชำนาญ คำปัญโญสีโนทัย, 2559, หน้า 32) ที่เสนอว่า การศึกษาพหุกรณีศึกษาช่วยให้ผู้วิจัยสามารถเปรียบเทียบและทำความเข้าใจปรากฏการณ์เดียวกันในหลายบริบท นำไปสู่การค้นพบทั้งความเหมือนและความแตกต่างปรากฏการณ์ที่ศึกษาและความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย และนำไปสู่การสร้างข้อสรุปเชิงวิเคราะห์ ที่มีความครอบคลุมมากกว่าการศึกษากรณีศึกษาเพียงแห่งเดียว ในการเลือกใช้การวิจัยเชิงคุณภาพแบบพหุกรณีศึกษาในครั้งนี้ ไม่ได้มุ่งศึกษาความแตกต่างของโรงเรียนแต่ละแห่งเป็นสำคัญ แต่ศึกษาปรากฏการณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเดียวกันที่เกิดขึ้นภายใต้บริบทแตกต่างกัน เพื่ออธิบายลักษณะ กระบวนการ และผลลัพธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนาอย่างลุ่มลึก นำไปสู่การสังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทโรงเรียนร่วมพัฒนา และช่วยเติมเต็มช่องว่างองค์ความรู้ด้านบริบทการศึกษา ระเบียบวิธีวิจัย และพื้นที่ศึกษาที่ปรากฏอยู่ในงานวิจัยตลอดจนเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาและการยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนร่วมพัฒนาต่อไป

ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพแบบพหุกรณีศึกษา

(Multiple Case Study) มุ่งศึกษาปรากฏการณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทจริงของโรงเรียนร่วมพัฒนา ตลอดจนทำความเข้าใจบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อกระบวนการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนร่วมพัฒนา ทั้งด้านคุณภาพผู้เรียน ด้านการบริหารและการจัดการ และด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน ผลการวิจัยคาดว่า จะเกิดองค์ความรู้เชิงคุณภาพเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทของโรงเรียนร่วมพัฒนา ซึ่งจะช่วยอธิบายกระบวนการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษา ภายใต้บริบทการบริหารแบบเครือข่ายและการมีส่วนร่วมของหลายภาคส่วน นำไปสู่ข้อเสนอเชิงวิชาการและแนวทางในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่และการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบันต่อไป

คำถามของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีลักษณะอย่างไร

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลลัพธ์ต่อโรงเรียนร่วมพัฒนาอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัยไว ดังนี้

1. เพื่อศึกษาปรากฏการณ์ของลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. เพื่อศึกษาผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับลักษณะ องค์ประกอบ กระบวนการ และผลลัพธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

1. ประโยชน์เชิงวิชาการ

1.1 ผลการวิจัยทำให้เกิดองค์ความรู้เชิงลึก เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทโรงเรียนร่วมพัฒนา นำไปสู่การอธิบายลักษณะ องค์ประกอบ กระบวนการ และพลวัตของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายใต้บริบทการบริหารแบบเครือข่ายความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของหลายภาคส่วน

1.2 ผลการวิจัยช่วยขยายองค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมิติของการวิจัยเชิงคุณภาพแบบพหุกรณีศึกษา โดยสะท้อนปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในบริบทของสถานศึกษา และสามารถใช้เป็นฐานความรู้ในการศึกษาวิจัยและพัฒนาการบริหารสถานศึกษาในบริบทที่ใกล้เคียงกันต่อไป

1.3 ผลการวิจัยช่วยเติมเต็มช่องว่างขององค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนร่วมพัฒนา โดยเฉพาะในบริบทภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งมีบริบททางสังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมเฉพาะที่ส่งผลต่อการบริหารและการจัดการศึกษา

2. ประโยชน์เชิงประยุกต์ใช้ทางการบริหาร

2.1 หน่วยงานต้นสังกัดและผู้กำหนดนโยบายทางการศึกษา สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนร่วมพัฒนา

2.2 ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยเฉพาะด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ การส่งเสริมการมีส่วนร่วม และการพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากร เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

3. ประโยชน์เชิงปฏิบัติสำหรับสถานศึกษา

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำข้อค้นพบจากการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง ให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนร่วมพัฒนา และสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 โรงเรียนร่วมพัฒนาและสถานศึกษาในบริบทใกล้เคียง สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลสะท้อนกลับ (Reflection) เพื่อทบทวน พัฒนา และยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการ การจัดการเรียนรู้ และคุณภาพผู้เรียนให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาและบริบทของพื้นที่ได้อย่างเหมาะสม

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบพหุกรณีศึกษา (Multiple Case Study) เพื่อศึกษาลักษณะ กระบวนการและผลลัพธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภายใต้บริบทการมีส่วนร่วมของหลายภาคส่วน มุ่งทำความเข้าใจปรากฏการณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในบริบทจริงของสถานศึกษา รวมทั้งวิเคราะห์ เปรียบเทียบ และสังเคราะห์ข้อค้นพบจากหลายกรณีศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ ดังต่อไปนี้

1. ขอบเขตด้านพื้นที่ที่ศึกษา

พื้นที่ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การเลือกกรณีศึกษาแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกโรงเรียนกรณีศึกษา ดังนี้ 1) เป็นโรงเรียนร่วมพัฒนา รุ่นที่ 1 – 3 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตั้งแต่ปีการศึกษา 2561 ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการที่มีผลลัพธ์สะท้อนถึงความสำเร็จด้านคุณภาพผู้เรียน ด้านการบริหารและการจัดการและด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเป็นที่ประจักษ์ และได้รับการยอมรับจากหน่วยงานต้นสังกัด ชุมชน หรือภาคีเครือข่าย 2) มีความพร้อมในการให้ข้อมูล และเปิดโอกาสให้ผู้วิจัยเข้าศึกษาภาคสนาม สังเกตการณ์ สัมภาษณ์ และศึกษาข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องได้อย่างต่อเนื่อง และ 3) มีบริบทที่หลากหลาย สภาพชุมชน และลักษณะการบริหารจัดการ เพื่อให้สามารถสะท้อนปรากฏการณ์ที่แตกต่างและนำไปสู่การวิเคราะห์เปรียบเทียบข้ามกรณีได้อย่างชัดเจน โดยผู้วิจัยมุ่งศึกษาปรากฏการณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทจริง จำนวน 3 โรงเรียน ประกอบด้วย

1.1 โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร อำเภอนิคมคำสร้อย จังหวัดมุกดาหาร

1.2 โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์

1.3 โรงเรียนบ้านช่อผกา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 อำเภอชำนิ จังหวัดบุรีรัมย์

ทั้งนี้ ผู้วิจัยคำนึงถึงความเหมาะสมของข้อมูล ความสามารถในการสะท้อนปรากฏการณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทของโรงเรียนร่วมพัฒนาได้อย่างชัดเจน เพื่อให้ได้กรณีศึกษาที่มีความหลากหลายและสามารถให้ข้อมูลเชิงลึกที่เป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์และสังเคราะห์ผลการวิจัย

2. ขอบเขตด้านเนื้อหาที่ศึกษา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: พหุกรณีศึกษา จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ ชำนาญ คำปัญโญสีโนทัย (2559, หน้า 10); กนกอร สมปราชญ์ (2560, หน้า 31 – 32); ทัพพ์นิธิศ ปิ่นภัคพูลลดา (2560, หน้า 209); รุ่งอรุณ หงส์เวียงจันทร์ (2560, หน้า 129); อุไรวรรณ เชาวน์ชื่น (2561, หน้า 33); พระเอกชัยพิเลิศรัมย์ (2562, หน้า 136); พระมหาวิจิตร อินฺทธมฺโม (พิศเพ็ง) (2564, หน้า 19 – 20); สุพิศ ศรีบัว (2564, หน้า 221); สมบุญ ศิลป์รุ่งธรรม (2565, หน้า 33); สายฝน สวัสเอื้อ (2566, หน้า 48); Burns (1978, อ้างถึงใน ไชยา ภาวะบุตร, 2560, หน้า 11 – 12); Bass & Avolio (1994, อ้างถึงใน รัตติยา บุญยิ้ม, 2562, หน้า 364); Yukl (1998, p. 215); Leithwood และคณะ (1999, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, online); Dionne (2004, p. 61); Kouzes and Posner (2005, p. 15); Tanya Gwen Hughes (2005, p. 44); Kapur (2007, p. 17); Hoy and Miskel (2012, p. 18); Metcalf & Morelli (2015, p. 4) และการศึกษาสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สุพรรณ์ แก้วนิสสัย (2567); สุปราณี โสภาคะยัง (2567); ธานินทร์ ข่อยแก้ว (2567); วันชัย รินทะ (2567); จิรภัทร วะดี (2567); ชัยรัตน์ ชวนรัมย์ (2567); สุจรรยา ขาวสกุล (2567); ปิยะนัฏ เดิมกะยอม (2567) ภายใต้มาตรฐานของคุณภาพโรงเรียนร่วมพัฒนา 1) ด้านคุณภาพผู้เรียน 2) ด้านการบริหารและการจัดการ 3) ด้านกระบวนการเรียนการสอน สังเคราะห์ได้ 5 องค์ประกอบ

คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การสร้างแรงบันดาลใจ และ 5) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ในการวิจัยดำเนินการศึกษา เริ่มตั้งแต่ เดือนมกราคม พ.ศ. 2567 – เดือนมีนาคม พ.ศ. 2569

กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบพหุกรณีศึกษา (Multiple Case Study) โดยผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิดผู้นำและภาวะผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns (1978) และ Bass and Avolio (1995) แนวคิดการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของ Fullan (2016) แนวคิดภาวะผู้นำทางการศึกษาของ Leithwood (1999) ตลอดจนแนวคิดโรงเรียนร่วมพัฒนา (Partnership School) เพื่อนำมาใช้เป็นฐานในการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย การศึกษามุ่งทำความเข้าใจปรากฏการณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทโรงเรียนร่วมพัฒนา โดยศึกษาลักษณะ องค์ประกอบ กระบวนการ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงภายใต้บริบทการบริหารแบบเครือข่ายและการมีส่วนร่วมของหลายภาคส่วน ผ่านการศึกษาพหุกรณีศึกษา เพื่อวิเคราะห์ เปรียบเทียบ และสังเคราะห์ข้อค้นพบทั้งลักษณะร่วมและลักษณะเฉพาะของแต่ละกรณีศึกษาอย่างเป็นระบบ จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทโรงเรียนร่วมพัฒนา 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การสร้างแรงบันดาลใจ และ 5) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และศึกษาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นใน 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านคุณภาพผู้เรียน 2) ด้านการบริหารและการจัดการสถานศึกษา และ 3) ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังแสดงภาพประกอบ 1

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เฉพาะ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มุ่งขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกของสถานศึกษา โดยสามารถสร้างอิทธิพล กระตุ้น และส่งเสริมให้ครู บุคลากร นักเรียน และผู้เกี่ยวข้องเกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ผ่านการมีวิสัยทัศน์ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

1.1 การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาอย่างชัดเจน กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ความต้องการของผู้เรียน ชุมชน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน มีการติดตามประเมินผล และปรับปรุงการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีทักษะด้านการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจและเป้าหมายร่วมกันภายในองค์กร ส่งผลให้ครู บุคลากร และผู้เกี่ยวข้องสามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน มีความคิดสร้างสรรค์ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และร่วมกันขับเคลื่อนการพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ

1.2 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ชุมชน ภาคีเครือข่าย และหน่วยงานภายนอก โดยมุ่งสร้างความสัมพันธ์อันดี ความไว้วางใจ และวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องได้แลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ และร่วมเสนอความคิดเห็นในการพัฒนาสถานศึกษา รวมทั้งสามารถประสาน เชื่อมโยง และบูรณาการความร่วมมือจากทุกภาคส่วนมาใช้ในการตัดสินใจและขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยใช้เครือข่ายความร่วมมือเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา และยกระดับคุณภาพผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพทางความคิดของครู บุคลากร และผู้เกี่ยวข้อง ให้สามารถคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ คิดสร้างสรรค์ และแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสนับสนุนการใช้ข้อมูล เหตุผล เทคโนโลยี และนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำเสนอแนวทางใหม่ในการพัฒนางานอย่างอิสระ พร้อมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองและการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ผ่านการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละบุคคล รวมทั้งสามารถบูรณาการองค์ความรู้จากบริบทจริง ภูมิปัญญาท้องถิ่น และเครือข่ายความร่วมมือ มาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้และยกระดับคุณภาพผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างแรงจูงใจ ความมุ่งมั่น และพลังเชิงบวกในการปฏิบัติงานให้แก่ครู บุคลากร และผู้เกี่ยวข้อง โดยส่งเสริมบรรยากาศแห่งความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายร่วมและสื่อสารให้เกิดความเข้าใจในทิศทางเดียวกันอย่างชัดเจน สร้างความสัมพันธ์อันดี เสริมแรงทางบวก ยกย่องชื่นชมการปฏิบัติงาน และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน ตลอดจนสามารถสื่อสารและโน้มน้าวอย่างสร้างสรรค์ เพื่อสร้างความเชื่อมั่น ความศรัทธา และแรงบันดาลใจให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจและพร้อมร่วมกันขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

1.5 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปจเจกบุคคล หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในการให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคลของครู บุคลากร และผู้เกี่ยวข้อง โดยสามารถวิเคราะห์ความต้องการ ศักยภาพ ความสนใจ และระดับการพัฒนาของแต่ละบุคคล เพื่อนำไปสู่การส่งเสริม สนับสนุน และมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมตามศักยภาพ พร้อมทั้งให้คำปรึกษา เสริมแรงทางบวก ให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ และสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม และเคารพในคุณค่าของแต่ละบุคคล รวมทั้งมีทักษะด้านการสื่อสารและการโค้ช (Coaching) ที่เอื้อต่อการพัฒนาตนเองและการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้บุคลากรสามารถพัฒนา

ศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ และร่วมกันขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน คุณภาพครู และประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

2. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารในสถานศึกษา ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา โครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ

3. โรงเรียนร่วมพัฒนา หมายถึง สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้รับการคัดเลือกเข้าร่วมโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา ตั้งแต่ปีการศึกษา 2561 โดยได้รับความร่วมมือและการสนับสนุนจากภาคเอกชน มูลนิธิ องค์กร ชุมชน และภาคีเครือข่ายทางการศึกษา ในด้านทรัพยากร การบริหารจัดการ และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อส่งเสริมให้สถานศึกษามีความคล่องตัวและความเป็นอิสระในการบริหารงานด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป อันนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา และยกระดับประสิทธิภาพการจัดการศึกษาอย่างยั่งยืน

4. ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสำเร็จของสถานศึกษาในการบริหารจัดการและการจัดการศึกษา เป็นผลมาจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนร่วมพัฒนา ส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านคุณภาพผู้เรียน ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ สมรรถนะ และทักษะแห่งอนาคตของผู้เรียน 2) ด้านการบริหารและการจัดการ ประกอบด้วย การมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่ชัดเจน การบริหารแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียน การพัฒนาครูและบุคลากร การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ และ 3) ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบด้วย การออกแบบหลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมสมรรถนะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน รวมทั้งการวัดและประเมินผลการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

5. พหุกรณีศึกษา หมายถึง วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพที่มุ่งศึกษาปรากฏการณ์เดียวกันจากหลายกรณีศึกษา ตั้งแต่ 2 กรณีขึ้นไป ภายใต้บริบทและสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความหลากหลายและสามารถอธิบายปรากฏการณ์ได้อย่างลุ่มลึก โดยผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลายแหล่ง ได้แก่ การศึกษาเอกสาร การสังเกต การสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม และการประชุมระดมความคิดเห็น พร้อมทั้งตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา การตีความ และการสร้างข้อสรุปเชิงอุปนัย เพื่อนำเสนอผลการวิจัยในลักษณะการบรรยายเชิงวิเคราะห์ที่สะท้อนความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์ในแต่ละกรณีศึกษาอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับบริบทของการศึกษา

6. ผู้ให้ข้อมูลหลัก หมายถึง บุคคลที่ผู้วิจัยคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ และมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับปรากฏการณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทโรงเรียนร่วมพัฒนา ซึ่งสามารถให้ข้อมูลเชิงลึก (In – depth Information) ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย อันนำไปสู่ความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับลักษณะ องค์ประกอบ กระบวนการ และผลลัพธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อการศึกษาและสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีผลงานเชิงประจักษ์ด้านการบริหารสถานศึกษาและได้รับการยอมรับในวิชาชีพ จำนวน 8 คน เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะ แนวปฏิบัติ และองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทโรงเรียนร่วมพัฒนา ซึ่งนำไปสู่การสังเคราะห์กรอบแนวคิดและประเด็นการศึกษาภาคสนาม กลุ่มที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลหลักในการศึกษาพหุกรณีศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน ผู้แทนภาคีเครือข่าย และนักเรียน ในโรงเรียนร่วมพัฒนาที่เป็นกรณีศึกษา จำนวน 3 โรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์ตรงและมีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนโรงเรียนร่วมพัฒนา เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะ กระบวนการ และผลลัพธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทจริงของแต่ละกรณีศึกษา

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: พหุกรณีศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร งานวิจัยและแหล่งข้อมูลต่าง ๆ และนำมาประมวลเป็นองคความรูเพื่อนำไปสู่การสรางกรอบแนวคิดการวิจัย โดยเรียงลำดับในการนำเสนอไว้ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ และภาวะผู้นำ
    1.1 ความหมายของผู้นำ และความหมายของภาวะผู้นำ
    1.2 บทบาทของผู้นำ
    1.3 ลักษณะภาวะผู้นำ
    1.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
    2.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
    2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
    2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
    2.4 คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
    2.5 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา
    3.1 ความหมายและความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา
    3.2 บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
    3.3 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา
    3.4 ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา
4. แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนร่วมพัฒนา
    4.1 ความหมายของโรงเรียนร่วมพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4.2 ความเป็นมาและหลักการของโรงเรียนร่วมพัฒนา

4.3 ความร่วมมือของภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

4.4 มาตรฐานการศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา

4.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนร่วมพัฒนา

5 แนวคิดการวิจัยเชิงคุณภาพและพหุกรณีศึกษา

5.1 หลักการและแนวคิดงานวิจัยเชิงคุณภาพ

5.2 ลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงคุณภาพ

5.3 การวิจัยแบบพหุกรณีศึกษา

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ และภาวะผู้นำ

ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และการศึกษาในศตวรรษที่ 21 “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” นับเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรทุกระดับ โดยเฉพาะองค์กรทางการศึกษา ซึ่งต้องเผชิญกับความท้าทายทั้งด้านคุณภาพผู้เรียน การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ตลอดจนความคาดหวังของสังคมที่มีต่อสถานศึกษา ผู้นำจึงมิได้ทำหน้าที่เพียงการบริหารจัดการองค์กรเท่านั้น แต่ยังต้องสามารถสร้างวิสัยทัศน์ กระตุ้นแรงจูงใจ สร้างความร่วมมือ และนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1. ความหมายของผู้นำและความหมายของภาวะผู้นำ

1.1 ความหมายของผู้นำ

ผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์การปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้นำควรจะมีวิธีการนำที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเกิดความผูกพันกับงานแล้วทุ่มเทความสามารถ จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของผู้นำ ไว้ดังนี้

สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราชสกลมหาสังฆปรินายก (2563, หน้า 199) กลาวถึง ผู้นำ ดังนี้ งานของผู้นำหรือผู้ปกครองจะสำเร็จลุล่วงและงดงามเพียงใด ยอมขึ้นอยู่กับผู้นำที่มีความสามารถผูกพันใจของผู้คนได้มากน้อยเพียงใด

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

คือ ผู้นำควรทำตนให้เป็นที่รักที่เชื่อถือให้ได้มาก ๆ กอน จึงจะสามารถทำงานอื่นให้สำเร็จได้ด้วยดี ผู้เป็นใหญ่ตองมีความรักให้ผู้คนที่อยู่ในความรับผิดชอบ เห็นแก่ผู้อื่นกอนเสมอ ตองมีความเมตตาหวงใย ไม่เห็นแกตัว มองทุกคนที่อยู่ในความรับผิดชอบด้วยความรูสึกเชน เป็นพ่อแม่พี่นองลูกหลานที่รักของตนเสมอ มีความรูสึกจริง เมื่อเกิดความรูสึกเห็นใจจริงใจขึ้น ความเอารัดเอาเปรียบ ก็จะไม่เกิดขึ้น จะมีแต่ความเมตตา จะมีแต่ความเสียสละปกปองคุมครองให้พนภัยเพื่อให้มีแต่ความรุ่งเรือง มีแต่ความเจริญดีงาม

พระธรรมโกศาจารย (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) (2564, หน้า 199) ได้อธิบายความหมายไววา ผู้นำ คือ ผู้ที่นำพาผู้อื่นให้มีสวนร่วมกระทำหรือไม่กระทำในทิศทางที่ผู้นำกำหนดไวให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ไชยา ภาวะบุตร (2565, หน้า 23) สรุปความหมายของคำว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่เป็นหลักสำคัญให้กับองค์การมีความรู้ในเรื่องงานองค์การเป็นอย่างดี สามารถให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานได้ มีความรับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์การ อุทิศตนและมุ่งมั่นเพื่ออนาคตและความสำเร็จในอนาคตขององค์การ ได้รับความเชื่อถือและเชื่อฟังจากเพื่อนร่วมงานในการจัดกิจกรรม และในการสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือในองค์การ เต็มใจรับฟัง รวมทั้งพูดคุยกับเสียงเรียกร้องที่สร้างสรรค์ และให้เป็นที่รับทราบกันทั้งองค์การ มีจิตใจเปิดกว้างและมีวิสัยทัศน์แสวงหาโอกาสนวัตกรรม และความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

เอนก ณ เชียงใหม่ (2566, หน้า 12) สรุปความหมายของคำว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งและได้รับการยกย่องจากบุคคลอื่นขึ้นเป็นหัวหน้าและเป็นผู้ตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งผู้ที่มีความรู้ความสามารถมีคุณธรรมในการปกครองบังคับบัญชาและสามารถที่จะทำให้องค์กรดำเนินไปบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ได้ ผู้นำเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นบุคคลที่สามารถกำหนดทิศทางความอยู่รอดขององค์กร และเป็นผู้ประสานงานให้กิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายของวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้และสามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวเอง

อณัทร เบ็ญจวรโชติ (2567, หน้า 58) กล่าวสรุปว่า ผู้นำ คือ ผู้มีความสามารถกอให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถนำกลุมไปในทิศทางที่ตองการได้เป็นศูนย์รวมแหงจิตใจของกลุมคน เป็นผู้มีความสามารถในการติดตอสื่อสาร

เป็นผู้กระทำให้ภารกิจขององคกรสำเร็จตามวัตถุประสงคโดยอาศัยความร่วมมือของสมาชิกในองคกร และเป็นผู้มีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ และสามารถนำพาผู้อื่นใหมีสวนร่วมกระทำหรือไม่กระทำในทิศทางที่ผู้นำกำหนดไวให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

McFarland (1979, pp. 214 – 215) ได้กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การชักจูงให้คนอื่นทำงานให้สำเร็จตามต้องการ

Ubben et al. (2001, p. 13) ได้ให้ความหมายคำว่าผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคล สำคัญที่เป็นหลักให้กับองค์การ ให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงาน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงและรับผิดชอบ ต่อประสิทธิผลขององค์การ ผู้นำจะใช้อิทธิพลอย่างจูงใจต่อผู้อื่นเพื่อสร้างกิจกรรม และสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือในองค์การโดยมุ่งให้คนเห็นคล้อยตามว่ามีอะไรบ้างที่จำเป็นต้องกระทำให้เกิดผลสำเร็จ ผู้นำเป็นผู้นำพาองค์การหรือนิยามว่าเป็นกลุ่มคนที่มาอยู่รวมกันให้ได้รับผลสำเร็จในการทำงาน ผู้นำเป็นผู้รับใช้องค์การเป็นผู้รับใช้บุคคลต่าง ๆ ที่รวมกันเป็นองค์การและยังรับใช้ลูกค้าที่องค์การนั้นให้บริการอยู่อีกด้วย

Hoy, K. Wayne; Miskel, G. Cecil. (2001, (2001, p. 393) ได้กล่าวว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลสำคัญที่เป็นหลักให้กับองค์กรให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงาน และรับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์กร ผู้นำจะใช้อิทธิพลอย่างจงใจต่อผู้อื่นเพื่อสร้างกิจกรรมและสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือในองค์กร โดยมุ่งให้คนเห็นคล้อยตามว่ามีอะไรบ้างที่จำเป็นต้องกระทำให้เกิดผลสำเร็จ

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการชี้นำ โน้มน้าว และสร้างอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือเป้าหมายร่วมกัน โดยผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ ความรับผิดชอบ ความสามารถในการตัดสินใจ การสื่อสาร การสร้างแรงจูงใจ ตลอดจนการเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่น ศรัทธา และพร้อมที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ

1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการ นักการศึกษา นักวิจัย ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

สมคิด จาตุศรีพิทักษ (2562, หน้า 77) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ไววา “ภาวะผู้นำ” คือ มิติที่กวางมาก เชน เรื่องของความรูความสามารถ ความกลาหาญในการนำ การผลักดันสั่งการใหงานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ ตลอดจนการโนมน้าว จูงใจผู้ตามในสถานการณจังหวะเวลาที่เหมาะสม

ประเวศ วะสี (2564, หน้า 18) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ “ภาวะผู้นำ” มีภาะความเป็นผู้นำตามธรรมชาตินั้นคือผู้นำที่แท้จริง ซึ่งมีลักษณะฉลาดกว่าผู้นำที่มาจากการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งเป็นคนเห็นแกประโยชนสวนรวมเจรจากับผู้คนรู้เรื่องทั้งและฉลาดแหลมคมในการใชถ้อยคำ เป็นที่ยอมรับของสมาชิกด้วยความภูมิใจ ทำใหบรรยากาศในองคกรราบรื่น มีความสุขและมีประสิทธิภาพและหลีกเลี่ยงประเด็นความแตกแยกและบาดหมาง

สมพงษ เกษมสิน (2564, หน้า 220) ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ไวว่า “ภาวะผู้นำ” หมายถึง การใชรูปแบบของอำนาจหรืออิทธิพลในด้านสร้างสรรค์กับผู้ตามในสภาวะแวดลอมหรือสถานการณต่าง ๆ เพื่ออำนวยการใหปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ประสาน หอมพูล และทิพวรรณ หอมพูล (2567, หน้า 83) ให้ความหมาย ของภาวะผู้นำไววา “ภาวะผู้นำ” หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใชอิทธิพลหรืออำนาจที่ตนมีอยู่ในการชักนำหรือโนมน้าวใหผู้ใตบังคับบัญชาภายในองคกรหรือในกลุมคนในสถานต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกของกลุมได้ปฏิบัติหนาที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดให้บรรลุเป้าหมายขององคการ

ภาณุพงศ์ อุณชาติ (2567, หน้า 29) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลและอำนาจหน้าที่ตลอดจนความรู้ความสามารถและเทคนิควิธีการต่าง ๆ ของผู้นำในการสร้างศรัทธาและโน้มน้าวให้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์กรหรือของผู้นำได้อย่างไม่มีเงื่อนไข

อณัทร เบ็ญจวรโชติ (2567, หน้า 60) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไววา ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมการนำของผู้นำ เป็นเรื่องของความสามารถทักษะและกระบวนการของการที่ผู้นำใชในการนำใหไปสู่จุดมุ่งหมาย ใหเกิดการปฏิบัติการที่สร้างความเคลื่อนไหวให้เกิดขึ้นในองคกรตามนโยบายหรือทิศทางที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำเป็นภาวะทางนามธรรม และภาวะนวัตกรรมทางศิลปะเฉพาะตัวของผู้นำในการสรรคสร้าง

ให้เกิดอิทธิพลหรือแนวทางในการจูงใจผู้อื่นให้ร่วมปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จตามความมุ่งหมาย ภาวะผู้นำจึงเป็นคุณสมบัติที่เป็นได้ทั้งด้านบวกและด้านลบ นำไปสู่แนวทางที่ดีงามและมีคุณคา และทางตรงกันข้ามที่อาจนำไปสู่วิถีทางแห่งความเสื่อมถอยและล่มสลายก็ได้

ศราวุธ ตาสาโรจน์ (2568, หน้า 20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลที่สามารถใช้ ศิลปะในการโน้มน้าวจิตใจ หรือใช้อิทธิพลของบุคคลในตำแหน่งหน้าที่เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม เพื่อบรรลุในเป้าหมายของส่วนรวมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยความเต็มใจ และทุ่มเททั้งกาย ใจ สมาชิกในกลุ่มให้การยอมรับในความสามารถและยินยอมให้เป็นตัวแทนของกลุ่ม

Bass (1985. p. 545) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามให้ได้ผลเกินที่กำหนด โดยทัศนคติ ความเชื่อ ความเชื่อมั่นและความต้องการของผู้ตามและต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับสูง

Mitchell and Larson Jr. (1987, p. 445) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่มหรือจุดมุ่งหมายขององค์การ

Yukl & Mahsud (2010, p. 1) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของผู้นำที่ปรับตัวได้ไม่เพียงแต่ทำการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น รวมถึงความตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่อาจเกิดขึ้นอย่างรอบคอบ สิ่งแวดล้อม และพิจารณาเส้นทางที่ดีที่สุดที่จะส่งผลดีต่อองค์กร และภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่นและปรับตัวได้เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้วยวิธีที่เหมาะสมเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือความสามารถของบุคคลในการใช้อิทธิพลต่อความคิด พฤติกรรม และการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ความเต็มใจ และการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

2. บทบาทของผู้นำ

“บทบาท” ตามความหมายของพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ได้ให้ความหมายไว้ว่า คือ การทำตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้นำถูกจัดให้แสดง

พฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ นักวิชาการ นักการศึกษา ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้นำไว้ดังนี้

อุดม ไตยเวียง (2565, หน้า 27) กล่าวไว้ว่า การเป็นผู้นำมีหลายบทบาท จำแนกออกได้หลายประเภท แล้วแต่จะพิจารณาในด้านใด ผู้นำแต่ละประเภทก็มีลักษณะแตกต่างกัน แต่ละจุดหมายของผู้นำไม่ว่าประเภทใดเหมือนกันคือการจูงใจคนโดยใช้อิทธิพลให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือให้คนอื่นคล้อยตาม แทนที่จะคล้อยตามบุคคลอื่น การเป็นผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการรวมกลุ่มคน และจูงใจคนไปสู่เป้าหมาย ทั้งนี้อาจจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เวลา และสถานที่ รวมทั้งคุณสมบัติส่วนตัวและวิธีการที่จะสร้างคนให้เป็นผู้นำไม่มีหลักวิชาที่แน่นอนส่วนใหญ่เป็นเรื่องของศิลปะ ซึ่งต้องฝึกฝน ดังกล่าวกันว่า ผู้นำคือ ศิลปินผู้ปฏิบัติงานด้วยความสลับซับซ้อนอุปกรณ์ของเขาคือประชาชน งานของผู้นำ คือ การนำเอาความปรารถนา และพลังของมนุษย์เข้ามาสัมพันธ์กันอย่างมีระเบียบ ซึ่งเป็นงานอันเป็นศิลปะชั้นสูง

นฤภัค สันป่าแก้ว (2568, หน้า 25) สรุปไว้ว่า บทบาทภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถในการชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำเกิดการเปลี่ยนเปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes) โดยมีกระบวนการพัฒนา เช่น 1) บทบาทผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) 2) บทบาทผู้ประเมิน (Appraiser) 3) บทบาทผู้คาดคะเน (Forecaster) 4) บทบาทผู้ให้คำแนะนำ (Adviser) 5) บทบาทผู้สร้างความสามารถ (Enabler) เป็นต้น

ศราวุธ ตาสาโรจน์ (2568, หน้า 21) สรุปบทบาทของผู้นำไว้ว่า มีองค์ประกอบเกี่ยวข้องกับงานและคน ในการแสดงให้เห็นถึงความสามารถของคนที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งการแสดงออกนี้เป็นความเกี่ยวพันกันระหว่างความคิดของผู้ดำรงตำแหน่งเองกับความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการใช้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ บทบาทจึงมีความหมาย 3 ส่วน ได้แก่

1. บทบาทที่ได้มาพร้อมตำแหน่งเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นมาพร้อมกับตำแหน่ง เมื่อบุคคลดำรงตำแหน่งใดก็ต้องแสดงบทบาทตามกฎหมาย ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบและสิทธิหน้าที่ที่กำหนดไว้เป็นบรรทัดฐาน

2. บทบาทที่เป็นความคาดหวังของบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นบทบาทที่บุคคลที่เกี่ยวข้องคาดว่าบุคคลที่ครองตำแหน่งนั้นจะมีแบบแผนพฤติกรรมที่สอดคล้องกับแผนที่กำหนดไว้หรือไม่

3. บทบาทที่ปฏิบัติจริง เป็นบทบาทหรือพฤติกรรมที่แท้จริงที่บุคคลปฏิบัติซึ่งอาจสอดคล้องกับบทบาทที่ได้มาพร้อมตำแหน่งหรือตามความคาดหวังของบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือของตนเองหรือไม่ก็ได้

อีกทั้งบทบาทภาวะผู้นำในการบริหาร (Managerial Leadership Roles) หรือบทบาทในการบริหารตามแนวคิดของ Mintzberg's Managerial Roles มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนบุคลากร ทรัพยากร และกระบวนการต่าง ๆ ให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ดีจะสามารถสร้างความร่วมมือ สร้างแรงจูงใจ และพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพได้อย่างต่อเนื่อง แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ (ณัฐณภรณ์ เอกนราจินดาวัฒน์, 2561, หน้า 14)

1. บทบาทด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การ ผู้จัดการต้องทำหน้าที่เป็นตัวแทนขององค์การ ดังนี้

1.1 บทบาทในการเป็นตัวแทน (Figurehead Roles) ผู้จัดการทุกคนมีบทบาทในการทำงานตามภาระหน้าที่ โดยต้องทำหน้าที่เป็นตัวแทนของหน่วยงาน

1.2 บทบาทในการเป็นผู้นำ (Leader Roles) บทบาทนี้ประกอบด้วยการจ้างงาน (Hiring) การฝึกอบรม (Training) การจูงใจ (Motivating) และการกำหนดวินัยพนักงาน (Disciplining Employees) ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบในการจูงใจและสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชา

1.3 บทบาทในการเป็นผู้ติดต่อ (Liaison Roles) เป็นกิจกรรมในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งช่วยผู้จัดการมีความมูลจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่อยู่ภายในหรือภายนอกองค์การ

2. บทบาทด้านสารสนเทศ (Information Roles) ผู้จัดการจะรับและเก็บข้อมูลจากองค์การและสถาบันภายนอกเพื่อการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นของชุมชน ซึ่งผู้จัดการจะต้องมีบทบาท คือ

2.1 บทบาทในการติดตาม (Monitor Roles) ผู้จัดการจะมีบทบาทในการรับรู้ข้อมูลทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ

2.2 บทบาทในการแยกแยะ (Disseminator Roles) ผู้จัดการจะมีบทบาทในการส่งข้อมูลที่รับจากภายนอกหรือจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังสมาชิก

2.3 บทบาทในการเป็นโฆษก (Spokesperson Roles) ผู้จัดการจะต้องทำหน้าที่สื่อสารข้อมูลไปยังภายนอกองค์การในฐานะเป็นเชี่ยวชาญขององค์การ

3. บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decision Roles) ในขั้นนี้เป็นบทบาทในการแก้ปัญหาจากทางเลือกต่าง ๆ ประกอบด้วย

3.1 บทบาทในการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur Roles) ผู้จัดการจะต้องคิดริเริ่มและศึกษาโครงการใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงการทำงานขององค์การ

3.2 บทบาทในการเป็นผู้แก้ปัญหา (Disturbance Handler Roles) ผู้จัดการจะต้องมีการแก้ไขปัญหา เมื่อองค์การรเผชิญกับปัญหาสำคัญ

3.3 บทบาทในการเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocators Roles) ผู้จัดการจะต้องรับผิดชอบในการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางกายภาพและทรัพยากรการเงิน

3.4 บาทบาทในการเจรจาต่อรอง (Negotiator Roles) ผู้จัดการจะต้องรับผิดชอบในการเป็นตัวแทนขององค์การสำหรับการเจรจาที่สำคัญ

Farrew and Kaye (1996, pp. 178 – 180) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้นำไว้ 5 ประการที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาการทำงานดังนี้

1. บทบาทผู้อำนวยการความสะดวก (Facilitator)

1.1 การแนะนำบุคลากรให้เข้าใจและเห็นคุณค่าในการทำงานรวมทั้งประโยชน์ของการทำงาน

1.2 การอธิบายให้บุคลากรเข้าใจและเห็นความสำคัญของการวางแผนการทำงานในระยะยาว

1.3 การเปิดโอกาส และสร้างบรรยากาศในการทำงานอีกทั้งพร้อมที่จะรับความคิดเห็นของบุคลากรแต่ละคนเกี่ยวกับการทำงานอย่างเต็มที่

1.4 การทำให้บุคลากรเข้าใจและสามารถเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ จากการทำงานได้

2. บทบาทผู้ประเมิน (Appraiser)

2.1 การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผย

2.2 การกำหนดมาตรฐานและความคาดหวังให้ชัดเจนโดยที่ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบว่าจะต้องได้รับการประเมินเรื่องใดบ้าง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.3 การรับฟังบุคลากรและเรียนรู้สิ่งสำคัญและความคาดหวังในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน

2.4 การชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของบุคลากรและเป้าหมายของการทำงาน

2.5 การให้คำแนะนำเป็นพิเศษแก่บุคลากรแต่ละคนเพื่อนำไปปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงาน และสร้างชื่อเสียง

3. บทบาทผู้คาดคะเน (Forecaster)

3.1 การช่วยให้บุคลากรได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์การ

3.2 การชี้ให้เห็นแนวโน้มและการพัฒนาใหม่ ๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความคาดหวังในการทำงาน

3.3 การช่วยให้บุคลากรเข้าใจในวัฒนธรรมและนโยบาย

3.4 การสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงทิศทางกลยุทธ์องค์การ

4. บทบาทผู้ให้คำแนะนำ (Adviser)

4.1 การช่วยชี้ให้บุคลากรเข้าถึงเป้าหมายของการทำงาน

4.2 การช่วยให้บุคลากรได้เลือกเป้าหมายของการทำงานได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

4.3 การชี้ให้เห็นทรัพยากรที่อาจเป็นสิ่งสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคในการทำงาน เพื่อนำไปสู่การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

5. บทบาทผู้สร้างความสามารถ (Enabler)

5.1 การช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนารายละเอียดเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงาน

5.2 การจัดการกับบุคลากรในองค์การที่มีความสามารถเพื่อช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จในการทำงานตามเป้าหมาย

5.3 การอภิปรายความสามารถของบุคลากรและเป้าหมายของการทำงานให้แก่บุคลากรอื่น

5.4 การรวบรวมบุคลากรและทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ

Covey (1996, pp. 152 – 153) ได้กล่าวถึง บทบาทพื้นฐานของผู้นำในยุคที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไว้ 3 ประการ คือ

1. บทบาทในการสำรวจ (Path finding) เป็นผู้มีพลังในการค้นหา สร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวางเป้าหมายขององค์การในอนาคต โดยสร้างแบบคุณค่า

2. บทบาทในการกำหนด (Aligning) โดยเป็นผู้ที่สามารถปรับโครงสร้างองค์การ ระบบ และกระบวนการปฏิบัติให้ตอบสนองกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ ตลอดจนความต้องการจำเป็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. บทบาทในการมอบอำนาจ (Empowering) ผู้นำจะต้องมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความเฉลียวฉลาด ความสามารถในการคิดค้นประดิษฐ์ มีสติปัญญา มีความคิดสร้างสรรค์ และมีอิสระ สามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ

Nanus (1989, pp. 71 – 79) กล่าวว่าผู้นำที่จะประสบความสำเร็จที่จะนำพาผู้ตามไปในทิศทางที่สามารถพัฒนาองค์การได้ โดยจะมีบทบาทใน 4 ด้าน คือ

1. บทบาทเป็นผู้ชี้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (Direction Setter) โดยกำหนดเป้าหมายขององค์การ ช่วยชี้นำการทำงาน การปฏิบัติงานอย่างมีทิศทาง ช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้

2. บทบาทเป็นตัวแทนขององค์การ (Spoken Person) ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องและมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกองค์การ จะช่วยให้องค์การเป็นที่รู้จักของสังคม กล้าที่จะตัดสินใจ ยอมรับฟังความคิดเห็นของชุมชน นโยบายการปกครองต่าง ๆ เพื่อให้องค์การเป็นที่ยอมรับของสังคม

3. บทบาทผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะต้องรู้ถึงวิธีการเปลี่ยนแปลง โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่องค์การจะได้รับ รวมทั้งความถูกต้องเหมาะสม และคำนึงถึงผู้ตามด้วย

4. บทบาทผู้สั่งสอนหรือพี่เลี้ยง (Coach) จะต้องให้คำแนะนำการสอนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้าใจวิธีการปฏิบัติงานได้ถูกต้องและผู้นำต้องเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติในการทำงานด้วย

รัษฎากร อัครจันทร์ (2560, หน้า 42) กล่าวสรุปเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำไว้ 3 ประการ คือ

1. เป็นผู้ชี้นำให้คำปรึกษาหารือในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม

2. เป็นผู้จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องตามตัวแบบหรือตัวอย่างที่ดีได้

3. เป็นผู้พัฒนาให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่พึงประสงค์ขององค์การหรือสังคม ซึ่งผู้นำจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์มองไกลในอนาคตและทำประโยชน์เพื่อส่วนรวมมากว่าส่วนตน ไม่เห็นแก่ตัวและพวกพ้องตนเอง มีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมและเป็นผู้พัฒนาให้สังคมอยู่อย่างมีความสุข มีความคิดเชิงบวก มองโลกในทางที่ดี มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้อื่น และทำตนให้เป็นประโยชน์แก่สังคม

Yukl (1998, pp. 149 – 152) ได้กล่าวเสริมว่า บทบาทของผู้นำแต่ละคนแตกต่างกันตามบุคลิกลักษณะและสถานการณ์ ผู้นำถูกคาดหวังในด้านบทบาท (Role Expected) คือ บทบาทที่สังคมคาดหวังไว้กับตำแหน่ง หน้าที่ กฎ ระเบียบ วัฒนธรรม ความเชื่อของสังคม ความต้องการของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงลักษณะตามธรรมชาติของงาน แต่บางครั้งผู้นำไม่สามารถปรับตัวยอมรับบทบาทเหล่านี้ตามความคาดหวังของสังคม ซึ่งการรับรู้บทบาทของผู้นำ (Perceived Role) จะขึ้นอยู่กับความต้องการ คุณลักษณะ ค่านิยม และทักษะของผู้นำ ผู้นำอาจเกิดความขัดแย้งในบทบาท ถ้าบทบาทตามความรับรู้ไม่สอดคล้องกับบทบาทที่สังคมคาดหวังไว้ อาจเกิดความเสียหายในการบริหารจัดการในองค์การได้ ดังนั้นผู้นำต้องปรับปรุงพัฒนาให้บทบาทที่สังคมคาดหวังและบทบาทที่ตามการรับรู้ของตนเองเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า บทบาทของผู้นำ คือ หน้าที่พฤติกรรม และการปฏิบัติของผู้นำในการชี้นำ สร้างแรงจูงใจ ประสานความร่วมมือและบริหารจัดการบุคคลหรือองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและเกิดความสำเร็จร่วมกัน มี 3 บทบาท ดังนี้ 1) บทบาทด้านการปฏิบัติงาน เป็นผู้ที่ช่วยชี้นำ ขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้บรรลุวัตถุประสงค์ 2) บทบาทด้านการสื่อสาร พัฒนาทักษะและเสริมสร้างความสัมพันธ์ของบุคคลอื่น ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และ 3) บทบาทด้านการตัดสินใจ ทั้งการตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ด้วยตนเองและการเชื่อมั่นในการตัดสินในปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาตามที่ได้รับมอบหมายอย่างถูกต้องและเหมาะสมตามสถานการณ์

3. ลักษณะภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนองค์กรให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความสำเร็จขององค์กรส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำในการบริหารจัดการ การตัดสินใจ และการสร้างความร่วมมือ

จากบุคลากรในองค์กร ลักษณะผู้นำจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สะท้อนถึงคุณลักษณะ ความสามารถ และพฤติกรรมของบุคคลที่ส่งผลต่อการสร้างอิทธิพลและการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ทั้งในด้านการบริหารงาน การพัฒนาบุคลากร และการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและองค์กรในยุคปัจจุบัน นักวิชาการ นักการศึกษา ได้กล่าวถึง ลักษณะของผู้นำไว้ ดังนี้

Stogdill (1974, อ้างถึงใน พัฐณสิญ นวโลจิตรัตน์, 2560, หน้า 25) ได้ศึกษารวบรวมงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำกว่า 163 เรื่อง ทำให้สามารถระบุคุณลักษณะของผู้นำที่ดีว่าขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ 6 ด้าน ดังนี้

1. คุณลักษณะทางร่างกาย (Physical characteristics) ประกอบด้วย ความแข็งแรง (Activity Energy) รูปร่าง (Appearance Grooming) ความสูง (Height) น้ำหนัก (Weight) กล่าวได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีประสิทธิผลกับคุณลักษณะทางร่างกายให้ผลลัพธ์ที่ขัดแย้งกัน เช่น การมีส่วนสูงและน้ำหนักมากกว่าไม่ได้เป็นตัวบ่งชี้ว่า ความเป็นผู้นำจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ แต่ก็มีองค์กรจำนวนมากเชื่อว่าบุคคลที่มีรูปร่างส่วนใหญ่จำเป็นต่อการเชื่อฟังของผู้ตาม สามารถอธิบายได้อยู่บนพื้นฐานของอำนาจการบังคับหรือความกลัว แต่ในขณะเดียวกัน Mahatma Gandhi Napoleon Stalin และ Deng Xiaoping ก็เป็นตัวอย่างของบุคคลรูปร่างเล็ก แต่ก็เป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ได้

2. คุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ประกอบด้วย การศึกษา (Education) สถานภาพทางสังคม (Social Status) และการเปลี่ยนแปลงสถานภาพทางสังคม (Mobility) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจที่ดี จะเป็นข้อได้เปรียบต่อการเข้าสู่สถานภาพทางของความเป็นผู้นำ บุคคลที่มีสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมต่ำ แต่สามารถก้าวสู่สถานภาพทางสังคมที่สูงกว่าได้ จะไปสู่ตำแหน่งผู้นำระดับสูงได้มากกว่าและในปัจจุบัน ผู้นำที่มีการศึกษาดีจะมีโอกาสเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำได้ดีกว่า

3. คุณลักษณะด้านสติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and Ability) ซึ่ง Bass สรุปไว้ว่า ผู้นำที่มีความรู้ (Knowledge) มีดุลพินิจ (Judgement) มีทักษะในการพูดได้อย่างคล่องแคล่วปฏิภาณไหวพริบดี สิ่งเหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ได้ในระดับหนึ่งว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต้องมีคุณสมบัติเหล่านี้อยู่ ถึงแม้ว่าจะต้องศึกษาปัจจัยอื่น ๆ มาประกอบก็ตาม

4. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality) พบว่า Bass (1985, pp. 2 – 3) แสดงความคิดเห็นว่า บุคลิกภาพประกอบด้วยการมีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self – Confidence) มีความซื่อสัตย์ (Integrity) อดทนต่อความเครียด (tolerance of stress) การควบคุมอารมณ์ได้ดี (emotional control) มีความกระตือรือร้น (enthusiasm) ความตื่นตัว (alertness) มีความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Original originality) เป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว (Extroversion) เป็นต้น แสดงให้เห็นว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพจะต้องนำมาศึกษาในเรื่องของความเป็นผู้นำ

5. คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task Related Characteristic) ประกอบด้วย ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความขยันหมั่นเพียร (Drive to Achieve) การไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (Persistence Against Obstacle) จะต้องมีความมุ่งงานสูง ริเริ่มงานใหม่ ๆ ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้จะต้องมีคุณสมบัติเหล่านี้

6. คุณลักษณะทางสังคม (social characteristics) ประกอบด้วย ความนิยมแพร่หลาย (Popularity) ความร่วมมือ (Cooperativeness) มีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) มีเสน่ห์ดึงดูด (Attractiveness) นักการทูต (Diplomacy) ชอบสังคม (Social Participation)

อโนมา หอวิเชียร (2564, หน้า 19 – 20) กล่าวถึง การจำแนกคุณลักษณะของผู้นำ ดังนี้

1. คุณลักษณะทางสติปัญญา ได้แก่ ความตื่นตัว (Alertness) มีความว่องไว เตรียมพร้อมระวังระไว ตื่นตัวอยู่เสมอ สมองดี คิดได้ว่องไว มีไหวพริบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างฉับพลันความคิดอย่างมีเหตุผล (Logical thought) คิดบริหารงานและแสดงออกทางกาย วาจา ประกอบด้วย เหตุผลที่ถูกต้อง น่าเชื่อถือ หรือคิดพิจารณาก่อนลงมือกระทำ สามัญสำนึก (Common sense) มีความรู้สึกผิดชอบชั่วดี ดุลยพินิจ (Judgment) พิจารณาใคร่ครวญก่อนตัดสินใจทำงานใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาของตนเองให้เกิดดุลยพินิจในการแก้ปัญหา เห็นการณ์ไกล (Foresight) เมื่อกระทำสิ่งใดเล็งผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ประเมินสถานการณ์ วางแผนการปฏิบัติงานอย่างมีเหตุและผลโดยตั้งสมมติฐานรวบรวมข้อมูลและใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นแนวิเคราะห์ใคร่ครวญวิธีปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลดีมากกว่าผลเสีย

2. คุณลักษณะทางกาย ได้แก่ มีสุขภาพดี (Health) ผู้นำต้องมีความสมบูรณ์ทางร่างกายเพื่อให้มีความพร้อมในการทำงานอยู่เสมอ สุขภาพที่ดี

ย่อมอำนวยผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีกำลังกาย (Energy) ผู้นำควรมีพละกำลังทางกายที่ดี เพราะในบางสถานการณ์ผู้นำต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยการใช้พลังทางกาย มีความทรหดอดทน (Endurance) มีความอดทนทางกายต่อความยากลำบาก ความหิวกระหายและความเลวร้ายของดินฟ้าอากาศ ต้องสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ในทุกสถานที่ มีรูปร่างที่ดี (Pleasing appearance) มีทรวดทรงบุคลิกลักษณะเป็นผู้นำ สง่าผ่าเผย เป็นที่เกรงขาม และดึงดูดความเลื่อมใสจากผู้ใต้บังคับบัญชา

Frigon and Harry (1996, อ้างถึงใน ศราวุธ ตาสาโรจน์, 2568, หน้า 35) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำซึ่งเป็นคุณลักษณะพิเศษที่มีคุณภาพเหนือผู้อื่น คุณลักษณะเหล่านี้เป็นการกำหนดพฤติกรรมผู้นำซึ่งจะต้องมีการแสดงออกอย่างมั่นคง ชัดเจน และมีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการจะทำให้ประสบความสำเร็จ

1. การควบคุมอารมณ์ให้มีความรู้สึกที่ดีระมัดระวังควบคุมอารมณ์ในที่สาธารณชนและต้องตัดสินใจบนรากฐานของความเป็นจริงอย่างมีเหตุผล

2. ความสามารถในการปรับตัวในทุกสถานการณ์ไม่ว่าสิ่งแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร จะทำให้บรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์

3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่ผู้นำจำเป็นต้องแสดงออกมาให้เห็นเพื่อแสดงความสามารถ วิสัยทัศน์และความสร้างสรรค์ของผู้นำในอนาคต ซึ่งเป็นความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

4. ความกล้าหาญ มีจิตใจและอารมณ์กล้าหาญเผชิญหน้ากับอุปสรรคอันตรายความเจ็บปวดด้วยความตั้งใจแน่วแน่

5. ความเด็ดเดี่ยวและความเพียรพยายาม โดยแสดงความกล้าที่จะนำทีมและผู้ตามเมื่อต้องพบกับความยากลำบากในระหว่างการทำงาน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์สุดท้ายของการปฏิบัติงาน

6. พฤติกรรมด้านจริยธรรมจะเกี่ยวกับระบบค่านิยมและคุณธรรมพื้นฐานในฐานะของผู้นำ โดยเป็นตัวอย่างหรือแบบอย่างความซื่อตรงและความมั่นคง

7. การตัดสินใจด้วยวิจารณญาณ มีความสามารถตัดสินใจหรือแสดงความคิดเห็นที่ดีและมีทิศทางที่ถูกต้อง โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความจริง ความรู้และความเข้าใจ

8. ความอดทน แสดงให้เห็นความกล้าหาญของบุคคลได้เป็นอย่างดี โดยต้องมีความสามารถอดทนต่อสภาวะความตึงเครียดทั้งร่างกายและจิตใจการทำงานจนบรรลุความสำเร็จ

9. ความไว้วางใจได้ เป็นลักษณะพื้นฐานของภาวะผู้นำที่จะต้องแสดงให้บุคคลอื่นเกิดความเชื่อใจในคำพูด การกระทำด้วยความมั่นคงและความภักดี

10. ความปรารถนา เป็นลักษณะความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะมุ่งไปให้ถึงความสำเร็จหรือความเป็นเจ้าของความจริงและผลสัมฤทธิ์นั้น ผู้นำที่ดี จะต้องมีความปรารถนาที่จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จของวิสัยทัศน์

DuBrin (1998, pp. 25 – 37) ได้แบ่งประเภทคุณลักษณะ บุคลิกภาพของผู้นำเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกทั่วไป เป็นคุณลักษณะซึ่งสามารถสังเกตได้ภายในและภายนอกงาน โดยจะสัมพันธ์กับความสำเร็จและความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ได้แก่ ความเชื่อมั่นใจตนเองการสร้างความไว้วางใจได้ลักษณะที่เด่น เป็นคนกล้าแสดงออกต่อบุคคลอื่น การเป็นคนที่แสดงออกอย่างมีความเหมาะสม ความมั่นคงทางอารมณ์ความกระตือรือร้น มีอารมณ์ขันเป็นคนมีความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียดและการรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเป็นลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผลและก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ได้แก่ มีความคิดริเริ่ม มีความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความสามารถในการยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว สภาพการควบคุมภายในตนเอง ความกล้าหาญและความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม

Daft (1999, p. 66) แสดงลักษณะเฉพาะของผู้นำที่แตกต่างไปจากบุคคลอื่นไว้ 6 ลักษณะ คือ

1. ลักษณะทางกายภาพ ได้แก่ ความกระฉับกระเฉงกระปรี้กระเปร่า

2. ภูมิหลังทางสังคม ได้แก่ มีความรู้ได้รับการศึกษาและมีความสามารถในการปรับเปลี่ยน

3. สติปัญญาและความสามารถ ได้แก่ การตัดสินใจวิจารณญาณความรู้และทักษะการพูด

4. บุคลิกภาพ ได้แก่ ความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์มีจริยธรรมและมีความเชื่อมั่นในตนเอง

5. ลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน ได้แก่ มีการกระตุ้นที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ และความรับผิดชอบ มีความรับผิดชอบเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

6. ลักษณะทางสังคม ได้แก่ ความสามารถที่จะสร้างความร่วมมือให้การร่วมมือ ความเป็นที่นิยมชื่นชอบ มีชื่อเสียง ความสามารถด้านสังคมโดยเฉพาะทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล การมีส่วนร่วมในสังคมและรู้จักกาลเทศะ โดยมีความสามารถในการเจรจา

Lussier and Achua (2001, pp. 37 – 40) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย คุณลักษณะ 9 ประการ คือ 1) ความมีอำนาจเหนือ 2) มีพลังสูง 3) ความมั่นใจในตนเอง 4) สถานการณ์ในการควบคุมตนเอง 5) ความมั่นคงทางอารมณ์ 6) ความซื่อตรง 7) ความมีสติปัญญา 8) ความยืดหยุ่นในการทำงาน 9) มีความเข้าใจความรู้ของผู้อื่น สอดคล้องกับ Kouzes and Posner (2003, pp. 268 – 269) ได้สรุปคุณลักษณะหรือการกระทำของผู้นำที่มีความเป็นเลิศไว้ 5 ประการ คือ

1. เป็นแบบอย่างที่ดี (Model the Way) ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้ร่วมงาน โดยการใช้ความร่วมมือผู้นำต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ทั้งด้านการงานของตนเองออกมาอย่างชัดเจน สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

2. กระตุ้นให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspire a Shared Vision) คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ผู้นำจะต้องทำสิ่งที่คิดไว้ให้เป็นจริงและมักมีภาพของผลลัพธ์ที่ควรเกิดขึ้นอยู่ในใจก่อนที่จะเริ่มลงมือปฏิบัติ ในขณะเดียวกันจะต้องทำให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วม ในวิสัยทัศน์ด้วย โดยต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการสร้างภาพในอนาคตด้วย จินตนาการเพื่อเป็นแรงกระตุ้นและจูงใจผู้ตามให้ความร่วมมือ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

3. ท้าทายกระบวนการ (Challenge the Process) ผู้นำจะต้องเผชิญกับความท้าทายกับสถานการณ์ต่าง ๆ ยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ของผู้อื่น เป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง และพร้อมรับกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ผู้นำจะต้องหาโอกาสแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้ดีขึ้น กล้าเสี่ยงและทดลองแนวทางที่จะนำมาพัฒนาพร้อมกับเรียนรู้ข้อผิดพลาดที่พบ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขในครั้งต่อไป

4. การสร้างพฤติกรรมการทำงานให้กับสมาชิก (Enable Others to Act) ผู้นำจะต้องพยายามสร้างความแข็งแกร่งให้กับผู้ตามด้วยการใช้อำนาจในการตัดสินใจ มีปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกแบบเป็นกันเอง พร้อมทั้งรับผิดชอบและตรวจสอบงานอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอ โดยใช้กระบวนการกลุ่มและเป็นรายบุคคลด้วยทักษะทางสังคม การศึกษาพฤติกรรมการทำงาน พบว่า การร่วมมือมีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จ การได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้ผู้นำได้รับความร่วมมือและสามารถทำงานเป็นทีมได้เป็นอย่างดี เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ผู้นำต้องส่งเสริมสนับสนุนการทำงานร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่นและความไว้ใจแก่ผู้ตาม โดยมอบหมายหน้าที่และให้อิสระในการตัดสินใจ

5. ให้กำลังใจ (Encourage the Heart) ผู้นำต้องสนับสนุนให้ผู้ร่วมงาน มีความพยามยามในการทำงานให้สำเร็จ และหาวิธีการที่จะทำให้สมาชิกเพื่อนร่วมงาน รู้สึกภูมิใจในความสำเร็จของตนเอง ยอมรับความสามารถและผลงานของผู้ร่วมงานแต่ละคนพร้อมกับยกย่องสรรเสริญ และเห็นคุณค่าของงานและความสำเร็จที่เกิดขึ้น

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำ คือ คุณสมบัติลักษณะเฉพาะหรือพฤติกรรมที่แสดงถึงความสามารถของบุคคลในการนำและสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้เกิดความร่วมมือและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ คุณลักษณะของผู้นำที่สำคัญ ได้แก่ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรับผิดชอบ มีความซื่อสัตย์และคุณธรรม มีความสามารถในการตัดสินใจ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความมั่นใจในตนเอง สามารถสื่อสารและสร้างแรงจูงใจได้ดี มีความเสียสละและยุติธรรม

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ในการศึกษาทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีแนวทางการศึกษาอยู่หลายทฤษฎี โดยทฤษฎีและแนวคิดแต่ละแบบต้องการอธิบายส่วนประกอบหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นวิวัฒนาการหรือเป็นธรรมชาติภาวะผู้นำและผลที่เกิดขึ้น ทำให้ทราบว่าลักษณะ รูปแบบ และบทบาทหรือพฤติกรรมภาวะผู้นำอย่างไรจะมีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาเอกสารของนักวิชาการ สามารถจำแนกภาวะผู้นำสามารถแบ่งออกได้ 4 ทฤษฎีหลัก ดังนี้ 1) ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Leadership Theories) 2) ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Behavioral Leadership Theories)

3) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)
4) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformation Leadership Theories) (นฤภัค สันป่าแก้ว, 2568, หน้า 45 – 48)

4.1 ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Leadership Theories)

ทฤษฎีภาวะผู้นำในกลุ่มคุณลักษณะนี้ เป็นทฤษฎีในกลุ่มแรก ๆ ที่นักวิจัยและผู้ที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำพยายามจะนำเสนอแนวคิดทฤษฎีอย่างเป็นระบบ ทฤษฎีในกลุ่มนี้มีระยะเวลาของการศึกษาค่อนข้างยาวนาน ในตอนเริ่มต้นกลุ่มนี้จะเน้นการศึกษาว่าคุณลักษณะอะไรของผู้นำที่จะส่งผลหรือมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของผู้นำ การศึกษาคุณลักษณะในช่วงแรกมีการระบุลักษณะทางกายภาพ คุณลักษณะบุคลิกภาพ และความสามารถของบุคคล ซึ่งเชื่อว่าเป็นลักษณะผู้นำตามธรรมชาติ (Natural Leaders) ประมาณช่วงต้นศตวรรษที่ 19 การศึกษาภาวะผู้นำในกลุ่มคุณลักษณะของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ หรือที่เรียกว่า ทฤษฎีวีรบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ (Greatman Theory)

ตัวอย่างแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำในกลุ่มการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Approach) แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำในกลุ่มการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำพบว่ามีการนำมาใช้ในการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลหรือผู้นำที่ประสบความสำเร็จในหลายทฤษฎีแต่ในที่นี้จะยกตัวอย่างแนวคิดทฤษฎีสำคัญที่มีการศึกษาในระยะปลายของยุค หรืออาจเรียกได้ว่าเป็นแนวคิดคุณลักษณะที่เกิดขึ้นใหม่หรือเป็นแนวคิดที่มีงานวิจัยเชิงประจักษ์สนับสนุน ดังนี้

DuBrin (2013, pp. 71 – 84) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่ประสบความสำเร็จว่าประกอบด้วยคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปและบุคลิกภาพทั่วไปและบุคลิภาพที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยบุคลิกภาพทั่วไปของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

1. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (self – confidence) อย่างแท้จริงและเหมาะสม

2. มีความไว้วางใจได้ (trustworthiness) สร้างความเชื่อถือให้แก่บุคคลได้ มีความซื่อสัตย์มั่นคง

3. มีลักษณะเด่น (dominant) หรือมีความโดดเด่นแตกต่างจากบุคคลอื่น ๆ

4. มีลักษณะแสดงตัว (extroversion) ชอบเข้าสังคมและเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ

5. มีการแสดงออกอย่างเหมาะสม (assertiveness) ทั้งในการแสดงความรู้สึก ความคิดเห็นทัศนคติและมีการแสดงออกอย่างมั่นใจ

6. มีอารมณ์มั่นคง (emotional stability) สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ และแสดงออกอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ

7. มีความกระตือรือร้น (enthusiasm) และมีการแสดงออกทั้งคำพูดและภาษาท่าทางที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทีมและช่วยสร้างแรงบันดาลใจ

8. มีอารมณ์ขัน (sense of humor) ช่วยลดความเครียดและความขัดแย้งต่าง ๆ

9. มีลักษณะเป็นคนที่ดูอบอุ่น (warmth) เห็นใจ เข้าใจคนอื่น ช่วยปกป้องดูแลคนอื่นได้

10. มีความอดทนสูงต่อความขับข้องใจ (high tolerance for frustration) หรือมีความสามารถในการอดทนต่อปัญหาอุปสรรคที่มาขัดขวางทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายได้

11. มีความตระหนักเกี่ยวกับจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง รวมถึงเป้าหมายของตนเองด้วย (self – awareness and self – objectivity

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับงาน ประกอบด้วย

1. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (initiative) มีความสามารถริเริ่มได้ด้วยตนเอง แม้ว่าจะไม่มีการกระตุ้นหรือสนับสนุนจากบุคคลอื่น ทั้งที่เกี่ยวข้องกับการค้นหาปัญหาและการแก้ปัญหาด้านต่าง ๆ

2. มีความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นและเห็นใจผู้อื่น (sensitivity to others and empathy) มีความสามารถในการเอาใจเขามาใส่ใจเรา

3. มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว (flexibility and adaptability) เช่น การปรับตัวกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการลดขนาดองค์การ มีความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

4. มีความเชื่ออำนาจในการควบคุมตนเอง (internal locus of control) เชื่อว่าตนเป็นผู้ควบคุม และเป็นผู้กำหนดชีวิตตนเอง ซึ่งจะช่วยทำให้เกิดความมั่นใจในตนเองมากขึ้น

5. มีความกล้าหาญ (courage) ในการที่จะเผชิญหน้ากับความเสี่ยงและความท้าทายแปลกใหม่ และมีความรับผิดชอบต่อความล้มเหลวที่อาจจะเกิดขึ้น

6. มีความสามารถในการฟื้นคืนสู่สภาพปกติ (resiliency) เมื่อเผชิญกับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงานหรือความล้มเหลว สามารถที่จะช่วยให้ตนเองกลับมามีกำลังใจไม่ท้อถอยหรือยอมแพ้

แนวคิดคุณลักษณะเฉพาะที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Specific Traits Related to Leadership Effectiveness)

Yukl (2013. pp. 19 – 21) เสนอแนวคิดคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำที่มีความสัมพันธ์ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลหรือการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งพบในผู้บริหารองค์การขนาดใหญ่

1. มีระดับพลังงานสูงมีความอดทนอดกลั้น ต่อความเครียดจากปัญหาต่าง ๆ มีพละกำลังกายกำลังใจและมีความสามารถในการปรับอารมณ์ให้คืนสู่สภาพเดิมได้

2. มีความมั่นใจในตนเอง (Self – Confident) ราวมถึง การเห็นคุณค่าในตัวเอง (self – esteem) และการรับรู้ความสามารถของตนเอง (self – efficacy) อยู่ในระดับสูง

3. มีความเชื่ออำนาจในตนเอง (Internal Locus of Control) เชื่อว่าเหตุการณ์หรือความสำเร็จต่าง ๆ เกิดจากการกระทำของตัวเขาเอง ไม่ใช่เป็นเพราะโชคหรือเพราะอำนาจภายนอกที่ควบคุมได้

4. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และมีความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability and Maturity) รวมถึงมีการรับรู้เกี่ยวกับตนเองอย่างถูกต้องทั้งจุดแข็ง – จุดอ่อนของตนเอง มุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองมากกว่าการปกป้องตนเอง (being defensive) ไม่เป็นพวกหลงตัวเอง (narcissism)

5. มีความซื่อสัตย์ (Personal Integrity) มีพฤติกรรมที่ยึดมั่นกับค่านิยมร่วมหรือบรรทัดฐานที่ถูกกำหนดขึ้นโดยองค์การ (espoused values) และเป็นบุคคลที่ซื่อตรง มีจริยธรรม มีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ ไม่หลอกลวง

6. มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจทางสังคม (Socialized Power Motivation) มุ่งอำนาจแต่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ของคนอื่น

หรือสังคม ไม่ใช่อำนาจเพื่อผลประโยชน์ของตนเองหรือเพื่อความยิ่งใหญ่ของตนเอง ไม่โอ้อวดตนเอง ไม่แก้ตัวเมื่อทำผิดพลาด มีมุมมองหรือวิสัยทัศน์ยาวไกล ยินดีรับฟังคำแนะนำจากบุคคลอื่นที่มีความเชี่ยวชาญด้วยความเต็มใจ มุ่งใช้อำนาจเพื่อการสร้างความสำเร็จให้องค์การ

7. มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ปานกลางหรือมุ่งความสำเร็จสูงในระดับป่านกลาง (Moderately High Achievement Orientation) ซึ่งรวมถึงทัศนคติ (attitudes) ค่านิยม (Values) และความต้องการ (needs) ซึ่งประกอบด้วยความต้องการในความสำเร็จ (needs for achievement) ความปรารถนาที่จะเป็นเลิศ มีแรงขับที่ต้องการทำให้เกิดความสำเร็จ มีความเต็มใจที่จะรับผิดชอบและความใส่ใจต่อวัตถุประสงค์ของงาน

Stogdill (1974, pp. 71 – 84) ได้ศึกษาเอกสารประกอบวิจัยเชิงประจักษ์ระหว่างปี ค.ศ. 1904 – 1947 รวม 124 เรื่อง ผลการวิจัยพบว่า บุคคลที่เป็นผู้นำมีคุณลักษณะบางประการที่ทำเขาแตกต่างจากบุคคลที่เป็นผู้ตาม ดังนี้ 1) ความเฉลียวฉลาด (intelligence) 2) ความตื่นตัว (alertness) 3) ความรอบรู้ (insight) 4) ความรับผิดชอบ (responsibility) 5) ความคิดริเริ่ม (initiative) 6) ความมุ่งมั่น (persistence) 7) ความมั่นในตนเอง (self – confidence) 8) ความสามารถในการเข้าสังคม (sociability)

ต่อมา Stogdill ได้ทำการศึกษาอีกครั้ง โดยเป็นการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ได้รับการเผยแพร่ในช่วงปี ค.ศ. 1948 – 1970 จำนวน 163 เรื่อง ผลการศึกษาในครั้งนี้ได้ยืนยันผลการศึกษาในครั้งแรก โดยได้พบตัวแปรด้านคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำ 10 ประการ คือ

1. ความต้องการรับผิดชอบและการทำงานให้สำเร็จ (drive for responsibility and task completion)

2. ความแข็งแรงและความมุ่งมั่นในการทำเป้าหมายให้บรรลุผล (vigor and persistence in pursuit of goals)

3. ความกล้าหาญและความริเริ่มในการแก้ปัญหา (risk taking and originality in problem solving)

4. ความต้องการริเริ่มการปฏิสัมพันธ์ในสังคม (drive to exercise initiative in social situations)

5. ความมั่นใจในตนเองและการรู้จักตนเอง (self – confidence and sense of personal identity)

6. ความเต็มใจรับผลลัพธ์ของการตัดสินใจของตนเอง (willingness to accept consequences of decisions)

7. ความพร้อมรับความเครียดระหว่างบุคคล (readiness to absorb interpersonal stress)

8. ความเต็มใจยอมรับความผิดหวัง (willingness to tolerate frustration)

9. การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น (ability to influence other people's behavior)

10. ความสามารถในการริเริ่มการปฏิสัมพันธ์เพื่อเป้าหมาย (capacity to structure social interaction systems)

Shelly Kirkpatrick and Edwin Locke (1991, pp. 48 – 62) ได้ให้แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะไว้ 9 ประการ ดังนี้

1. มีความทะเยอทะยานและมีพลังสูง (Ambition and Energy) เป็นผู้นำที่มีแรงขับผลักดันอยากที่จะทำงาน มีความคิดริเริ่ม มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำงานให้สำเร็จ มีพลังทำงานอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย มีความอดทนสูงสู้งาน

2. มีความซื่อสัตย์และยึดถือหลักคุณธรรม (Honesty and Integrity) เป็นผู้นำที่ผู้อื่นให้ความเชื่อถือและไว้วางใจ เพราะเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์รักษาคำพูดกับการกระทำ มีความจริงใจไม่หลอกลวง มีความโปร่งใส จนบุคคลอื่น ๆ สามารถทำนายพฤติกรรมได้ล่วงหน้า

3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self – confidence) เป็นคนที่มีความมั่นใจในขีดความสามารถของตนเอง และมีความเชื่อมั่นไว้วางใจในตนเอง สามารถชักจูงผู้ตามให้เชื่อถือในการตัดสินใจและพร้อมที่จะปฏิบัติงานที่จะนำไปสู่เป้าหมาย

4. มีความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำ (Job – relevant knowledge) เป็นผู้ที่มีความรอบรู้เป็นอย่างดีเกี่ยวกับงานในหน่วยงานของตนเอง รวมทั้งมีความรู้พื้นฐานทางเทคนิคเพื่อที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจได้ถูกต้อง

5. มีสติปัญญาที่ฉลาด (Cognitive Ability) ผู้นำจำเป็นที่ต้องมีสติปัญญาอย่างเพียงพอเพื่อเก็บรวบรวม สังเคราะห์ และแปลข้อมูลจำนวนมากเพื่อนำมาประกอบการคิดแก้ปัญหา และการตัดสินใจที่ถูกต้อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

6. มีความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น (Desire to Lead) เป็นผู้มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะมีอิทธิพลและนำผู้อื่น แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานอย่างแท้จริงสามารถจูงใจผู้อื่นให้เกิดแรงพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

7. มีความยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นผู้นำที่สามารถปรับตัวและปรับสิ่งอื่นให้เหมาะสมกับความจำเป็นของสถานการณ์และความต้องการของผู้ตาม

8. มีความอดทนต่อความเครียด (Tolerance for Stress) ผู้นำต้องอดทน สามารถทำงานที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ไม่แน่นอนได้ทุกรูปแบบในบทบาทของความเป็นผู้นำ

9. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Maturity) ผู้นำจะต้องสามารถควบคุมความรู้สึกของตนเองและรับฟังข้อวิพากษ์วิจารณ์ได้

Bothwell (1983, อ้างถึงใน ณิรดา เวชญาลักษณ์, 2560, หน้า 26 – 27) ได้ให้แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะไว้ 10 ประการ ดังนี้ 1) ความฉลาด (Intelligence) 2) เข้ากับผู้อื่นได้ดี (Ability to Get Along Well with Others) 3) มีทักษะเกี่ยวข้องกับสมรรถภาพเชิงเทคนิค (Skill in the Area of Technical Competence) 4) สามารถจูงใจตนเองและผู้อื่น (Ability to Motivate Self and Others) 5) มีความมั่นคงในอารมณ์และควบคุมตนเอง (Emotional Stability and Self–control) 6) มีทักษะในด้านการวางแผนและจัดการ (Planning and Organizing Skills) 7) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้งานสำเร็จ (Strong Desire to Achieve Task) 8) มีความสามารถในกระบวนการกลุ่ม (Ability to Use the Group Process) 9) เป็นผู้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (To be Effective and Efficient) 10) มีความสามารถในการตัดสินใจ (Decisive)

4.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำพฤติกรรมนิยม (Behavioral Leadership Theories)

พฤติกรรมภาวะผู้นำ เป็นการใช้พฤติกรรมในการบริหารงานที่แสดงออกโดยใช้อิทธิพลระหว่างบุคคล ไม่ว่าจะเป็นการใช้อำนาจหรือบริหารจัดการเพื่อกระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นทำสิ่งต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้นขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้นำในองค์การนั้น ซึ่งทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Behavioral Leadership Theories) ที่นำเสนอในงานวิจัยนี้ ดังนี้

1. แนวคิดภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) และผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership) Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt (1973, อ้างถึงใน อัมรินทร์ พานัด, 2563, หน้า 45) อธิบายว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมกระจายอำนาจ มอบหมายงานให้สมาชิก และเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในทางตรงกันข้าม ผู้นำแบบเผด็จการมักนิยมใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจด้วยตัวเอง และมักไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. แนวคิดของ University of Michigan หรือ Michigan Study โดย Rensis Likert (1961, อ้างถึงใน สุนันทา ทรเพ็ชร, 2563, หน้า 48 – 50) ได้แจกแจงพฤติกรรมของผู้นำที่แตกต่างกันใน 2 ลักษณะอย่างเห็นได้ชัด คือ 1) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน (People – Oriented Behaviors) ที่ให้ความสำคัญต่อสมาชิกหรือพนักงาน เข้าใจความแตกต่างและยอมรับความสำคัญของพนักงาน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการัดสินใจ อีกทั้งยังสนใจ และเข้าใจความต้องการของคนงาน 2) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน (Task Oriented Behaviors) เป็นผู้นำที่เน้นความสำเร็จของการทำงาน เน้นการสร้างงานและผลผลิตที่มีมาตรฐานสูง เน้นการใช้กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย และ Likert ได้นำแนวความคิดพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน และแบบมุ่งงานมาทำการวิจัย โดยแบ่ง เป็น 4 ระบบ แล้วนำมาวางเรียงกันเป็นแนว เริ่มต้นตั้งแต่ผู้นำแบบเผด็จการไปจนถึงผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ระบบที่ 1 พฤติกรรมผู้นำเผด็จการแบบเบ็ดเสร็จ (Exploitative Autocratic) ระบบนี้ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจทุกอย่างว่าถ้างานไม่สำเร็จจะต้องมีการลงโทษ ระดับความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นระหว่างผู้นำ และผู้ตามจะมีต่ำ

ระบบที่ 2 พฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีเมตตา (Benevolent Autocratic) ระบบนี้ผู้นำยังเป็นคนตัดสินใจอยู่ แต่ให้ผู้ตามมีอิสระบางอย่าง ผู้นำแบบนี้จะมีเจตคติแบบพ่อปกครองลูก ตราบใดที่ผู้ตามยังปฏิบัติงานตามระเบียบอยู่ ผู้นำจะดูแลผู้ตามเป็นอย่างดีระดับ ความไว้วางใจ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามยังคงต่ำอยู่

ระบบที่ 3 พฤติกรรมผู้นำแบบปรึกษาหารือ (Consultative) ระบบนี้ผู้นำ จะปรึกษาหารือกับผู้ตามก่อนที่จะกำหนดเป้าหมายหรือการตัดสินใจ ผู้ตามมีอิสระมากขึ้นอีก ผู้นำระบบนี้ต้องการความคิดเห็นของผู้ตามก่อนตัดสินใจ ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ตามที่ทำงานดี

ระบบที่ 4 พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative) ระบบนี้ผู้นำเน้นให้ผู้ตามมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการกำหนดเป้าหมาย และการตัดสินใจ ผู้ตามเป็นอิสระ ถกเถียงกับผู้นำได้ผู้นำแสดงความสนับสนุนแทนการข่มขู่ทุกส่วน ของผู้ตามมีส่วนร่วมในการบริหารงานทั่วทั้งองค์กร

3. แนวคิดของ Ohio State University (1945, อ้างถึงใน สุนันทา ทรเพ็ชร, 2563, หน้า 48 – 50) พฤติกรรมของผู้นำสามารถแบ่งได้เป็น 2 ด้าน คือ 1) พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation Structure) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์การบังคับบัญชา เน้นบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง และเน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตามโครงสร้าง 2) พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการมีความสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกและการมีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิก

4. แนวคิด Ulrich (1997, p. 176) มีแนวความคิดในเรื่องของภาวะผู้นำที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้โดยกล่าวว่า “ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จแห่งอนาคต ต้องเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ และต้องมีความสามารถในการบริหารองค์กรด้วย” ได้นำเสนอแบบจำลองความคิดของผู้นำ Leadership Charge = Credibility x Capability กล่าวได้ว่า องค์ประกอบของคุณลักษณะส่วนตน 2 ด้าน คือ ด้านความน่าเชื่อถือ และด้านความสามารถเชิงบริหารจัดการ

4.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Leadership Theories of Contingency Leadership Theories) แนวคิดของทฤษฎีนี้เชื่อว่าประสิทธิผลในการทำงานของผู้นำขึ้นอยู่กับปัจจัยทางสถานการณ์ ผู้นำประเภทนี้ต้องมีสติปัญญา สามารถวิเคราะห์ มีความคิดกว้างไกล เรียนรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รับรู้และเข้าใจสภาพแวดล้อม มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ผู้นำต้องใช้ดุลยพินิจเองว่าในแต่ละสถานการณ์ควรจะเลือกรูปแบบภาวะผู้นำแบบใดมาใช้ เพราะภาวะผู้นำที่เหมาะสมในสถานการณ์หนึ่งอาจไม่เหมาะสมในอีกสถานการณ์หนึ่งก็ได้ (Gibson, Ivanceivich, & Donnelly, 2005, p. 28) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ที่น่าสนใจ ดังนี้

1. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ศึกษาความสัมพันธ์ของผู้นำและสมาชิก พบว่าสมาชิกมีความสัมพันธ์กันดี มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ก็จะให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี การปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิผล

จึงขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างผู้นำกับผู้ตามและสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ สำหรับสถานการณ์จะพิจารณาจากปัจจัยภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์การ ซึ่งองค์การจะต้องควบคุมหรือแก้ไขโดยอาศัยผู้นำ Cheng (2002, p. 52)

2. ทฤษฎีวิถีสู่เป้าหมายของ House ผู้ตามจะยอมรับและพอใจกับพฤติกรรมผู้นำเมื่อได้รับรู้ว่าพฤติกรรมนั้นนำไปสู่การที่ตนเองจะสามารถบรรลุเป้าหมายของตนเองได้ ภารกิจของผู้นำในการจูงใจผู้ตาม

3. ทฤษฎีวิถีสู่เป้าหมาย (Path – Goal Theory) เน้นให้เห็นว่าผู้นำจะทำหน้าที่ได้ดีที่สุดย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์โดยผู้นำสามารถแสดงความเป็นผู้นำได้ 4 แบบ คือ 1) แบบสนับสนุนเป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ คำนึงถึงผู้ตามจึงมุ่งสร้างมนุษยสัมพันธ์ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน 2) แบบชี้นำ กำหนดให้ผู้ตามทำตามงานที่มอบหมายกำหนดตารางการทำงาน มาตรฐานงานโดยยึดตนเองเป็นหลัก ให้คำแนะนำที่เจาะจงเป็นลักษณะผู้นำมุ่งงาน 3) แบบมุ่งความสำเร็จ เป็นผู้นำที่มีการวางเป้าหมายที่ท้าทาย กำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ตามเน้นความเป็นเลิศของผลงาน 4) แบบมีส่วนร่วม ให้คำแนะนำแก่ผู้ตาม กระตุ้นความคิด กระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นปรึกษาหารือก่อนการตัดสินใจ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, หน้า 235 – 350)

4. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey – Blanchard ทฤษฎีนี้รับอิทธิผลจากกลุ่ม Ohio State มีการแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกในแง่ควบคุม กำกับบทบาทหน้าที่ของผู้ตาม ตลอดจนการจัดโครงสร้างขององค์การและแบบมุ่งความสัมพันธ์ เป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลระหว่างบุคคลในองค์การ พยายามสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน สนับสนุนอำนวยความสะดวก อย่างไรก็ตามเนื่องจากวุฒิภาวะผู้ตาม (Follower Maturity) เชื่อว่าผู้นำจะเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามสถานการณ์ กล่าวคือ เมื่อระดับวุฒิภาวะของผู้ตามในงานนั้นสูงขึ้นจากเดิม ผู้นำต้องปรับแผนผู้นำใหม่ให้เหมาะสมสอดคล้องกับวุฒิภาวะใหม่ของผู้ตาม (ธร สุนทรายุทธ์, 2551, หน้า 341 – 345)

5. ทฤษฎีโมเดลการตัดสินใจของ Vroom, Yetton และ Jago เป็นทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ที่สำรวจถึงโมเดลการตัดสินใจที่เป็นแบบอย่างวิธีการที่ปัจจัยเชิงสถานการณ์มีผลกระทบต่อระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในการ

ตัดสินใจ ทฤษฎีนี้อาจเรียกว่า โมเดลการตัดสินใจที่เป็นแบบอย่าง (Normative Decision Model) หรือโมเดลความเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (Normative Leadership Model) เพื่อให้เกิดพิจารณารูปแบบที่มีประสิทธิผลสูงสุด ผู้บริหารจะใช้หลักการตัดสินใจ (Decision Tree) ซึ่งแนะนำโดยใช้คำถามเกี่ยวกับการตัดสินใจ ดังภาพโมเดล ซึ่ง Vroom และ Jago ได้พัฒนาทางเลือกการตัดสินใจเพื่อช่วยผู้บริหารพิจารณาปัญหาได้กว้างขวางขึ้น คำถามในทางเลือกการตัดสินใจได้สำรวจปัจจัยสถานการณ์ 4 แบบ ซึ่งมีผลกระทบต่อการตัดสินใจ คือ 1) คุณภาพการตัดสินใจ 2) การยอมรับการตัดสินใจ 3) ความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาพนักงาน 4) ความเกี่ยวข้องกับเวลา อรุณศรี อัครปัญญาธร (2564, หน้า 34)

4.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพ (Transactional and Transformation Leadership Theories)

ทฤษฎีผู้นำทั้งสองแบบ แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของผู้นำได้ จากอิทธิพลของผู้นำและผู้ตามในการส่งผลซึ่งกันและกัน ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Theories) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นแบบกระบวนการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ ผู้นำจะให้สิ่งของบางอย่างและรับผลตอบแทน ขณะที่ผู้ตามก็จะแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ความจงรักภักดีเพื่อตอบแทนที่ตัวเองมุ่งหวังเช่นกัน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะแสดงพฤติกรรมการนำโดยให้รางวัลตอบแทนตามสถานการณ์ อีกลักษณะหนึ่งคือปล่อยให้ผู้ตามทำงานไปตามระบบ วางเฉยไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว หากมีปัญหาผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงหาทางช่วยเหลือ ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไป ดังนี้ 1) ผู้นำจะพิจารณาว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้ตามต้องการจากการทำงานและพยายามให้ได้รับสิ่งที่ต้องการนั้น 2) มีการแลกเปลี่ยนผลตอบแทนและสัญญาว่าจะพยายามให้ผลตอบแทน 3) ผู้นำตอบสนองความต้องการและความจำเป็นของผู้ตามให้นานเท่าที่ผู้ตามจะทำงานได้สำเร็จ

Cheng (2002, pp. 53 – 54) ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership Theories) เน้นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามพยายามช่วยกันสร้างแรงจูงใจและคุณค่าทางจริยธรรมซึ่งกันและกัน เสริมความคิดที่ดีแก่ผู้ตามสนองความต้องการของผู้ตาม มีการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การมากกว่าเกิดประโยชน์ส่วนบุคคล ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเชื่อถือยกย่อง ยอมรับผู้นำและกระตุ้นให้ทำงานมากกว่าปกติ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ตามให้มีระดับที่สูงขึ้น

มีศักยภาพมากขึ้น ผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำต่อผู้ตามผ่านพฤติกรรมการมีอิทธิผลอย่างมีอุดมการณ์การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลนอกจากนี้ผู้นำจะเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยยกระดับความตระหนัก ความสำนึกความผูกพันของผู้ตามให้ตระหนักถึงความสำเร็จและคุณค่าในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ตามก้าวพ้นจากความสนใจของตัวเองและเปลี่ยนระดับความต้องการของผู้ตามจากความต้องการขั้นต่ำไปสู่ระดับความต้องการขั้นสูง ลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็น ดังนี้ 1) เป็นผู้ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง 2) เป็นคนกล้าและเปิดเผย 3) เป็นคนที่มีความเชื่อมั่นไว้ใจผู้อื่น 4) ชี้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าในเป้าหมายและสร้างแรงผลักดัน 5) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต 6) สามารถที่จะเผชิญกับปัญหาที่สลับซับซ้อน 7) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นแนวคิดสำคัญที่อธิบายบทบาท พฤติกรรมและกระบวนการใช้อิทธิพลของผู้นำในการขับเคลื่อนองค์กร โดยแต่ละทฤษฎีมีมุมมองแตกต่างกัน ทั้งด้านคุณลักษณะ พฤติกรรม สถานการณ์ และการสร้างการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ ในบริบทการบริหารสถานศึกษา “ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง” ถือเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เนื่องจากสามารถส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การทำงานร่วมกัน และการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ได้มีการพยายามจัดกลุ่มแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำไว้หลายแบบ ตัวอย่างการจัดกลุ่มทฤษฎีตามแนวทางการศึกษาผู้นำที่แบ่งเป็น 4 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้ คือ การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Traits Approach) การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Approach) การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach) และการศึกษาอิทธิพลอำนาจของผู้นำ (Power – Influence Approach) อย่างไรก็ตามทั้ง 4 กลุ่มทฤษฎีนี้ มีข้อถกเถียงถึงจุดอ่อนของแต่ละแนวคิดทฤษฎีอยู่มาก โดยเฉพาะแนวทางการนำไปประยุกต์ใช้ในปัจจุบันซึ่งสภาพแวดล้อมหรือบริบทของสังคมและขององค์การต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปมากและยังมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นในช่วง 1 – 2 ทศวรรษที่ผ่านมา จึงได้มีการพัฒนา

แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำในแนวทางใหม่ที่มีการกล่าวถึงกันมาก คือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) (ปิยะ ดาบชัย, 2563, หน้า 52)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง “Transformational Leadership” โดยทั่วไปกล่าวถึงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับการวิจัยนี้จะใช้คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีนักการศึกษาและนักวิชาการ ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

ไชยา ภาวะบุตร (2560, หน้า 31) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า ผู้นำนั้นจะกระตุ้นและจุดประกายให้ผู้อื่นร่วมพัฒนาอย่างเต็มความสามารถทำให้เกิดผลสำเร็จทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ จึงเป็นการช่วยให้ผู้ตามมีเจริญก้าวหน้า สามารถพัฒนาสู่ความเป็นผู้นำ เกิดความร่วมมือ มีการพึ่งพาอาศัยเป็นการอาศัยอิทธิพลในการมอบหมายงานและอำนาจ จึงจะประสบผลสำเร็จ

รุ่งอรุณ หงส์เวียงจันทร์ (2560, หน้า 109) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำซึ่งแสดงออกถึงการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการยกระดับและกระบวนการซึ่งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจให้สูงขึ้น โดยผู้นำจะกระตุ้นจูงใจให้กระทำมากกวาผู้ตามคาดหวังไววาจะกระทำและผู้ตามจะสร้างความผูกพันตอจุดประสงคขององคการโดยผู้นำกระตุนให้ผู้ตามดำเนินงานใหประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน พันธกิจ กลยุทธ ขององคการและผู้นำแสดงคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบ หรือแบบอย่างในการปฏิบัติแกผู้ตาม ตลอดจนการเพิ่มอำนาจ (Empower) และช่วยเหลือผู้ตาม

สมบุญ ศิลป์รุ่งธรรม (2560, หน้า 11) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มขององค์การและสังคม

สุพิศ ศรีบัว (2564, หน้า 32) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระดับพฤติกรรมของผู้นำที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ ความสามารถในการบริหารจัดการ การส่งเสริมให้ทุกคน

มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้น เป็นต้น เพื่อให้เขาสามารถแสดงพลังแห่งความมุ่งมั่นจริงจังได้อย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้องค์การอยู่รอดและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลในระดับสูง

จิรายุ ศรีสง่าชัย (2561, หน้า 38) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามพัฒนาความสามารถและศักยภาพผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้น

กนกอร สมปราชญ์ (2562, หน้า 31 – 32) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้นำแสดง อิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยช่วยพัฒนาขีดความสามารถของพวกเขาไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น และทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร อีกทั้งยังช่วยจูงใจให้ผู้ตามคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมของทีมและสถานศึกษาเป็นหลัก

พรชัย เจดามาน (2562, หน้า 4 – 7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่าเป็นความสามารถในการนำพาองค์กรให้อยู่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำจะมีมุมมองเชิงบวก เห็นการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาส ทราบวิธีการค้นหาและสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิผลทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ธราธร ตันวิพิงษ์ตระกูล (2562, หน้า 35) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นพฤติกรรมของผู้นำ ในกระบวนการสร้างความผูกพันระหว่างผู้นำกับผู้ตามในการปฏิบัติงานด้วยค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการส่งเสริมและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม เพื่อพัฒนาให้เป็นผู้นำ มีการสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ถูกนำบนพื้นฐานคุณธรรม จริยธรรมของความไว้วางใจต่อกัน เพื่อพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายความสำเร็จ

อโนมา หอวิเชียร (2562, หน้า 22) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ รูปแบบของผู้นำที่แสดงออกโดยมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมติฐานของสมาชิกในองค์การ และสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น

กชกร เนียมท่าเสา (2566, หน้า 41) กล่าวว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” หมายถึง บุคคลสำคัญที่แสดงออกซึ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำและการมี

อิทธิพลต่อบุคลากรในองค์กร โดยใช้อำนาจหน้าที่ในการชี้นำองค์กร ด้วยการสื่อสารและประสานงานในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน การสื่อสารเพื่อสร้างแรงบันดาลในใจการทำงานของบุคลากร การสร้างความสัมพันธ์และการบริหารจัดการทีมงานแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยกระบวนการต่าง ๆ สร้างความตระหนักรู้ในภารกิจ โดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและความแตกต่างระหว่างบุคคลภายใต้วัฒนธรรมองค์กรเดียวกัน

สายฝน สวัสเอื้อ (2566, หน้า 29) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อครู ชุมชน ผู้ปกครอง และผู้เรียน โดยการกระตุ้นให้เกิดผลสำเร็จ ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ พร้อมทั้งแสดงถึงคุณลักษณะ ทักษะ ความสามารถในการเป็นแบบอย่าง ตลอดจนส่งเสริมสนับสนุน ให้ความช่วยเหลือจนทำให้สถานศึกษาเกิดผลสัมฤทธิ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Bass (1985, p. 211) กล่าวถึง ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติตามสิ่งที่มากกว่าการคาดหวังมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุตามสิ่งที่ปรารถนา ใช้ความพยายามยกระดับความต้องการของผู้ตามให้มีลำดับความต้องการที่สูงขึ้น

Burns (1987, p. 133) กล่าวถึง ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำเข้าไปมีการเกี่ยวข้องกับผู้ตามด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นการยกระดับแรงจูงใจและระดับจริยธรรมให้สูงขึ้น ลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนี้มุ่งความสนใจไปที่ความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม เพื่อเป็นการดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวผู้ตามออกมาให้ได้สูงสุด ซึ่งกระบวนการนี้ส่งผลกระทบในลักษณะของการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทำให้ผู้นำและผู้ตามมีระดับแรงจูงใจและระดับจริยธรรมเพิ่มมากขึ้น

Bass & Avolio (1994, p. 209) กล่าวถึง ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานกับผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและองค์การ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา

เพื่อไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจไว้ตั้งแต่ต้น พวกเขาคิดว่าจะเป็นไปได้ผู้นำจะมีความท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

Leith wood & Jantzi (1996, p. 510) กล่าววา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่คอยกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำองคการมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มและการให้ความร่วมมือของกลุม มีการแสดงออกใน 6 ด้าน ดังนี้ คือ การระบุวิสัยทัศนอย่างชัดเจน การเกื้อกูลการยอมรับเป้าหมายของกลุม การให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล การปลุกเร้าทางปัญญา และการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม การคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง

Mushinsky (1997, อางถึงใน จีรวัฏฐ บุญวัฒนาภรณ, 2556, หน้า 94) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไววา เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลตอการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมติฐานของสมาชิกในองคการ และสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงคและกลยุทธขององคการ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่ผลกระทบของอิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับมาเป็นผู้นำ และเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองคการเป็นกระบวนการร่วม และเกี่ยวของกับผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยขององคการ

Yukl (1998, p. 20) กล่าววา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความผูกพันตอจุดประสงคขององคการ และเพิ่มพลังอำนาจให้แกผู้ตาม เพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค (Objectives)

Galpin Herndon (2007) ได้ให้ความหมายไววา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงความรับผิดชอบในฐานะผู้ดูแลควบคุม เป็นผู้ให้คำมั่นสัญญาอย่างเปิดเผย เป็นผู้มีจิตใจเป็นกลาง และเป็นผู้ฟงเสียงขององคการ

Kouzes & Posner (2012, pp. 16 – 24) เชื่อว่าการที่จะเป็นผู้นำจะต้องมีกระบวนการที่สามารถสอนได้ โดยผู้นำได้รับอำนาจอิทธิพลจากผู้อื่นและเพื่อนร่วมงาน ในขณะที่ความเป็นผู้นำมาจากความเชื่อที่มั่นคงต่อวัตถุประสงค์และเต็มใจที่จะแสดงออก ซึ่งวัตถุประสงค์ดังกล่าวผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะต้องแสดงภาวะผู้นำของตน ใน 5 ด้าน ดังนี้

1. การเป็นต้นแบบนำทาง (Modeling the way) ผู้นำต้องกระตุ้นกระบวนการบริหาร ให้มีการวางแผนและกำหนดแนวทางเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานแสดงออกตัดสินใจมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน โดยเลือกทำในสิ่งที่ง่าย

ก่อนมีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุความสำเร็จ ผู้นำจะต้องวางตนให้เหมาะสม เป็นที่เคารพนับถือและไว้วางใจจากผู้อื่น ผู้นำจะเกิดความสง่างามเพราะมีความซื่อสัตย์สุจริตโปร่งใส มีสัจจะการกระทำกับคำพูดสอดคล้องกันเสมอ

2. การสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a shared vision) ผู้นำมีพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่า ความหมายและความสำคัญของงานที่ทำสร้างความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ในอนาคต เป็นผู้ที่ปรารถนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และพยายามจุดประกายแรงดลใจแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวังต่อความวาดฝันดังกล่าวของตน และเกิดความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้นตลอดจนทำให้คนอื่นสามารถเห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกัน

3. การกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน (Challenging the process) ผู้นำต้องมีความกล้าได้กล้าเสีย มองหาโอกาสและยอมรับสิ่งที่ท้าทาย สร้างสรรค์สิ่งใหม่และทำด้วยความตั้งใจ พร้อมปรับปรุงองค์กรอยู่เสมอ ทดลองยอมรับความเสี่ยงและเรียนรู้จากข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น กระตุ้นให้กำลังใจผู้ร่วมงานแสวงหาความคิดใหม่และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์การ ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญฉลาด

4. การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น (Enabling others to act) ผู้นำตระหนักดีว่าลำพังตนเองคนเดียวไม่สามารถที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ได้ ด้วยเหตุนี้ผู้นำจึงเพียรหาผู้อื่นเข้ามาสนับสนุนและเข้ามามีส่วนร่วม ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน มีการสร้างทีมงานโดยผู้นำจะมอบอำนาจความรับผิดชอบการตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงานโดยมอบหมายงานที่สำคัญและงานที่ท้าทายความสามารถให้โอกาสแสดงความสามารถและตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง ส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาและเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อรับโอกาสในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

5. การเสริมสร้างกำลังใจ (Encouraging the heart) ผู้นำตระหนักดีว่าการทำงานกว่าจะบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น ต้องฝ่าฟันอุปสรรคมากมาย ทุกคนต้องเหนื่อยล้าและท้อถอย ผู้นำจึงต้องทำทุกอย่างเพื่อบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น แสดงการยอมรับและชื่นชมเมื่องานมีความก้าวหน้าหรือสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่ง การใช้คำพูดและ

การกระทำลุกปลอบใจ ผู้นำต้องแสดงความรู้สึกโดยส่งสัญญาณให้ทุกคนทราบว่า ผู้นำมีความเชื่อ และเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคน แสดงความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ทำงาน และแสดงการชมเชยอย่างจริงใจ และทำให้ทุกคนทุ่มเทความพยายาม เพื่อประโยชน์ส่วนรวม

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มุ่งขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกของสถานศึกษา โดยสามารถสร้างอิทธิพล กระตุ้น และส่งเสริมให้ครู บุคลากร นักเรียน และผู้เกี่ยวข้องเกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ผ่านการมีวิสัยทัศน์ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน กระบวนการจัดการเรียนการสอน และการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและความยั่งยืนตามบริบทของสถานศึกษา

2. ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา และมนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ชอบอยู่รวมกันเป็นกลุ่มโดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกันเพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้และเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นในองค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งเสมือนองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหาร ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทันต่อโลก ทันยุคและทันสมัย ตลอดจนการวางแผนบริหาร จัดระเบียบการทำงานเป็นไปให้ประสบผลสำเร็จการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต้องอาศัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร โดยจะต้องพิจารณาปัจจัยที่ต้องเปลี่ยนแปลง การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุมทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การลงมือเปลี่ยนแปลง ตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงาน ตลอดจนการประเมินผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ (Robbins, 1996, p. 366) ดังนั้นผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญต่อทุกกระบวนการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้สามารถบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการนำแนวคิดใหม่มาประยุกต์ใช้ในองค์กร เน้นพัฒนาความเป็นผู้นำมากกว่าการมุ่งเน้นด้านงบประมาณ มีเทคนิคกลยุทธ์ในการท้าทายความสามารถเพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาองค์กรให้ทันกับการ

เปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 (Certo, 2000, p. 341) นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องแสดงออกเชิงประจักษ์ ถึงความสามารถทางด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อแก้ไขปัญหาองค์กรในสภาวะวิกฤติ รวมถึงมีการจัดการสภาพแวดล้อมเชิงบวกทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เอื้อต่อประสิทธิภาพการบริหารงาน การบริหารบุคคลและการบริหารงบประมาณ โดยจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงและความปลอดภัยในการดำเนินงานของบุคลากรในองค์กร (Drago & Bium, Jessica & Asghar, 2013, pp. 14 – 15) การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยเชื่อมประสานช่องว่าง (Gap Analysis) ระหว่างองค์กรให้มีปฏิสัมพันธ์กับสังคมที่เกี่ยวข้อง การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ต้องดำเนินการเพื่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อบรรลุเป้าหมายตามแผนงานที่คาดการณ์ไว้ ซึ่งมีความสำคัญมากในยุคที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้การบริหารงานจำเป็นต้องมีความคล่องตัวและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น (Stodd, 2014, p. 19)

ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ จึงขึ้นอยู่กับการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการขับเคลื่อนกระบวนการเปลี่ยนแปลงทุกขั้นตอน เพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์หรือการสื่อสาร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การให้การยอมรับและการให้รางวัล การจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างโปร่งใส (Lussier, 2010, pp. 386 – 387) ขณะเดียวกันผู้นำต้องเป็นผู้ฟังที่ดี แสวงหาทางแก้ไขปัญหา แสดงบทบาทการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน เพื่อไม่ให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ถือว่าเป็นผู้นำที่มีภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยสมบูรณ์ (Marcus & Pringle, 2005, p. 145)
สิ่งที่ท้าทายความสามารถ คือ การนำพาองค์กรของตนให้อยู่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองเห็นการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นโอกาส การทราบวิธีการค้นหาการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง และทราบวิธีที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผลทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร ได้แก่ ด้านนโยบายการสร้างอนาคต ด้านวิธีการอย่างเป็นระบบในการมองหาและคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง ด้านวิธีที่ถูกต้องในการสร้างความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้านนโยบายในการสร้างสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับความต่อเนื่อง (พรชัย เจดามาน, 2562, หน้า 4 – 7) มีนักการศึกษาและนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

ชำนาญ คำปัญโญสีโนทัย (2559, หน้า 24) กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่าเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้พัฒนาไปสู่เป้าหมายขั้นสูง โดยผู้นำจะมีบทบาทในการสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการคิด เปิดรับนวัตกรรม และพัฒนาศักยภาพตนเองเพื่อรับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ

อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล (2559, หน้า 847) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้น ปลูกฝังและสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามความคาดหวัง ผู้บริหารที่ดีจึงต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะการสื่อสารต้องมีความชัดเจนและมีประสิทธิภาพสูง และทำให้เกิดความร่วมมือและการประสานงาน รวมถึงการตระหนักรู้ถึง วิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารจึงต้องสร้างแรงจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจ โน้มน้าวความคิดเพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องความเชื่อทัศนคติ และเสริมสร้างคุณค่าขององค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารเนื่องจากส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานและส่งผลต่อประสิทธิภาพด้านต่าง ๆ ขององค์การ

สมบุญ ศิลป์รุ่งธรรม (2560, หน้า 22) กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย หลักการ 7 ประการ ได้แก่ หลักการทำให้เป็นเรื่องง่าย หลักการการจูงใจ หลักการเอื้ออำนวยความสะดวก หลักการริเริ่มสิ่งใหม่ หลักการขับเคลื่อน หลักการเตรียมความพร้อมและหลักการแห่งการสิ้นสุด

สายฝน สวัสเอื้อ (2566, หน้า 31) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญในการบริหารสถานศึกษาเพราะเมื่อผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้กระตุ้น ช่วยเหลือ ส่งเสริมสนับสนุน แนะนำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติหน้าที่เกินกำลังที่คาดหวัง เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่วางไว้หรือเกินเป้าประสงค์ โดยการให้ความสำคัญกับคน ควบคู่ไปกับผลสำเร็จของงาน

Muchinsky (1997, p. 373) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมุติฐานของสมาชิกในองค์การ สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม

แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ ผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ

Allyx (2000, p. 85) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงแบบเผด็จการ มีศักยภาพ เพราะเต็มไปด้วยความแข็งแกร่ง มีเสน่ห์และคุณสมบัติ คุณสมบัติเหล่านี้จะช่วยยกระดับคุณภาพทางศีลธรรมของผู้ตามและลดข้อสงสัยเกี่ยวกับองค์กรแห่งประชาธิปไตย

Hill and Mcshane (2008, pp. 416 – 417) ได้ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นพฤติกรรมของผู้กระทำการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่ผลักดันทิศทางกลยุทธ์ใหม่ และเปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินงานซึ่งให้ความสำคัญต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีทักษะในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ได้อย่างมีเหตุผล สามารถจูงใจให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงเจตคติ และพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรไปสู่ทิศทางที่พึงประสงค์ สามารถเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรได้

Peter G. Northouse (2010, p. 174) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อผู้ตามดังต่อไปนี้ 1) ส่งผลต่อความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ของผู้นำ 2) ความเชื่อที่คล้ายคลึงระหว่างผู้นำและผู้ตาม 3) การยอมรับอย่างไม่มีเงื่อนไข 4) รักเคารพในตัวผู้นำ 5) การเชื่อฟังคำสั่ง 6) สิ่งที่แสดงตัวตนของผู้นำ 7) การมีส่วนร่วมทางความรู้สึก 8) เป้าหมายสูง และ 9) การเพิ่มความมั่นใจ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อองค์กรทั้งผู้นำ ผู้ตามและองค์กร ทั้งทางปฏิบัติและความคิด ความเชื่อ มีอิทธิพลครอบคลุมในทุกการปฏิบัติในองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งผู้บริหารจะมีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับองค์กร สอดคล้องกับสถานการณ์ได้อย่างมีเหตุผล ความสามารถจูงใจให้บุคลากรทำงานด้วยความเสียสละเพื่อส่วนรวมเพื่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ก่อนจะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มต้นมาก่อนคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี (Charismatic Leadership) โดย Max Weber ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ. 1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมา ในทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำแบบบารมีนี้ เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้นเกิดการแปรรูปและมีการฟื้นฟูองค์การต่าง ๆ อย่างมาก Yukl (1998, p. 20) ได้ทำการศึกษาพบว่าในสหรัฐอเมริกามีการยอมรับกันว่า มีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้องค์การสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันสูง House (1977, pp. 118 – 119) ได้เสนอทฤษฎีโดยระบุตัวบ่งชี้พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบบารมีว่าจะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามในความถูกต้องของผู้นำ การยอมรับปราศจากคำถามต่อผู้นำ ความหลงใหลในตัวผู้นำ ความตั้งใจที่จะเชื่อฟัง ด้วยทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมีนี้ ระบุถึงลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่าเป็นผู้มีความพิเศษเหนือธรรมดา คือ ผู้นำจะมีความต้องการในอำนาจอย่างแรงกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและมีความตั้งใจสูง

นอกจากนี้ Conger & Kanungo (1987, pp. 637 – 647) ได้เสนอทฤษฎีผู้นำแบบบารมี โดยยึดตามสมมติฐานที่ว่าบารมีนั้นเป็นปรากฏการณ์แบบการเสริมสร้าง คือ ผู้ตามจะเป็นผู้เสริมสร้างคุณลักษณะพิเศษให้กับผู้นำ โดยมาจากการสังเกตพฤติกรรมของผู้นำและผลจากพฤติกรรมเหล่านั้น ประกอบด้วย 1) กระตุ้นแนวคิดที่มีความแตกต่างจากแนวคิดเดิมอย่างมากแต่อยู่ในอัตราที่ผู้ตามยังสามารถรับได้ 2) ทักษะการจัดการในการสร้างความประทับใจ 3) ความสามารถในการรู้คิดประเมินสถานการณ์ และโอกาสร่วมทั้งข้อจำกัด 4) มีความรู้สึกไวทางสังคม และมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ในความต้องการและในค่านิยมของผู้ตาม ผู้นำแบบบารมีนี้มักจะเกิดขึ้น เมื่อมีวิกฤตการณ์ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหรือผู้ตามไม่พอใจในสถานะเดิม อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะไม่ได้มีวิกฤตการณ์เกิดขึ้นก็ตาม ผู้นำแบบนี้มักจะแสดงสิ่งต่าง ๆ ที่เหนือธรรมดาในการจัดการเรื่องต่าง ๆ นอกจากนี้ ภาวะผู้นำแบบบารมีอาจจะมีลักษณะบารมี หรือบุคลิกภาพพิเศษเชิงลบ เช่น ผู้นำจะทำโครงการขนาดใหญ่เพื่อโฆษณาตนเองเกินจริง เนื่องจากผู้นำประเมินตนเองสูงเกินไป และการยินดีที่จะหารือหรือยอมรับคำแนะนำจากผู้อื่น ผู้นำแบบนี้

จะล้มเหลวในการสร้างผู้สืบทอดที่มีความสามารถ ผู้นำแบบนี้มักจะทำให้ลูกน้องอ่อนแอ และคอยพึ่งผู้นำและอาจบ่อนทำลายหรือขจัดผู้ที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้สืบทอดผู้นำ มีงานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดภาวะผู้นำแบบบารมี เช่น งานของ Howell and Frost (1989, pp. 243 – 296) ได้ทดลอง ในห้องปฏิบัติการโดยมีการวัดพฤติกรรมของผู้นำ และพบว่าพฤติกรรมแบบมีบารมีของผู้นำส่งผลให้ความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงขึ้น และ House, Spingler and Woycke (1991, pp. 112 – 113) ศึกษาบุคลิกภาพการมีบารมีและความมีประสิทธิภาพในฐานะของผู้นำของประธานาธิบดี สหรัฐอเมริกาสรุปว่าบุคลิกภาพและความมีบารมีสร้างความแตกต่างในความมี ประสิทธิภาพของผู้นำ Bass (1985, pp. 294 – 295) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำ แบบมีบารมีและได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะพฤติกรรม ตัวชี้บารมีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (1985, pp. 294 – 295) ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) แทนคำว่า การสร้างบารมี (Charisma) ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลที่เกี่ยวกับอุดมการณ์ ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรมคือความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศ ตัวอย่างดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ เหตุผลในการใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี เนื่องจาก 1) การสร้างบารมีเป็นตัวแทน ของความหมายหลายความหมายในการโฆษณา เช่น การฉลอง ซึ่งมีลักษณะเป็นการ โอ้อวดหรือแสดงความตื่นเต้นเกินจริง 2) การสร้างบารมีมีความสัมพันธ์มากเกินไปกับ การปกครองแบบเผด็จการและความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเทียม Conger and Kanungo (1987, pp. 637 – 647) กล่าวว่า การสร้างบารมี คือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งหมด ตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล ดังนั้นในการฝึกอบรมและในวัตถุประสงค์ บางงานวิจัยของ Bass (1985, pp. 294 – 295) จึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมีแล้ว ได้เกิดมีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ที่ได้มีการกล่าวถึง คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns (1978) และ Bass (1985) แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และมีงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องมาสนับสนุนมากมาย รวมทั้งมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตามทฤษฎี ด้วยคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (1985, pp. 294 – 295) ในทฤษฎีภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง ตอนเริ่มต้นได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง โดย Burns (1978, p. 2) อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบ ที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน ในทฤษฎีของ Burns (1978, p. 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตามโดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความริษยาผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุก ๆ วัน” (Everyday selves) ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” (Better Selves)

จากการสังเคราะห์ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้

3.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ของ James MacGregor Burns นำเสนอแนวคิด “Transforming Leadership” ในหนังสือชื่อ Leadership ปี 1978 โดย Burns (1978, อ้างถึงใน สายฝน สวัสเอื้อ, 2566, หน้า 35 – 38) ในตอนนั้นใช้ชื่อว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Transforming leadership) อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำ มีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกัน ผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูป สถาบัน ทฤษฎีของ Burns ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตามโดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรม ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุก ๆ วัน” (Everyday Selves) ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” (Better Selves) Burns มีแนวคิดว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์การในทุกตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตามและอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่า หรือต่ำกว่าก็ได้ Burns เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน เกิดได้ใน

3 ลักษณะ คือ 1) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรก ตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของ มาสโลว์ (Maslow, s Need Hierarchy Theory) 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำ แบบจริยธรรม ให้เกิดความสำนึก (conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการ ของ Maslow และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน และ 3) ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (moral leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายอำนาจของผู้นำเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของ Kohlberg แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น สภาวะผู้นำทั้ง 3 ลักษณะตามทฤษฎีของ Burns มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass (1985, อ้างถึงใน พิมพ์พร จารุจิตร์, 2559, หน้า 77 – 78) บทความ เรื่อง “Does the Transactional Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?” โดยการต่อยอดจากแนวคิดของ Burns อธิบายถึงกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์การ ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) และได้นิยามว่า เป็นกระบวนการผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าความเข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ เขาเห็นว่าความมีบารมี มีความจำเป็นแต่ไม่เพียงพอสำหรับ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้ง 3 องค์ประกอบ รวมกับการสร้างบารมี เป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม จากการผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบบารมี มีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอ และต้องคอยพึ่งพาผู้นำและสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด ซึ่งเขาได้ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าแนวคิด Bass (1985, pp. 294 – 295) โดยไม่ใช่เพียงแต่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัล ตอบแทน และเขายังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน ซึ่งเขายอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

เริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (1985, pp. 294 – 295) ได้เสนอ ภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (dynamic) ที่ต่อเนื่องกัน ตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำ การแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่อง จากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตาม ปฏิบัติตามภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม Bass วินิจฉัยว่าความเป็นภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน จะส่งผลในการปรับปรุง ประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ผู้ตามมีแรงจูงใจ มีผลการปฏิบัติได้มากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำที่มีประสิทธิผลจะใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ (Yukl, 2010)

Bass and Avolio (1994, อ้างถึงใน สายฝน สวัสเอื้อ, 2566, หน้า 34 – 35) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ โดยใช้เครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ และใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบ (Model of the full Range of Leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เขาเคยเสนอ ในปี ค.ศ. 1985

โมเดลนี้ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez – faire Leadership) เป็นผู้นำที่นับได้ว่า มีประสิทธิผลต่ำที่สุดหรือไร้ประสิทธิผลหรือเป็นบุคคลที่ขาดภาวะผู้นำ (Non – Leadership) ในขั้นที่สูงขึ้นของผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีบทบาทมากขึ้น จากผู้นำที่มีการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception: MBE – P) สู่การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception: MBE – A) เมื่อผู้นำเป็นฝ่ายที่รุกมากขึ้นในเรื่องการตอบสนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้ตาม โดยการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผลงานที่ได้ตามข้อตกลงระหว่างกัน ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ตาม ซึ่งอาจเป็นการเลื่อนขั้น ตำแหน่ง โบนัส เป็นต้น เรียกว่า การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) และจากระดับขั้นทั้ง 3 ขั้นนี้ เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ส่วนระดับที่ผู้นำจะมีประสิทธิผลมากที่สุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปล (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบนี้มีพฤติกรรมทั้ง 4 อย่าง (4I's) ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leader, I or CL) หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำที่มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน กล้าที่จะทำในสิ่งใหม่ ๆ โดยมีความเป็นมิตร จริงใจ มีคุณธรรมนำทีมงานไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้ ผู้ตามมีความศรัทธา เลื่อมใส ภักดีตามที่ผู้นำตั้งความคาดหวังไว้

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation, IM) หมายถึง การให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชย ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถสร้างเจตคติที่ดี การคิดในแง่บวกสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ คอยให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรค สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงานว่าจะได้รับการตอบแทนที่เหมาะสม สนับสนุนผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงานโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ผู้ร่วมงานสามารถใช้ทักษะและความสามารถในการทำงานเพื่อความสำเร็จ

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation, IS) หมายถึง การกระตุ้น ให้ผู้ร่วมงานมีความคิดสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีการคิดค้นหา วิธีใหม่ในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเปลี่ยนกรอบ

การมองปัญหาและมีการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ สนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการพยายามหาทางแก้ปัญหา ด้วยวิธีการใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้ใช้หลักการ เหตุผลในการตัดสินใจมากกว่าความรู้สึกตนเอง สร้างความมั่นใจแก่ผู้ร่วมงานว่าปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล (Individualized Consideration, IC) หมายถึง การมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานตามความรู้ ความสามารถของตน มีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน ตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล ใช้วิธีจูงใจสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแตกต่างกัน ตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล การให้โอกาสทำงานที่ท้าทาย และให้ผู้ร่วมงาน ได้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น มีการแนะนำให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ความช่วยเหลือรับฟังปัญหาทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องการปฏิบัติงาน เอาใจใส่ผู้ร่วมงานในกรณีที่มีปัญหาพิเศษ

พระครปลัดนัฐพงศ์ ขนติสมฺปนโน. (หมื่นแก้ว) (2564, หน้า 44) กล่าวว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass แตกตางจากรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns ในลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ กลาวคือ 1) รูปแบบของ Bass ขยายกรอบความตองการจำเป็นและความตองการ 2) รูปแบบของ Bass เนนการเปลี่ยนแปลงที่สังเกตเห็นได้ของผู้ตามและแย้งวาพลวัตพฤติกรรมแบบเดียวกันของผู้นำสามารถทำให้เกิดประโยชนหรือมีค่าสำหรับผู้ตาม และ 3) ผู้นำจะสรางแบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Tichy & Devanna (1986, pp. 19 – 32) ตีพิมพ์หนังสือ “The Transformational Leader” เน้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรในระดับมหภาค (Macro – level) เพื่อความสามารถในการแข่งขันระดับโลกมีการศึกษาผู้นำในองค์การใหญ่ ๆ ซึ่งมีภารกิจและลักษณะแตกต่างกัน โดยสัมภาษณ์ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานในองค์การนั้น ๆ ในประเด็นที่ว่าผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนหรือแปลงรูป (Transform) องค์การอย่างไร เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จในขณะที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงหลายด้าน เช่น การแข่งขันทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว สังคมของการค้าขายที่เปิดกว้างขึ้น วัฒนธรรมของการผลิตและบริโภคที่เปลี่ยนไป และต้องแข่งขันกับต่างชาติในอุตสาหกรรมเดียวกัน ผู้นำขององค์การต้องรู้วิธีการที่จะบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษา Noel M. Tichy

& Mary Anne Devanna ได้อธิบายกระบวนการเปลี่ยนรูปองค์การ พฤติกรรมที่สนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนรูปรวมทั้งคุณลักษณะและทักษะของผู้นำด้วยกระบวนการจะเน้นให้เห็นตามลำดับ ตั้งแต่การรู้ถึงความต้องการในการเปลี่ยน การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ที่ต้องการเปลี่ยนแปลง และการให้องค์การสนับสนุนหรือผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงตามต้องการ รู้ถึงสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลง (Recognizing The Need for Change) สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ (Creating A New Vision) สร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การ (Institutionalizing The Change)

3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ของ Kouzes and Posner (1997, อ้างถึงใน พุทธินันทน์ บุญเรือง, 2560, หน้า 53) เป็นแนวคิดที่ให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมหลักที่สำคัญอย่างน้อย 6 ประการ คือ

3.4.1 การบ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ (Identifying and Articulating a Vision) คือ การที่ผู้นำมีพฤติกรรมที่จะดำเนินการที่มุ่งหมายในการพัฒนามีความชัดเจนและสร้างแรงดลใจให้ผู้ตามได้ดำเนินตาม

3.4.2 แสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตาม Providing an Appropriate Model) เป็นแนวคิดพฤติกรรมของผู้นำ ในการแสดงแบบอย่างของการประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ผู้ตามดำเนินตามเป็นแบบอย่างที่สำคัญต้องสอดคล้องกับค่านิยมหรือวัฒนธรรมหลักของผู้นำ

3.4.3 กระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายรวมของกลุ่ม (Fostering the Acceptance of Group Goals) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันในหมู่สมาชิกกลุ่ม เพื่อร่วมกันทำงานจนบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

3.4.4 กำหนดความคาดหวังต่อผลงานสูง (High Performance Expectations) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการคาดหวังความเป็นเลิศของผลงาน ในแง่คุณภาพหรือผลงานสูงของผู้ตาม

3.4.5 ให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล (Providing Individualized Support) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นว่าให้การนับถือต่อผู้ตาม โดยมีความเอื้ออาทร ต่อความรู้สึกและความต้องการของผู้ตามแต่ละคน

3.4.6 กระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่สร้างความท้าทายและกระตุ้นตามผู้ตาม ให้มองปัญหาและงานเดิม

3.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Micheal Fullan (2004, p. 16) พัฒนาแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบ “The Leadership Challenge” ซึ่งเน้น 5 แนวปฏิบัติที่จำเป็น (Five Practices of Exemplary Leadership) จากการวิจัยเชิงประจักษ์ กล่าวถึง แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีการแสดงถึงภาวะผู้นำในด้านวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำที่มีพลังงานความกระตือรือร้น และความหวังบนความคิดและการกระทำที่เป็นหลัก 5 ข้อ เพื่อให้เกิดการกระตุ้นให้สมาชิกคนอื่น ๆ ในองค์กรเกิดความกระฉับกระเฉงพร้อมที่จะทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วย 1) เป้าหมายทางคุณธรรม 2) เข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ต้องมีหลายปัจจัยมาเกี่ยวข้อง 3) สร้างความสัมพันธ์ 4) มีความรู้ และ 5) ยึดโยงส่วนต่าง ๆ สร้างความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่อง หลักการดังกล่าว ฟูลแลน เห็นว่าเป็นพื้นฐานสำคัญของผู้นำที่มีภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างยิ่ง

ต่อมา Robbins & Coulter (2008, p. 163) เป็นผู้ที่นำทฤษฎีของนักวิชาการข้างต้น โดยเฉพาะ Bass มาเรียบเรียงและสรุปในตำราบริหารจัดการ (Management) ของพวกเขา ได้กล่าวถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) การละลายพฤติกรรมเดิม ซึ่งเป็นขั้นตอนการเตรียมการไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยการเพิ่มแรงขับเคลื่อน การสร้างแรงจูงใจให้ครูเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมใหม่ที่ผู้บริหารต้องการ เป็นความพยายามลดแรงต้านของครูที่จะทำงานตามแบบเดิมไม่ยอมเปลี่ยนแปลง โดยการให้ข้อมูลแสดงให้เห็นถึงปัญหาที่สถานศึกษาเผชิญอยู่เพื่อให้ครูตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง 2) การเปลี่ยนแปลงไปสู่ดุลยภาพใหม่ เป็นการดำเนินการปรับปรุงหลักสูตร ขั้นตอนกระบวนการบริการหรือผลลัพธ์อื่น ๆ เพราะการเปลี่ยนแปลงคือการที่ครูต้องเรียนรู้ ต้องทำในสิ่งที่ต่างไปจากเดิม ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารต้องให้ข้อมูลใหม่ รูปแบบพฤติกรรมใหม่ กระบวนการใหม่หรือวิธีการทำงาน แบบใหม่แก่ครู และ 3) การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้มีความยั่งยืน ผู้บริหารต้องสร้างกลไกในการรักษาให้การเปลี่ยนแปลงคงอยู่เพื่อช่วยให้ครูเกิดทัศนคติหรือพฤติกรรมการทำงานใหม่และกลายเป็นสิ่งที่ทำจนเคยชิน ผู้บริหารต้องมีการให้แรงเสริมบวกหรือสร้างแรงจูงใจในรูปของรางวัลหรือผลงานต่อครูที่มีพฤติกรรมการทำงานใหม่ด้วย ในขั้นตอนนี้สามารถใช้การสอนงานหรือการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติได้

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นแนวคิดทางการบริหาร ที่มุ่งอธิบายบทบาทของผู้นำในการสร้างการ

เปลี่ยนแปลงเชิงบวกให้เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยผู้นำจะใช้อิทธิพลในการกระตุ้นและพัฒนาผู้ตามให้เกิดแรงจูงใจ ความมุ่งมั่น และการพัฒนาศักยภาพของตนเอง เพื่อร่วมกันดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดนี้ได้รับการพัฒนาโดย Burns (1978) และต่อยอดโดย Bernard M. Bass (1985) ซึ่งอธิบายว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมของผู้ตามให้เกิดการพัฒนาตนเองและองค์กรอย่างยั่งยืน สิ่งสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำต้องสามารถสร้างวิสัยทัศน์ กระตุ้นให้เกิดการคิดสร้างสรรค์ สร้างแรงบันดาลใจ และให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่น ศรัทธา และพร้อมร่วมมือในการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นการพัฒนาทั้ง “คน” และ “องค์กร” ควบคู่กัน โดยเชื่อว่าการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรจะนำไปสู่ความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร

4. คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสะท้อนถึงความสามารถของผู้นำในการใช้อิทธิพลเชิงบวกต่อผู้ตาม ทั้งด้านความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรม ผ่านการเป็นแบบอย่างที่ดี การสร้างแรงจูงใจ การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์และยั่งยืน โดยเฉพาะในบริบทของสถานศึกษา ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีบทบาทในการพัฒนาคุณภาพครู ผู้เรียน และองค์กรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล (2559, หน้า 847) กล่าวว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นลักษณะของผู้บริหารที่สามารถกระตุ้น ปลูกฝัง และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้สูงกว่าความคาดหวัง โดยผู้บริหารต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ในการบริหารงาน โดยเฉพาะทักษะการสื่อสารที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความไว้วางใจ ความร่วมมือ และการประสานงานภายในองค์กร ตลอดจนสามารถสร้างแรงจูงใจ โน้มน้าวความคิด และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความเชื่อ ทัศนคติ และค่านิยมร่วมขององค์กร อันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน

วรวัฒน์ แสงน้อยอ่อน (2559, ออนไลน์) กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยทั่ว ๆ ไป จะเป็นดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่าคล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลย ต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้ชนะ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพองเสี่ยงแต่มีความสุขและมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง

2. เชื่อมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจและสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำ โดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ

3. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

4. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเองเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียน และจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง

5. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือและความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

6. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกลสามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

สมบุญ ศิลป์รุ่งธรรม (2565, หน้า 23) คุณลักษณะของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความเชื่อว่าองค์การเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ การเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ การสื่อสารและการเป็นนักฟังที่ดี การปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง การใช้หลักการบริหารความเสี่ยง มองตนเองสามารถทำให้องค์การเปลี่ยนแปลงได้ มีความเชื่อมั่น กล้าเสี่ยงแต่ไม่ประมาท มีจุดยืนและยืดมั่นในจรรยาบรรณ มีทักษะในการแยกแยะ เชื่อมั่นในผู้ร่วมงาน ยืดหยุ่นและพร้อมที่จะเรียนรู้

Bass and Avolio (1994, pp. 2 – 6); Luthans (1998, p. 397 และ Schermerhorn and other (2000, pp. 301 – 302); อ้างถึงใน รัตติยา บุญยิ้ม (2562, หน้า 134) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้สอดคล้องกัน ดังนี้

1. ความสามารถพิเศษ (Charisma) จะต้องมีวิสัยทัศน์และภารกิจ ได้รับความภาคภูมิใจ ความเอาใจใส่ และความไว้วางใจจากผู้ตาม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) สร้างความคาดหวังสูง

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ส่งเสริมความคิดมีเหตุผลและแก้ปัญหาด้วยความระมัดระวัง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualize) ใช้สัญลักษณ์ในการกำหนดความพยายามและแสดงจุดมุ่งหมายสำคัญในวิธีง่าย ๆ (Consideration) สั่งสอนแนะนำให้การเอาใจใส่ดูแลพนักงานเป็นรายบุคคล

Daft (1998, p. 355) กล่าวถึง ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ (Creation of a New Vision) โดยการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานและโครงสร้างแบบเก่าที่ไม่มีความจำเป็นออกให้หมด ผู้นำต้องขยายความคิดให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร สามารถมองได้กว้างไกลและสามารถนำองค์กรไปสู่แนวทางใหม่ที่จะสำเร็จได้ในสภาพแวดล้อมใหม่ในอนาคต

2. ระดมความร่วมมือผูกพัน (Mobilization of commitment) สร้างสนับสนุนการยอมรับและผูกพันในการกำหนดจุดมุ่งหมาย ภารกิจและวิสัยทัศน์ใหม่อย่างต่อเนื่อง

3. สร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Institutionalization of change) เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน กิจกรรมต่าง ๆ และค่านิยมใหม่ ๆ โดยการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับทุกระบบขององค์กร ระบบใหม่อาจมีการเปลี่ยนแปลงอำนาจ สถานภาพ รูปแบบ หรือบทบาทใหม่ ผู้นำจึงต้องมีการบริหารงานบุคคลให้มีค่านิยม และพฤติกรรมที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่มั่นคงและถาวร

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นลักษณะของผู้นำที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยมุ่งพัฒนาทั้งบุคลากรและองค์กรให้ก้าวไปสู่เป้าหมายร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นและโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่น ศรัทธา และพร้อมปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ตลอดจนสามารถสร้างความไว้วางใจ ความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมภายในองค์กร ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของผู้บริหารยุคใหม่ โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา ที่ต้องสามารถนำองค์กรให้ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง พัฒนาคุณภาพการทำงาน และเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร

5. องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดทางการบริหารที่มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรควบคู่กับการพัฒนาองค์กรให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำจะใช้อิทธิพลเชิงบวกในการสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นความคิด และส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดความตระหนักในเป้าหมายร่วมขององค์กร จนสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าความคาดหวัง ภาวะผู้นำลักษณะนี้จึงมิได้มุ่งเพียงการบริหารงานให้สำเร็จเท่านั้น แต่ยังมุ่งสร้างความศรัทธา ความผูกพัน และการเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีองค์ประกอบสำคัญที่สะท้อนพฤติกรรมและบทบาทของผู้นำในการขับเคลื่อนองค์กร ทั้งด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน การมีส่วนร่วม และความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะในบริบทของสถานศึกษาที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ครู และองค์กรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน

จากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบสำคัญที่สะท้อนถึงพฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้นำในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ โดยองค์ประกอบดังกล่าวช่วยให้ผู้นำสามารถกำหนดทิศทาง สร้างพลังในการทำงาน ส่งเสริมการเรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรได้อย่างครอบคลุม ดังนั้นการศึกษาทัศนะและทฤษฎีที่เกี่ยวของกับองคประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่สำคัญ แบงออกเป็น 3 สวน คือ 1) ทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักการศึกษาและนักวิชาการไทย 2) ทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักการศึกษาและนักวิชาการต่างประเทศ และ 3) การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนาในภาตะวันออกเฉียงเหนือ ตามลำดับองค์ประกอบพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ดังนี้

ชำนาญ คำปัญโญสีโนทัย (2559, หน้า 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ พฤติกรรมผู้บริหารแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความต้องการและมีความพึงพอใจจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบ ดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influences) หมายถึง การมีวิสัยทัศน์มีความคิดก้าวไกล มีบุคลิกภาพที่ดี มีความรู้และทักษะ มีความสามารถพิเศษ มีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ด้านเทคโนโลยี มีพฤติกรรมเป็นนักพัฒนาแบบประชาธิปไตย มีอุดมการณ์ที่แน่วแน่ มีความชัดเจนในเป้าประสงค์ พันธกิจ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นที่ยอมรับนับถือ

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การมีความมุ่งมั่น จริงใจ มีคุณธรรมจริยธรรม โปร่งใส สร้างความเชื่อมั่น มีผลงานเชิงประจักษ์มีการพัฒนาตนเองเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส สร้างความคาดหวัง สร้างความท้าทาย คิดในแง่บวก สร้างเจตคติที่ดี ส่งเสริมความสามารถ สร้างความศรัทธา ร่วมสร้างภาพอนาคต ส่งเสริมผลงานที่เป็นเลิศ พัฒนางานใหม่ ๆ จุดประกายความคิด

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การมีความคิดสร้างสรรค์พัฒนายุทธศาสตร์เชิงนวัตกรรม พัฒนาระบบการคิด สนับสนุนการเรียนรู้ทุกที่ ทุกเวลา เน้นประสิทธิภาพของงานปลุกระดมจินตนาการ

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เน้นพัฒนาศักยภาพคนเป็นพี่เลี้ยงและที่ปรึกษา เปิดโอกาสการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสผู้มีความสามารถสนับสนุนความเจริญก้าวหน้าพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

กนกอร สมปราชญ์ (2560, หน้า 31 – 32) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร มีการจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ทัพพ์นิธิศ ปิ่นภัคพูลลดา (2561, หน้า 209) ได้ทำการศึกษา กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6 สรุปองค์ประกอบสำคัญไว้ 5 ด้าน ได้แก่ อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และพฤติกรรมทางจริยธรรม

รุ่งอรุณ หงส์เวียงจันทร์ (2560, หน้า 129) ได้ศึกษา รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคตะวันตก พบว่า มี 5 องค์ประกอบ คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ / การสร้างบารมี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล) การดูแลเอาใจใส่และพัฒนาครูเป็นรายบุคคล และด้านการบริหารจัดการในศตวรรษที่ 21

อุไรวรรณ เชาวน์ชื่น (2561, หน้า 33) ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มี 4 ปัจจัย ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

พระเอกชัย พิเลิศรัมย์ (2562, หน้า 136) กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา มีดังนี้ 1) การทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง 2) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 5) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและเครือข่าย

พระมหาวิจิตร อินฺทธมฺโม (พิศเพ็ง) (2564, หน้า 19 – 20) ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคลหรือการให้ความสำคัญรายบุคคล 4) การกระตุ้นทางปัญญา 5) การให้รางวัลตามสถานการณ์ และ 6) ความสามารถพิเศษ

สุพิศ ศรีบัว (2564, หน้า 221) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน พบว่า ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างสื่อกลางเครือข่ายที่มีศักยภาพ 2) การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 5) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 6) การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้เป็นองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเมื่อนำหลักสัปปุริสธรรม 7 มาบูรณาการเข้ากับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดองค์ประกอบของการเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธทั้ง 6 องค์ประกอบ

สมบุญ ศิลป์รุ่งธรรม (2565, หน้า 33) กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การท้าทายกระบวนการการสร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีวิสัยทัศน์และความชัดเจนในวิสัยทัศน์ มอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงาน แสดงเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ สร้างแบบอย่างผู้นำที่เหมาะสมให้เห็น เสริมสร้างกำลังใจ การสื่อสารเชิงดลใจ ภาวะผู้นำเชิงสนับสนุน การกระตุ้นทางปัญญาการสรรเสริญบุคคล กำหนดเป้าหมายของผลงานไว้สูงการกระตุ้นให้ยอมรับในเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ ให้การยอมรับเมื่อทำงานสำเร็จการบริหารงานวิชาการและการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

สายฝน สวัสเอื้อ (2566, หน้า 48) สรุปไว้ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม การมีวิสัยทัศน์ การเป็นผู้นำทางวิชาการ การสร้างแรงจูงใจ การแก้ปัญหาและตัดสินใจ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และการมีคุณธรรมจริยธรรม

Burns (1978, อ้างถึงใน ไชยา ภาวะบุตร, 2560, หน้า 11 – 12) ให้แนวคิดว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 มิติ ได้แก่ 1) อิทธิพลอุดมคติ หรือบารมี (Idealized influence or Charisma) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นปัญญา (intellectual Stimulation) และ 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (individual Consideration)

Bass & Avolio (1994, อางถึงในรัตติยา บุญยิ้ม, 2562, หน้า 364) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือความสนใจในตนเองเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงและพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญอยู่ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ คือ การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน 3) ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา คือ การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้

ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคลคือผู้นำจะคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ทำให้การมอบหมายงานตามความถนัดที่ผู้ตามพอใจทำให้งานมีประสิทธิภาพ

Yukl (1998, p. 215) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การกระตุ้นให้ผู้ตามคิดเกี่ยวกับการ แก้ปัญหาหรือประเด็นต่าง โดยการใช้กลยุทธ์ในการหาหนทางใหม่ ๆ 2) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล (Individualized Consideration) คือ เป็นการปฏิบัติต่อผู้ตามเฉพาะบุคคล โดยเอาใจใส่ในการพัฒนาบุคคล และช่วยเหลือให้ผู้ตามที่ยังขาดประสบการณ์ตามสมควร 3) การสร้างบารมี (Charisma) คือ ความสามารถในการมีอำนาจในการบังคับบัญชาให้ผู้ตามเกิดความซื่อสัตย์อย่าง เข้มแข็ง และมีความเสียสละทุ่มเท และที่สำคัญคือการมีอิทธิพลต่อผู้ตามซึ่งหลักในการสร้างบารมีให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำนั้นไม่ใช่เป็นสิ่งที่ง่ายในการสร้าง

Leithwood et al. (1996, p. 512) ระบุจากงานวิจัยหารูปแบบ (Model) ที่เหมาะสม พบว่า มีองค์ประกอบ 6 ด้านของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ที่สามารถประยุกต์ใช้ทางการศึกษา ได้แก่

1. การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา (Building school vision and goals)

2. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation)

3. การสนับสนุนดูแลผู้ตามรายบุคคล (Individualized support)

4. การเป็นสัญลักษณ์ของค่านิยมและการปฏิบัติทางวิชาชีพ (Symbolizing professional practices and values)

5. การแสดงออกถึงความคาดหวังของผลการปฏิบัติงานในระดับสูง (Demonstrating high performance expectations) และ

6. การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารให้สามารถรองรับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของโรงเรียน (Developing structures to foster participation in school decisions)

ต่อมา Leithwood และ Jantzi (2000, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, Online) ได้เสนอเพิ่มเติมขึ้นอีก 4 องค์ประกอบ ได้แก่

7. กำหนดวิธีการทำงานอย่างมีประสิทธิผลของผู้ปฏิบัติงาน (Establishing effective staffing practices)

8. ให้การสนับสนุนต่อการจัดการเรียนการสอน (Providing instructional support)

9. กำกับดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา (Monitoring school activities) และ

10. เน้นการทำงานร่วมกับชุมชน (Providing community focus)

Dionne (2004, p. 13) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพของทีม ผลการวิจัยพบว่า อุดมการณ์ แรงบันดาลใจหรืออิทธิพลต่อจิตใจ การกระตุ้นความคิด วิจารณญาณจะถูกสร้างและแสดงออกมาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การแสดงวิสัยทัศน์ การตัดสินใจร่วมกันเป็นทีม การทำงานเป็นทีม และการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นในทีม โดยสิ่งที่แสดงออกมายังส่วนรวมนี้จะส่งผลกระทบในเชิงบวกในด้านการสื่อสาร การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาทีม การฝึกซ้อม และโครงสร้างของทีม

Tanya Gwen Hughes (2005, p. 44) ได้สรุปเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วาประกอบด้วย 5 ปัจจัย ดังตอไปนี้

1. การใชอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ หรือ คุณลักษณะ (Idealized Influence) เป็นลักษณะพิเศษ ซึ่งอธิบายการรับรู้ของผู้ตามเกี่ยวกับอำนาจ (Power) ความเชื่อมั่น (Confidence) และอุดมการณเชิงแรง บันดาลใจ (Inspirational Ideals) ของผู้นำลักษณะภาวะผู้นำเชิงอารมณเนนการปรับเปลี่ยนความสนใจตนเองของผู้ตามสู่มุมมองระดับโลกซึ่งเนนความผาสุกขององคการ

2. การใชอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ หรือ พฤติกรรม (3 Behavioral Influence) เป็นลักษณะพิเศษเชิงพฤติกรรม ประกอบด้วยพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งแสดงใหเห็นถึงค่านิยม และความเชื่อของผู้นำเชิงจริยธรรมและคุณธรรม คุณคา และวิสัยทัศน ซึ่งเป็นตนแบบพฤติกรรมที่เหมาะสมสำหรับผู้ตามอำนาจถูกใชเพียงเมื่อจำเป็น และไม่ใชเพื่อการได้รับประโยชนสวนบุคคล

3. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) สงเสริมผู้ตามใหดีขึ้น ผู้ตามได้รับการจูงใจใหพยายามทำใหบรรลุวัตถุประสงค ซึ่งกอนหนานี้คิดวาไม่สามารถบรรลุได้ ผู้นำยกระดับความคาดหวังและสื่อความเชื่อมั่นในตัวผู้ตาม

โดยส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายที่ทาทาย ความศรัทธาอย่างแรงกล้า (Enthusiasm) และการมองโลกในแงดี (Optimism)

4. การกระตุนการใชปัญญา (Intellectual Stimulation) สงเสริมผู้ตามให้ตั้งสมมติฐานเชิญชวนผู้ตามให้ใชการแกปญหาเชิงสร้างสรรค และทาทายรูปการณ์ซึ่งเป็นอยู่ในปจจุบัน ผู้นำสงเสริมการคิดเชิงสร้างสรรคและการคิดเชิงนวัตกรรม และกำหนดกรอบปญหาใหม่เพื่อให้ได้มุมมองใหม่นอกจากนี้ผู้นำจะไม่วิจารณการกระทำผิดของผู้ตามตอสาธารณชน ผู้ตามได้รับการสงเสริมให้พยายามใชวิธีการใหม่

5. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) คือ ผู้นำปฏิบัติในฐานะพี่เลี้ยง และสนใจความตองการจำเป็นเกี่ยวกับความเจริญและผลสัมฤทธิ์ของแต่ละบุคคลผู้นำสงเสริมผู้ตามให้พยายามทำให้บรรลุเป้าหมายในระดับที่สูงขึ้นโดยการทาทาย ผู้นำฟง มอบหมายงานตามวิธีการของการพัฒนาผู้ตามและเสนอทิศทางหรือให้การสนับสนุนตามที่ผู้ตามตองการ

Hoy and Miskel (2012, p. 18) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้มีคุณลักษณะดังนี้

1. ด้านการตัดสินใจ การตัดสินใจ เป็นการให้ผู้บริหารตัดสินใจกระทำการหรือละเว้นการกระทำการใด ๆ เป็นความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารทุกคนและเป็นกระบวนการที่การตัดสินใจจะได้รับการปฏิบัติ กระบวนการตัดสินใจจะไม่มีที่สิ้นสุดจนกว่าการตัดสินใจจะได้รับการปฏิบัติเป็นที่เรียบร้อยแล้วและเป็นกระบวนการทางเลือกที่ดีที่สุดไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตนเองคาดหวังไว้ ผู้ทำการตัดสินใจจึงต้องใช้ดุลยพินิจพิจารณาในทุกขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจ

2. ด้านการจูงใจ การจูงใจ การโน้นน้าวใจเป็นความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามเป็นอย่างมาก โดยมีเงื่อนไขว่าความพยายามนั้นทำให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคลตามที่ต้องการ เพื่อปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการของบุคคลความสำเร็จของงาน ความต้องการในพลังอำนาจ และคุณงามความดี

3. ด้านการเป็นผู้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคปฏิรูปรวมทั้งยุควิถีชีวิตใหม่ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษามีวิวัยทัศน์ในการบริหารสถานศึกษาให้ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้องและมีความเป็นประชาธิปไตย เพื่อนำไปสู่ปฏิรูปการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนทุกคนให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง

4. ด้านความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบสภาพทางอารมณ์ของบุคคลที่มีความรู้สึกเสียใจ ไม่พอใจ เมื่อไม่ได้ทำในสิ่งอันควรทำหรือไม่ได้ละเว้นสิ่งอันควรละเว้นเป็นความรู้สึกด้วยตนเองว่าสิ่งใดถูกสิ่งใดควรในเชิงศีลธรรมและคุณธรรมตามสภาพสังคมที่บุคคลเป็นสมาชิกอยู่ ผู้นำที่ดีต้องยินดีรับผิดเมื่อผิดพลาดและเต็มใจรับคำตำหนิ ขณะเดียวกันเมื่อรับหน้าที่ใดมาแล้ว

5. ด้านมนุษยสัมพันธ์ มนุษยสัมพันธ์เป็นศิลปะและการปฏิบัติในการนำความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์มาใช้ในการติดต่อเกี่ยวข้องกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตัวและส่วนรวม เป็นการติดต่อ หรือประสานงานกับบุคคล หน่วยงานอื่นเพื่อผลประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อการอยู่ร่วมกันของบุคคลในสังคมอย่างมีความสุข

จากการศึกษาและสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนลักษณะและแนวปฏิบัติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทโรงเรียนร่วมพัฒนาได้อย่างชัดเจนและครอบคลุมยิ่งขึ้น จึงดำเนินการศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา ที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์และได้รับการยอมรับในวิชาชีพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับลักษณะ แนวปฏิบัติ และองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับบริบทการบริหารโรงเรียนร่วมพัฒนา ผู้ให้ข้อมูลหลักในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งได้รับการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้ที่มีผลงานเชิงประจักษ์ด้านการบริหารสถานศึกษาและได้รับรางวัลหรือการยกย่องในระดับชาติ ระดับภาค หรือระดับเขตพื้นที่การศึกษา สะท้อนถึงความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษาและการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังนี้

สุพรรณ์ แก้วนิสสัย ผู้อำนวยการโรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 (สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สิ่งสำคัญและจำเป็น คือ การมีวิสัยทัศน์กำหนดทิศทางการพัฒนา สร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วมคณะกรรมการสถานศึกษา ครู และผู้เรียน เครือข่ายผู้ปกครอง และเอกชนผู้ให้การสนับสนุน มีการใช้ทรัพยากรร่วมกับสถานศึกษาที่เป็นเครือข่าย ให้ขวัญกำลังใจและมีการตัดสินใจและแก้ปัญหาให้ทันสถานการณ์ มีคุณธรรมจริยธรรม

สุปราณี โสภาคะยัง ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร (สัมภาษณ์, 29 มีนาคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนร่วมพัฒนา จำเป็นต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์หรืออัตลักษณ์ และเอกลักษณ์ มีการสื่อสารที่ชัดเจน ตัดสินใจแก้ปัญหาได้ทันสถานการณ์ เป็นผู้นำทางวิชาการ มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล พัฒนาตนเอง มีภาวะผู้นำและมีคุณธรรมจริยธรรม และที่สำคัญคือ การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม ในการระดมทรัพยากรทางการศึกษามีการทำงานเป็นทีม ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

ธานินทร์ ข่อยแก้ว ผู้อำนวยการโรงเรียนร่องคำหงษ์ทองวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 (สัมภาษณ์, 1 เมษายน 2567) การบริหารสถานศึกษา โครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา บริหารโดยการระดมทรัพยากรจากภายนอก การสร้างเครือข่ายรอบด้าน และเน้นการมีส่วนร่วมจากชุมชน ภาคีเครือข่าย ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เป็นผู้นำทางวิชาการ เน้นการมีส่วนร่วมของเครือข่ายจากทุกภาคส่วนโดยการทำงานเป็นทีม แก้ปัญหาและตัดสินใจ มุ่งผลสัมฤทธิ์ สร้างนวัตกรรม เน้นเทคโนโลยีดิจิทัล สร้างวัฒนธรรมองค์การ และการสร้างแรงจูงใจ

วันชัย รินทะ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านช่อผกา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 (สัมภาษณ์, 3 เมษายน 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนร่วมพัฒนา ต้องมีวิสัยทัศน์ มีความคล่องตัว ตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปและเข้าใจวิธีเอาชนะอุปสรรคในบริบทของการเปลี่ยนแปลง มีการทำงานร่วมกับชุมชน เต็มที่ เต็มใจ เอาใจใส่ มุ่งมั่น อดทน เสียสละ มีมนุษยสัมพันธ์ เข้าใจเพื่อนร่วมงาน สื่อสารชัดเจน เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้นำทางวิชาการ แก้ปัญหาตามสถานการณ์และทันต่อการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นให้ครูเกิดการใช้ปัญญา โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมเครือข่ายทางการศึกษา เช่น เอกชน มูลนิธิ ชุมชน และการติดตามประเมินผลงาน จึงจะทำให้การบริหารจัดการเกิดประสิทธิผล

จิรภัทร วะดี ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดน้ำไหล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 (สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลง ต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำทางวิชาการ โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมของเครือข่าย มีการวางแผน การสื่อสาร การให้รางวัล การให้กำลังใจ การแสดงออกซึ่งความสามารถในการทำงานเป็นทีม เพื่อการเปลี่ยนแปลง

และแก้ไขปัญหา ผ่านการประสานงานกับบุคลากรทุกระดับในองค์กร เป็นแบบอย่างที่ดี การบริหารจัดการที่ดี การสร้างวัฒนธรรมองค์การพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวหน้า

ชัยรัตน์ ชวนรัมย์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองหัวช้าง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 (สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า การบริหารสถานศึกษา ในโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา ที่สำคัญที่ทำให้การบริหารประสบความสำเร็จ เริ่มต้นจากการกำหนดความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์และค่านิยมอย่างชัดเจนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นแบบอย่างในการทำงาน โดยจะมุ่งเน้นไปที่การใช้ความรู้ ความสามารถในการพัฒนาและบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ที่สำคัญและเครือข่ายความร่วมมือกับทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐและเอกชน

สุจรรยา ขาวสกุล โรงเรียนบ้านโคกขามโนนสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 (สัมภาษณ์, 8 เมษายน 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีการสื่อสารที่ชัดเจนในการบริหารและการจัดการ มีเครือข่ายในการพัฒนาที่หลากหลายโดยเฉพาะการมีส่วนร่วมกับชุมชน มีคุณธรรมจริยธรรมเป็นแบบอย่างที่ดี ใส่ใจผู้ใต้บังคับบัญชา นิเทศ ติดตามผลงาน

ปิยะนัฏ เดิมกะยอม ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านภูดิน (มิตรผลอุปถัมภ์) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 (สัมภาษณ์, 17 เมษายน 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า องค์ประกอบสำคัญของการบริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ คือ ทุกฝ่ายต้องมีเป้าหมายพัฒนาผู้เรียนร่วมกัน วิสัยทัศน์ร่วมกัน ชุมชนและผู้สนับสนุนร่วมวางแผน จัดกิจกรรม และประเมินผลการจัดการทรัพยากร แบ่งปันทั้งงบประมาณ บุคลากร และสื่อการสอน เป็นนักประสานสิบทิศ การสร้างวัฒนธรรมในสถานศึกษา

สรุปผล การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ ชำนาญ คำปัญโญสีโนทัย (2559, หน้า 10); กนกอร สมปราชญ์ (2560, หน้า 31 – 32); ทัพพ์นิธิศ ปิ่นภัคพูลลดา (2560, หน้า 209); รุ่งอรุณ หงส์เวียงจันทร์ (2560, หน้า 129); อุไรวรรณ เชาวน์ชื่น (2561, หน้า 33); พระเอกชัยพิเลิศรัมย์ (2562, หน้า 136); พระมหาวิจิตร อินฺทธมฺโม (พิศเพ็ง) (2564, หน้า 19 – 20); สุพิศ ศรีบัว (2564, หน้า 221); สมบุญ ศิลป์รุ่งธรรม (2565, หน้า 33); สายฝน สวัสเอื้อ (2566, หน้า 48); Burns (1978,

อ้างถึงใน ไชยา ภาวะบุตร, 2560, หน้า 11 – 12); Bass & Avolio (1994, อ้างถึงใน รัตติยา บุญยิ้ม, 2562, หน้า 364); Yukl (1998, p. 215); Leithwood และคณะ (1999, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, online); Dionne (2004, p. 61); Kouzes and Posner (2005, p. 15); Tanya Gwen Hughes (2005, p. 44); Kapur (2007, p. 17); Hoy and Miskel (2012, p. 18); Metcalf & Morelli (2015, p. 4) และการศึกษาสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สุพรรณ์ แก้วนิสสัย (2567); สุปราณี โสภาคะยัง (2567); ธานินทร์ ข่อยแก้ว (2567); วันชัย รินทะ (2567); จิรภัทร วะดี (2567); ชัยรัตน์ ชวนรัมย์ (2567); สุจรรยา ขาวสกุล (2567); ปิยะนัฏ เดิมกะยอม (2567) ได้องค์ประกอบ ดังตาราง 1

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง / แหล่งข้อมูล	ชำนาญ ตำไทย (2559)	เกษตร สมปราชญ์ (2560)	ทัพพ์นิธิศ ปิ่นศัพพลดา (2560)	รุ่งธรณ หงส์เรียงจันทร์ (2560)	ไวรวรรณ เขาวนชื่น (2561)	พระเอกชัย พิเดิศร์มย (2562)	พระมหาวิจิตร อินฺทธมฺโม (พิศเพ็ง) (2564)	สุพิศ ศรีบัว (2564)	สมปญฺ ศิลปรุ่งธรรม (2565)	สายฝน สว้สดี้อ (2566)	Burns (1978, อ้างถึงใน ไพยา ภาวะบุตร, 2560)	Bass & Avolio (1994, อ้างถึงใน รัตติยา บุญมี, 2564)	Yukl (1998)	Leithwood et al. (1996)	Dionne (2004, 13)	Tanya Gwen Hughes (2005)	Hoy and Miskel (2012)	สุพรรณ แก้วนิสสัย (สัมภาษณ์, 2567)	สุปราณี โสภาคะยัง (สัมภาษณ์, 2567)	ธานินทร์ ขอยแก้ว (สัมภาษณ์, 2567)	วันชัย ธรินทะ (สัมภาษณ์, 2567)	ชิรภัร์ ยนภักร์ (สัมภาษณ์, 2567)	ปิยนันฏ์ ขวนรัมย์ (สัมภาษณ์, 2567)	สุวรรยา พาวสกุล (สัมภาษณ์, 2567)	ปิยะนันฏ์ เดิมกะยอม (สัมภาษณ์, 2567)	ความถี่	ร้อยละ
1. การมีวิสัยทัศน์							✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	16	64
2. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	16	64
3. การกระตุ้นทางปัญญา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓									15	60
4. การสร้างแรงบันดาลใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓									15	60
5. การคำนึงถึงความเป็นปจเจกบุคคล	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓									15	60
6. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓			✓		✓									11	44
7. การบริหารจัดการในศตวรรษที่ 21				✓																		✓				2	8
8. การมีมนุษยสัมพันธ์														✓					✓		✓			✓		4	16

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง / แหล่งข้อมูล	ชำนาญ จำปาโพสี่ (2559)	เกษตร สมปราชญ์ (2560)	ทัพพนิธิศ ปิ่นศัพพลดา (2560)	รุ่งธรณ หงส์เรียงจันทร์ (2560)	ไอริรรณ เชาวน์ชื่น (2561)	พระเอกชัย พิเดิศร์มย์ (2562)	พระมหาวิจิตร อินฺทธมฺโม (พิศเพ็ง) (2564)	สุพิศ ศรีบัว (2564)	สมปัญ ศิลปรุ่งธรรม (2565)	สายฝน สว่างสุดี (2566)	Burns (1978, อ้างถึงใน ไพยา ภาวะบุตร, 2560)	Bass & Avolio (1994, อ้างถึงใน รัตติยา บุญมี, 2564)	Yukl (1998)	Leithwood et al. (1996)	Dionne (2004, 13)	Tanya Gwen Hughes (2005)	Hoy and Miskel (2012)	สุพรรณ แก้วนิสสัย (สัมภาษณ์, 2567)	สุปราณี โสภาคะยัง (สัมภาษณ์, 2567)	ธานินทร์ ขอยแก้ว (สัมภาษณ์, 2567)	วันชัย ธีรทัะ (สัมภาษณ์, 2567)	จิรัญรัก ะะดีเยภาพ (สัมภาษณ์, 2567)	ชัยวัฒน์ ขวาน้ำ (สัมภาษณ์, 2567)	สุวรรยา ขาวสกุล (สัมภาษณ์, 2567)	ปิยะนัฏ เดิมกะยอม (สัมภาษณ์, 2567)	ความถี่	ร้อยละ
9. การเข้าใจความเปลี่ยนแปลง						✓								✓													2	8
10. การให้ขวัญ กำลังใจ รางวัล							✓											✓		✓		✓					4	16
11. ความสามารถพิเศษ														✓									✓				2	8
12. ความฉลาดทางอารมณ์								✓																			1	4
13. การเป็นผู้นำทางวิชาการ										✓									✓	✓	✓	✓		✓	✓	7	28
14. การแก้ปัญหาและตัดสินใจ										✓									✓	✓						3	12
15. การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล										✓										✓						2	8
16. การมีคุณธรรมจริยธรรม										✓								✓						✓		3	12

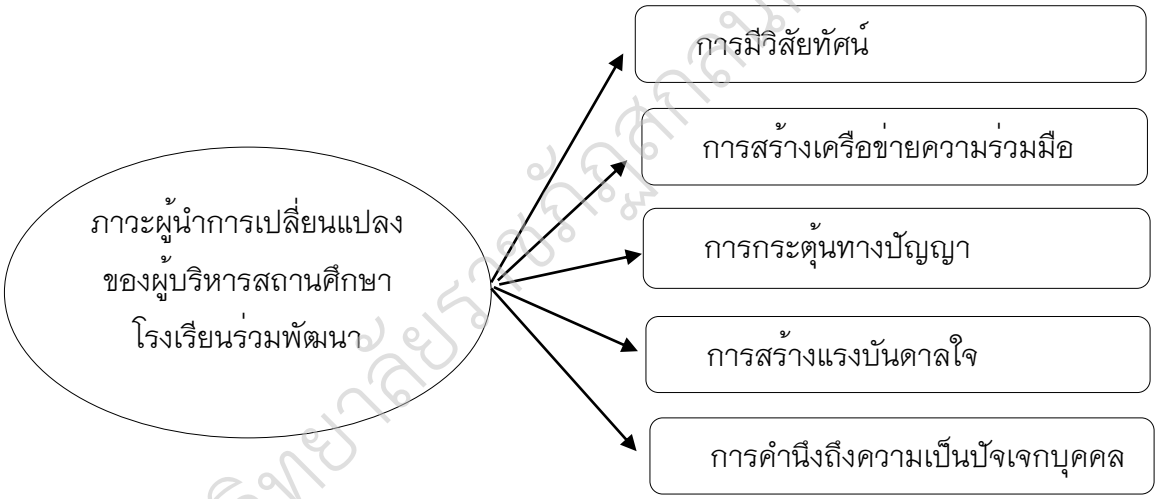
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง / แหล่งข้อมูล	ชำนาญ จำปาโพสี่โพธิ์ (2559)	เกษตร สมปรารถนา (2560)	ทัพพนิธิศ ปิ่นศัตพุลลดา (2560)	รุ่งธรณ หงส์เลี่ยงจันทร์ (2560)	ไอ่โรวรรณ เขาวนสิ่น (2561)	พระเอกชัย พิเลิศรัมย์ (2562)	พระมหาวิจิตร อินฺทธมฺโม (พิศเพ็ง) (2564)	สุพิศ ศรีบัว (2564)	สมปฺญ ศิลปไร่งธรรม (2565)	สายฝน สว่างสดื้อ (2566)	Burns (1978, อ้างถึงใน ไชยา ภาวะบุตร, 2560)	Bass & Avolio (1994, อ้างถึงใน รัตติยา บุญยิ้ม, 2564)	Yukl (1998)	Leithwood et al. (1996)	Dionne (2004, 13)	Tanya Gwen Hughes (2005)	Hoy and Miskel (2012)	สุพรรณ แก้วนิสสัย (สัมภาษณ์, 2567)	สุปราณี โสภาคะยัง (สัมภาษณ์, 2567)	ธานินทร์ ขอยแก้ว (สัมภาษณ์, 2567)	วันชัย ธรินทะ (สัมภาษณ์, 2567)	ชิรภัทร ดีมาก (สัมภาษณ์, 2567)	ชัยวัฒน์ หนตรีมัย (สัมภาษณ์, 2567)	สุวรรยา ขาวสกุล (สัมภาษณ์, 2567)	ปิยะนันท์ เดิมกะยอม (สัมภาษณ์, 2567)	ความถี่	ร้อยละ
17. การสื่อสาร																			✓		✓			✓	✓	4	16
18. แบบอย่างที่ดี																				✓	✓	✓	✓	✓		5	20

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 1 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงวุฒิ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนร่วมพัฒนา ที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันโดยพิจารณาจากความถี่ร้อยละ 60 ขึ้นไป พบว่ามี 5 องค์ประกอบ การสังเคราะห์องค์ประกอบเรียงตามความถี่จากมากไปน้อย ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ คิดเป็นร้อยละ 64 2) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ คิดเป็นร้อยละ 60 3) การกระตุ้นทางปัญญา คิดเป็นร้อยละ 60 4) การสร้างแรงบันดาลใจ คิดเป็นร้อยละ 60 และ 5) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คิดเป็นร้อยละ 60 ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา

จากองค์ประกอบหลักภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา ผู้วิจัยได้ศึกษาองค์ประกอบย่อย และพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบ มีรายละเอียด ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์

1.1 ความหมายของการมีวิสัยทัศน์

นักวิชาการแสดงทัศนะเกี่ยวกับความหมายของการมีวิสัยทัศน์ ดังนี้

รุ่งอรุณ หงส์เวียงจันทร์ (2560, หน้า 129) ให้ความหมายของวิสัยทัศน์คือความสามารถในการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีทัศนะในระยะยาว มีความชัดเจน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ในเป้าหมาย และมองเห็นอนาคตขององค์กรหรือหน่วยงานว่าจะก้าวไปในทิศทางใด ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ต้องสามารถสร้างภาพอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นจริง และมีทักษะในการสื่อสารโน้มน้าวใจ ถ่ายทอดเป้าหมายนั้นให้ผู้ร่วมงานเข้าใจ เพื่อให้ทุกคนสนับสนุนและขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน การที่ผู้นำเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อกำหนดภาพความสำเร็จในอนาคต ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงาน

จิรายุ ศรีสง่าชัย (2561, หน้า 62) ได้นิยามวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้ วิสัยทัศน์ คือ เป้าหมาย ทิศทาง หรือภาพอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นจริง ในการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยผู้นำจะต้องมี ความสามารถในการมองการณ์ไกล และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรเกิดความเข้าใจที่ตรงกันนำไปสู่การวางกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงองค์การในทางที่ดีขึ้น

สิรินาถ ปัทมาวิไล (2562, หน้า 97) ได้ศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ต้องการพัฒนา พบว่า มี 7 สมรรถนะ คือ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการสื่อสาร การมีวิสัยทัศน์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรม การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างแรงจูงใจและการสร้างการทำงานเป็นทีม การแก้ปัญหาและตัดสินใจ และการมุ่งผลสัมฤทธิ์

พิมพ์ศนิตา จึงสุทธิวงษ์ (2563, หน้า 43) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การมองเห็นภาพอนาคตที่ต้องการให้เป็นอย่างชัดเจน การมองการณ์ไกล มีการวางแผน และมีการสร้างกระบวนทัศน์ในการทำงาน

วิสัยทัศน์ตามแนวคิดของ Braun (1991, p. 1139) หมายถึง ภาพในอนาคตที่ผู้นำปรารถนาจะให้องค์กรเป็น หรือการสร้าง “พิมพ์เขียว” ขององค์กรสู่ความเป็นเลิศ โดยเกิดจากการศึกษาองค์กรอย่างลึกซึ้ง ประกอบด้วย 3 มิติหลัก ได้แก่

1. การสร้างวิสัยทัศน์ Braun (1991, p. 1139) ได้อธิบายว่า การสร้างวิสัยทัศน์เป็นการสร้างความฝันที่เป็นจริงหรือเป็นการสร้างพิมพ์เขียวขององค์การที่มีความเป็นเลิศในอนาคต เป็นการสร้างภาพอนาคตที่ผู้นำปรารถนาจะให้องค์การของตนเป็นอย่างนั้น การสร้างวิสัยทัศน์นั้นจะต้องศึกษาองค์การอย่างลึกซึ้ง มีข้อมูลอย่างชัดเจนเกี่ยวกับจุดเด่นจุดด้อยของบุคคล สถานที่ ทรัพยากรและเวลา วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นจำเป็นต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมวิธีการที่ดีอย่างหนึ่งในการสร้างวิสัยทัศน์ก็คือการสร้างวิสัยทัศน์โดยการให้มีส่วนร่วม กฤษพงศ์ อยู่เย็น (2556, หน้า 18) กล่าวว่า

การสร้างวิสัยทัศน์ผู้บริหารจะต้อง เข้าใจองค์การอย่างลึกซึ้ง เข้าใจภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์เดิมขององค์การ เข้าใจวัฒนธรรม และค่านิยมของสมาชิก ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์องค์การเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์การ และจำเป็นจะต้องศึกษาสภาพปัจจุบันของสิ่งแวดล้อม แนวโน้มของสิ่งแวดล้อมในอนาคต รวมทั้งวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมเพื่อแสวงหาโอกาส และหลีกเลี่ยงความเสี่ยงหรืออุปสรรค ทั้งนี้ การที่ผู้บริหารจะเข้าใจองค์การและสภาพแวดล้อมนั้นจำเป็นจะต้องมีข้อมูลที่ทันสมัยและเชื่อถือได้ การแสวงหาข้อมูล จึงต้องหาข้อมูลทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์มีดังนี้ 1.1) รวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน 1.2) วิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันของหน่วยงานเพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจและตระหนักในสถานภาพปัจจุบัน และศักยภาพของหน่วยงาน 1.3) กลุ่มผู้บริหารเสนอมุมมองแห่งอนาคตเป็นลักษณะของการสร้างฝันของผู้บริหารแต่ละคนจะได้มุมมองที่หลากหลายและครอบคลุม 1.4) นำมุมมองผู้บริหารแต่ละคนมารวมและเชื่อมโยงกัน เพื่อให้มุมมองของแต่ละคนมาเชื่อมโยงกันแล้วเรียงลำดับความสำคัญ 1.5) คัดเลือกและตัดสินใจอนาคตของหน่วยงานที่เป็นความฝันของทุกคน 1.6) ขัดเกลาสำนวนให้สื่อความหมายชัดเจน ปลุกเร้า ท้าท้าย สร้างพลังดลใจ มีสาระครอบคลุมองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ วิยะดา หลวงน้อย (2559, หน้า 35) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดความมุ่งหวังของสถานศึกษาในอนาคตให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับสถานศึกษา อย่างชัดเจนและมีความเป็นไปได้ โดยผ่านกระบวนการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลและสังเคราะห์ข้อมูลร่วมกันกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา

2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ Braun (1991, p. 1139) กล่าวว่า เมื่อสร้างวิสัยทัศน์แล้วจำเป็นต้องบรรยาย อธิบายและทำให้สมาชิกขององค์การรับรู้ เข้าใจและมองเห็นความเป็นไปได้ ผู้นำจะเก็บไว้เพียงผู้เดียวไม่ได้ ต้องเผยแพร่วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั่นคือการเปลี่ยนสภาพวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นวิสัยทัศน์ของส่วนรวม จุดมุ่งหมายของการเผยแพร่วิสัยทัศน์ คือ การให้สมาชิกองค์การยอมรับวิสัยทัศน์ของตน ดังนั้น ผู้นำจะต้องมีศิลป์ในการอธิบายและโน้มน้าวให้สมาชิกองค์การเข้าใจและยอมรับวิสัยทัศน์นั้น กฤษพงศ์ อยู่เย็น (2556, หน้า 18) กล่าวว่า เมื่อผู้บริหารสามารถสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมาได้แล้วจำเป็นต้องเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้นให้สมาชิกได้รับรู้ เข้าใจและยอมรับเพื่อเปลี่ยนสภาพวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ขององค์การ ดังนั้น จึงควรให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้น วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นจะกลายเป็นภารกิจที่จะต้องลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุ

เป้าหมายการเผยแพร่วิสัยทัศน์จึงเป็นการเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ ภารกิจและการปฏิบัติ ในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ 2.1) ทักษะในการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะในการพูด การฟัง การเขียน และการแสดงภาษาท่าทางเพื่อให้สมาชิกเข้าใจวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น 2.2) ทักษะในการทำตนเป็นแบบอย่าง เนื่องจากวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นจะกลายเป็นภารกิจขององค์การ ผู้บริหารจึงควรแสดงให้เห็นว่าวิสัยทัศน์นั้นมีความเป็นไปได้ สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้ โดยการปฏิบัติให้ดูเป็นแบบอย่าง ซึ่งการทำตนเป็นแบบอย่างนี้ ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ วิยะดา หลวงน้อย (2559, หน้า 37) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสื่อสารกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้เกิดความเข้าใจในวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นได้อย่างถูกต้อง ได้รับการยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด

3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ Braun (1991, p. 1139) กล่าวว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เป็นการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติที่แท้จริง โดยความร่วมมือ ทุ่มเทกำลังกาย ความคิดและความพยายามของสมาชิกในองค์การ เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นเป็นจริง นั่นคือเป็นการรวมพลังเพื่อบรรลุสภาพการณ์ในอนาคตที่ปรารถนา กฤษพงศ์ อยู่เย็น (2556, หน้า 20) กล่าวว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถ ดังนี้ 3.1) ทักษะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์จำเป็นต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์การ เนื่องจากเป็นการเปลี่ยนวิธีดำเนินการเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่แตกต่างหรือสูงขึ้นกว่าเดิม ซึ่งจะก่อให้เกิดแรงต่อต้าน และความขัดแย้ง ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงควรพัฒนาทักษะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3.2) ทักษะในการทำงานกับคน การปฏิบัติตามวิสัยทัศเป็นการรวบรวมพลังทรัพยากรต่าง ๆ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ผู้บริหารควรพัฒนาการสื่อสารแบบสองทางใน 2 ประเด็น คือ ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น 3.3) ทักษะการสร้างแรงจูงใจ จากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถและแรงจูงใจ ผู้บริหารจึงควรมีทักษะการสร้างแรงจูงใจ 3.4) ทักษะในการมอบหมายงาน ผู้บริหารควรมีทักษะในการมอบหมายงานทั้งนี้เพราะการมอบหมายงานจะทำให้เกิดการกระจายอำนาจ ซึ่งจะทำให้สมาชิกมีอิสระในการทำงาน รู้สึกเป็นเจ้าของและมีความรับผิดชอบมากขึ้น 3.5) ทักษะในการปรับโครงสร้างองค์การเพื่อให้เหมาะสมกับสิ่งที่จะปฏิบัติ

กล่าวโดยสรุปว่า การมีวิสัยทัศน์ คือ ความสามารถของผู้นำในการมองเห็นภาพอนาคตขององค์กรอย่างชัดเจน สามารถกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และแนวทางการพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จได้อย่างเหมาะสม โดยผู้นำจะต้องสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ ความเชื่อมั่น และมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายร่วมกัน สะท้อนถึงความสามารถในการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง การมองการณ์ไกล การวิเคราะห์สถานการณ์ และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยเฉพาะในบริบทการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา พัฒนาครูและผู้เรียน รวมทั้งสร้างความร่วมมือจากทุกภาคส่วนให้เกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม

1.2 องค์ประกอบของการมีวิสัยทัศน์

องค์ประกอบของการมีวิสัยทัศน์สะท้อนถึงความสามารถของผู้นำในการกำหนดเป้าหมาย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การสื่อสารทิศทางขององค์กรและการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความตระหนักและมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่อนาคตที่พึงประสงค์ นักวิชาการแสดงทัศนะ ดังนี้

รัษฎากร อัครจันทร์ (2560, หน้า 71) กล่าวว่า องค์ประกอบของการมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

วัชรีพรรณ จันทร์หอม (2560, หน้า 21) กล่าวว่า องค์ประกอบของการมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

พระสุวรรณ ธมฺมาวุโธ (เลิศสมาจาร) (2562, หน้า 214) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์เป็นองค์ประกอบสำคัญ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร ที่สะท้อนถึงความสามารถของผู้นำในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และภาพอนาคตขององค์กรอย่างชัดเจน โดยผู้นำสามารถมองเห็นแนวทางการพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ และการศึกษา ตลอดจนสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ ความเชื่อมั่น และมีส่วนร่วมในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

จารุวรรณ นูสา (2564, หน้า 906) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building a Shared Vision: SV) ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ดังนี้ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสามารถทำให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์และผู้บริหารและครูร่วมสร้างความปรารถนาไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกัน

Westley and Mintzberg (1989, p. 45) กล่าวว่า องค์ประกอบของการมีวิสัยทัศน์ ประกอบไปด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 3) การมอบอำนาจ 4) การคิดเชิงกลยุทธ์ 5) ความคิดสร้างสรรค์ 6) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 7) การยึดมั่นในอุดมการณ์

Kapur (2007, p. 17) กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ (formulating) 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (articulating) 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (implementing) 4) การเป็นแบบอย่างที่ดี role (model)

Northouse (2012, p. 29) คุณลักษณะที่สำคัญของการมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) ภาพในอนาคตที่ดีกว่าปัจจุบันและดีกว่าที่เป็นอยู่ 2) การเปลี่ยนแปลงเป็นการกระทำบางสิ่งด้วยแนวทางใหม่ ๆ 3) ค่านิยมการนำไปสู่ค่านิยมที่เป็นบวกขององค์กร 4) เป้าหมายการกำหนดเป้าหมายทั้งระยะสั้น และระยะยาวที่ชัดเจน 5) ความท้าทายเป็นการท้าทายต่อปัญหาและสิ่งใหม่เพื่อให้ก้าวข้ามและดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

Nanus (1992, p. 156) เสนอองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ ดังนี้

1. เป้าหมายรวม (Shared Purpose) เป็นผลมาจากการสร้างวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรและทีมงานร่วมกันโดยมีการสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน

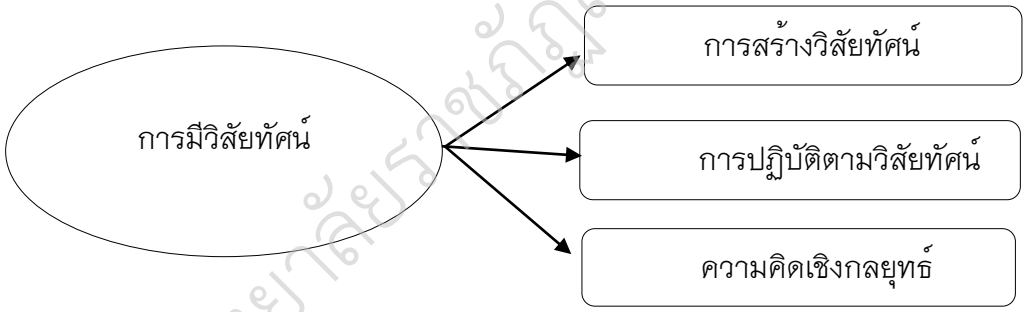
2. เพิ่มอำนาจให้บุคคล Empowered (People) ให้มีอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้นมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานนำมาซึ่งความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

3. การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม Appropriate (Organizational Change) ปรับการบริหารองค์กรให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมมีการออกแบบองค์กรใหม่ให้สอดคล้องต่อภารกิจและวิสัยทัศน์อยู่ตลอดเวลา

4. ความคิดเชิงกลยุทธ์ Strategic (Thinking) มีการสร้างความคิดเชิงกลยุทธ์สู่ความสำเร็จตลอดเวลา มีการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

องค์กรตลอดเวลาความคิดเชิงกลยุทธ์จะมุ่งไปสู่การบริหารเพื่อบริการลูกค้าการบริหารเพื่อการแข่งขันและการบริหารเพื่อประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศผู้นำองค์กรจะต้องมีความคิดริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา

สรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ การมีวิสัยทัศน์ คือ ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาในอนาคตอย่างชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ชุมชน และการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา โดยสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ครู บุคลากร ผู้เรียน และผู้เกี่ยวข้องเกิดความเข้าใจ เห็นคุณค่า และร่วมกันขับเคลื่อนการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายร่วมของสถานศึกษา ผ่านกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม การสร้างแรงจูงใจ และการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่ององค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ความคิดเชิงกลยุทธ์ ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 องค์ประกอบย่อยการมีวิสัยทัศน์

2. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ เป็นความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้าง ประสาน และพัฒนาความสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์กับบุคคล องค์กร และภาคีเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาบนพื้นฐานของความไว้วางใจ การมีส่วนร่วมและเป้าหมายร่วมกัน เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ ทรัพยากร และการสนับสนุนทางวิชาการ อันนำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เชื่อมโยงความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน ผู้ปกครอง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคีเครือข่ายทางการศึกษา เพื่อระดมทรัพยากร ความเชี่ยวชาญ และการสนับสนุนที่จำเป็นต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การพัฒนาครู การบริหารจัดการสถานศึกษา และการขับเคลื่อนเป้าหมายของโรงเรียนร่วมพัฒนาให้บรรลุผลอย่างยั่งยืน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.1 ความหมายของการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

จีรวิทย์ มั่นคงวัฒนะ (2558, ออนไลน์) เครือข่าย คือ กลุ่มองค์การที่มีเป้าหมายร่วมกัน มารวมตัวกันด้วยความสมัครใจ เพื่อทำกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมาย ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมประเมินผล มีความสัมพันธ์แนวราบ มีความเสมอภาค และเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

วิสิทธิ์ศักดิ์ ชัยเกิด (2559, หน้า 45) เครือข่าย หมายถึง การเชื่อมโยงระหว่างระบบการปฏิบัติงานหรือเชื่อมโยงบทบาทของกลุ่มบุคคล องค์กร หน่วยงานต่าง ๆ ที่เป็นหน่วยย่อยรวมตัวกันด้วยความสมัครใจ ภายใต้ความต้องการในวัตถุประสงค์ร่วม จัดโครงสร้าง และรูปแบบการทำงานด้วยระบบใหม่ในลักษณะสร้างความร่วมมือ ประสานงานกันในแนวราบ ระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยการระดมสรรพกำลังร่วมกัน กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาด้วยการให้สมาชิกได้ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมติดตามประเมินผล และร่วมรับผลประโยชน์

สุดา มงคลสิทธิ์ (2562, หน้า 5846) ได้ให้ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับ เครือข่ายความร่วมมือ (Networking) หมายถึง วิธีการปฏิบัติงานแบบร่วมมือกันของบุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงาน หรือชุมชน ทั้งภาครัฐและเอกชน ที่มารวมตัวกันอย่างเป็นทางการหรือกึ่งทางการ โดยมีเป้าหมายเดียวกัน มีการแลกเปลี่ยนทรัพยากรและแบ่งปันข้อมูลความรู้ เพื่อขับเคลื่อนและพัฒนาการจัดการศึกษาหรือภารกิจให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

นพปฏล บุญพงษ์ (2560, หน้า 37) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและแนวทางของเครือข่ายความร่วมมือ ไว้ว่า เป็นการรวมตัวกันของสมาชิกหรือองค์กรเพื่อสร้างความสัมพันธ์และขับเคลื่อนการดำเนินงานร่วมกันให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

กุลจิรา รักษนคร (2563, หน้า 339) การสร้างเครือข่าย คือ การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาโดยการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ก่อให้เกิดกลุ่มเครือข่ายให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมอย่างเสมอเท่าเทียมกัน พึ่งพาอาศัยเกื้อหนุนกันในหมู่คณะ มีมุมมองวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีผลประโยชน์ร่วมกัน แลกเปลี่ยนเชิงปฏิสัมพันธ์ ช่วยเหลือกันด้วยดี

สมพงษ์ เกษานุช และคณะ (2563, หน้า 35) การมีส่วนร่วม หมายถึง ความร่วมมือหรือการเข้ามามีส่วนร่วมลงมือกระทำในกระบวนการต่าง ๆ ของกิจกรรม ทั้งการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมลงมือ ร่วมประเมินผล ตลอดทั้งร่วม

รับผิดชอบในกิจกรรมนั้น ๆ ร่วมกันของของบุคคลหรือของกลุ่ม ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการดำเนินงานเกิดการพัฒนาและเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ต้องการส่งผลให้การดำเนินงานหรือการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เกิดประสิทธิผล ลักษณะการมีส่วนร่วม มี 2 ระดับ คือ การมีส่วนร่วมในระดับกิจกรรม และการมีส่วนร่วมในระดับการบริหาร ปัจจัยที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านชุมชน ปัจจัยด้านองค์การ และปัจจัยด้านทัศนคติ ความจำเป็นที่ต้องมีเครือข่ายสถานศึกษา คือ มีการรับรู้มุมมองที่เหมือนกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความสนใจหรือผลประโยชน์ร่วมกัน และการเกื้อหนุนพึ่งพากัน

McGuire (2001, p. 296) กล่าวว่า การทำงานแบบเครือข่าย หมายถึง การจัดรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานจำนวนหลายแห่งเพื่อการมุ่งแก้ปัญหาที่หน่วยงานแห่งใดแห่งหนึ่งไม่สามารถลงมือแก้ไขหรือจัดการปัญหาดังกล่าวได้โดยลำพัง ส่วน Smith and Wohlstetter (2006, p. 250) อธิบายว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแสดงภายในเครือข่ายมีลักษณะของความสมัครใจ (voluntary) โดยไม่มีองค์กรใดองค์กรหนึ่งบังคับหรือสั่งการองค์กรอื่น ๆ ในเครือข่ายได้ ทั้งนี้ ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะอยู่ในระดับที่สามารถนำไปสู่การแลกเปลี่ยนทรัพยากรในการดำเนินงานหรือการตัดสินใจร่วมกันระหว่างตัวแสดงต่าง ๆ ภายในเครือข่าย

Starkey (1997, p. 125) ให้ความหมายของเครือข่ายว่า คือ กลุ่มของคนหรือองค์กรที่สมัครใจแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลระหว่างกันหรือทำกิจกรรมร่วมกันในลักษณะที่บุคคลหรือองค์กร สมาชิกมีความเป็นอิสระในการดำเนินกิจกรรมของตน ซึ่งการสร้างเครือข่ายเป็นการทำให้บุคคลและองค์กรที่กระจัดกระจายได้ ติดต่อและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและร่วมมือกันด้วยความสมัครใจให้ สมาชิกเครือข่ายมีความสัมพันธ์กันฉันท์เพื่อนที่ต่างก็มีความเป็นอิสระ มากกว่าสร้างการคบค้าสมาคมแบบพึ่งพิง

Hanson (2003, อ้างถึงใน ภัทรวรรณน์ นิลแก้วบวรวิชญ์, 2559, หน้า 27) กล่าวว่า เครือข่าย หมายถึง รูปแบบหนึ่งของการประสานงานของบุคคล กลุ่มองค์กร หรือหลายองค์การที่มีทรัพยากรของตัวเอง ซึ่งเข้ามาประสานงานกันอย่างมีระยะเวลา พอสมควรจะมีกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ก็ตามแต่จะมีการวางรากฐานเอาไว้เมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดต้องการจะขอความช่วยเหลือหรือขอความร่วมมือจากกลุ่มอื่น ๆ เพื่อแก้ปัญหาและสามารถติดต่อกันต่อไปได้

และการที่ปัจเจกบุคคลหรือสถาบันมารวมกันเป็นกลุ่มนั้นจะต้องมีความสนใจในเรื่องหนึ่งเรื่องใดร่วมกัน แต่อย่างไรก็ตามเพียงการรวมกลุ่มเท่านั้นยังไม่อาจเป็นเครือข่ายงานได้ เพราะจะมีลักษณะเพียงการทำงานร่วมกัน คือมีบุคคลร่วมสนทนากันหากจะให้เป็นเครือข่ายดีได้ต้องมีปัจจัยความร่วมมือกันที่จะติดต่อสื่อสารอย่างเต็มใจที่จะประสานงานกัน และที่สำคัญสมาชิกต้องยอมรับที่จะทำกิจกรรมร่วมกัน ไม่ใช่เพียงแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเท่านั้น

E. Mark Hanson (2003, p. 523) กล่าวว่าเครือข่าย หมายถึง รูปแบบหนึ่งของการประสานงานของบุคคล กลุ่ม องค์การ หรือหลายองค์การที่มีทรัพยากรของตนเอง ซึ่งเข้ามาประสานงานกันอย่างมีระยะเวลาพอสมควร จะมีการจัดกิจกรรมร่วมกันอยู่เสมอ โดยมีการวางรากฐานเอาไว้ เมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีความต้องการจะขอความช่วยเหลือหรือขอความร่วมมือจากกลุ่มอื่น ๆ เพื่อสามารถแก้ปัญหาต่อไปได้

สรุปได้ว่า การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างเสริมความสัมพันธ์ระหว่างครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุมชน ผู้ปกครอง และหน่วยงานอื่นได้พึ่งพา เกื้อหนุนกัน มองวิสัยทัศน์ไปในทิศทางเดียวกัน มีผลประโยชน์ร่วมกัน ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมประเมินผล แลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ ประสบการณ์ระหว่างกัน หรือลงมือทำกิจกรรมร่วมกันในลักษณะที่พึ่งพาอาศัยกันและกันโดยไม่มีองค์กรหนึ่งองค์กรใดมีอำนาจหรือสั่งการเหนือกว่าองค์กรอื่น ๆ ในเครือข่าย

2.2 องค์ประกอบของการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

นพปฏล บุญพงษ์ (2560, หน้า 49) กล่าวว่า องค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ วัตถุประสงค์ของเครือข่าย การกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจน โครงสร้างของเครือข่าย การจัดวางรูปแบบ โครงสร้าง และระบบความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างสมาชิกหรือสถานศึกษา บทบาทหน้าที่ของเครือข่าย การแบ่งความรับผิดชอบและภาระงานของแต่ละฝ่ายในเครือข่ายอย่างเหมาะสม คณะกรรมการเครือข่าย บุคคลที่เป็นแกนนำหรือผู้แทนสมาชิก ทำหน้าที่เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนงานและประสานความร่วมมือการบริหารงานเครือข่าย กระบวนการจัดการ การนิเทศติดตาม และการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน และการระดมทรัพยากร การแบ่งปันและระดมทุน วัสดุอุปกรณ์หรือบุคลากร เพื่อส่งเสริมการจัดการและพัฒนาคุณภาพงานร่วมกัน

การทำงานแบบเครือข่ายเป็นการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและรูปแบบการบริหารกิจการสาธารณะ โดยต้องการให้ผู้บริหารของส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐมองนอกกรอบวิธีคิดของการบริหารแบบดั้งเดิม ที่มุ่งเน้นให้กลไกราชการลงมือดำเนินกิจกรรมด้วยตนเอง การทำงานแบบเครือข่ายให้ความสำคัญกับการแสวงหา “แนวร่วม” ที่มีความรู้ความสามารถในด้านที่เกี่ยวข้องเพื่อช่วยกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคม เช่นเดียวกับงานด้านการศึกษานั้น ได้ปรากฏแนวการทำงานแบบเครือข่ายความร่วมมือจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มาตรา 80 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542” และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มาตรา 8 (2) มาตรา 9 (6) มาตรา 58 กล่าวคือ ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบและสถาบัน สังคมอื่น รวมถึงการระดมทรัพยากรในการพัฒนาระบบการศึกษาของท้องถิ่น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 6) องค์ประกอบของเครือข่ายการมีส่วนร่วม มีดังนี้

2.2.1 การสร้างการทำงานเป็นทีม

Woodcock (1989) กล่าวว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน และได้ให้แนวคิดองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วยคุณลักษณะสำคัญ 11 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างชัดเจนและสมดุล (Balanced Roles) คือ การที่สมาชิกแต่ละคนในทีมมีความเข้าใจบทบาท หน้าที่ของตนเอง มีการแบ่งความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมจะต้องคำนึงถึงความถนัด ความสามารถ และความแตกต่างของบุคคลในการทำงานก่อนมอบหมายงาน ซึ่งเป็นการเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานหรือสถานการณ์นั้น ๆ เพื่อกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในทีมหรือขอบเขตหน้าที่อย่างชัดเจน ทีมงานที่สามารถผสมผสานความแตกต่างของสมาชิกได้อย่างลงตัว มีการจัดสรรบทบาทของสมาชิกได้อย่างสมดุล จะส่งผลให้การทำงานของทีมเกิดประสิทธิภาพ และบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (Clear Objectives and Agreed Goals) คือ การปฏิบัติงานร่วมกันโดยมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และเห็นด้วยกับเป้าหมายที่ใช้แนวทางในการปฏิบัติงาน รวมทั้งยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างพลังบวกให้กับ

ทีมงาน ทำให้สมาชิกเกิดขวัญ และกำลังใจในการทำงานมีความรู้สึกถึงการเป็นเจ้าของ และพร้อมทุ่มเทความรู้ ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ อีกทั้งยังใช้เป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จ หรือข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ดังนั้น วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน จะส่งผลให้สมาชิกในทีมทำงานได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องมีความเข้าใจง่าย ระบุเป็นลายลักษณ์อักษร สามารถปฏิบัติได้จริง โดยไม่ขัดต่อข้อบังคับหรือนโยบายอื่น ๆ ขององค์การ และมีความยืดหยุ่น สามารถปรับปรุงให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

3. การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไขปัญหา (Openness and Confrontation) คือ การที่สมาชิกในทีม กล้าที่จะความคิดเห็นอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา สามารถให้ข้อเสนอแนะโดยปราศจากความกลัว และกล้าที่จะเผชิญหน้าในการช่วยกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อย่างเต็มใจ รวมทั้งมีความเชื่อถือ ไว้วางใจต่อกัน สามารถพูดคุยถึงปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างสบายใจ และรู้สึกปลอดภัย โดยหลักการเปิดเผยต่อกัน และการเผชิญหน้าเพื่อแก้ไขปัญหาของทีม คือ การระบุประเด็น สนับสนุนการแสดงทัศนะต่าง ๆ อย่างเต็มที่ และยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของสมาชิกโดยปราศจากการอคติ นอกจากนี้ การที่สมาชิกในทีมจะสามารถปรับพฤติกรรมได้อย่างรวดเร็ว จำเป็นต้องมีทักษะด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านการฟังแบบให้ความสนใจที่เน้นการสื่อสาร โดยเฉพาะการประชุมทีม ต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกมีการแสดงออกอย่างเปิดเผยมากขึ้น ด้านความตั้งใจแน่วแน่ เป็นการรับรู้ของสมาชิกในทีมว่าตนเองมีความต้องการอะไร และมีการนำเสนอวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจน พร้อมแก้ปัญหาทีละส่วนเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย และที่สำคัญคือ ด้านการให้ผลสะท้อนกลับ โดยข้อมูลป้อนกลับเป็นการตั้งคำถามในฐานคติของบุคคล เมื่อผลสะท้อนกลับได้รับการพัฒนาในการทำงานเป็นทีม จะทำให้สมาชิกในทีมได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และมีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพ ในการทำงานเป็นทีม

4. การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (Support and trust) เป็นสิ่งที่ควบคู่กันมีความสำคัญมากต่อสมาชิกในทีม เนื่องจาก การทำงานเป็นทีมที่สมาชิกมีการสนับสนุน และให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จะทำให้เกิดความไว้วางใจต่อกัน สมาชิกกล้าที่จะเปิดเผยข้อมูล พร้อมเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน สามารถเล่าเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างสบายใจ มีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา เพื่อให้เพื่อนร่วมทีมได้ทราบถึงรายละเอียด อีกทั้งยังเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีภายในทีม

เมื่อสมาชิกเห็นคุณค่าของการยอมรับ การสนับสนุนและความไว้วางใจมีการยกย่องชมเชยด้วยความจริงใจ รับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน แสดงความห่วงใย และพร้อมให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมเสมอ จะส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ ลดความขัดแย้ง

5. ความร่วมมือ และการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Co – operation and conflict) ความร่วมมือ คือ การที่สมาชิกในทีมให้ความสำคัญในการปฏิบัติงาน ร่วมแรง ร่วมใจรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แสดงความคิดเห็นกันในทีม เพื่อช่วยกันนำพาให้ทีมไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ รวมทั้งสร้างการยอมรับ การแบ่งปันข้อมูล ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ต่าง ๆ โดยความร่วมมือจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกให้ความร่วมมือด้วยความยินดี และเต็มใจในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม การทำงานเป็นทีม อาจมีโอกาสเกิดความขัดแย้งเนื่องจากแต่ละบุคคลมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์แตกต่างกัน ทำให้การปฏิบัติงานมีความหลากหลายรูปแบบ อาจมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ไม่ตรงกัน การไม่เห็นด้วยกับลักษณะวิธีการทำงาน ความแตกต่างของค่านิยม แนวคิดการดำเนินงานไม่สอดคล้องกัน ซึ่งยากต่อการทำความเข้าใจ รวมถึงผลประโยชน์ขัดกันทำให้ตอบสนองความต้องการของสมาชิกทุกคนในทีมไม่ได้ จึงเกิดการแข่งขัน ชิงดีชิงเด่นกัน หรือมีสัมพันธภาพที่ไม่ดีต่อกัน ส่งผลให้กิจกรรมต่าง ๆ เกิดความขัดข้อง และประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมจะลดลง ดังนั้นเมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างการทำงานเป็นทีมจะต้องมีวิธีการแก้ไขปัญหา ด้วยการตรวจสอบว่าอะไรคือปัญหาของความขัดแย้ง ส่งเสริมให้สมาชิกพูดคุยกันอย่างเปิดเผย เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุที่แท้จริง ควรมีการกำหนดบทบาทความคาดหวังความต้องการผลลัพธ์ให้ชัดเจน และพยายามแก้ไขให้สอดคล้องกันโดยให้ทุกฝ่ายเห็นชอบ สมาชิกในทีมจึงต้องเรียนรู้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง และยอมรับความแตกต่างอย่างสร้างสรรค์ พร้อมยอมรับความเป็นจริงในการปฏิบัติงานร่วมกัน ปรับรูปแบบการทำงานให้มีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับสถานการณ์ ทั้งนี้ประโยชน์ของการบริหารความขัดแย้ง จะช่วยให้สมาชิกในทีมมีการพัฒนาทักษะกระบวนการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากความขัดแย้ง และนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน เพื่อให้การทำงานเป็นทีมเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

6. กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม (Sound Working and Decision Procedures) คือ การทำงานเป็นทีมที่มีวิธีบริหารจัดการงาน และการตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยสมาชิกทุกคนร่วมกันอภิปรายถึงสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง พร้อมช่วยกันตัดสินใจ หรือมอบหมายให้เป็นหน้าที่

ของสมาชิกคนใดคนหนึ่งในทีมที่มีความเหมาะสม ซึ่งกระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ คือ การทำความเข้าใจเหตุผลในการตัดสินใจอย่างชัดเจนการวิเคราะห์ลักษณะของปัญหาที่จะตัดสินใจ การตรวจสอบทางเลือกต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหา โดยพิจารณาคำนึงถึงผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นหลังจากการตัดสินใจ ทั้งนี้การทำงานเป็นทีมประกอบไปด้วย บุคลากรจำนวนหลายคนมารวมตัวกัน ซึ่งมีความรู้ ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน และมีหน้าที่ความรับผิดชอบตามความสามารถเฉพาะบุคคล ดังนั้น พฤติกรรมของสมาชิกแต่ละคนจะมีผลกระทบต่อทุกคนในทีม เมื่อการทำงานเป็นทีมเกิดขึ้น สมาชิกในทีมจำเป็นควรมีความสัมพันธ์ที่ดีมีกระบวนการตัดสินใจที่เหมาะสม สิ่งที่ควรพิจารณาคือ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลสามารถทำได้อย่างทั่วถึงหรือไม่ มีทรัพยากรที่เพียงพอ และมีการประสานประโยชน์กันหรือไม่ การตัดสินใจมีความชัดเจนและเป็นทางการหรือไม่ มีผู้ได้รับผลกระทบจากการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากน้อยเพียงใด เพื่อให้การทำงานเป็นทีมดำเนินไปได้อย่างราบรื่น และสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) การทำงานเป็นทีม ผู้นำหรือหัวหน้าทีมมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำพาทีมไปสู่ความสำเร็จ มีบทบาทในการจัดสรรหน้าที่ให้สมาชิกปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ผู้นำหรือหัวหน้าทีมที่ดี ควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาสมาชิกในทีมอยู่เสมอ ยอมรับ และเชื่อมั่นในศักยภาพของสมาชิก มีความจริงใจ เป็นต้นแบบของความกระตือรือร้นในการทำงาน ปฏิบัติตนตามกฎระเบียบ หรือนโยบายขององค์การ ให้ความยุติธรรมกับสมาชิกทุกคนในทีมอย่างเท่าเทียมกัน มีความชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมถึงเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้แสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ในทางเดียวกันผู้นำหรือหัวหน้าทีมควรแสดงความสามารถ ความเชี่ยวชาญให้เป็นที่น่าเชื่อถือแก่สมาชิก ทีมงานที่พัฒนาแล้วจะมีการเปลี่ยนภาวะผู้นำไปตามสถานการณ์ที่เหมาะสม หรือมีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นผู้นำภายในทีมอยู่เสมอ เพื่อดึงศักยภาพที่โดดเด่นของแต่ละบุคคลออกมาใช้ได้ โดยที่ผู้นำทีมควรเป็นผู้ชี้แนะ โน้มน้าวใจให้สมาชิกมีพฤติกรรมที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ดังนั้น ผู้นำหรือหัวหน้าทีมจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงลักษณะของสมาชิกในทีมให้กลับกลายเป็นบุคคลที่มีความขยันขันแข็ง มุ่งมั่นในการทำงาน และช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. การตรวจสอบ ทบทวนผลงาน และวิธีการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular Review) เป็นกระบวนการสำคัญที่ทำให้องค์การรับรู้ถึงความเป็นไปของผลงานจากการประเมินการทำงานพร้อมนำไปใช้เป็นแนวทางสำหรับการปรับปรุง พัฒนางานในครั้งต่อไป เพื่อลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถทำได้ทั้งช่วงระหว่างการปฏิบัติงาน และภายหลังการทำงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว เช่น การตรวจสอบความพยายามที่จะทำให้ทีมสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจ การพิจารณาความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนางานและการทำงานเป็นทีม การทำให้วัตถุประสงค์มีความชัดเจนมากขึ้น การเพิ่มการสนับสนุน ความไว้วางใจ การเปิดเผย และความซื่อสัตย์ การเพิ่มความเกี่ยวข้อง ความผูกพันในงานและการทำงานเป็นทีม การเพิ่มประสิทธิภาพของภาวะผู้นำทีม เป็นต้น ดังนั้น การตรวจสอบ ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอจะช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงผลงานที่ตนเองรับผิดชอบ และในแง่ขององค์การจะได้รับรู้ข้อมูลว่างานที่ทำทั่วไปแล้วนั้นประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ส่งผลให้การควบคุมสั่งการต่าง ๆ สามารถกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. การพัฒนาตนเอง (Individual Development) คือ การทำงานเป็นทีมที่เปิดโอกาสให้สมาชิกได้พัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์ให้กับสมาชิกในทีม โดยกิจกรรมที่สำคัญสำหรับการพัฒนาตนเอง ได้แก่ การฝึกอบรมอย่างมีระบบและต่อเนื่อง การส่งเสริมให้สมาชิกศึกษาหาความรู้หรือวิทยการใหม่ ๆ ในระดับที่สูงขึ้น เพื่อจะนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ การสนับสนุนให้สมาชิกได้ศึกษาดูงานที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบหรือหน้าที่หลักของตนเอง เพื่อสร้างขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังช่วยเปิดมุมมองของสมาชิกในทีมให้กว้างไกลยิ่งขึ้น มีการจัดประชุมหรือสัมมนา เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนสมาชิกในทีม ให้มีโอกาสได้เรียนรู้งานหลาย ๆ ด้าน กรณีที่เกิดปัญหาคลาดแคลนกำลังคน สมาชิกในทีมก็จะสามารถทำงานทดแทนกันได้ เป็นการส่งเสริมให้สมาชิกได้มีโอกาสพัฒนาทักษะในการแสดงความคิดเห็นและการทำงานร่วมกับผู้อื่น การที่สมาชิกได้รับคำแนะนำ หรือการให้คำปรึกษาที่ดีจากผู้เชี่ยวชาญ จะทำให้มีวิธีการเพิ่มขึ้นสำหรับใช้ในการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ และพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง เนื่องจากเป็นปัจจัยหลักที่จะนำพาให้ทีมประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

10. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม (Sound Intergroup Relation) คือ การที่สมาชิกในทีมมีสัมพันธภาพ และมีบรรยากาศในการทำงานที่ดีต่อเพื่อนร่วมทีม โดยสามารถยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และเข้าใจปัญหา เพื่อนำมาปรับใช้ในการทำงานเป็นทีม รวมทั้งมีการให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกนและกัน ซึ่งลักษณะของความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่มที่จะส่งผลให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การที่สมาชิกในทีมมีความเข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล และนำความคิดเห็นต่าง ๆ ของสมาชิกมาพิจารณา เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับการทำงานเป็นทีม โดยที่สมาชิกร่วมกันค้นหาวิธีการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ วางแผนการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจของทีม มีการสื่อสารกันด้วยความเข้าใจ พร้อมร่วมมือกันแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ ระหว่างการปฏิบัติงาน เต็มใจให้ความช่วยเหลือสมาชิกในทีมเสมอ จะส่งผลให้ทุกคนในทีมเกิดความสามัคคีมีความผูกพันอย่างแน่นแฟ้น เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และนำพาความสำเร็จมาสู่ทีมในที่สุด

11. การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good Communication) เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการงานให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ ต้องอาศัยศิลปะในการถ่ายทอดข้อความ และการคาดคะเนความต้องการ ความรู้สึก อารมณ์ของสมาชิกในทีมเพื่อใช้ในการถ่ายทอดข้อมูล โดยสังเกตได้จากคำพูด กิริยาท่าทาง สีหน้า แววตา ภาษาเขียน และสัญลักษณ์ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการสื่อสาร และส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมอย่างมาก เนื่องจากการสื่อสารที่ไม่ดีอาจทำให้ความหมายเกิดความคลาดเคลื่อนและมีความเข้าใจไม่ตรงกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง และความล้มเหลวในการทำงานเป็นทีมได้จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดการทำงานเป็นทีม องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพประกอบไปด้วยคุณลักษณะสำคัญ คือ การกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างชัดเจนและสมดุล มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล้าแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อมูลอย่างเปิดเผย และพร้อมเผชิญหน้าเพื่อแก้ไขปัญหา สมาชิกให้การสนับสนุนและการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ยินดีให้ความร่วมมือ และใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ มีกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และการตัดสินใจที่ถูกต้อง รวมถึงผู้นำเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้แสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ มีการตรวจสอบผลงาน วิธีการทำงานอย่างสม่ำเสมอ และสมาชิกมีการพัฒนาตนเองสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม โดยอาศัยการติดต่อสื่อสารที่ดีซึ่งการทำงานเป็นทีมจะเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าร่วมกิจกรรม หรือปฏิบัติงานร่วมกัน ทำให้เกิดความแน่นแฟ้น มีความสามัคคี มีความรัก

ความห่วงใยต่อเพื่อนร่วมงาน อีกทั้งยังเป็นการช่วยกระจายงาน โดยนำจุดเด่นของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกันมาจัดสรรหน้าที่ให้เกิดความเหมาะสม จึงสามารถช่วยลดความตึงเครียดในการทำงานได้ เมื่อพนักงานมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ย่อมเกิดการยอมรับ พร้อมให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนเพื่อนร่วมทีม โดยความคิดและการกระทำลักษณะนี้จะพัฒนากลายเป็นความผูกพันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ที่สามารถส่งผ่านมาถึงองค์การได้ เนื่องจากสมาชิกมีแนวคิด และเป้าหมายเดียวกันในการปฏิบัติงาน คือ การช่วยกันขับเคลื่อนองค์การให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีม และความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน มีหลักฐานเชิงประจักษ์จากงานวิจัยที่ผ่านมา อาทิ การศึกษางานวิจัยของ

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2564, หน้า 4) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกัน จะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน ซึ่งการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญในทุกองค์การ การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน

สถาบันฝึกอบรมด้านทรัพยากรมนุษย์ (2565, ออนไลน์) กล่าวว่า การสร้างทีมงาน คือ การจัดการด้านพลังกลุ่มคนที่มีจุดมุ่งหมายร่วมกันและต้องทำงานร่วมกัน เพื่อให้จุดมุ่งหมายขององค์การสัมฤทธิ์ผลโดยมีความตระหนักถึงความรู้สึกนึกคิดและจิตใจของสมาชิกผู้ร่วมทีมปฏิบัติงาน ให้ทำงานด้วยใจรักสนุก เพลิดเพลินอันก่อให้เกิดพลังผูกพัน รับผิดชอบร่วมกัน

Johnson & Johnson (2003, p. 435) ได้ให้ความหมายว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัวกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

Robbins (2007, p. 258) ได้ให้ความหมายว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ และผลสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นของสมาชิกทุกคน องค์ประกอบของทีมงาน ทีมงานจะเป็นรูปเป็นร่างขึ้นมาได้ควรจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้ 1) ผู้นำทีม เปรียบเสมือนกัปตันเรือที่จะคอยควบคุมดูแลให้เรือขับเคลื่อนอย่างถูกทิศทางและพุ่งตรงไปสู่เป้าหมายให้ได้ ผู้นำทีมที่ดีนั้นต้องไม่ใช่เพียงผู้สั่งการเพียงอย่างเดียว แต่ต้องรู้จักการบริหารงานและบริหารบุคคลซึ่งเป็นสมาชิกในทีมให้ดีด้วย โดยผู้นำที่ดีมีคุณสมบัติสำคัญมากมาย ดังนี้ 1.1 เป็นคนมีวิสัยทัศน์

1.2 เป็นคนที่มีความคิดริเริ่มที่ดี 1.3 เป็นผู้ที่วางแผนได้ดี อุดรูรั่วได้เก่ง 1.4 เป็นคนที่มีวินัยและความรับผิดชอบ 1.5 มีทักษะในการสร้างแรงจูงใจและสร้างความเชื่อมั่นที่ดี 1.6 เป็นนักสื่อสารที่ยอดเยี่ยม และเป็นผู้ฟังที่ดี และ 1.7 เป็นนักคิดวิเคราะห์ที่ดีและมีทักษะในการตัดสินใจที่เฉียบแหลม 2. สมาชิกทีม สมาชิกในทีมทุกคนมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในระบบการทำงานเป็นทีม ซึ่งคุณลักษณะสำคัญ มีดังนี้ 2.1 เป็นคนที่รับผิดชอบในการทำงาน 2.2 เคารพกฎและกติการ่วมกัน 2.3 ให้ความร่วมมือกันอย่างเต็มที่ 2.4 ยอมรับความแตกต่าง เปิดใจรับความคิดเห็นใหม่ ๆ และ 2.5 คิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน 3. ระบบการทำงานและกติกา สิ่งที่จะยึดโยงให้สมาชิกแต่ละคนในแต่ละบทบาททำงานร่วมกันในระบบทีมได้ก็คือเรื่องของระบบการทำงานแบบทีมและกติกาที่ทุกคนต้องเคารพร่วมกัน ดังนี้ 3.1 ระบบการทำงานต้องแบ่งหน้าที่ชัดเจนไม่ทับซ้อน 3.2 กติกาต้องยุติธรรมกับทุกฝ่าย และเห็นพ้องต้องกัน 3.3 ระบบการทำงานต้องปฏิบัติได้ง่าย ไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน และ 3.4 ปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม

สรุปได้ว่า การสร้างการทำงานเป็นทีม หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงบทบาทภาวะผู้นำและผู้ตามได้อย่างเหมาะสม กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันที่ชัดเจน วางแผนการทำงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ กระตุ้นความสัมพันธ์อันดี มอบหมายหน้าที่การทำงานที่เหมาะสม มีการติดตาม และสะท้อนผลการปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างการทำงานเป็นทีม ได้ดังนี้ 1) มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันที่ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้ 2) มีการวางแผน และมอบหมายหน้าที่การทำงานร่วมกันอย่างเหมาะสม 3) มีการปฏิบัติงานร่วมกันโดยแสดงบทบาทภาวะผู้นำและผู้ตามได้อย่างเหมาะสม 4) มีการติดตาม และสะท้อนผลการปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2.2.2 การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม

การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมเป็นแนวทางสำคัญในการบริหารองค์กรยุคใหม่ที่มุ่งเน้นให้บุคลากรทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจ วางแผนและดำเนินงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ โดยเฉพาะในบริบทของสถานศึกษา ซึ่งการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เกิดประสิทธิผลจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหาร ครู บุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชน และภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง การมีส่วนร่วมจึงเป็นกลไกสำคัญ

ที่ช่วยสร้างความเข้าใจร่วม ความไว้วางใจ และความผูกพันต่อองค์กร สะท้อนถึงบทบาทของผู้บริหารในการเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และร่วมรับผิดชอบต่อเป้าหมายขององค์กรอย่างเท่าเทียม ซึ่งจะช่วยส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี เกิดความสามัคคี ความร่วมมือ และการยอมรับซึ่งกันและกัน อันนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ทั้งนี้ วัฒนธรรมการมีส่วนร่วมยังช่วยเสริมสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร และกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จร่วมกันขององค์กรอีกด้วย

วิทยาธร ท่อแก้ว (2565, ออนไลน์) วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง “สิ่งที่ทำความเจริญงอกงามให้แก่หมู่คณะบุคคล ซึ่งหมู่คณะรวมถึงคณะบุคคล หรือสถาบันซึ่งเป็นส่วนประกอบของหน่วยงานใหญ่ที่ทำหน้าที่สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกัน

สมาพร ภูวิจิตร, ยุภาพร ยุภาศ และสัญญา เคณาภูมิ (2558, หน้า 76) รูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ มีปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้ 1) วัฒนธรรมการปรับตัวในการทำงานจะต้องมุ่งเน้นการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก 2) วัฒนธรรมการมุ่งความสำเร็จเป็นการทำงานเชิงรุกเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ นโยบาย วิสัยทัศน์ 3) วัฒนธรรมเครือญาติเป็นวัฒนธรรมที่ทำงานแบบยืดหยุ่นและอุปถัมภ์ เอื้ออาทรต่อกันภายในองค์การมีความรักความผูกพันทำให้เกิดความสุขในการปฏิบัติงานแบบเครือญาติ 4) วัฒนธรรมระบบราชการวัฒนธรรมการทำงานของระบบราชการมีสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความมั่นคงปฏิบัติงานตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ทำให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานและความมั่นคงในการทำงาน 5) ค่านิยมหลักขององค์การร่วมกัน เป็นความเชื่อของบุคลากรที่นำไปสู่การกระทำที่เป็นแบบอย่างของพฤติกรรมในองค์การ 6) ค่านิยมการปรับเปลี่ยนร่วมกันช่วยให้บุคลากรภายในองค์การช่วยแก้ไขปรับปรุง พัฒนาร่วมกันเพื่อให้เกิดค่านิยมที่เหมาะสมในองค์การที่ดีงาม

Denison (1990, pp. 4 – 16) ได้นำเสนอว่า วัฒนธรรมองค์การที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในทางธุรกิจ แบ่งเป็น 4 รูปแบบ ประกอบไปด้วย 1) วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม เป็นวัฒนธรรมที่องค์การมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้กับบุคคล ส่งเสริมให้พนักงานมีการบริหารจัดการด้วยตนเอง และสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การและมีความผูกพันต่อองค์การให้กับบุคคล รวมทั้งให้อำนาจในการตัดสินใจในการทำงาน ส่งเสริมให้พนักงานเข้ามาเกี่ยวข้องในกิจกรรมขององค์การ

และการทำงานเป็นทีม 2) วัฒนธรรมเน้นความเป็นเอกภาพ เป็นวัฒนธรรมที่มีค่านิยมที่ชัดเจนและคงเส้นคงวาในการให้สมาชิกในองค์การยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งจะนำไปสู่ความรู้สึกที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสามัคคี และร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุ เป้าหมายร่วมกัน 3) วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว เป็นวัฒนธรรมที่มีวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่น เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมให้บุคคลสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง มีการสนับสนุนและการให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้างนวัตกรรมและกล้าเสี่ยงในการนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ 4) วัฒนธรรมเน้นพันธกิจ เป็นวัฒนธรรมที่องค์การมีการ กำหนดเป้าหมายขององค์การไว้อย่างชัดเจน และสมาชิกในองค์การมีการตกลงร่วมกันในการกำหนดเป้าหมาย มีการยอมรับ รับรู้ และเข้าใจต่อเป้าหมายร่วมกัน ทั้งเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว

Cameron and Quinn (1999, pp. 32 – 40) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) วัฒนธรรมเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ เป็นวัฒนธรรมที่องค์การมีโครงสร้างการทำงานที่เป็นทางการ มีการกำหนดขั้นตอนการทำงานที่มีมาตรฐานไว้อย่างชัดเจน บุคคลทำงานภายใต้การควบคุม มีการกำหนดอำนาจในการตัดสินใจให้กับบุคคล และเน้นการตัดสินใจจากศูนย์กลาง 2) วัฒนธรรมเน้นการตลาด เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญมากกับต้นทุนการทำธุรกรรมต่าง ๆ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และมุ่งในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งเสริมให้บุคลากรมีการแข่งขันและเน้นเป้าหมายของงาน 3) วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม เป็นวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้น การทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ 4) วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว เป็นรูปแบบของวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรมของสินค้าและบริการ มุ่งส่งเสริมการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ การสนับสนุนให้พนักงานกล้าตัดสินใจ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และให้อิสรภาพในการตัดสินใจ

Daft (2008, pp. 434 – 437) ได้เสนอแนวคิดในการแบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) วัฒนธรรมแบบเน้นการปรับตัว เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการปรับตัวเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อม ส่งเสริมให้บุคคลมีอำนาจการตัดสินใจและปฏิบัติงานอย่างอิสระ และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้เพื่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยผู้นำจะมีลักษณะเป็นผู้ที่ชอบสร้างความเปลี่ยนแปลงจะให้กำลังใจ และรางวัลสนับสนุนต่อความคิดสร้างสรรค์ การทดลองใหม่ ๆ

ที่สร้างนวัตกรรมให้กับองค์การ 2) วัฒนธรรมแบบเน้นความสำเร็จ เป็นวัฒนธรรมที่องค์การ มีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน โดยมุ่งเน้นการแข่งขันและผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ 3) วัฒนธรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วมเป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นให้สมาชิก มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก ให้ความสำคัญกับความต้องการและความเป็นอยู่ของสมาชิก โดยสมาชิกมีความรู้สึกว่าองค์การเป็นครอบครัวขนาดใหญ่ 4) วัฒนธรรมแบบเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกในองค์การปฏิบัติตามนโยบาย กฎระเบียบและธรรมเนียมปฏิบัติที่องค์การ กำหนดไว้โดยเน้นการดำเนินงานภายใต้ขั้นตอนการทำงานและโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน

Kimberlee (2020, Online) ให้แนวทางในการสร้างการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การไว้ 7 ขั้นเพื่อพาการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้อย่างอย่างสำเร็จ คือ 1) ทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การในปัจจุบันและความท้าทายที่เผชิญก่อนที่จะเริ่มสร้างการเปลี่ยนแปลง 2) ให้ผู้บริหารเข้ามามีบทบาทไม่ใช่เพียงแค่ให้ผู้บริหารรับรู้หรือมีส่วนร่วม แต่ให้มีบทบาทและมีความเป็นเจ้าของการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ไปด้วยกัน 3) สร้างกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติเมื่อได้ภาพวัฒนธรรมองค์การในแบบที่ต้องการแล้ว ถึงเวลาสร้างกลยุทธเพื่อไปสู่แผนปฏิบัติ 4) สร้างการมีส่วนร่วมของบุคคลในกระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลง เราควรที่จะมีพื้นที่ให้ทุกคนสามารถให้ Feedback ต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นได้ด้วย 5) ให้ความใส่ใจมาก ๆ กับการคัดเลือกคนให้ถูกกับงาน งานให้ถูกกับคน 6) ติดตามผลการดำเนินการ 7) อดใจรอ การเปลี่ยนแปลงต้องใช้เวลาและเกิดในขึ้นระยะยาว อย่าคาดหวังว่าวัฒนธรรมองค์การจะเปลี่ยนแปลงในช่วงข้ามคืน

สรุปได้ว่า การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความตระหนัก เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมของเครือข่าย หรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การดำเนินงานของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ รับฟังความคิดเห็น คำแนะนำ ข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากผู้อื่น หรือหน่วยงานอื่นมาประยุกต์ เชื่อมโยงและต่อยอดความคิดเห็นของทุกภาคส่วนอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืนอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและยั่งยืน

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม สรุปได้ดังนี้

1) สร้างความตระหนัก และเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมของเครือข่าย กลุ่มบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การดำเนินงานของสถานศึกษาประสบความสำเร็จได้

2) รับฟังความคิดเห็น คำแนะนำ ข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากผู้อื่นหรือหน่วยงานต่าง ๆ มาประยุกต์ เชื่อมโยงและต่อยอดความคิดเห็นของทุกภาคส่วนในการตัดสินใจดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด

3) สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศของการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นภายในเครือข่ายอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน เพื่อส่งเสริมให้เกิดกระบวนการและกลไกการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและยั่งยืน

2.3 การใช้เครือข่ายเป็นฐาน

การใช้เครือข่ายเป็นฐานเป็นแนวทางสำคัญในการบริหารและพัฒนาองค์กรในยุคปัจจุบันที่มุ่งเน้นการอาศัยความร่วมมือจากภาคีเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยเฉพาะในบริบทของสถานศึกษา ซึ่งการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไม่สามารถดำเนินการได้โดยสถานศึกษาเพียงลำพัง แต่จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรต่าง ๆ ในการสนับสนุนทรัพยากร องค์ความรู้ และการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มีนักการศึกษาได้กล่าวไว้ดังนี้

ศิริวรรณ ขวัญมุข (2560, หน้า 24) กล่าวว่า หลักการของการใช้เครือข่ายความร่วมมือ แบ่งออกเป็น 4 หลักการ ดังนี้ 1) หลักการมีส่วนร่วม การให้โอกาสให้บุคลากร หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมทางการบริหารจัดการเกี่ยวกับการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินผลร่วมการตัดสินใจ ในรูปของคณะกรรมการโดยให้คำแนะนำ ปรึกษาหารือร่วมกัน 2) หลักความเสมอภาค การได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน ความเสมอภาคในคุณภาพการศึกษาและความเสมอภาคในการได้รับการจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษา 3) หลักประสิทธิภาพ ความเหมาะสมของการใช้ทรัพยากรและงบประมาณการสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างภาคีเครือข่ายที่เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานมากที่สุด 4) หลักประสิทธิผล ผลลัพธ์ของการดำเนินงานหรือผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานที่บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแผนงานตามกระบวนการปฏิบัติงาน รวมถึงการมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

วิไลภรณ์ ฤทธิคุปต์ (2561, หน้า 182) กล่าวว่า การจัดการเรียนรู้โดยใช้ชุมชนเป็นฐาน หมายถึง กลยุทธ์หรือรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการเนื้อหาตามหลักสูตรให้เชื่อมโยงกับชุมชนโดยใช้การปฏิบัติงานเป็นฐาน ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติงานจากสถานการณ์จริงในชุมชน ภายใต้การมีส่วนร่วมระหว่างครูผู้เรียน และกลุ่มคนในชุมชน รวมทั้งเพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของชุมชน ชุมชนและผู้เรียนจะได้รับประโยชน์ร่วมกัน ทั้งการบรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรตามเป้าหมายที่กำหนดโดยชุมชน และสร้างการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในเชิงบวก อันเป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนอย่างยั่งยืน

ษณอนงค์ ชูรา (2566, หน้า 25) กล่าวว่า การจัดการเรียนรู้โดยใช้ชุมชนเป็นฐาน หลักการดำเนินการโดยยึดภารกิจหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลาเป็นเกณฑ์ ในการแบ่งเครือข่าย โดยการรวมตัวกันเพื่อทำกิจกรรมเป็นครั้งคราวตามสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น เครือข่ายการเรียนรู้ เครือข่ายผู้ได้รับผลกระทบจากโครงการพัฒนาของภาครัฐ ทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

Flecky (2011, p. 2) กล่าวว่า การจัดการเรียนรู้โดยใช้ชุมชนเป็นฐาน เป็นกลยุทธ์หรือรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการเนื้อหาตามหลักสูตรให้เชื่อมโยงกับชุมชนโดยใช้การปฏิบัติงานเป็นฐานให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติงานจากสถานการณ์จริงในชุมชนภายใต้การมีส่วนร่วมระหว่างครูผู้เรียน และกลุ่มคนในชุมชน

สรุปได้ว่า การใช้เครือข่ายเป็นฐาน คือ กระบวนการบริหารจัดการที่อาศัยความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายในการระดมทรัพยากร องค์ความรู้ และศักยภาพจากทุกภาคส่วน เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนการพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ดังนั้น จึงสรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการใช้เครือข่ายเป็นฐาน ได้ดังนี้

1) มีการจัดกระทำข้อมูล แหล่งทรัพยากรและแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโดยเครือข่ายมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนอย่างเป็นรูปธรรม

2) มีการเปิดรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากเครือข่ายมาปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3) ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคคลสำคัญ ปราชญ์ชุมชน หน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำโครงการ / กิจกรรมต่าง ๆ อย่างหลากหลาย

4) มีการทำบันทึกข้อตกลง (MOU) ร่วมกันเพื่อเป็นหลักเกณฑ์หรือวิธีการให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้ดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ ให้ประสบผลสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่ทำไว้ร่วมกัน

2.4 การมีมนุษยสัมพันธ์

การมีมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องประสานความร่วมมือกับครู บุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชน และภาคีเครือข่ายต่าง ๆ เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะสามารถสร้างขวัญกำลังใจ เปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ และเกิดความสำเร็จอย่างยั่งยืน

ลำเทียน เผ้าอาจ (2559, หน้า 33) ได้ให้ความหมายของการมีมนุษยสัมพันธ์หมายถึง การแสดงความรู้สึกระหว่างบุคคลที่มีต่อกันในลักษณะของความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีน้ำใจต่อกัน ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนเกื้อกูลกัน มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

จริยา เห็นงาม (2559, หน้า 42) ได้ให้ความหมายของการมีมนุษยสัมพันธ์เป็นการที่บุคคลได้ศึกษาพฤติกรรมหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งความเข้าใจอันดี ความเป็นมิตร ความรักใคร่ชอบพอกันระหว่างบุคคล การให้การสนับสนุนในการอยู่ร่วมกันและมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพ การที่บุคคลในองค์กรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จะทำให้การทำงานเป็นทีมราบรื่น บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ไชยา ภาวะบุตร (2560, หน้า 287) กล่าวไว้ว่า มนุษยสัมพันธ์หมายถึง กระบวนการบริหารการครองใจคน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิสัมพันธ์ ความรักใคร่ ความผูกพัน ความเข้าใจ รวมถึงความร่วมมือร่วมใจกัน ในการอนุเคราะห์ช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้การทำงานอย่างมีความสุข มีสวัสดิภาพในการทำงานสามารถตอบสนองตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงานหรือลูกจ้าง โดยการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงาน ประสิทธิผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างมีประสิทธิภาพ

สิทธิศักดิ์ เพ็ชรยิ้ม (2563, หน้า 33) กล่าวไว้ว่า การมีมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การแสดงความรู้สึกต่อกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในลักษณะของความเข้าใจ มีน้ำใจ ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน เกื้อกูล ความสัมพันธ์อันดีแซึ่งทำให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขซึ่งการมีมนุษยสัมพันธ์จำเป็นต้องมีทักษะการติดต่อสื่อสารและการจูงใจที่ดี

Andrew J. DuBrin (2008, p.14) กล่าวว่า “มนุษยสัมพันธ์เป็นศิลปะและปฏิบัติการประยุกต์ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมศาสตร์ไปใช้ในการทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของงานและองค์การ

สรุปได้ว่า การมีมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการให้การสงเคราะห์ช่วยเหลือ ให้การส่งเสริม สนับสนุน ให้อภัย ให้คำแนะนำ และตักเตือนในเรื่องที่ดี มีการทำประโยชน์ร่วมกัน มีวาจาดี พูดให้กำลังใจ พูดแนะนำ ยกย่อง ชมเชย มีการวางตนเหมาะสม มีความรับผิดชอบ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน เป็นผู้นำและผู้ตามตามจังหวะและโอกาสอันควร

ดังนั้น สรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ได้ดังนี้

1) มีการให้ คือ การสงเคราะห์ช่วยเหลือให้การส่งเสริม สนับสนุน ให้อภัย ให้คำแนะนำ และตักเตือนในเรื่องที่ดีมีประโยชน์

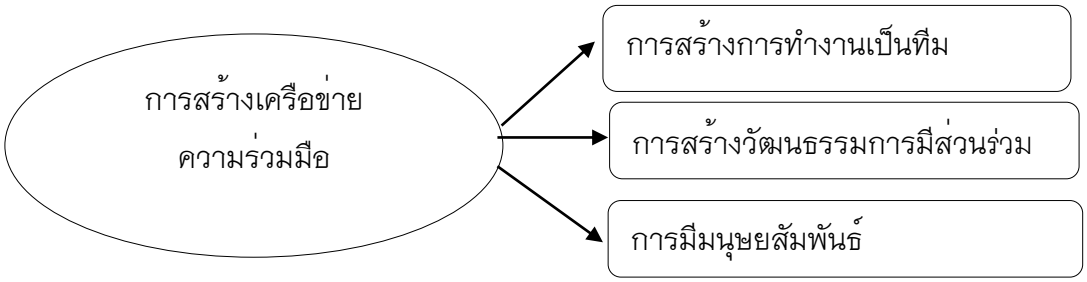
2) มีการทำประโยชน์ร่วมกัน คือ ประพฤติปฏิบัติตนให้เกิดประโยชน์เกื้อกูลแก่หมู่คณะโดยส่วนรวม ไม่เห็นแก่ตัว มีความสม่ำเสมอ ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

3) การมีวาจาดี คือ พูดอย่างจริงใจ พูดให้กำลังใจ พูดแนะนำ ยกย่อง ชมเชย และพูดให้เกิดความรักใคร่ปรองดองกัน

4) มีการวางตนอย่างเหมาะสม คือ มีความรับผิดชอบ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน เป็นผู้นำและผู้ตามตามจังหวะและโอกาสอันควร

สรุปได้ว่า การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การสร้างการทำงานเป็นทีม การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม และการมีมนุษย์สัมพันธ์ ดังภาพประกอบ 4

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ภาพประกอบ 4 องค์ประกอบย่อยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

3. การกระตุ้นทางปัญญา

ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความตองการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแกปญหาในหน่วยงาน เพื่อหาขอสรุปใหม่ที่ดีกวาเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค โดยผู้นำมีการคิด และการแกปญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค มีการตั้งสมมุติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปญหาและการเผชิญกับสถานการณเกา ๆ ด้วยวิถีทางใหม่แบบใหม่ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณา ปญหาและการหาคำตอบของปญหา มีผู้นำมีการกระตุนให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณความคิดของผู้ตาม แม้วามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรูสึกว่าปญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ทาทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแกปญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุนให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณีการกระตุ้นทางปัญญา เป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เขาใจและแกไขปญหาด้วยตนเอง ได้มีนักการศึกษาและนักวิชาการได้ให้ความหมายการกระตุ้นทางปัญญา ไว้หลายลักษณะ ดังนี้

3.1 ความหมายของการกระตุ้นทางปัญญา

อมราภัสร์ บุณยสิทธิ์เศวต (2559, หน้า 9) กล่าวว่า การกระตุ้นปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงกระบวนการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในการตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในองค์การเพื่อหาข้อสรุปที่ดีกว่าเดิม เป็นการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและเหตุผลในการแก้ปัญหาอย่างริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนาความสามารถ

ของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเชื่อมั่นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดี เข้าใจที่จะแก้ปัญหาร่วมกันและมองว่าปัญหาทุกอย่างย่อมมีทางแก้

ก้องภพ สันติพงศ์พันธุ์ (2561, หน้า 45) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำ แสดงให้เห็นในการจัดการมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ผู้นำมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารงาน ให้ผู้ตามมีความพยายามต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม โดยผู้นำมการส่งเสริมให้ผู้ตามมีการคิด และการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองในระดับสูงด้วยวิธีการที่หลากหลาย มีการกระตุ้นให้ผู้ตามคิดแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล โดยใช้ข้อมูล และหลักฐานที่มีอยู่ และผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงความคิดอย่างมีเหตุผล โดยไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่าจะมีความแตกต่างไปจาก ความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าท้าย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้ พัฒนาตนเอง ผู้นำจะสนับสนุนและจูงใจให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่น ให้ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมายมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่า สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

พรชัย เจดามาน (2562) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ ในการ แก้ปัญหา การมองปัญหาเชิงระบบในแง่มุมต่าง ๆ การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูล หลักฐานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

สิทธิชัย อุสาพรม (2562, หน้า 79) ได้กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การให้คำแนะนำและแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้แก่ครูในกลุ่มสาระฯ การกระตุ้นครูในกลุ่มสาระฯ ให้รู้สึกว่าจะต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เกิดการพัฒนาตนเองโดยมีการจัดการศึกษา อบรมสัมมนา

สุเมธ บุญมะยา (2564, หน้า 23) ได้กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน

ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญา เป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

Julian Barling, Tom Weber and E. Kevin Kelloway (1996, pp. 827–832) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญาเป็นการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามตื่นตัวและเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหา และวิธีการแก้ไข เกิดความคิด จินตนาการ ความเชื่อและค่านิยมมากกว่าที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในทันทีทันใด ทำให้เกิดมโนทัศน์ เกิดความเข้าใจ และสามารถใช้ดุลยพินิจ ในการพิจารณาปัญหาที่เผชิญอยู่ ตลอดจนวิธีการแก้ไขด้วยสติปัญญา

Burns (1978, p. 98) กล่าวถึง การกระตุ้นทางปัญญา คือ พฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจกับปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองเห็นปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนได้เอง ในขณะที่ Bass and Avolio (1994, p. 213) กล่าวถึง การกระตุ้นทางปัญญา คือ ผู้นำ มีการกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความตระหนักรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม และทำให้เกิดสิ่งใหม่ที่สร้างสรรค์อีกทั้ง Yukl (1998, p. 215) กล่าวถึง การกระตุ้นทางปัญญา คือ การกระตุ้นให้ผู้ตามคิดเกี่ยวกับการแก้ปัญหาหรือประเด็นต่าง ๆ โดยการใช้กลยุทธ์ในการหาหนทางใหม่ ๆ ในทำนองเดียวกัน Gibson, Ivancevich, and Donnelly (2000, pp. 15 – 17) กล่าวถึง การกระตุ้นทางปัญญา คือ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามมีความคิดอย่างมีเหตุผล โดยมีการทดสอบจากสถานการณ์จริง ทั้งยังมีการสนับสนุนให้ผู้ตามมีความคิดในเชิงสร้างสรรค์ ในขณะเดียวกัน Covey (2004, pp. 254 – 255) กล่าวถึง การกระตุ้นทางปัญญา คือ ผู้นำควรเปิดโอกาสกระตุ้น

ทางปัญญา ผู้ตาม ให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ของงานและองค์กร มีการเชื่อมโยงโครงสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมายของผู้นำ ผู้ตาม และองค์กร เพื่อที่จะสร้างสรรค์และปรับเปลี่ยนอุปสรรคทิศทางใหม่ ๆ ร่วมกัน ขณะที่ Bass and Riggio (2006, pp. 21 – 25) กล่าวถึง การกระตุ้นทางปัญญา คือ การที่ผู้นำมีการกระตุ้น ผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือในการแก้ปัญหาของผู้ตามทุกคน รวมทั้งผู้ตามได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญา เป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจปัญหาด้วยตนเอง ตลอดจน Oke, Munshi, and Walumbwa (2009, pp. 64 – 72) กล่าวถึง การกระตุ้นทางปัญญา คือ ผู้นำจะต้องส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมและเกิดความสามารถในการสร้างสรรค์เพื่อตอบสมมติฐาน คำถาม และปรับเปลี่ยนมุมมองในเรื่องที่ยุ่งยากและหลีกเลี่ยงการวิจารณ์ต่อสาธารณะ

สรุปได้ว่า การกระตุนทางปัญญา หมายถึง การกระตุนใหบุคลากรตระหนักถึงปญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ด้วยแนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ สงเสริมและใหโอกาสทุกคนได้แสดงความคิดเห็นในมุมมองด้านต่าง ๆ และร่วมกันและแกปญหาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ มีการกระตุน การจูงใจ สนับสนุนความคิดใหม่ในการแกปญหา สามารถกระตุนความพยายามของผู้ร่วมงานใหเกิดสิ่งใหม่ที่สร้างสรรค นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกตใชในการปฏิบัติงาน ใหเห็นว่าปญหาที่เกิดขึ้นนั้นเป็นโอกาสที่ดีในการแกไขปญหาร่วมกัน

3.2 ความสำคัญของการกระตุ้นทางปัญญา

ไพจิตร งิ้วสุภา (2556, หน้า 69) กล่าวว่า การกระตุ้นใช้ปัญญาจะทำให้บุคลากรปัญญามาพัฒนางานที่รับผิดชอบจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ถือเป็นภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องให้ความสำคัญ และทำอย่างแท้จริง มีแบบแผน และทำอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นมนตนเอง สามารถปฏิบัติหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สุกัญญา พูลกสิ (2557, หน้า 36 – 37) กล่าวว่า การกระตุ้นปัญญาของผู้ตาม (Intellectual Stimulation) คือ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาการเติบโต เกิดการเปลี่ยนแปลงทางปัญญาและอารมณ์ เปลี่ยนแปลงในความเชื่อและค่านิยมตลอดจนความสามารถของผู้ตาม ให้โอกาสแต่ละบุคคลและเป็นพี่เลี้ยงให้ในโอกาสที่เหมาะสม ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่กระตุ้นผู้ตามให้เกิดการตระหนัก และรับรู้ในปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหา ให้ประสบผลสำเร็จเพราะผู้นำคนเดียวไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้

ธุมากร เจดีย์คำ (2559, หน้า 29) การกระตุ้นทางปัญญาเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นถึงวิธีการหรือแนวทางในการแก้ปัญหามีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นมองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

กล่าวสรุปได้ว่า การกระตุ้นปัญญา คือ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ให้คำแนะนำและแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ให้แก่ครูรู้สึกว่าจะต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน เกิดการพัฒนาตนเอง การจัดการศึกษาอบรมสัมมนาและกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การกระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและมีการคิดอย่างเป็นระบบเพื่อหาข้อสรุปใหม่ การใช้ประสบการณ์ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ความเป็นเลิศ เพื่อทำให้เกิดวิถีทางใหม่ ๆ

3.3 องค์ประกอบของการกระตุ้นทางปัญญา

นุช สัทธาฉัตรมงคล และอรรถพล ธรรมไพบูลย์ (2559, หน้า 171) ได้กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา ประกอบด้วย ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร การกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถทำให้ผู้ตามเกิดความกล้าที่จะคิดสร้างสรรค์ นำเสนอสิ่งใหม่และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

วิไลลักษณ์ สีดา (2562, หน้า 35) ได้กล่าวไว้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา มีองค์ประกอบ คือ 1) การกระตุ้นจากผู้บริหารส่งผ่านไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา 2) การกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผล และ 3) การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

จารุวรรณ นูสา (2564, หน้า 906) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของการกระตุ้นทางปัญญา ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด 1) ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน 2) ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายความสามารถ 3) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูในการเสนอแนะปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหา

Quinn & Hall (1983, อ้างถึงใน Bass, 1985, p. 110) ได้กล่าวไว้ ดังนี้

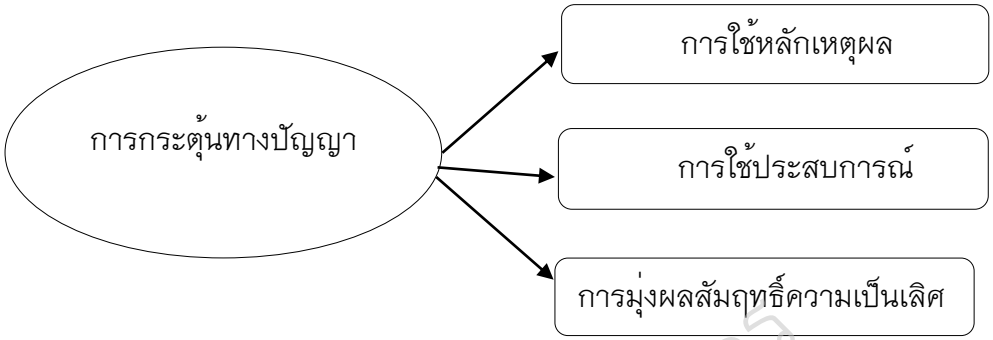
1. การกระตุ้นทางปัญญาโดยใช้หลักเหตุผล (Rationally) โดยผู้นำจะเน้นการจูงใจด้านความสำเร็จ ผู้นำเน้นหนักที่โครงสร้างงานที่เป็นทางการ การตัดสินใจของผู้นำจะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยแต่จะเน้นหนักที่ความรวดเร็วและประสิทธิผล

2. การเน้นที่การอยู่รอด (Existentially) โดยผู้นำจะสนใจเกี่ยวกับการเพิ่มความมั่นคงความเชื่อถือ และการสร้างทีมงาน ผู้นำอาศัยกระบวนการที่ไม่เป็นทางการ และมีความเชื่อว่าสติปัญญาสามารถเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม

3. การใช้ประสบการณ์ (Empirically) ผู้นำจะแก้ปัญหาโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์แก้ปัญหาแบบเป็นขั้นตอน และใช้ข้อมูลจำนวนมากเพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุดของการปรับปรุงขององค์การ

4. ผู้นำจะเน้นความเจริญก้าวหน้า (Idealistically) การปรับตัว การเรียนรู้ ความหลากหลาย และการใช้ความคิดสร้างสรรค์ รูปแบบการตัดสินใจจะมีความยืดหยุ่น มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง และค้นหาวิธีใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา ลักษณะของการกล้าเสี่ยงและการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ในผู้นำเช่นนี้

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการกระตุ้นทางปัญญา ประกอบด้วย การใช้หลักเหตุผล การใช้ประสบการณ์ และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ความเป็นเลิศ ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 องค์ประกอบย่อยการกระตุ้นทางปัญญา

4. การสร้างแรงบันดาลใจ

การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุนจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแงบวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำตองการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัว หรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่วาจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองขามผลประโยชนของตนเพื่อวิสัยทัศนและภารกิจขององคการ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว มีนักการศึกษาและนักวิชาการได้ให้ความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจ ไวดังนี้

4.1 ความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจ

ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ช่วยผลักดันให้บุคคลทำงาน หรือทำอะไรบางอย่างสำเร็จไปได้ เริ่มจากบันดาลใจและแรงจูงใจ (Inspiration & Motivation) หากขาดแรงบันดาลใจและแรงจูงใจในการทำงาน ก็ไม่สามารถดึงศักยภาพของพนักงานออกมาใช้ในการทำงานได้เต็มที่ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายแรงบันดาลใจและแรงจูงใจไว้หลายลักษณะด้วยกัน ดังนี้

นุชสัทธา ฉัตรมงคล และอรรถพล ธรรมไพบูลย์ (2559, หน้า 171) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ คือ การจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจทำให้มีความท้าทายในเรื่องงานทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการทุ่มเทต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ผู้นำอาจสร้างแรงบันดาลใจผ่านความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งช่วยให้ผู้ตามสามารถจัดการกับอุปสรรคของตนเองได้

พัชรี พลอยเทศ (2560, หน้า 8) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมาย และท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

ทัพพ์นิธิศ ปิ่นภัคพูลลดา (2560, หน้า 86) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำโน้มน้าว สื่อสารวิสัยทัศน์ และกระตุ้นจูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเกิดความมุ่งมั่น ทัศนคติเชิงบวก และความทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน การสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย คือ การสร้างความเชื่อมั่น และการมีเป้าหมาย เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกให้เห็นถึงการมีความเชื่อมั่น สามารถจูงใจบุคลากรให้เกิดแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงาน

กรรณิกา บุญช่วย (2561, หน้า 29) ได้กล่าวถึง ความหมายการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ในบริบทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ประพฤติปฏิบัติในแนวทางที่ช่วยกระตุ้นและจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจแก่บุคลากร โดยเน้นการสร้างแรงจูงใจจากภายใน

สายฝน สวัสเอื้อ (2566, หน้า 95) ได้กล่าวถึง การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการจูงใจกระตุ้นจิตวิญญาณ และสร้างแรงผลักดันภายในให้แก่ผู้ตาม เช่น ครูหรือบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่น ทุ่มเท และทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้สำเร็จ

Bass and Avolio (1994, p. 213) กล่าวถึง การสร้างแรงบันดาลใจ คือ ผู้นำประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว ในทำนองเดียวกัน Covey (2004, pp. 254 – 255) กล่าวถึง การสร้างแรงบันดาลใจ คือ ผู้นำควรมองวิสัยทัศน์ร่วมผู้ตาม ผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามให้มีมาตรฐานสูงขึ้น สื่อสารถึงเป้าหมายในอนาคต และจัดหางานในแต่ละส่วน ผู้ตามจำเป็นต้องใช้เป้าหมาย ถ้าใช้แรงจูงใจในการแสดงออก มันเป็นส่วนสำคัญในวิสัยทัศน์ของผู้นำที่สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร โดยอนุญาตให้ผู้นำกล่าวถึงวิสัยทัศน์ในการยอมรับและแรงผลักดันในการชักชวนและบังคับ ในขณะที่ Bass and Riggio (2006, pp. 21 – 25) กล่าวถึง การสร้างแรงบันดาลใจ คือ การที่ผู้นำจะประพฤติในการจูงใจผู้ตามให้เกิดแรงบันดาลใจ โดยการสร้างแรงบันดาลใจภายใน ให้ความหมายและความท้าทายในงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม ให้มีความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกันและแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงเป็นปัจเจกบุคคล และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ตลอดจน Oke, Munshi, and Walumbwa (2009, pp. 64 – 72) กล่าวถึง การสร้างแรงบันดาลใจ คือ ผู้นำจะต้องกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเกิดความเข้าใจกับสิ่งที่ท้าทายในองค์กรโดยจะต้องทำให้กลุ่มผู้ตามเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นและคาดหวังทางที่ดี และทำการเชื่อมระหว่างความคาดหวังกับความรับผิดชอบวิสัยทัศน์ร่วมกัน

กล่าวสรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การให้กำลังใจและสร้างแรงจูงใจให้เห็นคุณคาในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแงบวก ผู้นำสามารถเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายร่วมกัน และมีความกระตือรือร้นและตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จรวมถึงสร้างและสงเสริมให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนเพื่อพัฒนาองคกรร่วมกันได และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชนสวนตน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายร่วมกันไดอย่างมีประสิทธิผล และประสิทธิภาพ

4.2 ความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจ

ภัศราภรณ์ ชิดทอง (2560, หน้า 33) กล่าวไว้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ มีความสำคัญในการสร้างคุณค่าผู้บริหารใช้การจูงใจเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความรู้สึก เห็นคุณค่าในตนเอง ความมุ่งมั่นในเป้าหมาย ช่วยผลักดันให้พนักงานมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้สำเร็จลุล่วง การพัฒนาศักยภาพ ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

รุ้งนภา จันทร์ลี (2562, หน้า 29) ได้กล่าวถึง ความสำคัญการสร้างแรงบันดาลใจ ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารใช้เพื่อกระตุ้นและผลักดันให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงาน เห็นคุณค่าในงานที่ทำ มองเห็นเป้าหมายที่มีความท้าทาย และส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อังกูร เถาวัลย์ (2562, หน้า 34) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจ ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ผู้บริหาร (หรือผู้นำองค์กร) ใช้กระตุ้นให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงาน ช่วยให้บุคลากรเกิดการมองเห็นคุณค่าในตัวงานและมองเห็นว่างานที่รับผิดชอบอยู่นั้นมีความท้าทาย

กล่าวโดยสรุป การสร้างแรงบันดาลใจมีความสำคัญ คือ เป็นการให้กำลังใจ ชื่นชม ยกย่อง ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถ สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก สนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ทุ่มเทความพยายามในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ และคอยให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรค สร้างความเชื่อมั่นแก่สมาชิกที่อุทิศตนให้กับงานว่าจะได้รับการตอบแทนที่เหมาะสม สนับสนุนผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงาน

โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ผู้ร่วมงานสามารถใช้ทักษะและความสามารถในการทำงานเพื่อความสำเร็จของสถานศึกษา

4.3 องค์ประกอบของการสร้างแรงบันดาลใจ

ธุมากร เจดีย์คำ (2559, หน้า 27) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบและแนวทางพฤติกรรมในการสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย การสื่อสารเป้าหมายและอนาคตขององค์กรให้ชัดเจน เพื่อดึงดูดใจและสร้างความคาดหวังร่วมกัน การเป็นแบบอย่างที่ดี แสดงพฤติกรรมเชิงบวก ส่งเสริมให้บุคลากรคิดนอกกรอบ กล้าทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ และแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์

ธวัชชัย แสนดวง (2565, หน้า 7) กล่าวว่า การสื่อสารและจูงใจ หมายถึง ความสามารถในการพูด และเขียนในโอกาสต่าง ๆ ความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยี ความสามารถในการจูงใจโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับ คล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร โดยผู้ส่งและผู้รับจะต้องนำข่าวสารสื่อสารติดต่อกันให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้และให้เข้าใจตรงกันเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตรงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้เกิดความเข้าใจตรงกันในสถานศึกษา

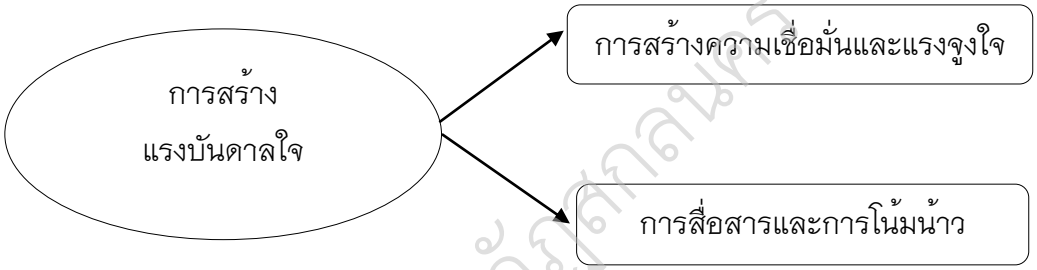
สายฝน สวัสเอื้อ (2566, หน้า 96) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจและกำหนดทิศทางร่วมกัน ทำให้ผู้ร่วมงานเห็นภาพเป้าหมายองค์กรได้อย่างชัดเจน สร้างความหมายในการทำงานช่วยโน้มน้าวจิตใจบุคลากรให้เกิดพลัง เสริมสร้างทัศนคติเชิงบวก และกระตุ้นให้ทุกคนอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน ยกระดับความมุ่งมั่น ผู้นำจะใช้การสร้างแรงบันดาลใจเพื่อผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้น กล้าเผชิญความท้าทาย และพัฒนาศักยภาพตนเองเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

Kouzes and Posner (2005, p. 15, อ้างถึงใน กิตติศักดิ์ บุญรังศรี, 2559, หน้า 13 – 16) กล่าว่า การเสริมสร้างให้กำลังใจ หมายถึง การบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น แสดงการยอมรับและชื่นชมเมื่องานมีความก้าวหน้า หรือสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่ง การแสดงความรู้สึกโดยการส่งสัญญาณให้ทุกคนทราบว่าผู้นำมีความเชื่อและเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคน แสดงความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ทำงาน

Micheal Fullan (2006, p. 42) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจเป็นผู้ชี้นำและทำให้คนเห็นตามวิสัยทัศน์ หรือภารกิจ

ที่มีร่วมกัน สื่อสารภารกิจร่วมกันโดยวิธีการทำให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำตามได้ กำหนดเป้าหมายร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไป จากงานที่ทำในแต่ละวัน ทำให้งานที่ทำมีความน่าตื่นเต้นมากขึ้น

สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย การสร้างความเชื่อมั่นและแรงจูงใจ การสื่อสารและการโน้มน้าวอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่น ความเชื่อมั่น และความร่วมมือในการปฏิบัติงาน จนนำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 องค์ประกอบย่อยการสร้างแรงบันดาลใจ

5. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ผู้นำจะมีความสัมพันธเกี่ยวของกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ให้การดูแลและเอาใจใสผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรูสึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโคช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใสเป็นพิเศษในความตองการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน มีนักการศึกษาและนักวิชาการให้ความหมายของคำว่า ความเป็นปัจเจกบุคคล ไว้หลายลักษณะ ดังนี้

5.1 ความหมายของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

นุช สัทธาฉัตรมงคล และอรรถพล ธรรมไพบูลย์ (2559, หน้า 169) ได้กล่าวถึง ความหมายของการใช้คำว่า ปัจเจกบุคคล ในมิติของการบริหารและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำแสดงความสัมพันธ์และให้ความดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล โดยมองว่าผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีความแตกต่างกัน

พัชรี พลอยเทศ (2560, หน้า 8) กล่าวว่า การเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช และเป็นที่ปรึกษาของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น

อุทุมพร จันทร์สิงห์ (2561, หน้า 43) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารให้ความสำคัญและเอาใจใส่ต่อความต้องการ ความจำเป็น และความกังวลของผู้ตามเป็นรายบุคคล ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้นตามความถนัด และเปิดโอกาสให้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อความสำเร็จและความเจริญเติบโตของแต่ละคน

Burns (1978, p. 98) กล่าวถึง การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นในการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง ในขณะที่ Bass and Avolio (1994, p. 213) กล่าวถึง การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของแต่ละบุคคล เพื่อความสัมฤทธิผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น ในทำนองเดียวกัน Yukl (1998, p. 215) กล่าวถึง การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ เป็นการปฏิบัติต่อผู้ตามเฉพาะบุคคล โดยเอาใจใส่ในการพัฒนาบุคคล และช่วยเหลือให้ผู้ตามที่ยังขาดประสบการณ์ตามสมควร อีกทั้ง Covey (2004, pp. 254 – 255) กล่าวถึง การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ ผู้นำต้องพิจารณาใส่ใจหรือสนใจผู้ตามรายบุคคล โดยผู้นำต้องรับฟังในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ตาม รวมสิ่งต้องการต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกันและสามารถสร้างทีม สอนให้ผู้ตามเกิดการกระตือรือร้น ช่วยเหลือตนเองได้ ยอมรับในสิ่งที่

ผิดพลาดและนำวิธีการใหม่ ๆ มาปรับปรุงเพื่อทำให้งานก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น ในขณะเดียวกัน Bass and Riggio (2006, pp. 21 – 25) กล่าวถึง การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแล เอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นที่ปรึกษาเพื่อการพัฒนาผู้ตาม โดยจะเอาใจใส่ในด้านความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อผลสัมฤทธิ์และความเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น และยังปฏิบัติต่อผู้ตามโดยให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้ความสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว และให้ความสนใจในความกังวลของผู้ตาม รวมทั้งยังมองบุคคลเป็นบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ นอกจากนี้ Oke, Munshi, and Walumbwa (2009, pp. 64 – 72) กล่าวถึง การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ ผู้นำให้ความสนใจกับความต้องการแต่ละบุคคลเพื่อสนับสนุนให้บรรลุผลสำเร็จและเกิดการพัฒนา โดยผู้นำจะเปรียบเสมือนผู้ฝึกสอน หรือผู้ให้คำปรึกษาที่สร้างสรรค์โอกาสที่ดีในการสร้างสรรค์ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เห็นถึงคุณค่าความหลายหลากและหลีกเลี่ยงการควบคุม

สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงให้เห็นในการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลสร้างบรรยากาศของการให้ความสนับสนุนบุคลากร มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ให้การดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคล และทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่า มีความสำคัญ คอยช่วยเหลือให้บุคลากรที่ยังขาดประสบการณ์นอกจากนี้ยังมีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคลเพื่อส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น

5.2 ความสำคัญของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

นุช สัทธาฉัตรมงคล และอรรถพล ธรรมไพบูลย์ (2559, หน้า 171) กล่าวถึง ความสำคัญของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลว่าการที่ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ผู้นำจะส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ความสามารถ

อย่างเต็มที่ ย่อมส่งผลให้องค์กรมีคุณภาพชีวิน อ่อนลออ (2553, หน้า 94) เพิ่มคนไทย อีก 1 คน

ภัศราภรณ์ ชิดทอง (2560, หน้า 36) กล่าวถึง ความสำคัญของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลว่าการที่ผู้บริหารให้ความสำคัญมีเข้าใจความแตกต่างของบุคคล ยอมรับในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน เป็นการเปิดโอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้แสดงความสามารถย่อมทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

อุทุมพร จันทร์สิงห์ (2561, หน้า 45) กล่าวถึง ความสำคัญของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลว่า การที่ผู้นำต้องคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างของแต่ละบุคคล ผู้นำจะต้องให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศที่ดีในการสนับสนุนหาแนวทางส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้สูงด้วยการเอาใจใส่ โดยคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล

วิไลลักษณ์ สีดา (2562, หน้า 37) กล่าวถึง ความสำคัญความเป็นปัจเจกบุคคล ว่า ผู้บริหารจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล ผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มีการติดต่อสื่อสารสองทาง มีการจัดการโดยการเดินดูรอบมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นการส่วนตัว ใส่ใจต่อความกังวลของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารจะรับฟังผู้ร่วมงานผู้บริหารจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้บริหารคอยดูแลให้คำแนะนำให้การสนับสนุนและช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงานก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบ

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารองค์กร การจัดการศึกษา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันทั้งด้านความคิด ความสามารถ ประสบการณ์ ความต้องการ แรงจูงใจ และศักยภาพ การยอมรับและเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลจะช่วยให้สามารถส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของแต่ละคนได้อย่างเหมาะสมและเต็มประสิทธิภาพ

5.3 องค์ประกอบของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

บุณรดา ทรงบุญศาสตร์ (2559, หน้า 50) ได้สรุปไว้ว่าการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการดูแล เอาใจใส่เป็นกรณีพิเศษถึงความต้องการของแต่ละบุคคลเพื่อความเติบโตในหน้าที่การงานพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้นทั้งยังสนับสนุน

และให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถจนมีความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ชี้ให้เห็นถึงความรู้ความสามารถที่แตกต่างระหว่างบุคคลการมอบหมายงานที่เหมาะสม และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่สามารถพัฒนาวิธีการต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพ อย่างหลากหลายทันกับโลกในยุคปัจจุบันมาใช้ปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเหมาะสม โดยวัดได้จากตัวบ่งชี้ของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ 1) การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 2) การมอบหมายงานที่เหมาะสม 3) การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรและ 4) การให้ขวัญกำลังใจในการทำงาน

ทัพพ์นิธิศ ปิ่นภัคพูลลดา (2560, หน้า 6) กล่าวว่า การเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล มี 3 องค์ประกอบย่อย คือ การเข้าใจความแตกต่าง การส่งเสริมและพัฒนาและการเป็นที่ปรึกษา เพราะเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกให้เห็นถึงการดูและและใส่ใจบุคลากรทั้งที่เป็นรายบุคคลและคณะ โดยอาศัยพื้นฐานในการเข้าใจ ความแตกต่างระหว่างบุคคล และผู้บริหารเป็นที่ปรึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสในการพัฒนาศักยภาพตามความถนัด

คุณาวุฒิ สิงห์ทอง (2561, หน้า 67) ได้สรุปไว้ว่าการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลคน คือ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ทราบถึงความแตกต่างของผู้ตามทั้งในด้านศักยภาพและการรับผิดชอบในหน้าที่มีการให้คำปรึกษาในการทำงาน มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นการพัฒนาระดับความสามารถของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นและการมอบหมายงานที่ท้าทายและเหมาะสม มีตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) ให้คำปรึกษาที่ดีในการปฏิบัติงาน 2) มีการส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้รับการพัฒนา 3) มีการนิเทศงานเพื่อให้ผู้อื่นได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง 4) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งมี 5) การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับตัวบุคคล

จารุวรรณ นูสา (2564, หน้า 906) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ดังนี้ ผู้บริหารมอบหมายให้ครูทุกคนปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถและความถนัดอย่างเหมาะสม ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองมีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ และผู้บริหารยอมรับความแตกต่างของบุคคลและเปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่

Bass (1985, อ้างถึงใน Schultz and Schultz, 1998, p. 211) กล่าวโดยสรุปว่าการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

เป็นความสามารถของผู้นำที่ทราบความแตกต่างของผู้ตาม ทราบจุดเด่นจุดด้อยของผู้ตาม และให้ความสนใจในความต้องการและความเจริญก้าวหน้าของผู้ตามซึ่งพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสรุปได้ 3 ลักษณะ คือ

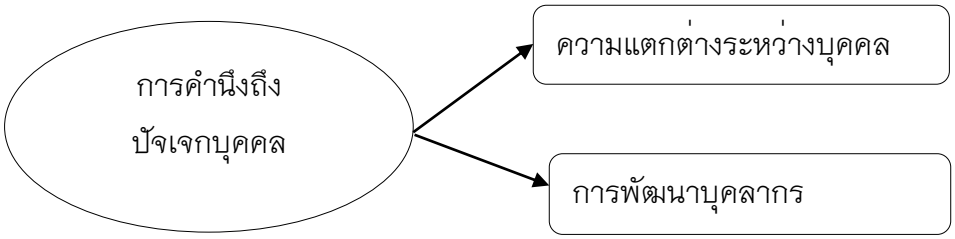
1. การคำนึงถึงการพัฒนา (Development Orientation) ผู้นำต้องประเมินศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในด้านความสามารถในการดำเนินงานในปัจจุบันและความรับผิดชอบที่จะเพิ่มมากขึ้นในอนาคตผู้นำมีการกำหนดแนวทางเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามและมอบหมายงาน เพื่อช่วยพัฒนาความสามารถและตอบสนองแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมที่เน้นการพัฒนา (Development Oriented Behavior) ประกอบด้วย การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและมีการบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ารับการศึกษาอบรมเพิ่มเติมมีการมอบหมายงานโดยการให้โอกาสทำงานที่ท้าทายและการให้ผู้ตามได้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น

2. การเน้นความเป็นบุคคล (Individualized Orientation) โดยมีการนิเทศงานแบบห่าง ๆ กันมีการติดต่อกันแบบสองทางทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้ลูกน้องได้รับขอมูลข่าวสารที่ถูกต้องนอกจากนี้ผู้นำต้องมีความเอาใจใส่ต่อความแตกต่างระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน โดยพยายามค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนและมีวิธีการพัฒนาศักยภาพนั้นให้สูงสุดได้อย่างไร

3. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) คือ การที่ผู้นำใช้ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่มีมากกว่าร่วมกับสถานภาพการเป็นผู้บริหารที่จะช่วยเหลือให้คำปรึกษา สอนแนะงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่าการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ตระหนักว่าบุคคลแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งด้านความคิด ความสามารถ ความสนใจ อารมณ์ บุคลิกภาพ และประสบการณ์ชีวิต และการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพรายบุคคล เปิดโอกาสให้แต่ละบุคคลได้พัฒนาความสามารถของตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ผ่านการสนับสนุน การให้คำแนะนำ และการสร้างโอกาสในการเรียนรู้หรือพัฒนาตนเอง ดังภาพประกอบ 6

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ภาพประกอบ 7 องค์ประกอบย่อยการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา

1. ความหมายและความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

1.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาระดับปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญา (จรัล เลิศจามีกร, 2554, หน้า 11) เป็นบุคคลที่มีหน้าที่ในการกำหนดทิศทางในการทำงาน วางแผน กำกับ ติดตาม และประเมินความสำเร็จของงานในสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สุวิมล มธุรส, 2562, หน้า 271) เป็นหัวหน้าสถานศึกษา บางครั้งอาจรวมถึงการเป็นผู้แทนของสถาบัน (สารานุกรมเสรี, 2564) ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามกฎหมายที่สามารถนำความรู้ ความสามารถของตนมาพัฒนาบุคลากรและพัฒนาสถานศึกษาตามแผนและนโยบายที่วางไว้ให้บรรลุผลสำเร็จ (มุกดา อนุกานนท์, 2555, หน้า 13) หรือบุคลากรทางการศึกษาตาม พรบ.ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 หรือบุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา ตามพรบ.สภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 (Bradford & Cohen, 1984, p. 27) เป็นบุคคลที่ได้รับการเคารพยำเกรงจากคนที่อยู่แวดล้อม เปรียบเสมือนเป็นแบบอย่างที่ดีเลิศสำหรับการดำรงชีวิต ซึ่งสามารถให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำต่าง ๆ แก่บุคคลเหล่านั้นได้ (Greene, J.C. 1992, pp. 16 – 18) และยังเป็นผู้มีบทบาทที่ต่างกันออกไปไม่ว่าจะอยู่ในสำนัก หน่วยงาน หรือในสถานศึกษาจะเปลี่ยนบทบาทไปตามสถานการณ์

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นทั้งผู้คอยควบคุม ดูแลและบริหารงานภายในสถานศึกษาให้ครอบคลุมทุกด้าน โดยใช้ความสามารถส่วนบุคคลบริหารงานที่จะสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ทุกคนยอมรับศรัทธาและส่งผลให้ผู้ร่วมงานมีความมุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพมากขึ้น คำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” ไม่ว่าจะเป็นระดับประถมศึกษา หรือมัธยมศึกษา สำหรับประเทศไทย ผู้บริหารสถานศึกษาในระดับประถมศึกษา เรียกว่า Primary School, Elementary School แต่เดิมเรียกว่า “ครูใหญ่” ในระดับมัธยมศึกษา เรียกว่า Secondary School หรือ “อาจารย์ใหญ่” และยังหมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา คำว่า Principal หรือ “หัวหน้าฝ่ายบริหารของสถานศึกษา” หรือเรียกว่า Head of School ผู้บริหารสถานศึกษามีตำแหน่งเริ่มแรกเรียกว่า Principal Teacher โดยตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดของสถานศึกษาประถมศึกษาและมัธยมศึกษา เรียกว่า “ผู้อำนวยการ” หรือในภาษาอังกฤษเรียกว่า Directors หรือ School Director (ประกอบ คุปรัตน์, 2552) หรือผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ปฏิบัติงานในด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป (พัชรี พลอยเทศ, 2560, หน้า 71)

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายหรือแต่งตั้งให้ทำหน้าที่บริหารจัดการสถานศึกษา โดยมีบทบาทในการวางแผน อำนวยการ ควบคุม กำกับ ติดตาม และพัฒนาการดำเนินงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามนโยบาย เป้าหมาย และมาตรฐานทางการศึกษา เพื่อให้การจัดการศึกษามีคุณภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อผู้เรียนผู้บริหารสถานศึกษายังมีหน้าที่ในการบริหารงานด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป รวมทั้งสร้างความร่วมมือกับครู ผู้ปกครอง ชุมชน และภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรอย่างเหมาะสมและยั่งยืน

1.2 ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นบุคลากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดการพัฒนาการจัดการศึกษา โดยจะต้องปฏิบัติหน้าที่ในการเป็นผู้นำและเป็นผู้ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการเรียนรู้ รวมทั้งประสาน

สัมพันธ์ ระดมและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังเป็นจุดเชื่อมของนโยบายกับการปฏิบัติที่ใกล้ชิดกับผู้เรียนมากที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้ที่มีสมรรถนะตามหลักเกณฑ์ มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์เพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาภายใต้รูปแบบการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งเป็นกลไกและเป็นตัวแปรสำคัญในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ และมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหาร เป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและเป็นผู้ผลักดันการปฏิรูปการศึกษา จนเกิดเป็นแนวทางปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ เพราะเป็นผู้ที่กำหนดนโยบาย วางแผนงาน จัดโครงการกิจกรรมต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา และพัฒนาระบบการศึกษาในการขับเคลื่อนนวัตกรรม เทคโนโลยีและความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดแก่ผู้เรียน (พระมหาอุดร อุตฺตโร, 2561, หน้า 48) ผู้บริหารสถานศึกษา จึงต้องมีคุณลักษณะโดดเด่นเหมาะสม มีความรู้เชิงทฤษฎี ทักษะ บทบาทหน้าที่ คุณธรรมและประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษายุคใหม่ เพื่อนำพาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ สามารถสนองต่อการแข่งขัน และทันสมัย เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลก (ชัยยนต์ เพาพาน, 2559, หน้า 301) และควรเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในตนเอง นั่นคือต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการรู้จักและเข้าใจสภาพการณ์ของสถานศึกษาเป็นอย่างดี สามารถกำหนดบทบาทและทิศทางของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน ซึ่งต้องแสวงหาวิธีการ ทักษะศักยภาพ และความสามารถในการนำพาการศึกษาไปสู่โลกใหม่ที่เรียกว่า โลกแห่งการเปลี่ยนแปลงหรือโลกศตวรรษใหม่ (บุญมา แพ่งศรีสาร, 2561, หน้า 140) โดยมีวิสัยทัศน์เป็นฐานของการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบในสถานศึกษา ให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษายอมรับ ยอมปฏิบัติตามด้วยความรู้สึกไว้วางใจและเต็มใจเพื่อให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงเกิดประสิทธิผลต่อสถานศึกษา (ปณตนนท์ เถียรประภากุล, 2561, หน้า 2009)

สรุปว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อความสำเร็จของสถานศึกษา เนื่องจากเป็นบุคคลสำคัญในการกำหนดทิศทาง วางแผน และขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นผู้นำในการบริหารงานด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและการบริหารทั่วไป รวมทั้งเป็นผู้ประสานความร่วมมือระหว่างครู บุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชนและภาคีเครือข่ายต่าง ๆ เพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การพัฒนาครูและบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ

และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพผู้เรียนและประสิทธิผลของสถานศึกษา หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ ความสามารถในการบริหารจัดการ และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ย่อมทำให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานได้อย่างมีคุณภาพ เกิดความเข้มแข็งและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

2. บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

การบริหารงานโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารต้องความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม สรุปได้ ดังนี้ 1) จัดรูปแบบการศึกษา 2) จัดกระบวนการศึกษา 3) บริหารจัดการศึกษา 4 ด้าน 4) เป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 5) จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา 6) ปกครองดูแลบำรุงรักษาทรัพย์สิน และ 7) พัฒนาบุคลากร ผู้เรียนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และอำนาจหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามพรบ.ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 (มาตรา 39) สรุปได้ดังนี้ 1) บริหารกิจการของสถานศึกษา 2) ประสานการระดมทรัพยากร 3) เป็นผู้แทนของสถานศึกษา 4) จัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา 5) อนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิบัตร และ 6) ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมอบหมาย รวมทั้งอำนาจหน้าที่ตาม พรบ.ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (มาตรา 27) ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ 1) ควบคุมดูแลการบริหารงานบุคคล 2) พิจารณาความดีความชอบ 3) ส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาบุคลากร 4) จัดทำมาตรฐานภาระงานครู 5) ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน และ 6) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการที่ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

ชัยยนต์ เพาพาน (2559, หน้า 309) กล่าวไว้ว่า บทบาทหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ ผู้รักษาระเบียบวินัย ผู้ประเมินการทบทวนนโยบาย การบริหารหลักสูตรและการสอน การกำหนดตารางการปฏิบัติงาน การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร

การประชาสัมพันธ์ การประสานสัมพันธ์กับชุมชน และบทบาทในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

ศศิรดา แพงไทย (2559, หน้า 11) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารจะต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำยอดเยี่ยม ปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้ทันสมัย พัฒนาทีมงานให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ พัฒนากระบวนทัศน์ใหม่ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา ขับเคลื่อนด้วยยุทธศาสตร์การบริหารจัดการใหม่ ๆ ส่งเสริมสนับสนุนทั้งด้านงบประมาณ สื่ออุปกรณ์อย่างเพียงพอ ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานทั้งในและนอกสถานศึกษาให้ความสนใจต่อวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ ปรับเปลี่ยนวิธีสอนของครูให้มีเทคนิคใหม่ ๆ พัฒนาหลักสูตร ส่งเสริมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และการบูรณาการทักษะทางสังคม ทักษะชีวิต รวมทั้งปรับบทบาทในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ เครือข่ายผู้ปกครอง ชมรมศิษย์เก่าและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในชุมชนท้องถิ่น สถานประกอบการที่จะส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

สุกัญญา รอดระกำ (2561, หน้า 579) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีบทบาทที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำในสถานศึกษา รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง เป็นนักคิด นักพัฒนา มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง บริหารงานแบบประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหากับบุคลากรในองค์การ พัฒนาโดยใช้นวัตกรรมใหม่ โดยคำนึงถึงการบรรลุผลในวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา

The Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC) กำหนดบทบาท มาตรฐานของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ 6 ประการ (Fullan, 2007, p. 294) ดังนี้ 1) อำนวยความสะดวกในการพัฒนา การปฏิบัติ และเป็นผู้นำที่กำหนดวิสัยทัศน์การเรียนรู้ร่วมกับชุมชน 2) การสนับสนุนด้านการอบรมสั่งสอน วัฒนธรรม การอยู่ในสังคม และจัดโปรแกรมการเรียนรู้ที่นำพาผู้เรียนให้มีความความรู้ที่งอกงาม 3) การบริหารจัดการองค์การ การดำเนินงาน และการบริหารทรัพยากร การจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ 4) การสร้างความร่วมมือกับครอบครัว ชุมชน และจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความสนใจและความต้องการที่หลากหลายของชุมชน 5) การทำหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ ยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรม และ 6) มีความเข้าใจ และตอบสนองต่อสภาพการเมือง สังคม เศรษฐกิจ กฎหมาย และวัฒนธรรม

The Wallace Foundation (2012, Online) เสนอแนวทางสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลไว้ 5 ประการ ดังนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อความสำเร็จทางวิชาการสำหรับผู้เรียน 2) สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นเพื่อการศึกษาให้เหมาะกับผู้เรียนและบุคคลภายนอก 3) การปลูกฝังภาวะผู้นำให้กับครูเป็นผู้นำทางวิชาการ 4) การปรับปรุงการเรียนรู้ด้วยความเอาใจใส่ในการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้บรรลุผลสำเร็จตามความคาดหวังของผู้เรียนและผู้ปกครอง และ 5) การบริหารจัดการกับคน ข้อมูล และกระบวนการ

Grossman (2011, Online) แนวทางที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบตามบทบาทได้แก่ 1) การจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ 2) การออกแบบหลักสูตร การใช้หลักสูตร การวัดผล และการประเมินผล 3) หลักความสัมพันธ์กับการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ 4) การบริหารสารสนเทศ การรวบรวมข้อมูล และกลยุทธ์การวิเคราะห์ข้อมูล และ 5) วิธีสร้างแรงบันดาลใจบุคคลด้วยวิสัยทัศน์ที่ให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ในระดับสูงขึ้น

DoDEA 21 (2014, Online) ได้นำเสนอความเป็นผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ 1) มีการกำกับดูแลด้านการบูรณาการการเรียนรู้ต่อการประยุกต์นวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ และการประเมินผล 2) มีการนำรูปแบบทางดิจิทัลมาสนับสนุนการเรียนรู้ของครูและผู้เรียน 3) ให้โอกาสครูได้พิจารณาไตร่ตรอง กำหนดจุดมุ่งหมายและการร่วมมือกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างมืออาชีพในสภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยง แล้วสามารถนำมาเป็นโอกาส และ 4) ต้องจัดสภาพแวดล้อมบนพื้นฐานยึดการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์และความรู้สึกที่ดีต่อชุมชน

Derick Meado (2016, Online) ได้สรุปบทบาทหน้าที่ในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ไว้ 9 บทบาท คือ บทบาทในฐานะผู้นำ ผู้รักษาระเบียบวินัยของผู้เรียน ผู้ประเมิน การพัฒนา การดำเนินงานและการประเมินโครงการ การทบทวนนโยบายและกระบวนการภายใน การกำหนดตาราง การจ้างครูใหม่ การปกครองและชุมชนสัมพันธ์ และการมอบหมายงาน

สรุปได้ว่า บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การปฏิบัติภารกิจของผู้บริหารในการกำหนดทิศทาง วางแผน บริหารจัดการและพัฒนาสถานศึกษาให้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายทางการศึกษา โดยครอบคลุมทั้งด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป ตลอดจนการส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน พัฒนาครูและบุคลากร สร้างความ

ร่วมมือกับชุมชนและภาคีเครือข่าย รวมทั้งเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและบริบทของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง

3. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นบุคลากรหลักที่สำคัญของสถานศึกษาและเป็นผู้นำวิชาชีพที่จะต้องมีสมรรถนะ ความรู้ความสามารถ คุณธรรมจริยธรรม ตลอดทั้งจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี จึงจะนำไปสู่การบริหารสถานศึกษาที่ดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และยังเป็นผู้นำครูและบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนผู้ปกครอง และชุมชนให้มาร่วมมือ ส่งเสริมและสนับสนุน การจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีนักวิชาการกล่าวไว้ ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ, พระครูสุธีจริวัฒน์, พระครูธรรมาภิศมัย พระมหาศุภชัย สุภกิจฺโจ และวิทูล ทาชา (2559, หน้า 276 – 277) กล่าวไว้ว่า ความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องทำเพื่อให้มีความมั่นใจได้ว่าตนเองได้ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความเข้าใจในเนื้อหาเชิงวิชาการ การประเมินผล และเทคนิคการสอน มีการทำงานเพื่อเสริมสร้างทักษะร่วมกับครู รวบรวม วิเคราะห์และใช้ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ ทำงานร่วมกับครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง สมาชิกในชุมชน และหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้มีความมั่นใจได้ว่าความต้องการในการเรียนรู้ของผู้เรียนทุกคนได้รับการตอบสนอง มีการสร้างวัฒนธรรมภาวะผู้นำร่วมเพื่อให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำมาจากสมาชิกทุกคนร่วมกัน ผู้บริหารจะต้องให้การศึกษาและสร้างแรงบันดาลใจให้กับครู และเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางเทคโนโลยีและการสื่อสาร ผู้บริหารในปัจจุบันและอนาคตจะต้องพัฒนาทัศนคติใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น ดังนี้ 1) ทันสมัย มองอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ 2) มีสัมพันธภาพ สร้างมิตรภาพที่เข้มแข็งและยั่งยืน 3) ปรับตัว ตอบสนองความไม่แน่นอนได้รวดเร็ว 4) มุ่งมั่น เข้าใจความขัดแย้ง จัดการด้วยสมอง 5) สร้างแรงบันดาลใจ ไม่บังคับแต่จูงใจ 6) ทะเยอทะยาน มุ่งสร้างความสำเร็จ 7) โปร่งใส สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น 8) เป็นพี่เลี้ยง มากกว่าเป็นผู้สอน 9) ซื่อสัตย์จริงใจ ไม่โกหกหลอกลวง และ 10) มีพันธะรับผิดชอบคำนึงถึงคำมั่นสัญญา คำนึงถึงความสำเร็จหรือล้มเหลว

ชัยยนต์ เพาพาน (2559, หน้า 306) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ ความสามารถทางวิชาการ

การสื่อสารและเทคโนโลยี เป็นนักริเริ่มสร้างสรรค์และประกอบการ นักสร้างพลังและแรงบันดาลใจเชิงบวก ตัวแบบที่ดี และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้

บุญมา แพ่งศรีสาร (2560, หน้า 140) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้บริหารต้องเป็นนักสร้างสรรค์ นักการสื่อสาร นักคิดวิเคราะห์ การสร้างชุมชน การมีวิสัยทัศน์ การสร้างความร่วมมือและการติดต่อ การสร้างพลังเชิงบวก การสร้างความเชื่อมั่น ความมุ่งมั่นและพากเพียร ความเต็มใจที่จะเรียนรู้ ต้องเป็นนักประกอบการ คิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม นักริเริ่ม การสร้างแรงบันดาลใจ การเจียมเนื้อเจียมตัว และเป็นตัวแบบที่ดี

สาริศา เสวียน เจนเขว้า (2560, หน้า 271 – 272) กล่าวว่า ผู้บริหารมืออาชีพที่ดีควรมีคุณลักษณะ 1) ด้านบุคลิกภาพ ผู้บริหารต้องมีน้ำเสียง และการพูดจาน่าฟัง มีอารมณ์และจิตใจมั่นคง 2) คุณลักษณะส่วนบุคคล ผู้บริหารต้องมีความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบสูง กระตือรือร้น กล้าคิด กล้าพูด กล้าตัดสินใจ กล้าเผชิญปัญหาและความรับผิดชอบ 3) ความรู้และทักษะการคิด ผู้บริหารต้องมีความรู้ทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพ ฉลาดเฉลียว มีไหวพริบปฏิภาณเฉียบแหลม มีความรู้รอบตัวสูง คิดนอกกรอบ คิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีพื้นฐานการค้นคว้าและวิจัย 4) การปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เปิดเผย โปร่งใส ยุติธรรม มีความสามารถในการใช้ภาษาสามารถสื่อสารได้ทุกทิศทาง สร้างและประสานเครือข่าย 5) ความสามารถทางการบริหาร ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ในเป้าหมายความสำเร็จ มีการบริหารงานเชิงรุก มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้อย่างชาญฉลาด ฉับพลัน มีวิธีการถ่ายทอด และสอนงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา บริหารงานด้วยเหตุผลและชอบธรรม และ 6) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม สามารถนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการวางแผน การตัดสินใจ การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร และการสร้างเครือข่าย

พระมหาอุดร อุตฺตโร (2561, หน้า 50) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำที่กล้าตัดสินใจ มีแผนงาน มีการส่งเสริม และมีนวัตกรรมในมือจึงจะเป็นผู้นำที่สมบูรณ์แบบ พร้อมเป็นแบบอย่างภาวะผู้นำให้แก่สถานศึกษาภายนอกได้มาศึกษาและเรียนรู้ได้ตลอดเวลา

ปณตนนท์ เถียรประภากุล (2561, หน้า 2010) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ 4 ประเภท ได้แก่ ภาวะผู้นำที่แท้จริง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

สุบัน มุขธระโกษา (2561, หน้า 457) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ควรมี 5 ด้าน คือ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีจิตวิญญาณนักบริหาร การเป็นผู้นำทางวิชาการ การมีความรู้ความสามารถในการบริหาร และการมีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญการในการบริหารสถานศึกษา

สราวุธ นาแรมงาม (2562, หน้า 95 – 97) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้บริหาร ประกอบด้วย การมีทัศนคติ การมีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรมจริยธรรม ความสามารถในการโน้มน้าว ทักษะการสื่อสาร สร้างการมีส่วนร่วม ความมุ่งมั่น ความคิดสร้างสรรค์ เป็นโค้ชและผู้สนับสนุน มีความฉลาดทางอารมณ์ รู้เท่าทันเทคโนโลยีดิจิทัล และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทิพวรรณ ล้วนปสิทธิ์สกุล (2562, หน้า 305 – 306) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สอดคล้องกับเป้าหมายการศึกษาของนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ควรมีคุณลักษณะ ดังนี้ 1) จัดการข้อมูลสารสนเทศรูปแบบระบบฐานข้อมูลกลาง เพื่อลดขั้นตอนความซ้ำซ้อนและรวดเร็วในการจัดเก็บและใช้ข้อมูล 2) มีมนุษยสัมพันธ์ สุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน มีสัมมาคารวะ และการรู้จักบุคคลในชุมชน 3) มีความเป็นผู้นำ กล้าหาญในเชิงคุณธรรมจริยธรรม ยืนหยัดบนความถูกต้อง 4) สร้างแรงบันดาลใจด้วยการจัดสภาพแวดล้อมขององค์การที่เอื้อและส่งเสริมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ 5) พัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในระดับที่สูงขึ้นด้วยวิธีการที่หลากหลาย 6) มีความสามารถในการใช้ความรู้ ทักษะ สามารถสร้างและเข้าถึงการใช้คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต โปรแกรม และสื่อดิจิทัล 7) มั่นใจและมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง มีความเป็นอิสระและพึ่งตนเอง 8) ส่งเสริมสนับสนุนครูให้เป็นนักวิชาการ สร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ เขียนหนังสือ เอกสาร ตำรา และบทความวิชาการ และ 9) ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา

Maxine (2015) Gerald Aungus (2012) และ George Couros (2010) สรุปไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลในศตวรรษที่ 21 ควรมีคุณลักษณะเป็นนักสร้างสรรค์ นักการสื่อสาร นักคิดวิเคราะห์ สร้างชุมชน การมีวิสัยทัศน์ การสร้างความร่วมมือและการติดต่อ สร้างพลังเชิงบวก ความเชื่อมั่น ความมุ่งมั่นและพากเพียร ความเต็มใจที่จะเรียนรู้ เป็นนักประกอบการ คิดสร้างสรรค์นวัตกรรม นักริเริ่มงาน สร้างแรงบันดาลใจ เจียมเนื้อเจียมตัว และเป็นตัวแบบที่ดี

สรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา คือ ลักษณะเฉพาะหรือคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งแสดงออกทั้งด้านความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ คุณธรรม จริยธรรม และพฤติกรรมการบริหาร อันส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษาและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4. ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่สำคัญจำเป็นต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา และการบริหารตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ มีนักวิชาการกล่าวถึงทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

ชัยยนต์ เพาพาน (2559, หน้า 306) กล่าวว่า ทักษะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย การคิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม เทคโนโลยีดิจิทัล การตัดสินใจ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีมนุษยสัมพันธ์ และมีคุณธรรมจริยธรรม

กรรณิกา เรดมอนด์ (2559, หน้า 30) และนิตยา หอยมุกข์ (2563, หน้า 92) กล่าวตรงกันว่า ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย ทักษะ 4 ด้าน คือ การสื่อสาร ความคิดสร้างสรรค์ การมีวิสัยทัศน์ และความร่วมมือ หากผู้บริหารมีทักษะภาวะผู้นำตามองค์ประกอบทั้ง 4 ทักษะนี้แล้วจะส่งผลดีต่อการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพ

Jodhi, M. (2012, p. 14) ได้กำหนดทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพไว้ 10 ประการ คือ กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มีการสื่อสารสองทาง เป็นโค้ช พร้อมแนะนำและสนับสนุน ยอมรับฟังข้อเสนอแนะ มีการนิเทศติดตามอย่างต่อเนื่อง การมอบหมายงาน กล้าตัดสินใจ มีความริเริ่มสร้างสรรค์ แก้ไขสถานการณ์ได้ทันท่วงที และมีความซื่อสัตย์

Weigel (2012, Online) ได้สังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับทักษะยุคใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย การคิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา การสื่อสาร ทักษะทางเทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารองค์การ การบริหารงานบุคคล การทำงานเป็นทีม สร้างนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ การกำหนดทิศทางองค์การ การรับรู้ไว การตัดสินใจ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และคุณธรรมจริยธรรม

NASSP (2014, Online) ได้สรุปทักษะผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญและส่งผลดีต่อการบริหารสถานศึกษาให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ได้แก่ ทักษะการทำงานเป็นทีม การแก้ปัญหา การคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ การสื่อสาร การสร้างนวัตกรรม เพื่อการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การกำหนดทิศทางองค์การ การเรียนรู้ได้เร็ว การพิจารณาตัดสิน และการมุ่งผลสัมฤทธิ์

CCL (2014, Online) ได้ศึกษาและสรุปเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สำคัญ มี 10 ทักษะ คือ ทักษะการสร้างทีมงาน การจัดการความขัดแย้ง การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ การตัดสินใจ การคิดสร้างสรรค์ เทคโนโลยีดิจิทัล / นวัตกรรม การสื่อสาร การจูงใจ การมอบหมายงานและการสอนงาน และทักษะชีวิต

Robert J. Cullen (2014, Online) ได้สรุปทักษะภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ความเป็นผู้นำ การคิดวิเคราะห์ การสร้างนวัตกรรม การคิดสร้างสรรค์ เป็นผู้ประกอบการ การสื่อสารที่หลากหลาย การเจรจาแก้ปัญหาความขัดแย้ง การจูงใจ การสร้างความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม เครือข่าย ความตื่นตัวระหว่างวัฒนธรรม ความเห็นอกเห็นใจ และความฉลาดทางอารมณ์

สรุปได้ว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิด และประสบการณ์ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ทั้งด้านการคิดเชิงระบบ การสื่อสาร การสร้างความร่วมมือ การตัดสินใจ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อขับเคลื่อนการจัดการศึกษาให้เกิดคุณภาพและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและนโยบายทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีทักษะที่หลากหลาย ทั้งด้านการบริหารงาน การตัดสินใจ การสื่อสาร การสร้างความร่วมมือ และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนร่วมพัฒนา

โรงเรียนร่วมพัฒนา (Partnership School) เป็นแนวคิดการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาโดยอาศัย “ความร่วมมือ” ระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน องค์กรท้องถิ่น และภาคประชาสังคม เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและพัฒนาการศึกษาอย่างเป็นระบบ เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมในศตวรรษที่ 21 มีพื้นฐานสำคัญจากหลักการ “การมีส่วนร่วม” (Participation)

และ “การเป็นหุ้นส่วนทางการศึกษา” (Educational Partnership) ซึ่งเชื่อว่าการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไม่สามารถดำเนินการโดยสถานศึกษาเพียงลำพัง แต่จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในการสนับสนุนทรัพยากร องค์ความรู้ เทคโนโลยี และการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

1. ความหมายของโรงเรียนร่วมพัฒนา

มีนักวิชาการ นักการศึกษา ให้ความหมายของโรงเรียนร่วมพัฒนา ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2561, หน้า 7) ให้ความหมาย “โครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา” (Partnership School Project) หมายถึง โครงการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษารูปแบบโรงเรียนร่วมพัฒนา (Partnership School) ที่ให้ความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการทั้งใน ด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไปที่สร้างความรับผิดชอบต่อผู้เรียน ด้วยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนภายใต้การสนับสนุนทรัพยากรและการบริหารที่จำเป็นและเหมาะสมจากผู้สนับสนุน

กระทรวงศึกษาธิการ (2562, ออนไลน์) โรงเรียนร่วมพัฒนา (Partnership School) หมายถึง โรงเรียน หรือหน่วยงานการศึกษาที่เรียกชื่ออย่างอื่นของรัฐที่มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้รับงบประมาณจากรัฐที่จัดการศึกษารูปแบบบริหารจัดการที่เป็น “นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา” โดยความร่วมมือของภาคส่วนต่าง ๆ ในสังคม โดยเฉพาะภาคเอกชน สถานประกอบการและหน่วยงานองค์กรต่าง ๆ เพื่อเกิดความเป็นอิสระคล่องตัว ทั้งในด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไปที่สร้างความรับผิดชอบต่อผู้เรียน ภายใต้การสนับสนุนทรัพยากร และการบริหารที่จำเป็นและเหมาะสมจากผู้สนับสนุน (บริษัท มูลนิธิ องค์กร ภาคเอกชน สถานประกอบการ หรือสถาบันที่สนับสนุนทรัพยากรและมีส่วนร่วมในการบริหารให้กับสถานศึกษา) ที่ต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศ รวมถึงสถานศึกษาอื่น ๆ ที่จัดการศึกษาในลักษณะเดียวกันนี้ และครอบคลุมถึงสถานศึกษาที่จะจัดการศึกษาในรูปแบบในลักษณะเดียวกัน

สุภาวดี มิสุนา (2564, หน้า 15) โรงเรียนร่วมพัฒนา หมายถึง สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้รับความร่วมมือและสนับสนุนจาก บริษัท มูลนิธิ องค์กร หรือสถาบัน ที่สนับสนุนทรัพยากรและมีส่วนร่วม

ในการบริหารจัดการศึกษากับโรงเรียน โดยผ่านการประเมินเข้าร่วมโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา จากหน่วยงานดังกล่าวข้างต้นที่แจ้งความประสงค์เป็นผู้สนับสนุน ซึ่งมีตัวแทนจากผู้สนับสนุนหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “ผู้ร่วมพัฒนา” เข้ามาร่วมเป็นประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน / คณะกรรมการสถานศึกษา / ที่ปรึกษาในนามตัวแทนของผู้ทรงคุณวุฒิของสถานศึกษา

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (2565, หน้า 5) กล่าวไว้ว่า โรงเรียนร่วมพัฒนา (Partnership School) เป็นการจัดการศึกษาที่เป็นแนวคิดเชิงนวัตกรรมบริหารจัดการสถานศึกษา โดยมีความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐบริษัทเอกชน มูลนิธิ องค์กรชุมชน ร่วมกันสนับสนุนโรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ พัฒนาคุณภาพชีวิต มีการสอนทักษะชีวิตและทักษะอาชีพให้นักเรียน

สรุปได้ว่า โรงเรียนร่วมพัฒนา หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานภายใต้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงนวัตกรรม โดยเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนโดยเฉพาะภาคเอกชน มูลนิธิ องค์กร ชุมชน และหน่วยงานต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนทรัพยากร การบริหารจัดการ และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการบริหารงาน ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การจัดบริหารและการจัดการ และกระบวนการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

2. ความเป็นมาและหลักการของโรงเรียนร่วมพัฒนา

2.1 ความเป็นมา

ประเทศไทยมีการปฏิรูปการศึกษามาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542 แต่คุณภาพการศึกษาของประเทศก็ยังไม่ดีขึ้นอย่างทั่วถึง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2561, หน้า 1 – 2) กล่าวไว้ว่า คณะกรรมการการขับเคลื่อนการปฏิรูปเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนตามนโยบาย THAILAND 4.0 ได้มีมติในการประชุม เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน พ.ศ. 2560 กำหนดให้จัดการศึกษาในรูปแบบโรงเรียนร่วมพัฒนา (Partnership School) โดยมอบหมายให้ นายมีชัย วีระไวทยะ และศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.เทียนฉาย กีระนันทน์ ขับเคลื่อนโครงการนี้ร่วมกับกระทรวงศึกษาธิการ ดำเนินการตั้งแต่ปีการศึกษา 2561 มีโรงเรียนทุกสังกัดที่สมัครเข้าร่วมโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา (Partnership School) และผ่านการประเมินคุณสมบัติรุ่นที่ 1 และรุ่นที่ 2 จำนวน 134 โรงเรียน และจำนวนโรงเรียนกลุ่มเป้าหมาย รุนที่ 3 ปงบประมาณ พ.ศ. 2564 มีจำนวน

61 โรงเรียน เป็นสถานศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการให้ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ ตามความเหมาะสม

วิจารณ์ พานิช (2565, ออนไลน์) กล่าวว่า โรงเรียนร่วมพัฒนา (Partnership School Project) โครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา (Partnership School Project) เป็นแนวคิดการสร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาภายใต้บทบาทความร่วมมือระหว่างกระทรวงศึกษาธิการและบริษัท มูลนิธิ องค์กร หรือสถาบันที่สนับสนุนทรัพยากรและมีส่วนร่วมในการบริหารให้กับสถานศึกษา ซึ่งเป็นส่วนขยายของโรงเรียนประชารัฐ มุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพการศึกษาด้านต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาและข้อเสนอแนะของมูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทยในเป้าหมายยุทธศาสตร์การพัฒนา ได้แก่ 1) การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 2) การพัฒนาคุณภาพการบริหารและการจัดการ 3) การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอนครู จนถึงปัจจุบันมีโรงเรียนที่สมัครเข้าร่วมโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา (Partnership School) เป็นโรงเรียนที่สังกัดหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น และกรุงเทพมหานคร

2.2 วัตถุประสงค์

2.2.1 เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ ในการบริหารจัดการ ร่วมพัฒนา และสนับสนุนสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการและสังกัดอื่น ๆ

2.2.2 เพื่อพัฒนาคุณภาพและรังสรรค์นวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษาให้สามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคตให้แก่ผู้เรียน

2.2.3 เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตของทุกคนในชุมชนเป็นศูนย์กลางการพัฒนาทักษะและคุณภาพชีวิต

2.2.4 เพื่อให้สถานศึกษาได้รับโอกาสในการพัฒนาอย่างทั่วถึง นำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

2.3 แนวทางการดำเนินโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา

การดำเนินโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา (Partnership School) กระทรวงศึกษาธิการจำเป็นต้องได้รับความสนับสนุนจากภาคส่วนต่าง ๆ รวมถึง ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และชุมชน การเข้าร่วมบริหารจัดการ ร่วมพัฒนาและสนับสนุนสถานศึกษาในโครงการ โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา ให้การศึกษาที่มีคุณภาพสูง เหมาะสมกับความต้องการของนักเรียน และบริบททางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ในแต่ละพื้นที่ ทั้งในด้านทักษะวิชาการทักษะอาชีพ และทักษะชีวิต (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2561, หน้า 12 – 13)

2.3.1 การบริหารงานบุคคล

ผู้สนับสนุนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาโดยเข้าร่วมเป็นที่ปรึกษา หรือคณะกรรมการสถานศึกษารวมถึงสามารถประเมินผลงานและพิจารณาผลตอบแทนส่วนเพิ่มของผู้อำนวยการสถานศึกษาและคณะครูตามข้อตกลงระหว่างภาคเอกชนกับสถานศึกษาและผลสำเร็จของงาน สนับสนุนและมีส่วนร่วมคัดเลือกบุคลากรให้แก่สถานศึกษาในสาขาวิชาที่ขาดแคลน หรือตามความต้องการของสถานศึกษา โดยมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1) การมีส่วนร่วมบริหารงานบุคคล ผู้สนับสนุนส่งผู้แทนเข้าร่วมเป็นที่ปรึกษาสถานศึกษา หรือคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้สนับสนุนและสถานศึกษาร่วมกันกำหนดตัวชี้วัด ความสำเร็จตามบริบทของสถานศึกษานั้น ๆ ผู้สนับสนุนและสถานศึกษาร่วมพิจารณาผลตอบแทน ส่วนเพิ่มของผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาตามตัวชี้วัดความสำเร็จตามบริบทของสถานศึกษา

2) การสนับสนุนบุคลากร ผู้สนับสนุนและสถานศึกษาร่วมกันพิจารณา ความต้องการบุคลากรในสาขาวิชาที่ขาดแคลน ผู้สนับสนุนและสถานศึกษาร่วมกันจัดทำแผน การสนับสนุนบุคลากร เช่น การจ้างบุคลากรในสาขาวิชาที่ขาดแคลนหรือสนับสนุนวิทยากรจากภายนอก

3) การพัฒนาบุคลากร สถานศึกษากำหนดความต้องการในการพัฒนา บุคลากรจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรเสนอให้ผู้สนับสนุน พิจารณาผู้สนับสนุนอนุมัติงบประมาณ หรือส่งวิทยากร จากภายนอกมาพัฒนาครูในสถานศึกษา

2.3.2 การบริหารงานวิชาการ

ผู้สนับสนุนสามารถเข้าร่วมพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ สื่อการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ผู้ปกครอง นักเรียน และบริบทของสถานศึกษรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคมและความก้าวหน้าของโลกภายใต้กรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ พุทธศักราช 2556 หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง พุทธศักราช 2557 ทั้งนี้ ผู้สนับสนุนสามารถกำหนดหลักสูตรสถานศึกษาในส่วนรายวิชาเพิ่มเติม กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและกิจกรรมอื่น รวมทั้งการจัดซื้อหนังสือและสื่อการเรียนรู้เพิ่มเติมที่เป็นการพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับผู้สนับสนุน และผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา ดังนี้

1) การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ ผู้สนับสนุนร่วมกับสถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ผู้ปกครอง ผู้เรียน และบริบทของสถานศึกษา โดยส่งเสริมทักษะวิชาการ ทักษะชีวิต เช่น วินัย คุณธรรม จริยธรรม และการไม่ทุจริตและทักษะอาชีพ เพื่อเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนในอนาคตด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการเกษตร ด้านธุรกิจ ด้านกีฬา ด้านการท่องเที่ยว ด้านการพยาบาล ด้านการเป็นครู เป็นต้น

2) ผู้สนับสนุนให้การสนับสนุนแหล่งเรียนรู้นอกสถานที่ เช่น สถานประกอบการ สถานศึกษาพี่เลี้ยง เพื่อให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ตรง แลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างเครือข่าย

3) ผู้สนับสนุนให้การสนับสนุนการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาทักษะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 และแนวนโยบาย THAILAND 4.0

2.3.3 การบริหารงบประมาณ

สถานศึกษาจะต้องเก็บรักษาเงินทุนจากผู้สนับสนุนไว้ในบัญชีซึ่งแยกต่างหากจากบัญชีงบประมาณจากภาครัฐของสถานศึกษานั้น และมีการระบุวัตถุประสงค์ของเงินทุนสนับสนุนให้ชัดเจนรวมถึงมีการควบคุมการใช้จ่ายของเงินทุนดังกล่าวให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา และมีการจัดทำบัญชีให้ตรงกับมาตรฐานการบัญชี มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

โดยผู้สนับสนุนสามารถตรวจสอบการใช้เงินทุนดังกล่าวได้ ทั้งนี้ในส่วนของงบประมาณจากภาครัฐยังคงเป็นไปตามระเบียบงบประมาณของทางราชการ และมีการรายงานในทุกปีการศึกษาให้ผู้มีส่านร่วมได้รับทราบอย่างต่อเนื่อง

2.3.4 การบริหารงานทั่วไป

ผู้สนับสนุนสามารถให้ความช่วยเหลือสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ เช่น ส่งเสริมสนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชนองค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน การเป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน รวมทั้งพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นสถานศึกษาเตรียมอนาคต เป็นต้น

2.4 ขั้นตอนการดำเนินงานของโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา

โครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา เป็นกระบวนการบริหารจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาและภาคีเครือข่ายทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและตอบสนองต่อบริบทของสถานศึกษา โดยมีเป้าหมายสำคัญในการยกระดับคุณภาพผู้เรียน พัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการของสถานศึกษาให้มีความคล่องตัวและเป็นอิสระมากยิ่งขึ้น การดำเนินงานของโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนามีกระบวนการที่เป็นระบบตั้งแต่การคัดเลือกสถานศึกษาและภาคีผู้สนับสนุน การกำหนดเป้าหมายและแผนพัฒนาร่วมกัน การบริหารจัดการโดยใช้การมีส่วนร่วม การสนับสนุนทรัพยากรและองค์ความรู้จากภาคีเครือข่าย การติดตามประเมินผล ตลอดจนการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงคุณภาพของโรงเรียนร่วมพัฒนา มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

2.4.1 แต่งตั้งคณะกรรมการการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ และประชุมคณะกรรมการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในรูปแบบโรงเรียนร่วมพัฒนา Partnership School เพื่อรองรับการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาตามนโยบาย THAILAND 4.0 เพื่อขับเคลื่อนโครงการ และการปรับปรุงพัฒนากฎระเบียบที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ การจัดสรรงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และหลักสูตรวิชาการ

2.4.2 สถานศึกษาสมัครเข้าร่วมโครงการ โดยกรอกใบสมัครเข้าร่วมโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนาและแนบเอกสารประกอบตามที่กาหนด ส่งมายัง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพิจารณาคัดเลือกสถานศึกษาและภาคเอกชนผู้ให้การสนับสนุนเข้าร่วมโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา ทั้งนี้จะต้องมีการประชุมหารือร่วมกันของผู้บริหาร และคณะครู ผู้ปกครอง ผู้เรียน คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้นำชุมชน ก่อนที่จะส่งใบสมัครเข้าร่วมโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา สถานศึกษาจะมีผู้สนับสนุนแสดงความสนใจแล้วหรือไม่ก็ได้

2.4.3 เมื่อสถานศึกษามีผู้สนับสนุนภาคเอกชนมาร่วมบริหารจัดการสถานศึกษาแล้วสถานศึกษาจัดให้มีการร่วมประเมินความพร้อมของสถานศึกษาอย่างเป็นทางการกับผู้สนับสนุนภาคเอกชน โดยมีการประชุมร่วมกันของผู้แทนจาก 6 กลุ่ม ได้แก่ ผู้สนับสนุน ผู้บริหาร คณะครูผู้ปกครอง ผู้เรียน คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้นำชุมชน

2.4.4 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจัดการลงนามบันทึกความเข้าใจว่าด้วยความร่วมมือ พร้อมทั้งประกาศรายชื่อสถานศึกษาโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา และจัดปฐมนิเทศผู้อำนวยการสถานศึกษากับผู้สนับสนุนโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา และเริ่มดำเนินโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา

2.4.4.1 สถานศึกษาร่วมกับผู้สนับสนุนจัดทำ / ปรับปรุงแผนพัฒนาสถานศึกษา และแผนติดตาม ประเมินผล วิจัยของสถานศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา ต้องดำเนินการจัดทำ / ปรับปรุงแผนฯ ให้แล้วเสร็จภายในเวลาไม่เกิน 3 เดือน หลังจากลงนามบันทึกความเข้าใจว่าด้วยความร่วมมือ

2.4.4.2 สถานศึกษาและผู้สนับสนุนร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินงานตามแผนพัฒนาสถานศึกษา และแผนติดตามประเมินผล วิจัย

2.4.4.3 คณะทำงานระดับสถานศึกษาด้านการติดตามประเมินผลและวิจัย ซึ่งแต่งตั้งโดยคณะกรรมการสถานศึกษา หรือผู้ประเมินจากภายนอกรายงานผลการดาเนินงานเทอมละ 1 ครั้ง (เมื่อสิ้นเทอม) ต่อคณะกรรมการสถานศึกษา

2.4.4.4 สถานศึกษาและผู้สนับสนุนร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาปรับปรุงแผนพัฒนาสถานศึกษา โดยใช้ผลของการติดตาม ประเมินผลและวิจัยระดับสถานศึกษา

2.4.4.5 สถานศึกษาและผู้สนับสนุนร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาพิจารณาดำเนินการตามข้อเสนอแนะ (ถ้ามี) จากคณะทางานด้านการติดตาม

ประเมินผลและวิจัย โครงการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในรูปแบบโรงเรียนร่วมพัฒนา ซึ่งได้จากการติดตามประเมินผล และวิจัยในระดับโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา

2.4.4.6 ประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Best Practice) ของสถานศึกษาในโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา

สรุปได้ว่า แนวคิดโรงเรียนร่วมพัฒนามุ่งให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการบริหารงาน ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล และการบริหารทั่วไป โดยใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และการร่วมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ทางการศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียน ครู และสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา และสามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะชีวิต ทักษะอาชีพ และสมรรถนะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

3. ความร่วมมือของภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

ความร่วมมือของหน่วยงาน องค์กร บุคคล และเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน ผู้ปกครอง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคประชาสังคม ในการร่วมกันสนับสนุน ส่งเสริม และพัฒนาสถานศึกษา ทั้งด้านทรัพยากร การบริหารจัดการ องค์ความรู้ เทคโนโลยี และการจัดกิจกรรมทางการศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน คุณภาพครู และคุณภาพสถานศึกษาอย่างยั่งยืน ความร่วมมือดังกล่าวครอบคลุมทั้งด้านการวางแผน การตัดสินใจ การดำเนินงาน การติดตามประเมินผล และการร่วมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ทางการศึกษา โดยมุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของชุมชนและสังคมในปัจจุบัน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2561, หน้า 16 – 17) ในการดำเนินงานโครงการนี้ กระทรวงศึกษาธิการ และผู้สนับสนุนตกลงที่จะร่วมกันผลักดันโครงการอย่างเต็มกำลังความสามารถ และจะใช้โอกาสการหารือร่วมกันในการแก้ไขประเด็นปัญหาและความท้าทายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินโครงการ ทั้งนี้ทั้งสองฝ่ายได้ตกลงร่วมกันให้มีการระบุบทบาทหน้าที่หลักของแต่ละฝ่าย ดังนี้

3.1 บทบาทหลักของผู้สนับสนุน

3.1.1 ร่วมการบริหารจัดการสถานศึกษา รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาและหรือกรรมการ ในคณะกรรมการสถานศึกษา

3.1.2 สนับสนุนทรัพยากร และงบประมาณส่วนเพิ่มให้กับสถานศึกษาในความสนับสนุนตามความเหมาะสม

3.1.3 เป็นผู้นำในการวางแผนพัฒนาสถานศึกษา ซึ่งครอบคลุมถึงการพัฒนาหลักสูตรและกิจกรรมภายในสถานศึกษา การบริหารจัดการบุคลากร ตลอดจนแนวทางการวัดผลความสำเร็จของสถานศึกษา

3.1.4 ร่วมพัฒนาและประเมินผลสำเร็จของโครงการพัฒนาสถานศึกษานั้น รวมถึงผลงานของบุคลากรของสถานศึกษา ตลอดจนอาจจะพิจารณาผลตอบแทนส่วนเพิ่มแก่บุคลากร

3.1.5 สื่อสารกับคณะกรรมการโครงการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษาภายใต้การสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีและร่วมกันป้องกันและแก้ไขอุปสรรคในการดำเนินโครงการ

3.2 บทบาทหลักของกระทรวงศึกษาธิการ

3.2.1 กำหนดนโยบาย หลักการโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา

3.2.2 ตั้งคณะทำงานสนับสนุนโครงการซึ่งทำหน้าที่ศึกษาและปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบต่าง ๆ ที่จะอำนวยความสะดวกในการดำเนินโครงการ

3.2.3 บริหารจัดการกระบวนการแต่งตั้งและโยกย้ายบุคลากรของสถานศึกษาในโครงการตามคำร้องขอที่มีเหตุอันสมควรจากคณะกรรมการสถานศึกษาของสถานศึกษานั้น ๆ

3.2.4 จัดทำบันทึกความเข้าใจว่าด้วยความร่วมมือการดำเนินโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา

3.2.5 สื่อสารประชาสัมพันธ์โครงการในเชิงรุกกับผู้อำนวยการสถานศึกษา ครู ผู้เรียน ผู้สนับสนุน และชุมชน รวมถึงสื่อสารประชาสัมพันธ์โครงการ

3.2.6 จัดการประชุมของคณะกรรมการโครงการและคณะทำงานทุกคณะ รวมทั้งการประชุมร่วมกับผู้สนับสนุนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ เพื่อติดตามความก้าวหน้าของโครงการและการรายงานผลการดำเนินงาน อีกทั้งให้เกิดการเรียนรู้และแก้ไขปัญหาร่วมกัน

3.2.7 ดำเนินการติดตามความก้าวหน้า ประเมินผลความสำเร็จ วิจัย และถอดบทเรียนของโครงการ รวมถึงจัดให้มีงบประมาณในการติดตาม ประเมินผล วิจัย และถอดบทเรียน

3.3 บทบาทหลักของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน / สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา / สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

3.3.1 แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน / สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา / สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เพื่อดำเนินงานโครงการปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบต่าง ๆ ให้การบริหารจัดการคล่องตัวและเป็นอิสระ

3.3.2 สนับสนุนการดำเนินงานโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา และจัดทำรายละเอียดสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการที่ผ่านการคัดเลือกจากผู้สนับสนุน

3.3.3 บริหารจัดการกระบวนการแต่งตั้งและโยกย้ายบุคลากรของสถานศึกษาในโครงการตามคำร้องขอที่มีเหตุผลอันสมควร

3.3.4 กำหนดแนวทางการดำเนินงานโครงการ การนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลโครงการ

3.3.5 ประชาสัมพันธ์โครงการอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างการรับรู้ของสังคม และสร้างขวัญกำลังใจแก่สถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ

3.3.6 เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อประมวลความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และรายงานผลการดำเนินโครงการ

3.4 บทบาทหลักของหน่วยงานหรือสถาบันระดับจังหวัด / ระดับพื้นที่

3.4.1 อำนวยความสะดวกและสนับสนุนส่งเสริมสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ

3.4.2 ให้ความร่วมมือในการติดตามและประเมินผลโครงการของสถานศึกษาในสังกัด

3.4.3 ประชาสัมพันธ์ สร้างการรับรู้ และสร้างขวัญกำลังใจแก่สถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการอย่างต่อเนื่อง

3.5 บทบาทหน้าที่ของคณะทำงาน Task force โครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา เพื่อการดำเนินโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3.5.1 ปลดล็อคกฎระเบียบเกี่ยวกับการบริหารจัดการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ และบริหารงานทั่วไป

3.5.2 สนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในรูปแบบ Partnership School เพื่อรองรับการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาตามนโยบาย THAILAND 4.0

3.5.3 วางระบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงและขยายผลความสำเร็จ

3.5.4 ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

3.6 บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาพี่เลี้ยง (สถานศึกษาเอกชน / รัฐ สถานศึกษานานาชาติ)

3.6.1 ให้การสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอนและสื่อการเรียนรู้

3.6.2 ให้การสนับสนุนสื่อการเรียนรู้นอกสถานที่โดยส่งเสริมประสบการณ์ตรงให้นักเรียนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้

3.6.3 ให้การสนับสนุนบุคลากรเฉพาะทางตามความจำเป็น ขาดแคลน และความต้องการของสถานศึกษา

3.6.4 ร่วมกันแต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบการนิเทศอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

3.6.5 ส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาวิเคราะห์ และการจัดทำวิจัยเพื่อการบริหารและการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

3.6.6 ร่วมกันพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถผลิต จัดหาและใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้จัดการเรียนการสอนได้เต็มประสิทธิภาพ

3.7 ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาและผู้สนับสนุนโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนาโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา

รุ่นที่ 1 สถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา รุ่นที่ 1 จำนวน 50 โรงเรียนเป็นสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จานวน 47 โรงเรียน และอยู่ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 18 โรงเรียน (แผนการพัฒนาปี 2561 – 2565)

รุ่นที่ 2 สถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา รุ่นที่ 2 จำนวน 84 โรงเรียนเป็นสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จานวน 72 โรงเรียน และอยู่ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 26 โรงเรียน (แผนการพัฒนา ปี 2562 – 2565)

รุ่นที่ 3 สถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา รุ่นที่ 3 จำนวน 61 โรงเรียน เป็นสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จานวน 56 โรงเรียน และอยู่ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 15 โรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2564, หน้า 17 – 20) ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาและผู้สนับสนุนโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนาโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา มีสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ จำนวน 134 โรงเรียน ครอบคลุมพื้นที่ จำนวน 61 จังหวัดทั่วประเทศไทย ดังตาราง 2

ตาราง 2 ข้อมูลโรงเรียนร่วมพัฒนา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รุนที่ 1 – รุ่นที่ 3

ที่	ชื่อสถานศึกษา	สังกัด	หมายเหตุ
1	โรงเรียนธงชัยเหนือวิทยา (โคกศิลา)	สพป.นครราชสีมา เขต 3	รุนที่ 1
2	โรงเรียนชุมชนบ้านวัด	สพป.นครราชสีมา เขต 6	รุนที่ 1
3	โรงเรียนอนุบาลเต่างอย	สพป.สกลนคร เขต 1	รุนที่ 1
4	โรงเรียนเจียรวนนทอุทิศ 1	สพป.นครราชสีมา เขต 4	รุนที่ 1
5	โรงเรียนเจียรวนนทอุทิศ 2	สพป.นครราชสีมา เขต 4	รุนที่ 1
6	โรงเรียนเจียรวนนทอุทิศ 3	สพป.เลย เขต 2	รุนที่ 1
7	โรงเรียนเจียรวนนทอุทิศ 4 (บ้านหนองหญ้าปล้อง)	สพป.เลย เขต 2	รุนที่ 1
8	โรงเรียนเจียรวนนทอุทิศ 4 (บ้านโพนแพง)	สพป.สกลนคร เขต 1	รุนที่ 1
9	โรงเรียนอนุบาลแคนดง	สพป.บุรีรัมย เขต 4	รุนที่ 1
10	โรงเรียนบ้านโคกขามโนนสมบูรณ	สพป.บุรีรัมย เขต 1	รุนที่ 1
11	โรงเรียนอนุบาลลืออำนาจ (ชุมชนเปือยหัวดง)	สพป.อำนาจเจริญ	รุนที่ 1

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 2 (ต่อ)

ที่	ชื่อสถานศึกษา	สังกัด	หมายเหตุ
12	โรงเรียนแก้วเสด็จพิทยาคม	สพม.กาฬสินธุ์	รุ่นที่ 1
13	โรงเรียนชุมชนโพนงามโพนสว่าง	สพป.มหาสารคาม เขต 3	รุ่นที่ 1
14	โรงเรียนร่องคำหงษทองวิทยา	สพป.รอยเอ็ด เขต 2	รุ่นที่ 1
15	โรงเรียนโนนสะอาดพิทยา	สพป.ขอนแก่น เขต 5	รุ่นที่ 1
16	โรงเรียนบ้านหนองไผ่ดุสิต ประชาสรรค์	สพป.ขอนแก่น เขต 5	รุ่นที่ 1
17	โรงเรียนบ้านภูดิน (มิตรผลอุปถัมภ์)	สพป.ชัยภูมิ เขต 2	รุ่นที่ 1
18	โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ	สพป.กาฬสินธุ์ เขต 3	รุ่นที่ 1
19	โรงเรียนคูคำพิทยาสรรพ	สพป.ขอนแก่น เขต 4	รุ่นที่ 2
20	โรงเรียนบ้านบึงเนียม บึงใครนุนทาหิน	สพป.ขอนแก่น เขต 1	รุ่นที่ 2
21	โรงเรียนบ้านโนนแสนคำหนองศาลา ศรีสะอาด	สพป.ศรีสะเกษ เขต 4	รุ่นที่ 2
22	โรงเรียนบ้านโนนคูณ	สพป.ศรีสะเกษ เขต 1	รุ่นที่ 2
23	โรงเรียนบ้านหนองนาคำ	สพป.อุดรธานี เขต 1	รุ่นที่ 2
24	โรงเรียนบ้านหนองดินดำ (คุรุราษร์ผดุงวิทย)	สพป.ชัยภูมิ เขต 2	รุ่นที่ 2
25	โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 27 หนองคาย	สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ	รุ่นที่ 2
26	โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 50 ขอนแกน	สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ	รุ่นที่ 2
27	โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 51 บุรีรัมย์	สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ	รุ่นที่ 2
28	โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 54 อำนาจเจริญ	สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ	รุ่นที่ 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 2 (ต่อ)

ที่	ชื่อสถานศึกษา	สังกัด	หมายเหตุ
29	โรงเรียนศรีสังวาลยขอนแกน ขอนแกน	สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ	รุ่นที่ 2
30	โรงเรียนโสตศึกษาสุรินทร สุรินทร์	สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ	รุ่นที่ 2
31	โรงเรียนเตรียมทหาร รุ่นที่ 13 อนุสรณ	สพป.มุกดาหาร	รุ่นที่ 2
32	โรงเรียนบ้านหนองกง	สพป.บุรีรัมย์ เขต 3	รุ่นที่ 2
33	โรงเรียนวัดน้ำไหล	สพป.บุรีรัมย์ เขต 3	รุ่นที่ 2
34	โรงเรียนพัฒนาสามัคคี	สพป.อำนาจเจริญ	รุ่นที่ 2
35	โรงเรียนโคกสวาสดิ์หนองสองห้องดอนแดง	สพป.อำนาจเจริญ	รุ่นที่ 2
36	โรงเรียนบ้านหนองยาง	สพป.หนองคาย เขต 2	รุ่นที่ 2
37	โรงเรียนบ้านโป่งสำราญ	สพป.หนองคาย เขต 2	รุ่นที่ 2
38	โรงเรียนบ้านหวยมวงคุรุราษฎร์รังสรรค	สพป.ขอนแกน เขต 2	รุ่นที่ 2
39	โรงเรียนบ้านหนองไห	สพป.ขอนแกน เขต 2	รุ่นที่ 2
40	โรงเรียนรวมมิตรวิทยา	สพป.บุรีรัมย์ เขต 1	รุ่นที่ 2
41	โรงเรียนบานกรูดหนองซำ	สพป.สุรินทร เขต 1	รุ่นที่ 2
42	โรงเรียนบานดอนแดงเจริญทอง	สพป.นครพนม เขต 1	รุ่นที่ 2
43	โรงเรียนบ้านห้วยลึก	สพป.บึงกาฬ	รุ่นที่ 2
44	โรงเรียนบ้านชัยพรมิตรภาพ 67	สพป.อุดรธานี เขต 1	รุ่นที่ 2
45	โรงเรียนบ้านทองหนองลิ่ม	สพป.บุรีรัมย์ เขต 3	รุ่นที่ 3
46	โรงเรียนวัดบ้านปราสาท	สพป.บุรีรัมย์ เขต 1	รุ่นที่ 3
47	โรงเรียนบ้านหนองแวงมน	สพป.ขอนแก่น เขต 3	รุ่นที่ 3
48	โรงเรียนบ้านหันใหญ่	สพป.ขอนแก่น เขต 3	รุ่นที่ 3

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 2 (ต่อ)

ที่	ชื่อสถานศึกษา	สังกัด	หมายเหตุ
49	โรงเรียนบ้านบึง – ยางประชาสรรค์	สพป.สุรินทร์ เขต 2	รุ่นที่ 3
50	โรงเรียนบ้านหนองโบสถ์	สพป.บุรีรัมย์ เขต 3	รุ่นที่ 3
51	โรงเรียนบ้านกวางงอย “รัฐราษฎร์อำนวยวิทย์”	สพป.บุรีรัมย์ เขต 1	รุ่นที่ 3
52	โรงเรียนโบว์มอนท์ร่วมพัฒนา	สพป.บุรีรัมย์ เขต 1	รุ่นที่ 3
53	โรงเรียนบ้านหนองหัวช้าง	สพป.บุรีรัมย์ เขต 1	รุ่นที่ 3
54	โรงเรียนบ้านช่อผกา	สพป.บุรีรัมย์ เขต 1	รุ่นที่ 3
55	โรงเรียนบ้านตระแบก	สพป.สุรินทร์ เขต 1	รุ่นที่ 3
56	โรงเรียนบ้านหนองหัวช้าง	สพป.บุรีรัมย์ เขต 1	รุ่นที่ 3
57	โรงเรียนบ้านท่าไห	สพป.อุบลราชธานี เขต 1	รุ่นที่ 3
58	โรงเรียนบ้านโป่งแมงวัน	สพป.นครราชสีมา เขต 1	รุ่นที่ 3
59	โรงเรียนบ้านกกค้อกกโพธิ์	สพป.หนองบัวลำภู เขต 2	รุ่นที่ 3

จากตาราง 2 ตั้งแต่ปีการศึกษา 2561 มีโรงเรียนผ่านการประเมินเข้าร่วมโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 105 โรงเรียน และมีโรงเรียนร่วมพัฒนาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 59 โรงเรียน ประกอบด้วย โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ เพื่อพัฒนาคุณภาพ ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และเตรียมความพร้อมผู้เรียนสำหรับอนาคต ช่วยลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ภายใต้ความร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในพื้นที่และชุมชน

4. มาตรฐานการศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา

โรงเรียนร่วมพัฒนาเป็นรูปแบบการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา โดยอาศัยความร่วมมือของทุกภาคส่วนในการร่วมบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ภายใต้ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่เน้นผลลัพธ์เชิงคุณภาพอย่างแท้จริง ทั้งด้านคุณภาพผู้เรียน กระบวนการบริหารและการจัดการ และกระบวนการจัดการเรียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การสอน โดยผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานการศึกษา เพื่อนำไปกำหนดแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ ความคล่องตัว และสามารถสะท้อนคุณภาพของการจัดการศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน เพื่อสะท้อนให้เห็นคุณภาพของการบริหารและการจัดการศึกษา และใช้สำหรับเป็นแนวทางการส่งเสริม กำกับ ดูแล ตรวจสอบ และประเมินผล ตลอดจนถึงการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษานั้น ๆ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2561, หน้า 59 – 60)

4.1 มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2561

นโยบายการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองที่กำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาคุณภาพคนไทยและการศึกษาไทยในอนาคต การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา ที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ตั้งแต่ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาอื่น ๆ ต้องมีความรู้ความเข้าใจแนวคิดและหลักการพื้นฐานเกี่ยวกับมาตรฐานการศึกษา ความหมาย ความสำคัญ แนวคิดและประโยชน์ของมาตรฐานการศึกษา ตามกระทรวงศึกษาธิการ ประกาศเรื่อง ให้ใช้มาตรฐานการศึกษาระดับปฐมวัยเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ลงวันที่ 27 กรกฎาคม พ.ศ. 2554 ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง ให้ใช้มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาลงวันที่ 11 ตุลาคม พ.ศ. 2559 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องให้ใช้มาตรฐานการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ลงวันที่ 2 มีนาคม 2560 (สำนักทดสอบทางการศึกษา, 2563, หน้า 6) และมติคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในการประชุม ครั้งที่ 5/2561 ตรงกับวันที่ 10 พฤษภาคม พ.ศ. 2561 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ประกาศให้ใช้มาตรฐานการศึกษาระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ศูนย์การศึกษาพิเศษ เพื่อเป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับสถานศึกษาหน่วยงานต้นสังกัด และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้งประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ในการพัฒนาส่งเสริม สนับสนุน กำกับดูแล และติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา (สำนักทดสอบทางการศึกษา, 2563, หน้า 60) มาตรฐานการศึกษาชาติ และข้อกำหนดในกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2561 แนบท้ายประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การใช้มาตรฐานการศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ฉบับลงวันที่ 6 สิงหาคม พ.ศ. 2561 มีจำนวน 3 มาตรฐาน ประกอบด้วย มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน ได้แก่ 1.1) ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน 1.2) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ และ มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน

1.1 ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน

1.1.1 มีความสามารถในการอ่าน การเขียน การสื่อสาร และการคิดคำนวณ

1.1.2 มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ อภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแก้ปัญหา

1.1.3 มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม

1.1.4 มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

1.1.5 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา

1.1.6 มีความรู้ ทักษะพื้นฐาน และเจตคติที่ดีต่องานอาชีพ

1.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน

1.2.1 การมีคุณลักษณะและค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนด

1.2.2 ความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย

1.2.3 การยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างและหลากหลาย

1.2.4 สุขภาวะทางร่างกาย และจิตสังคม

คำอธิบายมาตรฐานที่ 1 ด้านคุณภาพผู้เรียน

ผลการเรียนรู้ที่เป็นคุณภาพของผู้เรียนทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ ประกอบด้วย ความสามารถในการอ่าน การเขียน การสื่อสาร การคิดคำนวณ การคิดประเภทต่าง ๆ การสร้างนวัตกรรม การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตร การมีความรู้ ทักษะพื้นฐานและเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ และด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่เป็นค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนด ความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย การยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างและหลากหลาย รวมทั้งสุขภาวะทางร่างกายและจิตสังคม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.1 ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน

1.1.1 มีความสามารถในการอ่าน การเขียน การสื่อสาร และการคิดคำนวณ ผู้เรียนมีทักษะในการอ่าน การเขียน การสื่อสาร และการคิดคำนวณ ตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนดในแต่ละระดับชั้น

1.1.2 มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ อภิปรายแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น และแก้ปัญหา ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดจำแนกแยกแยะ ใคร่ครวญไตร่ตรอง พิจารณาอย่างรอบคอบ โดยใช้เหตุผลประกอบการตัดสินใจ มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล

1.1.3 มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม ผู้เรียนมีความสามารถในการรวบรวมความรู้ได้ทั้งด้วยตัวเองและการทำงานเป็นทีม เชื่อมโยงองค์ความรู้ และประสบการณ์มาใช้ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อาจเป็นแนวความคิด โครงการ โครงงาน ชิ้นงาน ผลผลิต

1.1.4 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ผู้เรียนมีความสามารถในใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อการพัฒนาตนเองและสังคมในด้านการเรียนรู้ การสื่อสาร การทำงานอย่างสร้างสรรค์และมีคุณธรรม

1.1.5 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา ผู้เรียนบรรลุและมีความก้าวหน้าในการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษาจากพื้นฐานเดิมในด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะกระบวนการต่าง ๆ รวมทั้งมีความก้าวหน้าในผลการทดสอบระดับชาติ หรือผลการทดสอบอื่น ๆ

1.1.6 มีความรู้ ทักษะพื้นฐาน และเจตคติที่ดีต่องานอาชีพ ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะพื้นฐานในการจัดการ เจตคติที่ดีพร้อมที่จะศึกษาต่อในระดับชั้นที่สูงขึ้น การทำงานหรืองานอาชีพ

1.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน

1.2.1 มีคุณลักษณะและค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนด ผู้เรียนมีพฤติกรรมเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม เคารพในกฎกติกา มีค่านิยมและจิตสำนึกตามที่สถานศึกษากำหนดโดยไม่ขัดกับกฎหมายและวัฒนธรรมอันดีของสังคม

1.2.2 มีความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย ผู้เรียนมีความภูมิใจในท้องถิ่น เห็นคุณค่าของความเป็นไทย มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์วัฒนธรรมและประเพณีไทย รวมทั้งภูมิปัญญาไทย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.2.3 ยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างและหลากหลาย ผู้เรียนยอมรับและอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้าน เพศ วัย เชื้อชาติ ศาสนา ภาษาวัฒนธรรม ประเพณี

1.2.4 มีสุขภาวะทางร่างกาย และจิตสังคม ผู้เรียนมีการรักษาสุขภาพกาย สุขภาพจิตอารมณ์และสังคม และแสดงออกอย่างเหมาะสมในแต่ละช่วงวัย สามารถอยู่ร่วมกับคนอื่นอย่างมีความสุข เข้าใจผู้อื่น ไม่มีความขัดแย้งกับผู้อื่น

มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ

คำอธิบายมาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ กล่าวคือ เป็นการจัดระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจอย่างชัดเจนสามารถดำเนินงานพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านตาม หลักสูตรสถานศึกษาในทุกกลุ่มเป้าหมาย จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ดำเนินการ พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ และจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการเรียนรู้ รวมทั้งจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคม ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 มีเป้าหมายวิสัยทัศน์และพันธกิจที่สถานศึกษากำหนดชัดเจน

คำอธิบาย 2.1 มีเป้าหมายวิสัยทัศน์และพันธกิจที่สถานศึกษา กล่าวคือ กำหนดชัดเจนเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ไว้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น วัตถุประสงค์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ นโยบายของรัฐบาลและของต้นสังกัด รวมทั้งทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม

2.2 มีระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษา

คำอธิบาย 2.2 มีระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษา กล่าวคือสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการ คุณภาพของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบทั้งในส่วนการวางแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา การนำแผนไปปฏิบัติเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีการติดตามตรวจสอบประเมินผลและปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง มีการบริหารอัตรากำลัง ทรัพยากรทางการศึกษาและระบบดูแลช่วยเหลือ นักเรียน มีระบบการนิเทศภายใน การนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนา บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีส่วนร่วมการวางแผน ปรับปรุง และพัฒนา และร่วมรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษา

2.3 ดำเนินงานพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านตามหลักสูตรสถานศึกษาและทุกกลุ่มเป้าหมาย

คำอธิบาย 2.3 ดำเนินงานพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านตามหลักสูตรสถานศึกษา และทุกกลุ่มเป้าหมายกล่าวคือ ดำเนินงานพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านตามหลักสูตรสถานศึกษาและทุกกลุ่มเป้าหมาย สถานศึกษาบริหารจัดการเกี่ยวกับงานวิชาการทั้งด้านการพัฒนาหลักสูตร กิจกรรมเสริมหลักสูตรที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านเชื่อมโยงวิถีชีวิตจริงและครอบคลุมทุกกลุ่ม เป้าหมาย หมายรวมถึง การจัดการเรียนการสอนของกลุ่มที่เรียนแบบควบรวมหรือกลุ่มที่เรียนร่วมด้วย

2.4 พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ

คำอธิบาย 2.4 พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ กล่าวคือ พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาครูบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ และจัดให้มีชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมาใช้ใน การพัฒนางานและการเรียนรู้ของผู้เรียน

2.5 จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ

คำอธิบาย 2.5 จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน และสภาพแวดล้อมทางสังคม ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ และมีความปลอดภัย

2.6 จัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้

คำอธิบาย 2.6 จัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ กล่าวคือ จัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการจัดการ เรียนรู้ สถานศึกษาจัดระบบการจัดหาการพัฒนาและการบริการเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษา

มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำอธิบายมาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญกล่าวคือ เป็นกระบวนการจัดการเรียนการสอนตามมาตรฐานและตัวชี้วัดของหลักสูตรสถานศึกษาสร้างโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดี ครูรู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคล ดำเนินการตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบและนำผลมาพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำผลที่ได้มาให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

3.1 จัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริงและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้

คำอธิบาย 3.1 จัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้ กล่าวคือ เป็นการจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิต จัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามมาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัดของหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง มีแผนการจัดการเรียนรู้ที่สามารถนำไปจัดกิจกรรมได้จริง มีรูปแบบการจัดการเรียนรู้เฉพาะสำหรับผู้ที่มีความจำเป็น และต้องการความช่วยเหลือพิเศษ ผู้เรียนได้รับการฝึกทักษะแสดงออก แสดงความคิดเห็น สรุปองค์ความรู้ นำเสนอผลงาน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้

3.2 ใช้สื่อ เทคโนโลยีแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้

คำอธิบาย 3.2 ใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้กล่าวคือ มีการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ รวมทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ โดยสร้าง โอกาสให้ผู้เรียนได้แสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากสื่อที่หลากหลาย

3.3 มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก

คำอธิบาย 3.3 มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก กล่าวคือ ครูผู้สอนมีการบริหารจัดการชั้นเรียน โดยเน้นการมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวก ให้เด็กรักครู ครูรักเด็ก และเด็กรักเด็ก เด็กรักที่จะเรียนรู้ สามารถเรียนรู้ ร่วมกันอย่างมีความสุข

3.4 ตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน

คำอธิบาย 3.4 ตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน กล่าวคือ มีการตรวจสอบและประเมินคุณภาพการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนโดยใช้เครื่องมือและวิธีการวัดและประเมินผลที่เหมาะสมกับเป้าหมายในการจัดการเรียนรู้ และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้เรียนเพื่อนำไปใช้พัฒนาการเรียนรู้

3.5 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้

คำอธิบาย 3.5 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ กล่าวคือ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการจัดการ เรียนรู้ ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์รวมทั้งให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้

สรุปได้ว่า โรงเรียนร่วมพัฒนาเป็นรูปแบบการจัดการศึกษาที่มุ่งสร้างต้นแบบการบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน โดยได้รับการสนับสนุนทั้งด้านงบประมาณจากภาครัฐและทรัพยากรจากภาคเอกชน เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา อันนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2561 ทั้ง 3 มาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ และมาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน คุณภาพการบริหารจัดการ และคุณภาพการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นรูปธรรม ต่อเนื่องและยั่งยืน

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนร่วมพัฒนา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนร่วมพัฒนา ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับประเด็นการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชนและชุมชน ตลอดจนการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละโรงเรียน ดังนี้

สุภาวดี มิสุนา (2563, หน้า 104 – 109) ได้ทำการวิจัยเรื่องมาตรฐานการบริหารโรงเรียนร่วมพัฒนา พบว่า 1) มาตรฐานและตัวบ่งชี้การบริหาร

โรงเรียนร่วมพัฒนา ประกอบด้วย 3 มาตรฐาน 16 ด้าน และ 98 ตัวบ่งชี้ คือ มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน มี 2 ด้าน 20 ตัวบ่งชี้ มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ มี 9 ด้าน 46 ตัวบ่งชี้ มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มี 5 ด้าน 32 ตัวบ่งชี้ 2) ผลการยืนยันมาตรฐานและตัวบ่งชี้การบริหารโรงเรียนร่วมพัฒนา พบว่า ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 186 คน เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 100 จำนวน 95 ตัวบ่งชี้ ส่วนอีก 3 ตัวบ่งชี้ คือมาตรฐานที่ 1 ด้านที่ 2 ตัวบ่งชี้ที่ 4 บริหารงานวิชาการเชิงธุรกิจ เห็นด้วย 56 คน คิดเป็นร้อยละ 30.11 ไม่เห็นด้วย 130 คน คิดเป็นร้อยละ 69.89 และตัวบ่งชี้ที่ 5 นิเทศ กำกับ ติดตามการบริหารคุณภาพสถานศึกษาโดยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เห็นด้วย120 คน คิดเป็นร้อยละ 64.52 ไม่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 35.48 และมาตรฐานที่ 2 ด้านที่ 2 ตัวบ่งชี้ที่ 5 นิเทศภายในโรงเรียนโดยการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมพัฒนา เห็นด้วย 170 คิดเป็นร้อยละ 91.39 ไม่เห็นด้วย 16 คน คิดเป็นร้อยละ 8.61 ตามลำดับ

บัณฑิตย์ ทาปิมปา (2563, หน้า 104 – 109) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารสถานศึกษาตามโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) มีประเด็นที่สำคัญน่าสนใจ ดังนี้

1. กระบวนการบริหารสถานศึกษาตามโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) ของโรงเรียนบ้านหนองเงือกและโรงเรียนมิตรมวลชนเชียงใหม่ พบว่า ภาพรวมของระดับความคิดเห็นตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการมุ่งเน้นลูกค้ามีค่าเฉลี่ยสูงสุดเหมือนกัน 2 โรงเรียน ทั้งนี้เพราะหลักการสำคัญของโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา (Partnership School Project) เพื่อต้องการให้โรงเรียนมีความคล่องตัวและสามารถบริหารจัดการโรงเรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพ ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และเตรียมความพร้อมผู้เรียนสำหรับอนาคต พร้อมกับการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อเปิดโอกาสในการพัฒนาอย่างทั่วถึง ช่วยลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ภายใต้ความร่วมมือของผู้มีเกี่ยวข้องในพื้นที่และชุมชน 1.1) ด้านการนำองค์กร โรงเรียนบ้านหนองเงือกและโรงเรียนมิตรมวลชนเชียงใหม่ มีระดับความคิดเห็นตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) ในด้านการนำองค์กร อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของโรงเรียนบ้านหนองเงือก คือ มีแนวทาง

การสื่อสารทิศทางและผลการดำเนินงานของโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนาผ่านช่องทางที่หลากหลาย โดยคำนึงถึงการสื่อสารแบบสองทาง เช่น การจัดประชุม อบรม สัมมนาการพบปะพูดคุย และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของโรงเรียนมิตรมวลชนเชียงใหม่ คือ มีการสื่อสารและสร้างความผูกพัน โครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา 1.2) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โรงเรียนบ้านหนองเงือกและโรงเรียนมิตรมวลชนเชียงใหม่ มีระดับความคิดเห็นตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) ในด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของทั้ง 2 โรงเรียน คือ มีการแสดงแนวทางจัดทำแผนกลยุทธ์และถ่ายทอดกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการของโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา โดยมีการรวบรวมวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค รวมถึงข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องมาใช้ในกระบวนการวางแผนปฏิบัติราชการ มีการระดมความคิดเห็นของบุคลากรทุกระดับในการจัดทำแผนกลยุทธ์ สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์อย่างชัดเจน รวมถึงกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจในการสร้างนวัตกรรมที่เสริมสร้างองค์ความรู้ เพื่อพัฒนาโรงเรียนไปสู่ความเป็นเลิศ ทั้งนี้เนื่องจากโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา (Partnership School Project) เป็นแนวคิดการสร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาภายใต้บทบาทความร่วมมือระหว่างกระทรวงศึกษาธิการ และบริษัทมูลนิธิ องค์กร หรือสถาบันที่สนับสนุนทรัพยากรและมีส่วนร่วมในการบริหารให้กับสถานศึกษา สร้างการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ ในการบริหารจัดการร่วมพัฒนา และสนับสนุนสถานศึกษา ภายใต้การดูแลของกระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2561, หน้า 61) 1.3) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า โรงเรียนบ้านหนองเงือกและโรงเรียนมิตรมวลชนเชียงใหม่มีระดับความคิดเห็นตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) ในด้านการมุ่งเน้นลูกค้า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของโรงเรียนบ้านหนองเงือก คือ ส่งเสริมโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนาให้เกิดการตอบสนองที่ดีต่อความต้องการของแต่ละกลุ่ม เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของโรงเรียนมิตรมวลชนเชียงใหม่ คือ ส่งเสริมการมีความสัมพันธ์ที่ดีเพื่อการดำเนินการของโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนาในอนาคต ทั้งนี้เพราะการส่งเสริมและให้การสนับสนุนโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา จะทำให้เกิดการพัฒนาโครงการให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ร่วมโครงการเนื่องจากมีการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนในโครงการ 1.4) ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

โรงเรียนบ้านหนองเงือกและโรงเรียนมิตรมวลชนเชียงใหม่ มีระดับความคิดเห็นตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) ในด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของโรงเรียนบ้านหนองเงือก คือ มีการดำเนินงานเพื่อจัดการความรู้และมุ่งเน้นนวัตกรรม โดยมีกระบวนการจัดการผ่านการดำเนินงานโดยคณะกรรมการโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนาและเมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของโรงเรียนมิตรมวลชนเชียงใหม่ คือ มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อสร้างความมั่นใจในการจัดการโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา ทั้งนี้เพราะการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและมีการจัดการความรู้ รวมถึงนวัตกรรม มีส่วนต่อการพัฒนา 1.5) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร โรงเรียนบ้านหนองเงือก และโรงเรียนมิตรมวลชนเชียงใหม่ มีระดับความคิดเห็นตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) ในด้านการมุ่งเน้นบุคลากร อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของโรงเรียนบ้านหนองเงือก คือ มีแนวทางในการดำเนินการต่าง ๆ ในการจัดการกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของโรงเรียนมิตรมวลชนเชียงใหม่ คือ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบมีการกำหนดผลที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้เพราะในการดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอน โครงการต่าง ๆ อาศัยบุคลากรในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ หากบุคลากรได้รับการพัฒนาร่วมถึงสนับสนุนการทำงานในด้านต่าง ๆ ย่อมส่งผลต่อการดำเนินกิจกรรมของโครงการ 1.6) ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ โรงเรียนบ้านหนองเงือกและโรงเรียนมิตรมวลชนเชียงใหม่ มีระดับความคิดเห็นตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) ในด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของทั้ง 2 โรงเรียน คือ มีการกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา ทั้งนี้เพราะการกำหนดตัวชี้วัด จะทำให้มีการทราบถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงหรือพัฒนาการดำเนินงานโครงการ 1.7) ด้านผลลัพธ์ โรงเรียนบ้านหนองเงือกและโรงเรียนมิตรมวลชนเชียงใหม่ มีระดับความคิดเห็นตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) ในด้านผลลัพธ์ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของโรงเรียนบ้านหนองเงือก คือ นักเรียนมีความพึงพอใจต่อกิจกรรมที่จัดขึ้นตามโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา และเมื่อพิจารณา ในรายละเอียดแล้วรายการที่มี

ค่าเฉลี่ยสูงสุดของโรงเรียนมิตรมวลชนเชียงใหม่ คือ มีการส่งเสริมการเรียนรู้ที่มีสื่อการเรียนการสอน และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ทั้งนี้ปัจจุบันสื่อการเรียนการสอนที่มีความทันสมัยและการใช้เทคโนโลยีมีความสำคัญในการจัดการเรียนการสอน หากมีการนำสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยจะส่งผลต่อการดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอน รวมถึงหลักการสำคัญของโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา (Partnership School Project) เพื่อต้องการให้โรงเรียนมีความคล่องตัวและสามารถบริหารจัดการโรงเรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพ ยกระดับผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียน และเตรียมความพร้อมผู้เรียนสำหรับอนาคต พร้อมกับการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อเปิดโอกาสในการพัฒนาอย่างทั่วถึง ช่วยลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ภายใต้ความร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในพื้นที่และชุมชน

2. ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อกระบวนการบริหารสถานศึกษาตามโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) ของโรงเรียนบ้านหนองเงือกกับโรงเรียนมิตรมวลชนเชียงใหม่ พบว่า มีความใกล้เคียงกัน ดังนั้น มีความเป็นไปได้ว่าโรงเรียนมีแนวทางการบริการสถานศึกษาตามโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) ทั้ง 7 ด้าน ที่ใกล้เคียงกัน ทั้งนี้ เพราะการดำเนินโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนาขึ้นตรงต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง มีการปลดระเบียบต่าง ๆ ให้มีความคล่องตัว มีคณะกรรมการสถานศึกษาที่มาจากผู้แทน 4 ฝ่ายเข้ามาช่วยบริหารจัดการ คือ ภาคประชาสังคม ท้องถิ่น ภาคเอกชนและมหาวิทยาลัยในพื้นที่เป็นพี่เลี้ยง โดยมีผู้แทนภาคเอกชนเป็นประธานกรรมการสถานศึกษา เพื่อจะได้นำแนวคิดการทำงานแบบใหม่ ๆ ที่ทันสมัยเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนให้ไปสู่เป้าหมายได้รวดเร็วยิ่งขึ้น ถือเป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมการศึกษา

จัตุพร แปวไธสง (2563, หน้า 1232 – 1243) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การศึกษาการมีส่วนร่วมของกลุ่มชุมชนในการบริหารการศึกษาของโรงเรียนร่วมพัฒนา (Partnership School) จังหวัดบุรีรัมย์ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมของกลุ่มชุมชนในการบริหารการศึกษาของโรงเรียนร่วมพัฒนา (Partnership school) ในการบริหารการศึกษาใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านบริหารงานงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป 2) เพื่อเปรียบเทียบการมีส่วนร่วม

ของกลุ่มชุมชนในการบริหารการศึกษาของโรงเรียนร่วมพัฒนา (Partnership school) จำแนก ตาม อายุ และกลุ่มชุมชนผู้ปกครองนักเรียน และกลุ่มบุคลากรสนับสนุนในการบริหารการศึกษา ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านบริหารงานงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 496 คน จากโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา (Partnership school) จังหวัดบุรีรัมย์ จำนวน 6 โรงเรียน พบว่า 1) ผลการวิเคราะห์การมีส่วนร่วมของกลุ่มชุมชนในการบริหารการศึกษาของโรงเรียนร่วมพัฒนา (Partnership school) ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านบริหารงานงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) ผลการเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมของกลุ่มชุมชนในการบริหารการศึกษาของโรงเรียนร่วมพัฒนา (Partnership school) 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านบริหารงานงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป ผลปรากฏว่า 2.1) การมีส่วนร่วมของกลุ่มชุมชนในการบริหารการศึกษาของของโรงเรียนร่วมพัฒนา (Partnership school) จำแนกตามอายุ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่นัยสำคัญที่ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การมีส่วนร่วมของกลุ่มชุมชนในการบริหารการศึกษาของโรงเรียนร่วมพัฒนา (Partnership school) ด้านบริหารงานวิชาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 2.2) การมีส่วนร่วมของกลุ่มชุมชนในการบริหารการศึกษาของโรงเรียนร่วมพัฒนา (Partnership school) จำแนกตามกลุ่มชุมชน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้านพบว่า ด้านบริหารงานงบประมาณ และด้านบริหารงานทั่วไปมีความแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทางตรงกันข้าม ด้านบริหารวิชาการ และด้านบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน

อนุสรา สุวรรณวงศ์ และ สรสิริ วรวรรณ (2563, หน้า 321) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยแห่งความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียนประชารัฐ: มิติภาครัฐและภาคเอกชน พบว่า ปัจจัยแห่งความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อยกระดับการพัฒนาโรงเรียนประชารัฐ ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์เชิงรุกร่วมกัน 2) การใช้ทรัพยากรร่วมกัน 3) การมีส่วนร่วมของชุมชน 4) ภาวะผู้นำที่คล่องแคล่วว่องไว 5) ระบบสนับสนุนและกำกับติดตาม โดยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อความร่วมมือ ได้แก่ การสนับสนุนเชิงการเมืองค่านิยมทางสังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เอื้ออำนวยให้การดำเนินงานระหว่างองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (2565, หน้า 98 – 99) ได้ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบการจัดการศึกษาเพื่อแก้ปัญหาความยากจนและลดความเหลื่อมล้ำ: กรณีการศึกษาโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนาประเทศไทย การศึกษารูปแบบโรงเรียนในโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา (Partnership School Project) ใช้หลักการและแนวทางของการร่วมพัฒนา เน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของโรงเรียน ชุมชนและภาคส่วนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง การดำเนินงานของโรงเรียนแต่ละที่มีประเด็นงานที่น่าสนใจมีเทคนิคการทำงานที่เกิดจากประสบการณ์ต่าง ๆ ของผู้บริหาร ครูและชุมชน ที่มีความแตกต่างหลากหลาย แต่ทั้งหมดล้วนมีเป้าหมายสำคัญ คือ การให้นักเรียนมีทักษะชีวิต มีทักษะอาชีพเป็นเยาวชนที่เติบโตไปเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพของประเทศ รายละเอียดข้อค้นพบของแต่ละโรงเรียน ดังนี้

1) โรงเรียนมีชัยพัฒนา เป็นต้นแบบของโรงเรียนร่วมพัฒนา มีการขยายเครือข่ายออกไปทั่วประเทศ มีลักษณะการทำงานที่สำคัญ 10 ประการ คือ 1) มุ่งสร้างพลเมืองที่มีคุณภาพเน้นการสร้างคนดี ซื่อสัตย์สุจริต รู้จักแบ่งปัน เคารพคนทุกคน 2) เรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงเปลี่ยนแปลงตนเองและสังคม โรงเรียนใช้หลักสูตรแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการเพิ่ม เรื่อง การสอนทักษะชีวิตและทักษะอาชีพ เน้นการสร้างทัศนคติและการลงมือปฏิบัติ เรียนรู้และกล่อมเกลาไปในการปฏิบัติร่วมกัน 3) เปลี่ยนวิธีการเรียนใหม่ทั้งระบบ ให้นักเรียนได้เรียนรู้อย่างมีความสุขและสามารถนำความรู้ไปใช้ได้จริงในสังคม เปลี่ยนวัตถุประสงค์ของโรงเรียน จากสถานที่ที่ให้ความรู้เฉพาะเด็กนักเรียน มาเป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตและเป็นศูนย์การพัฒนาคุณภาพชีวิตสำหรับทุกคนในชุมชน 4) คิดนอกกรอบ ที่โรงเรียนได้ดำเนินการ 3 ด้าน คือ การศึกษา การพัฒนาคุณภาพชีวิต และธุรกิจเพื่อสังคม 5) สอนประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมในชีวิตจริง 6) เอาใจใส่ต่อกลุ่มชาติพันธุ์ ได้เรียนร่วมกับกลุ่มชาติพันธุ์ที่อยู่ชายขอบ มีทั้งชนชาติม้ง กะเหรี่ยง ทำให้เกิดความรักสามัคคีในหมู่คณะและยอมรับในความแตกต่าง 7) ตั้งคำถามให้คิด คิดคำตอบให้ตรงคำถาม การสอนแบบเชิงรุก (Pro active Learning) ในทุกชั่วโมงเรียนจะใช้วิธีการตั้งคำถามให้นักเรียน “ฝึกคิด” 8) ฝึกวินัยต่อตัวเอง นักเรียนจะได้ใช้โทรศัพท์มือถือ 1 ชั่วโมง / สัปดาห์ และต้องเขียนจดหมายถึงผู้ปกครองและเพื่อนคนละ 2 ฉบับต่อสัปดาห์ 9) ฝึกนวัตกรรุ่นเยาว์ นักเรียนจะถูกฝึกฝนให้เป็นผู้สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ผ่านกิจกรรมธุรกิจเพื่อสังคมที่หลากหลาย 10) เป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับทุกคน ทั้งครู นักเรียนผู้ปกครองและคนในชุมชนได้รับโอกาสในการเรียนรู้ฝึกทักษะอาชีพ

2) โรงเรียนบ้านสันดาบ เป็นตัวอย่างของโรงเรียนขนาดเล็กที่ลุกขึ้นมาปรับปรุงโรงเรียนปรับการเรียน การสอน จนสามารถพ้นภาวะวิกฤตได้ สรุปแนวทางสำคัญมีดังนี้ คือ 1) กล้าเปลี่ยนแปลงผู้บริหารโรงเรียนได้ลุกขึ้นมาเพื่อต้องการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น 2) เปลี่ยนปัญหาเป็นพลัง โรงเรียนมีวิกฤตทั้ง 6 ด้าน คือ ด้านกายภาพ อาคารเรียนทรุดโทรม ด้านคุณภาพ การประเมินคุณภาพการศึกษาไม่ผ่านมาตรฐานการศึกษา ด้านบุคลากร ครูขาดแคลน ด้านบริหารจัดการมีข้อจำกัดเรื่องงบประมาณ ด้านโอกาสทางการศึกษา นักเรียนมีโอกาสน้อยมากที่จะไปศึกษาต่อ ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ไม่เหมาะสม มีปัญหายาเสพติดในชุมชน วิกฤตทั้ง 6 ด้านนี้เป็นพลังที่ทำให้คุณครูและนักเรียนเข้าร่วมโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา มีพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษา จากโรงเรียนที่ใกล้จะถูกยุบกลายมาเป็นโรงเรียนที่ได้รับรางวัล 3) การบูรณาการหลักสูตร ทั้งภาควิชาการและภาคปฏิบัติในตอนเช้าเรียนในห้องเรียนและตอนบ่ายลงมือปฏิบัติทำการเกษตร ลงแปลงผักของนักเรียน 4) เรียนรู้ท่ามกลางการปฏิบัติ เรียนรู้จากการลงมือทำจริง ทำน้ำสมุนไพรขาย ปลูกเมลอน เพาะเห็ดและนำไปขายด้วยตนเอง 5) ความร่วมมือจากภาคส่วนอื่น ๆ องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) ที่มีงบประมาณมาจ้างคุณครู 3 คน นิคมอุตสาหกรรมโรงงานสินสาครจ้างครู 1 คน

3) โรงเรียนรวมมิตรวิทยา เป็นโรงเรียนขยายโอกาสที่มีความพยายามในการเปลี่ยนแปลงตนเองโดยมีผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้นำให้การเปลี่ยนแปลงโดยมีแนวทางที่สำคัญ คือ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนใหม่ ว่า “ยุวทูตรักท้องถิ่น ทำกินด้วยสัมมาชีพ มีจิตอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม” 2) การปรับบทบาทของผู้อำนวยการและครู ผู้อำนวยการเป็นครูของครู (Super Coach) และครูจากผู้สอนมาเป็นคนจัดการเรียนรู้ (Learning Designer) 3) สถานที่ทุกแห่งเป็นห้องเรียนห้องเรียน คือ สถานที่ที่ต้องไปเรียนรู้ ผืนนา แปลงผัก โรงเพาะเห็ด อู่ซ่อมรถยนต์ สนามฟุตบอลอ่างเก็บน้ำ เกิดความคิดสร้างสรรค์ และมีจินตนาการใหม่ ๆ 4) ปรับเปลี่ยนหลักสูตร จากหลักสูตรพื้นฐานเป็นหลักสูตรฐานสมรรถนะ (Competency – Base Curriculum) จาก 8 หมวดสาระมาจัดเป็น 4 กลุ่มวิชา ซึ่งครอบคลุมวิชาพื้นฐานได้ครบถ้วน 5) เน้นการเรียนการสอนเป็นแบบใฝ่รู้และสร้างสรรค์ (Active and Constructive Leaning) เรียนเรื่องที่จะนำไปใช้ประโยชน์จริง 6) องค์กรชุมชนให้การสนับสนุน

4) โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 15 เป็นโรงเรียนร่วมพัฒนาที่ขยายเครือข่ายออกไปรวม 56 แห่ง เป็นโรงเรียนที่มีเครือข่ายโรงเรียนร่วมพัฒนาที่ใหญ่

ที่สุด มีวิธีการดำเนินงานที่สรุปได้ ดังนี้ 1) การคิดให้หลุดกรอบ 2) โรงเรียนใช้ดิจิทัลทั้งระบบ การเรียนการสอน การยืมหนังสือจากห้องสมุด มีการบันทึกข้อมูล พฤติกรรมและผลการเรียนของนักเรียนผ่านแอพพลิเคชั่น 3) เห็นโอกาส ปรับปรุงอาคารเรียนโรงเรียนที่ถูกยุบมาเป็นหอพักให้นักเรียนที่ยากจนใช้พื้นที่โรงเรียนทำแปลงเกษตร 4) การส่งเสริมการประกอบอาชีพที่หลากหลายให้กับนักเรียนในหลาย ๆ ด้าน

จากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานและตัวบ่งชี้การบริหารโรงเรียนร่วมพัฒนาของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ โรงเรียนร่วมพัฒนา (Partnership School) หมายถึง สถานศึกษาทั้งของรัฐบาลและเอกชนที่สร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง ครอบครัว ชุมชน นักธุรกิจและหน่วยงานต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกโรงเรียนโดยจัดทำข้อตกลงอย่างเป็นทางการ ในการร่วมมือสนับสนุนทั้งการร่วมเป็นคณะกรรมการสถานศึกษา และร่วมมือด้านทรัพยากรแหล่งเรียนรู้ การบริหารจัดการ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรและกิจกรรมการจัดการเรียนการสอน และร่วมตัดสินใจในการวางแผนการดำเนินงานทั้งโครงสร้าง ตลอดจนการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน กำหนดมาตรฐานการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมพัฒนา กำหนดมาตรฐานการเป็นโรงเรียนร่วมพัฒนา กำหนดความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดกับผู้เรียนโดยเกิดจากความคิดเห็นและการตัดสินใจของการมีส่วนร่วมจากทุกกลุ่มที่เข้ามาเป็นผู้ร่วมพัฒนากับโรงเรียนจัดระบบการประเมินผลของการเป็นผู้ร่วมพัฒนากับโรงเรียนและดำเนินงานโดยมีคู่มือการดำเนินงานโรงเรียนร่วมพัฒนา ที่มีนักวิชาการหลายคนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนร่วมพัฒนาได้ศึกษาวิจัยและสร้างเป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงานของโรงเรียน เช่น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนักวิชาการต่างประเทศ ได้แก่ Joyce L. Epstein and others., The Center for Mental Health in Schools at UCLA, Sarah Costello and I – Fang Cheng, Illinois Children's Mental Health Partnership, The Council for Corporate & School Partnerships เป็นต้น

แนวคิดการวิจัยเชิงคุณภาพและพหุกรณีศึกษา

1. หลักการและแนวคิดงานวิจัยเชิงคุณภาพ

หลักการและแนวคิดของการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นกระบวนการศึกษาที่มุ่งทำความเข้าใจปรากฏการณ์ทางสังคม พฤติกรรม มุมมอง ความเชื่อ ประสบการณ์ และความหมายที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลสร้างขึ้นในบริบทจริง โดยผู้วิจัยให้ความสำคัญกับ “ความลึกซึ้งของข้อมูล” มากกว่าปริมาณข้อมูล เพื่ออธิบายและตีความความจริงตามสภาพธรรมชาติของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การวิจัยเชิงคุณภาพมีแนวคิดสำคัญว่า ความจริงทางสังคมมีลักษณะหลากหลายและเปลี่ยนแปลงตามบริบท เวลา และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องเข้าไปศึกษาในสถานการณ์จริง มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ให้ข้อมูล และทำความเข้าใจความหมายที่ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนออกมาผ่านกระบวนการสัมภาษณ์ การสังเกต การสนทนากลุ่ม การศึกษาเอกสาร และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ศึกษาในภาพรวมของการวิจัยเชิงคุณภาพและรายละเอียดของพหุกรณีศึกษา รายละเอียดดังนี้ (รัตนะ บัวสนธ์, 2555, หน้า 25, อ้างถึงใน เมรินทกาล พัฒนทรัพย์พิศาล, 2563, หน้า 88)

1.1 ความหมายของการวิจัยเชิงคุณภาพ

สุรจิตย์ ผิวงาม (2558, หน้า 108) สรุปไว้ว่า การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการศึกษาสถานการณ์ที่เป็นตามธรรมชาติในทุกมิติ มุ่งการค้นหาประเด็นสังคม หรือปัญหามนุษย์ เพื่อหาความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์ กับสภาพแวดล้อม มีการออกแบบการวิจัยที่ยืดหยุ่น นักวิจัยเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในกระบวนการวิจัย เน้นการวิเคราะห์ข้อมูล การตีความ สร้างข้อสรุปแบบอุปนัย

ชำนาญ คำปัญโญสีโนทัย (2559, หน้า 134) กล่าวว่า การวิจัยเชิงคุณภาพด้านการศึกษาสถานการณ์ที่เป็นไปตามธรรมชาติในทุกมิติมุ่งการค้นหาประเด็นปัญหาสังคมหรือปัญหาของมนุษย์ความรู้สึกนึกคิดและประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อหาความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์กับสภาพแวดล้อมมีการออกแบบการวิจัยที่ยืดหยุ่น นักวิจัยเป็นเครื่องมือสำคัญที่สุดในกระบวนการวิจัยและเน้นการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัยพื้นฐานความจริงและวิธีการค้นหาความจริงที่เป็นบ่อเกิดวิธีวิทยาเชิงคุณภาพในการวิจัย คือ ความเชื่อที่ว่าความเป็นจริงของศิลปะนั้นมิได้คงที่หรือมีระบบกฎเกณฑ์ที่แน่นอนสม่ำเสมอ แต่ทว่าความเป็นจริงของสรรพสิ่งนั้นมีความหมาย

และแปรเปลี่ยนไปตามบริบทรอบข้าง โดยเฉพาะความเป็นจริงเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์และพฤติกรรมทางสังคมของกลุ่มคนใด ๆ ก็ตามล้วนถูกกำหนดขึ้นจากสภาพแวดล้อมทางสังคมวัฒนธรรมนั้น ๆ เป็นสำคัญพื้นฐานความเชื่อเช่นนี้ ได้แก่ ปรากฏการณ์นิยม ปฏิสัมพันธ์ทางสัญลักษณ์และวัฒนธรรม ซึ่งมีสาระโดยสังเขป ดังนี้

1. ปรากฏการณ์นิยมพื้นฐานความเชื่อในกลุ่มนี้มีสาระสำคัญว่าบุคคลแสดงพฤติกรรมใด ๆ ให้ปรากฏสังเกตได้นานเป็นเพราะบุคคลนั้นได้เรื่องให้ความหมายแล้วจึงแสดงพฤติกรรมดังกล่าวในนั้นพฤติกรรมของบุคคลแต่ละคนจึงขึ้นอยู่กับบุคคลนั้นเลือกให้ความหมายและแสดงพฤติกรรมด้วยเหตุนี้การที่จะเข้าใจพฤติกรรมที่สังเกตได้อย่างถูกต้องจึงจำเป็นต้องรู้ถึงที่มาของการให้ความหมาย ซึ่งอยู่เบื้องหลังพฤติกรรมดังกล่าวเสร็จก่อนนั่นคือพฤติกรรมปรากฏมิอาจตีความหมายได้ตามที่ปรากฏจะต้องอธิบายตีความตามที่บุคคลผู้ซึ่งแสดงพฤติกรรมนั้นให้ความหมาย

2. ปฏิสัมพันธ์ทางสัญลักษณ์พื้นฐานความเชื่อกลุ่มนี้ก็คล้ายกับกลุ่มแรกในแง่ที่ว่าพฤติกรรมของมนุษย์ล้วนมีความหมายเป็นตัวกำหนดให้แสดงออกมาแต่มีความแตกต่างในประเด็นที่ว่าบุคคลใด ๆ แสดงพฤติกรรมออกเป็นเพราะบุคคลได้มาอยู่ร่วมกันมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันจนกระทั่งเกิดการเรียนรู้ยอมรับว่าพฤติกรรมใดที่กลุ่มบุคคลนั้นคาดหวังให้สมาชิกในกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำหากบุคคลใดบุคคลหนึ่งแสดงพฤติกรรมออกมาแล้วไม่ตรงกับความคาดหวังของกลุ่มบุคคลนั้น ๆ จะไม่ได้รับการยอมรับจากบุคคลนี้ บุคคลผู้ซึ่งแสดงพฤติกรรมดังกล่าวจะเกิดการเรียนรู้ว่าไม่ควรแสดงพฤติกรรมเช่นนั้นอีก นั่นคือการให้ความหมายของการแสดงออกพฤติกรรมนั้น วัฒนธรรมสำนึกคิดนี้อธิบายว่าพฤติกรรมของมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นในระดับตัวบุคคลหรือระดับกลุ่มจะมีความหมายและความเป็นจริงอย่างไรขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดกล่าวคือพฤติกรรมเดียวกันถ้าปรากฏในต่างวัฒนธรรมจะมีความหมายแตกต่างกัน ดังนั้นการศึกษาทำความเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ทั้งที่เป็นพฤติกรรมส่วนบุคคลและพฤติกรรมทางสังคมจึงต้องทำความเข้าใจวัฒนธรรมที่บุคคลนั้นเกิดและอาศัยอยู่จึงจะอธิบายพฤติกรรมดังกล่าวได้ถูกต้องที่กล่าวมาเป็นพื้นฐานทางปรัชญาในส่วนที่เกี่ยวกับอภิปรัชญาหรือพื้นฐานความเชื่อที่ช่วยอธิบายว่าอะไรคือความจริง วิธีวิทยาเชิงคุณภาพนั้นต้องอาศัยช่องทางหรือประสาทสัมผัสทั้ง 5 เช่นกันนั่น คือ ยืนอยู่บนพื้นฐานปรัชญา ประจักษ์นิยมเช่นกันแต่ไม่ใช่ว่าข้อมูลของความจริงที่รับผ่านประสาทสัมผัสทั้ง 5 นี้จะต้องกำหนดแจงนับวัดค่าเป็นตัวเลขจำนวนเสมอไปแต่ยังมีข้อมูลอื่นที่ไม่ใช่ตัวเลข

หากว่าก็ยังเป็นความจริงได้ด้วยเช่นกันพื้นฐานทางปรัชญาที่ทำให้ เกิดวิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ

คมกริช ไชยทองศรี (2561, หน้า 162) การวิจัยเชิงคุณภาพ หมายถึง กระบวนการศึกษาค้นคว้าที่มุ่งทำความเข้าใจปรากฏการณ์ พฤติกรรม ความคิด ความเชื่อ ประสบการณ์ และความหมายที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลสร้างขึ้นภายใต้บริบททางสังคมและสภาพแวดล้อมตามธรรมชาติ โดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงลึกจากการสัมภาษณ์ การสังเกต การสนทนากลุ่ม และการศึกษาเอกสาร เพื่อนำมาวิเคราะห์ ตีความ และอธิบายปรากฏการณ์อย่างเป็นระบบ โดยเน้นความเข้าใจเชิงลึกมากกว่าการวัดผลเชิงปริมาณหรือการใช้สถิติในการอธิบายผลการวิจัย

สุริโย ปุริโส (2562, หน้า 70) สรุปไว้ว่า วิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการศึกษาสถานการณ์ที่เป็นไปตามธรรมชาติในทุกมิติ มุ่งการค้นหาประเด็นปัญหาทางสังคมหรือปัญหาของมนุษย์ ความรู้สึกนึกคิดและประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อหาความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์กับสภาพแวดล้อมมีการออกแบบการวิจัยที่ยืดหยุ่นได้ นักวิจัยเป็นเครื่องมือสำคัญที่สุดในกระบวนการวิจัยและเน้นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัยพื้นฐานความเชื่อเกี่ยวกับความจริงและวิธีการค้นหาความจริงที่เป็นบ่อเกิดวิธีวิทยาเชิงคุณภาพในการวิจัย คือ ความเชื่อที่ว่าความเป็นจริงของสิ่งต่าง ๆ นั้นมิได้คงที่หรือมีระบบกฎเกณฑ์ที่แน่นอนสม่ำเสมอ แต่ทว่าความเป็นจริงของสรรพสิ่งนั้นมีความหมายและแปรเปลี่ยนไปตามบริบท (Context) รอบข้างโดยเฉพาะความเป็นจริงเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ และพฤติกรรมทางสังคมของกลุ่มคนใด ๆ ก็ตามล้วนถูกกำหนดขึ้นจากสภาพแวดล้อมทางสังคมวัฒนธรรมนั้น ๆ เป็นสำคัญพื้นฐานความเชื่อเช่นนี้ได้แก่ ปรากฏการณ์นิยม (Phenomenology) ปฏิสัมพันธ์ทางสัญลักษณ์ (Symbolic Interaction) และวัฒนธรรม (Culture)

เมรินทกาล พัฒนทรัพย์พิศาล (2563, หน้า 94) สรุปไว้ว่า การวิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษาเป็นการศึกษาปรากฏการณ์ทางการศึกษาเพื่อจะแสวงหาความรู้ซึ่งเป็นไปตามธรรมชาติ ทุกมิติเพื่อค้นหาความจริงทางสังคมจากปรากฏการณ์หรือปัญหาประสบการณ์ต่าง ๆ ของปรากฏการณ์ เพื่อหาความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม เป็นการติดตามการศึกษาติดตามระยะยาวใช้การสังเกต แบบมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการเป็นวิธีการหลักในการเก็บข้อมูลที่หลากหลายในช่วงเวลาที่แตกต่างกันและเน้นการวิเคราะห์ ข้อมูลโดยการตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย เครื่องมือที่สำคัญ

ที่สุดคือ ตัวนักวิจัยเองมีการออกแบบที่ยืดหยุ่นดำเนินการศึกษาและทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตรรกะ แบบอุปนัยการวิเคราะห์กับการเก็บข้อมูล

ชาย โพธิสิตา (2564, หน้า 29) ได้ให้ความหมายของ “การวิจัยเชิงคุณภาพ” ไว้ว่าเป็นการวิจัยที่ทำในสถานการณ์ที่เป็นธรรมชาติใช้วิธีการศึกษาและเครื่องมือในการเก็บข้อมูลที่หลากหลายแต่เครื่องมือที่สำคัญที่สุด คือ ตัวนักวิจัยเอง มีการออกแบบที่ยืดหยุ่นดำเนินการศึกษาและทำการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยตรรกะแบบอุปนัยการวิเคราะห์กับการเก็บข้อมูล ดำเนินการไปพร้อมกันในสนามมุ่งตีความเพื่อทำความเข้าใจความหมายของพฤติกรรมหรืออธิบายปรากฏการณ์ในทัศนะของผู้ที่ถูกศึกษา โดยมีจุดยืนอยู่บนบริบทของปรากฏการณ์หรือของผู้ที่ถูกศึกษาเหล่านั้น การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นไปตามธรรมชาติ ในทุกมิติมุ่งการค้นหาประเด็นปัญหาสังคมหรือปัญหาของมนุษย์ความรู้สึกนึกคิดและประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อหาความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์กับสภาพแวดล้อมมีการออกแบบการวิจัยที่ยืดหยุ่นได้ นักวิจัยเป็นเครื่องมือสำคัญที่สุดในกระบวนการวิจัยและเน้นการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย พื้นฐานความจริงและวิธีการค้นหาความจริงที่เป็นบ่อเกิดวิธีวิทยาเชิงคุณภาพในการวิจัย คือ ความเชื่อที่ว่าความเป็นจริงของศิลปะนั้นมิได้คงที่หรือมีระบบกฎเกณฑ์ที่แน่นอนสม่ำเสมอ แต่ทว่าความเป็นจริงของสรรพสิ่งนั้นมีความหมายและแปรเปลี่ยนไปตามบริบทรอบข้างโดยเฉพาะความเป็นจริงเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์และพฤติกรรมทางสังคมของกลุ่มคนใด ๆ ก็ตามล้วนถูกกำหนดขึ้นจากสภาพแวดล้อมทางสังคมวัฒนธรรมนั้น ๆ เป็นสำคัญพื้นฐานความเชื่อเช่นนี้ ได้แก่

สำหรับนักการศึกษาในต่างประเทศนั้น John W. Creswell (1998, p. 15 อ้างถึงใน ชาย โพธิสิตา, 2554, หน้า 25) ได้ให้ความหมายของ “การวิจัยเชิงคุณภาพ” ไว้ว่าเป็นกระบวนการค้นคว้าวิจัยเพื่อหาความเข้าใจบนพื้นฐานของระเบียบวิธีอันมีลักษณะเฉพาะที่มุ่งการค้นหาประเด็นปัญหาทางสังคมหรือปัญหาของมนุษย์ในกระบวนการนี้นักวิจัยสร้างภาพหรือข้อมูลที่ซับซ้อนเป็นองค์รวม วิเคราะห์ข้อความรายงานทัศนะของผู้ให้ข้อมูลอย่างละเอียดและดำเนินการศึกษาในสถานการณ์ที่เป็นธรรมชาติ และ Sharan B.Merriam (1988, p. 6) ได้ให้ความหมายของ “การวิจัยเชิงคุณภาพ” ไว้ว่าเป็นการวิจัยที่สนใจให้เกิดความเข้าใจในความหมายของโครงสร้างของมนุษย์ ในด้านความรู้สึกนึกคิดและประสบการณ์ต่าง ๆ การวิจัยมุ่งอธิบายให้ความสนใจโดยตรงกับ

ประสบการณ์ ในด้านชีวิตความเป็นอยู่ความรู้สึกและประสบการณ์ที่ประสบความเปลี่ยนแปลง

สรุปได้ว่า วิจัยเชิงคุณภาพ หมายถึง การศึกษาปรากฏการณ์หรือปัญหาทางสังคมและมนุษย์ภายใต้สภาพการณ์ตามธรรมชาติ โดยมุ่งทำความเข้าใจความคิด ความรู้สึก ประสบการณ์ และความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์กับสภาพแวดล้อมอย่างลึกซึ้ง มีความยืดหยุ่นในการออกแบบการวิจัย ผู้วิจัยเป็นเครื่องมือสำคัญในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และใช้การตีความเพื่อสร้างข้อสรุปแบบอุปนัยบนพื้นฐานของความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในบริบทของการศึกษา

2. ลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงคุณภาพ

สุภางค์ จันทวานิช (2550, หน้า 13 – 14) ได้อธิบายลักษณะของการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนี้

1) เน้นการมองปรากฏการณ์ให้เห็นในภาพรวมโดยการมองจากหลายแง่มุมการศึกษาปรากฏการณ์สังคมจะต้องกระทำโดยศึกษาปรากฏการณ์นั้นจากแง่มุมหรือแนวคิดทฤษฎีที่มีความหลากหลายมากกว่ายึดแนวคิดอันใดอันหนึ่งเป็นหลัก นอกจากนั้นไม่พิจารณาปรากฏการณ์อย่างเป็นเสียงเสียวด้านใดด้านหนึ่ง

2) เป็นการศึกษาติดตามระยะยาวและเจาะลึกเพื่อให้เข้าใจความเปลี่ยนแปลงของปรากฏการณ์สังคมซึ่งมีความเป็นพลวัต

3) ศึกษาปรากฏการณ์ในสภาพแวดล้อมตามธรรมชาติเพื่อให้เข้าใจความหมายของปรากฏการณ์มักมีการวิจัยสนาม (Field Research) ไม่มีการควบคุมและทดลองในห้องปฏิบัติการเพราะทำให้ผู้วิจัยไม่เห็นปรากฏการณ์ในบริบททางสังคมและวัฒนธรรม

4) คำนึงถึงความเป็นมนุษย์ของผู้ถูกวิจัยด้วยเหตุที่ว่าการศึกษาปรากฏการณ์สังคมเป็นการศึกษามนุษย์จึงให้ความสำคัญและเคารพผู้ถูกวิจัยในฐานะเพื่อมนุษย์จะเข้าไปสัมผัสสร้างความสนิทสนมและความไว้เนื้อเชื่อใจเข้าใจไม่มีแบ่งเขาแบ่งเรา ไม่นำข้อมูลของผู้ถูกวิจัยไปในทางที่เสื่อมเสียไม่ฝืนใจเมื่อพูดถึงวิจัยไม่เต็มใจตอบนักวิจัยและจัดเข้าไปสัมผัสมากกว่าจะใช้เป็นเครื่องมือวิจัยอื่นใดเป็นสื่อกลาง

5) ใช้การพัฒนาและวิเคราะห์แบบอุปนัยเป็นการนำข้อมูลรูปแบบใด ๆ และหลายกรณีมาสรุปเป็นข้อสรุปเชิงนามธรรมโดยพิจารณาร่วมที่จะพบจะเน้นการวิเคราะห์แบบอุปนัยมากกว่าใช้สถิติตัวเลข

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

6) เงินปัจจัยหรือตัวแปรด้านความรู้สึกนึกคิดจิตใจความหมายในปรากฏการณ์ทางสังคมนักวิจัยเชิงคุณภาพเชื่อว่าองค์ประกอบด้านจิตใจความคิดและความหมายคือสิ่งที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมมนุษย์

1.3 ความน่าเชื่อถือของงานวิจัยเชิงคุณภาพ

Graneheim (2004, pp. 105 – 112); Guba & Lincoin, 1989, อ้างถึงใน กิติพัฒน์ นนทปัทมะดุลย์ (2550, หน้า 30 – 34) ได้ระบุเกณฑ์ในการพิจารณาความน่าเชื่อถือของงานวิจัยเชิงคุณภาพไว้ 4 ประเด็น ดังนี้

1) ความน่าเชื่อถือได้หมายถึงความสอดคล้องของข้อมูลและการตีความของผู้วิจัยกับความเป็นจริงของผู้ให้ข้อมูลและนักวิจัยนักวิจัยควรดำเนินการเพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ของงานวิจัยดังนี้

1.1) อยู่ในสนามเป็นช่วงระยะนาน นานจนผู้วิจัยสามารถสร้างสัมพันธภาพกับผู้ให้ข้อมูลจะแน่ใจว่าจะได้ความจริงจากผู้ให้ข้อมูลรวมทั้งทำให้นักวิจัยสามารถขจัดอคติและตรวจสอบความเข้าใจในประเด็นสำคัญ ๆ ให้ถูกต้อง

1.2) การที่นักวิจัยจะได้มีโอกาสใกล้ชิดกับกลุ่มตัวอย่างเป็นช่วงระยะนาน (Prolonged Engagement) เป็นการที่นักวิจัยใช้เวลาที่ยาวนานทุ่มเทเวลาให้ใกล้ชิดทำให้ตรวจสอบได้ว่าข้อมูลที่ได้นั้นมีความผิดพลาดบิดเบือนมากน้อยเพียงใด ไม่ว่าจะเกิดจากตัวตนของนักวิจัยเกิดจากผู้ให้ข้อมูลและเป็นการสร้างความไว้วางใจให้กับผู้ให้ข้อมูลเพื่อผลในการสร้างความเชื่อถือของข้อมูลในระดับสูง

1.3) สังเกตอย่างจริงจังและต่อเนื่องยาวนาน (Persistent Observation) เพื่อเข้าใจคุณลักษณะสำคัญรวมทั้งเข้าใจสิ่งที่ผิดปกติพร้อมทั้งเข้าใจความหมายนั้น ๆ

1.4) ตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) ได้แก่ การศึกษาจากแหล่งที่มาต่าง ๆ ของข้อมูลหลายแหล่งการใช้มุมมองทางทฤษฎีหลาย ๆ ทฤษฎี ตรวจสอบซึ่งกันและกันและถ่ายทอด เล่าตรวจสอบระหว่างเพื่อนร่วมวิจัยและผู้เกี่ยวข้องทุกขั้นตอนของการวิจัย

2) การถ่ายโอนผลงานวิจัย (Transferability) การถ่ายโอนผลการวิจัยเป็นความสามารถอ้างผลการวิจัยไปยังสภาพการณ์ในบริบทที่คล้ายคลึง กันโดยได้เสนอให้ใช้กลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive selection) การหาข้อสนเทศในทุก ๆ ด้าน

อย่างครบถ้วนหาข้อมูลของแนวคิดในสมมติฐานที่สร้างขึ้นเพื่อสร้างแนวทางอันอาจทำให้เกิดการถ่ายโอนผลวิจัยไปสู่บริบทอื่น ๆ ที่คล้ายคลึงกันได้

3) การพึ่งพากับคนอื่น (Dependability) หมายถึง การและผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับแนวคิดหรือกรอบทฤษฎีที่มีอยู่ อาจทำได้โดยใช้วิธีอื่น ๆ เข้าร่วมกันหลายวิธีในการตรวจสอบความตรงของข้อมูลของแนวทฤษฎีการใช้นักวิจัยหลายคนร่วมสังเกตสิ่งเดียวกัน ฯลฯ เพื่อดูว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะไปในทางทิศทางเดียวกันสนับสนุนกันหรือขัดแย้งกันและอาจใช้วิธีการวิเคราะห์ทบทวนแบบแผนที่แตกต่างออกไป (Negative Case Analysis)

4) การยืนยันผล (Confirmability) หมายถึง ความสามารถในการยืนยันผลอันเกิดจากข้อมูลให้ใช้วิธีการสะท้อนคิด (Reflection) ในทุกขั้นตอนของการวิจัย โดยอาจสะท้อนแนวคิดร่วมกับทีมวิจัย (Member Checking) เพื่อให้การมองปัญหาของผู้วิจัย มีความชัดเจนหรืออาจทดสอบผลการศึกษาที่ได้และการตีความข้อมูลด้วยการให้ผู้ให้ข้อมูลได้ตรวจสอบ

1.1.4 ขั้นตอนการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพมีขั้นตอนในการวิจัยคล้ายคลึงกับงานวิจัยทั่วไป แต่อาจแตกต่างกันในรายละเอียดของขั้นตอนต่าง ๆ อย่างไรก็ตามนักวิจัยต้องพิจารณาให้ชัดเจนก่อนว่าประเด็นปัญหาที่น่าสนใจเหมาะสมกับการใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพหรือไม่โดยมีหลักการพื้นฐานว่าเลือดที่เหมาะสมกับการวิจัยเชิงคุณภาพคือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกความเชื่อค่านิยมอุดมการณ์ของมนุษย์ในสังคมหรือเรื่องที่มีลักษณะเป็นนามธรรมอื่น ๆ รวมถึงเรื่องที่เป็นการอธิบายขั้นตอนกระบวนการของเรื่องราวต่าง ๆ ในที่นี้จะกล่าวถึงขั้นตอนของการวิจัยเชิงคุณภาพ 6 ขั้นตอนพอสังเขปดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553, หน้า 13 – 14)

1) ขั้นระบุปัญหาการวิจัยขั้นตอนนี้จัดเป็นขั้นตอนแรกที่นำวิจัยต้องระบุให้ชัดว่าปัญหาหรือสิ่งที่ต้องการคำตอบคืออะไรหาไม่สามารถระบุได้ก็ไม่สามารถดำเนินการวิจัยในขั้นตอนต่อไปได้ซึ่งเรื่องนี้เป็นเรื่องยากสำหรับนักวิจัยมือใหม่ที่อาจเห็นทุกเรื่องเป็นปัญหาไปหมดหรือไม่เห็นปัญหาใดเลยขณะที่การวิจัยโดยเฉพาะการทำวิทยานิพนธ์มีข้อจำกัดในการเลือกปัญหาการวิจัยอยู่หลายประการสรุปเป็นประเด็นที่ควรคำนึงถึงในการเลือกปัญหาการวิจัย 6 ประเด็นคือ 1) ปัญหาวิจัยความตรงกับศาสตร์หรือสาขาวิชาที่เรียนตอบปัญหาวิจัยมีความหมาย 2) ปัญหาวิจัยมีความใหม่ 3) ปัญหาการวิจัย

นั้นมีความเป็นไปได้ที่จะทำการวิจัยได้สำเร็จ 4) ปัญหาการวิจัยตรงกับความสนใจของนักวิจัย 5) ปัญหาของการวิจัยนั้นมีความเป็นไปได้ที่จะทำงานวิจัยได้สำเร็จและ 6) เกณฑ์อื่น ๆ เช่น เรื่องระยะเวลา ค่าใช้จ่ายความปลอดภัยในการทำวิจัยเป็นต้น

2) ขั้นทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องขั้นตอนนี้ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญเพื่อช่วยขยายโลกกระทัดของนักวิจัยให้เห็นขอบเขตความรู้ที่มีอยู่แล้วในงานวิจัยเชิงคุณภาพจะใช้กรอบแนวคิดแบบรวมที่พร้อมจะปรับกรอบตามข้อมูลเชิงประจักษ์ที่พบในสนามการวิจัยก็ตามแต่การทบทวนวรรณกรรมก็ช่วยเกิดสมมติฐานชั่วคราวที่ใช้เป็นช่องทางในการค้นหาข้อมูลได้ต่อไปดังนั้นการที่นักศึกษาทบทวนวรรณกรรมได้อย่างกว้างขวางลึกซึ้งและครอบคลุมก็จะช่วยให้นักศึกษาสามารถระบุปัญหาการวิจัยได้อย่างชัดเจนและสามารถดำเนินการในขั้นตอนที่ 3 ได้ต่อไป

3) ขั้นวางแผนและออกแบบการวิจัยเป็นขั้นตอนที่นักวิจัยต้องออกแบบว่าการศึกษาข้อมูลจากกรณีศึกษาหรือกลุ่มเป้าหมายกลุ่มใดที่ไหนจะเข้าสู่สนามวิจัยอย่างไร ประมาณเวลาในสนามวิจัยไว้เท่าไหร่จะใช้เครื่องมืออะไรในการรวบรวมข้อมูลเครื่องมือนั้นจะสร้างอย่างไรจะเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างไรจะตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลด้วยวิธีใดจากวิเคราะห์ข้อมูลอย่างไรและจะเสนอผลการวิจัยอย่างไร

4) ขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นขั้นตอนที่ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามแผนที่วางไว้โดยขั้นตอนก่อนหน้านี้คือการเลือกสนามวิจัยกลุ่มเป้าหมาย หรือกรณีศึกษาวิธีในการรวบรวมข้อมูลซึ่งรวมถึงแนวคำถามและประเด็นต่าง ๆ ที่จะใช้ในการสัมภาษณ์สังเกตการสนทนากลุ่มหรือการศึกษาเอกสารในสนามการวิจัยด้วยขั้นตอนนี้ประกอบด้วย ขั้นตอนง่าย ๆ คือ 1) การเข้าสู่สนามการวิจัย 2) การสร้างความสัมพันธ์และความคุ้นเคยกับสนามการวิจัยและ 3) การเก็บรวบรวมข้อมูล

5) การวิเคราะห์ข้อมูลเนื่องจากการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยเชิงคุณภาพจะต้องวิเคราะห์ไปพร้อมพร้อมกับการเก็บรวบรวมข้อมูลและยังทำต่อไปหลังการเก็บรวบรวมข้อมูลสิ้นสุดลงทั้งนี้เพื่อการวิจัยลักษณะนี้นักวิจัยจะมีสมมุติฐานชั่วคราว (Working Hypothesis) ที่เกิดจากประสบการณ์แนวคิดทฤษฎีอยู่แต่เดิมจะถูกทดสอบด้วยข้อมูลที่เก็บได้ขณะเดียวกันก็จะเกิดสมมติฐานใหม่ขึ้นมาสมมติฐานที่เกิดขึ้นเหล่านี้จะนำไปสู่การเก็บรวบรวมข้อมูลและเกิดคำถามใหม่ ๆ ขึ้นต่อไปดังนั้นจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อม ๆ กับการเก็บรวบรวมข้อมูล

6) ขั้นสรุปและอภิปรายผลเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการวิจัยและสืบเนื่องจากการวิเคราะห์ ข้อมูลเป็นขั้นตอนที่นักวิจัยต้องตัดสินว่าจะเสนอสารสนเทศอะไร ผู้อ่านโดยทั่วไปจะเป็นการสรุปสาระสำคัญตามวัตถุประสงค์การวิจัยและตอบสมมติฐาน การวิจัยให้ครบถ้วนรวมทั้งต้องอภิปรายผลการวิจัยด้วยหลักการเหตุผลที่ทำให้ผู้อ่าน กระจ่างใจว่าทำไมจึงได้ผลการวิจัยเช่นนี้โดยท้ายที่สุดของขั้นตอนนี้ คือ การให้ข้อเสนอแนะต่อการนำไปใช้และข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไปดังนั้นนักวิจัย จึงต้องทุ่มเท กำลังปัญญากำลังและความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่จึงจะสามารถดำเนินการในขั้นตอนนี้ได้อย่างมีคุณภาพ

กล่าวโดยสรุป การวิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษาเป็นการศึกษาปรากฏการณ์ทางการศึกษาเพื่อจะแสวงหาความรู้ซึ่งเป็นไปตามธรรมชาติ ทุกมิติเพื่อค้นหาความจริงทางสังคมจากปรากฏการณ์หรือปัญหาประสบการณ์ต่าง ๆ ของปรากฏการณ์ เพื่อหาความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม เป็นการติดตามการศึกษาติดตามระยะยาวใช้การสังเกต แบบมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการเป็นวิธีการหลักในการเก็บข้อมูลที่หลากหลายในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน และเน้นการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย เครื่องมือที่สำคัญที่สุดคือตัวนักวิจัยเองมีการออกแบบที่ยืดหยุ่นดำเนินการศึกษาและทำการวิเคราะห์ข้อมูล

3. การวิจัยแบบพหุกรณีศึกษา

3.1 ความหมายของพหุกรณีศึกษา

ตามพจนานุกรมศัพทศึกษาศาสตร ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2551) ได้กลาวถึงความหมายของ “กรณีศึกษา” ไววา การศึกษาซึ่งอาจเป็นบุคคล ชุมชน หน่วยงาน เรื่อง เหตุการณ หรือปญหา โดยเก็บรวบรวมข้อมูล หลักฐาน ในเรื่องนั้นอย่างละเอียดและมีการวิเคราะห์เจาะลึกถึงสาเหตุที่แท้จริงของปญหาที่เกี่ยวของเพื่อช่วยให้เกิดความเขาใจที่ลึกซึ้งและสามารถให้การปรึกษาในเรื่องนั้นได้ ในทางการวิจัยหมายถึง การนำข้อมูล รายละเอียดของกรณีศึกษามาใชเป็นหลักฐานในการสรุปหลักการต่าง ๆ สอดคลองกับแนวคิด องอาจ นัยพัฒน (2554, หนา 330, อ้างถึงใน เมรินทกาล พันทรัพย์พิศาล, 2563, หน้า 95) ได้กลาวถึงความหมายของ “กรณีศึกษา” ไววา เป็นกระบวนการและผลผลิตของการสืบคนหาความรูความจริงอย่างละเอียดลุมลึกเกี่ยวกับกรณีหรือปรากฏการณบางอย่างที่สนใจ ซึ่งเกิดขึ้นในบริบทหรือระบบที่มีขอบเขตเฉพาะเจาะจง สอดคลองกับ รัตนะ บัวสนธ (2555, หนา 33) ได้กลาวถึงความหมาย

ของ “กรณีศึกษา” ไววา เป็นการเลือกศึกษาจากหน่วยที่ตองการศึกษาเพียงหน่วยเดียว ซึ่งคำว่า หน่วยในที่นี้อาจหมายถึงบุคคล องคกร ชุมชน ชวงเวลาสถานการณก็ได้ อาทิ นักวิจัยทำการศึกษาชุมชนใดชุมชนหนึ่งเพื่อตองการอธิบายทำความเขาใจการเปลี่ยนแปลงของชุมชนนั้นตั้งแต่แรกกอตั้งจนกระทั่งปจจุบัน หรือนักวิจัยเลือกทำการศึกษาโรงเรียนใดโรงเรียนหนึ่ง เพื่อตองการสร้างความเขาใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษาหรือการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนนั้น ทุกแงทุกมุมในการดำเนินงานวิจัยแบบศึกษารายกรณีนี้ นักวิจัยมีวัตถุประสงคเพื่อสร้างความเขาใจอย่างลุมลึกรอบด้านตอกรณีที่ศึกษานั้น นอกจากนี้ Stake (2000, p. 435) ได้กลาวถึงความหมายของ “กรณีศึกษา” ไววา เป็นวิธีการแสวงหาความรูความจริงเชิงประจักษ (Empirical Inquiry) ประเภทหนึ่งที่ใช้สำหรับศึกษาปรากฏการณร่วมสมัยใด ๆ ซึ่งเกิดขึ้นจริงภายในบริบท ชวงเวลานั้น โดยเฉพาะเมื่อขอบเขตระหว่างปรากฏการณและบริบทแวดลอมที่สนใจศึกษาไม่เดนชัด ตามความหมายดังกล่าวนี้ จะพบวา มุ่งเนนไปที่การเป็นวิธีการและกลยุทธดำเนินการสืบค้น (Investigation) หรือตรวจสอบ (Examination) ปรากฏการณใด ๆ ที่เกิดขึ้นในยุคสมัยนั้น และทำการศึกษาวิจัยโดยไม่แยกปรากฏการณที่สนใจออกจากบริบทที่แวดลอมรอบ ๆ ปรากฏการณนั้น กระบวนการสืบคนหาความรูความจริงประเภทนี้มีลักษณะตรงข้ามกับการวิจัยเชิงทดลองในหองปฏิบัติการ ที่นักวิจัยพยายามควบคุมหรือแยกปรากฏการณ์ศึกษาวิจัยออกจากปัจจัยภายนอกอื่น ๆ เพื่อป่องกันไม่ให้เขามามีอิทธิพลกับปรากฏการณที่ตองการสืบคนหาความรูความจริง นอกจากนี้ Yin (2003, p. 3) ได้กลาวถึง ความหมายของ “กรณีศึกษา” ไววา เป็นวิธีการแสวงหาความรูความจริงเชิงประจักษ ที่ใชสำหรับศึกษาปรากฏการณร่วมสมัยใด ๆ ซึ่งเกิดขึ้นจริงภายในบริบท ณ ชวงเวลานั้น

จากความหมายของกรณีศึกษา ทำให้ได้ความหมายของพหุกรณีศึกษา (Multi – case study) ดังที่ รัตนะ บัวสนธ (2555, หนา 33) ได้กลาวถึงความหมายของ “พหุกรณีศึกษา” ไววาเป็นการวิจัยที่นักวิจัยเลือกศึกษากับบุคคล สภาพการณหรือเหตุการณตั้งแต่ 2 กรณีขึ้นไป ซึ่งตางจากการศึกษารายกรณีที่มีกรณีที่ศึกษามากกวา 1 กรณี แต่ทำการศึกษาในประเด็นปญหาเดียวกัน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือการศึกษาที่มากกวา 1 รายกรณีนั่นเอง การวิจัยที่ใชการศึกษาแบบพหุกรณีนี้จะใชเมื่อมีวัตถุประสงคเพื่อสร้าง ชุดของขอสรุปหรือองคความรูร่วมกัน เกี่ยวกับปรากฏการณที่ศึกษา (หรือทฤษฎีจากพื้นที่) และยังตองการศึกษาสวนที่แตกต่างกันระหว่างกรณีที่เลือกมาทำการศึกษาอีกด้วย

กล่าวโดยสรุป พหุกรณีศึกษา หมายถึงระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพที่มุ่งศึกษาปรากฏการณ์เดียวกันจากหลายกรณีศึกษา โดยผู้วิจัยทำการศึกษาเชิงลึกในแต่ละกรณีภายใต้บริบทจริง เพื่อเปรียบเทียบ วิเคราะห์ และสังเคราะห์ความเหมือน ความแตกต่าง ตลอดจนรูปแบบหรือข้อค้นพบร่วมของปรากฏการณ์ที่ศึกษา อันนำไปสู่ความเข้าใจเชิงลึกและการสร้างข้อสรุปที่มีความน่าเชื่อถือ ครอบคลุม และสามารถอธิบายปรากฏการณ์ในบริบทที่หลากหลายได้อย่างรอบด้าน ในงานวิจัยทางการบริหารการศึกษา พหุกรณีศึกษามักใช้เพื่อศึกษาสถานศึกษาหลายแห่งที่มีลักษณะหรือบริบทแตกต่างกัน แต่มีประเด็นการวิจัยร่วมกัน เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ลักษณะ กระบวนการ และปัจจัยที่ส่งผลต่อปรากฏการณ์ที่ศึกษาได้อย่างลุ่มลึกภายใต้บริบทจริงของแต่ละกรณีศึกษา

3.2 ความเป็นมาและลักษณะสำคัญ

วิธีการศึกษาเฉพาะกรณีมีกำเนิดจากศาสตร์หลายสาขา และใช้กันทั่วไปในการวิจัยทางสังคมศาสตร์แทบทุกแขนง เมื่อยอนเวลาไปในชวงทศวรรษที่ 1920 และ 1930 พบว่านักมานุษยวิทยาได้มีผลงานเกี่ยวกับการศึกษาเฉพาะกรณีอย่างหลากหลาย และในปัจจุบัน การศึกษาเฉพาะกรณีเป็นวิธีการที่ใชทั้งโดยนักวิจัยเชิงคุณภาพและนักวิจัยเชิงปริมาณ การเลือกกรณีตัวอย่าง เป็นการกำหนดวาสิ่งไหนเป็นกรณีสำหรับศึกษาได้ หรือไม่ได้ ดารพิจารณาคุณสมบัติของสิ่งที่สนใจศึกษานั้นเป็นสำคัญ โดยสิ่งที่จะเลือกมาเป็นกรณีศึกษาตองเป็นสิ่งที่สามารถกำหนดขอบเขตชัดเจน นั่นคือมีความสมบูรณในตัวเอง มีเวลา สถานที่แน่นอน แต่คุณสมบัติที่กล่าวอาจไม่ชัดเจน เพราะแทบทุกสิ่งจะมีขอบเขตที่ชัดเจนอยู่ไม่มากก็น้อย ดังนั้น สิ่งที่อาจเป็นกรณีสำหรับศึกษาสามารถมีได้หลากหลาย ดังนั้น Stake ได้จำแนกกรณีที่นักวิจัยเลือกมาศึกษาเป็น 3 ประเด็น คือ

1. Intrinsic Cases เป็นกรณีที่เลือกมาศึกษาเพื่อสนองความอยากรูในสิ่งนั้นเป็นหลัก เป็นกรณีที่นารูและสมบูรณ์ในตัวเอง นักวิจัยเลือกศึกษากรณีนั้นเพราะความสนใจอยากรูอยากทำความเขาใจ อยากเปิดเผยรายละเอียดของกรณีนั้นไม่มีจุดประสงคอย่างอื่น

2. Instrumental Cases เป็นกรณีที่ใชเพื่อแสดงหรือสนับสนุนขอสรุปอย่างใดอย่างหนึ่งของนักวิจัย นักวิจัยเลือกกรณีนี้เพราะเห็นวากรณีนั้นเป็นตัวอย่างหรือเป็นตัวแทนของกรณีอื่น ๆ และนักวิจัยตองการใชกรณีนั้นเพื่อแสดงเป็นตัวอย่างของเรื่องที่กำลังนำเสนอ หรือเป็นตัวอย่างเพื่อสนับสนุนขอสรุปหรือขอโต้แย้งอยางใดอย่างหนึ่ง

3. Collective Cases นักวิจัยเลือกศึกษาหลาย ๆ กรณีเพื่อใชสนับสนุนเรื่องเดียวกัน

กรณีที่ศึกษา สามารถทำได้ 2 แบบ คือ

แบบที่หนึ่ง การทำกรณีศึกษาในฐานะเป็นสวนหนึ่งของการวิจัยเรื่องอื่น ทำเพื่อเสริมหรือแสดงเป็นตัวอย่างของสิ่งที่นักวิจัยนำเสนอในงานวิจัยนั้น

แบบที่สอง การทำกรณีศึกษาในฐานะเป็นการวิจัยเอกเทศเรื่องหนึ่งโดยตัวของมันเอง ไม่ได้เป็นสวนหนึ่งของการวิจัยเรื่องอื่น กรณีศึกษาในลักษณะนี้มีลักษณะเหมือนการศึกษาเชิงชาติพันธุวรรณนาทุกประการ โดยการศึกษาเชิงชาติพันธุวรรณนา เป็นการศึกษาเฉพาะกรณีที่มีขนาดใหญ่

การเลือกกรณีศึกษา จำเป็นตองดูจุดมุ่งหมายของการศึกษา ถ้าอยากรูแบบเจาะลึกในสิ่งใด เรื่องใดเรื่องหนึ่ง ก็เลือกหรือศึกษาเพียงสิ่งเดียว และทำการศึกษากรณีนั้นอย่างรอบด้านและอย่างลงลึก เป็นเอกเทศ สมบูรณในตัวเอง (แบบที่สอง) แต่ถ้าต้องการใชตัวอย่างเพื่อแสดงหรือสนับสนุนประเด็นหลักที่นักวิจัยตองการเนนหรือชี้ชัด อาจเลือกเป็นกรณีตัวอย่างสักจำนวนหนึ่ง (แบบที่สอง)

ดังนั้น การเลือกกรณีศึกษา ขึ้นอยู่กับแนวทางที่นักวิจัยเลือกวาจะเป็นเชิงปริมาณ หรือเชิงคุณภาพ คือ

1) แนวเชิงปริมาณ นักวิจัยตองมีความรูเกี่ยวกับกรณีที่จะศึกษา มีความรูเกี่ยวกับประชากรที่จะเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง กอนที่จะทำการสุมตัวอย่างจากประชากร โดยการศึกษาความรูเบื้องตนถึงสิ่งที่จะศึกษาใหเพียงพอกอนทำการเลือกกลุ่มตัวอย่าง จะทำใหการตัดสินใจเลือกหรือไม่เลือกเป็นกรณีศึกษาง่ายขึ้น

2) แนวเชิงคุณภาพ การเลือกแบบเจาะจง เพื่อให้ได้กรณีที่เหมาะสมกับความตองการและจุดมุ่งหมายของการศึกษาเป็นวิธีที่ใชได้ทั่วไป ในทางปฏิบัติ การเลือกแบบเจาะจงหากรณีที่มีความเหมาะสมเปรียบเสมือนการ “รอนหา” กรณีที่เหมาะสมที่สุด เหมาะสมทั้งในแงที่เป็นกรณีที่สามารถใหได้ข้อมูลอย่างหลากหลายและครอบคลุม หรือเหมาะสมทั้งแงแนวคิดในการวิจัยและในแงของระเบียบวิธีวิจัยสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ เป็นกรณีศึกษาเชิงคุณภาพมีลักษณะสำคัญ ดังนี้ (องอาจ นัยพัฒน, 2550, หนา 332 – 333)

2.1) มุ่งเนนศึกษาวิจัยอย่างลึกซึ้งตอประเด็นปญหาใด ๆ ที่สนใจจากกรณีตัวอย่างเฉพาะรายใดรายหนึ่งหรือหลายราย (Particular Instances) ระบบที่มีขอบเขตเจาะจง เชน บุคคล กลุมบุคคล ชุมชน องคกร เหตุการณ หรือปรากฏการณ

2.2) เป็นกระบวนการแสวงหาความรูความจริงที่ดำเนินไปตามธรรมชาติ (Naturalistic Inquiry) ใชประเด็นปญหาเป็นศูนย์กลางการสืบคนหาคำตอบ (Problem Centered) และมีขนาดขอบเขตของการศึกษาวิจัยไม่กว้างขวางแต่เจาะลึก

2.3) มุ่งเน้นพรรณนาปรากฏการณที่สนใจอย่างเข้มค้น (Intensive) ลุมลึก (In – depth) เห็นภาพพจน (Lifelike Description) รวมทั้งครอบคลุมครบถ้วนในทุกแงมุมที่เกี่ยวของกับปญหาที่ตองการสืบเสาะคนหาคำตอบ (Thick Description)

2.4) ใหความสนใจต่อประเด็นการอ้างอิงสารสนเทศผลของการศึกษา วิจัยที่สรรคสร้างขึ้นจากกรณีตัวอย่างเฉพาะรายที่เลือกมาทำการศึกษาเพื่อกำหนดเป็นสามัญการหรือขอสรุปทั่วไป (Generalization) ในหมูประชากรของกรณีเฉพาะรายอื่น ๆ (Population of Case) ที่อยู่ในวงกว้างน้อยกว่าการมีความเขาใจอย่างถ่องแท้ในความสลับซับซอน (Complexity) รวมทั้งลักษณะอัตลักษณของกรณีตัวอย่างเฉพาะในรายที่ทำการศึกษาวิจัย (Particularity)

2.5) รายงานการศึกษาเฉพาะกรณีเชิงคุณภาพ ซึ่งถือวาเป็นผลผลิตขั้นสุดท้ายของการแสวงหาความรูความจริงเกี่ยวกับกรณีตัวอย่างด้วยวิธีการต่าง ๆ สามารถนำเสนอผู้อ่านได้หลากหลายรูปแบบ (ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ) และจากมุมมองของบุคคลผู้เกี่ยวของหรือมีสวนได้สวนเสีย (Stakeholders) หลากหลายกลุม (ทั้งกลุมนักวิจัย ผู้เขาร่วมในการศึกษาวิจัย และผู้อ่านรายงานการวิจัย)

2.6) ใหความสำคัญกับการพรรณนาและอธิบายกรณีตัวอย่างของปรากฏการณที่สนใจทำการศึกษาวิจัยวา มีอะไรเกิดขึ้นบ้างและทำไมสิ่งนั้นจึงเกิดขึ้น (What Happened and Why) การพรรณนาและอธิบายปรากฏการณดังกลาวมักกระทำในรูปของการบอกเล่าเรื่องเฉพาะในฉากของเหตุการณที่สำคัญ พรอมทั้งแสดงข้อมูลหลักฐานประกอบการพรรณนาและอธิบาย โดยอาศัยการรับรูและการตีความหมายที่มีตอเหตุการณนั้น ทั้งที่มาจากมุมมองของนักวิจัยเองในฐานะ “คนนอก” และของกรณีตัวอย่างผู้เข้าร่วมในการวิจัยในฐานะ “คนใน” ปรากฏการณที่สนใจ

2.7) มุ่งเน้นสืบคนหาแบบแผน (Patterns) ความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำหรือพฤติกรรมของกรณีตัวอย่างเฉพาะรายที่เลือกมาศึกษาตามปรากฏการณ์ที่สนใจแบบแผนความสัมพันธ์นี้ อาจเป็นไปอย่างเปิดเผยและเป็นไปอย่างแฝงเร้นวามีลักษณะคงเสนคงวา (Consistency) หรือมีความสอดคลองตรงกัน (Correspondence) ภายใตเงื่อนไขและสภาวการณแบบใดแบบหนึ่งหรือไม่ อย่างไร

2.8) ความรูความจริงที่สรรคสร้างขึ้นจากการตีความข้อมูลหลักฐานจากสนามหรือสถานที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับกรณีตัวอย่างในแง่มุมเฉพาะตามปรากฏการณ์ที่สนใจ มักมีลักษณะใหอารมณและความรูสึกร่วมแก่ผู้อ่านเป็นอันมาก เสมือนราวกับว่าผู้อ่านเขาไปสัมผัสปรากฏการณนั้นจริง เนื่องจากมีการใชถ้อยคำถ่ายทอดเรื่องราวที่เกิดขึ้นในระดับเดียวกับประสบการณหรือวิถีชีวิตของคนเรา ดังนั้น ผู้อ่านรายงานการศึกษาเฉพาะกรณีเชิงคุณภาพสามารถนำความรูความเขาใจและประสบการณสวนตัวเขามาช่วยในการตีความหมายได้ ซึ่งนำไปสู่สามัญการเชิงธรรมชาติ (Naturalistic Generalization) หรือการถ่ายโอน (Transferability) ขอสรุปความรู้ความจริงใด ๆ ที่ได้สรรคสร้างขึ้นจากกรณีตัวอย่างเฉพาะรายที่ทำการศึกษาข้ามไปยังประชากรของกรณีเฉพาะที่อยู่ในใจของผู้อ่านแต่ละคนจะคำนึงถึง

3.3 รูปแบบของการวิจัยแบบกรณีศึกษา

การวิจัยแบบกรณีศึกษา อาจทำได้ 3 รูปแบบและในแต่ละรูปแบบนักวิจัยสามารถเลือกกรณีมาศึกษาเพียงกรณีเดียวหรือหลายกรณีก็ได้ ดังนี้

1) การศึกษาเชิงพรรณนา (Descriptive) มุ่งแสดงรายละเอียดพรอมทั้งบริบทอย่างสมบูรณของปรากฏการณที่เลือกมาศึกษา นักวิจัยนำเสนอเนื้อหาด้วยเทคนิคการบรรยาย สิ่งสำคัญของแบบนี้อยู่ที่การใหรายละเอียด พรอมด้วยบริบทของกรณีศึกษา ไม่เน้นการวิเคราะห์

2) ศึกษาแบบมุงการคนหา (Exploratory) เป็นกรณีศึกษาที่รูจักและใชกันอย่างแพรหลาย มีลักษณะเป็นการวิจัยนำรอง เพื่อหานิยามสำหรับมโนทัศนที่ยังไม่ชัดเจน เพื่อสรางสมมติฐานสำหรับการวิจัยแบบสำรวจที่จะตามมาภายหลัง นอกจากนี้นักวิจัยอาจทำกรณีศึกษาเพื่อคนหาประเด็นปญหาที่แท้จริงของปรากฏการณอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือคนหาประเด็นอะไรที่ควรได้รับการศึกษาใหลึกลงไป จากนั้นจึงออกแบบการวิจัยที่มุงทำความเขาใจหรือหาแนวทางแกไขปญหานั้น ๆ

3) ศึกษาแบบมุงหาคำอธิบาย (Explanatory) กรณีศึกษาแบบนี้ปรากฏการณหรือสิ่งที่เลือกมาศึกษาอาจเป็นที่รูจักคุนเคยบ้างแลว มุงศึกษาเพื่อหาคำอธิบายที่ยังไม่เคยมีมากอน หรือมีคำอธิบายอยู่บ้างแลว แต่ยังไม่เป็นที่พอใจ กรณีศึกษาเชิงคุณภาพแบบนี้มีประโยชนมากสำหรับการคนหาคำอธิบายแกการศึกษาเชิงปริมาณที่ข้อมูลเชิงปริมาณไม่สามารถใหคำอธิบายที่นาพอใจได้

รูปแบบการทำกรณีศึกษาทั้งสามนี้ ไม่จำเป็นตองเป็นอิสระจากกันเสมอไป กรณีศึกษาเรื่องหนึ่งอาจใชทั้งรูปแบบเชิงพรรณนาและเชิงวิเคราะห์เพื่อหาคำอธิบาย สำหรับกรณีศึกษาเชิงคุณภาพสามารถจำแนกได้หลายประเภทขึ้นทั้งนี้อยู่กับเกณฑที่ใชพิจารณา เกณฑที่นิยมใชกันอย่างกว้างขวางในการแบง คือ Stake (2000, pp. 437 – 438) จำแนกการกรณีศึกษาเชิงคุณภาพตามจุดมุ่งหมายในแงมุมแรกที่มุ่งเน้นไปที่กรณีเฉพาะที่นักวิจัยเลือกมาทำการศึกษาวิจัยด้วยจุดมุ่งหมายเพื่อการใดได้ 3 ประเภทหลัก คือ

1) กรณีศึกษาแบบเนนสาระภายใน (Intrinsic Case Study) เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นสืบคนหาความรูความจริงเกี่ยวกับเนื้อหาสาระทั้งมวลของกรณีเฉพาะหรือสิ่งที่นักวิจัยมีความในใจใคร่รูเป็นหลัก หรือกลาวอีกนัยหนึ่งคือ เป็นการศึกษาที่ใหความสำคัญเนื้อหาสาระที่มีลักษณะเด่นเป็นพิเศษ (Particularity) และมีลักษณะปกติทั่วไป (Ordinariness) และทั้งที่มีลักษณะปรากฏเห็นได้อย่างเดนชัดและมีลักษณะแฝงเร้นซึ่งดำรงอยู่ในตัวของกรณีตัวอย่างเฉพาะรายที่สนใจ ดังนั้น นักวิจัยที่ทำการศึกษาเฉพาะกรณี ประเภทนี้จะตองใหความสนใจเนื้อหาสาระอันเป็นคุณคาที่อยู่ในในตัวของกรณีตัวอย่างที่ตองการศึกษาอย่างแท้จริง ไม่ใช่เป็นเพราะตองการอาศัยกรณีตัวอย่างเฉพาะรายนั้นเป็น “เครื่องมือ” เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งอื่น ๆ เชน ไม่ใชเพื่อการมีความรูความเขาใจเกี่ยวกับปญหาเสพยาบ้าและการมีเพศสัมพันธ์กอนวัยอันควรของวัยรุน หากแต่เป็นการศึกษาที่กระทำขึ้น เพราะนักวิจัยมีความสนใจมากเป็นพิเศษ หรือมีเจตจำนงแน่วแน่ต่อการแสวงหาความรูความจริงที่อยู่ภายในตัววัยรุนเฉพาะคนใดคนหนึ่งหรือกลุมใดกลุ่มหนึ่ง

2) กรณีศึกษาแบบเนนสาระภายนอก (Instrumental Case Study) เป็นการสืบคนหาความรูความจริงอย่างลุ่มลึกเกี่ยวกับปรากฏการณหรือประเด็นปญหาใด ๆ ที่สนใจ โดยอาศัยผลของการศึกษาจากกรณีตัวอย่างเฉพาะรายใดรายหนึ่งหรือหลายรายเป็นฐานสำหรับทำความเขาใจอย่างถองแท้ตอปรากฏการณ ดังนั้นความสนใจของนักวิจัยที่มีตอเนื้อหาสาระภายในตัวกรณีตัวอย่างเฉพาะที่ศึกษาจึงมีความสำคัญ

อันดับรองลงมาเมื่อเปรียบเทียบกับประเด็นปญหาที่สนใจจากภายนอก เชน นักวิจัยอาจเลือกกรณีตัวอย่างที่เป็นวัยรุนคนใดคนหนึ่งที่อาศัยอยู่ในชุมชนแออัดของกรุงเทพมหานครเพื่อสืบเสาะคนหาปัจจัยระดับฐานรากที่เกี่ยวของกับการเสพยาบ้ารวมทั้งศึกษาสภาพลักษณะด้านร่างกายและจิตใจขณะมีความตองการเสพยาบ้าว่าเป็นอย่างไร ในกรณีนี้นักวิจัยใชกรณีตัวอย่างวัยรุนคนดังกล่าวเป็นเสมือน “เครื่องมือหรืออุปกรณ” (Instrumental Use) สำหรับทำการศึกษาคนควา เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูล หลักฐานสารสนเทศที่เป็นประโยชนตอการทำความเขาใจอย่างกระจ่างชัด

3) กรณีศึกษาแบบรวมกลุม (Collective Case Study) เป็นการสืบค้นหาความรูความจริงเกี่ยวกับปรากฏการณหรือประเด็นใด ๆ ที่สนใจ โดยอาศัยผลการศึกษาวิจัยจากกรณีตัวอย่างเฉพาะหลายรายมาใชร่วมกันในการทำความเขาใจปรากฏการณดังกล่าว ซึ่งความจริงแลวการศึกษาเฉพาะกรณีประเภทนี้ หรือที่รูจักกันอย่างกว้างขวางในชื่ออื่น ๆ เชน การศึกษาเฉพาะกรณีเชิงพหุ (Multiple Case Study) การวิจัยเชิงคุณภาพแบบพหุสถานที่ (Multisite Qualitative Research) หรือการศึกษาเฉพาะกรณีเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Case Study) คือ การศึกษาเฉพาะกรณีแบบเนนสาระภายนอกที่นักวิจัยขยายจำนวนกรณีตัวอย่างสำหรับศึกษาวิจัยใหมีมากกวา 1 กรณีโดยหวังวาการใชกรณีตัวอย่างเฉพาะหลายรายร่วมกันในกระบวนการสืบเสาะคนหาความรูความจริง จะช่วยทำให้สามารถเขาถึงและเขาใจปรากฏการณนั้นได้อย่างกระจ่างชัดยิ่งขึ้น รวมทั้งยังช่วยให้การถ่ายโอนความรูความจริงที่สรรคสร้างขึ้นมาจากกรณีตัวอย่างเฉพาะรายที่ศึกษาวิจัยสำหรับใชเป็นขอสรุปทั่วไปในหมูของกรณีตัวอย่างเฉพาะรายอื่น ๆ อยู่ในประชากรเป้าหมายเดียวกัน มีความละเอียดถูกตองและครอบคลุมมิติที่สรรคสร้างขึ้นมาจากกรณีตัวอย่างเฉพาะรายที่ศึกษาวิจัยสำหรับใชเป็นขอสรุปทั่วไปในหมูของกรณีตัวอย่างเฉพาะรายอื่น ๆ ที่อยู่ในประชากรเป้าหมายเดียวกัน มีความละเอียดถูกตองและครอบคลุมมิติที่ทำการศึกษา

กล่าวโดยสรุป การวิจัยที่ผู้วิจัยศึกษา คือ การวิจัยกรณีศึกษาแบบรวมกลุ่ม (Collective Case Study) หรือการศึกษาเฉพาะกรณีเชิงพหุ (Multiple Case Study) การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการสืบคนหาความรูความจริงเกี่ยวกับปรากฏการณหรือประเด็นใด ๆ ที่สนใจ โดยอาศัยผลการศึกษาวิจัยจากกรณีตัวอย่างเฉพาะหลายรายมาใชร่วมกันในการทำความเขาใจปรากฏการณ และนักวิจัยขยายจำนวนกรณีตัวอย่างสำหรับศึกษาวิจัยใหมีมากกวา 1 กรณี โดยหวังวาการใชกรณีตัวอย่างเฉพาะหลายรายร่วมกัน

ในกระบวนการสืบเสาะคนหาความรูความจริง จะช่วยทำให้สามารถเขาถึงและเขาใจปรากฏการณนั้นได้อย่างกระจ่างชัดยิ่งขึ้น

4) คุณภาพของการออกแบบกรณีศึกษาเชิงคุณภาพ

เกณฑแบบตีความที่เหมาะสำหรับใชประเมินคุณภาพของการออกแบบกรณีศึกษาเชิงคุณภาพ ได้แก ความเชื่อถือได้ (Trustworthiness) เป็นเกณฑ์คูขนานหรือเทียบเคียงได้ (Parallel Criteria) กับเกณฑแบบปฏิฐานนิยมตามฐานคิดและหลักการแบบดั้งเดิม ที่นักวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ โดยถือปฏิบัติสืบต่อกันมาดำเนินการศึกษาวิจัยภายใตกระบวนการสืบคนหาความรูความจริงที่มีความถูกตองเชื่อถือ และสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกณฑดังกล่าวนี้สามารถจำแนกพิจารณาได้ 4 ประเด็นหลัก คือ (Lincoln & Guba, 1985, p. 290)

1) ค่าความจริง (Truth Value) เป็นเกณฑที่ว่าด้วยการแถลงหรือชี้แจงขอเท็จจริงต่าง ๆ อย่างพอเพียงเกี่ยวกับการสรรคสร้างพหุความเป็นจริง (Multiple Reality) ของบุคคลแต่ละคน สะทอนมาจากผลของการสืบค้นหาความรูความจริงใด ๆ

2) การประยุกต (Applicability) เป็นเกณฑที่ว่าด้วยความเหมาะสมในการใชและการถ่ายโอนผลของการศึกษาวิจัยที่สรรคสร้างขึ้นจากการสืบคนหาความรูความจริงด้วยการทำวิจัยใด ๆ ไปยังบริบทหรือกลุมตัวอย่างผู้ให้ขอมูลหลักฐานอื่น ๆ

3) ความคงเสนคงวา (Neutrality) เป็นเกณฑที่ว่าด้วยความสอดคลองของผลการศึกษาวิจัยที่สรรคสร้างขึ้นเมื่อมีการดำเนินการสืบคนหาความรูความจริงซ้ำจากตัวอย่างผู้ให้ขอมูลหลักฐานที่อยู่ในบริบทแบบเดียวกัน

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาสถานศึกษา โดยเฉพาะในบริบทโรงเรียนร่วมพัฒนา ซึ่งมีลักษณะการบริหารแบบเครือข่ายและการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมิได้จำกัดอยู่เพียงการบริหารจัดการภายในองค์กร แต่ครอบคลุมถึงการสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างแรงบันดาลใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรม ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา

ผลการสังเคราะห์องค์ความรู้ทำให้ผู้วิจัยสามารถกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทโรงเรียนร่วมพัฒนา จำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การสร้างแรงบันดาลใจ และ 5) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สะท้อนบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนร่วมพัฒนา นอกจากนี้ การศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนร่วมพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2561 ทำให้ผู้วิจัยสังเคราะห์ผลลัพธ์สำคัญที่เกิดจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาได้ 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านคุณภาพผู้เรียน 2) ด้านการบริหารและการจัดการ และ 3) ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการพัฒนาสถานศึกษาและการยกระดับคุณภาพการศึกษา

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดกรอบการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมุ่งศึกษาทั้ง ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผ่านการวิจัยเชิงคุณภาพแบบพหุกรณีศึกษา (Multiple – Case Study Design) ในโรงเรียนร่วมพัฒนา จำนวน 3 โรงเรียน เพื่อวิเคราะห์ เปรียบเทียบ และสังเคราะห์ข้อค้นพบทั้งในลักษณะร่วมและลักษณะเฉพาะของแต่ละกรณีศึกษา นำไปสู่การสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทโรงเรียนร่วมพัฒนาอย่างเป็นระบบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้มีความมุ่งหมายการวิจัย 1) เพื่อศึกษาปรากฏการณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) เพื่อศึกษาผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา โดยใช้ระเบียบวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประเภทพหุกรณีศึกษา (Multiple Case Study) โดยมุ่งศึกษาปรากฏการณ์ พฤติกรรม กระบวนการ และผลลัพธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทจริงของสถานศึกษา ผ่านการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลายแหล่งและหลายวิธีการ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่สะท้อนสภาพจริงของพื้นที่ศึกษาอย่างรอบด้าน ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอนอย่างเป็นระบบ โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาปรากฏการณ์ของลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ระยะที่ 2 การศึกษาพหุกรณีศึกษา

ระยะที่ 3 การสนทนากลุ่ม (Focus Group)

มีรายละเอียดการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาปรากฏการณ์ของลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

การดำเนินการวิจัยในระยะที่ 1 มุ่งศึกษาปรากฏการณ์ของลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้การศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และการตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยเบื้องต้น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1. ขั้นที่ 1 ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.1 วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งของไทยและต่างประเทศ

1.2 สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา จำนวน 8 คน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา รุ่นที่ 1 – 3 ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ เช่น ได้รับรางวัล OBEC AWARDS รางวัลสำคัญด้านต่าง ๆ จากกระทรวงศึกษาธิการ สพฐ. และเขตพื้นที่ ประกอบด้วย

1.2.1 นายสุพรรณ์ แก้วนิสสัย ผู้อำนวยการโรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

1.2.2 นางสาวสุปราณี โสภาคะยัง ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร

1.2.3 นายธานินทร์ ข่อยแก้ว ผู้อำนวยการโรงเรียนร่องคำหงษ์ทองวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

1.2.4 นายวันชัย รินทะ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านช่อผกา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1

1.2.5 นางจิรภัทร วะดี ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดน้ำไหล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3

1.2.6 นายชัยรัตน์ ชวนรัมย์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองหัวช้าง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1

1.2.7 ดร.สุจรรยา ขาวสกุล โรงเรียนบ้านโคกขามโนนสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1

1.2.8 นายปิยะนัฏ เดิมกะยอม ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านภูดิน (มิตรผลอุปถัมภ์) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2

1.3 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกมาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ร่วมกับการตีความเชิงอุปนัย (Inductive Analysis) เพื่อค้นหารูปแบบ แนวคิด และประเด็นสำคัญที่สะท้อนถึงลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทของโรงเรียนร่วมพัฒนา จากนั้น

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดกลุ่มประเด็นและกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตลอดจนพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยเบื้องต้น ซึ่งใช้เป็นแนวทางในการสร้างแนวคำถามการสัมภาษณ์ การตรวจสอบองค์ประกอบ และการศึกษาภาคสนามในขั้นตอนต่อไป ทั้งนี้ เพื่อให้กรอบแนวคิดการวิจัยมีความครอบคลุม สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนร่วมพัฒนา และสะท้อนปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงอย่างเป็นระบบและน่าเชื่อถือ

2. ขั้นที่ 2 การตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบ

หลังจากผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก และสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในระยะที่ 1 แล้ว ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบและกรอบแนวคิดการวิจัยเบื้องต้นที่ได้มาดำเนินการตรวจสอบความเหมาะสม ความครอบคลุม และความสอดคล้องขององค์ประกอบกับบริบทของโรงเรียนร่วมพัฒนา เพื่อให้ได้องค์ประกอบที่มีความชัดเจน ถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ในการศึกษาภาคสนามได้อย่างเหมาะสม โดยดำเนินการดังนี้

2.1 กำหนดผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบองค์ประกอบ

ผู้วิจัยกำหนดผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 9 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา ภาวะผู้นำ การวิจัยทางการศึกษา และการบริหารโรงเรียนร่วมพัฒนา ทั้งในระดับอุดมศึกษา ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และระดับสถานศึกษา ประกอบด้วย อาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา ภาวะผู้นำ และการวิจัย ไม่น้อยกว่า 10 ปี หรือมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่า รองศาสตราจารย์ จำนวน 2 คน ผู้บริหารการศึกษาที่มีประสบการณ์ในการกำกับ ติดตาม และส่งเสริมการจัดการศึกษา ไม่น้อยกว่า 10 ปี หรือมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอก หรือมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าวิทยฐานะเชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานดีเด่นและมีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนร่วมพัฒนาอย่างเป็นที่ประจักษ์ หรือมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอก หรือมีวิทยฐานะไม่ต่ำ

กว่าวิทยฐานะเชี่ยวชาญ จำนวน 4 คน ทั้งนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนเป็นผู้ที่มีความเข้าใจบริบทการบริหารสถานศึกษาและมีประสบการณ์ตรงเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังนี้

2.1.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1.2 ดร.โกวิท วัชรินทรางกูร ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ และอาจารย์กลุ่มวิชาพื้นฐานการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1.3 นายสุชิต ชมภูวงศ์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1

2.1.4 ดร.วิโรจน์ ค้อไผ่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

2.1.5 ดร.ปิยพงศ์ สุ่มมาตย์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

2.1.6 ดร.สำรวม คงสืบชาติ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านประคอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1

2.1.7 ดร.ศิวพร อาจหาญ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองเอี่ยนดง “ราษฎร์สงเคราะห์” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร

2.1.8 ดร.ชาญวิทย์ ชุมศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหัวดงกำแพง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

2.1.9 ดร.อภิรัฐ เจาะจง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านน้ำปุ้น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

ผู้วิจัยนำกรอบแนวคิดและองค์ประกอบที่ได้จากระยะที่ 1 ไปใช้เป็นประเด็นในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อพิจารณาความเหมาะสม ความสอดคล้อง ความชัดเจน และความครอบคลุมขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปรับปรุงองค์ประกอบและรายละเอียดในแต่ละด้านให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น โดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi – structured Interview) เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงความคิดเห็น เสนอข้อสังเกต และให้ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการอย่างอิสระ ซึ่งข้อมูลที่ได้รับ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และปรับปรุงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความเหมาะสม ครอบคลุม และสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนร่วมพัฒนา ก่อนนำไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการศึกษาภาคสนามในขั้นตอนต่อไปอย่างเป็นระบบและน่าเชื่อถือ

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยศึกษาจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งผลการสังเคราะห์องค์ประกอบจากระยะที่ 1 เพื่อให้เครื่องมือวิจัยมีความครอบคลุม สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย และสามารถสะท้อนปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในบริบทของโรงเรียนร่วมพัฒนาได้อย่างเหมาะสม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

2.2.1 แนวคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง แนวคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง ผู้วิจัยกำหนดประเด็นคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยและกรอบแนวคิดการวิจัย โดยลักษณะคำถามเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสามารถอธิบาย แสดงความคิดเห็น และสะท้อนประสบการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างอิสระและครอบคลุมประเด็นที่ศึกษา

2.2.2 แบบสังเกตแบบไม่มีโครงสร้าง ผู้วิจัยใช้สำหรับสังเกตสภาพแวดล้อม บรรยากาศ การบริหารจัดการ การปฏิบัติงาน และพฤติกรรมที่สะท้อนลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร ครู บุคลากร นักเรียน และชุมชน เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สอดคล้องกับสภาพจริงของสถานศึกษา

2.2.3 แบบวิเคราะห์เอกสาร ผู้วิจัยใช้ในการศึกษาและวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนพัฒนาสถานศึกษา หลักสูตรสถานศึกษา รายงานผลการดำเนินงาน โครงการ กิจกรรม และเอกสารสารสนเทศของโรงเรียน เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลและตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ

2.2.4 แบบบันทึกภาคสนาม ผู้วิจัยใช้ในการศึกษาและวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนพัฒนาสถานศึกษา หลักสูตรสถานศึกษา รายงานผลการ

ดำเนินงาน โครงการ กิจกรรม และเอกสารสารสนเทศของโรงเรียน เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลและตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ

เครื่องมือดังกล่าวใช้สำหรับศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งประเด็นในการศึกษาครอบคลุมองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การสร้างแรงบันดาลใจ และ 5) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งศึกษาผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งด้านคุณภาพผู้เรียน ด้านการบริหารและการจัดการ และด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่สะท้อนถึงลักษณะ แนวปฏิบัติ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการบริหารสถานศึกษาในบริบทของโรงเรียนร่วมพัฒนาอย่างครอบคลุมและเป็นระบบ

ภายหลังการสร้างเครื่องมือวิจัย ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือวิจัยเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา การวิจัยเชิงคุณภาพ และภาวะผู้นำทางการศึกษา ประกอบด้วย อาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา ภาวะผู้นำ และการวิจัย ไม่น้อยกว่า 10 ปี หรือมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่ารองศาสตราจารย์ จำนวน 2 คน ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีประสบการณ์ในการบริหาร การกำกับ ติดตาม และส่งเสริมการจัดการศึกษา ไม่น้อยกว่า 10 ปี หรือมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอก หรือมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าวิทยฐานะเชี่ยวชาญ จำนวน 4 คน ครูผู้สอนที่มีผลงานดีเด่นและมีประสบการณ์ด้านหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ไม่น้อยกว่า 10 ปี หรือมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอก หรือมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าวิทยฐานะเชี่ยวชาญ จำนวน 1 คน ดังนี้

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2. รองศาสตราจารย์ ดร.สุนันท์ เสนารัตน์ อาจารย์กลุ่มวิชาพื้นฐานการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา และการวิจัย

3. ดร.ปิยพงศ์ สุ่มมาตย์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

4. ดร.สำรวม คงสืบชาติ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านประคอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา

5. ดร.จุมพล วงษ์ศร ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านจาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา

6. ดร.เจษฎา คะโยธา ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย

7. นางมนัสชนก อุดมดี ครู วิทยฐานะเชี่ยวชาญ โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตรการสอน

เพื่อพิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความเหมาะสมของภาษา ความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย และความครอบคลุมของประเด็นที่ศึกษา พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือวิจัยให้มีความสมบูรณ์ ชัดเจน และเหมาะสม ก่อนนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามกำหนดเกณฑ์การประเมิน ดังนี้

+1 หมายถึง ข้อคำถามมีความตรงเชิงเนื้อหา

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความตรงเชิงเนื้อหา

–1 หมายถึง ข้อคำถามไม่มีความตรงเชิงเนื้อหา

ทั้งนี้ ผู้วิจัยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป และปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อให้ได้เครื่องมือที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการวิจัยเชิงคุณภาพ

ระยะที่ 2 การศึกษาพหุกรณีศึกษา

1. ขั้นที่ 1 การเลือกกรณีศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบการศึกษาพหุกรณีศึกษา (Multiple Case Study) ซึ่งเป็นการศึกษาปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในบริบทจริงของสถานศึกษา เพื่อทำความเข้าใจลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการใช้ภาวะผู้นำดังกล่าวในบริบทของโรงเรียนร่วมพัฒนาอย่างลุ่มลึก ครอบคลุม และสะท้อนสภาพจริงของแต่ละกรณีศึกษา โดยผู้วิจัยมุ่งศึกษาทั้งลักษณะร่วมและลักษณะเฉพาะของแต่ละโรงเรียน เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ข้ามกรณี (Cross – case Analysis) และสังเคราะห์องค์ความรู้เชิงคุณภาพอย่างเป็นระบบ

1.1 เกณฑ์การเลือกโรงเรียน

ในการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลโรงเรียนร่วมพัฒนา รุ่นที่ 1 – 3 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 59 โรงเรียน ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ พร้อมทั้งศึกษาเอกสาร รายงานผลการดำเนินงาน ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโรงเรียนร่วมพัฒนา เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดเกณฑ์สำหรับการคัดเลือกกรณีศึกษาที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ทั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การเลือกกรณีศึกษาแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยคำนึงถึงความเหมาะสมของข้อมูล ความสามารถในการสะท้อนปรากฏการณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทของโรงเรียนร่วมพัฒนาได้อย่างชัดเจน เพื่อให้ได้กรณีศึกษาที่มีความหลากหลายและสามารถให้ข้อมูลเชิงลึกที่เป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์และสังเคราะห์ผลการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกโรงเรียนกรณีศึกษา ดังนี้

1.1.1 เป็นโรงเรียนร่วมพัฒนา รุ่นที่ 1 – 3 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ที่มีผลการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาดีเด่นเป็นที่ประจักษ์และได้รับการยอมรับจากหน่วยงานต้นสังกัด ชุมชน หรือภาคีเครือข่าย

1.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลงานดีเด่นเชิงประจักษ์ และมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาโรงเรียนร่วมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.1.3 โรงเรียนมีผลลัพธ์ด้านคุณภาพผู้เรียน ด้านการบริหารและการจัดการ และด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่สะท้อนถึงความสำเร็จของการบริหารจัดการสถานศึกษา

1.1.4 โรงเรียนมีความพร้อมในการให้ข้อมูล และเปิดโอกาสให้ผู้วิจัยเข้าศึกษาภาคสนาม สังเกตการณ์ สัมภาษณ์ และศึกษาข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องได้อย่างต่อเนื่อง

1.1.5 โรงเรียนมีบริบทที่หลากหลาย สภาพชุมชน และลักษณะการบริหารจัดการ เพื่อให้สามารถสะท้อนปรากฏการณ์ที่แตกต่างและนำไปสู่การวิเคราะห์เปรียบเทียบข้ามกรณีได้อย่างชัดเจน

1.2 โรงเรียนกรณีศึกษา

ภายหลังการพิจารณาตามเกณฑ์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้คัดเลือกโรงเรียนกรณีศึกษาที่มีคุณลักษณะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อใช้เป็นกรณีศึกษาในการศึกษาภาคสนามเชิงลึกในขั้นตอนต่อไป ดังนี้

1.2.1 โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร จังหวัดมุกดาหาร

1.2.2 โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จังหวัดกาฬสินธุ์

1.2.3 โรงเรียนบ้านช่อผกา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 จังหวัดบุรีรัมย์

ในการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยประสานงานกับโรงเรียนทั้ง 3 แห่งอย่างเป็นทางการ โดยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล พร้อมทั้งติดต่อ นัดหมายวัน เวลาและสถานที่ในการลงพื้นที่วิจัยด้วยตนเอง เพื่อให้การเก็บข้อมูลภาคสนามเป็นไปอย่างถูกต้องครบถ้วน และสอดคล้องกับระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพแบบพหุกรณีศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. ขั้นที่ 2 การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามด้วยตนเองจากโรงเรียนกรณีศึกษา จำนวน 3 โรงเรียน โดยใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลประมาณ 2 เดือนต่อ 1 โรงเรียน รวมระยะเวลาทั้งสิ้นประมาณ 6 เดือน ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2568 ถึง เดือนธันวาคม 2568 มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

2.1 ขั้นเตรียมการและเข้าสู่สนามวิจัย

ในการเข้าสู่สนามวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการอย่างเป็นระบบตามลำดับขั้นตอนของการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนี้

2.1.1 ผู้วิจัยศึกษาข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนกรณีศึกษาทั้ง 3 แห่ง จากเอกสาร รายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียนร่วมพัฒนา ข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน และข้อมูลจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อทำความเข้าใจบริบท โครงสร้างการบริหาร สภาพแวดล้อม และลักษณะเฉพาะของแต่ละโรงเรียนก่อนการลงพื้นที่จริง

2.1.2 ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อประสานงานกับผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทางโทรศัพท์ เพื่อแนะนำตัว ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตของการศึกษา แนวทางการเก็บรวบรวมข้อมูล และระยะเวลาในการลงพื้นที่วิจัยเบื้องต้น จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ถึงผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อขออนุญาตและขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามอย่างเป็นทางการ

2.1.3 เมื่อได้รับอนุญาตจากสถานศึกษา ผู้วิจัยเดินทางเข้าสู่โรงเรียนกรณีศึกษาล่วงหน้าก่อนการเก็บข้อมูลจริง เพื่อสร้างความคุ้นเคยและความไว้วางใจกับผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน และผู้แทนภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนร่วมพัฒนา โดยผู้วิจัยเข้าพบผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อหารือเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินการวิจัย กำหนดช่วงเวลาในการเก็บข้อมูล และวางแผนการลงพื้นที่ให้สอดคล้องกับบริบทและภารกิจของโรงเรียน ในช่วงเตรียมการ ผู้วิจัยสังเกตบริบททั่วไปของโรงเรียน ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ บรรยากาศการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ รูปแบบการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และกิจกรรมสำคัญของโรงเรียน พร้อมทั้งจดบันทึกข้อมูลภาคสนามเบื้องต้นเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนการเก็บรวบรวมข้อมูลและการกำหนดประเด็นศึกษาเพิ่มเติม นอกจากนี้ ผู้วิจัยร่วมกับผู้ช่วยวิจัย ซึ่งเป็นครูในโรงเรียนกรณีศึกษา

วางแผนกำหนดปฏิทินการเก็บข้อมูล นัดหมายผู้ให้ข้อมูลสำคัญแต่ละกลุ่ม และจัดลำดับกิจกรรมการเก็บข้อมูลภาคสนาม โดยคำนึงถึงความเหมาะสมของช่วงเวลา ภารกิจของโรงเรียน และความพร้อมของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทั้งนี้ ผู้ช่วยวิจัยทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในการประสานงานและนัดหมายผู้ให้ข้อมูลสำคัญเท่านั้น โดยไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และตีความข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดระยะเวลาในการเก็บข้อมูลประมาณ 2 เดือนต่อ 1 โรงเรียน เพื่อให้มีระยะเวลาเพียงพอในการศึกษาปรากฏการณ์ในบริบทจริงอย่างต่อเนื่องและรอบด้าน

2.2 ขั้นเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามด้วยตนเอง โดยใช้ระยะเวลาในการลงพื้นที่อย่างต่อเนื่องในแต่ละโรงเรียน เพื่อศึกษาปรากฏการณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทจริง ระหว่างการลงพื้นที่ ผู้วิจัยเข้าร่วมกิจกรรมสำคัญของโรงเรียน เช่น การประชุมผู้บริหาร การประชุมครู การประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การประชุมผู้ปกครอง การนิเทศภายใน กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา เพื่อสังเกตพฤติกรรม บทบาท และปฏิสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สะท้อนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์จริง โดยดำเนินการเก็บข้อมูลจากหลายแหล่งและหลายวิธีการประกอบด้วย การศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกต การจดบันทึกภาคสนาม และการสนทนากลุ่ม โดยดำเนินการเก็บข้อมูลควบคู่กันอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตรวจสอบ เปรียบเทียบ และยืนยันข้อมูลจากหลายแหล่งได้อย่างเป็นระบบ

2.2.1 การวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis)

การวิเคราะห์เอกสารผู้วิจัยใช้เครื่องมือ คือ แบบวิเคราะห์เอกสาร ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นเอกสารชั้นต้นและเอกสารชั้นรอง สำหรับเอกสารชั้นต้น หมายถึง เอกสารที่เป็นข้อมูลหรือหลักฐานที่เป็นต้นฉบับ เอกสารชั้นรอง หมายถึง ข้อมูลหลักฐานที่มีผู้รวบรวมไว้แล้ว ซึ่งผู้วิจัยให้ความสำคัญกับกับเอกสารชั้นต้นเป็นสำดับแรก เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือในการวิเคราะห์เอกสาร และใช้แบบวิเคราะห์เอกสารเป็นเครื่องมือในการบันทึกและจำแนกข้อมูลตามประเด็นที่ศึกษา โดยมีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลจากเอกสารหลายแหล่งควบคู่กับข้อมูลภาคสนาม (Triangulation) เพื่อยืนยันความสอดคล้องและความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย เอกสารหลักฐานประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบและรอบด้าน ประกอบด้วย

1. แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ระยะ 3 – 5 ปี

2. แผนพัฒนาโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา

3. แผนปฏิบัติการประจำปี

4. รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR)

5. มาตรฐานการศึกษาและค่าเป้าหมายของสถานศึกษา

6. รายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอก

7. สมุดบันทึกการประชุม รายงานการประชุมของสถานศึกษา

8. สมุดนิเทศชั้นเรียน / สมุดเยี่ยม

9. ข้อมูลสารสนเทศโรงเรียน

10. คำสั่งมอบหมายในหน้าที่ และคำสั่งที่เกี่ยวข้อง

11. วารสาร จดหมายข่าวประชาสัมพันธ์โรงเรียน

12. หลักสูตรสถานศึกษา

13. บันทึก (MOU) โรงเรียนร่วมพัฒนา

14. ผลงานของโรงเรียน เกียรติบัตร / โล่รางวัล ร่องรอยหรือหลักฐานของการเป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice)

15. ผลการทดสอบระดับชาติ O – NET / NT / RT ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา ผลการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์

16. รายงานโครงการ กิจกรรม

17. รายงานผลการปฏิบัติงานรายบุคคล

18. แผนการจัดการเรียนรู้และบันทึกอื่นที่เกี่ยวข้อง

19. ปพ.1 (ระเบียนแสดงผลการเรียน) ปพ.3 (รายงานผู้สำเร็จการศึกษา) และ ปพ.5 (บันทึกผลการเรียนรายวิชา)

20. เอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินการหลังการวิเคราะห์เอกสาร ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เนื้อหาในเอกสารที่ศึกษาแต่ละฉบับแล้วบันทึกลงในแบบฟอร์มการวิเคราะห์เอกสารตามประเด็นที่ต้องการศึกษาและมีการตรวจสอบยืนยันความถูกต้องของข้อมูลแต่ละประเด็นจากเอกสารหลายฉบับ รวมทั้งใช้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารควบคู่ไปกับการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อเชื่อมโยงให้เกิดความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่ศึกษาในการเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดกระทำข้อมูลนั้น ผู้วิจัยจะต้องมีจรรยาบรรณ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล กล่าวคือ เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นเรื่องที่มีผลกระทบทั้งต่อโรงเรียนชุมชนและสังคม ตามหลักว่าด้วยการจัดการศึกษาขององค์การทางสังคมและข้อกำหนดของรัฐบาลด้านการจัดการศึกษาต่อสังคมรวมถึงสิทธิส่วนบุคคลของการให้ข้อมูล ดังนั้นในการเก็บรวบรวมข้อมูลไม่ว่าจะเป็นข้อมูลที่มีการระบุชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญหรือไม่มีการระบุชื่อ ก็จะต้องได้รับอนุญาตจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเสียก่อนเพื่อเป็นการเคารพในสิทธิของผู้ให้ข้อมูลและไม่ละเมิดสิทธิตามกฎหมาย ในการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์จะต้องเคารพในคำพูดหรือข้อมูลทุกถ้อยคำ ทุกวลี ทุกประโยคของผู้ให้ข้อมูลซึ่งผู้วิจัยจะต้องทำการจดบันทึกข้อมูลอย่างสมบูรณ์ชนิดคำต่อคำตรงตามที่ผู้ให้ข้อมูลได้สื่อออกมา

2.2.2 การสังเกตและการจดบันทึก (Observation and Field Notes)

ผู้วิจัยใช้การสังเกตและการจดบันทึกภาคสนามเป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสังเกตและแบบบันทึกภาคสนามเป็นเครื่องมือในการบันทึกรายละเอียดเกี่ยวกับวัน เวลา สถานที่ เหตุการณ์ บุคคลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนข้อค้นพบและปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างการลงพื้นที่วิจัย เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สะท้อนบริบทจริงของสถานศึกษาอย่างรอบด้าน การสังเกตครอบคลุมบริบทของสถานศึกษาทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโรงเรียน ทรัพยากรบุคคล สิ่งอำนวยความสะดวก การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน วัฒนธรรมองค์การ วิถีปฏิบัติของบุคลากร ตลอดจนพฤติกรรมและปรากฏการณ์ที่สะท้อนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา ในด้านคุณภาพผู้เรียน ด้านการบริหารและการจัดการและด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ทั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการสังเกตและจดบันทึกข้อมูลภาคสนามด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งบันทึกภาพนิ่งและภาพเคลื่อนไหวของกิจกรรมและปรากฏการณ์ที่ศึกษา เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการศึกษาเอกสาร นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) โดยเปรียบเทียบข้อมูลจากหลายแหล่งและหลายวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อยืนยันความสอดคล้อง ความถูกต้อง และความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.2.3 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In – depth Interview)

ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In – depth Interview) เป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลักในการวิจัย โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi – structured Interview) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดการวิจัย วัตถุประสงค์การวิจัย และแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและสะท้อนปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในบริบทจริงของสถานศึกษา

ทั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งแนวคำถามการสัมภาษณ์ออกเป็น 5 ชุด ตามลักษณะและบทบาทของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

ชุดที่ 1 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก เกี่ยวกับปรากฏการณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา ในการนำไปใช้สำหรับการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน

ชุดที่ 2 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก เกี่ยวกับปรากฏการณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา ในการนำไปใช้สำหรับการสัมภาษณ์ครู หัวหนางานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป จำนวน 4 – 6 คน

ชุดที่ 3 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก เกี่ยวกับปรากฏการณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา ในการนำไปใช้สำหรับการสัมภาษณ์สำหรับคณะกรรมการสถานศึกษา และตัวแทนผู้สนับสนุน
จำนวน 4 – 10 คน

ชุดที่ 4 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก เกี่ยวกับปรากฏการณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา ในการนำไปใช้สำหรับการสัมภาษณ์ผู้ปกครองนักเรียน ผู้นำชุมชน จำนวน 4 – 6 คน

ชุดที่ 5 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก เกี่ยวกับปรากฏการณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา ในการนำไปใช้สัมภาษณ์คณะกรรมการนักเรียน และนักเรียน จำนวน 4 – 6 คน

2.2.4 การสนทนากลุ่มย่อยภาคสนาม

เพื่อเก็บข้อมูลภาคสนาม ผู้วิจัยใช้การสนทนากลุ่มย่อยเป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสะท้อนมุมมองของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนาที่มีประสบการณ์และบริบทใกล้เคียงกัน และสามารถให้ข้อมูลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา การสนทนากลุ่มดำเนินการในบรรยากาศที่เหมาะสมและเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเป็นธรรมชาติ มีผู้เข้าร่วมกลุ่ม จำนวน 8 – 10 คน (เมรินทกาล พัฒนทรัพย์พิศาล, 2563, หน้า 116) ผู้วิจัยกำหนดประเด็นคำถามไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบและจัดลำดับประเด็นเพื่อให้การสนทนาเป็นไปอย่างต่อเนื่องและไม่เกิดความสับสน

ทั้งนี้ การสนทนากลุ่มมุ่งศึกษาทัศนะ มุมมอง และความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามากกว่าการศึกษาประสบการณ์เฉพาะบุคคล โดยผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มมาวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลจากการสังเกต การสัมภาษณ์ และการศึกษาเอกสาร เพื่อใช้ตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลจากหลายแหล่ง (Triangulation) และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา ได้อย่างลุ่มลึกและรอบด้าน

2.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยจึงให้ความสำคัญกับการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย เพื่อให้เครื่องมือมีความถูกต้อง ครอบคลุม และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย แบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสังเกต แบบสัมภาษณ์ และแบบบันทึกการสนทนากลุ่มย่อย ผู้วิจัยได้ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ถึงผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารการศึกษา จำนวน 7 คน (ใช้ผู้เชี่ยวชาญชุดเดียวกับข้อ 2.2)

ผู้วิจัยนำเครื่องมือวิจัยไปตรวจสอบความถูกต้อง ความครอบคลุมของประเด็นที่ศึกษา และความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ

จากนั้นนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขแนวคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก ก่อนดำเนินการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC: Index of Congruence) เป็นรายข้อ โดยกำหนดเกณฑ์การประเมิน

+1 แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความตรงเชิงเนื้อหา

0 ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความตรงเชิงเนื้อหา

–1 แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่มีความตรงเชิงเนื้อหา

ทั้งนี้ ผู้วิจัยพิจารณาคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป และนำข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงแก้ไข ก่อนเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาและปรับปรุงให้สมบูรณ์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มเป้าหมายต่อไป โดยผลการตรวจสอบพบว่า เครื่องมือวิจัยมีค่า IOC เท่ากับ 1.00 ทุกข้อ แสดงว่าเครื่องมือมีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ในการวิจัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 ขั้นตรวจสอบและสรุปข้อมูลภาคสนาม

ภายหลังการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามในแต่ละครั้ง ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบ จัดระบบ และสรุปข้อมูลอย่างต่อเนื่องควบคู่กับการเก็บข้อมูล เพื่อให้ข้อมูลมีความครบถ้วน ถูกต้อง และน่าเชื่อถือ ตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบข้อมูลจากหลายแหล่งและหลายวิธีการ เพื่อให้ข้อมูลสะท้อนสภาพจริงของปรากฏการณ์ที่ศึกษา และสามารถนำไปสู่การวิเคราะห์และตีความข้อมูลได้อย่างถูกต้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.4.1 การตรวจสอบความครบถ้วนและความถูกต้องของข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกต การจดบันทึกภาคสนาม การสนทนากลุ่ม และการศึกษาเอกสาร ภายหลังการเก็บข้อมูลในแต่ละครั้ง โดยพิจารณาความครบถ้วน ความชัดเจน และความสอดคล้องของข้อมูลในแต่ละประเด็นที่ศึกษา หากพบว่าข้อมูลบางประเด็นยังไม่สมบูรณ์หรือมีความคลาดเคลื่อน ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมหรือสอบถามเพิ่มเติมจากผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและครอบคลุมประเด็นการวิจัย นอกจากนี้ ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลจากหลายแหล่ง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน ผู้แทนภาคเอกชน และนักเรียน รวมทั้งตรวจสอบข้อมูลจากหลายวิธีการ ได้แก่ การสัมภาษณ์ การสังเกต การศึกษาเอกสาร และการสนทนากลุ่ม เพื่อเปรียบเทียบข้อมูล

ในประเด็นเดียวกัน อันเป็นการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของข้อมูลและผลการวิจัย

2.4.2 การจัดระบบข้อมูลภาคสนาม ผู้วิจัยดำเนินการจัดระบบข้อมูลภาคสนามทันทีหลังเสร็จสิ้นการเก็บข้อมูล โดยจำแนกข้อมูลตามประเภทของแหล่งข้อมูล ได้แก่ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ การสังเกต การสนทนากลุ่ม บันทึกภาคสนาม และเอกสารที่เกี่ยวข้อง จากนั้นจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบทั้งในรูปแบบเอกสาร ไฟล์บันทึกเสียง ภาพถ่าย และข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บรักษาข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลเป็นความลับ และนำเสนอข้อมูลในลักษณะไม่เปิดเผยตัวตน เว้นแต่ได้รับความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูล

2.4.3 การถอดความข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการถอดความข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มแบบคำต่อคำ (Verbatim) จากไฟล์บันทึกเสียง โดยพยายามคงรายละเอียดของถ้อยคำและความหมายของข้อมูลให้ใกล้เคียงกับสถานการณ์จริงมากที่สุด หลังการถอดความ ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลโดยเปรียบเทียบกับไฟล์บันทึกเสียง บันทึกภาคสนาม และข้อมูลจากแหล่งอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ข้อมูลมีความสมบูรณ์และพร้อมสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

2.4.4 การตรวจสอบข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูล (Member Checking) ผู้วิจัยนำข้อมูลหรือประเด็นสำคัญบางส่วนที่ได้จากการสัมภาษณ์และการตีความเบื้องต้นกลับไปตรวจสอบกับผู้ให้ข้อมูล เพื่อยืนยันความถูกต้องของข้อมูลและความสอดคล้องของการตีความกับประสบการณ์จริงของผู้ให้ข้อมูล ทั้งนี้ ผู้วิจัยเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลเพิ่มเติม อธิบาย หรือแก้ไขข้อมูลในประเด็นที่อาจไม่ชัดเจนหรือคลาดเคลื่อน เพื่อให้ข้อมูลมีความถูกต้องและสะท้อนความหมายตามมุมมองของผู้ให้ข้อมูลอย่างแท้จริง

2.4.5 การสรุปประเด็นเบื้องต้นก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล ภายหลังการตรวจสอบและจัดระบบข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการอ่านทบทวนข้อมูลทั้งหมดหลายครั้ง เพื่อทำความเข้าใจภาพรวมของข้อมูล และสรุปประเด็นสำคัญเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและกรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยจำแนกข้อมูลออกเป็นหมวดหมู่ตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อเตรียมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและการวิเคราะห์ข้ามกรณีศึกษาในขั้นตอนต่อไป

2.5 การสะท้อนบทบาทของผู้วิจัย (Reflexivity)

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยตระหนักถึงบทบาทของตนเองในฐานะเครื่องมือสำคัญของการวิจัยเชิงคุณภาพ จึงดำเนินการสะท้อนคิดและตรวจสอบอคติของตนเอง (Reflexivity) โดยการเขียนบันทึกการวิจัยอย่างต่อเนื่องตลอดกระบวนการวิจัย ทั้งในระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูล การตีความ และการสรุปผลการวิจัย เพื่อให้การตีความข้อมูลเป็นไปตามสภาพจริงและลดอคติที่อาจเกิดขึ้นจากประสบการณ์หรือมุมมองส่วนบุคคลของผู้วิจัย

3. ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นวิธีหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล ควบคู่กับการศึกษาเอกสาร การสังเกต และการบันทึกภาคสนาม หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลจากโรงเรียนกรณีศึกษา จำนวน 3 โรงเรียนแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบ วิเคราะห์ และแปลความหมายข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 ระยะระหว่างการปฏิบัติงานภาคสนาม

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย พร้อมทั้งบันทึกข้อมูลลงในตารางวิเคราะห์ข้อมูล โดยกำหนดประเด็นการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การสร้างแรงบันดาลใจ และ 5) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3.2 ระยะสิ้นสุดการปฏิบัติงานภาคสนาม

3.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัย (Analytic Induction)

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลควบคู่กับการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม โดยรวบรวมข้อมูลจากการสังเกต การจดบันทึกภาคสนาม (Field Notes) การสัมภาษณ์เชิงลึก และเอกสารที่เกี่ยวข้อง จากนั้นตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของข้อมูลร่วมกับผู้ให้ข้อมูลในแต่ละกรณีศึกษา หลังจากนั้น ผู้วิจัยนำข้อมูลทั้งหมดมาถอดความ อ่านทบทวน และจำแนกข้อมูลออกเป็นหมวดหมู่ (Categorization) ตามกรอบแนวคิดการวิจัยและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ก่อนดำเนินการตีความวิเคราะห์เปรียบเทียบความเหมือน ความแตกต่าง และรูปแบบของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละโรงเรียน ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลภายในกรณีศึกษา (Within – case

Analysis) ของแต่ละโรงเรียน ก่อนนำไปสู่การวิเคราะห์ข้ามกรณีศึกษา (Cross – case Analysis)

ทั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ข้อมูลย่อยในแต่ละเหตุการณ์ ก่อนสังเคราะห์เป็นข้อสรุปเชิงภาพรวมตามองค์ประกอบหลัก 5 ด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้ข้อค้นพบเชิงลึกที่สะท้อนลักษณะ กระบวนการ และพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทโรงเรียนร่วมพัฒนาอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับสภาพจริงของพื้นที่ศึกษา ชาย โพธิสิตา (2554, อ้างถึงใน ชำนาญ คำปัญโญสีโนทัย, 2559, หน้า 164)

3.2.2 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ที่ได้จากเอกสาร การสังเกต การบันทึกภาคสนาม การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม โดยนำข้อมูลทั้งหมดมาถอดความ อ่านทบทวน และจำแนกสาระสำคัญ ออกเป็นหมวดหมู่ตามประเด็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัย จากนั้น ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ ตีความ และเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของข้อมูลจากทั้ง 3 โรงเรียนกรณีศึกษา เพื่อค้นหารูปแบบร่วม ความเหมือน และความแตกต่างของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละบริบท โดยใช้การวิเคราะห์ข้ามกรณีศึกษา (Cross – case Analysis) ร่วมการสังเคราะห์เชิงเนื้อหา เพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่สะท้อนลักษณะ กระบวนการ และพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับสภาพจริงของพื้นที่ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัย ลักษณะพรรณนาเชิงวิเคราะห์ (Analytical Description) เชื่อมโยงข้อค้นพบกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อความสมบูรณ์ทางวิชาการ

ระยะที่ 3 การสนทนากลุ่ม (Focus Group)

1. ขั้นที่ 1 การสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยดำเนินการสนทนากลุ่ม เพื่อวิพากษ์ ตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับข้อค้นพบและองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา โดยผู้เข้าร่วมสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันแบบเรียลไทม์ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ ขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1.1 การเตรียมการสนทนากลุ่ม

ผู้วิจัยกำหนดวัตถุประสงค์ ประเด็น และแนวคำถามของการสนทนา โดยอาศัยผลการวิเคราะห์ข้อมูล กรอบแนวคิดการวิจัย และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่สามารถตอบคำถามการวิจัยได้อย่างครอบคลุม พร้อมทั้งกำหนดคุณสมบัติและคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 4 คน และผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2 คน โดยเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีประสบการณ์ด้านการบริหาร ไม่น้อยกว่า 10 ปี หรือมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอก หรือมีวิทยฐานะ ไม่ต่ำกว่าวิทยฐานะเชี่ยวชาญ ซึ่งมีความพร้อมด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและอุปกรณ์สื่อสารออนไลน์ ตามแนวคิดของ Lobe, Morgan และ Hoffman (2020, pp. 2 – 4) รายชื่อดังนี้

1.1.1 ดร.ทศพร ทักษิมา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา

1.1.2 ดร.ธราธิป วงษ์แก้ว รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา

1.1.3 นายทรงวุฒิ ศรล้อม รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา

1.1.4 นายบรรพจน์ ทัพซ้าย รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา

1.1.5 ดร.สุรางค์รัตน์ ตรีเหรา ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบัวขาว (วันครู 2500) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถานศึกษา

1.1.6 ดร.อภิรัฐ เจาะจง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านน้ำปุ้น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถานศึกษา

1.1.7 นางติรยา นามวงษ์ ครู วิทยฐานะเชี่ยวชาญ โรงเรียนบ้านดินจี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล

1.1.8 นางมนัสชนก อุดมดี ครู วิทยฐานะเชี่ยวชาญ โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตรการสอน

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้จัดส่งเอกสารประกอบการสนทนากลุ่มให้ผู้ทรงคุณวุฒิล่วงหน้า พร้อมทั้งเตรียมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) ผู้จดบันทึกข้อมูล (Note – taker) และผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) เพื่อควบคุมการสนทนา บันทึกข้อมูล และดูแลระบบเทคโนโลยี ให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 การเตรียมเครื่องมือและอุปกรณ์

ผู้วิจัยเตรียมอุปกรณ์และเครื่องมือสำหรับการสนทนากลุ่มออนไลน์ ได้แก่ คอมพิวเตอร์ที่สามารถเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมอุปกรณ์เสริม เช่น ไมโครโฟน ลำโพง หูฟัง และกล้อง เพื่อรองรับการสื่อสารแบบ Real Time โดยใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ Google Meet สามารถรองรับภาพ เสียง และการบันทึกข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 การดำเนินการสนทนากลุ่มออนไลน์

ผู้วิจัยดำเนินการนัดหมายผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม พร้อมแจ้งกำหนดการ วัน เวลา และห้องประชุมออนไลน์ล่วงหน้า ก่อนเริ่มการสนทนา 10 – 15 นาที ทีมงานตรวจสอบความพร้อมของระบบเครือข่าย เครื่องมือ และอุปกรณ์ต่าง ๆ รวมทั้งตรวจสอบข้อมูลพื้นฐานของผู้เข้าร่วม เพื่อเตรียมความพร้อมในการดำเนินการสนทนา จากนั้น ผู้วิจัยดำเนินการสนทนากลุ่มตามประเด็นและกำหนดการที่วางไว้ เพื่อวิพากษ์ ตรวจสอบ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อค้นพบและองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา โดยเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมเสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างอิสระ ภายใต้การดำเนินการของผู้วิจัย

ทั้งนี้ ผู้ช่วยผู้วิจัยทำหน้าที่จดบันทึก บันทึกเสียง และบันทึกภาพระหว่างการสนทนา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้อง และสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ ใช้ระยะเวลาในการสนทนากลุ่มประมาณ 3 ชั่วโมง และกำหนดช่วงพักระหว่างการสนทนา จำนวน 10 นาที เพื่อรักษาประสิทธิภาพในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้เข้าร่วม

1.4 เครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม ได้แก่ เอกสารสรุปผลการศึกษาจากการวิจัยแบบพหุกรณีศึกษา ซึ่งใช้เป็นประเด็นในการวิพากษ์และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือวิจัยเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 7 คน ใช้ผู้เชี่ยวชาญชุดเดียวกับ ระยะที่ 1 ข้อ 2.2

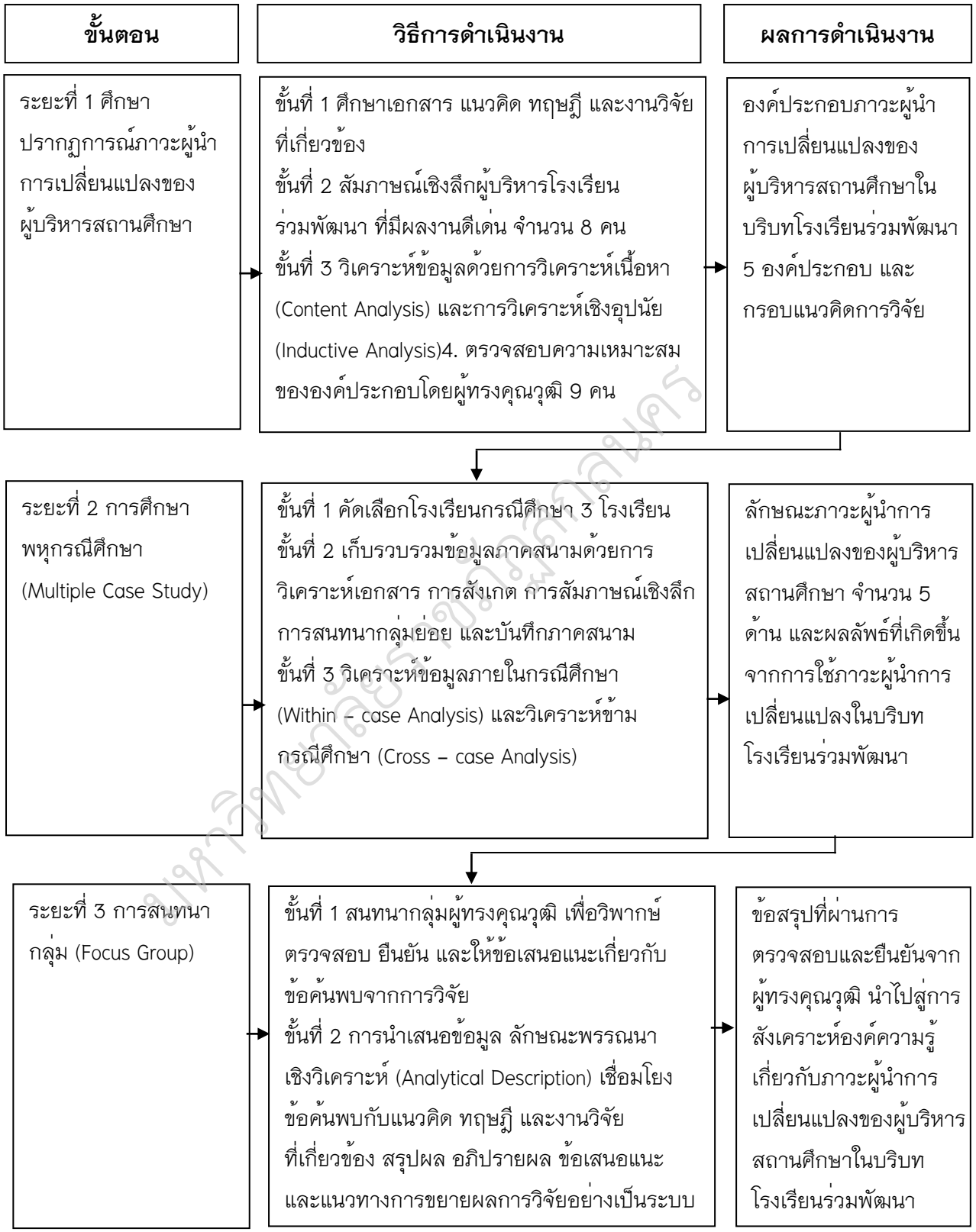
1.5 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และนำเสนอผลการวิจัยในลักษณะพรรณนาเชิงวิเคราะห์ เพื่อยืนยันปรากฏการณ์ และสังเคราะห์องค์ความรู้ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทโรงเรียนร่วมพัฒนา

2. ขั้นที่ 2 การนำเสนอข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม ในลักษณะพรรณนาเชิงวิเคราะห์ (Analytical Description) โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสังเคราะห์ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และข้อวิพากษ์ของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อข้อค้นพบจากการศึกษาพหุกรณีศึกษา อันนำไปสู่การยืนยันปรากฏการณ์ และการสังเคราะห์องค์ความรู้ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทโรงเรียนร่วมพัฒนา

ผู้วิจัยได้นำเสนอระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ในการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพแบบพหุกรณีศึกษา (Qualitative Multiple – Case Study) สามารถสรุปขั้นตอน วิธีดำเนินการวิจัยและผลที่ได้รับในแต่ละระยะ ได้ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 แผนภาพแสดงระยะการดำเนินการวิจัย

ตาราง 3 แผนดำเนินการวิจัย

ระยะของการวิจัย	วิธีการดำเนินการวิจัย	ผู้ให้ข้อมูล	ระยะเวลา	ผลการดำเนินงาน
ระยะที่ 1 ศึกษาปรากฏการณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ขั้นที่ 1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นที่ 2 สัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารโรงเรียนร่วมพัฒนาที่มีผลงานดีเด่น จำนวน 8 คน ขั้นที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์เชิงอุปนัย (Inductive Analysis) ขั้นที่ 4 ตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน	– เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง – ผู้บริหารโรงเรียนร่วมพัฒนา 8 คน – ผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน	มกราคม 2568 ถึง มิถุนายน 2568	องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทโรงเรียนร่วมพัฒนา 5 องค์ประกอบและกรอบแนวคิดการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 3 (ต่อ)

ระยะของการวิจัย	วิธีการดำเนินการวิจัย	ผู้ให้ข้อมูล	ระยะเวลา	ผลการดำเนินงาน
ระยะที่ 2 การศึกษาพหุกรณีศึกษา (Multiple Case Study)	ขั้นที่ 1 คัดเลือกโรงเรียนกรณีศึกษา 3 โรงเรียน ขั้นที่ 2 เก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามด้วย การวิเคราะห์เอกสาร การสังเกต การสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่มย่อย และบันทึกภาคสนาม ขั้นที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลภายในกรณีศึกษา (Within–case Analysis) และวิเคราะห์ข้ามกรณีศึกษา (Cross–case Analysis)	โรงเรียนกรณีศึกษา 3 โรงเรียน ได้แก่ – ผู้บริหารสถานศึกษา – รองผู้อำนวยการ – ครู – คณะกรรมการสถานศึกษา – ผู้ปกครอง – ผู้นำชุมชน – ภาคีเครือข่าย – นักเรียน – เอกสาร	กรกฎาคม 2568 ถึง ธันวาคม 2568	ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 5 ด้าน และผลลัพธ์จากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทโรงเรียนร่วมพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 3 (ต่อ)

ระยะของการวิจัย	วิธีการดำเนินการวิจัย	ผู้ให้ข้อมูล	ระยะเวลา	ผลการดำเนินงาน
ระยะที่ 3 การสนทนากลุ่ม (Focus Group)	ขั้นที่ 1 สนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อวิพากษ์ ตรวจสอบ ยืนยัน และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับข้อค้นพบจากการวิจัย ขั้นที่ 2 การนำเสนอข้อมูล ลักษณะพรรณนาเชิงวิเคราะห์ (Analytical Description) เชื่อมโยงข้อค้นพบกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปผล อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ และแนวทางการขยายผลการวิจัยอย่างเป็นระบบ	ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน ประกอบด้วย – ผู้บริหารการศึกษา – ผู้บริหารสถานศึกษา – ผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตรและการวัดผล	มกราคม 2569	ข้อสรุปที่ผ่านการตรวจสอบและยืนยันจากผู้ทรงคุณวุฒิ นำไปสู่การสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทโรงเรียนร่วมพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บทที่ 4

บริบท ชุมชน โรงเรียน

การวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: พหุกรณีศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาบริบทของโรงเรียนซึ่งเป็นพื้นที่เป้าหมายในการวิจัยครั้งนี้ เป็นสถานศึกษาที่เป็นโรงเรียนในโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา รุ่นที่ 1 – 3 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 3 โรงเรียน 1) โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร อำเภอนิคมคำสร้อย จังหวัดมุกดาหาร 2) โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ และ 3) โรงเรียนบ้านช่อผกา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 อำเภอชำนิ จังหวัดบุรีรัมย์ โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์เอกสารสารสนเทศของโรงเรียน การสัมภาษณ์เชิงลึก (In – depth interview) การสังเกต (Observations) การสนทนา (Focus Group) กับบุคลากรหลัก ผู้ให้ข้อมูล มีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีความเข้าใจ และมีความชัดเจนในข้อมูลพื้นฐานบริบทของโรงเรียนและชุมชน ที่จะช่วยให้มองเห็นภาพของปรากฏการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา ทั้ง 3 โรงเรียน ชัดเจนขึ้น นำเสนอผลการศึกษาข้อมูล แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 บริบท ชุมชน และการเข้าร่วมโรงเรียนร่วมพัฒนาของโรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์

ตอนที่ 2 บริบท ชุมชน และการเข้าร่วมโรงเรียนร่วมพัฒนาของโรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์

ตอนที่ 3 บริบท ชุมชน และการเข้าร่วมโรงเรียนร่วมพัฒนาของโรงเรียนบ้านช่อผกา

มีรายละเอียดของผลที่ศึกษาจากปรากฏการณ์จริง ดังนี้

ตอนที่ 1 บริบท ชุมชน และการเข้าร่วมโรงเรียนร่วมพัฒนา โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์

1. บริบทของสถานศึกษา

1.1 ข้อมูลทั่วไป

โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ ตั้งอยู่ หมู่ที่ 8 บ้านด่านยาว ตำบลนากอก อำเภอนิคมคำสร้อย จังหวัดมุกดาหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เป็นโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกาศจัดตั้งเมื่อเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2515 เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาล 2 ถึง ระดับประถมศึกษาปีที่ 6 มีเขตพื้นที่บริการ จำนวน 3 หมู่บ้าน ได้แก่ บ้านด่านยาว หมู่ 8 บ้านโนนสวรรค์ หมู่ 9 และบ้านคำเชียงสา หมู่ 13 ตำบลนากอก อำเภอนิคมคำสร้อย จังหวัดมุกดาหาร พื้นที่ทั้งหมดจำนวน 20 ไร่

ผู้บริหาร นางสาวสุปราณี โสภาคะยัง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ จบการศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ดำรงตำแหน่งเมื่อวันที่ 5 ตุลาคม 2566 จนถึงปัจจุบัน

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งสิ้น 11 คน แยกเป็น ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน ข้าราชการครูประจำการ จำนวน 8 คน ครูอัตราจ้าง จำนวน 2 คน นักการภารโรง จำนวน 1 คน มีนักเรียน จำนวน 73 คน
(ข้อมูล DMC วันที่ 10 มิถุนายน 2568)

1.2 ประวัติและความเป็นมาของสถานศึกษา

โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ เป็นนามพระราชทานในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี ก่อตั้งเมื่อวันที่ 6 พฤศจิกายน พ.ศ. 2515 ตั้งอยู่ที่ หมู่ 8 บ้านด่านยาว ตำบลนากอก อำเภอนิคมคำสร้อย จังหวัดมุกดาหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร เปิดสอนระดับชั้นอนุบาลถึงระดับชั้นประถมศึกษา สร้างโดยกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดน เขต 4 อุดรธานี และความร่วมมือชาวบ้านด่านยาวและหมู่บ้านใกล้เคียง บนที่ดินสาธารณประโยชน์ของนิคมสร้างตนเอง ที่ตั้งของโรงเรียนมีสภาพภูมิศาสตร์เป็นเนินเขา โขดหินและป่าไม้

รกทึบในเขตพื้นที่สีแดง ต่อมานักเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 ได้นำเงินประกันความเสียหายที่ได้รับคืนหลังจากจบโรงเรียนเตรียมทหารท่านละ 100 บาท จำนวนทั้งสิ้น 70,000 บาท (เจ็ดหมื่นบาทถ้วน) ทูลเกล้าฯ ถวายสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี แล้วพระองค์ทรงโปรดเกล้าโปรดกระหม่อมพระราชทานเงินดังกล่าว สมทบทุนการก่อสร้างอาคารเรียน โดยให้ตำรวจตระเวนชายแดนเป็นผู้ดำเนินการก่อสร้าง จนกระทั่งก่อสร้างแล้วเสร็จเมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2516 ทรงพระราชทานนามและเสด็จเปิดป้าย “โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ (ในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี)” เมื่อวันที่ 22 มีนาคม พ.ศ. 2516 ให้อยู่ในความดูแลของกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดน เขต 4 อุดรธานี (ปัจจุบันกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดน 23 สกลนคร) เปิดทำการสอนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 มีครู 2 ท่าน คือ ส.ต.ท.พิชัยวัฒน์ ไชยหาญ ปฏิบัติหน้าที่ครูใหญ่และพลฯ สมศักดิ์ สุวรรณ ปฏิบัติหน้าที่ครูปฏิบัติการสอน

พ.ศ. 2520 โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ ได้เปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนบ้านด่านยาว” ตามระเบียบของกระทรวงศึกษาการ ว่าด้วยการตั้งชื่อโรงเรียนและแต่งตั้ง นายระเด่น มงคล มาดำรงตำแหน่งครูใหญ่ พ.ศ. 2521 ได้เปิดทำการสอนถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 พ.ศ. 2531 คณะนายทหาร (นักเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13) เดินทางมาเยี่ยมกิจการของโรงเรียน และได้เปลี่ยนชื่อจาก“โรงเรียนบ้านด่านยาว” เป็น “โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์” ตามเดิม พร้อมตั้งปณิธานร่วมกันคือจะนำทุนการศึกษาและอุปกรณ์การเรียนมามอบให้แก่เด็กนักเรียนและผู้ปกครอง

1.3 โครงสร้างการบริหารจัดการ

โรงเรียนมีการบริหารงานโดยแบ่งโครงสร้างออกเป็น 4 กลุ่มงานหลัก ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป โรงเรียนใช้แนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management) และขับเคลื่อนการพัฒนาผ่านโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา (The Partnership School Project) โดยมีการพัฒนาคุณภาพและใช้นวัตกรรมในการบริหารจัดการสถานศึกษา การระดมทรัพยากรจากเครือข่ายภาคี การพัฒนาระบบข้อมูล การนิเทศติดตาม และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนและคณะกรรมการสถานศึกษาในการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์ วางแผน และประสานความร่วมมือกับภาคีเครือข่าย ส่งผลให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีความคล่องตัวและสามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิสัยทัศน์ (Vision)

“โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ เป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน ก้าวทันเทคโนโลยี จัดการเรียนการสอนแบบมืออาชีพ ร่วมกันสร้างสรรค์โรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งคุณภาพ”

พันธกิจ (Mission)

1. พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่มีคุณภาพและทันสมัยตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด

2. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถในทุกด้าน ทั้งวิชาการ ทักษะชีวิต และคุณธรรม จริยธรรม ตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด

3. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะการใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้และการดำรงชีวิต

4. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา การทำงานร่วมกัน และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

5. พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะทักษะในการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลาย

6. เสริมสร้างการบริหารจัดการโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

7. เสริมสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียน นายทหารรุ่นที่ 13 และชุมชน ให้เกิดความเข้มแข็ง

เป้าประสงค์

1. โรงเรียนมีหลักสูตรที่ทันสมัยและสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาระดับชาติ ซึ่งปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคมและเทคโนโลยี

2. ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่าค่าเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดทุกกลุ่มสาระ มีทักษะชีวิตที่จำเป็น และแสดงออกถึงคุณธรรมและจริยธรรมในชีวิตประจำวัน

3. ผู้เรียนสามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพในการเรียนรู้และการดำรงชีวิตประจำวัน โดยสามารถนำความรู้ไปใช้ในสถานการณ์จริงได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. ผู้เรียนมีทักษะการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการทำงานเป็นทีมที่ดี พร้อมทั้งสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุนการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ครูและบุคลากรมีความรู้และทักษะในการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลายและมีคุณภาพ สามารถใช้วิธีการสอนที่เหมาะสมและสร้างนวัตกรรมได้

6. โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถสร้างประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน ทั้งในด้านการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพ

7. เครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียน นายทหารรุ่นที่ 13 และชุมชนมีความเข้มแข็ง ดำเนินโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนและชุมชน โดยมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ (Strategy)

1. พัฒนาระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

2. พัฒนาคุณภาพของผู้เรียนและจัดการเรียนรู้สู่ศตวรรษที่ 21

3. พัฒนาครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ

4. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน

5. พัฒนาความพร้อมด้านทรัพยากรเพื่อจัดการศึกษาของโรงเรียน

โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ มีจุดเด่นด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและการใช้ชุมชนเป็นฐานในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยอาศัยทุนทางสังคมและเครือข่ายความร่วมมือจากหลายภาคส่วน ทั้งชุมชน ศิษย์เก่า หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรสาธารณประโยชน์ในการสนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการได้รับการสนับสนุนจาก สมาคมศิษย์เก่านักเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 มูลนิธิมีชัย วีระไวทยะ มูลนิธิพุทธรักษา และสมาคมพัฒนาประชากรและชุมชน มูลนิธิพลตำรวจเอก อดุลย์ แสงสิงแก้ว ส่งเสริมสนับสนุนการบริหารจัดการภายในโรงเรียน เชน ระบบน้ำ ระบบไฟฟ้า และปรับปรุงอาคารเรียน ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตและทักษะอาชีพของผู้เรียนและชุมชน ภายใต้โครงการ School BIRD ศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา โรงเรียนมีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยความร่วมมือของผู้บริหาร ครู ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษา ภาคีเครือข่าย และหน่วยงานสนับสนุนในการขับเคลื่อนคุณภาพสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ โรงเรียนยังมีจุดเด่นด้านการบูรณาการการเรียนรู้กับทักษะอาชีพและหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผ่านกิจกรรมและแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน เช่น โรงเรือนเมล่อนระบบน้ำหยดปลอดสารพิษ ธนาคารพัฒนาชุมชนและโรงเรียน และแหล่งเรียนรู้ “หนึ่งสวนชวนเรียนรู้” ซึ่งช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดทักษะการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง สามารถนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันและสร้างรายได้ในอนาคต

ด้านอัตลักษณ์ของสถานศึกษา โรงเรียนกำหนดอัตลักษณ์ของนักเรียนว่า “อยู่อย่างพอเพียง” และมีเอกลักษณ์ของสถานศึกษาคือ “นิยมไทย ร่วมใจประหยัด” ซึ่งสะท้อนแนวทางการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม การดำรงชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง และการสร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่นให้แก่ผู้เรียน

อีกทั้งโรงเรียนยังมีจุดเด่นด้านความสัมพันธ์อันเข้มแข็งระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยชุมชน ผู้นำท้องถิ่น วัด และองค์กรต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมพัฒนาแหล่งเรียนรู้ และสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้โรงเรียนสามารถดำเนินงานด้านการบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างสอดคล้องกับบริบทของชุมชนและเกิดความยั่งยืนในการพัฒนา

2. บริบทด้านพื้นที่และชุมชน

ชุมชนโดยรอบโรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ มีลักษณะเป็นชุมชนชนบทกำลังพัฒนา ตั้งอยู่ในพื้นที่ที่ราบเชิงเขา มีสภาพภูมิประเทศเป็นดินปนหิน ประชากรประมาณ 600 คน โดยประชาชนส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธและคงรักษาขนบธรรมเนียมประเพณีท้องถิ่น เช่น บุญประจำปีเดือน 3 ลักษณะชุมชนเป็นเขตพื้นที่บริการมีลักษณะเป็นชุมชนเกษตรกรรม ซึ่งมีพื้นที่ทำนาสวนและไร่เฉลี่ยต่อครัวเรือนไม่มากนัก ผลผลิตจากการทำเกษตรไม่เพียงพอในการดำรงชีพ คนในชุมชนส่วนใหญ่จึงต้องทำงานรับจ้างทั่วไปและออกไปทำงานต่างจังหวัดหรือกรุงเทพฯ ด้วยลักษณะทางภูมิศาสตร์ของชุมชนติดกับอ่างเก็บน้ำห้วยขี้เหล็กเหมาะแก่การทำเกษตร ทำประมงและเหมาะสำหรับเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติ

ด้านเศรษฐกิจ ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ระดับประถมศึกษาปีที่ 4) และประกอบอาชีพรับจ้างและเลี้ยงสัตว์เป็นหลัก มีรายได้เฉลี่ยค่อนข้างต่ำ (ประมาณ 30,000 บาทต่อปี) ซึ่งสะท้อนถึงข้อจำกัดด้านฐานะทางเศรษฐกิจของครัวเรือน

ภูมิสังคม ผู้ปกครองร้อยละ 100 นับถือศาสนาพุทธ มีเส้นทางคมนาคมที่สำคัญคือ ทางหลวงชนบทเป็นเส้นทางหลัก เชื่อมระหว่างอำเภอนิคมคำสร้อยกับตำบลนาอุดม การขนส่งนิยมใช้รถจักยานยนต์ รถยนต์ส่วนบุคคล มีระบบการไฟฟ้าขยายทั่วถึงทั้งตำบล ประชาชนมีสิ่งอำนวยความสะดวก คือมีเครื่องใช้ไฟฟ้าต่าง ๆ เกือบครบทุกครัวเรือน ได้รับการส่งเสริมให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวแห่งใหม่คือมีท่าแพคนในชุมชนได้ประกอบอาชีพขายอาหาร ขายของที่ระลึกให้กับนักท่องเที่ยวทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้นส่งผลให้สภาพเศรษฐกิจในชุมชนมีความคล่องตัวขึ้น ประเพณี ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นที่เป็นที่รู้จักโดยทั่วไป คือ งานปู่ตา ใช้ภาษาอีสานและภาษาภูไท ข้อมูลแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษารอบ ๆ สถานศึกษา ได้แก่ อ่างเก็บน้ำห้วยขี้เหล็ก ท่าแพด่านยาว วัดคำผักกูด โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพประจำตำบลบ้านโนนสวรรค์ หน่วยบำรุงรักษาน้ำที่ 1

ทุนทางสังคมและเครือข่ายความร่วมมือในพื้นที่ เนื่องจากโรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ เป็นโรงเรียนประถมศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ประสบข้อจำกัดด้านงบประมาณ บุคลากร สื่อ วัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรทางการศึกษา โรงเรียนได้รับความร่วมมือจากชุมชนและภาคีเครือข่ายในพื้นที่จึงเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนให้สามารถบริหารจัดการศึกษาได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ และการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน วัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานภาคีเครือข่ายต่าง ๆ ซึ่งล้วนเป็นพลังทางสังคมที่ช่วยสนับสนุนการจัดการศึกษา ทั้งในด้านทรัพยากร งบประมาณ แรงงาน ภูมิปัญญาท้องถิ่น และการร่วมพัฒนากิจกรรมของโรงเรียนเครือข่ายความร่วมมือในพื้นที่ยังมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนและการบริหารจัดการสถานศึกษา เช่น การสนับสนุนแหล่งเรียนรู้ในชุมชน การร่วมพัฒนากิจกรรมทางวิชาการ การส่งเสริมคุณธรรมและวัฒนธรรมท้องถิ่น การดูแลช่วยเหลือนักเรียน ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการพัฒนาโรงเรียนผ่านคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งสะท้อนรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่เชื่อมโยงโรงเรียนกับชุมชนอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ ประสานความร่วมมือ และระดมทรัพยากรจากภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ สอดคล้องกับบริบทของชุมชน และตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่นอย่างเหมาะสมส่งผลให้

โรงเรียนสามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่และทักษะแห่งอนาคตได้อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

3. การเข้าร่วมโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา

3.1 ระยะก่อนเข้าร่วมโครงการ โรงเรียนร่วมพัฒนา

โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ เป็นโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในพื้นที่ชนบท มีสภาพการบริหารจัดการและการจัดการศึกษาที่เผชิญกับข้อจำกัดหลายประการ ทั้งด้านทรัพยากร บุคลากร และโอกาสทางการศึกษา โดยเฉพาะด้านงบประมาณ จำนวนครูไม่เพียงพอ สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา ยังไม่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ ส่งผลให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษายังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ในด้านการจัดการเรียนการสอน ยังเน้นการจัดการเรียนรู้แบบเดิมขาดนวัตกรรมและกิจกรรมที่ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ของผู้เรียน ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและทักษะสำคัญของผู้เรียนยังอยู่ในระดับที่ต้องได้รับการพัฒนา การพัฒนาครูและบุคลากรยังมีข้อจำกัดด้านโอกาสในการเข้าถึงองค์ความรู้ เทคโนโลยี และเครือข่ายทางวิชาการ การบริหารจัดการสถานศึกษา พบว่า การดำเนินงานส่วนใหญ่ยังเป็นลักษณะการบริหารแบบรวมศูนย์ การมีส่วนร่วมของครู ชุมชน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกยังไม่เข้มแข็ง ส่งผลให้โรงเรียนขาดโอกาสในการได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากร องค์ความรู้ และนวัตกรรมทางการศึกษา บริบทของชุมชน โรงเรียนยังเผชิญกับปัจจัยทางเศรษฐกิจและสังคมของผู้ปกครอง เช่น รายได้ครัวเรือนต่ำ การย้ายถิ่นฐานของแรงงาน และข้อจำกัดในการสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งล้วนส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาและการพัฒนาผู้เรียนโดยรวม

จากสภาพปัญหาและข้อจำกัดดังกล่าว โรงเรียนจึงสมัครและได้รับการคัดเลือกเข้าร่วมโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา รุ่นที่ 2 ปีการศึกษา 2562 เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการศึกษา พัฒนาศักยภาพครูและผู้เรียน ตลอดจนสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียน ชุมชน ภาคเอกชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทของพื้นที่มากยิ่งขึ้น

3.2 ระยะดำเนินโครงการ โรงเรียนร่วมพัฒนา

การดำเนินการในโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา เริ่มเมื่อ พ.ศ. 2562 โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ ได้เข้าร่วมโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา (Partnership

School Project) รุ่นที่ 2 ซึ่งเป็นแนวคิดการสร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาภายใต้บทบาทความร่วมมือระหว่างกระทรวงศึกษาธิการ โดยมุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพการศึกษาด้านต่าง ๆ โดยมีเป้าหมายการพัฒนา 5 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 2) การพัฒนาครู 3) การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและ 4) การพัฒนาคุณภาพการบริหาร มีผู้สนับสนุน คือ สมาคมพัฒนาประชากรและชุมชน ภายใต้การสนับสนุนของมูลนิธิพุทธรักษา มูลนิธิมีชัย วีระไวทยะ และสมาคมประชากรไทย สมาคมศิษย์เก่าเตรียมทหาร รุ่นที่ 13 มูลนิธิกระจกเงา บริษัทเอกชน สนับสนุนการบริหารและการจัดการภายในโรงเรียน เช่น ระบบโซลาร์เซลล์สำหรับสูบน้ำบาดาลจาก ป.รุ่งเรืองกิจมุกดาหาร บริษัท ไทยไปป์อีสาน จำกัด ที่ให้การสนับสนุนม้านั่งจากท่อ PVC เพื่อใช้ในกิจกรรมของโรงเรียน โดยพันเอก ดร.ยรรยง ภัทรเลาหะ กรรมการบริหารบริษัทอุตสาหกรรมท่อน้ำไทย จำกัด ได้ให้การส่งเสริมสนับสนุนการฝึกทักษะอาชีพให้กับผู้เรียนและชุมชนภายใต้โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตโดยมีโรงเรียนเป็นศูนย์กลาง (School BIRD) มีโครงการที่บูรณาการการศึกษาขั้นพื้นฐานเข้ากับการฝึกทักษะอาชีพ อาทิ การทำสวนเกษตรแบบผสมผสาน ธนาคารพัฒนาชุมชนและโรงเรียน กองทุนธุรกิจน้อยและการปลูกผักไร้สารในโรงเรือนปิดด้วยระบบน้ำหยด ถือว่าทุกกิจกรรมผู้เรียนและชุมชนได้เรียนรู้และได้ฝึกอาชีพที่นำไปสู่การสร้างรายได้ที่ยั่งยืนต่อไป ทั้งนี้กิจกรรมหลักของโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา ประกอบด้วย กิจกรรมหลัก 8 ด้าน คือ

1. การมีส่วนร่วมและสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน
2. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาครูนักเรียนและสมาชิกในชุมชน
3. การสนับสนุนเครื่องมือ อุปกรณ์ และสื่อการเรียนการสอน
4. การจัดตั้งแปลงเกษตรที่ทันสมัย เพื่อขจัดความยากจน
5. การจัดตั้งกองทุนเงินออมและเงินกู้สำหรับการทำธุรกิจของนักเรียน
6. การจัดตั้งกองทุนเงินออมและเงินกู้สำหรับการประกอบอาชีพของผู้ปกครองและสมาชิกในชุมชน
7. การสร้างความมั่นคงด้านอาหารและการสร้างรายได้ให้ผู้สูงอายุ
8. การสนับสนุนการดูแลสุขภาพอนามัย สุขาภิบาลและสิ่งแวดล้อม

ในการดำเนินกิจกรรมทั้ง 8 กิจกรรม โดยเฉพาะกิจกรรมที่ 4, 5, 6 ได้ทำให้เกิดการประกอบอาชีพของทั้งนักเรียน อาชีพของผู้ปกครองและของสมาชิกในชุมชน มีการประสานความร่วมมือกันอย่างใกล้ชิด จัดทำโครงการจัดตั้งแปลงเกษตร

ขจัดความยากจน ด้วยการปลูกผักระบบน้ำหยดปลอดสารพิษโดยปลูกในโรงเรือน และมีภาคธุรกิจเอกชน เช่น มูลนิธิใบไม้ปันสุข โดยกลุ่มบริษัทบางจาก เข้ามาช่วยเหลือดูแล เพื่อสนับสนุนการพัฒนาเยาวชน เช่น โครงการอ่านเขียนเรียนสนุก จัดอบรมเชิงปฏิบัติการโครงการ “อ่านเขียนเรียนสนุก ปั้นเด็กจิ๋วเป็นเด็กแจ๋ว” มุ่งเปลี่ยนวิธีการเรียนการสอน เตรียมสมรรถนะเพื่ออนาคตเด็กนักเรียนและพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้ปกครองไปด้วยกัน และได้เข้าร่วมโครงการ รักษ์ ปัน สุข จูเนียร์ ในการสร้างจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อมเศรษฐกิจพอเพียงกับบริษัท เอสซีจี เคมิคอลส์ จำกัด (มหาชน) และกลุ่มบริษัทบางจาก

3.3 ระยะหลังเข้าร่วมโครงการ โรงเรียนร่วมพัฒนา

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการเข้าร่วมโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ ได้ดำเนินงานที่มุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะภายหลังการเข้าร่วมโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา (Partnership School Project) รุ่นที่ 2 ในปี พ.ศ. 2562 ซึ่งเป็นการพัฒนาสถานศึกษาภายใต้ความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชน โรงเรียนได้ดำเนินการพัฒนาในหลายด้าน ทั้งด้านคุณภาพผู้เรียน การพัฒนาครู การบริหารจัดการ และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ โดยเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการใช้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาชุมชน ภายใต้แนวคิด School BIRD ซึ่งบูรณาการการศึกษากับการพัฒนาทักษะอาชีพและคุณภาพชีวิตของผู้เรียนและชุมชน ดังนี้

ด้านคุณภาพผู้เรียน

โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน ทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณธรรม จริยธรรม ทักษะชีวิต และทักษะในศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามอัตลักษณ์ของโรงเรียน คือ “อยู่อย่างพอเพียง” ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทักษะอาชีพ การคิดวิเคราะห์ การทำงานร่วมกัน และการเรียนรู้จากสถานการณ์จริง ผ่านกิจกรรมเกษตร การอออม การฝึกอาชีพ และกิจกรรมสร้างสรรค์ต่าง ๆ ส่งผลให้ผู้เรียนมีความกล้าแสดงออก มีความรับผิดชอบ และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้อย่างเหมาะสม ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน ดังนี้

1. ด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ (Academic Achievement)

ผู้เรียนมีความเข้าใจเชิงลึก (Deep Learning) มากขึ้น สามารถเชื่อมโยงความรู้ข้ามสาระและประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริงได้ดีขึ้น ไม่ใช่เพียงการจดจำเนื้อหา

2. ด้านทักษะการคิดขั้นสูง (Higher – order Thinking Skills) ผู้เรียนมีพัฒนาการด้านการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) การคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) และการแก้ปัญหา (Problem Solving) อย่างชัดเจน โดยเฉพาะจากกิจกรรม Active Learning

3. ด้านทักษะในศตวรรษที่ 21 (21st Century Skills) การสื่อสาร (Communication) การทำงานร่วมกัน (Collaboration) การใช้เทคโนโลยี (Digital Literacy) ผู้เรียนสามารถทำงานเป็นทีม และใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self – directed Learning) ผู้เรียนมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง วางแผนการเรียนรู้ ค้นคว้า และสามารถประเมินตนเองได้

5. ด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ (Character & Values) ผู้เรียนมีวินัย ความรับผิดชอบ ความมุ่งมั่น และมีจิตสาธารณะ สอดคล้องกับอัตลักษณ์โรงเรียน

6. ด้านแรงจูงใจและเจตคติ (Motivation & Attitude) ผู้เรียนมีเจตคติที่ดีต่อการเรียน มีความกระตือรือร้น และมีความสุขในการเรียนรู้มากขึ้น

ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ

โรงเรียนมีรูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนการพัฒนาโรงเรียน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ภายใต้โครงสร้างการบริหาร 4 กลุ่มงาน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป นอกจากนี้ โรงเรียนยังมีจุดเด่นด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน ภาคเอกชน หน่วยงานภาครัฐ และองค์กรสาธารณประโยชน์ เช่น มูลนิธิมีชัย วีระไวทยะ มูลนิธิพุทธรักษา และสมาคมพัฒนาประชากรและชุมชน ซึ่งเข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนทรัพยากร องค์ความรู้และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ส่งผลให้โรงเรียนสามารถพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับบริบทของชุมชน และเกิดความยั่งยืนในการพัฒนาโรงเรียน ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน โดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วมกำหนดเอกลักษณ์และอัตลักษณ์ที่น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและบูรณาการในแผนปฏิบัติงานประจำปี โดยมีแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับนโยบายของสถานศึกษาที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการจัดกิจกรรมครอบคลุมทุกกลุ่มงานอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับบริบท และสภาพสังคม

ของสถานศึกษาเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทและสภาพสังคมของสถานศึกษาได้มีแผนงาน โครงการ กิจกรรม ที่ส่งเสริมการเรียนการสอน เพื่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มีแผนงานด้านวิชาการ มีแผนงานด้านวิชาการ บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องของสถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดทำแผน แต่งตั้งผู้รับผิดชอบที่เหมาะสมและจัดสรรงบประมาณสนับสนุน มีโครงการกิจกรรมครอบคลุมทุกกลุ่มงานและทุกระดับชั้นและมีความยืดหยุ่นในทางปฏิบัติเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ประสานความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรเอกชน หน่วยงานราชการอื่นเพื่อส่งเสริมความร่วมมือในการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันในการบูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในรูปของวิทยากรภูมิปัญญาท้องถิ่นสนับสนุนงบประมาณในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ให้กับนักเรียน ได้แก่ กองทุนเพื่อโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา สนับสนุนกิจกรรมเกษตร

โรงเรียนยังมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหลายภาคส่วน ทั้งหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรชุมชน และผู้นำท้องถิ่น โดยเครือข่ายสำคัญที่สนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน ได้แก่ มูลนิธิมีชัย วีระไวทยะ มูลนิธิพุทธรักษา และสมาคมพัฒนาประชากรและชุมชน สมาคมศิษย์เก่าเตรียมทหาร รุ่นที่ 13 ซึ่งเข้ามาสนับสนุนด้านอาคารสถานที่ บ้านพักครู ห้องเรียน การฝึกทักษะอาชีพ การพัฒนาคุณภาพชีวิต และการจัดกิจกรรมเรียนรู้เชิงอาชีพให้กับผู้เรียนและชุมชน โรงเรียนยังมีความร่วมมือกับองค์กรและหน่วยงานในพื้นที่ เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล วัดภูคำผักกูด สถานีตำรวจภูธรนิคมคำสร้อย หน่วยบำรุงรักษาน้ำ รวมถึงปราชญ์ชาวบ้านและผู้นำชุมชน ซึ่งเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การดูแลช่วยเหลือนักเรียน การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม และการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในชุมชนทั้งภายใน ภายนอกสถานศึกษา เช่น โรงเรือนปลูกผักระบบน้ำหยดปลอดสารพิษ ธนาคารพัฒนาชุมชนและโรงเรียน หนึ่งสวนชวนเรียนรู้ และแหล่งท่องเที่ยวชุมชน ซึ่งใช้เป็นพื้นที่ในการจัดการเรียนรู้เชิงปฏิบัติและฝึกทักษะอาชีพของผู้เรียน

ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน

โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ มุ่งพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ผ่านโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ เช่น 5Q Model การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การเรียนรู้ด้านอาชีพ และการใช้แหล่ง

เรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา นอกจากนี้ โรงเรียนยังส่งเสริมการพัฒนาครูผ่านกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) การนิเทศภายใน และการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับบริบทของผู้เรียนและชุมชน มีการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพครูอย่างต่อเนื่อง ผ่านโครงการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ การนิเทศการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ห้องเรียนเป็นฐาน และการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ คณะครูทุกคนได้ผ่านการอบรมทุกหลักสูตรตามโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา มีการทำแปลงเกษตรขจัดความยากจน ทั้งปลูกพืชที่เน้นการปลูกพืชในกระถาง ใช้พื้นที่น้อย ใช้น้ำน้อยใช้แรงน้อย เลี้ยงสัตว์ แปรรูป ค้าขาย นักเรียนมีโอกาสไปเรียนรู้นอกห้องเรียน

จากการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ มีการดำเนินงานที่สะท้อนรูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม โดยใช้ทุนทางสังคมและเครือข่ายความร่วมมือในพื้นที่เป็นฐานสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งแสดงให้เห็นถึงบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในการประสานความร่วมมือ สร้างเครือข่าย และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนอย่างเป็นรูปธรรม ภายใต้โครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา (Partnership School Project) ส่งผลให้โรงเรียน ผู้บริหาร ครู และนักเรียน มีผลการดำเนินงานเชิงประจักษ์ที่สะท้อนถึงความสำเร็จด้านคุณภาพผู้เรียน การบริหารจัดการและการพัฒนาศักยภาพด้านการจัดการเรียนการสอน ดังนี้

1. รางวัลยกยองเชิดชูเกียรติในฐานะสถานศึกษาดีเดน ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ร่วมกับสภาผู้ปกครองและครูแห่งประเทศไทย ให้ไว ณ วันที่ 21 มิถุนายน 2568 ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. รางวัลเสมา ป.ป.ส.ประเภทผลงานดีเดน ระดับเงิน โครงการสถานศึกษาสีขาว ปลอดยาเสพติดและอบายมุข ปการศึกษา 2567 ระดับศึกษาธิการจังหวัด

3. รางวัลระดับดีเยี่ยม โรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ในการจัดการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม (DLTV) ประจำป 2568 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา

4. รางวัลยกยองเชิดชูเกียรติ ในฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาดีเดน ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมประจำปี 2567 จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานร่วมกับสภาผู้ปกครองและครูแห่งประเทศไทย ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5. รางวัลทรงคุณค่า ระดับคุณภาพดีเยี่ยม รูปแบวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (BEST Practices) สถานศึกษาขนาดเล็ก ประจำป พ.ศ. 2568 ประเภทผู้บริหารสถานศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษา

6. ผ่านการคัดลือกรูปแบวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (BEST Practices) สถานศึกษาขนาดเล็ก ประจำป พ.ศ. 2568 ประเภทผู้บริหารสถานศึกษา ระดับคุณภาพดีเยี่ยม ระดับเขตพื้นที่การศึกษา

7. ผู้บริหารได้รับรางวัลระดับดีเยี่ยม โรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ในการจัดการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม (DLTV) ประจำป 2568 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา

8. ผู้บริหารได้รับรางวัลเสมา ป.ป.ส.ประเภทผลงานดีเดน ระดับเงิน โครงการสถานศึกษาสีขาวปลอดยาเสพติดและอบายมุข ปการศึกษา 2567 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา

9. นายศิวัฒน เจริญกิจ ครูได้รับรางวัลระดับดีเยี่ยม โรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ในการจัดการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม (DLTV) ประจำป 2568 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา

10. นางสาวนภาภัทร แสนโสม ได้รับรางวัลเสมา ป.ป.ส.ประเภทผลงานดีเดน ระดับเงิน โครงการสถานศึกษาสีขาวปลอดยาเสพติดและอบายมุข ปการศึกษา 2567 ระดับศึกษาธิการจังหวัด

11. นายศิวัฒน เจริญกิจ ผ่านการคัดเลือกรูปแบวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (BEST Practices) สถานศึกษาขนาดเล็ก ประจำป พ.ศ. 2568 ประเภทครูผู้สอน ระดับคุณภาพดีเยี่ยม ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ระดับศึกษาธิการจังหวัด

12. นางสาวนภาภัทร แสนโสม ผ่านการคัดเลือกรูปแบวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (BEST Practices) สถานศึกษาขนาดเล็ก ประจำป พ.ศ. 2568 ประเภทครูผู้สอน ระดับคุณภาพ ดีเยี่ยม ระดับเขตพื้นที่การศึกษา

13. นางสาวทิพยสุคนธ เจริญชัยวัฒนโชติ ผ่านการคัดเลือกรูปแบบวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (BEST Practices) สถานศึกษาขนาดเล็กประจำป พ.ศ. 2568 ประเภทครูผู้สอน ระดับคุณภาพ ดีเยี่ยม ระดับเขตพื้นที่การศึกษา

14. รางวัลเหรียญทอง การประกวดโครงงานอาชีพ ป.4 – 6 (Soft Power) ออกกำลังกายประกอบเพลง –แอโรบิค ป.1 – 6 (Soft Power) งานศิลปหัตถกรรมนักเรียนครั้งที่ 73 ปีการศึกษา 2568 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา

15. รางวัลเหรียญทอง ออกกำลังกายประกอบเพลง คีตะมวยไทย ป.1 – 6 (Soft Power) งานศิลปหัตถกรรมนักเรียนครั้งที่ 73 ปีการศึกษา 2568 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา

16. รางวัลเหรียญทอง ออกกำลังกายประกอบเพลง แอโรบิค ป.1 – 6 (Soft Power) งานศิลปหัตถกรรมนักเรียนครั้งที่ 73 ปีการศึกษา 2568 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา

17. รางวัลยกย่องเชิดชูเกียรติ “สถานศึกษาดีเด่นด้านการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วม” ประจำปี 2567 จากสภาผู้ปกครองและครูแห่งประเทศไทย

18. รางวัลเหรียญทองการดำเนินกิจกรรมบริษัทสร้างการดี ระดับเขตพื้นที่การศึกษา

โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ เป็นตัวอย่างของสถานศึกษาที่สามารถใช้บริบทและทุนทางสังคมของชุมชนร่วมกับการบริหารจัดการภายใต้โครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างมีส่วนร่วม เกิดความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชนอย่างเข้มแข็ง ได้รับโอกาสในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ อาศัยความร่วมมือจากภาคีเครือข่ายหลายภาคส่วน ทั้งมูลนิธิ องค์กรเอกชน และหน่วยงานทางการศึกษา ส่งผลให้โรงเรียนสามารถยกระดับคุณภาพผู้เรียน พัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษา และสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างชัดเจนและนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียน ครู และสถานศึกษาให้สอดคล้องกับเป้าหมายการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างเป็นรูปธรรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตอนที่ 2 บริบท ชุมชน และการเข้าร่วมโรงเรียนร่วมพัฒนา ของโรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์

1. บริบทของสถานศึกษา

1.1 ข้อมูลทั่วไป

โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ ตั้งอยู่ เลขที่ 33 หมู่ 1 ตำบลสมสะอาด อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เป็นโรงเรียนขยายโอกาสขนาดกลาง ประกาศจัดตั้งเมื่อเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2477 เปิดสอนระดับชั้นอนุบาลปีที่ 2 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 เขตพื้นที่บริการ มีหมู่บ้านในเขตบริการของโรงเรียน 7 หมู่บ้าน ได้แก่ หมู่ที่ 1 บ้านสมสะอาด หมู่ที่ 2 บ้านสมสะอาด หมู่ที่ 3 บ้านสมสะอาด หมู่ที่ 4 บ้านดงมัน หมู่ที่ 5 บ้านหนองบัวทอง หมู่ที่ 6 บ้านหนองบัวทอง หมู่ที่ 7 บ้านสมสะอาด มีเนื้อที่ 25 ไร่ 3 งาน 25 ตารางวา

ผู้บริหาร นายชัยยงค์ แสนณรงค์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ จบการศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (ศษ.ม.) ดำรงตำแหน่ง เมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2567 จนถึงปัจจุบัน

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งสิ้น 19 คน แยกเป็น ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน ข้าราชการครูประจำการ จำนวน 18 คน MP ICT Talent จำนวน 1 คน ครูต่างชาติ จำนวน 1 คน นักการภารโรง จำนวน 1 คน มีนักเรียน จำนวน 163 คน (ข้อมูล DMC วันที่ 10 มิถุนายน 2568)

1.2 ประวัติและความเป็นมาของสถานศึกษา

โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2477 ที่ศาลาวัดใต้สมสะอาด โดยนายชิต ฉ่ำศาสตร์ พร้อมด้วยนายจันทร์ สุวพงษ์ ศึกษาธิการอำเภอ และนายทวนทอง แสงฤทธิ์ ประกอบพิธีเปิด และได้มีคำสั่งแต่งตั้งให้นายสุนทร แสงฤทธิ์ เป็นครูใหญ่คนแรก จัดการเรียนการสอนแบบสหศึกษา ดำรงอยู่ด้วยเงินบำรุงการศึกษา เปิดสอนตั้งแต่ชั้น ป.เตรียม ถึงชั้น ป. 4 รวม 5 ชั้น ปัจจุบันเปิดทำการสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาล 1 ถึง ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ มีการเปลี่ยนแปลงด้านอาคารเรียน เมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม พ.ศ. 2484 ได้ย้ายสถานที่เรียน

มาตั้งอยู่ที่อาคารเอกเทศกึ่งถาวร แบบ ป.1 ชื่อว่า โรงเรียนประชาบาลตำบลบัวขาวที่ 8 ในบริเวณที่ดินของโรงเรียนปัจจุบัน เมื่อ พ.ศ. 2495 ได้เปลี่ยนชื่อโรงเรียนใหม่เป็น “โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์” จนกระทั่งปัจจุบัน

ต่อมาเมื่อวันที่ 15 มีนาคม พ.ศ. 2518 ด้วยความร่วมมือร่วมใจของชาวบ้าน ที่มองเห็นความสำคัญของการศึกษา ต้องการให้กุลบุตรกุลธิดา ได้มีความรู้ความสามารถ อ่านออกเขียนได้ ชาวบ้านสมสะอาดทั้งหมู่บ้าน คือ หมู่ที่ 1 2 และ 3 พร้อมด้วยคณะครู อาจารย์ นักการภารโรง ได้พร้อมใจกันสละกำลังกาย กำลังทรัพย์ สมทบทุนสร้างอาคารเรียนขึ้น เรียกว่า “อาคาร กรป. กลางอุปถัมภ์” โดยหน่วยงาน กรป. กลาง สมทบทุน 68,000 บาท ชาวบ้านสมทบทั้งทุนทรัพย์และตัวไม้ คิดเป็นเงินประมาณแสนบาทเศษ คือ อาคาร 1 ในปัจจุบัน

เมื่อ พ.ศ. 2525 โรงเรียนได้รับงบประมาณสร้างอาคารเรียนแบบ ป.07 ก. ขนาด 2 ชั้น 8 ห้องเรียน เป็นเงิน 1,112,000 บาท คือ อาคาร 2 ในปัจจุบัน

เมื่อ พ.ศ. 2536 โรงเรียนได้รับงบประมาณ สร้างอาคารเรียนแบบ สปช. 105 / 29 ขนาด 2 ชั้น 6 ห้องเรียน เป็นเงิน 1,785,280 บาท คือ อาคาร 3

เมื่อ ปี พ.ศ. 2559 โรงเรียนได้รับงบประมาณ สร้างอาคารเรียนแบบขนาด 2 ชั้น 4 ห้องเรียน คือ อาคาร 4 ข้อมูลอาคารสถานที่ปัจจุบัน อาคารเรียน จำนวน 3 หลัง อาคารประกอบ จำนวน 3 หลัง ส้วม 5 หลัง สระว่ายน้ำ – สระ สนามเด็กเล่น 1 สนาม สนามฟุตบอล 1 สนาม สนามบาสเกตบอล 1 สนาม สนามอื่น ๆ ได้แก่ สนามฟุตซอล 1 สนาม สนามวอลเลย์บอล 1 สนาม สนามตะกร้อ 1 สนาม สนามเปตอง 4 สนาม

ข้อมูลการใช้แหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกโรงเรียน ภูมิปัญญาท้องถิ่น

1. ห้องสมุดมีขนาด 48 ตารางเมตร หนังสือในห้องสมุด 1,200 เล่ม การสืบค้นหนังสือและการยืม – คืน ใช้ระบบ analog จำนวนนักเรียนที่ใช้ห้องสมุดในปีการศึกษาที่รายงาน เฉลี่ย 56 คนต่อวัน คิดเป็นร้อยละ 32.37 ของนักเรียนทั้งหมด

2. ห้องปฏิบัติการ ห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ จำนวน 2 ห้อง ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ จำนวน 1 ห้อง ห้องปฏิบัติการทางภาษา จำนวน 1 ห้อง ห้อง Learning Center จำนวน 1 ห้อง ห้องคลังสื่อและนวัตกรรม จำนวน 1 ห้อง ห้องหุ่นยนต์ จำนวน 1 ห้อง

3. คอมพิวเตอร์ จำนวน 62 เครื่อง ใช้เพื่อการเรียนการสอน 40 เครื่อง ใช้เพื่อสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต 7 เครื่อง จำนวนนักเรียนที่สืบค้นข้อมูล

ทางอินเทอร์เน็ตในปีการศึกษาที่รายงาน เฉลี่ย 90 คนต่อวัน คิดเป็นร้อยละ 66.67 ของนักเรียนทั้งหมด ใช้เพื่อการบริหารจัดการ 15 เครื่อง

1.3 โครงสร้างการบริหารจัดการ

โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ ผู้บริหารใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม เชื่อมโยงเครือข่ายชุมชนและภาคเอกชน และคณะกรรมการสถานศึกษาตามแนวทางโรงเรียนร่วมพัฒนา และมูลนิธิสานอนาคตการศึกษา ConnextED โครงสร้างการบริหาร ประกอบด้วย 4 กลุ่มงานหลัก ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารงานบุคคล งานบริหารทั่วไป ใช้เทคโนโลยีและระบบ ICT ในการบริหารจัดการเชื่อมโยงเครือข่ายการเรียนรู้กับชุมชนและสถานประกอบการ ได้รับการสนับสนุนจากภาคเอกชน “กลุ่มมิตรผล” ผ่านโครงการ Connext ED

วิสัยทัศน์ (VISION)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เชิดชูคุณธรรม ก้าวทันเทคโนโลยี

พันธกิจ (MISSION)

1. พัฒนาหลักสูตรและจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ครอบคลุมสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. พัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะทางวิชาการ ทักษะชีวิต ทักษะอาชีพ มีคุณธรรม มีสมรรถนะตามหลักสูตรและคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21

3. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะตรงตามสายงาน

4. พัฒนาสื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา

5. พัฒนาระบบบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีที่บูรณาการอย่างเป็นระบบ

6. ส่งเสริมและประสานความร่วมมือกับชุมชน ภาคีเครือข่ายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

7. สร้างเสริมสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพในสถานศึกษา

เป้าประสงค์ (Goals)

1. สถานศึกษามีหลักสูตรสถานศึกษาที่ส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ ตอบสนองความถนัดและความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและสังคม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะทางวิชาการ ทักษะชีวิต มีสมรรถนะตามหลักสูตรและคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21

3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาสมรรถนะตรงตามสายงานอย่างต่อเนื่อง สร้างนวัตกรรมทางการศึกษาและมีความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ

4. สถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนเชิงบูรณาการ

5. สถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการโดยใช้เทคโนโลยีที่บูรณาการอย่างเป็นระบบ คุ้มค่าและเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

6. ภาคีเครือข่ายให้ความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการจัดศึกษาอย่างยั่งยืนสถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้ เทคโนโลยีที่มีคุณภาพและทันสมัย เพียงพอและมีสภาพแวดล้อมที่ได้มาตรฐานเอื้อต่อการเรียนรู้

7. สถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้ เทคโนโลยีที่มีคุณภาพและทันสมัย เพียงพอ และมีสภาพแวดล้อมที่ได้มาตรฐานเอื้อต่อการเรียนรู้

กลยุทธ์

1. พัฒนาการเรียน การสอนและการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม

2. พัฒนาหลักสูตรวิชาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนท้องถิ่นและสถานประกอบการ

3. พัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเป็นสำคัญ

4. ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา

5. ส่งเสริมการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นให้นักเรียนมีวินัย คุณธรรม จริยธรรมและมีจิตสาธารณะ

6. พัฒนาระบบ ICT เพื่อการเรียนรู้และบริหารจัดการ

7. พัฒนาสื่อและนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้

8. ยกระดับทักษะความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อสื่อสาร

9. จัดการศึกษาปฐมวัย มุ่งพัฒนาผู้เรียน ให้ได้รับพัฒนาการด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคมและสติปัญญาอย่างมีคุณภาพและต่อเนื่อง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์มีจุดเด่นด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน และการจัดการเรียนรู้ที่เน้นทักษะในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะการบูรณาการเทคโนโลยี นวัตกรรม ทักษะอาชีพ และคุณธรรมจริยธรรม ภายใต้ความร่วมมือของภาคีเครือข่ายและโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา ส่งผลให้โรงเรียนมีความโดดเด่นทั้งด้านคุณภาพผู้เรียน การบริหารจัดการ และการเชื่อมโยงการศึกษากับชุมชนอย่างยั่งยืน

ด้านอัตลักษณ์ของสถานศึกษา อัตลักษณ์ของโรงเรียน คือ “ผู้เรียนมีทักษะชีวิต (แกร่ง) จิตมีคุณธรรม (กล้า) เป็นผู้นำทักษะวิชาชีพ (เก่ง)” สะท้อน “ภาพลักษณ์และคุณลักษณะเฉพาะของผู้เรียน” ที่โรงเรียนต้องการพัฒนาให้เกิดขึ้นอย่างเด่นชัด และแนวทางการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน ทั้งด้านทักษะชีวิต คุณธรรมจริยธรรม ภาวะผู้นำ และทักษะอาชีพในศตวรรษที่ 21 โดยเน้นให้ผู้เรียนสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีคุณภาพ มีคุณธรรม มีความเข้มแข็งทางจิตใจ และสามารถนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการศึกษาต่อและประกอบอาชีพได้อย่างเหมาะสม อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้เรียนในโรงเรียนร่วมพัฒนาซึ่งสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนร่วมพัฒนา ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนแบบรอบด้าน ทั้งด้านวิชาการ คุณธรรม และทักษะอาชีพในศตวรรษที่ 21

ด้านการพัฒนาผู้เรียนแบบรอบด้าน โรงเรียนมุ่งพัฒนาผู้เรียน ทั้งด้านวิชาการ คุณธรรม ทักษะชีวิต และทักษะอาชีพ ตามอัตลักษณ์ของโรงเรียน คือ “ผู้เรียนมีทักษะชีวิต (แกร่ง) จิตมีคุณธรรม (กล้า) เป็นผู้นำทักษะวิชาชีพ (เก่ง)” สะท้อนการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีคุณภาพ เน้นส่งเสริมทักษะอาชีพและเศรษฐกิจพอเพียง โรงเรียนให้ความสำคัญ กับการสร้างทักษะอาชีพและการมีรายได้ระหว่างเรียน โดยจัดกิจกรรม เช่น ปลูกพืชผักผสมผสาน เลี้ยงสัตว์เศรษฐกิจ ธนาคารขยะ ขนมถั่วตัดน้ำอ้อยสด START อาชีวะ: เรียนรู้ 5 วิชา สู่เส้นทางอาชีพ สะท้อนการพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะชีวิตและทักษะอาชีพตามบริบทชุมชน และด้านการส่งเสริมคุณธรรมและวินัย โรงเรียนให้ความสำคัญ การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และจิตสาธารณะ ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น ห้องเรียนสุจริต ส่งเสริมประชาธิปไตยนักเรียน กิจกรรมวันสำคัญทางศาสนา ลูกเสือและกิจกรรมเพื่อสังคม ป้องกันยาเสพติดในสถานศึกษา ทำให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และมีวินัยในตนเอง

ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม โรงเรียนมีการบริหารจัดการโดยเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้นำชุมชน ผู้ปกครอง ภาคีเครือข่าย เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาและกิจกรรมของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง จึงเกิดความเข้มแข็งของเครือข่ายชุมชนและการสนับสนุนโรงเรียนอย่างยั่งยืนด้านโรงเรียนร่วมพัฒนาและเครือข่ายภาคเอกชน โรงเรียนได้รับการสนับสนุนจากโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา และมูลนิธิสานอนาคตการศึกษา ConnextED โดยภาคเอกชน “กลุ่มมิตรผล” ทำให้โรงเรียนมีการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เช่น Robotics & Coding Learning Center START อาชีวะการพัฒนาห้องคอมพิวเตอร์และห้องเรียนอัจฉริยะ จึงถือเป็นจุดเด่นด้าน “ความร่วมมือระหว่างโรงเรียน ชุมชน และภาคเอกชน”

ด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) โรงเรียนเน้นการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง ผ่านกิจกรรม STEM Education โครงงาน ศึกษาแหล่งเรียนรู้นอกสถานศึกษา PLC และวิจัยในชั้นเรียน Coding และเทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้ผู้เรียนเกิดทักษะการคิด วิเคราะห์ และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

ด้านการเป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน เอกลักษณ์ของโรงเรียน คือ “เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โรงเรียนมีการเชื่อมโยงภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งเรียนรู้ และสถานประกอบการเข้ากับการเรียนการสอน ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

2. บริบทด้านพื้นที่และชุมชน

บริบทพื้นที่โดยทั่วไปเป็นสังคมชนบทในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ยังคงมีความสัมพันธ์แบบเครือญาติและการพึ่งพาอาศัยกันในชุมชนสูง ผู้คนมีวิถีชีวิตเรียบง่าย ยึดโยงกับวัฒนธรรมท้องถิ่น ประเพณีอีสาน และหลักการดำรงชีวิตแบบพอเพียง ส่งผลให้โรงเรียนมีบทบาทมากกว่าสถานศึกษา แต่เป็น “ศูนย์กลางการเรียนรู้และกิจกรรมของชุมชน” นอกจากนี้ โรงเรียนยังมีพื้นที่และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะชีวิตและอาชีพ เช่น ศูนย์เรียนรู้ อาคารประกอบ สนามกีฬา และพื้นที่เกษตรเพื่อการเรียนรู้ สภาพชุมชนรอบบริเวณโรงเรียนมีลักษณะเป็นชุมชนชนบท ประชากร ประมาณ 2,823 คน มีโรงงานบริเวณใกล้เคียงโดยรอบโรงเรียน ได้แก่ โรงงานน้ำตาลมิตรกาฬสินธุ์ อาชีพหลักของชุมชน คือ เกษตรกร ส่วนใหญ่ นับถือศาสนา พุทธประเพณี / ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นที่เป็นที่รู้จักโดยทั่วไป คือ บุญคูณลาน

ด้านเศรษฐกิจ ผู้ปกครองส่วนใหญ่ จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น อาชีพหลักประชากรส่วนใหญ่ในพื้นที่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม ได้แก่ ทำนา ทำไร่ ทำสวน รับจ้างทั่วไป รวมทั้งมีบางส่วนทำงานในโรงงานน้ำตาลมิตรกาฬสินธุ์ รับราชการ ค้าขาย และประกอบอาชีพช่างพื้นบ้านต่าง ๆ โดยภาพรวมประชากรส่วนใหญ่มีฐานะค่อนข้างยากจน บริบททางเศรษฐกิจดังกล่าวส่งผลต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยโรงเรียนต้องทำหน้าที่ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา และส่งเสริมทักษะอาชีพให้แก่ผู้เรียน เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการดำรงชีวิตจริงได้ในอนาคต จึงพบว่าโรงเรียนมีการจัดกิจกรรมที่เชื่อมโยงกับบริบทเศรษฐกิจของชุมชน เช่น โครงการเศรษฐกิจพอเพียง การปลูกพืชผักผสมผสาน การเลี้ยงสัตว์เศรษฐกิจ ธนาคารขยะ START อาชีวะ: เรียนรู้ 5 วิชา สู่เส้นทางอาชีพ กิจกรรมเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่าโรงเรียนมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มี “ทักษะชีวิตและทักษะอาชีพ” ที่สอดคล้องกับบริบทชุมชนและสภาพเศรษฐกิจของพื้นที่

ด้านภูมิสังคมและวัฒนธรรมชุมชนชุมชนรอบโรงเรียน มีลักษณะเป็น “สังคมชนบทแบบเกื้อกูล” ที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน และชุมชน ผู้คนส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ และบางส่วนนับถือศาสนาคริสต์ ชุมชนยังคงรักษาขนบธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรมอีสานไว้อย่างเข้มแข็ง เช่น งานบุญประเพณี วันสำคัญทางศาสนา ภูมิปัญญาท้องถิ่นศิลปวัฒนธรรมพื้นบ้าน บูรณาการกับการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เช่น กิจกรรมอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมอีสาน กิจกรรมวันสำคัญทางศาสนา การเรียนรู้จากภูมิปัญญาชุมชน การส่งเสริมคุณธรรมและจิตสาธารณะ ลักษณะดังกล่าวสะท้อน “ภูมิสังคม” ที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน ทั้งด้านวินัย คุณธรรม ความรับผิดชอบ และการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม มีปราชญ์ชาวบ้าน / ภูมิปัญญาท้องถิ่น ผู้ทรงคุณวุฒิที่สถานศึกษาเชิญมาให้ความรู้แก่ครู นักเรียน ได้แก่ นายทศกรรณ์ กองอุดม ผู้ใหญ่บ้าน หมู่ 2 ตำบลสมสะอาด ให้ความรู้เรื่อง การปลูกพืชอินทรีย์ สถิติการให้ความรู้ในโรงเรียนแห่งนี้ จำนวน 5 ครั้ง / ปี นายวุฒิพงษ์ พลอยวิเลิศ Young Smart Farmer ให้ความรู้เรื่อง การปลูกผักอินทรีย์และการแปรรูปจากผลผลิตการเกษตร สถิติการให้ความรู้ในโรงเรียน จำนวน 5 ครั้ง / ปี

ทุนทางสังคมและเครือข่ายความร่วมมือในพื้นที่จะเห็นได้ว่า โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์มี “ทุนทางสังคม” ที่เข้มแข็ง โดยเฉพาะความร่วมมือระหว่างโรงเรียน ชุมชน ผู้ปกครอง วัด หน่วยงานรัฐ และภาคเอกชน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา ได้แก่ 1) ทุนทางสังคมภายในชุมชน ชุมชนมีความ

เข้มแข็งด้านความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วม ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน และคณะกรรมการสถานศึกษาให้การสนับสนุนโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านแรงงาน งบประมาณและการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน นอกจากนี้ โรงเรียนยังทำหน้าที่เป็นพื้นที่กลางของชุมชนในการจัดกิจกรรมทางสังคมและวัฒนธรรม ส่งผลให้เกิดความผูกพันระหว่างโรงเรียนกับชุมชนอย่างแน่นแฟ้น 2) เครือข่ายความร่วมมือทางการศึกษาโรงเรียนมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหลายภาคส่วน ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน ปราชญ์ชาวบ้าน สถานประกอบการ หน่วยงานภาครัฐและเอกชน โดยโรงเรียนกำหนดเป้าหมายให้ชุมชนและภาคีเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนรู้ รวมถึงสนับสนุนแหล่งเรียนรู้ในชุมชนและสถานประกอบการสำหรับฝึกประสบการณ์ของนักเรียน และ 3) ความร่วมมือกับภาคเอกชนและโรงเรียนร่วมพัฒนา จุดเด่นสำคัญของโรงเรียนคือการเข้าร่วม “โครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา” และได้รับการสนับสนุนจากมูลนิธิสานอนาคตการศึกษา ConnextED ร่วมกับกลุ่มมิตรผล ซึ่งเข้ามาสนับสนุนด้านเทคโนโลยีการศึกษา Robotics & Coding Learning Center การพัฒนาทักษะอาชีพ การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความร่วมมือดังกล่าวถือเป็น “ทุนทางสังคมเชิงเครือข่าย” ที่ช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษา และเปิดโอกาสให้ผู้เรียนในพื้นที่ชนบทเข้าถึงการเรียนรู้ที่ทันสมัยและทักษะในศตวรรษที่ 21 อย่างเท่าเทียม

3. การเข้าร่วมโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา

3.1 ระยะก่อนเข้าร่วมโครงการ โรงเรียนร่วมพัฒนา

โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ ก่อนเข้าร่วมโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา (Partnership School Project) เป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในพื้นที่ชนบทของจังหวัดกาฬสินธุ์ เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โดยทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางทางการศึกษาของชุมชน ในเขตบริการ 7 หมู่บ้าน ตั้งอยู่ในชุมชนชนบทที่ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม ได้แก่ ทำนา ทำไร่ ทำสวน และรับจ้างทั่วไป รวมทั้งบางส่วนทำงานในโรงงานน้ำตาลมิตรกาฬสินธุ์ ค้าขาย และรับราชการ โดยภาพรวมประชาชนส่วนใหญ่มีฐานะค่อนข้างยากจน บริบททางเศรษฐกิจดังกล่าวส่งผลให้ผู้ปกครองจำนวนหนึ่งขาดความพร้อมในการสนับสนุนด้านการศึกษา ทั้งด้านอุปกรณ์การเรียน เทคโนโลยี และการส่งเสริมการเรียนรู้นอกห้องเรียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

โรงเรียนต้องทำหน้าที่สำคัญในการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาและดูแลผู้เรียนอย่างใกล้ชิด มีข้อจำกัด ดังนี้

ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา งบประมาณไม่เพียงพอ ขาดแคลนเทคโนโลยีและสื่อการเรียนรู้ที่ทันสมัย ระบบสารสนเทศไม่เป็นระบบ สภาพแวดล้อมบางส่วนยังไม่เอื้อต่อการเรียนรู้ การพัฒนาครูและนวัตกรรมการเรียนรู้ยังมีข้อจำกัด งบประมาณและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จากผลการประเมินภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) รอบที่สี่ พบว่า โรงเรียนควรพัฒนาระบบสารสนเทศ การประเมินโครงการการจัดการเรียนรู้ และการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างเป็นระบบมากขึ้น

ด้านคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนประสบปัญหาด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยเฉพาะกลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ ซึ่งผลการประเมินภายนอกเสนอให้โรงเรียนเร่งยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและจัดระบบสอนเสริมอย่างจริงจัง นอกจากนี้ โรงเรียนยังพบผู้เรียนบางส่วนที่มีพฤติกรรมเสี่ยง และต้องการการดูแลช่วยเหลืออย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านวินัย พฤติกรรม และแรงจูงใจในการเรียนรู้ ผู้เรียนส่วนใหญ่มาจากครอบครัวเกษตรกรในชนบท จึงมีข้อจำกัดด้านโอกาสในการเข้าถึงเทคโนโลยี การเรียนรู้สมัยใหม่ และกิจกรรมเสริมทักษะ ส่งผลให้โรงเรียนต้องมุ่งพัฒนาผู้เรียนทั้งด้านวิชาการ ทักษะชีวิต และคุณธรรมควบคู่กัน

ด้านการจัดการเรียนการสอน ก่อนเข้าร่วมโครงการ การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนยังคงอยู่ในลักษณะการสอนแบบดั้งเดิมเป็นส่วนใหญ่ ครูบางส่วนยังขาดการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ รวมถึงการจัดกิจกรรม Active Learning อย่างเต็มรูปแบบ ผลการประเมินภายนอกเสนอให้ครู พัฒนาการวัดและประเมินผลตามสภาพจริงส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญจัดกิจกรรมเสริมเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และโรงเรียนยังมีข้อจำกัดด้านห้องปฏิบัติการ เทคโนโลยีดิจิทัลห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัยจึงส่งผลต่อการพัฒนาทักษะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21

3.2 ระยะดำเนินโครงการ โรงเรียนร่วมพัฒนา

โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ เข้าร่วมโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา (Partnership School Project) รุ่นที่ 1 ปีงบประมาณ 2561 ภายใต้

การดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ และได้รับการสนับสนุนหลักจากกลุ่มมิตรผล ผ่านมูลนิธิสานอนาคตการศึกษา Connext ED โดยมอบหมาย นายเสรี จิตรีพรต (ผู้อำนวยการด้านโรงงานน้ำตาลมิตรกาฬสินธุ์) ประธานกรรมการสถานศึกษา และมูลนิธิ ไฉ่ ฟ้า ว่องกุศลกิจ โดยมี คุณนวพร ทองไหลรวม รองผู้อำนวยการด้านบริหารองค์กรเพื่อความยั่งยืน คุณวรวัฒน์ ศรียุกต์ ที่ปรึกษาด้านบริหารองค์กรเพื่อความยั่งยืน ร่วมขับเคลื่อนพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยมีเป้าหมายสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสในชนบทให้มีคุณภาพเทียบเท่าโรงเรียนเมือง ผ่านความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชนการสนับสนุนหลักจากกลุ่มมิตรผล เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา มุ่งเน้นการใช้นวัตกรรมการบริหารจัดการ นำเทคโนโลยีมาใช้ในห้องเรียน และพัฒนาทักษะนักเรียนให้เท่าทันศตวรรษที่ 21 มีหุ้นส่วนการพัฒนา: กลุ่มมิตรผล เป็นภาคเอกชนหลักที่ร่วมสนับสนุนโรงเรียนในด้านต่าง ๆ กิจกรรมการดำเนินงาน ได้สนับสนุนการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรผู้สอนทั้งในด้านวิชาการ และทักษะด้านอารมณ์ เช่น การคิดวิเคราะห์ การสื่อสาร และการใช้ภาษาอังกฤษ ตลอดจนการพัฒนาปรับปรุงห้องเรียนและสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้และการช่วยเหลือเกื้อกูลกันภายในชุมชน กลุ่มมิตรผลได้ปรับปรุงห้องเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ให้มีความทันสมัย พร้อมเปิดศูนย์เรียนรู้ (Learning Center) ที่มีทั้งคอมพิวเตอร์ โปรเจคเตอร์ โทรทัศน์ โต๊ะ เก้าอี้ ที่สะดวกในการเคลื่อนย้าย มุมสืบค้นข้อมูล และมุมเรียนรู้เรื่องหุ่นยนต์ (Robotic) ให้ได้ฝึกทักษะการใช้ความคิดสร้างสรรค์เสริมสร้างจินตนาการ และฝึกการเขียนโปรแกรมบังคับหุ่นยนต์ มีมุม Workshop สำหรับการสร้างสรรค์ผลงาน ฝึกทักษะฝีมือและฝึกอาชีพ โดยนักเรียน ผู้ปกครอง และคนในชุมชนสามารถเข้ามาใช้งานได้ในแม้ในวันหยุด มีการจัดกิจกรรมเปิดบ้านโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยความร่วมมือด้านเทคโนโลยี: มีการใช้อุปกรณ์ Clicker สำหรับกิจกรรมโหวต เช็คชื่อ และการจัดการเรียนการสอนแบบโต้ตอบ เป้าหมาย: มุ่งเน้นการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณภาพครู และสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การขับเคลื่อนดำเนินการกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพ ดังนี้

1. ส่งเสริมความเป็นเลิศด้านวิชาการ ด้วยนวัตกรรมการศึกษาเพื่อการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ดังนี้

1.1 Clicker การจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ ด้วยการใช้อุปกรณ์ Clicker ระดับประถมศึกษาทุกรายวิชา การประยุกต์ใช้อุปกรณ์ Clicker

ในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน เช่น การเลือกตั้งประธานนักเรียน การโหวตเลือกอาหารกลางวัน การประกวดแข่งขันทักษะทางวิชาการ การเช็คชื่อนักเรียน เป็นต้น

1.2 Robotics & Coding สนับสนุนอุปกรณ์ Robotics and Coding เพื่อการเรียนรู้และสร้างทักษะศตวรรษที่ 21 (4Cs) ได้แก่ คิดวิเคราะห์เป็น (Critical Thinking) คิดสร้างสรรค์ (Creativity) ทำงานเป็นทีม (Collaboration) และสื่อสารและนำเสนอเป็น (Communication) ให้แก่นักเรียน ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียน เช่น การจัดตั้งชุมนุม การประกวดทักษะ เป็นต้น โดยทำงานร่วมกับเครือข่ายชมรมวิทยาการหุ่นยนต์แห่งประเทศไทย

1.3 คลังนวัตกรรมสื่อการสอนเพื่อการเรียนรู้เชิงรุก Reskill การสร้างสื่อการสอนและ Upskill การสร้างสื่อด้วยดิจิทัลแพลตฟอร์มเพื่อการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ตามแนวทางของ โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ฝ่ายประถม) 4 วิชา ผ่านระบบ Online และ Onsite ส่งเสริมการสร้างคลังนวัตกรรมสื่อการสอนเพื่อการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ ได้ขยายผลสู่โรงเรียนในเขตพื้นที่การประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำนวน 10 แห่ง สร้างครูต้นแบบได้ 53 คน

2. พัฒนาทักษะครูในการใช้ Google เพื่อการจัดการเรียนการสอนและส่งเสริมการรับรองความเชี่ยวชาญการใช้ Google สำหรับนักการศึกษา (Google Certified Educator) ระดับ 1 โดยมีคุณครูที่เข้าร่วมโครงการ และได้รับการรับรองความเชี่ยวชาญการ Google Certified Educator ระดับ 1 จำนวน 2 คน

3. การพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษตามกรอบมาตรฐาน CEFR (Common European Framework of Reference for Languages) ยกระดับคุณภาพครูผู้สอนวิชาภาษาอังกฤษและครูประจำชั้น ให้มีทักษะภาษาอังกฤษตามกรอบมาตรฐาน CEFR ตามเกณฑ์ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ผ่านโปรแกรมการเรียนรู้แบบออนไลน์ จำนวน 1 คน ส่งเสริมให้นักเรียนมีสมรรถนะการใช้ภาษาอังกฤษระดับ A1 โดยจัดคาบเรียนภาษาอังกฤษแบบบูรณาการ สัปดาห์ละ 3 ชั่วโมง โดยมีครูต่างชาติสอนร่วมกับครูประจำวิชา

4. พัฒนาห้องเรียนเชิงบวกด้วยทักษะการโค้ชของคุณครู เพื่อส่งเสริมกระบวนการคิด (Critical Thinking) ให้กับนักเรียน ด้วยหลักสูตร BE Positive Teacher with Coaching Skill โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการโค้ชจากสถาบัน BE Management Coach โดยมีคุณครูที่ผ่าน การสอบปฏิบัติ จำนวน 2 คน

5. การค้นหาความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาทักษะอาชีพ สร้างการมีส่วนร่วมของสถานประกอบการในท้องถิ่น ปราชญ์ชุมชน และผู้ปกครองเข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านวิชาชีพร่วมกัน เพื่อให้ความรู้เพิ่มเติมในการพัฒนาทักษะอาชีพแก่ครูและนักเรียนส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้นอกห้องเรียนด้านทักษะอาชีพ เช่น การประกวดทักษะอาชีพ การจัดแสดง

6. จัดทำหลักสูตรระยะสั้นเพื่อเตรียมความพร้อมเพื่อศึกษาต่อด้านอาชีวศึกษาสำหรับนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 5 วิชา ได้แก่ วิชาคอมพิวเตอร์พื้นฐานเพื่องานอาชีพ วิชาช่างไฟฟ้ากำลังพื้นฐานเพื่องานอาชีพ วิชาช่างยนต์พื้นฐานเพื่องานอาชีพ วิชาช่างกลโรงงานพื้นฐานเพื่องานอาชีพ และวิชาเครื่องกลเกษตรพื้นฐานเพื่องานอาชีพ เริ่มเปิดสอนในภาคเรียนที่ 1/2565 โดยร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญจากสถานประกอบการ ครูวิทยาลัยเทคนิคกาฬสินธุ์

ดังนั้น การเข้าร่วมโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนาในปี 2561 จึงเป็น “จุดเปลี่ยนสำคัญ” ที่ช่วยเปิดโอกาสให้โรงเรียนได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มมิตรผลและมูลนิธิสานอนาคตการศึกษา Connext ED ทั้งด้านองค์ความรู้ เทคโนโลยี งบประมาณ และกระบวนการบริหารจัดการสมัยใหม่

3.3 ระยะหลังเข้าร่วมโครงการ โรงเรียนร่วมพัฒนา

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการเข้าร่วมโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนาโรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ ได้ดำเนินงานที่มุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะภายหลังการเข้าร่วมโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา (Partnership School Project) รุ่นที่ 2 ในปี พ.ศ. 2562 ซึ่งเป็นการพัฒนาสถานศึกษาภายใต้ความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชน โรงเรียนได้ดำเนินการพัฒนาในหลายด้าน ทั้งด้านคุณภาพผู้เรียน การพัฒนาครู การบริหารจัดการ และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ โดยเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการใช้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาชุมชนภายใต้แนวคิด School BIRD ซึ่งบูรณาการการศึกษากับการพัฒนาทักษะอาชีพและคุณภาพชีวิตของผู้เรียนและชุมชน ดังนี้

คุณภาพผู้เรียน

โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์มีกระบวนการพัฒนาผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย ครูจัดการเรียนรู้ให้เป็นไปตามศักยภาพของผู้เรียนและเป็นไปตามมาตรฐานและตัวชี้วัดของหลักสูตร มีการออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน

โดยมีการจัดการเรียนรู้ทั้งรูปแบบการระดมสมอง แบบลงมือปฏิบัติจริง แบบร่วมมือกัน เรียนรู้แบบใช้กระบวนการคิด กระบวนการใช้ปัญหาเป็นหลักและเน้นเรื่องการอ่านออกของผู้เรียนเป็นเรื่องสำคัญที่สุด โดยมุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนทุกคนอ่านออกและเขียนได้ตั้งแต่ระดับชั้น ป.1 พัฒนาครูทุกคนให้มีความสามารถในการนำเทคนิควิธีสอนให้ตรงตามศักยภาพผู้เรียน ใช้สื่อเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน มีแหล่งเรียนรู้และแหล่งสืบค้นข้อมูล ได้แก่ 1) ห้องสมุด 2) สวนผักไฮโดโปรนิกส์ 3) ห้องคอมพิวเตอร์ 4) ห้องวิทยาศาสตร์ 5) สหกรณ์โรงเรียน ครูในแต่ละชั้นกำหนดแผนการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลแบบบูรณาการ ครูเน้นการใช้คำถามเพื่อพัฒนาทักษะการคิดของผู้เรียน นอกจากนี้สถานศึกษาได้มีการดำเนินการเพื่อพัฒนาทักษะชีวิตของผู้เรียนเพื่อให้อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขเน้นการพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรมที่เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน และตามนโยบายของผู้บริหาร สร้างภูมิคุ้มกันและรู้เท่าทันสื่อและสิ่งไม่พึงประสงค์ โดยจัดกิจกรรมการพัฒนาให้เหมาะสมกับวัย พัฒนาคุณธรรมผู้เรียนตามหลักสูตร เน้นให้ผู้เรียนมีวินัยซื่อสัตย์รับผิดชอบและมีจิตสาธารณะ มีการเรียนรู้ในโลกกว้างการเข้าไปศึกษากับภูมิปัญญาในชุมชนรอบ ๆ สถานศึกษา

ในด้านผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการผู้เรียนสามารถอ่านออกและอ่านคล่องตามมาตรฐานการอ่านในแต่ละระดับชั้น สามารถเขียนสื่อสารได้ดี รู้จักการวางแผน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีตามหลักประชาธิปไตย กล้าแสดงออก สืบค้นข้อมูลหรือแสวงหาความรู้จากสื่อเทคโนโลยีได้ด้วยตนเองรวมทั้งสามารถวิเคราะห์จำแนกแยกแยะได้ว่าสิ่งไหนดี สำคัญ จำเป็น รวมทั้งรู้เท่าทัน สื่อและสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้เรียนรู้และตระหนักถึงโทษและพิษภัยของสิ่งเสพติดต่าง ๆ เลือกรับประทานอาหารที่สะอาดและมีประโยชน์รักการออกกำลังกาย นักเรียนทุกคนสามารถเล่นกีฬาได้อย่างน้อยคนละประเภท ยอมรับในกฎกติกาของกลุ่มของสถานศึกษาของสังคม มีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพสุจริตรวมถึงมีความเข้าใจเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคลและระหว่างวัย

โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ มีการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในแต่ละปีการศึกษาและได้กำหนดเป็นค่าเป้าหมายทางการเรียนโดยใช้ ข้อมูลฐาน 3 ปีย้อนหลังเป็นเป้าหมายคุณภาพนักเรียน ให้พัฒนาสูงขึ้นมีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นการปฏิบัติ เน้นทักษะในการอ่าน การเขียน และการคิดคำนวณ ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีการพัฒนาเต็มศักยภาพ มีการจัดแหล่งเรียนรู้ภายในได้อย่างเหมาะสม

มีสื่อด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย ผู้เรียนมีสุขภาพกาย สุขภาพจิตดี กล้าแสดงออกและสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ผู้เรียนมีความรับผิดชอบมุ่งมั่นตั้งใจในการเรียน มีพัฒนาการด้านอ่านและการเขียนเพื่อการสื่อสารได้ทุกคน สามารถใช้เทคโนโลยีในการแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง ผู้เรียนอ่านหนังสือออกและอ่านคล่อง รวมทั้งสามารถเขียนเพื่อการสื่อสารได้ทุกคนส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอยู่ในระดับดีเลิศ ผู้เรียนมีสุขภาพร่างกายแข็งแรง มีสมรรถภาพทางกายและน้ำหนักส่วนสูงตามเกณฑ์ มีระเบียบวินัยจนเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา เป็นที่ยอมรับของชุมชนโดยรอบ ในเรื่องความมีวินัยเคารพกฎกติกามารยาทของสังคม

จากการดำเนินงานตามแนวทางโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา (Partnership School Project) โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์เกิดผลลัพธ์ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการพัฒนาระบบบริหารแบบมีส่วนร่วม การใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับทุกภาคส่วน ส่งผลให้การบริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาได้อย่างต่อเนื่อง

ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ

จากการดำเนินงานตามแนวทางโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา (Partnership School Project) โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์เกิดผลลัพธ์ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการอย่างเป็นรูปธรรม โรงเรียนมีทิศทางการพัฒนาชัดเจนและสอดคล้องนโยบายโรงเรียนร่วมพัฒนา มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์ที่ชัดเจน โดยเชื่อมโยงกับนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ นโยบาย สพฐ. นโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป้าหมายโรงเรียนร่วมพัฒนาทำให้การบริหารจัดการมีเป้าหมายชัดเจน แผนพัฒนาที่เป็นระบบ การติดตามประเมินผลต่อเนื่อง การขับเคลื่อนองค์กรในทิศทางเดียวกันโดยเฉพาะการพัฒนาระบบบริหารแบบมีส่วนร่วม การใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับทุกภาคส่วน ส่งผลให้การบริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาได้อย่างต่อเนื่อง มีการบริหารงานตามโครงสร้าง 4 ฝ่าย ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล งานบริหารทั่วไป โดยมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรอย่างชัดเจน และเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน ตัดสินใจ และพัฒนาการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ส่งผลให้เกิด การทำงานเป็นทีม การกระจายอำนาจในการบริหาร ความร่วมมือภายในองค์กรความโปร่งใสและตรวจสอบได้ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการบริหารของโรงเรียนร่วมพัฒนาระบบบริหารมีความเป็นระบบและใช้ข้อมูลสารสนเทศมากขึ้นโรงเรียนมีการพัฒนาระบบบริหารจัดการโดยใช้เทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศเป็นกลไกสำคัญในการบริหารงาน ตามพันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษา ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ได้แก่ มีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ ใช้ข้อมูลในการวางแผนและตัดสินใจ มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง การบริหารงานมีความรวดเร็วและคล่องตัวมากขึ้น ลดภาระงานเอกสารของครูและบุคลากร รวมถึงมีการพัฒนาระบบ ICT เพื่อสนับสนุนทั้งด้านการบริหารและการจัดการเรียนรู้ มีสภาพแวดล้อมและระบบนิเวศการเรียนรู้ได้รับการพัฒนา จากการสนับสนุนของโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนาโรงเรียนมีการพัฒนา ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องเรียน Learning Center ระบบ ICT สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน ระบบน้ำดื่มและสุขาภิบาล “สุขาดี มีความสุข” ส่งผลให้โรงเรียนมีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ ผู้เรียนเข้าถึงเทคโนโลยีมากขึ้น โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมปลอดภัยและเหมาะสม เอื้อต่อการจัดกิจกรรม Active Learning

โรงเรียนมีโครงการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งการนิเทศ ติดตาม และพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น คือ ครูมีสมรรถนะตรงตามสายงานมากขึ้น ครูสามารถใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้ เกิดกระบวนการ PLC ภายในโรงเรียน ครูมีการทำวิจัยในชั้นเรียนและพัฒนาสื่อการเรียนรู้ บุคลากรมีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้องค์กรมีลักษณะเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” เกิดเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็ง โรงเรียนสามารถสร้างความร่วมมือกับชุมชน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ภาคเอกชน สถานประกอบการ มูลนิธิสานอนาคตการศึกษา ConnextED กลุ่มมิตรผล ในการร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษา โรงเรียนได้รับการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีและงบประมาณ มีแหล่งเรียนรู้และเครือข่ายฝึกประสบการณ์ของผู้เรียน ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โรงเรียนได้รับความเชื่อมั่นจากผู้ปกครองและชุมชนมากขึ้น

ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน

โรงเรียนมีหลักสูตรระยะสั้นเพื่อเตรียมความพร้อมเพื่อศึกษาต่อด้านอาชีวศึกษาสำหรับนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 5 วิชา ได้แก่ วิชาคอมพิวเตอร์พื้นฐานเพื่องานอาชีพ วิชาช่างไฟฟ้ากำลังพื้นฐานเพื่องานอาชีพ วิชาช่างยนต์

พื้นฐานเพื่องานอาชีพ วิชาช่างกลโรงงานพื้นฐานเพื่องานอาชีพ และวิชาเครื่องกลเกษตร พื้นฐานเพื่องานอาชีพ ดำเนินการส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยการดำเนินงาน / โครงการ / กิจกรรมอย่างหลากหลาย ได้แก่ งานหลักสูตร มีการประชุมปฏิบัติการปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาตามมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2560) ส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนการสอนเน้นการปฏิบัติ (Active learning) ให้ผู้เรียนได้ใช้กระบวนการคิด การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการประเมินค่า เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและคงทนตามมาตรฐานและตัวชี้วัดของหลักสูตรสถานศึกษา ครูรู้จักผู้เรียนรายบุคคล ดำเนินการตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ มีการบูรณาการภาระงาน ชิ้นงาน โดยทุกระดับชั้นจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ปรับโครงสร้างรายวิชา หน่วยการเรียนรู้ กำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่สอดคล้องกับหน่วยการเรียนรู้สนับสนุนให้ครูจัดการเรียนการสอนที่สร้างโอกาสให้นักเรียนทุกคนมีส่วนร่วม ได้ลงมือปฏิบัติจริงจนสรุปความรู้ได้ด้วยตนเอง จัดการเรียนการสอนที่เน้นทักษะการคิด เช่น จัดการเรียนรู้ด้วยโครงงาน

ครูมีความรู้ มีทักษะ มีความมุ่งมั่นตั้งใจเพื่อการจัดการเรียนการสอน สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาตนเองมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างหลากหลายสอดคล้องกับหลักสูตร ปัญหา และความต้องการของผู้เรียน โดยใช้กระบวนการ PLC มาใช้ในการพัฒนาตน พัฒนางาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีแผนการจัดการเรียนรู้ที่มีเป้าหมายคุณภาพผู้เรียนทั้งด้านความรู้ทักษะกระบวนการ สมรรถนะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคลเป็นระดับเด็กอ่อน ปานกลาง และเก่ง ทำให้ครูผู้สอนสามารถออกแบบและจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความแตกต่างบุคคล มีการสอนเสริมความรู้ให้ผู้เรียนกลุ่มปานกลางและกลุ่มเก่ง มีการสอนซ่อมเสริมผู้เรียนกลุ่มอ่อน มีการใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยและนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้ในแต่ละวิชามีการวัดประเมินผลจากสภาพความเป็นจริงที่มุ่งเน้นพัฒนาการของผู้เรียนด้วยวิธีการหลากหลาย มีการใช้ข้อสอบจุดเน้นจาก สพฐ. เพื่อวัดและประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ครูทุกคนยังมีงานวิจัยในชั้นเรียนและนำผลของงานวิจัยนั้นไปพัฒนาการเรียนการสอน ส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนของครูครอบคลุมทักษะกระบวนการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

จุดเด่นโรงเรียนมีหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของชุมชนและท้องถิ่น ตรงตามความต้องการและศักยภาพของผู้เรียน รวมทั้งครูผู้สอน

มีความตั้งใจ มุ่งมั่นในการพัฒนาการสอน โดยจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากการคิด การปฏิบัติจริง มีวิธีการและแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ซึ่งผู้เรียนมีส่วนร่วมในการจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการนำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ และการศึกษาแหล่งเรียนรู้ในชุมชนท้องถิ่นอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง

1. ครูทุกคนมีแผนการจัดการเรียนรู้เน้นกระบวนการคิดและให้ผู้เรียน ฝึกปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้

2. ครูส่วนมากจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยส่งเสริมบทบาทของผู้เรียนให้มีส่วนร่วม และได้ปรับการเรียนเปลี่ยนการสอนจากเนื้อหาสาระที่เป็นนามธรรมให้เป็นรูปธรรม

3. ครูนำสื่อและเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน จัดการเรียนการสอนโดยใช้สื่อมัลติมิเดีย, Google form, Application Clickers, การใช้สื่อการสอน IXL

4. ครูมีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวกมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกส่งผลให้นักเรียนรักการเรียนรู้

5. ครูวัดผลด้วยวิธีการที่หลากหลาย และครูนำข้อมูลไปใช้พัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ

ผลจากการพัฒนาอย่างต่อเนื่องดังกล่าว ส่งผลให้โรงเรียนมีผลงานเชิงประจักษ์ ทั้งด้านคุณภาพผู้เรียน การบริหารจัดการ และนวัตกรรมการศึกษา จนได้รับการยอมรับจากหน่วยงานต้นสังกัดและภาคีเครือข่าย รวมทั้งได้รับรางวัลและการยกย่องในด้านต่าง ๆ อันสะท้อนถึงความสำเร็จของการบริหารจัดการศึกษาตามแนวทางโรงเรียนร่วมพัฒนา และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเชิงระบบของโรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน ดังนี้

1. เกียรติบัตร สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนได้คะแนนการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O – NET) ปีการรศึกษา 2567 รายวิชาภาษาไทย ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป มากกว่าครึ่งหนึ่งของจำนวนนักเรียนที่เข้าสอบ จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. นักเรียนชั้น ป.6 สอบวัดระดับภาษาอังกฤษ CEFR ผ่านร้อยละ 81.50

3. รางวัลผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น โครงการเพชรเสมากาฬสินธุ์สาม เนื่องในโอกาสวันครูครั้งที่ 70 วันที่ 16 มกราคม 2569

4. รางวัลชนะเลิศ กิจกรรมแข่งขันการจัดสวนถาดแบบแห้ง ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 – 6 งานแข่งขันศิลปหัตถกรรมนักเรียน ระดับ สพป.กาฬสินธุ์ เขต 3 ครั้งที่ 72 ปีการศึกษา 2567

5. รางวัลชนะเลิศ กิจกรรมแข่งขันการจัดสวนถาดแบบชื้น ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 – 3 งานแข่งขันศิลปหัตถกรรมนักเรียน ระดับ สพป.กาฬสินธุ์ เขต 3 ครั้งที่ 72 ปีการศึกษา 2567

6. รางวัลรองชนะเลิศ อันดับ 1 การแข่งขันทักษะวิชาการด้านหุ่นยนต์ MITR PHOL KRABYAI RATCHABURI GRAND ROBOTICS CHAMPIONSHIP 2024 ชิงถ้วยพระราชทานสมเด็จพระกนิษฐาธิราชเจ้ากรมสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯสยามบรมราชกุมารี ระหว่างวันที่ 23 – 24 พฤศจิกายน 2567 ณ โรงเรียนอนุบาลเทศบาลตำบลกลับใหญ่ อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี

7. รางวัลรองชนะเลิศ อันดับ 2 การแข่งขันหุ่นยนต์ระบบอัตโนมัติ ชิงถ้วยพระราชทานสมเด็จพระกนิษฐาธิราชเจ้ากรมสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ระหว่างวันที่ 20 – 22 มิถุนายน 2568 ณ โรงเรียนวัดขอนชะโงก จังหวัดสระบุรี

8. รางวัลรองชนะเลิศ อันดับ 2 การแข่งขันหุ่นยนต์ระบบอัตโนมัติจากกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ระหว่างวันที่ 18 – 20 กรกฎาคม 2568 ณ โรงเรียนกมลาไสย จังหวัดกาฬสินธุ์

9. รางวัลรองชนะเลิศ อันดับ 1 การแข่งขันหุ่นยนต์ “ศรีสะเกษโรบอติกส์ 2568” ชิงถ้วยรางวัลเลขาธิการ สพฐ. ระหว่างวันที่ 20 – 21 กันยายน 2568 ณ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

10. รางวัล อันดับที่ 3 และอันดับที่ 5 การแข่งขันหุ่นยนต์รายการ “Global Robotics Competition 2025 – Thailand” ระหว่างวันที่ 30 ตุลาคม – 2 พฤศจิกายน 2568 ณ ศูนย์การค้าเซียร์ รังสิต จังหวัดปทุมธานี

ผลสำเร็จเชิงประจักษ์ของโรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิผลของการบริหารจัดการศึกษาและการขับเคลื่อนคุณภาพสถานศึกษาตามแนวทางโรงเรียนร่วมพัฒนา โดยโรงเรียนสามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ

พัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ ทักษะอาชีพ และทักษะเทคโนโลยีของผู้เรียนได้อย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการพัฒนาระบบบริหารจัดการและศักยภาพครู อย่างเป็นระบบและยั่งยืน

ตอนที่ 3 บริบท ชุมชน และการเข้าร่วมโรงเรียนร่วมพัฒนาของโรงเรียนบ้านช่อผกา

1. บริบทของสถานศึกษา

1.1 ข้อมูลทั่วไป

โรงเรียนบ้านช่อผกา ตั้งอยู่ เลขที่ 140 หมู่ที่ 7 ตำบลช่อผกา อำเภอชำนิ จังหวัดบุรีรัมย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาขนาดกลาง ประกาศจัดตั้งเมื่อ เดือนตุลาคม พ.ศ. 2481 เปิดสอนระดับชั้นอนุบาลปีที่ 2 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีเขตพื้นที่บริการ จำนวน 5 หมู่บ้าน จำนวน 722 ครอบครัว ประชากร 2,847 คน แยกตามหมู่บ้าน ดังนี้ หมู่ที่ 3 บ้านหนองเสม็ดน้อย หมู่ที่ 5 บ้านโคกกระหาด หมู่ที่ 7 บ้านช่อผกา หมู่ที่ 9 บ้านบุ และหมู่ที่ 10 บ้านโคกตาแก้ว มีเนื้อที่ 21 ไร่ 1 งาน 94 ตารางวา ห่างจากที่ว่าการอำเภอชำนิ 6 กิโลเมตร ห่างจาก

ผู้บริหาร นายวันชัย รินทะ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านช่อผกา วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ จบการศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ดำรงตำแหน่ง เมื่อวันที่ 9 มกราคม 2567 จนถึงปัจจุบัน

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งสิ้น 23 คน แยกเป็น ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน ข้าราชการครูประจำการ จำนวน 15 คน พนักงานราชการ จำนวน 1 คน ครูอัตราจ้าง จำนวน 3 คน นักการภารโรง จำนวน 1 คน เวรรักษาความปลอดภัย จำนวน 1 คน แม่บ้าน จำนวน 1 คน มีนักเรียน จำนวน 342 คน (ข้อมูล DMC วันที่ 10 มิถุนายน 2568)

1.2 ประวัติและความเป็นมาของสถานศึกษา

โรงเรียนบ้านช่อผกา ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 20 เดือนตุลาคม พ.ศ. 2481 โรงเรียนได้มีพัฒนาการด้านการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยในปีการศึกษา 2539

ได้เข้าร่วมโครงการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ และเปิดขยายโอกาสทางการศึกษาในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 จำนวน 1 ห้องเรียน นักเรียนรุ่นแรก จำนวน 40 คน นับเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญของการยกระดับโอกาสทางการศึกษาให้แก่ชุมชน ในปีการศึกษา 2540 โรงเรียนได้ขยายการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา โดยเปิดชั้นอนุบาล 3 จำนวน 2 ห้องเรียน มีนักเรียนเริ่มต้น จำนวน 44 คน เพื่อรองรับการพัฒนาเด็กปฐมวัยในพื้นที่อย่างทั่วถึง ต่อมาเมื่อวันที่ 19 ธันวาคม 2541 ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการเสื่อนตำแหน่งจากอาจารย์ใหญ่เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน ตามหลักเกณฑ์ความยุ่งยากลำบากในการจัดการศึกษา ซึ่งสะท้อนถึงการพัฒนาศักยภาพและบทบาทของสถานศึกษาในการบริหารจัดการศึกษาในพื้นที่ชนบทอย่างมีประสิทธิภาพ ปีการศึกษา 2544 โรงเรียนได้ถ่ายโอนภารกิจการจัดการศึกษาชั้นอนุบาล 3 ขวบ ให้องค์การบริหารส่วนตำบลช่อผกา รับผิดชอบ โดยยังใช้อาคารสถานที่ของโรงเรียนในการดำเนินงาน มีนักเรียน จำนวน 53 คน และครูพี่เลี้ยงจำนวน 2 คน ต่อมาเมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 ภายหลังการปรับโครงสร้างกระทรวงศึกษาธิการตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และในวันที่ 18 สิงหาคม 2553 ได้ปรับเข้า สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 ตามประกาศของกระทรวงศึกษาธิการ

ปีการศึกษา 2554 ด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โรงเรียนได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนแกนนำยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในกลุ่มสาระวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ รวมทั้งได้รับคัดเลือกเป็นโรงเรียนดีระดับตำบล (โรงเรียนดีศรีตำบล) รุ่นที่ 3 ประจำปีงบประมาณ 2555 และผ่านการประเมินโรงเรียนดีศรีตำบล เมื่อวันที่ 8 มีนาคม 2556

ปีการศึกษา 2556 โรงเรียนยังได้รับการประกาศให้เป็นสถานศึกษาแบบอย่างการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการบริหารจัดการตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (สถานศึกษาพอเพียง) ซึ่งสะท้อนถึงการบริหารจัดการที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนอย่างสมดุลและยั่งยืน

ปีการศึกษา 2561 โรงเรียนได้รับการประเมินเป็นโรงเรียนที่ขับเคลื่อนกิจกรรมลูกเสือเข้าสู่ห้องเรียนระดับดีเด่น

วันที่ 4 พฤศจิกายน 2564 ได้รับการคัดเลือกเข้าร่วมโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา (Partnership School Project) รุ่นที่ 3 โดยมีผู้สนับสนุน คือ สมาคมพัฒนาประชากรและชุมชน (มูลนิธิมีชัย วีระไวทยะ) กลุ่มบริษัทมิตซูบิชิ (Mitsubishi)

ในประเทศไทย ทั้งในส่วนของ Mitsubishi Electric Thai Foudation แสดงให้เห็นถึงความโดดเด่นในการพัฒนากิจกรรมผู้เรียนและเสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ปัจจุบันโรงเรียนจัดการศึกษา 3 ระดับ ได้แก่ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โดยมีการพัฒนาด้านจำนวนนักเรียนและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

1.3 โครงสร้างการบริหารจัดการ

โรงเรียนบ้านช่อผกา มีโครงสร้างการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยยึดหลักธรรมาภิบาลและการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management) ภายใต้ความร่วมมือของคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน และทุกภาคส่วน เพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบ โครงสร้างออกเป็น 4 กลุ่มงาน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป การบริหารจัดการโครงการ “โรงเรียนร่วมพัฒนา” โรงเรียนให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียน ชุมชน ผู้ปกครอง และองค์กรภายนอก โดยเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษา ทั้งด้านการวางแผนการพัฒนาหลักสูตร การสนับสนุนทรัพยากร และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน ส่งผลให้โรงเรียนและชุมชนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันอย่างต่อเนื่อง

วิสัยทัศน์

โรงเรียนบ้านช่อผกา จัดการศึกษาบนหลักธรรมาภิบาลตามมาตรฐานการศึกษา มุ่งพัฒนาระบบเทคโนโลยี สร้างพื้นที่แห่งการเรียนรู้คู่ชุมชน ผู้บริหารและครูมืออาชีพ ผู้เรียนเป็นคนดี มีคุณภาพ มีทักษะชีวิตสู่ศตวรรษที่ 21 น้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

พันธกิจ

1. จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับเด็กในวัยเรียนทุกคนในเขตพื้นที่บริการอย่างทั่วถึง

2. บริหารจัดการสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล บนความร่วมมือจากทุกภาคส่วนและโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

3.จัดระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ที่เน้นกระบวนการเรียนการสอนยึดผู้เรียนเป็นสำคัญและจัดกระบวนการวัดและประเมินผลตามมาตรฐานการศึกษา

4. ส่งเสริมพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สื่อ และนวัตกรรม เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

5. พัฒนาสถานศึกษา สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ น้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและชุมชนอย่างยั่งยืน

6. ส่งเสริมให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถ มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ

7. พัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้คู่คุณธรรม มีสมรรถนะตามหลักสูตรและคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21

เป้าหมาย

1. เด็กวัยเรียนในเขตพื้นที่บริการทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานตามสิทธิอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และเต็มศักยภาพ

2. สถานศึกษาบริหารจัดการบนหลักธรรมาภิบาลและมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

3. สถานศึกษามีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาที่เน้นกระบวนการเรียนการสอนกระบวนการวัดผลและประเมินผลตามมาตรฐานการศึกษา

4. สถานศึกษามีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีสื่อและนวัตกรรม เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

5. สถานศึกษามีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างหลากหลาย น้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและชุมชนอย่างยั่งยืน

6. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถ มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ

7. ผู้เรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้คู่คุณธรรม มีสมรรถนะตามหลักสูตรและคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21

กลยุทธ์ (Strategy)

1. พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน

2. พัฒนาระบบการบริหารบนหลักธรรมาภิบาล

3. พัฒนาวิชาการ พัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้

4. พัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5. พัฒนาผู้บริหารและครู ให้มีความเป็นมืออาชีพ

6. พัฒนาพื้นที่สร้างแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้

7. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

โรงเรียนบ้านช่อผกา มีความโดดเด่นในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ตามหลักธรรมาภิบาล โรงเรียนกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายการพัฒนาไว้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของชุมชน นโยบายทางการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วน ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานภายนอก เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา มุ่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างรอบด้าน โรงเรียนส่งเสริมให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ย้อนหลังและกำหนดเป้าหมายการพัฒนาอย่างเป็นระบบ อีกทั้งยังส่งเสริมทักษะการอ่าน การเขียน การคิดคำนวณ การคิดวิเคราะห์ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน ควบคู่กับการพัฒนาทักษะชีวิตในศตวรรษที่ 21

โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรและการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับชุมชน โดยน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาบูรณาการในการจัดการศึกษา ส่งเสริมให้นักเรียนมีทักษะชีวิตทางการเกษตร ซึ่งเป็นอัตลักษณ์สำคัญของโรงเรียนจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญครูมีความตั้งใจและมุ่งมั่นในการพัฒนาการสอน โดยจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นการปฏิบัติจริง (Active Learning) ใช้สื่อ เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ส่งเสริมให้นักเรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง สามารถคิดวิเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง

โรงเรียนมีอัตลักษณ์ด้านทักษะอาชีพและการเกษตร โรงเรียนส่งเสริมการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และพัฒนาทักษะชีวิตด้านการเกษตรให้แก่ผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับบริบทของชุมชน ทำให้นักเรียนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้จริง และโรงเรียนมีบรรยากาศและแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โรงเรียนมีการพัฒนาอาคารสถานที่ แหล่งเรียนรู้ และสื่อเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม มีการจัดสภาพแวดล้อมที่สะอาด ปลอดภัย และส่งเสริมการเรียนรู้อย่างหลากหลาย ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน ปลูกฝังให้นักเรียนมีวินัย ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ และการดำรงชีวิตตามหลักคุณธรรม จริยธรรม ควบคู่กับการพัฒนาทักษะทางวิชาการ ส่งผลให้นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์อยู่ในระดับดีถึงดีเยี่ยม โรงเรียนได้รับการยอมรับด้านคุณภาพและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโรงเรียนได้รับการคัดเลือกและผ่านการประเมิน

ในหลายด้าน เช่น โรงเรียนดีศรีตำบล สถานศึกษาพอเพียง และโรงเรียนที่ขับเคลื่อนกิจกรรมลูกเสือเข้าสู่ห้องเรียนระดับดีเด่น ซึ่งสะท้อนถึงศักยภาพในการบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

2. บริบทด้านพื้นที่และชุมชน

ลักษณะของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่มีหมู่บ้านในเขตบริการ จำนวน 5 หมู่บ้าน ได้แก่ หมู่ที่ 3 บ้านหนองเสม็ดน้อย หมู่ที่ 5 บ้านโคกกระหาด หมู่ที่ 7 บ้านช่อผกา หมู่ที่ 9 บ้านบุ และหมู่ที่ 10 บ้านโคกตาแก้ว ประชากรในเขตบริการโรงเรียน ร้อยละ 80 มีอาชีพเกษตรกร นอกนั้นมีอาชีพรับจ้างทั่วไป ส่วนหนึ่งไม่มีที่ดินทำกินเป็นของตนเอง ต้องเช่าและรับจ้างเลี้ยงชีพ การประกอบอาชีพเป็นไปตามธรรมชาติกำหนด การทำนาได้ผลผลิตต่ำมาก ฐานะทางเศรษฐกิจของชุมชนค่อนข้างยากจนเป็นส่วนใหญ่ พอถึงฤดูหลังเก็บเกี่ยวทำนาผู้ปกครองส่วนใหญ่จะอพยพไปหางานทำต่างจังหวัด จะเหลือแต่ผู้สูงอายุคอยเลี้ยงดูบุตรหลานอยู่ที่บ้าน นับเป็นปัญหาต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนพอสมควร

ปัจจุบันผู้ปกครองส่วนหนึ่งในเขตบริการ ได้สร้างอาชีพและหารายได้เสริมโดยการนำเอาเทคโนโลยีการปลูกแตงกวาระบบน้ำหยดหลังฤดูเก็บเกี่ยว โดยเฉพาะหมู่ที่ 3 บ้านหนองเสม็ดน้อยได้ขยายกลุ่มครอบคลุมทั้งหมู่บ้าน พัฒนาอาชีพจนสามารถเป็นหนึ่งผลิตภัณฑ์หนึ่งชุมชน นับเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น และโรงเรียนได้นำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับท้องถิ่น ภาษาหลักที่ใช้สื่อสารในหมู่บ้านเขตบริการทั้ง 4 หมู่บ้าน คือ ภาษาท้องถิ่นเขมร มีถึงประมาณร้อยละ 60 นอกนั้นเป็นภาษาท้องถิ่นอีสานและภาษาส่วย โดยธรรมชาติของภาษาเขมรนั้นจะมีความแตกต่างจากภาษาไทยโดยสิ้นเชิง ทำให้เกิดปัญหาในด้านการสื่อสารสำหรับครูผู้สอนพอสมควร

โรงเรียนบ้านช่อผกามีทุนทางสังคมและเครือข่ายความร่วมมือในพื้นที่ที่เข้มแข็ง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนการบริหารจัดการศึกษาและการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง โดยโรงเรียนดำเนินงานภายใต้แนวคิด “การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน” ทั้งหน่วยงานภาครัฐ ผู้นำชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ปกครอง ศาสนสถาน และเครือข่ายชุมชนในพื้นที่ ส่งผลให้โรงเรียนสามารถขับเคลื่อนการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทของชุมชน

ทุนทางสังคมที่สำคัญของโรงเรียน คือ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยชุมชนให้การยอมรับและสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านทรัพยากร บุคลากร และการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ผ่านคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการที่ปรึกษา ผู้นำชุมชน ผู้ปกครอง และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเข้ามามีบทบาทร่วมในการวางแผน กำหนดแนวทาง และติดตามการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างใกล้ชิด เครือข่ายความร่วมมือที่โดดเด่นของโรงเรียน ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลช่อผกา กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล วัดในชุมชน และผู้นำท้องถิ่น และผู้สนับสนุนในโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา มูลนิธิมีชัย วีระไวทยะ) กลุ่ม Mitsubishi Electric Thai Foudation ช่วยสนับสนุนทั้งด้านงบประมาณ ทรัพยากร สถานที่ และการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน นอกจากนี้ได้รับการสนับสนุนจาก มูลนิธิ ซี.ซี.เอฟ. เพื่อเด็กและเยาวชนฯ และเนคเทค (NECTEC) (ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ) ได้นำเทคโนโลยีมาพัฒนาการศึกษาและคุณภาพชีวิต

3. การเข้าร่วมโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา

3.1 ระยะก่อนเข้าร่วมโครงการ โรงเรียนร่วมพัฒนา

โรงเรียนบ้านช่อผกา เป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ตั้งอยู่ในชุมชนชนบท ให้บริการทางการศึกษาแก่ชุมชนหลายหมู่บ้าน โดยผู้ปกครองส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรมและรับจ้างทั่วไป ฐานะทางเศรษฐกิจค่อนข้างยากจน ผู้ปกครองจำนวนหนึ่งต้องเดินทางไปทำงานต่างจังหวัด ส่งผลให้เกิดปัญหาด้านนักเรียนและสภาพเศรษฐกิจ เด็กบางส่วนอาศัยอยู่กับผู้สูงอายุ ฐานะยากจน อยู่ในครอบครัวที่มีรายได้น้อย ซึ่งส่งผลต่อความต่อเนื่องในการเรียนและโอกาสเรียนต่อ ปัญหาครอบครัว นักเรียนต้องทำงานช่วยครอบครัว หรือถูกทอดทิ้ง สภาพปัญหาด้านการเรียนการสอน ทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ต่ำกว่ามาตรฐาน นอกจากนี้โรงเรียนต้องเผชิญข้อจำกัดหลายประการ เช่น ปัญหาเชิงโครงสร้างและทรัพยากรที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาอย่างมาก คือ 1) ปัญหาด้านบุคลากรครู (Teacher Shortage & Mismatch) ขาดแคลนครูทั้งปริมาณและคุณภาพ: ครูไม่ครบชั้น หรือไม่ตรงสาขาวิชาเอก โดยเฉพาะครูวิชาหลัก เช่น วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และภาษาต่างประเทศ และปัญหาด้านทรัพยากรและสื่อการเรียนรู้ (Resource Deficiency) อุปกรณ์ไม่เพียงพอ: ขาดแคลนสื่อการเรียนการสอน ห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ คอมพิวเตอร์ และอินเทอร์เน็ตที่เสถียรงบประมาณจำกัด:

งบประมาณจัดสรรไม่เพียงพอต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและดูแลอาคารสถานที่ ห้องสมุดและสื่อการอ่าน นักเรียนขาดโอกาสเข้าถึงหนังสือคุณภาพ เกิดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ การขาดแคลนทรัพยากร การบริหารจัดการที่ล่าช้า และโรงเรียนไม่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของท้องถิ่นได้

ปัจจุบันได้มีภาคเอกชนหลายส่วนเข้ามาช่วยเหลือดูแล โดยเฉพาะเมื่อโรงเรียนได้ตัดสินใจเข้าร่วม “โครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา” มุ่งเปลี่ยนวิธีการเรียนการสอน เตรียมสมรรถนะเพื่ออนาคตเด็กนักเรียนและพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้ปกครองไปด้วยกัน คณะครูทุกคนได้ผ่านการอบรมทุกหลักสูตรตามโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา มีการทำ แปลงเกษตรขจัดความยากจน ทั้งปลูกพืชที่เน้นการปลูกพืชในกระถาง ใช้พื้นที่น้อย ใช้น้ำน้อยใช้แรงน้อย เลี้ยงสัตว์ แปรรูป ค้าขาย มีฐานการเรียนรู้รวม 6 ฐาน นักเรียนมีโอกาสไปเรียนรู้นอกห้องเรียน และศึกษาดูงานธุรกิจชุมชนนอกสถานที่ ดึงความร่วมมือจากเอกชนมาจัดกิจกรรม ทำให้เด็กสามารถคิดวิเคราะห์ได้ดีขึ้นนำเอาความรู้ไปประกอบอาชีพได้

3.2 ระยะดำเนินโครงการ โรงเรียนร่วมพัฒนา

โรงเรียนบ้านช่อผกา เข้าร่วมโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา (Partnership School Project) รุ่นที่ 3 เมื่อวันที่ 4 พฤศจิกายน 2564 โดยมีผู้สนับสนุน คือ สมาคมพัฒนาประชากรและชุมชน (มูลนิธิมีชัย วีระไวทยะ) กลุ่มบริษัทมิตซูบิชิ (Mitsubishi) ในประเทศไทย ทั้งในส่วนของ Mitsubishi Electric Thai Foudation โรงเรียนบ้านช่อผกา ได้ดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาปัจจัยสำคัญเกี่ยวกับระบบการศึกษาใน 3 ด้าน คือ การปรับปรุงสาระในการเรียนรู้ ปรับปรุงวิธีการสอน และเพิ่มบทบาทของโรงเรียน ให้เป็น "แหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตของทุกคนในชุมชนและเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้ปกครองและคนในชุมชน สามารถเข้ามารับการอบรมในวิชาชีพต่าง ๆ ที่ตนสนใจเพื่อเพิ่มทักษะอาชีพในการทำธุรกิจและการเกษตรด้วยรูปแบบและวิธีการใหม่ ๆ มีการปรับเปลี่ยนทั้งระบบ เริ่มจากโรงเรียน จากผู้อำนวยการ คุณครู และนักเรียนที่ร่วมกันปรับเปลี่ยนวิธีคิด ปรับเปลี่ยนการเรียนการสอน ทำให้สถานที่ทุกแห่งเป็นห้องเรียน สามารถเรียนรู้จากสถานที่ต่าง ๆ ได้ตลอดเวลา โรงเรียนได้เปลี่ยนแปลงทั้งระบบตั้งแต่วิสัยทัศน์ ผู้อำนวยการ ครู หลักสูตร วิธีการเรียน และวิธีการสอนหัวใจสำคัญของโครงการ คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Collaborative Governance) การเพิ่มความคล่องตัวในการจัดการศึกษา การยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน การลดความเหลื่อมล้ำ

ทางการศึกษา การร่วมมือระหว่างภาคเอกชน และรัฐ ผ่านโครงการ ใช้แนวทางในการสร้างนวัตกรรมแก่สถานศึกษาอย่างเป็นระบบ เกิดการบริหารจัดการ และตอบโจทย์การลงมือทำในด้านสังคม พัฒนาระดับท้องถิ่น และระดับประเทศ “ด้วยการสนับสนุนจากภาคเอกชน อาทิ บุคลากร งบประมาณ และสถานที่ฝึกงาน เพื่อสร้างสรรค์ศักยภาพและเพิ่มทักษะ ประสบการณ์การทำงานในรูปแบบของสถานศึกษาในการปรับภูมิทัศน์สื่อการสอน เครื่องมือที่ทันสมัยต่าง ๆ ทั้งเพิ่มประสิทธิภาพครู และชุมชน เชื่อมโยงการพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้อยู่ในเกณฑ์ตามมาตรฐานกระทรวงศึกษาธิการ

การเข้าร่วมโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนาของโรงเรียนบ้านช่อผกา ถือเป็นต้นแบบของการปฏิรูปการศึกษาในระดับพื้นที่ เป็นตัวอย่างของการบูรณาการ “รัฐ – เอกชน – ชุมชน”ช่วยลดช่องว่างทางคุณภาพการศึกษาสนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) ทำให้โรงเรียนเป็น “ฐานการพัฒนาสังคม” ไม่ใช่เพียงสถานศึกษา รูปแบบการดำเนินงานของโรงเรียนบ้านช่อผกา มีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน จัดกิจกรรม “ห้องเรียนวิทยาศาสตร์ออนไลน์” เพื่อเสริมทักษะ STEM จัด “ห้องเรียนสมาธิ” เพื่อพัฒนาคุณลักษณะด้านจิตใจและสมาธิ เน้นทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เช่น การคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา

2. พัฒนาโรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน ส่งเสริมให้โรงเรียนเป็นศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning Center) ถ่ายทอดองค์ความรู้สู่ชุมชน เช่น การแจกจ่ายพันธุ์พืชเพื่อความมั่นคงทางอาหารเชื่อมโยงการเรียนรู้กับบริบทจริงของชุมชน

3. การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ภาคีเครือข่ายมีส่วนร่วมในการวางแผนและพัฒนา ครู ผู้ปกครอง และชุมชนร่วมตัดสินใจ ใช้ข้อมูลและผลลัพธ์จริงในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4. การพัฒนาคุณภาพชีวิตและเศรษฐกิจฐานราก ส่งเสริมอาชีพและทักษะชีวิตให้ผู้เรียน เชื่อมโยงการเรียนกับการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน โดยการสนับสนุนของ มูลนิธิ ซี.ซี.เอฟ. เพื่อเด็กและเยาวชนฯ และเนคเทค (NECTEC) (ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ) ดังนี้

4.1 โครงการ STEM Modelling Schools with Smart Farming นำครูผู้สอนเข้ารับการอบรมที่อุทยานวิทยาศาสตร์ประเทศไทย จังหวัดปทุมธานี เพื่อเสริม

ทักษะให้มีความรู้การใช้งานระบบ HandySense ซึ่งเป็นระบบเกษตรแม่นยำ ฟาร์มอัจฉริยะ ที่ผนวกเทคโนโลยีเซนเซอร์ตรวจวัดสภาพแวดล้อมทางการเกษตรและระบบควบคุมการทำงานอัตโนมัติที่ได้รับการออกแบบให้ใช้งานง่ายทนทานต่อสภาพแวดล้อม ทั้งนี้เพื่อให้โรงเรียนสามารถนำไปประยุกต์ใช้การทำการเกษตรให้เหมาะสม

4.2 โครงการส่งเสริมกิจกรรมด้านการเกษตร ปลูกพืช ได้แก่ แตงเมล่อน แตงกวา เลี้ยงปลา ฟาร์มเห็ด โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการจัดการงานด้านการเกษตรให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบ สะเต็มศึกษา (STEM: Science Technology Engineering and Mathematics Education) ซึ่งเด็กได้รับการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ คิดแก้ปัญหา ตามแนวทางสะเต็มศึกษา ซึ่งเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่บูรณาการความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิศกรรมศาสตร์ และคณิตศาสตร์ ผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นให้เด็กนำความรู้ไปใช้แก้ปัญหาในชีวิตจริง

4.3 โครงการ “STEM Modelling Schools with Smart Farming, Plastic Solutions, and Dengue Control” โดยมีวัตถุประสงค์หลัก ดังนี้ 1) เพื่อจุดประกายความสนใจของนักเรียน เยาวชน และคนในชุมชนนำหลักการ STEM เป็นแนวทางในการพัฒนาต่อยอดการเรียนรู้ 2) เพื่อพัฒนาเกษตรกรรุ่นใหม่ให้เป็นผู้นำการเกษตรในโรงเรียนและชุมชน 3) เพื่อมอบแนวทางแก้ไขปัญหาขยะพลาสติกอย่างยั่งยืนให้กับโรงเรียนและชุมชน 4) เพื่อสนับสนุนการป้องกันและควบคุมโรคไข้เลือดออกในโรงเรียนและชุมชน

ผลงานที่โดดเด่น คือ ได้จัดกิจกรรม “ห้องเรียนวิทยาศาสตร์ออนไลน์” (Science Classroom Online) ที่มูลนิธิมิตซูบิชิ อิเล็คทริคไทย ได้ร่วมมือกับมูลนิธิมีชัย วีระไวทยะ ให้การสนับสนุนมาตั้งแต่ ปีพ.ศ. 2563 จนถึงปัจจุบัน โดยได้จัดกิจกรรม “ห้องเรียนวิทยาศาสตร์ออนไลน์” (Science Classroom Online) เมื่อเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2564 ทางโรงเรียนบ้านช่อผกาได้ขยายความช่วยเหลือโดยแจกจ่ายพืชพันธุ์ทางการเกษตรเพื่อความมั่นคงทางอาหารให้แก่ผู้สูงอายุในชุมชนบริเวณโดยรอบ เป็นไปตามเจตนารมณ์ของ “โครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา” เน้นพัฒนาโรงเรียนให้เป็นศูนย์กลางในการพัฒนาทักษะ คุณภาพชีวิต และเศรษฐกิจของชุมชนโดยรอบ สอดคล้องกับถ้อยแถลงองค์กรที่ว่า “การเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีกว่า (Changes for the Better)”

การเข้าร่วมเป็นโรงเรียนในโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา (Partnership School Project) ของมูลนิธิมีชัย วีระไวทยะ ภายใต้การบริหารงานของผู้อำนวยการ มุ่งเน้นหลักการเด่นชัด การบริหารไม่ติดกรอบ ทำให้โรงเรียนมีแนวทางที่จะพัฒนาโรงเรียน

ในทุกมิติ ทำให้สถานศึกษามีอิสระที่จะบริหารจัดการ โดยไม่ต้องยึดติดกับรูปแบบของกระทรวงศึกษาธิการ เช่น การจัดทำหลักสูตรบูรณาการ โดยความร่วมมือของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำหนดภาคเช้าเป็นภาควิชาการ ภาคบ่ายเป็นการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ ด้วยการให้นักเรียนลงมือทำแปลงเกษตร นักเรียนจะมีแปลงพืชผักปลอดสารพิษของตนเองในแต่ละชั้นเรียน นักเรียนจะปลูกเมลอน เพาะเห็ด ปลูกพืชสมุนไพร และพืชอื่น ๆ ตามแต่จะเลือกปลูก ดังนี้

1. นักเรียน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ทุกคน ต้มน้ำสมุนไพรเป็นและนำไปขายเป็นรายได้ เอาพืชผักไปขาย จะคิดคำนวณราคาเป็นการเรียนคณิตศาสตร์ด้วยของจริงถ้าไม่มีเงินทอน

2. ส่งเสริมให้นักเรียนทำกิจกรรมจิตอาสา ให้รู้จักแบ่งปันและช่วยเหลือส่วนรวม ผู้ปกครองเด็กเห็นลูกหลานมีผีมือปลูกผักได้ ทำอาหารเป็นขายของเป็น ก็เข้ามาร่วมโรงเรียนมีกองทุนเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ ให้ผู้ปกครองกู้นำไปลงทุน เช่น กู้เงินไปเพาะพันธุ์กล้าไม้ จึงมีกิจกรรมร่วมกันตลอด ครูเป็นเหมือนพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษา แต่นักเรียนเป็นเจ้าของงานเป็นคนทำ

3. ส่งเสริมทักษะอาชีพ เป็นแม่ค้าขายของ เป็นเกษตรกรเลี้ยงไก่ เลี้ยงปลา เป็นคนแปรรูปอาหารจากโรงเรียน กลายเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต จะแก้ปัญหาด้วยตนเอง เช่น ไปขอแลกเงินที่ร้านค้าใกล้เคียง เป็นการฝึกแก้ปัญหาด้วยตนเอง คุณครูพานักเรียนไปดูการจัดร้านขายของในห้างสรรพสินค้า ทำให้นักเรียนรู้ว่าเราจะจัดของขายอย่างไร

3.3 ระยะหลังเข้าร่วมโครงการ โรงเรียนร่วมพัฒนา

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการเข้าร่วมโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนาของโรงเรียนบ้านช่อผกา ได้ดำเนินงานที่มุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะภายหลังการเข้าร่วมโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา (Partnership School Project) รุ่นที่ 3 ในปี พ.ศ. 2564 ซึ่งเป็นการพัฒนาสถานศึกษาภายใต้ความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และองค์กรชุมชน ประสานร่วมมือกับทุกฝ่ายร่วมกันดำเนินงานจนสำเร็จเป็นรูปธรรม มีการปรับปรุงหลักสูตร ให้เกิดการผสมผสานทั้งเรื่อง หลักสูตรแกนกลาง ทักษะชีวิต ทักษะอาชีพ ส่งเสริมการเรียนรู้นอกห้องเรียน นักเรียนทำกิจกรรมร่วมกับชุมชน สนับสนุนให้นักเรียนมีจิตอาสาทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม อันเป็นพื้นฐานของการวางรากฐานที่นำไปสู่การส่งเสริมการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

เพื่อสร้างพลเมือง (Civic Education) มีเป้าหมายสำคัญ คือ การให้นักเรียนมีทักษะชีวิต มีทักษะอาชีพ เป็นเยาวชนที่เติบโตไปเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพของประเทศ รายละเอียดข้อค้นพบ มีดังนี้

ด้านคุณภาพผู้เรียน

โรงเรียนบ้านช่อผกา มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพทั้งด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม และทักษะชีวิต ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยการ ดำเนินงาน / กิจกรรมอย่างหลากหลาย ได้แก่ งานหลักสูตรมีการประชุมปฏิบัติการ ปรับปรุงหลักสูตร สถานศึกษา ตามมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดฯ (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2560) เพื่อให้ครูใช้เป็นกรอบในการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาผู้เรียน ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียนบรรลุตามเป้าหมายที่ว่า “การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข สอดรับกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ที่ได้มุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข ดังนั้น โรงเรียนบ้านช่อผกา จึงกำหนดมาตรฐานการศึกษาด้านคุณภาพผู้เรียน จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและ 2) ด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมุ่งเน้นให้นักเรียนมีความสามารถในการอ่าน การเขียน การสื่อสาร การคิดคำนวณ รวมทั้งการมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา มีความสามารถในการวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสาร และการมีความรู้ ทักษะพื้นฐาน เจตคติที่ดีต่องานอาชีพ สำหรับด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนมุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะและค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนด และมีสุขภาวะทางร่างกายและสังคม ความภูมิใจในท้องถิ่น และความเป็นไทยการยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างและหลากหลายโดยส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผ่านกิจกรรมที่หลากหลายและสอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้เรียนส่วนใหญ่สามารถอ่านออก เขียนได้ และมีพัฒนาการด้านการคิดคำนวณตามระดับชั้น อีกทั้งโรงเรียนยังมีการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนย้อนหลัง เพื่อนำข้อมูลมาใช้กำหนดเป้าหมายและพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โรงเรียนให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้เรียนในทุกมิติ ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา

โดยเฉพาะในระดับปฐมวัย โรงเรียนจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมพัฒนาการตามวัย เช่น กิจกรรมบ้านวิทยาศาสตร์น้อย การเรียนรู้ผ่านการเล่น และการจัดประสบการณ์ตรง ส่งผลให้เด็กมีสุขภาพร่างกายแข็งแรง มีอารมณ์แจ่มใส ช่วยเหลือตนเองได้ และมีทักษะพื้นฐานในการสื่อสารและการเรียนรู้ที่เหมาะสมตามวัย ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนส่งเสริมให้นักเรียนมีทักษะการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Active Learning) ควบคู่กับการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ความมีวินัย ความรับผิดชอบ และจิตอาสา ผ่านกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและการบูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเข้าสู่การจัดการเรียนรู้

นอกจากนี้ โรงเรียนยังมีจุดเด่นด้านการพัฒนาทักษะชีวิตและทักษะอาชีพ โดยเฉพาะด้านการเกษตรซึ่งเป็นอัตลักษณ์ของโรงเรียน นักเรียนได้รับการฝึกทักษะการทำงาน การใช้ชีวิตร่วมกับผู้อื่น และการเรียนรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่น ทำให้สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้อย่างเหมาะสม

ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ

โรงเรียนบ้านช่อผกา ได้ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของโรงเรียนใหม่ที่เน้นความต้องการของนักเรียนของครู และชุมชน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนใหม่ที่มิได้มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ แต่มุ่งเน้นอาชีพ เน้นการรักท้องถิ่น การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ใช้ข้อมูลฐานในการกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์และพันธกิจอย่างชัดเจน ในการดำเนินการพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้าน ตามหลักสูตรสถานศึกษา ทุกกลุ่มเป้าหมายเชื่อมโยงกับชีวิตจริงจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ดำเนินงานพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางด้านวิชาชีพตามความต้องการของครูและสถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ และจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุน การบริหารจัดการและการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียนบ้านช่อผกา มีการสนับสนุนพัฒนาครูและบุคลากรตรงตามความต้องการ จัดให้มีชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มาใช้ในการพัฒนางานและการเรียนรู้ของผู้เรียน จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพภายในและภายนอกห้องเรียน และสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนที่มีคุณภาพ มีความปลอดภัย จัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการบริหารจัดการ มีการวางแผนบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และปรับปรุง พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ข้อมูลหลักฐาน และเอกสารสนับสนุน ดังนี้

1. โรงเรียนมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่กำหนดชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น โดยได้ประชุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการดำเนินงานจัดทำ แผนพัฒนาการศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปี ผ่านการเห็นชอบโดยคณะกรรมการสถานศึกษา

2. มีระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษา ระดับดีเลิศ โรงเรียนมีการจัดโครงสร้างการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management) กำกับ ดูแลองค์กร และพัฒนากระบวนการบริหารจัดการยึดหลักธรรมาภิบาล มีการบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ทั้งในส่วนการวางแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา มีการนำแผนไปปฏิบัติเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีระบบการนิเทศภายใน การนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนา

3. ดำเนินงานพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านตามหลักสูตรสถานศึกษาและทุกกลุ่มเป้าหมาย โรงเรียนบริหารจัดการโดยมีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยยึดหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 และฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2560 มีการบริหารเกี่ยวกับงานวิชาการโดยจัด ผู้เรียนให้เข้าร่วมกิจกรรมวิชาการ ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามความรู้ ความสามารถและความถนัด พร้อมทั้งเข้าร่วมแข่งขันกิจกรรมวิชาการในระดับต่าง ๆ โรงเรียนมีกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่เน้นคุณภาพผู้เรียน จัดจ้างครูวิชาเอกที่ขาดแคลน จัดทำรายวิชาเพิ่มเติม โดยเน้นการฝึกทักษะอาชีพ กิจกรรมลูกเสือ แนะแนว กิจกรรมลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้

4. พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพระดับดีเลิศ โรงเรียนส่งเสริม สนับสนุน ให้ครูทุกคนได้รับการพัฒนาศักยภาพ เพื่อให้มีความเชี่ยวชาญทาง วิชาชีพและจัดให้มีชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) มาใช้ในการพัฒนางานและการเรียนรู้ของผู้เรียน มีระบบการนิเทศภายใน โดยครูทุกคนได้รับการนิเทศติดตามการจัดการเรียนการสอน ภาคเรียนละ 1 ครั้ง

5. จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ ระดับดีเลิศ โรงเรียนจัดให้มีโครงการปรับปรุง พัฒนาสถานที่และสิ่งแวดล้อม มีการจัดสภาพแวดล้อมภายใน ภายนอกห้องเรียนที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ มีสภาพแวดล้อมที่ร่มรื่น ปลอดภัย จัดให้มีห้องสมุด เพื่อการเรียนรู้ห้องปฏิบัติการเพียงพอ จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และแหล่งสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตที่นักเรียนสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ได้ง่าย

6. จัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ ระดับดีเลิศโรงเรียนมีการจัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการจัดการ เรียนรู้เช่น ติดตั้ง TV LCD และคอมพิวเตอร์พกพาในห้องปฏิบัติการ และติดตั้ง TV LCD ในห้องเรียน ทุกห้อง ติดตั้งเครื่องคอมพิวเตอร์โปรเจคเตอร์ ในห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ แต่ยังไม่เพียงพอต่อการใช้งาน ติดตั้งระบบสัญญาณอินเทอร์เน็ตเพื่อกระจายสัญญาณ WIFI ให้ครอบคลุมทั่วถึงทั้งบริเวณโรงเรียน เพื่อให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และประชาชนสามารถเข้าถึงระบบสารสนเทศของโรงเรียนได้มากขึ้น สะดวกต่อการติดต่อประสานงานและอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ

ภาพความสำเร็จด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ ได้แก่ โรงเรียนมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่โรงเรียนกำหนดชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ความต้องการของชุมชนมีระบบการบริหารจัดการคุณภาพอย่างเป็นระบบ วางแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโดยนำแผนไปปฏิบัติ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และปรับปรุง พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง มีการบริหาร อัตรากำลัง ทรัพยากรทางการศึกษา และระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน มีการนิเทศภายใน นำข้อมูลมา ใช้ในการพัฒนาบุคลากร และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนในกาวางแผน ปรับปรุง พัฒนาและร่วมกันรับผิดขอบต่อการจัดการศึกษา มีการบริหารจัดการเกี่ยวกับงานวิชาการรวมถึงการจัดการเรียนการสอนของกลุ่มเด็กพิเศษเรียนรวมด้วย มีการส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาครูและบุคลากรตรงตามความต้องการและจัดให้มีวิทยากรในชุมชนมาจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มาใช้ในการพัฒนางานและการเรียนรู้ของผู้เรียน จัดสภาพแวดล้อมทางภายในและภายนอกห้องเรียน และสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนที่มีคุณภาพ มีความปลอดภัย จัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สนับสนุนการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน พัฒนาบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้อย่างเหมาะสม

ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน

โรงเรียนบ้านช่อผกาส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยการดำเนินงานกิจกรรมอย่างหลากหลาย ได้แก่ งานหลักสูตร มีการประชุมปฏิบัติการ ปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา ตามมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดฯ (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2560) ส่งเสริมให้ครูจัดการเรียน การสอนเน้นการปฏิบัติ

(Active learning) ให้ผู้เรียนผ่านกระบวนการคิด ปฏิบัติจริง เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและคงทน ตามมาตรฐานและตัวชี้วัดของหลักสูตรสถานศึกษา ให้นักเรียนมีส่วนร่วม ครูรู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคล ดำเนินการตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนา ผู้เรียน รวมทั้งร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำผลที่ได้มปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ ครูมีแผนการจัดการเรียนรู้ที่สามารถนำไปใช้จัดกิจกรรมได้จริง ครูใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก เพื่อให้เด็กรักการเรียนรู้และเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีความสุข ครูร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำข้อมูล มาร่วมพัฒนาปรับปรุงการจัดการเรียนรู้และสอนตามแผน ครูผลิตนวัตกรรม แผนการจัดการเรียนรู้ อีกทั้งปรับโครงสร้างรายวิชา หน่วยการเรียนรู้ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ สัดส่วนคะแนนแต่ละหน่วยกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่สอดคล้องกับหน่วยการเรียนรู้ สนับสนุนให้ครูจัดการเรียนการสอนที่สร้าง โอกาสให้นักเรียนทุกคนมีส่วนร่วม ได้ลงมือปฏิบัติจริงจนสรุปความรู้ได้ด้วยตนเอง จัดการเรียนการสอนที่เน้นทักษะการคิด เช่น จัดการเรียนรู้ด้วยโครงงาน โครงการเข้าค่ายส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม โครงการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอนแบบ Active Learning โครงการประกวดความเป็นเลิศทางวิชาการ โครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา โครงการค่ายทักษะวิชาการส่งเสริมความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ICT for Kids โครงการกิจกรรมพัฒนาส่งเสริมทักษะทางด้านกีฬา โครงการพัฒนาการเรียนการสอนลูกเสือ – เนตรนารี ครูใช้สื่อการเรียนการสอน นวัตกรรมและเทคโนโลยี ภูมิปัญญาท้องถิ่น มีการประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพของสื่อการสอนที่ใช้ครูทุกคนทำงานวิจัยในชั้นเรียน ปีการศึกษาละ 1 เรื่อง และมีการดำเนินการตามแผนพัฒนาโรงเรียนร่วมพัฒนา ดังนี้

1. ปรับเปลี่ยนหลักสูตร จากหลักสูตรพื้นฐาน เป็นหลักสูตรฐานสมรรถนะ (Competency – Base Curriculum) จาก 8 หมวดสาระ มาจัดเป็น 4 กลุ่มวิชา ซึ่งครอบคลุมวิชาพื้นฐานได้ครบถ้วน เป็นความท้าทายที่ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม

2. เน้นการเรียนการสอน เป็นแบบใฝ่รู้และสร้างสรรค์ (Active and Constructive Leaning) เปลี่ยนจากการเรียนแบบท่องจำหรือการอ่านตำรา มาเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง เรียนเรื่องที่จะนำไปใช้ประโยชน์จริง

3. การปรับบทบาทของผู้อำนวยการและครู โรงเรียนบ้านช่อผกา ได้ปรับบทบาทของผู้อำนวยการเป็นครูของครู (Super Coach) และปรับบทบาทครู จากผู้สอนมาเป็นคนจัดการเรียนรู้ (Learning Designer) ใน 2 บทบาทนี้ คือ เป็นความท้าทาย

กระบวนการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอนที่เปลี่ยนไปจากระบบการเรียนการสอนของกระทรวงศึกษาอย่างสิ้นเชิง การกระทำเช่นนี้ จะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยความร่วมมือจากคุณครูทุกคนของโรงเรียนและผู้อำนวยการที่จะนำพาโรงเรียนไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม

4. สถานที่ทุกแห่งเป็นห้องเรียน ห้องเรียน คือ สถานที่ที่ต้องไปเรียนรู้ ผืนนา แปลงผัก โรงเพาะเห็ด บ่อเลี้ยงปลา สนามฟุตบอล เมื่อปรับแนวคิดเรื่องห้องเรียนมิใช่ห้องสี่เหลี่ยมที่มีครูสอนหน้าชั้น เป็นสถานที่ต่าง ๆ สามารถเรียนรู้และลงมือปฏิบัติได้จริง จะทำให้ความสนใจในการที่จะเรียนรู้เป็นมุมมองของนักเรียนและครูว่าสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ เกิดความคิดสร้างสรรค์และมีจินตนาการใหม่ ๆ ได้

ผลจากการพัฒนาอย่างต่อเนื่องดังกล่าว ส่งผลให้โรงเรียนบ้านช่อผกามีผลการดำเนินงานเชิงประจักษ์ทั้งด้านคุณภาพผู้เรียน การบริหารและการจัดการศึกษาตลอดจนการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา จนได้รับการยอมรับจากหน่วยงานต้นสังกัดและภาคีเครือข่ายในหลายระดับ รวมทั้งได้รับรางวัลและการยกย่องเชิดชูเกียรติที่สะท้อนถึงความสำเร็จของการบริหารจัดการศึกษาตามแนวทางโรงเรียนร่วมพัฒนา ดังนี้

1. รางวัลเหรียญทอง การแข่งขันประดิษฐ์พานพุ่มสักการะ ป.4 – ป.6 งานศิลปหัตถกรรมนักเรียน ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ครั้งที่ 73 ปีการศึกษา 2568

2. รางวัลเหรียญทอง การแข่งขันประดิษฐ์กระทงดอกไม้ธูปเทียนแพ ม.1 – ม.3 งานศิลปหัตถกรรมนักเรียน ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ครั้งที่ 73 ปีการศึกษา 2568

3. รางวัลเหรียญทอง การแข่งขันแอโรบิก ป.1 – ป.6 งานศิลปหัตถกรรมนักเรียน ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ครั้งที่ 73 ปีการศึกษา 2568

4. รางวัลเหรียญทอง การแข่งขันการสร้างการ์ตูนเรื่องสั้น (Comic Strip) ม.1 – ม.3 งานศิลปหัตถกรรมนักเรียน ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ครั้งที่ 73 ปีการศึกษา 2568

5. รางวัลเหรียญทอง การแข่งขันขับร้องเพลงไทยลูกทุ่ง ประเภทหญิง ป.1 – ป.6 งานศิลปหัตถกรรมนักเรียน ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ครั้งที่ 73 ปีการศึกษา 2568

6. รางวัลเหรียญเงิน การแข่งขันขับร้องเพลงไทยลูกกรุง ประเภทชาย ม.1 – ม.3 งานศิลปหัตถกรรมนักเรียน ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ครั้งที่ 73 ปีการศึกษา 2568

7. การประกวดการขับร้องเพลงไทยลูกทุ่ง ประเภทนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเรียนรู้ ป.1 – ป.6 งานศิลปหัตถกรรมนักเรียน ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ครั้งที่ 73 ปีการศึกษา 2568

8. รางวัลนวัตกรรมสร้างสรรค์คนดี “การบริหารจัดการสร้างสรรค์คนดีสู่วิถีโรงเรียนคุณธรรมโดยใช้รูปแบบ CHORPHAKA – MODEL”

9. รางวัลเสมา ป.ป.ส. ประเภทผลงานดีเด่น ระดับเงิน โครงการสถานศึกษาสีขาว ปลอดยาเสพติดและอบายมุข ปีการศึกษา 2565 – 2567

10. รางวัล “คุรุชนคนคุณธรรม” ระดับดีเยี่ยม ด้านผู้บริหารสถานศึกษา โครงการโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. ประจำปีการศึกษา 2567 ระดับเขตพื้นที่

11. ผ่านการประเมินโรงเรียนเพื่อขอรับตราพระราชทาน “บ้านนักวิทยาศาสตร์น้อย ประเทศไทย” ระดับประถมศึกษา ปีการศึกษา 2568

โรงเรียนบ้านช่อผกา เป็นสถานศึกษาที่มีบริบทชุมชนเข้มแข็งและเอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยชุมชน ผู้ปกครอง และภาคีเครือข่ายให้ความร่วมมือในการสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง การเข้าร่วมโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา ส่งผลให้โรงเรียนมีการพัฒนาระบบบริหารจัดการ การจัดการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนอย่างเป็นรูปธรรม ภายใต้ความร่วมมือของหลายภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชนท้องถิ่น ทำให้โรงเรียนสามารถสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ พัฒนาคุณภาพผู้เรียนรอบด้าน และยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่และเป้าหมายการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

จากการศึกษาบริบทชุมชน บริบทสถานศึกษา และการเข้าร่วมโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนาของโรงเรียนกรณีศึกษาทั้ง 3 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ จังหวัดมุกดาหาร โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ และโรงเรียนบ้านช่อผกา จังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า แต่ละโรงเรียนมีบริบทด้านภูมิศาสตร์ สังคม เศรษฐกิจ ทุนทางสังคม และทรัพยากรทางการศึกษาที่แตกต่างกัน การวิเคราะห์บริบทดังกล่าวช่วยให้เห็นถึงเงื่อนไข ปัจจัยสนับสนุน และกระบวนการพัฒนาของแต่ละโรงเรียน เป็นพื้นฐานสำคัญในการทำความเข้าใจปรากฏการณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในบริบทโรงเรียนร่วมพัฒนา ดังนั้น เพื่อให้เห็นภาพรวมและเปรียบเทียบลักษณะร่วมและลักษณะเฉพาะของแต่ละกรณีศึกษาอย่างชัดเจน ผลการศึกษาบริบทชุมชน บริบทสถานศึกษา และการเข้าร่วมโรงเรียนร่วมพัฒนาปรากฏดังตาราง 4

ตาราง 4 ผลการศึกษาบริบทชุมชน บริบทสถานศึกษา และการเข้าร่วมโรงเรียนร่วมพัฒนา

ประเด็นศึกษา	โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์	โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์	โรงเรียนบ้านช่อผกา
บริบทชุมชน	ชุมชนชนบท ประชาชนส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม มีบริบททางเศรษฐกิจและสังคมตามวิถีชุมชนท้องถิ่น และมีส่วนร่วมในการสนับสนุนการจัดการศึกษา	ชุมชนมีความเข้มแข็ง มีทุนทางสังคมและเครือข่ายความร่วมมือที่เอื้อต่อการจัดการศึกษา โดยชุมชน องค์กรท้องถิ่น และภาคีเครือข่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	ชุมชนชนบทที่มีการรวมกลุ่มและการมีส่วนร่วมของชุมชนสูง มีเครือข่ายความร่วมมือสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการพัฒนาสถานศึกษา
บริบทสถานศึกษา	โรงเรียนขนาดเล็ก มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรและบุคลากร	โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ขนาดกลางที่มุ่งยกระดับคุณภาพผู้เรียน	โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาขนาดกลาง ที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 4 (ต่อ)

ประเด็นศึกษา	โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์	โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์	โรงเรียนบ้านช่อผกา
การเข้าร่วมโรงเรียนร่วมพัฒนา	ดำเนินงานภายใต้การสนับสนุนของมูลนิธิพุทธรักษา มูลนิธิมีชัย วีระไวทยะ และสมาคมประชากรไทย สมาคมศิษย์เก่าเตรียมทหารรุ่นที่ 13 มูลนิธิกระจกเงา บริษัทเอกชน เครือข่ายธารบังอี่ เครือข่ายความร่วมมือทางการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี และชุมชน	ดำเนินงานภายใต้โครงการโรงเรียนร่วมพัฒนาและเครือข่าย Connext ED ได้รับการสนับสนุนหลักจาก กลุ่มบริษัทมิตรผล และสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (depa) โดยร่วมพัฒนาสื่อการเรียนรู้ ทักษะอาชีพ ทักษะดิจิทัล (Coding & Robotics) และเครือข่ายจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	ดำเนินงานภายใต้ความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาภาคเอกชน มูลนิธิซี.ซี.เอฟ. (CCF) เพื่อเด็กและเยาวชนฯ และมีเครือข่ายความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ในการพัฒนาการศึกษา และชุมชน
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏเด่นชัด	การมีวิสัยทัศน์ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	การมีวิสัยทัศน์ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	การมีวิสัยทัศน์ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 4 (ต่อ)

ประเด็นศึกษา	โรงเรียนเตรียมทหาร รุ่นที่ 13 อนุสรณ์	โรงเรียนสมสะอาด พิทยาสรรพ์	โรงเรียนบ้านช่อผกา
ผลลัพธ์ด้านคุณภาพผู้เรียน	ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น มีทักษะชีวิต ทักษะอาชีพ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์	ผู้เรียนมีสมรรถนะสำคัญตามศตวรรษที่ 21 กล้าแสดงออก และมีความเป็นผู้นำ	ผู้เรียนมีพัฒนาการด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม และทักษะการดำรงชีวิตที่ดีขึ้น
ผลลัพธ์ด้านการบริหารและการจัดการ	เกิดการบริหารจัดการเชิงมีส่วนร่วม มีเครือข่ายสนับสนุนการพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ใช้ข้อมูลสารสนเทศและนวัตกรรมสนับสนุนการตัดสินใจ	เกิดวัฒนธรรมองค์กรแห่งความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน
ผลลัพธ์ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	ครูพัฒนาการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) และเชื่อมโยงการเรียนรู้กับบริบทชุมชน	ครูใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์และการสร้างสรรค์	ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นการลงมือปฏิบัติ การมีส่วนร่วม และการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 4 (ต่อ)

ประเด็นศึกษา	โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์	โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์	โรงเรียนบ้านช่อผกา
การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ	โรงเรียนมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องและได้รับการยอมรับจากชุมชนและภาคีเครือข่าย โดยมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือภายใน ได้แก่ กิจกรรม PLC ผู้บริหาร ครู นักเรียน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือภายนอก ได้แก่ มูลนิธิ ภาคเอกชน สมาคมศิษย์เก่า ชุมชน เพื่อสนับสนุนทรัพยากร องค์ความรู้ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	โรงเรียนสามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาและสร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือภายใน ได้แก่ การบริหารแบบมีส่วนร่วม ทำงานเป็นทีม และเครือข่ายทางวิชาการระหว่างครู ผู้ปกครอง และชุมชน และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือภายนอก ได้แก่ เอกชน กลุ่มมิตรผล และสถาบันอุดมศึกษา	โรงเรียนมีความเข้มแข็งด้านการบริหารจัดการคุณภาพผู้เรียน และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือภายใน ได้แก่ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) การทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ผู้การสร้างเครือข่ายความร่วมมือภายนอก ได้แก่ มูลนิธิมีชัย วีระไวทยะ ใช้ชุมชนเป็นฐานกับผู้นำชุมชน อปท. และผู้ปกครอง เพื่อร่วมกันพัฒนาการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บทที่ 5

ลักษณะการเกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การนำเสนอข้อมูลในบทนี้ เป็นการตอบคำถามของการวิจัย ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาปรากฏการณ์ของลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งแสดงปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น 5 ด้าน คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนี้

ตอนที่ 1 ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร

ตอนที่ 2 ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

ตอนที่ 3 ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนบ้านช่อผกา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1

ตอนที่ 4 สรุปลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา

รายละเอียดแต่ละประเด็น ผู้วิจัยขอนำเสนอ ดังตอไปนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตอนที่ 1 ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร

โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร เป็นโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มีปรากฏการณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เกิดขึ้น 5 ด้าน คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนี้

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์

ผู้บริหารสถานศึกษา มีการกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนอย่างชัดเจน สอดคล้องกับบริบทโรงเรียนร่วมพัฒนา กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมที่สะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อนำไปจัดทำนโยบายและทิศทางการบริหาร มีการเชื่อมโยงกับนโยบายระดับชาติ และความต้องการของชุมชน มีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรคและโอกาสในการพัฒนาอย่างเป็นระบบจัดให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอกมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของสถานศึกษา มีเป้าหมายร่วมที่ทุกฝ่ายรับรู้ตรงกัน และมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“... แม้โรงเรียนจะอยู่ในบริบทชนบทและมีข้อจำกัดหลายด้าน แต่ดิฉันเชื่อว่าหากทุกฝ่ายมีเป้าหมายร่วมกัน โรงเรียนสามารถพัฒนาได้ จึงพยายามสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนเข้าใจตรงกัน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน เราไม่ได้คิดคนเดียว แต่ใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ผลการประเมินต่าง ๆ รวมถึงความคิดเห็นของครูและชุมชนมาวิเคราะห์ร่วมกัน เพื่อให้วิสัยทัศน์ตอบโจทย์จริงของโรงเรียน ...”

(ผู้บริหารผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

"... ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายการพัฒนาสถานศึกษาอย่างชัดเจน โดยเน้นการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรทุกฝ่าย มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน พร้อมทั้งนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการ เช่น ระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ ส่งผลให้การดำเนินงานมีความเป็นระบบ โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... ผู้อำนวยการมีแนวคิดการพัฒนาโรงเรียนที่ชัดเจน และพยายามสื่อสารให้ครูทุกคนเข้าใจเป้าหมายเดียวกัน คือ การพัฒนาผู้เรียนให้มีทั้งความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นในอนาคต เปิดโอกาสให้ครูร่วมเสนอความคิดเห็นกำหนดแนวทางพัฒนาโรงเรียน ทำให้ครูรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ขององค์กร ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... ใช้กระบวนการประชุมเชิงปฏิบัติการ และการวิเคราะห์ SWOT เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม และสามารถปฏิบัติได้จริง ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... โรงเรียนเปิดโอกาสให้เรามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทำให้ทิศทางการพัฒนามีความสอดคล้องกับบริบทพื้นที่จริง สู่คุณภาพเด็กจริง..."

(ตัวแทนมูลนิธิผู้ให้ข้อมูล, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... วิสัยทัศน์ไม่ได้มาจากผู้บริหารคนเดียว แต่เกิดจากการระดมความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อให้เป็นภาพอนาคตร่วมที่ทุกคนยอมรับและมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ..."

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

" ...โรงเรียนเชิญประชุม จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี และได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นแนวทางการพัฒนา..."

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

"... ผู้บริหารไม่ได้พูดเรื่องวิสัยทัศน์เพียงอย่างเดียว แต่ลงมือทำจริง มีการติดตามงานอย่างต่อเนื่อง และเชื่อมโยงความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อพัฒนาโรงเรียน เห็นได้ชัดจากการที่โรงเรียนมีโครงการและกิจกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้นตลอด ทำให้ผู้ปกครองรู้สึกว่าโรงเรียนมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบและลูกหลานได้รับโอกาสทางการศึกษาที่ดีขึ้น ..."

(ผู้ปกครองผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

" ... ผู้อำนวยการโรงเรียนจะพูดกับพวกเราบ่อย ๆ ว่า โรงเรียนไม่ได้ต้องการแค่เด็กเก่ง แต่ต้องการเด็กที่มีคุณภาพและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ทำให้พวกเรารู้สึกว่าการเรียนไม่ได้เน้นแค่คะแนน แต่เน้นการพัฒนาตัวเองด้วย และสนับสนุนกิจกรรมที่นักเรียนได้แสดงความสามารถ เช่น การแข่งขันทางวิชาการ การทำโครงงาน และกิจกรรมจิตอาสา จนทำให้นักเรียนหลายคนกล้าคิด กล้าแสดงออกมากขึ้น ..."

(นักเรียนผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

จากการศึกษาเอกสารแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) แผนปฏิบัติการประจำปี`แผนพัฒนาโรงเรียนร่วมพัฒนา มาตรฐานการศึกษาและค่าเป้าหมายของสถานศึกษา คำสั่ง รายงานการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา รายงานการประชุมของสถานศึกษา โครงการ กิจกรรม พบว่า วิสัยทัศน์ (Vision) "โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ เป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน ก้าวทันเทคโนโลยี จัดการเรียนการสอนมืออาชีพ ร่วมกันสร้างสรรค์โรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งคุณภาพ" และมีการกำหนดนโยบาย ทิศทาง กลยุทธ์และแผนงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของสถานศึกษา ใช้การประชุม PLC เวทีชุมชน การนิเทศภายใน สื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปีให้ครู บุคลากรทางการศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับทราบอย่างทั่วถึง บริหารงานอย่างมีส่วนร่วมระหว่าง ครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กำหนดโครงการ กิจกรรมแต่ละกลยุทธ์ ทุกโครงการของโรงเรียนเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เช่น โครงการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โครงการพัฒนาการศึกษาปฐมวัย โครงการประชุมผู้ปกครองปฐมนิเทศและปัจฉิมนิเทศ โครงการส่งเสริมสุขภาพอนามัยโรงเรียน โครงการจัดซื้อจัดหาวัสดุและสื่อการเรียนการสอน บันทึกรายงานการประชุม ทบทวน

แผนเดิมที่ผ่านมาว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่มีปัญหาอุปสรรคใด (Lesson Learned) จากแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา พุทธศักราช 2562 – 2566 และแผนปฏิบัติการประจำปี วิเคราะห์ผลสำเร็จของโครงการที่ดำเนินการมาแล้ว ว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ และมีปัจจัยใดเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ ประชุมระดมความคิดเห็นจากครู ผู้บริหาร และชุมชนเพื่อรับทราบปัญหาและข้อเสนอแนะ การรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปรับปรุงแผนให้มีความเหมาะสม เพื่อการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น วัตถุประสงค์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ นโยบายของรัฐบาลและของต้นสังกัด นำข้อมูลที่ได้มาปรับใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ใหม่ให้สอดคล้องกับทิศทางของการศึกษายุคใหม่ โดยเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การพัฒนาทักษะอาชีพ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต จัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ระยะ 5 ปี (2566 – 2570) กำหนดทิศทางองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และตัวชี้วัด ให้ความสอดคล้องกับ “หลักเกณฑ์และแนวทางในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 16” มีการปรับปรุงเป้าหมาย และยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เช่น เทคโนโลยี นโยบายใหม่ ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาชาติ ยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสร้างความเข้าใจในการวางแผน การจัดทำแผน การดำเนินงานตามแผน กำหนดโครงการ กิจกรรม เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายสถานศึกษาในระยะ 5 ปี โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และจากรายงานผลการประกันคุณภาพภายนอกการศึกษาปฐมวัยและระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2567–2571) จุดเด่น ผู้บริหารสถานศึกษา มีการทบทวนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง โดยแต่งตั้งคณะทำงาน ประกอบด้วย บุคลากร ตัวแทนผู้ปกครอง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในและภายนอกสถานศึกษา ร่วมวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของสถานศึกษา โดยพิจารณาจุดแข็ง – จุดอ่อน จากสภาพแวดล้อมภายใน และโอกาส – อุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก (SWOT analysis) และวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษา ประเมินผลการดำเนินงานเดิม (Review & Evaluation) ทบทวนแผนเดิมที่ผ่านมาว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่มีปัญหาอุปสรรคใด (Lesson Learned) จากแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และแผนปฏิบัติการ

ประจำปี วิเคราะห์ผลสำเร็จของโครงการที่ดำเนินการมาแล้ว ว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ และมีปัจจัยใดเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ

จากการสังเกต พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการวางแผน กำหนดทิศทาง และเชื่อมโยงวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ชุมชนรับรู้ถึงทิศทางการพัฒนาโรงเรียนที่ชัดเจน และเห็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบจากการบริหารเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาโรงเรียนมีทิศทาง และเห็นผลเชิงคุณภาพ ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

"... ดิฉันมองภาพระยะยาว 3 – 5 ปี ว่าโรงเรียนเราจะไปทางไหน และวางแผนให้ทุกฝ่ายเดินไปในทิศทางเดียวกัน ต้องมองภาพอนาคตและวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ ทั้งด้านคุณภาพผู้เรียน การพัฒนาครู และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก จึงมีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การพัฒนาโรงเรียนเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน ..."

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... ผู้อำนวยการเป็นคนที่มองการณ์ไกล เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา และนำแนวคิดใหม่ ๆ มาปรับใช้กับโรงเรียน เช่น การจัดการเรียนรู้เชิงรุก การใช้เทคโนโลยี ทำให้ได้พัฒนาตนเองและมีแนวทางในการจัดการเรียนการสอนที่ทันสมัยมากขึ้นแต่ละฝ่ายจะได้รับมอบหมายงานตามแผนที่เชื่อมโยงกัน ไม่ทำงานซ้ำซ้อน ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... ผู้อำนวยการเชื่อมโยงนโยบายของ สพฐ. กับบริบทของโรงเรียน เพื่อให้เกิดความเหมาะสมจริง มีการวางแผนงานชัดเจน มีเป้าหมายที่ครูเข้าใจตรงกัน ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... ผู้บริหารมีแนวคิดชัดเจนว่าต้องการพัฒนาโรงเรียนไปทางไหน และสามารถประสานความร่วมมือได้ดี ..."

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

"... มีการวางแผนร่วมกับชุมชนและเอกชน เช่น การสนับสนุนงบประมาณหรือกิจกรรม ..."

(ตัวแทนเอกชนผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... ทำให้โรงเรียนมีทิศทาง ไม่ใช่ทำงานแบบต่างคนต่างทำ ..."

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... ผอ.มีแนวคิดที่มองไปข้างหน้า เห็นความสำคัญของเทคโนโลยีและภาษาอังกฤษ มีห้องเรียนคุณภาพ และส่งเสริมให้นักเรียนใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้จริง ๆ พวกเรารู้สึกว่าโรงเรียนมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น..."

(นักเรียนผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

จากการสังเกต พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจริง ผ่านการวางแผน การกำกับติดตาม และการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยกระบวนการดำเนินการพัฒนาคุณภาพด้วยวงจรคุณภาพ PDCA มีการวางแผนกำหนดเป้าหมายคุณภาพ (Plan) ดำเนินการตามแผนและการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพระหว่างดำเนินงาน (Do & Check) นำผลการประเมินมาเป็นฐานการตัดสินใจพัฒนา (Act) ประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา โดยบุคคลภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษา ติดตามผลการดำเนินงานเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและนำผลการประเมินมาเป็นฐานในการปรับปรุงคุณภาพ มีระบบและกลไกในการนำแผน ไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน การปฏิบัติตามโครงการ ครู บุคลากรและนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนหรือองค์กรอื่น ๆ มีส่วนร่วมในการปฏิบัติ เข้ามาร่วมในการปฏิบัติตามโครงการโรงเรียนได้ดำเนินการตามกรอบคุณภาพมาตรฐานของโรงเรียนตามแผนปฏิบัติการและแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา 5 ปี 2566 – 2570 ส่งเสริมการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ตามแผนงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในแต่ละปีการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ทั้งด้านครู ด้านนักเรียน ตามเป้าหมายและพันธกิจของโรงเรียนทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดที่จะพัฒนาทุกด้านและเกิดประโยชน์ทุกฝ่าย มีการนิเทศภายใน มีการดำเนินการนิเทศ กำกับติดตามประเมินผลการดำเนินงาน และจัดทำรายงานผลการ

จัดการศึกษาและสถานศึกษาได้ใช้กระบวนการวิจัยในการรวบรวมข้อมูลมาใช้เป็นฐาน ในการวางแผนพัฒนาคุณภาพ โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน การติดตามและสะท้อนผลอย่างต่อเนื่อง สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

"... วิสัยทัศน์จะต้องลงไปสู่แผนปฏิบัติการ เช่น กำหนด KPI ชัดเจน และติดตามทุกเดือน ไม่ใช่แค่เขียนไว้ในเอกสาร ..."

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... ผู้อำนวยการมีปฏิทินกำกับติดตาม และการสร้างแรงจูงใจ มีการสะท้อนผลร่วมกัน ทำให้เราปรับการสอนได้ตรงจุดมากขึ้น ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... เห็นว่าโรงเรียนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดอยู่กับที่ ..."

(กรรมการสถานศึกษา 4, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... เห็นผลชัดเจน เช่น นักเรียนมีพัฒนาการดีขึ้น และโรงเรียนมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น ..."

(ผู้ปกครอง 1, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

จากการสัมภาษณ์ข้างต้น การสังเกตของผู้วิจัย และการศึกษาเอกสาร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ ด้านวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ โดยการมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ มีการวิเคราะห์บริบทเชิงกลยุทธ์ วิเคราะห์ SWOT ข้อมูลสถานศึกษา ผลสัมฤทธิ์ ผู้เรียนพิจารณาบริบทโรงเรียนร่วมพัฒนาและความต้องการชุมชน มองการณ์ไกล สร้างภาพในอนาคต การกำหนดทิศทางอนาคตที่ชัดเจน มีแผนดำเนินงานที่นำมาปรับปรุงและพัฒนาอย่างเป็นระบบวงจรคุณภาพ (PDCA) 2) ความคิดเชิงกลยุทธ์ ใช้ข้อมูลจริงในการกำหนดทิศทาง มีทักษะการแสวงความรู้อย่างต่อเนื่อง พัฒนาตนเองและเรียนรู้ตลอดเวลา การคิดเชิงระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาโรงเรียน สามารถนำวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการ และ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กำหนดแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ ประชุม PLC สื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรเข้าใจตรงกัน สร้างการมีส่วนร่วม และการกำกับติดตามอย่างต่อเนื่องควบคู่กับการ ประเมินและ

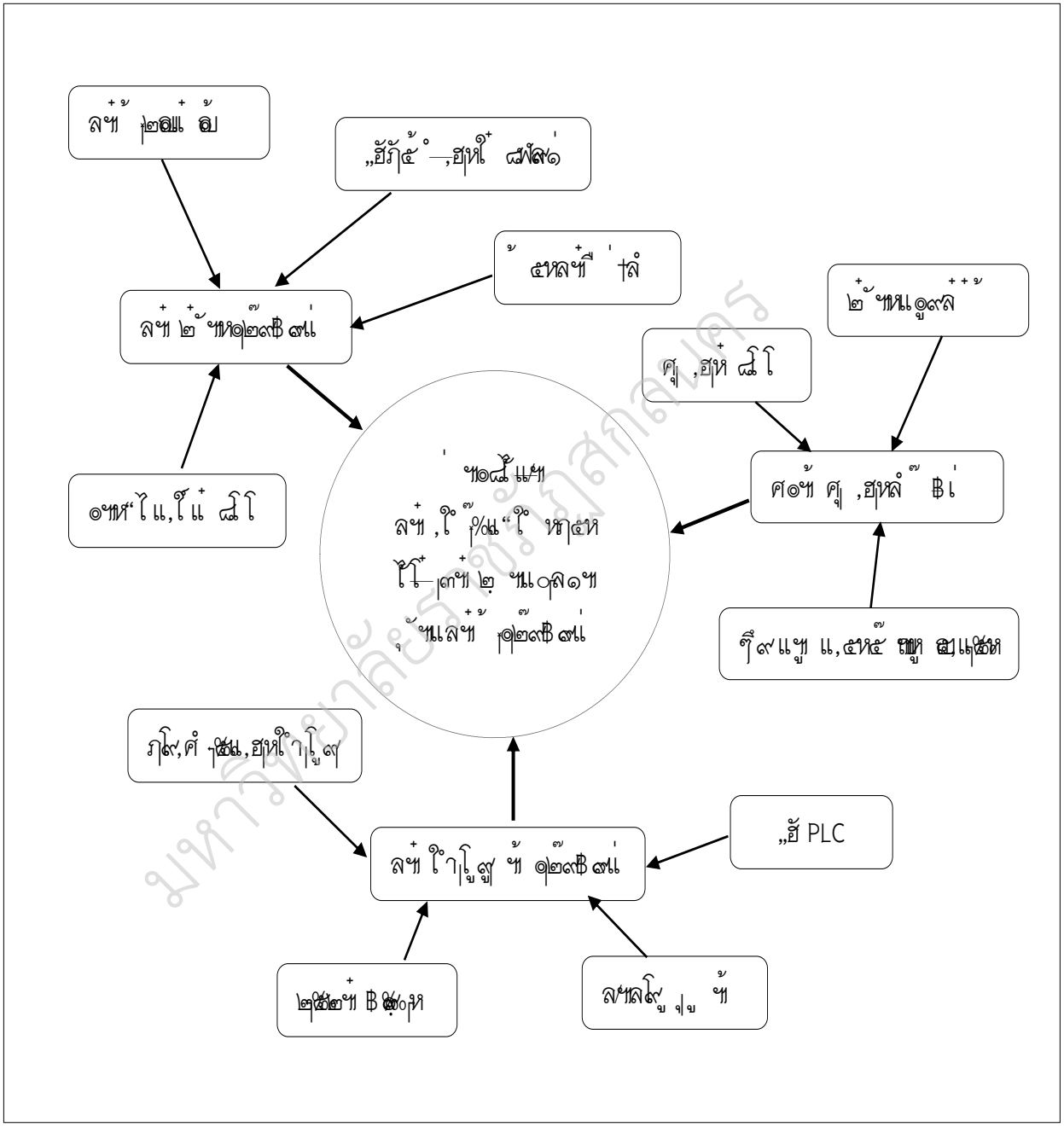
ปรับปรุงตามวงจร PDCA จนทำให้วิสัยทัศน์ถูกหล่อหลอมเป็น วัฒนธรรมองค์กร ปรากฏดังตาราง 5

ตาราง 5 ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์

ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	**ผลการวิจัย (สรุปเชิงเนื้อหา)**	**พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปรากฏ**
ด้านการมีวิสัยทัศน์		
1. การสร้างวิสัยทัศน์	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของครู บุคลากร และชุมชน มีการวิเคราะห์บริบทเชิงกลยุทธ์ เช่น SWOT ใช้ข้อมูลสถานศึกษาและผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน เพื่อกำหนดทิศทางอนาคตของโรงเรียนอย่างชัดเจน และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามวงจร PDCA	– การมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ – ใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ – มองการณ์ไกล – วางแผนเป็นระบบ
2. ความคิดเชิงกลยุทธ์	ผู้บริหารใช้ข้อมูลจริงในการกำหนดกลยุทธ์ มีการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง พัฒนาตนเอง และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งนำเทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการ	– คิดเชิงระบบ – สร้างนวัตกรรม – พัฒนาตนเองต่อเนื่อง
3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	ผู้บริหารสามารถแปลงวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติผ่านแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรเข้าใจตรงกัน ใช้ PLC และการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อน มีการกำกับติดตาม ประเมินผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามวงจร PDCA จนวิสัยทัศน์กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร	– ขับเคลื่อนเชิงปฏิบัติ – สื่อสารทั่วถึง – ใช้ PLC – กำกับติดตาม – ใช้ PDCA

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

จากลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านการมีวิสัยทัศน์ โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ สรุปดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านการมีวิสัยทัศน์ โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์

2. ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

ผู้บริหารสถานศึกษา มีแนวทางในการสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันระหว่างสถานศึกษาและภาคีเครือข่าย เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืนของความร่วมมือ มีบทบาทเป็น “ผู้นำเชิงประสาน” ที่สามารถสร้างความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายที่หลากหลาย ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และหน่วยงานทางการศึกษา โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การร่วมคิด วางแผน ดำเนินงาน สนับสนุนทรัพยากร ไปจนถึงการติดตามและประเมินผล ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“... การบริหารโรงเรียนร่วมพัฒนา จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ดิฉันให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน มีการประสานความร่วมมือกับชุมชน ภาคเอกชน และหน่วยงานต่าง ๆ ได้แก่ สมาคมศิษย์เก่าทหาร รุ่นที่ 13 เครือข่ายมูลนิธิพลตำรวจเอก อดุลย์ แสงสิงแก้ว บริษัท โงวฮก จำกัด และบริษัท เอสเอซีแอล จำกัด เพื่อร่วมกันสนับสนุนทรัพยากร องค์ความรู้ และโอกาสในการพัฒนาผู้เรียน ทำให้โรงเรียนสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง ...”

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

“... เราทำงานแบบทีม ไม่ใช่สั่งการ แต่เป็นการร่วมคิด ร่วมวางแผน และร่วมรับผิดชอบผลลัพธ์ โดยผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้ทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการจัด PLC และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายโรงเรียนอื่นอย่างสม่ำเสมอ ทำให้ครูได้เรียนรู้แนวทางใหม่ ๆ และสามารถนำมาปรับใช้ในการจัดการเรียนการสอนได้จริง...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

“... ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี รับฟังความคิดเห็นของครูและให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการพัฒนาโรงเรียน ส่งผลให้บรรยากาศในการทำงานเป็นแบบร่วมคิด ร่วมทำ และช่วยกันแก้ปัญหา ไม่ทำงานแบบต่างคนต่างทำ ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

"... ทางมูลนิธิเรา เห็นถึงความตั้งใจและความมุ่งมั่นของผู้บริหารในการพัฒนาโรงเรียน ผู้บริหารมีการประสานงานอย่างต่อเนื่อง เปิดรับแนวคิดใหม่และพร้อมทำงานร่วมกับภาคีเครือข่าย ทำให้เกิดโครงการและกิจกรรมที่ช่วยยกระดับคุณภาพผู้เรียนอย่างเป็นรูปธรรม เปิดโอกาสให้ภาคส่วนต่าง ๆ เข้ามาร่วมทำงาน ไม่ว่าจะเป็นชุมชน องค์กรท้องถิ่น หรือภาคเอกชนที่ช่วยสนับสนุนทรัพยากรและองค์ความรู้ ทำให้เกิด "ทีมเครือข่าย (Network Team) ..."

(ตัวแทนมูลนิธิผู้ให้ข้อมูล, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น วางแผน และติดตามการดำเนินงานของโรงเรียน ทำให้ชุมชนเกิดความรู้สึกว่าโรงเรียนเป็นของทุกคน และพร้อมที่จะสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียนอย่างเต็มที่ ..."

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... เห็นความร่วมมือของครู ผู้บริหาร และชุมชน ทำให้โรงเรียนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ..."

(ผู้ปกครองผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... โรงเรียนมีกิจกรรมที่ได้ทำร่วมกับหน่วยงานภายนอกหลายอย่าง เช่น ค่ายวิชาการ กิจกรรมอาชีพ และกิจกรรมจิตอาสา ..."

(นักเรียนผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

จากการศึกษาเอกสาร โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการการมีส่วนร่วมโครงการพัฒนาศักยภาพชุมชนการเรียนรู้และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาการศึกษาและทักษะชีวิตของนักเรียน โครงการสร้างเครือข่ายผู้ปกครอง พบว่า มีการสร้างการทำงานเป็นทีม มีการจัดโครงสร้างการทำงานเป็นทีม (Team – based structure) เช่น ทีมวิชาการ ทีมงบประมาณ และทีมบริหารทั่วไป พร้อมกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน และใช้ PLC เป็นกลไกสำคัญ จะเน้นการสร้าง "ทีมงานมืออาชีพ" โดยส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทำงานร่วมกันอย่างมีส่วนร่วม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

และพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง ผ่านกระบวนการ เช่น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) การทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน (Cross – functional Team) และการมอบหมายงานตามความถนัดและศักยภาพของแต่ละบุคคล ผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็น “ผู้อำนวยความสะดวก” มากกว่าการสั่งการ โดยเปิดโอกาสให้ทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นกัลยาณมิตร ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล และการสื่อสารอย่างเปิดเผย เพื่อให้เกิดความผูกพันในองค์กร และความรับผิดชอบร่วม

จากการสังเกต ผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า มีการสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กร โดยมุ่งเน้นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับเข้ามามีบทบาทในการคิด วางแผน และตัดสินใจ มีการใช้การสื่อสารเชิงบวก การพบปะอย่างไม่เป็นทางการ และการให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร รวมทั้งการใช้แรงจูงใจทั้งภายในและภายนอก เช่น การยกย่องชมเชยการสร้างโอกาสในการพัฒนา ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...ผอ. เน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วม ไม่ใช่เพียงรับคำสั่ง แต่ร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบ มีการใช้กระบวนการประชุมเชิงมีส่วนร่วม และ PLC เพื่อสร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

“... โรงเรียนเปิดโอกาสให้คณะกรรมการและภาคีเครือข่ายเข้ามามีบทบาทในการเสนอแนวคิด และร่วมตัดสินใจ ...”

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

“... ครูมีโอกาสร่วมวางแผนงาน เสนอความคิดเห็น และมีส่วนในการตัดสินใจ ทำให้รู้สึกมีคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

“... ชุมชนสามารถเข้ามาร่วมพัฒนาโรงเรียนได้ ทั้งในรูปแบบกิจกรรม การให้ข้อเสนอแนะ และการสนับสนุน ...”

(ผู้นำชุมชนผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากการศึกษาเอกสาร แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาแผนปฏิบัติราชการประจำปี กิจกรรมตามโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา พบว่า มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสมาคมประชากรไทย สมาคมศิษย์เก่าเตรียมทหาร รุ่นที่ 13 และชุมชนมีความเข้มแข็ง จัดทำโครงการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานโรงเรียน กิจกรรมปรับปรุงระบบไฟฟ้า ประปา สาธารณูปโภค ติดตั้งโซล่าเซลล์เพื่อรองรับการใช้ไฟฟ้าที่สูงขึ้น กิจกรรมส่งมอบบ้านพักครู โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการอิเล็กทรอนิกส์ที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนและชุมชน โดยมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและภายใต้ความร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในพื้นที่และชุมชน คือ เจ้าหน้าที่จากมูลนิธิมีชัย วีระไวทยะ บริษัทบางจาก มูลนิธิใบไม้ปันสุข เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพประจำตำบลบ้านโนนสวรรค์ พระอาจารย์สมศักดิ์ศรี ติกขปัญโญ เจ้าอาวาสวัดภูคำผักกูด เจ้าหน้าที่ตำรวจ สถานีตำรวจภูธรนิคมคำสร้อย (ครูแดร์) และชุมชน เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน มีการปลดล็อครระเบียบต่าง ๆ ให้มีความคล่องตัวมากขึ้น มีคณะกรรมการสถานศึกษาที่มาจากผู้แทน 4 ฝ่ายเข้ามาช่วยบริหารจัดการ คือ ภาคประชาสังคม ท้องถิ่น ภาคเอกชน เพื่อจะได้นำแนวคิดการทำงานแบบใหม่ ๆ ที่ทันสมัยเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนให้ไปสู่เป้าหมายได้รวดเร็วยิ่งขึ้นมีวิธีการส่งเสริมให้ภาคีเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจ และการดำเนินงานของสถานศึกษากับภาคเอกชน มูลนิธิ หรือองค์กรท้องถิ่น เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียน พัฒนาศักยภาพครู และสร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการ โดยมุ่งเน้นความเป็นอิสระความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ และการมีส่วนร่วม โรงเรียนยังได้รับการส่งเสริม สนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรหรือหน่วยงานในพื้นที่ใกล้เคียงเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน ช่วยให้เกิดการมีส่วนร่วมที่เป็นไปเพื่อประโยชน์ทั้งสองฝ่ายอีกด้วย ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้ พบว่า “...การแบ่งโครงสร้างการบริหารงานเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป โดยผู้บริหารโรงเรียน ได้ยึดหลักการบริหาร / เทคนิคการบริหารแบบการกระจายอำนาจ การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วม หลักธรรมมาภิบาล (Good governance) การ SWOT องค์กรการใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) การใช้วงจรเดมมิ่ง (PDCA) ในการปฏิบัติงาน กำกับดูแลองค์กรและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการยึดหลักธรรมาภิบาล เน้นการบริหารคน (Human Resource Management) และบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participation Management)

สร้างระบบงานที่โปร่งใส ยึดกฎระเบียบและคุณธรรม มีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน เน้นความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่าของทรัพยากร โดยน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency) มาใช้ในการบริหารภายใต้วงจรคุณภาพ (PDCA) เพื่อพัฒนาผู้เรียน ครู ผู้บริหาร สถานศึกษา และชุมชนสู่ความเป็นเลิศ (Smart) อย่างยั่งยืน (Sustainable) แต่งตั้งคณะกรรมการ วิเคราะห์สภาพปัญหา และความต้องการจำเป็นของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้เทคนิควิธีที่หลากหลาย และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ร่วมวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาแผนปฏิบัติการประจำปี โดยกำหนดวิธีการดำเนินงาน ทุกกิจกรรม โครงการที่สอดคล้องกับทุกมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาโดยใช้กระบวนการทำงานที่มีระบบสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและดำเนินการ ในทุกด้าน ส่งเสริม กระตุ้น ชี้แนะ ครูและบุคลากรทางการศึกษาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จัดทำโครงการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากร ประชุมเชิงปฏิบัติการประชุมสัมมนาอย่างต่อเนื่อง โครงการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โครงการส่งเสริมวิชาการ โครงการส่งเสริมการเรียนรู้ โครงการพัฒนาหลักสูตรและคุณภาพการศึกษา โครงการระบบดูแลช่วยเหลือ โครงการโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. โครงการสานสัมพันธ์ การดำเนินงานโครงการอบรมคุณธรรม นำสุจริต ต่อต้านยาเสพติด มีชีวิตวิถีพุทธ การประเมินผลตรวจสอบคุณภาพภายในสถานศึกษา สำรวจความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องปีละหนึ่งครั้ง ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด และนำผลมาปรับปรุงแก้ไข นอกจากนี้จากการศึกษาเอกสาร และจากรายงานผลการประกันคุณภาพภายนอกการศึกษาปฐมวัยและระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2567 – 2571) พบว่า มีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามแผนการดำเนินงาน สถานศึกษามีผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษาที่มีความสามารถในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งแสดงถึงการจัดโครงเสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น มีประสิทธิภาพ มีส่วนร่วม ทำให้การบริหารจัดการประสบผลสำเร็จ

จากการสังเกต พบว่า ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ สื่อสาร และสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ สื่อสาร และสร้างแรงจูงใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ที่ช่วยเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรและประสิทธิผลขององค์กร ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

"... "หัวใจของการบริหารคน" มุ่งเน้นการสร้างความไว้วางใจ การสื่อสารอย่างเปิดกว้าง และการให้เกียรติบุคลากรทุกระดับ การบริหารงานต้องเริ่มจากการเข้าใจคน รับฟังความคิดเห็น และสร้างความเชื่อมั่นให้ทีมงาน ดิฉันให้ความสำคัญกับการสื่อสารกับครู นักเรียน และผู้ปกครองอย่างใกล้ชิด เวลามีปัญหาหรือข้อเสนอแนะจะเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้พูดคุยและรับฟังความคิดเห็น ทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน ..."

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"...ผู้บริหารเป็นคนเข้าถึงง่าย มีความเป็นกันเอง และให้เกียรติครูทุกคน เวลาให้คำปรึกษาหารือมอบหมายงานจะใช้วิธีพูดคุยสร้างความเข้าใจมากกว่าการสั่งการ ทำให้ครูรู้สึกสบายใจและพร้อมร่วมมือในการทำงาน..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... ผู้อำนวยการแม้จะมีงานจำนวนมาก แต่ยังให้ความสำคัญกับความรู้สึกของบุคลากร มีการสอบถามปัญหา รับฟังความคิดเห็น และช่วยแก้ไขปัญหาร่วมกัน ทำให้ครูรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... จากการทำงานร่วมกับโรงเรียน พบว่าผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถประสานงานกับหน่วยงานภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความจริงใจ เปิดกว้าง และพร้อมรับฟังข้อเสนอแนะ จึงทำให้เกิดความร่วมมือที่ต่อเนื่องและเข้มแข็ง ..."

(ตัวแทนมูลนิธิผู้ให้ข้อมูล, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... ผู้อำนวยการโรงเรียน ท่านมีลักษณะเด่น คือ การสร้างความสัมพันธ์แบบ "หุ้นส่วน (Partnership)" มากกว่าการสั่งการ ส่งผลให้เกิดความไว้วางใจและการสนับสนุนจากภายนอก ..."

(กรรมการสถานศึกษา 3, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... รู้สึกว่าผู้บริหารเข้าถึงง่ายและให้ความสำคัญกับผู้ปกครองทุกคน เวลามีปัญหาหรือข้อสงสัยสามารถพูดคุยสอบถามได้โดยตรง ..."

(ผู้ปกครองผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

"... ผู้อำนวยการเป็นผู้หญิงมีความอ่อนน้อมและให้เกียรติทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นผู้ปกครอง ชุมชน หรือหน่วยงานภายนอก ..."

(ผู้นำชุมชนผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... เวลาเจอผอ. ท่านจะพูดคุยกับนักเรียนอย่างเป็นกันเอง คอยถามสารทุกข์สุขดิบและให้กำลังใจนักเรียนอยู่เสมอ ทำให้นักเรียนรู้สึกกล้าเข้าหาและกล้าปรึกษาปัญหาต่าง ๆ ..."

(นักเรียนผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

จากการสังเกตของผู้วิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ประกอบด้วย 1) มีการสร้างการทำงานเป็นทีม กำหนดเป้าหมายร่วม บทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน การเสริมพลังอำนาจให้ทีม ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่าย ติดตาม ประเมิน และสะท้อนผล 2) การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางแผน แก้ปัญหา และตัดสินใจ สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรร่วม "ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ" และ 3) การมีมนุษยสัมพันธ์ มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างสัมพันธภาพที่ดี สร้างความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างต่อเนื่อง การให้เกียรติและยอมรับผู้อื่น ยอมรับความคิดเห็น ความสามารถและบทบาทของแต่ละบุคคลอย่างเท่าเทียม มีการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ เชื่อมโยงบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ปรากฏดังตาราง 6

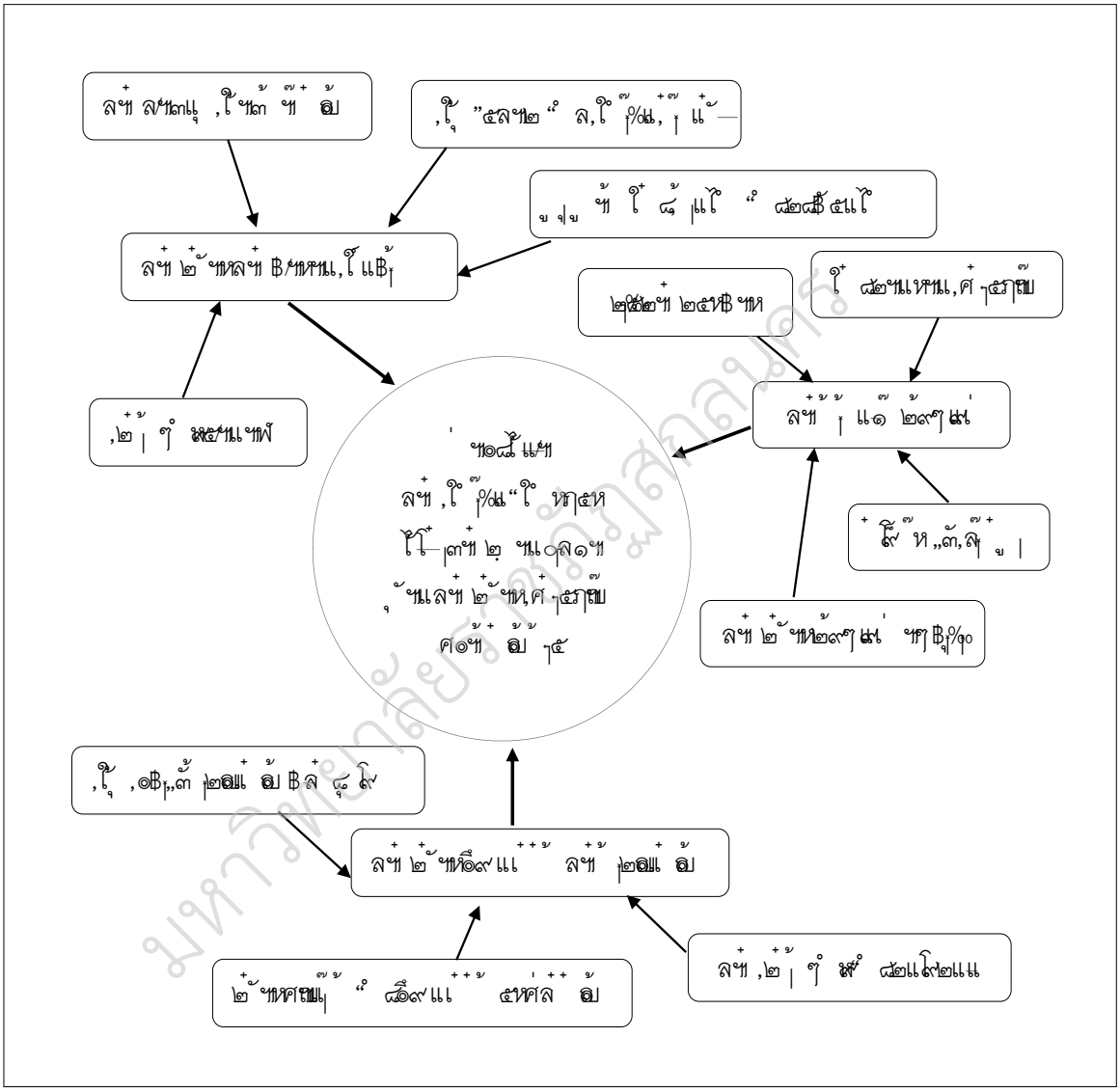
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 6 ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์

ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	**ผลการวิจัย (สรุปเชิงเนื้อหา)**	**พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปรากฏ**
ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ		
1. การสร้างทีมงาน	ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานเป็นทีมโดยกำหนดเป้าหมายร่วมและบทบาทหน้าที่ชัดเจน พร้อมเสริมพลังอำนาจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจ และสร้างนวัตกรรม	– กำหนดเป้าหมายร่วม – เสริมพลังอำนาจ (Empowerment) – เปิดโอกาสให้คิด ตัดสินใจ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ – ติดตาม ประเมิน และสะท้อนผล
2. การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการวางแผน แก้ปัญหา และตัดสินใจ พร้อมสร้างค่านิยมร่วมขององค์กรอย่างยั่งยืน	– เปิดเวทีให้มีส่วนร่วมทุกระดับ – การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรร่วม – การเสริมพลังและการสนับสนุน
3. การมีมนุษยสัมพันธ์	ผู้บริหารมีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างสัมพันธภาพที่ดี ให้เกียรติและยอมรับความแตกต่าง พร้อมประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วน	– สื่อสารสองทาง – การสร้างสัมพันธภาพที่ดี – รับฟังและให้เกียรติ – ประสานงานเครือข่าย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ สรุปดังภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ผู้บริหารสถานศึกษา มีวิธีการส่งเสริมให้ครูผู้สอนเกิดการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารมีการใช้หลักเหตุผล วิธีการส่งเสริมและยกย่องผลงานของบุคลากร เพื่อให้เกิดความมั่นใจ เห็นคุณค่าในผลงาน เป็นกระบวนการเชิงบูรณาการที่ผสานการใช้หลักเหตุผล การใช้ประสบการณ์ และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ความเป็นเลิศ โดยอาศัยกลไกการใช้ข้อมูล การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการกำกับติดตามอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้ครูและบุคลากรสามารถพัฒนาศักยภาพทางปัญญาและยกระดับคุณภาพการศึกษาได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

"... การบริหารโรงเรียนในปัจจุบันจำเป็นต้องใช้เหตุผล ข้อมูล และหลักฐานเชิงประจักษ์เป็นฐานในการตัดสินใจ ไม่ใช้ความรู้สึกหรือความเคยชินเป็นหลัก โดยผู้บริหารมีการรวบรวมข้อมูลจากหลายแหล่ง เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผลการประเมินคุณภาพผู้เรียน ข้อมูลการมาเรียนของนักเรียน ความต้องการของผู้ปกครอง สภาพปัญหาของชุมชน และข้อเสนอแนะจากครู เพื่อนำมาวิเคราะห์และกำหนดแนวทางพัฒนาโรงเรียนอย่างเป็นระบบ ..."

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... ผู้บริหารจะตัดสินใจแต่ละครั้ง ท่านต้องมีข้อมูลรองรับ ต้องรู้ว่าปัญหาอยู่ตรงไหน สาเหตุคืออะไร แล้วจึงกำหนดแนวทางแก้ไขให้ตรงจุด ไม่ใช่แก้ตามความรู้สึก มีการใช้ข้อมูลในการวางแผนงานประจำปี การกำหนดโครงการ การจัดสรรงบประมาณ และการติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อให้การบริหารเกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และตอบสนองต่อเป้าหมายของสถานศึกษา ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... ผู้อำนวยการท่านส่งเสริมให้ครูใช้ข้อมูลในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ โดยเฉพาะข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ผลการอ่านออกเขียนได้ ผลการประเมินรายวิชา พฤติกรรมนักเรียน และข้อมูลรายบุคคลของผู้เรียน เพื่อนำมาวิเคราะห์ปัญหาและออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความแตกต่างของนักเรียน ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

“.. จากการติดตาม ผู้บริหารมีแนวคิดเปิดกว้าง พร้อมรับแนวทางใหม่ ๆ และสนับสนุนให้โรงเรียนพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านการเรียนรู้ อาชีพ และทักษะชีวิต ทำให้โรงเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกอย่างชัดเจน เปิดโอกาสให้ครูได้ทดลองใช้วิธีการสอนใหม่ ๆ และสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน PLC อย่างต่อเนื่อง ทำให้ครูกล้าคิด กล้าปรับเปลี่ยน และพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนมากขึ้น ...”

(ตัวแทนมูลนิธิผู้ให้ข้อมูล, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

“.. เห็นว่า ผู้บริหารเป็นคนที่เปิดรับแนวคิดใหม่และพร้อมเรียนรู้ตลอดเวลา เมื่อมีโครงการหรือกิจกรรมใหม่ ๆ จะอธิบายเหตุผลก่อนขอความร่วมมือจากผู้ปกครอง ทำให้ผู้ปกครองเข้าใจว่าโรงเรียนทำไปเพื่อประโยชน์ของเด็ก ...”

(ผู้ปกครองผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

“... เวลาจะทำโครงการ โรงเรียนจะอธิบายเหตุผลและข้อมูลให้คณะกรรมการรับทราบก่อน ทำให้เราเห็นภาพว่าโครงการนั้นจำเป็นอย่างไร และจะเกิดประโยชน์กับนักเรียนอย่างไร ...”

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

“... ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชนร่วมเสนอแนวคิดในการพัฒนาโรงเรียน และรับฟังความคิดเห็นจากหลายฝ่าย ทำให้เกิดแนวทางใหม่ ๆ ที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนและสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุดมากขึ้น...”

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

“... ครูจะให้พวกเราทำกิจกรรมที่ต้องคิดและวางแผนด้วยตนเอง เช่น การทำโครงงาน การนำเสนอผลงาน และการแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ทำให้พวกเรากล้าคิด กล้าพูด และมั่นใจในตนเองมากขึ้น ...”

(นักเรียนผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

จากการศึกษาเอกสาร แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาแผนปฏิบัติราชการประจำปี พบว่า การใช้ประสบการณ์เป็นฐานสำคัญในการพัฒนาการบริหารและการจัดการศึกษา โดยนำประสบการณ์จากการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ทั้งความสำเร็จและข้อผิดพลาด มาวิเคราะห์และปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ผ่านกระบวนการ PLC และการประชุมสะท้อนผล (Reflection) เพื่อพัฒนาแนวทางการทำงานให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน โดยการสนับสนุจากบริษัทบางจาก ในการจัดกิจกรรมเสริมพลังครู ป.1 ต้นแบบในโครงการอ่านเขียนเรียนสนุก ปั้นเด็กจิ๋วเป็นเด็กแจ๋ว ร่วมกับมูลนิธิใบไม้ปันสุข ในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผู้บริหารเน้นการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ท้าทาย และสามารถวัดผลได้ พร้อมทั้งมีการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“... ประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นบทเรียนสำคัญ ทำให้รู้ว่าควรพัฒนาอะไร และควรหลีกเลี่ยงอะไร เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เรามุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เรียน ไม่ใช่เพียงการดำเนินกิจกรรม แต่ต้องเห็นการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน ...”

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

“... ผู้อำนวยการมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เรียน ไม่ใช่เพียงการดำเนินกิจกรรม แต่ต้องเห็นการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

“... โรงเรียนไม่ได้ทำงานแบบเดิม ๆ แต่มีการนำประสบการณ์จากภายนอกมาปรับใช้ ทำให้เกิดแนวทางใหม่ ๆ ในการพัฒนา ...”

(ผู้นำชุมชนผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

“... เด็กได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงในชุมชน ทำให้เข้าใจและนำไปใช้ได้ ...”

(ผู้ปกครองผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากการสังเกตของผู้วิจัย พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และมีการประเมินผลเป็นระยะ ทำให้เห็นพัฒนาการของโรงเรียนอย่างเป็นรูปธรรม และจากรายงานผลการประกันคุณภาพภายนอกการศึกษาปฐมวัยและระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2567 – 2571) พบว่า จุดเด่น มีการติดตามผลการพัฒนาที่นำไปสู่การปฏิบัติของ ครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบตามวงจรคุณภาพ PDCA เน้นการประเมินสมรรถนะตามจริง (Competency – Based Approach) มีการวางแผนที่ชัดเจน (P) ตั้งคณะทำงาน ศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการ กำหนดเป้าหมายการพัฒนาและจัดทำแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับมาตรฐานคุณภาพ นำสู่การปฏิบัติจริง (D) อบรมการพัฒนาการเรียนการสอน และการใช้นวัตกรรมในชั้นเรียน มีติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (C) ติดตาม ประเมินผล และรวบรวมข้อมูลจากการนำไปปฏิบัติจริง เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างผลที่ได้กับเป้าหมายที่ตั้งไว้และปรับปรุงแก้ไขเป็นมาตรฐานใหม่ (A) อย่างเป็นระบบใช้วิธีที่หลากหลาย ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ การสังเกตห้องเรียน และการประเมินผลการปฏิบัติงานจริง (Performance Appraisal) เพื่อทราบจุดเด่น จุดควรพัฒนาในการปฏิบัติงานจริง เน้นการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อให้ครูทราบระดับสมรรถนะของตนเอง ทั้งด้านหลักและด้านสายงาน นำข้อมูลมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และจัดทำแนวทางพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็น เพื่อยกระดับสมรรถนะให้เป็นครูมืออาชีพอย่างยั่งยืน การนิเทศภายในสถานศึกษาที่เป็นระบบ ใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ติดตามประเมินผลการใช้ PLC (Professional Learning Community) ของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา เน้นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ความเป็นเลิศ เริ่มจากการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย โดยยึดผลลัพธ์ของผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง พร้อมทั้งมีการกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“... ความสำเร็จของผู้เรียนคือความสำเร็จขององค์กร เราจึงเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก เรากำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนทั้งระดับโรงเรียนและระดับห้องเรียน และติดตามผลทุกระยะ เพื่อให้มั่นใจว่าทุกคนมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ...”

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... ผู้บริหารจะตั้งเป้าหมายชัดเจน และมีการติดตามผล ทำให้ครูต้องพัฒนาการสอนให้ดีขึ้น ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... มีการสะท้อนผลและให้คำแนะนำอย่างต่อเนื่อง ทำให้เรารู้ว่าต้องปรับปรุงตรงไหน ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... ผู้อำนวยการโรงเรียน มีเป้าหมายชัด และสามารถดึงความร่วมมือจากภายนอกมาช่วยพัฒนาโรงเรียนได้ ..."

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... เด็กมีพัฒนาการดีขึ้น เห็นผลชัดเจนทั้งเรื่องเรียนและพฤติกรรม ..."

(ผู้ปกครองผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... โรงเรียนมีเป้าหมายชัด ทำให้ชุมชนมั่นใจและให้การสนับสนุน ..."

(ผู้นำชุมชนผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

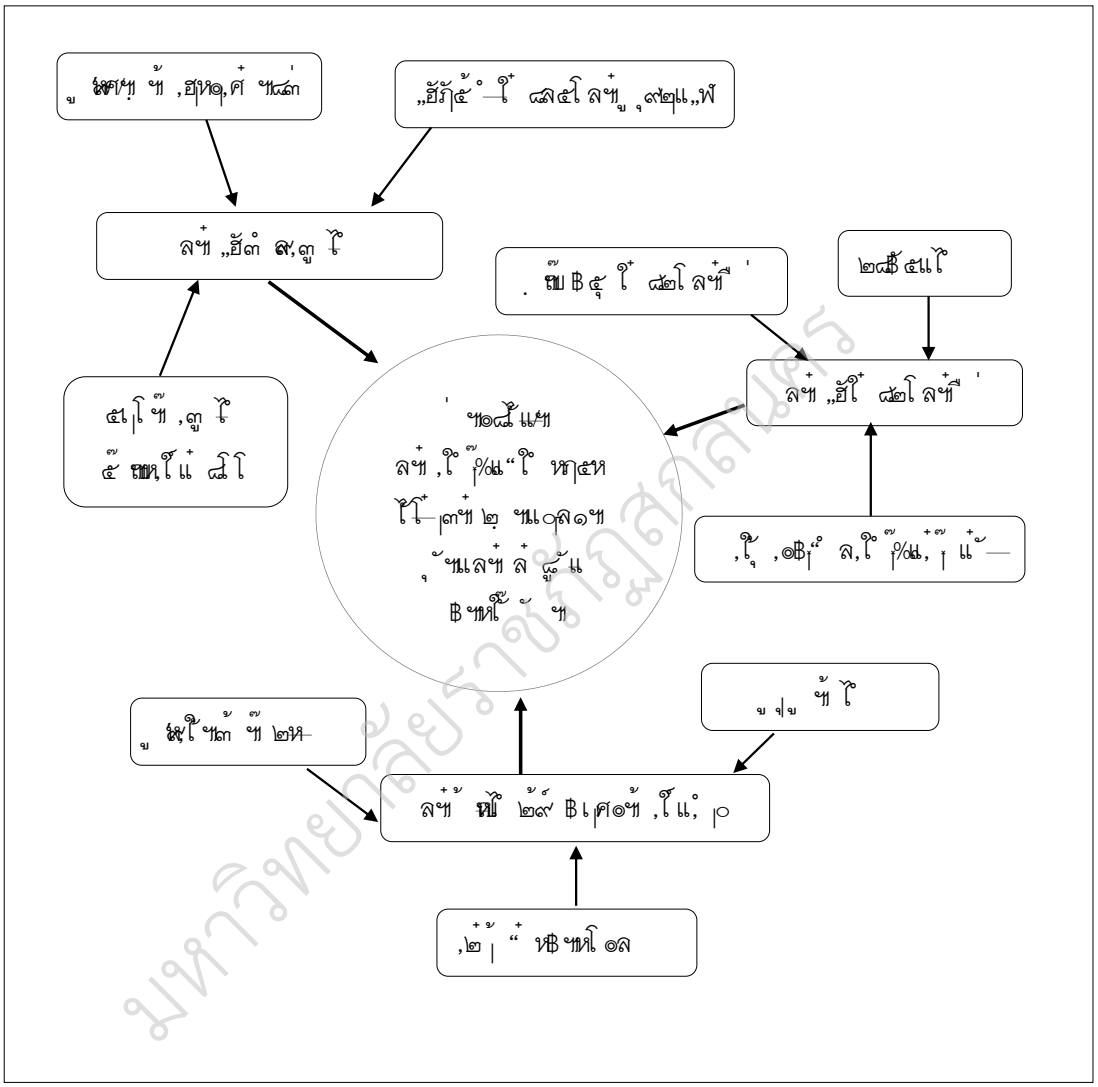
จากการศึกษาเอกสาร แผนพัฒนาคุณภาพจัดการศึกษา แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี รายงานโครงการ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ประกอบด้วย 1) มีการใช้เหตุผลและข้อมูล การใช้ประสบการณ์เป็นฐานในการพัฒนา ใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการตัดสินใจ วางแผน แก้ปัญหา และพัฒนาคุณภาพการศึกษา การตัดสินใจบนฐานข้อมูล การเปิดรับความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง 2) การใช้ประสบการณ์สนับสนุนการเรียนรู้จากประสบการณ์ และติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและสถานศึกษาอย่างยั่งยืน 3) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ความเป็นเลิศ โดยกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มุ่งเน้นผลลัพธ์ และมีการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน ปรากฏดังตาราง 7

ตาราง 7 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์

ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	**ผลการวิจัย (สรุปเชิงเนื้อหา)**	**พฤติกรรมผู้นำที่ปรากฏ**
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา		
1. การใช้หลักเหตุผล	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรใช้กระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลในการวิเคราะห์ปัญหาและตัดสินใจ โดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ เช่น ผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน ข้อมูลสารสนเทศ และหลักวิชาการในการกำหนดแนวทางพัฒนา	– ตั้งคำถามเชิงวิเคราะห์ – ใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ – อธิบายเหตุผลอย่างเป็นระบบ
2. การใช้ประสบการณ์	ผู้บริหารนำประสบการณ์ทั้งของตนเองและของครูมาใช้ในการพัฒนาแนวทางการบริหารและการจัดการเรียนรู้ โดยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน	– ถ่ายทอดประสบการณ์ – เปิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ – สะท้อนผล (Reflection)
3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ความเป็นเลิศ	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้ตัวชี้วัดที่ชัดเจน และกระตุ้นให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุผลลัพธ์สูงสุด	– ตั้งเป้าหมายสูง – ติดตามผลอย่างใกล้ชิด – เสริมแรงเชิงบวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ ดังภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13
อนุสรณ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ผู้บริหารสถานศึกษา มีการสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาให้บุคลากรเห็นคุณค่าและยอมรับในวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และอุดมการณ์ของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนองค์กร มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเองผ่านการอบรม สัมมนา หรือการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์เชิงกัลยาณมิตรกับบุคลากร รวมถึงการให้กำลังใจ การยกย่อง และการเสริมแรงเชิงบวกเพื่อส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างความเชื่อมั่นและแรงจูงใจ ในการรวมพลังบุคลากรและสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความเชื่อมั่น ความผูกพัน และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลโดยการสังเกต ศึกษาเอกสารต่าง ๆ และการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“... ให้กำลังใจให้ครูและบุคลากรอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นการพูดให้เห็นคุณค่าของงาน การให้โอกาสในการพัฒนาตนเอง หรือการชื่นชมเมื่อมีผลงานที่ดี ทำให้เขาเกิดความภาคภูมิใจและมีแรงบันดาลใจในการทำงาน เพื่อพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน ให้เขารู้สึกว่าทำได้และมีคุณค่า และดิฉันเชื่อว่าถ้าเรามีเป้าหมายชัด และแสดงให้เห็นว่าเราทำได้ ครูจะเชื่อมั่นและพร้อมเดินไปด้วยกัน ...”

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

“... เวลาครูทำงานสำเร็จหรือมีผลงานดี ผู้บริหารจะกล่าวชื่นชมทั้งในที่ประชุมและต่อหน้าบุคลากร ทำให้ครูรู้สึกมีกำลังใจและเห็นว่าความตั้งใจในการทำงานได้รับการยอมรับ ทำให้ครูรู้สึกอยากมีส่วนร่วมและพร้อมขับเคลื่อนงานไปในทิศทางเดียวกัน ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

“... รู้สึกว่าผู้บริหารเชื่อมั่นในตัวครู ทำให้กล้าคิด กล้าทำมากขึ้น ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... จากการทำงานร่วมกับโรงเรียน พบว่าผู้บริหารมีพลังในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทั้งครูและนักเรียน สามารถทำให้ทุกฝ่ายเห็นคุณค่าและเป้าหมายของการพัฒนาโรงเรียน จนเกิดความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเข้มแข็ง ..."

(ตัวแทนมูลนิธิผู้ให้ข้อมูล, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... ผู้บริหารมักพูดให้ทุกฝ่ายเห็นว่าการพัฒนาโรงเรียนไม่ใช่หน้าที่ของใครคนใดคนหนึ่ง แต่เป็นความร่วมมือของทุกคน ทำให้คณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชนรู้สึกมีส่วนร่วมและพร้อมสนับสนุนโรงเรียนอย่างเต็มที่ ..."

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... ผู้อำนวยการเป็นคนที่ให้ความสำคัญกับเด็กทุกคน และพยายามสร้างกำลังใจให้ทั้งนักเรียนและผู้ปกครองอยู่เสมอ ทำให้ผู้ปกครองเกิดความเชื่อมั่นในการบริหารงานของโรงเรียน ..."

(ผู้ปกครองผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... ผู้อำนวยการจะมาพูดสร้างกำลังใจและเล่าให้พวกเราฟังว่าถ้าตั้งใจเรียนและพัฒนาตัวเอง จะสามารถมีอนาคตที่ดีได้ ทำให้นักเรียนหลายคนมีเป้าหมายและแรงบันดาลใจในการเรียน ..."

(นักเรียนผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

นอกจากนี้ จากการสังเกต ผู้บริหารใช้การสื่อสารที่ชัดเจน ตรงประเด็น และมีพลังในการโน้มน้าว เพื่อให้บุคลากรเข้าใจและยอมรับวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีลักษณะเป็นกระบวนการเชิงบูรณาการที่ผสานการสร้างความเชื่อมั่นและแรงจูงใจภายในของบุคลากร ควบคู่กับการสื่อสารและการโน้มน้าวอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลให้เกิดความเข้าใจร่วม ความมุ่งมั่นในการทำงาน และการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิผล การระดมทรัพยากรจากชุมชน ภาคส่วนต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยการจัดหาผ้าป่า มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ตามปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละปีการศึกษาแสดงถึงผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ คือ พัฒนากระบวนการคิด คิดสร้างงานใหม่ที่นอกกรอบและสามารถเป็นได้จริง ปฏิบัติได้จริง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงาน ได้กำหนดทิศทาง เป้าหมายยุทธศาสตร์และวางแผนดำเนินงานอย่างชัดเจน มีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน จัดกิจกรรมส่งเสริมยกย่องให้กำลังใจแก่นักเรียนผู้ประพฤติดีและมีผลการเรียนดี และมีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาต่อยอดงานที่เกิดประโยชน์กับนักเรียน มั่นใจในปฏิบัติทุ่มเททั้งเวลาและบุคลากรอย่างมั่นใจแสดงถึงผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ ปฏิบัติเป็นเลิศสร้างงานใหม่ ๆ ส่งเสริม พัฒนาทุกด้านเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม พร้อมทั้งพัฒนาทักษะใหม่ ๆ อยู่เสมอ ทำให้คุณภาพนักเรียนเกิดการพัฒนาและมีความเป็นเลิศ ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

"... ผู้บริหารอธิบายชัด ทำให้เรารู้ทิศทาง และทำงานได้ตรงเป้าหมาย ช่วยสร้างความเข้าใจและความร่วมมือ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... มีการสื่อสารสม่ำเสมอ ไม่ทำให้เกิดความสับสน ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... ผู้บริหารสามารถอธิบายแนวทางโรงเรียนให้เข้าใจ และทำให้เกิดความร่วมมือได้..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

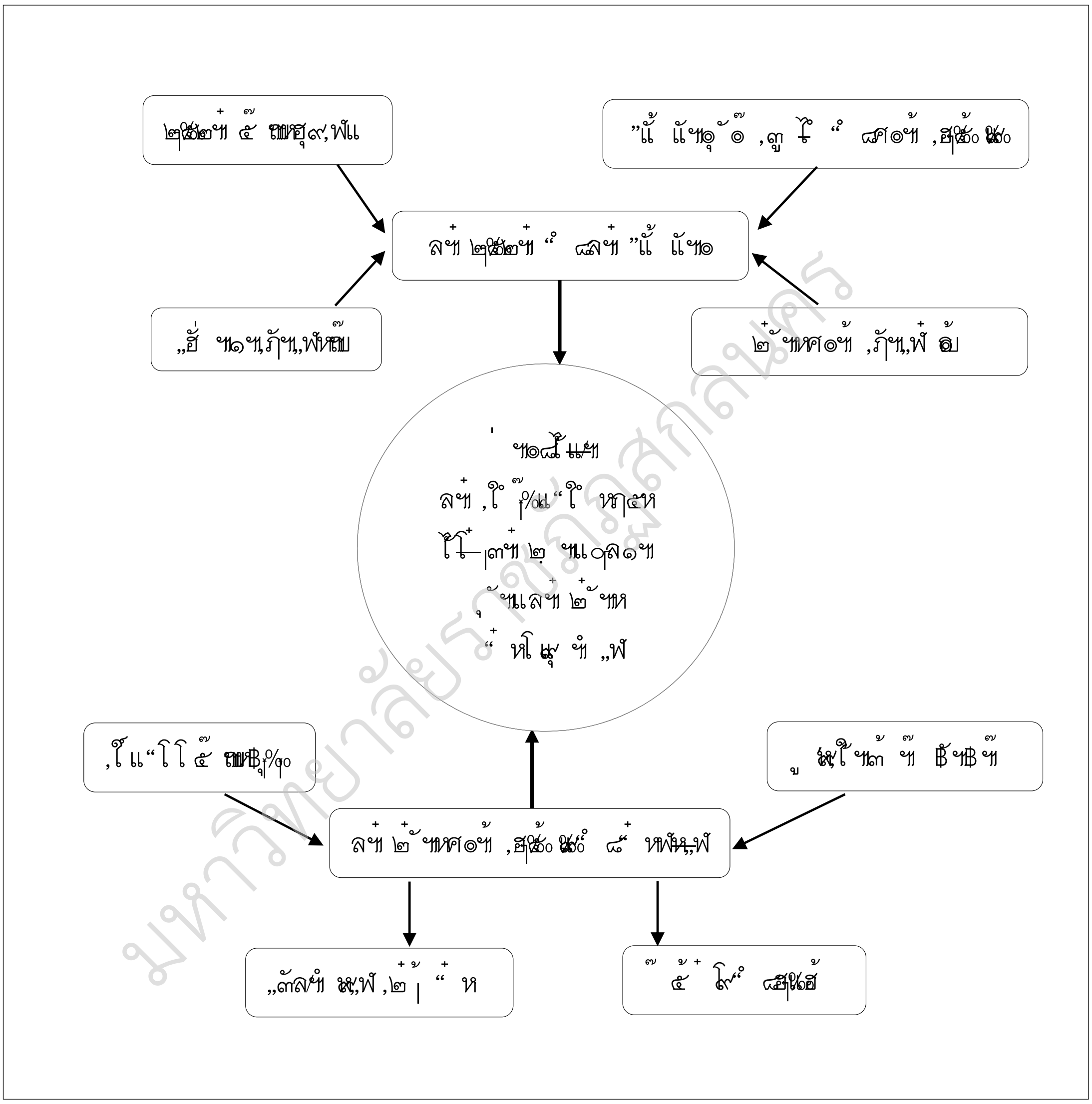
จากการศึกษาเอกสาร แผนพัฒนาคุณภาพจัดการศึกษาของโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย 1) มีการสร้างความเชื่อมั่นและแรงจูงใจ เป็นแบบอย่างที่ดี ให้กำลังใจและเสริมแรง สร้างบรรยากาศเชิงบวก และส่งเสริมให้บุคลากรเห็นคุณค่าในตนเองและงานที่ปฏิบัติ ยอมรับและชื่นชมผลงาน กำหนดเป้าหมายชัดเจน 2) การสื่อสารและการโน้มน้าว และแนวทางการพัฒนาอย่างชัดเจน ต่อเนื่อง และสามารถโน้มน้าวให้บุคลากรเข้าใจและยอมรับเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งส่งผลให้บุคลากรเกิดพลังในการทำงานร่วมกัน สู่เป้าหมายขององค์กรอย่างมีทิศทางเดียวกัน ปรากฏดังตาราง 8

ตาราง 8 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์

ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	**ผลการวิจัย (สรุปเชิงเนื้อหา)**	**พฤติกรรมผู้นำที่ปรากฏ**
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ		
1. การสร้างความเชื่อมั่นและแรงจูงใจ	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสร้างความเชื่อมั่นแก่ครูและบุคลากร โดยกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน สร้างบรรยากาศเชิงบวก และส่งเสริมให้บุคลากรเห็นคุณค่าในตนเองและงานที่ปฏิบัติ	– เป็นแบบอย่างที่ดี – ให้กำลังใจและเสริมแรง – ยอมรับและชื่นชมผลงาน – ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย
2. การสื่อสารและการโน้มน้าว	ผู้บริหารมีการสื่อสารวิสัยทัศน์และแนวทางการพัฒนาอย่างชัดเจน ต่อเนื่อง และสามารถโน้มน้าวให้บุคลากรเข้าใจและยอมรับเป้าหมายร่วมกัน	– สื่อสารอย่างชัดเจน – ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย – สร้างความเข้าใจร่วม – โน้มน้าวด้วยเหตุผลและความเชื่อมั่น

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร สรุปดังภาพประกอบ 12



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาพประกอบ 12 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์

5. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ผู้บริหารสถานศึกษา มีการมอบหมายงานให้กับบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีวิธีการในการเป็นพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษา หรือการโค้ชบุคลากร เพื่อส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพรายบุคคล และความก้าวหน้าในวิชาชีพ มีวิธีการสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับครูและบุคลากร รวมถึงการรับฟังปัญหา ให้คำแนะนำ และร่วมกันแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นกระบวนการที่ผสานการเข้าใจความแตกต่างของบุคลากร และการพัฒนาศักยภาพรายบุคคลอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ และนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

มีการเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้ปฏิบัติงานตามความสามารถและความถนัด รวมถึงการรับฟังความคิดเห็น ที่หลากหลายหรือแตกต่าง เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ ความแตกต่างระหว่างบุคคล ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“... การบริหารต้องยืดหยุ่น เข้าใจคน และใช้คนให้ถูกกับงาน ครูแต่ละคนมีศักยภาพไม่เหมือนกัน เราต้องมอบหมายงานให้เหมาะกับความสามารถ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ จำเป็นต้องเข้าใจความแตกต่างของครูและบุคลากร ทั้งด้านความสามารถ ประสบการณ์ และความถนัด ...”

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

“... ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรและนักเรียนแต่ละคนแตกต่างกันไป มีการมอบหมายงานตามความถนัด และเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ส่งผลให้ครูและนักเรียนเกิดความมั่นใจและสามารถพัฒนาตนเองได้ดีขึ้น ท่านเข้าใจครูแต่ละคน และมอบหมายงานตามความถนัด ทำให้ทำงานได้อย่างมีความสุข ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

“... รู้สึกว่าตัวเองมีคุณค่า เพราะได้ทำในสิ่งที่ถนัด ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

"... ครูมีความตั้งใจและมีความสุขในการทำงาน ส่งผลต่อเด็ก ๆ อยากมาโรงเรียนทุกวัน ..."

(ผู้ปกครอง 3, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... ครูสอนเก่ง ดูมีความสุข เด็กก็ได้รับการดูแลดีขึ้น ..."

(ผู้ปกครอง 1, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

จากการศึกษาเอกสาร บันทึกการประชุมของโรงเรียน คำสั่งมอบหมายในหน้าที่ โครงการ กิจกรรม แผนพัฒนาโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา พบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งในรูปแบบการอบรม การนิเทศ และการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ มีการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการการพัฒนา โดยอ้างอิงข้อมูลจากนโยบายการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน โดยใช้แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบประเมินผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา หรือหนังสือเชิญเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาจากหน่วยงานภายนอกต่าง ๆ จุดเน้นของหน่วยงานต้นสังกัด และกรอบในการพัฒนาบุคลากร ตามกลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่มาตรฐานวิชาชีพ มีแผนพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและการดำเนินงานสอดคล้องตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ และสนองนโยบายตามทิศทางจุดเน้นการดำเนินงานของสถานศึกษา ในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพสู่ความเป็นสากล มีสมรรถนะตรงตามวิชาชีพมีการใช้ทักษะทางภาษา และใช้สื่อเทคโนโลยี นวัตกรรมที่ทันสมัย มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ รวมทั้งมีจิตวิญญาณครู น้อมนำศาสตร์พระราชาไปใช้ในการขับเคลื่อนการศึกษา โครงการ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องระบุในแผนปฏิบัติราชการประจำปี ดังนี้ โครงการส่งเสริมและสนับสนุนระบบบริหารจัดการศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย โครงการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ มีการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นโดยใช้แบบสอบถาม สำรวจความต้องการเพื่อระบุทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของเด็ก ซึ่งกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ และมาตรการดำเนินงานในการพัฒนา อย่างชัดเจนและมีระบบการติดตามผลที่ชัดเจน เสริมสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาครูและส่งเสริมคุณภาพชีวิตของเด็ก ส่งเสริมพัฒนาให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความสามารถ

ตามมาตรฐานตำแหน่งปฏิบัติงานมีศักยภาพในการบริหารชั้นเรียน และการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรฐานสมรรถนะ มีการจัดโครงสร้างงานเพื่อกำหนดกรอบ ภารกิจ ภาระหน้าที่ให้ครอบคลุมข่ายงานของทุกกลุ่มงานโดยเน้นการจัดวางคนที่มีความสามารถเหมาะสมกับงาน มีคำสั่งแต่งตั้งหน้าที่พิเศษตามสายงาน ส่งเสริมครูและบุคลากรทุกคนให้มีการพัฒนาตนเองทางวิชาชีพ จัดทำ ID – PLAN แผนพัฒนาตนเองของแต่ละบุคคล และมีจิตวิญญาณความเป็นครูอย่างต่อเนื่องทุกปี จัดสรรงบประมาณที่เพียงพอในการอบรม ศึกษาดูงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก สนับสนุนให้คุณครูได้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ครูทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ปฏิบัติงาน ไม่น้อยกว่า 20 ครั้ง / ภาคเรียน ส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองการจัดทำผลงานทางวิชาการ และเข้าร่วมประกวดผลงานรางวัลดีเด่นด้านต่าง ๆ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานแทนได้ และบุคลากรใหม่ได้เรียนรู้และสามารถสานต่อภาระงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ของโรงเรียน แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ภาคเรียนละ 1 ครั้ง เพื่อตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน จากรายงานการผลปฏิบัติงานของครูรายบุคคล ให้รางวัล ยกย่องชมเชยสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองและบุคลากรในภาพรวม ส่งผลให้ครูและบุคลากรมีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพปัจจุบันมีครูที่มีวิทยฐานะทั้งสิ้นคิดเป็นร้อยละ 75 จากผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของครู ในปีการศึกษา 2567 – 2568 พบว่าครูทุกคนมีผลประเมินในระดับดีเด่น แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการที่ส่งผลถึงครูและนำไปสู่คุณภาพผู้เรียน มีการติดตามผลและรายงานผลการพัฒนาของครูอย่างต่อเนื่อง และมีการสรุปผลการดำเนินงานและการพัฒนาวิชาชีพอย่างเป็นระบบทุกปีการศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาตามเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด ร้อยละ 100 ของจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา จากเอกสารผลงานในระดับประเทศ ระดับชาติและเขตพื้นที่ เอกสารประกาศนียบัตร / โล่เกียรติยศ ในแต่ละปีการศึกษา พบว่าครูและบุคลากร มีผลงานเชิงประจักษ์ ดังนี้ ได้รับรางวัลเสมา ป.ป.ส.ประเภทผลงานดีเด่นระดับเงิน โครงการสถานศึกษาสีขาวปลอดยาเสพติดและอบายมุข ปีการศึกษา 2566 ถึง 2567 ได้รับรางวัล “คุรุชนคนคุณธรรม” ระดับดีมาก ด้านครูผู้สอนโครงการโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. ประจำปีการศึกษา 2567 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษามีการ

ติดตามผลการพัฒนาที่นำไปสู่การปฏิบัติของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบเน้นการประเมินสมรรถนะตามจริง (Competency – Based Approach) ใช้วิธีที่หลากหลาย ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ การสังเกตห้องเรียน และการประเมินผลการปฏิบัติงานจริง (Performance Appraisal) การชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และระบบนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อทราบจุดเด่น จุดควรพัฒนาในการปฏิบัติงานจริง เน้นการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อให้ครูทราบระดับสมรรถนะของตนเอง ทั้งด้านหลักและด้านสายงาน นำข้อมูลมาวิเคราะห์ สังเคราะห์และจัดทำแนวทางพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการ จำเป็น เพื่อยกระดับสมรรถนะให้เป็นครูมืออาชีพอย่างยั่งยืน จัดทำรายงานผลการอบรม วิเคราะห์ผลการนำไปใช้ และเสนอแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขในปีถัดไปซึ่งเป็นหลักฐานสำคัญที่สะท้อนถึงระบบคุณภาพที่นำไปสู่การพัฒนาครูอย่างยั่งยืนและเป็นแบบอย่างที่ดี

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่ได้เป็นเพียงการเข้าใจความแตกต่างของบุคลากรเท่านั้น แต่เป็นกระบวนการเชิงภาวะผู้นำที่มุ่งพัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จนนำไปสู่การใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“... ดิฉันจะดูจุดเด่นและความสามารถของครูแต่ละคน แล้วส่งเสริมให้ครูได้ทำงานที่เหมาะสมกับศักยภาพพยายามพัฒนาครูทุกคนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง โดยยึดหลักคิดที่ว่า การพัฒนาครูคือการพัฒนาโรงเรียน ...”

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

“... ผู้อำนวยการโรงเรียน สนับสนุนให้ไปอบรม และนำความรู้กลับมาพัฒนางานที่รับผิดชอบ พร้อมขยายผลในโรงเรียน ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

“... เวลาครูมีปัญหาในการทำงานหรือเรื่องส่วนตัว ผู้บริหารจะเปิดโอกาสให้เข้าพูดคุย ให้คำปรึกษา และช่วยหาแนวทางแก้ไขอย่างจริงใจ และให้คำแนะนำทำให้พัฒนาตัวเองได้ต่อเนื่อง ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

"... ผู้บริหารและครูจะคอยดูแลนักเรียน แต่ละคนอย่างใกล้ชิด ถ้านักเรียนคนไหนมีปัญหา จะมีการพูดคุยและให้คำแนะนำช่วยเหลือและไม่ถูกทอดทิ้ง ..."

(ผู้ปกครองผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

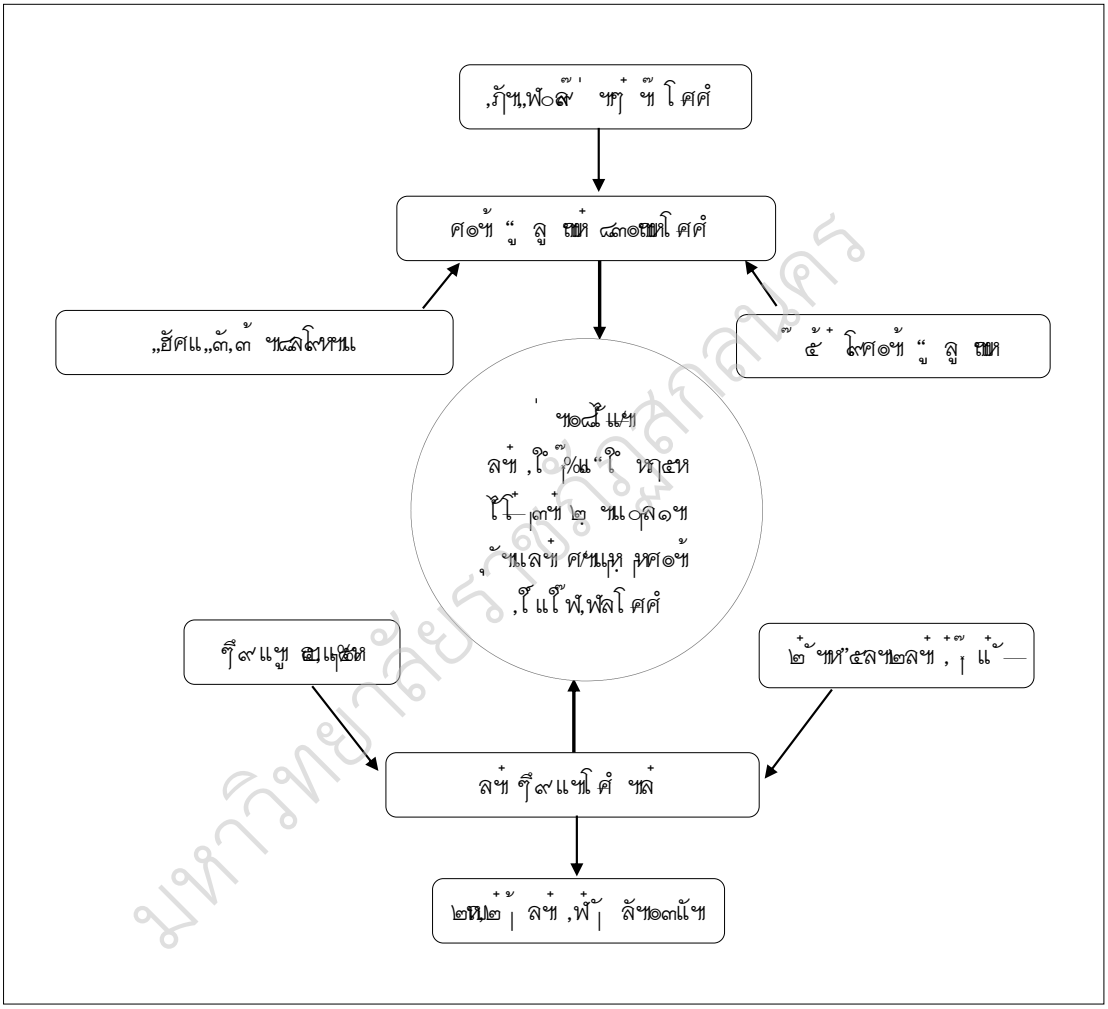
จากตัวอย่างการสัมภาษณ์ข้างต้น การสังเกตจากผู้วิจัย และการศึกษาเอกสาร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย 1) ความแตกต่างระหว่างบุคคล การเข้าใจศักยภาพรายบุคคล "เข้าใจคน ใช้คนให้ถูกกับงาน" มอบหมายงานตามความถนัด เหมาะสมกับความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล ยอมรับความหลากหลายของความคิดเห็น สร้างความสัมพันธ์เชิงบวก 2) การพัฒนาบุคลากร ปรับวิธีการบริหารให้เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละคนและสถานการณ์ ปรากฏดังตาราง 9

ตาราง 9 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์

ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	**ผลการวิจัย (สรุปเชิงเนื้อหา)**	**พฤติกรรมผู้นำที่ปรากฏ**
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล		
1) ความแตกต่างระหว่างบุคคล	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยศึกษาศักยภาพ ความถนัดและความสนใจของครูและบุคลากร แล้วนำมาจัดสรรงานอย่างเหมาะสม ส่งเสริมให้บุคลากรได้ทำงานในบทบาทที่สอดคล้องกับความสามารถของตน	– เข้าใจศักยภาพรายบุคคล – ใช้คนให้เหมาะกับงาน – ยอมรับความหลากหลาย
2) การพัฒนาบุคลากร	ผู้บริหารมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยใช้ทั้งการอบรม การเรียนรู้ร่วมกัน (PLC) และการโค้ชชิ่ง เพื่อยกระดับศักยภาพครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่องและตรงตามความต้องการรายบุคคล	– ส่งเสริมการเจริญก้าวหน้า – พัฒนาอย่างต่อเนื่อง – สร้างโอกาสการเรียนรู้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ สรุปดังภาพประกอบ 13



ภาพประกอบ 13 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 เป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ขนาดกลาง มีปรากฏการณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เกิดขึ้น 5 ด้าน คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนี้

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์

จากการสังเกตของผู้วิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการมองภาพอนาคตของโรงเรียนอย่างชัดเจน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและชุมชน ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“... ได้ร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดการศึกษา และตัวแทนกลุ่มบริษัทมิตรผล มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพภายในและภายนอกของสถานศึกษา เช่น บริบท ความพร้อมและศักยภาพของสถานศึกษา อัตลักษณ์ และเอกลักษณ์ของสถานศึกษา ความต้องการของท้องถิ่นและชุมชน นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เพื่อวางกรอบในการดำเนินงานสู่เป้าหมาย ...”

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

“... ท่านผู้บริหารมีการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยสภาพทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อสร้างวิสัยทัศน์แล้วกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง และวางแผนและเราดำเนินงาน ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... วิสัยทัศน์โรงเรียนชัดเจน ทำให้ครูรู้ทิศทางเดียวกัน ผู้อำนวยการโรงเรียนให้ครูและบุคลากรทุกคน มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายเพื่อเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ผู้บริหารมักกระตุ้นให้ครูและบุคลากรคิดค้นหาวิธีการใหม่ ๆ พัฒนางานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเกิดผลสำเร็จ ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... โรงเรียนตั้งเป้าให้ลูกหลานมีอนาคตที่ดี เห็นความเปลี่ยนแปลงชัดเจน ผู้ปกครองมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็น ดำเนินงานมีความเป็นระบบ โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ ..."

(ผู้ปกครองผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นคณะทำงาน วิเคราะห์ข้อมูล เกี่ยวกับสภาพภายในและภายนอกของสถานศึกษา ความต้องการชุมชน ท้องถิ่น และได้มีโอกาสเสนอความคิดเห็นในการพัฒนาการเรียนการสอน และกิจกรรมส่งเสริมอาชีพให้นักเรียน ..."

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ผู้บริหารมีความรอบรู้ในการบริหาร มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถ รับผิดชอบ ซื่อสัตย์ โปร่งใส เอาใจใส่และทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างจริงจัง ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... โรงเรียนเปิดโอกาสให้ตัวแทนกลุ่มมิตรผล กุฉินารายณ์ มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการพัฒนา กำหนดเป้าหมายสำคัญของการร่วมจัดการศึกษา คือ การอยู่ร่วมกันแบบฉันมิตรระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน บ้าน วัด โรงเรียน โดยสถานศึกษาปรับตัวเป็นแหล่งเรียนรู้ร่วมกับผู้ปกครองในทุกวัน พร้อมมีครู

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คอยชี้แนะ ทั้งในเวลาเรียน นอกเวลาเรียน และช่วงวันหยุดเสาร์อาทิตย์ เน้นการเรียนรู้ที่มีความหลากหลาย ด้วยความสนุกและความแปลกใหม่ เพื่อสร้างความน่าสนใจในสิ่งต่าง ๆ ทั้งนี้ กลุ่มมิตรผลยังสนับสนุนการฝึกอาชีพและการต่อยอดความคิดตลอดจนองค์ความรู้ต่าง ๆ และพร้อมที่จะให้การสนับสนุนด้านสถานที่ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยต่าง ๆ ต่อไปอย่างเต็มที่ ...”

(ตัวแทนเอกชนผู้ให้ข้อมูล, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

“... แผนปฏิบัติการประจำปี ได้ผ่านการประชุม ความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทุกอย่างเกิดจากการระดมความคิดเห็นของทุกฝ่าย เพื่อให้เป็นภาพอนาคตร่วมที่ทุกคนยอมรับและมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ...”

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

“... โรงเรียนเชิญประชุม จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี และได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นแนวทางการพัฒนา ...”

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

“... ครูบอกเสมอว่าเราไม่ใช่แค่เรียนให้ได้คะแนน แต่ต้องเป็นคนดีด้วยและโรงเรียนทำให้หนูรู้ว่าตัวเองอยากเป็นอะไรในอนาคต ...”

(นักเรียนผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

จากการศึกษาเอกสาร แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) แผนปฏิบัติการประจำปี`แผนพัฒนาโรงเรียนร่วมพัฒนา มาตรฐานการศึกษาและค่าเป้าหมายของสถานศึกษา คำสั่ง รายงานการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา รายงานการประชุมของสถานศึกษา โครงการกิจกรรม พบว่า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอก มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของสถานศึกษา สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง ดังวิสัยทัศน์ (Vision) “โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เชิดชูคุณธรรม ก้าวทันเทคโนโลยี” ปรับรูปแบบกิจกรรมให้เน้นการเรียนรู้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบ Active การบูรณาการ STEM Education เข้าสู่โครงการพัฒนาวิชาการ การปรับโครงสร้างโครงการให้ตอบโจทย์การประเมินคุณภาพภายในและภายนอก (ITA) การใช้ข้อมูลมากำหนดโครงการใหม่ที่เน้นการพัฒนาทักษะขั้นสูง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ โดยการประชุม ร่วมสะท้อนผล ตัดสินใจ วางแผนและดำเนินงานของสถานศึกษาแลกเปลี่ยนข้อมูล ปัญหา และแนวปฏิบัติในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานตามแผน มีช่องทางการสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ กำหนดนโยบายทิศทางการบริหารและจัดทำแผนพัฒนาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของสถานศึกษา กำหนดกลยุทธ์และแผนงานของสถานศึกษาที่สามารถวัดความสำเร็จได้ และมีการประเมินอย่างต่อเนื่อง สื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปีให้ครู บุคลากรทางการศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับทราบอย่างทั่วถึง ประกันคุณภาพภายในอย่างเป็นระบบที่เชื่อถือได้ โดยเน้นการนำผลการประกันคุณภาพภายในไปใช้ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

จากสังเกตของผู้วิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติผ่านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวทางดำเนินงานที่ชัดเจน เช่น การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การส่งเสริม Active Learning และการใช้ PLC ในการพัฒนาครู มีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการวางแผน กำหนดทิศทาง ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

"... ทุกโครงการต้องตอบวิสัยทัศน์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะชีวิต ทักษะอาชีพ และความรู้ที่สอดคล้องกับอนาคต (4.0) ภายใต้การบริหารที่คล่องตัว ลดความเหลื่อมล้ำ และเป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน โดยเรากำหนดตัวชี้วัดไว้ชัด เช่น ผลสัมฤทธิ์ O – NET และทักษะชีวิตของเด็ก ..."

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... มี PLC ช่วยพัฒนาการสอน และ Active Learning ถูกนำมาใช้จริง มีเป้าหมายที่ครูเข้าใจตรงกัน ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... Active Learning ถูกนำมาใช้จริง ไม่ใช่แค่แนวคิด ถูกถ่ายทอดสู่ระดับห้องเรียนอย่างเป็นรูปธรรม ผ่าน PLC และการจัดการเรียนรู้เชิงรุก ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... มีการบริหารมีทิศทาง ทำให้ชุมชนเชื่อมั่น และให้ความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียนได้ดี ..."

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... มีการวางแผนร่วมกัน ผู้ที่มีส่วนร่วมและให้การสนับสนุนทรัพยากร งบประมาณ บุคลากร สื่อเทคโนโลยี ออกแบบหลักสูตรเองได้ เน้นทักษะอาชีพที่ตรงบริบทท้องถิ่นและการคิดวิเคราะห์ โดยมุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพการศึกษาด้านต่าง ๆ ..."

(ตัวแทนภาคเอกชนผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

จากการศึกษาเอกสาร แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนร่วมพัฒนา รายงานโครงการ กิจกรรม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และหลากหลายช่องทาง ทำให้ครู บุคลากร นักเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดความเข้าใจตรงกัน และมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการพัฒนาสถานศึกษาไปในทิศทางเดียวกัน ได้สื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปีให้ครู บุคลากรทางการศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับทราบอย่างทั่วถึง จากรายงานผลการประเมินตนเอง SAR พบว่า มีการนำผลการประกันคุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายนอกครั้งก่อนมาเป็นส่วนหนึ่งในการปรับปรุงพัฒนาตามข้อเสนอแนะอย่างเป็นรูปธรรม โดยสถานศึกษากำหนดจุดเน้นในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จผ่านตัวชี้วัดที่ชัดเจน เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพิ่มขึ้น ผู้เรียนมีโครงงานหรือผลงานเชิงสร้างสรรค์ ครูมีสมรรถนะตามมาตรฐาน และสถานศึกษาผ่านการประเมินคุณภาพภายใน มีการศึกษาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาจัดทำฐานข้อมูลและสารสนเทศผลการประเมินย้อนหลัง 3 ปี ช่วยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา วิเคราะห์แนวโน้ม ปัญหาและความต้องการจำเป็นได้อย่างชัดเจนใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) แลกเปลี่ยน

สะท้อนผลการสอน และร่วมกันวางแผนจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) สรุปผลและรายงานความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และรายงานผลการดำเนินงานต่อสาธารณชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

"... เราสื่อสารวิสัยทัศน์ทุกเวที ไม่ว่าจะเป็นประชุมครู ประชุมผู้ปกครอง หรือกิจกรรมหน้าเสาธง ต้องทำให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน ไม่ใช่แค่รู้ แต่ต้องเชื่อและทำไปด้วยกัน ใช้ทั้งการพูด การเขียน และการทำให้ดูเป็นตัวอย่าง ..."

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ผู้อำนวยการสื่อสารชัด ทำให้ครูเข้าใจทิศทางเดียวกัน ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... มีการประชุม นิเทศ และติดตามอย่างต่อเนื่อง รู้สึกว่าทุกคนมีส่วนร่วม ไม่ใช่แค่รับคำสั่ง ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... โรงเรียนเปิดโอกาสให้ชุมชนรับรู้และมีส่วนร่วม โดยการประชุมบอร์ดประชาสัมพันธ์ มีการสื่อสารที่โปร่งใส ทำให้เกิดความเชื่อมั่น ..."

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... เมื่อเราเข้าใจทิศทางของโรงเรียน และก็พร้อมสนับสนุน ..."

(ผู้ปกครองผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... เห็นผลชัดเจน เช่น นักเรียนมีพัฒนาการดีขึ้น และโรงเรียนมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น ..."

(ผู้ปกครอง 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

จากการศึกษาแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี มาตรฐานการศึกษาและค่าเป้าหมาย รายงานการประชุมที่เกี่ยวข้อง คำสั่ง โครงการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

กิจกรรม พบว่า การขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ ตามแผนพัฒนาโรงเรียนร่วมพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปี สถานศึกษากำหนดจุดเน้นในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จผ่านตัวชี้วัดที่ชัดเจน เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพิ่มขึ้น ผู้เรียนมีโครงงานหรือผลงานเชิงสร้างสรรค์ ครูมีสมรรถนะตามมาตรฐาน และสถานศึกษาผ่านการประเมินคุณภาพภายใน มีการศึกษาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาจัดทำฐานข้อมูล และสารสนเทศผลการประเมินย้อนหลัง 3 ปี ใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) แลกเปลี่ยนสะท้อนผลการสอน และร่วมกันวางแผนจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) สรุปผลและรายงานความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ดำเนินโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนาและโครงการมูลนิธิสานอนาคตการศึกษา Connext ED โครงการการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้และการเข้าร่วมกิจกรรมกับชุมชน โครการการบริหารงานกิจกรรมพัฒนาเศรษฐกิจแบบพอเพียง ปลูกพืชผักผสมผสาน ขนมถั่วตัดน้ำอ้อยสด ธนาคารขยะ ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“... เราติดตามงานเป็นระยะ ไม่ใช่ทำแล้วจบ ต้องดูผลแล้วปรับทันที และมีการประชุมสะท้อนผลทุกเดือน เพื่อดูว่าจุดไหนต้องพัฒนา ใช้ข้อมูลจริง เช่น ผลสัมฤทธิ์นักเรียน มาปรับแผนงาน ...”

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

“... ผู้บริหารนิเทศติดตามการสอนอย่างสม่ำเสมอ และจัด PLC ที่ช่วยสะท้อนผลและแก้ปัญหาการเรียนการสอน ร่วมกันให้ข้อเสนอแนะพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 5, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

“... สำรวจความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างน้อยปีละครั้ง และนำมาปรับปรุงแก้ไข ส่งเสริมให้ครู บุคลากรทางการศึกษาใช้กระบวนการ PLC ในการพัฒนาตนเองและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

“... โรงเรียนมีการรายงานผลและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เห็นความเปลี่ยนแปลงดีขึ้นทุกปี มีการนำผลไปปรับปรุงจริง ไม่ใช่แค่รายงาน ...”

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

"... ผมมองว่าผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ทำให้โรงเรียนพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ..."

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ผู้บริหาร เปิดเผยข้อมูลสาธารณะบนเว็บไซต์หลักของโรงเรียน การประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา เฟซบุ๊กของสถานศึกษา กลุ่มไลน์ ในทุกปี ..."

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ได้รับเชิญให้ไปประชุม และได้มีการวางแผนร่วมกัน แก้ไขปัญหาผู้เรียนและพัฒนาการสอน ผ่านการรวมกลุ่ม สังเกตการณ์ และสะท้อนผลร่วมกัน โดยการร่วมมือกันแก้ไขปัญหาและพัฒนาการเรียนรู้ของเด็ก ..."

(ผู้ปกครองผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ในการทำกิจกรรมในห้องเรียน หรือนอกห้องเรียน ครูคอยดูว่าเราพัฒนาแค่ไหน ถ้าทำไม่ได้ ครูจะช่วยและแนะนำ เห็นว่าตัวเองพัฒนาขึ้นเรื่อย ๆ ..."

(นักเรียนผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

การสังเกตของผู้วิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการติดตามและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในลักษณะ "วงจรคุณภาพ (Continuous Cycle)" โดยมีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ส่งผลให้การดำเนินงานของโรงเรียนเกิดการยกระดับอย่างชัดเจน

จากการสัมภาษณ์ข้างต้น การสังเกตของผู้วิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ขนาดกลาง ด้านวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงอนาคต ผู้บริหารมีความสามารถในการมองภาพอนาคตของสถานศึกษาอย่างชัดเจน สอดคล้องบริบทโรงเรียนและชุมชน เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้าน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพผู้เรียนทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 2) การคิดเชิงกลยุทธ์ มีการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติผ่านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวทางดำเนินงานที่ชัดเจน เช่น การพัฒนาหลักสูตร

สถานศึกษา การส่งเสริม Active Learning และการใช้ PLC ในการพัฒนาครู 3) การสื่อสารวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังครู บุคลากร นักเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง โดยใช้การประชุม การนิเทศภายใน และกิจกรรมต่าง ๆ ทำให้เกิดความเข้าใจร่วมและมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน 4) การขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ มีการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจริงอย่างเป็นรูปธรรม โดยบูรณาการในแผนปฏิบัติการประจำปีโครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน พร้อมทั้งติดตาม กำกับ และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง 5) การติดตามและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารมีระบบการติดตามผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ เช่น การประชุมสะท้อนผล (Reflection) การใช้ข้อมูลสารสนเทศ และการปรับปรุงแผนงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง ปรากฏดังตาราง 10

ตาราง 10 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์

ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผลการวิจัย (สรุปเชิงเนื้อหา)	พฤติกรรมผู้นำที่ปรากฏ
ด้านการมีวิสัยทัศน์		
1) การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงอนาคต	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มุ่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทั้งด้านวิชาการและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ สอดคล้องบริบทโรงเรียนขยายโอกาสและความต้องการของชุมชน	– วิเคราะห์บริบทโรงเรียนและชุมชน – กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกับบุคลากร – มุ่งผลลัพธ์ผู้เรียนเป็นสำคัญ
2) การคิดเชิงกลยุทธ์	ผู้บริหารนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติผ่านแผนกลยุทธ์ มีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวทางดำเนินงานที่ชัดเจน เช่น การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้เชิงรุก และการพัฒนาครูผ่าน PLC	– จัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา – กำหนด KPI / ตัวชี้วัดความสำเร็จ – ส่งเสริม PLC และ Active Learning

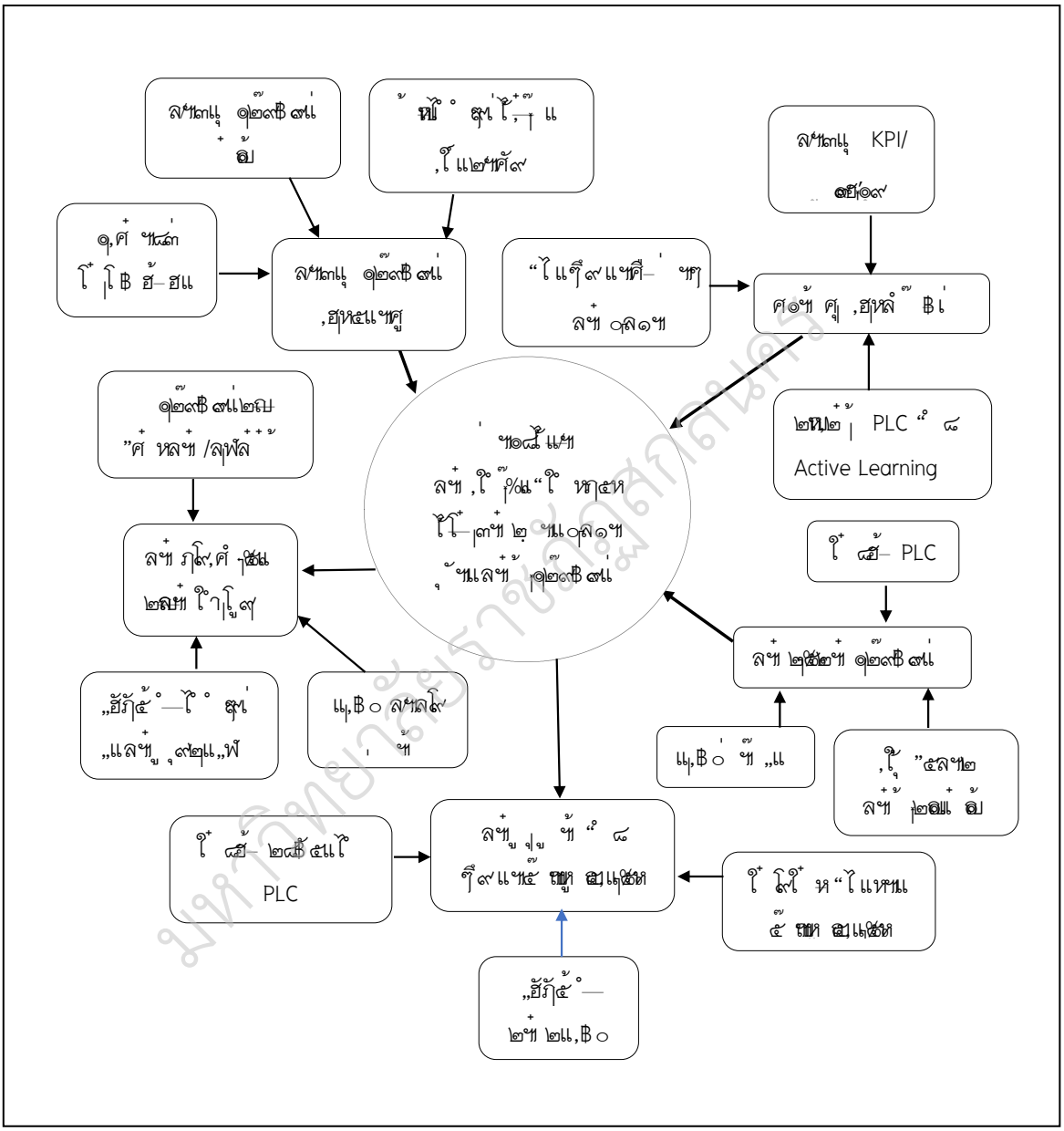
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 10 (ต่อ)

ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผลการวิจัย (สรุปเชิงเนื้อหา)	พฤติกรรมผู้นำที่ปรากฏ
ด้านการมีวิสัยทัศน์ (ต่อ)		
3) การสื่อสารวิสัยทัศน์	มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่องไปยังครู บุคลากร นักเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทำให้เกิดความเข้าใจร่วมและการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อน	– ประชุมชี้แจง PLC – ใช้การนิเทศภายใน – เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม
4) การขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ	ผู้บริหารบูรณาการวิสัยทัศน์สู่แผนปฏิบัติการ โครงการ และกิจกรรมของโรงเรียนอย่างเป็นรูปธรรม พร้อมมีระบบกำกับติดตาม และประเมินผล	– วิสัยทัศน์สู่โครงการ / กิจกรรม – นิเทศ กำกับติดตาม – ใช้ข้อมูล ผลลัพธ์ในการตัดสินใจ
5) การติดตามและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	มีระบบติดตามผลการดำเนินงาน เช่น การสะท้อนผล (Reflection) การใช้ข้อมูลสารสนเทศ และการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามสถานการณ์	– ประชุมสะท้อนผลPLC – ใช้ข้อมูลสารสนเทศ – ปรับปรุง แผนงานอย่างต่อเนื่อง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ สรุปดังภาพประกอบ 14



ภาพประกอบ 14 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์

2. ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

ภาวะผู้นำด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา มีลักษณะเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมและเชื่อมโยงเครือข่ายอย่างเป็นระบบ โดยเน้นการทำงานเป็นทีม การเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม การสร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร และการพัฒนาความสัมพันธ์เชิงบวก ส่งผลให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งและสามารถยกระดับคุณภาพผู้เรียนได้อย่างยั่งยืน ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

"... โรงเรียนกำหนดให้ PLC เป็นกลไกหลักในการพัฒนาครู โดยเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากปัญหาจริงในห้องเรียน เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดเป้าหมายร่วมที่ชัดเจน และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงานร่วมกัน ทุกคนรู้หน้าที่ของตัวเอง ให้ครูได้คิดและตัดสินใจร่วม ..."

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... มี PLC ทำให้ครูช่วยกันวางแผนและแก้ปัญหา การทำงานเป็นทีมช่วยให้พัฒนานักเรียนได้ดีขึ้น ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจความไว้วางใจและการสนับสนุน: ผู้บริหารแสดงความไว้วางใจในความสามารถของครู และสนับสนุนทรัพยากรการทำงานเป็นทีม ร่วมมือกันทำงาน ลดการทำงานแบบตัวใครตัวมัน ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ผู้อำนวยการโรงเรียน มองเพื่อนร่วมงานและผู้เรียนในแง่ดี ใช้การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ในที่ประชุมและหน้าเสาธง รักษาคำพูดและมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

"... สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีของครู บุคลากรทางการศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง แสดงความเคารพยกย่อง การรับฟังความคิดเห็นชุมชน และผู้ร่วมประชุม โดยสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง ..."

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นกันเอง เข้าถึงง่าย พูดถึงผู้เรียนในแง่ดี ใช้การสื่อสารคำพูดที่ดีในที่ประชุมและหน้าเสาธง รักษาคำพูดและมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ..."

(ผู้ปกครองผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ผู้บริหาร มีความเป็นมิตร ทักทาย ยิ้มแย้ม ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และรู้จักยกย่องผู้อื่น ไม่ยกตนข่มท่าน ..."

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ครูและผู้อำนวยการให้คำปรึกษาและดูแลดี ได้ทำงานช่วยชุมชน งานประเพณี ครูให้ทำงานกลุ่มและช่วยกันคิด ..."

(นักเรียนผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

จากการศึกษาเอกสาร แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี แผนพัฒนาโรงเรียนร่วมพัฒนา คำสั่งที่เกี่ยวข้อง รายงานการประชุมที่เกี่ยวข้อง โครงการ กิจกรรม พบว่า การเข้าร่วมโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา ส่งผลให้โรงเรียนมีการบริหารแบบมีส่วนร่วมและเชื่อมโยงเครือข่ายอย่างเป็นระบบ โดยเน้นการทำงานเป็นทีม การเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม การสร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร ได้รับสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในรูปแบบ Partnership School และวางระบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงและขยายผลความสำเร็จ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ พัฒนาคุณภาพนวัตกรรมการบริหารจัดการของสถานศึกษา เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต ด้วยการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของภาคเอกชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและการพัฒนาความสัมพันธ์เชิงบวก ส่งผลให้สถานศึกษา

มีความเข้มแข็งและสามารถยกระดับคุณภาพผู้เรียนได้อย่างยั่งยืน มีสถานศึกษา
ดำเนินการให้ความรู้และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม
ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายใน ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานครูและบุคลากร
ผู้เรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอก ได้แก่ ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า หน่วยงานภาครัฐในชุมชน
ภาคเอกชนกลุ่มน้ำตาลมิตรผล โดยสถานศึกษาปรับตัวเป็นแหล่งเรียนรู้ร่วมกับผู้ปกครอง
ในทุกวัน พร้อมมีครูคอยชี้แนะ ทั้งในเวลาเรียน นอกเวลาเรียน และช่วงวันหยุดเสาร์
อาทิตย์ เน้นการเรียนรู้ที่มีความหลากหลาย ด้วยความสนุกและความแปลกใหม่ เพื่อสร้าง
ความน่าสนใจในสิ่งต่าง ๆ ทั้งนี้ กลุ่มมิตรผลยังสนับสนุนการฝึกอาชีพและการต่อยอด
ความคิดตลอดจนองค์ความรู้ต่าง ๆ และพร้อมที่จะให้การสนับสนุนด้านสถานที่ อุปกรณ์
และเทคโนโลยีที่ทันสมัยต่าง ๆ ต่อไปอย่างเต็มที่ มีการร่วมกันกำหนดเป้าหมายการพัฒนา
ผู้เรียน ให้เป็นคนเก่ง คนดี และสามารถทำประโยชน์ให้ชุมชนได้ การพัฒนาหลักสูตร
และกระบวนการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข
และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ครูได้รับการพัฒนาตนเองตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็น
ด้านเทคโนโลยี ด้านการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบต่าง ๆ อีกทั้งยังได้ขยายผลไปยัง
โรงเรียนเครือข่ายในกลุ่มสถานศึกษาเดียวกัน เช่น การขยายผล “การอบรมเชิงปฏิบัติการ
การสร้างสื่อการสอนเพื่อการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ตามแนวทางโรงเรียน
สาธิตฯจุฬา” ในปี 2566 – 2567 และยังพัฒนาบุคลากรภายในโรงเรียน ด้วยการอบรม
“โครงการอบรมการประยุกต์ใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ในการจัดการเรียน
การสอน” ในปี 2567 และโรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน
ตัดสินใจ และดำเนินงาน มีการทำงานแบบทีมมืออาชีพ การเรียนรู้ร่วมกันผ่าน PLC
พร้อมทั้งเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) ให้ครูและบุคลากรสามารถพัฒนางาน
ได้อย่างเต็มศักยภาพ ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“... เราทำงานร่วมกับชุมชน องค์กรท้องถิ่น และหน่วยงานภายนอก
เพื่อพัฒนาโรงเรียน และเอกชนกลุ่มน้ำตาลมิตรผล และมีการสร้างเครือข่ายกับโรงเรียน
อื่นเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดึงทรัพยากรจากภายนอกมาสนับสนุนพัฒนาทั้งระบบ ทั้งการ
บริหารจัดการหลักสูตรและการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้น
และเตรียมความพร้อมสู่การทำงานจริง...”

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

“... โรงเรียนได้รับการสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐาน สื่อ อุปกรณ์ และงบประมาณในการปรับปรุงสภาพแวดล้อม และบริบทของโรงเรียนให้สอดคล้องกับการเรียนรู้ปัจจุบัน จากการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เอกชน ผู้ปกครอง วัดและชุมชน เพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพผู้เรียน...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

“... กลุ่มมิตรผลเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา ผู้เชี่ยวชาญมาร่วมพัฒนาครูและยกระดับคุณภาพการศึกษา ทำงานเป็นทีม ร่วมมือกันทำงาน ดิฉันคิดว่าการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนมีประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนาในหลายด้าน ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 5, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

“... กลุ่มมิตรผลเราเข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาโรงเรียน ร่วมกับชุมชน พร้อมจัดหาผู้เชี่ยวชาญเข้ามาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ตลอดจนสนับสนุนด้านการพัฒนาบุคลากรครู เทคโนโลยี และอุปกรณ์การเรียนการสอน เพื่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่ช่วยพัฒนาทักษะและคุณภาพชีวิตของทุกคน ในชุมชนการเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อขับเคลื่อนโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง...”

(ตัวแทนเอกชนผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

“... คณะกรรมการสถานศึกษามองว่าโรงเรียนมีการเปิดกว้างในการประสานความร่วมมือ ทำให้สามารถระดมทรัพยากรและความรู้จากหลายภาคส่วนได้อย่างมีประสิทธิภาพ...”

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

“... เห็นได้ชัดว่าโรงเรียนมีเครือข่ายกับหลายหน่วยงาน ทำให้เด็ก ๆ ได้รับโอกาสในการเรียนรู้ที่หลากหลายมากขึ้นครับ ...”

(ผู้ปกครองผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

"... ชุมชนมีส่วนร่วมในการสนับสนุนทรัพยากร ทั้งด้านสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ และองค์ความรู้ ทำให้โรงเรียนพัฒนาได้ดีขึ้น ..."

(ผู้นำชุมชนผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

จากการสังเกตของผู้วิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ได้ดึงชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา พัฒนาโรงเรียน และร่วมกำหนดนโยบาย เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีและยกระดับคุณภาพชีวิตโรงเรียนกับภาคเอกชน ภาคเอกชนสนับสนุนด้านงบประมาณ บุคลากร และนวัตกรรม เช่น การสอนภาษา สเต็มศึกษา เพื่อพัฒนาครูและนักเรียนความสัมพันธ์ที่ยืดหยุ่น (Flexible Management): มุ่งเน้นการพัฒนาตามบริบทท้องถิ่นมากกว่ายึดติดกับกฎระเบียบเดิม ๆ ทำให้โรงเรียนมีความใกล้ชิดกับปัญหาและบริบทจริงของชุมชน การสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกและความไว้วางใจของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นกลไกสำคัญที่หล่อหลอมทุนทางสังคมในองค์กร ซึ่งเอื้อต่อการมีส่วนร่วมการทำงานเป็นทีม และการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน สะท้อนถึงวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน การเปิดพื้นที่ทางความคิด การรับฟังความคิดเห็นอย่างเท่าเทียม การสร้างความเป็นเจ้าของร่วม ภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์ (Relational Leadership) การเป็นแบบอย่างความยุติธรรม และการสนับสนุนอย่างจริงใจ ซึ่งนำไปสู่ความเชื่อมั่น ความร่วมมือและความผูกพันของบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

"... โรงเรียนให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก โดยเชื่อมโยงความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ ..."

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ผู้อำนวยการโรงเรียน เน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วม ไม่ใช่เพียงรับคำสั่ง แต่ร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบ มีการใช้กระบวนการประชุมเชิงมีส่วนร่วม และ PLC เพื่อสร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... คณะกรรมการสถานศึกษามองว่าโรงเรียนมีการเปิดกว้างในการประสานความร่วมมือ ทำให้สามารถระดมทรัพยากรและความรู้จากหลายภาคส่วนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ..."

(กรรมการสถานศึกษา 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ครูมีโอกาสร่วมวางแผนงาน เสนอความคิดเห็น และมีส่วนในการตัดสินใจ ทำให้รู้สึกมีคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ชุมชนสามารถเข้ามาร่วมพัฒนาโรงเรียนได้ ทั้งในรูปแบบกิจกรรมการให้ข้อเสนอแนะ และการสนับสนุน ..."

(ผู้นำชุมชน 2, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

จากการศึกษาเอกสาร แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติราชการประจำปี โครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาโรงเรียนเพื่อให้เป็นศูนย์กลางด้านการเรียนรู้ให้กับโรงเรียน หรือชุมชน ในเครือข่ายสามารถใช้โรงเรียนหรือแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ภายในโรงเรียนเป็นศูนย์การเรียนรู้ที่ยังต้องการความช่วยเหลือ เช่น ด้านเทคโนโลยี ด้าน Robotic & Coding ด้านคลังสื่อนวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอน เป็นต้น มีการร่วมเสนอความคิดเห็นและตัดสินใจ แบบสำรวจความพึงพอใจของผู้ปกครองและชุมชนต่อการจัดการศึกษา จากบันทึกการบริจาควัสดุเหลือใช้เพื่อทำสื่อการสอน บันทึกการเป็นวิทยากรอาสา สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานภายนอก (กลุ่มมิตรผล) สนับสนุนด้านการพัฒนาบุคลากรครู เทคโนโลยี และอุปกรณ์การเรียนการสอน เพื่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่ช่วยพัฒนาทักษะและคุณภาพชีวิตของทุกคนในชุมชน การเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อขับเคลื่อนโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา ด้านการจัดการขยะโดยจัดทำโครงการธนาคารขยะรักษ์โลก ซึ่งดำเนินการในทุกวันพฤหัสบดีของทุกสัปดาห์ มีการสะสมแต้มเพื่อลุ้นรับของรางวัลจากการคัดแยกขยะ จัดกิจกรรมในสถานศึกษาให้ผู้ปกครอง ชุมชนมีส่วนร่วม เช่น ประชุมผู้ปกครอง กิจกรรมวันเด็ก กิจกรรมวันแม่ กีฬาสี กิจกรรมทัศนศึกษา เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและคนในชุมชนมีส่วนร่วมในการ

จัดชุดสื่อวัสดุอุปกรณ์การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ปรับปรุงสภาพแวดล้อม จัดระดมทุนการศึกษา ผ้าป่าสามัคคีเพื่อการศึกษา มีการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครอง เผยแพร่ระบบสารสนเทศผ่านการประชุม การพูดคุยแบบเผชิญหน้า การโทรศัพท์ การส่งข้อความ กลุ่มไลน์และเฟซบุ๊กของสถานศึกษา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การระดมทรัพยากร ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

"... โรงเรียนมุ่งสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก โดยประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และชุมชน การที่โรงเรียนได้รับคัดเลือกให้เข้าร่วมโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา โดยได้รับความร่วมมือจากกลุ่มมิตรผล (Mitr Phol Group) ทำให้โรงเรียนได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ..."

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... โรงเรียนสนับสนุนให้ครูเข้าร่วมกิจกรรมเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง ทั้งการอบรมและศึกษาดูงาน ส่งผลให้มีทรัพยากรและแนวทางในการพัฒนาการสอน ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... การสร้างพันธมิตรทางการศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาโรงเรียน เพราะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และสามารถระดมทรัพยากรจากหลายภาคส่วนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ..."

(ตัวแทนเอกชนผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... โรงเรียนมีการทำงานร่วมกับชุมชนอย่างใกล้ชิด ทำให้ผู้ปกครองได้มีส่วนร่วมในการสนับสนุนทั้งด้านทรัพยากรและกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนค่ะ..."

(ผู้ปกครองผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... โรงเรียนมีกิจกรรมที่ได้เรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานภายนอก และมีวิทยากรมาให้ความรู้ ทำให้ได้ประสบการณ์ใหม่ ๆ มากขึ้นครับ ..."

(นักเรียนผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

"... ได้ไปทำกิจกรรมกับโรงเรียนอื่นและหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้ได้แลกเปลี่ยนความรู้ และได้เรียนรู้สิ่งที่หลากหลายมากขึ้นค่ะ ..."

(นักเรียนผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

จากการสังเกตผู้วิจัย พบว่า ผู้บริหารมีการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกและความไว้วางใจ การสื่อสารโปร่งใส การรับฟังและเข้าใจผู้อื่น การสร้างความเชื่อถือ ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

"... เราต้องเข้าถึงครูและบุคลากร ให้เขารู้สึกว่าสามารถพูดคุยได้ เป็นการสร้างความเชื่อมั่นสำคัญ ต้องทำให้เห็นจริง ไม่ใช่แค่พูด โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ..."

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... ผู้อำนวยการโรงเรียนเข้าถึงง่าย เวลามีปัญหาการเรียนการสอนหรือการทำงานหน้าที่อื่น ๆ สามารถปรึกษาและท่านก็ช่วยแก้ไขปัญหาได้ทันที ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... มีความเชื่อมั่นในการบริหารงานของผู้อำนวยการโรงเรียน โรงเรียนมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาโรงเรียน ..."

(ผู้ปกครองผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... สามารถติดต่อและประสานงานผู้อำนวยการโรงเรียนได้ตลอดเวลา ท่านอัธยาศัยดี ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นที่ปรึกษาได้ดี ไว้วางใจได้ ในการที่จะส่งลูกหลานมาให้โรงเรียนดูแล ..."

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... ภาคเอกชนมองว่า PLC เป็นแนวทางที่ช่วยยกระดับคุณภาพครู เพราะมีการเชื่อมโยงองค์ความรู้ใหม่และการพัฒนาเชิงวิชาชีพอย่างเป็นระบบ ..."

(ผู้นำชุมชนผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากการสังเกตของผู้วิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ประกอบด้วย 1) การรวมพลังการทำงานเป็นทีม กำหนดเป้าหมายร่วมที่ชัดเจน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน ตัดสินใจ และดำเนินงาน มีการทำงานแบบทีมมืออาชีพ การเรียนรู้ร่วมกันผ่าน PLC พร้อมทั้งเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) ให้ครูและบุคลากรสามารถพัฒนางานได้อย่างเต็มศักยภาพ 2) วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและเอื้อต่อการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน การเปิดพื้นที่ทางความคิด การรับฟังความคิดเห็นอย่างเท่าเทียม การสร้างความเป็นเจ้าของร่วม 3) การเชื่อมโยงเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก การสร้างพันธมิตรทางการศึกษา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การระดมทรัพยากร และ 4) การสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกและความไว้วางใจ การสื่อสารโปร่งใส การรับฟังและเข้าใจผู้อื่น การสร้างความเชื่อถือ ปรากฏดังตาราง 11

ตาราง 11 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์

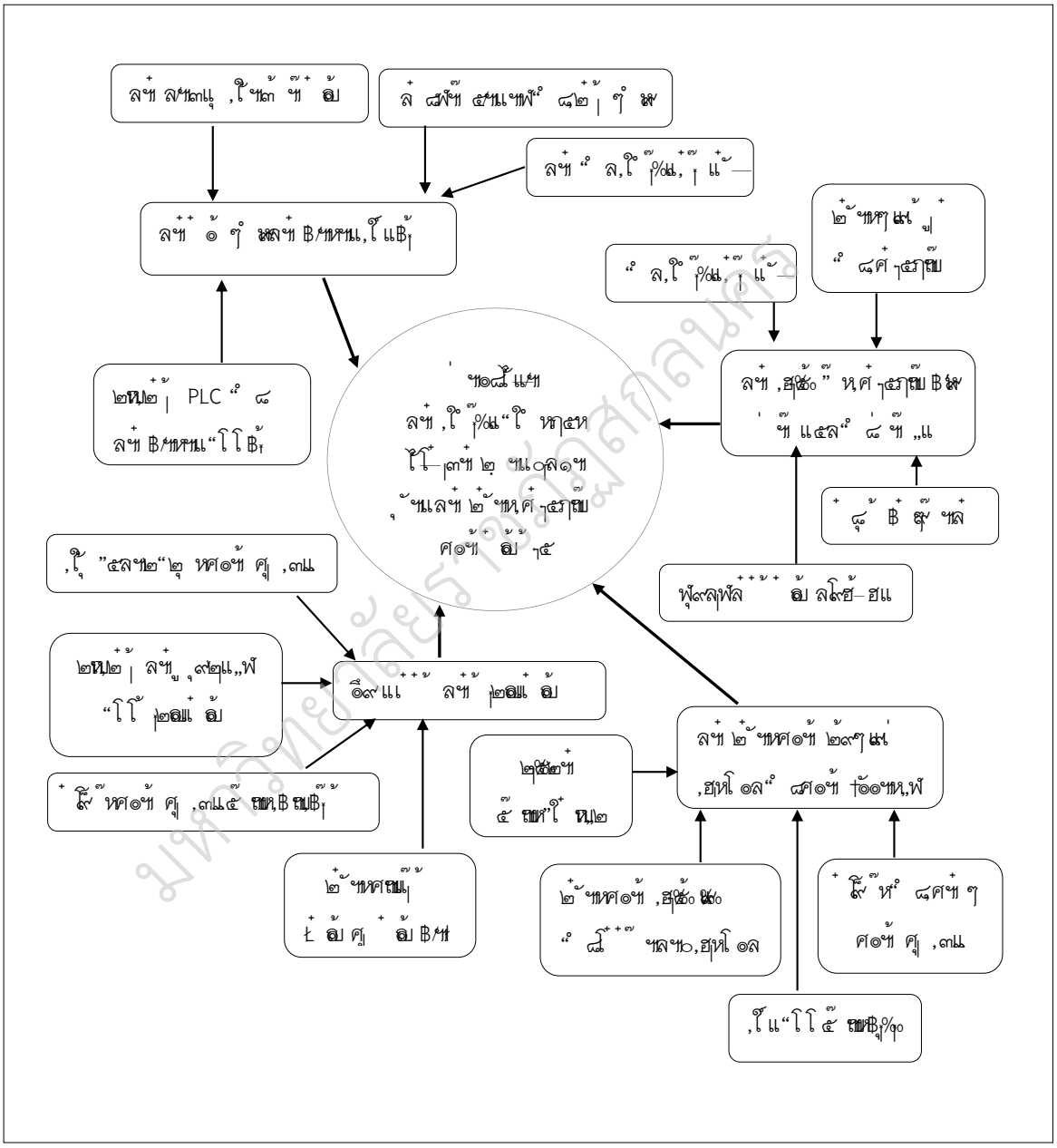
ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	**ผลการวิจัย (สรุปเชิงเนื้อหา)**	**พฤติกรรมผู้นำที่ปรากฏ**
ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ		
1) การรวมพลังการทำงานเป็นทีม	ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานร่วมกันของบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดเป้าหมายร่วม เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ ส่งผลให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนางานและผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ	– กำหนดเป้าหมายร่วมของทีม – กระจายอำนาจและเสริมพลัง – ส่งเสริม PLC และการทำงานแบบทีม – สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ตาราง 11 (ต่อ)

ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผลการวิจัย (สรุปเชิงเนื้อหา)	พฤติกรรมผู้นำที่ปรากฏ
ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (ต่อ)		
2) วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศองค์กรที่เปิดกว้าง ให้ครู บุคลากร ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผน แก้ปัญหา และตัดสินใจ ส่งผลให้เกิดความเป็นเจ้าของร่วมและความผูกพันต่อองค์กร	– เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น – รับฟังความคิดเห็นอย่างเท่าเทียม – ส่งเสริมการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม – สร้างค่านิยม “ร่วมคิด ร่วมทำ”
3) การเชื่อมโยงเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก	ผู้บริหารสามารถสร้างและขยายเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอก เช่น ชุมชน องค์กรท้องถิ่น และภาคเอกชน เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และระดมทรัพยากร ส่งผลให้เกิดโอกาสทางการเรียนรู้ที่หลากหลาย	– สร้างพันธมิตรและเครือข่าย – แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กร – ระดมทรัพยากรจากภายนอก – จัดกิจกรรมร่วมชุมชน
4) การสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกและความไว้วางใจ	ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สื่อสารอย่างเปิดเผย รับฟังความคิดเห็นและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ส่งผลให้เกิดความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นและบรรยากาศการทำงานเชิงบวก	– สื่อสารอย่างโปร่งใส – รับฟังและเคารพความคิดเห็น – เป็นแบบอย่างที่ดี – สร้างความเชื่อมั่นและบรรยากาศเชิงบวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์
สรุปดังภาพประกอบ 15



ภาพประกอบ 15 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ
โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ผู้บริหารสถานศึกษา มีวิธีการส่งเสริมให้ครูผู้สอนเกิดการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารมีการใช้หลักเหตุผล วิธีการส่งเสริมและยกย่องผลงานของบุคลากร เพื่อให้เกิดความมั่นใจ เห็นคุณค่าในผลงาน มีลักษณะเป็นกระบวนการเชิงบูรณาการที่ผสานการใช้หลักเหตุผล การใช้ประสบการณ์ และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความเป็นเลิศ โดยอาศัยกลไกการใช้ข้อมูล การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการกำกับติดตามอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้ครูและบุคลากรสามารถพัฒนาศักยภาพทางปัญญาและยกระดับคุณภาพการศึกษาได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน มีการส่งเสริมการคิดวิเคราะห์จากบริบท ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

"... โรงเรียนเราเป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ดังนั้นการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และส่งเสริมให้ครูใช้วิธีสอนแบบสืบเสาะหาความรู้ การสอนแบบโครงงานเป็นสิ่งสำคัญ รวมถึงการใช้โครงการพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูงเพื่อเพิ่มคุณภาพผู้เรียน ..."

(ผู้บริหารสถานศึกษา, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ผู้อำนวยการโรงเรียน เปิดโอกาสให้ครูทุกคนร่วมวิเคราะห์ปัญหาเชิงระบบ เช่น ผลสัมฤทธิ์ต่ำ / พฤติกรรมนักเรียน ใช้คำถาม แทนการสั่งการสนับสนุนการใช้ข้อมูล เช่น RT, NT, O – NET ในการตัดสินใจ ส่งเสริม PLC เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาในชั้นเรียนบริหารจะตัดสินใจแต่ละครั้ง ท่านต้องมีข้อมูลรองรับ ต้องรู้ว่าปัญหาอยู่ตรงไหน สาเหตุคืออะไร แล้วจึงกำหนดแนวทางแก้ไขให้ตรงจุด ไม่ใช่แก้ตามความรู้สึก ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ผู้อำนวยการไม่ได้ทำงานแบบให้ตามคำสั่งอย่างเดียว มีการส่งเสริมให้ครูใช้ข้อมูลในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ โดยเฉพาะข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ผลการอ่านออกเขียนได้ ผลการประเมินรายวิชา พฤติกรรมนักเรียน และข้อมูลรายบุคคลของผู้เรียน ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

"... ในการประชุม หรือ PLC ผู้อำนวยการตั้งคำถามกระตุ้นความคิด: เช่น "ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น", "ถ้าหาก...จะเกิดอะไรขึ้น", "มีวิธีอื่นที่ดีกว่านี้หรือไม่" และการฝึกการทำงานเป็นทีม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมองมุมมองที่แตกต่างกัน ไม่ได้ทำงานแบบให้ตามคำสั่งอย่างเดียว ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... เมื่อก่อนโรงเรียนมีปัญหาเกี่ยวกับ ผลการเรียน หรือพฤติกรรมของเด็กทางโรงเรียนจะไม่ตัดสินใจโดยใช้ความรู้สึก โดยการจะอธิบายเหตุผลก่อน ขอความร่วมมือจากผู้ปกครอง ทำให้แก้ปัญหาได้ตรงจุดมากขึ้น ..."

(ผู้ปกครอง 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... เห็นการเรียนรู้ที่หลากหลาย น่าสนใจ เช่น โครงงานอาชีพ การแปรรูปถั่วลิสง เป็นถั่วตัดน้ำอ้อย การปลูกผักออแกนิกส์ ..."

(กรรมการสถานศึกษา 2, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

จากการศึกษาเอกสาร แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติราชการประจำปี แผนพัฒนาโรงเรียนร่วมพัฒนา พบว่า โรงเรียนได้รับคัดเลือกให้เข้าร่วมโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา ซึ่งเดิม โรงเรียนได้อยู่ในโครงการโรงเรียนประชารัฐ โดยมีกลุ่มบริษัทมิตรผล ให้การสนับสนุนเพื่อยกระดับคุณภาพทางการศึกษา เป็นกรรมการบริหารสถานศึกษา ช่วยเหลือในการขับเคลื่อนบริหารจัดการโรงเรียน และได้รับการสนับสนุนสื่อการเรียนการสอน โดยเฉพาะหนังสือเรียนและหลักสูตรตามแบบของ โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ฝ่ายประถม) และสื่อการสอนมาจากแนวทางของโรงเรียนสาธิตจุฬาฯ โดยมีกลุ่มมิตรผล เข้ามาช่วยดำเนินงานผ่านความร่วมมือของกลุ่มมิตรผล ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาภายใต้โครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา (Partnership School) เพื่อพัฒนาการเรียนรู้และเทคโนโลยีในระดับพื้นที่ ทำให้โรงเรียนได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งการพัฒนาคุณภาพครู การจัดการเรียนการสอนที่เน้นการปฏิบัติจริง อาทิ การศึกษาผ่านระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI) การประดิษฐ์ผลิตภัณฑ์ จากเปลือกถั่วลิสงและชานอ้อย เป็นต้น พร้อมจัดอบรมพัฒนาบุคลากรและระดมความคิดเห็นจากทั้งหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน

ผู้ปกครอง ตลอดจนชุมชน เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพผู้เรียนต่อไป ซึ่งถือเป็นเรื่องสำคัญ เพราะความคิดในเชิงภาคเอกชน ทำให้การทำงานมีความคล่องตัว มีประสิทธิภาพโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

"... ได้เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรเสนอแนวคิดใหม่อย่างอิสระ ส่งเสริม "คิดต่างอย่างสร้างสรรค์" โดยไม่ปิดกั้นความคิดเห็น โดยใช้เวทีประชุม / PLC เป็นพื้นที่แลกเปลี่ยนไอเดีย ส่วนผมก็ให้การสนับสนุนนวัตกรรมการเรียนรู้ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning / Project – based / STEM และได้รับสนับสนุนการผลิตสื่อ นวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล จากเครือข่ายโรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ฝ่ายประถม) จัดเวทีนำเสนอผลงานครูและนักเรียน โครงการเปิดบ้านวิชาการ ..."

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"...ผู้บริหารมีทัศนคติ "ลองได้ ผิดได้ แต่ต้องเรียนรู้" สร้างวัฒนธรรมไม่ตำหนิ แต่ใช้การสะท้อนผล ส่งเสริมวงจร PDCA ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"...ผู้อำนวยการโรงเรียนให้การสร้างแรงจูงใจเชิงนวัตกรรม มีระบบยกย่อง ชื่นชม สนับสนุนงบประมาณ / ทรัพยากรสำหรับการทดลองนวัตกรรม เชื่อมโยงผลงานกับความก้าวหน้าทางวิชาชีพ เช่น วPA การเชื่อมโยงเครือข่ายนวัตกรรม ประสานความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย / ภาคเอกชน / ชุมชน เช่น กลุ่มมิตรผล (Mitr Phol Group) มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ นำองค์ความรู้ใหม่เข้ามาปรับใช้ในโรงเรียน ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 5, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ท่านเป็นผู้อำนวยการยุคใหม่ สร้างระบบที่เอื้อต่อการคิดใหม่" ไม่ใช่เพียงสั่งการเน้นการบริหารแบบยืดหยุ่น ..."

(ผู้นำชุมชนผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... เด็กได้เรียนรู้ จากสิ่งที่มีอยู่ในหมู่บ้าน เช่น ถั่วลิสง ผักต่าง ๆ อินทผาลัม เห็นการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการเรียนรู้ที่ทันสมัย นักเรียนมีทักษะการคิดและการสร้างสรรค์มากขึ้น ..."

(ผู้ปกครองผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ผมชอบเรียนวิชาโครงงาน ตอนบ่าย เพราะได้เรียนผ่านกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น โครงงาน เกม การทดลอง มีโอกาสคิดเอง ลงมือทำจริง รู้สึกสนุกและมีส่วนร่วมในการเรียนมากขึ้น ..."

(นักเรียนผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

จากการศึกษาเอกสาร บันทึกการประชุม หลักสูตรสถานศึกษา แผนการจัดการเรียนรู้ของครู ข้อมูลสารสนเทศโรงเรียน พบว่า โรงเรียนจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2551 ฉบับปรับปรุง พุทธศักราช 2560 มีการจัดการเรียนรู้ตามแนวทาง The Mitr Phol 21st Century Skills การเรียนการสอนตามแนวทางสาธิตฯ จุฬา นวัตกรรม Clicker Notebook for Education Robotics and Coding จัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมทักษะอาชีพ กลุ่มยุวเกษตรกร ถั่วตัดน้ำอ้อยสด ผักไฮโดรโปนิกส์ นาข้าวอินทรีย์ สหกรณ์โรงเรียน ธนาคารขยะ) และจากรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา เน้นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความเป็นเลิศ เริ่มจากการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย โดยยึดผลลัพธ์ของผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง มีการกำกับ ติดตามอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ได้รับรางวัลเชิงประจักษ์ ดังนี้ รางวัลชนะเลิศ การแข่งขันหุ่นยนต์กู้ภัยระดับกลาง ชั้น ป.4 – 6 รางวัลชนะเลิศ การแข่งขันหุ่นยนต์กู้ภัยระดับกลาง ชั้น ม.1 – 3 รางวัลชนะเลิศ การแข่งขันสวนถาดชิ้น ชั้น ม.1 – 3 รางวัลรองชนะเลิศอันดับ 1 การแข่งขันสวนถาดแห้ง ชั้น ป.4 – 6 ในการแข่งขันศิลปหัตถกรรมนักเรียน ครั้งที่ 70 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา รางวัลรองชนะเลิศอันดับที่ 2 การแข่งขันหุ่นยนต์อัตโนมัติลำเลียงถุงยังชีพ (Freshman) โครงการนักประดิษฐ์หุ่นยนต์รุ่นเยาว์และการแข่งขันสิ่งประดิษฐ์หุ่นยนต์เทคโนโลยี ครั้งที่ 9 ณ โรงเรียนกมลาไสย จังหวัดกาฬสินธุ์เข้าร่วมการแข่งขันหุ่นยนต์ระดับกลาง "หุ่นยนต์กู้ภัย" ชั้นประถมศึกษา (อายุไม่เกิน 13 ปี) ในรายการ Sisaket Robotics Competition 2024 ณ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

จากการสังเกตของผู้วิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ได้ส่งเสริมการพัฒนาครูสู่การเรียนรู้เชิงวิชาชีพ ส่งเสริมการพัฒนาครูสู่การเรียนรู้เชิงวิชาชีพ (PLC) ผ่านโครงการต่าง ๆ เช่น โครงการพัฒนาครูผู้ช่วยสู่ครูมืออาชีพ โครงการพัฒนาสมรรถนะครูสู่ความเป็นเลิศในศตวรรษที่ 21 กิจกรรมส่งเสริมการทำวิจัยชั้นเรียนและการจัดทำคู่มือการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียน การส่งเสริมเหล่านี้มุ่งเน้นการเปลี่ยนบทบาทครูจากผู้สอนเป็นผู้ชี้แนะ (Coach) และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในโรงเรียน ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

"... มีการกำหนด PLC เป็นนโยบายหลักของโรงเรียน เช่น ระดับกลุ่มสาระระดับชั้น ระดับโรงเรียน และเป้าหมายชัดเจน เช่น การยกระดับผลสัมฤทธิ์ พัฒนาการสอนเชิงรุก ครูได้รับการพัฒนาตนเองตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี ด้านการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบต่าง ๆ ด้วยโรงเรียนเรามีเครือข่ายร่วมมือกับภาคเอกชน (กลุ่มมิตรผล) และโรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในการสนับสนุนนวัตกรรมการเรียนการสอน สื่อการสอนทำมือ ..."

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ผู้อำนวยการโรงเรียน มีการสร้างระบบและกลไกการดำเนินงาน PLCจัดตารางเวลา PLC อย่างต่อเนื่อง มีการบันทึก แลกเปลี่ยน และสะท้อนผลอย่างเป็นระบบใช้ข้อมูลผู้เรียนเป็นฐานในการวิเคราะห์และพัฒนา ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นผู้นำการเรียนรู้ ร่วม PLC จริง ใช้คำถามกระตุ้นการคิดและการพัฒนาเชิงวิชาชีพของครูเป็นแบบอย่างของการเรียนรู้ตลอดชีวิต ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ผอ.ท่านเปิดโอกาสให้ครูแลกเปลี่ยนทั้งความสำเร็จและปัญหา ลดลำดับชั้น สร้างความเป็นกัลยาณมิตรทางวิชาชีพ ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

"... ผมได้รับรู้การพัฒนาครูผ่าน PLC ว่าโรงเรียนมีการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องเห็นการเปลี่ยนแปลงของครูในด้านความกระตือรือร้นและความเป็นมืออาชีพ มองว่าโรงเรียน "ไม่หยุดนิ่ง" และมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ..."

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... "ผมคิดว่าโรงเรียนไม่ได้หยุดอยู่กับที่ มีการพัฒนาครูจริง ๆ เพราะเห็นกิจกรรมที่ครูต้องมาประชุมแลกเปลี่ยนกันบ่อยขึ้น ..."

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... เห็นลูก "เรียนรู้เป็น" มากขึ้น ไม่ใช่แค่ท่องจำ ลูกกลับมาบอกว่าครูให้ทำกิจกรรมมากขึ้น ไม่ใช่แค่นั่งฟังอย่างเดียว ทำให้เขาเข้าใจมากขึ้นค่ะ ..."

(ผู้ปกครอง 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... มีการทัศนศึกษาดูงานโรงงานน้ำตาลเพื่อเรียนรู้กระบวนการทำงานจริง มอบทุนการศึกษา และกิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียน สนุกมากครับ..."

(นักเรียน 3, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

จากตัวอย่างการสัมภาษณ์ การสังเกตของผู้วิจัย การศึกษาเอกสาร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ประกอบด้วย 1) การคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหา กระตุ้นให้ตั้งคำถาม ส่งเสริมการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ สนับสนุนการเรียนรู้จากปัญหา (Problem – based Learning) นิเทศและให้คำแนะนำเชิงคิด 2) ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม สนับสนุนการทดลองและนวัตกรรม เปิดพื้นที่คิดนอกกรอบ ส่งเสริมการสร้างสื่อ / โครงงาน ยกย่องชื่นชมผลงานสร้างสรรค์ 3) การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ สร้างบรรยากาศปลอดภัย เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกัน ส่งเสริมวัฒนธรรม "ลองผิดลองถูก" 4) การพัฒนาครูสู่การเรียนรู้ส่งเสริม PLC อย่างต่อเนื่อง นิเทศแบบ Coaching & Mentoring สนับสนุนการอบรม / ศึกษาดูงาน ใช้ข้อมูลสะท้อนผลเพื่อพัฒนา ปรากฏดังตาราง 12

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 12 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์

ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผลการวิจัย (สรุปเชิงเนื้อหา)	พฤติกรรมผู้นำที่ปรากฏ
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา		
1) การคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหา	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและผู้เรียนพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ โดยเน้นการตั้งคำถาม การใช้เหตุผล และการแก้ปัญหาจากสถานการณ์จริง ส่งผลให้ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ	– กระตุ้นให้ตั้งคำถาม – ส่งเสริมการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ – สนับสนุนการเรียนรู้จากปัญหา (Problem – based Learning) – นิเทศและให้คำแนะนำเชิงคิด
2) ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและผู้เรียนคิดสร้างสรรค์ ทดลองแนวทางใหม่ และพัฒนานวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้ ส่งผลให้เกิดผลงานและแนวปฏิบัติใหม่ ๆ ในโรงเรียน	– สนับสนุนการทดลองและนวัตกรรม – เปิดพื้นที่คิดนอกกรอบ – ส่งเสริมการสร้างสื่อ / โครงงาน – ยกย่อง ชื่นชมผลงานสร้างสรรค์
3) การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้	ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เปิดกว้าง ปลอดภัยต่อการแสดงความคิดเห็น และสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง	– สร้างบรรยากาศปลอดภัย – เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น – สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกัน – ส่งเสริมวัฒนธรรม “ลองผิด ลองถูก”

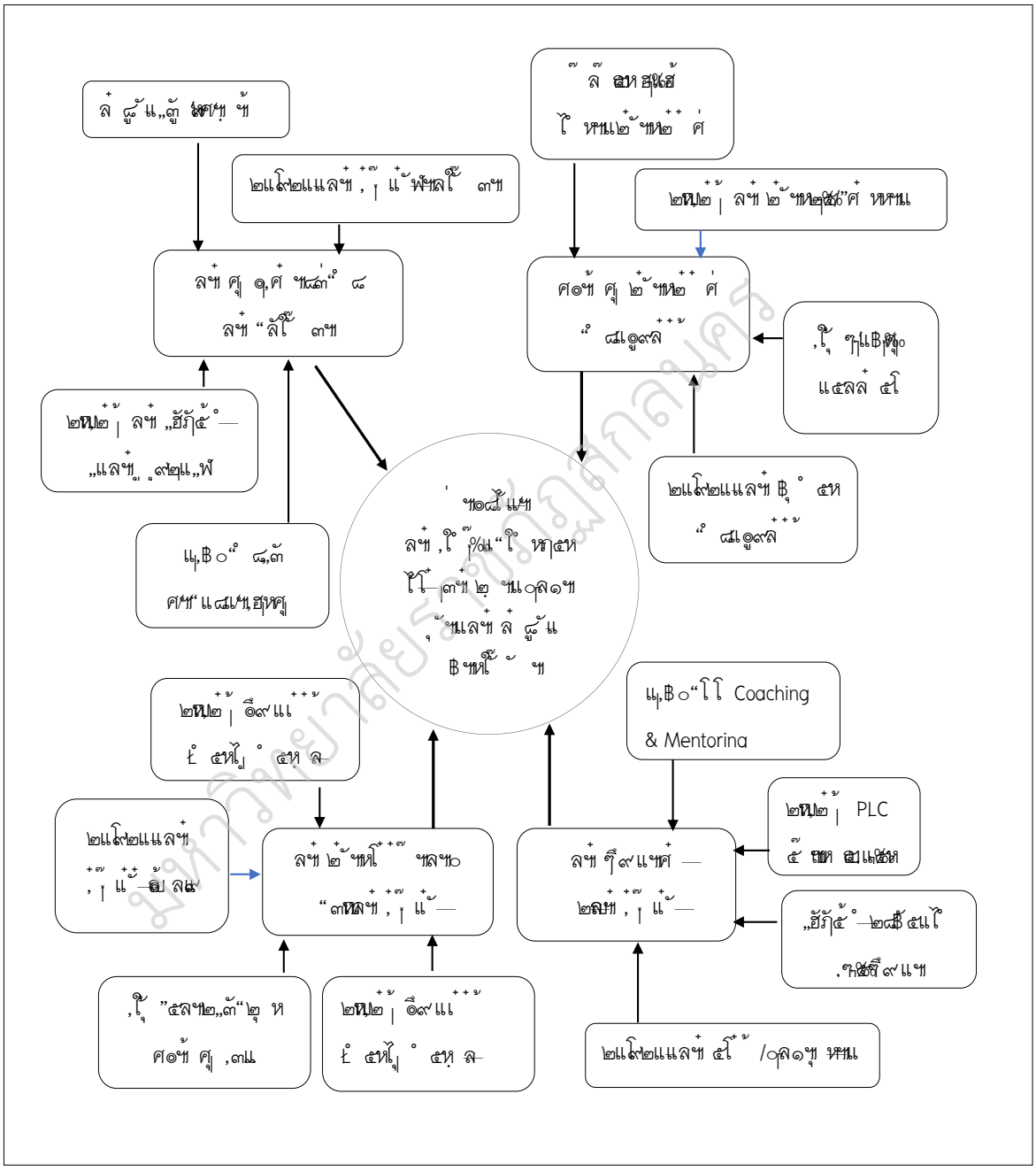
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 12 (ต่อ)

ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผลการวิจัย (สรุปเชิงเนื้อหา)	พฤติกรรมผู้นำที่ปรากฏ
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (ต่อ)		
4) การพัฒนาครูสู่การเรียนรู้ทางวิชาชีพ	ผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องผ่าน PLC การอบรม และการนิเทศแบบโค้ช ส่งผลให้ครูมีสมรรถนะในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	– ส่งเสริม PLC อย่างต่อเนื่อง – นิเทศแบบ Coaching & Mentoring – สนับสนุนการอบรม/ศึกษาดูงาน – ใช้ข้อมูลสะท้อนผลเพื่อพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ สรุปดังภาพประกอบ 16



ภาพประกอบ 16 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์

4. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

จากการสังเกตของผู้วิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา เปิดโอกาสครูมีส่วนร่วมตัดสินใจและรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนองค์กร มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเองผ่านการอบรม สัมมนา หรือการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน รับฟังและให้คำปรึกษา แก้ปัญหา และอยู่เคียงข้างทีม และการเป็นแบบอย่างที่สร้างแรงบันดาลใจ มีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“... ผมมุ่งเน้นให้ครูเห็นคุณค่าในงานของตนเอง โดยเชื่อมโยงการทำงานกับผลลัพธ์ของผู้เรียน ทำให้ครูเกิดแรงจูงใจจากภายในมากกว่าการสั่งการ ซึ่งในการบริหารโรงเรียนร่วมพัฒนาไม่ได้เน้นการควบคุม แต่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจให้ครูอยากพัฒนาตนเองและผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ...”

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

“... ผู้อำนวยการโรงเรียน เปิดโอกาสให้ครูได้ออกแบบการสอนเอง ทำให้รู้สึกว่ามีอิสระและอยากพัฒนางานให้ดีขึ้นค่ะ และทุกครั้งที่ปฏิบัติงานท่านผู้บริหารมาให้กำลังใจ ทำให้ครูรู้สึกมีคุณค่าและมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

“... การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้ผมรู้สึกดีมาก ๆ ทำให้เป็นเจ้าของงาน และมีแรงผลักดันในการพัฒนางานของตนเอง ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

“...ผู้บริหารสร้างบรรยากาศในโรงเรียน ที่ทำให้ครูอยากทำงานและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

"... เวลาเข้าไปที่ห้องเรียน หรือเข้าร่วมกิจกรรมโรงเรียน ครูมีความกระตือรือร้นในการจัดกิจกรรมให้เด็ก ๆ ในการทำงานจริง ๆ ..."

(ผู้ปกครองผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... เห็นได้ว่าครูมีความตั้งใจมากขึ้น ไม่ใช่แค่สอนตามหน้าที่ แต่เหมือนมีความรักในงานที่ทำค่ะ ..."

(ผู้ปกครองผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ครูตั้งใจสอนและดูแลพวกหนูดีมาก ทำให้หนูอยากเรียนและตั้งใจเรียนมากขึ้นค่ะ ..."

(นักเรียนผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ครูชอบให้กำลังใจ ทำให้หนูรู้สึกอยากพัฒนาตัวเองค่ะและที่สำคัญครูทำกิจกรรมสนุก ๆ และใส่ใจ ทำให้รู้สึกว่าครูอยากให้พวกหนูเก่งขึ้นจริง ๆ ..."

(นักเรียนผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

จากการศึกษาเอกสาร แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี มาตรฐานการศึกษาและค่าเป้าหมาย คำสั่งที่เกี่ยวข้อง หลักสูตรสถานศึกษา รายงานการประชุม โครงการ กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า การบริหารจัดการหลักสูตรโรงเรียนร่วมพัฒนา (Partnership School) มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมจากภาคเอกชนและมูลนิธิในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นที่ยืดหยุ่น สอดคล้องกับความถนัดของผู้เรียนและความต้องการของชุมชน โดยอิงกรอบหลักสูตรแกนกลาง พ.ศ. 2551 แต่เน้นนวัตกรรมและการปฏิบัติจริงเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ พัฒนาหลักสูตรเฉพาะทาง (Curriculum Customization) ออกแบบหลักสูตรให้ตอบโจทย์บริบทที่แตกต่างกันของแต่ละโรงเรียน โดยภาคเอกชนเข้ามาช่วยออกแบบรายวิชาที่เน้นทักษะอาชีพหรือทักษะศตวรรษที่ 21 เช่น การสร้างสื่อการสอนเพื่อการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ตามแนวทางโรงเรียนสาธิตฯจุฬา" ส่งเสริมด้าน Robotics & Coding เพื่อให้นักเรียนได้รู้ถึงกระบวนการทำงานของหุ่นยนต์และการใช้คำสั่ง สร้างบรรยากาศทางวิชาการ ส่งเสริม กระตุ้น ชี้แนะ ให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเห็นความสำคัญของการดำเนินงานเพื่อผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ดีของผู้เรียน

ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้ครูใช้กระบวนการ PLC อย่างเป็นระบบ แก้ไขปัญหาผู้เรียนและพัฒนาการสอนอย่างยั่งยืน ผ่านการรวมกลุ่มกัลยาณมิตร ค้นหาปัญหา วางแผน ปฏิบัติ สังเกตการณ์ และสะท้อนผลร่วมกันโดยการร่วมมือกันแก้ไขปัญหาและพัฒนาการเรียนรู้ของเด็กผ่านการเล่นและกิจกรรมเชิงรุก (Active Learning) โครงการนิเทศภายในสถานศึกษา และสงเสริม การนำผลการนิเทศไปใช ในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีของครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อสะท้อนความรับผิดชอบต่อคุณภาพและสวัสดิภาพของผู้เรียน ได้แก่ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักความมีส่วนร่วม 5) หลักความรับผิดชอบ และ 6) หลักความคุ้มค่า คอยการรับฟังสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือ ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“... ผมให้ความสำคัญเรื่อง ความโปร่งใสและความยุติธรรมในการบริหารงาน ทำให้ครูเกิดความเชื่อมั่นและให้ความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียน ...”

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

“... ท่าน ผอ. บริหารงานเน้นความสม่ำเสมอและการลงมือปฏิบัติจริง ส่งผลให้เกิดความศรัทธาในตัวผู้อำนวยการโรงเรียน ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

“...ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้บริหารมีความยุติธรรมและรับฟังความคิดเห็นของครู ไม่ว่าการทำโครงการ หรือการเรียนการสอน ทำให้รู้สึกไว้วางใจและกล้าที่จะทำงานร่วมกันค่ะ ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

“... บรรยากาศในการทำงานที่เปิดกว้าง ทำให้ครูสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ และเมื่อผู้บริหารพูดแล้วทำจริง ทำให้ครูเกิดความเชื่อมั่นและพร้อมที่จะขับเคลื่อนงานไปในทิศทางเดียวกัน และเกิดความศรัทธาในองค์กร ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 5, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

"... คณะกรรมการสถานศึกษามองว่าผู้บริหารมีความน่าเชื่อถือ เพราะเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมและรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย และมีการเผยแพร่ข้อมูลการบริหารงาน การจัดซื้อจัดจ้าง และการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อส่งเสริม ความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะในที่ประชุม และผ่านช่องทางออนไลน์ ..."

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... จากที่ได้ร่วมงานกับท่านผู้อำนวยการ เห็นว่าท่านสามารถสร้างความไว้วางใจได้ดี ทำให้เกิดความร่วมมือและการสนับสนุนจากภายนอกอย่างต่อเนื่อง..."

(ตัวแทนเอกชนผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... การที่โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วม ทำให้รู้สึกไว้วางใจและมั่นใจในการจัดการศึกษาของโรงเรียนครับ ..."

(ผู้ปกครอง 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

จากการศึกษาเอกสาร ผลงาน รางวัลของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติตน การเป็นแบบอย่างที่สร้างแรงบันดาลใจ มีผลงานเชิงประจักษ์ ดังนี้ นวัตกรรมสร้างสรรค์คนดี "การบริหารจัดการสร้างสรรค์คนดีสู่วิถีโรงเรียนคุณธรรม โดยใช้รูปแบบ Som – Sa – Ad MODEL" โรงเรียน ปลอดยาเสพติดและอบายมุข ด้วยรูปแบบ SMA Model รางวัลเสมา ป.ป.ส. ประเภทผลงานดีเด่น ระดับเงิน โครงการสถานศึกษาสีขาว ปลอดยาเสพติดและอบายมุข ปีการศึกษา 2565 – 2567 รางวัลผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น "เพชรเสมากาฬสินธุ์สาม"เนื่องในโอกาสวันครูครั้งที่ 69 พ.ศ. 2568 รางวัล "คุรุชนคนคุณธรรม" ระดับดีเยี่ยม ด้านผู้บริหารสถานศึกษา โครงการโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. ประจำปีการศึกษา 2567 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ได้รับรางวัล "นวัตกรรมสร้างสรรค์คนดี" ระดับดีเยี่ยม ด้านผู้บริหารสถานศึกษา โครงการโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. ประจำปีการศึกษา 2567 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

"... ทุกงานทุกกิจกรรม ผลจะลงมือปฏิบัติจริง ไม่ใช่เพียงกำหนดนโยบาย ทำให้บุคลากรเห็นแนวทางและเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน ..."

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... การเป็นแบบอย่างในด้านความมุ่งมั่นและความรับผิดชอบของผู้บริหาร ส่งผลให้ครูและบุคลากรเกิดความศรัทธาและพร้อมที่จะปฏิบัติตาม ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการทำงานที่ทุ่มเทและมีวินัย เป็นที่รักของทุกคน ทำให้ครูรู้สึกอยากพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นตามค่ะ ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... การที่ผู้บริหารลงมาร่วมทำงานกับครูจริง ๆ ทำให้รู้สึกว่าไม่ได้ทำงานเพียงลำพัง และเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานมากขึ้น ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ผู้อำนวยการโรงเรียน มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น ท่านไปอบรม พัฒนาตนเองทั้งรูปแบบประชุม สัมมนา และการอบรมออนไซต์ ทำให้ครูเห็นความสำคัญของการเรียนรู้และนำไปปรับใช้กับตนเอง ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ผู้อำนวยการโรงเรียน มีภาวะผู้นำที่ชัดเจน โดยการประพฤติปฏิบัติที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร ทำให้เกิดความเชื่อถือองค์กร ..."

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ท่านเป็นคนที่ทำงานจริงและเห็นผล ทำให้ผู้ปกครองเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในโรงเรียนค่ะ และชุมชนเห็นว่าท่านมีความตั้งใจและเป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้เกิดความร่วมมือและการสนับสนุนจากชุมชน ..."

(ผู้ปกครอง 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ผมเห็นว่าผู้บริหารและครูตั้งใจทำงานมาก ทำให้ผมอยากตั้งใจเรียนตาม ที่สำคัญ ผอ.มักมาดูแลและให้กำลังใจ ทำให้รู้สึกอยากทำตัวให้ดีขึ้นครับ ..."

(นักเรียน 3, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากการสัมภาษณ์ข้างต้น การสังเกตของผู้วิจัย และการศึกษาเอกสารแผนพัฒนาคุณภาพจัดการศึกษาของโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย 1) การกระตุ้นแรงจูงใจภายใน เปิดโอกาสครูมีส่วนร่วมตัดสินใจและรับผิดชอบงาน การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและมีคุณค่า การเสริมแรงเชิงบวก ชื่นชม ให้กำลังใจ และยกย่องความสำเร็จอย่างเหมาะสม 2) การสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธา มีความโปร่งใสในการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล การรับฟังและให้คุณค่า การสนับสนุนและช่วยเหลือให้คำปรึกษา แก้ปัญหา และอยู่เคียงข้างทีม และ 3) การเป็นแบบอย่างที่สร้างแรงบันดาลใจ มีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ปรากฏดังตาราง 13

ตาราง 13 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์

ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	**ผลการวิจัย (สรุปเชิงเนื้อหา)**	**พฤติกรรมผู้นำที่ปรากฏ**
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ		
1) การกระตุ้นแรงจูงใจภายใน	ผู้บริหารเชื่อมโยงบทบาทครูกับผลลัพธ์ผู้เรียนและคุณค่าทางสังคม มีการปลูกฝังค่านิยมความเป็นเจ้าของงาน เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจและรับผิดชอบงาน กำหนดเป้าหมายที่มีความหมายและกระตุ้นศักยภาพเปิดพื้นที่ให้ครูออกแบบการเรียนรู้และนวัตกรรม การเสริมแรงเชิงบวก ชื่นชมให้กำลังใจ และยกย่องความสำเร็จ	– เปิดโอกาสการมีส่วนร่วมตัดสินใจและรับผิดชอบ – การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและมีคุณค่า – การเสริมแรงเชิงบวก

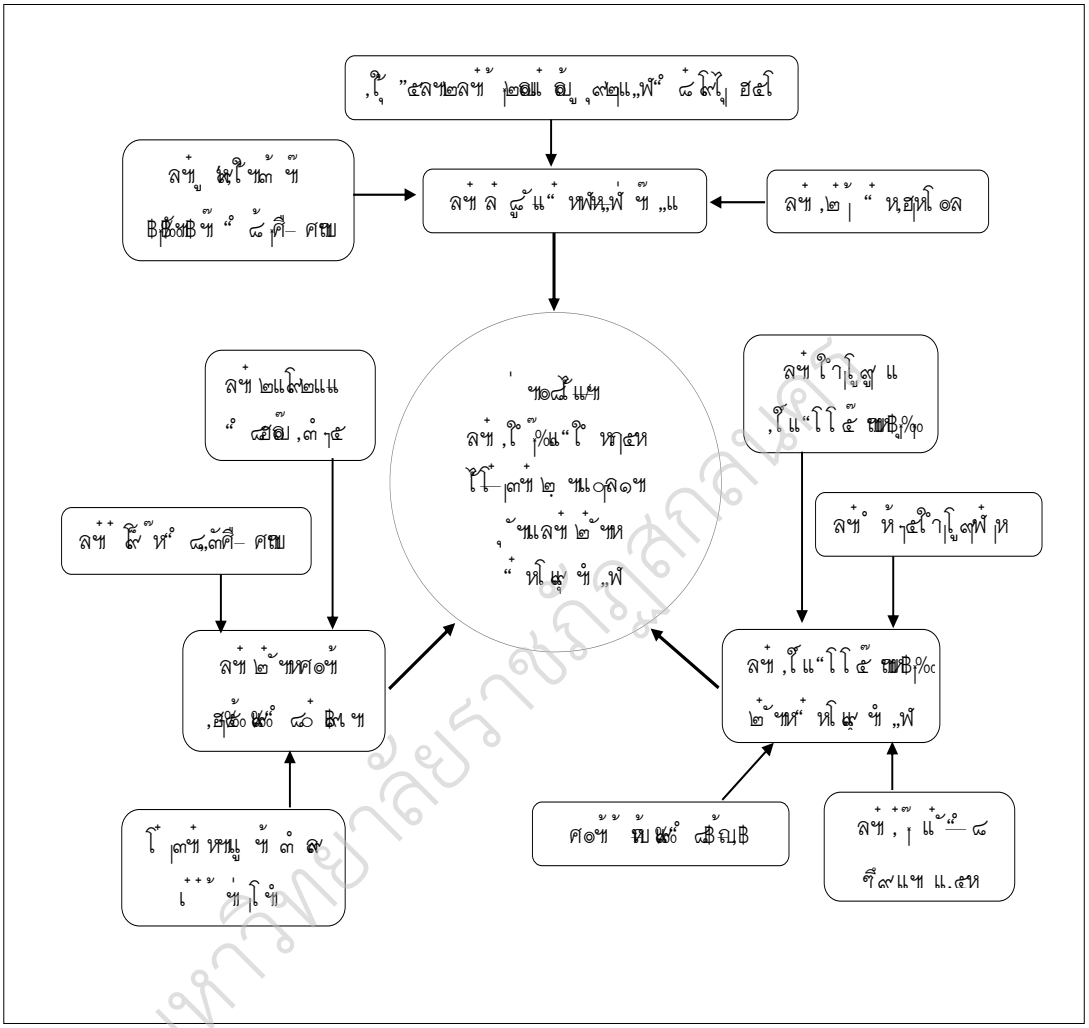
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 13 (ต่อ)

ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผลการวิจัย (สรุปเชิงเนื้อหา)	พฤติกรรมผู้นำที่ปรากฏ
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ		
2) การสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธา	ผู้บริหารได้เปิดเผยข้อมูล ตัดสินใจอย่างชัดเจน ตรวจสอบได้ มีความยุติธรรมและเสมอภาค ปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเท่าเทียม ความสม่ำเสมอของพฤติกรรม มีคำพูดสอดคล้องกับการกระทำ เปิดพื้นที่ให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างแท้จริง สนับสนุนและช่วยเหลือให้คำปรึกษา แก้ปัญหา	– บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล – การรับฟังและให้คุณค่า – การสนับสนุนและช่วยเหลือ
3) การเป็นแบบอย่างที่สร้างแรงบันดาลใจ	ผู้บริหารมีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี แสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร แสดงความตั้งใจจริงในการพัฒนาโรงเรียน การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง เป็นผู้นำที่เรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีจริยธรรมและความซื่อสัตย์ ยึดหลักคุณธรรม โปร่งใส และถูกต้อง การลงมือปฏิบัติจริง ร่วมทำร่วมแก้ปัญหา	– การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี – ความมุ่งมั่นและทุ่มเท – การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง – การลงมือปฏิบัติจริง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ สรุปดังภาพประกอบ 17



ภาพประกอบ 17 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

จากการสังเกตของผู้วิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ การสื่อสารและรับฟังรายบุคคล การพัฒนาศักยภาพผ่าน PLC และแผนพัฒนารายบุคคล การมอบหมายงานตามความสามารถ และการเสริมแรงเชิงบวก ผ่านการยอมรับผลงานมีการมอบหมายงานให้กับบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีวิธีการในการเป็นพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษา การโค้ชบุคลากร เพื่อส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพรายบุคคล และความก้าวหน้าในวิชาชีพ มีวิธีการสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับครูและบุคลากร รวมถึงการรับฟังปัญหา ให้คำแนะนำ และร่วมกันแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารมีการศึกษาข้อมูลและทำความเข้าใจศักยภาพ ความถนัด และความต้องการของครูรายบุคคล ผ่านการสังเกต การพูดคุย และการรับฟังอย่างใกล้ชิด มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรสะท้อนความคิดเห็นและปัญหาอย่างอิสระ และนำข้อมูล ดังกล่าวไปใช้ในการปรับวิธีการบริหารให้สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“... การบริหารงานเน้นการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนาของครูแต่ละคน ทำให้สามารถมอบหมายงานและพัฒนาได้ตรงตามศักยภาพ ดังนั้น ผมจึงให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน มีการประชุม มีการพูดคุย และรับฟังความคิดเห็นอย่างใกล้ชิด เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพของแต่ละคนอย่างเหมาะสม ...”

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

“... ผู้อำนวยการโรงเรียน จะเดินตรวจห้องเรียนทุกวัน และมักเข้าไปพูดคุย รับฟังความคิดเห็นของครูทุกคน และพยายามเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ทำให้รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและได้รับการยอมรับค่ะ” ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

“... ผู้อำนวยการโรงเรียน ช่วยวิเคราะห์จุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนา ทำให้สามารถปรับปรุงการทำงานได้ตรงจุดมากขึ้น ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

"... ท่านเห็นครูอยู่ที่ไหน ท่านจะทักทาย สอบถามความเป็นอยู่ การทำงาน พูดคุย สอบถามความต้องการของครูแต่ละคนได้ดีขึ้น ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 5, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ผู้บริหารมีการรับฟังความคิดเห็นจากครูและบุคลากรอย่างจริงจัง ซึ่งส่งผลให้เกิดความเข้าใจและการพัฒนาที่สอดคล้องกับบริบทของแต่ละบุคคล ..."

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"...จากที่เห็น ผู้อำนวยการโรงเรียน เมื่อจัดการประชุมก็เปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นและรับฟังปัญหาจากหลายฝ่ายทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน ..."

(ผู้ปกครอง 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ครูที่สอนใส่ใจ จริงใจ และช่วยเหลือนักเรียนค่ะ เวลามีปัญหาครูจะรับฟังและช่วยแนะนำ ทำให้รู้สึกว่ามีคนเข้าใจค่ะ ..."

(นักเรียน 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

จากการศึกษาเอกสาร หลักสูตรสถานศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี แผนการจัดการเรียนรู้ รายงานโครงการ กิจกรรม การเรียนการสอนในห้องเรียน พบว่า ผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องตามศักยภาพรายบุคคล มีการติดตามผล นำผลการพัฒนาที่นำไปสู่การปฏิบัติของ ครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบตามวงจรคุณภาพ PDCA เน้นการประเมินสมรรถนะตามจริง (Competency – Based Approach) มีการวางแผนที่ชัดเจน นำสู่การปฏิบัติจริง อบรมการพัฒนาการเรียนการสอน และการใช้นวัตกรรมในชั้นเรียน ติดตาม ประเมินผล และรวบรวมข้อมูลจากการนำไปปฏิบัติจริง เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างผลที่ได้กับเป้าหมายที่ตั้งไว้และปรับปรุงแก้ไขเป็นมาตรฐานใหม่ อย่างเป็นระบบ ใช้วิธีที่หลากหลาย ได้แก่ แบบสอบถามแบบสัมภาษณ์ การสังเกตห้องเรียน และการประเมินผลการปฏิบัติงานจริง (Performance Appraisal) เพื่อทราบจุดเด่น จุดควรพัฒนาในการปฏิบัติงานจริง เน้นการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อให้ครูทราบระดับสมรรถนะของตนเอง ทั้งด้านหลักและด้านสายงาน นำข้อมูลมาวิเคราะห์ สังเคราะห์และ

จัดทำแนวทางพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็น เพื่อยกระดับสมรรถนะให้เป็นครูมืออาชีพอย่างยั่งยืน มีการนิเทศภายในสถานศึกษาที่เป็นระบบ ใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ติดตามประเมินผลการใช้ PLC (Professional Learning Community) จัดทำรายงานผลการอบรม วิเคราะห์ผลการนำไปใช้ และเสนอแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขในปีถัดไป ส่งผลให้ครูเกิดความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

"... โรงเรียนได้จัดทำแผนงานและการดำเนินงานด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการวางแผนพัฒนาครูเป็นรายบุคคล เชื่อมโยงกับความต้องการของแต่ละคน มีการติดตามและสะท้อนผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาตามเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดในแต่ละปีการศึกษา ..."

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ผู้อำนวยการโรงเรียน สนับสนุนให้ครูเข้าร่วมอบรมและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ทำให้มีความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการสอนค่ะ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"...ผู้อำนวยการโรงเรียน ส่งเสริมการทำ PLC ทำให้ครูได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์และสะท้อนผลการสอนร่วมกัน ส่งผลให้พัฒนาการสอนได้ดีขึ้น มีการติดตามและให้ข้อเสนอแนะหลังการพัฒนา สามารถพัฒนาต่อได้อย่างชัดเจน ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... โรงเรียนมีการสนับสนุนการอบรมและพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพอย่างชัดเจน ..."

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ครูมีวิธีสอนที่หลากหลาย ทำให้เข้าใจบทเรียนได้ดีขึ้นครับ ..."

(นักเรียน 3, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

จากการศึกษาเอกสาร คำสั่งการมอบหมายงาน แผนปฏิบัติการประจำปี การประเมินตนเองของครูและบุคลากรทางการศึกษา รายงานโครงการ กิจกรรมการเรียนการสอนในห้องเรียน ข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายงานตามศักยภาพ มีการวิเคราะห์ศักยภาพของบุคลากรและมอบหมายงานให้สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ และความถนัดของแต่ละบุคคล เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงศักยภาพในบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสม และมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มีการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการการพัฒนา โดยอ้างอิงข้อมูลจากนโยบายการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนช โดยใช้แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบประเมินผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา หรือหนังสือเชิญเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาจากหน่วยงานภายนอกต่าง ๆ จุดเน้นของหน่วยงานต้นสังกัด และกรอบในการพัฒนาบุคลากร จัดทำโครงการส่งเสริมและสนับสนุนระบบบริหารจัดการศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย โครงการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ มีการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นโดยใช้แบบสอบถาม สำรวจความต้องการ เพื่อระบุทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของเด็ก ซึ่งกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ และมาตรการดำเนินงาน ในการพัฒนาอย่างชัดเจน และมีระบบการติดตามผลที่ชัดเจน จัดสรรงบประมาณที่เพียงพอในการอบรมศึกษาดูงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก สนับสนุนให้คุณครูได้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ครูทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ปฏิบัติงาน ไม่น้อยกว่า 20 ครั้ง / ภาคเรียน ส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเอง การจัดทำผลงานทางวิชาการ และเข้าร่วมประกวดผลงานรางวัลดีเด่นด้านต่าง ๆ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานแทนได้ แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ภาคเรียนละ 1 ครั้ง เพื่อตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน จากรายงานการผลปฏิบัติงานของครูรายบุคคล ให้รางวัล ยกย่องชมเชยสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองและบุคลากรในภาพรวม ส่งผลให้ครูและบุคลากรมีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพปัจจุบัน มีครูที่มีวิทยฐานะทั้งสิ้นคิดเป็นร้อยละ 85 จากผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของครู ในปีการศึกษา 2567 พบว่าครูทุกคนมีผลประเมินในระดับดีเด่นแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการที่ส่งผลถึงครูและนำไปสู่คุณภาพผู้เรียน มีการติดตามผลและรายงานผลการพัฒนาของครูอย่างต่อเนื่อง ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

"... ผมให้ความสำคัญ การชมเชยต่อหน้าประชุม การมอบเกียรติบัตร รางวัล การส่งจดหมายขอบคุณส่วนตัว การชื่นชมผ่านช่องทางสื่อสารภายใน เช่น กลุ่มไลน์หน้าเสาธง และการให้โอกาสเติบโตในสายงาน เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและกระตุ้นการทำงานที่มีคุณภาพ ..."

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ผู้อำนวยการโรงเรียน ท่านให้กำลังใจเสมอ เช่น การชมเชยด้วยวาจา กล่าวชื่นชมทันทีที่พบผลงานดีอย่างจริงใจ มีการสื่อสารผ่านช่องทางโซเชียล ชื่นชมผลงานในกลุ่ม Line หรือ Facebook ของโรงเรียน ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ผู้อำนวยการโรงเรียนจะมอบเกียรติบัตรหรือรางวัล บุคลากร นักเรียน กล่าวชมเชยผลงานต่อหน้าครูคนอื่น ๆ ในการประชุมคณะครูทุกครั้ง ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ผมมองว่าการให้กำลังใจและการยอมรับของผู้บริหาร ทำให้ครูมีความมุ่งมั่นในการทำงาน ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... เท่าที่รับรู้เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ผู้อำนวยการโรงเรียนได้สนับสนุน ส่งเสริมให้ครูเข้าอบรม สัมมนา หรือศึกษาดูงาน เพื่อพัฒนาตนเองการให้ส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการเสริมแรงเชิงบวก เช่น การชื่นชมผลงานและการให้การยอมรับเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในงานของตนเอง ..."

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ทุกครั้งที่ได้รับคำชื่นชมจากผู้อำนวยการ หรือครู ผมชอบเวลาที่ทำกิจกรรมทำได้ดี เช่น กีฬาสี หรือ ผลการทดสอบสูง อยากพัฒนาตัวเองมากขึ้น ..."

(นักเรียนผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากการสังเกตของผู้วิจัย พบว่า ในตอนเช้าของทุกเดือน มีการมอบเกียรติบัตรหรือรางวัล เช่น รางวัลครูดีเด่น ครูผู้มีผลงานการสอนยอดเยี่ยม การเลื่อนตำแหน่ง และยกย่องในที่ประชุม ประกาศเกียรติคุณในที่ประชุมครู หรือวาระสำคัญของโรงเรียน ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความมุ่งมั่นในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

จากการสัมภาษณ์ข้างต้น การสังเกตของผู้วิจัย และการศึกษาเอกสาร แผนพัฒนาคุณภาพจัดการศึกษาของโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย 1) การเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล เข้าใจรายบุคคล รับฟัง ความคิดเห็นและปัญหา วิเคราะห์ศักยภาพ จุดแข็ง – จุดพัฒนา 2) การพัฒนาศักยภาพรายบุคคล อบรม พัฒนา ขับเคลื่อน PLC วางแผนพัฒนารายบุคคล (ID Plan) ติดตามและสะท้อนผลการพัฒนา 3) การมอบหมายงานตามศักยภาพ วิเคราะห์ความถนัด มอบหมายบทบาทตรงกับศักยภาพ เปิดโอกาสให้ตัดสินใจ สนับสนุนศักยภาพเฉพาะด้าน และ 4) การเสริมแรงและการยอมรับรายบุคคล ชื่นชม ผลงาน ยอมรับ ให้กำลังใจ ยกย่องความสำเร็จรายบุคคล ปรากฏดังตาราง 14

ตาราง 14 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์

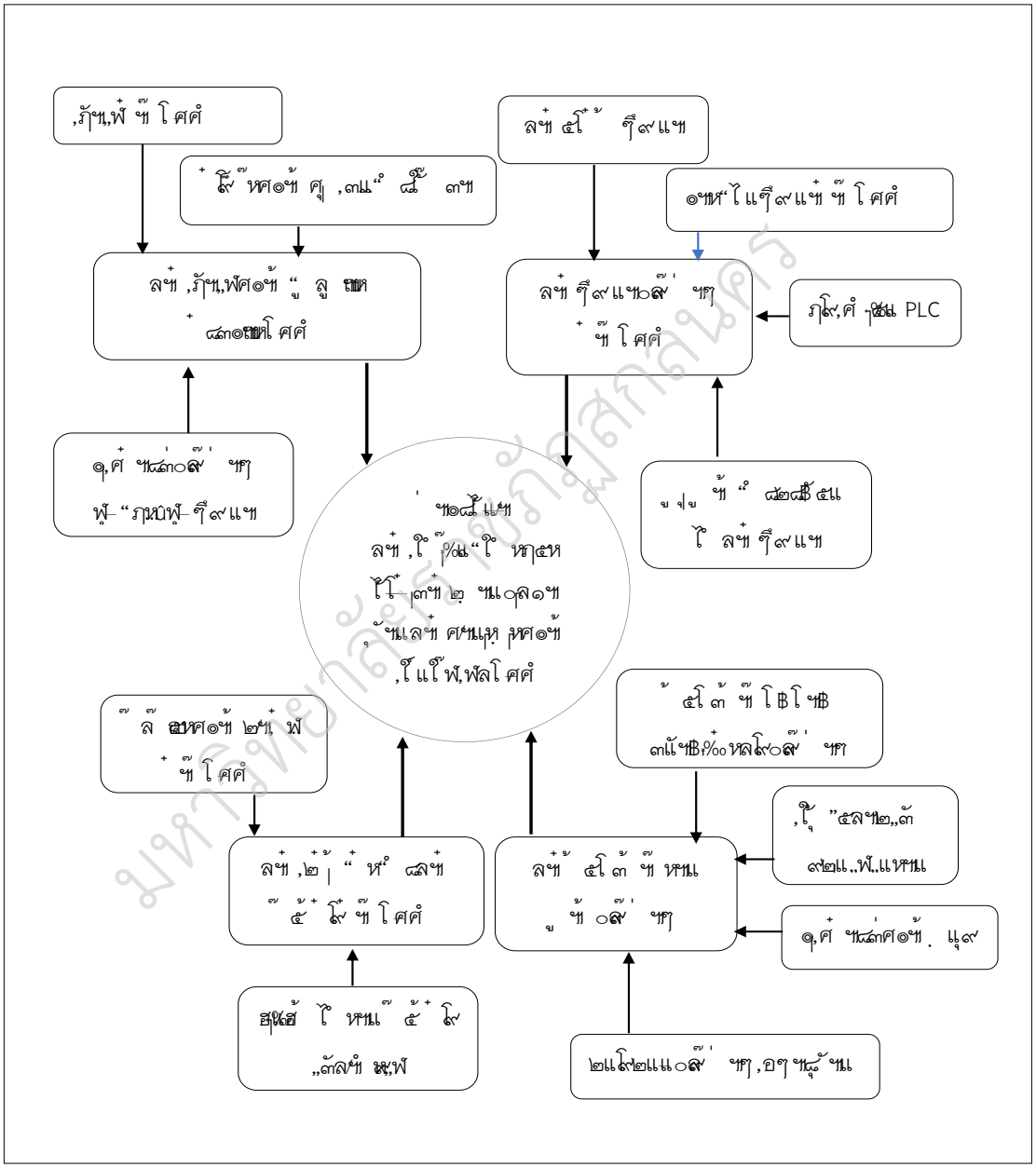
ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผลการวิจัย (สรุปเชิงเนื้อหา)	พฤติกรรมผู้นำที่ปรากฏ
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล		
1. การเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล	ผู้บริหารมีการศึกษาข้อมูลและทำความเข้าใจศักยภาพ ความถนัด และความต้องการของครูรายบุคคล ผ่านการสังเกต การพูดคุย และการรับฟังอย่างใกล้ชิด มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรสะท้อนความคิดเห็นและปัญหาอย่างอิสระ และนำข้อมูลไปใช้ในการปรับวิธีการบริหารให้สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล	– เข้าใจรายบุคคล – รับฟัง ความคิดเห็นและปัญหา – วิเคราะห์ศักยภาพ จุดแข็ง – จุดพัฒนา

ตาราง 14 (ต่อ)

ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผลการวิจัย (สรุปเชิงเนื้อหา)	พฤติกรรมผู้นำที่ปรากฏ
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (ต่อ)		
2. การพัฒนาศักยภาพรายบุคคล	ผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องตามศักยภาพรายบุคคล โดยสนับสนุนให้เข้าร่วมการอบรม การศึกษาดูงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านกระบวนการ PLC มีการวางแผนพัฒนารายบุคคล และติดตามผลการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้ครูเกิดความก้าวหน้าทางวิชาชีพ	– อบรม พัฒนา – ขับเคลื่อน PLC – วางแผนพัฒนารายบุคคล (ID Plan) – ติดตามและสะท้อนผลการพัฒนา
3. การมอบหมายงานตามศักยภาพ	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ศักยภาพของบุคลากรและมอบหมายงานให้สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ และความถนัดของแต่ละบุคคล เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงศักยภาพในบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสม และมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพและเกิดความภาคภูมิใจในผลงาน	– วิเคราะห์ความถนัด – มอบหมายบทบาทตรงกับศักยภาพ – เปิดโอกาสให้ตัดสินใจในงาน – สนับสนุนศักยภาพเฉพาะด้าน
4. การเสริมแรงและการยอมรับรายบุคคล	ผู้บริหารเสริมแรงเชิงบวก การชื่นชม ยกย่อง และให้กำลังใจ ทั้งในรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการ ให้การยอมรับในผลงานและความสำเร็จของครูรายบุคคล ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความมุ่งมั่นในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	– ชื่นชม ผลงานยอมรับ ให้กำลังใจ – ยกย่องความสำเร็จรายบุคคล

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ สรุปดังภาพประกอบ 18



ภาพประกอบ 18 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์

ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนบ้านช่อผกา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1

โรงเรียนบ้านช่อผกา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 เป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาขนาดกลาง ที่มีบริบทของผู้เรียนหลากหลาย ทั้งด้านศักยภาพทางวิชาการ ฐานะทางเศรษฐกิจ และบริบทชุมชน ส่งผลให้การบริหารจัดการจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถในการกำหนดทิศทางและสร้างความชัดเจนเชิงยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ มีปรากฏการณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เกิดขึ้น 5 ดาน คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนี้

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์

สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (2S4M) จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรคและโอกาสในการพัฒนาอย่างเป็นระบบโดยความร่วมมือของผู้บริหาร คณะครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้เรียน และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายร่วมคิด ร่วมวางแผน ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย เงื่อนไข และภาพแห่งความสำเร็จสะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“... โรงเรียนมีการประชุมกำหนดวิสัยทัศน์ เราเชิญทั้งผู้นำชุมชน ผู้ปกครอง และภาคีเครือข่ายเข้ามาร่วมสะท้อนปัญหา เช่น เด็กอ่านไม่คล่อง หรือขาดทักษะอาชีพ แล้วนำมาหลอมรวมเป็นทิศทางเดียวกัน ทำให้วิสัยทัศน์มีรากฐานจากข้อมูลจริง ไม่ใช่ความคิดของผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียว การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเราไม่ได้เริ่มจาก “อยากให้โรงเรียนเป็นอะไร” แต่เริ่มจาก “เด็กของเรามีข้อจำกัดอะไร” แล้วค่อยออกแบบเป้าหมายร่วมกันให้ตอบโจทย์ชีวิตจริงของผู้เรียนในพื้นที่ ทำให้วิสัยทัศน์ไม่ใช่เชิงนโยบาย แต่เป็นเรื่องของอนาคตเด็กแต่ละคนได้ ...”

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

“... สิ่งที่แตกต่างคือผู้บริหารไม่ได้ให้ครู “รับวิสัยทัศน์” แต่ให้ครู “ร่วมสร้าง” ตั้งแต่ต้น โดยใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนจริงมาวิเคราะห์ร่วมกัน ทำให้ครูเห็นปัญหาเดียวกันและยอมรับเป้าหมายร่วมโดยไม่ต้องสั่งการ ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“... เมื่อครูมีส่วนร่วมตั้งแต่การคิดวิสัยทัศน์ ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อเป้าหมายมากขึ้น ไม่ใช่ทำตามนโยบาย แต่ทำเพราะเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ควรทำเพื่อเด็กของเรา ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“... วิสัยทัศน์ จะเชื่อมโยงกันหมด ไม่ใช่แยกส่วนเหมือนเดิม ทำให้การทำงานมีทิศทางเดียวกันทั้งระบบ ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“... มองว่าจุดเด่นของโรงเรียนนี้คือการเปิดพื้นที่ให้คนนอกเข้ามาร่วมคิด ไม่ได้ปิดอยู่ในระบบราชการอย่างเดียว ทำให้วิสัยทัศน์ของโรงเรียนเชื่อมโยงกับโลกการทำงานและทักษะในอนาคตมากขึ้น...”

(ตัวแทนมูลนิธิผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“... โรงเรียนไม่ได้คิดแทนชุมชน แต่ชวนชุมชนมาคิดร่วมกัน เช่น เรื่องการปลูกฝังอาชีพ หรือการแก้ปัญหาเด็กออกกลางคัน ทำให้วิสัยทัศน์ของโรงเรียนตรงกับชีวิตจริงของลูกหลานเรา ...”

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“... เมื่อเราได้ร่วมกำหนดเป้าหมายตั้งแต่ต้น ชุมชนก็พร้อมสนับสนุนทั้งแรงงาน ทรัพยากร และความร่วมมือ เพราะมองว่าเป็นเป้าหมายของพวกเราทุกคน ไม่ใช่ของโรงเรียนอย่างเดียว ...”

(ผู้นำชุมชนผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"... ที่ผ่านมาโรงเรียนมักกำหนดทิศทางเอง แต่ปัจจุบันมีการรับฟังเสียงของชุมชนมากขึ้น ทำให้เรารู้สึกว่าโรงเรียนกับชุมชนเดินไปในทิศทางเดียวกัน ไม่แยกจากกันเหมือนในอดีต ..."

(ผู้ปกครองผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... บางกิจกรรมโรงเรียนเปิดโอกาสให้นักเรียนเสนอความคิดเห็น เช่น อยากเรียนรู้อะไรเพิ่มเติม หรืออยากให้โรงเรียนพัฒนาอะไร ทำให้รู้สึกว่าเราไม่ได้เป็นแค่ผู้เรียน แต่เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนครับ..."

(นักเรียนผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... ครูจะอธิบายให้พวกเราฟังว่าโรงเรียนอยากให้พวกเราเป็นแบบไหน เช่น คิดเป็น และมีอาชีพได้ ทำให้เรารู้ว่าต้องพัฒนาตัวเองไปในทิศทางไหนค่ะ ..."

(นักเรียนผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

จากการศึกษาเอกสาร แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) แผนปฏิบัติการประจำปี`แผนพัฒนาโรงเรียนร่วมพัฒนา มาตรฐานการศึกษาและค่าเป้าหมายของสถานศึกษา คำสั่ง รายงานการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา รายงานการประชุมของสถานศึกษา โครงการ กิจกรรม พบว่า มีการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และตัวชี้วัด เทคโนโลยี นโยบายใหม่ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาชาติ ยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายสถานศึกษาในระยะ 5 ปี จัดประชุมให้กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน มีโอกาสแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนมุมมองและเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษา กำหนดกรอบกลยุทธ์พัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา วิสัยทัศน์ "โรงเรียนบ้านช่อผกา จัดการศึกษาบนหลักธรรมาภิบาลตามมาตรฐานการศึกษา มุ่งพัฒนาระบบเทคโนโลยี สร้างพื้นที่แห่งการเรียนรู้คู่ชุมชน ผู้บริหารและครูมืออาชีพ ผู้เรียนเป็นคนดี มีคุณภาพ มีทักษะชีวิตสู่ศตวรรษที่ 21 น้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง" สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สะท้อนอัตลักษณ์ของโรงเรียน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติ

ได้จริง (Practical Vision) โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี มีการนำแผนไปปฏิบัติ ติดตาม ตรวจสอบประเมินผลและปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาและเป็นแบบอย่างที่ดีได้

จากการสังเกตของผู้วิจัย พบว่า โรงเรียนได้จัดประชุม วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา SWOT โดยพิจารณาร่วมกับข้อมูลสารสนเทศ ความสำเร็จย้อนหลัง 3 ปี สถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดเป้าหมาย และประกาศมาตรฐาน พร้อมเป้าหมายความสำเร็จให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับทราบ กำหนดทิศทางในการวางแผนและจัดทำแผนคุณภาพการศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปี ดำเนินการโครงการกิจกรรม แนวทางวงจรคุณภาพ PDCA การวางแผน ดำเนินการตามแผน การตรวจสอบผล และการนำผลไปปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินผลโครงการ กิจกรรม นำผลการประเมินมาใช้ในการวางแผนและปรับปรุงการบริหารจัดการในปีถัดไป รวมถึงเผยแพร่ผลการดำเนินงาน ข่าวสาร และกิจกรรมต่าง ๆ ให้ผู้ปกครอง ชุมชน และสาธารณชนได้รับทราบอย่างทั่วถึง ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“... การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน เราเริ่มจากการวิเคราะห์ความเหลื่อมล้ำของผู้เรียน เช่น เด็กที่มาจากครอบครัวรายได้น้อยหรือขาดโอกาสทางการเรียนรู้ เราจึงออกแบบวิสัยทัศน์ที่ไม่ใช่แค่ยกระดับผลสัมฤทธิ์ แต่ต้องลดช่องว่างระหว่างเด็กด้วย และกำหนดเป็นกลยุทธ์ที่ลงไปถึงระดับห้องเรียนอย่างชัดเจน ...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียน, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“... ทีมบริหารจะใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ เช่น ผลการอ่านออกเขียนได้ การมาเรียนของนักเรียน และข้อมูลครัวเรือน มาร่วมกันกำหนดทิศทาง ทำให้วิสัยทัศน์ไม่ใช่ภาพกว้าง แต่เชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดที่ตรวจสอบได้ ...”

(รองผู้อำนวยการโรงเรียน, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“... ผู้บริหารไม่ได้ให้วิสัยทัศน์มาแบบสำเร็จรูป แต่ให้ครูร่วมวิเคราะห์ข้อมูลผู้เรียน เช่น กลุ่มเสี่ยงอ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ หรือเด็กที่ต้องช่วยงานครอบครัวแล้วจึงกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ทำให้วิสัยทัศน์มีความหมายต่อการสอนจริงในห้องเรียน ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"... เมื่อครูมีส่วนร่วมทั้งในระดับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และสามารถปรับการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะกับบริบทของนักเรียนที่มีความหลากหลายได้จริง ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 5, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"...โรงเรียนนำปัญหาของพื้นที่ เช่น การย้ายถิ่นของผู้ปกครองหรือข้อจำกัดด้านอาชีพ เช่น การเกษตรมาผูกกับการพัฒนาผู้เรียน ทำให้วิสัยทัศน์ของโรงเรียนตอบโจทย์ทั้งการศึกษาและการดำรงชีวิตจริง ..."

(ตัวแทนมูลนิธิผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"... ชุมชนมีส่วนร่วมตั้งแต่การสะท้อนปัญหา เช่น เด็กต้องช่วยงานที่บ้าน หรือขาดโอกาสเรียนพิเศษ โรงเรียนจึงนำข้อมูลเหล่านี้ไปกำหนดเป็นแนวทางพัฒนา ทำให้เห็นว่าเขาคิดเป็นระบบ ไม่ได้มองแค่ในโรงเรียน ..."

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"... โรงเรียนไม่ได้ตั้งเป้าหมายแค่ให้เด็กเรียนเก่ง แต่คุยกับชุมชนว่าลูกหลานเราควรมีทักษะอะไร เช่น การทำงาน การใช้ชีวิต หรือการประกอบอาชีพ ทำให้วิสัยทัศน์ของโรงเรียนเชื่อมกับชีวิตจริงของครอบครัวเรา ..."

(ผู้ปกครองผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... โรงเรียนมีกิจกรรมที่ให้พวกเราเลือกหรือเสนอความคิดเห็นได้ เช่น อยากเรียนรู้อาชีพอะไร หรืออยากพัฒนาตัวเองด้านไหน ทำให้รู้สึกว่าเราเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายของโรงเรียนค่ะ ..."

(นักเรียนผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

จากการศึกษาเอกสาร แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนร่วมพัฒนา รายงานโครงการ กิจกรรม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ ผ่านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวทางดำเนินงานที่ชัดเจน แต่งตั้งคณะทำงาน วิเคราะห์และประเมิน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ศักยภาพของสถานศึกษา กำหนดทิศทางการจัดการศึกษา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา กำหนดกรอบกลยุทธ์การพัฒนา วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ริเริ่ม โครงการ และจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปี และดำเนินงานตามแผน โครงการ กิจกรรม ใช้วงจรคุณภาพการบริหารงานเชิงระบบ (PDCA) มีกำกับ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของแผนงาน โครงการ กิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด นำผลการประกันคุณภาพภายในไปใช้ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จัดทำรายงานประจำปี ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

"... โรงเรียนเราไม่ได้หยุดที่การวางแผน แต่ลงไปถึงห้องเรียน โดยเฉพาะกลุ่มเด็กที่มีข้อจำกัด จะติดตามให้ครูปรับวิธีสอนให้เหมาะกับเด็กแต่ละกลุ่ม ทำให้เป้าหมายที่วางไว้เกิดผลจริง ได้มองเห็นความสำคัญของการฝึกทักษะด้านอาชีพ การเกษตรให้กับนักเรียน โดยความร่วมมือกับทางศูนย์มีชัย วีระไวทยะ มาให้ความรู้กับนักเรียน สามารถต่อยอดการประกอบอาชีพเพื่อสร้างรายได้ในอนาคต ..."

(ผู้อำนวยการโรงเรียน, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"... มีการจัดสรรงบประมาณ การจัดครูลงสอน และการติดตามงานรายเดือน ทำให้การดำเนินงานไม่สะดุด และสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันที ..."

(รองผู้อำนวยการโรงเรียน, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"... โรงเรียนมีการบูรณาการงานทุกฝ่าย ทำให้การดำเนินงานไม่แยกส่วน แต่เชื่อมโยงกันเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมาย ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"... การทำงานมีความชัดเจนในเชิงระบบ เช่น การจัดสรรงบประมาณจะเน้นไปที่กิจกรรมที่ส่งผลต่อผู้เรียนจริง ไม่ใช่กระจายแบบเท่า ๆ กัน ทำให้ทรัพยากรถูกใช้ได้อย่างคุ้มค่าได้ ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

"... มีการนำโครงการไปเชื่อมกับทรัพยากรของชุมชน เช่น การฝึกอาชีพปลูกแตงเมล่อน เลี้ยงปลา หรือแหล่งเรียนรู้ในพื้นที่ ทำให้การเรียนรู้ไม่จำกัดอยู่แค่ในห้องเรียน ..."

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"... ชุมชนก็พร้อมสนับสนุนมากขึ้น เพราะเห็นว่าการทำงานไม่ได้หยุดแค่แผน แต่เกิดผลกับลูกหลานจริง ..."

(ผู้ปกครองผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... เราทำกิจกรรมที่เกี่ยวกับชีวิตจริง เช่น เมล่อนปลอดภัยจากสารพิษ เป็นกิจกรรมการเรียนรู้นอกห้องเรียนที่ส่งเสริมทักษะอาชีพเกษตรกรรม การทำงานเป็นทีม หรือการเรียนรู้นอกห้องเรียน ทำให้เราเข้าใจและนำไปใช้ได้จริง ..."

(นักเรียนผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

จากการศึกษาเอกสาร แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี มาตรฐานการศึกษาและค่าเป้าหมาย รายงานการประชุมที่เกี่ยวข้อง คำสั่งโครงการ กิจกรรม พบว่า สถานศึกษามีการประเมินผลโครงการ กิจกรรม นำผลการประเมินมาใช้ในการวางแผนและปรับปรุงการบริหารจัดการในปีถัดไป ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

"...โรงเรียนเราให้ความสำคัญเด็กกลุ่มเสี่ยง เช่น เด็กที่ขาดเรียนบ่อย หรือมีข้อจำกัดทางครอบครัว เราจะมีข้อมูลรายคนและติดตามอย่างต่อเนื่อง เพื่อไม่ให้เด็กหลุดจากระบบ ..."

(ผู้อำนวยการโรงเรียน, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"... โรงเรียนจะใช้ข้อมูลจริง เช่น ผลการอ่านออกเขียนได้ และพฤติกรรมของนักเรียน แล้วปรับแผนทันที ไม่รอประเมินปลายภาค ทำให้การแก้ปัญหาเกิดขึ้นแบบทันสถานการณ์ ..."

(รองผู้อำนวยการโรงเรียน, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

"... ผู้บริหารมีการนิเทศที่เน้นการช่วยเหลือมากกว่าการตรวจสอบ เช่น ลงมาดูการสอนจริง และสะท้อนผลร่วมกับครู ทำให้ครูสามารถปรับวิธีสอนได้ทันที โดยเฉพาะในกลุ่มนักเรียนที่มีความแตกต่างสูง ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"... โรงเรียนมีการประชุมสะท้อนผลร่วมกัน ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และนำไปสู่การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"... เราเห็นว่าการประเมินของโรงเรียนไม่ได้เป็นแค่รายงาน แต่มีการนำผลไปใช้จริง เช่น การปรับกิจกรรมหรือขอความร่วมมือจากชุมชน ทำให้การพัฒนามีความต่อเนื่องและเชื่อมโยงกับพื้นที่ ..."

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"... ผู้นำชุมชนได้รับข้อมูลจากโรงเรียนเกี่ยวกับพัฒนาการของเด็ก และมีการร่วมกันคิดแก้ปัญหา เช่น เด็กขาดเรียนหรือมีพฤติกรรมเสี่ยง ทำให้การติดตามไม่ได้อยู่แค่ในโรงเรียน แต่ขยายไปถึงชุมชน ..."

(ผู้นำชุมชนผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... เราเห็นความเปลี่ยนแปลงของเด็กชัดเจน จึงพร้อมให้ความร่วมมือมากขึ้น เพราะมั่นใจว่าการดำเนินงานมีความจริงจัง ..."

(ผู้ปกครองผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

จากการสัมภาษณ์ข้างต้น การสังเกตของผู้วิจัย และการศึกษาเอกสาร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา ด้านวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย ใช้ข้อมูลโรงเรียนและชุมชนเป็นฐานในการกำหนดทิศทาง 2) ความคิดเชิงกลยุทธ์ กำหนดเป้าหมายระยะสั้น และระยะยาว วิเคราะห์ SWOT และใช้ข้อมูลสารสนเทศในการตัดสินใจ วิสัยทัศน์สู่แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ 3) การสื่อสารวิสัยทัศน์ การประชุม PLC

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

และกิจกรรมโรงเรียน ใช้ทั้งช่องทางทางการและไม่เป็นทางการ สื่อสารอย่างต่อเนื่องและสร้างแรงจูงใจ 4) การขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ นำวิสัยทัศน์สู่โครงการ / กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ส่งเสริม Active Learning และ PLC สนับสนุนทรัพยากรและสร้างเครือข่ายความร่วมมือ 5) การติดตาม ประเมิน และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ใช้ข้อมูลสะท้อนผล (Reflection) ในการพัฒนา ปรับแผนงานตามผลการดำเนินงาน ปรากฏดังตาราง 15

ตาราง 15 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ โรงเรียนบ้านช่อผกา

ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผลการวิจัย (สรุปเชิงเนื้อหา)	พฤติกรรมผู้นำที่ปรากฏ
ด้านการมีวิสัยทัศน์		
1) การสร้างวิสัยทัศน์	วิสัยทัศน์ของโรงเรียนมีความสอดคล้องกับบริบทจริง และได้รับการยอมรับจากทุกภาคส่วน ส่งผลให้เกิดความร่วมมือในการขับเคลื่อนงานอย่างเข้มแข็ง	– ระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย – ใช้บริบทโรงเรียนและชุมชนเป็นฐานในการกำหนดทิศทาง – สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม
2) ความคิดเชิงกลยุทธ์	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการบริหารที่มีทิศทางเป็นระบบ เชื่อมโยงวิสัยทัศน์กับการดำเนินงานจริง ทำให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีความต่อเนื่องและวัดผลได้	– กำหนดเป้าหมายระยะสั้น และระยะยาว – วิเคราะห์ SWOT ใช้ข้อมูลสารสนเทศในการตัดสินใจ – วิสัยทัศน์สู่แผน

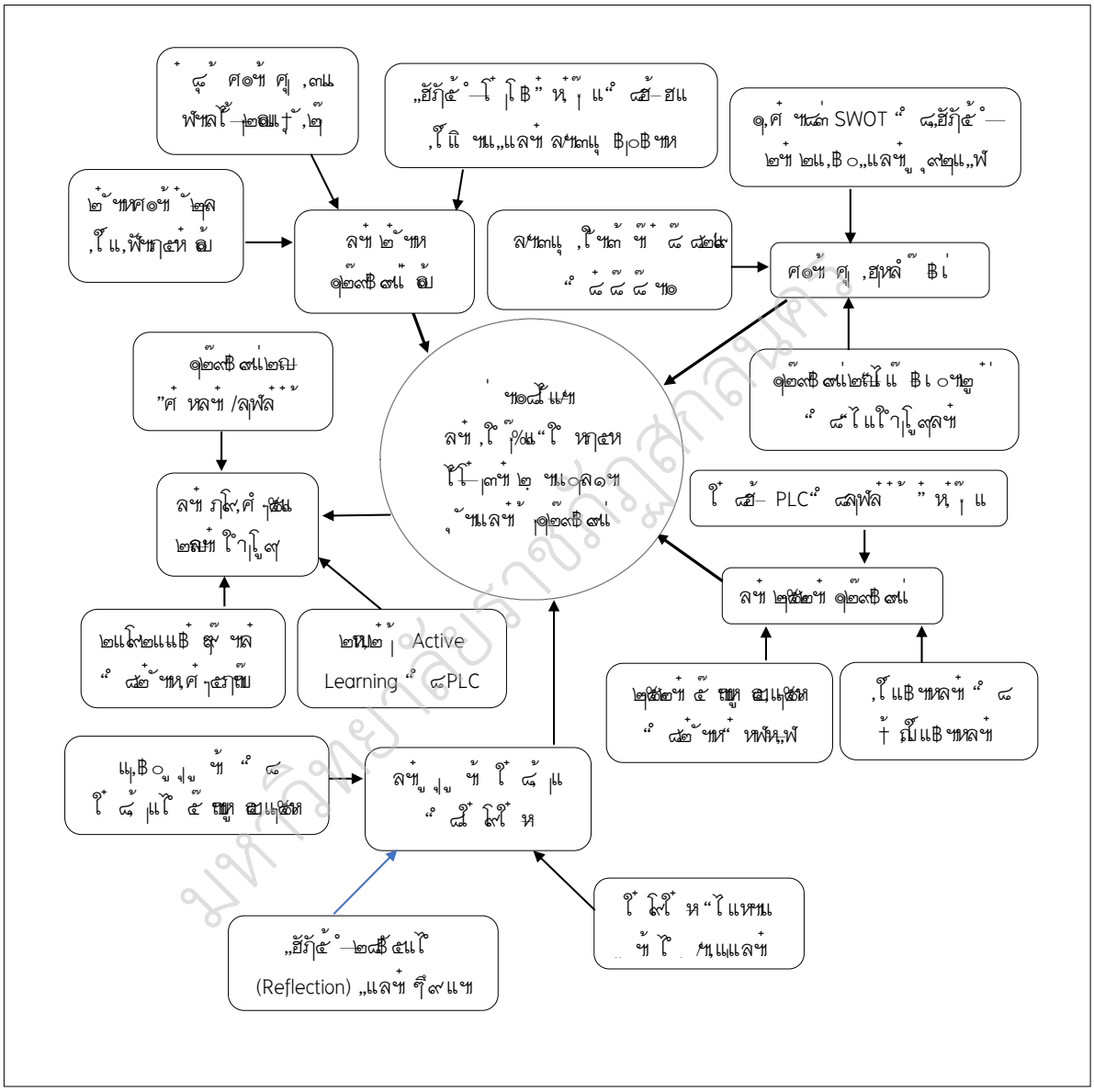
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 15 (ต่อ)

ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผลการวิจัย (สรุปเชิงเนื้อหา)	พฤติกรรมผู้นำที่ปรากฏ
ด้านการมีวิสัยทัศน์ (ต่อ)		
3) การสื่อสารวิสัยทัศน์	บุคลากรมีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียน เกิดความตระหนักในบทบาทหน้าที่และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน	– การประชุม PLC และกิจกรรมโรงเรียน – ใช้ทั้งช่องทางทางการและไม่เป็นทางการ – สื่อสารอย่างต่อเนื่องและสร้างแรงจูงใจ
4) การขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ	นำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการจัดการเรียนรู้และคุณภาพผู้เรียน	– นำวิสัยทัศน์สู่โครงการ / กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน – ส่งเสริม Active Learning และ PLC – สนับสนุนทรัพยากรและสร้างเครือข่ายความร่วมมือ
5) การติดตาม ประเมิน และปรับปรุง	การบริหารมีลักษณะเป็นวงจรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและยั่งยืน	– นิเทศ ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง – ใช้ข้อมูลสะท้อนผล (Reflection) พัฒนา – ปรับแผนงานตามผลการดำเนินงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านการมีวิสัยทัศน์ โรงเรียนบ้านช่อผกา สรุปดังภาพประกอบ 19



ภาพประกอบ 19 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านการมีวิสัยทัศน์ โรงเรียนบ้านช่อผกา

2. ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

จากการสังเกตของผู้วิจัย พบว่า ภาวะผู้นำด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา มีลักษณะเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมและเชื่อมโยงเครือข่ายอย่างเป็นระบบ โดยเน้นการทำงานเป็นทีม การเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม และการพัฒนาความสัมพันธ์เชิงบวก ส่งผลให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งและสามารถยกระดับคุณภาพผู้เรียนได้อย่างยั่งยืน ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

"... เป็นโรงเรียนในเครือข่ายมูลนิธิมีชัย ได้รับการสนับสนุน กิจกรรมการเกษตรแนวใหม่ สร้างองค์ความรู้ทางนวัตกรรมเพื่อการศึกษาและการเกษตรแผนใหม่ให้กับนักเรียน ส่งเสริมการทำธุรกิจเพื่อสังคม เป็นแหล่งเรียนรู้ในชุมชน มีการปลูกเมล่อนในถุง กระถาง และท่อพีวีซี เพื่อฝึกอาชีพให้นักเรียน และได้รับสนับสนุนทำโรงเรือนปลูกเมล่อน จึงสร้างเครือข่ายกับชุมชนอย่างต่อเนื่อง ..."

(ผู้อำนวยการโรงเรียน, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"... ผู้บริหารถือว่ามีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงเครือข่าย เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชน เพื่อนำทรัพยากรและโอกาสเข้ามาสนับสนุนผู้เรียน โดยเฉพาะกลุ่มเปราะบาง ทำให้การบริหารมีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อปัญหาได้จริง ..."

(รองผู้อำนวยการโรงเรียน, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"... โรงเรียนมีการเปิดพื้นที่ให้ภาคีเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่การวางแผนจนถึงการประเมินผล ทำให้เครือข่ายเป็นผู้ร่วมขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างแท้จริง ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"... การสร้างเครือข่ายช่วยให้การทำงานของโรงเรียนไม่โดดเดี่ยว แต่มีการสนับสนุนจากหลายฝ่าย ทั้งในด้านวิชาการและสภาพแวดล้อม ทำให้การพัฒนาความต่อเนื่องและยั่งยืน ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 5, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

"... เราเข้ามาส่งเสริม ด้านการสร้างทักษะชีวิตและอาชีพ ตามภูมิสังคมที่เน้นการพึ่งพาตนเอง โดยบริหารจัดการด้วยแนวคิด "โรงเรียนต้องเป็นแหล่งเรียนรู้และศูนย์กลางในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและรายได้" เพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้และพัฒนา สามารถขยายผลไปสู่ครอบครัวและชุมชนแวดล้อมนักเรียนได้ ..."

(ตัวแทนมูลนิธิผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"...โรงเรียนมีการใช้ทรัพยากรในพื้นที่อย่างคุ้มค่า เช่น การนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการสอน ทำให้เด็กได้เรียนรู้จากของจริงในชุมชน ..."

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"...ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาเด็ก เช่น การร่วมจัดกิจกรรมหรือให้คำแนะนำ ทำให้รู้สึกว่าเราไม่ได้เป็นเพียงผู้รับบริการ แต่เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ..."

(ผู้ปกครองผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... บางกิจกรรมมีคนจากภายนอกมาสอนหรือให้ความรู้ ทำให้เราได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่ได้มีแค่ในห้องเรียน..."

(นักเรียนผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

จากการศึกษาเอกสาร แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี แผนพัฒนาโรงเรียนร่วมพัฒนา คำสั่งที่เกี่ยวข้อง รายงานการประชุมที่เกี่ยวข้อง โครงการ กิจกรรม พบว่า การเข้าร่วมโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา การระดมพลังเครือข่ายจากฐานชุมชน มีภาคเครือข่าย มูลนิธิ ซี.ซี.เอฟ. เพื่อเด็กและเยาวชนในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ซึ่งได้รับทุนสนับสนุนจากบริษัท เอส.ซี.ยอห์นสัน แอนด์ ซัน จำกัด ต่อเนื่องเป็นปีที่ 3 ในการพัฒนาและจัดการการเรียนรู้ให้เด็กและเยาวชนโดยนำแนวทางการจัดการเรียนรู้ในลักษณะ "สะเต็มศึกษา" การทำฟาร์มอัจฉริยะ โดยใช้เทคโนโลยีในการจัดการการเกษตร การบริหารจัดการขยะพลาสติก โดยผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ที่บูรณาการความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ คณิตศาสตร์ และการควบคุมไข้เลือดออก เพื่อให้ความรู้พื้นฐาน

การป้องกันและควบคุมโรคไข้เลือดออกให้นักเรียนและคนในชุมชนให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม มูลนิธิมิตซูบิชิ อิเล็คทริคไทย จัดกิจกรรม “ห้องเรียนสมาธิ” (Meditation Classroom) ผลการดำเนินงานภายใต้ “โครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา”

จากการสังเกตของผู้วิจัย พบว่า สถานศึกษาดำเนินการให้ความรู้และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม การสร้างเครือข่ายเพื่อแก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำผู้เรียน การสร้างเครือข่ายเพื่อแก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำผู้เรียน ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“... บริบทของโรงเรียนเรามีเด็กที่มาจากครอบครัวที่มีข้อจำกัดค่อนข้างมาก ผู้บริหารจึงใช้เครือข่ายเป็นเครื่องมือหลักในการลดความเหลื่อมล้ำ เช่น การประสานหน่วยงานท้องถิ่นและภาคเอกชนเข้ามาช่วยสนับสนุน ทั้งด้านทุนการศึกษา อุปกรณ์ และโอกาสในการเรียนรู้ ทำให้เด็กที่เสียเปรียบไม่ถูกทิ้งไว้ข้างหลัง ...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียน, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“... จะนำข้อมูลนักเรียนรายบุคคล เช่น ฐานะครอบครัว การมาเรียน และผลการเรียน มาวิเคราะห์ร่วมกับภาคีเครือข่าย เพื่อกำหนดแนวทางช่วยเหลือที่ตรงจุด ทำให้การแก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำไม่ใช่เชิงนโยบาย แต่เป็นการดำเนินงานที่เห็นผลจริง ...”

(รองผู้อำนวยการโรงเรียน, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“... ครูได้รับการสนับสนุนให้ทำงานร่วมกับเครือข่าย เช่น การประสานผู้ปกครองหรือหน่วยงานในพื้นที่ เพื่อช่วยดูแลเด็กที่มีปัญหา ทำให้การช่วยเหลือไม่จำกัดอยู่แค่ในห้องเรียน ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“... ด้านงบประมาณ โรงเรียนจะจัดลำดับความสำคัญไปที่เด็กกลุ่มเปราะบางก่อน และประสานเครือข่ายเพื่อเสริมทรัพยากร เช่น ทุนหรืออุปกรณ์ ทำให้การใช้ทรัพยากรมีความเป็นธรรมและตรงเป้าหมาย ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 5, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"... ในมุมของคณะกรรมการและภาคเอกชน เราเห็นว่าโรงเรียนไม่ได้รอความช่วยเหลือ แต่เป็นฝ่ายเชื่อมโยงเครือข่ายเข้าหากัน เช่น องค์กรท้องถิ่น หน่วยงานรัฐ และภาคเอกชน เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาของเด็ก เกิดพลังการทำงานแบบบูรณาการ ..."

(ตัวแทนมูลนิธิผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"...โรงเรียนมีการทำงานเชิงรุก เช่น ลงพื้นที่ติดตามเด็กขอความร่วมมือจากหน่วยงานในชุมชน ทำให้การแก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำมีความต่อเนื่อง ..."

(ผู้นำชุมชนผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"... โรงเรียนให้ความสำคัญกับเด็กทุกคน โดยเฉพาะเด็กที่มีปัญหา จะมีการประสานผู้ปกครองและชุมชนเข้ามาช่วยกันดูแล ทำให้รู้สึกว่าไม่ได้ปล่อยให้เด็กเผชิญปัญหาเพียงลำพัง ..."

(ผู้ปกครองผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... ถ้าใครมีปัญหาเรื่องการเรียนหรือเรื่องส่วนตัว ครูจะช่วยหาวิธีให้เรา เช่น มีการสอนเสริมหรือให้คำแนะนำ ทำให้รู้สึกว่าโรงเรียนไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง ..."

(นักเรียนผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... โรงเรียนมีการช่วยเหลือเพื่อนที่ขาดโอกาส เช่น การให้ยืมอุปกรณ์หรือจัดกิจกรรมเสริม ทำให้ทุกคนมีโอกาสเรียนรู้ใกล้เคียงกัน ..."

(นักเรียนผู้ให้ข้อมูล 5, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

จากการศึกษาเอกสาร แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติราชการประจำปี แผนปฏิบัติการโรงเรียนร่วมพัฒนา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้เครือข่ายเป็นกลไกขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง มีการบริหารจัดการเครือข่ายอย่างเป็นระบบ ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา พัฒนาโรงเรียน และร่วมกำหนดนโยบายเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีและยกระดับคุณภาพชีวิตโรงเรียนกับภาคเอกชน ภาคเอกชนสนับสนุนด้านงบประมาณ บุคลากร และนวัตกรรม ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

“... เครือข่ายของโรงเรียนเรา ไม่ว่าจะเป็น มูลนิธิมีชัย วีระไวทยะ ไม่ได้เป็นเพียงผู้สนับสนุน แต่เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนงาน เช่น การพัฒนาเด็กกลุ่มเสี่ยงหรือการยกระดับการเรียนรู้ เราจะทำงานร่วมกับชุมชนและหน่วยงานต่าง ๆ ตั้งแต่การวางแผนจนถึงการติดตามผล ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจริงในทุกระดับ ...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียน, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“... ภาคีเครือข่าย ได้แก่ มูลนิธิมีชัย วีระไวทยะ มูลนิธิมิตซูบิชิ อิเล็คทริคไทย ได้เข้ามาช่วยเหลือ สนับสนุน งบประมาณ มีบทบาทในการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้และการบริหารโรงเรียนร่วมกับภาครัฐ หัวใจสำคัญของโครงการ คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วม ...”

(รองผู้อำนวยการโรงเรียน, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“... โรงเรียนมีการบริหารเครือข่ายแบบเป็นระบบ ไม่ใช่ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล แต่มีแผน มีเป้าหมาย และมีการประเมินผลร่วมกัน ทำให้เครือข่ายสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง ...”

(ตัวแทนมูลนิธิผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“... การทำงานกับเครือข่ายมูลนิธิมีชัย วีระไวทยะ ccf มีระบบชัดเจน เช่น การกำหนดงบประมาณร่วม การติดตามผล และการรายงาน ทำให้การใช้ทรัพยากรจากภายนอกมีความคุ้มค่าและโปร่งใส ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“...มีการประชุมร่วมกับเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ ทำให้การทำงานร่วมกันไม่หยุดอยู่ที่กิจกรรมครั้งเดียว แต่มีความต่อเนื่องและพัฒนาไปเรื่อย ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“... โรงเรียนมีกิจกรรมบ่อยกับคนในชุมชน ทำให้เราได้เรียนรู้จากไม่ใช่แค่ในห้องเรียน ถ้าทำแล้วไม่เข้าใจ ครูจะหาวิธีใหม่หรือชวนคนอื่นมาช่วยสอน ...”

(นักเรียนผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากการสัมภาษณ์ข้างต้น การสังเกตของผู้วิจัย การศึกษาเอกสาร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ประกอบด้วย 1) การระดมพลังเครือข่ายจากฐานชุมชน ผู้มีส่วนได้เสียร่วมวางแผนพัฒนาโรงเรียน เปิดเวทีสะท้อนปัญหาผู้เรียนจากบริบทจริง สร้างบทบาท “หุ้นส่วนการศึกษา” มากกว่าผู้สนับสนุน 2) การสร้างเครือข่าย เพื่อแก้ปัญหา ความเหลื่อมล้ำผู้เรียน ประสานหน่วยงานท้องถิ่นและภาคเอกชน เพื่อสนับสนุนเด็กกลุ่มเปราะบาง ใช้ข้อมูลนักเรียนรายบุคคลในการกำหนดแนวทางช่วยเหลือ โครงการร่วมพัฒนา ลดความเหลื่อมล้ำ 3) การบูรณาการเครือข่าย สู่การจัดการเรียนรู้ นำแหล่งเรียนรู้ในชุมชนเข้าสู่การเรียนการสอน เชิญวิทยากรท้องถิ่นร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ จัดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ เช่น อาชีพ วิถีชีวิตจริง และ 4) การใช้เครือข่าย เป็นกลไกขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ร่วมออกแบบและดำเนินโครงการกับภาคีเครือข่าย การติดตามและประเมินผลร่วมกับชุมชน ใช้เครือข่ายช่วยแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ปรากฏดังตาราง 16

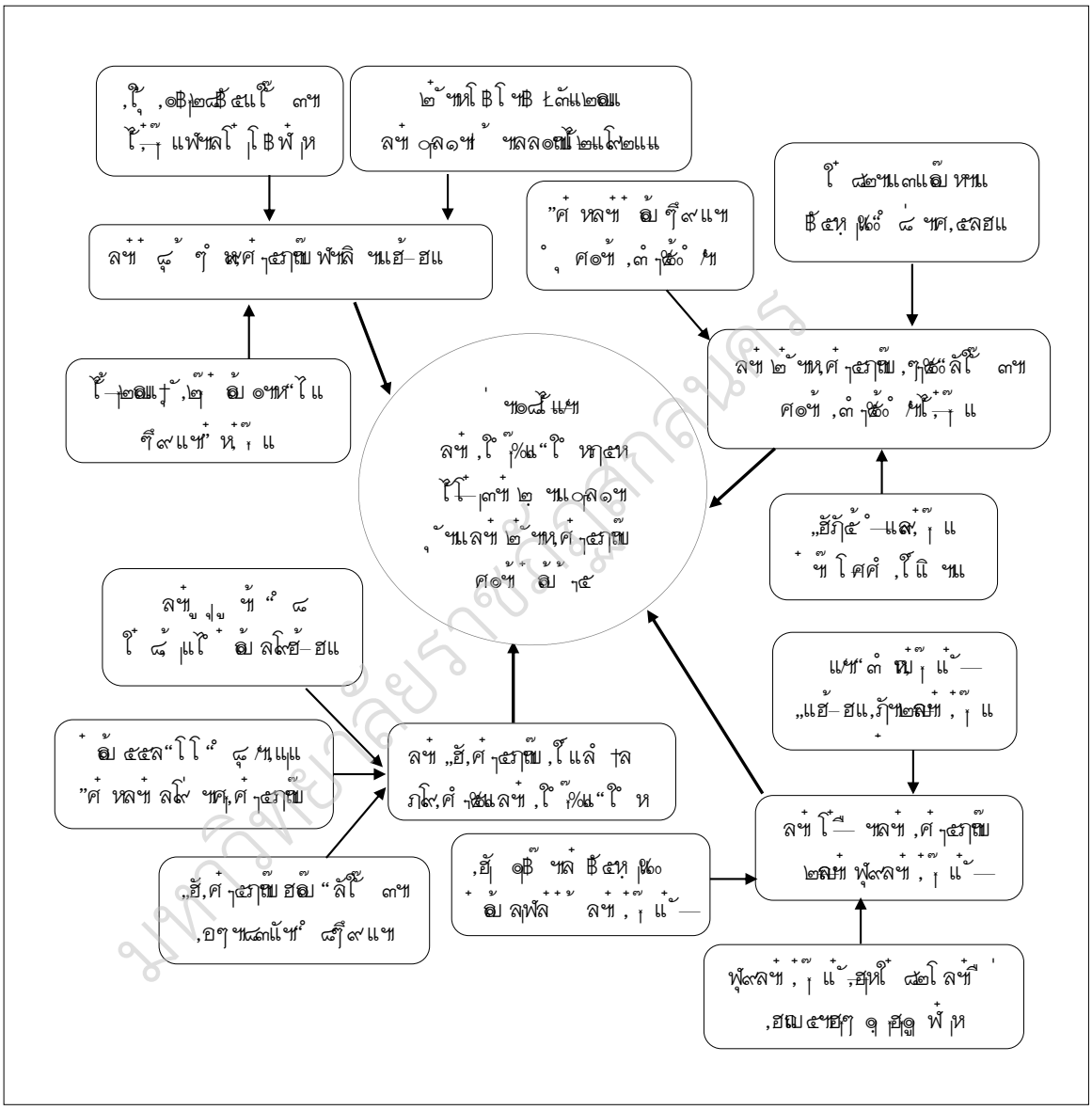
ตาราง 16 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ โรงเรียนบ้านช่อผกา

ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผลการวิจัย (สรุปเชิงเนื้อหา)	พฤติกรรมผู้นำที่ปรากฏ
ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ		
1) การระดมพลังเครือข่ายจากฐานชุมชน	โรงเรียนมีลักษณะเป็น “ศูนย์กลางการเรียนรู้ของชุมชน” โดยเครือข่ายท้องถิ่นเข้ามามีบทบาทในการร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบผลลัพธ์ผู้เรียน	– ร่วมวางแผนพัฒนา – เปิดเวทีสะท้อนปัญหาผู้เรียนจากบริบทจริง – สร้างบทบาท “หุ้นส่วนการศึกษา”

ตาราง 16 (ต่อ)

ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผลการวิจัย (สรุปเชิงเนื้อหา)	พฤติกรรมผู้นำที่ปรากฏ
ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (ต่อ)		
2) การสร้างเครือข่ายเพื่อแก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำผู้เรียน	เครือข่ายถูกใช้เป็น “กลไกเชิงยุทธศาสตร์เพื่อความเสมอภาค” ทำให้ผู้เรียนที่มีข้อจำกัดได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง ลดความเหลื่อมล้ำ และเพิ่มโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนทุกกลุ่ม	– ประสานเครือข่ายช่วยเด็กกลุ่มเปราะบาง – ใช้ข้อมูลนักเรียนรายบุคคลในการกำหนดแนวทางช่วยเหลือ
3) การบูรณาการเครือข่ายสู่การจัดการเรียนรู้	เครือข่ายภายนอกถูกบูรณาการเป็น “ทรัพยากรการเรียนรู้” ทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากสถานการณ์จริง สอดคล้องกับบริบทชนบท – กึ่งเมือง และส่งเสริมทักษะชีวิตควบคู่กับความรู้ทางวิชาการ	– นำแหล่งเรียนรู้ในชุมชนในการเรียน – เชิญวิทยากรท้องถิ่น / ร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ – จัดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์
4) การใช้เครือข่ายเป็นกลไกขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	เครือข่ายมีบทบาทเป็น “พลังขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง” ไม่ใช่เพียงผู้สนับสนุน การดำเนินงานของโรงเรียนมีความต่อเนื่อง ยืดหยุ่น และสามารถตอบสนองต่อปัญหาในบริบทจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ	– ร่วมดำเนินโครงการกับภาคีเครือข่าย – ติดตามและประเมินผล – ใช้เครือข่ายช่วยแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

จากลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ โรงเรียนบ้านช่อผกา สรุปดังภาพประกอบ 20



ภาพประกอบ 20 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ โรงเรียนบ้านช่อผกา

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

จากการสังเกตของผู้วิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีวิธีการส่งเสริมให้ครูผู้สอนเกิดการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารมีการใช้หลักเหตุผล วิธีการส่งเสริมและยกย่องผลงานของบุคลากร เพื่อให้เกิดความมั่นใจ เห็นคุณค่าในผลงาน มีลักษณะเป็นกระบวนการเชิงบูรณาการที่ผสานการใช้หลักเหตุผล การใช้ประสบการณ์และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ความเป็นเลิศ โดยอาศัยกลไกการใช้ข้อมูล การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการกำกับติดตามอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้ครูและบุคลากรสามารถพัฒนาศักยภาพทางปัญญาและยกระดับคุณภาพการศึกษาได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

จากการศึกษาเอกสาร แผนพัฒนาโรงเรียนร่วมพัฒนา รายงานโครงการ พบว่า โรงเรียนได้ดำเนินโครงการฟาร์มอัจฉริยะ (STEM Modelling Schools with Smart Farming) เกิดจากความร่วมมือระหว่างเอกชน เช่น สวทช. มูลนิธิ ซี.ซี.เอฟ. เพื่อเด็กและเยาวชนฯ เพื่อบูรณาการการศึกษา STEM เข้ากับการเกษตรสมัยใหม่ เพื่อเสริมทักษะนักเรียนด้านเทคโนโลยี การเกษตรอัจฉริยะ (Smart Farming) มีการใช้เทคโนโลยี นำระบบ Handy Sense ของเนคเทคมาใช้ในการบริหารจัดการฟาร์มเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต แนวทาง พัฒนาโรงเรียนต้นแบบ (Modelling Schools) ใช้สะเต็มศึกษา (STEM Education) เป็นฐาน เป็นการส่งเสริมการคิดวิเคราะห์จากบริบท ชุมชนที่มีการดำเนินการเกษตรหลายด้านด้วยกัน เช่น ด้านการเลี้ยงปลา เพาะเห็ดนางฟ้า ปลูกมะนาว ปลูกแตงเมล่อน ผักสวนครัวต่าง ๆ จากการดำเนินงานที่ผ่านมาพบปัญหาการปลูกผักในหลายด้าน เช่น สภาพภูมิอากาศ แมลงศัตรูพืชและการดูแลเอาใจใส่ของผู้ปลูก ส่งผลทำให้เกิดความเสียหายต่อผลผลิตที่ได้ แนวคิด สมาร์ทฟาร์มอัจฉริยะ เพื่อช่วยในการแก้ปัญหา รวมถึงการส่งเสริมนวัตกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องบริบท ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“... โครงการฟาร์มอัจฉริยะ เกิดจากความร่วมมือระหว่างเอกชน สวทช. มูลนิธิ ซี.ซี.เอฟ. เพื่อเด็กและเยาวชนฯ เพื่อบูรณาการการศึกษา STEM เข้ากับการเกษตรสมัยใหม่ ผมเน้นให้ผู้เรียนเริ่มจากชีวิตจริงของเขาเอง เช่น ปัญหาครอบครัว รายได้ หรือวิถีชีวิตในชุมชน ที่หมู่บ้านนี้ทำการเกษตรเป็นหลัก เช่น ปลูกผัก เลี้ยงปลา แล้วจึงเชื่อมโยงไปสู่เนื้อหาวิชาการ ทำให้เด็กเข้าใจและสามารถนำไปใช้ได้จริง โดยเฉพาะเด็กที่มีข้อจำกัดทางโอกาส ...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียน, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"... โครงการ STEM Smart Farming เป็นตัวอย่างชัดเจนของการนำแนวคิดการคิดวิเคราะห์จากบริบทจริงมาใช้ โดยโรงเรียนร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนออกแบบแหล่งเรียนรู้ด้านเกษตรอัจฉริยะ เพื่อให้เด็กได้เรียนรู้จากปัญหาและบริบทของชุมชน เช่น การใช้น้ำ การปลูกพืช และการจัดการต้นทุน ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"... ได้ไปอบรม และนำแนวคิด STEM Education มาประยุกต์ใช้ในการทำเกษตรกรรม โดยเน้นการบริหารจัดการฟาร์มด้วยเทคโนโลยีอัจฉริยะ เพื่อช่วยแก้ปัญหาการเกษตรแบบเดิมและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"... ใช้โครงการนี้เป็นเครื่องมือในการบูรณาการการเรียนรู้ เชื่อมโยงวิชาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และเทคโนโลยีเข้ากับการทำฟาร์มจริง ทำให้ผู้เรียนได้คิดวิเคราะห์ และแก้ปัญหาในสถานการณ์จริง ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 5, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"... โครงการส่งเสริมโรงเรียนต้นแบบ STEM ในการทำฟาร์มอัจฉริยะเกิดจากความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชนเพื่อสร้างแหล่งเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีการเกษตรสมัยใหม่ให้แก่เยาวชน นอกจากเรื่องฟาร์มแล้ว ยังเชื่อมโยงกับการบริหารจัดการขยะพลาสติกและการควบคุมโรคไข้เลือดออกในโรงเรียน เพื่อสร้างความตระหนักด้านสิ่งแวดล้อมและสุขภาพควบคู่ไปกับทักษะวิศวกรรม การเข้ามาร่วมพัฒนาโครงการนี้ ทำให้เห็นว่าโรงเรียนสามารถใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับบริบทไม่จำเป็นต้องซับซ้อน แต่ต้องตอบโจทย์การใช้งานจริงในพื้นที่ ..."

(ตัวแทนมูลนิธิผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"... โรงเรียนไม่ได้สอนแค่ทฤษฎี แต่ให้เด็กได้ลงมือทำจริง เช่น การปลูกพืชหรือการใช้เทคโนโลยี ทำให้เด็กมีทักษะที่ใช้ได้จริงในชุมชน ..."

(ผู้นำชุมชนผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

"... ลูกหลานเราได้เรียนรู้เรื่องการเกษตรแบบใหม่ ที่สามารถนำไปใช้ในชีวิตจริงหรือพัฒนาต่อยอดในครอบครัวได้ ..."

(ผู้ปกครองผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... การเรียนในโครงการฟาร์มอัจฉริยะ ทำให้เราได้คิดและทดลองจริง เช่น การปลูกพืชหรือการใช้ระบบน้ำ มีความเข้าใจมากกว่าการเรียนในหนังสือ ..."

(นักเรียนผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"...นำสิ่งที่เรียนไปใช้ที่บ้านได้ เช่น การช่วยพ่อแม่ทำเกษตรทำให้รู้สึกว่าการเรียนมีประโยชน์ครับ ..."

(นักเรียนผู้ให้ข้อมูล 5, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

จากการศึกษาเอกสาร แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาแผนปฏิบัติราชการประจำปี แผนพัฒนาโรงเรียนร่วมพัฒนา แผนงานการสร้างต้นแบบโรงเรียนร่วมพัฒนา ปี 2568 – 2570 พบว่า โรงเรียนได้รับคัดเลือกให้เข้าร่วมโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา ซึ่งเดิม โรงเรียนได้อยู่ในโครงการโรงเรียนประชารัฐ ได้รับการสนับสนุนจากสมาคมพัฒนาประชากรและชุมชน ภาคีเครือข่าย มูลนิธิมีชัย วีระไวทยะ มูลนิธิมิตซูบิชิ อิเล็คทริคไทย การเข้าร่วมดังกล่าวสะท้อนรูปแบบ Public – Private Partnership (PPP) ในการจัดการศึกษา ซึ่งภาคเอกชนไม่ได้เพียงสนับสนุนงบประมาณ แต่เข้ามามีบทบาทในการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้และการบริหารโรงเรียนร่วมกับภาครัฐ หัวใจสำคัญของโครงการ คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Collaborative Governance) ผลงานที่โดดเด่น กิจกรรม "ห้องเรียนวิทยาศาสตร์ออนไลน์" (Science Classroom Online) อีกผลสำเร็จในโครงการฯ โรงเรียนบ้านช่อผกาได้ขยายความช่วยเหลือโดยแจกจ่ายพืชพันธุ์ทางการเกษตรเพื่อความมั่นคงทางอาหารให้แก่ผู้สูงอายุในชุมชนบริเวณโดยรอบอีกด้วย ตามเจตนารมณ์ของ "โครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา" ที่ให้การสนับสนุนทรัพยากร และมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้โรงเรียนเป็น "แหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิต" ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เปิดกว้าง ส่งเสริมให้ครูและผู้เรียน กล้าคิด กล้าลองผิดลองถูก และกล้าแสดงความคิดเห็น โดยเฉพาะในบริบทที่ผู้เรียนมีพื้นฐานแตกต่างและบางส่วนขาดความมั่นใจทางการเรียนรู้ ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“... ผมเน้นย้ำกับครูว่า ห้องเรียนต้องเป็นพื้นที่ที่เด็กกล้าแสดงออก โดยเฉพาะเด็กที่ไม่มั่นใจหรือมีพื้นฐานอ่อน ต้องได้รับโอกาสโดยไม่ถูกตำหนิ ...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียน, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“... มีการสนับสนุนให้ครูปรับวิธีการสอนให้เหมาะกับผู้เรียนที่มีความแตกต่างสูง เช่น เด็กที่ไม่กล้าพูดหรือมีข้อจำกัดทางการเรียน ทำให้เด็กค่อย ๆ เปิดใจและมีส่วนร่วมมากขึ้น ...”

(รองผู้อำนวยการโรงเรียน, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“... ผู้บริหารเปิดโอกาสให้เด็กทุกคนมีส่วนร่วม แม้แต่เด็กที่เรียนอ่อนก็สามารถแสดงความคิดเห็นได้ โดยไม่ถูกตัดสิน ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“... ผู้อำนวยการท่านจะส่งเสริมให้ครูจะใช้วิธีการสอนที่หลากหลาย เช่น การทำงานกลุ่มหรือการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อให้เด็กเรียนรู้ร่วมกัน ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“... ผู้อำนวยการโรงเรียน ให้ครูมองความผิดพลาดของผู้เรียนเป็นโอกาสในการพัฒนา ไม่ใช่สิ่งที่ต้องลงโทษ ทำให้การเรียนรู้มีความเป็นมิตรและเอื้อต่อการพัฒนา ผู้เรียนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 5, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“... เมื่อเด็กกล้าเรียนรู้และไม่กลัวความผิดพลาด ก็ทำให้เขาพัฒนาตนเองได้ดีขึ้น และสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ ...”

(ผู้นำชุมชนผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“... โรงเรียนทำให้เด็กกล้าพูด กล้าแสดงความคิดเห็นมากขึ้น ซึ่งแตกต่างจากเดิมที่เด็กไม่กล้าแสดงออก โดยเฉพาะเด็กในชนบทที่ขาดความมั่นใจ ...”

(ผู้ปกครองผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

"... เด็กมีความกล้าและมั่นใจมากขึ้น เพราะโรงเรียนเปิดโอกาสให้เขาได้แสดงออกและไม่ตำหนิเมื่อทำผิด ..."

(ผู้ปกครองผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... ครูไม่ดุเวลาตอบผิด แต่จะช่วยอธิบาย ทำให้เรากล้าตอบคำถามมากขึ้น สามารถพูดความคิดเห็นของตัวเองได้ ทำให้รู้สึกมั่นใจและอยากเรียนมากขึ้น..."

(นักเรียนผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

จากการศึกษาเอกสาร สมุดบันทึกการประชุมของโรงเรียน หลักสูตรสถานศึกษา แผนการจัดการเรียนรู้ของครู ข้อมูลสารสนเทศ พบว่า สถานศึกษากำหนดจุดเน้นในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จผ่านตัวชี้วัดที่ชัดเจน เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพิ่มขึ้น ผู้เรียนมีโครงงานหรือผลงานเชิงสร้างสรรค์ ครูมีสมรรถนะตามมาตรฐาน จัดทำแผนงานพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการดำเนินงานตามแผนงาน ในการพัฒนาความรู้ ทักษะวิชาชีพ การพัฒนาครูครอบคลุมทั้งด้านความรู้ และทักษะวิชาชีพ โดยมีหลักฐานการจัดกิจกรรมพัฒนาหลากหลายรูปแบบ ทั้งการอบรมเชิงปฏิบัติการ การประชุมเชิงวิชาการ และการส่งครูเข้ารับการอบรมกับหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง เช่น โครงการสร้างสุขภาพจิต โครงการสร้างความปลอดภัยในสถานศึกษา การอบรมการใช้เทคโนโลยี AI ในห้องเรียน และครูในทุกระดับชั้นที่ได้รับการพัฒนา สามารถนำมาใช้จัดการเรียนการสอนและจัดกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อช่วงวัยและความแตกต่างของผู้เรียน

จากการสังเกตของผู้วิจัย พบว่า มีการจัดกิจกรรมการจัดการเรียนรู้เชิงรุก Active Learning การสอนแบบโครงงาน การบูรณาการ AI และการใช้เครื่องมือดิจิทัล Canva และ Botnoi Voice เพื่อยกระดับการเรียนการสอนให้ทันสมัยและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อผู้เรียน และสถานศึกษายังมีระบบติดตามผลการพัฒนาครูหลังการอบรม โดยใช้แบบบันทึกกิจกรรม PLC รายบุคคล ที่ครอบคลุม ตั้งแต่การวิเคราะห์ปัญหา วางแผน จัดกิจกรรม และประเมินผล การพัฒนาครูสู่การเป็นผู้ออกแบบการเรียนรู้ส่งผลให้สามารถพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และพฤติกรรมของผู้เรียนในด้านต่าง ๆ อย่างเห็นได้ชัด ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“... ผมไม่ได้มองว่าครูเป็นเพียงผู้สอน แต่ต้องเป็นผู้ออกแบบการเรียนรู้ที่เข้าใจบริบทของเด็ก โดยเน้นการออกแบบกิจกรรมที่สอดคล้องกับบริบทผู้เรียน ความแตกต่างระหว่างบุคคล และข้อจำกัดด้านทรัพยากรในพื้นที่โดยเฉพาะเด็กที่มีข้อจำกัดทางเศรษฐกิจหรือครอบครัว ...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียน, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“... มีการสนับสนุนให้ครูใช้ข้อมูลผู้เรียน มาวิเคราะห์และออกแบบการสอน ทำให้การจัดการเรียนรู้มีความยืดหยุ่นและตอบโจทย์ผู้เรียนแต่ละกลุ่ม ...”

(รองผู้อำนวยการโรงเรียน, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“... ผู้อำนวยการโรงเรียน ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้แบบลงมือปฏิบัติหรือการใช้ปัญหาจริงเป็นฐาน ทำให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมและเข้าใจเนื้อหามากขึ้นได้...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“... PLC เป็นพื้นที่สำคัญที่ครูได้แลกเปลี่ยนแนวคิดและปรับปรุงการสอน ทำให้การออกแบบการเรียนรู้มีคุณภาพและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 6, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“... จากมุมของผม เห็นว่าครูมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีกิจกรรมที่เชื่อมโยงกับบริบทชุมชน ทำให้การเรียนรู้มีความหมายมากขึ้นได้ ...”

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“... เห็นว่าครูนำสิ่งในชุมชนมาใช้ในการสอน เช่น การทำขนมน้ำผลไม้ วุ้นจากสีสันธรรมชาติ ทำให้เด็กได้เรียนรู้จากสิ่งใกล้ตัว ...”

(ผู้นำชุมชนผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“... ครูมีการปรับวิธีสอนให้เหมาะกับเด็กมากขึ้น ไม่ใช่สอนแบบเดิม ทำให้เด็กเข้าใจง่ายและสนใจเรียนมากขึ้น ...”

(ผู้ปกครองผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

"... ครูจะให้เราทำกิจกรรม ทำขนม ปลูกผัก เลี้ยงปลาหรือนำผลผลิตที่เกิดจากผลงานเราไปจำหน่าย ไม่ใช่แค่นั่งฟัง ทำให้สนุกกับการเรียนมากขึ้น ชอบมากเวลาครูให้ทำงาน ..."

(นักเรียนผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

จากการศึกษาเอกสาร สมุดบันทึกการประชุมของโรงเรียน หลักสูตรสถานศึกษา แผนการจัดการเรียนรู้ของครู ข้อมูลสารสนเทศโรงเรียน พบว่า โรงเรียนได้จัดทำโครงการร่วมพัฒนา ภายใต้ผู้สนับสนุน มูลนิธิ ซี.ซี.เอฟ. เพื่อเด็กและเยาวชนฯ และสสวท.โดยสถานศึกษาได้ยกระดับ "ภูมิปัญญาท้องถิ่น" และ "เครือข่ายชุมชน" จากบทบาทเดิมที่เป็นเพียงแหล่งสนับสนุน มาเป็น "กลไกหลักในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ (Learning Ecology)" ที่เชื่อมโยง ความรู้ ทักษะ วิถีชีวิตของผู้เรียนอย่างเป็นระบบ ได้แก่ กิจกรรม "ห้องเรียนวิทยาศาสตร์ออนไลน์" (Science Classroom Online) กิจกรรม "ห้องเรียนวิทยาศาสตร์ออนไลน์" เพื่อเสริมทักษะ STEM จัด "ห้องเรียนสมาธิ" เพื่อพัฒนาคุณลักษณะด้านจิตใจและสมาธิ เน้นทักษะศตวรรษที่ 21 โครงการส่งเสริมโรงเรียนต้นแบบ STEM ในการทำฟาร์มอัจฉริยะ ค่ายทักษะวิชาการส่งเสริมความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ICT for Kids อัจฉริยะเกษตรประณีตในโรงเรียน (Science Technology Innovation (STI): Smart Intensive Farming) การจัดการเรียนรู้ที่สามารถบูรณาการรายวิชาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ เทคโนโลยี และวิทยาการคำนวณ กับการทำเกษตรแบบประณีตในโรงเรียน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้นักเรียนเกิด ทักษะและสามารถนำองค์ความรู้มาสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม สามารถนำความรู้และประสบการณ์ ไปต่อยอดในการประกอบอาชีพ ก่อให้เกิดรายได้ภายในโรงเรียน และนำไปสู่การผลักดัน ให้เกิดการยกระดับ กระบวนการผลิตและคุณภาพสินค้าภาคเกษตร เป็นการดำเนินการ ภายใต้ แนวคิด การบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นและเครือข่ายสู่การเรียนรู้ นักเรียนสร้างนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการเกษตร ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

"... มีการนำวิถีชีวิตของชุมชน เช่น การเกษตรหรือการประกอบอาชีพ มาสร้างเป็นหน่วยการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับวิชาการ เช่น โรงเรียนต้นแบบ STEM ค่ายทักษะวิชาการส่งเสริมความสามารถ ICT for Kids ..."

(ผู้อำนวยการโรงเรียน, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"... การคัดเลือกผู้รู้ในชุมชนและภาคีภายนอกเข้ามาร่วมจัดการเรียนรู้ ทำให้การเรียนการสอนไม่จำกัดอยู่ในห้องเรียน แต่ขยายไปสู่พื้นที่จริง ..."

(รองผู้อำนวยการโรงเรียน, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"... ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูนำแหล่งเรียนรู้ในพื้นที่มาสอนในห้องเรียน ทำให้เด็กได้เรียนรู้จากของจริงและสามารถคิดวิเคราะห์ได้ลึกขึ้น ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"... การทำงานร่วมกับเครือข่ายทำให้ครูต้องปรับบทบาท จากผู้สอนเป็นผู้ประสานและผู้ออกแบบกิจกรรม ทำให้การเรียนรู้ตอบโจทย์ผู้เรียนมากขึ้น ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"... เราไม่ได้เข้ามาเพียงให้ความรู้ แต่ร่วมออกแบบกิจกรรมกับครูและโรงเรียน ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบบูรณาการที่เชื่อมโยงทั้งทฤษฎีและการปฏิบัติ ..."

(ตัวแทนมูลนิธิผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"... เด็กได้เรียนรู้จากสิ่งใกล้ตัว เขาจะเข้าใจและสามารถนำไปใช้ช่วยครอบครัวหรือการวางแผนชีวิต ..."

(ผู้ปกครองผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"... ได้ไปเรียนรู้จากคนในชุมชนจริง ๆ ทำให้เข้าใจมากกว่าการเรียนในหนังสือ เช่น การทำงานหรือการช่วยครอบครัวได้ ..."

(นักเรียนผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

จากการสัมภาษณ์ข้างต้น การสังเกตของผู้วิจัย และการศึกษาเอกสารแผนพัฒนาคุณภาพจัดการศึกษาของโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ประกอบด้วย 1) การส่งเสริมการคิดวิเคราะห์จากบริบท ส่งเสริมให้ครูออกแบบกิจกรรมที่เชื่อมโยงกับชีวิตจริงของผู้เรียน เช่น สภาพครอบครัว อาชีพ และปัญหาในชุมชน ใช้คำถาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เชิงกระตุ้น เพื่อให้ผู้เรียนคิด วิเคราะห์ และสะท้อนผล สนับสนุนการเรียนรู้แบบ PBL ในบริบทพื้นที่ 2) การส่งเสริมนวัตกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องบริบท เปิดโอกาสให้ครูพัฒนานวัตกรรมการสอนจากทรัพยากรที่มีอยู่ในพื้นที่ สนับสนุนการใช้สื่อท้องถิ่นและเทคโนโลยีที่เข้าถึงได้จริง ส่งเสริมการทดลอง ปรับปรุง และแลกเปลี่ยนนวัตกรรมผ่าน PLC 3) การพัฒนาครูสู่การเป็นผู้ออกแบบการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ครูออกแบบการเรียนรู้แบบ Active Learning ใช้ PLC เป็นกลไกพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนการใช้ข้อมูลผู้เรียนในการออกแบบกิจกรรม 4) การบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นและเครือข่ายสู่การเรียนรู้ เชื่อมโยงแหล่งเรียนรู้ในชุมชน จัดกิจกรรมเรียนรู้นอกห้องเรียนในบริบทจริง ปรากฏดังตาราง 17

ตาราง 17 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โรงเรียนบ้านช่อผกา

ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผลการวิจัย (สรุปเชิงเนื้อหา)	พฤติกรรมผู้นำที่ปรากฏ
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา		
1) การส่งเสริมการคิดวิเคราะห์จากบริบท	ผู้บริหารจัดกิจกรรม ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ของผู้เรียนมีลักษณะ “ยึดโยงชีวิตจริง” ทำให้ผู้เรียนสามารถเชื่อมโยงความรู้กับสถานการณ์ในชุมชนได้ โดยเฉพาะในบริบทที่ผู้เรียนมีความหลากหลายและข้อจำกัดแตกต่างกัน	– ส่งเสริมออกแบบกิจกรรมที่เชื่อมโยงกับชีวิตจริงของผู้เรียน – ใช้คำถามเชิงกระตุ้นให้ผู้เรียนคิด วิเคราะห์และสะท้อนผล – สนับสนุนการเรียนรู้แบบ Problem – based Learning ในบริบทพื้นที่

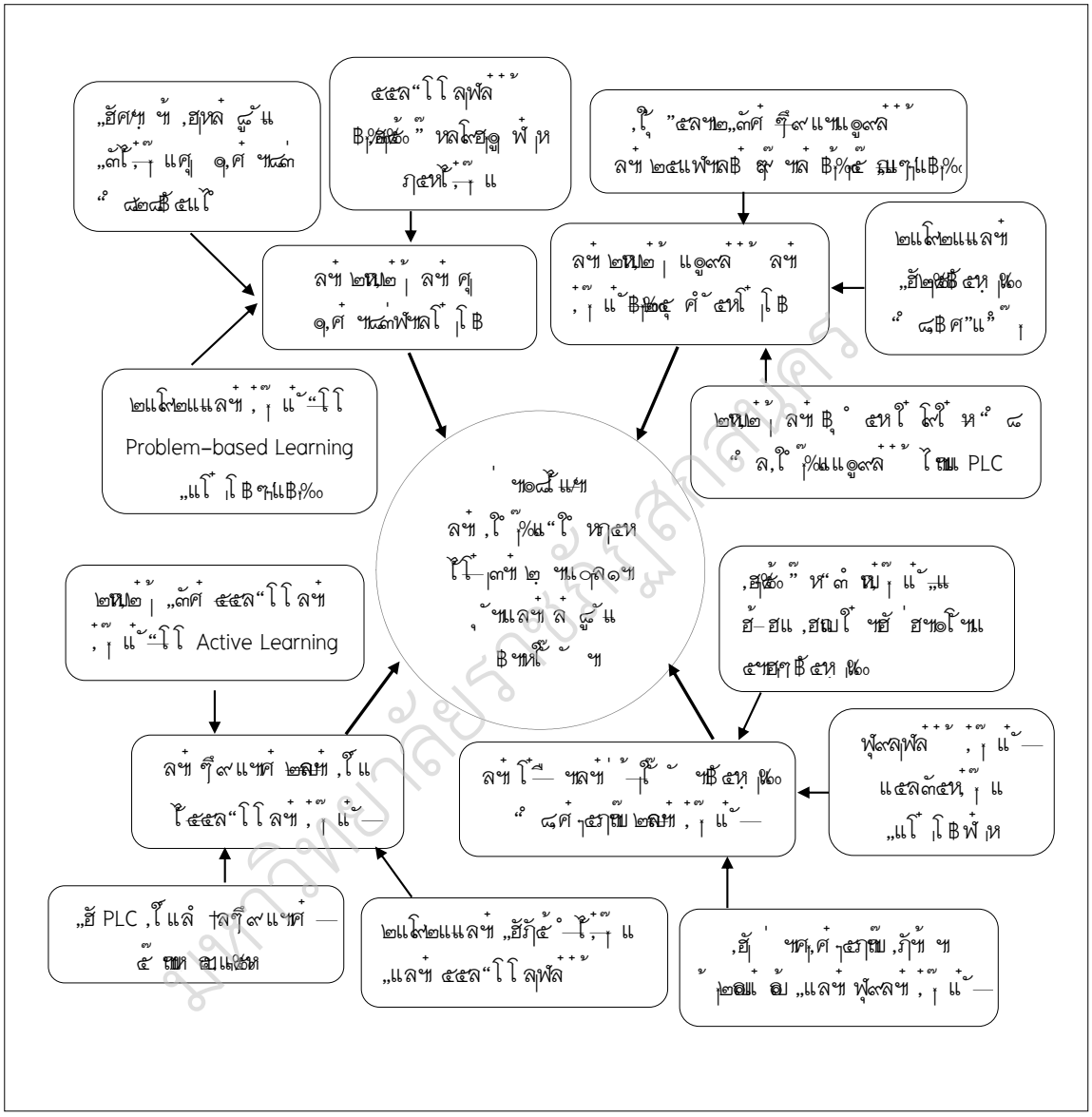
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 17 (ต่อ)

ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผลการวิจัย (สรุปเชิงเนื้อหา)	พฤติกรรมผู้นำที่ปรากฏ
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (ต่อ)		
2) การส่งเสริมนวัตกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องบริบท	ผู้บริหาร ส่งเสริมนวัตกรรมการเรียนรู้มีลักษณะ “เหมาะสมกับบริบท” ไม่เน้นความทันสมัยเชิงเทคโนโลยี แต่เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและตอบโจทย์ผู้เรียน ส่งผลให้การเรียนรู้เกิดขึ้นได้จริงในทุกกลุ่มผู้เรียน	– เปิดโอกาสให้ครูพัฒนานวัตกรรมการสอนจากทรัพยากรที่มีอยู่ในพื้นที่ – สนับสนุนการใช้สื่อท้องถิ่นและเทคโนโลยีที่เข้าถึงได้จริง – ปรับปรุง และแลกเปลี่ยนนวัตกรรมผ่าน PLC
3) การพัฒนาครูสู่การเป็นผู้ออกแบบการเรียนรู้	ครูมีบทบาทเป็น “ผู้ออกแบบการเรียนรู้” ที่สามารถปรับการสอนให้เหมาะสมกับความแตกต่างของผู้เรียน ส่งผลให้การจัดการเรียนรู้มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อบริบทชนบท–กึ่งเมืองได้อย่างมีประสิทธิภาพ	– ส่งเสริมให้ครูออกแบบการเรียนรู้แบบ Active Learning – ใช้ PLC เป็นกลไกพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง – สนับสนุนการใช้ข้อมูลผู้เรียนในการออกแบบกิจกรรม
4) การบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นและเครือข่ายสู่การเรียนรู้	การเรียนรู้มีลักษณะ “ยึดโยงพื้นที่ (Place – based Learning)” ทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงและเห็นคุณค่าของภูมิปัญญาท้องถิ่น ส่งผลต่อการพัฒนาทักษะชีวิตควบคู่กับความรู้ทางวิชาการ	– เชื่อมโยงแหล่งเรียนรู้ในชุมชน เช่น ปราชญ์ชาวบ้าน อาชีพท้องถิ่น – เชิญภาคีเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ – จัดกิจกรรมเรียนรู้นอกห้องเรียนในบริบทจริง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ดานการกระตุ้นทางปัญญา โรงเรียนบ้านช่อผกา สรุปดังภาพประกอบ 21



ภาพประกอบ 21 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โรงเรียนบ้านช่อผกา

4. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

จากการสังเกตของผู้วิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรเป็นรายบุคคล โดยคำนึงถึงความแตกต่างด้านความสามารถ ความถนัด และความต้องการในการพัฒนา เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและรับผิดชอบงานตามศักยภาพ ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องผ่านการอบรม สัมมนา และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พร้อมทั้งให้คำแนะนำ ปรึกษา และช่วยเหลือในการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ภายใต้หลักธรรมาภิบาล ความเสมอภาค และการให้เกียรติซึ่งกันและกัน ผู้บริหารยังเป็นแบบอย่างของผู้ใฝ่เรียนรู้ มีความมุ่งมั่น ทุ่มเท และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ส่งผลให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่น แรงจูงใจ และความผูกพันต่อองค์กร อันนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานและความสำเร็จของสถานศึกษาโดยรวม ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“... โรงเรียนบ้านช่อผกาอาจไม่ได้มีความพร้อมเท่าโรงเรียนใหญ่ในเมือง แต่ผมเชื่อว่า ถ้าครูมีพลังใจ เด็กมีความหวัง และชุมชนเดินไปด้วยกัน ...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียน, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“... การสื่อสารโดยใช้ข้อมูลจริงของโรงเรียน เช่น ปัญหาการอ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ หรือเด็กที่มีข้อจำกัดทางเศรษฐกิจ เพื่อให้ครูและชุมชนเข้าใจว่าทำไมต้องเปลี่ยนแปลง และจะไปในทิศทางไหน ...”

(รองผู้อำนวยการโรงเรียน, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“... ผู้บริหารใช้วิธีการสื่อสารที่หลากหลาย เช่น การยกตัวอย่างจากนักเรียนจริง หรือสถานการณ์ในชุมชน ทำให้ครูรู้สึกใกล้ตัวและเข้าใจง่าย ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“...โรงเรียนสื่อสารเป้าหมายได้ชัดเจนและเข้าใจง่าย ไม่ใช่ภาษาวิชาการ ทำให้ทุกฝ่ายพร้อมเข้ามามีส่วนร่วม ...”

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

"... โรงเรียนอธิบายให้ผู้ปกครองเข้าใจว่า การเรียนของลูกจะช่วยให้เขามีชีวิตที่ดีขึ้นอย่างไร ทำให้เรามองเห็นความสำคัญและพร้อมสนับสนุน ..."

(ผู้ปกครองผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... เมื่อเข้าใจเป้าหมายของโรงเรียน เราก็พร้อมช่วย เพราะเห็นว่าทิศทางที่โรงเรียนไปนั้นตรงกับความต้องการของชุมชนจริง ..."

(ผู้ปกครองผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... ในโรงเรียนทั้งท่าน ผอ. ครู จะพูดเสมอว่าการมีอาชีพจะช่วยเหลือครอบครัวได้ ทำให้เรามีแรงบันดาลใจในการเรียน ..."

(นักเรียนผู้ให้ข้อมูล 5, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

จากการศึกษาเอกสาร แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา มาตรฐานการศึกษาและค่าเป้าหมาย คำสั่งที่เกี่ยวข้อง หลักสูตรสถานศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี รายงานการประชุม โครงการ กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการบริหารจัดการสถานศึกษา ได้แก่ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ ในการบริหารจัดการที่โปร่งใสและมีประสิทธิภาพ การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของผู้เรียน มีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ จัดทำแผนงบประมาณ นำเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศมาใช้ในการวางแผน การจัดทำงบประมาณ การติดตามและประเมินผล และมีการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการอย่างตรงไปตรงมา โดยมีช่องทางและวิธีการหลากหลาย ยกย่องและเสริมแรงเชิงบวก ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

"... ผู้อำนวยการจะไม่มองเฉพาะผลสำเร็จใหญ่ ๆ แต่จะให้ความสำคัญกับพัฒนาการของเด็กแต่ละคน เช่น เด็กที่เคยไม่กล้าอ่านออกเสียง แต่เริ่มกล้าพูดหน้าชั้น ท่านก็จะชื่นชมทันที ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"... ครูมีผลงานหรือทำกิจกรรมสำเร็จ ผู้อำนวยการจะพูดชื่นชม ต่อหน้าคณะครู ทำให้ภาคภูมิใจและอยากพัฒนางานให้ดี ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

จากการสังเกตของผู้วิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นและอุทิศตนต่อการพัฒนาสถานศึกษา โดยเดินทางมาปฏิบัติงานก่อนเวลาราชการอย่างสม่ำเสมอ มีการติดตาม ตรวจเยี่ยม และกำกับการดำเนินงานในทุกภารกิจอย่างใกล้ชิด ให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาและการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง แม้ในสถานการณ์ที่มีข้อจำกัดหรือภาระงานจำนวนมาก ผู้บริหารยังคงทุ่มเทเวลาและกำลังความสามารถในการขับเคลื่อนงานของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย ส่งผลให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่น ศรัทธา และพร้อมร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

"... ผู้อำนวยการเป็นคนที่มาถึงโรงเรียนเช้ามาก และกลับเป็นคนสุดท้ายอยู่บ่อยครั้ง แม้โรงเรียนจะมีภารกิจหลายด้าน แต่ท่านจะลงมาดูงานด้วยตัวเอง ทำให้ครูรู้สึกว่า ผู้บริหารไม่ได้สั่งอย่างเดียว แต่ลงมือทำร่วมกับทุกคนจริง ๆ ..."

(รองผู้อำนวยการโรงเรียน, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"... ผู้อำนวยการไม่เคยพูดให้ครูรู้สึกหมดหวัง กลับพยายามหาวิธีพัฒนาโรงเรียนอยู่ตลอด จนทำให้ครูอยากสู้ไปด้วยกัน ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"... บางครั้งงบประมาณไม่เพียงพอ ผู้อำนวยการจะลงพื้นที่ประสานหน่วยงานหรือภาคีเครือข่ายด้วยตนเอง เพื่อหาโอกาสและทรัพยากรมาช่วยเด็ก ทำให้เห็นถึงความเสียสละและความจริงจังต่อการพัฒนาโรงเรียน ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

"... ผู้บริหารทำให้ชุมชนเห็นว่า การช่วยโรงเรียนไม่ใช่ช่วยเฉพาะเด็ก แต่คือการช่วยอนาคตของหมู่บ้าน ทำให้หลายฝ่ายพร้อมเข้ามาร่วมมืออย่างเต็มใจ ..."

(กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"... ผอ.มักพูดว่า ถ้าเด็กในชุมชนมีการศึกษา ชุมชนก็จะเข้มแข็ง คำพูดแบบนี้ทำให้ชาวบ้านรู้สึกว่าโรงเรียนสำคัญกับอนาคตของทุกคนจริง ๆ ..."

(ผู้นำชุมชนผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"... เมื่อโรงเรียนจัดกิจกรรม ผู้บริหารจะเชิญผู้ปกครองมาร่วมตลอด ทำให้รู้สึกว่าโรงเรียนเปิดโอกาสให้พ่อแม่ได้ช่วยดูแลและพัฒนาลูกไปด้วยกัน ..."

(ผู้ปกครองผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

จากการสัมภาษณ์ข้างต้น การสังเกตของผู้วิจัย การศึกษาเอกสารแผนพัฒนาคุณภาพจัดการศึกษาของโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย 1) การสื่อสารวิสัยทัศน์เชิงพลังและเข้าถึงได้ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เชื่อมโยงกับบริบท ชุมชน ใช้ตัวอย่างจากบริบทพื้นที่ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วม สื่อสารอย่างต่อเนื่องผ่านเวทีโรงเรียน ชุมชน และ PLC 2) การยกย่องและเสริมแรงเชิงบวก ชื่นชมความพยายามของครูและผู้เรียนมากกว่าผลลัพธ์ สร้างโอกาสให้ผู้เรียนทุกกลุ่มได้แสดงศักยภาพ ใช้การเสริมแรงเชิงบวกกับผู้เรียนกลุ่มเปราะบางอย่างต่อเนื่อง 3) การเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นและอุทิศตน ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้เรียน แสดงความรับผิดชอบต่อปัญหาผู้เรียน ทำงานร่วมกับครูและชุมชนอย่างใกล้ชิด 4) การขับเคลื่อนแรงบันดาลใจผ่านเครือข่ายและชุมชน เชิญผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน และภาคีมาแบ่งปันประสบการณ์ ใช้กิจกรรมชุมชนเป็นแหล่งสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความร่วมมือในการพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ปรากฏดังตาราง 18

ตาราง 18 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โรงเรียนบ้านช่อผกา

ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	**ผลการวิจัย (สรุปเชิงเนื้อหา)**	**พฤติกรรมผู้นำที่ปรากฏ**
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ		
1) การสื่อสารวิสัยทัศน์เชิงพลังและเข้าถึงได้	วิสัยทัศน์ของโรงเรียนถูกแปลงเป็น “เป้าหมายที่จับต้องได้” ทำให้ครู ผู้เรียน และชุมชนเกิดความเข้าใจตรงกัน และมีแรงจูงใจในการขับเคลื่อนงานร่วมกัน โดยเฉพาะในบริบทที่ผู้เรียนมีข้อจำกัดและต้องการทิศทางที่ชัดเจน	– ถ่ายทอดวิสัยทัศน์เชื่อมโยงกับบริบทชุมชน – ใช้ตัวอย่างจากบริบทพื้นที่ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วม – สื่อสารอย่างต่อเนื่องผ่านเวทีโรงเรียน ชุมชน และ PLC
2) การยกย่องและเสริมแรงเชิงบวก	เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ที่ส่งเสริมคุณค่าในตนเองของผู้เรียน โดยเฉพาะกลุ่มที่ขาดโอกาส ส่งผลให้ผู้เรียนมีความมั่นใจและมีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	– ชื่นชมความพยายามของครูและผู้เรียนมากกว่าผลลัพธ์ – สร้างโอกาสให้ผู้เรียนทุกกลุ่มได้แสดงศักยภาพ – ใช้การเสริมแรงเชิงบวกกับผู้เรียนกลุ่มเปราะบางอย่างต่อเนื่อง

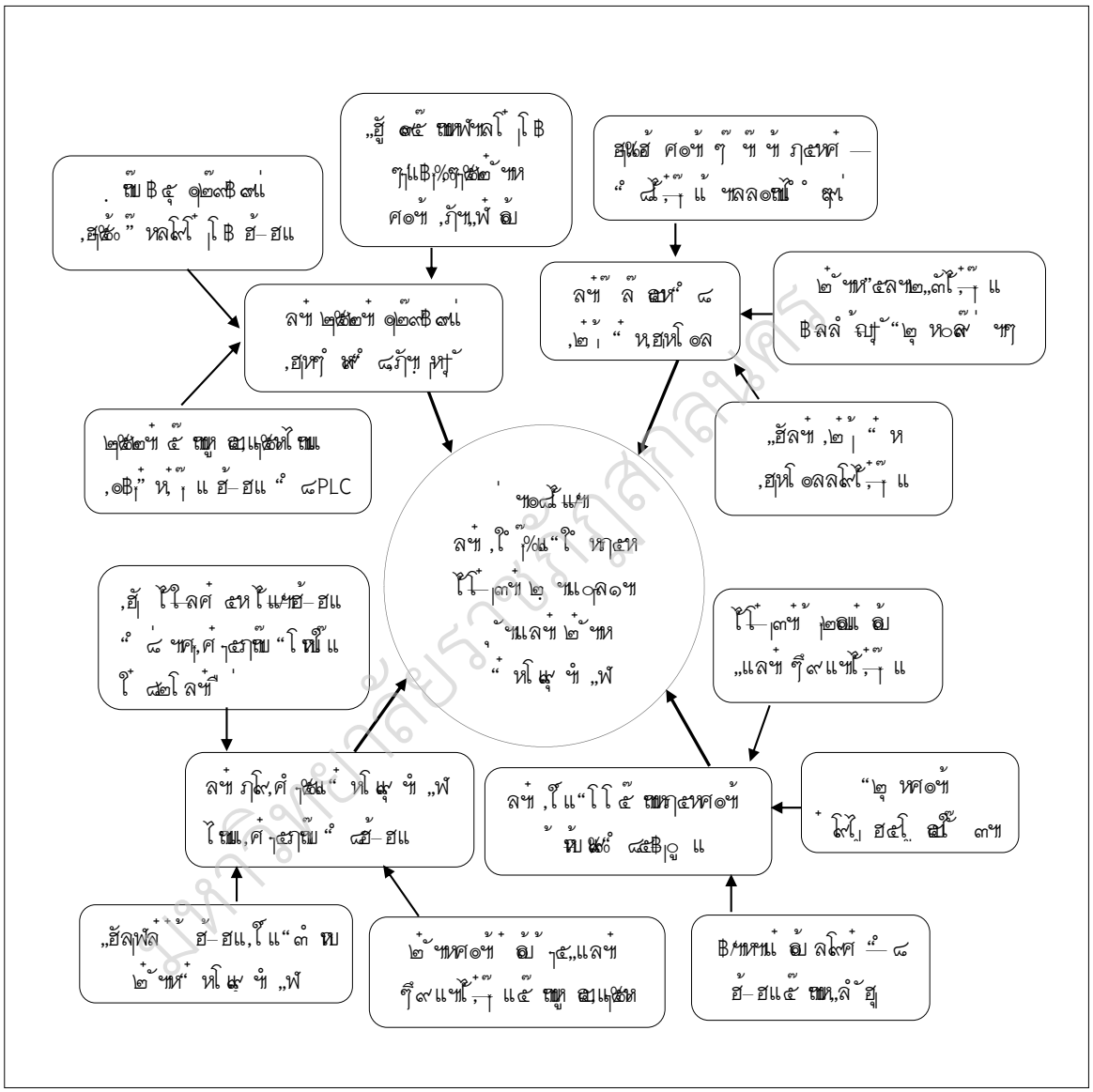
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 18 (ต่อ)

ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผลการวิจัย (สรุปเชิงเนื้อหา)	พฤติกรรมผู้นำที่ปรากฏ
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (ต่อ)		
3) การเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นและอุทิศตน	ผู้บริหารเป็น “แบบอย่างเชิงปฏิบัติ (Role Model)” ที่สร้างแรงบันดาลใจผ่านการกระทำจริง ส่งผลให้ครูและบุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและพร้อมทุ่มเทในการพัฒนาผู้เรียน แม้ในบริบทที่มีข้อจำกัด	– ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้เรียน – แสดงความรับผิดชอบต่อปัญหา – ทำงานร่วมกับครูและชุมชนอย่างใกล้ชิด
4) การขับเคลื่อนแรงบันดาลใจผ่านเครือข่ายและชุมชน	แรงบันดาลใจถูกขยายจากโรงเรียนสู่ชุมชน ทำให้ผู้เรียนเห็นแบบอย่างชีวิตจริง และเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง โดยเฉพาะในบริบทชนบทกึ่งเมืองที่ชุมชนมีบทบาทสำคัญต่อการเรียนรู้	– เชิญผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน และภาคีมาแบ่งปันประสบการณ์ – ใช้กิจกรรมชุมชนเป็นแหล่งสร้างแรงบันดาลใจ – สร้างความร่วมมือในการพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โรงเรียนบ้านช่อผกา สรุปดังภาพประกอบ 22



ภาพประกอบ 22 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โรงเรียนบ้านช่อผกา

5. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

จากการสังเกตของผู้วิจัย พบว่า ผู้บริหารมีการศึกษาข้อมูลและทำความเข้าใจศักยภาพ ความถนัดของบุคลากร มีการมอบหมายงานให้กับบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีวิธีการในการเป็นพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษา หรือการโค้ชบุคลากร เพื่อส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพรายบุคคลและความก้าวหน้าในวิชาชีพ มีวิธีการสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับครูและบุคลากร รวมถึงการรับฟังปัญหา ให้คำแนะนำ และร่วมกันแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

"... ผู้อำนวยการให้ความสำคัญกับครูได้ทำงานที่ตนเองถนัดและสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ ..."

(รองผู้อำนวยการโรงเรียน, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"... ผู้อำนวยการ ให้โอกาสในการพัฒนาตามศักยภาพและความพร้อมของแต่ละคน เมื่อมีข้อผิดพลาดจะใช้วิธีให้คำแนะนำและช่วยเหลือมากกว่าการตำหนิ ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"...ผู้อำนวยการ มักมองเห็นจุดเด่นของครูแต่ละคน และส่งเสริมให้ได้แสดงศักยภาพในด้านที่เชี่ยวชาญทำให้เกิดความภาคภูมิใจและมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 5, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"...ผู้อำนวยการ ให้การดูแลบุคลากรทั้งในด้านการทำงานและด้านความเป็นอยู่ คอยสอบถาม ให้กำลังใจ และแสดงความห่วงใยอย่างจริงใจ ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 6, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"... ผู้บริหารให้เกียรติทุกคน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอยู่เสมอ แม้จะเป็นข้อเสนอแนะเล็ก ๆ น้อย ๆ ก็รับฟังด้วยความตั้งใจ ทำให้รู้สึกว่าทุกคนมีคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาโรงเรียน ..."

(คณะกรรมการการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

จากการศึกษาเอกสาร คำสั่งการมอบหมายงาน แผนปฏิบัติการประจำปี การประเมินตนเองของครูและบุคลากรทางการศึกษา รายงานโครงการ กิจกรรมการเรียนการสอนในห้องเรียน ข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนเน้นการวิเคราะห์บริบทและปัญหาของผู้เรียนเป็นรายบุคคล มีแบบประเมิน SDQ บันทึกการเยี่ยมบ้าน โครงการระดมทรัพยากร คัดกรองทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสภาพครอบครัว โดยผู้บริหารและครูร่วมกันติดตาม ดูแล และเยี่ยมบ้านนักเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำข้อมูลมาใช้วางแผนช่วยเหลือและพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องกับศักยภาพและความต้องการจำเป็นของแต่ละคน โรงเรียนยังประสานความร่วมมือกับผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และภาคีเครือข่ายต่าง ๆ ในการระดมทรัพยากร ทุนการศึกษา อุปกรณ์การเรียน และโอกาสทางการศึกษา เพื่อช่วยเหลือผู้เรียนที่ขาดแคลนและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“... ผู้บริหารจะติดตามเด็กเป็นรายคน โดยเฉพาะเด็กกลุ่มเสี่ยง เด็กยากจน หรือเด็กที่มีปัญหาครอบครัว หากพบว่าเด็กคนไหนเริ่มขาดเรียน ครูจะต้องลงไปดูถึงบ้านทันที ...”

(รองผู้อำนวยการโรงเรียน, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“... ผู้บริหารไม่ได้ขอความช่วยเหลือเพียงอย่างเดียว แต่ทำให้เห็นว่าทุกการสนับสนุนสามารถเปลี่ยนชีวิตเด็กได้จริง จึงทำให้อยากสนับสนุนต่อเนื่อง ...”

(ตัวแทนมูลนิธิผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“... ผู้อำนวยการจะให้ความสำคัญกับผู้ปกรอง ชุมชน และจะเชิญเข้าร่วมกิจกรรมโรงเรียนทุกครั้ง ...”

(ผู้ปกครองผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“... ครูจะรู้ว่าผมชอบงานช่างมากกว่าวิชาการ จึงให้ผมช่วยงานด้านซ่อมแซมและกิจกรรมต่าง ๆ ทำให้รู้สึกว่าตัวเองก็มีคุณค่าเหมือนกัน ...”

(นักเรียนผู้ให้ข้อมูลผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากการสัมภาษณ์ข้างต้นและการศึกษาเอกสาร แผนพัฒนาคุณภาพจัดการศึกษาของโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย 1) การรู้จักและเข้าใจผู้เรียนรายบุคคลเชิงลึก ส่งเสริมให้ครูเก็บข้อมูลผู้เรียนรายบุคคลทั้งด้านการเรียน พฤติกรรม และบริบทครอบครัว มีการเยี่ยมบ้านและประสานผู้ปกครองอย่างต่อเนื่อง ใช้ข้อมูลบริบทชุมชนประกอบการวิเคราะห์ผู้เรียน 2) การพัฒนาศักยภาพรายบุคคลตามความถนัด สนับสนุนให้ครูค้นหาความถนัดของผู้เรียนทั้งด้านวิชาการ อาชีพ และทักษะชีวิต จัดกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น โครงงาน อาชีพ หรือกิจกรรมชุมชน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนเลือกและพัฒนาตนเองตามความสนใจ 3) การเสริมสร้างความมั่นใจและคุณค่าในตนเอง ใช้การเสริมแรงเชิงบวกและการยกย่องผู้เรียน ลดการเปรียบเทียบระหว่างผู้เรียน และส่งเสริมการยอมรับความแตกต่าง สร้างบรรยากาศที่ผู้เรียนกล้าแสดงออก 4) การใช้ข้อมูลรายบุคคลเพื่อการตัดสินใจ ใช้ข้อมูลผลการเรียน การมาเรียน และข้อมูลพื้นฐานของผู้เรียน ในการวางแผน วิเคราะห์ข้อมูลและช่วยเหลือรายบุคคล ปรับแผนการสอนและกิจกรรมตามข้อมูล ปรากฏดังตาราง 19

ตาราง 19 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โรงเรียนบ้านช่อผกา

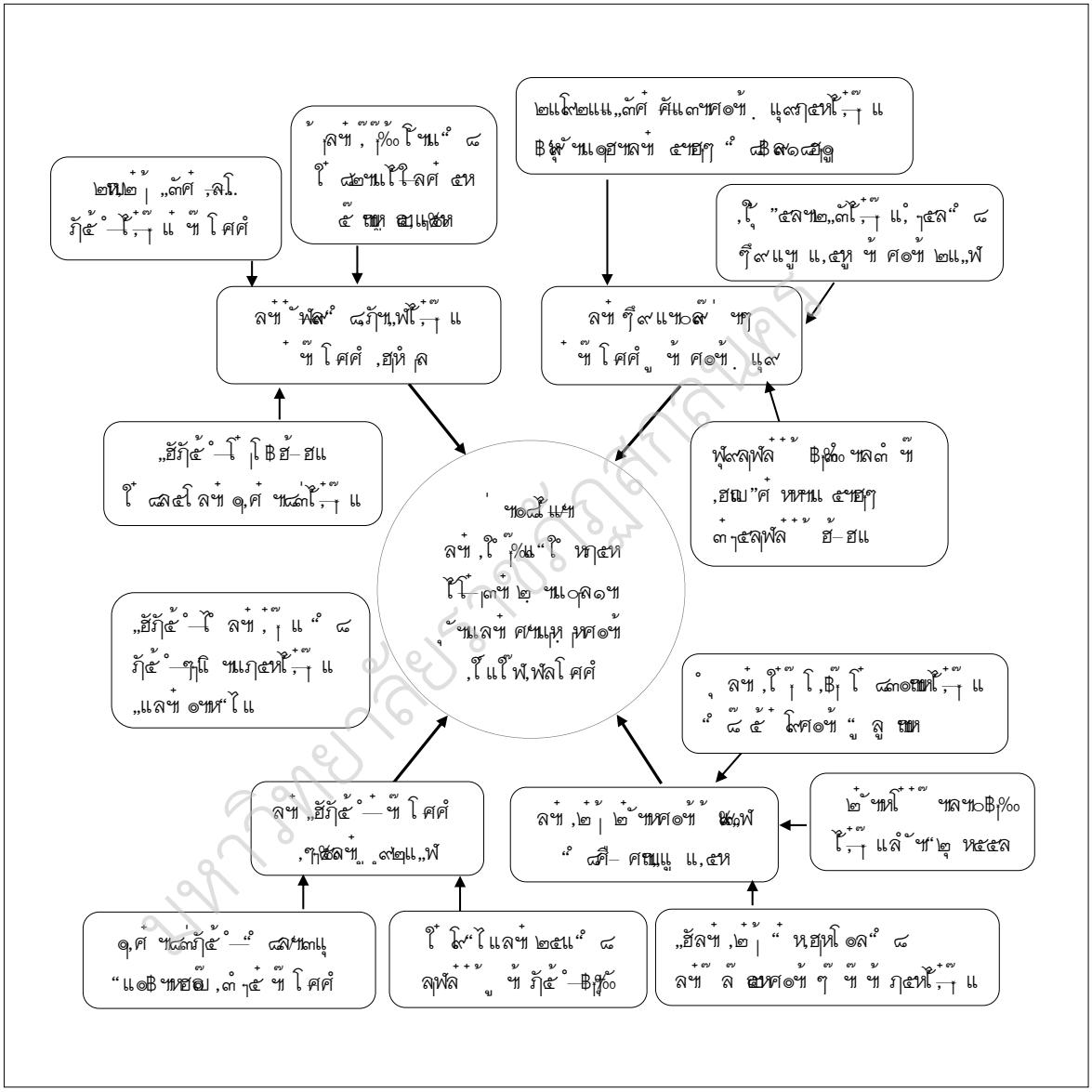
ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	**ผลการวิจัย (สรุปเชิงเนื้อหา)**	**พฤติกรรมผู้นำที่ปรากฏ**
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล		
1. การรู้จักและเข้าใจผู้เรียนรายบุคคลเชิงลึก	ผู้บริหารขับเคลื่อนให้เกิด “การเข้าใจผู้เรียนแบบองค์รวม” (Holistic Understanding) ทำให้ครูสามารถมองเห็นข้อจำกัดและศักยภาพของผู้เรียนในบริบทจริง โดยเฉพาะในกลุ่มผู้เรียนที่มีความเหลื่อมล้ำ ส่งผลให้การดูแลช่วยเหลือมีความตรงจุด	– ส่งเสริมให้ครูเก็บข้อมูลผู้เรียนรายบุคคลและบริบทครอบครัว – มีการเยี่ยมบ้านและประสานผู้ปกครองอย่างต่อเนื่อง – ใช้ข้อมูลบริบทชุมชนในการวิเคราะห์ผู้เรียน

ตาราง 19 (ต่อ)

ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผลการวิจัย (สรุปเชิงเนื้อหา)	พฤติกรรมผู้นำที่ปรากฏ
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (ต่อ)		
2. การพัฒนาศักยภาพรายบุคคลตามความถนัด	การพัฒนาผู้เรียนมีลักษณะ “ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางเชิงศักยภาพ (Potential – based Development)” ทำให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตนเองได้ตามความถนัด แม้ในบริบทที่มีข้อจำกัดทางทรัพยากรและโอกาส	– สนับสนุนให้ครูค้นหาความถนัดของผู้เรียนทั้งด้านวิชาการอาชีพและทักษะชีวิต – จัดกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น โครงงาน อาชีพ หรือกิจกรรมชุมชน – เปิดโอกาสให้ผู้เรียนเลือกและพัฒนาตนเองตามความสนใจ
3. การเสริมสร้างความมั่นใจและคุณค่าในตนเอง	ผู้เรียนเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง (Self – confidence) และเห็นคุณค่าในตนเอง (Self – worth) มากขึ้น โดยเฉพาะผู้เรียนกลุ่มเปราะบาง ส่งผลให้มีแรงจูงใจในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	– ใช้การเสริมแรงเชิงบวกและยกย่อง – ลดการเปรียบเทียบระหว่างผู้เรียน และส่งเสริมการยอมรับความแตกต่าง – สร้างบรรยากาศที่ผู้เรียนกล้าแสดงออก
4. การใช้ข้อมูลรายบุคคลเพื่อการตัดสินใจ	การบริหารจัดการมีลักษณะ “Data–informed Individual Support” ทำให้การตัดสินใจมีความแม่นยำและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนแต่ละคน โดยเฉพาะในบริบทที่ผู้เรียนมีความหลากหลายและมีความเหลื่อมล้ำสูง	– ใช้ข้อมูลพื้นฐานของผู้เรียนในการวางแผน – วิเคราะห์ข้อมูลและกำหนดแนวทางช่วยเหลือรายบุคคล – ปรับแผนการสอนและกิจกรรมตามข้อมูลที่ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โรงเรียนบ้านช่อผกา สรุปดังภาพประกอบ 23



ภาพประกอบ 23 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โรงเรียนบ้านช่อผกา

ตอนที่ 4 สรุปลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา

จากการศึกษาปรากฏการณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ และโรงเรียนบ้านช่อผกา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ชุมชน และผู้เรียน แม้แต่ละโรงเรียนจะมีบริบทแตกต่างกัน ด้านทรัพยากร ขนาดโรงเรียน สภาพชุมชน และต้นทุนของผู้เรียน แต่บทบาทของ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ที่มุ่งพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ผ่านการบริหารแบบมีส่วนร่วม การสร้างเครือข่าย ความร่วมมือ การพัฒนาศักยภาพครูและผู้เรียน ตลอดจนการสร้างแรงบันดาลใจ และความผูกพันต่อองค์กร ปรากฏดังตาราง 20

ตาราง 20 สรุปลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา

ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์	โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์	โรงเรียนบ้านช่อผกา	สรุปลักษณะร่วม
1. ด้านการมีวิสัยทัศน์	ผู้บริหารเป็นผู้มองการณ์ไกล มีการวิเคราะห์ SWOT ใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน บริบทโรงเรียน และ	ผู้บริหารใช้การคิดเชิงกลยุทธ์ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียน เน้นคุณภาพผู้เรียน การใช้เทคโนโลยี	ผู้บริหารกำหนดทิศทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ เน้นคุณธรรม คุณภาพผู้เรียน และการมีส่วน	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และมองการณ์ไกล มีการคิดเชิงกลยุทธ์ วิเคราะห์บริบทและสภาพปัญหา

ตาราง 20 (ต่อ)

ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์	โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์	โรงเรียนบ้านช่อผกา	สรุปลักษณะร่วม
	ชุมชนในการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ผ่าน PLC และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนพร้อมใช้ PDCA ขับเคลื่อนแผนงานอย่างต่อเนื่อง	และนวัตกรรมทางการศึกษาเชื่อมโยงนโยบาย สพฐ. กับบริบทโรงเรียนและชุมชน	ร่วมของชุมชนใช้วิสัยทัศน์ในการขับเคลื่อนโรงเรียน	กำหนดทิศทางและเป้าหมายของสถานศึกษา สื่อสารวิสัยทัศน์สร้างความเข้าใจและเป้าหมายร่วม รวมทั้งเชื่อมโยงวิสัยทัศน์สู่การบริหารแบบมีส่วนร่วม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 20 (ต่อ)

ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์	โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์	โรงเรียนบ้านช่อผกา	สรุปลักษณะร่วม
2. ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ	ส่งเสริม PLC การทำงานเป็นทีม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูและเครือข่าย ร่วมวางแผนและตัดสินใจ มูลนิธิ ภาคเอกชน สมาคมศิษย์เก่า และหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนทรัพยากร	ส่งเสริมการทำงานร่วมกันของครู ชุมชน และคณะกรรมการสถานศึกษา การมีส่วนร่วมของชุมชนในการกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียน สร้างความร่วมมือกับเอกชน ชุมชน และหน่วยงานภาครัฐ	สร้างทีมงานร่วมระหว่างครู ผู้ปกครอง และภาคีเครือข่าย การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการดำเนินงานและประเมินผล ภาคีเครือข่ายทางการศึกษา ภาคเอกชน และองค์กรชุมชน	สร้างทีมงานที่มีเป้าหมายร่วม กำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน และร่วมรับผิดชอบผลลัพธ์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม สร้างเครือข่ายความร่วมมือที่หลากหลาย เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประสานงาน และการสร้างความไว้วางใจเครือข่าย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 20 (ต่อ)

ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์	โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์	โรงเรียนบ้านช่อผกา	สรุปลักษณะร่วม
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	ผู้บริหารใช้ข้อมูล เหตุผล และหลักฐานเชิงประจักษ์ในการตัดสินใจ ส่งเสริม PLC การสะท้อนผล และการคิดวิเคราะห์เพื่อพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี และแนวคิดใหม่ในการจัดการเรียนรู้ พร้อมพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง	ผู้บริหารส่งเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ภูมิปัญญาชุมชน และการพัฒนาทักษะชีวิตของผู้เรียน	ผู้บริหารส่งเสริมกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ การคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา กล้าแสดงความคิดเห็น และการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และการเรียนรู้ร่วมกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 20 (ต่อ)

ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์	โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์	โรงเรียนบ้านช่อผกา	สรุปลักษณะร่วม
4. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นและแรงจูงใจแก่ครู บุคลากร และนักเรียน ผ่านการยกย่องชื่นชม และสร้างเป้าหมายร่วมในการพัฒนาโรงเรียน	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวก สนับสนุนการพัฒนาตนเอง และเสริมขวัญกำลังใจแก่ครูและบุคลากร	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ รับฟังความคิดเห็น และสร้างศรัทธาให้ชุมชนเกิดความไว้วางใจต่อโรงเรียน	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจความเชื่อมั่นและกำลังใจในการปฏิบัติงานผ่านการสื่อสาร การยกย่องชื่นชม เป็นแบบอย่างที่ดี ทำงานเชิงบวก

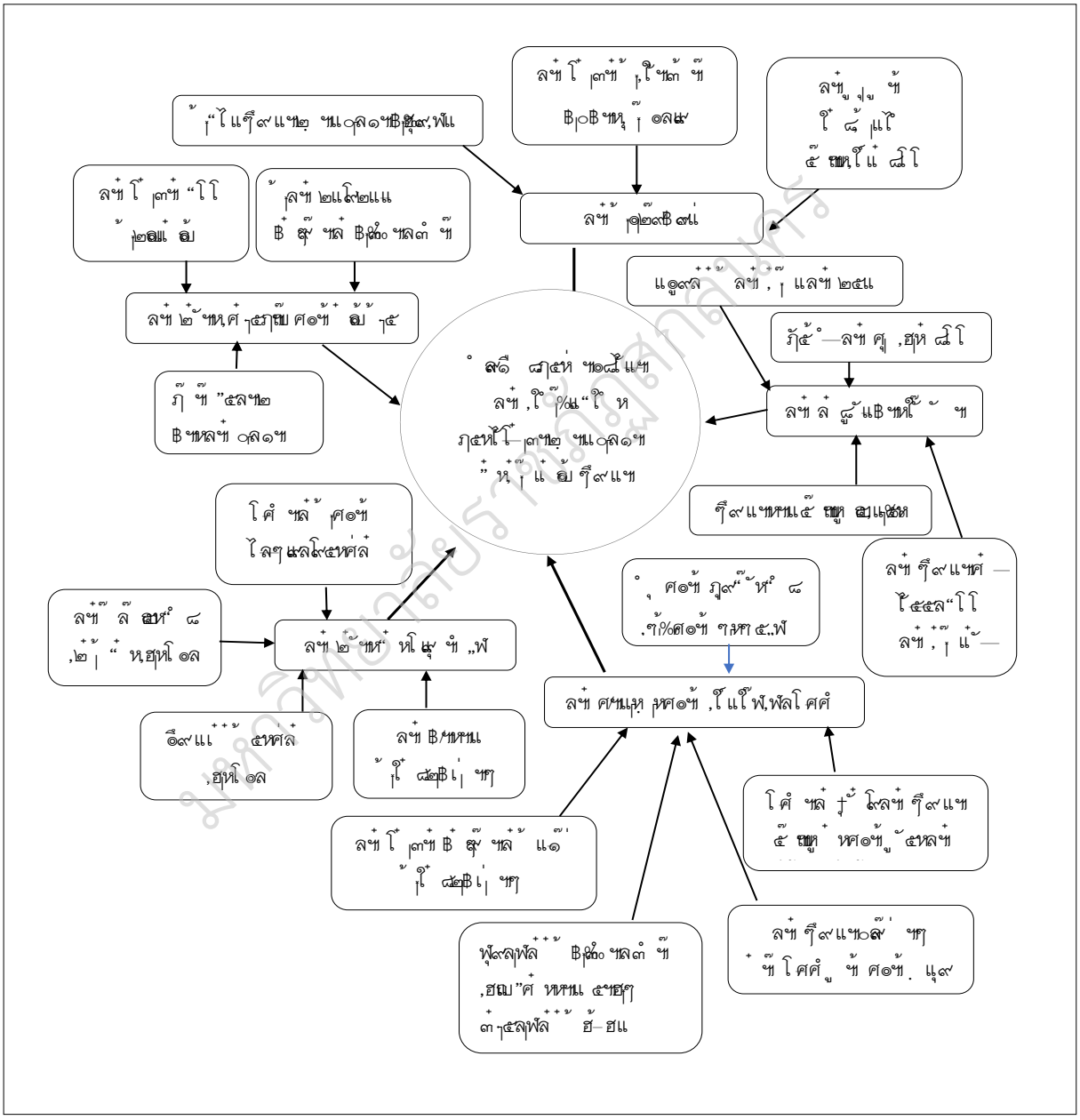
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ตาราง 20 (ต่อ)

ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์	โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์	โรงเรียนบ้านช่อผกา	สรุปลักษณะร่วม
5. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นให้คำปรึกษา มอบหมายงานตามศักยภาพ และดูแลครูบุคลากร และนักเรียนอย่างใกล้ชิด	ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนารายบุคคล เปิดโอกาสให้ครูและนักเรียนได้แสดงศักยภาพตามความสามารถและความถนัด	ผู้บริหารพัฒนาบุคลากรด้วยความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลตามความสามารถ	ผู้บริหารส่งเสริมศักยภาพเฉพาะบุคคล รับฟังความคิดเห็นให้คำปรึกษา พัฒนาบุคลากรตามศักยภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา มี 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การสร้างแรงบันดาลใจ และ 5) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ภาพประกอบ 24



ภาพประกอบ 24 สรุปลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา

บทที่ 6

ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การนำเสนอข้อมูลในบทนี้ เป็นการตอบคำถามของการวิจัย ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์

ตอนที่ 2 ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์

ตอนที่ 3 ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนบ้านช่อผกา

ตอนที่ 4 สรุปผลลัพธ์ที่เกิดการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา

รายละเอียดแต่ละประเด็น ผู้วิจัยขอนำเสนอ ดังตอไปนี้

ตอนที่ 1 ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างรอบด้าน ทั้งด้านคุณภาพผู้เรียน ด้านการบริหารและการจัดการ และด้านกระบวนการเรียนการสอน โดยผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ สร้างการมีส่วนร่วม เชื่อมโยงเครือข่ายความร่วมมือ และขับเคลื่อนการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและชุมชน ส่งผลให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และมีสมรรถนะสำคัญในศตวรรษที่ 21 เกิดวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้

มีระบบบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม และครูสามารถพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงรุกที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ อันสะท้อนถึงความสำเร็จของการขับเคลื่อนโรงเรียนร่วมพัฒนา ดังนี้

1. คุณภาพผู้เรียน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนอย่างรอบด้าน โดยทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการสูงขึ้น มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และมีสมรรถนะสำคัญที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ทั้งนี้ ผลลัพธ์ดังกล่าวเกิดจากบทบาทของผู้บริหารในการกำหนดวิสัยทัศน์ สร้างเครือข่าย กระตุ้นการคิด สร้างแรงบันดาลใจ และดูแลผู้เรียนตามความแตกต่างระหว่างบุคคลอย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยได้สังเกต ศึกษาเอกสาร และจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“... เป้าหมายสำคัญของโรงเรียนคือการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข เราจึงส่งเสริมทั้งด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม และทักษะชีวิตควบคู่กันไป โดยเปิดโอกาสให้นักเรียนได้เรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง และพัฒนาศักยภาพตามความถนัดของแต่ละคน ...”

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

“... ผู้อำนวยการโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ชัดเจนมากเรื่องการพัฒนาเด็กในศตวรรษที่ 21 ทำให้การสอนมีเป้าหมายชัดเจนและสอดคล้องกันทั้งโรงเรียน เราสอนโดยยึดวิสัยทัศน์เป็นหลัก ทำให้ผู้เรียนพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้ครูปรับวิธีสอนใหม่ เด็กจึงกล้าคิด กล้าถาม และมีทักษะคิดวิเคราะห์มากขึ้นกว่าเดิม ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

“... ผู้อำนวยการ ให้ความสำคัญกับการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอย่างจริงจัง มีการติดตามผลการเรียนของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย ทำให้นักเรียนมีผลการเรียนและผลการทดสอบทางการศึกษาสูงขึ้น ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... ผู้อำนวยการส่งเสริมปลูกฝังคุณธรรม ความรับผิดชอบ ความมีระเบียบวินัย และจิตสาธารณะ ทำให้นักเรียนมีพฤติกรรมที่เหมาะสม ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... ผู้อำนวยการให้ความสำคัญกับเด็กทุกคน ไม่ว่าจะเรียนเก่งหรืออ่อน ครูจะช่วยติดตามและดูแลเป็นรายบุคคล ทำให้เด็กที่เคยไม่มั่นใจกล้าเรียน กล้าถาม และมีพัฒนาการที่ดีขึ้น ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... โรงเรียนมีการทำงานร่วมกับมูลนิธิ ชุมชน และหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง เด็กจึงได้เรียนรู้จากสถานการณ์จริง ได้ฝึกคิด ฝึกลงมือปฏิบัติ และมีทักษะชีวิตมากขึ้น ด้วยทุกภาคส่วนมาช่วยกันพัฒนาเด็ก ..."

(ตัวแทนมูลนิธิผู้ให้ข้อมูล, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... ผู้บริหารเปิดโอกาสให้กรรมการสถานศึกษาและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน ทำให้เกิดความร่วมมือทั้งด้านทรัพยากร ความคิด และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ส่งผลให้เด็กมีความรับผิดชอบและมีจิตสาธารณะมากขึ้น ..."

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... เห็นผู้อำนวยการจะพูดกับเด็กเสมอว่า ทุกคนพัฒนาได้ถ้าตั้งใจ ทำให้เด็กมีเป้าหมายในการเรียนและพยายามพัฒนาตัวเองมากขึ้น เด็กหลายคนมีความมั่นใจและกล้าแสดงออก ..."

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... โรงเรียนสามารถพัฒนาผู้เรียนได้อย่างรอบด้าน ทั้งด้านผลการเรียน คุณธรรม และทักษะชีวิต นักเรียนมีความพร้อมในการศึกษาต่อและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสังคมได้เป็นอย่างดี ..."

(ผู้นำชุมชนผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

"... ผู้บริหารจะติดตามนักเรียนเป็นรายบุคคล หากเด็กคนไหนมีปัญหา ครูและโรงเรียนจะรีบประสานผู้ปกครองทันที ทำให้เด็กได้รับการดูแลอย่างใกล้ชิด ส่งผลให้ผลการเรียนและพฤติกรรมของเด็กดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ..."

(ผู้ปกครองผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... เด็กมีพัฒนาการหลายด้าน ทั้งผลการเรียน ความกล้าแสดงออก และการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ผู้ปกครองเองก็รู้สึกว่าโรงเรียนดูแลเด็กอย่างใกล้ชิดและจริงจังมากขึ้น ..."

(ผู้ปกครองผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... กิจกรรมของโรงเรียน ช่วยให้หนูค้นพบว่าตัวเองชอบอะไร และถนัดอะไร ครูจะช่วยส่งเสริมตามความสามารถของแต่ละคน ทำให้หนูมีเป้าหมายในการเรียนและอยากพัฒนาตัวเองต่อไป ..."

(นักเรียนผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"...หนูกล้าพูดหน้าชั้นเรียนมากขึ้น กล้าถามครู และกล้าเสนอความคิดเห็น เพราะครูและผู้บริหารสนับสนุนให้พวกหนูคิดและแสดงออกอย่างเต็มที่ ..."

(นักเรียนผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

จากการศึกษาเอกสาร รายงานโครงการ กิจกรรมในแผนปฏิบัติการประจำปี รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา SAR แผนพัฒนาโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา วารสารเผยแพร่ผลงานประจำปี หลักสูตรของสถานศึกษา แผนการจัดการเรียนรู้และบันทึกอื่นที่เกี่ยวข้อง ผลการประเมินสมรรถนะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ระบบข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน เอกสารผลงานในระดับประเทศ ระดับชาติ และเขตพื้นที่ เอกสารประกาศนียบัตร / โล่เกียรติยศ วารสารเพื่อการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน ปพ.1 (ระเบียนแสดงผลการเรียน) ปพ.3 (รายงานผู้สำเร็จการศึกษา) และ ปพ.5 (บันทึกผลการเรียนรายวิชา) พบว่า

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.1 ด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ (Academic Achievement)

ผู้เรียนมีสมรรถนะตามหลักสูตรสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด สถานศึกษากำหนดค่าเป้าหมายคุณภาพผู้เรียนด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน ร้อยละ 80 ระดับคุณภาพดีเลิศ ผู้เรียนได้รับการพัฒนาสมรรถนะผ่านการจัดกระบวนการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 สถานศึกษาจัดทำโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ โครงการพัฒนาและส่งเสริมประสิทธิภาพผู้เรียน โครงการทัศนศึกษาแหล่งเรียนรู้นอกสถานที่ โครงการยกระดับผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (O – NET) (NT) (RT) โครงการพัฒนาการอ่านออก เขียนได้ และนักเรียนที่มีปัญหาทางการเรียนรู้ โครงการพัฒนาห้องสมุดมีชีวิต จากการดำเนินการของสถานศึกษาส่งผลให้ ผู้เรียนมีความสามารถในการอ่าน การเขียน ภาษาไทย การสื่อสารภาษาอังกฤษ การคิดคำนวณ และผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะสำคัญ สามารถเขียนสื่อสารได้อย่างสร้างสรรค์ สามารถเล่าเรื่องจากการบันทึกความรู้ได้ นำเสนอผลงาน รายงานกลุ่มหน้าชั้นเรียน เขียนสื่อความอย่างสร้างสรรค์ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การส่งเสริมให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยสถานศึกษาพัฒนาระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และสัญญาณ wifi ครอบคลุมทุกพื้นที่เพื่อให้ผู้เรียนสืบค้นข้อมูลได้ทุกที่ทุกเวลา มีแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาที่หลากหลาย มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม มีความรู้ทักษะพื้นฐานในการสร้างนวัตกรรม มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา และมีความรู้ทักษะพื้นฐานและเจตคติที่ดีต่องานอาชีพ จำนวนผู้เรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – 3 ที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านการประเมินคุณภาพระดับดี (ระดับ 3) ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 71.93 ผู้เรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – 6 มีผลการประเมินสมรรถนะสำคัญตามหลักสูตร ในระดับผ่านขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 100 ผู้เรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – 6 มีผลการประเมินการอ่านคิดวิเคราะห์ และเขียนในระดับดีขึ้นไป ปีการศึกษา 2567 ร้อยละ 95.83 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O – NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2567 ค่าเฉลี่ยร้อยละระดับสถานศึกษา 57.75 สูงกว่าระดับเขตพื้นการศึกษา ระดับ สพฐ. และระดับประเทศ ผู้เรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – 6 ที่มีผลการประเมินการอ่าน คิดวิเคราะห์ และเขียน ในระดับดีขึ้นไป ปีการศึกษา 2567 ร้อยละ 100 ผลการประเมินความสามารถ

ด้านการอ่านของผู้เรียน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ปีการศึกษา 2567 เฉลี่ยทั้ง 2 ด้าน คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 89.00 สูงกว่าปีการศึกษา 2566 คะแนนประเมินความสามารถพื้นฐานของผู้เรียนระดับชาติ (NT) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ร้อยละ 65.30 สูงกว่าระดับเขตและระดับประเทศ ผู้เรียนได้รับรางวัลจากการเข้าร่วมแข่งขันงานศิลปะหัตถรรมนักเรียน ครั้งที่ 71 ปีการศึกษา 2566 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้ รางวัลเหรียญทองกิจกรรมคัดลายมือ ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 – 6 จำนวน 1 คน รางวัลเหรียญทอง กิจกรรมการแข่งขันต่อศัพท์ภาษาไทย (คำคมเดิม) ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 – 6 จำนวน 3 คน สถานศึกษามีผลการประเมินคุณภาพผู้เรียนด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ ในภาพรวม ร้อยละ 83.31 ระดับคุณภาพดีเลิศ เป็นไปตามเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด

1.2 ด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ (Desired Characteristics)

จากการศึกษาเอกสาร พบว่า โรงเรียนกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ดังนี้ “โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ เป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน ก้าวทันเทคโนโลยี จัดการเรียนการสอนแบบมืออาชีพ ร่วมกันสร้างสรรค์โรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งคุณภาพ” และมีพันธกิจ (Mission) ที่เน้นการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถในทุกด้าน ทั้งวิชาการ ทักษะชีวิต และคุณธรรม จริยธรรม ตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะการใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้และการดำรงชีวิต ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา การทำงานร่วมกัน และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และเสริมสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียน โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ และชุมชนให้เกิดความเข้มแข็ง บูรณาการคุณธรรมจริยธรรมในหลักสูตร สร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก ผลที่เกิดกับผู้เรียน มีวินัยความรับผิดชอบ มีจิตสาธารณะ มีคุณธรรม จริยธรรมในการดำรงชีวิต ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด สถานศึกษามีการกำหนดค่าเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรสถานศึกษา ร้อยละ 80 ระดับคุณภาพดีเลิศ ผู้เรียนได้รับการส่งเสริมพัฒนาให้มีความรักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ ซื่อสัตย์สุจริต มีวินัย ใฝ่เรียนรู้ อยู่อย่างพอเพียง มุ่งมั่นในการทำงาน รักความเป็นไทย มีจิตสาธารณะ ผ่านการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษา สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และดำเนินโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ โครงการโรงเรียนคุณธรรมและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมวินัยนักเรียน โครงการพัฒนากิจกรรม

ลูกเสือเนตรนารี โครงการโรงเรียนสุจริต โครงการกิจกรรมวันสำคัญ โครงการส่งเสริมทักษะกีฬาและการออกกำลังกาย โครงการโรงเรียนปลอดขยะ โครงการสถานศึกษาสีขาว โครงการโรงเรียนวิถีพุทธ โครงการอาหารกลางวัน โครงการส่งเสริมสุขภาพอนามัยโรงเรียน โครงการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน โครงการสถานศึกษาพอเพียง ผู้เรียนได้รับรางวัลเหรียญทอง กิจกรรมมารยาทไทย ระดับชั้น ป.4 – ป.6 จำนวน 2 คน จากการเข้าร่วมแข่งขันงานศิลปะหัตถรรมนักเรียน ครั้งที่ 70 ปีการศึกษา 2565 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ผู้เรียนจำนวน 2 คน ได้รับรางวัลเหรียญทอง กิจกรรมมารยาทไทย ระดับชั้น ป.1 – ป.3 งานศิลปะหัตถรรมนักเรียน ครั้งที่ 71 ปีการศึกษา 2566 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ผู้เรียนจำนวน 2 คน ได้รับรางวัลเหรียญทอง กิจกรรมมารยาทไทย ระดับชั้น ป.4 – ป.6 งานศิลปะหัตถรรมนักเรียน ครั้งที่ 71 ปีการศึกษา 2566 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ผู้เรียนได้รับรางวัลจากการแข่งขันกีฬานักเรียนต้านยาเสพติด ปีการศึกษา 2568 ระดับกลุ่มสถานศึกษา ดังนี้ รางวัลชนะเลิศ การแข่งขันกีฬาเปตอง รุ่นอายุ 12 ปี (ชาย) จำนวน 2 คน สถานศึกษา มีผลการประเมินคุณภาพผู้เรียนด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ร้อยละ 89.75 ระดับคุณภาพดีเลิศ เป็นไปตามเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด

1.3 ด้านสมรรถนะและทักษะแห่งอนาคต (21st Century Skills)

จากการสังเกตของผู้วิจัย พบว่า ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จะมองไกลและเตรียมผู้เรียนให้ “พร้อมโลกอนาคต” กลไกที่เกิดขึ้น ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม สนับสนุนการเรียนรู้แบบโครงงาน (Project – based) เปิดโอกาสให้เรียนรู้จากสถานการณ์จริง ส่งผลที่เกิดกับผู้เรียนมีทักษะการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม มีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะดิจิทัลและการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้เรียนสามารถนำตนเองในการเรียนรู้ เป็นไปตามเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด สถานศึกษาจัดทำโครงการกิจกรรมเพื่อส่งเสริมพัฒนาผู้เรียน ดังนี้ โครงการพัฒนาระบบเทคโนยีสารสนเทศและสื่อ ICT โครงการพัฒนาห้องสมุดมีชีวิต โครงการทัศนศึกษาแหล่งเรียนรู้นอกสถานที่ โครงการโรงเรียนคุณธรรมและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมวินัยนักเรียน โครงการโรงเรียนปลอดขยะ โครงการโรงเรียนวิถีพุทธ โครงการประชาธิปไตยในโรงเรียน โครงการสถานศึกษาพอเพียง โครงการโรงเรียนสุจริต โครงการกิจกรรมวันสำคัญ โครงการพัฒนากิจกรรมลูกเสือ – เนตรนารี โครงการพัฒนาและส่งเสริมประสิทธิภาพผู้เรียน โครงการพัฒนาการอ่านออก เขียนได้ และนักเรียนที่มีปัญหาทางการเรียนรู้ โครงการส่งเสริมทักษะ

กีฬาและการออกกำลังกาย จากการดำเนินกิจกรรม โครงการต่าง ๆ ส่งผลให้ผู้เรียน มีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้ มีความกระตือรือร้นและทัศนคติเชิงบวก รู้จักแสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากห้องสมุด สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยมีการวางแผนการเรียนรู้ กำหนดเป้าหมายและวางแผนขั้นตอนการเรียนรู้ของตนเอง กำหนดวิธีการเรียนรู้ ตามความสนใจ ความถนัดด้วยวิธีการหลากหลาย เช่น การอ่าน การลงมือทำ หรือการใช้เทคโนโลยี เข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้อย่างกว้างขวาง หลากหลายทั้งภายในสถานศึกษา เช่น ห้องสมุด จักรดาวพราวความรู้ หนึ่งสวนชวนเรียนรู้ โรงเรือนเมล่อนระบบน้ำหยดปลอดสารพิษ ห้องพยาบาล ธนาคารพัฒนาชุมชนและโรงเรียน แหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษารอบ ๆ สถานศึกษา ได้แก่ อ่างเก็บน้ำห้วยขี้เหล็ก ท่าแพด่านยาว วัดคำผักกูด โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพประจำตำบลบ้านโนนสวรรค์ หน่วยบำรุงรักษาน้ำที่ 1 และเรียนรู้จากปราชญ์ชาวบ้านที่สถานศึกษาเชิญมาให้ความรู้ในเรื่องต่าง ๆ เช่น ความรู้เรื่องสานแห การถักไม้กวาดทางมะพร้าว การตัดผม การเย็บผ้าด้วยจักร เป็นต้น สถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้การทำโครงงาน การทำงานอย่างเป็นระบบ กระตุ้นให้ผู้เรียนอยากเรียนรู้และตั้งสมมติฐาน ค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย แล้วนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์สรุปเป็นความเข้าใจของตนเอง แล้วนำเสนอผลงานผ่านการพูด เขียน นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตจริงและเผยแพร่ต่อไป เช่น การนำเสนอโครงงานผลงานผู้เรียน ผู้เรียนได้รับรางวัลเหรียญทองกิจกรรมมารยาทไทย ระดับชั้น ป.4 – ป.6 จากการเข้าร่วมการแข่งขันงานศิลปหัตถกรรมนักเรียน ครั้งที่ 70 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา รางวัลระดับเหรียญทอง กิจกรรมแข่งขันคัดลายมือระดับชั้น ป.4 – ป.6 ในโครงการรักษ์ภาษาไทย เนื่องในสัปดาห์วันภาษาไทยแห่งชาติ ปี 2566 ผู้เรียนได้รับรางวัลจากการเข้าร่วมการแข่งขันงานศิลปหัตถกรรมนักเรียน ครั้งที่ 71 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้ รางวัลเหรียญทอง กิจกรรมคัดลายมือ ระดับชั้น ป.4 – ป.6 รางวัลเหรียญทอง กิจกรรมมารยาทไทย ระดับชั้น ป.1 – ป.3 รางวัล เหรียญทอง กิจกรรมมารยาทไทย ระดับชั้น ป.4 – ป.6 สถานศึกษามีผลการประเมินคุณภาพผู้เรียนนำตนเองในการเรียนรู้ เป็นไปตามเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด

จากการสัมภาษณ์ข้างต้น การสังเกตของผู้วิจัย การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่า ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ ไม่ได้สะท้อนเพียงความสำเร็จด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการเท่านั้น แต่ยังสะท้อน “การยกระดับคุณภาพชีวิตและโอกาส

ของผู้เรียน” โรงเรียนร่วมพัฒนาพื้นที่ชนบทที่มีความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา โดยผู้บริหารสามารถใช้ภาวะผู้นำเชื่อมโยงทุนทางสังคม ชุมชน และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนมาขับเคลื่อนการพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน จนเกิดผู้เรียนที่ “คิดเป็น ทำเป็น อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ และสามารถพัฒนาตนเองได้ตามศักยภาพ” เป็นลักษณะเฉพาะของโรงเรียนร่วมพัฒนาในบริบทพื้นที่ชนบทอย่างชัดเจน ดังนี้ 1) ด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผู้เรียนกล้าคิด วิเคราะห์และเชื่อมโยงความรู้กับชีวิตจริง ผู้เรียนที่มีความเสี่ยงทางการเรียนได้รับการดูแลรายบุคคล ลดความเหลื่อมล้ำด้านโอกาสทางการศึกษาผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองและพัฒนาตนตามศักยภาพ 2) ด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีวินัยและความรับผิดชอบ มีจิตสาธารณะ เคารพกติกาและทำงานร่วมกับผู้อื่น กล้าแสดงออกและมั่นใจในตนเอง มีเป้าหมายในชีวิตและทัศนคติเชิงบวก และ 3) ด้านสมรรถนะและทักษะแห่งอนาคต (21st Century Skills) มีทักษะการคิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์ มีทักษะการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม สามารถแก้ปัญหาและตัดสินใจได้ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ได้เหมาะสม ปรากฏดังตาราง 21

ตาราง 21 ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์

ด้านคุณภาพผู้เรียน	สรุปผลการวิจัยเชิงเนื้อหา	ลักษณะที่ปรากฏ
1. ด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลให้เกิดการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน โดยผู้บริหารกำหนดเป้าหมายคุณภาพผู้เรียนอย่างชัดเจน ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุก การนิเทศติดตาม และการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง ทำให้ครูปรับรูปแบบการสอนจากการเน้นท่องจำไปสู่การคิด วิเคราะห์	– ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น – มีทักษะคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา – เรียนรู้ด้วยตนเองได้ – เชื่อมโยงความรู้กับชีวิตจริงได้ – ลดความเหลื่อมล้ำทางการเรียนรู้

ตาราง 21 (ต่อ)

ด้านคุณภาพผู้เรียน	สรุปผลการวิจัยเชิงเนื้อหา	ลักษณะที่ปรากฏ
	และการปฏิบัติจริง ส่งผลให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาศักยภาพทางวิชาการได้ตามความแตกต่างระหว่างบุคคล แม้อยู่ในบริบทโรงเรียนขยายโอกาสที่มีความหลากหลายทางเศรษฐกิจและสังคม	
2. ด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์	ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก เน้นการมีส่วนร่วม การทำงานร่วมกับชุมชน และการปลูกฝังค่านิยมที่ดีผ่านการเป็นแบบอย่าง ส่งผลให้ผู้เรียนมีวินัย ความรับผิดชอบ จิตสาธารณะ และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งยังเกิดความภาคภูมิใจในตนเองและมีเป้าหมายในการดำเนินชีวิต	– มีวินัยและความรับผิดชอบ – มีจิตสาธารณะ – เคารพกติกาและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ – กล้าแสดงออกและมั่นใจในตนเอง – มีเป้าหมายในชีวิตและทัศนคติเชิงบวก

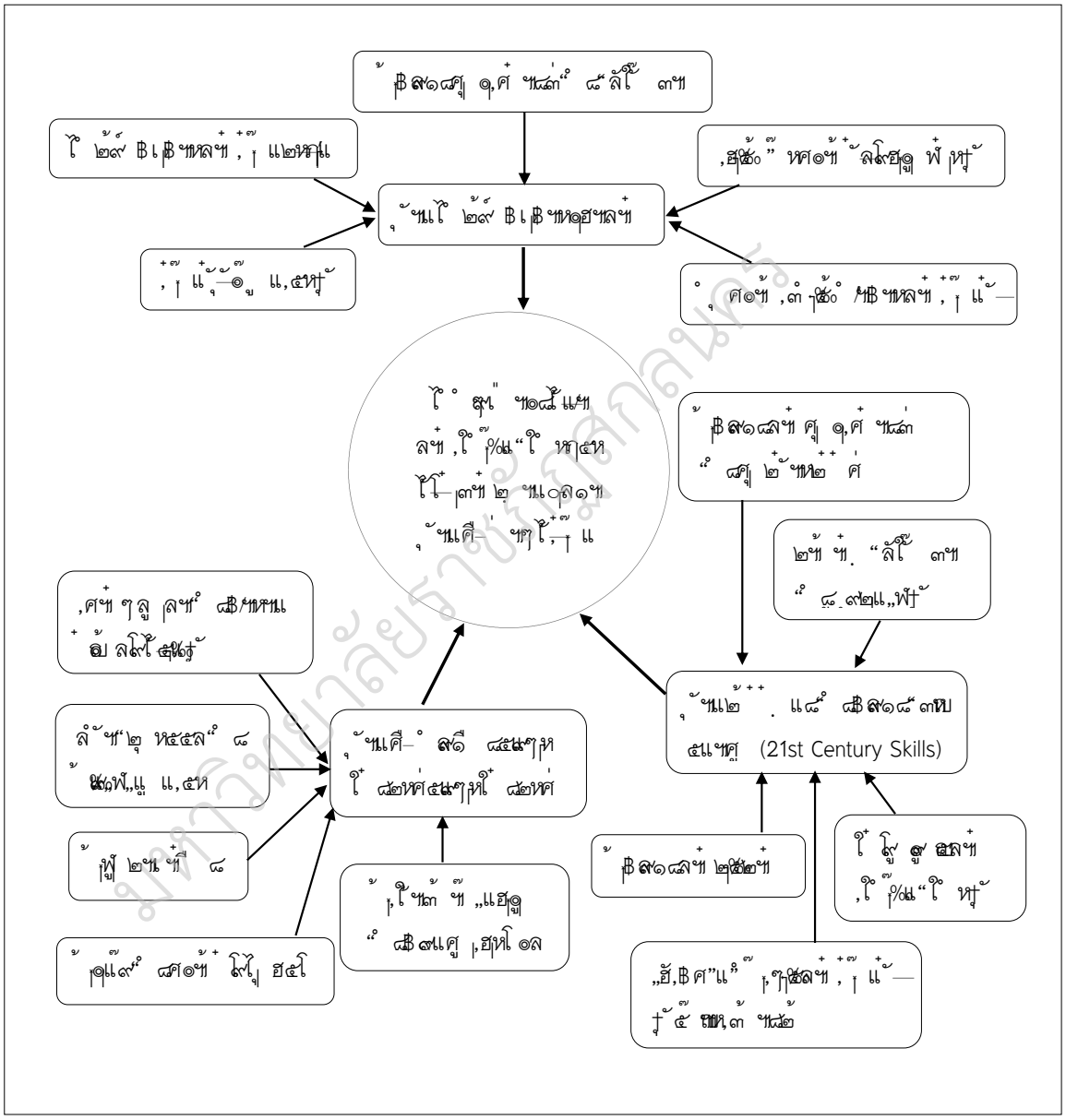
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 21 (ต่อ)

ด้านคุณภาพผู้เรียน	สรุปผลการวิจัยเชิงเนื้อหา	ลักษณะที่ปรากฏ
3. ด้านสมรรถนะและทักษะแห่งอนาคต (21st Century Skills)	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning และ Problem – based Learning รวมทั้งเชื่อมโยงเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและภาคีภายนอก ทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงและพัฒนาทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ทั้งด้านการคิด การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง	– มีทักษะการคิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์ – มีทักษะการสื่อสาร – สามารถแก้ปัญหาและตัดสินใจได้ – ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี – ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ สรุปให้เห็นความเชื่อมโยง ดังภาพประกอบ 25



ภาพประกอบ 25 ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์

2. กระบวนการบริหารและการจัดการ

ผู้บริหารสถานศึกษา ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางการพัฒนาโรงเรียนอย่างชัดเจน พร้อมทั้งสร้างการมีส่วนร่วมจากครู ผู้ปกครอง ชุมชน และภาคีเครือข่ายในการขับเคลื่อนโรงเรียนร่วมพัฒนา ส่งผลให้เกิดการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม มีระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน และสามารถระดมทรัพยากรจากชุมชนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยได้สังเกต ศึกษาเอกสาร และจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

"... การบริหารโรงเรียนร่วมพัฒนาให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ทั้งครู บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และภาคีเครือข่าย โดยร่วมกันกำหนดเป้าหมาย วางแผน และติดตามผลการดำเนินงาน ทำให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัวและเกิดประสิทธิภาพมาก ..."

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการดำเนินงาน ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง มีแผนชัดเจนและมีการติดตามผลเสมอ ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... โรงเรียนมีเป้าหมายชัด ทำให้ผู้ปกครองมั่นใจ ชุมชนมั่นใจว่าลูกหลานจะต้องมีคุณภาพ ..."

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... ครูได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาตนเอง มีหน่วยงานมาช่วยสนับสนุน เช่น ศิษย์เก่า เตรียมทหารรุ่นที่ 13 มูลนิธิมูลนิธิมีชัย วีระไวทยะ มูลนิธิพุทธรักษา และสมาคมประชากรไทย ฝึกทักษะอาชีพให้กับผู้เรียนและชุมชน ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

“... ชุมชนมีบทบาทในการร่วมวางแผนและสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนจริง ๆ เช่น ร่วมโครงการการจัดการขยะถูกสุขลักษณะทั้งภายในและภายนอกอาคาร ...”

(ผู้ปกครองผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

“... เราสนับสนุนให้ครูคิดใหม่ ทำใหม่ และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง มีการสนับสนุนวิทยากรในการอบรม ปราชญ์ชาวบ้าน ...”

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

“...เข้ามาโรงเรียนแล้วเปลี่ยนแปลงมาก โรงเรียนมีบรรยากาศที่ดี ทุกคนมีความสุขในการทำงาน ...”

(ผู้ปกครองผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

“... ครูจะบอกเป้าหมายการเรียนชัด ทำให้หนูรู้ว่าควรตั้งเป้าหมายยังไง โรงเรียนทำให้หนูรู้ว่าควรเรียนเพื่ออะไร ไม่ใช่แค่สอบ ...”

(นักเรียนผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

“... การเรียนเน้นการคิดและการลงมือทำมากขึ้น ครูให้คิดเอง ไม่ใช่แค่จำ ทำให้เข้าใจมากขึ้น ได้ทำกิจกรรม ได้ลองผิดลองถูก สนุกกับการเรียน ...”

(นักเรียนผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

จากการศึกษาเอกสาร พบว่า โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ระยะ 5 ปี (2566 – 2570) กำหนดทิศทางองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และตัวชี้วัด ให้ความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์และแนวทางในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 16 มีการปรับปรุงเป้าหมาย และยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เช่น เทคโนโลยี นโยบายใหม่ ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาชาติ ยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสร้างความเข้าใจในการวางแผน การจัดทำแผน การดำเนินงานตามแผน กำหนดโครงการ กิจกรรมเพื่อตอบสนอง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายสถานศึกษาในระยะ 5 ปี โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาจัดประชุม เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ได้เข้าร่วม “โครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา” (Partnership School Project) รุ่นที่ 2 ซึ่งเป็นแนวคิดการสร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาภายใต้บทบาทความร่วมมือระหว่างกระทรวงศึกษาธิการ โดยมุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพการศึกษาด้านต่าง ๆ มีการบริหารภายใต้โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตโดยมีโรงเรียนเป็นศูนย์กลาง โครงการบูรณาการการศึกษาขั้นพื้นฐานเข้ากับการฝึกทักษะอาชีพ การทำสวนเกษตรแบบผสมผสาน ธนาคารพัฒนาชุมชนและโรงเรียน กองทุนธุรกิจน้อยและการปลูกเมล่อนในโรงเรือนปิดด้วยระบบน้ำหยด ถือว่าทุกกิจกรรมผู้เรียนและชุมชนได้เรียนรู้และได้ฝึกอาชีพที่นำไปสู่การสร้างรายได้ ครูได้รับการสนับสนุนจากเครือข่าย เช่น การอบรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแหล่งเรียนรู้ภายนอก พานักเรียนออกไปเรียนรู้นอกห้องเรียนมากขึ้น การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

จากตัวอย่างการสัมภาษณ์ข้างต้น การสังเกตของผู้วิจัยและการศึกษาเอกสาร ผลลัพธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ ด้านการบริหารและการจัดการ จากการดำเนินงานตามโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา พบว่า 1) การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วม มีเป้าหมายร่วมในการพัฒนาโรงเรียน บุคลากรเข้าใจทิศทางการดำเนินงาน การพัฒนาโรงเรียนมีความต่อเนื่อง 2) การบริหารแบบมีส่วนร่วม เกิดการทำงานเป็นทีม ผู้ปกครอง ชุมชนเครือข่าย เอกชน มูลนิธิมีส่วนร่วม โรงเรียนและชุมชนมีความสัมพันธ์ที่ดี 3) พัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านตามหลักสูตรสถานศึกษา มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น มีทักษะคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหา ผู้เรียนได้รับการพัฒนาตามศักยภาพ 4) พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ พัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) การจัดการเรียนรู้เชิงรุก 5) จัดสภาพแวดล้อมและสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ผู้เรียนมีความสุขและกล้าแสดงออก เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในโรงเรียน และ 6) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ ใช้เทคโนโลยีในการบริหารงาน ครูใช้สื่อและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ ผู้เรียนสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ปรากฏดังตาราง 22

ตาราง 22 ผลลัพธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านการบริหารและการจัดการ โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์

ด้านการบริหารและการจัดการ	สรุปผลการวิจัยเชิงเนื้อหา	ลักษณะที่ปรากฏ
1. การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย	ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการพัฒนาโรงเรียนร่วมพัฒนาอย่างชัดเจน โดยมุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ชุมชน และการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ทำให้ครู บุคลากร และภาคีเครือข่ายมีความเข้าใจและร่วมกันขับเคลื่อนโรงเรียนไปในทิศทางเดียวกัน	– มีเป้าหมายร่วมในการพัฒนาโรงเรียน – บุคลากรเข้าใจทิศทางการดำเนินงาน – การพัฒนาโรงเรียนมีความต่อเนื่อง
2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู ผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษา และภาคีเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน ตัดสินใจ และติดตามการดำเนินงาน ส่งผลให้เกิดความร่วมมือ ความไว้วางใจ และการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ	– เกิดการทำงานเป็นทีม – ผู้ปกครอง ชุมชน เครือข่ายเอกชน มูลนิธิมีส่วนร่วม – โรงเรียนและชุมชนมีความสัมพันธ์ที่ดี
3. พัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านตามหลักสูตรสถานศึกษา	ผู้บริหารส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และสนับสนุนให้ครูออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา บริบทชุมชน และความแตกต่างระหว่างบุคคล	– ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น – มีทักษะคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหา – ผู้เรียนได้รับการพัฒนาตามศักยภาพ

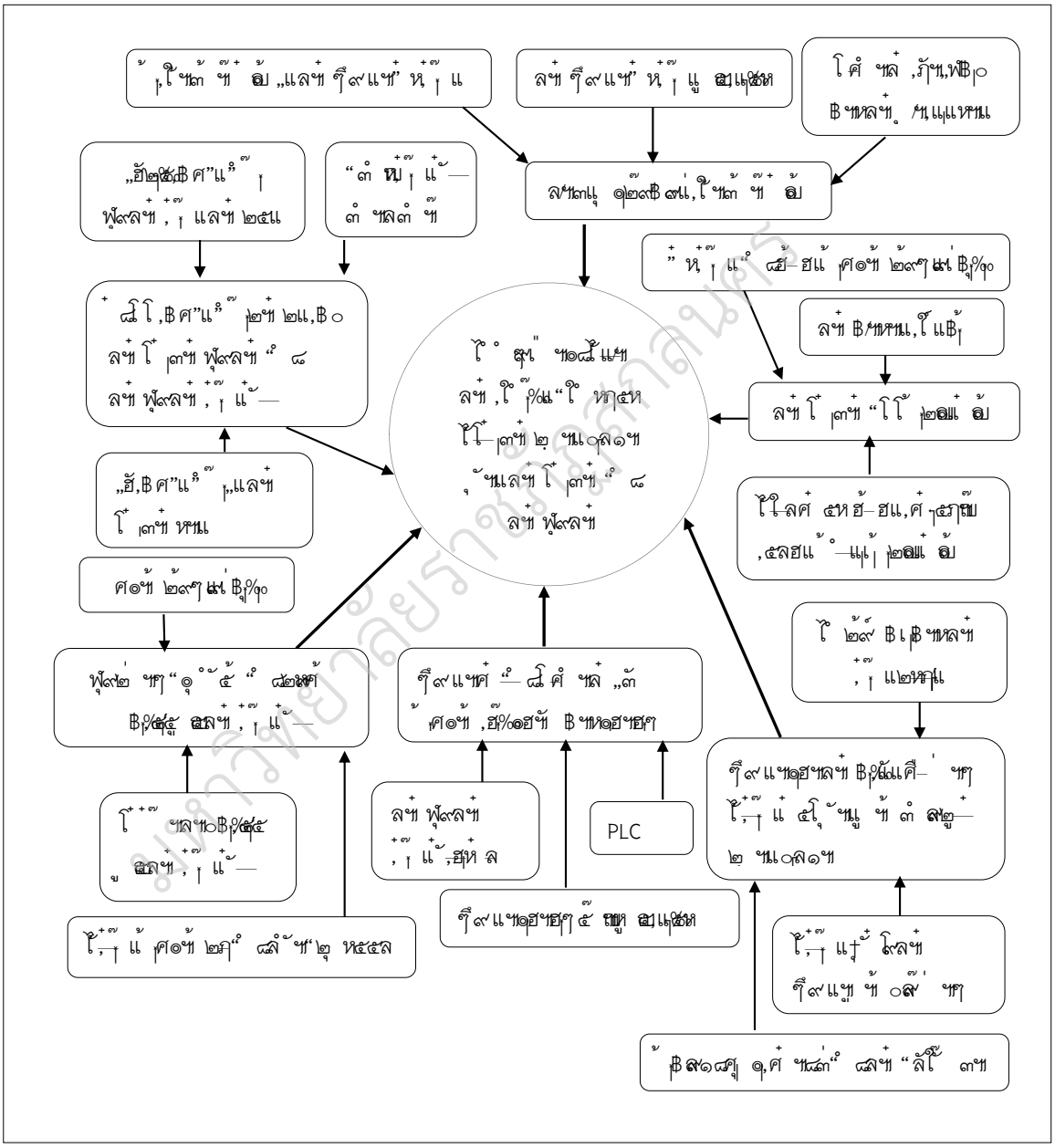
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 22 (ต่อ)

ด้านการบริหารและการจัดการ	สรุปผลการวิจัยเชิงเนื้อหา	ลักษณะที่ปรากฏ
	ผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างรอบด้านทั้งด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์	
4. พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผ่านการอบรม การศึกษาดูงาน และกระบวนการ PLC เพื่อยกระดับสมรรถนะทางวิชาชีพและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	– พัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง – เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) – การจัดการเรียนรู้เชิงรุก
5. จัดสภาพแวดล้อมและสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้	ผู้บริหารพัฒนาสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้ปลอดภัย สะอาด และเอื้อต่อการเรียนรู้ รวมทั้งสร้างบรรยากาศทางสังคมที่อบอุ่นและส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างครู ผู้เรียน และชุมชน ส่งผลให้ผู้เรียนมีความสุขในการเรียนรู้	– บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ – ผู้เรียนมีความสุขและกล้าแสดงออก – เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในโรงเรียน
6. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้	ผู้บริหารส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การสื่อสาร และการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ของผู้เรียนและครู แม้โรงเรียนจะอยู่ในบริบทชนบทหรือมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร	– ใช้เทคโนโลยีในการบริหารงาน – ครูใช้สื่อและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ – ผู้เรียนสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารและการจัดการ โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ สรุปให้เห็นความเชื่อมโยง ดังภาพประกอบ 26



ภาพประกอบ 26 ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารและการจัดการ
โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์

3. ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ผู้บริหารสถานศึกษา มีบทบาทสำคัญในการยกระดับกระบวนการจัดการเรียนการสอน โดยส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากรูปแบบการสอนแบบเดิมไปสู่การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ปรับเปลี่ยนหลักสูตร จากหลักสูตรพื้นฐาน เป็นหลักสูตรฐานสมรรถนะ (Competency – Based Curriculum) จาก 8 สาระมาจัดเป็น 4 กลุ่มวิชา ซึ่งครอบคลุมวิชาพื้นฐานได้ครบถ้วน เน้นการเรียนการสอนเป็นแบบใฝ่รู้และสร้างสรรค์ (Active and Constructive Leaning) เรียนเรื่องที่จะนำไปใช้ประโยชน์จริงจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้ ใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก ตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบและนำผลมาพัฒนาผู้เรียน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ มีการบูรณาการแหล่งเรียนรู้และเครือข่ายภายนอกใช้นวัตกรรมและข้อมูลเป็นฐานในการพัฒนา ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนส่งผลให้กระบวนการจัดการเรียนการสอนมีความทันสมัย ยืดหยุ่น และมีประสิทธิภาพสามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างเป็นรูปธรรม ผู้วิจัยได้สังเกต ศึกษาเอกสาร และจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก

จากการศึกษาเอกสาร รายงานโครงการ กิจกรรมในแผนปฏิบัติการประจำปี รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา SAR แผนพัฒนาโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา วารสารเผยแพร่ผลงานประจำปี สมุดบันทึกการประชุมคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลงานในระดับประเทศ ระดับชาติ และเขตพื้นที่ หลักสูตรสถานศึกษา แผนการจัดการเรียนรู้ พบว่า ครูมีการออกแบบการเรียนรู้ (Instructional Design) การวิเคราะห์หลักสูตรและผู้เรียน การกำหนดวัตถุประสงค์ / ตัวชี้วัด การออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้ (Lesson Plan) การบูรณาการสาระการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล ตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“... ผู้บริหารมีบทบาทในการกำหนดทิศทางการออกแบบการเรียนรู้ให้ครูออกแบบการสอนให้เชื่อมโยงกับชีวิตจริงของนักเรียน ว่าผู้เรียนควรมีทักษะอะไร ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... มีการประชุมวางแผนร่วมกัน ทำให้แผนการสอนมีคุณภาพมากขึ้น ผู้บริหารช่วยให้เราคิดการสอนแบบใหม่ ๆ ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... เด็กเรียนสิ่งที่นำไปใช้ได้จริง ไม่ใช่แค่ในหนังสือ ..."

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... ครูอธิบายเป็นขั้นตอน ทำให้เข้าใจง่าย และรู้ว่าต้องเรียนอะไรต่อ เนื้อหาที่เรียนเอาไปใช้ได้จริง ไม่ใช่แค่ในหนังสือ ..."

(นักเรียนผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

จากการสังเกตของผู้วิจัย พบว่า การจัดกิจกรรมเรียนรู้ ของครูโรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ เน้นการส่งเสริมให้นักเรียนคิดเป็น ถามเป็น และรู้จักค้นคว้าหาคำตอบ พร้อมทั้ง สอนให้นักเรียนรู้จักคิดนอกกรอบแต่ไม่ทิ้งรากเหง้าวัฒนธรรมที่ดีงามความสมดุลกับวิถีชีวิตและธรรมชาติเพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้อย่างมีความสุข ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสังคม และตอบสนองต่อแนวนโยบายการจัดการศึกษาเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 นักเรียนจะมีโอกาสได้ไปเรียนนอกสถานที่ ทั้งในด้านการจัดการศึกษาตามหลักสูตรแกนกลางและการจัดการศึกษาในรูปแบบพิเศษที่เป็นอัตลักษณ์เฉพาะของทางโรงเรียน ได้แก่ การฝึกทักษะชีวิตและทักษะการเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคม (Social Entrepreneur) เพื่อเตรียมพร้อมที่จะให้นักเรียนมีชีวิต และการงานที่ดีในอนาคต มีการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศและความเคลื่อนไหวของห้องเรียน ครูและนักเรียนจะเรียนรู้ไปด้วยกันในสภาพห้องเรียนเครือข่าย ซึ่งครูจะไม่ใช่ผู้รู้เพียงคนเดียวในห้องเรียน วิจัยผู้เรียนเพื่อสำรวจประเมินความสนใจ ความต้องการจำเป็นของผู้เรียน เพื่อใช้ในการกำหนดสมรรถนะสำคัญที่ต้องเสริมสร้างในตัวผู้เรียน และเพื่อพัฒนาบริการและกิจกรรมแนะแนวที่กำหนดสัมฤทธิผลในตัวผู้เรียนให้ชัดเจน ได้มีการจัดทำโครงงานในชั้นเรียนทั้งระยะสั้นและระยะยาวเผยแพร่บนอินเทอร์เน็ต ซึ่งนักเรียนจะเข้าไปมีส่วนร่วมได้จำนวนมาก และสามารถผนวกหรือจัดเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ตามหลักสูตร เน้นกิจกรรมการเรียนการสอน Active Learning การมีส่วนร่วมของผู้เรียน เน้น: ผู้เรียน "ลงมือทำ คิด วิเคราะห์" มากกว่า

การท่องจำ ส่งเสริมให้นักเรียน การสืบค้นข้อมูล (Searching)การตั้งคำถาม (Questioning) การวางแผน (Planning) การรวบรวมจัดระเบียบ (Gathering) การเชื่อมโยงจัดโครงสร้าง (Sorting) การสังเคราะห์สร้างสรรค์ (Synthesizing) การประเมิน (Evaluation) การนำเสนอรายงาน (Reporting) ในรูปแบบการเรียนการสอนโครงงาน Problem – based Learning (PBL) Project – based Learning ทำเท่าที่ทำได้การใช้อินเทอร์เน็ตหรือ ICT เพื่อจัดการเรียนรู้เป้าหมายไม่ใช่ครูต้องเชี่ยวชาญคอมพิวเตอร์ เป้าหมายที่แท้จริง คือ การมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูไม่จำเป็นต้องรู้เทคโนโลยีในทุกด้านเพียงแต่มีความเข้าใจพอที่จะมองเห็นโอกาสหรือฉวยมาใช้พัฒนาผู้เรียนก็ถือว่าใช้ได้แล้ว ตัวอย่างการสัมภาษณ์ดังนี้

"... ทำในที่ที่เราอยู่ ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไม่จำเป็นต้องยึดติดกับพื้นที่ทางกายภาพว่าจะอยู่ที่ใด ครู และนักเรียนสามารถติดต่อแลกเปลี่ยน ร่วมพัฒนาการเรียนการสอน ..."

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... ผู้อำนวยการโรงเรียน ส่งเสริมให้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยเน้น Active Learning เน้นให้นักเรียนลงมือทำจริง มากกว่าการนั่งฟัง ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการสอน โดยใช้กิจกรรมที่กระตุ้นการคิดและการมีส่วนร่วมของผู้เรียน เด็กมีส่วนร่วมมากขึ้น กล้าคิด กล้าพูด และครูใช้กิจกรรมกลุ่มและโครงงาน ทำให้เด็กสนุกกับการเรียน ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... เห็นการเปลี่ยนแปลงของผู้เรียน เด็กกล้าแสดงออกมากขึ้น และสนใจเรียนมากขึ้น ..."

(ผู้ปกครองผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

"... กิจกรรมการเรียนมีความหลากหลาย และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ได้ทำกิจกรรมกลุ่ม ทำให้สนุกและหนูเข้าใจมากขึ้น ครูให้คิดเอง ทำเอง ไม่ใช่แค่ฟังอย่างเดียว ..."

(นักเรียนผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

จากการสังเกตห้องเรียนของผู้วิจัย พบว่า ครูใช้สื่อ เทคโนโลยีและนวัตกรรม มีแผนพัฒนาสื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยี เพื่อส่งเสริมการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ จัดทำปฏิทินแผนการดำเนินงาน และโครงการอบรมการผลิตสื่อ ครูจัดทำและจัดหา พร้อมกับนำสื่อมาใช้ในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ ตามพัฒนาการของเด็ก ใช้สื่อเทคโนโลยี เช่น แว่นขยาย บัตรคำแถบแม่เหล็ก กล้องดิจิทัล เป็นต้น เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้และแสวงหาความรู้ได้ จัดมุมประสบการณ์และสื่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย ที่ได้จากธรรมชาติหรือสื่อในชุมชน มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ได้แก่ ห้องสมุด สวนป่าหลังโรงเรียน) แปลงเกษตร และแหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษา โครงการทัศนศึกษาแหล่งเรียนรู้ในชุมชน ครูมีการเลือกใช้สื่อที่เหมาะกับบริบทของเด็ก และมีการปรับเปลี่ยนสื่อหรือวัสดุให้สอดคล้องกับพัฒนาการเด็กในแต่ละช่วงวัย เช่น การใช้ของเล่นภูมิปัญญาท้องถิ่น ชุดตัวต่อเสริมทักษะ สื่อดิจิทัล โปรแกรมเสริมทักษะเด็กปฐมวัย เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้และการมีปฏิสัมพันธ์อย่างสร้างสรรค์ มุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้แบบเรียนปนเล่น มีความสุขในการเรียนรู้ มีแบบประเมินการใช้สื่อของสถานศึกษา สรุปรายงานผลการดำเนินงานแผนงานสื่อนวัตกรรม นำข้อเสนอแนะมาพัฒนาสื่อให้มีความทันสมัยและหลากหลายขึ้นในรอบปีถัดไป ตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

"... ผู้อำนวยการโรงเรียน สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอน มีการจัดหาอุปกรณ์และส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยีในการสอนและจัดอบรม พัฒนาครูผู้สอนการใช้สื่อ เทคโนโลยี เช่น สื่อ DLTV ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการสอน ใช้สื่อดิจิทัล ทำให้เด็กเข้าใจง่ายขึ้น ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... เด็กสนุกกับการเรียน เพราะมีสื่อและกิจกรรมที่หลากหลาย และเด็กได้ฝึกลงมือปฏิบัติจริง เช่น การปลูกผัก การประดิษฐ์งานฝีมือ ทำขนม ..."

(ผู้ปกครองผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... ชอบเรียนวิชาวิทยาการคำนวณ เพราะมีสื่อและคลิปวิดีโอ ทำให้เข้าใจเร็วขึ้น"

(นักเรียนผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

จากการสังเกตชั้นเรียนของผู้วิจัย พบว่า ครูมีการวัดและประเมินผล การประเมินก่อน – ระหว่าง – หลังเรียน การประเมินตามสภาพจริง (Authentic Assessment)การใช้ข้อมูลผลการเรียน (Data – driven) การสะท้อนผล (Feedback) เน้นใช้ข้อมูลพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

"... ในชั้นเรียนจะเน้นการประเมินผลที่หลากหลาย และใช้ข้อมูลในการพัฒนาการเรียนรู้ ไม่ได้การประเมินแค่คะแนน ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... มีการประเมินระหว่างเรียน และนำผลมาปรับปรุงการสอน มีการประเมินต่อเนื่อง ปรับการสอน มีการ Feedback ทำให้เด็กพัฒนาได้จริง ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... พ่อแม่ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการประเมิน เช่น สังเกตเด็กทำงานบ้าน การทำการบ้าน ..."

(ผู้ปกครองผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

"... ไม่ได้มีแค่สอบ แต่มีงาน เช่น ปลูกผัก โครงงานอาชีพกล้วยฉาบ มีการประเมินจากการทำกิจกรรม และครูบอกจุดที่ต้องปรับ ทำให้หนูพัฒนาขึ้น ..."

(นักเรียนผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กรกฎาคม 2568)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตัวอย่างการสัมภาษณ์ข้างต้น จากการสังเกตห้องเรียนของผู้วิจัย และการศึกษาเอกสาร หลักสูตรสถานศึกษา แผนการจัดการเรียนรู้ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี คำสั่ง โครงการ กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พบว่า 1) การออกแบบหลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้ ออกแบบหลักสูตรฐานสมรรถนะ (Competency – based) มีหลักสูตรสอดคล้องกับบริบทชุมชนและความต้องการของผู้เรียน แผนการจัดการเรียนรู้เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เสริมสร้างสมรรถนะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ผู้เรียนได้เรียนรู้จากสถานการณ์จริงและลงมือปฏิบัติ ผู้เรียนมีทักษะคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา มีวินัย ความรับผิดชอบและจิตสาธารณะ ผู้เรียนมีสมรรถนะและทักษะแห่งอนาคต 3) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีการประเมินตามสภาพจริงและหลากหลายวิธี ครูติดตามพัฒนาการผู้เรียนรายบุคคล ผู้เรียนได้รับการพัฒนาและปรับปรุง การจัดการเรียนรู้สอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียน ปรากฏดังตาราง 23

ตาราง 23 ผลลัพธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์

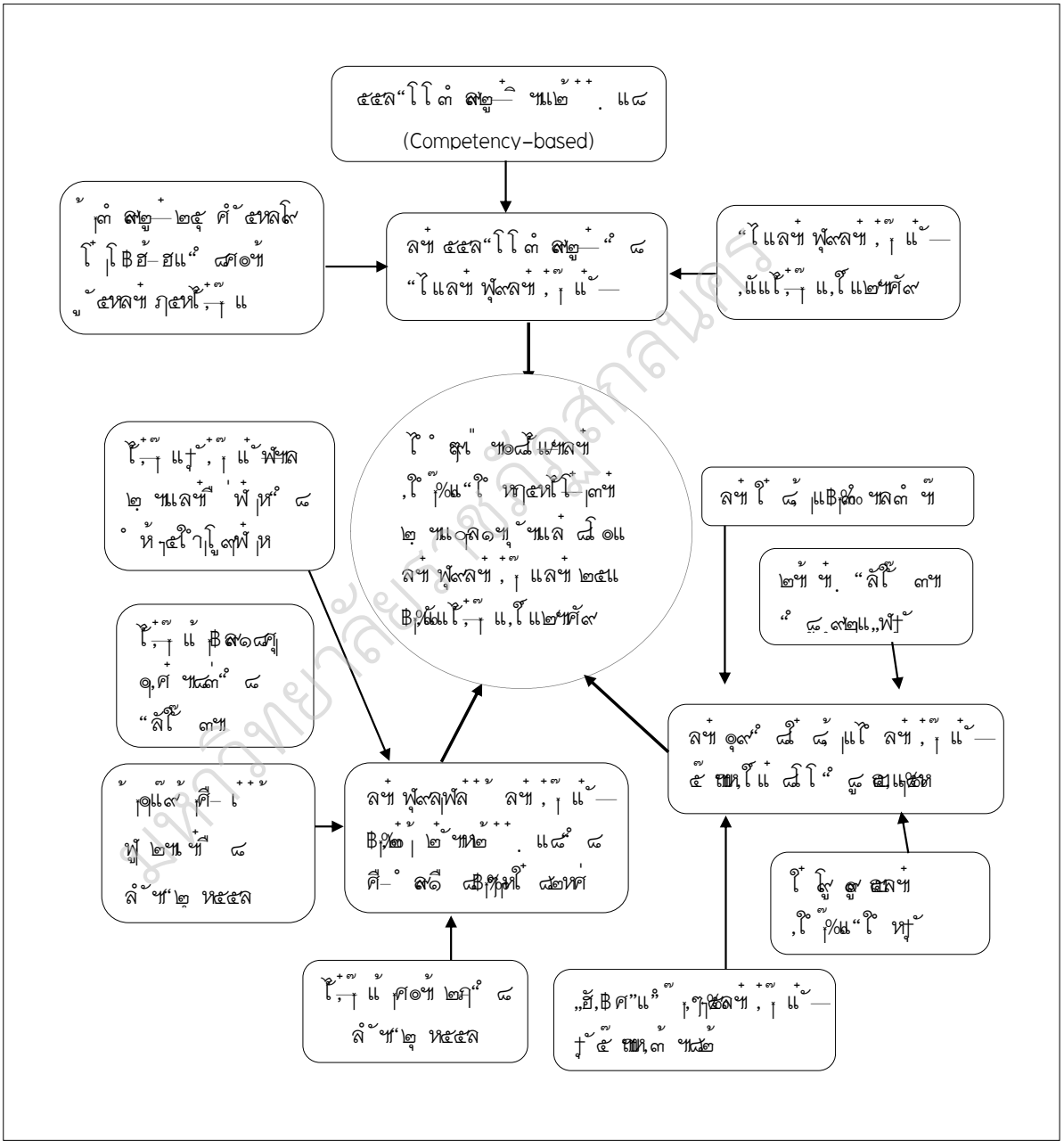
ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน	สรุปผลการวิจัยเชิงเนื้อหา	ลักษณะที่ปรากฏ
1. การออกแบบหลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและแผนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนร่วมพัฒนาชุมชน และความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยเน้นการเชื่อมโยงความรู้กับชีวิตจริงและทักษะในศตวรรษที่ 21 ส่งผลให้การจัดการเรียนรู้มีความยืดหยุ่น เหมาะสม	– ออกแบบหลักสูตรฐานสมรรถนะ (Competency – based) – มีหลักสูตรสอดคล้องกับบริบทชุมชนและความต้องการของผู้เรียน – แผนการจัดการเรียนรู้เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตาราง 23 (ต่อ)

ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน	สรุปผลการวิจัยเชิงเนื้อหา	ลักษณะที่ปรากฏ
	กับผู้เรียน และตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างรอบด้าน	
2. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เสริมสร้างสมรรถนะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) และการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem – based Learning) รวมทั้งส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการเรียนรู้ร่วมกับชุมชน ส่งผลให้ผู้เรียนเกิดสมรรถนะสำคัญและคุณลักษณะอันพึงประสงค์	– ผู้เรียนได้เรียนรู้จากสถานการณ์จริงและลงมือปฏิบัติ – ผู้เรียนมีทักษะคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา – มีวินัย ความรับผิดชอบและจิตสาธารณะ – ผู้เรียนมีสมรรถนะและทักษะแห่งอนาคต
3. การวัดและประเมินผลการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูใช้การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง โดยเน้นการประเมินเพื่อพัฒนาผู้เรียนรายบุคคลอย่างต่อเนื่อง มีการสะท้อนผลการเรียนรู้และนำผลการประเมินไปปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน ส่งผลให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพและลดปัญหาความเหลื่อมล้ำทางการเรียนรู้	– มีการประเมินตามสภาพจริงและหลากหลายวิธี – ครูติดตามพัฒนาการผู้เรียนรายบุคคล – ผู้เรียนได้รับการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง – การจัดการเรียนรู้สอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ ด้านกระบวนการเรียนการสอนเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สรุปให้เห็นความเชื่อมโยง ดังภาพประกอบ 27



ภาพประกอบ 27 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โรงเรียนเตรียมทหาร รุ่นที่ 13 อนุสรณ์

ตอนที่ 2 ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างรอบด้าน ทั้งด้านคุณภาพผู้เรียน ด้านการบริหารและการจัดการ และด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญผู้บริหาร มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน การสร้างการมีส่วนร่วมของครู บุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชน และภาคีเครือข่าย ผู้ให้การสนับสนุน ได้แก่ กลุ่มมิตรผล มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ตลอดจนการขับเคลื่อนการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและความต้องการของผู้เรียน ผลจากการดำเนินงานดังกล่าว ทำให้ผู้เรียนมีพัฒนาการด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ ทักษะชีวิต และสมรรถนะสำคัญในศตวรรษที่ 21 เพิ่มสูงขึ้น ขณะเดียวกันสถานศึกษามีระบบบริหารจัดการที่ชัดเจน ยืดหยุ่น และเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม เกิดวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ครูและบุคลากรมีความตื่นตัวในการพัฒนาตนเองและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสามารถออกแบบกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงรุกที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจึงสะท้อนให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับคุณภาพโรงเรียนร่วมพัฒนา โดยเฉพาะในบริบทของโรงเรียนขยายโอกาสที่ต้องอาศัยการบริหารเชิงวิสัยทัศน์ การมีส่วนร่วม และการใช้เครือข่ายความร่วมมือเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

1. คุณภาพผู้เรียน

โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ เป็นโรงเรียนขยายโอกาสขนาดกลาง มีปรากฏการณ์ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เกิดขึ้น 5 ด้าน คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสอดคล้องกันในเชิงมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม และส่งผลต่อผู้เรียนอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะการพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้านและเหมาะสมตามศักยภาพ

รายบุคคล ผู้วิจัยได้สังเกต ศึกษาเอกสาร และจากการสัมภาษณ์ ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ดังนี้

"... จากการดำเนินงานตามแนวทางโรงเรียนร่วมพัฒนา พบว่า ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสามารถคิดวิเคราะห์ได้มากขึ้น มีพัฒนาการทั้งด้านวิชาการและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ โดยเฉพาะความรับผิดชอบและการทำงานร่วมกัน ..."

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ผู้อำนวยการมีการส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายและตอบสนองความแตกต่างระหว่างผู้เรียน ส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ผู้อำนวยการโรงเรียน มีการกำหนดนโยบายพัฒนาผู้เรียนผ่านการพัฒนาครูและการปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนรู้ ทำให้ผู้เรียนมีพัฒนาการทั้งด้านวิชาการ ทักษะการคิด ทักษะชีวิต และคุณลักษณะอันพึงประสงค์อย่างรอบด้าน ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... จากการรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา ผู้เรียนมีพัฒนาการทั้งด้านวิชาการและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ โดยเฉพาะความรับผิดชอบและการทำงานร่วมกัน ..."

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

จากการศึกษาเอกสารเอกสาร รายงานโครงการ กิจกรรมในแผนปฏิบัติการประจำปี รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา SAR แผนพัฒนาโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา วารสารเผยแพร่ผลงานประจำปี สมุดบันทึกการประชุมคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เอกสารผลงานในระดับประเทศ ระดับชาติ และเขตพื้นที่เอกสารโล่เกียรติยศ วารสารเพื่อการสื่อสารประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียน การพัฒนาครู การสร้างวัฒนธรรม

การเรียนรู้ การสนับสนุนเครือข่าย และการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้เรียนมีพัฒนาการทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ ทักษะการคิด คุณลักษณะอันพึงประสงค์ ทักษะชีวิต และความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

"... จากการเข้าร่วมโรงเรียนร่วมพัฒนา พบว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีการพัฒนาครูและปรับกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับผู้เรียน ..."

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... มีส่งเสริมการใช้ข้อมูลผลการเรียนของนักเรียนมาวิเคราะห์และวางแผนพัฒนา ทำให้สามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนได้อย่างเป็นระบบ ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... หลังจากมีการ PLC นักเรียนเข้าใจบทเรียนมากขึ้น ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... การปรับรูปแบบการสอนให้เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ช่วยให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ดีขึ้นและมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... การวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล ร่วมกับผู้ปกครอง ชุมชน ทำให้ช่วยเหลือเด็กได้ตรงจุด ส่งผลให้ผลการเรียนดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง..."

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ลูกมีผลการเรียนดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด และเข้าใจบทเรียนได้มากขึ้น จากที่ติดตาม เห็นว่าเด็กมีความตั้งใจเรียนมากขึ้น ..."

(ผู้ปกครองผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

"... เข้าใจบทเรียนมากขึ้น ครูสอนเข้าใจง่ายขึ้น ผมชอบเรียนรู้การทำโครงงาน สนุกดีครับ ..."

(นักเรียนผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

1.1 ด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ (Academic Achievement)

จากการศึกษาเอกสาร รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา SAR แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี คำสั่ง รายงานโครงการกิจกรรม แบบ ปพ. 1 – 6 พบว่า สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายคุณภาพผู้เรียนชัดเจน ดังวิสัยทัศน์ ที่ว่า "โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เชิดชูคุณธรรม ก้าวทันเทคโนโลยี" จากรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา ผู้เรียนมีสมรรถนะตามหลักสูตรสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด โดยสถานศึกษากำหนดค่าเป้าหมายคุณภาพผู้เรียนด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน ภาพรวมและรายประเด็น ร้อยละ 70 ระดับคุณภาพดี สถานศึกษามีการส่งเสริมพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนครบทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการคิด ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี โดยมีการจัดการเรียนรู้ และโครงการ กิจกรรมที่หลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนผู้เรียน มีผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรง จากแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกสถานที่ ใช้ภาษาในการสื่อสารได้อย่างคล่องแคล่ว ฝึกความสามารถในการคิดและแก้ปัญหา ผ่านกิจกรรมโครงงาน ผู้เรียนสามารถใช้สื่อเทคโนโลยีแสวงหาความรู้และใช้ในการทำงานได้ มีเจตคติที่ดีต่องานอาชีพ สถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกสถานศึกษา มีแหล่งเรียนรู้และแหล่งสืบค้นข้อมูล เช่น ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องสมุด เพื่อให้ผู้เรียนได้คนควาเพิ่มเติม ผู้เรียนมีเจตคติที่ดีต่องานอาชีพ จัดทำโครงการพัฒนาและส่งเสริมการใช้ห้องสมุดเพื่อคุณภาพการเรียนรู้ โครงการสร้างบุคคลและสังคมแหงการเรียนรู้ โครงการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ โครงการเสริมสร้างจิตวิทยาศาสตร์ โดยใช้แนวคิดกิจกรรมเป็นฐาน และพัฒนาทักษะการอ่าน คิดวิเคราะห์ เป็นโครงการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีจิตวิทยาศาสตร์หรือมีเจตคติที่ดีต่อวิทยาศาสตร์และพัฒนาทักษะการอ่าน คิดวิเคราะห์การสร้างและพัฒนานวัตกรรม การทำงานเป็นกลุ่ม การตัดสินใจ การแก้ปัญหา และกล้าแสดงออก โครงการเปิดบ้านวิชาการเป็นเวทีแสดงศักยภาพของผู้เรียน ทั้งด้านการแสดงออก

การแสดงสินค้า และผลงานจากการ จัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบ PBL ซึ่งส่งผลให้ผู้เรียน เกิดความภาคภูมิใจในผลงานตนเอง เกิดความรักและสามัคคีในหมู่คณะ รู้จักตัดสินใจ สามารถแก้ไขปัญหาได้ โครงการทดสอบระดับโรงเรียน ระดับชาติ โครงการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนสู่มาตรฐานการเรียนรู้ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สุขศึกษาและพลศึกษา สังคมศึกษา ศิลปะ การงานอาชีพ ภาษาต่างประเทศ โครงการสร้างบุคคลและสังคมแห่งการเรียนรู้ โครงการฝึกทักษะสร้างอาชีพในโรงเรียนสานสัมพันธ์สู่ชุมชน (ถั่วตัดน้ำอ้อย) ส่งผลให้นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2567 มีผลการประเมินการอ่าน คิดวิเคราะห์ และเขียน ระดับดีขึ้นไป ร้อยละ 81.05 ผู้เรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – มัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2567 มีผลการประเมินสมรรถนะสำคัญตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับผ่านขึ้นไป ร้อยละ 100 ผู้เรียนสามารถ่านออกและอ่านคล่อง ตามมาตรฐาน การอ่านในแต่ละระดับชั้น สามารถเขียนสื่อสารได้ดี สามารถคิดคำนวณได้เป็นไปตามเกณฑ์ของระดับชั้นของผู้เรียน ผู้เรียนมีความสามารถตามสมรรถนะของผู้เรียน 5 ด้าน อย่างเหมาะสม ผู้เรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2567 ได้รับเกียรติบัตรผู้เรียนที่มีคะแนนสอบ O – NET ตั้งแต่ 50 คะแนนขึ้นไป จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้เรียนได้รับรางวัลจากการแข่งขัน งานศิลปหัตถกรรมนักเรียน ปีการศึกษา 2566 ระดับกลุ่มสถานศึกษา ดังนี้ รางวัลเหรียญเงิน การแข่งขันคัดลายมือสื่อภาษาไทย ระดับ ป.1 – 3 ระดับ ป.4 – 6 รางวัลเหรียญทอง การแข่งขันเรียงร้อยถ้อยความ (การเขียนเรื่องจากภาพ) ชั้น ป.1 – 3 รางวัลเหรียญเงิน การแข่งขันสืบครรลองท่องบทอาขยาน ชั้น ป.1 – 3 รางวัลเหรียญเงินการแข่งขันอัจฉริยภาพทางคณิตศาสตร์ ชั้น ม.1 – 3 รางวัลเหรียญทองแดง การแข่งขันคิดเลขเร็ว ป.4 – 6 รางวัลเหรียญทอง การแข่งขันคิดเลขเร็ว ชั้น ป.4 – 6 รางวัลเหรียญทอง การแข่งขันคิดเลขเร็ว ม.1 – 3 รางวัลเหรียญทองการแข่งขันต่อสมการคณิตศาสตร์ (เอแม็ท) ชั้น ป.1 – 6 ชั้น ม.1 – 3 รางวัลเหรียญทอง การแข่งขันซูโดกุ ป.1 – 6 รางวัลเหรียญทองแดง การแข่งขันเวทคณิต ชั้น ป.4 – 6 รางวัลเหรียญทอง การแข่งขันเวทคณิต ม.1 – 3 รางวัลเหรียญทองการแข่งขันอัจฉริยภาพทางวิทยาศาสตร์ ชั้น ม.1 – 3 รางวัลเหรียญทอง การแข่งขันเล่านิทาน Story Telling ชั้น ป.4 – 6 และชั้น ม.1 – 3 รางวัลเหรียญทอง สถานศึกษามีผลการประเมินคุณภาพผู้เรียนด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน ภาพรวมร้อยละ 77.61 ระดับคุณภาพดี ผลการประเมินรายประเด็น

ดังนี้ มีความสามารถในการอ่าน การเขียน การสื่อสาร และการคิดคำนวณร้อยละ 81.65 ระดับคุณภาพดีเลิศ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ อภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแก้ปัญหา ร้อยละ 77.64 ระดับคุณภาพดี มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม ร้อยละ 74.25 ระดับคุณภาพดี มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ร้อยละ 78.35 ระดับคุณภาพดี มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา ร้อยละ 74.95 ระดับคุณภาพดี และมีความรู้ทักษะพื้นฐานและเจตคติที่ดีต่องานอาชีพ ร้อยละ 78.83 ระดับคุณภาพดี เป็นไปตามเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด ทั้งนี้สถานศึกษาสามารถรักษาระดับและพัฒนาคุณภาพผู้เรียนมีสมรรถนะตามหลักสูตรสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด อีกทั้งมีการนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนทำให้นักเรียนได้เข้าถึงง่ายขึ้น และเรียนรู้ด้วยการใช้ Notebook for Education และเน้นทักษะในศตวรรษที่ 21 ในการจัดการเรียนรู้เพื่อให้นักเรียนเกิดทักษะ ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

1.2 ด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ (Desired Characteristics)

จากการศึกษาเอกสาร รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR) มาตรฐานการศึกษาและค่าเป้าหมายของสถานศึกษา รายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอกรายงาน ผลงานของโรงเรียน เกียรติบัตร โล่รางวัล ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา ผลการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ พบว่า ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด โดยสถานศึกษากำหนดค่าเป้าหมายด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนภาพรวมลรายประเด็นร้อยละ 70 ระดับคุณภาพดี ผู้เรียนมีคุณลักษะที่พึงประสงค์ตามที่สถานศึกษากำหนดครบทั้ง 8 ข้อ ซึ่งแสดงออกผ่านการกระทำ พฤติกรรมการเรียนรู้และการเข้าร่วมกิจกรรมโครงการที่สถานศึกษาจัดทำขึ้น สถานศึกษาจัดกิจกรรมจิตศึกษาให้กับผู้เรียนตั้งแต่ชั้นอนุบาล และ ป.1 – ม.3 มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาอารมณ์ จิตใจ และปัญญาภายในเพื่อให้ผู้เรียนกล้าคิด กล้าแสดงออกอย่างสรรค์ และมีสติ โดยจัดกิจกรรมในภาคเช้าก่อนเรียนตามปกติ จัดกิจกรรมโฮมรูม กิจกรรม แนะแนว กิจกรรมชุมนุม มีการพัฒนาทักษะพื้นฐานที่สร้างคุณลักษณะและค่านิยมที่ดี ตามโครงการพัฒนาผู้เรียนสู่มาตรฐานการเรียนรู้ จัดกิจกรรมโรงเรียนวิถีพุทธส่งเสริมคุณธรรม กิจกรรมวันสำคัญ โครงการกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน จัดให้มีกิจกรรมส่งเสริมประชาธิปไตย และระเบียบวินัยผู้เรียน ผู้เรียนปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับของสถานศึกษา แต่งกายตามที่สถานศึกษา

กำหนด โครงการเศรษฐกิจพอเพียงแบบยั่งยืน โครงการจิตอาสาสร้างสัมพันธ์สู่ชุมชน (กิจกรรมดอกไม้จันทน์ปันใจสู่ชุมชน) และชุมนุมอิฐบล็อกตัวหนอน โครงการธนาคารโรงเรียน โครงการสหกรณ์โรงเรียน โครงการเปิดบ้านวิชาการ โครงการอนามัยโรงเรียน ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีสุขภาวะทางกายและจิตใจที่ดี สามารถอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข ผู้เรียนมีความจงรัก ภักดี ต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ แสดงออกผ่านการกิจกรรมหน้าเสาธงทุกวัน เข้าร่วมกิจกรรมวันสำคัญของชาติ วันสำคัญทางศาสนา วันสำคัญของสถาบันพระมหากษัตริย์เป็นประจำ มีความซื่อสัตย์สุจริต ใฝ่เรียนรู้ รู้จักแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน เช่น ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ ผู้เรียนได้รับรางวัลจากการแข่งขันงานศิลปหัตถกรรมนักเรียน ปีการศึกษา 2566 รางวัลเหรียญทอง การแข่งขันดนตรีพื้นเมือง เดี่ยวพิณ ชั้น ป.1 – 6 ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดในภาพรวมร้อยละ 88.34 ระดับคุณภาพดีเลิศ สูงกว่าเป้าหมายกำหนด สถานศึกษาสามารถรักษาระดับและพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง 2 ปีการศึกษา

1.3 ด้านสมรรถนะและทักษะแห่งอนาคต (21st Century Skills)

จากการศึกษาเอกสาร รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR) รายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอกรายงาน ผลงานของโรงเรียน เกียรติบัตร โล่รางวัล ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา ผลการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และจากการสังเกตของผู้วิจัย พบว่า ผู้บริหารสร้างเครือข่ายในการเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ของผู้เรียนให้กว้างกว่าห้องเรียน นักเรียนได้เรียนรู้จากวิทยากรภายนอก แหล่งเรียนรู้ในชุมชน กิจกรรมฝึกอาชีพ เทคโนโลยี และผ่านโครงงานที่เชื่อมโยงกับชีวิตจริง ส่งผลให้เกิดทักษะสำคัญ เช่น การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การใช้เทคโนโลยี การคิดแก้ปัญหา และการปรับตัว ทำให้ผู้เรียนมีประสบการณ์จริง ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม สนับสนุนการเรียนรู้แบบโครงงาน เปิดโอกาสให้เรียนรู้จากสถานการณ์จริง ผลที่เกิดกับผู้เรียนมีทักษะการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม มีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะดิจิทัลและการเรียนรู้ตลอดชีวิต

จากการสัมภาษณ์ข้างต้น การสังเกตของผู้วิจัย การศึกษาเอกสารหลักสูตรของสถานศึกษา แผนการจัดการเรียนรู้ สรุปผลการประเมินสมรรถนะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ระบบข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะและคุณลักษณะ

ที่พึงประสงค์ของผู้เรียน โครงการ กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในทั้ง 5 ด้าน มีความสัมพันธ์เชิงบูรณาการและส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนอย่างเป็นรูปธรรม โดยเริ่มจาก 1) ด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นทั้งด้านภาษาไทย คณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษ และทักษะการอ่านคิดวิเคราะห์ มีพฤติกรรมใฝ่เรียนรู้ กล้าแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ได้อย่างสร้างสรรค์ มีทักษะการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา มีทักษะชีวิต สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในชีวิตจริง และมีความภาคภูมิใจในท้องถิ่น 2) ด้านคุณลักษณะ ผู้เรียนมีความรับผิดชอบ มีวินัย มีจิตอาสา เคารพผู้อื่น สามารถดำรงชีวิตร่วมกับชุมชนได้อย่างเหมาะสม มีความกตัญญูและเห็นคุณค่าของท้องถิ่นตนเอง อันพึงประสงค์ 3) ด้านสมรรถนะและทักษะแห่งอนาคต (21st Century Skills) ผู้เรียนมีทักษะการสื่อสาร การใช้เทคโนโลยี ผู้เรียนทุกกลุ่มได้รับโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาและการพัฒนาอย่างทั่วถึง ผู้เรียนสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ดำรงชีวิตในบริบทสังคมร่วมสมัยได้อย่างเหมาะสม
ปรากฏดังตาราง 24

ตาราง 24 ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์

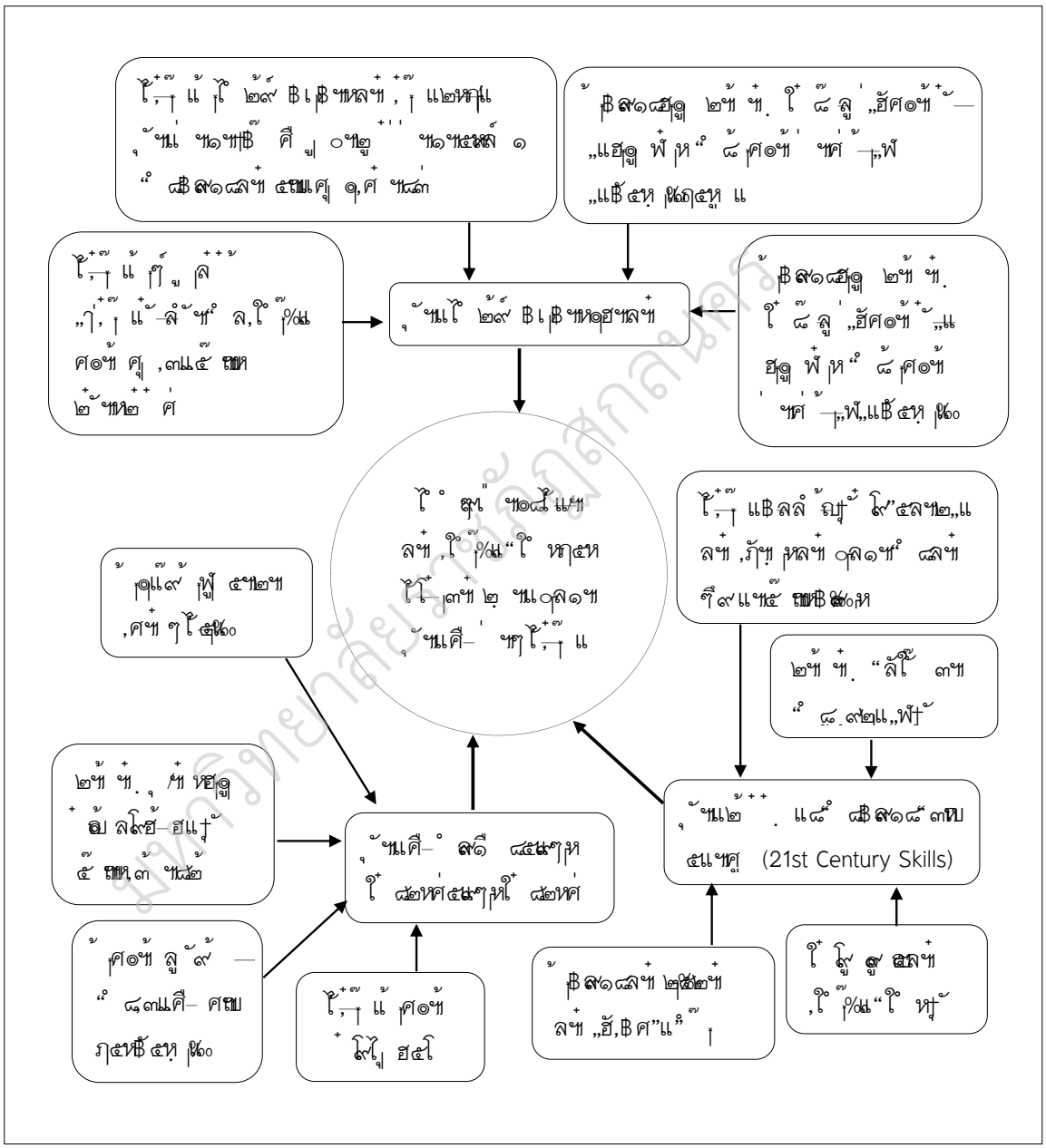
ด้านคุณภาพผู้เรียน	สรุปผลการวิจัยเชิงเนื้อหา	ลักษณะที่ปรากฏ
1. ด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ	ผู้บริหารใช้การบริหารเชิงเครือข่ายและการมีส่วนร่วมจากชุมชน ครือข่ายเอกชน ในการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา เช่น การระดมทรัพยากร การจัดระบบดูแลช่วยเหลือ และการสอนเสริมสำหรับผู้เรียนที่มีข้อจำกัดด้านเศรษฐกิจและครอบครัว ทำให้ผู้เรียน	– ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นทั้งด้านภาษาไทย คณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษ และทักษะการอ่านคิดวิเคราะห์ – ผู้เรียนมีพฤติกรรมใฝ่เรียนรู้ กล้าแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างสร้างสรรค์

ตาราง 24 (ต่อ)

ด้านคุณภาพผู้เรียน	สรุปผลการวิจัยเชิงเนื้อหา	ลักษณะที่ปรากฏ
	“ไม่ถูกทิ้งไว้ข้างหลัง” แม้อยู่ในบริบทโรงเรียนขยายโอกาส	– ผู้เรียนมีทักษะการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา – มีทักษะชีวิต สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในชีวิตจริง และมีความภาคภูมิใจในท้องถิ่น
2. ด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ มุ่งพัฒนาผู้เรียนบนฐาน “วิถีชุมชน” และความสัมพันธ์ระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน โดยใช้กิจกรรมชุมชน จิตอาสา และภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐานในการปลูกฝังคุณลักษณะ	– ผู้เรียนมีความรับผิดชอบ – มีวินัย มีจิตอาสา เคารพผู้อื่น – สามารถดำรงชีวิตร่วมกับชุมชนได้อย่างเหมาะสม – มีความกตัญญูและเห็นคุณค่าของท้องถิ่นตนเอง
3. ด้านสมรรถนะและทักษะแห่งอนาคต (21st Century Skills)	ผู้บริหารส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับบริบทชีวิตจริงของผู้เรียน การเรียนรู้ฐานอาชีพและกิจกรรมบูรณาการกับภาคีเครือข่าย ทำให้ผู้เรียนเกิด “สมรรถนะเพื่อการดำรงชีวิต” สร้างทักษะชีวิต การรู้เท่าทันสังคม และการพึ่งพาตนเอง ผ่านกิจกรรมที่เชื่อมโยงกับบริบทจริง	– ผู้เรียนมีทักษะการสื่อสาร การใช้เทคโนโลยี – ผู้เรียนทุกกลุ่มได้รับโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาและการพัฒนาอย่างทั่วถึง – ผู้เรียนสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง – ดำรงชีวิตในบริบทสังคมร่วมสมัยได้อย่างเหมาะสม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ สรุปให้เห็นความเชื่อมโยง ดังภาพประกอบ 28



ภาพประกอบ 28 ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา ด้านคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์

2. การบริหารและการจัดการ

ผู้บริหารโรงเรียน มีบทบาทในการดำเนินการบริหารและจัดการของสถานศึกษาที่ครอบคลุมด้านวิชาการ ด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้านข้อมูลสารสนเทศ และด้านสภาพแวดล้อม โดยเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อสร้างความมั่นใจด้านคุณภาพการศึกษากำหนดทิศทางองค์กร สถานศึกษามีเป้าหมายวิสัยทัศน์ชัดเจน มีระบบบริหารจัดการคุณภาพ พัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้าน พัฒนาครูและบุคลากร จัดสภาพแวดล้อมและสื่อการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้สังเกต ศึกษาเอกสาร และจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

"... โรงเรียนมีการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพภายในและภายนอกของสถานศึกษา เช่น บริบท ความพร้อมและศักยภาพของสถานศึกษา อัตลักษณ์ และเอกลักษณ์ของสถานศึกษา ความต้องการของท้องถิ่นและชุมชน นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด จุดหมายของแผนพัฒนาการศึกษาชาติ และมีการทบทวนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง ..."

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... โรงเรียนกลายเป็นพื้นที่กลางของชุมชนจริง ๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ปกครอง วัด อบต. หรือภาคเอกชน ต่างเข้ามาช่วยสนับสนุนการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ทำให้โรงเรียนแห่งนี้สามารถพัฒนาคุณภาพได้ แม้มีข้อจำกัดด้านทรัพยากร ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ได้ช่วยเหลือเรื่อง จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ (Learning Center) เพื่อให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัยสำหรับนักเรียนและชุมชน ร่วมกับพันธมิตรจัดตั้งสถานีเรียนรู้ เพื่อเปิดโอกาสให้เยาวชนได้เรียนรู้นอกห้องเรียน ร่วมมือกับครูและชุมชนในการปรับปรุงหลักสูตร ให้สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่และทักษะที่จำเป็นในอนาคต เช่น การทำผักกางมุ้ง การทำถั่วตัด เพื่อให้นักเรียนมีทักษะอาชีพที่นำไปใช้ได้จริง..."

(ตัวแทนเอกชนผู้ให้ข้อมูล, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

"... จากที่ร่วมประชุมทุกครั้งเห็นได้ชัดว่าโรงเรียนมีการวางแผนล่วงหน้า และกำหนดแนวทางพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม ส่งผลให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพมากขึ้น ..."

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... มีการประชุม มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของสถานศึกษา สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การปรับรูปแบบกิจกรรมให้เน้นการเรียนรู้ เข้าสู่โครงการพัฒนาวิชาการ ..."

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

จากศึกษาเอกสาร รายงานโครงการ กิจกรรมในแผนปฏิบัติการประจำปี รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา SAR แผนพัฒนาโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา วารสารเผยแพร่ผลงานประจำปี สมุดบันทึกการประชุมคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เอกสารผลงานโรงเรียน วารสารเพื่อการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนมีแผนพัฒนาโรงเรียนร่วมพัฒนาเฉพาะด้าน มีเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ที่สถานศึกษากำหนดชัดเจน เกิดเครือข่ายสนับสนุนการจัดการศึกษาจากภาคเอกชน และมีการนำรูปแบบการจัดการเรียนการสอน รวมถึงสื่อการสอนทำมือจากโรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมาประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา พันธมิตรผู้สนับสนุนคือกลุ่มมิตรผล เพิ่มทรัพยากรและโอกาสในการพัฒนาองค์กร ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

"... แนวทางการดำเนินงานโรงเรียนร่วมพัฒนา มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ โดยได้รับความร่วมมือจากกลุ่มมิตรผล ทำให้โรงเรียนได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้โรงเรียนสามารถระดมทรัพยากรจากหลายภาคส่วน ส่งผลให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัว และตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ..."

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

"... เมื่อมีเครือข่ายที่เข้มแข็ง การตัดสินใจเชิงบริหารไม่ได้อยู่ที่ผู้บริหารเพียงคนเดียว แต่เป็นการมีส่วนร่วมจากหลายฝ่าย ทำให้การบริหารมีความรอบคอบและโปร่งใสมากขึ้น ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... เราได้เข้ามาสนับสนุนทั้งด้านงบประมาณ สื่อ บุคลากรครูต่างชาติ และองค์ความรู้ ส่งผลให้ระบบบริหารจัดการของโรงเรียนมีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ..."

(ตัวแทนเอกชนผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... คณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงโรงเรียนกับชุมชน ทำให้การบริหารจัดการสอดคล้องกับบริบทพื้นที่ และเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน ..."

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... การที่โรงเรียนกับชุมชนมีกิจกรรมร่วมกัน ทำให้การบริหารจัดการสอดคล้องกับบริบทพื้นที่ และเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน ..."

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ชุมชนรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียน เพราะได้มีส่วนร่วมในการวางแผนและพัฒนา ส่งผลให้การบริหารจัดการมีความเข้มแข็ง ..."

(ผู้นำชุมชนผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

จากการศึกษาเอกสาร รายงานโครงการ กิจกรรมในแผนปฏิบัติการประจำปี รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา SAR แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี มาตรฐานการศึกษาและค่าเป้าหมาย รายงานการประชุมที่เกี่ยวข้อง คำสั่ง โครงการ กิจกรรม แผนพัฒนาโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา พบว่า สถานศึกษากำหนดนโยบาย ทิศทาง กลยุทธ์และแผนงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมของสถานศึกษา มีการบริหารงานอย่างมีส่วนร่วมระหว่างครู บุคลากรทางการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สามารถวัดความสำเร็จได้ มีการประเมินกลยุทธ์การบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยมีการนำผลการประกันคุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายนอกครั้งก่อนมาเป็นส่วนหนึ่งในการปรับปรุงพัฒนาตามข้อเสนอแนะอย่างเป็นรูปธรรม และรายงานผลการดำเนินงานต่อสาธารณชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จัดโครงการและกิจกรรม เช่น โครงการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โครงการปฐมนิเทศและปัจฉิมนิเทศ บันทึกรายงานการประชุม รายงานผลการประเมินคุณภาพภายใน มีกระบวนการบริหารจัดการตามวงจรคุณภาพ PDCA เพื่อยกระดับคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง

จากการสังเกตของผู้วิจัย ในช่วงเช้าก่อนทำกิจกรรมหน้าเสาธง พบว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรและชุมชนมีส่วนร่วม เรื่องความปลอดภัย เนื่องจากโรงเรียนอยู่ติดถนนใหญ่มีความเสี่ยงเรื่องอุบัติเหตุจราจร แต่งตั้งบุคลากร ขอความร่วมมือผู้ปกครอง ชุมชนเป็นอาสาสมัครจราจรช่วยอำนวยความสะดวกการจราจรและดูแลเด็กช่วงเข้า – ออกสถานศึกษา เพื่อป้องกันอุบัติเหตุและสร้างความมั่นใจในการเดินทางและอำนวยความสะดวกในสถานศึกษา และจากการสังเกตของผู้วิจัยบริเวณรอบ ๆ โรงเรียน พบว่า สถานศึกษามีอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อม พื้นที่สำหรับทำกิจกรรมการเรียนรู้ สิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอ ปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ เหมาะสมต่อการจัดการเรียนรู้และสนับสนุนการพัฒนาตนเองของผู้เรียน มีมาตรการรักษาความปลอดภัยที่ตรวจสอบได้ มีการประเมินความเสี่ยงตามบริบทสถานศึกษา การตรวจสอบและบำรุงรักษาอาคาร ระบบไฟฟ้า ระบบประปา และระบบอื่น ๆ อย่างสม่ำเสมอ อุปกรณ์ดับเพลิง มีถังดับเพลิง ติดตั้งกล้องวงจรปิด อาคารเรียน ห้องเรียนจัดตกแต่งบรรยากาศในห้องเรียนให้น่าอยู่ น่าเรียน สะอาด ปลอดภัย อากาศถ่ายเทสะดวก เช่น จัดทำป้ายนิเทศที่มีสีสันสดใส จัดบอร์ดความรู้ สนามเด็กเล่น เครื่องเล่นและสิ่งอำนวยความสะดวกได้มาตรฐานตามข้อกำหนดความปลอดภัยถูกสุขลักษณะและเพียงพอ ดูแลด้านบริบทเฉพาะ ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...ผู้อำนวยการ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การบริหารจัดการมีความเป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อบุคลากรมีขวัญกำลังใจที่ดี สามารถขับเคลื่อนนโยบายของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิผล ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

“...ผู้อำนวยการโรงเรียน พัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง เพราะมีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ครู และชุมชน ทำให้การบริหารมีความเข้มแข็ง ...”

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

“... การที่โรงเรียนสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน ทำให้การบริหารจัดการมีความทันสมัย และสามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์...”

(ตัวแทนเอกชนผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

“... เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ทุกช่องทาง สื่อ สารผ่านไลน์ โทรศัพท์ ทำให้เกิดความเข้าใจโรงเรียนมากขึ้น ...”

(ผู้ปกครองผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

“... โรงเรียนมีกิจกรรมที่ทำร่วมกันหลายฝ่าย ครูและผู้บริหารทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่ ทำให้โรงเรียนมีความเป็นระเบียบและมีการจัดการที่ดี”

(ผู้ปกครองผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

จากการสัมภาษณ์ข้างต้น การสังเกตของผู้วิจัย การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี` รายงานการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา รายงานการประชุมของสถานศึกษาที่เกี่ยวข้อง โครงการกิจกรรม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในทั้ง 5 ด้าน ส่งผลพัฒนากระบวนการบริหารและการจัดการอย่างเป็นระบบ เริ่มจาก 1) การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วม ทุกภาคส่วนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน มีความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาไปในทิศทางเดียวกัน เกิดพลังความร่วมมืออย่างเข้มแข็ง 2) การบริหารแบบมีส่วนร่วม เกิดวัฒนธรรมองค์กรแห่งความร่วมมือ ชุมชนมีความเชื่อมั่นและเข้ามาสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียน โรงเรียนขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างยั่งยืน 3) พัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้าน ตามหลักสูตรสถานศึกษา 4) พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ 5) จัดสภาพแวดล้อมและสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ และ 6) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ ปรากฏดังตาราง 25

ตาราง 25 ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารและการจัดการ โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์

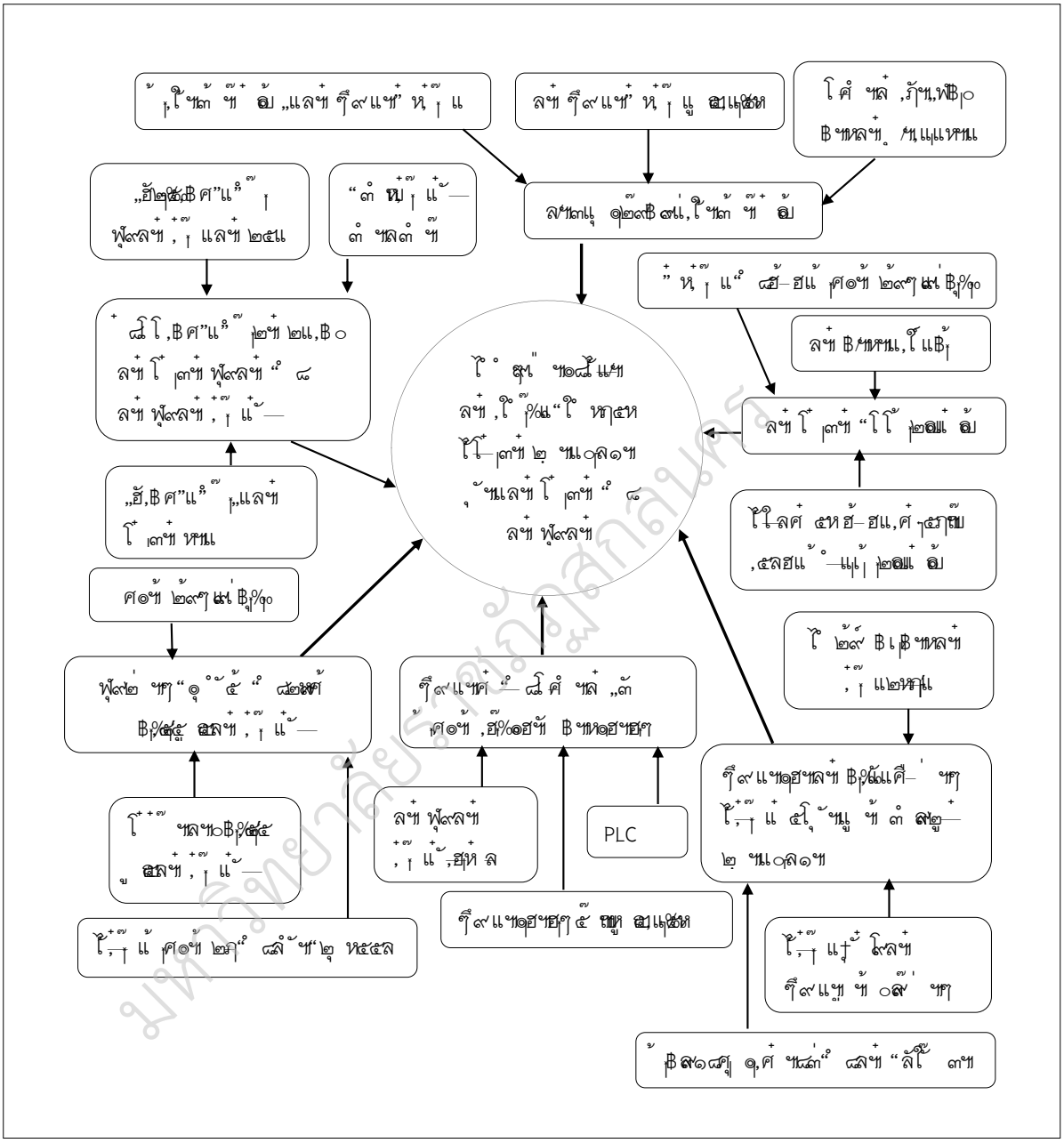
ด้านการบริหารและการจัดการ	สรุปผลการวิจัยเชิงเนื้อหา	ลักษณะที่ปรากฏ
1. การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วม	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการพัฒนาโรงเรียนอย่างชัดเจน โดยสื่อสารเป้าหมายให้ครู บุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชน และภาคีเครือข่ายเข้าใจตรงกัน ภายใต้แนวคิด “โรงเรียนร่วมพัฒนา” ที่มุ่งยกระดับคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนขยายโอกาสให้มีทั้งความรู้ คุณธรรม และทักษะชีวิต	– ทุกภาคส่วนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน – มีความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาไปในทิศทางเดียวกัน – เกิดพลังความร่วมมืออย่างเข้มแข็ง
2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้นำชุมชน และภาคีเครือข่าย มีส่วนร่วมในการวางแผน ตัดสินใจ และติดตามการดำเนินงานของโรงเรียน พร้อมใช้กระบวนการบริหารแบบรับฟังความคิดเห็นและสร้างความไว้วางใจร่วมกัน	– เกิดวัฒนธรรมองค์กรแห่งความร่วมมือ – ชุมชนมีความเชื่อมั่นและเข้ามาสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียน – โรงเรียนขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างยั่งยืน
3. พัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านตามหลักสูตรสถานศึกษา	ผู้บริหารส่งเสริมการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทโรงเรียนขยายโอกาส เน้นการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) พัฒนาผู้เรียนทั้งด้านวิชาการ คุณธรรม ทักษะอาชีพ และสมรรถนะในศตวรรษที่ 21	– ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น – มีทักษะชีวิตมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ – ประยุกต์ใช้ความรู้ในการดำรงชีวิต

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 25 (ต่อ)

ด้านการบริหารและการจัดการ	สรุปผลการวิจัยเชิงเนื้อหา	ลักษณะที่ปรากฏ
4. พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ	ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพครูผ่านกระบวนการ PLC การนิเทศภายใน การอบรมเชิงปฏิบัติการ และการสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโรงเรียนร่วมพัฒนาอื่น ๆ พร้อมส่งเสริมให้ครูสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้	– ครูมีความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนรู้ – ออกแบบกิจกรรมที่ตอบสนองศักยภาพของผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม – เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน
5. จัดสภาพแวดล้อมและสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้	ผู้บริหารพัฒนาสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้สะอาด ปลอดภัย และเอื้อต่อการเรียนรู้ พร้อมสร้างบรรยากาศแห่งความเอื้ออาทร การดูแลช่วยเหลือนักเรียน และเชื่อมโยงแหล่งเรียนรู้ในชุมชนเข้ามาใช้ในการจัดการศึกษา	– ผู้เรียนมีความสุขในการเรียนรู้ กล้าแสดงออก – มีพฤติกรรมเชิงบวก – ครูและบุคลากรปฏิบัติงานในบรรยากาศแห่งความร่วมมือและความสัมพันธ์อันดี
6.ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้	ผู้บริหารนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงาน การสื่อสารองค์กร การจัดเก็บข้อมูลศนักเรียน และการจัดการเรียนรู้ดิจิทัล รวมทั้งส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาการเรียนการสอน	– การบริหารจัดการมีความรวดเร็ว โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ – ผู้เรียนเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัย

ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารและการจัดการ โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ ดังภาพประกอบ 29



ภาพประกอบ 29 ผลลัพธ์เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ
โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์

3. ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ ที่ส่งผลต่อการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอนอย่างครบวงจร ตั้งแต่การออกแบบหลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ไปจนถึงการวัดและประเมินผล โดยก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากการจัดการเรียนการสอนแบบเดิม ไปสู่การจัดการเรียนรู้เชิงรุกที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริมสมรรถนะและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.1 การออกแบบหลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้

จากการศึกษาเอกสาร หลักสูตรสถานศึกษา แผนการจัดการเรียนรู้ บันทึกหลังการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน บันทึกการประชุมผู้ปกครอง บันทึกการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารกำหนดทิศทางหลักสูตรฐานสมรรถนะ (Competency – based) ครูออกแบบแผนการสอนที่เชื่อมโยง “เป้าหมายผู้เรียนในศตวรรษที่ 21” มีการร่วมออกแบบหลักสูตร เชื่อมโยงบริบทชุมชน ภาคเอกชน และแหล่งเรียนรู้จริง ส่งเสริมการออกแบบการจัดการเรียนรู้ตามแนวทาง Active Learning เน้นการคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา และนวัตกรรม ครูมีการพัฒนาหน่วยการเรียนรู้ใหม่ ๆ เกิดนวัตกรรมแผนการสอน รองรับความแตกต่างของผู้เรียน หลักสูตรมีความยืดหยุ่น ทันสมัย เน้นสมรรถนะและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ส่งผลให้โรงเรียนมีหลักสูตรสถานศึกษาและแผนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการบันทึกหลังการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน มีหลักสูตรสถานศึกษาและแผนการจัดการเรียนรู้ที่เสริมสร้างสมรรถนะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีการประเมินผลการใช้หลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“... ผมเริ่มจากกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดว่า เราจะพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะอะไร จากนั้นจึงถ่ายทอดลงไปสู่การออกแบบหลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้ของครู เราไม่ได้ทำคนเดียว อาศัยมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย ทำให้หลักสูตรมีความสอดคล้องกับบริบทจริง นำไปใช้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ...”

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงการสอนของครู โดยเฉพาะการกระตุ้นทางปัญญาและการสร้างแรงบันดาลใจ ทำให้ครูกล้าปรับรูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เป็นแบบ Active Learning และเชื่อมโยงกับสถานการณ์จริง มีการพัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลให้สอดคล้องกับสมรรถนะของผู้เรียน ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"...ผู้อำนวยการโรงเรียน มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและสนับสนุนให้ครูออกแบบหลักสูตรฐานสมรรถนะ โดยใช้กระบวนการ PLC ทำให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ส่งผลเกิดการพัฒนาทักษะการคิดของผู้เรียนมากขึ้น ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ผู้อำนวยการโรงเรียน สนับสนุนทั้งทรัพยากรและกำลังใจ ทำให้ครูสามารถพัฒนานวัตกรรมการสอนได้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีการติดตามและสะท้อนผลการจัดการเรียนรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงการวัดและประเมินผลให้เหมาะสมกับผู้เรียน ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 5, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... โรงเรียนเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ นักเรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง และสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ ..."

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"...ครูใส่ใจนักเรียนเป็นรายบุคคลมากขึ้น มีการติดตามผลการเรียนอย่างต่อเนื่อง และแจ้งข้อมูลให้ผู้ปกครองทราบ มีการออกเยี่ยมบ้านทุกปีการศึกษา ทำให้ร่วมกันพัฒนาผู้เรียนได้อย่างใกล้ชิด ..."

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ภาคส่วนต่าง ๆ เข้ามามีบทบาทในการร่วมการนำทรัพยากรในชุมชนมาใช้ ทำให้การเรียนรู้ประเมินผลจากการปฏิบัติจริงได้ ไม่ใช่เฉพาะการสอบเพียงอย่างเดียว ..."

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

"... การเรียนไม่ใช่แค่สอบอย่างเดียว มีการประเมินจากผลงานที่ทำ ทำให้รู้ว่าตัวเองต้องพัฒนาอะไร และสามารถปรับปรุงได้ ..."

(นักเรียนผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

จากการสังเกตของผู้วิจัย การจัดกิจกรรมเรียนรู้ การทำกิจกรรมห้องเรียน หลักสูตรสถานศึกษา แผนการจัดการเรียนรู้ พบว่า ครูจัดการเรียนรู้เสริมสร้างสมรรถนะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ จัดกิจกรรมบูรณาการส่งเสริมเจตคติที่ดีตามความต้องการ ความถนัดและความสนใจของผู้เรียน โดยการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่คำนึงถึงการมีส่วนร่วมและมีปฏิสัมพันธ์ของผู้เรียน ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ครูมีการจัดการเรียนรู้เสริมสร้างสมรรถนะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ บูรณาการส่งเสริมเจตคติที่ดีตามความต้องการ ความถนัดและความสนใจของผู้เรียน สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานฐาน ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับสถานการณปัจจุบัน โดยใช้รูปแบบ Active learning ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจริงด้วยตนเอง ก่อนกิจกรรมการเรียนรู้ ในภาคเช้า จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถนำตนเองในการเรียนรู้ เช่น จัดกิจกรรมการเรียนรู้ แบบบูรณาการ PBL (Problem – Based – Learning) อย่างเต็มรูปแบบ ครูจัดกิจกรรมแนะแนว กิจกรรมชุมนุม โครงการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนสู่มาตรฐานการเรียน กิจกรรมส่งเสริมประชาธิปไตยและระเบียบวินัยผู้เรียน โครงการคุณภาพผู้เรียนสู่มาตรฐานการเรียนรู้ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย ได้แก่ กิจกรรมวันสุนทรภู่ สัปดาห์ภาษาไทย กิจกรรมส่งเสริมการคัดลายมือ กิจกรรมพัฒนาการเขียน กิจกรรมพัฒนาการอ่าน กิจกรรมการเขียนเรียงความค่ายภาษาไทย ป.4 – ม.3 กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ กิจกรรมคณิตคิดเร็ว กิจกรรมติวเข้มโจทย์คณิตศาสตร์พื้นฐาน กิจกรรท่องสูตรคูณและมาตรต่าง ๆ ติวเข้มคณิตศาสตร์เข้าค่ายคณิตศาสตร์ ป.4 – ม.3 กิจกรรมวันวิทยาศาสตร์ ติวเข้มวิทยาศาสตร์ กิจกรรมวิทยาศาสตร์พลังสิบ กลุ่มวิชาสังคมศึกษา กิจกรรมวันสำคัญทางศาสนา กิจกรรมวันอาเซียน กิจกรรมโรงเรียนวิถีพุทธ ส่งเสริมคุณธรรม กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา ได้แก่ กิจกรรมรณรงค์วันต่อต้านยาเสพติด วันงดสูบบุหรี่โลก วันเอดส์โลก กิจกรรมวัยใสห่างไกลยาเสพติด อบรมจราจรยาเสพติด กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพ ได้แก่ กิจกรรมอาหารไทย กิจกรรมงานประดิษฐ์ กิจกรรมงานเกษตร วิชาภาษาอังกฤษ ได้แก่ กิจกรรมวันสำคัญภาษาต่างประเทศ กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

ได้แก่ กิจกรรมสร้างเสริมความดีหน้าเสาธง กิจกรรมวันสถานปนาลูกเสือ วันวชิรวุธ เข้าค่ายลูกเสือ กิจกรรมชุมนุม กิจกรรมส่งเสริมประชาธิปไตยและวินัยผู้เรียน กิจกรรมคัดเลือกประธานสภานักเรียน โครงการพัฒนาและส่งเสริมการใช้ห้องสมุดเพื่อคุณภาพการเรียนรู้ โครงกาสร้างบุคคลและสังคมแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ค่ายวิชาการ ระดับ ป.1 – 3 ระดับ ป.4 – 6 และระดับ ม.1 – 3 โครงการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ได้แก่ กิจกรรมแข่งขันทักษะทางวิชาการระดับสถานศึกษา ระดับกลุ่ม ระดับเขตพื้นที่ ระดับภาค กิจกรรมเปิดบ้านวิชาการ กิจกรรมทัศนศึกษา ป.6 และ ม.3 โครงการแข่งขันกีฬา กรีฑา ระดับสถานศึกษา กลุ่มสถานศึกษา และระดับเขตพื้นที่ โครงการวันสำคัญ ได้แก่ กิจกรรมประชุมผู้ปกครอง กิจกรรมวันสำคัญของชาติ กิจกรรมวันไหว้ครู วันขึ้นปีใหม่ วันเด็กแห่งชาติ กิจกรรมปัจฉิมนิเทศ โครงการเครือข่ายอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น โครงการสหกรณ์โรงเรียน โครงการส่งเสริมการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง กิจกรรมปลูกพืชผักสวนครัว กิจกรรมการสอนบูรณาการเศรษฐกิจพอเพียง โครงการฝึกทักษะสร้างอาชีพในโรงเรียนสานสัมพันธ์สู่ชุมชน (ถั่วตัดน้ำอ้อย) มีการนิเทศภายใน เพื่อติดตามการรจัดการเรียนรู้อยู่เสมอ มีการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนผ่านกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) เพื่อสะท้อนผลการจัดการเรียนรู้ ปัญหาในชั้นเรียน แนวทางแก้ไขปัญหา และนำผลประเมินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ พัฒนาการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“... โรงเรียนกำหนดทิศทางการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เข้าใจตรงกันว่าการเรียนรู้ต้องเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและพัฒนาสมรรถนะอย่างแท้จริง จัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติ และแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น เช่น การเรียนรู้แบบโครงงานและการใช้สถานการณ์จริง ทำให้นักเรียนมีส่วนร่วมและเกิดการเรียนรู้ ...”

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

“... ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบ Active Learning โดยใช้กระบวนการ PLC ทำให้ครูได้แลกเปลี่ยนแนวทางการจัดกิจกรรมที่เน้นการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหา ส่งผลให้นักเรียนมีทักษะที่สูงขึ้นและสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ผู้บริหารคำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียน ทำให้ครูออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับศักยภาพของนักเรียนแต่ละคน ส่งผลให้ผู้เรียนทุกคนสามารถพัฒนาได้ตามศักยภาพของตนเอง ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... กลุ่มมิตรผล ได้เข้ามาดูแล สนับสนุนสื่อ เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรม และสื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและมาตรฐาน การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ซึ่งเป็นผลมาจากการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ทำให้กิจกรรมการเรียนรู้มีความหลากหลายและเชื่อมโยงกับชีวิตจริงของผู้เรียนมากขึ้น ..."

(ตัวแทนเอกชนผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... โรงเรียนมีการใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชนเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การปลูกถั่วลิสง การปลูกผักออแกนิกส์ ทำให้นักเรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ..."

(ชุมชนผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... กิจกรรมการเรียนได้ทำกิจกรรมกลุ่ม ทำให้สนุกและหนูเข้าใจมากขึ้น ครูให้คิดเอง ทำเอง ไม่ใช่แค่ฟังอย่างเดียว ..."

(นักเรียนผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

จากการสังเกตห้องเรียนของผู้วิจัย พบว่า ครูมีการใช้สื่อ เทคโนโลยีและนวัตกรรม (Instructional Media & Innovation) สนับสนุนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเพียงพอและปลอดภัย มีแผนพัฒนาสื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยี เพื่อส่งเสริมการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ จัดทำโครงการอบรมการผลิตสื่อ ครูจัดทำ และจัดหาพร้อมกับนำสื่อมาใช้ในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ ตามพัฒนาการของเด็กใช้สื่อเทคโนโลยี เช่น แว่นขยาย บัตรคำแถบแม่เหล็ก กล้องดิจิทัล เป็นต้น เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้และแสวงหาความรู้ได้ จัดมุมประสบการณ์และสื่อการเรียนรู้ที่หลากหลายที่ได้จากธรรมชาติหรือสื่อในชุมชน มีข้อมูลแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ได้แก่ ห้องสมุด สวนป่าหลังโรงเรียน) แปลงเกษตร และแหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โครงการทัศนศึกษาแหล่งเรียนรู้ในชุมชน ครูมีการเลือกใช้สื่อที่เหมาะกับบริบทของเด็ก และมีการปรับเปลี่ยนสื่อหรือวัสดุให้สอดคล้องกับพัฒนาการเด็กในแต่ละช่วงวัย เช่น การใช้ของเล่นภูมิปัญญาท้องถิ่น ชุดตัวต่อเสริมทักษะ สื่อดิจิทัล โปรแกรมเสริมทักษะเด็กปฐมวัย เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้และการมีปฏิสัมพันธ์อย่างสร้างสรรค์ มุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้แบบเรียนปนเล่นมีความสุขในการเรียนรู้ ครูจัดบรรยากาศในห้องเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ มีสื่อการสอนที่น่าสนใจ เหมาะสมกับวัยของเด็ก แบบสำรวจข้อมูลสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี แหล่งเรียนรู้แบบประเมินการใช้สื่อของสถานศึกษา โดยการสนับสนุนจากแพลตฟอร์มที่ภาคเอกชนเป็นผู้ผลิตและสนับสนุนให้สถานศึกษานำไปใช้ ได้แก่ True VROOM True VLEARN True Virtual World True Click Life, Upskill ทรูปลูกปัญญา โดย บริษัท ทรูคอร์ปอเรชัน จำกัด (มหาชน) Mitr Phol Knowledge Sharing Site โดย บริษัทน้ำตาลมิตรผล จำกัด และแพลตฟอร์มจากหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ Coding Thailand, Project 14, Q – info แพลตฟอร์มจากสื่อสังคมออนไลน์ ได้แก่ Youtube Facebook Line การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้นอกห้องเรียน เน้น: ทำให้การเรียน “ทันสมัย น่าสนใจ และเข้าถึงง่าย” ตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“... กลุ่มมิตรผลมาช่วยเหลือ สร้างศูนย์การเรียนรู้ (Learning Center) ส่งเสริมให้ครูได้นำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนช่วยในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้นักเรียนเข้าถึงเทคโนโลยีมากยิ่งขึ้น ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

“... นำรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายมาใช้กับผู้เรียน ไม่ว่าจะเป็นการสอนเชิงรุก หรือการนำแบบพัฒนาความฉลาดรู้ PISA มาใช้ ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

“... เราเข้าไปช่วยพัฒนาโรงเรียนเพื่อให้เป็นศูนย์กลางด้านการเรียนรู้ (Learning Center) ให้กับโรงเรียน สามารถใช้โรงเรียนหรือแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ภายในโรงเรียนเป็นศูนย์การเรียนรู้ ที่ด้านคลังสื่อนวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอน ...”

(ตัวแทนเอกชนผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

"... ครูมีการใช้สื่อและมีการติดตามผลการเรียนอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้ปกครองสามารถรับรู้พัฒนาการของลูกได้ชัดเจนมากขึ้น ..."

(ผู้ปกครองผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ครูใช้สื่อและเทคโนโลยีในการสอน เช่น วิดีโอ หรือแอปพลิเคชัน ทำให้เข้าใจบทเรียนง่ายขึ้น และรู้สึกสนุกกับการเรียนมากขึ้น ..."

(นักเรียนผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... การเรียนผ่านสื่อดิจิทัลและกิจกรรมที่ใช้เทคโนโลยี ศูนย์การเรียนรู้ (Learning Center) สนุกครับ ..."

(นักเรียนผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

จากการสังเกตของผู้วิจัย พบว่า การวัดและประเมินผล ครูมีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลายอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยการมีส่วนร่วมของผู้เรียน ผู้ปกครองเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ มีระบบสารสนเทศเพื่อกำกับติดตามวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนรายบุคคล ให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อให้ผู้เรียนพัฒนาตนเองและนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนอย่างเหมาะสมเป็นรายบุคคล และรายงานผลการเรียนรู้ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ การประเมินก่อน – ระหว่าง – หลังเรียน การประเมินตามสภาพจริง (Authentic Assessment) การใช้ข้อมูลผลการเรียน (Data – driven) การสะท้อนผล (Feedback) เน้น: ใช้ข้อมูลพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาเอกสาร บันทึกผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน สรุปผลการประเมินสมรรถนะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา แผนการจัดการเรียนรู้และบันทึกผลหลังการจัดการเรียนรู้ เครื่องมือวัดและประเมินผลการจัดการเรียนรู้ พบว่า ครูมีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยเครื่องมือและวิธีการที่หลากหลาย โดยการมีส่วนร่วมของผู้เรียน ผู้ปกครองเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ครูวัดและประเมินผลผู้เรียนตามมาตรฐานและตัวชี้วัด มีการวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด เพื่อนำไปจัดทำแบบทดสอบที่หลากหลาย มีระบบสารสนเทศเพื่อติดตามวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนรายบุคคล

ครูรู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคล ดำเนินการตรวจสอบ และประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้ผู้เรียนนำไปพัฒนาตนเอง จัดทำโครงการพัฒนางานทะเบียน และวัดผลประเมินผลจัดทำข้อสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน จัดทำปฏิทินการวัดผลประเมินผลตลอดปีการศึกษา จัดทำคลังข้อสอบทุกระดับชั้น ครูได้รับการนิเทศจากผู้บริหารสถานศึกษา อย่างน้อยภาคเรียนละ 3 ครั้ง ได้แก่ การนิเทศการสอนจิตศึกษา นิเทศการสอนรายวิชาเอกวิชาหลัก และนิเทศการสอนแบบ PBL ครูมีกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) วางแผนการจัดกิจกรรมการในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน จัดทำวิจัยในชั้นเรียน มีระบบติดตามผู้เรียน ผ่านโทรศัพท์ ส่งข้อความแชท ทางออนไลน์กับผู้ปกครองเพื่อแจ้งและทำความเข้าใจ นำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลในการพัฒนามาปรับปรุงการจัดการเรียนรู้และคุณภาพผู้เรียนอย่างเหมาะสมเป็นรายบุคคล ตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

"... ผมมีนโยบายและทิศทางการวัดและประเมินผลให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาผู้เรียน โดยเน้นการประเมินเพื่อพัฒนา มากกว่าการตัดสินผลเพียงอย่างเดียว และมีการกำกับ ติดตาม และสะท้อนผลอย่างต่อเนื่อง ทำให้ระบบการประเมินมีความเป็นระบบและนำไปใช้ปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนได้ ..."

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ครูพัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลที่หลากหลาย เช่น การประเมินจากผลงาน การใช้รูบริก และแฟ้มสะสมงาน ซึ่งช่วยให้สามารถสะท้อนศักยภาพของผู้เรียนได้รอบด้าน และมีการติดตามพัฒนาการของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... การสนับสนุนจากผู้บริหารทำให้ครูมีความเข้าใจในการประเมินเพื่อพัฒนา และใช้วิธีการประเมินที่หลากหลาย เช่น การสังเกตพฤติกรรม การประเมินระหว่างเรียน และการสะท้อนผล ทำให้เห็นพัฒนาการของนักเรียนได้ชัดเจนมากขึ้น ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ผู้บริหารมีการติดตามและกำกับการใช้ผลการประเมินอย่างเป็นระบบ โดยนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนพัฒนาผู้เรียนรายบุคคล และปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 5, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"...โรงเรียนมีการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลผู้เรียน ..."

(ผู้ปกครองผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

"... ครูจะให้คำแนะนำ ทำให้สามารถพัฒนาตัวเองได้ดีขึ้น และรู้ว่าควรทำอย่างไรต่อไป ..."

(นักเรียนผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, กันยายน 2568)

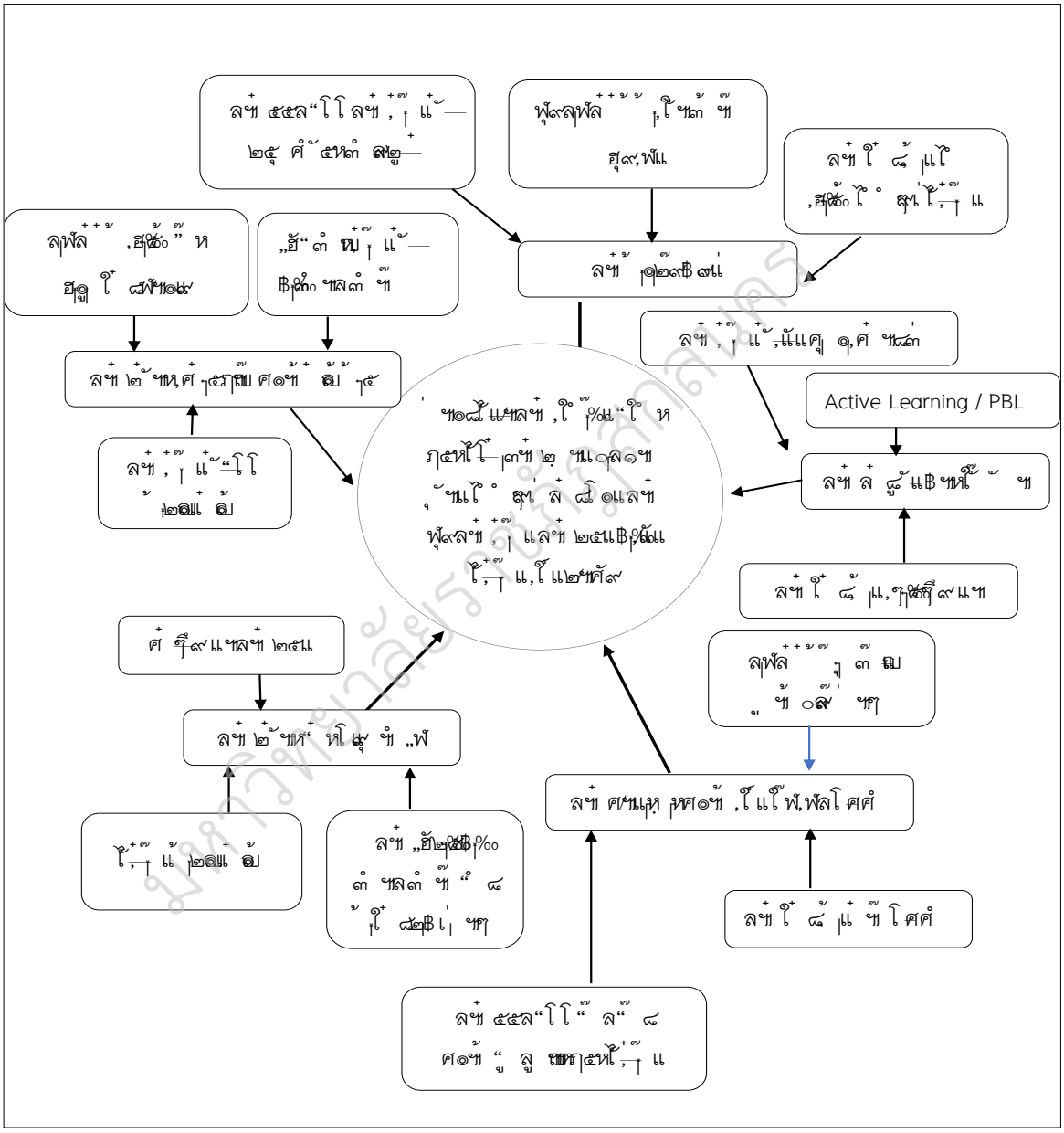
จากตัวอย่างการสัมภาษณ์ข้างต้น จากการสังเกตห้องเรียนของผู้วิจัย การศึกษาเอกสาร หลักสูตรสถานศึกษา แผนการจัดการเรียนรู้ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี คำสั่ง โครงการ กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ผลลัพธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านกระบวนการ จัดการเรียนการสอนโรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พบว่า 1) การออกแบบหลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้ ออกแบบหลักสูตรฐานสมรรถนะ (Competency – based) มีหลักสูตรสอดคล้องกับบริบทชุมชนและความต้องการของผู้เรียน แผนการจัดการเรียนรู้เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เสริมสร้างสมรรถนะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ผู้เรียนได้เรียนรู้จากสถานการณ์จริงและลงมือปฏิบัติ ผู้เรียนมีทักษะคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา มีวินัย ความรับผิดชอบ และจิตสาธารณะ ผู้เรียนมีสมรรถนะและทักษะแห่งอนาคต 3) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีการประเมินตามสภาพจริงและหลากหลายวิธี ครูติดตามพัฒนาการผู้เรียนรายบุคคล ผู้เรียนได้รับการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การจัดการเรียนรู้สอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียนปรากฏดังตาราง 26

ตาราง 26 ผลลัพธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์

ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน	สรุปผลการวิจัยเชิงเนื้อหา	ลักษณะที่ปรากฏ
1. การออกแบบหลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและแผนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนร่วมพัฒนาชุมชน โดยเน้นการเชื่อมโยงความรู้กับชีวิตจริงและทักษะในศตวรรษที่ 21	– ออกแบบหลักสูตรฐานสมรรถนะ (Competency – based) – มีหลักสูตรสอดคล้องกับบริบทชุมชนและความต้องการของผู้เรียน – แผนการจัดการเรียนรู้เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เสริมสร้างสมรรถนะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) และการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem – based Learning) รวมทั้งส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการเรียนรู้ร่วมกับชุมชน	– ผู้เรียนได้เรียนรู้จากสถานการณ์จริงและลงมือปฏิบัติ – ผู้เรียนมีทักษะคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา – มีวินัย ความรับผิดชอบและจิตสาธารณะ – ผู้เรียนมีสมรรถนะและทักษะแห่งอนาคต
3. การวัดและประเมินผลการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูใช้การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง โดยเน้นการประเมินเพื่อพัฒนาผู้เรียนรายบุคคลอย่างต่อเนื่อง มีการสะท้อนผลการเรียนรู้และนำผลการประเมินไปปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน	– มีการประเมินตามสภาพจริงและหลากหลายวิธี – ครูติดตามพัฒนาการผู้เรียนรายบุคคล – ผู้เรียนได้รับการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง – การจัดการเรียนรู้สอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ สรุปให้เห็นความเชื่อมโยง ดังภาพประกอบ 30



ภาพประกอบ 30 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์

ตอนที่ 3 ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนบ้านช่อผกา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกทั้งต่อผู้เรียน ครู บุคลากร และสถานศึกษา โดยเฉพาะการสร้างโอกาสทางการศึกษา การลดความเหลื่อมล้ำ การส่งเสริมการเรียนรู้ตามศักยภาพของผู้เรียนรายบุคคล และการสร้างความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในการร่วมพัฒนาโรงเรียน นอกจากนี้ ยังส่งผลให้เกิดบรรยากาศองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความผูกพันต่อองค์กร และความเชื่อมั่นของชุมชนที่มีต่อสถานศึกษา จากการวิเคราะห์ข้อมูลภาคสนาม พบว่า ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนบ้านช่อผกา สามารถจำแนกได้ 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านคุณภาพผู้เรียน 2) ด้านการบริหารและการจัดการ และ 3) ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน ซึ่งแต่ละด้านสะท้อนถึงความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนร่วมพัฒนาและความต้องการของชุมชนอย่างชัดเจน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. คุณภาพผู้เรียน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนบ้านช่อผกาส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนอย่างรอบด้าน โดยทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการสูงขึ้น มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และมีสมรรถนะสำคัญที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ทั้งนี้ ผลลัพธ์ดังกล่าวเกิดจากบทบาทของผู้บริหารในการกำหนดวิสัยทัศน์ สร้างเครือข่าย กระตุ้นการคิด สร้างแรงบันดาลใจ และดูแลผู้เรียนตามความแตกต่างระหว่างบุคคลอย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยได้สังเกต ศึกษาเอกสาร และจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“... เด็กของโรงเรียนเราส่วนใหญ่ไม่ได้มีต้นทุนชีวิตเท่ากัน บางคนอยู่กับปู่ย่า บางคนพ่อแม่ไปทำงานต่างจังหวัด ถ้าผู้บริหารมองแค่ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการอย่างเดียว โรงเรียนคงพัฒนาไม่ได้ ผมจึงพยายามขับเคลื่อนให้ครูทุกคนเข้าใจบริบทของเด็กก่อน แล้วออกแบบการเรียนรู้ที่ตอบโจทย์ชีวิตจริงของเขา ผลที่เห็นชัดคือเด็กกล้า มีความรับผิดชอบ และค้นพบความสามารถของตนเองมากกว่าเดิม ...”

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“... ผู้อำนวยการโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ชัดเจนมากเรื่องการพัฒนาเด็กในศตวรรษที่ 21 ทำให้การสอนมีเป้าหมายชัดเจนและสอดคล้องกันทั้งโรงเรียน เราสอนโดยยึดวิสัยทัศน์เป็นหลัก ทำให้ผู้เรียนพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้ครูปรับวิธีสอนใหม่ เด็กจึงกล้าคิด กล้าถาม และมีทักษะคิดวิเคราะห์มากขึ้นกว่าเดิม ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“... ที่เปลี่ยนไปชัดที่สุดคือ เด็กมีความมั่นใจและมีระเบียบวินัยมากขึ้น โรงเรียนไม่ได้สอนเฉพาะในห้องเรียน แต่ดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม เด็กจึงได้เรียนรู้จากอาชีพจริงและสภาพจริงของพื้นที่ เด็กบางคนสามารถสร้างรายได้ระหว่างเรียนได้ ถือว่าเป็นผลสำเร็จที่เห็นเป็นรูปธรรม ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“... ผู้อำนวยการโรงเรียน ให้ความสำคัญกับเด็กทุกคน มาช่วยเหลือนักเรียนที่ขาดแคลน ส่งผลให้เด็กมีโอกาสทางการศึกษามากขึ้น ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“... ผู้บริหารให้อิสระครูในการออกแบบการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทเด็ก ทำให้การจัดการเรียนการสอนเปลี่ยนจากการเน้นท่องจำมาเป็นการลงมือปฏิบัติจริง เด็กมีส่วนร่วมในชั้นเรียนมากขึ้น กล้าคิด กล้าถาม และสามารถเชื่อมโยงความรู้กับชีวิตประจำวันได้ดีขึ้น ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“... โรงเรียนแห่งนี้มีจุดเด่นตรงที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามาร่วมพัฒนาเด็กจริง ๆ ไม่ได้ทำเพียงกิจกรรมเชิงสัญลักษณ์ เด็กที่เข้าร่วมโครงการมีทักษะการทำงาน การสื่อสาร และความรับผิดชอบดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด หลายคนสามารถนำทักษะไปต่อยอดเป็นอาชีพเสริมให้ครอบครัวได้ ...”

(ตัวแทนมูลนิธิผู้ให้ข้อมูล, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

“... โรงเรียนไม่ได้แยกตัวออกจากชุมชนเหมือนในอดีต ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาเด็ก ทำให้เด็กมีความผูกพันกับท้องถิ่น รู้จักคุณค่าของอาชีพในชุมชน และมีจิตสาธารณะมากขึ้น ...”

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“... เด็กเปลี่ยนแปลงเยอะ มีความรับผิดชอบ...”

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“...เห็นชัด ๆ คือเด็กดีขึ้น เด็กจึงมีความมั่นใจในตัวเองมากขึ้น กล้าแสดงออก และกล้าตัดสินใจ มีระเบียบวินัยดีขึ้น...”

(ผู้นำชุมชนผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“... ผู้บริหารใส่ใจ จริงใจกับเด็ก ทำให้เด็กได้รับการดูแลอย่างใกล้ชิด ส่งผลให้ผลการเรียนและพฤติกรรมของเด็กดีขึ้น ...”

(ผู้ปกครองผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“... หนูชอบทำกิจกรรมโดยเฉพาะ งานฝีมือ ทำน้ำผลไม้ และปลูกผักค่ะ ...”

(นักเรียนผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“...หนูรู้สึกว่าโรงเรียนน่าอยู่ สวยงาม ร่มรื่น มีผัก มีปลาได้กินและแบ่งขายสนุกมากขึ้น ที่ได้ทำกิจกรรมจริง ...”

(นักเรียนผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

จากศึกษาเอกสาร รายงานโครงการ กิจกรรมในแผนปฏิบัติการประจำปี รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา SAR แผนพัฒนาโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา วารสารเผยแพร่ผลงานประจำปี หลักสูตรของสถานศึกษา แผนการจัดการเรียนรู้และบันทึกอื่นที่เกี่ยวข้อง สรุปผลการประเมินสมรรถนะ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ระบบข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน เอกสารผลงานในระดับประเทศ ระดับชาติ และเขตพื้นที่ เอกสารประกาศนียบัตร / โล่เกียรติยศ วารสารเพื่อการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน ปพ.1 (ระเบียนแสดงผลการเรียน) ปพ.3 (รายงานผู้สำเร็จการศึกษา) และ ปพ.5 (บันทึกผลการเรียนรายวิชา) พบว่า

1.1 ด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ (Academic Achievement)

ผู้เรียนมีสมรรถนะตามหลักสูตรสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด ผลการประเมินความสามารถด้านการอ่านของผู้เรียน (RT) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ย้อนหลัง 3 ปีการศึกษา ปีการศึกษา 2565 – 2567 มีคะแนนเฉลี่ยพัฒนาการสูงขึ้นตามลำดับ ร้อยละ 59.52 69.47 และ 66.70 ผลการประเมินคุณภาพผู้เรียน (NT) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ย้อนหลัง 3 ปีการศึกษา ปีการศึกษา 2565 – 2567 มีคะแนนเฉลี่ยพัฒนาการสูงขึ้นตามลำดับ ร้อยละ 61.31 71.27 และ 74.54 โดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าระดับประเทศ ร้อยละ 52.50 57.78 และ 57.81 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O – NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ย้อนหลัง 3 ปีการศึกษา มีคะแนนเฉลี่ยลดลงในรายวิชาคณิตศาสตร์ และภาษาอังกฤษ ไม่ถึงร้อยละ 30 โดยเฉพาะปีการศึกษา 2567 รายวิชาคณิตศาสตร์มีคะแนนเฉลี่ย ร้อยละ 17.16 และรายวิชาภาษาอังกฤษ ร้อยละ 26.17 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O – NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ย้อนหลัง 3 ปีการศึกษา มีคะแนนเฉลี่ยลดลงในรายวิชาคณิตศาสตร์และภาษาอังกฤษ ไม่ถึงร้อยละ 30 โดยเฉพาะปีการศึกษา 2567 รายวิชาคณิตศาสตร์มีคะแนนเฉลี่ย ร้อยละ 23.49 และรายวิชาภาษาอังกฤษ ร้อยละ 24.65 ผู้เรียนที่มีผลประเมินการอ่าน คิด วิเคราะห์ และเขียน ในระดับดีขึ้นไป ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2566 – 2567 มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 90.60 และ 90.63 ผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแต่ละรายวิชาในระดับ 3 ขึ้นไป ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2567 มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 69.85 ผลการประเมินสมรรถนะสำคัญของผู้เรียน 5 ด้าน ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2566 – 2567 ร้อยละ 93.12 และ 97.78 ผู้เรียนอ่านหนังสือออกและอ่านคล่องรวมทั้งสามารถเขียนเพื่อการสื่อสารได้ทุกคนสามารถใช้เทคโนโลยีในการแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอยู่ในระดับดีเยี่ยม ผู้เรียนมีบันทึกการเรียนรู้จากการอ่านและการสืบค้น

จากเทคโนโลยีสารสนเทศอย่าง คิดเป็นร้อยละ 100 ผู้เรียนที่ผ่านการประเมินความสามารถด้านการคิดตามที่กำหนดในหลักสูตรคิดเป็นร้อยละ 98.61 ผู้เรียนที่ผ่านเกณฑ์การประเมินตามความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสังคมตามที่กำหนดในหลักสูตรคิดเป็นร้อยละ 98.61 สถานศึกษากิจกรรมยุวบรรณารักษ์ส่งเสริมนิสัยรักการอ่าน

1.2 ด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ (Desired Characteristics)

จากการศึกษา แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี มาตรฐานการศึกษาและค่าเป้าหมาย คำสั่งที่เกี่ยวข้อง โครงการ กิจกรรม รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self – Assessment Report: SAR) ระบุผลการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2566 – 2567 ร้อยละ 100 และ 94.21 ผู้เรียนเข้าร่วมกิจกรรมลูกเสือ เนตรนารี กิจกรรมวันเด็กแห่งชาติ กิจกรรมกีฬาสีภายใน กิจกรรมลอยกระทง การนำเสนอผลงานบริษัทสร้างการดี การนำเสนอผลงานพิษภัยของยาเสพติด ผลงานนักเรียนในการเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมด้านดนตรี – นาฏศิลป์ นักเรียนร่วมกิจกรรมวันสำคัญทางศาสนา สถานศึกษาเน้นการพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรมที่เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน ตามนโยบายของผู้บริหารเรื่อง “อิ่มท้องสมองดีมีวินัย ปลอดภัย โตไปไม่โกง สร้างภูมิคุ้นกัน และรู้เท่าทันสื่อและสิ่งไม่พึงประสงค์” โดยการจัดค่ายคุณธรรมกับนักเรียนทุกระดับชั้น จัดกิจกรรมการพัฒนาให้เหมาะสมกับวัย พัฒนาคุณธรรมผู้เรียนตามหลักสูตรโตไปไม่โกง เน้นให้ผู้เรียนมีวินัย ซื่อสัตย์รับผิดชอบและมีจิตสาธารณะ มีระบบการแนะแนวและการดูแลสุขภาวะจิต นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาร่วมกันวางแผนการจัดการเรียนการสอนและมีการเรียนรู้ในโลกกว้างการเข้าไปศึกษากับภูมิปัญญาในชุมชนรอบ ๆ สถานศึกษาจัดกิจกรรมสถานศึกษา “ปลอดยาเสพติด” ให้ความรู้เรื่องพิษภัยจากยาเสพติด ส่งเสริมการออกกำลังกาย มีการเต้นบาสโลบและเพิ่มเวลารู้เรื่องอาชีพ เช่น การทำไข่เค็มสมุนไพรพอกดินจอมปลวก การปลูกพืชผักสวนครัว การเลี้ยงปลาน้ำจืด การเพาะเห็ดนางฟ้า การทำดอกไม้จากหลอดพลาสติกที่ใช้แล้ว การทำเหรียญโปรยทาน เป็นต้น ผู้เรียนรู้และตระหนักถึงโทษและพิษภัยของสิ่งเสพติดต่าง ๆ เลือกรับประทานอาหารที่สะอาด และมีประโยชน์รักการออกกำลังกาย ผู้เรียนมีผลงานเชิงประจักษ์ทั้งในระดับชาติ ระดับภาค และระดับเขตพื้นที่ เช่น ได้รับรางวัลเหรียญทอง กิจกรรมการประกวดโครงงานคุณธรรม ระดับชั้น ม.1 – ม.3 งานศิลปหัตถกรรมนักเรียน ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ครั้งที่ 71 ปีการศึกษา 2566

ได้รับรางวัลเหรียญทอง รองชนะเลิศอันดับ 1 การแข่งขันกิจกรรมการประกวดโครงงานคุณธรรม ระดับชั้น ป.1 – 3 และ ม.1 – ม.3 ได้รับรางวัลเหรียญทอง รองชนะเลิศอันดับ 2 การแข่งขันร้องเพลงพระราชนิพนธ์ ประเภทชาย ระดับชั้น ม.1 – ม.3 ได้รับรางวัลเหรียญทอง การแข่งขันการสร้างสรรค์ภาพด้วยการปะติด ม.1 – ม.3 ได้รับรางวัลเหรียญทอง การแข่งขันวาดภาพระบายสี ประเภทนักเรียนที่มีความบกพร่องทางสติปัญญา ระดับชั้น ป.1 – 6 ได้รับรางวัลเหรียญทอง การแข่งขันการประกวดสวดมนต์บาลีแปลไทย ระดับชั้น ป.1 – ม.3 ได้รับรางวัลเหรียญทองชนะเลิศการแข่งขันบรรณารักษ์ส่งเสริมรักการอ่าน ระดับชั้น ป.4 – 6 และระดับชั้น ม.1 – ม.3 ได้รับรางวัลเหรียญทอง การแข่งขันการประกวดสวดมนต์บาลีแปลไทย ระดับชั้น ป.1 – ม.3 ได้รับรางวัลเหรียญทอง ชนะเลิศกิจกรรมการประกวดเพลงคุณธรรม ระดับชั้น ป.4 – 6 และระดับชั้น ม.1 – ม.3

1.3 ด้านสมรรถนะและทักษะแห่งอนาคต (21st Century Skills)

จากการสังเกตของผู้วิจัย พบว่า ผู้เรียนสามารถนำตนเองในการเรียนรู้ด้วยโครงงาน ผู้เรียนมีแฟ้มสะสมผลงาน บันทึกการเข้าใช้ห้องสมุด บันทึกการใช้ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ได้รับการสนับสนุนจากมูลนิธิ ซี.ซี.เอฟ. เพื่อเด็กและเยาวชนฯ และ สสวท. ในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ (Learning Ecology)"ที่เชื่อมโยง ความรู้ ทักษะ วิถีชีวิตของผู้เรียนอย่างเป็นระบบ ได้แก่ กิจกรรม "ห้องเรียนวิทยาศาสตร์ออนไลน์" (Science Classroom Online) กิจกรรม "ห้องเรียนวิทยาศาสตร์ออนไลน์" เพื่อเสริมทักษะ STEM จัด "ห้องเรียนสมาธิ" เพื่อพัฒนาคุณลักษณะด้านจิตใจและสมาธิ เน้นทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 โครงการส่งเสริมโรงเรียนต้นแบบ STEM ในการทำฟาร์มอัจฉริยะ ค่ายทักษะวิชาการส่งเสริมความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ICT for Kids อัจฉริยะเกษตรประณีตในโรงเรียน (Science Technology Innovation (STI): Smart Intensive Farming) เน้นการจัดการเรียนรู้ที่สามารถบูรณาการรายวิชาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ เทคโนโลยี และวิทยาการคำนวณ กับการทำเกษตรแบบประณีตในโรงเรียน ตัวอย่างคำสัมภาษณ์ ดังนี้

"... ผมพยายามปลูกฝังเรื่องวินัย ความรับผิดชอบ และการอยู่ร่วมกับผู้อื่นควบคู่ไปกับการเรียน ผลที่เห็นชัดคือเด็กมีความอดทนมากขึ้น รู้หน้าที่ของตนเอง ..."

(ผู้อำนวยการโรงเรียน, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"... โรงเรียนเปิดพื้นที่กิจกรรมและส่งเสริมการเรียนรู้ตามความถนัด เด็กเริ่มมีความมั่นใจ กล้าพูด กล้าทำได้..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"... เด็กหลายคนมีจิตอาสา ช่วยงานวัด งานหมู่บ้าน หรือกิจกรรมสาธารณะโดยไม่ต้องบังคับ ซึ่งสะท้อนว่าโรงเรียนสามารถปลูกฝังคุณลักษณะที่ดีได้จริง..."

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"... สิ่งที่แตกต่างของโรงเรียนแห่งนี้ ที่มูลนิธิเห็นคือ เด็กมีความอ่อนน้อม อดทน และพร้อมเรียนรู้ สามารถปรับตัวและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ..."

(ตัวแทนมูลนิธิ, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"... เด็กของโรงเรียนนี้มีความสัมพันธ์กับชุมชนค่อนข้างดี เพราะโรงเรียนเปิดโอกาสให้เด็กเข้าร่วมกิจกรรมของหมู่บ้านอยู่เสมอ ..."

(ผู้นำชุมชนผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

จากการสัมภาษณ์ข้างต้น การสังเกตของผู้วิจัย การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่า ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนบ้านช่อผกา ไม่ได้สะท้อนเพียงความสำเร็จด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการเท่านั้น แต่ยังสะท้อน "การยกระดับคุณภาพชีวิตและโอกาสของผู้เรียน" ที่มีความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา จนเกิดคุณภาพผู้เรียน ดังนี้ 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น และสามารถพัฒนาตนเองได้ตามศักยภาพ ลดความเหลื่อมล้ำทางการเรียนรู้ 2) ด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีวินัยและความรับผิดชอบ มีจิตสาธารณะ เคารพกติกาและทำงานร่วมกับผู้อื่น กล้าแสดงออกและมั่นใจในตนเอง มีเป้าหมายในชีวิตและทัศนคติเชิงบวก และ 3) ด้านสมรรถนะและทักษะแห่งอนาคต (21st Century Skills) มีทักษะการคิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์ มีทักษะการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม สามารถแก้ปัญหาและตัดสินใจได้ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม ปรากฏดังตาราง 27

ตาราง 27 ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนบ้านช่อผกา

ด้านคุณภาพผู้เรียน	สรุปผลการวิจัยเชิงเนื้อหา	ลักษณะที่ปรากฏ
1. ด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ	กำหนดเป้าหมายการพัฒนาผู้เรียนอย่างชัดเจน และสื่อสารแนวทางร่วมกับครูและชุมชน ส่งผลให้เกิดการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน โดยผู้บริหารกำหนดเป้าหมายคุณภาพผู้เรียนอย่างชัดเจน ผู้เรียนสามารถพัฒนาศักยภาพทางวิชาการได้ตามความแตกต่างระหว่างบุคคล	– ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น – ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น และสามารถพัฒนาตนเองได้ตามศักยภาพ – ลดความเหลื่อมล้ำทางการเรียนรู้
2. ด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์	ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก เน้นการมีส่วนร่วม การทำงานร่วมกับชุมชน และการปลูกฝังค่านิยมที่ดีผ่านการเป็นแบบอย่าง ส่งผลให้ผู้เรียนมีวินัย ความรับผิดชอบ จิตสาธารณะ และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งยังเกิดความภาคภูมิใจในตนเองและมีเป้าหมายในการดำเนินชีวิต	– มีจิตสาธารณะ – เคารพกติกาและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ – กล้าแสดงออกและมั่นใจในตนเอง – มีเป้าหมายในชีวิตและทัศนคติเชิงบวก

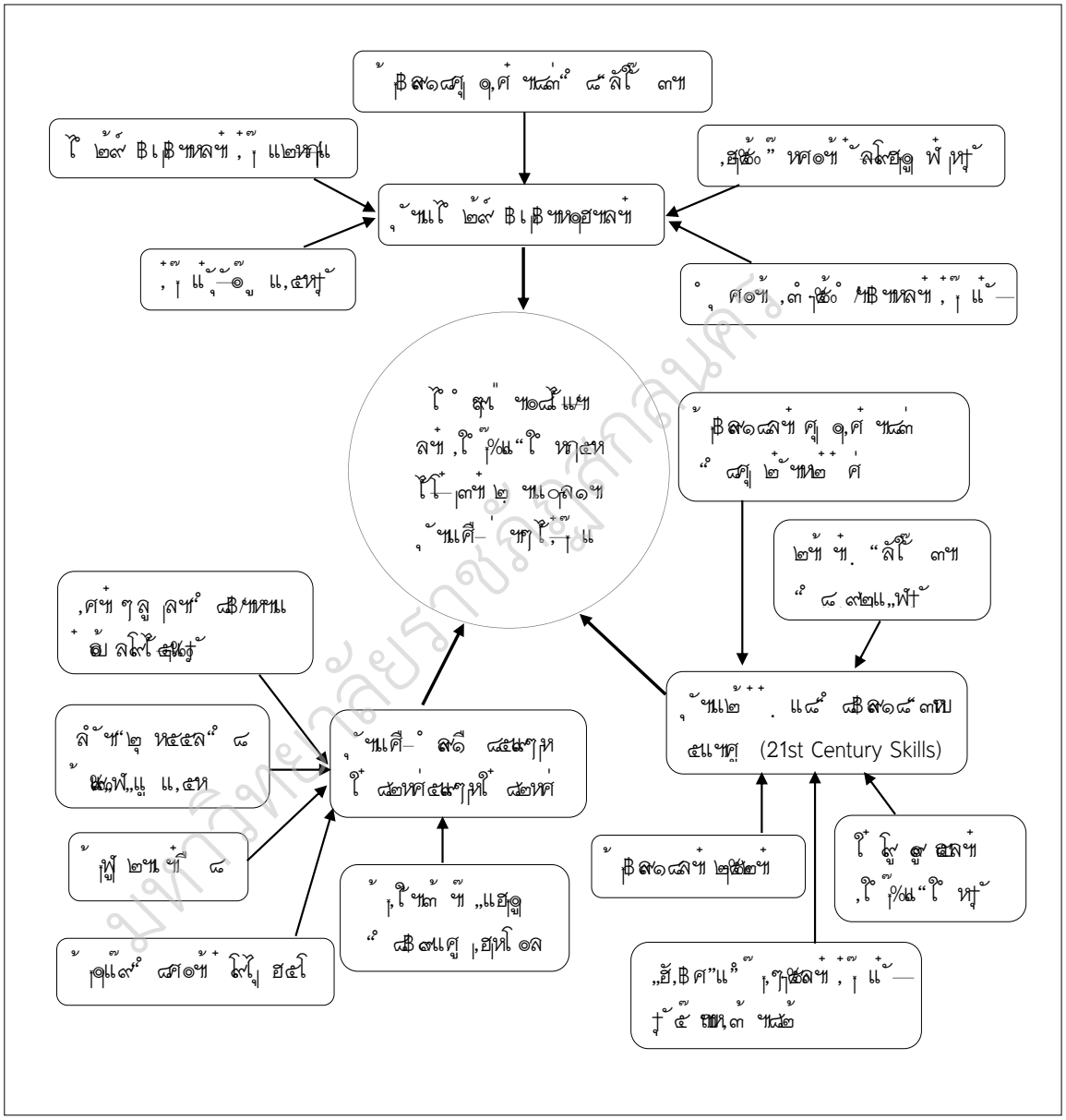
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 27 (ต่อ)

ด้านคุณภาพผู้เรียน	สรุปผลการวิจัยเชิงเนื้อหา	ลักษณะที่ปรากฏ
3. ด้านสมรรถนะและทักษะแห่งอนาคต (21st Century Skills)	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning และ Problem – based Learning รวมทั้งเชื่อมโยงเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและภาคีภายนอก ทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงและพัฒนาทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21	– มีทักษะการคิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์ – มีทักษะการสื่อสาร – สามารถแก้ปัญหาและตัดสินใจได้ – ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี – ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนบ้านช่อผกา สรุปให้เห็นความเชื่อมโยง ดังภาพประกอบ 31



ภาพประกอบ 31 ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา ด้านคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนบ้านช่อผกา

2. กระบวนการบริหารและการจัดการ

ผู้บริหารสถานศึกษา ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางการพัฒนาโรงเรียนอย่างชัดเจน พร้อมทั้งสร้างการมีส่วนร่วมจากครู ผู้ปกครอง ชุมชน และภาคีเครือข่ายในการขับเคลื่อนโรงเรียนร่วมพัฒนา ส่งผลให้เกิดการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม มีระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน และสามารถระดมทรัพยากรจากชุมชนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยได้สังเกต ศึกษาเอกสาร และจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

"... บริบทของโรงเรียนเรามีความซับซ้อน ทั้งเรื่องเศรษฐกิจครอบครัว และความแตกต่างของผู้เรียน ผมจึงใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ครู ชุมชน และภาคีเครือข่ายเข้ามาร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมรับผิดชอบ ผลที่เกิดขึ้นคือการทำงานของโรงเรียนมีทิศทางเดียวกันและคล่องตัวมากขึ้น ..."

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"... ที่มีการประชุมร่วมกับชุมชน ไม่ใช่เฉพาะเวลามีปัญหา ผู้บริหารจะนำข้อมูลของโรงเรียนมาแลกเปลี่ยนกับชุมชน หลายด้านได้รับความร่วมมือมากขึ้น ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"... จุดเด่นของโรงเรียนนี้ คือ ผู้บริหารสามารถประสานงานทุกฝ่ายได้ดี มีหน่วยงานหลาย ๆ ที่ พร้อมเข้ามาสนับสนุน เช่น ชุมชน เอกชน ..."

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 2, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"... ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมมาก ครูแต่ละฝ่ายไม่ได้ทำงานแยกส่วน แต่มีการประสานงานร่วมกันตลอด ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

จากสังเกตของผู้วิจัย พบว่า สถานศึกษามีการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรี

มีการวิเคราะห์ SWOT Analysis สภาพแวดล้อมภายในองค์กร จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาสในการพัฒนาอย่างเป็นระบบ มีการนำแผนไปปฏิบัติ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนา และเป็นแบบอย่างที่ดีได้ ส่งเสริมครูให้จัดการเรียนรู้ด้วยกระบวนการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) เช่น วิชาวิทยาศาสตร์ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีการเรียนรู้ผ่านโครงงาน เช่น โครงงานคุณธรรมโครงงานวิทยาศาสตร์ ส่งเสริมครูจัดทำนวัตกรรมการสอน คือ “ยุวบรรณรักษ์ศตวรรษที่ 21 ส่งเสริม 3R โดยใช้กระบวนการ PBL” เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ครูได้รับการสนับสนุนจากเครือข่าย เช่น การอบรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแหล่งเรียนรู้ภายนอก มีโอกาสพานักเรียนออกไปเรียนรู้นอกห้องเรียนมากขึ้น การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

“... โรงเรียนได้รับการสนับสนุนจากเครือข่าย เช่น ซีซีเอฟ องค์กรภายนอก ชุมชน และผู้ปกครอง มีหน่วยงานมาช่วยสนับสนุน เช่น งบ สิ่งของ และทุนเด็กพร้อมสนับสนุนการฝึกทักษะอาชีพให้กับผู้เรียนและชุมชน ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“... ชุมชน ผู้ปกครอง มีส่วนร่วมวางแผนพัฒนาโรงเรียนจริง ๆ เช่น เข้ารับการอบรม แนวคิด STEM ประยุกต์ในครัวเรือน ...”

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

จากการศึกษาเอกสาร แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนพัฒนาโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา แผนปฏิบัติการประจำปี รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR) สมุดบันทึกการประชุม รายงานการประชุมของสถานศึกษา หลักสูตรสถานศึกษา ผลงานของโรงเรียน วารสารเผยแพร่ผลงานประจำปี พบว่า จุดเริ่มต้นของการกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา คือ การมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ การบริหารงานอย่างมีส่วนร่วมระหว่างครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สามารถวัดความสำเร็จได้ มีการประเมินกลยุทธ์การบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง แผนปฏิบัติการประจำปีที่ชัดเจนครอบคลุมงาน โครงการของสถานศึกษา มีกำกับ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล นำผลการประกันคุณภาพภายในไปใช้ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตัวอย่างการสัมภาษณ์ข้างต้น การสังเกตของผู้วิจัย การศึกษาเอกสาร ผลลัพธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนบ้านช่อผกา ด้านการบริหารและการจัดการ พบว่า 1) การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วม มีเป้าหมายร่วมในการพัฒนาโรงเรียน บุคลากรเข้าใจทิศทางการดำเนินงาน การพัฒนาโรงเรียนมีความต่อเนื่อง 2) การบริหารแบบมีส่วนร่วม เกิดการทำงานเป็นทีม ผู้ปกครองชุมชนเครือข่ายเอกชน มูลนิธิมีส่วนร่วม โรงเรียนและชุมชนมีความสัมพันธ์ที่ดี 3) พัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านตามหลักสูตรสถานศึกษา มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น มีทักษะคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหา ผู้เรียนได้รับการพัฒนาตามศักยภาพ 4) พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ พัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) การจัดการเรียนรู้เชิงรุก 5) จัดสภาพแวดล้อมและสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ผู้เรียนมีความสุข กล้าแสดงออก เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในโรงเรียน และ 6) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ ใช้เทคโนโลยีในการบริหารงาน ปรากฏดังตาราง 28

ตาราง 28 ผลลัพธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารและการจัดการ โรงเรียนบ้านช่อผกา

ด้านการบริหารและการจัดการ	สรุปผลการวิจัยเชิงเนื้อหา	ลักษณะที่ปรากฏ
1. การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วม	ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการพัฒนาโรงเรียนร่วมพัฒนาอย่างชัดเจน โดยมุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ชุมชน และการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ทำให้ครู บุคลากร และภาคีเครือข่ายมีความเข้าใจและร่วมกันขับเคลื่อนโรงเรียนไปในทิศทางเดียวกัน	– มีเป้าหมายร่วมในการพัฒนาโรงเรียน – บุคลากรเข้าใจทิศทางการดำเนินงาน – การพัฒนาโรงเรียนมีความต่อเนื่อง

ตาราง 28 (ต่อ)

ด้านการบริหารและการจัดการ	สรุปผลการวิจัยเชิงเนื้อหา	ลักษณะที่ปรากฏ
2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู ผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษา และภาคีเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน ตัดสินใจ และติดตามการดำเนินงาน ส่งผลให้เกิดความร่วมมือ ความไว้วางใจ และการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ	– เกิดการทำงานเป็นทีม – ผู้ปกครอง ชุมชน เครือข่ายเอกชน มูลนิธิมีส่วนร่วม – โรงเรียนและชุมชนมีความสัมพันธ์ที่ดี
3. พัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านตามหลักสูตรสถานศึกษา	ผู้บริหารส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และสนับสนุนให้ครูออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา บริบทชุมชน และความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่งผลให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างรอบด้านทั้งด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์	– ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น – มีทักษะคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหา – ผู้เรียนได้รับการพัฒนาตามศักยภาพ
4. พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผ่านการอบรม การศึกษาดูงาน และ PLC เพื่อยกระดับสมรรถนะทางวิชาชีพและพัฒนาการจัดการเรียนการสอน	– พัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง – เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) – การจัดการเรียนรู้เชิงรุก

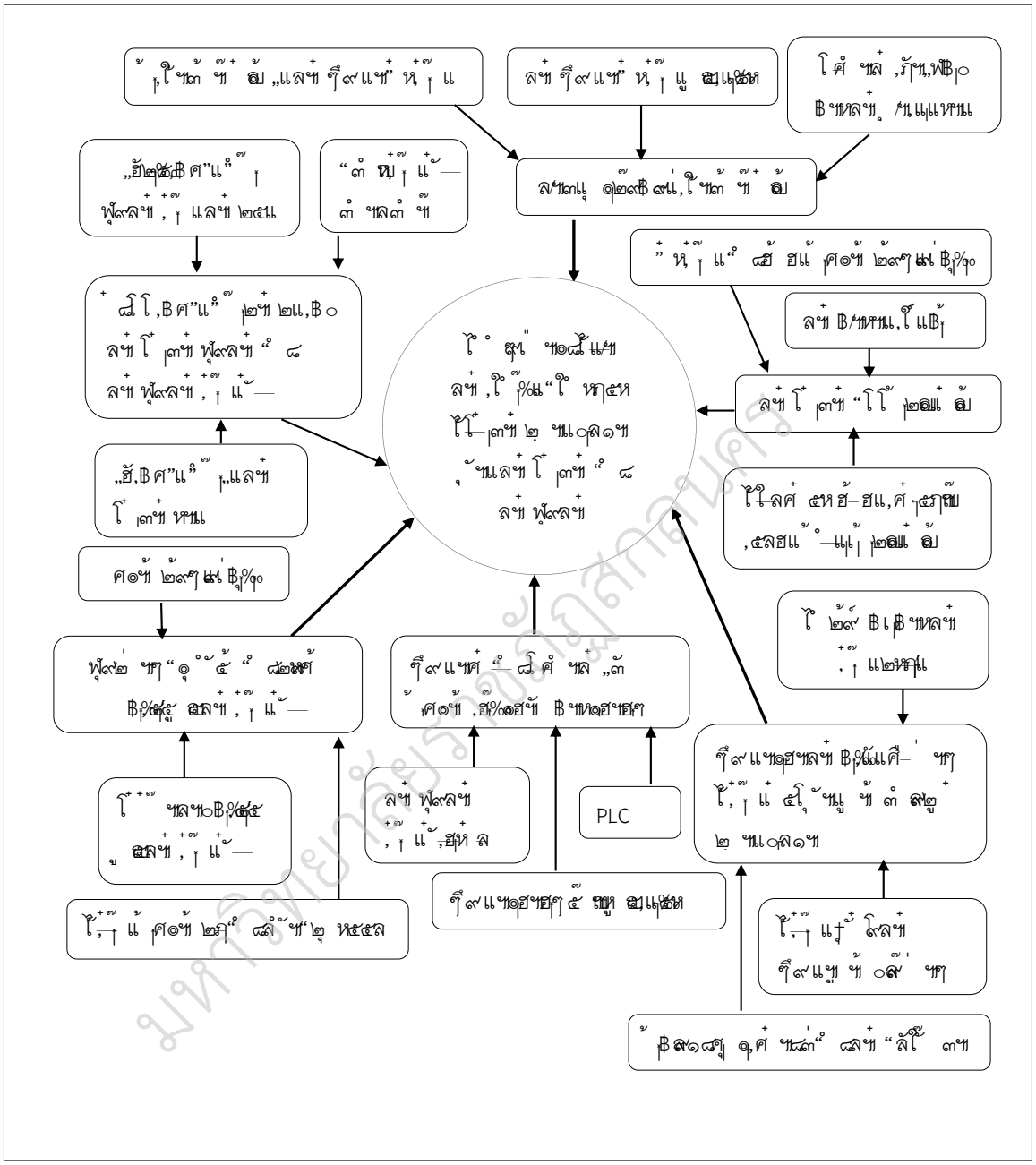
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 28 (ต่อ)

ด้านการบริหารและการจัดการ	สรุปผลการวิจัยเชิงเนื้อหา	ลักษณะที่ปรากฏ
5. จัดสภาพแวดล้อมและสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้	ผู้บริหารพัฒนาสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้ปลอดภัย สะอาด และเอื้อต่อการเรียนรู้ รวมทั้งสร้างบรรยากาศทางสังคมที่อบอุ่นและส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างครู ผู้เรียน และชุมชน ส่งผลให้ผู้เรียนมีความสุขในการเรียนรู้	– บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ – ผู้เรียนมีความสุขและกล้าแสดงออก – เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในโรงเรียน
6. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้	ผู้บริหารส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การสื่อสาร และการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ของผู้เรียนและครู แม้โรงเรียนจะอยู่ในบริบทชนบทหรือมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร	– ใช้เทคโนโลยีในการบริหารงาน – ครูใช้สื่อและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ – ผู้เรียนสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย

ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารและการจัดการ โรงเรียนบ้านช่อผกา สรุปให้เห็นความเชื่อมโยง ดังภาพประกอบ 32

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ภาพประกอบ 32 ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา ด้านการบริหารและการจัดการ โรงเรียนบ้านช่อผกา

3. ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน

กระบวนการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนบ้านช่อผกา มีการปรับเปลี่ยนหลักสูตร จากหลักสูตรพื้นฐาน เป็นหลักสูตรฐานสมรรถนะ (Competency – Base Curriculum) พัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

จากการศึกษาเอกสาร หลักสูตรสถานศึกษา แผนการจัดการเรียนรู้ และบันทึกอื่นที่เกี่ยวข้อง พบว่า ครูมีการออกแบบการเรียนรู้ (Instructional Design) การวิเคราะห์หลักสูตรและผู้เรียน การกำหนดวัตถุประสงค์/ตัวชี้วัด การออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้ (Lesson Plan) การบูรณาการสาระการเรียนรู้ ตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“... ผมจะย้ำเสมอ ให้ครูออกแบบกิจกรรมที่เด็กได้ลงมือปฏิบัติ ได้คิด ได้แก้ปัญหา และเรียนรู้จากชุมชน ผลที่เกิดขึ้นคือเด็กมีส่วนร่วมในการเรียนมากขึ้น ...”

(ผู้อำนวยการผู้ให้ข้อมูล, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“... ภูมิปัญญาท้องถิ่น อาชีพในชุมชน และสถานการณ์จริง ทำให้เด็กเข้าใจบทเรียนง่ายขึ้นและเห็นคุณค่าของท้องถิ่นตนเอง ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“... ผมชอบมากแนวคิดของโรงเรียนเด็กเรียนสิ่งที่นำไปใช้ได้จริง ไม่ใช่แค่ในหนังสือ เช่น การเลี้ยงปลา ปลูกผัก ทำสวน ...”

(กรรมการสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“... เข้าใจง่าย ทำง่าย ชีวิตง่ายขึ้นเยอะ และรู้ว่าต้องเรียนอะไรต่อ เนื้อหาที่เรียนเอาไปใช้ได้จริง ไม่ใช่แค่ในหนังสือ ...”

(นักเรียนผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

จากการสังเกตห้องเรียนของผู้วิจัย พบว่า โรงเรียนบ้านช่อผกา มีการส่งเสริมให้นักเรียนคิดเป็น ถามเป็น และรู้จักค้นคว้าหาคำตอบ พร้อมทั้งสอนให้นักเรียนรู้จักคิดนอกกรอบแต่ไม่ทิ้งรากเหง้าวัฒนธรรมที่ดีงามความสมดุลกับวิถีชีวิต

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

และธรรมชาติเพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้อย่างมีความสุข พัฒนาด้านการจัดการเรียนรู้แบบใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem – Based Learning) แนวคิดพื้นฐานเป็นการเรียนรู้ที่เน้นในสิ่งที่ผู้เรียนอยากเรียนรู้ โดยเริ่มมาจากปัญหาที่ผู้เรียนสนใจหรือพบในชีวิตประจำวันที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับบทเรียน ครูควรมีการปรับเปลี่ยนแผนการจัดการเรียนรู้ตามความสนใจของผู้เรียนตามความเหมาะสม ครูมีวิธีการกระตุ้นให้ผู้เรียนคิด และเรียนรู้จากการเรียน (Learning to learn) เน้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนในกลุ่ม การปฏิบัติและการเรียนรู้ร่วมกัน Collaborative Learning นำไปสู่ การค้นคว้าหาคำตอบหรือสร้างความรู้ใหม่ มีการกำกับ นิเทศ ติดตาม และรายงานหน่วยงานต้นสังกัด และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ทราบทางและเว็ปไซต์ของสถานศึกษา เป็นต้น และสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูเข้ารับการพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญด้านการออกแบบการจัดการเรียนรู้ ครูทุกคนได้รับการพัฒนาให้มีความสามารถในการนำเทคนิค วิธีการสอนมาใช้ให้ตรงตามศักยภาพของผู้เรียน ครูใช้สื่อเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน มีแหล่งเรียนรู้และแหล่งสืบค้นข้อมูล ได้แก่ ห้องเรียน DLIT โครงการและกิจกรรมสนับสนุน เช่น โครงการพัฒนาระบบ ICT เพื่อการเรียนรู้ โครงการพัฒนาห้องเรียนคุณภาพ และโครงการจัดหาสื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอนที่ทันสมัย สถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอสำหรับการจัดซื้อจัดหา และบำรุงรักษาสื่อ อุปกรณ์ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ตัวอย่างการสัมภาษณ์ดังนี้

“...เราต้องทำให้เด็กเรียนรู้แล้วนำไปใช้ในชีวิตได้จริง ผมจึงพยายามผลักดันให้ครูเปลี่ยนจากการสอนแบบบอกความรู้ มาเป็นการจัดกิจกรรมที่เด็กได้คิด ได้ลงมือทำ และได้เรียนรู้จากบริบทของชุมชนตัวเองในที่ที่เราอยู่ ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ...”

(ผู้บริหาร, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

“... ผู้บริหารให้อิสระทางวิชาการแก่ครูค่อนข้างมาก ครูสามารถออกแบบกิจกรรมที่เหมาะกับบริบทเด็กในพื้นที่ได้ ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"... ลูกกลับบ้านมาเล่าเรื่องกิจกรรมที่โรงเรียนให้ฟังตลอด บางครั้งได้ทำโครงงานเกี่ยวกับอาชีพของครอบครัวหรือเรียนรู้จากชุมชน ทำให้ผู้ปกครองรู้สึกว่าเด็กไม่ได้เรียนแค่ในหนังสือ แต่ได้เรียนรู้ชีวิตจริงด้วย ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 4, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

จากการศึกษาเอกสาร หลักสูตรสถานศึกษา แผนการจัดการเรียนรู้ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี คำสั่ง โครงการ กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า ส่งเสริมครูให้จัดการเรียนรู้ด้วยกระบวนการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) กิจกรรมส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้ผ่านโครงงาน เช่น โครงงานคุณธรรม โครงงานวิทยาศาสตร์ โครงการนิเทศภายในกระบวนการนิเทศโดยใช้กระบวนการให้คำปรึกษาและชี้แนะ โครงการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา เป็นต้น นำระบบนวัตกรรม เช่น อควาโพนิค (Aquaponics) และ "โรงเห็ดอัจฉริยะเฉลิมพระเกียรติ" มาใช้ปลูกผักและเพาะเห็ดในโรงเรียน ช่วยเสริมสร้างแหล่งโปรตีนและอาหารกลางวันสำหรับเด็ก ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ ดังนี้

"... ผู้บริหารจะเน้น เรื่อง ปรับการเรียนการสอนและการวัดผลให้สอดคล้องกับบริบทของผู้เรียน ไม่ใช่เน้นการสอบเพียงอย่างเดียว แต่ต้องดูว่าเด็กสามารถคิด วิเคราะห์ ลงมือปฏิบัติ และนำความรู้ไปใช้ได้จริงหรือไม่ ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"... ผู้บริหารส่งเสริมแนวคิด Active Learning ครูเราก็ปรับวิธีวัดผลจากการสอบปลายภาคมาเป็นการประเมินตามสภาพจริงมากขึ้น เช่น การประเมินจากผลงาน การปฏิบัติ และพฤติกรรมการเรียนรู้ เห็นพัฒนาการของเด็กได้ชัด ..."

(ครูผู้ให้ข้อมูล 3, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

"... มีการติดตามพัฒนาการของเด็กเป็นรายบุคคล ไม่ใช่มองแค่คะแนนสอบ เด็กที่มีปัญหาด้านการเรียนหรือพฤติกรรมจะได้รับการดูแลและช่วยเหลืออย่างต่อเนื่อง ทำให้เด็กหลายคนมีพัฒนาการที่ดีขึ้น ..."

(ผู้ปกครองผู้ให้ข้อมูล 1, สัมภาษณ์, พฤศจิกายน 2568)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ผลลัพธ์ที่เกิดจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน โรงเรียนบ้านช่อผกา ดังนี้ 1) การออกแบบหลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้ มีการออกแบบหลักสูตรสอดคล้องกับบริบทชุมชน แผนการจัดการเรียนรู้เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้เรียนได้เรียนรู้จากสถานการณ์จริงและการลงมือปฏิบัติ 2. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เสริมสร้างสมรรถนะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ผู้เรียนมีทักษะคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา กล้าแสดงออกและทำงานร่วมกับผู้อื่น มีวินัย ความรับผิดชอบ และจิตสาธารณะ 3. การวัดและประเมินผลการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีการประเมินตามสภาพจริงและหลากหลายวิธี ครูติดตามพัฒนาการผู้เรียนรายบุคคล ผู้เรียนได้รับการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การจัดการเรียนรู้สอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียน ปรากฏดังตาราง 29

ตาราง 29 ผลลัพธ์ที่เกิดจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โรงเรียนบ้านช่อผกา

ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน	สรุปผลการวิจัยเชิงเนื้อหา	ลักษณะที่ปรากฏ
1. การออกแบบหลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและแผนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนร่วมพัฒนาชุมชน และความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยเน้นการเชื่อมโยงความรู้กับชีวิตจริงและทักษะในศตวรรษที่ 21 ส่งผลให้การจัดการเรียนรู้มีความยืดหยุ่น เหมาะสมกับผู้เรียน และตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างรอบด้าน	– มีการออกแบบหลักสูตรสอดคล้องกับบริบทชุมชน – แผนการจัดการเรียนรู้เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ – ผู้เรียนได้เรียนรู้จากสถานการณ์จริงและการลงมือปฏิบัติ

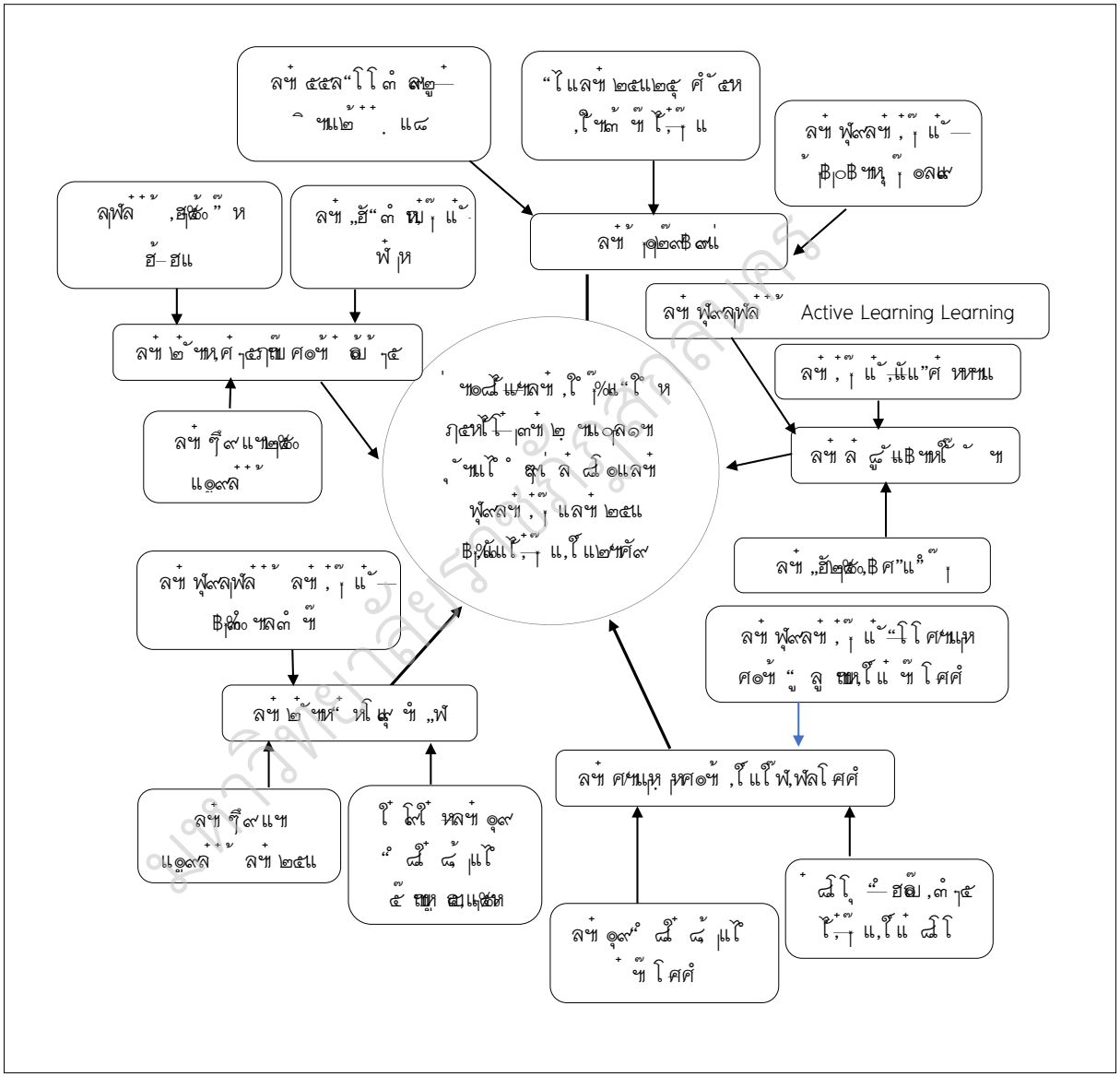
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 29 (ต่อ)

ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน	สรุปผลการวิจัยเชิงเนื้อหา	ลักษณะที่ปรากฏ
2. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เสริมสร้างสมรรถนะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) และการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem – based Learning) รวมทั้งส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการเรียนรู้ร่วมกับชุมชน ส่งผลให้ผู้เรียนเกิดสมรรถนะสำคัญและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรสถานศึกษา	– ผู้เรียนมีทักษะคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา – กล้าแสดงออกและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ – มีวินัย ความรับผิดชอบและจิตสาธารณะ – ผู้เรียนมีสมรรถนะและทักษะแห่งอนาคต
3. การวัดและประเมินผลการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูใช้การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง โดยเน้นการประเมินเพื่อพัฒนาผู้เรียนรายบุคคลอย่างต่อเนื่อง มีการสะท้อนผลการเรียนรู้และนำผลการประเมินไปปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน ส่งผลให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพและลดปัญหาความเหลื่อมล้ำทางการเรียนรู้	– มีการประเมินตามสภาพจริงและหลากหลายวิธี – ครูติดตามพัฒนาการผู้เรียนรายบุคคล – ผู้เรียนได้รับการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง – การจัดการเรียนรู้สอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โรงเรียนบ้านช่อผกา สรุปให้เห็นความเชื่อมโยง ดังภาพประกอบ 33



ภาพประกอบ 33 ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านผลลัพธ์กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โรงเรียนบ้านช่อผกา

ตอนที่ 4 สรุปผลลัพธ์ที่เกิดการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา

ผลลัพธ์ที่เกิดการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม ในลักษณะพรรณนาเชิงวิเคราะห์ (Analytical Description) โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสังเคราะห์ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และข้อวิพากษ์ของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อข้อค้นพบจากการศึกษาพหุกรณีศึกษา อันนำไปสู่การยืนยันปรากฏการณ์ และการสังเคราะห์องค์ความรู้ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทโรงเรียนร่วมพัฒนา ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์ได้รับการตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากทุกกรณีศึกษา ดังนี้

1. การยืนยันปรากฏการณ์ การสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันในการยืนยันว่า ข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาพหุกรณีศึกษา สามารถสะท้อนปรากฏการณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทโรงเรียนร่วมพัฒนาได้อย่างชัดเจน และสอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริงของสถานศึกษาที่ดำเนินงานภายใต้ความร่วมมือระหว่างสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคเอกชน ชุมชน และภาคีเครือข่ายทางการศึกษา

ผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันว่า ความสำเร็จของโรงเรียนร่วมพัฒนาไม่ได้เกิดจากทรัพยากรหรือการสนับสนุนจากภายนอกเพียงอย่างเดียว หากแต่เกิดจากบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง การสร้างความร่วมมือ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนร่วมพัฒนาจะปรากฏลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างเด่นชัดใน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

นอกจากนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิยังมีความเห็นตรงกันว่า องค์ประกอบทั้ง 5 ประการดังกล่าว มิได้ปรากฏแยกส่วนจากกัน แต่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยง

และส่งเสริมซึ่งกันและกันในการขับเคลื่อนการพัฒนาสถานศึกษา โดยเฉพาะการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สะท้อนลักษณะเฉพาะของโรงเรียนร่วมพัฒนา เนื่องจากเป็นกลไกสำคัญในการเชื่อมโยงความร่วมมือระหว่างสถานศึกษา ภาคเอกชน ชุมชน และหน่วยงานภายนอก เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

จากผลการสนทนากลุ่มจึงสามารถยืนยันได้ว่า ปรากฏการณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทโรงเรียนร่วมพัฒนา เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริง มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากทุกกรณีศึกษา และสามารถอธิบายความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนร่วมพัฒนาได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยองค์ประกอบทั้ง 5 ประการที่ค้นพบจากการวิจัยสามารถสะท้อนลักษณะร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างครอบคลุม

2. การสังเคราะห์องค์ความรู้

จากการบูรณาการข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาพหุกรณีศึกษา ร่วมกับผลการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ องค์ความรู้ที่สังเคราะห์ได้ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

2.1 การมีวิสัยทัศน์ เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และภาพอนาคตของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนร่วมพัฒนา ตลอดจนสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติและสร้างความเข้าใจร่วมแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

2.2 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ เป็นองค์ประกอบที่สะท้อนอัตลักษณ์เฉพาะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทโรงเรียนร่วมพัฒนา และเป็นข้อค้นพบสำคัญที่เกิดจากการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์จากกรณีศึกษา โดยผู้บริหารทำหน้าที่เชื่อมโยงความร่วมมือระหว่างสถานศึกษา ภาคเอกชน ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันอุดมศึกษา และหน่วยงานเครือข่ายทางการศึกษา เพื่อระดมทรัพยากร องค์ความรู้ และการสนับสนุนที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

2.3 การกระตุ้นทางปัญญา เป็นองค์ประกอบที่ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเกิดการคิดวิเคราะห์ การคิดเชิงสร้างสรรค์ และการแสวงหาแนวทางใหม่ในการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทดลองปฏิบัติและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา เพื่อนำไปสู่การยกระดับคุณภาพผู้เรียน

2.4 การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นองค์ประกอบที่ช่วยสร้างความเชื่อมั่น ความศรัทธา และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานร่วมกัน ผู้บริหารสามารถสื่อสารเป้าหมายขององค์กรได้อย่างชัดเจน กระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของภารกิจที่รับผิดชอบ การมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก

2.5 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นองค์ประกอบที่สะท้อนการให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล การรับฟังความคิดเห็น การส่งเสริมศักยภาพเฉพาะด้าน และการพัฒนาบุคลากรตามความสามารถ ความถนัดและความต้องการของแต่ละบุคคล อันนำไปสู่การเติบโตทางวิชาชีพ การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

จากการสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด ผู้วิจัยสามารถเสนอข้อสรุปเชิงองค์ความรู้ ได้ว่า องค์ประกอบทั้ง 5 ประการ มีความสัมพันธ์เชิงบูรณาการในลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการมีวิสัยทัศน์ทำหน้าที่กำหนดทิศทางและเป้าหมายการพัฒนา การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทำหน้าที่เชื่อมโยงทรัพยากรและความร่วมมือจากทุกภาคส่วน การกระตุ้นทางปัญญาและการสร้างแรงบันดาลใจทำหน้าที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ขณะที่การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำหน้าที่พัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ทั้งหมดล้วนส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนร่วมพัฒนา

3. การนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์

ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่า องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษา การออกแบบหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษา การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ ตลอดจนการกำหนดนโยบายและแนวทางส่งเสริมโรงเรียนร่วมพัฒนาในระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

และสถานศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา เสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร และส่งเสริมความยั่งยืนของโรงเรียนร่วมพัฒนาต่อไป

4. สรุปผลลัพธ์ที่เกิดการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา

จากการศึกษาผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า แม้แต่ละโรงเรียนจะมีบริบท ขนาดสถานศึกษา และทรัพยากรที่แตกต่างกัน แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาโรงเรียนให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวกในทิศทางเดียวกัน โดยปรากฏผลลัพธ์ร่วม 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านคุณภาพผู้เรียน ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และมีสมรรถนะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 2) ด้านการบริหารและการจัดการ โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เกิดการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย และมีการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง และ 3) ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูสามารถออกแบบและจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เรียน มุ่งพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพและความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่งผลให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีความหมายและสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในการดำรงชีวิตได้อย่างเหมาะสม ปรากฏดังตาราง 30

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 30 สรุปผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา

ประเด็นผลลัพธ์	โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์	โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์	โรงเรียนบ้านช่อผกา	สรุปลักษณะร่วม
1. ด้านคุณภาพผู้เรียน	ผู้เรียนมีระเบียบวินัย มีความเป็นผู้นำ มีความรับผิดชอบสูง และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอย่างต่อเนื่อง สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการดำรงชีวิตและศึกษาต่อ	ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มีทักษะการคิดวิเคราะห์ กล้าแสดงออก มีคุณธรรม จริยธรรม และสามารถแข่งขันทางวิชาการได้	ผู้เรียนมีทักษะชีวิตและทักษะอาชีพตามบริบทชุมชน มีจิตอาสา มีความรับผิดชอบ และสามารถดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม	– ผู้เรียนมีผลการเรียนสูงขึ้น –นำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการเรียนและชีวิตประจำวัน – มีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบ – มีจิตอาสา และอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้ – มีทักษะชีวิตและทักษะอาชีพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 30 (ต่อ)

ประเด็นผลลัพธ์	โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์	โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์	โรงเรียนบ้านช่อผกา	สรุปลักษณะร่วม
2. ด้านการบริหารและการจัดการ	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาองค์กร เน้นระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีการสร้างวินัยองค์กรและการทำงานเป็นระบบ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านตามหลักสูตรสถานศึกษา	ผู้บริหารใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม ส่งเสริมการพัฒนาวิชาการและการใช้เทคโนโลยีในการบริหารและจัดการเรียนรู้ การบริหารแบบมีส่วนร่วม ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้	ผู้บริหารสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและภาคีเครือข่าย สนับสนุนการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ การบริหารแบบมีส่วนร่วม ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้	– การบริหารที่มุ่งพัฒนาคุณภาพ – กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียนชัดเจน – การบริหารแบบมีส่วนร่วม – การพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียน – การพัฒนาครูและบุคลากร – สภาพแวดล้อมและสังคมเอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ – ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดการเรียนรู้

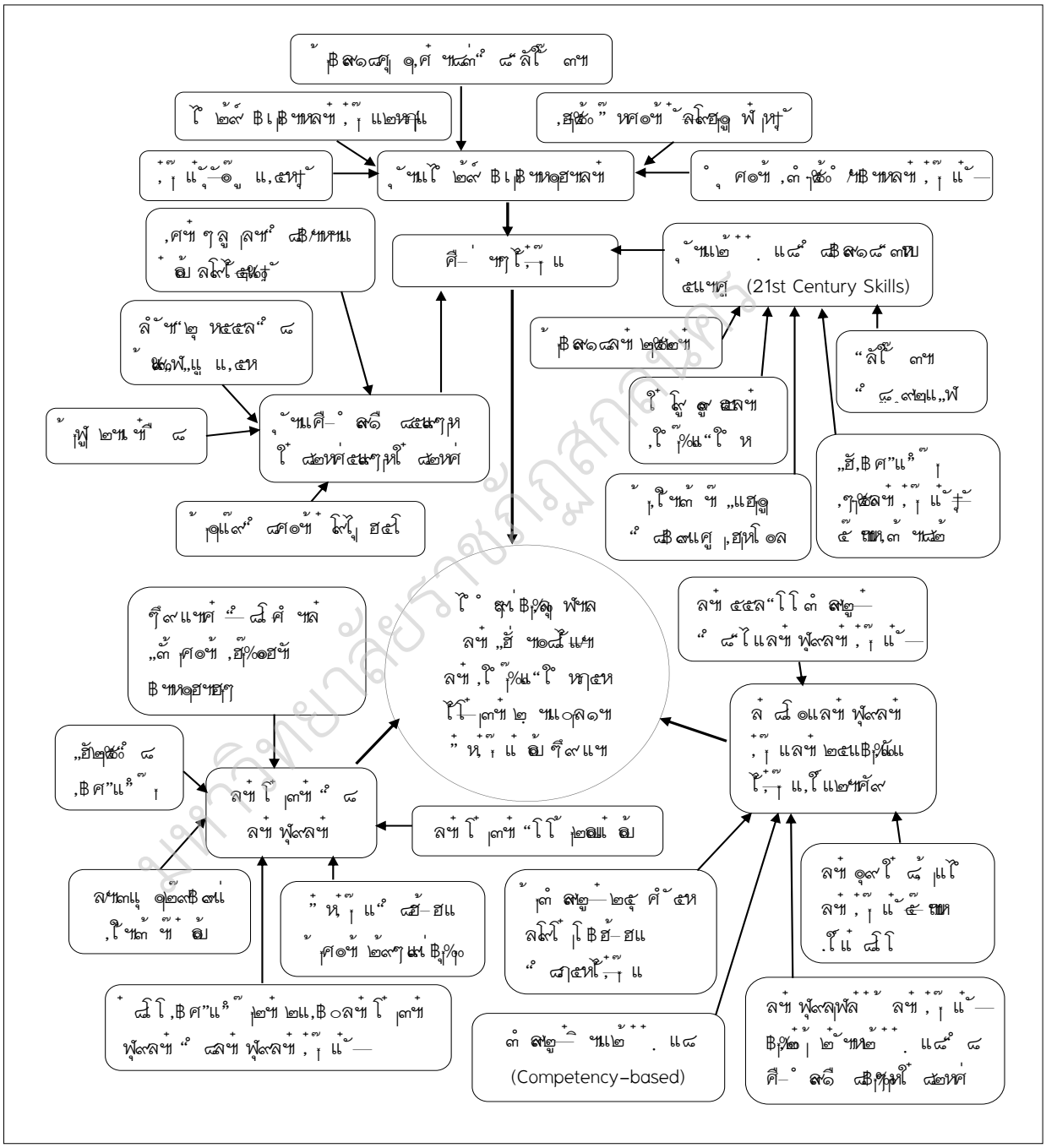
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 30 (ต่อ)

ประเด็นผลลัพธ์	โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์	โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์	โรงเรียนบ้านช่อผกา	สรุปลักษณะร่วม
3. ด้านกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	จัดการเรียนการสอนที่เน้นวินัย ภาวะผู้นำ และการปฏิบัติจริง ควบคู่กับการพัฒนาทักษะทางวิชาการและร่างกาย	จัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุก ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ และการเรียนรู้แบบโครงงาน การใช้สื่อและนวัตกรรม การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง และการพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ ส่งผลให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น	จัดการเรียนรู้เชื่อมโยงชุมชนและอาชีพ เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงและภูมิปัญญาท้องถิ่น การเรียนรู้ผ่านกิจกรรมที่หลากหลาย สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของผู้เรียน	– พัฒนาหลักสูตรเฉพาะทาง เน้นการเรียนรู้แบบบูรณาการและการพัฒนาทักษะอาชีพที่สอดคล้องกับผู้เรียนและบริบทของชุมชน – จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ – ส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุก – การเรียนรู้แบบบูรณาการ – การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากผลลัพธ์ที่เกิดจากการที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สรุปได้ดังภาพประกอบ 34



ภาพประกอบ 34 สรุปผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา

บทที่ 7

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความมุ่งหมายของการวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาปรากฏการณ์ของลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ 2) เพื่อศึกษาผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา การวิจัยครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประเภทพหุกรณีศึกษา (Multiple Case Study) โดยศึกษาจากโรงเรียนกรณีศึกษา จำนวน 3 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์ โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ และโรงเรียนบ้านช่อผกา ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน ผู้แทนภาคเอกชน และนักเรียน ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกต การสนทนากลุ่ม การวิเคราะห์เอกสาร และการจดบันทึกภาคสนาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) การวิเคราะห์ภายในกรณีศึกษา (Within – case Analysis) และการวิเคราะห์ข้ามกรณีศึกษา (Cross – case Analysis)

ผู้วิจัยได้นำเสนอสรุปผลการวิจัยตามลำดับ ได้แก่ สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

1. ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา มี 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การสร้างแรงบันดาลใจ และ 5) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รายละเอียดดังนี้

1.1 ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา ด้านการมีวิสัยทัศน์ สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การมองการณ์ไกล การคิดเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์บริบทสถานศึกษา การกำหนดทิศทางและเป้าหมาย การพัฒนาสถานศึกษา การสื่อสารวิสัยทัศน์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ การมีส่วนร่วมของชุมชนและภาคีเครือข่าย การขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา การพัฒนาองค์กรทางการศึกษา การบริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์

1.2 ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ การมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย การประสานความร่วมมือ การสร้างความสัมพันธ์อันดี การสื่อสารองค์กร การบริหารแบบมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมของชุมชน การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน การระดมทรัพยากรทางการศึกษา การทำงานร่วมกันของเครือข่าย การพัฒนาคุณภาพการศึกษา การเชื่อมโยงเครือข่ายทางการศึกษาภาวะผู้นำเชิงเครือข่าย การบริหารสถานศึกษาเชิงความร่วมมือ

1.3 ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา การกระตุ้นทางปัญญา สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีการกระตุ้นทางปัญญา การคิดวิเคราะห์ การคิดสร้างสรรค์ การแสวงหาแนวทางใหม่ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การร่วมแก้ไขปัญหา การกล้าคิดกล้าตัดสินใจ การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน การอำนวยความสะดวกทางความคิด การพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา การเรียนรู้ร่วมกัน การพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากร การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง การยกระดับคุณภาพการศึกษา

1.4 ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา

เป็นแบบอย่างที่ดี การสร้างแรงบันดาลใจ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ความเสียสละ การสร้างความเชื่อมั่น การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การสร้างความภาคภูมิใจในองค์กร การสื่อสารวิสัยทัศน์ การสร้างขวัญและกำลังใจการมีส่วนร่วมในการทำงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงบวก การขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา

1.5 ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทเป็นทั้งผู้นำ ที่ปรึกษา และผู้สนับสนุนการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงมนุษยสัมพันธ์ การรับฟังความคิดเห็น การเป็นกัลยาณมิตร การดูแลเอาใจใส่บุคลากร การส่งเสริมศักยภาพรายบุคคล การพัฒนาตนเองของบุคลากร การมอบหมายงานตามความสามารถ การสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร การเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล การให้คำปรึกษาและช่วยเหลือ การสร้างความไว้วางใจ การพัฒนาผู้เรียนรายบุคคล การบริหารแบบยึดคนเป็นศูนย์กลาง การสร้างความผูกพันต่อองค์กร

2. ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา มี 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านคุณภาพผู้เรียน ด้านการบริหารและการจัดการ และด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนี้

2.1 ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา ด้านคุณภาพผู้เรียน สรุปได้ว่า ผู้เรียนเกิดการพัฒนาด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และสมรรถนะและทักษะแห่งอนาคต (21st Century Skills) อย่างต่อเนื่อง ดังนี้

2.1.1 ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ประกอบด้วย การอ่านออกเขียนได้ การสื่อสาร การคิดคำนวณ การคิดวิเคราะห์ การคิดแก้ปัญหา การคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาตนเองตามศักยภาพ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การใฝ่รู้ใฝ่เรียน การแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ การกล้าซักถามและแสดงความคิดเห็น การประยุกต์ใช้ความรู้ในชีวิตจริง การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียน การอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม มาตรฐานการศึกษา คุณภาพผู้เรียน นำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการเรียนและการดำรงชีวิตประจำวันได้จริง

2.1.2 ด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ประกอบด้วย มีระเบียบวินัย ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์สุจริต จิตอาสา การอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม ความมั่นใจ

ในตนเอง การกล้าแสดงออกอย่างสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม การยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ คุณธรรมและจริยธรรม ค่านิยมที่ดีงาม สังคมแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาผู้เรียนรอบด้าน การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การปลูกฝังคุณลักษณะที่พึงประสงค์ การพัฒนาทักษะทางสังคม การสร้างพลเมืองที่มีคุณภาพ

2.1.3 ด้านสมรรถนะและทักษะแห่งอนาคต (21st Century Skills) ประกอบด้วย ทักษะชีวิต ทักษะอาชีพ การวางแผนการทำงาน การบริหารจัดการตนเอง การประยุกต์ใช้ความรู้ในการประกอบอาชีพ การพัฒนาคุณภาพชีวิต ทักษะทางสังคม การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และการสื่อสาร การเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น การเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล การดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียน การเรียนรู้ตลอดชีวิต การพัฒนาผู้เรียนตามบริบทพื้นที่ ทักษะการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21

2.2 ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา ด้านการบริหารและการจัดการ สรุปได้ดังนี้

2.2.1 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย การวิเคราะห์บริบทสถานศึกษา การวิเคราะห์ปัญหาและศักยภาพของโรงเรียน การกำหนดเป้าหมายการพัฒนา การบริหารเชิงวิสัยทัศน์ การมีส่วนร่วมของครูและบุคลากร การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน การสร้างความร่วมมือกับภาคีเครือข่าย การสร้างเป้าหมายร่วมกัน การสื่อสารวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ การจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การติดตามและประเมินผล การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การสร้างความมุ่งมั่นของบุคลากร การบริหารแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2.2.2 ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การทำงานร่วมกันของทุกภาคส่วน การมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรในการตัดสินใจ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและคณะกรรมการสถานศึกษา การรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ การกระจายอำนาจและการมอบหมายหน้าที่ การสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรแห่งความร่วมมือ การร่วมกันวางแผนและประเมินผล การมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน การบริหารแบบมีส่วนร่วม การสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

2.2.3 ด้านการพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านตามหลักสูตรสถานศึกษา ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา หลักสูตรที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การส่งเสริมการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหา การพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ การพัฒนาทักษะชีวิตและทักษะอาชีพ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่น การใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชน การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

2.2.4 ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ ประกอบด้วย การพัฒนาศักยภาพครูอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาทักษะการจัดการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การอบรมและศึกษาดูงาน การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายทอดประสบการณ์ การพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา การนิเทศติดตามและให้คำปรึกษา การสร้างขวัญและกำลังใจ การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ครูมืออาชีพ การพัฒนาวิชาชีพครูในยุคดิจิทัล การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา

2.2.5 ด้านการจัดสภาพแวดล้อมและสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมที่สะอาดและปลอดภัย การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกห้องเรียน บรรยากาศแห่งการเรียนรู้ การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูและผู้เรียน การปลูกฝังระเบียบวินัยการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม การอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนการส่งเสริมความภาคภูมิใจในสถานศึกษา การพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้เรียน สภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่มีคุณภาพ การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

2.2.6 ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศสถานศึกษา การบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การสื่อสารภายในองค์กร การจัดการเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การพัฒนาทักษะเทคโนโลยีของครูและผู้เรียน การใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผนและตัดสินใจ ระบบติดตามและประเมินผล การเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ออนไลน์ การพัฒนาสื่อและนวัตกรรมทางการศึกษา เทคโนโลยีทางการศึกษา การบริหารจัดการสถานศึกษา

ยุคดิจิทัล การพัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย การสนับสนุนการเรียนรู้ในสังคมดิจิทัล การยกระดับคุณภาพการบริหารและการจัดการเรียนรู้

2.3 ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนี้

2.3.1 การออกแบบหลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย ปรับหลักสูตรให้ยืดหยุ่น พัฒนาหลักสูตรเฉพาะทางเน้นการเรียนรู้แบบบูรณาการ การพัฒนาทักษะอาชีพที่สอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียนและบริบทของชุมชน การบริหารร่วมกันภาคเอกชนและชุมชน การบริหารวิชาการ การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การเชื่อมโยงการเรียนรู้กับชีวิตจริง การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียน ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 การจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) การเรียนรู้โดยใช้โครงงาน การเรียนรู้จากปัญหาเป็นฐาน การใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่น การมีส่วนร่วมของชุมชนและภาคีเครือข่าย การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน การยกระดับคุณภาพและภาพลักษณ์ของโรงเรียน การพัฒนาผู้เรียนรอบด้าน

2.3.2 การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบด้วย การจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) การเรียนรู้แบบบูรณาการ การเรียนรู้โดยใช้โครงงาน การเรียนรู้จากปัญหาเป็นฐาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การคิดวิเคราะห์การแก้ปัญหา การสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง การใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชน การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง การพัฒนาทักษะชีวิต การพัฒนาทักษะอาชีพ การทำงานร่วมกับผู้อื่น การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียน การจัดการเรียนรู้ตามบริบทชุมชน การพัฒนาผู้เรียนรอบด้าน ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21

2.3.3 การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่หลากหลายเป็นระบบ ประกอบด้วย การประเมินตามสภาพจริง การประเมินจากการปฏิบัติ การประเมินชิ้นงาน การประเมินโครงงาน การสังเกตพฤติกรรม การประเมินระหว่างเรียน การประเมินปลายภาค การประเมินเพื่อพัฒนา การพัฒนาผู้เรียนรอบด้าน การประเมินสมรรถนะผู้เรียน การพัฒนาทักษะและกระบวนการคิด การประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ การพัฒนาทักษะชีวิต การปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การวัดและประเมินผลตามบริบทผู้เรียน

อภิปรายผลการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา ผลการวิจัยสามารถอภิปรายผลได้ 2 ประเด็น ดังนี้

1. ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา มี 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การสร้างแรงบันดาลใจ และ 5) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก ผู้วิจัยอภิปรายผลแต่ละด้าน ดังนี้

1.1 ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา ด้านการมีวิสัยทัศน์ สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำมีวิสัยทัศน์ การมองการณ์ไกล การคิดเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์บริบทสถานศึกษา การกำหนดทิศทางและเป้าหมาย การพัฒนาสถานศึกษา การสื่อสารวิสัยทัศน์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ การมีส่วนร่วมของชุมชนและภาคีเครือข่าย การขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา การพัฒนาองค์กรทางการศึกษา การบริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนร่วมพัฒนาเป็นรูปแบบการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา อาศัยความร่วมมือจากหลายภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน และภาคีเครือข่ายทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการ สามารถมองเห็นทิศทางการเปลี่ยนแปลงและกำหนดแนวทางพัฒนาสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สามารถสร้างความเข้าใจ ความเชื่อมั่น และการมีส่วนร่วมของครู บุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การบริหารสถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพและความยั่งยืน สอดคล้องกับแนวคิดของ Richard L. Daft (2008, pp. 213 – 214) อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ใหม่และนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ เช่นเดียวกับแนวคิดของ Winter (2003, pp. 177 – 201) อธิบายว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น ผู้นำต้องสามารถกำหนดทิศทาง ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และสร้างความร่วมมือในการขับเคลื่อนองค์กร นอกจากนี้ผลการวิจัยยังสะท้อนให้เห็นว่า การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้เกิดขึ้นในลักษณะ “ผู้นำกำหนดเพียงฝ่ายเดียว” แต่เป็นกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ผ่านการ

มีส่วนร่วมของบุคลากรและภาคีเครือข่าย สอดคล้องกับแนวคิดของ Braun (1991, p. 1139) อธิบายว่า วิสัยทัศน์ของผู้นำประกอบด้วย 3 มิติสำคัญ ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กล่าวคือ วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิผลต้องไม่เป็นเพียงแนวคิดหรือคำประกาศเชิงนโยบาย สื่อสารให้บุคลากรเกิดความเข้าใจร่วมและนำไปสู่การปฏิบัติจริงภายในองค์กร ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐธีรา มีจันทร์ (2563, หน้า 243) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สมรรถนะสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนร่วมพัฒนา คือ ความสามารถในการกำหนดทิศทางการพัฒนา การสร้างความร่วมมือ และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา ผู้บริหารมีบทบาทในการกำหนดทิศทางการพัฒนา และสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับบุคลากรและชุมชน มีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์กับการสนับสนุนทรัพยากรและนวัตกรรมทางการศึกษาได้อย่างชัดเจน สะท้อนให้เห็นว่า “วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร” ในบริบทโรงเรียนร่วมพัฒนา ไม่ใช่เฉพาะความสามารถในการกำหนดเป้าหมายองค์กรเท่านั้น แต่เป็นความสามารถในการสร้างความร่วมมือและเชื่อมโยงศักยภาพของเครือข่ายให้เกิดพลังในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ สายฝน สวัสเอื้อ (2566, หน้า 294) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ในบริบทการบริหารสถานศึกษา โดยชี้ให้เห็นว่าผู้นำต้องมี “วิสัยทัศน์” ที่ชัดเจนเพื่อขับเคลื่อนองค์กรและพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับแนวคิดของ Micheal Fullan (2006, p. 42) พบว่า อธิบายว่า การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่มีประสิทธิผล จำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่สามารถสร้างวัฒนธรรมแห่งการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา

1.2 ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ การมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย การประสานความร่วมมือ การสร้างความสัมพันธ์อันดี การสื่อสารองค์กร การบริหารแบบมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมของชุมชน การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน การระดมทรัพยากรทางการศึกษา การทำงานร่วมกันของเครือข่าย การพัฒนา

คุณภาพการศึกษา การเชื่อมโยงเครือข่ายทางการศึกษาภาวะผู้นำเชิงเครือข่าย การบริหารสถานศึกษาเชิงความร่วมมือ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บริบทของโรงเรียนร่วมพัฒนา ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของชุมชนและหน่วยงานภายนอก ทั้งหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน ผู้ปกครอง และภาคีเครือข่ายทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการประสานและเชื่อมโยงความร่วมมือ เพื่อระดมทรัพยากร องค์ความรู้ และการสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา นอกจากนี้ บริบทของโรงเรียนร่วมพัฒนายังเป็นการดำเนินงานที่เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนและองค์กรภายนอกในกระบวนการร่วมคิด ร่วมวางแผน และร่วมดำเนินงาน ผู้บริหาร จำเป็นต้องมีทักษะด้านการสื่อสาร การประสานงาน การสร้างสัมพันธภาพที่ดี เพื่อสร้างความศรัทธา ความไว้วางใจ และความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมของทุกฝ่าย อันนำไปสู่ความร่วมมือในการขับเคลื่อนและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ผู้บริหารจึงต้องมีทักษะด้านการประสานงาน การสื่อสาร และการสร้างความสัมพันธ์อันดี เพื่อสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ ส่งผลให้เกิดความร่วมมือในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Micheal Fullan (2004, p. 16) อธิบายว่า การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาจะประสบความสำเร็จได้ เมื่อผู้บริหารสามารถสร้างวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือ ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสะท้อนให้เห็นว่า “การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ” เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทโรงเรียนร่วมพัฒนา กล่าวคือ ผู้บริหารไม่ได้เป็นเพียงผู้กำหนดนโยบายหรือสั่งการภายในองค์กร แต่ทำหน้าที่เป็น “ผู้นำเชิงเครือข่าย” (Network – based Leadership) ที่สามารถเชื่อมโยงบุคคล องค์กร และทรัพยากรจากหลายภาคส่วนให้เกิดพลังร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา ถือเป็นลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารต้องบริหารความสัมพันธ์และสร้างหุ้นส่วนความร่วมมือทางการศึกษา เพิ่มโอกาสและศักยภาพในการจัดการศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ Burns (1978, อ้างถึงใน สายฝน สวัสเอื้อ, 2566, หน้า 35 – 38) และ Bass (1985, อ้างถึงใน พิมพ์พร จารุจิตร์, 2559, หน้า 77 – 78) อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจ ความศรัทธา และความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อนุสรา สุวรรณวงศ์ (2562, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ที่พบว่า ปัจจัยแห่งความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียนประชารัฐ ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ร่วม การใช้ทรัพยากรร่วมกัน การมีส่วนร่วมของชุมชน และภาวะผู้นำที่คล่องตัวในการประสานความร่วมมือ เช่นเดียวกับรายงานการพิจารณาศึกษา เรื่อง รูปแบบการจัดการศึกษาเพื่อแก้ปัญหาความยากจนและลดความเหลื่อมล้ำ: กรณีการศึกษา โครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา ประเทศไทยรายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2565 สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (2565, หน้า 79) พบว่า โรงเรียนร่วมพัฒนาที่ประสบความสำเร็จมักเกิดจากความร่วมมือของหลายภาคส่วน ทั้งชุมชน ภาคเอกชน และหน่วยงานสนับสนุน ซึ่งมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและการสร้างโอกาสทางการศึกษา ผู้บริหารมีบทบาทเป็น “ศูนย์กลางของการเชื่อมโยงเครือข่าย” และสามารถสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมและความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน นอกจากนี้ผลการวิจัยยังสะท้อนให้เห็นว่าการสร้างเครือข่ายความร่วมมือไม่ได้เป็นเพียงแค่กระบวนการระดมทรัพยากรเท่านั้น แต่เป็นกระบวนการสร้างความไว้วางใจ ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม และความรับผิดชอบร่วมต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ส่งผลให้โรงเรียนสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน การบริหารเครือข่ายความร่วมมือในบริบทโรงเรียนร่วมพัฒนายังมีความท้าทายด้านการประสานความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทั้งทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และการบริหารความขัดแย้ง เพื่อสร้างสมดุลระหว่างนโยบาย เป้าหมายของโรงเรียน และบริบทของชุมชนเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนในระยะยาว

1.3 ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำมีการกระตุ้นทางปัญญา การคิดวิเคราะห์ การคิดสร้างสรรค์ การแสวงหาแนวทางใหม่ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การร่วมแก้ไขปัญหา การกล้าคิด กล้าตัดสินใจ การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน การอำนวยความสะดวกทางความคิด การเรียนรู้ร่วมกัน การพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา การพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากร การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง การยกระดับคุณภาพการศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนร่วมพัฒนาเป็นรูปแบบการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหาร

สถานศึกษาจึงต้องมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้ครู บุคลากร และผู้เกี่ยวข้อง เกิดกระบวนการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และร่วมกันค้นหาแนวทางใหม่ในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมทางการศึกษาในปัจจุบันยังมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และความต้องการของผู้เรียน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น กล้าแสดงความคิดเห็น กล้าปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน และร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ รวมทั้งสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและศักยภาพของครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและการเปลี่ยนแปลงของสังคม สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (1985, pp. 294 – 295) อธิบายว่า การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำจะส่งเสริม ให้ผู้ตามเกิดการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีเหตุผล และกล้าแสวงหาแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กร ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้มุ่งเน้นการสั่งการหรือควบคุมการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ให้ความสำคัญกับการสร้าง “วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน” ภายในองค์กร เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ สะท้อนผลการปฏิบัติงาน PLC และร่วมกันพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Peter Senge (1990, pp. 10 – 13) เสนอว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาความคิดเชิงระบบเพื่อร่วมกันแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กร ข้อค้นพบดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดของ Micheal Fullan (2004, p. 16) อธิบายว่า การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่มีประสิทธิผล จำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่สามารถสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ และพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารมีบทบาทในการกระตุ้นให้ครูและบุคลากรเกิดการคิด วิเคราะห์ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสะท้อนให้เห็นว่า การกระตุ้นทางปัญญาของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการสร้างความมั่นใจและแรงจูงใจ ในการพัฒนาตนเองของครูและบุคลากร ทำให้เกิดความกล้าในการทดลองแนวทางใหม่ และการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนรู้เหมาะสมกับบริบทของผู้เรียน การส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในสถานศึกษา

ยังเผชิญกับข้อจำกัดด้านเวลา ภาระงาน และความแตกต่างด้านศักยภาพของบุคลากร สอดคล้องกับรายงานของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2567, ออนไลน์) เรื่อง โครงการร่วมพัฒนา Partnership School “ต้นแบบลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา” กล่าวว่า ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีบทบาทในการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การให้กำลังใจ และการสนับสนุนทรัพยากรอย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองและร่วมกันขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

1.4 ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดี การสร้างแรงบันดาลใจ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ความเสียสละ การสร้างความเชื่อมั่น, การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน, การสร้างความภาคภูมิใจในองค์กร การสื่อสารวิสัยทัศน์ การสร้างขวัญและกำลังใจการมีส่วนร่วมในการทำงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงบวก, การขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนร่วมพัฒนาต้องทำหน้าที่เป็นทั้งผู้นำทางวิชาการ ผู้นำเชิงมนุษยสัมพันธ์ และผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชำนาญ คำปัญโญสีโนทัย (2559, หน้า 179) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในฝัน พบว่า ภายใต้บริบทที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากครู บุคลากร ชุมชน และภาคีเครือข่ายหลายฝ่าย ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเป็นแบบอย่างที่ดีด้านความมุ่งมั่น ความเสียสละ และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา และแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความพร้อมในการร่วมกันพัฒนาสถานศึกษา นอกจากนี้ การบริหารโรงเรียนร่วมพัฒนายังมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารจึงให้ความสำคัญกับการสื่อสารเป้าหมายและวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้แสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมขององค์กร ส่งผลให้บุคลากรเกิดขวัญกำลังใจ มีพลังในการทำงาน และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1994, p. 213) อธิบายว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสามารถสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ ให้ผู้ตามเกิดความศรัทธา ความไว้วางใจ และพร้อมอุทิศตน

เพื่อเป้าหมายขององค์กร ผ่านการสื่อสารวิสัยทัศน์ การสร้างความเชื่อมั่น และการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มักเป็นผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี รับฟังความคิดเห็น ให้กำลังใจ และให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร ส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมีคุณค่าและพร้อมร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ Burns (1978, p. 98) อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน จนก่อให้เกิดการยกระดับแรงจูงใจ คุณค่า และเป้าหมายร่วมขององค์กร ข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า “การสร้างแรงบันดาลใจ” เป็นกลไกสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความร่วมมือและการพัฒนา โดยเฉพาะในบริบทโรงเรียนร่วมพัฒนา ที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงทั้งด้านนโยบาย การบริหารจัดการ และความคาดหวังของชุมชน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้ทั้งการสื่อสารเชิงบวก การสร้างความเชื่อมั่น และการสร้างเป้าหมายร่วม เพื่อให้บุคลากรเกิดพลังในการทำงานและพร้อมปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับแนวคิดของ Micheal Fullan (2006, p. 42) อธิบายว่า การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาจะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อผู้บริหารสามารถสร้างพลังร่วมและความมุ่งมั่นในการทำงานให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ผู้บริหารมีบทบาทในการสร้างพลังบวกและสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธุมากร เจดีย์คำ (2559, หน้า 315) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารส่งผลต่อการสร้างความสุขในการทำงาน ความร่วมมือภายในองค์กร และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จัตุพร แปวไธสง (2563, หน้า 1232 – 1243) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง เรื่อง การศึกษาการมีส่วนร่วมของกลุ่มชุมชนในการบริหารการศึกษาของโรงเรียนร่วมพัฒนา (Partnership School) จังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทั้งภาวะผู้นำเชิงบวก การสร้างความเชื่อมั่นและแรงจูงใจ ทักษะด้านการสื่อสาร และความสามารถในการเข้าใจความต้องการของบุคลากรแต่ละคน เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างเป้าหมายขององค์กรกับความสุขในการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.5 ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทเป็นทั้งผู้นำ ที่ปรึกษา และผู้สนับสนุน การรับฟังความคิดเห็น การเป็นกัลยาณมิตร การดูแลเอาใจใส่บุคลากร การส่งเสริมศักยภาพรายบุคคล การพัฒนาตนเองของบุคลากร การมอบหมายงานตามความสามารถ การสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร การเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล การให้คำปรึกษาและช่วยเหลือ การสร้างความไว้วางใจ การพัฒนาผู้เรียนรายบุคคล การบริหารแบบยึดคนเป็นศูนย์กลาง การสร้างความผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนร่วมพัฒนาเป็นรูปแบบการจัดการศึกษาที่ให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน ครู และบุคลากรอย่างรอบด้าน ภายใต้บริบทที่ผู้เรียนและบุคลากรมีความแตกต่างกันทั้งด้านความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และข้อจำกัดส่วนบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทในการดูแล เอาใจใส่ และส่งเสริมการพัฒนาของแต่ละบุคคลอย่างเหมาะสม ยึดหลักการบริหารแบบยึดคนเป็นศูนย์กลาง เปิดโอกาสให้ครู บุคลากร และผู้เรียนได้แสดงศักยภาพตามความถนัดและความสามารถของตนเอง อีกทั้งการบริหารสถานศึกษาในบริบทของโรงเรียนร่วมพัฒนายังต้องอาศัยความร่วมมือและความผูกพันของบุคลากรในการขับเคลื่อนองค์กร ผู้บริหารจึงให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็น การเป็นที่ปรึกษา การสร้างความไว้วางใจ และการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละบุคคล เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ ความรู้สึกมีคุณค่า และความผูกพันต่อองค์กร ส่งผลให้บุคลากรเกิดความพร้อมในการร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Riggio (2006, pp. 21 – 25) และ Fullan (2001, อ้างถึงใน สายฝน สวัสเอื้อ, 2566, หน้า 48) อธิบายว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล สนับสนุการพัฒนาศักยภาพ ให้คำปรึกษาแก่ผู้ตามอย่างเหมาะสมตามศักยภาพของแต่ละคน ผลการวิจัยยังสะท้อน ให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญกับความเป็นปัจเจกบุคคล มักเป็นผู้บริหารที่มีความใกล้ชิดกับครู บุคลากร และนักเรียน สร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและความสัมพันธ์อันดีภายในองค์กร บุคลากร กล้าแสดงความคิดเห็น กล้าสะท้อนปัญหา และพร้อมร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ Carl Rogers (1961, p. 1211) อธิบายว่า ปัจเจกบุคคลแต่ละคนมีความสามารถในการเข้าใจตนเอง ข้อค้นพบดังกล่าว

ยังสะท้อนให้เห็นว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในบริบทโรงเรียนร่วมพัฒนา ไม่ได้มุ่งเพียงการดูแลด้านการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการพัฒนาคุณภาพชีวิต การสร้างขวัญกำลังใจ และการสร้างโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กรและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยรวม สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐชรัตน์ แก้วก่า (2563, หน้า 67) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนางานสู่ความสำเร็จตามโครงการโรงเรียนประชารัฐในโรงเรียนบ้านนาคอกควาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1 พบว่า การพัฒนาศักยภาพของบุคคลจะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อบุคคลได้รับการยอมรับ การเข้าใจ และการสนับสนุนอย่างจริงใจจากผู้อื่น ผู้บริหารให้ความสำคัญกับ “การพัฒนาคน” ควบคู่ไปกับการพัฒนาองค์กร มองว่าความสำเร็จของสถานศึกษาเกิดจากการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรและผู้เรียนอย่างเหมาะสมตามบริบทของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสะท้อนให้เห็นว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลส่งผลต่อการสร้างบรรยากาศองค์กรเชิงบวก ความสัมพันธ์อันดีภายในองค์กร และความสุขในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตามการดูแลและพัฒนาบุคลากรตามความแตกต่างเฉพาะบุคคลในบริบทสถานศึกษา ยังมีข้อจำกัดด้านเวลา ภาระงาน และจำนวนบุคลากร สอดคล้องกับงานวิจัยของ จัตุพร แปวไธสง (2563, หน้า 1232 – 1243) พบว่า ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีทั้งทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล และความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างเหมาะสม เพื่อให้ครู บุคลากร และนักเรียนได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึงและเต็มศักยภาพ

2. ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา มี 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านคุณภาพผู้เรียน ด้านการบริหารและการจัดการ และด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้วิจัยอภิปรายผลแต่ละด้าน ดังนี้

2.1 ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา ด้านคุณภาพผู้เรียน ดังนี้

2.1.1 ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ประกอบด้วย การอ่านออกเขียนได้ การสื่อสาร การคิดคำนวณ การคิดวิเคราะห์ การคิดแก้ปัญหา การคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาตนเองตามศักยภาพ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การใฝ่รู้ใฝ่เรียน การแสวงหาความรู้

ด้วยตนเอง การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ การกล้าซักถามและแสดงความคิดเห็น การประยุกต์ใช้ความรู้ในชีวิตจริง การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียน การอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม มาตรฐานการศึกษา คุณภาพผู้เรียน นำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการเรียนและการดำรงชีวิตประจำวันได้จริง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนร่วมพัฒนามุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างรอบด้าน โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนควบคู่กับการพัฒนาสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารจึงส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง คิดวิเคราะห์ คิดแก้ปัญหา กล้าซักถาม และแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งสนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายและสอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียน ส่งผลให้ผู้เรียนสามารถอ่านออกเขียนได้ สื่อสาร คิดคำนวณ และพัฒนาตนเองได้ตามศักยภาพของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ โรงเรียนร่วมพัฒนายังให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมการใฝ่รู้ใฝ่เรียน และการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ตลอดจนพัฒนาทักษะการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม โดยเชื่อมโยงการเรียนรู้กับสถานการณ์จริงและบริบทชีวิตประจำวันของผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนสามารถนำองค์ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการเรียน การดำรงชีวิตประจำวัน และการดำเนินชีวิตในสังคมได้อย่างเหมาะสม อันส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาและเป้าหมายของหลักสูตรสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1994, pp. 2 – 6) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล จะช่วยให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองและสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าความคาดหวัง ส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน สอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤชชุดา เทพพิทักษ์ (2566, หน้า 216) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพของผู้เรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อคุณภาพผู้เรียน โดยช่วยยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน พัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 และสร้างเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ผ่านการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ กระตุ้นการพัฒนาศักยภาพครู และส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

2.1.2 ด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ประกอบด้วย มีระเบียบวินัย ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์สุจริต จิตอาสา การอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม ความมั่นใจในตนเอง การกล้าแสดงออกอย่างสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม การยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ คุณธรรมและจริยธรรม ค่านิยมที่ดีงาม สังคมแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาผู้เรียนรอบด้าน การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การปลูกฝังคุณลักษณะที่พึงประสงค์ การพัฒนาทักษะทางสังคม การสร้างพลเมืองที่มีคุณภาพ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนร่วมพัฒนาให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ควบคู่กันไป โดยผู้บริหารสถานศึกษามุ่งสร้างบรรยากาศของโรงเรียนให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ที่ส่งเสริมระเบียบวินัย ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์สุจริต จิตอาสา และการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมอย่างเหมาะสม ผ่านการจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง ทำงานร่วมกับผู้อื่น และเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ผู้บริหารและครูยังให้ความสำคัญกับการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ดีงาม ควบคู่กับการพัฒนาด้านวิชาการ ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความมั่นใจในตนเอง กล้าแสดงออกอย่างสร้างสรรค์ ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง และมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้อื่น ส่งผลให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาทักษะทางสังคม สามารถทำงานเป็นทีมและปรับตัวในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข อันนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและการสร้างพลเมืองที่มีคุณภาพของสังคมในอนาคต สอดคล้องกับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Sergiovanni, Thomas J. (1991. p. 1231) ที่กล่าวว่า สถานศึกษาควรเป็นชุมชนแห่งคุณธรรมและการเรียนรู้ร่วมกัน โดยมุ่งพัฒนาทั้งความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะด้านจริยธรรมของผู้เรียนควบคู่กัน รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ Burns (1978, อ้างถึงใน สายฝน สวัสเอื้อ, 2566, หน้า 35 – 38) ที่อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำสามารถยกระดับค่านิยม คุณธรรม และแรงจูงใจของผู้ตาม เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองและส่วนรวมอย่างยั่งยืน

2.1.3 ด้านสมรรถนะและทักษะแห่งอนาคต (21st Century Skills) ประกอบด้วย ทักษะชีวิต ทักษะอาชีพ การวางแผนการทำงาน การบริหารจัดการตนเอง การประยุกต์ใช้ความรู้ในการประกอบอาชีพ การพัฒนาคุณภาพชีวิต ทักษะทางสังคม การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และการสื่อสาร การเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น การเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล การดำรงชีวิตในสังคม

อย่างมีความสุข การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียน การเรียนรู้ตลอดชีวิต การพัฒนาผู้เรียนตามบริบทพื้นที่ ทักษะการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ควบคู่กับการพัฒนาด้านวิชาการ โดยมุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะชีวิต ทักษะอาชีพ และความสามารถในการวางแผนการทำงาน การบริหารจัดการตนเอง และการประยุกต์ใช้ความรู้ในการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพได้อย่างเหมาะสมตามบริบทของพื้นที่และศักยภาพของผู้เรียน นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูยังให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับสถานการณ์จริง ส่งเสริมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ การทำงานร่วมกับผู้อื่น และการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ อีกทั้ง โรงเรียนยังมุ่งพัฒนาทักษะทางสังคม การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมอย่างมีความสุข โดยส่งเสริมให้ผู้เรียนเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและสามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต อันส่งผลให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาสมรรถนะที่สอดคล้องกับบริบทของชุมชนและการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของ Partnership for 21st Century Learning ที่มุ่งพัฒนาทักษะชีวิต ทักษะอาชีพ ทักษะการเรียนรู้ และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเตรียมผู้เรียนให้สามารถดำรงชีวิตและทำงานในสังคมโลกยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2561, หน้า 7 – 8) เช่นเดียวกับแนวคิดของ Warren G. Bennis (1976, p. 52) ที่กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสามารถสร้างค่านิยมร่วมและแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเกิดความตระหนักในเป้าหมายร่วมขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Bernard M. Bass (1985, p. 110) ที่อธิบายว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งเสริมการพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม และศักยภาพของผู้ตาม ทั้งด้านความคิดและพฤติกรรม ส่งผลให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาทั้งด้านความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้อย่างมีคุณภาพและมีความสุข

2.2 ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา ด้านการบริหารและการจัดการ โดยภาพรวม ดังนี้ 1) มีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการพัฒนาที่ชัดเจน สอดคล้องกับบริบท ศักยภาพและความต้องการของสถานศึกษา ชุมชน และผู้เรียน 2) เปิดโอกาสให้ครู บุคลากร

ผู้ปกครอง ชุมชน และภาคีเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน ตัดสินใจและดำเนินงานของสถานศึกษา ส่งผลให้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการสร้างเป้าหมายร่วมกันของทุกฝ่าย 3) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านตามหลักสูตรสถานศึกษา โดยจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา ทักษะชีวิต ทักษะอาชีพ และสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 ควบคู่กับการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน มีการบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นและแหล่งเรียนรู้ในชุมชนมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ พัฒนาระบบการวัดและประเมินผลตามสภาพจริงอย่างต่อเนื่อง 4) ส่งเสริมและพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ สนับสนุนการพัฒนาทักษะการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ การวิจัยและนวัตกรรมทางการศึกษา ตลอดจนสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และมีการนิเทศ ติดตาม และให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาครูให้มีความเป็นมืออาชีพและสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาได้อย่างเหมาะสมขณะเดียวกัน 5) การจัดสภาพแวดล้อมและสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ ทั้งด้านความสะอาด ความปลอดภัย บรรยากาศแห่งการเรียนรู้และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 6) มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารงาน การสื่อสารภายในองค์กร การจัดการเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล การพัฒนาสื่อและนวัตกรรมทางการศึกษา รวมถึงการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการวางแผน ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน ส่งผลให้สถานศึกษามีระบบบริหารจัดการที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และสามารถยกระดับคุณภาพการศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนร่วมพัฒนามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารและการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ชุมชน และการเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคปัจจุบัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาวดี มิสุนา (2564, หน้า 22) ได้ทำการวิจัยเรื่อง มาตรฐานการบริหารโรงเรียนร่วมพัฒนา พบว่า การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการพัฒนาที่ชัดเจน เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน ตัดสินใจ และดำเนินงานร่วมกัน ส่งผลให้เกิดความร่วมมือ ความเข้าใจและเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา นอกจากนี้ ผู้บริหารยังมุ่งเน้นการพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านตามหลักสูตรสถานศึกษา ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา

ทักษะชีวิต ทักษะอาชีพ และสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 ควบคู่กับการปลูกฝังคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน สอดคล้อง กับแนวคิดของ Bass and Avolio (1994, pp. 3 – 4) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรและองค์กรให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Leithwood and Jantzi (1994, p. 510) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.3 ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนี้ 1) การออกแบบหลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้ ปรับหลักสูตรให้ยืดหยุ่น พัฒนาหลักสูตรเฉพาะทางเน้นการเรียนรู้แบบบูรณาการ การพัฒนาทักษะอาชีพที่สอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียนและบริบทของชุมชน การบริหารร่วมกันภาคเอกชนและชุมชน การบริหารวิชาการ การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การเชื่อมโยง การเรียนรู้กับชีวิตจริง การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียน ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 การจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) การเรียนรู้โดยใช้โครงงาน การเรียนรู้จากปัญหาเป็นฐาน การใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่น การมีส่วนร่วมของชุมชนและภาคีเครือข่าย การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน การยกระดับคุณภาพและภาพลักษณ์ของโรงเรียน การพัฒนาผู้เรียนรอบด้าน 2) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) การเรียนรู้แบบบูรณาการ การเรียนรู้โดยใช้โครงงาน การเรียนรู้จากปัญหาเป็นฐาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา การสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง การใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชน การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง การพัฒนาทักษะชีวิต การพัฒนาทักษะอาชีพ การทำงานร่วมกับผู้อื่น การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียน การจัดการเรียนรู้ตามบริบทชุมชน การพัฒนาผู้เรียนรอบด้าน ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 และ 3) การวัดและประเมินผล การเรียนรู้ที่หลากหลายเป็นระบบการประเมินตามสภาพจริง การประเมินจากการปฏิบัติ การประเมินชิ้นงาน การประเมินโครงงาน การสังเกตพฤติกรรม การประเมินระหว่างเรียน การประเมินปลายภาค การประเมินเพื่อพัฒนา การพัฒนาผู้เรียนรอบด้าน การประเมินสมรรถนะผู้เรียน

การพัฒนาทักษะและกระบวนการคิด การประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ การพัฒนาทักษะชีวิต การปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การวัดและประเมินผลตามบริบทผู้เรียน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนร่วมพัฒนามุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างรอบด้าน โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผลที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ชุมชน และความเปลี่ยนแปลงของสังคมในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารวิชาการเชิงรุก สนับสนุนให้ครูสามารถออกแบบหลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น หลากหลาย และเชื่อมโยงกับชีวิตจริงของผู้เรียน รวมทั้งส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่น และความร่วมมือจากภาคีเครือข่ายในการร่วมพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้และทักษะอาชีพที่เหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียนและบริบทของพื้นที่ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดของ Partnership for 21st Century Learning (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2561, หน้า 7 – 8) ที่มุ่งพัฒนาทักษะการคิด การสื่อสาร การใช้เทคโนโลยี และการดำรงชีวิตในสังคมยุคใหม่ โรงเรียนยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่หลากหลายและสอดคล้องกับสภาพจริงของผู้เรียน โดยใช้การประเมินตามสภาพจริง การประเมินจากการปฏิบัติ การประเมินชิ้นงาน การประเมินโครงงาน และการประเมินเพื่อพัฒนา เพื่อนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน สอดคล้องกับแนวคิดการประเมินตามสภาพจริงของ Grant Wiggins (2005, อ้างถึงใน สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2560, หน้า 28) ที่มุ่งประเมินความสามารถของผู้เรียนจากการปฏิบัติจริงและการประยุกต์ใช้ความรู้ในสถานการณ์จริง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลการวิจัย พบว่า ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา มี 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การสร้างแรงบันดาลใจและ 5) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาควรนำองค์ประกอบดังกล่าวไปใช้เป็นกรอบในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา การนิเทศ ติดตามและการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ผลการวิจัย พบว่า ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา มี 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านคุณภาพผู้เรียน ด้านการบริหารและการจัดการ และด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สถานศึกษาควรส่งเสริมและสนับสนุนการประยุกต์ใช้แนวปฏิบัติด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียน พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และเสริมสร้างคุณภาพการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียนร่วมพัฒนาอย่างยั่งยืน

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทที่แตกต่างกัน เช่น โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนคุณภาพประจำตำบล หรือโรงเรียนในสังกัดอื่น เพื่อเปรียบเทียบลักษณะ กระบวนการ และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษา อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์ความรู้ที่มีความครอบคลุมและสามารถประยุกต์ใช้ได้ในบริบทที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น

2.2 ควรมีการวิจัยเชิงปริมาณหรือการวิจัยแบบผสมผสาน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์หรืออิทธิพลขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 ด้านที่มีต่อคุณภาพผู้เรียน การบริหารและการจัดการ และกระบวนการจัดการเรียนการสอน ซึ่งจะช่วยยืนยันข้อค้นพบเชิงคุณภาพและขยายผลสู่การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติทางการศึกษาได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.3 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนร่วมพัฒนาในมิติอื่น ๆ เช่น วัฒนธรรมองค์กร การบริหารเชิงนวัตกรรม การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ การมีส่วนร่วมของชุมชน และการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่ครอบคลุมและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ควรมีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลลัพธ์ทางการศึกษา ทั้งด้านคุณภาพผู้เรียน การบริหารและการจัดการ รวมถึงกระบวนการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ อันจะนำไปสู่ข้อค้นพบที่มีความน่าเชื่อถือและสามารถใช้อ้างอิงในการกำหนดนโยบายหรือแนวทางพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม

2.4 ควรศึกษารูปแบบหรือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและระดับสถานศึกษา เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้บริหารให้สามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือ บริหารแบบมีส่วนร่วม และขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและการเปลี่ยนแปลงของสังคมในอนาคต

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บรรณานุกรม

กชกร เนียมท่าเสา (2566). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21. *วารสารบริหารการศึกษา มศว ฉบับที่ 38 เดือนมกราคม – มิถุนายน 2566*, 39 – 47. เข้าถึงได้จาก https://ejournals.swu.ac.th/index.php/EAJ/article/view/15611/12545

กนกอร สมปราชญ์. (2562). *ภาวะผู้นำกับคุณภาพสถานศึกษา.* คณะศึกษาศาสตร์ ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

กรรณิกา เรดมอนด์. (2559). *ตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.* ดุษฎีนิพนธ์ ศษ.ด. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน.

กฤชชุดา เทพพิทักษ์. (2566). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพของผู้เรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2.* วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

กฤตภัทร อรุณดี และคณะ. (2561). แนวทางการดำเนินงานตามตัวชี้วัดโรงเรียนประชารัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่. *วารสาร Veridian EJournal มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 11(2). 1284 – 1301.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2552). *ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 – 2561).* กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิก.

_____. (2561). *การกำหนดวิสัยทัศน์. KM 2558.* เข้าถึงได้จาก http://www.reo10.moe.go.th/osmie7/ICT/km112.docx. 23 กรกฎาคม 2567.

กัลย์ ปิ่นเกษร. (2564) *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership).* เข้าถึงได้จาก https://mgtsci.stou.ac.th/transformational – change/. 10 กันยายน 2567.

ก้องภพ ขันติพงศ์พันธุ์. (2561). “อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งความยั่งยืนต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม: กรณีศึกษาพนักงานของบริษัทในกลุ่มสมบูรณ์”, *วารสารเครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 1*(3), 45 – 47.

กุลจิรา รักษนคร. (2563). “คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21,” *Journal of Modern Learning Development. 5*(3), 328 – 344.

กุลทัต หงส์ชยางกูร และปรัชญานันท์ เที่ยงจรรยา. (2560). *การสร้างและการบริหารเครือข่าย.* เอกสารประกอบการสอนรายวิชาทฤษฎีเครือข่าย การสร้างเครือข่าย เครือข่ายให้เข้มแข็ง.

กุหลาบ หงษ์ทอง. (2559). *แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา.* วิทยานิพนธ์ ปร.ด. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

แก้วมณี โสพิน และจรัส อติวิทยาภรณ์. (2563). "คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ของข้าราชการครูในเครือข่ายพันธปัญญา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พัทลุง เขต 2," *การประชุมหาดใหญ่วิชาการระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 11.*

คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา. (2561). *แผนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา.* สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา.

จริยา เห็นงาม. (2559). *ความพึงพอใจในการทำงานเป็นทีมของข่าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18.* วิทยานิพนธ ศษ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

จัตุพร แปวไธสง. (2563). การศึกษาการมีส่วนร่วมของกลุ่มชุมชนในการบริหารการศึกษาของโรงเรียนร่วมพัฒนา (Partnership School) จังหวัดบุรีรัมย์. *วารสารวิทยาลัยนครราชสีมา.*

จิรายุ ศรีสง่าชัย. (2561). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

ชัชรินทร์ เลิศยศบดินทร์. (2563). *การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้ทางวิทยาการคำนวณ โดยใช้กระบวนการออกแบบเชิงวิศวกรรมร่วมกับการจำลองสถานการณ์ออนไลน์ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาสำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.

ชัยยนต์ เพาพาน. (2559). "ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21," *การประชุมวิชาการระดับชาติครุศาสตร์ ครั้งที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นสู่ประชาคมอาเซียน: ทิศทางใหม่ในศตวรรษที่ 21*, 301 – 313.

ชาญ คำภิระแปง. (2560). *รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.* วิทยานิพนธ์ ปร.ด. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.

ชูศักดิ์ เพชรกระจ่าง. (2559). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ และประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์: การวิเคราะห์เส้นทาง. วารสารสมาคมนักวิจัย. 21*(3), 62 – 74.

ชำนาญ คำปัญโญสีโนทัย. (2559). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในฝัน: พหุกรณีศึกษา.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ไชยา ภาวะบุตร. (2560). *ภาวะผู้นำทางวิชาการ.* สกลนคร: ห้างหุ้นส่วน จำกัด สมศักดิ์ การพิมพ์ กรุ๊ป.

_____. (2565). *ภาวะผู้นำทางวิชาการ.* (พิมพ์ครั้งที่ 3). สกลนคร: ห้างหุ้นส่วน จำกัด สมศักดิ์ การพิมพ์ กรุ๊ป.

ณิรดา เวชญาลักษณ์. (2560). *ภาวะผู้นำทางการบริหาร.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณัฐภรณ์ เอกนราจินดาวัฒน์. (2561). *ภาวะผู้นำทางการบริหารการพัฒนา.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

ณัฐยาภรณ์ เล็กสิงห์โต. (2564). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของครูโรงเรียนประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.* วิทยานิพนธ์ ปร.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ณัฐธีรา มีจันทร์. (2562). *สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.* วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ณัฐชรัตน์ แก้วก่า. (2563). *การพัฒนางานสู่ความสำเร็จตามโครงการโรงเรียนประชารัฐในโรงเรียนบ้านนาคอกควาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ดวงพร ศรธงทอง. (2559). *แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.* วิทยานิพนธ์ ปร.ด. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.

ทัพพุ์นิธิศ ปิ่นภัคพูลลดา. (2561). "กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6," *วารสารรมยสาร, 16*(3), 209 – 226.

ธราธร ตันวิพงษ์ตะกูล. (2562). *รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน.* วิทยานิพนธ์ ปร.ด. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.

ธุมากร เจดีย์คำ. (2559). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

นฤภัค สันป่าแก้ว. (2568). *รูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลตามหลักปัญญา 3 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี.* ดุษฎีนิพนธ์ ปร.ด. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

นพปฏล บุญพงษ์. (2560). *การนำเสนอรูปแบบการบริหารเครือข่ายสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

นิตยา หอยมุกข์. (2563). "กลยุทธ์การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา," *วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 7*(1), 83 – 97.

นิสดารก์ เวชยานนท์. (2559). การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่า. กรุงเทพฯ: กราฟิกโก ซิสเต็มส์.

นุช สัทธาฉัตรมงคล และอรรถพล ธรรมไพบูลย์. (2559). ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกภิวัฒน์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน Transformational leadership in globalization towards sustainable development. *วารสารธุรกิจปริทัศน์, 3*(1), 167 – 182.

บัณฑิต คุณาวุฒิกร. (2561). “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา,” *Journal of Roi Kaensarn Academi, 3*(1), 27 – 40.

บัณฑิตา สิทธิพงศากุล. (2564). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม.* วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

บัณฑิตย์ ทาปิมปา. (2563). *แนวทางการบริหารสถานศึกษาตามโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx).* การค้นคว้าอิสระ ค.ม. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.

บุญมา แพ่งศรีสาร. (2560). “คุณลักษณะผู้บริหารทางการศึกษาในยุคศตวรรษใหม่,” *วารสาร มจร นครน่านปริทรรศน์, 2*(2), 131 – 141.

บุษกร เชี่ยวจินดากานต์. (2561). เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา. *วารสารศิลปะศาสตร์ปริทัศน, 13*(25), 105 – 118.

ปณตนนท์ เถียรประภากุล. (2561). “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0,” *วารสารฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, 11*(2), 1994 – 2013.

ประสาน หอมพูล และทิพวรรณ หอมพูล. (2567). *การบริหารงานบุคคล.* กรุงเทพฯ: ฟิสิกสเซ็นเตอร์.

ประเวศ วะสี. (2564). *ภาวะผู้นำ.* (พิมพครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพหมอชาวบาน.

ปิยะ ดาบชัย. (2563). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

เปลื้อง ณ นคร. (2561). *พจนานุกรมนักเรียน ฉบับเฉลิมพระเกียรติ (ฉบับปรับปรุง).* กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

พัฐณสิญ นวโลจิตรัตน์. (2560). *รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคกลาง.* วิทยานิพนธ์ พธ.ด. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

พระสุวรรณ ธมฺมาวุโธ (เลิศสมาจาร). (2562). *การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค 1.* วิทยานิพนธ์ พธ.ด. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระครูปลัด นัฐพงศ์ ขันติสมฺปนโน (หมื่นแก้ว). (2567). *รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา เขต 7.* ดุษฎีนิพนธ์ ปร.ด. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระมหาวิจิตร อินฺทธมฺโม (พิศเพ็ง). (2564). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพุทธธรรมของครูพระสอนพระปริยัติธรรมแผนกธรรมสนามหลวงในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค 1.* ดุษฎีนิพนธ์ ปร.ด. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระเอกชัย พิเลิศรัมย์ (2562). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา.* วิทยานิพนธ์ ปร.ด. บุรีรัมย์: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.

พัชรา หาญเจริญกิจ. (2562). “รายงานการปล่อยก๊าซเรือนกระจก สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยรังสิต ปี พ.ศ. 2561 – 2562,” *วารสารรังสิตสารสนเทศ 26, ฉบับพิเศษ เนื่องในโอกาสได้รับรางวัลชนะเลิศห้องสมุดสีเขียว IFLA Green Library Award 2020* (มกราคม – มิถุนายน 2564): 117.

พัชรี พลอยเทศ. (2560). *การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.

พิมพ์พร จารุจิตร์. (2559). *ภาวะผู้นำกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21.* (เอกสารประกอบการเรียนการสอน) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

พิมพ์ศนิตา จึงสุทธิวงษ์. (2563). *โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับนักวิชาการศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2564). “ผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีม,” *วารสารคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, 4*(1), 1 – 7.

พุทธินันทน์ บุญเรือง. (2560). *รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมของชุมชนเศรษฐกิจสีเขียวในจังหวัดอุตรดิตถ์.* วิทยานิพนธ์ ปร.ด. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.

เพชรประกาย อะโคตรมี. (2568). *การพัฒนาตัวบงชี้ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.* วิทยานิพนธ์ ปร.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ภัทรวรรธน์ นิลแก้วบวรวิชญ์. (2559). *รูปแบบการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.* ปริญญานิพนธ์ ปร.ด. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

ภาณุพงศ์ อุณชาติ. (2567). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนตามหลักทุติยปาปณิกสูตรสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตตรวจราชการที่ 12.* ดุษฎีนิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

มัทนา วังถนอมศักดิ์. (2561). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและการปฏิบัติ.* นครปฐม: เพชรเกษมพริ้นติ้งกรุ๊ปจำกัด.

มารุต พัฒผล. (2562). *การวิจัยและพัฒนาเพื่อการพัฒนาหลักสูตร.* บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. กรุงเทพฯ: ศูนย์ผู้นำนวัตกรรมหลักสูตรและการเรียนรู้.

พรชนิตว์ ลีนาราช. (2560). “ทักษะการรู้ดิจิทัลเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้,” *วารสารห้องสมุด, 61*(2), 76 – 92.

พรชัย เจดามาน. (2562). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.* เข้าถึงได้จาก http://oknation.nationtv.tv/blog/jedaman/2013/03/29/entry-1. 2 กรกฎาคม 2567.

พระธรรมโกศาจารย (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2564). *พุทธวิธีบริหาร.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. (2542, 19 สิงหาคม). *ราชกิจจานุเบกษา.* เล่ม 116 ตอนที่ 74 ก. หน้า 1 – 23.

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547. (2547, 23 ธันวาคม). *ราชกิจจานุเบกษา.* เล่มที่ 121 ตอนพิเศษ 79 ก. หน้า 22 – 74.

พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546. (2546, 11 มิถุนายน). *ราชกิจจานุเบกษา.* เล่มที่ 120 ตอนที่ 52 ก. หน้า 1 – 30.

พันธ์ทิภา สร้างช้าง. (2558). "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน," *วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 9*(3), 78 – 90.

รุ่งอรุณ หงส์เวียงจันทร์. (2560). "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคตะวันตก," *วารสารสารสนเทศ, 16*(1), 125 – 139.

รุ้งนภา จันทร์ลี. (2562). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2559). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รัตติยา บุญยิ้ม. (2562). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตภาคเหนือ.* วิทยานิพนธ์ ปร.ด. นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา.

รัษฎากร อัครจันทร์. (2560). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ลำเทียน เผาอาจ. (2559). *การทำงานเป็นทีมของขาราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาสอำเภอเมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด.* วิทยานิพนธ ศษ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

วรวัฒน์ แสงน้อยอ่อน. (2559). *ผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. เข้าถึงได้จาก http://drweerapong.blogspot.com/2015/02/blog-post_99.html 1 กรกฎาคม 2567

วัชรีพรรณ จันทรหอม. (2560). พฤติกรรมการบริหารที่สงผลตอวิสัยทัศนของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส จังหวัดเชียงราย. *Veridian E – Journal*, *10*(1), 1295 – 1304.

วัสนัย ล้นเหลือ. (2560). *ตัวบ่งชี้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน: โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. นครปฐม: มหาวิทยาลัยมกุฎราชวิทยาลัย.

วาทินี พลูทรัพย์. (2563). *องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

วิทยาธร ท่อแก้ว. (2565). การสร้างวัฒนธรรมองค์การ. ออนไลน์. เข้าถึงได้จาก https://www.stou.ac.th/SchoolsWeb. 30 เมษายน 2567.

วิสิทธิ์ศักดิ์ ชัยเกิด. (2559). *การพัฒนารูปแบบการจัดการเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ปริญญานิพนธ์ ปร.ด. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

วิเชียร ทองคลี่. (2562). “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา,” *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 13*(3), 239 – 248.

วิโรจน์ สารรัตนะ พระครูสุธีจริวัฒน์ พระครูธรรมาภิศมัย พระมหาศุภชัย สุภกิจฺโจ และ วิทูล ทาชา (2559). “นวัตกรรมกับกระบวนทัศน์การศึกษาศตวรรษที่ 21,” *วารสารสถาบันวิจัยญาณสังวร*, *7*(2), 268 – 283.

วิไลภรณ์ ฤทธิคุปต์. (2561). “การจัดการเรียนรู้โดยใช้ชุมชนเป็นฐาน: กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพของครูในศตวรรษที่ 21,” *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย*, *11*(3), 179 – 191.

วิไลลักษณ์ สีดา. (2562). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ศรันยา ใครบุตร. (2558). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ศราวุธ ตาสาโรจน์. (2568). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในยุคดิจิทัล โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ศศิรดา แพงไทย. (2559). “บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21,” *วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย, 6*(1), 7 – 11.

ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์. (2564). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.* วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

ศิรินทร์ทิพย์ วรรณภักตร์, สาธร ทรัพย์รวงทอง และปพนสรรค์ โพธิพิทักษ์. (2564). *แนวทางการบริหารโรงเรียนประชารัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2. วารสารวิจัยวิชาการ. 4*(4), 225 –220.

ษณอนงค์ ชูรา. (2566). *รูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมทักษะชีวิตของนักเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.* วิทยานิพนธ์ กศ.ด. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

สถาบันฝึกอบรมด้านทรัพยากรมนุษย์. (2565). เข้าถึงได้จาก https://www.hrodthai.com/single-teamwork. 10 พฤษภาคม 2567.

สมจิตร เจริญกร. (2561). “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในองค์กร,” *Journal of Roi Kaensarn Academi, 3*(2), 1 – 16.

สมคิด จาตุศรีพิทักษ. (2556). *วิสัยทัศนขุนคลัง.* (พิมพครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.

สมบุญ ศิลป์รุ่งธรรม. (2565). *การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.* วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพมหาวิทยาลัยศิลปากร.

สมพงษ เกษมสิน. (2564). *พฤติกรรมผู้นำ.* กรุงเทพฯ: บริษัทโรงพิมพไทยวัฒนาพานิช จำกัด.

สมเด็จพระญาณสังวร (สุวทฒฺนมหาเถระ). (2563). *สมเด็จพระสังฆราชสกลมหาสังฆปริณายก พระกรณียกิจพระเกียรติคุณ.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพอักษรไทย.

สายฝน สวัสเอื้อ. (2566). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.* วิทยานิพนธ์ ปร.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

สิทธิศักดิ์ เพ็ชรยิ้ม. (2563). “แนวทางพัฒนาการทำงานเป็นทีมในความปกติใหม่ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1,” *วารสารสังคมศาสตรปัญญาพัฒน่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยขอนแกน, 6*(1), 215 – 228.

สิรินาถ ปัทมาวิไล. (2562). “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21,” *วารสาร อัล-ฮิกมะฮฺมหาวิทยาลัยฟาฏอนี, 9*(17). 91 – 103.

สุกัญญา รอดระกำ. (2561). “บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในยุคไทยแลนด์ 4.0,” *การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ GRADUATE SCHOOL CONFERENCE 2018,* 575 – 579.

สุกัญญา แช่มช้อย. (2561). *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุขุม เฉลยทรัพย์. (2562). *การอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ก่อนแต่งตั้งให้มีและเลื่อนเป็นวิทยฐานะผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ (ระยะที่ 77).* เข้าถึงได้จาก http://dx.doi.org/10.14416/j.faa.2020.02.003.

สุชญา โกมลวานิช. (2563). “องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23,” *การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 21.* มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สุดา มงคลสิทธิ์. (2562). “กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาในโรงเรียนเอกชนจังหวัดชลบุรี,” *วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์, 6(10).* 5843 – 5859.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สุพิศ ศรีบัว. (2564). *การพัฒนาโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน.* ดุษฎีนิพนธ์ ค.ด. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่.

สุภาวดี มิสุนา. (2564) . *มาตรฐานการบริหารโรงเรียนร่วมพัฒนา.* วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สุรินทร์ พิศสุวรรณ. (2556). *ปัญหาการศึกษาไทยกับการด้อยขีดความสามารถในการแข่งขันระดับโลก*, เข้าถึงเมื่อ 10 มกราคม 2568, เข้าถึงได้จาก http://urll.us./uKvAV.

สุรีรัตน์ โตเขียว. (2560). *รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

สุวิมล มธุรส. (2562). “การศึกษาไทย 4.0 ในบริบทของผู้บริหารสถานศึกษา,” *วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง*, *8*(2), 266 – 278.

เสมา บุ้งทอง. (2563). การศึกษาองค์ประกอบของเครือข่ายการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 16*(2), 66 – 79.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2561). *คู่มือการปฏิบัติงานโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา.* กรุงเทพฯ: อักษรไทย (น.ส.พ.ฟ้าเมืองไทย).

_____. (2561). Partnership School Project. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อักษรไทย.

_____. (2562). *แผนปฏิบัติการ (Action Plan). โครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา.* กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด โรงพิมพ์อักษรไทย. (น.ส.พ.ฟ้าเมืองไทย).

_____. (2567). *Partnership School Project ต้นแบบลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา “โรงเรียนร่วมพัฒนา”*เข้าถึงได้จาก https://www.obec.go.th/archives/806984. 1 กรกฎาคม 2568.

สำนักงานคณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการ. (2560). *คู่มือการปฏิบัติงานตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ.* กรุงเทพ ฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการ.

สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ. (2564). *รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560.* (พิมพ์ครั้งที่ 5) กรุงเทพฯ: บริษัท พี. เพรส จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสาม (พ.ศ. 2566 – 2570).* กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.

สำนักงานศึกษาธิการภาค 10. (2563). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาการศึกษา (พ.ศ. 2563 – 2565) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.* สำนักงานศึกษาธิการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *ร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบสาม พ.ศ. 2566 – 2570.* สำนักนายกรัฐมนตรี.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579.* กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

_____. (2563). *สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล ปี 2562 (IMD 2019).* กระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพฯ: บริษัท 21 เซ็นจูรี่ จำกัด.

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2565). *รายงานการพิจารณาศึกษา เรื่อง รูปแบบการจัดการศึกษาเพื่อแก้ปัญหาความยากจนและลดความเหลื่อมล้ำ: กรณีการศึกษาโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนาประเทศไทย.* กรุงเทพฯ: สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.

สำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. (2561). *ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580 (ฉบับย่อ).* กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2560). *เอกสารการประชุมเชิงปฏิบัติการชี้แจงแนวทางการดำเนินการโรงเรียนประชารัฐ CONNEXT ED.* กรุงเทพฯ: สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

สำนักทดสอบทางการศึกษา. (2561). *การจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา.* กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอ็น.เอ.รัตนะเทรดดิ้ง.

_____. (2563). *แนวทางพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาตามกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561.* กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอ็น.เอ.รัตนะเทรดดิ้ง.

หนึ่งฤทัย ไชยหมื่น. (2563). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม. แผนกสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่.* เข้าถึงได้จาก https://edu.crru.ac.th/articles/042.pdf. 30 มิถุนายน 2567.

อณัทร เบ็ญจวรโชติ. (2567). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสร้างเสริมสุขในองคกรแห่งนวัตกรรมการจัดการสมัยใหม่ตามแนวพุทธจิตวิทยา.* ดุษฎีนิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

อรวรรณ ภัทรดำเนินสุข. (2564). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม.* วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

อนุสรา สุวรรณวงศ์. (2563). “ปัจจัยแห่งความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียนประชารัฐ: มิติภาครัฐและภาคเอกชน.” *วารสารครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 8*(2), 321 – 341.

อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล. (2559). “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง: เปลี่ยนความท้าทายมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การอย่างยั่งยืน,” *วารสารสาขามนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และศิลปะ. 9*(1), 845 – 858.

อรุณศรี อัครปัญญาธร. (2564). *องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย.* วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

อังกูร เถาวัลย์. (2562). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

อัมรินทร์ พานัด. (2563). *อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ในอำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม.* วิทยานิพนธ์ รป.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

อิศรา อิ่มลาภ. (2562). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการควบคุมภายในของบริษัท เอ็กซอนโมบิล จำกัด*. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

อุดร อุตฺตโร. พระมหา. (2561). “ภาวะผู้นำ: การบริหารวิชาการสู่การศึกษายุค 4.0,” *วารสารปัญญาปณิธาน*, 42 – 53.

อุดม ไตยเวียง. (2565). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธบูรณาการขององค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอวังน้ำเขียว จังหวัดนครราชสีมา*. ดุษฎีนิพนธ์ ปร.ด. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

อุไรวรรณ เชาวน์ชื่น. (2561). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา*. ดุษฎีนิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

อโนมา หอวิเชียร. (2564). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธบูรณาการของผู้บริหารธนาคารออมสิน*. ดุษฎีนิพนธ์ ปร.ด. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2559). *การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล*. เข้าถึงได้จาก https://www.trueplookpanya.com/dhamma/content/. 19 มิถุนายน 2567.

เอนก ณ เชียงใหม่. (2566). *ภาวะผู้นำเชิงพุทธของนักการเมืองท้องถิ่นที่มีผลต่อความคาดหวังของประชาชนในจังหวัดชลบุรี*. ดุษฎีนิพนธ์ ปร.ด. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

Agranoff, R., & McGuire, M. (2001). Big Question in Public Network Management Research. *Journal of Public Administration Research and Theory*. *11*(3), 295 – 326.

Allyx, N. (2000). Transformational leadership: democratic or despotic. *Educational Management and Administration*, *28*(1), 7 – 20.

Anderson, P. (2002). Assessment and development of executive function (EF) during *childhood. Child Neuropsychology*. *8*(2), 71 – 82

Andrew J. DuBrin. (2013). *Principles of leadership* (7th ed). South – Western: Cengage Learnin.

_____. (2008). *Human Relations: Interpersonal Job – Oriented Skills* (9th ed). Prentice Hall.

Bass. B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Transformational Leadership Development.* Pola Alto, California: Consulting Psychologists.

Bass, B.M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Becker, G. S. (1993). *Human Capital*: *A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press.

Bednash, G. (2003). Leadership Redefined. *Policy, Politics & Nursing Practice*, *4*(4), 257 – 258.

Bennis, G Warren. (1976). *The Unconscious conspiracy: Why Leaders can't lead.* NewYork: Amacom, 73 – 78.

Birasnav, M., (2014). "Knowledge Management and Organizational Performance in the Service Industry: The Role of Transformational Leadership Beyond the Effects of Transactional Leadership," *Journal of Business Research, 67*, 1622 – 1629.

Blase, J., & Blase, J. (2000). "Effective instructional leadership: Teachers' perspectives On how principals promote teaching and learning in schools," *Journal of Educational Administration. 38*(2), 130 – 141.

Bradford, D., & Cohen, A. (1984). *A Managing for Excellence: The Guide to Developing High Performance in Contemporary Organization*. New York: John Wiley& Sons.

Braun, Jerry Bruce. (1991). *An analysis of Principal Leadership Vision and Its Relationship to school Classmate*. Dissertation Abstracts International, *52*(4), 1139 – A.

Brophy, G.M. (2006). "A Study of the Process Used by Academic Affairs Administrators at Participating Institutions of Higher Education to Select Instructional Technology Tools for Faculty Use in Instructional in Undergraduate Classes," *Dissertation Abstracts International. 24*(2), 171 – A.

Bruner, Jerome S. (1966). *Studies in Cognitive Growth: A Collaboration at the Center for Cognitive Studies*. New York: John Wiley & Son.

Burns. J .M. (1987). *Leadership*. New York: Harper and Row.

Cameron, Kim S. and Quinn, Robert E. (1999). *Diagnosing and Changing Organization Culture*. Massachusetts: Addison – Wesley.

Carter V. Good. (1959). *Dictionary of education*. New York: McGraw Hill Book.

Covey, S. R. (1996). *Three roles of the leader in the new paradigm. In F. Hesselbein & G. Dessler (Eds.), Personnel/ human resource management (5th ed.).* Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall.

Daft R. L. (2008). *New Era of Management* (2nd ed). China: China Translation and Printing Services.

Denison, D.R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley.

Derick Meado, (2016). *The Role of the Principal in Schools*, Retrieved from http://teaching.about.com. July 28th, 2021.

Dionne, Shelly D. (2004). "Transformational Leadership and Team Performance ". *School of Management and Center for Leadership Studies,* Binghamto University. *Journal of Organization change management. 17*(2), 177 – 193.

Eisner, E (1976). "Education Connoisseurship and Criticism: Their Form and Functions in Educational Evaluation," *Journal of Aesthetic Education.*

Farrew, C Kaye, B.L. (1996). New Skills For New Leadership Roles. *In F.Hesselbein; M Golsmith; and R. Beckhard (eds.). The Leader of the Future*. San Francisco; Jossey – Bass

Frigon, N.L. and Harry, (1996). *The Leader.* New York: Amecom.

Fullan, M. (2001*). Leading in a Culture of Change*. San Francisco, CA: Jossey – Bass.

Galpin, T. J. and Herndon, M. (2007) *The Complete Guide to Mergers and Acquisitions*. San Francisco: Jossey – Bass.

Gerald Aungus. (2012). *21st Century Administrators: New Roles, New Responsibilities.* Retrieved from https://geraldaungst.com/21stcentury. July 28th, 2021.

George Couros. (2010). *The 21st Century Principal*. Retrieved from https://George course.ca/blog/21st-century-principal. July 21st, 2021.

Gibson, J. L.; Ivancevich, J. M.; Donnelly, J. H. and Konopaske, R. (2006). *Organizations: behavior, structure, processes.* 12thed. New York: McGraw Hill Irwin.

Gill, Roger. (2006). *Theory and Practice of Leadership.* London: Sage.

Girvin, J. (2001). "Coaching for improving performance and satisfaction," *Nursing Times*, 95(50), 55 – 57.

Glickman, C.D. (2004). *Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach*. Boston: Allyn & Bacon.

Glickman, Stephen P. Gordon, Jovita M., Ross – Gordon. (2007). *Supervision and instructional leadership: A developmental approach* (7th ed). The United States of America.

Grant Wiggins; & Jay MeTighe. (2005). Enduring Understanding by Design. 2nd ed. Glen. Hendrickson, S (2006). Backward Approach to Inquiry. Science Scope, 29.

Greene, J.C. (1992). *A Study of Principals' Perception of their Involvement in Decision Making Processes: It's on their Joy Performance*. Dissertation Abstracts International, 16 – 18.

Howell, J. M., & Frost, P. J. (1989). A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes.*

Hoy and Miskel. (2001). *Educational Administration: Theory Research and Practice*. (*6th ed.)*. New York: McGraw – Hill

James L. Gibson, John M. Ivancevich and James H. Donnelly. (2000). *Organizations: Behavior Structure Process*. Boston: McGraw – Hill.

Jodhi, M. (2012). *Administration Skills*. United States of America: Ventus.

John, K., Andrew, D., and Martin, T., (2013). "Examining the Role of Transformational Leadership of Portfolio Managers in Project Performance," *International Journal of Project Management, 31*: 485 – 497.

Johnson, D.W. and Johnson, F.P. (2003). *Joining Together: Group Theory and Group Skill* (8th ed.). Boston: Allyn and Bacon.

Kotter, J. (2012). John Kotter's 8 Step Change Management model is the best change model of the last Century. Why this is still alive in 2022 is beyond me Retrieved from https://bethestrategicpm.com/the-john-kotter-change-management-model-for-strategic-pms. June 28th, 2023

Kouzes, J. M. & Posner, B. (1997). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey – Bass.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *Leadership challenge* (4th ed). San Francisco, CA: Jossey – Bass.

Kouzes, J.M., and Posner,B.Z. (2012). *Leadership the Challenge Workbook*. California: Jossey – Bass.

Kowalski, Robin and Westen, Drew. (2009). *Psychology* (5th ed). Denvers: John Wiley & Sons.

Leith wood, K., & Jantzi, D. (1996). Toward an explanation of variation in teacher's perceptions of transformational school leadership. *Educational administration quarterly*, *32*(4), 512 – 538. performance. Thousand Oaks, CA: Sage.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). *Transformational school leadership for large – scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices.* School Effectiveness and School Improvement.

Lobe, B., Morgan, D., & Hoffman, K. A. (2020). Qualitative data collection in an era of social distancing. *International Journal of Qualitative Methods, 19*, 1 – 12.

Lussier, R. N. & C.F. Achua. (2001). *Leadership. Ohio*: South – Western College

MacFarland. (1979). *Management: Foundation and Practice* (5 ed). New York: Macmillan

Metcalf & Morelli. (2015). *The Art of Leading Change: Innovative Leaders Transformation Model*. Retrieved from http://integralleadershipreview.com. July 28th, 2021.

Michelle Holverson, (2020). *Effective Leadership in the 21st Century*, accessed January 17, Availabla from http://www.leadingtoday.org/Onmag/sepoct04/mhsepoct04.html.

Muchinsky, P.M. (1997). *Phychology Applied to Work: An Introductions to Industrial And Organizational Phychology* (5th ed). California: Brooks/Cole.

Nanus, B. (1992). *The Leader's Contemporary Book*. Chicago: Rand Manually.

Peter G. Northouse. (2010). *Leadership Theory and Practice*. California: SAGE Publications, INC.

Polychroniou P. (2008). Styles of Handling Conflict in Greek organizations: The impact of Transformational Leadership and Emotional Intelligence. *International Journal: Organizational Behavior*, *13*(1), 52 – 67.

Ralph M. Stogdill. (1974). "Personal factors associated with leadership: A survey of the literature," *Journal of Psychology*.

Robbins, S. P. and Coulter, M. (2008). *Management and organizational behavior translated from Story Management by Wirat Sanguanwongwan (8th ed). Bangkok: Pearson Education Indochina.*

Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. Houghton Mifflin.

Schipper, K. and Vincent, L. (2003). "Earnings Quality" *Accounting Horizons (Supplement)*: 97 – 100.

Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, *51*(1), 1 – 17.

Shelly Kirkpatrick and Edwin Locke. (1991). *"Leadership: Do Traits Matter?"* The Academy of Management Executive 5, 2.

Sergiovanni, Thomas J. (1991). *The Principalship a Reflective Perspective*. 2nd ed. Boston: Allyn Bacon. UCLA Academic Technology Service. (2002, September).

Silvana Pasovska & Trajko Micesk. (2018). The impact of transformational leadership in improvement of the organizational capability. *International Journal for Innovation Education and Research. 6(2).*

Stake, R. E. (2000). *Case studies*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), Handbook of qualitative research (2nd ed., pp. 435 – 454).

Starkey, Paul. (1997). *Networking for Development, International Forum for Rural Transport and Development*. London.

Sternberg, R. J. (2006). "Creative leadership: it's a decision," *Journal of Leadership, 36*(2), 22 – 2.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline:The art and practice of the learning organization*. London: Century.

Tanya G. H. (2005). *Identification of leadership style of enrollment management professionals in post secondary institutions in the southern United States*, (A Dissertation in Higher Education Submitted to the Graduate Faculty of Texas Tech University in Partial Fulfillment of The Requirements for the Degree of Doctor of Education.

Tichy, N. M. & Devenna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York, NY: Wiley.

Tony Bush. (2011). *Theories of Educational Leadership & Management* (4 th Ed.), London: MPG Books Group.

Ubben, G.C., Hughes, L.W., & Norris, C.J. (2001). *The principal: Creative leadership*. Boston: Allyn and Bacon.

Winter, G. (2003). *High performance leadership: Creating, leading and living in a high performance world*. John Wiley & Sons.

Westley and Mintzberg. (1989). "Visionary Leadership and Strategic Management,". *Strategic Management Journal*, 10, 17 – 3.

Yin, R.K. (1994) *Applications of Case study Research*. Newbury Park. CA: Sage.

Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organization (4th ed.)*. New ai].

_____. (2013). *Leadership in Organization (8th ed*). New York: Pearson.

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญ และรายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์ ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: พหุกรณีศึกษา จำนวน 8 ท่าน ประกอบด้วย

1. นายสุพรรณ์ แก้วนิสสัย ผู้อำนวยการโรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

2. นางสาวสุปราณี โสภาคะยัง ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมทหาร รุ่นที่ 13 อนุสรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร

3. นายธานินทร์ ข่อยแก้ว ผู้อำนวยการโรงเรียนร่องคำหงษ์ทองวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

4. นายวันชัย รินทะ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านช่อผกา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1

5. นางจิรภัทร วะดี ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดน้ำไหล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3

6. นายชัยรัตน์ ชวนรัมย์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองหัวช้าง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1

7. ดร.สุจรรยา ขาวสกุล โรงเรียนบ้านโคกขามโนนสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1

8. นายปิยะนัฏ เดิมกะยอม ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านภูดิน (มิตรผลอุปถัมภ์) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เพื่อตรวจสอบองค์ประกอบ เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: พหุกรณีศึกษา จำนวน 9 ท่าน ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. ดร. โกวิท วัชรินทรางกูร ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ และอาจารย์กลุ่มวิชาพื้นฐานการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

3. นายสุชิต ชมภูวงศ์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1

4. ดร.วิโรจน์ ค้อไผ่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

5. ดร.ปิยพงศ์ สุ่มมาตย์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

6. ดร.สำรวม คงสืบชาติ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านประคอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1

7. ดร.ศิวพร อาจหาญ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองเอี่ยนดง “ราษฎร์สงเคราะห์” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร

8. ดร.ชาญวิทย์ ชุมศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหัวดงกำแพง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

9. ดร.อภิรัฐ เจาะจง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านน้ำปุ้น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: พหุกรณีศึกษา จำนวน 7 ท่าน ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. รองศาสตราจารย์ ดร.สุนันท์ เสนารัตน์ อาจารย์กลุ่มวิชาพื้นฐานการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

3. ดร.ปิยพงศ์ สุ่มมาตย์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

4. ดร.เจษฎา คะโยธา ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

5. ดร.สำรวม คงสืบชาติ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านประคอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1

6. ดร.จุมพล วงศ์ษร ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านจาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

7. นางมนัสชนก อุดมดี ครู วิทยฐานะเชี่ยวชาญ โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ทรงคุณวุฒิ ในการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: พหุกรณีศึกษา จำนวน 8 ท่าน ประกอบด้วย

1. ดร.ทศพร ทักษิมา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

2. ดร.ธราธิป วงษ์แก้ว รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2

3. นายทรงวุฒิ ศรล้อม รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

4. นายบรรพจน์ ทัพซ้าย รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

5. ดร.สุรางค์รัตน์ ตรีเหรา ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบัวขาว (วันครู 2500) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

6. ดร.อภิรัฐ เจาะจง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านน้ำปุ้น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

7. นางติรยา นามวงษ์ ครู วิทยฐานะเชี่ยวชาญ โรงเรียนบ้านดินจี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

8. นางมนัสชนก อุดมดี ครู วิทยฐานะเชี่ยวชาญ โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒ /ว ๔๐๑

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

๒๔ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายชัยรัตน์ ชวนรัมย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๙๓๑๐๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ : พหุกรณีศึกษา"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
ทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
ทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ประสานงาน นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๖๕๔ ๖๖๙๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒ /ว ๔๐๑

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

๒๔ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายสุพรรณ์ แก้วนิสสัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๙๓๑๐๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ : พหุกรณีศึกษา"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๖๕๔ ๖๖๙๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒ /ว ๔๐๑

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

๒๔ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางสาวสุปราณี โสภาคะยัง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๙๓๑๐๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ : พหุกรณีศึกษา"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๖๕๔ ๖๖๙๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒ /ว ๔๐๑

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

๒๔ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายปิยะนัฏ เดิมกะยอม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๙๓๑๐๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ : พหุกรณีศึกษา"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เพ็ญผกา บัญจนะ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๖๕๔ ๖๖๙๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒ /ว ๔๐๑

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

๒๔ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายธานินทร์ ข่อยแก้ว

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๔๓๑๐๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ : พหุกรณีศึกษา"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๖๕๔ ๖๖๙๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒ /ว ๔๐๑

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

๒๔ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.สุจรรยา ขาวสกุล

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๙๓๑๐๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ : พหุกรณีศึกษา"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๖๕๔ ๖๖๙๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒ /ว ๔๐๑

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

๒๔ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายวันชัย รินทะ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๙๓๑๐๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ : พหุกรณีศึกษา"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวจิณัฐิตา วรรณเกษม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๖๕๔ ๖๖๙๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒ /ว ๔๐๑

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

๒๔ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางจิรภัทร วะดี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๙๓๑๐๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ : พหุกรณีศึกษา"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๖๕๔ ๖๖๙๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๔๘๕

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

๒๓ เมษายน ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อยืนยันองค์ประกอบ

เรียน รศ.ดร.ไชยา ภาวะบุตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๗๓๑๐๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ : พหุกรณีศึกษา"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ นักศึกษาจะประสานวัน – เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรภัทร เริ่มศรี)
รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและงบประมาณ รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๖๕๔ ๖๖๙๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๔๘๕

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

๒๓ เมษายน ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อยืนยันองค์ประกอบ

เรียน ดร.โกวิท วัชรินทรางกูร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๗๓๑๐๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ : พหุกรณีศึกษา"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ นักศึกษาจะประสานวัน – เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรภัทร เริ่มศรี)
รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและงบประมาณ รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๖๕๔ ๖๖๙๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๔๘๕

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

๒๓ เมษายน ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อยืนยันองค์ประกอบ

เรียน นายสุชิต ชมภูวงศ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๗๓๑๐๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ : พหุกรณีศึกษา"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เพ็ญผกา บัญจนะ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ นักศึกษาจะประสานวัน – เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรภัทร เริ่มศรี)
รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและงบประมาณ รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๖๕๔ ๖๖๙๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๔๘๕

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

๒๓ เมษายน ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อยืนยันองค์ประกอบ

เรียน ดร.ปิยพงศ์ สุ่มมาตย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๗๓๑๐๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ : พหุกรณีศึกษา"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เพ็ญผกา บัญจนะ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ นักศึกษาจะประสานวัน – เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรภัทร เริ่มศรี)
รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและงบประมาณ รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๖๕๔ ๖๖๙๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๔๘๕

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

๒๓ เมษายน ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อยืนยันองค์ประกอบ

เรียน ดร.สำรวม คงสืบชาติ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๗๓๑๐๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ : พหุกรณีศึกษา"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ นักศึกษาจะประสานวัน – เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรภัทร เริ่มศรี)
รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและงบประมาณ รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๖๕๔ ๖๖๙๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๔๘๕

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

๒๓ เมษายน ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อยืนยันองค์ประกอบ

เรียน ดร.อภิรัฐ เจาะจง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๗๓๑๐๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ : พหุกรณีศึกษา"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ นักศึกษาจะประสานวัน – เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรภัทร เริ่มศรี)
รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและงบประมาณ รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๖๕๔ ๖๖๙๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๔๘๕

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

๒๓ เมษายน ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อยืนยันองค์ประกอบ

เรียน ดร.ศิวพร อาจหาญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๗๓๑๐๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ : พหุกรณีศึกษา"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ นักศึกษาจะประสานวัน – เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรภัทร เริ่มศรี)
รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและงบประมาณ รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๖๕๔ ๖๖๙๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๔๘๕

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

๒๓ เมษายน ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อยืนยันองค์ประกอบ

เรียน ดร.วิโรจน์ ค้อไผ่

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๗๓๑๐๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ : พหุกรณีศึกษา"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ นักศึกษาจะประสานวัน – เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรภัทร เริ่มศรี)
รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและงบประมาณ รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๖๕๔ ๖๖๙๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๔๘๕

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

๒๓ เมษายน ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อยืนยันองค์ประกอบ

เรียน ดร.ชาญวิทย์ ชุมศรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๗๓๑๐๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ : พหุกรณีศึกษา"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ นักศึกษาจะประสานวัน – เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรภัทร เริ่มศรี)
รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและงบประมาณ รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๖๕๔ ๖๖๙๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๒๕

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

๑๕ มิถุนายน ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. เครื่องมือการวิจัย
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๗๓๑๐๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ : พหุกรณีศึกษา"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ทรัพย์หิรัญ จันทรักษ์)
รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและวิจัย รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๘๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๖๕๔ ๖๖๙๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๒๕

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

๑๕ มิถุนายน ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางมนัสชนก อุดมดี

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. เครื่องมือการวิจัย
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๗๓๑๐๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ : พหุกรณีศึกษา"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ทรัพย์หิรัญ จันทรักษ์)
รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและวิจัย รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๖๕๔ ๖๖๙๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๒๕

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

๑๕ มิถุนายน ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.จุมพล วงษ์ศร

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. เครื่องมือการวิจัย
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๗๓๑๐๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ : พหุกรณีศึกษา**” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ค.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไดรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อให้ประเด็นการทำวิจัยมีความถูกต้องและมีคุณภาพยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ทรัพย์หิรัญ จันทรักษ์)
รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและวิจัย รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๑๒
ผู้ประสานงาน นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๖๕๔ ๖๖๙๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๒๕

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

๑๕ มิถุนายน ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.สำรวม คงสืบชาติ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. เครื่องมือการวิจัย
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๗๓๑๐๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ : พหุกรณีศึกษา"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ทรัพย์หิรัญ จันทรักษ์)
รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและวิจัย รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๖๕๔ ๖๖๙๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๒๕

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

๑๕ มิถุนายน ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.เจษฎา คะโยธา

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. เครื่องมือการวิจัย
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๗๓๑๐๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ : พหุกรณีศึกษา"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ทรัพย์หิรัญ จันทรักษ์)
รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและวิจัย รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๖๕๔ ๖๖๙๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๒๕

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

๑๕ มิถุนายน ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.ปิยพงศ์ สุ่มมาตย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. เครื่องมือการวิจัย
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๗๓๑๐๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ : พหุกรณีศึกษา"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ทรัพย์หิรัญ จันทรักษ์)
รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและวิจัย รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๖๕๔ ๖๖๙๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๒๕

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

๑๕ มิถุนายน ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุนันท์ เสนารัตน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. เครื่องมือการวิจัย
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๗๓๑๐๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ : พหุกรณีศึกษา"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ทรัพย์หิรัญ จันทรักษ์)
รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและวิจัย รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๖๕๔ ๖๖๙๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๘๙๒

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

๔ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ ๑๓ อนุสรณ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๗๓๑๐๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ : พหุกรณีศึกษา"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบเร็ว จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร โดยยึดหลักพื้นฐานของหลักจริยธรรมการวิจัยสากล เลขที่ใบรับรอง ๐๕๐/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๕ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๗ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๖๕๔ ๖๖๙๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๘๙๒

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

๔ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๗๓๑๐๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ : พหุกรณีศึกษา"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบเร็ว จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร โดยยึดหลักพื้นฐานของหลักจริยธรรมการวิจัยสากล เลขที่ใบรับรอง ๐๕๐/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๕ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๗ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๖๕๔ ๖๖๙๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๘๙๒

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

๔ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านซ่อผกา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๒๐๒๗๓๑๐๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ : พหุกรณีศึกษา"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบเร็ว จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร โดยยึดหลักพื้นฐานของหลักจริยธรรมการวิจัยสากล เลขที่ใบรับรอง ๐๕๐/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๕ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๗ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๖๕๔ ๖๖๙๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ค

หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

AF/10-05/03.0

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สถาบันวิจัยและพัฒนา โทร. IP ๒๖๘

ที่ อว ๐๖๒๑.๐๘/- **วันที่** ๗ สิงหาคม ๒๕๖๘

เรื่อง แจ้งผลการพิจารณารับทราบ/รับรองการต่ออายุโครงการวิจัย

เรียน นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม

ตามที่ท่านได้ขอต่ออายุการรับรองโครงการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ : พหุกรณีศึกษา (Transformational Leadership of School Administrators in Partnership School Under the Office of the Basic Education Commission in the Northeast : Multi-Case Study) หมายเลขสำคัญโครงการ HE ๖๗ - ๐๓๕ นั้น

ในการนี้ คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาการขอต่ออายุการรับรองโครงการวิจัยเป็นที่เรียบร้อยแล้ว “มีมติรับรองโครงการวิจัยของท่าน” ตามหลักเกณฑ์การพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร และบรรจุวาระการประชุมเพื่อทราบในการประชุมครั้งที่ ๘/๒๕๖๘ ต่อไป โดยหลังจากนี้ผู้วิจัยจะต้องรายงานความก้าวหน้าทุก ๑๒ เดือน (รายงานครั้งแรกวันที่ ๖ สิงหาคม ๒๕๖๙) และ**หมดอายุการรับรอง ในวันที่ ๗ สิงหาคม ๒๕๖๙**

ทั้งนี้ท่านจะต้องปฏิบัติตามข้อปฏิบัติสำหรับโครงการวิจัยที่ผ่านการรับทราบ/รับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ดังรายละเอียดที่ปรากฏด้านหลังหนังสือรับทราบ/รับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ทุกประการ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุทุมพร หลอดโค)
ประธานกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

COA NO. 050/2567
IEC NO. HE67-035

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ขอรับรองว่าโครงการวิจัยเรื่อง : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: พหุกรณีศึกษา (Transformational Leadership of School Administrators in Partnership School Under the Office of the Basic Education Commission in the Northeast : Multi-Case Study)

หัวหน้าโครงการวิจัย : นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม

ผู้ร่วมโครงการวิจัย : ไม่มี

หน่วยงานต้นสังกัด : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

เอกสารที่รับรอง

1. แบบขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์	ฉบับที่ 1 ลงวันที่ 10 มิถุนายน 2567
2. แบบฟอร์มโครงการวิจัย	ฉบับที่ 3 ลงวันที่ 3 กรกฎาคม 2568
3. ประวัติผู้วิจัย	ฉบับที่ 1 ลงวันที่ 10 มิถุนายน 2567
4. เอกสารชี้แจงอาสาสมัครที่เข้าร่วมโครงการวิจัย ได้แก่	
4.1 เอกสารชี้แจงอาสาสมัครที่เข้าร่วมโครงการวิจัย (สำหรับการสัมภาษณ์ผู้บริหาร รองผู้อำนวยการโรงเรียน)	ฉบับที่ 2 ลงวันที่ 23 กรกฎาคม 2567
4.2 เอกสารชี้แจงอาสาสมัครที่เข้าร่วมโครงการวิจัย (สำหรับการสัมภาษณ์ครูหัวหน้างาน 4 งาน)	ฉบับที่ 2 ลงวันที่ 23 กรกฎาคม 2567
4.3 เอกสารชี้แจงอาสาสมัครที่เข้าร่วมโครงการวิจัย (สำหรับการสัมภาษณ์คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองนักเรียน ศิษย์เก่า และผู้นำชุมชน)	ฉบับที่ 2 ลงวันที่ 23 กรกฎาคม 2567
4.4 เอกสารชี้แจงอาสาสมัครที่เข้าร่วมโครงการวิจัย (สำหรับการสัมภาษณ์นักเรียน)	ฉบับที่ 2 ลงวันที่ 23 กรกฎาคม 2567
4.5 เอกสารชี้แจงอาสาสมัครที่เข้าร่วมโครงการวิจัย (สำหรับการสัมภาษณ์ตัวแทนเอกชนที่มาร่วมพัฒนา)	ฉบับที่ 2 ลงวันที่ 23 กรกฎาคม 2567

5. แบบแสดงความยินยอม ...

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5. แบบแสดงความยินยอมให้ทำการวิจัยจากอาสาสมัคร
(สำหรับอาสาสมัครอายุ 18 ปีขึ้นไป) ฉบับที่ 2 ลงวันที่ 23 กรกฎาคม 2567

6. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

6.1 แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	ฉบับที่ 2 ลงวันที่ 23 กรกฎาคม 2567
6.2 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (ฉบับที่ 1)	ฉบับที่ 2 ลงวันที่ 23 กรกฎาคม 2567
6.3 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (ฉบับที่ 2)	ฉบับที่ 2 ลงวันที่ 23 กรกฎาคม 2567
6.4 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (ฉบับที่ 3)	ฉบับที่ 2 ลงวันที่ 23 กรกฎาคม 2567
6.5 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (ฉบับที่ 4)	ฉบับที่ 2 ลงวันที่ 23 กรกฎาคม 2567
6.6 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (ฉบับที่ 5)	ฉบับที่ 2 ลงวันที่ 23 กรกฎาคม 2567
6.7 แบบบันทึกการศึกษาและการวิเคราะห์เอกสาร	ฉบับที่ 2 ลงวันที่ 23 กรกฎาคม 2567
6.8 แบบบันทึกการสังเกต	ฉบับที่ 2 ลงวันที่ 23 กรกฎาคม 2567

ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบเร็ว (Expedited Review) จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร โดยยึดหลักพื้นฐานของหลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

รับรอง ณ	7 สิงหาคม 2568
วันหมดอายุ	6 สิงหาคม 2569
รายงานความก้าวหน้า	ทุก 12 เดือน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุทุมพร หลอดโค)
ประธานกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ทั้งนี้ การรับรองนี้มีเงื่อนไขดังที่ระบุไว้ด้านหลังทุกข้อ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: พหุกรณีศึกษา

ชื่อเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: พหุกรณีศึกษา

TITLE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN PARTNERSHIP SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION IN THE NORTHEAST REGION: MULTIPLE CASE STUDY

ผู้วิจัย นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม
นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คณะกรรมการที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์	ประธานกรรมการ
ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ	กรรมการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เพื่อหาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: พหุกรณีศึกษา

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้สัมภาษณ์ (ผู้เชี่ยวชาญ)

ชื่อ–สกุล.....ตำแหน่ง .....

หน่วยงาน / สังกัด.....จังหวัด.....

วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์.....

สถานที่สัมภาษณ์.....เริ่มสัมภาษณ์เวลา.....

ผู้สัมภาษณ์.....

ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: พหุกรณีศึกษา มีกี่องค์ประกอบหลักที่ผู้วิจัยได้ค้นหาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเริ่มต้น มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาอย่างชัดเจน กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ความต้องการของผู้เรียน ชุมชน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน มีการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีทักษะด้านการสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจและเป้าหมายร่วมกันภายในองค์กร ส่งผลให้ครู บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องสามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน มีความคิดสร้างสรรค์ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และร่วมกันขับเคลื่อนการพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ชุมชน ภาคีเครือข่าย และหน่วยงานภายนอก โดยมุ่งสร้างความสัมพันธ์อันดี ความไว้วางใจ และวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องได้แลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ และร่วมเสนอความคิดเห็นในการพัฒนาสถานศึกษา รวมทั้งสามารถประสาน เชื่อมโยง และบูรณาการความร่วมมือจากทุกภาคส่วนมาใช้ในการตัดสินใจและขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยใช้เครือข่ายความร่วมมือเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา และยกระดับคุณภาพผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพทางความคิดของครู บุคลากร และผู้เกี่ยวข้อง ให้สามารถคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ คิดสร้างสรรค์ และแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสนับสนุนการใช้ข้อมูล เหตุผล เทคโนโลยี และนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำเสนอแนวทางใหม่ในการพัฒนางานอย่างอิสระ พร้อมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองและการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ผ่านการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละบุคคล รวมทั้งสามารถบูรณาการองค์ความรู้จากบริบทจริง ภูมิปัญญาท้องถิ่น และเครือข่ายความร่วมมือ มาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และยกระดับคุณภาพผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างแรงจูงใจ ความมุ่งมั่น และพลังเชิงบวกในการปฏิบัติงานให้แก่ครู บุคลากร และผู้เกี่ยวข้อง โดยส่งเสริมบรรยากาศแห่งความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายร่วมและสื่อสารให้เกิดความเข้าใจในทิศทางเดียวกันอย่างชัดเจน สร้างความสัมพันธ์อันดี เสริมแรงทางบวก ยกย่องชื่นชมการปฏิบัติงาน และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน ตลอดจนสามารถสื่อสารและโน้มน้าวอย่างสร้างสรรค์ เพื่อสร้างความเชื่อมั่น ความศรัทธา และแรงบันดาลใจให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจและพร้อมร่วมกันขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในการให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคลของครู บุคลากร และผู้เกี่ยวข้อง โดยสามารถวิเคราะห์ความต้องการ ศักยภาพ ความสนใจ และระดับการพัฒนาของแต่ละบุคคล เพื่อนำไปสู่การส่งเสริม สนับสนุน และมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมตามศักยภาพ พร้อมทั้งให้คำปรึกษา เสริมแรงทางบวก ให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ และสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม และเคารพในคุณค่าของแต่ละบุคคล รวมทั้งมีทักษะด้านการสื่อสารและการโค้ช (Coaching) ที่เอื้อต่อการพัฒนาตนเองและการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้บุคลากรสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ และร่วมกันขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน คุณภาพครู และประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

6. องค์ประกอบ (เพิ่มเติม).....

.....

.....

.....

.....

7. องค์ประกอบ (เพิ่มเติม).....

.....

.....

.....

.....

8. องค์ประกอบ (เพิ่มเติม).....

.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เพื่อยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: พหุกรณีศึกษา

ประกอบการทำวิจัย

ชื่อเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: พหุกรณีศึกษา

TITLE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN PARTNERSHIP SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION IN THE NORTHEAST REGION: MULTIPLE CASE STUDY

ผู้วิจัย นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม
นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คณะกรรมการที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์	ประธานกรรมการ
ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ	กรรมการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำชี้แจง

1. การสัมภาษณ์ในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: พหุกรณีศึกษา ในแต่ละองค์ประกอบ ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ ซึ่งผู้วิจัยจะใช้เป็นแนวทางในการจัดทำกรอบแนวคิดการวิจัย ต่อไป แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 3 ข้อมูลด้านความสำคัญของแต่ละองค์ประกอบ

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

2. ลักษณะของการสัมภาษณ์ จะใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 1 ชั่วโมง โดยผู้วิจัยจะขออนุญาตจดบันทึกคำให้สัมภาษณ์ บันทึกเสียง พร้อมบันทึกภาพการสัมภาษณ์ไปพร้อมกันด้วย

3. การสรุปคำให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะสรุปประเด็นสำคัญให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ทราบหลังจากเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์

4. คำให้สัมภาษณ์ทั้งหมดผู้วิจัยจะนำไปใช้เพื่อประโยชน์สำหรับการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น

****

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เพื่อยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: พหุกรณีศึกษา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....ตำแหน่ง.....
วุฒิการศึกษา.....สถานที่ทำงาน.....
สัมภาษณ์เมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เวลา.....
สถานที่สัมภาษณ์.....
ชื่อผู้สัมภาษณ์ นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: พหุกรณีศึกษา มีทฤษฎีและแนวคิดปฏิบัติเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แล้วนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์
2. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ
3. การกระตุ้นทางปัญญา
4. การสร้างแรงบันดาลใจ
5. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

องค์ประกอบหลักที่ 1 การมีวิสัยทัศน์

ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

องค์ประกอบย่อยที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1) สามารถสร้างภาพในอนาคตของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน โดยใช้ทักษะการเก็บรวมรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการสังเคราะห์ข้อมูลของสถานศึกษา

2) มีการนำมุมมองผู้บริหารแต่ละคนมารวมและเชื่อมโยงกัน เพื่อให้มุมมองของแต่ละคนมาเชื่อมโยงกัน แล้วเรียงลำดับความสำคัญ

3) คัดเลือกและตัดสินใจอนาคตของหน่วยงานโดยการมีส่วนร่วมของทุกคนที่เกี่ยวข้อง

4) สื่อความหมายชัดเจน มีสาระครอบคลุมองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงานได้

องค์ประกอบย่อยที่ 2 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1) มีทักษะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

2) มีทักษะในการทำงานกับคน พัฒนาการสื่อสารแบบสองทาง

3) มีทักษะการสร้างแรงจูงใจ จากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถและแรงจูงใจ

4) มีทักษะในการปรับโครงสร้างองค์การเพื่อให้เหมาะสมกับสิ่งที่จะปฏิบัติ

องค์ประกอบย่อยที่ 3 ความคิดเชิงยุทธ์

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1) มีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ SWOT Analysis ร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน

2) มีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมระดมความคิดของทุกฝ่าย และทุกฝ่ายปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้

3) มีการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ติดตาม ตรวจสอบกิจกรรมและผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

– จากองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวท่านเห็นด้วยหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

– ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมองค์ประกอบหลักที่ 1 การมีวิสัยทัศน์

.....

.....

.....

.....

.....

องค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

องค์ประกอบย่อยที่ 1 การสร้างการทำงานเป็นทีม

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1) มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันที่ชัดเจน ปฏิบัติได้

2) มีการวางแผน และมอบหมายหน้าที่การทำงานร่วมกันอย่างเหมาะสม

3) มีการปฏิบัติงานร่วมกันโดยแสดงบทบาทภาวะผู้นำและผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

4) มีการติดตาม และสะท้อนผลการปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบย่อยที่ 2 การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1) สร้างความตระหนัก และเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมของเครือข่าย กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การดำเนินงานของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2) รับฟังความคิดเห็น คำแนะนำ ข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากผู้อื่นหรือหน่วยงานต่าง ๆ มาประยุกต์ เชื่อมโยงและต่อยอดความคิดเห็นของทุกภาคส่วนในการตัดสินใจดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด

3) สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศของการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นภายในเครือข่ายอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

องค์ประกอบย่อยที่ 3 การมีมนุษยสัมพันธ์

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1) มีการสงเคราะห์ช่วยเหลือ ให้การส่งเสริม สนับสนุน ให้อภัย ให้คำแนะนำและตักเตือนในเรื่องที่ดีมีประโยชน์

2) มีการทำประโยชน์ร่วมกัน ประพฤติปฏิบัติตนให้เกิดประโยชน์เกื้อกูลแก่หมู่คณะโดยส่วนรวม ไม่เห็นแก่ตัว มีความสม่ำเสมอ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

3) มีวาจาดี คือ พูดอย่างจริงใจ พูดให้กำลังใจ พูดแนะนำ ยกย่องชมเชย และพูดให้เกิดความรักใคร่ปรองดองกัน

4) วางตนอย่างเหมาะสม มีความรับผิดชอบ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน เป็นผู้นำและผู้ตามตามจังหวะและโอกาสอันควร

– จากองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวท่านเห็นด้วยหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

– ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมองค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

.....

.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

องค์ประกอบหลักที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา

ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

องค์ประกอบย่อยที่ 1 การใช้หลักเหตุผล

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1) จะเน้นการจูงใจด้านความสำเร็จ ผู้นำเน้นหนักที่โครงสร้างงานที่เป็นทางการ

2) การตัดสินใจของผู้นำจะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยแต่จะเน้นหนักที่ความรวดเร็วและประสิทธิผล

3) มีความสามารถในการตัดสินใจบนความเสี่ยง และเตรียมพร้อมรับสถานการณ์หรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

องค์ประกอบย่อยที่ 2 การใช้ประสบการณ์

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1) มีการแก้ปัญหาโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์แก้ปัญหาแบบเป็นขั้นตอน และใช้ข้อมูลจำนวนมากเพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุดของการปรับปรุง ความมั่นคง ความปลอดภัย และการดำรงอยู่ต่อไปขององค์การ

2) มีการสนใจเกี่ยวกับการเพิ่มความมั่นคงความเชื่อถือ และการสร้างทีมงาน ผู้นำอาศัยกระบวนการที่ไม่เป็นทางการ และมีความเชื่อว่าสติปัญญาสามารถเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม

องค์ประกอบย่อยที่ 3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ความเป็นเลิศ

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1) มีความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ให้ถูกต้อง เสร็จตามกำหนดเวลา ครบถ้วนสมบูรณ์ และเป็นแบบอย่างได้

2) มีการกำหนดมาตรฐาน เป้าหมาย ติดตามประเมินผลงานตนเอง มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ

3) สามารถปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น

4) กำหนดเป้าหมาย พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงานที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยากเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5) ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น มีการปรับปรุงพัฒนางานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุดอยู่เสมอ เพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายและมาตรฐานที่สถานศึกษากำหนดไว้

– จากองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

– ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมองค์ประกอบหลักที่ 4 การกระตุ้นทางปัญญา

.....

.....

.....

.....

.....

องค์ประกอบหลักที่ 4 การสร้างแรงบันดาลใจ

ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

องค์ประกอบย่อยที่ 1 การสร้างความเชื่อมั่นและแรงจูงใจ

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1) ประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม เป็นแบบอย่าง ผู้นำจะต้องสร้างแรงจูงใจภายในแก่ผู้ที่อยู่รอบข้าง หาความหมายและความสามารถแก่ผู้ร่วมงาน กระตุ้นจิตวิญญาณของทีม

2) มีความกระตือรือร้นและการมองโลกในแง่ดี มีทักษะการสร้างแรงบันดาลใจของครู

3) มีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน และแสดงออกถึงความทุ่มเทต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

องค์ประกอบย่อยที่ 2 การสื่อสารและการโน้มน้าว

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1) ให้คำแนะนำ และเป็นที่ปรึกษาในการแก้ปัญหาต่าง ๆ และตรวจสอบการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

2) มีการพูดคุยในทุกปัญหา เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเกิดการแก้ปัญหาในด้านต่าง ๆ ร่วมกันทักษะการสร้างแรงบันดาลใจของครู

3) ให้การดูแลเอาใจใส่ รับฟังความคิดเห็นเป็นรายบุคคล และมีการติดต่อสื่อสารกับครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างทั่วถึง

– จากองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

– ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม องค์ประกอบหลักที่ 5 การสร้างแรงบันดาลใจ

.....

.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

องค์ประกอบหลักที่ 5 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

องค์ประกอบย่อยที่ 1 ความแตกต่างระหว่างบุคคล

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1) มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคลให้เหมาะสมกับงานที่จะมอบหมาย

2) มีการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเองตามความสามารถ ความสนใจ และความถนัดอยู่เสมอ

3) เป็นพี่เลี้ยง เป็นโค้ช เป็นที่ปรึกษา และให้คำแนะนำทั้งในเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัวที่มารถแนะนำได้ในโอกาสอันควร

องค์ประกอบย่อยที่ 2 การพัฒนาบุคลากร

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1) มอบอำนาจครูให้สามารถตัดสินใจด้วยตนเองในงานที่รับผิดชอบมีการนิเทศการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

2) ส่งเสริมให้ครูสร้างผลงานใหม่ ๆ เพื่อเป็นการดึงความสามารถของแต่ละคนออกมา และนำไปเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นการสร้างการยอมรับให้กับเพื่อนครูด้วยกันเอง

3) ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้าร่วมการอบรมสัมมนาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานทั้งในสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น ๆ ที่จัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มพูนและพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน

4) ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้รับสวัสดิการต่าง ๆ มีการปรับตำแหน่งวิทยฐานะ ส่งเสริมการทำผลงานวิชาการ การพิจารณาเลื่อนเงินเดือนควรพิจารณาด้วยความยุติธรรมเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติอยู่มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคลให้เหมาะสมกับงานที่จะมอบหมาย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

– จากองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวท่านเห็นด้วยหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

– ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม องค์ประกอบหลักที่ 6 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ส่วนที่ 3 ข้อมูลด้านความสำคัญแต่ละองค์ประกอบ

โปรดเรียงลำดับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: พหุกรณีศึกษา ซึ่งมี 5 องค์ประกอบ จากลำดับที่มีความสำคัญมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด (จากลำดับที่ 1 ถึง 5)

1. การมีวิสัยทัศน์
2. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ
3. การกระตุ้นทางปัญญา
4. การสร้างแรงบันดาลใจ
5. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

.....

.....

.....

.....

.....

เหตุผลในการเรียงลำดับองค์ประกอบ

.....

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินความสอดคล้องของข้อคำถามการวิจัย

(สำหรับผู้เชี่ยวชาญ)

ชื่อเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: พหุกรณีศึกษา

TITLE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN PARTNERSHIP SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION IN THE NORTHEAST REGION: MULTIPLE CASE STUDY

ผู้วิจัย นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม
นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คณะกรรมการที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์	ประธานกรรมการ
ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ	กรรมการ

ชื่อผู้ประเมิน .....
ตำแหน่งหน้าที่ .....
หน่วยงาน .....
วันเดือนปีที่ประเมิน .....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้มี 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้การสัมภาษณ จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียน จำนวน 7 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบประเมินสำหรับผู้เชี่ยวชาญประเมินความสอดคล้องคำถามและนิยามศัพท์เฉพาะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่าน ดังนี้

+1 เมื่อแน่ใจว่าคำถามนั้นวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าคำถามนั้นวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ

–1 เมื่อแน่ใจว่าคำถามนั้นวัดได้ไม่ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่เล็งเห็นถึงความสำคัญของการวิจัยในครั้งนี้และให้ความร่วมมือในการตอบแบบประเมินด้วยดี

นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม
นักศึกษาปริญญาเอก
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินความสอดคล้องของข้อคำถามการวิจัยและนิยามศัพท์เฉพาะ
ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ฉบับที่ 1 สำหรับผู้อำนวยการสถานศึกษา

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับคะแนน			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	−1	
	ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ให้การสัมภาษณ				
1	กรุณาแนะนำตัวท่านโดยสังเขป ทั้งในด้านประวัติการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์การทำงาน และบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะในบริบทโรงเรียนร่วมพัฒนา				
	ตอนที่ 2 ขอมูลทั่วไป				
2	กรุณาอธิบายประวัติความเป็นมาของโรงเรียน				
3	บริบท ชุมชน สภาพแวดล้อมทั่วไปเป็นอย่างไร				
4	ท่านเห็นการเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้นหลังจากการเข้าร่วมโรงเรียนร่วมพัฒนา				
5	จากการที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียน ท่านเห็นว่ามีการเปลี่ยนแปลงหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมต่อผู้เรียน ครู และกระบวนการบริหารจัดการของโรงเรียนอย่างไรบ้าง กรุณายกตัวอย่างเหตุการณ์หรือความสำเร็จที่เกิดขึ้นจริงประกอบอะไรบ้าง ยกตัวอย่าง				

ข้อเสนอแนะ (ถ้ามี).....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับคะแนน			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	–1	
	การมีวิสัยทัศน์				
นิยามศัพท์เฉพาะ	คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาอย่างชัดเจน กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ความต้องการของผู้เรียน ชุมชน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน มีการติดตาม ประเมินผลและปรับปรุงการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีทักษะด้านการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจและเป้าหมายร่วมกันภายในองค์กร ส่งผลให้ครู บุคลากร และผู้เกี่ยวข้องสามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน มีความคิดสร้างสรรค์ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และร่วมกันขับเคลื่อนการพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ				
6	ท่านมีแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างไร				
7	ท่านมีวิธีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ในการกำหนดทิศทางและการตัดสินใจเชิงอนาคตของสถานศึกษาอย่างไร				
8	ท่านมีการถ่ายทอดและขับเคลื่อนวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรและหน่วยงานต่าง ๆ เกิดการยอมรับและเข้าใจ การปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างไร				
9	ท่านมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และการนำผลไปใช้ในการพัฒนาเชิงกลยุทธ์เพื่อยกระดับผลลัพธ์ขององค์กรอย่างไร กรุณายกตัวอย่างประกอบ				

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อเสนอแนะ (ถ้ามี).....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับคะแนน			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	–1	
	การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ				
นิยามศัพท์เฉพาะ	คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ชุมชน ภาคีเครือข่าย และหน่วยงานภายนอก โดยมุ่งสร้างความสัมพันธ์อันดี ความไว้วางใจ และวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องได้แลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ และร่วมเสนอความคิดเห็นในการพัฒนาสถานศึกษา รวมทั้งสามารถประสาน เชื่อมโยง และบูรณาการความร่วมมือจากทุกภาคส่วนมาใช้ในการตัดสินใจและขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยใช้เครือข่ายความร่วมมือเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา และยกระดับคุณภาพผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ				
10	ท่านมีแนวทางในการสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาอย่างไร เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน				
11	ท่านมีวิธีการส่งเสริมให้ภาคีเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจ และการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างไร กรุณายกตัวอย่างหรือหลักฐานประกอบ				
12	ท่านมีแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันระหว่างสถานศึกษาและภาคีเครือข่ายอย่างไร เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืนของความร่วมมือ				

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อเสนอแนะ (ถ้ามี).....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับคะแนน			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	−1	
	การกระตุ้นทางปัญญา				
นิยามศัพท์เฉพาะ	คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพทางความคิดของครู บุคลากร และผู้เกี่ยวข้อง ให้สามารถคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ คิดสร้างสรรค์ และแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสนับสนุนการใช้ข้อมูล เหตุผล เทคโนโลยี และนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำเสนอแนวทางใหม่ในการพัฒนางานอย่างอิสระ พร้อมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองและการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ผ่านการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละบุคคล รวมทั้งสามารถบูรณาการองค์ความรู้จากบริบทจริง ภูมิปัญญาท้องถิ่น และเครือข่ายความร่วมมือ มาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้และยกระดับคุณภาพผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ				
13	ท่านมีวิธีการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการคิดวิเคราะห์ การตั้งคำถาม และการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยอาศัยประสบการณ์หรือแนวปฏิบัติของท่านอย่างไร				
14	ท่านมีหลักการหรือวิธีการในการพัฒนาบุคลากรและผู้ร่วมงานให้เกิดการเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรม และการพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพอย่างไร				
15	ท่านมีแนวทางในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็น การทดลองแนวคิดใหม่ และการยอมรับความแตกต่างทางความคิดของบุคลากรอย่างไร				
16	ท่านมีวิธีการส่งเสริมและยกย่องผลงานของบุคลากร เพื่อให้เกิดความมั่นใจ เห็นคุณค่าในผลงาน และกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอย่างไร				

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อเสนอแนะ (ถ้ามี).....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับคะแนน			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	–1	
	การสร้างแรงบันดาลใจ				
นิยามศัพท์เฉพาะ	คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างแรงจูงใจ ความมุ่งมั่น และพลังเชิงบวกในการปฏิบัติงานให้แก่ครู บุคลากร และผู้เกี่ยวข้อง โดยส่งเสริมบรรยากาศแห่งความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายร่วมและสื่อสารให้เกิดความเข้าใจในทิศทางเดียวกันอย่างชัดเจน สร้างความสัมพันธ์อันดี เสริมแรงทางบวก ยกย่องชื่นชมการปฏิบัติงาน และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน ตลอดจนสามารถสื่อสารและโน้มน้าวอย่างสร้างสรรค์ เพื่อสร้างความเชื่อมั่น ความศรัทธา และแรงบันดาลใจให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจและพร้อมร่วมกันขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ				
17	ท่านมีการสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาให้บุคลากรเห็นคุณค่าและยอมรับในวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และอุดมการณ์ของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างไร				
18	ท่านมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเองผ่านการอบรม สัมมนา หรือการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างไร				
19	ท่านมีแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์เชิงกัลยาณมิตรกับบุคลากร รวมถึงการให้กำลังใจ การยกย่อง และการเสริมแรงเชิงบวก เพื่อส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงานอย่างไร				
20	ท่านมีวิธีการในการรวมพลังบุคลากรและสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความเชื่อมั่น ความผูกพัน และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างไร				

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อเสนอแนะ (ถ้ามี).....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับคะแนน			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	–1	
	การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล				
นิยามศัพท์เฉพาะ	คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในการให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคลของครู บุคลากร และผู้เกี่ยวข้อง โดยสามารถวิเคราะห์ความต้องการ ศักยภาพ ความสนใจ และระดับการพัฒนาของแต่ละบุคคล เพื่อนำไปสู่การส่งเสริม สนับสนุน และมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมตามศักยภาพ พร้อมทั้งให้คำปรึกษา เสริมแรงทางบวก ให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ และสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม และเคารพในคุณค่าของแต่ละบุคคล รวมทั้งมีทักษะด้านการสื่อสารและการโค้ช (Coaching) ที่เอื้อต่อการพัฒนาตนเองและการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้บุคลากรสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ และร่วมกันขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน คุณภาพครู และประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างยั่งยืน				
21	ท่านมีการมอบหมายงานให้กับบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างไร				
22	ท่านมีวิธีการในการเป็นพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษาหรือการโค้ชบุคลากร เพื่อส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพรายบุคคลและความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างไร				
23	ท่านมีการเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้ปฏิบัติงานตามความสามารถและความถนัด รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายหรือแตกต่าง เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์อย่างไร				
24	ท่านมีวิธีการสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับครูและบุคลากร รวมถึงการรับฟังปัญหา ให้คำแนะนำ และร่วมกันแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างไร				

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อเสนอแนะ (ถ้ามี).....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

608

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (ฉบับที่ 1)

สำหรับผู้อำนวยการสถานศึกษา

ประกอบการทำวิจัย

ชื่อเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: พหุกรณีศึกษา

TITLE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN PARTNERSHIP SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION IN THE NORTHEAST REGION: MULTIPLE CASE STUDY

ผู้วิจัย นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม
นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คณะกรรมการที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์	ประธานกรรมการ
ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ	กรรมการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสัมภาษณเชิงลึก (ฉบับที่ 1)

เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: พหุกรณีศึกษา

การสัมภาษณ์ครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: พหุกรณีศึกษา โดยข้อมูลที่ได้จะนำไปวิเคราะห์และนำเสนอเป็นภาพรวมเท่านั้น ซึ่งจะไม่มีผลกระทบต่อผู้ให้สัมภาษณ์แต่อย่างใด

การสัมภาษณผู้ให้ขอมูลหลัก : ผู้อำนวยการสถานศึกษา

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ .....

สถานที่สัมภาษณ์ .....

วันที่ / เวลาสัมภาษณ์ .....

ขั้นนำ

1. การสร้างความคุ้นเคย ผู้สัมภาษณ์แนะนำตนเอง

2. แจ้งวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์ ขออนุญาตเริ่มการสัมภาษณ์และบันทึกเทป โดยขอให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็น และข้อเท็จจริงอย่างอิสระเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ระยะเวลาในการสัมภาษณ จะใชเวลาไม่เกิน 1 ชั่วโมง เพื่อความสะดวกของผู้ใหการสัมภาษณ

ขั้นสัมภาษณ์

ผู้วิจัยพิจารณาเลือกคำถามตอไปนี้กับผู้ใหขอมูลหลัก คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาทั้งนี้คำถามดังกล่าวจะเป็นคำถามหลักที่ผู้วิจัยสามารถนำไปขยายเป็นคำถามย่อยได้ตามความเหมาะสมโดยใชปรากฏการณในโรงเรียนร่วมพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้การสัมภาษณ

1. กรุณาแนะนำตัวท่านโดยสังเขป ทั้งในด้านประวัติการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์การทำงาน และบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะในบริบทโรงเรียนร่วมพัฒนา

ตอนที่ 2 ขอมูลเกี่ยวกับบริบท ชุมชน โรงเรียน

2. กรุณาอธิบายประวัติความเป็นมาของโรงเรียน

3. บริบท ชุมชน สภาพแวดล้อมทั่วไปเป็นอย่างไร

4. ท่านเห็นการเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้นหลังจากการเข้าร่วมโรงเรียนร่วมพัฒนา จากการที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียน ท่านเห็นว่า

5. มีการเปลี่ยนแปลงหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมต่อผู้เรียน ครู และกระบวนการบริหารจัดการของโรงเรียนอย่างไรบ้าง กรุณายกตัวอย่างเหตุการณ์หรือความสำเร็จที่เกิดขึ้นจริงประกอบอะไรบ้าง ยกตัวอย่าง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การมีวิสัยทัศน์

6. ท่านมีแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างไร

7. ท่านมีวิธีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนในการกำหนดทิศทางและการตัดสินใจเชิงอนาคตของสถานศึกษาอย่างไร

8. ท่านมีการถ่ายทอดและขับเคลื่อนวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรและหน่วยงานต่าง ๆ เกิดการยอมรับและเข้าใจ การปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างไร

9. ท่านมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และการนำผลไปใช้ในการพัฒนาเชิงกลยุทธ์เพื่อยกระดับผลลัพธ์ขององค์กรอย่างไร กรุณายกตัวอย่างประกอบ

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

10. ท่านมีแนวทางในการสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาอย่างไร เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

11. ท่านมีวิธีการส่งเสริมให้ภาคีเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการตัดสินใจ และการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างไร กรุณายกตัวอย่างหรือหลักฐานประกอบ

12. ท่านมีแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันระหว่างสถานศึกษาและภาคีเครือข่ายอย่างไร เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืนของความร่วมมือ

การกระตุ้นทางปัญญาและความคิดสร้างสรรค์

13. ท่านมีวิธีการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการคิดวิเคราะห์ การตั้งคำถามและการแก้ปัญหา อย่างสร้างสรรค์ โดยอาศัยประสบการณ์หรือแนวปฏิบัติของท่านอย่างไร

14. ท่านมีหลักการหรือวิธีการในการพัฒนาบุคลากรและผู้ร่วมงานให้เกิดการเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรม และการพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพอย่างไร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

15. ท่านมีแนวทางในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็น การทดลองแนวคิดใหม่ และการยอมรับความแตกต่างทางความคิดของบุคลากรอย่างไร

16. ท่านมีวิธีการส่งเสริมและยกย่องผลงานของบุคลากร เพื่อให้เกิดความมั่นใจ เห็นคุณค่าในผลงาน และกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา อย่างต่อเนื่องอย่างไร

การสร้างแรงบันดาลใจ

17. ท่านมีการสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาให้บุคลากรเห็นคุณค่าและยอมรับในวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และอุดมการณ์ของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างไร

18. ท่านมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเองผ่านการอบรม สัมมนา หรือการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างไร

19. ท่านมีแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์ เชิงกัลยาณมิตรกับบุคลากร รวมถึงการให้กำลังใจ การยกย่อง และการเสริมแรงเชิงบวก เพื่อส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงานอย่างไร

20. ท่านมีวิธีการในการรวมพลังบุคลากรและสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความเชื่อมั่น ความผูกพัน และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างไร

การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

21. ท่านมีการมอบหมายงานให้กับบุคลากร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างไร

22. ท่านมีวิธีการในการเป็นพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษา หรือการโค้ชบุคลากรเพื่อส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพรายบุคคลและความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างไร

23. ท่านมีการเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้ปฏิบัติงานตามความสามารถและความถนัด รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายหรือแตกต่าง เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์อย่างไร

24. ท่านมีวิธีการสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับครูและบุคลากร รวมถึงการรับฟังปัญหา ให้คำแนะนำ และร่วมกันแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างไร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

ลงชื่อ..... ผู้สัมภาษณ์

(นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม)

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (ฉบับที่ 2)

สำหรับ ครูหัวหนางานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป

ประกอบการทำวิจัย

ชื่อเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: พหุกรณีศึกษา

TITLE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN PARTNERSHIP SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION IN THE NORTHEAST REGION: MULTIPLE CASE STUDY

ผู้วิจัย นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม
นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คณะกรรมการที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์	ประธานกรรมการ
ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ	กรรมการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสัมภาษณเชิงลึก (ฉบับที่ 2)

เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: พหุกรณีศึกษา

การสัมภาษณ์ครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: พหุกรณีศึกษา โดยข้อมูลที่ได้จะนำไปวิเคราะห์และนำเสนอเป็นภาพรวมเท่านั้น ซึ่งจะไม่มีผลกระทบต่อผู้ให้สัมภาษณ์แต่อย่าง

การสัมภาษณผู้ให้ขอมูลหลัก: ครูหัวหนางาน 4 งาน (งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป)

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ .....

สถานที่สัมภาษณ์ .....

วันที่ / เวลาสัมภาษณ์ .....

ขั้นนำ

1. การสร้างความคุ้ยเคย ผู้สัมภาษณ์แนะนำตนเอง

2. แจ้งวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์ ขออนุญาตเริ่มการสัมภาษณ์และบันทึกเทป โดยขอให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็น และข้อเท็จจริงอย่างอิสระเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ระยะเวลาในการสัมภาษณ จะใชเวลาไม่เกิน 1 ชั่วโมง เพื่อความสะดวกของผู้ใหการสัมภาษณ

ขั้นสัมภาษณ์

ผู้วิจัยพิจารณาเลือกคำถามตอไปนี้กับผู้ใหขอมูลหลัก คือ ผู้ริหารสถานศึกษา ทั้งนี้คำถามดังกล่าวจะเป็นคำถามหลักที่ผู้วิจัยสามารถนำไปขยายเป็นคำถามย่อยได้ตามความเหมาะสมโดยใชปรากฏการณในโรงเรียนร่วมพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รายการคำถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้การสัมภาษณ

1. ขอความกรุณาท่านแนะนำตัวเองเกี่ยวกับประสบการณทางการศึกษาและประสบการณทำงานโดยสังเขป

ขอมูลเกี่ยวกับบริบท ชุมชน โรงเรียน

2. กรุณาอธิบายประวัติความเป็นมาของโรงเรียน บริบท ชุมชน สภาพแวดล้อมทั่วไปเป็นอย่างไร

3. ท่านเห็นการเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้นหลังจากการเข้าร่วมโรงเรียนร่วมพัฒนา

4. จากการที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียน ท่านเห็นว่ามีการเปลี่ยนแปลงหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมต่อผู้เรียน ครู และกระบวนการบริหารจัดการของโรงเรียนอย่างไรบ้าง กรุณายกตัวอย่างเหตุการณ์หรือความสำเร็จที่เกิดขึ้นจริงประกอบอะไรบ้าง ยกตัวอย่าง

5. จากการเป็นโรงเรียนร่วมพัฒนาที่ผ่านมาจนถึงปจจุบัน ท่านคิดวาโรงเรียนประสบความสำเร็จในเรื่องใดบ้าง มีปญหาและอุปสรรคอะไรบ้างและมีวิธีการแกปญหาอย่างไร

ขอมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผูนำการเปลี่ยนแปลง

การมีวิสัยทัศน์

6. ผู้อำนวยการโรงเรียนมีแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างไร

7. ผู้อำนวยการโรงเรียนมีวิธีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ในการกำหนดทิศทางและการตัดสินใจเชิงอนาคตของสถานศึกษาอย่างไร

8. ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการถ่ายทอดและขับเคลื่อนวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรและหน่วยงาน ต่าง ๆ เกิดการยอมรับและเข้าใจ การปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างไร

9. ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และการนำผลไปใช้ในการพัฒนาเชิงกลยุทธ์เพื่อยกระดับผลลัพธ์ขององค์กรอย่างไร กรุณายกตัวอย่างประกอบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

10. ผู้อำนวยการโรงเรียนมีแนวทางในการสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาอย่างไร เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

11. ผู้อำนวยการโรงเรียนมีวิธีการส่งเสริมให้ภาคีเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจ และการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างไร กรุณายกตัวอย่างหรือหลักฐานประกอบ

12. ผู้อำนวยการโรงเรียนมีแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันระหว่างสถานศึกษาและภาคีเครือข่ายอย่างไร เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืนของความร่วมมือ

การกระตุ้นทางปัญญาและความคิดสร้างสรรค์

13. ผู้อำนวยการโรงเรียนมีวิธีการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการคิดวิเคราะห์ การตั้งคำถาม และการแก้ปัญหา อย่างสร้างสรรค์ โดยอาศัยประสบการณ์หรือแนวปฏิบัติของผู้อำนวยการโรงเรียนอย่างไร

14. ผู้อำนวยการโรงเรียนมีหลักการหรือวิธีการในการพัฒนาบุคลากรและผู้ร่วมงานให้เกิดการเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรม และการพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพอย่างไร

15. ผู้อำนวยการโรงเรียนมีแนวทางในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็น การทดลองแนวคิดใหม่ และการยอมรับความแตกต่างทางความคิดของบุคลากรอย่างไร

16. ผู้อำนวยการโรงเรียนมีวิธีการส่งเสริมและยกย่องผลงานของบุคลากรเพื่อให้เกิดความมั่นใจ เห็นคุณค่าในผลงาน และกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา อย่างไร

การสร้างแรงบันดาลใจ

17. ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาให้บุคลากรเห็นคุณค่าและยอมรับในวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และอุดมการณ์ของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างไร

18. ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเองผ่านการอบรม สัมมนา หรือการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างไร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

19. ผู้อำนวยการโรงเรียนมีแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์ เชิงกัลยาณมิตรกับบุคลากร รวมถึงการให้กำลังใจ การยกย่อง และการเสริมแรงเชิงบวก เพื่อส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงานอย่างไร

20. ผู้อำนวยการโรงเรียนมีวิธีการในการรวมพลังบุคลากรและสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความเชื่อมั่น ความผูกพัน และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างไร

การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

21. ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการมอบหมายงานให้กับบุคลากร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานอย่างไร

22. ผู้อำนวยการโรงเรียนมีวิธีการในการเป็นพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษา หรือการโค้ชบุคลากร เพื่อส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพรายบุคคลและความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างไร

23. ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้ปฏิบัติงานตามความสามารถและความถนัด รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายหรือแตกต่างเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์อย่างไร

24. ผู้อำนวยการโรงเรียนมีวิธีการสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับครูและบุคลากร รวมถึงการรับฟังปัญหา ให้คำแนะนำ และร่วมกันแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างไร

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

ลงชื่อ..... ผู้สัมภาษณ์

(นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม)

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (ฉบับที่ 3)

สำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองนักเรียน

ประกอบการทำวิจัย

ชื่อเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: พหุกรณีศึกษา

TITLE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN PARTNERSHIP SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION IN THE NORTHEAST REGION: MULTIPLE CASE STUDY

ผู้วิจัย นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม
นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คณะกรรมการที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์	ประธานกรรมการ
ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ	กรรมการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสัมภาษณเชิงลึก (ฉบับที่ 3)

เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: พหุกรณีศึกษา

การสัมภาษณ์ครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: พหุกรณีศึกษา โดยข้อมูลที่ได้จะนำไปวิเคราะห์และนำเสนอเป็นภาพรวมเท่านั้น ซึ่งจะไม่มีผลกระทบต่อผู้ให้สัมภาษณ์แต่อย่างใด

การสัมภาษณผู้ให้ขอมูลหลัก: คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองนักเรียน

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ .....

สถานที่สัมภาษณ์ .....

วันที่ / เวลาสัมภาษณ์ .....

ขั้นนำ

1. การสร้างความคุ้ยเคย ผู้สัมภาษณ์แนะนำตนเอง

2. แจ้งวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์ ขออนุญาตเริ่มการสัมภาษณ์และบันทึกเทป โดยขอให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็น และข้อเท็จจริงอย่างอิสระเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ระยะเวลาในการสัมภาษณ จะใชเวลาไม่เกิน 1 ชั่วโมง เพื่อความสะดวกของผู้ใหการสัมภาษณ

ขั้นสัมภาษณ์

ผู้วิจัยพิจารณาเลือกคำถามตอไปนี้กับผู้ใหขอมูลหลัก คือ : คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองนักเรียน ตัวแทนผู้สนับสนุนภาคเอกชน และภาคประชาสังคมของโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา ทั้งนี้คำถามดังกล่าวจะเป็นคำถามหลักที่ผู้วิจัยสามารถนำไปขยายเป็นคำถามย่อย ได้ตามความเหมาะสมโดยใชปรากฏการณในโรงเรียนร่วมพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รายการคำถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้การสัมภาษณ

1. ขอความกรุณาท่านแนะนำตัวเองเกี่ยวกับประสบการณทางการศึกษาและประสบการณทำงานโดยสังเขป

ข้อมูลเกี่ยวกับบริบท ชุมชน โรงเรียน

2. กรุณาอธิบายประวัติความเป็นมาของโรงเรียน บริบท ชุมชน สภาพแวดล้อมทั่วไปเป็นอย่างไร

3. ท่านเห็นการเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้นหลังจากการเข้าร่วมโรงเรียนร่วมพัฒนา

4. จากการที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียน ท่านเห็นว่ามีการเปลี่ยนแปลงหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมต่อผู้เรียน ครู และกระบวนการบริหารจัดการของโรงเรียนอย่างไรบ้าง กรุณายกตัวอย่างเหตุการณ์หรือความสำเร็จที่เกิดขึ้นจริงประกอบอะไรบ้าง ยกตัวอย่าง

5. จากการเป็นโรงเรียนร่วมพัฒนาที่ผ่านมาจนถึงปจจุบัน ท่านคิดวาโรงเรียนประสบความสำเร็จในเรื่องใดบ้าง มีปญหาและอุปสรรคอะไรบ้างและมีวิธีการแกปญหาอย่างไร

ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การมีวิสัยทัศน์

6. ผู้อำนวยการโรงเรียนมีแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างไร

7. ผู้อำนวยการโรงเรียนมีวิธีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ในการกำหนดทิศทางและการตัดสินใจเชิงอนาคตของสถานศึกษาอย่างไร

8. ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการถ่ายทอดและขับเคลื่อนวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรและหน่วยงานต่าง ๆ เกิดการยอมรับและเข้าใจ การปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างไร

9. ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และการนำผลไปใช้ในการพัฒนาเชิงกลยุทธ์เพื่อยกระดับผลลัพธ์ขององค์กรอย่างไร กรุณายกตัวอย่างประกอบ

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

10. ผู้อำนวยการโรงเรียนมีแนวทางในการสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาอย่างไร เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

11. ผู้อำนวยการโรงเรียนมีวิธีการส่งเสริมให้ภาคีเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจ และการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างไร กรุณายกตัวอย่างหรือหลักฐานประกอบ

12. ผู้อำนวยการโรงเรียนมีแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันระหว่างสถานศึกษาและภาคีเครือข่ายอย่างไร เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืนของความร่วมมือ

การกระตุ้นทางปัญญาและความคิดสร้างสรรค์

13. ผู้อำนวยการโรงเรียนมีวิธีการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการคิดวิเคราะห์ การตั้งคำถาม และการแก้ปัญหา อย่างสร้างสรรค์ โดยอาศัยประสบการณ์หรือแนวปฏิบัติของผู้อำนวยการโรงเรียนอย่างไร

14. ผู้อำนวยการโรงเรียนมีหลักการหรือวิธีการในการพัฒนาบุคลากรและผู้ร่วมงานให้เกิดการเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรม และการพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพอย่างไร

15. ผู้อำนวยการโรงเรียนมีแนวทางในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็น การทดลองแนวคิดใหม่ และการยอมรับความแตกต่างทางความคิดของบุคลากรอย่างไร

16. ผู้อำนวยการโรงเรียนมีวิธีการส่งเสริมและยกย่องผลงานของบุคลากรเพื่อให้เกิดความมั่นใจ เห็นคุณค่าในผลงาน และกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา อย่างไร

การสร้างแรงบันดาลใจ

17. ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาให้บุคลากรเห็นคุณค่าและยอมรับในวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และอุดมการณ์ของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างไร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

18. ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเองผ่านการอบรม สัมมนา หรือการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างไร

19. ผู้อำนวยการโรงเรียนมีแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์ เชิงกัลยาณมิตรกับบุคลากร รวมถึงการให้กำลังใจ การยกย่อง และการเสริมแรงเชิงบวก เพื่อส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงานอย่างไร

20. ผู้อำนวยการโรงเรียนมีวิธีการในการรวมพลังบุคลากรและสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความเชื่อมั่น ความผูกพัน และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างไร

การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

21. ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการมอบหมายงานให้กับบุคลากร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานอย่างไร

22. ผู้อำนวยการโรงเรียนมีวิธีการในการเป็นพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษาหรือการโค้ชบุคลากร เพื่อส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพรายบุคคลและความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างไร

23. ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้ปฏิบัติงานตามความสามารถและความถนัด รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายหรือแตกต่างเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์อย่างไร

24. ผู้อำนวยการโรงเรียนมีวิธีการสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับครูและบุคลากร รวมถึงการรับฟังปัญหา ให้คำแนะนำ และร่วมกันแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างไร

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

ลงชื่อ..... ผู้สัมภาษณ์

(นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม)

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (ฉบับที่ 4)

สำหรับ ตัวแทนผู้สนับสนุนภาคเอกชน และภาคประชาสังคม

ของโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา

ประกอบการทำวิจัย

ชื่อเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: พหุกรณีศึกษา

TITLE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN PARTNERSHIP SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION IN THE NORTHEAST REGION: MULTIPLE CASE STUDY

ผู้วิจัย นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม
นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คณะกรรมการที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์	ประธานกรรมการ
ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ	กรรมการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสัมภาษณเชิงลึก (ฉบับที่ 4)

เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: พหุกรณีศึกษา

การสัมภาษณ์ครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: พหุกรณีศึกษา โดยข้อมูลที่ได้จะนำไปวิเคราะห์และนำเสนอเป็นภาพรวมเท่านั้น ซึ่งจะไม่มีผลกระทบต่อผู้ให้สัมภาษณ์แต่อย่างใด

การสัมภาษณผู้ใหขอมูลหลัก: ตัวแทนผู้สนับสนุนภาคเอกชน และภาคประชาสังคมของโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ .....

สถานที่สัมภาษณ์ .....

วันที่ / เวลาสัมภาษณ์ .....

ขั้นนำ

1. การสร้างความคุ้ยเคย ผู้สัมภาษณ์แนะนำตนเอง

2. แจ้งวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์ ขออนุญาตเริ่มการสัมภาษณ์และบันทึกเทป โดยขอให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็น และข้อเท็จจริงอย่างอิสระเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ระยะเวลาในการสัมภาษณ จะใชเวลาไมเกิน 1 ชั่วโมง เพื่อความสะดวกของผู้ใหการสัมภาษณ

ขั้นสัมภาษณ์

ผู้วิจัยพิจารณาเลือกคำถามตอไปนี้กับผูใหขอมูลหลัก คือ: คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองนักเรียน ตัวแทนผู้สนับสนุนภาคเอกชน และภาคประชาสังคมของโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา คำถามจะเป็นคำถามหลักที่ผูวิจัยสามารถนำไปขยายเป็นคำถามย่อย ได้ตามความเหมาะสมโดยใชปรากฏการณในโรงเรียนร่วมพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รายการคำถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้การสัมภาษณ

1. ขอความกรุณาทานแนะนำตัวเองเกี่ยวกับประสบการณทางการศึกษาและประสบการณทำงานโดยสังเขป

2. ในปจจุบันทานมีบทบาทหนาที่เกี่ยวของกับโรงเรียนในดานใดบาง

ขอมูลในการสัมภาษณ์

3. ขอใหท่านเลาถึงประวัติความเปนมาของโรงเรียน เทาที่ทานทราบและเหตุการณสำคัญ ๆ มีอะไรเกิดขึ้นบางในการเปนโรงเรียนร่วมพัฒนา

4. ทานทราบวิสัยทัศน พันธกิจ เป้าประสงค อัตลักษณ เอกลักษณ คำขวัญ ปรัชญา คติพจนของโรงเรียนหรือไม่ และสิ่งเหลานี้มีประโยชนอยางไร โรงเรียนสามารถทำไดหรือไม

5. จากการเปนโรงเรียนร่วมพัฒนาที่ผ่านมาจนถึงปจจุบัน ทานคิดวาโรงเรียนประสบความสำเร็จในเรื่องใดบาง และมีวิธีการแกปญหาอยางไร

6. ทานคิดวาการปฏิบัติงานของผูบริหารและคณะครูในโรงเรียนร่วมพัฒนาเปนอยางไร โรงเรียนมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนามากนอยเพียงใด เพราะเหตุใด

7. ทานคิดวาการบริหารจัดการของโรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน พันธกิจ เป้าหมาย อัตลักษณ เอกลักษณ และกำหนดทิศทางในการวางแผนพัฒนาการจัดการศึกษาหรือไมอยางไร

8. ทานคิดวาผูบริหารโรงเรียน คณะครูและบุคลากรในโรงเรียนร่วมพัฒนาประพฤติตนตามแบบอยางของผูบริหารและครูที่ดีอยางไร ทานมีความพึงพอใจมากนอยเพียงใด

9. ทานคิดวาผูบริหารโรงเรียน คณะครูและบุคลากรมีการพัฒนาดานใดมากที่สุด

10. ในทุกปการศึกษา ผูปกครอง ชุมชม ศิษยเกา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไดเขามามีสวนรวมในกิจกรรมของโรงเรียนมากนอยเพียงใด และมีการประชุมเรื่องสำคัญ ๆ อะไรบาง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

11. ทานคิดวาการจัดการเรียนรูและการพัฒนาคุณภาพนักเรียนมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนามากนอยเพียงใด คุณภาพนักเรียนประสบผลสำเร็จ ทานมีความพึงพอใจมากนอยเพียงใด

12. ทานคิดวา จากสภาวการณการเปลี่ยนแปลงดานการจัดการศึกษาและสภาวะการเปลี่ยนแปลงดานเทคโนโลยี นักเรียนโรงเรียนนี้มีความรู ความสามารถและมีคุณลักษณะเปนอยางไร เมื่อเปรียบเทียบกับชวงเวลาที่เริ่มเปนโรงเรียนร่วมพัฒนารุ่นแรกจนกระทั่งถึงปจจุบัน เพราะเหตุใด

ขอมูลเพิ่มเติม

13. คุณลักษณะของผูบริหารที่มีภาวะผูนำการเปลี่ยนแปลงของผูบริหารสถานศึกษาโรงเรียนร่วมพัฒนา ควรมีลักษณะอยางไร

14. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนาท่านคิดว่ามีผลลัพธ์และภาพความสำเร็จที่เป็นเชิงประจักษ์ในแต่ละด้านอย่างไร

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

ลงชื่อ..... ผู้สัมภาษณ์

(นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม)

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (ฉบับที่ 5)

สำหรับนักเรียน

ประกอบการทำวิจัย

ชื่อเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: พหุกรณีศึกษา

TITLE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN PARTNERSHIP SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION IN THE NORTHEAST REGION: MULTIPLE CASE STUDY

ผู้วิจัย นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม
นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คณะกรรมการที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์	ประธานกรรมการ
ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ	กรรมการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสัมภาษณเชิงลึก (ฉบับที่ 5)

เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: พหุกรณีศึกษา

การสัมภาษณ์ครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: พหุกรณีศึกษา โดยข้อมูลที่ได้จะนำไปวิเคราะห์และนำเสนอเป็นภาพรวมเท่านั้น ซึ่งจะไม่มีผลกระทบต่อผู้ให้สัมภาษณ์แต่อย่างใด

การสัมภาษณผูใหขอมูลหลัก : นักเรียน

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ .....

สถานที่สัมภาษณ์ .....

วันที่ / เวลาสัมภาษณ์ .....

ขั้นนำ

1. การสร้างความคุ้ยเคย ผู้สัมภาษณ์แนะนำตนเอง

2. แจ้งวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์ ขออนุญาตเริ่มการสัมภาษณ์และบันทึกเทป โดยขอให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็น และข้อเท็จจริงอย่างอิสระเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ระยะเวลาในการสัมภาษณ จะใชเวลาไมเกิน 1 ชั่วโมง เพื่อความสะดวกของผูใหการสัมภาษณ

ขั้นสัมภาษณ์

ผูวิจัยพิจารณาเลือกคำถามตอไปนี้กับผูใหขอมูลหลัก คือ: นักเรียน ทั้งนี้คำถามดังกลาวจะเปนคำถามหลักที่ผูวิจัยสามารถนำไปขยายเปนคำถามยอยไดตามความเหมาะสมโดยใชปรากฏการณในโรงเรียนร่วมพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รายการคำถาม

ขอมูลทั่วไปของผูใหการสัมภาษณ

1. ขอใหนักเรียนแนะนำตัวเองพอสังเขป

2. ในปจจุบันนักเรียนมีบทบาทหนาที่เกี่ยวของกับโรงเรียนอยางไร

ขอมูลในการสัมภาษณ์

3. ขอใหนักเรียนได้เลาประวัติโรงเรียนเทาที่ทราบรวมทั้งบอก วิสัยทัศน พันธกิจ คำขวัญ ปรัชญา คติพจน อัตลักษณ เอกลักษณ สีประจำของโรงเรียน

4. นักเรียนเขามาเรียนในโรงเรียนนี้ชั้นใด ทำไมจึงเลือกมาเรียนโรงเรียนนี้เพราะเหตุใด

5. นักเรียนรับทราบเกี่ยวกับการเปนโรงเรียนพัฒนาของโรงเรียนนี้หรือไมเมื่อใด และนักเรียนคิดวาควรปฏิบัติตนอยางไรจึงจะเหมาะสมและสอดคลองกับการเปนโรงเรียนร่วมพัฒนา

6. นักเรียนมีความประทับใจหรือภาคภูมิใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนร่วมพัฒนา มากนอยเพียงใด เพราะเหตุใด

7. นักเรียนคิดวาผลงานความสำเร็จที่ทำใหโรงเรียนเปนโรงเรียนร่วมพัฒนาแสดงถึงความสามารถของทานผูบริหารโรงเรียนและคณะครูหรือไมเพราะเหตุใด

8. นักเรียนคิดวาความรูความสามารถและทักษะการทำงานของผูบริหารโรงเรียนเปนอยางไร

9. การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนภายในโรงเรียนเปนอยางไร นักเรียนมีความสุขกับการเรียนที่นี่หรือไมอยางไร

10. การทำงานรวมกันของครู บุคลากรและผูมีสวนเกี่ยวของในโรงเรียนนักเรียนคิดวาเกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาขึ้นมากนอยเพียงใด

11. นักเรียนพบเห็นผูปกครอง ชุมชน ผูมีสวนไดเสียมารวมทำกิจกรรมอะไรบางกับโรงเรียน

12. กิจกรรมตาง ๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้นนักเรียนมีสวนรวมในการแสดงความคิดเห็นและรวมกันวางแผนพัฒนาโรงเรียนหรือไม อยางไรบาง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

13. นักเรียนคิดวา นักเรียนมีสวนรวมในการพัฒนาโรงเรียนมากนอยเพียงใด และโรงเรียนควรพัฒนาอยางไรบาง

ขอมูลเพิ่มเติม

14. นักเรียนคิดว่ามีผลลัพธ์และภาพความสำเร็จที่เป็นเชิงประจักษ์ในโรงเรียนมีอะไรบ้าง

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

ลงชื่อ..... ผู้สัมภาษณ์

(นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม)

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบบันทึกการศึกษาและการวิเคราะห์เอกสาร

(Document Analysis)

ประกอบการทำวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: พหุกรณีศึกษา

ผู้วิจัย นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม
นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คณะกรรมการที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์	ประธานกรรมการ
ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ	กรรมการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบบันทึกการศึกษาและการวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis)

แหล่งข้อมูลเอกสารที่ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ข้อมูลมีหลายประเภท เช่น เอกสารต่าง ๆ ของโรงเรียน เช่น แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา หลักสูตรสถานศึกษา บันทึกการประชุม รายงานผลการจัดการศึกษา รายงานผลการประเมินภายนอก วารสารสถิติของโรงเรียน รวมถึงหลักฐาน เอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยจะจำแนกข้อมูลตามที่มาของเอกสารหรือหลักฐาน ด้วยการจดบันทึก ดังนี้

รายการเอกสาร	**บันทึกรายการ**
	....
	....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบบันทึกการสังเกต

ประกอบการทำวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: พหุกรณีศึกษา

ผู้วิจัย นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม
นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คณะกรรมการที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ประธานกรรมการ
ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ กรรมการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบบันทึกการสังเกตภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: พหุกรณีศึกษา กลุมการสังเกตแบบมีสวนรวม

วัน เดือน ปี.....สถานที่.....

กิจกรรม.....

ผู้บันทึกการสังเกต.....

ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ปรากฏการณ์ที่สังเกตได้
ด้านการมีวิสัยทัศน์	
1. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงานได้	....
2. ทักษะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	....
3. ทักษะการสร้างแรงจูงใจ จากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถและแรงจูงใจ	....
4. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของสถานศึกษาตามบริบทและสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนผู้ปกครองผู้เรียนเป็นหลัก	....
5. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอ	....
ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ	
1. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันที่ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้	....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ปรากฏการณ์ที่สังเกตได้
2. ทักษะการทำงานเป็นทีม	....
3. การติดตาม และสะท้อนผลการปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	....
4. สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศของการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นภายในเครือข่ายอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน	....
5. การเปิดรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากเครือข่ายมาปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	....
6. การทำประโยชน์ร่วมกัน คือ ประพฤติปฏิบัติตนให้เกิดประโยชน์เกื้อกูลแก่หมู่คณะโดยส่วนรวม ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	....
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	
1. ทักษะวิธีการเสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาบุคลากร	....
2. ทักษะการให้ความสำคัญในการทำงานอย่างมีเหตุผล	....
3. ทักษะการมุ่งเน้นความเป็นเลิศของงาน	....
4. ทักษะการสงเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรูในการสร้างนวัตกรรม	....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ปรากฏการณ์ที่สังเกตได้
5. กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	....
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	
1. การบริหารจัดการแบบเนนการปฏิบัติ	....
2. การสร้างความเชื่อมั่นของการเป็นผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง	....
3. การสร้างความเชื่อมั่นในจุดหมายของอุดมการณและการมองปญหาเชิงบวก	....
4. ทักษะการสร้างแรงจูงใจและการโน้มน้าว	....
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปจเจกบุคคล	
1. การสนับสนุนบุคลากรในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	....
2. การเนนความแตกต่างระหว่างบุคคลและทักษะการเป็นผู้ให้คำปรึกษา	....
3. การเป็นพี่เลี้ยงในการสอนงานและการเป็นแบบอย่างให้แกบุคลากร	....
4. การมอบหมายงานให้บุคลากรตามความสามารถ	....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสังเกตภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: พหุกรณีศึกษา แบบสังเกตเพิ่มเติม

1. สภาพแวดลอมภายในโรงเรียน เชน การบริหารจัดการ การจัดการเรียนรู การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ทรัพยากรในโรงเรียน

.....

.....

2. การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในและนอกห้องเรียน

.....

.....

3. สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน บริบทชุมชน

.....

.....

4. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดการพัฒนามากที่สุดในแต่ละด้าน

4.1 การมีวิสัยทัศน์

.....

.....

4.2 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

.....

.....

4.3 การกระตุ้นทางปัญญา

.....

.....

4.4 การสร้างแรงบันดาลใจ

.....

.....

4.5 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก จ

ค่าคุณภาพเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 31 แบบสรุปผลการหาค่า IOC ของแบบสอบถามสัมภาษณ์

ตอนที่	ข้อที่	ผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญคนที่							ผลรวม	ค่า IOC	การแปลผล
		1	2	3	4	5	6	7			
1	1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	2	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	3	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	4	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	5	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
3	6	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
3	7	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
3	8	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
3	9	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
3	10	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
3	11	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
3	12	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
3	13	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
3	14	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
3	15	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
3	16	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
3	17	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
3	18	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
3	19	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
3	20	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
3	21	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
3	22	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
3	23	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
3	24	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ภาคผนวก ฉ

ตัวอย่างภาพประกอบการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาพประกอบ 35 สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนร่วมพัฒนา
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ภาพประกอบ 36 สัมภาษณ์ผู้ทรงวุฒิ ยืนยันองคประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาพประกอบ 37 สัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

ภาพประกอบ 38 การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 13 อนุสรณ์

ภาพประกอบ 39 การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม โรงเรียนสมสะอาดพิทยาสรรพ์

ภาพประกอบ 40 การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม โรงเรียนบ้านช่อผกา

ภาพประกอบ 41 การสนทนากลุ่ม

ประวัติย่อของผู้วิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นางสาวจิณัฐตา วรรณเกษม
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 7 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2516
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	146 หมู่ที่ 11 ตำบลนิคมห้วยผึ้ง อำเภอห้วยผึ้ง จังหวัดกาฬสินธุ์ 46240
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้บริหารสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนชุมชนภูแล่นช้างคเชนทร์พิทยาคาร สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2537	ปริญญาตรี การศึกษาบัณฑิต (กศ.บ.) สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ – ชีววิทยา มหาวิทยาลัยนเรศวร
พ.ศ. 2549	ปริญญาโท หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาจิตวิทยาการแนะแนว มหาวิทยาลัยนเรศวร
พ.ศ. 2569	ปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2538	อาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนหนองกุงศรีวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์
พ.ศ. 2554	ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3
พ.ศ. 2566	ผู้บริหารสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านหนองเพิก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1
พ.ศ. 2568	ผู้บริหารสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนชุมชนภูแล่นช้างคเชนทร์พิทยาคาร สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร