



กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

วิทยานิพนธ์

ของ

อริศรา เศษรักษา

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร  
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

กันยายน 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

วิทยานิพนธ์

ของ

อริศรา เศรษฐกิจ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร  
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา  
กันยายน 2568  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

INCLUSIVE LEADERSHIP DEVELOPMENT STRATEGIES OF SCHOOL  
ADMINISTRATORS UNDER THE PRIMARY EDUCATIONAL  
SERVICE AREA OFFICE BUENGGAN

BY  
ARISARA SETRAKSA

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
The Doctor of Philosophy Degree in Education Administration and  
Development at Sakon Nakhon Rajabhat University

September 2025

All Rights Reserved by Sakon Nakhon Rajabhat University



ใบรับรองวิทยานิพนธ์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์      กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ  
ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์      อริศรา เศษรักษา

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการสอบ .....กรรมการสอบและ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศรี ประสานตรี) และผู้ทรงคุณวุฒิ (รองศาสตราจารย์ ดร.วาโร พึ่งสวัสดิ์) ประธานที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์

.....กรรมการสอบ .....กรรมการสอบและ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนิต ศรีประดิษฐ์) และผู้ทรงคุณวุฒิ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญสา) กรรมการที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์

.....กรรมการสอบ  
(ดร.อภิสิทธิ์ สมศรีสุข) แต่งตั้งเพิ่มเติม

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรรับรองแล้ว

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

.....  
(ดร.พรเทพ เสถียรนพเก้า)  
ประธานหลักสูตร  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 9 เดือน กันยายน พ.ศ. 2568  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี สำเร็จลุล่วงได้อย่างดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์ ความช่วยเหลือ ความร่วมมือ และกำลังใจอย่างดียิ่งจาก คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คณาจารย์ ผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มตัวอย่าง และโรงเรียน ต่างๆ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ทุกประการ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.วาโร พึ่งสวัสดิ์ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพียสา กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้เมตตา ดูแลเอาใจใส่และให้กำลังใจผู้วิจัยด้วยดีตลอดเวลา โดยการให้แนวคิดให้คำปรึกษาคำแนะนำ แก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนส่งผลให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความถูกต้องสมบูรณ์ตามหลักวิชาการ

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ร่วมในการสนทนากลุ่ม ซึ่งประกอบไปด้วย นักวิชาการทางการศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้

ขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ช่วยตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยและกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ซึ่งให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้

ขอบพระคุณคณะกรรมการการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ให้ความเมตตากรุณา ในการสอบวิทยานิพนธ์จนลุล่วงด้วยดี คำแนะนำ ข้อควรพิจารณาต่างๆ ที่ได้รับจากการสอบ ถือเป็นกำไรที่ข้าพเจ้าได้มาศึกษาเพิ่มเติมและเป็นประโยชน์ ทำให้งานวิจัยฉบับนี้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

คุณค่าและประโยชน์จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชา พระคุณบิดา มารดา ครอบครัวที่คอยเป็นกำลังใจและแรงบันดาลใจในการทำวิจัยครั้งนี้ ตลอดจนคุณครู อาจารย์ เพื่อนร่วมงานและผู้มีพระคุณทุกท่านที่ให้อิทธิพลอันดีงามและเสริมสร้างสติปัญญาแก่ข้าพเจ้า

อริศรา เศษรักษา

|                         |                                                                                                               |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ชื่อเรื่อง</b>       | กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี |
| <b>ผู้วิจัย</b>         | อริศรา เศรษฐกิจ                                                                                               |
| <b>กรรมการที่ปรึกษา</b> | รองศาสตราจารย์ ดร.วโร พึ่งสวัสดิ์<br>ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกสิทธิ์ เพ็ญสา                                   |
| <b>ปริญญา</b>           | ปร.ด. (การบริหารและพัฒนาการศึกษา)                                                                             |
| <b>สถาบัน</b>           | มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร                                                                                       |
| <b>ปีที่พิมพ์</b>       | 2568                                                                                                          |

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ระยะ ประกอบด้วย ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน ดำเนินการโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน และประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ระยะที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน ดำเนินการโดยสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ระยะที่ 3 การตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ ดำเนินการโดยเก็บข้อมูลกับผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 172 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน และระยะที่ 4 การจัดทำคู่มือการใช้กลยุทธ์ ดำเนินการโดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสังเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน 2) การมีส่วนร่วม 3) การตัดสินใจ และ 4) ความฉลาดทางวัฒนธรรม โดยทุกองค์ประกอบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

2. กลยุทธ์การพัฒนากภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ 7 พันธกิจ 7 เป้าประสงค์ 7 กลยุทธ์ 81 วิธีดำเนินการ และ 19 ตัวชี้วัด

3. กลยุทธ์การพัฒนากภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน ในภาพรวม มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

4. คู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนากภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม กลยุทธ์การพัฒนา ความฉลาดทางวัฒนธรรม

|                    |                                                                                                                             |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>TITLE</b>       | Inclusive Leadership Development Strategies of School Administrators under Buengkan Primary Educational Service Area Office |
| <b>AUTHOR</b>      | Arisara Setraksa                                                                                                            |
| <b>ADVISORS</b>    | Assoc. Prof. Dr. Waro Phengsawat<br>Asst. Prof. Dr. Akkaluck Pheasa                                                         |
| <b>DEGREE</b>      | Ph.D. (Educational Administration and Development)                                                                          |
| <b>INSTITUTION</b> | Sakon Nakhon Rajabhat University                                                                                            |
| <b>YEAR</b>        | 2025                                                                                                                        |

## ABSTRACT

The objective of this mixed-method study was to develop strategies of inclusive leadership development for school administrators under Buengkan Primary Educational Service Area Office. The study was divided into four phases. Phase 1 was to identify the components of inclusive leadership of school administrators by interviewing five experts and evaluate the propriety of the components by another group of five experts. Phase 2 was to develop strategies for inclusive leadership development using focus group included seven experts and scholars. Phase 3 was to validate the propriety, feasibility and utility of inclusive leadership development strategies. The data was collected from 172 school administrators, who were selected using multi-stage random sampling. Phase 4 was to compose a user manual of the strategies by validating for the propriety from five experts. The instruments used in this study included document synthesis forms, interview forms and a 5-level rating scale questionnaire. Statistics used in data analysis were frequency, percentage, mean, and standard deviation.

The findings were as follows.

1. The inclusive leadership of school administrators comprised four components, namely 1) Colleague Relationships 2) Participation 3) Decision-Making

and 4) Cultural Intelligence. All components obtained the propriety at the highest level and feasibility at high level.

2. The strategies of inclusive leadership development of school administrators comprised vision, seven missions, seven objectives, seven strategies, 81 operational approaches and 19 indicators.

3. The propriety, feasibility and utility of the strategies of inclusive leadership development of school administrators was at the highest level.

4. The user manual of the strategies of inclusive leadership development of school administrators obtained the overall propriety at the highest level.

**Keywords:** Inclusive Leadership, Development Strategies, Cultural Intelligence

## สารบัญ

| บทที่                                                             | หน้า |
|-------------------------------------------------------------------|------|
| 1 บทนำ .....                                                      | 1    |
| ภูมิหลัง .....                                                    | 1    |
| คำถามของการวิจัย .....                                            | 3    |
| ความมุ่งหมายของการวิจัย .....                                     | 4    |
| ความสำคัญของการวิจัย .....                                        | 4    |
| ขอบเขตของการวิจัย .....                                           | 5    |
| กรอบแนวคิดของการวิจัย .....                                       | 7    |
| นิยามศัพท์เฉพาะ .....                                             | 8    |
| 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....                            | 15   |
| แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบครอบคลุม..... | 16   |
| ความหมายของภาวะผู้นำแบบครอบคลุม.....                              | 16   |
| ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบครอบคลุม.....                             | 18   |
| องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร.....                   | 22   |
| องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร.....               | 32   |
| แนวคิดและทฤษฎีการวิเคราะห์ SOAR .....                             | 60   |
| ความหมายของการวิเคราะห์ SOAR .....                                | 60   |
| กระบวนการวิเคราะห์ SOAR .....                                     | 61   |
| กลยุทธ์และการพัฒนากลยุทธ์.....                                    | 62   |
| ความหมายของกลยุทธ์ .....                                          | 62   |
| ความสำคัญของกลยุทธ์.....                                          | 63   |
| การพัฒนากลยุทธ์ .....                                             | 65   |
| องค์ประกอบของกลยุทธ์.....                                         | 70   |
| การสร้างคู่มือ .....                                              | 75   |
| ความหมายของคู่มือ .....                                           | 75   |
| ขั้นตอนการสร้างคู่มือ .....                                       | 76   |

## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่                                                                                                                                                                                        | หน้า |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| องค์ประกอบของคู่มือ .....                                                                                                                                                                    | 78   |
| ลักษณะของคู่มือที่ดี.....                                                                                                                                                                    | 79   |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....                                                                                                                                                                  | 80   |
| 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....                                                                                                                                                                   | 83   |
| ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุม<br>ของผู้บริหารโรงเรียน.....                                                                                                                | 83   |
| ระยะที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุม<br>ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษาปึงกาฬ .....                                                     | 89   |
| ระยะที่ 3 การตรวจสอบความเหมาะสมความเป็นไปได้<br>และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ<br>แบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษาประถมศึกษาปึงกาฬ ..... | 93   |
| ระยะที่ 4 การจัดทำคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ<br>แบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษาประถมศึกษาปึงกาฬ .....                                         | 103  |
| 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....                                                                                                                                                                 | 109  |
| สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....                                                                                                                                                    | 109  |
| ระยะที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุม<br>ของผู้บริหารโรงเรียน .....                                                                                                             | 110  |
| ระยะที่ 2 ผลการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุม<br>ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษาปึงกาฬ.....                                                    | 111  |

## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่                                                                                                                                                                                                | หน้า |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ระยะเวลาที่ 3 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมความเป็นไปได้<br>และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ<br>แบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ..... | 146  |
| ระยะเวลาที่ 4 ผลการจัดทำคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ<br>แบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี .....                                         | 167  |
| 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....                                                                                                                                                               | 171  |
| สรุปผลการวิจัย .....                                                                                                                                                                                 | 171  |
| อภิปรายผลการวิจัย .....                                                                                                                                                                              | 173  |
| ข้อเสนอแนะ .....                                                                                                                                                                                     | 181  |
| บรรณานุกรม .....                                                                                                                                                                                     | 183  |
| ภาคผนวก .....                                                                                                                                                                                        | 201  |
| ภาคผนวก ก คู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุม<br>ของผู้บริหารโรงเรียน .....                                                                                                              | 203  |
| ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการวิจัย .....                                                                                                                                                    | 235  |
| ภาคผนวก ค รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ .....                                                                                                                                                                  | 243  |
| ภาคผนวก ง เครื่องมือในการวิจัย .....                                                                                                                                                                 | 251  |
| ประวัติย่อของผู้วิจัย .....                                                                                                                                                                          | 287  |

## บัญชีตาราง

| ตาราง                                                                                                                             | หน้า |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1   สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุม .....                                                                                | 23   |
| 2   การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร<br>โรงเรียน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน .....            | 34   |
| 3   การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร<br>โรงเรียน ด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม .....                         | 41   |
| 4   การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร<br>โรงเรียน ด้านการตัดสินใจ .....                                 | 48   |
| 5   การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร<br>โรงเรียน ด้านการมีส่วนร่วม .....                               | 54   |
| 6   สังเคราะห์การพัฒนากลยุทธ์จากแนวคิดนักวิชาการและนักการศึกษา.....                                                               | 67   |
| 7   สังเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์จากแนวคิดนักวิชาการ<br>และนักการศึกษา .....                                                     | 72   |
| 8   จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....                                                                                            | 94   |
| 9   แผนการดำเนินการวิจัย .....                                                                                                    | 107  |
| 10  การประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบครอบคลุม<br>ของผู้บริหาร.....                                                | 110  |
| 11  ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง ของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ..... | 111  |
| 12  ผลการวิเคราะห์โอกาส ของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี .....   | 113  |
| 13  ผลการวิเคราะห์แรงบันดาลใจ ของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี .....     | 115  |
| 14  ผลการวิเคราะห์ผลลัพธ์ของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี .....  | 116  |
| 15  ผลการวิเคราะห์ SOAR Analysis .....                                                                                            | 118  |

## บัญชีตาราง (ต่อ)

| ตาราง                                                                                                                                                                                                                                                      | หน้า |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 16 จับประเด็นรายคู่ (SO) ที่ได้จากจุดแข็ง และโอกาส จากสิ่งที่อยาก<br>ให้เกิดขึ้นกับองค์กร ของการพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุม<br>ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษาปึงกาฬ .....                                               | 121  |
| 17 จับประเด็นรายคู่ (AR) ที่ได้จากแรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ จากการศึกษา<br>หากลยุทธ์ที่ต้องการ/กลยุทธ์การค้นหา ของการพัฒนาภาวะผู้นำ<br>แบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษาปึงกาฬ .....                             | 123  |
| 18 จับประเด็นรายคู่ (SO) และ (AR) ที่ได้จากจุดแข็งกับโอกาส และแรง<br>บันดาลใจ กับผลลัพธ์ จากการศึกษาหากลยุทธ์ที่ต้องการ/กลยุทธ์<br>การค้นหา ของการพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร<br>โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปึงกาฬ ..... | 127  |
| 19 (ร่าง) กลยุทธ์การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุม<br>ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา<br>ปึงกาฬ .....                                                                                                            | 129  |
| 20 กลยุทธ์การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุม<br>ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา<br>ปึงกาฬ .....                                                                                                                   | 138  |
| 21 จำนวนและข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ อายุ ระดับ<br>การศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในโรงเรียน และขนาดของโรงเรียน .....                                                                                                                                    | 146  |
| 22 แสดงระดับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของ<br>กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปึงกาฬ .....                                                                          | 148  |
| 23 แสดงระดับความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ<br>แบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษาปึงกาฬ .....                                                                                               | 168  |

## บัญชีภาพประกอบ

| ภาพประกอบ                                                       | หน้า |
|-----------------------------------------------------------------|------|
| 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย .....                                   | 8    |
| 2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร .....           | 28   |
| 3 องค์ประกอบย่อยของความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน.....        | 40   |
| 4 องค์ประกอบย่อยของแรงจูงใจทางวัฒนธรรม .....                    | 46   |
| 5 องค์ประกอบย่อยของการตัดสินใจ .....                            | 52   |
| 6 องค์ประกอบย่อยของการมีส่วนร่วม .....                          | 60   |
| 7 แผนภาพแสดงระยะการดำเนินการวิจัย.....                          | 106  |
| 8 แผนภาพกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน | 145  |

# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมีความซับซ้อนในหลายมิติ ทั้งในระดับโลก ภูมิภาค ประเทศ และสังคม ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรมล้วนส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลากหลายด้าน โดยเฉพาะด้านการศึกษา ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ เพื่อขับเคลื่อนประเทศให้ก้าวไปข้างหน้า การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้ระบบการศึกษา และการบริหารการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัว เพื่อรองรับความท้าทายและความต้องการของสังคมที่หลากหลายมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ผู้นำทางการศึกษาในหลายระดับยังขาดวิสัยทัศน์และความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อย่างเป็นระบบ ทำให้การบริหารจัดการศึกษาไม่สามารถนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Zhao, 2019) การศึกษาเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาชาติในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นการเมือง เศรษฐกิจ สังคม หรือวัฒนธรรม โรงเรียนในฐานะองค์กรสำคัญทางการศึกษามีบทบาทในการขับเคลื่อนและปฏิรูปการเรียนรู้ภายในโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐและการเปลี่ยนแปลงของสังคม ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่จึงต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีปรัชญาและแนวคิดการบริหารที่ทันสมัย สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ (พระมหาสมบุญ สุธมโม, 2557)

ในยุคแห่งความไม่แน่นอน (VUCA World) ผู้นำจำเป็นต้องเผชิญกับความซับซ้อนของสถานการณ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ล่วงหน้า ซึ่งต้องอาศัยความยืดหยุ่น ความสามารถในการปรับตัว และทักษะการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Bush, 2021) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องพัฒนาตนเองให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อให้สามารถบริหารจัดการองค์กรทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร (วิเชียร วิทยอุดม, 2551)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำที่ดีช่วยสร้างศรัทธา ความเชื่อมั่น และแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน ส่งผลให้บุคลากรมีพลังในการพัฒนาองค์กรไปในทิศทางที่ดีขึ้น (สัมมา รณิธย์,

2553) งานวิจัยของ Allen (1985, อ้างใน Bass & Bass, 2008) ซึ่งให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดต่อสภาพบรรยากาศของโรงเรียนและความสำเร็จของผู้เรียน อีกทั้งแรงจูงใจในการทำงานของครูยังสัมพันธ์กับคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร (Sylvia & Hutchison, 1985, อ้างใน Bass & Bass, 2008) ขณะเดียวกัน Bennis (1985) ได้เสนอว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องประกอบด้วยสามองค์ประกอบสำคัญ คือ ความรับผิดชอบต่อสถานการณ์ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับบริบททางสังคม และความเข้าใจในบทบาทของตนภายในองค์กร ผู้นำที่มีคุณภาพต้องกล้าเรียนรู้และปรับใช้แนวคิดใหม่เพื่อพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะสำคัญคือ เป็นนักพัฒนา นักแก้ไขปัญหา นักวางแผน นักประนีประนอม และเป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้ (จรัส อติวิทยากรณ์, 2554) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ “ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม” (Inclusive Leadership) ที่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน เนื่องจากเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการยอมรับความหลากหลายทางเพศ เชื้อชาติ วัฒนธรรม ความสามารถ และความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยมีเป้าหมายเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และสร้างความเป็นธรรมในทุกระดับขององค์กร (Evans, 1999; Smyth, 1989)

ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมเป็นลักษณะของผู้นำที่สามารถบริหารที่งานอย่างมีประสิทธิภาพโดยเคารพความหลากหลาย เป็นผู้นำทางวิชาการที่ส่งเสริมบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน สามารถเชื่อมโยงสภาพปัจจุบันกับอนาคต และมุ่งพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ ผู้นำแบบครอบคลุมยังต้องรู้จักตนเอง เข้าใจคติของตน และสามารถรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายเพื่อปรับปรุงการบริหารให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาในยุคใหม่ เพื่อให้การบริหารจัดการภายในโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารจำเป็นต้องมีแนวทางการบริหารที่ชัดเจนและมีวิสัยทัศน์ โดยใช้เครื่องมือทางยุทธศาสตร์ เช่น กระบวนการ SOAR Analysis ซึ่งเป็นการวิเคราะห์เชิงบวกที่มุ่งเน้นการค้นหาจุดแข็ง (Strengths) โอกาส (Opportunities) แรงบันดาลใจ (Aspirations) และผลลัพธ์ (Results) เพื่อสร้างทิศทางการพัฒนาองค์กรร่วมกัน (วนิดา แสนอินทร์, 2565) การนำแนวทางดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียนจะช่วยให้การวางแผนและพัฒนาคุณภาพการศึกษามีความเป็นเอกภาพและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยได้อย่างเหมาะสม

จากการศึกษาสภาพปัญหาของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปึงกาฬ (พ.ศ. 2566–2570) พบว่า ผู้บริหารหลายรายยังขาดการกำหนดกลยุทธ์การบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วม และยังไม่สามารถปรับบริบทของการบริหารให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน ส่งผลให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในภาพรวมยังไม่บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ปัญหาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนา “ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม” ของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อยกระดับศักยภาพการบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมของบุคลากร และการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาในพื้นที่

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปึงกาฬ” เพื่อเสริมสร้างให้ผู้บริหารโรงเรียนในพื้นที่ที่มีภาวะผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างเท่าทันการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของเขตพื้นที่ฯ และมุ่งสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนในศตวรรษที่ 21

## คำถามของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน มีอะไรบ้าง
2. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปึงกาฬ มีลักษณะอย่างไร
3. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปึงกาฬ ที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับใด
4. คู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปึงกาฬ มีลักษณะอย่างไร

## ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัยไว้ ดังนี้ ในการวิจัยครั้งนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี
3. เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี
4. เพื่อจัดทำคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

## ความสำคัญของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความสำคัญของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ด้านวิชาการ
  - 1.1 ได้กลยุทธ์ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น
  - 1.2 ได้คู่มือการใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะได้นำคู่มือการใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานด้านพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนได้อย่างเป็นรูปธรรม
2. ด้านการนำไปประยุกต์ใช้
  - 2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี และหน่วยงานอื่นทางการศึกษาที่มีสภาพและบริบทใกล้เคียงกันสามารถนำกลยุทธ์ไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีศักยภาพสูงขึ้น
  - 2.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี และหน่วยงานอื่นทางการศึกษาสามารถนำกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร

โรงเรียน ไปจัดทำเป็นเนื้อหาการฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนโดยบรรจุไว้ในหลักสูตรการฝึกอบรมได้

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ไว้ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน

1.1 ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน

1.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

1.2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน โดยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนมากกว่า 10 ปี จำนวน 5 คน โดยใช้การเลือกแบบเจาะจง เพื่อสัมภาษณ์ในการหาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน

1.2.2 ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประกอบไปด้วย 1) อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 1 คน 2) ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 2 คน และ 3) ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 2 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน

ระยะที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

2.1 ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ กลยุทธ์การพัฒนภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

2.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

2.2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 5 คน ทำการสัมภาษณ์เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนและเพื่อตรวจสอบร่างกลยุทธ์การพัฒนภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

ระยะที่ 3 การตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนากาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปึงกาฬ

3.1 ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนากาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปึงกาฬ

### 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปึงกาฬ ปีการศึกษา 2567 จำนวน 212 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปึงกาฬ, 2567)

3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปึงกาฬ ปีการศึกษา 2567 จำนวน 172 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง Krejcie and Morgan (วาโร เฟิงส์วีสดี, 2551, หน้า 191) การได้มาของกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling)

ระยะที่ 4 การจัดทำคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนากาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปึงกาฬ

4.1 ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนากาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปึงกาฬ

4.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารหรือการพัฒนากลยุทธ์ โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วย 1) อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 2 คน 2) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 1 คนและ 3) ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 2 คน เพื่อประเมินคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนากาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน

## กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ แล้วนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย ได้ดังนี้

### 1. องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุม

1.1 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารแนวคิดและงานวิจัยของการวิจัยของ Ferdman and Deane (2014), Gallegos (2014), Deloitte Research (2016), Dillon and Bourke (2016), Wuffli (2016), EU project (2018), Korn Ferry (2019), นันทนา เจริญสุข (2563) ซึ่งมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน 2) ความฉลาดทางวัฒนธรรม 3) การตัดสินใจ และ 4) การมีส่วนร่วม

1.2 ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนแล้วนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

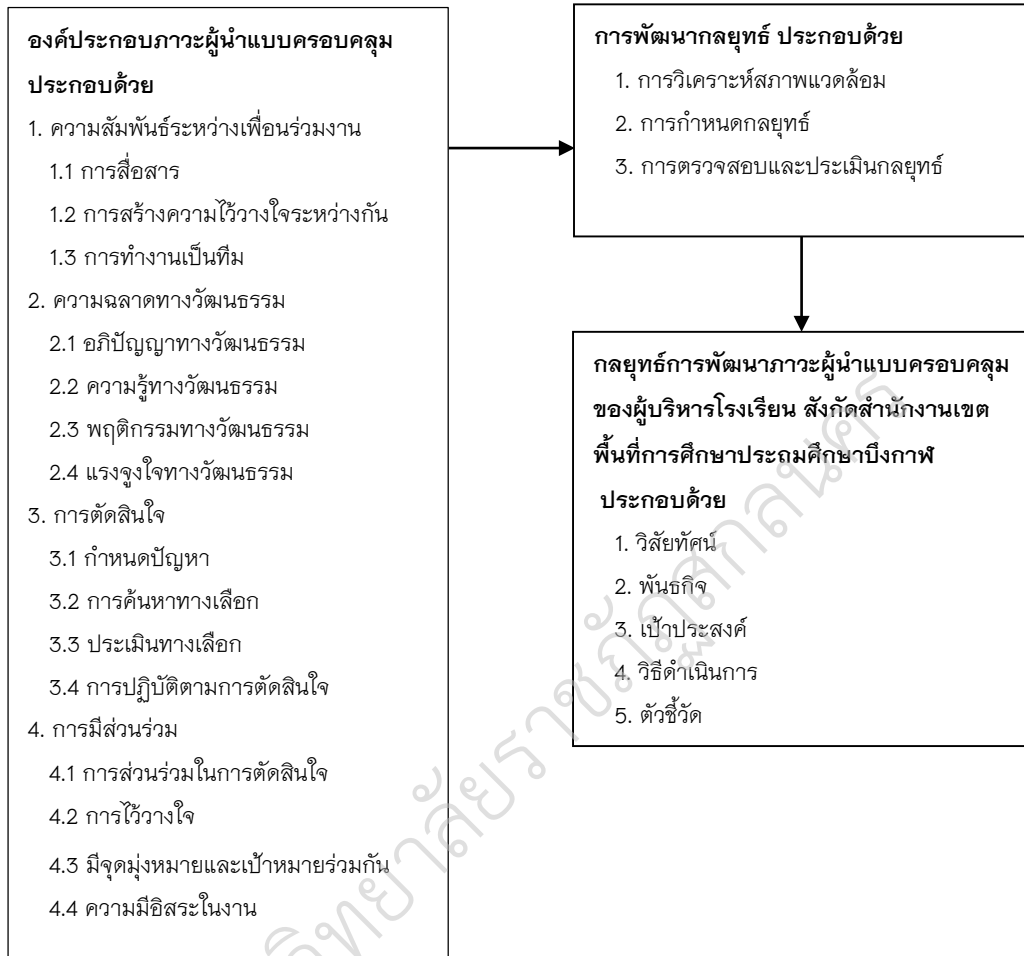
### 2. องค์ประกอบของกลยุทธ์

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและงานวิจัยของ Glickman Gordon and Ross-Gordon (2010); พิสมัย แก้วเจริญผล (2559); วิสูตร ชลนิธิ (2559); ปิยนันท์ ปิตุโต (2560); รมณี เหลี่ยมแสง (2561); วัฒนา สายเชื้อ (2561); ประทีป ทับโพน (2563); มานะ ครุฑาโรจน์ (2563); จันทร์จิรา บุญมี; (2564) จิราภรณ์ จันทา (2564); แล้วนำมาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบของกลยุทธ์การพัฒนากภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าประสงค์ 4) วิธีการดำเนินการ และ 5) ตัวชี้วัด

### 3. การพัฒนากลยุทธ์

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและงานวิจัยของเนตร์พัฒนา ยาวีราข (2556); วัชรภรณ์ ที่สุกะ (2557); จารุวรรณ เบ็งมล (2558); บัณฑิต พัดเย็น (2558); สุชาติ ชาติดำรงเวช (2558); นงคริย์ เคนไชยวงศ์ (2561); ประทีป ทับโพน (2563); Hitt, Ireland and Hoskisson (2007); David (2009); Wheelen and Hunger (2012) แล้วนำมาสังเคราะห์เป็นขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ และ 3) การตรวจสอบและประเมินกลยุทธ์

ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นแผนภาพกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

## นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เฉพาะ ไว้ดังนี้

1. กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแนวทางสำคัญในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เริ่มตั้งแต่การวางแผน การหาทางเลือกที่ดีที่สุด การระดมและจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติงานให้ได้เปรียบคู่แข่งขัน โดยคำนึงถึง องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายในขององค์การและสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผล ต่อการพัฒนาองค์การ

1.1 วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพอนาคตที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องการบรรลุ ซึ่งกำหนดไว้ในกรอบระยะเวลาและมีทิศทางที่ชัดเจน โดยมุ่งเน้นให้ทุกฝ่ายในองค์กรทำงานร่วมกันอย่างเต็มศักยภาพเพื่อสร้างความสำเร็จ ทั้งในด้านการกิจหลัก การพัฒนาบุคลากร และการปรับปรุงระบบการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

1.2 พันธกิจ หมายถึง บทบาทหน้าที่หรือขอบเขตการทำงานที่องค์กรต้องดำเนินการ ซึ่งทำหน้าที่ขยายและสนับสนุนวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน โดยเป็นการแสดงถึงความมุ่งมั่นและความตั้งใจขององค์กรที่จะบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้

1.3 เป้าประสงค์ หมายถึง ภาพความสำเร็จของการดำเนินงานซึ่งใช้เป็นแนวทางที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทางสูงสุดที่มีผลเป็นไปตามพันธกิจที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต การกำหนดช่วงเวลาอาจแตกต่างกัน อาจกำหนดเป็นระยะ ๆ ก็ได้

1.4 วิธีดำเนินการ หมายถึง แนวทางสำคัญในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เริ่มตั้งแต่การวางแผน การหาทางเลือกที่ดีที่สุด การระดมและจัดสรรทรัพยากร

1.5 ตัวชี้วัด หมายถึง ดัชนีที่แสดงถึงลักษณะของสถานภาพที่ต้องการศึกษา สะท้อนความสำเร็จของการปฏิบัติงานซึ่งกำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ ซึ่งสามารถนำมาวัดผลและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จขององค์กรได้

2. ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม หมายถึง พฤติกรรมการนำของผู้บริหารที่มุ่งสร้างบรรยากาศแห่งความเข้าใจ ความร่วมมือ และการยอมรับความหลากหลายภายในองค์กร โดยผู้นำมีความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ ใช้กระบวนการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลบนพื้นฐานของข้อมูลและข้อเท็จจริง ตลอดจนมีความฉลาดทางวัฒนธรรม สามารถปรับตัวและสื่อสารได้อย่างเหมาะสมกับบุคคลจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพื่อให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่น เกิดความไว้วางใจ เคารพสิทธิซึ่งกันและกัน และนำองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ซึ่งเกิดจากการสื่อสารที่เข้าใจตรงกัน การให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำซึ่งกันและกัน รวมถึงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร ความสัมพันธ์นี้แสดงออกผ่าน การไว้วางใจ การทำงานร่วมกันอย่าง

ราบรื่น การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดกว้าง และการยอมรับซึ่งกันและกัน บุคคลที่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานสามารถปรับตัวเข้ากับสังคมและผู้คนที่หลากหลาย ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เคารพสิทธิของผู้อื่น และปฏิบัติต่อกันอย่างเป็นธรรมชาติภายใต้กฎระเบียบที่เหมาะสม ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

2.1.1 การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหรือหน่วยงาน ถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ความคิดหรือเจตนารมณ์ระหว่างกัน โดยอาศัยช่องทางหรือสื่อต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน ส่งเสริมการเรียนรู้ การตัดสินใจ การประสานงาน และการปรับพฤติกรรมหรือทัศนคติ เพื่อให้การทำงานและความสัมพันธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.2 การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน หมายถึง กระบวนการทางจิตวิทยาและสังคมที่ผู้รับประโยชน์ยอมเสี่ยง เพื่อวางใจในความน่าเชื่อถือของผู้ให้บริหารหรือบุคคลอื่น โดยอาศัยความคาดหวังเชิงบวก ความมั่นใจในประสิทธิภาพ การรักษาผลประโยชน์ร่วมกัน และทัศนคติบวก ซึ่งเป็นปัจจัยในการสร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งและยั่งยืน

2.1.3 การทำงานเป็นทีม หมายถึง กระบวนการที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปซึ่งมีความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด มีการสื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อดำเนินกิจกรรมที่มีเป้าหมายเดียวกันอย่างมีการวางแผน โดยสมาชิกในทีมใช้ทักษะประสพการณ์ และศักยภาพของตนเองร่วมกันอย่างเต็มที่ เพื่อบรรลุเป้าหมายของงานหรือองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งก่อให้เกิดความพึงพอใจ ความสามัคคี และความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของในผลสัมฤทธิ์ของทีม

2.2 ความฉลาดทางวัฒนธรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถในการเข้าใจ ปรับตัว และมีปฏิสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพกับบุคคลจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน โดยอาศัยการเรียนรู้ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เปิดกว้างต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม ความฉลาดทางวัฒนธรรมช่วยให้บุคคลสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นในบริบทที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างราบรื่น และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

2.2.1 อภิปัญญาทางวัฒนธรรม หมายถึง ทักษะสำคัญที่ช่วยให้บุคคลสามารถแก้ปัญหา สื่อสาร และทำงานร่วมกับผู้คนที่มาจากพื้นฐานวัฒนธรรมที่หลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์

2.2.2 ความรู้ทางวัฒนธรรม หมายถึง การมีความรู้และความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรม รวมถึงบรรทัดฐาน แนวปฏิบัติ ขนบธรรมเนียม และประเพณีของกลุ่มวัฒนธรรมต่าง ๆ ซึ่งอาจเกิดจากการศึกษาและประสบการณ์ส่วนบุคคล โดยความรู้นี้ช่วยให้บุคคลสามารถตระหนักถึงผลกระทบของวัฒนธรรมต่อบุคคลหรือกลุ่มคนในสถานการณ์ข้ามวัฒนธรรม และสามารถปรับตัวหรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายใต้บริบททางวัฒนธรรมที่แตกต่างและหลากหลายได้อย่างเหมาะสม

2.2.3 พฤติกรรมทางวัฒนธรรม หมายถึง ความสามารถในการแสดงออกของบุคคลที่สะท้อนถึงการยอมรับและความเข้าใจในวัฒนธรรมที่แตกต่าง รวมถึงการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ทั้งแบบวัจนภาษา (การพูด) และอวัจนภาษา (ภาษากาย) ที่เหมาะสมกับบริบททางวัฒนธรรม เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและประสิทธิภาพในการดำเนินงานหรือความสัมพันธ์ในสถานการณ์ข้ามวัฒนธรรม

2.2.4 แรงจูงใจทางวัฒนธรรม หมายถึง แรงขับเคลื่อนหรือแรงจูงใจที่เกิดจากความสนใจและความต้องการของบุคคลในการเรียนรู้ ปรับตัว และแสดงออกในบริบทที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม โดยแรงจูงใจนี้เกี่ยวข้องกับการบูรณาการวัฒนธรรมเข้ากับวิถีชีวิต การทำหน้าที่หรือกิจกรรมในสถานการณ์ข้ามวัฒนธรรม และการสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการส่วนบุคคลและการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม

2.3 การตัดสินใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการรับรู้ ศึกษา และวิเคราะห์ปัญหา เพื่อเลือกหรือพิจารณาทางเลือกที่มีอยู่ แล้วเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่สุดเพื่อนำไปสู่เป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการ การตัดสินใจอาจเกิดขึ้นในระดับบุคคล องค์กร หรือสังคม โดยอาศัยข้อมูล ข้อเท็จจริง ประสบการณ์ และการวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

2.3.1 การกำหนดปัญหา หมายถึง กระบวนการค้นหา วิเคราะห์ และทำความเข้าใจสาเหตุหรือที่มาของปัญหาจากข้อเท็จจริงและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างมีระบบ โดยมีเป้าหมาย เพื่อให้สามารถระบุลักษณะของปัญหาได้อย่างชัดเจน ซึ่งถือเป็น

ขั้นตอนสำคัญเบื้องต้นในการตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องในการจัดการกับปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.2 การค้นหาทางเลือก หมายถึง การวิเคราะห์และกำหนดแนวทางหรือวิธีการที่สามารถนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา โดยอาศัยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาอย่างรอบด้าน ผ่านการกลั่นกรอง วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก ตลอดจนพิจารณาผลที่เกิดขึ้น เพื่อเลือกทางเลือกที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

2.3.3 การประเมินทางเลือก หมายถึง การวิเคราะห์ เปรียบเทียบพิจารณาคุณค่าหรือผลกระทบทางเลือกต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่สุดในการแก้ปัญหา โดยผู้ตัดสินใจจะต้องพิจารณาทั้งผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เงื่อนไขข้อจำกัด และความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง เพื่อสามารถเลือกทางเลือกที่ตอบโจทย์ในการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.4 การปฏิบัติตามการตัดสินใจ หมายถึง การนำผลการตัดสินใจที่เลือกไว้เป็นทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด ไปสู่การปฏิบัติจริง โดยอาศัยความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินการตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ พร้อมทั้งพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างปัญหากับผลการตัดสินใจ เพื่อให้สามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม

2.4 การมีส่วนร่วม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้บุคคลากรเข้ามามีบทบาทหรือมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ตัดสินใจ กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ พร้อมทั้งดำเนินกิจกรรมการให้ข้อมูล การปรึกษาหารือ และร่วมดำเนินการต่าง ๆ ร่วมกัน ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

2.4.1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้เกี่ยวข้อง เข้ามามีบทบาทในการแสดงความคิดเห็น ร่วมวางแผน วิเคราะห์สถานการณ์ และเลือกแนวทางในการตัดสินใจ โดยที่ผู้บริหารต้องมีวิจรณ์ญาณในการกำหนดขอบเขต บทบาท และระดับของการมีส่วนร่วมตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ ลักษณะปัญหา และบริบทขององค์กร เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน ความผูกพัน และความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน ตลอดจนส่งเสริมบรรยากาศประชาธิปไตยในองค์กร

2.4.2 การไว้วางใจ หมายถึง กระบวนการทางจิตวิทยาและสังคมที่ผู้รับประโยชน์ยอมเสี่ยง เพื่อวางใจในความน่าเชื่อถือของผู้ให้บริการหรือบุคคลอื่น โดยอาศัยความคาดหวังเชิงบวก ความมั่นใจในประสิทธิภาพ การรักษาสัญญาผลประโยชน์ร่วมกัน และทัศนคติบวก ซึ่งเป็นปัจจัยในการสร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งและยั่งยืน

2.4.3 มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การมีสมาชิกในทีมหรือกลุ่มมีความรู้ ความเข้าใจ และมีจุดประสงค์ในการทำงานที่สอดคล้องกันทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร โดยทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแนวทางดำเนินงานอย่างชัดเจน ทำให้เกิดการทำงานที่มีทิศทางเดียวกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน ลดความขัดแย้งและนำไปสู่ความสำเร็จของการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4.4 ความมีอิสระในงาน หมายถึง ลักษณะของงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถวางแผน กำหนดวิธีการ และการตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง โดยไม่ถูกควบคุมอย่างใกล้ชิดจากผู้บริหาร ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ความรู้ ความสามารถ และความรับผิดชอบของตนในการดำเนินงานอย่างเต็มศักยภาพ รวมถึงสามารถประเมินผลการทำงานได้อย่างอิสระ อันเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจ ความภาคภูมิใจ และพัฒนาศักยภาพในการทำงาน

3. การพัฒนามัลยุทธ์ หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ และการตรวจสอบและประเมินกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่การจัดทำกลยุทธ์ ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียน ทั้งปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรค ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก

3.2 การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวิธีการปฏิบัติ โดยที่วิเคราะห์เลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดโดยเทคนิควิธีต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับภารกิจของโรงเรียน และทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จมากที่สุด

3.3 การตรวจสอบและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ โดยการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติสามารถวัดได้ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยกำหนดมาตรวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร

4. การวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค SOAR หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์เชิงบวกที่เกิดขึ้น ซึ่งจะทำให้การเน้นจุดแข็ง และ

โอกาสให้ได้มากที่สุด เพื่อนำมาสร้างแรงบันดาลใจ ที่จะนำมาสู่ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นใน อนาคต ประกอบด้วย

4.1 จุดแข็ง หมายถึง การค้นหาเรื่องราวดี ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรอาจจะ เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนานมาแล้ว หรือเพิ่งเกิดขึ้นเมื่อไม่นานมานี้แม้จะเป็นเพียงเรื่องราว เล็ก ๆ น้อย ๆ โดยในทุก ๆ เรื่องราวจะมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นการสร้าง ผลลัพธ์เชิงบวกให้กับองค์กร

4.2 โอกาส หมายถึง การนำประโยชน์จากปัจจัยด้านต่าง ๆ มาสนับสนุน องค์กรให้เกิดการพัฒนามากขึ้น โดยเป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการค้นหาจุดแข็งขององค์กร มาทำการพัฒนาองค์กรให้เป็นโอกาส

4.3 แรงบันดาลใจ หมายถึง การกระตุ้นให้บุคลากรภายในองค์กรเกิด แรงจูงใจโดยเป็นการนำจุดแข็งและโอกาสมาทำการสร้างแรงจูงใจในการขับเคลื่อนให้ องค์กรบรรลุเป้าหมาย ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน เสริมสร้างความผูกพันภายในองค์กร ทั้งในแง่ของความภาคภูมิใจ และการรักองค์กร

4.4 ผลลัพธ์ หมายถึง การประเมินผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้นจากการสร้าง แรงบันดาลใจว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ โดยสามารถเชื่อมโยงเป้าหมายหลัก เข้ารวมกับ KPI ขององค์กรได้และเกณฑ์ที่ใช้วัดผล ความสำเร็จอาจร่วมกันกำหนดขึ้นหรือ เป็นข้อตกลงร่วมกันที่เกิดขึ้นมาจากผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร

5. คู่มือการใช้กลยุทธ์ หมายถึง เอกสารหรือหนังสือที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็น แนวทางในการนำไปปฏิบัติได้ โดยใช้ภาษาที่อ่านเข้าใจง่ายต่อการรับรู้ มีแนวทาง รายละเอียดสามารถปฏิบัติได้เกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่าง มีประสิทธิภาพ ซึ่งลักษณะของคู่มือที่ดีประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้ 1) ด้านรูปเล่มของคู่มือ 2) ด้านเนื้อหาของคู่มือ และ 3) ด้านการนำไปใช้

6. ผู้บริหารโรงเรียน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยสามารถสรุปสาระสำคัญตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบครอบคลุม
  - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำแบบครอบคลุม
  - 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบครอบคลุม
  - 1.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร
  - 1.4 องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร
2. แนวคิดและทฤษฎีการวิเคราะห์ SOAR
  - 2.1 ความหมายของการวิเคราะห์ SOAR
  - 2.2 กระบวนการวิเคราะห์ SOAR
3. การพัฒนากลยุทธ์
  - 3.1 ความหมายของกลยุทธ์
  - 3.2 ความสำคัญของกลยุทธ์
  - 3.3 การพัฒนากลยุทธ์
  - 3.4 องค์ประกอบของกลยุทธ์
4. การสร้างคู่มือ
  - 4.1 ความหมายของคู่มือ
  - 4.2 ขั้นตอนการสร้างคู่มือ
  - 4.3 องค์ประกอบของคู่มือ
  - 4.4 ลักษณะของคู่มือที่ดี
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

## 1. แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบครอบคลุม

### 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำแบบครอบคลุม

จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมมีนักวิชาการได้ให้ความหมาย ไว้ดังนี้

Carmeli (2010) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) หมายถึง การที่ผู้นำส่งเสริมและสนับสนุนสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างและยอมรับความหลากหลาย โดยผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกัน การสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และการสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์

Hollander (2012) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive Leadership) หมายถึง ภาวะผู้นำที่เน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างและยอมรับความหลากหลาย โดยผู้นำต้องมีความสามารถในการฟังและให้คุณค่าแก่ความคิดเห็นที่หลากหลายจากสมาชิกทุกคนในทีม การส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมและมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือองค์กรนั้น ๆ ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมยังเน้นที่การพัฒนาความไว้วางใจ ความเคารพ และการสนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในทีม เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ทุกคนรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและสามารถนำเสนอความคิดเห็นหรือไอเดียได้อย่างเสรี ซึ่งจะช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันเพิ่มขึ้น

Booyen (2014) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำมุ่งมั่นที่จะสร้างสภาพแวดล้อมที่ยอมรับและส่งเสริมความหลากหลายอย่างแท้จริง โดยการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการดำเนินงาน ผู้นำต้องมีการฟังและให้คุณค่าแก่ความคิดเห็นที่หลากหลาย รวมถึงการสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและความไว้วางใจซึ่งกันและกันในทีม เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและนวัตกรรม

Gallegos (2014) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างและยอมรับความหลากหลาย โดยเน้นการมีส่วนร่วมจากสมาชิกทุกคนในองค์กร ผู้นำต้องแสดงความเคารพ และให้ความสำคัญกับความคิดเห็นและมุมมองที่หลากหลาย การสร้างความรู้สึกเป็นส่วน

หนึ่งและการสนับสนุนให้ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดนวัตกรรม

Fredman และ Deane (2014) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และการยอมรับความหลากหลายอย่างแท้จริง โดยผู้นำต้องมีการฟังและให้คุณค่าแก่ความคิดเห็นและมุมมองที่หลากหลายของสมาชิกทุกคนในทีม การสร้างความรู้สึกว่าแต่ละคนมีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ซึ่งช่วยกระตุ้นให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์

Wuffi (2016) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำมีการสร้างและสนับสนุนสภาพแวดล้อมที่ยอมรับและส่งเสริมความหลากหลาย โดยผู้นำจะต้องมีการแสดงออกถึงความใส่ใจและความเคารพต่อความคิดเห็น และประสบการณ์ที่แตกต่างกันของสมาชิกในทีม การสร้างสภาพแวดล้อมที่ทุกคนรู้สึกว่าคุณค่าและสามารถมีส่วนร่วมได้อย่างเต็มที่ เป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์กร

นันทนา เจริญสุข (2563) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive Leadership) หมายถึง แนวทางหรือพฤติกรรมของผู้นำที่ใช้ในการบริหารความหลากหลายในองค์กร ให้เกิดแนวทางร่วมกัน มุ่งหวังไปในทิศทางเดียวกัน ภายใต้การเคารพความแตกต่างของลักษณะเฉพาะบุคคลและคุณค่าของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม โดยรับฟังความคิดเห็นในการตัดสินใจและมีความเป็นธรรมอย่างทั่วถึง ผู้นำต้องมองเห็นภาพขององค์กรในทุก ๆ ด้าน การจะเป็นผู้นำแบบครอบคลุม ครอบคลุม (Inclusive Leadership) ที่ดีและสร้างภาวะผู้นำร่วมกันในระดับบุคคล เพื่อให้สมาชิกทำงานร่วมกันภายใต้ความแตกต่างอย่างมีความสุข เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำแบบทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิภาพทั้งระดับบุคคลและองค์กร นั่นคือ “ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม”

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive Leadership) หมายถึง พฤติกรรมการนำของผู้บริหารที่มุ่งสร้างบรรยากาศแห่งความเข้าใจ ความร่วมมือ และการยอมรับความหลากหลายภายในองค์กร โดยผู้นำมีความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ ใช้กระบวนการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลบนพื้นฐานของข้อมูลและข้อเท็จจริง ตลอดจนมีความฉลาดทางวัฒนธรรม สามารถปรับตัวและสื่อสารได้อย่าง

เหมาะสมกับบุคคลจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพื่อให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่น เกิดความไว้วางใจ เคารพสิทธิซึ่งกันและกัน และนำองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

## 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบครอบคลุม

จากการศึกษาความสำคัญของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญ ไว้ดังนี้

Riehl (2000) ได้กล่าวว่า ผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) เป็นแนวทางการบริหารโรงเรียนและความหลากหลายผู้บริหารโรงเรียนโดยสรุปได้ว่า ผู้นำโรงเรียนจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำแบบครอบคลุม(Inclusive leadership) โดยแนวปฏิบัติกว้าง ๆ สามประเภท คือ การส่งเสริมสิ่งใหม่ ๆ ที่มีความหลากหลาย การส่งเสริม การปฏิบัติงานแบบรวมในโรงเรียนและสร้างความเชื่อมโยงระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยมี การพิจารณาว่า งานสามารถทำได้อย่างไร สามารถนำไปสู่ความเข้าใจได้มากขึ้น ร่วมกันตั้งเป้าหมาย ความมุ่งมั่นในการทำงานและความพยายามของผู้บริหารในการสร้างความรู้สึกลงเสริมวัฒนธรรม องค์การและการปฏิบัติที่รวมอยู่ในโรงเรียน และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น อาจก่อให้เกิดนวัตกรรม เกิดการปฏิบัติรูปแบบใหม่ของสถานศึกษา

Howell and Shamir (2005) ได้กล่าวว่า ผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) เป็นการมีผู้นำที่สามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกับสมาชิกในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในการสร้างความเชื่อมั่นและความรับผิดชอบในทีมงาน ผู้นำแบบครอบคลุมสามารถสร้างความร่วมมือและความเข้าใจในองค์กร และช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมสำหรับการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรมีความสามารถในการปรับตัวและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและซับซ้อน

DuFour, Eakey and Many (2006) ได้กล่าวว่า ผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ส่งผลต่อบทบาทของความ เป็นผู้นำของโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารในการสร้างสภาพแวดล้อมของโรงเรียน มีวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันซึ่งเป็นองค์ประกอบของโรงเรียนเพื่อประโยชน์ของนักเรียนทุกคน เมื่อความเป็นผู้นำของโรงเรียนกระจายโดยการมอบอำนาจให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกัน และความเป็นผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบ Kotter and Cohen (2002) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม

(Inclusive leadership) การมีภาวะผู้นำแบบครอบคลุมเป็นสิ่งจำเป็นในการนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความหลากหลายทางวัฒนธรรมและความคิดเห็น การมีผู้นำที่สามารถรับฟังและให้ความสำคัญกับความคิดเห็นจากทุกคนในองค์กร ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและความมั่นใจในทีมงาน นอกจากนี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมยังช่วยส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างนวัตกรรม และเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและเติบโตได้ในระยะยาว

Booyesen (2014) ได้กล่าวว่า ผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) เป็นโครงสร้างเชิงสัมพันธ์ซึ่งระบุว่า มุมมองของผู้นำที่อิงกับความสัมพันธ์เน้นกระบวนการและบริบทมากขึ้น เน้นการมีส่วนร่วม การทำงานร่วมกัน การคาดหวังของผู้ปฏิบัติตามการผนวกรวมกัน และรูปแบบการเป็นผู้นำแบบมีนัยความสัมพันธ์ของการปฏิบัติที่เป็นส่วนประกอบที่สำคัญ มากมายหลายเหตุผลเช่น

1. เปิดหูเปิดตามีความโปร่งใสและเปิดรับขณะเดียวกัน ก็เปลี่ยนความสนใจของคนที่มีพฤติกรรมไปในทางลบ ให้สามารถปรากฏออกมารวมกันอย่างหลากหลาย
2. จัดความสับสนของแต่ละบุคคล และความแตกต่างของกลุ่ม ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นตัวขัดขวางความร่วมมือ
3. ต้องจัดโครงสร้างที่เน้นอำนาจและการปกครองเพื่อสร้างชุมชนและข้อตกลงร่วมกัน

Gallegos (2014) กล่าวว่า ผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) มีพื้นฐานเพื่อทำความเข้าใจว่า การรวมความสามารถ เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ในองค์การมีลักษณะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่มีจุดยืนร่วมกัน โดยอธิบายไว้อย่างกว้าง ๆ ว่า ผลของการมีอิทธิพลซึ่งกัน และกัน และการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม จะมีลักษณะคล้ายของเหลวที่ไหลมารวมกัน เป็นหนึ่งเดียว Gallegos (2014) ใช้ชื่อ คำว่า “Allophilia” เพื่ออธิบายลักษณะความเป็นผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) เหมือนกับว่า บนพื้นฐานของการพัฒนาเชื่อมไปสู่ความแตกต่างของแต่ละบุคคล และสามารถสนับสนุนจากการทำงานต่าง ๆ ดังเช่น การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เพื่อผูกมัด ผู้คนเข้ามาอยู่ร่วมกัน ร่วมสร้างความสามัคคีของกลุ่มต่าง ๆ กันมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของนักวิชาการต่าง ๆ ที่ชี้ ไปยังคุณลักษณะโดยให้คุณลักษณะของผู้นำอย่างครอบคลุม (Inclusive leadership) ดังนี้

1. มีความตระหนักถึงคุณค่าของความหลากหลายในองค์การ
2. ให้ความสำคัญ การเห็นคุณค่าและมีความหลากหลายของบุคลากร  
ขณะเดียวกัน ก็ต้องจัดการแยกตัวออกห่างของบุคลากรละการมองไม่เห็นความสำคัญ  
ของบุคลากร
3. สร้างความเชื่อถือไว้วางใจ
4. รวบรวมความแตกต่างที่ใกล้เคียงกัน
5. การพัฒนาช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายและรูปแบบการรับฟัง  
และเปิดใจให้กว้างขึ้น
6. ส่งเสริมการปฏิบัติเชิงสัมพันธ์
7. ให้ความร่วมมือกับบุคคลและกลุ่มอย่างสุภาพ ให้มีสิทธิ์เสียงได้อย่าง  
เต็มที่ และให้สมาชิกในองค์การมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่
8. รวบรวมระบบวิธีการ (รวม) กับทิศทางขององค์การให้ไปทางเดียวกัน  
มีการตัดสินใจ และการจัดลำดับความสำคัญการเปลี่ยนแปลง
9. การสร้างความคาดหวังสูง และความรับผิดชอบสูงในทุกระดับ
10. การอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ตามศักยภาพ และการปรับตัว  
ในการปฏิบัติหน้าที่
11. นโยบายประกันคุณภาพ ความปลอดภัยจากการปฏิบัติงาน และ  
โครงสร้าง การสนับสนุนหลาย ๆ สิ่งที่ต้องการของพนักงาน

Wuffli (2016) กล่าวว่า ทุกสิ่งจะง่ายขึ้นถ้าผู้นำมีบรรทัดฐานอย่างชัดเจน มีความเชื่อมั่น มีจริยธรรมและคุณธรรม ความเป็นผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) จึงเป็นแนวทางในการคิดและปฏิบัติในแบบผู้นำที่เป็นพลวัตรหรือผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง มีบริหารในแนวราบ ก้าวข้ามความแตกต่างของสังคมและวัฒนธรรม มีลักษณะแบบองค์รวมและมีแบบแผนที่ตายตัวซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์และมีการมุ่งเน้น เรื่องจริยธรรมและคุณธรรมอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นเรื่องที่ทำหายในช่วงการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างรวดเร็วและช่วยให้สังคมได้รับประโยชน์และหลีกเลี่ยงจากความวิบัติต่าง ๆ

EU project (2018) ได้กล่าวว่า ความสำเร็จของภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) คือ การเห็นคุณค่าของการมีส่วนร่วมของทุกคน สร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการสร้างนวัตกรรมจากผู้ที่มีความเสี่ยงต่อการถูกกีดกัน ออกจากสังคม ภูมิ

ปัญหาที่เกิดจากกลุ่มก็เพื่อประโยชน์ของทุก ๆ คน ในฐานะผู้นำ ผู้ตามและสังคม จากงานวิจัยนี้ ความหมายของภาวะผู้นำแบบครอบคลุม คือ ผู้นำที่จะต้องทำตามขั้นตอนอย่างรอบคอบเพื่อที่จะทำลายอุปสรรคสำหรับผู้ที่มีความเสี่ยงต่อการถูกกีดกัน ออกจากสังคม ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม คือ วิธีการเป็นผู้นำที่ตระหนักถึงความหลากหลายเชื้อชนและต้อนรับการมีส่วนร่วมของทุกคนและกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ด้วยกระบวนการในการตัดสินใจ และรูปแบบของความจริงใจ เป้าหมายหลัก ของการเป็นผู้นำแบบครอบคลุม การเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดความสมดุลต่อความต้องการของพื้นที่หลักในการพัฒนาผู้นำแบบครอบคลุม คือ การฝึกการตระหนักรู้ในตัวเอง การดำเนินตามวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความสัมพันธ์ และสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยให้ความสำคัญในองค์การที่เขาอาศัยอยู่

นันทนา เจริญสุข (2563) กล่าวได้ว่า ผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) ต้องแสดงให้เห็นว่าการสร้างองค์การที่มีส่วนร่วมจะต้องมีการให้ความสำคัญอย่างมากเกี่ยวกับการปฏิบัติเชิงสัมพันธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจและการสื่อสารอย่างมีคุณภาพสูงการปฏิบัติที่แตกต่างกัน เหล่านี้จำเป็นต้องเน้นภาวะผู้นำทำงานเป็นกระบวนการ ซึ่งกระบวนการนี้แตกต่างจากการเป็นผู้นำแบบดั้งเดิมและสอดคล้องกับการประเมิน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรและสถานศึกษา เนื่องจากช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน โดยผู้นำแบบครอบคลุมจะทำหน้าที่เชื่อมโยงสมาชิกในองค์กร สร้างความเข้าใจ ความเชื่อมั่น และความรับผิดชอบร่วมกัน ส่งเสริมการทำงานแบบร่วมมือ (collaboration) และการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ผู้นำแบบครอบคลุมยังมีบทบาทสำคัญในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (shared leadership) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีสิทธิ์เสียงและส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์กร ลดความเหลื่อมล้ำทางความคิดหรือการกีดกัน สร้างความไว้วางใจและความสามัคคีในที่ทีมงาน ตลอดจนส่งเสริมการเรียนรู้ การเคารพในความหลากหลาย และการพัฒนาศักยภาพของบุคคลในทุกระดับ

### 1.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร

การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำแบบครอบคลุม มีนักวิชาการที่ดำเนินการวิจัยและได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ดังนี้

Ferdman and Deane (2014) กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ประกอบด้วย 1) การมีส่วนร่วม 2) ความสัมพันธ์ของบุคลากร 3) การตัดสินใจ 4) จริยธรรมในองค์กร 5) การสื่อสาร และ 6) ส่งเสริมการเรียนรู้

Gallegos (2014) กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ประกอบด้วย 1) มีความตระหนักถึงคุณค่าของความหลากหลายในองค์กร 2) การให้ความเคารพ 3) สร้างความเชื่อใจไว้วางใจ 4) เคารพความที่แตกต่าง 5) การสื่อสารที่หลากหลาย 6) ส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ 7) ให้ความร่วมมือ 8) การตัดสินใจร่วมกัน 9) สร้างความคาดหวังสูง 10) อำนวยความสะดวก 11) ให้ความปลอดภัย 12) เข้าใจธรรมชาติการทำงานร่วมกัน

Deloitte Research (2016) กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ประกอบด้วย 1) มีความตระหนักรู้ (cognizance) 2) ความอยากรู้อยากเห็น (curiosity) 3) ความฉลาดทางวัฒนธรรม (cultural intelligence) 4) การทำงานร่วมกัน (collaboration) 5) ความมุ่งมั่น (commitment) และ 6) ความกล้าหาญ (courage)

Dillon and Bourke (2016) กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ประกอบด้วย 1) การเปิดเผย (Openness) 2) การมีมุมมองที่หลากหลาย (Perspective taking) 3) การจัดการความคลุมเครือ (Coping with ambiguity)

Wuffli (2016) กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ประกอบด้วย 1) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง 2) มีการบริหารจัดการในแนวราบ 3) มีมุมมองแบบเปิดกว้าง 4) มีความหลากหลายในองค์กร 5) มีการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน 6) มีความเป็นบรรทัดฐาน 7) มีจริยธรรมและคุณธรรม 8) มีลักษณะเป็นองค์กรรวม

EU project (2018) กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ประกอบด้วย 1) การฝึกการตระหนักรู้ในตัวเอง 2) ความร่วมมือ 3) สร้างความสัมพันธ์ และ 4) สร้างการเปลี่ยนแปลง

Korn Ferry (2019) กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ประกอบด้วย 1) การเปิดใจและตระหนักรู้ 2) สนับสนุนความแตกต่างอย่างแท้จริง 3) สร้าง



| ลำดับที่ | นักศึกษาการ (ปี)                           | ศึกษาจากเอกสาร        |                          |                 |                 |                          |               |                   |                   | สัมภาษณ์ผู้ทรงวุฒิ | ความถี่ | องค์ประกอบที่ศึกษา |              |                |                    |                  |
|----------|--------------------------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------|-----------------|--------------------------|---------------|-------------------|-------------------|--------------------|---------|--------------------|--------------|----------------|--------------------|------------------|
|          |                                            | นันทนา เจริญสุข(2563) | Ferdman and Deane (2014) | Gallegos (2014) | Deloitte (2016) | Dillon and Bourke (2016) | Wuffli (2016) | EU Project (2018) | Korn Ferry (2019) |                    |         |                    | คณอง ศรีสรณ์ | นฤมล ชำนาญวงษ์ | วาลิกา อัครนิมิตย์ | รณิดา เศรษฐบุบตี |
|          | องค์ประกอบ<br>ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม         |                       |                          |                 |                 |                          |               |                   |                   |                    |         |                    |              |                |                    |                  |
|          | 3.2 การตัดสินใจ                            |                       | ✓                        |                 |                 |                          |               |                   |                   | ✓                  |         |                    |              |                |                    |                  |
|          | 3.3 การตัดสินใจร่วมกัน                     |                       |                          | ✓               |                 |                          |               |                   |                   |                    |         | ✓                  |              |                |                    |                  |
|          | 3.4 มุ่งมั่นต่อแนวคิด                      |                       |                          |                 | ✓               |                          |               |                   |                   |                    |         |                    |              |                |                    |                  |
| 4        | การมีส่วนร่วม                              |                       |                          |                 |                 |                          |               |                   |                   | 6                  |         |                    |              |                | 4                  | ✓                |
|          | 4.1 การมีส่วนร่วม                          | ✓                     | ✓                        |                 | ✓               |                          |               |                   |                   | ✓                  |         |                    | ✓            |                |                    |                  |
|          | 4.2 ให้ความร่วมมือ                         |                       |                          | ✓               |                 |                          |               |                   |                   |                    |         |                    |              |                |                    |                  |
|          | 4.3 ความร่วมมือ                            |                       |                          |                 |                 |                          | ✓             |                   |                   |                    |         |                    |              | ✓              |                    |                  |
|          | 4.4 การส่งเสริมการทำงานร่วมกัน             |                       |                          |                 |                 |                          |               | ✓                 |                   |                    |         | ✓                  |              |                |                    |                  |
| 5        | การสื่อสาร                                 |                       |                          |                 |                 |                          |               |                   | 3                 |                    |         |                    |              | 1              |                    |                  |
|          | 5.1 การสื่อสาร                             |                       | ✓                        |                 |                 |                          |               |                   |                   |                    | ✓       |                    |              |                |                    |                  |
|          | 5.2 การสื่อสารที่หลากหลาย                  |                       |                          | ✓               |                 |                          |               |                   |                   |                    |         |                    |              |                |                    |                  |
|          | 5.3 โน้มน้าวอย่างมีประสิทธิภาพ             |                       |                          |                 |                 |                          |               | ✓                 |                   |                    |         |                    |              |                |                    |                  |
| 6        | มีจริยธรรม                                 |                       |                          |                 |                 |                          |               |                   | 2                 |                    |         |                    |              | 1              |                    |                  |
|          | 6.1 จริยธรรมในองค์กร                       |                       | ✓                        |                 |                 |                          |               |                   |                   |                    |         |                    |              |                |                    |                  |
|          | 6.2 มีจริยธรรมและคุณธรรม                   |                       |                          |                 |                 |                          | ✓             |                   |                   | ✓                  |         |                    |              |                |                    |                  |
| 7        | ความหลากหลายในองค์กร                       |                       |                          |                 |                 |                          |               |                   | 3                 |                    |         |                    |              |                |                    |                  |
|          | 7.1 ตะหนักถึงคุณค่าของความหลากหลายในองค์กร |                       |                          | ✓               |                 |                          |               |                   |                   |                    |         |                    | ✓            | 1              |                    |                  |
|          | 7.2 มีความหลากหลายในองค์กร                 |                       |                          |                 |                 |                          | ✓             |                   |                   |                    |         |                    |              |                |                    |                  |
|          | 7.3 สนับสนุนความแตกต่างอย่างแข็งขัน        |                       |                          |                 |                 |                          |               | ✓                 |                   |                    |         |                    |              |                |                    |                  |

ตาราง 1 (ต่อ)

| ลำดับที่ | นักวิชาการ (ปี)<br>องค์ประกอบ<br>ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม | ศึกษาจากเอกสาร        |                          |                 |                 |                          |               |                   |                   | ความถี่ | สัมภาษณ์ผู้ทรงวุฒิ |                  |                    |                 |                 | ความถี่ | องค์ประกอบที่ศึกษา |
|----------|-------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------|-----------------|--------------------------|---------------|-------------------|-------------------|---------|--------------------|------------------|--------------------|-----------------|-----------------|---------|--------------------|
|          |                                                       | นันทนา เจริญสุข(2563) | Ferdman and Deane (2014) | Gallegos (2014) | Deloitte (2016) | Dillon and Bourke (2016) | Wuffli (2016) | EU Project (2018) | Korn Ferry (2019) |         | คณอง ศรีสรณ์       | นฤนิติ ชำนาญวงษ์ | วาลิกา อัครนิมิตย์ | รณิดา เศรษฐบุดี | อนุชิต จันทติลา |         |                    |
| 8        | การให้ความเคารพ                                       |                       |                          | ✓               |                 |                          |               |                   |                   | 1       |                    |                  |                    |                 |                 |         |                    |
| 9        | สร้างความเชื่อถือ<br>ไว้วางใจ                         |                       |                          | ✓               |                 |                          |               |                   |                   | 1       |                    |                  |                    | ✓               |                 | 1       |                    |
| 10       | เคารพความที่แตกต่าง                                   |                       |                          | ✓               |                 |                          |               |                   |                   | 1       |                    |                  |                    |                 |                 |         |                    |
| 11       | ส่งเสริมการเรียนรู้ตาม<br>ศักยภาพ                     |                       | ✓                        |                 |                 |                          |               |                   |                   | 1       |                    |                  |                    |                 |                 |         |                    |
| 12       | มีความอยากรู้อยาก<br>เห็น                             |                       |                          |                 | ✓               |                          |               |                   |                   |         |                    |                  |                    |                 |                 |         |                    |
| 13       | เป็นแบบอย่างที่ดี                                     |                       |                          | ✓               |                 |                          |               |                   |                   | 1       |                    |                  |                    | ✓               |                 |         |                    |
| 14       | การฝึกการตระหนักรู้ใน<br>ตัวเอง                       |                       |                          |                 |                 |                          |               |                   | ✓                 | 1       |                    |                  |                    |                 |                 |         |                    |
| 15       | มีความเป็นบรรทัดฐาน                                   |                       |                          |                 |                 |                          | ✓             |                   |                   | 1       |                    |                  |                    |                 |                 |         |                    |
| 16       | มีลักษณะเป็นองค์กรรวม                                 |                       |                          |                 |                 |                          | ✓             |                   |                   | 1       |                    |                  |                    |                 |                 |         |                    |
| 17       | สร้างการเปลี่ยนแปลง                                   |                       |                          |                 |                 |                          | ✓             | ✓                 |                   | 1       |                    |                  | ✓                  | ✓               |                 | 2       |                    |
| 18       | ส่งเสริมการเรียนรู้                                   |                       | ✓                        |                 |                 |                          |               |                   |                   | 1       |                    |                  |                    |                 |                 |         |                    |
| 19       | การวางแผนกลยุทธ์                                      |                       |                          |                 |                 |                          |               |                   |                   |         | ✓                  |                  |                    |                 |                 | 1       |                    |
| 20       | บุคลิกภาพ                                             |                       |                          |                 |                 |                          |               |                   |                   |         |                    | ✓                |                    |                 |                 | 1       |                    |
| 21       | ความเป็นผู้นำ                                         |                       |                          |                 |                 |                          |               |                   |                   |         |                    | ✓                | ✓                  |                 |                 | 2       |                    |
| 22       | ความเป็นประชาธิปไตย                                   |                       |                          |                 |                 |                          |               |                   |                   |         |                    | ✓                |                    |                 |                 | 1       |                    |
| 23       | ความรู้                                               |                       |                          |                 |                 |                          |               |                   |                   |         | ✓                  | ✓                |                    |                 | ✓               | 3       |                    |
| 24       | ทักษะ                                                 |                       |                          |                 |                 |                          |               |                   |                   |         |                    |                  |                    |                 | ✓               | 1       |                    |
| 25       | เจตคติ                                                |                       |                          |                 |                 |                          |               |                   |                   |         |                    |                  |                    |                 | ✓               | 1       |                    |
| 26       | ให้ความปลอดภัย                                        |                       |                          | ✓               |                 |                          |               |                   |                   | 1       |                    |                  |                    |                 |                 |         |                    |
| 27       | สร้างความคาดหวัง                                      |                       |                          | ✓               |                 |                          |               |                   |                   | 1       |                    |                  |                    |                 |                 |         |                    |
| 28       | อำนวยความสะดวก                                        |                       |                          | ✓               |                 |                          |               |                   |                   | 1       |                    |                  |                    |                 |                 |         |                    |
| 29       | เข้าใจธรรมชาติการ<br>ทำงานร่วมกัน                     |                       |                          | ✓               |                 |                          |               |                   |                   | 1       |                    |                  |                    |                 |                 |         |                    |
| 30       | มีความกล้าเผชิญ                                       |                       |                          |                 | ✓               |                          |               |                   |                   | 1       |                    |                  |                    |                 |                 |         |                    |

ตาราง 1 (ต่อ)

| ลำดับที่ | นักวิชาการ (ปี)<br><br>องค์ประกอบ<br>ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม | ศึกษาจากเอกสาร        |                          |                 |                 |                          |               |                   |                   | สัมภาษณ์ผู้ทรงวุฒิ |               |                  |                    |                 |                 | รวม | องค์ประกอบที่ศึกษา |
|----------|-----------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------|-----------------|--------------------------|---------------|-------------------|-------------------|--------------------|---------------|------------------|--------------------|-----------------|-----------------|-----|--------------------|
|          |                                                           | นันทนา เจริญสุข(2563) | Ferdman and Deane (2014) | Gallegos (2014) | Deloitte (2016) | Dillon and Bourke (2016) | Wuffli (2016) | EU Project (2018) | Korn Ferry (2019) | รวม                | คณอง ศิริสรณ์ | นฤนิติ ชำนาญวงษ์ | วาลิกา อัครนิมิตย์ | รณิดา เศรษฐฐบดี | อนุชิต จันทติลา |     |                    |
| 31       | การเปิดเผย                                                |                       |                          |                 |                 | ✓                        |               |                   |                   | 1                  |               |                  |                    |                 |                 |     |                    |
| 32       | การจัดการความ<br>คลุมเคลือ                                |                       |                          |                 |                 | ✓                        |               |                   |                   | 1                  |               |                  |                    |                 |                 |     |                    |
| 33       | มีมุมมองแบบเปิดกว้าง                                      |                       |                          |                 |                 |                          | ✓             |                   |                   | 1                  |               |                  |                    |                 |                 |     |                    |
| 34       | การบริหารจัดการใน<br>แนวราบ                               |                       |                          |                 |                 |                          | ✓             |                   |                   | 1                  |               |                  |                    |                 |                 |     |                    |
| 35       | เพิ่มประสิทธิภาพการ<br>ทำงานขององค์กร                     |                       |                          |                 |                 |                          |               | ✓                 |                   | 1                  |               |                  |                    |                 |                 |     |                    |
|          | รวม                                                       | 4                     | 6                        | 12              | 6               | 3                        | 8             | 4                 | 5                 |                    | 5             | 5                | 4                  | 5               | 4               |     |                    |

จากตาราง 1 การสังเคราะห์เอกสาร พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารทั้งหมด 35 แบบ ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร ที่มีค่าความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป หรือร้อยละ 50 ขึ้นไป จะได้องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน 2) ความฉลาดทางวัฒนธรรม 3) การตัดสินใจ และ 4) การมีส่วนร่วม

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารมีองค์ประกอบที่สอดคล้องกับเอกสารมากที่สุด ความถี่ 3 คือ การมีส่วนร่วม

โดยสรุป องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน 2) ความฉลาดทางวัฒนธรรม 3) การตัดสินใจ และ 4) การมีส่วนร่วม

ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมบางตัว มีความหมายคล้ายกัน แต่นักวิชาการและนักการศึกษาเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงรวม

องค์ประกอบ ที่มีความหมายคล้ายกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกัน แล้วตั้งชื่อใหม่ที่เป็นกลาง หรือเลือกใช้ชื่อขององค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง ดังนี้

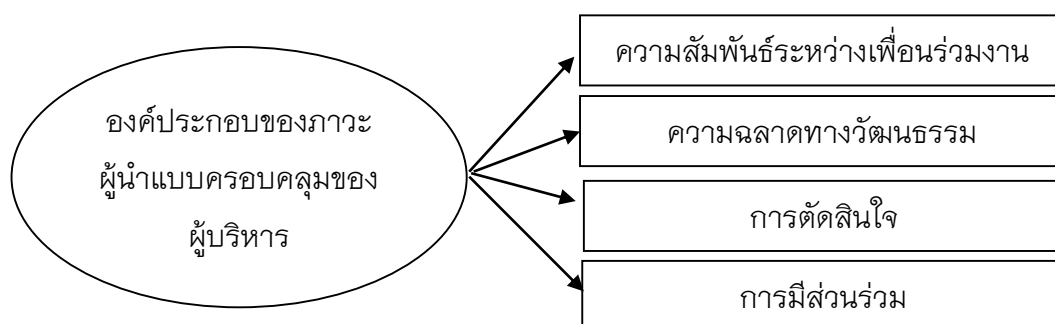
องค์ประกอบที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ได้รวม องค์ประกอบที่นักวิชาการและนักวิจัยได้กล่าวถึง ซึ่งมีความหมายสอดคล้องกันเข้าเป็น องค์ประกอบเดียวกัน ได้แก่ ความสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ของบุคลากร ส่งเสริมการ ปฏิแข็งสัมพันธ์ และการสร้างความสัมพันธ์ ความถี่เท่ากับ 4 คิดเป็น ร้อยละ 50 โดยใช้ชื่อ องค์ประกอบว่า “ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน”

องค์ประกอบที่ 2 ความฉลาดทางวัฒนธรรม ได้รวมองค์ประกอบที่ นักวิชาการและนักวิจัย ได้กล่าวถึง ซึ่งมีความหมายสอดคล้องกันเข้าเป็นองค์ประกอบ เดียวกัน ได้แก่ ความฉลาดทางด้านวัฒนธรรม มีความเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรมฉลาด สร้างวัฒนธรรมที่เชื่อถือได้ ความถี่เท่ากับ 4 คิดเป็นร้อยละ 50 โดยใช้ชื่อองค์ประกอบว่า “ความฉลาดทางวัฒนธรรม”

องค์ประกอบที่ 3 การตัดสินใจ องค์ประกอบที่นักวิชาการและ นักวิจัยได้ กล่าวถึง ซึ่งมีความหมายสอดคล้องกันเข้าเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ได้แก่ รูปแบบกลยุทธ์ ในการตัดสินใจ การตัดสินใจ การตัดสินใจร่วมกัน และมุ่งมั่นต่อแนวคิดความถี่เท่ากับ 4 คิดเป็นร้อยละ 50 โดยใช้ชื่อองค์ประกอบว่า “การตัดสินใจ”

องค์ประกอบที่ 4 การมีส่วนร่วม ความถี่เท่ากับ 5 คิดเป็นร้อยละ 62.5 ได้แก่ การมีส่วนร่วม ให้ความร่วมมือ ความร่วมมือ และการส่งเสริมการทำงานร่วมกันโดย ใช้ชื่อองค์ประกอบว่า “การมีส่วนร่วม”

จากองค์ประกอบข้างต้นสามารถสร้างโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ ครอบคลุมของผู้บริหาร ได้ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร

องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนที่สังเคราะห์ได้ ทั้ง 4 องค์ประกอบ มีนักวิชาการและนักวิจัยให้ความหมายดังต่อไปนี้

### 1.3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

ความหมายความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ได้มีนักวิชาการและนักวิจัยให้ความหมาย ไว้ดังต่อไปนี้

สิรินทร แซ่ฉั่ว (2553) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หมายถึงความรู้สึกดี สบาย ใจ เป็นกันเอง เมื่อได้ทำงานร่วม กับเพื่อนร่วมงาน การสื่อสารมีความเข้าใจกัน ตลอดจนการให้ความช่วยเหลือ คำแนะนำซึ่งกันและกัน

คณิศ จุลสุคนธ์ (2554) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การแสดงออกของแต่ละบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน ซึ่งแสดงออกในลักษณะ การร่วมมือกัน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การยอมรับซึ่งกันและกัน ตลอดจนสามารถปฏิบัติงานร่วมกับ บุคคลอื่นได้

ดลนภา ตีบุปผา (2555) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หมายถึง พฤติกรรมปฏิสัมพันธ์ตอบโต้ระหว่างบุคคล เพื่อทำความรู้จักกัน เพื่อให้ได้ซึ่งความรักใคร่ ความเข้าใจอันดีต่อกัน อันจะนำมาซึ่งความสัมพันธ์ซึ่งเกี่ยวข้องกันของบุคคล รวมทั้งสังคม ทำให้เกิดการปรับตัวกันทางสังคม ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เคารพในสิทธิผู้อื่น รู้จักการให้และการยอมรับพึ่งพาซึ่งกันและกัน

อัศรเดช ไม้จันทร์ (2560) ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานหมายถึง การสร้างทัศนคติที่ ดีต่อกัน การเห็นความสำคัญของความเป็นมนุษย์ การแสดงความห่วงใยซึ่งกันและกัน การพูดจาหรือ การแสดงพฤติกรรมต่อผู้อื่น ต่อเพื่อนร่วมงาน รวมถึง การได้รับความยุติธรรมภายใต้กฎระเบียบของบริษัท เท่าเทียมกับพนักงานทุกคน

นันทนา เจริญสุข (2563) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หมายถึง สะพานเชื่อมโยงภายในระหว่างบุคคล ระหว่างทีมและคนที่มีความหลากหลายในองค์กร การสร้างความสัมพันธ์ มีความเกี่ยวข้องภายในสองกลุ่มหลัก คือ คนที่ทำงานอย่างใกล้ชิด เครือข่ายภายในและภายนอก ผู้บริหารที่สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี เนื่องจากมีระดับทักษะด้าน ความสัมพันธ์สูง สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หมายถึง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ซึ่งเกิดจากการสื่อสารที่เข้าใจตรงกัน

การให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำซึ่งกันและกัน รวมถึงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร ความสัมพันธ์นี้แสดงออกผ่าน การไว้วางใจ การทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดกว้าง และการยอมรับซึ่งกันและกัน บุคคลที่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานสามารถปรับตัวเข้ากับสังคมและผู้คนที่หลากหลาย ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เคารพสิทธิของผู้อื่น และปฏิบัติต่อกันอย่างเป็นธรรมชาติภายใต้กฎระเบียบที่เหมาะสม

### 1.3.2 ความฉลาดทางวัฒนธรรม

ความฉลาดทางวัฒนธรรม ได้มีนักวิชาการและนักวิจัยให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

Thomas et al. (2008) กล่าวว่า ความฉลาดทางวัฒนธรรม หมายถึง ระบบ ของการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่าง ความรู้และทักษะ เชื่อมโยงด้วยอภิปัญญาทางวัฒนธรรมที่บุคคล สามารถปรับตัว ปรับเปลี่ยนมุมมองต่อวัฒนธรรมให้เข้ากับสภาพแวดล้อม

Dubrin (2010) กล่าวว่า ความฉลาดทางวัฒนธรรม หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการศึกษา (Interpret) บุคคลอื่น ๆ ในฐานะสมาชิกในองค์การเกี่ยวกับสิ่งที่บุคคลนั้นแตกต่างจากบุคคลอื่นและสิ่งที่แฝงเร้นอยู่ในตัวตนของเขาได้อย่างถูกต้องและแสดงพฤติกรรมต่อบุคคลเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสม

ชัยเสษฐ พรหมศรี (2550) กล่าวว่า ความฉลาดทางวัฒนธรรม หมายถึง ทักษะและความยืดหยุ่นในการที่จะเข้าใจวัฒนธรรม และเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมเพิ่มมากขึ้น จากนั้นค่อยๆ สร้างความคิดความรู้สึกที่เข้าใจต่อวัฒนธรรมนั้น ๆ รวมถึงสามารถปรับเปลี่ยน พฤติกรรมของตนเองให้เหมาะสม ส่วนประกอบหลักของความฉลาดทางวัฒนธรรม คือความรู้เกี่ยวกับ วัฒนธรรมและหลักเกณฑ์ในการมีปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรม ความสามารถในการสังเกต และ วิเคราะห์สถานการณ์ รวมไปถึงทักษะ พฤติกรรมในการแสดงออกของบุคคล หรือองค์การได้อย่าง เหมาะสมถูกต้องตามสถานการณ์

จิรประภา อัครบวร (2555) กล่าวว่า ความฉลาดทางวัฒนธรรม หมายถึง ความสามารถในการจัดการกับความแตกต่างทางเชื้อชาติเท่านั้น แต่ยังหมายถึง ความสามารถในการรับมือกับความแตกต่างด้านทักษะความเชี่ยวชาญของบุคคล

ในแต่ละวัฒนธรรม มีความสามารถในการเรียนรู้ เข้าใจ ยอมรับและเคารพความแตกต่าง และสามารถที่จะปรับตัวให้กลมกลืนกันเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น

นัยฟ้าจิต อบเหลือง (2555) กล่าวว่า ความฉลาดทางวัฒนธรรม หมายถึง ความสามารถเฉพาะหรือสมรรถนะเฉพาะบุคคลในการปรับตัว การตีความ การแสดงออกของบุคคลที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน รวมไปถึงทำความเข้าใจพื้นฐานการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมสร้างทักษะการปรับตัว การแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม และการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพในบริบท วัฒนธรรมใหม่ หรือวัฒนธรรมที่ไม่คุ้นเคยซึ่งแตกต่างจากวัฒนธรรมเดิมของบุคคลนั้น

สุรเกียรติ์ ธาดาวัฒนาวิทย์ (2564) กล่าวว่า ความฉลาดทางวัฒนธรรม หมายถึง ความสามารถเฉพาะบุคคลในการปรับตัวและการตีความพฤติกรรม ความเชื่อ ทศนคติ และ ค่านิยมของบุคคลอื่นที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน รวมไปถึงทำความเข้าใจพื้นฐานการสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรม สร้างทักษะการปรับตัว การแสดง พฤติกรรมที่เหมาะสม และการ จัดการอย่างมีประสิทธิภาพในบริบทวัฒนธรรมใหม่ หรือ วัฒนธรรมที่ไม่คุ้นเคยซึ่งแตกต่างจาก วัฒนธรรมเดิมของบุคคลนั้น นำไปสู่การปรับตัวข้าม วัฒนธรรม

สรุปได้ว่า ความฉลาดทางวัฒนธรรมหมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถในการเข้าใจ ปรับตัว และมีปฏิสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพกับบุคคลจาก วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน โดยอาศัยการเรียนรู้ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เปิดกว้างต่อ ความหลากหลายทางวัฒนธรรม ความฉลาดทางวัฒนธรรมช่วยให้บุคคลสามารถทำงาน ร่วมกับผู้อื่นในบริบทที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างราบรื่น และสามารถ ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

### 1.3.3 การตัดสินใจ

การตัดสินใจ ได้มีนักวิชาการและนักวิจัยให้ความหมาย ไว้ดังต่อไปนี้

ฉัตรพร เสมอใจ (2550) กล่าวว่า การตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง กระบวนการในการเลือกที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งจากทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่ สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2550) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การเลือก ระหว่างทางเลือกที่เป็นไปได้ทั้งหลาย ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมายที่ได้ กำหนดไว้

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการของการใช้ความคิดและการกระทำในการรับรู้ ศึกษา และวิเคราะห์ปัญหา (Problem) หรือโอกาส (Opportunity) กำหนดและประเมินทางเลือก รวมถึงเลือกทางเลือกที่เหมาะสม เพื่อจัดการกับปัญหาหรือโอกาสที่เกิดขึ้น

ชัยเสฏฐ์ พรหมศร (2551) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการพัฒนาและวิเคราะห์ตัวเลือกและเลือกตัวเลือกเหล่านี้ หรือกล่าวได้ว่า เป็น กระบวนการของการบ่งชี้ธรรมชาติของปัญหาหรือโอกาสที่เฉพาะเจาะจง และเลือกระหว่างตัวเลือกที่มีอยู่ เพื่อแก้ปัญหาหรือคว้าโอกาสที่มีอยู่ไว้ได้

วุฒิชัย ชมพู (2557) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง สิ่งหรือเรื่องที่ตกลงใจ โดยผู้ที่ตัดสินใจต้องมีการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ นำข้อมูลมาวิเคราะห์ ออกแบบหาแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหา หรือคว้าโอกาสที่มีอยู่ไว้ได้ คัดเลือกแนวทางที่มีความเหมาะสมสอดคล้องการปฏิบัติ

สรุปได้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการรับรู้ ศึกษา และวิเคราะห์ปัญหา เพื่อเลือกหรือพิจารณาทางเลือกที่มีอยู่ แล้วเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่สุดเพื่อนำไปสู่เป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการ การตัดสินใจอาจเกิดขึ้นในระดับบุคคล องค์กร หรือสังคม โดยอาศัยข้อมูล ข้อเท็จจริง ประสพการณ์ และการวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล

#### 1.3.4 การมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วม ได้มีนักวิชาการและนักวิจัยให้ความหมาย ไว้ดังต่อไปนี้  
อำนวย วงศ์สิงห์ (2552) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามา มีส่วนร่วมในการบริหารงานงบประมาณ โดยการแสดงความคิดเห็น การเข้าร่วมประชุม เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ลลิตา ปวะบุตร (2555) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชน หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจการต่าง ๆ สนับสนุน ตัดสินใจกำหนดการวางแผนอย่างมีระบบ กำหนดนโยบาย มีการติดตามผลและประเมินผลร่วมกัน นำผลการปฏิบัติไปปรับปรุงพัฒนางานในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นไป

จุฑามาศ พันสวรรค (2562) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากร หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสนับสนุน การปฏิบัติงาน การพัฒนาการศึกษา ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการศึกษา ดังนั้น ประสิทธิภาพขององค์กรจึงขึ้นอยู่กับความร่วมมือที่จะผลักดันให้ภารกิจประสบ ความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายดังที่ทุกคนคาดหวัง

สมบัติ นามบุรี (2562) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานพัฒนาไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม โดยการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจเพื่อกำหนดเป้าหมายของสังคมและการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติตามแผนการหรือโครงการต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ

พรหมพร นุ้ยบุญแก้ว (2567) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลหรือบุคลากรเข้าไปเกี่ยวข้องกับกิจกรรมเพื่อนให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือหน่วยงาน โดยมีการดำเนินการร่วมกันในขั้นตอนกระบวนการวางแผน ร่วมดำเนินการ ร่วมประเมินผลและหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้กิจกรรมนั้น ๆ ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีบทบาทหรือมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ตัดสินใจ กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ พร้อมทั้งดำเนินกิจกรรมการให้ข้อมูล การปรึกษาหารือ และร่วมดำเนินการต่าง ๆ ร่วมกัน

#### 1.4 องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร

การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำแบบครอบคลุม มีนักวิชาการที่ดำเนินการวิจัยและได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ดังนี้

##### 1.4.1 องค์ประกอบย่อยของความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความสัมพันธ์ไว้ดังนี้

Beyer and Marshall (1981) กล่าวว่า องค์ประกอบของความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน 8 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความมั่นใจและความไว้วางใจ (Confidence and Trust) 2) การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Mutual help) 3) การให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Mutual support) 4) ความเป็นมิตรและความรื่นรมย์ (Friendliness and enjoyment) 5) การทำงานของกลุ่มที่มุ่งเน้นความสำเร็จร่วมกัน (Team efforts toward goal)

achievement) 6) การริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) 7) การติดต่อสื่อสารระบบเปิด (Open communication) 8) ความเป็นอิสระจากการคุกคาม (Freedom from threat)

Edelman (1993) กล่าวว่า องค์ประกอบของความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การยอมรับในการกระจายภาระงานอย่างยุติธรรม 2) การสมัครใจในการให้ความช่วยเหลือเมื่อได้รับการร้องขอ 3) การให้ความร่วมมือในการรักษากฎของส่วนร่วม 4) การร่วมมือปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้ทุกคน แม้จะไม่ชอบเพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติงานด้วยก็ตาม เคารพในความเป็นส่วนตัวของเพื่อนร่วมงานทุกคน 6) ไม่วิพากษ์วิจารณ์เพื่อนร่วมงานอย่างเปิดเผย 7) ไม่ว่าร้ายเพื่อนร่วมงานต่อหัวหน้างาน

Montemayor et al., (1994) กล่าวว่า องค์ประกอบของความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความไว้วางใจ (Trust) 2) ความสนิทสนม (Intimacy) 3) ความใกล้ชิด (Closeness) 4) ความสัมพันธ์ทางอารมณ์เชิงบวก (Relative positive affect) 5) การสื่อสาร (Communication)

เพ็ญภา สันธุวรรณ (2547) กล่าวว่า องค์ประกอบของความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านความใจกว้าง 2) ด้านความรับผิดชอบ 3) ด้านการติดต่อสื่อสาร และ 4) ด้านการควบคุมตัวเอง

วันชัย โพธิ์วรากร (2551) กล่าวว่า องค์ประกอบของความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การทำงานเป็นทีม 2) การจูงใจ 3) การอยู่ร่วมกับผู้อื่น และ 4) บรรยากาศองค์กร

จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการทั้งหมด สามารถสรุปองค์ประกอบของความสัมพันธระหว่างเพื่อนร่วมงาน ได้ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน  
ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

| ลำดับที่ | องค์ประกอบภาวะผู้นำ<br>แบบครอบคลุมความสัมพันธ์<br>ระหว่างเพื่อนร่วมงาน | นักรการศึกษา              |                |                    |                         |                           |         |        | องค์ประกอบที่มุ่งศึกษา |
|----------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------|--------------------|-------------------------|---------------------------|---------|--------|------------------------|
|          |                                                                        | Beyer and Marshall (1981) | Edelman (1993) | มอนเทมายอร์ (1994) | เพียมา ลังสุวรรณ (2547) | วันชัย โพธิ์วารการ (2551) | ความถี่ | ร้อยละ |                        |
| 1        | <b>ความไว้วางใจ</b>                                                    |                           |                |                    |                         |                           | 3       | 60     | ✓                      |
|          | 1.1 ความมั่นใจและความไว้วางใจ                                          | ✓                         |                |                    |                         |                           |         |        |                        |
|          | 1.2 ความไว้วางใจ                                                       |                           |                | ✓                  | ✓                       |                           |         |        |                        |
| 2        | <b>ความสนิทสนม</b>                                                     |                           |                |                    |                         |                           | 2       | 40     |                        |
|          | 2.1 ความเป็นมิตรและความรื่นรมย์                                        | ✓                         |                |                    |                         |                           |         |        |                        |
|          | 2.2 ความสนิทสนม                                                        |                           |                | ✓                  |                         |                           |         |        |                        |
| 3        | <b>การสื่อสาร</b>                                                      |                           |                |                    |                         |                           | 3       | 60     | ✓                      |
|          | 3.1 การติดต่อสื่อสารระบบเปิด                                           | ✓                         |                |                    |                         |                           |         |        |                        |
|          | 3.2 การสื่อสาร                                                         |                           |                | ✓                  |                         |                           |         |        |                        |
|          | 3.3 การติดต่อสื่อสาร                                                   |                           |                |                    | ✓                       |                           |         |        |                        |
| 4        | <b>การอยู่ร่วมกับผู้อื่น</b>                                           |                           |                |                    |                         |                           | 3       | 60     | ✓                      |
|          | 4.1 การทำงานของกลุ่มที่มุ่งเน้น<br>ความสำเร็จร่วมกัน                   | ✓                         |                |                    |                         |                           |         |        |                        |
|          | 4.2 การอยู่ร่วมกับผู้อื่น                                              |                           |                |                    |                         | ✓                         |         |        |                        |
|          | 4.3 การร่วมมือปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อน<br>ร่วมงาน                       |                           | ✓              |                    |                         |                           |         |        |                        |
| 5        | <b>การริเริ่มสร้างสรรค์</b>                                            | ✓                         |                |                    |                         |                           | 1       | 10     |                        |
| 6        | <b>การให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน</b>                                  | ✓                         |                |                    |                         |                           | 1       | 10     |                        |
| 7        | <b>ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน</b>                                          |                           |                |                    |                         |                           | 2       | 40     |                        |
|          | 7.1 การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน                                   | ✓                         |                |                    |                         |                           |         |        |                        |
|          | 7.2 การสมัครใจให้ความช่วยเหลือ                                         |                           | ✓              |                    |                         |                           |         |        |                        |

ตาราง 2 (ต่อ)

| ลำดับที่ | องค์ประกอบภาวะผู้นำ<br>แบบครอบคลุมความสัมพันธ์<br>ระหว่างเพื่อนร่วมงาน | นักการศึกษา               |                |                    |                          |                         |         |        | องค์ประกอบที่มุ่งศึกษา |
|----------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------|--------------------|--------------------------|-------------------------|---------|--------|------------------------|
|          |                                                                        | Beyer and Marshall (1981) | Edelman (1993) | มอนเทมายอร์ (1994) | เพ็ญภา สันธุ์วรรณ (2547) | วันชัย โพธิ์วรกร (2551) | ความถี่ | ร้อยละ |                        |
| 8        | เคารพความเป็นส่วนตัว                                                   |                           |                |                    |                          |                         | 2       | 40     |                        |
|          | 8.1 ความเป็นอิสระจากการคุกคาม                                          | ✓                         |                |                    |                          |                         |         |        |                        |
|          | 8.2 เคารพในความเป็นส่วนตัว                                             |                           | ✓              |                    |                          |                         |         |        |                        |
| 9        | ความใกล้ชิด                                                            |                           |                | ✓                  |                          |                         | 1       | 10     |                        |
| 10       | การควบคุมอารมณ์                                                        |                           |                |                    |                          |                         | 2       | 40     |                        |
|          | 10.1 ความสัมพันธ์ทางอารมณ์เชิงบวก                                      |                           |                | ✓                  |                          |                         |         |        |                        |
|          | 10.2 การควบคุมอารมณ์ตัวเอง                                             |                           |                |                    | ✓                        |                         |         |        |                        |
| 11       | ความรับผิดชอบ                                                          |                           |                |                    | ✓                        |                         | 1       | 20     |                        |
| 12       | การยอมรับในการกระจ่ายงานอย่าง<br>ยุติธรรม                              |                           | ✓              |                    |                          |                         | 1       | 20     |                        |
| 13       | การรักษากฎของส่วนรวม                                                   |                           | ✓              |                    |                          |                         | 1       | 20     |                        |
| 14       | ไม่วิพากษ์วิจารณ์เพื่อนร่วมงาน                                         |                           | ✓              |                    |                          |                         | 1       | 20     |                        |
| 15       | ไม่ว่าร้ายเพื่อนร่วมงาน                                                |                           | ✓              |                    |                          |                         | 1       | 20     |                        |
|          | รวม                                                                    | 8                         | 7              | 5                  | 4                        | 4                       |         |        |                        |

จากตาราง 2 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของความสัมพันธ์ พบว่า มีองค์ประกอบย่อยของความสัมพันธ์ ทั้งหมด 15 แบบ ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ พิจารณาองค์ประกอบย่อยของความสัมพันธ์ที่มีค่าความถี่สูงตั้งแต่ 3 ขึ้นไป หรือร้อยละ 60 ขึ้นไป จะได้องค์ประกอบย่อยของความสัมพันธ์ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสื่อสาร 2) การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน และ 3) การอยู่ร่วมกับผู้อื่น

ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบย่อยของความสัมพันธ์บางตัว มีความหมายคล้ายกัน แต่นักวิชาการและนักการศึกษาเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงรวม องค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกัน แล้วตั้งชื่อใหม่ที่เป็นกลางหรือ เลี่ยงใช้ชื่อขององค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การสื่อสาร ได้รวมองค์ประกอบที่นักวิชาการและนักวิจัย ได้กล่าวถึง ซึ่งมีความหมายสอดคล้องกันเข้าเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ได้แก่ การติดต่อสื่อสารระบบเปิด การสื่อสาร และการติดต่อสื่อสาร ความถี่เท่ากับ 3 คิดเป็นร้อยละ 60 โดยใช้ ชื่อองค์ประกอบว่า “การสื่อสาร”

องค์ประกอบที่ 2 การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน ได้รวมองค์ประกอบที่นักวิชาการและนักวิจัย ได้กล่าวถึง ซึ่งมีความหมายสอดคล้องกันเข้าเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ได้แก่ ความไว้วางใจ ความมั่นใจและความไว้วางใจ และความไว้วางใจ ความถี่เท่ากับ 3 คิดเป็นร้อยละ 60 โดยใช้ ชื่อองค์ประกอบว่า “การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน”

องค์ประกอบที่ 3 การอยู่ร่วมกับผู้อื่น ได้รวมองค์ประกอบที่นักวิชาการและนักวิจัย ได้กล่าวถึง ซึ่งมีความหมายสอดคล้องกันเข้าเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ได้แก่ การทำงานของกลุ่มที่มุ่งเน้นความสำเร็จร่วมกัน การอยู่ร่วมกับผู้อื่น และการร่วมมือปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานความถี่เท่ากับ 3 คิดเป็นร้อยละ 60 โดยใช้ ชื่อองค์ประกอบว่า “การอยู่ร่วมกับผู้อื่น”

องค์ประกอบย่อยของความสัมพันธ์ที่สังเคราะห์ได้ทั้ง 3 องค์ประกอบ มีนักวิชาการและนักวิจัยให้ความหมายดังต่อไปนี้

#### 14.1.1 การสื่อสาร

การสื่อสาร ได้มีนักวิชาการและนักวิจัยให้ความหมาย ไว้ดังต่อไปนี้ Wittayudom (2007) กล่าวว่า การสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร ข้อเท็จจริงระหว่างบุคคลเป็นส่วนช่วยทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนแนวคิด ความเชื่อทัศนคติ พฤติกรรมการทำงานของบุคคลไปในแนวทางที่ดีขึ้น การสื่อสารในองค์กรมีวิธีหลากหลายที่แตกต่างกันออกไปมีลักษณะวิธีการสื่อสารตามความเหมาะสมของแต่ละประเภทของการติดต่อผู้บริหารองค์กรจะต้องรู้จักใช้ประเภทของการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมและต้องมีประโยชน์ต่อองค์กร

Jamchomroon (2015) กล่าวว่า การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดสารจากบุคคลฝ่ายหนึ่ง เรียกว่า ผู้ส่งสารไปยังบุคคลอีกฝ่ายหนึ่งเรียกว่าผู้รับสาร โดยผ่านสื่อ โดยวิธีการใดวิธีการหนึ่งในสภาพแวดล้อมหนึ่ง ๆ จนเกิดการเรียนรู้ความหมายในสิ่งที่ถ่ายทอดร่วมกัน และตอบสนองต่อกันได้ตรงตามเจตนารมณ์ทั้งสองฝ่าย

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542) กล่าวว่า การสื่อสาร หมายถึง การนำสื่อหรือข้อความของฝ่ายหนึ่งส่งไปอีกฝ่ายหนึ่ง ประกอบด้วยผู้ส่งสารหรือแหล่งกำเนิดข่าวสารช่องทางการส่งข้อมูล ซึ่งเป็นสื่อกลางหรือตัวกลางอาจเป็นสายสัญญาณและหน่วยรับข้อมูลหรือผู้รับสาร

ลัดดา ศุขปรีดี (2546) กล่าวว่า การสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรต่าง ๆ คือทั้งผู้สื่อสารและผู้รับสารโดยเป็นขบวนการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนเรื่องราวความคิดและทัศนคติซึ่งการสื่อสารอาจเกิดขึ้นระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ หรือมนุษย์กับเครื่องจักรหรือระหว่างเครื่องจักรกลกับเครื่องจักรกลก็ได้

นฤวรรณ ม่วงประเสริฐ (2564) กล่าวว่า การสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้ส่งสาร และผู้รับสาร โดยใช้สื่อหรือช่องทางต่าง ๆ เพื่อมุ่งหมายโน้มน้าวจิตใจให้เกิดผลในการรับรู้ หรือเปลี่ยนทัศนคติหรือเพื่อให้เปลี่ยนพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง

ดวงรัตน์ ธรรมสโรช (2567) กล่าวว่า การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความคิด ข้อเท็จจริง แผนการทำงาน กฎระเบียบ ข่าวสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานระหว่างกันของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้รับทราบข้อมูล ข้อเท็จจริง และเกิดความเข้าใจที่สอดคล้องกัน

สรุปได้ว่า การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหรือหน่วยงาน ถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ความคิดหรือเจตนารมณ์ระหว่างกัน โดยอาศัย ช่องทางหรือสื่อต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน ส่งเสริมการเรียนรู้ การตัดสินใจ การประสานงาน และการปรับพฤติกรรมหรือทัศนคติ เพื่อให้การทำงานและความสัมพันธ์ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 14.1.2 การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน

การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน ได้มีนักวิชาการและนักวิจัยให้ความหมาย ไว้ดังต่อไปนี้

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ ( 2545) กล่าวว่า การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน หมายถึง เป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นบันไดขั้นแรกที่นำไปสู่การเปิดเผยและการปฏิบัติต่อกันด้วยความจริงใจ ร่วมมือกันแก้ปัญหาเพราะสมาชิกต่างมีความเชื่อมั่น เชื่อใจ เพื่อนร่วมทีมว่าสามารถทำงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างถูกต้อง

สุนันทา เลาหนันท์ (2549) กล่าวว่า การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน หมายถึง เป็นการสร้างความผูกพันกับทีม ในการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันด้วยความจริงใจ

วรภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549) กล่าวว่า การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน หมายถึง การสร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ การเคารพและให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน ไว้วางใจความสามารถ มีมารยาท มีน้ำใจ เปิดใจยอมรับผลงานของทีมโดยรวมด้วยความเต็มใจ

ธานินทร์ (2550) กล่าวว่า การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน หมายถึง หัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนในทีมควรไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ เชื่อสัจต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลัษณคมใน

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551) กล่าวว่า การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน หมายถึง ความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันการไม่หวาดระแวงกัน การเปิดเผยต่อกันและการปฏิบัติต่อกันอย่างความจริงใจส่งเสริมให้สมาชิกเกิดความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหา เนื่องจากสมาชิกเชื่อถือเชื่อใจทีมงาน สามารถทำงานสู่เป้าหมายได้อย่างถูกต้อง

สรุปได้ว่า การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน หมายถึง กระบวนการทางจิตวิทยาและสังคมที่ผู้รับประโยชน์ยอมเสี่ยง เพื่อวางใจในความน่าเชื่อถือของผู้ให้บริหารหรือบุคคลอื่น โดยอาศัยความคาดหวังเชิงบวก ความมั่นใจในประสิทธิภาพ การรักษาสัญญาประโยชน์ร่วมกัน และทัศนคติบวก ซึ่งเป็นปัจจัยในการสร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งและยั่งยืน

#### 14.1.3 การทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม ได้มีนักวิชาการและนักวิจัยให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

Dunnellon (2006) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มคนที่ทำงานคล้าย ๆ กัน หรือมีผู้บังคับบัญชาคนเดียวกันที่ถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อทำงานร่วมกัน

Luecke (2004) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มคนกลุ่มเล็ก ๆ ที่มีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งในระดับสมาชิกด้วยกันและระดับหัวหน้า ซึ่งช่วยเติมเต็มความสามารถของกันและกัน

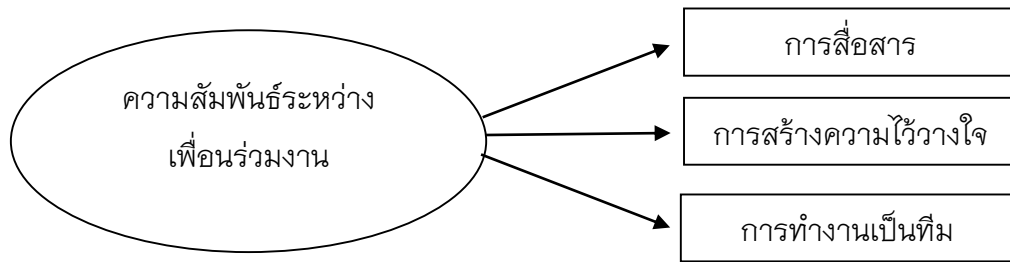
Woodcock (1989) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของการทำงานที่มากกว่าการทำงานเพียงลำพัง ซึ่งน่าตื่นเต้น ฟังพอใจ และสนุกสนาน

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2560) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า เพื่อช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพของทีมในการทำงาน และปรับปรุงความสามารถของทีมในการทำงานในการแก้ไขปัญหาอันเกิดจากการทำงานร่วมกันเป็นทีม รวมทั้งเสริมสร้างความสามัคคีของสมาชิกในการทำงานให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสมาชิกในทีมงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน

อริศรา อุ่มสิน (2560) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่มีสัมพันธ์กันจะใกล้ชิด มีการติดต่อสื่อสารกันระหว่างสมาชิก ร่วมดำเนินกิจกรรม สนับสนุนช่วยเหลือใช้ทักษะประสบการณ์ร่วมกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายทิศทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมมีความพอใจการทำงานสูงสุด

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

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กระบวนการที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปซึ่งมีความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด มีการสื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อดำเนินกิจกรรมที่มีเป้าหมายเดียวกันอย่างมีการวางแผน โดยสมาชิกในทีมใช้ทักษะประสบการณ์ และศักยภาพของตนเองร่วมกันอย่างเต็มที่ เพื่อบรรลุเป้าหมายของงานหรือองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งก่อให้เกิดความพึงพอใจ ความสามัคคี และความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของในผลสัมฤทธิ์ของทีม



ภาพประกอบ 3 องค์ประกอบย่อยของความสัมพันธระหว่างเพื่อนร่วมงาน

#### 1.4.2 องค์ประกอบย่อยของความฉลาดทางวัฒนธรรม

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความฉลาดทางวัฒนธรรมไว้ดังนี้

Earley & Ang (2003) กล่าวว่า องค์ประกอบของความฉลาดทางวัฒนธรรม ประกอบด้วย 1) ความแตกต่างทางวัฒนธรรม 2) ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมนั้น 3) พฤติกรรมของบุคคลนั้นต่อวัฒนธรรมใหม่ และ 4) แรงจูงใจที่จะสร้างปฏิสัมพันธ์ต่อบุคคลในวัฒนธรรมที่แตกต่าง

Thomas et al (2008) กล่าวว่า องค์ประกอบของความฉลาดทางวัฒนธรรม ประกอบด้วย 1) ความรู้ในวัฒนธรรมนั้น 2) กระบวนการทางความคิดเพื่อประมวลผลข้อมูลประสงค์ของตนในบริบทของวัฒนธรรมใหม่ และ 3) ทักษะ ความสามารถ และ พฤติกรรมที่จะแสดงออกอย่างเหมาะสมในบริบทวัฒนธรรมใหม่

ระชน พลโยธา (2560) กล่าวว่า องค์ประกอบของความฉลาดทางวัฒนธรรม ประกอบด้วย 1) แรงจูงใจทางวัฒนธรรม (motivational CQ) 2) ปัญญาทางวัฒนธรรม (cognitive CQ) 3) อภิปัญญาทางวัฒนธรรม (metacognitive CQ) และ 4) พฤติกรรมทางวัฒนธรรม (behavioral CQ)

นลิน มนต์ไพบูลย์ (2564) กล่าวว่า องค์ประกอบของความฉลาดทางวัฒนธรรม ประกอบด้วย 1) อภิปัญญาทางวัฒนธรรม 2) ความรู้ทางวัฒนธรรม 3) แรงจูงใจทางวัฒนธรรม และ 4) พฤติกรรมทางวัฒนธรรม

สุรเกียรติ์ ธาตาวัฒนาวิทย์ (2564, หน้า 48 ) กล่าวว่า องค์ประกอบของความฉลาดทางวัฒนธรรม ประกอบด้วย 1) ด้านแรงจูงใจทางวัฒนธรรม 2) ด้าน

ปัญญาทางวัฒนธรรม 3) ด้านอภิปัญญาทางวัฒนธรรม และ 4) ด้านพฤติกรรมทางวัฒนธรรม

จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการทั้งหมด สามารถสรุปองค์ประกอบของความฉลาดทางวัฒนธรรม ได้ดังแสดงในตาราง 3

ตาราง 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนด้านฉลาดทางวัฒนธรรม

| ลำดับที่ | องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม         | นักการศึกษา         |                      |                    |                         |                                   |         | องค์ประกอบที่ศึกษา |
|----------|---------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------|--------------------|-------------------------|-----------------------------------|---------|--------------------|
|          |                                                               | Earley & Ang (2003) | Thomas et al. (2008) | ระชน พลโยธา (2560) | นลิน มั่นไพบูลย์ (2564) | สุรเกียรติ์ ธาดาวัฒนาวิทย์ (2564) | ความถี่ | ร้อยละ             |
| 1        | ความแตกต่างทางวัฒนธรรม                                        | ✓                   |                      |                    |                         |                                   | 1       | 10                 |
| 2        | ความรู้ทางวัฒนธรรม                                            |                     |                      |                    |                         |                                   | 3       | 60                 |
|          | 2.1 ความรู้ในวัฒนธรรมนั้น                                     |                     | ✓                    |                    |                         |                                   |         |                    |
|          | 2.2 ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรม                                  | ✓                   |                      |                    |                         |                                   |         |                    |
|          | 2.3 ความรู้ทางวัฒนธรรม                                        |                     |                      |                    | ✓                       |                                   |         |                    |
| 3        | พฤติกรรมทางวัฒนธรรม                                           |                     |                      |                    |                         |                                   | 5       | 100                |
|          | 3.1 พฤติกรรมต่อวัฒนธรรมใหม่                                   | ✓                   |                      |                    |                         |                                   |         |                    |
|          | 3.2 ทักษะความสามารถและพฤติกรรมที่จะแสดงออกในบริบทวัฒนธรรมใหม่ |                     | ✓                    |                    |                         |                                   |         |                    |
|          | 3.3 พฤติกรรมทางวัฒนธรรม                                       |                     |                      | ✓                  | ✓                       | ✓                                 |         |                    |
| 4        | แรงจูงใจทางวัฒนธรรม                                           |                     |                      |                    |                         |                                   | 4       | 80                 |
|          | 4.1 แรงจูงใจที่จะสร้างปฏิสัมพันธ์ในวัฒนธรรมที่แตกต่าง         | ✓                   |                      |                    |                         |                                   |         |                    |
|          | 4.2 แรงจูงใจทางวัฒนธรรม                                       |                     |                      | ✓                  | ✓                       | ✓                                 |         |                    |
| 4        | อภิปัญญาทางวัฒนธรรม                                           |                     |                      | ✓                  | ✓                       | ✓                                 | 3       | 60                 |
|          | รวม                                                           | 4                   | 3                    | 4                  | 4                       | 4                                 |         |                    |

จากตาราง 3 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของด้านฉลาดทางวัฒนธรรม พบว่า มีองค์ประกอบย่อยของความสัมพันธ์ ทั้งหมด 5 แบบ ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาองค์ประกอบย่อยของความฉลาดทางวัฒนธรรมที่มี

ค่าความถี่สูงตั้งแต่ 3 ขึ้นไป หรือร้อยละ 60 ขึ้นไป จะได้องค์ประกอบย่อยของความฉลาดทางวัฒนธรรม 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) อภิปัญญาทางวัฒนธรรม 2) ความรู้ทางวัฒนธรรม 3) พฤติกรรมทางวัฒนธรรม และ 4) แรงจูงใจทางวัฒนธรรม

ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบย่อยของความฉลาดทางด้านวัฒนธรรมบางตัว มีความหมายคล้ายกัน แต่นักวิชาการและนักการศึกษาเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงรวม องค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกัน แล้วตั้งชื่อใหม่ที่เป็นกลางหรือ เลือกใช้ชื่อขององค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 อภิปัญญาทางวัฒนธรรม ได้รวมองค์ประกอบที่ นักวิชาการและ นักวิจัย ได้กล่าวถึง ซึ่งมีความหมายสอดคล้องกันเข้าเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ได้แก่ อภิปัญญาทางวัฒนธรรม ความถี่เท่ากับ 3 คิดเป็นร้อยละ 60 โดยใช้ ชื่อองค์ประกอบว่า “อภิปัญญาทางวัฒนธรรม”

องค์ประกอบที่ 2 ความรู้ทางวัฒนธรรม ได้รวมองค์ประกอบที่ นักวิชาการและ นักวิจัย ได้กล่าวถึง ซึ่งมีความหมายสอดคล้องกันเข้าเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ได้แก่ ความรู้ในวัฒนธรรมนั้น ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรม และความรู้ทางวัฒนธรรม ความถี่เท่ากับ 3 คิดเป็นร้อยละ 60 โดยใช้ ชื่อองค์ประกอบว่า “ความรู้ทางวัฒนธรรม”

องค์ประกอบที่ 3 พฤติกรรมทางวัฒนธรรม ได้รวมองค์ประกอบที่ นักวิชาการและ นักวิจัย ได้กล่าวถึง ซึ่งมีความหมายสอดคล้องกันเข้าเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ได้แก่ พฤติกรรมต่อวัฒนธรรมใหม่ ทักษะความสามารถและพฤติกรรมที่จะแสดงออกในบริบทวัฒนธรรมใหม่ และพฤติกรรมทางวัฒนธรรม ความถี่เท่ากับ 5 คิดเป็นร้อยละ 100 โดยใช้ ชื่อองค์ประกอบว่า “พฤติกรรมทางวัฒนธรรม”

องค์ประกอบที่ 4 แรงจูงใจทางวัฒนธรรม ได้รวมองค์ประกอบที่ นักวิชาการและ นักวิจัย ได้กล่าวถึง ซึ่งมีความหมายสอดคล้องกันเข้าเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ได้แก่ แรงจูงใจที่จะสร้างปฏิสัมพันธ์ในวัฒนธรรมที่แตกต่าง และแรงจูงใจทางวัฒนธรรม ความถี่เท่ากับ 4 คิดเป็นร้อยละ 80 โดยใช้ ชื่อองค์ประกอบว่า “แรงจูงใจทางวัฒนธรรม”

องค์ประกอบย่อยของความฉลาดทางวัฒนธรรมที่สังเคราะห์ได้ทั้ง 4 องค์ประกอบ มีนักวิชาการและนักวิจัยให้ความหมายดังต่อไปนี้

#### 1.4.2.1 อภิปัญญาทางวัฒนธรรม

อภิปัญญาทางวัฒนธรรม ได้มีนักวิชาการและนักวิจัยให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

Thomas et al. (2008) กล่าวว่า อภิปัญญาทางวัฒนธรรม หมายถึง การมีความรู้ การควบคุมความคิดของคนอื่นและกิจกรรมการเรียนรู้ของบุคคลนั้น

Livermore (2010) กล่าวว่า อภิปัญญาทางวัฒนธรรม หมายถึง เป็น องค์ประกอบที่สะท้อนตัวบุคคลที่จะต้องมียุทธศาสตร์ในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม มีความสามารถในการแก้ปัญหาที่เหมาะสมต่อสถานการณ์ทางวัฒนธรรมที่หลากหลายได้

Ang & Dyne (2015) กล่าวว่า อภิปัญญาทางวัฒนธรรม หมายถึง กลยุทธ์ทางปัญญาระดับสูงที่ทำให้บุคคลสามารถ พัฒนาการแก้ปัญหาใหม่ๆและกฎเกณฑ์ทางสังคมภายใต้บริบทวัฒนธรรมที่หลากหลาย

นัยฟ้าจิต อบเหลืออง (2555) กล่าวว่า อภิปัญญาทางวัฒนธรรม หมายถึง ความตระหนักรู้ของบุคคลเกี่ยวกับ วัฒนธรรมและขั้นตอนการปฏิบัติตนในสถานการณ์ที่มีชาวต่างชาติ หรือบุคคลที่มาจากวัฒนธรรมอื่น ที่มีภาษา ศาสนา ธรรมเนียมปฏิบัติที่แตกต่างกัน

ธีระชน พลโยธา (2560) กล่าวว่า อภิปัญญาทางวัฒนธรรม หมายถึง การที่บุคคลเกิดการตระหนักรู้ถึงสถานการณ์ข้าม วัฒนธรรม มีการวางแผนโดยการคาดการณ์ล่วงหน้าได้ถึงสิ่งที่จะต้องกระทำเมื่อมีปฏิสัมพันธ์ข้าม วัฒนธรรม การตรวจสอบโดยเปรียบเทียบสิ่งที่คาดการณ์กับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงภายหลังจากการมีปฏิสัมพันธ์จะทำให้ได้รับความรู้และความเข้าใจวัฒนธรรมยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า อภิปัญญาทางวัฒนธรรม หมายถึง ทักษะสำคัญที่ช่วยให้บุคคลสามารถแก้ปัญหา สื่อสาร และทำงานร่วมกับผู้คนที่มาจากพื้นฐานวัฒนธรรมที่หลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์

#### 1.4.2.2 ความรู้ทางวัฒนธรรม

ความรู้ทางวัฒนธรรม ได้มีนักวิชาการและนักวิจัยให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

Livermore (2010) กล่าวว่า ความรู้ทางวัฒนธรรม หมายถึง ความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม รูปแบบการทำงานและ วิธีการทำงานของบุคคลต่าง ๆ ที่มาจากวัฒนธรรมที่หลากหลายและการมีปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรม

Ang & Dyne (2015) กล่าวว่า ความรู้ทางวัฒนธรรม หมายถึง ความรู้ขั้นบรรทัดฐาน แนวปฏิบัติ และขนบธรรมเนียมในบริบทวัฒนธรรมที่แตกต่างอันเกิดขึ้นจากการศึกษาและประสบการณ์ส่วนบุคคล

Thomas et al. (2008) กล่าวว่า ความรู้ทางวัฒนธรรม หมายถึง การมีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสาระของวัฒนธรรมอื่นและผลของวัฒนธรรม ที่มีต่อบุคคลเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ข้ามวัฒนธรรม การแก้ปัญหาต่าง ๆ ภายใต้เงื่อนไขทาง วัฒนธรรมที่มีความแปรเปลี่ยน

นัยฟ้าจิต อบเหลือง (2555) กล่าวว่า ความรู้ทางวัฒนธรรม หมายถึง ความรู้ของบุคคลเกี่ยวกับวัฒนธรรมอื่น บรรทัดฐานที่ใช้ในกลุ่ม ๆ นั้น การปฏิบัติและขนบธรรมเนียมประเพณีในสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม แตกต่างกัน หรือสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมที่หลากหลาย

ธีระชน พลโยธา (2560) กล่าวว่า ความรู้ทางวัฒนธรรม หมายถึง ความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมต่าง ๆ ที่มีความ แตกต่างและหลากหลายในกลุ่มประเทศต่าง ๆ

สรุป ความรู้ทางวัฒนธรรม หมายถึง การมีความรู้และความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรม รวมถึงบรรทัดฐาน แนวปฏิบัติ ขนบธรรมเนียม และประเพณีของกลุ่มวัฒนธรรมต่าง ๆ ซึ่งอาจเกิดจากการศึกษาและประสบการณ์ส่วนบุคคล โดยความรู้นี้ช่วยให้บุคคลสามารถตระหนักถึงผลกระทบของวัฒนธรรมต่อบุคคลหรือกลุ่มคนในสถานการณ์ข้ามวัฒนธรรม และสามารถปรับตัวหรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายใต้บริบททางวัฒนธรรมที่แตกต่างและหลากหลายได้อย่างเหมาะสม

#### 1.4.2.3 พฤติกรรมทางวัฒนธรรม

พฤติกรรมทางวัฒนธรรม ได้มีนักวิชาการและนักวิจัยให้ความหมาย ไว้ดังต่อไปนี้

Alon & Higgins (2005 อ้างถึงใน ธีระชน พลโยธา, 2560) กล่าวว่า พฤติกรรมทางวัฒนธรรม หมายถึง การแสดงพฤติกรรมที่บ่งบอกถึง การยอมรับในวัฒนธรรมและมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับผู้อื่น

Livermore (2010) กล่าวว่า พฤติกรรมทางวัฒนธรรม หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการทำหน้าที่ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน มีความยืดหยุ่นในการกำหนดเป้าหมายขององค์กรที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด

Ang & Dyne (2015) กล่าวว่า พฤติกรรมทางวัฒนธรรม หมายถึง ความสามารถของแต่ละบุคคลในการแสดงออกทั้งทางภาษาและไม่ใช้ภาษาเมื่อจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ กับบุคคลที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง

นัยฟ้าจิต อบเหลืออง (2555) กล่าวว่า พฤติกรรมทางวัฒนธรรม หมายถึง การแสดงออกของบุคคลด้านบทบาทหรือการ กระทำ ทั้งที่ใช้และไม่ใช้คำพูด เมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลที่มาจากวัฒนธรรมอื่น

ธีระชน พลโยธา (2560) กล่าวว่า พฤติกรรมทางวัฒนธรรม หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการใช้ภาษาในการ สื่อสารข้ามวัฒนธรรม ทั้งการสื่อสารแบบวัจนภาษาและอวัจนภาษา รวมถึงการแสดงกิริยามารยาท ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ข้ามวัฒนธรรม

สรุป พฤติกรรมทางวัฒนธรรม หมายถึง ความสามารถในการแสดงออกของบุคคลที่สะท้อนถึงการยอมรับและความเข้าใจในวัฒนธรรมที่แตกต่าง รวมถึงการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ทั้งแบบวัจนภาษา (การพูด) และอวัจนภาษา (ภาษากาย) ที่เหมาะสมกับบริบททางวัฒนธรรม เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกันอันหนึ่งอันเดียวกันและประสิทธิภาพในการดำเนินงานหรือความสัมพันธ์ในสถานการณ์ข้ามวัฒนธรรม

#### 1.4.2.4 แรงจูงใจทางวัฒนธรรม

แรงจูงใจทางวัฒนธรรม ได้มีนักวิชาการและนักวิจัยให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

Alon & Higgins (2005 อ้างถึงใน ธีระชน พลโยธา, 2560) กล่าวว่า แรงจูงใจทางวัฒนธรรม หมายถึง การบูรณาการวัฒนธรรมให้เข้า กับวิถีชีวิต และความรู้สึกมีอิสระทางวัฒนธรรม

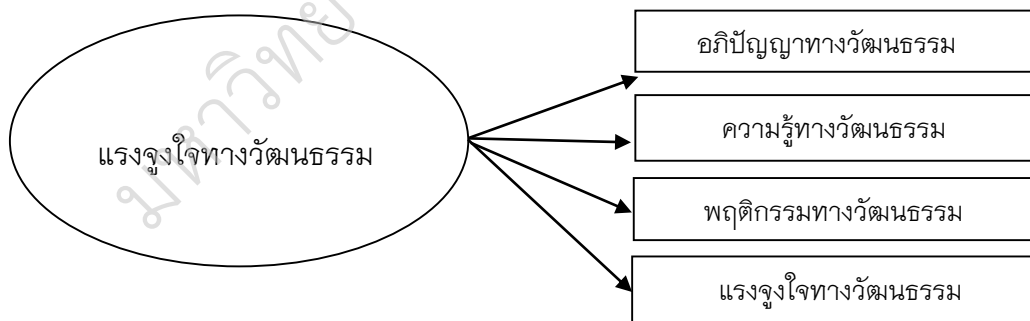
Livermore (2010) กล่าวว่า แรงจูงใจทางวัฒนธรรม หมายถึง ความสนใจ แรงจูงใจและแรงขับของบุคคลในการปรับตัวข้ามวัฒนธรรม

Ang & Dyne (2015) กล่าวว่า แรงจูงใจทางวัฒนธรรม หมายถึง ความฉลาดทางวัฒนธรรมด้านแรงจูงใจจะสะท้อน ถึงความสามารถของบุคคลในการสนใจ และการเรียนรู้ในเรื่องบทบาทหน้าที่ในสถานการณ์ที่มีความ แตกต่างทางวัฒนธรรม

นัยฟ้าจิต อบเหลืออง (2555) กล่าวว่า แรงจูงใจทางวัฒนธรรม หมายถึง แรงขับของบุคคลในการให้ความสนใจและใช้ ความสามารถและใช้ความสามารถ ในการเรียนรู้และการทำหน้าที่ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ในสถานการณ์ ที่มีความแตกต่างทาง วัฒนธรรม

ธีระชน พลโยธา (2560) กล่าวว่า แรงจูงใจทางวัฒนธรรม หมายถึง สภาวะที่เป็นแรงกระตุ้นให้ บุคคลแสดงออกซึ่งพฤติกรรม โดยมีอิทธิพลมาจาก ความจำเป็น ความต้องการ

สรุป แรงจูงใจทางวัฒนธรรม หมายถึง แรงขับเคลื่อนหรือ แรงจูงใจที่เกิดจากความสนใจและความต้องการของบุคคลในการเรียนรู้ ปรับตัว และ แสดงออกในบริบทที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม โดยแรงจูงใจนี้เกี่ยวข้องกับการบูรณา การวัฒนธรรมเข้ากับวิถีชีวิต การทำหน้าที่หรือกิจกรรมในสถานการณ์ข้ามวัฒนธรรม และ การสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการส่วนบุคคลและการตอบสนองต่อ สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม



ภาพประกอบ 4 องค์ประกอบย่อยของแรงจูงใจทางวัฒนธรรม

#### 1.4.3 องค์ประกอบย่อยของการตัดสินใจ

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการตัดสินใจไว้ดังนี้

Flippo (1970) กล่าวว่า องค์ประกอบของการตัดสินใจ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 1) การระบุและวิเคราะห์ 2) การกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาไว้หลาย ๆ

ทางเลือก 3) รวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทางเลือกต่าง ๆ 4) เลือกแนวทางที่ดีที่สุด และ 5) นำทางทางเลือกไปปฏิบัติ

Arnold & Feldman (1982) กล่าวว่า องค์ประกอบการตัดสินใจ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) เป้าหมายชัดเจน 2) สามารถนำเอาทุกทางเลือกมาเปรียบเทียบกันได้ 3) สามารถชี้แจงผลที่เกิดขึ้นของแต่ละทางเลือกได้ 4) มีข้อมูลที่เพียงพอพร้อมสมบูรณ์ และ 5) ผู้ทำการตัดสินใจเป็นผู้ที่มีเหตุผลและสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง

Robbins (1994) กล่าวว่า องค์ประกอบการตัดสินใจ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 1) กำหนดปัญหา 2) การกำหนดมาตรการสำหรับการใช้ในการตัดสินใจ 3) ลำดับความสำคัญของมาตรการหรือปัจจัยที่กำหนดไว้ 4) การกำหนดทางเลือกที่พอมีความเป็นไปได้ และ 5) เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

Drucker (2008) กล่าวว่า องค์ประกอบการตัดสินใจ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ 1) การกำหนดปัญหา 2) การค้นหาทางเลือก 3) การประเมินทางเลือก 4) การตัดสินใจ 5) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ และ 6) การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ

จุฑามาศ ดีแป้น (2563) กล่าวว่า องค์ประกอบการตัดสินใจ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ 1) การกำหนดปัญหา 2) การค้นหาทางเลือก 3) การประเมินทางเลือก 4) การตัดสินใจ 5) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ และ 6) การประเมินผลลัพธ์และให้ ข้อมูลป้อนกลับ

จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการทั้งหมด สามารถสรุป องค์ประกอบการตัดสินใจ ได้ดังแสดงในตาราง 4

ตาราง 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน  
ด้านการตัดสินใจ

| ลำดับที่ | องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุม<br>ด้านการตัดสินใจ    | นักการศึกษา    |                |                |              |                        |     |        | องค์ประกอบที่มุ่งศึกษา |
|----------|------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|--------------|------------------------|-----|--------|------------------------|
|          |                                                      | Flippo. (1970) | Feldman (1982) | Robbins (1994) | Druker(2008) | สุทธามาศ ดีแป้น (2563) | รวม | ร้อยละ |                        |
| 1        | <b>การกำหนดแนวทางแก้ไข</b>                           |                | 4              | 80             | ✓            |                        |     |        |                        |
|          | 1.1 การกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาไว้หลาย ๆ ทางเลือก       | ✓              |                |                |              |                        |     |        |                        |
|          | 1.2 สามารถนำเอาทุกทางเลือกมาเปรียบเทียบกันได้        |                | ✓              |                |              |                        |     |        |                        |
|          | 1.3 ค้นหาทางเลือก                                    |                |                |                | ✓            | ✓                      |     |        |                        |
| 2        | <b>ประเมินทางเลือก</b>                               |                | 4              | 80             | ✓            |                        |     |        |                        |
|          | 2.1 รวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทางเลือกต่าง ๆ     | ✓              |                |                |              |                        |     |        |                        |
|          | 2.2 สามารถชี้แจงผลที่เกิดขึ้นของแต่ละทางเลือกได้     |                | ✓              |                |              |                        |     |        |                        |
|          | 2.3 ประเมินทางเลือก                                  |                |                |                | ✓            | ✓                      |     |        |                        |
| 3        | <b>การปฏิบัติตามการตัดสินใจ</b>                      |                | 4              | 80             | ✓            |                        |     |        |                        |
|          | 3.1 นำทางทางที่เลือกไปปฏิบัติ                        | ✓              |                |                |              |                        |     |        |                        |
|          | 3.2 การปฏิบัติตามการตัดสินใจ                         |                |                |                | ✓            | ✓                      |     |        |                        |
|          | 3. นำไปใช้ปฏิบัติได้จริง                             |                | ✓              |                |              |                        |     |        |                        |
| 4        | <b>กำหนดปัญหา</b>                                    |                |                | ✓              | ✓            | ✓                      | 3   | 60     | ✓                      |
| 5        | <b>การประเมินผลลัพธ์และให้ ข้อมูลป้อนกลับ</b>        |                |                |                | ✓            | ✓                      | 2   | 40     |                        |
| 6        | <b>เป้าหมายชัดเจน</b>                                |                | 2              | 40             |              |                        |     |        |                        |
|          | -เป้าหมายชัดเจน                                      |                | ✓              |                |              |                        |     |        |                        |
|          | -เงื่อนไขขอบเขต                                      |                |                | ✓              |              |                        |     |        |                        |
| 7        | <b>การตัดสินใจ</b>                                   |                |                |                | ✓            | ✓                      | 2   | 40     |                        |
| 8        | <b>มีข้อมูลที่เพียงพอพร้อมสมบูรณ์</b>                |                | ✓              |                |              |                        | 1   | 20     |                        |
| 9        | <b>ผู้ทำการตัดสินใจเป็นผู้ที่มีเหตุผลและสามารถ</b>   |                | ✓              |                |              |                        | 1   | 20     |                        |
| 10       | <b>ทำในสิ่งที่ถูกต้องก่อน</b>                        |                |                |                |              |                        | 1   | 20     |                        |
| 11       | <b>การระบุและวิเคราะห์</b>                           | ✓              |                |                |              |                        | 1   | 20     |                        |
| 12       | <b>เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด</b>                      | ✓              |                | ✓              |              |                        | 1   | 20     |                        |
| 13       | <b>การกำหนดมาตรการสำหรับการใช้ในการตัดสินใจ</b>      |                |                | ✓              |              |                        |     |        |                        |
| 14       | <b>ลำดับความสำคัญของมาตรการหรือปัจจัยที่กำหนดไว้</b> |                |                | ✓              |              |                        |     |        |                        |
|          | <b>รวม</b>                                           | 5              | 5              | 5              | 6            | 6                      |     |        |                        |

จากตาราง 4 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของการตัดสินใจ พบว่า มีองค์ประกอบย่อยของการตัดสินใจ ทั้งหมด 14 แบบ ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาองค์ประกอบย่อยของการตัดสินใจที่มีค่าความถี่สูงตั้งแต่ 3 ขึ้นไป หรือ ร้อยละ 60 ขึ้นไป จะได้องค์ประกอบย่อยของการตัดสินใจ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) กำหนดปัญหา 2) ค้นหาทางเลือก 3) ประเมินทางเลือก และ 4) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบย่อยของการตัดสินใจบางตัว มีความหมาย คล้ายกัน แต่นักวิชาการและนักการศึกษาเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงรวม องค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกัน แล้วตั้งชื่อใหม่ที่เป็นกลางหรือ เลือกใช้ชื่อขององค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 กำหนดปัญหา ได้รวมองค์ประกอบที่นักวิชาการ และนักวิจัย ได้กล่าวถึง ซึ่งมีความหมายสอดคล้องกันเข้าเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ได้แก่ ความถี่เท่ากับ 4 คิดเป็นร้อยละ 80 โดยใช้ชื่อองค์ประกอบว่า “กำหนดปัญหา”

องค์ประกอบที่ 2 การประเมินทางเลือก ได้รวมองค์ประกอบที่ นักวิชาการและนักวิจัย ได้กล่าวถึง ซึ่งมีความหมายสอดคล้องกันเข้าเป็นองค์ประกอบ เดียวกัน ได้แก่ การกำหนดแนวทางแก้ไข การกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาไว้หลาย ๆ ทางเลือก สามารถนำเอาทุกทางเลือกมาเปรียบเทียบกันได้ และค้นหาทางเลือก ความถี่ เท่ากับ 4 คิดเป็นร้อยละ 80 โดยใช้ชื่อองค์ประกอบว่า “การค้นหาทางเลือก”

องค์ประกอบที่ 3 ประเมินผลการตัดสินใจ ได้รวมองค์ประกอบที่ นักวิชาการและนักวิจัย ได้กล่าวถึง ซึ่งมีความหมายสอดคล้องกันเข้าเป็นองค์ประกอบ เดียวกัน ได้แก่ ประเมินทางเลือก รวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทางเลือกต่างๆ และ สามารถชี้แจงผลที่เกิดขึ้นของแต่ละทางเลือกได้ ความถี่เท่ากับ 4 คิดเป็นร้อยละ 80 โดยใช้ ชื่อองค์ประกอบว่า “การประเมินทางเลือก”

องค์ประกอบที่ 4 การปฏิบัติตามการตัดสินใจ ได้รวมองค์ประกอบที่ นักวิชาการและนักวิจัย ได้กล่าวถึง ซึ่งมีความหมายสอดคล้องกันเข้าเป็นองค์ประกอบ เดียวกัน ได้แก่ การปฏิบัติตามการตัดสินใจ นำทางทางที่เลือกไปปฏิบัติ การปฏิบัติตาม การตัดสินใจ และนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง ความถี่เท่ากับ 4 คิดเป็นร้อยละ 80 โดยใช้ชื่อ องค์ประกอบว่า “การปฏิบัติตามการตัดสินใจ”

องค์ประกอบย่อยของการตัดสินใจที่สังเคราะห์ได้ทั้ง 4 องค์ประกอบ มีนักวิชาการและนักวิจัยให้ความหมายดังต่อไปนี้

#### 1.4.3.1 การกำหนดปัญหา

การกำหนดปัญหา ได้มีนักวิชาการและนักวิจัยให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2546) กล่าวว่า การกำหนดปัญหา หมายถึง การทำการค้นหาสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการแยกแยะข้อเท็จจริงที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับปัญหา

ชนงกรณ์ กุณฑบุตร (2547) กล่าวว่า การกำหนดปัญหา หมายถึง การกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ให้เกิดความชัดเจนก่อน เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญ มากที่สุดต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร

สุกัญญา ศรีสาคร (2547) กล่าวว่า การกำหนดปัญหา หมายถึง เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดอุปสรรค ที่มาขัดขวางมิให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งจำเป็นต้องศึกษาจากสาเหตุและที่มาของปัญหา แล้วใช้กระบวนการที่เหมาะสมเพื่อขจัดปัญหาเหล่านั้นให้หมดไป

ทิพย์วัลย์ สีจันทร์ และคณะ (2549) กล่าวว่า การกำหนดปัญหา หมายถึง ปัญหาเป็นเหตุการณ์ยุ่งยากที่ต้องการการแก้ไข หรือเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ที่ไม่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้น และเมื่อเกิดขึ้นแล้วทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

อัจฉรา จันทา (2549) กล่าวว่า การกำหนดปัญหา หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคล หรือกลุ่มคนเผชิญและต้องการหาคำตอบ ซึ่งการได้มาซึ่งคำตอบต้องใช้ความรู้และวิธีการต่าง ๆ ที่มีอยู่มาผสมผสานเป็นแนวทางในการหาคำตอบ

จิตรกร จันทร์สุข (2564) กล่าวว่า การกำหนดปัญหา หมายถึง การกำหนดปัญหาและสาเหตุจากสภาพความเป็นจริง และความต้องการจากปัญหาที่พบเจอ

สรุปได้ว่า การกำหนดปัญหา หมายถึง กระบวนการค้นหา วิเคราะห์ และทำความเข้าใจสาเหตุหรือที่มาของปัญหาจากข้อเท็จจริงและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างมีระบบ โดยมีเป้าหมาย เพื่อให้สามารถระบุลักษณะของปัญหาได้อย่างชัดเจน ซึ่งถือเป็นขั้นตอนสำคัญเบื้องต้นในการตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องในการจัดการกับปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 1.4.3.2 การค้นหาทางเลือก

การค้นหาทางเลือก ได้มีนักวิชาการและนักวิจัยให้ความหมาย ไว้ดังต่อไปนี้

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2546) กล่าวว่า การค้นหาทางเลือก หมายถึง การกำหนดวิธีการแก้ปัญหา โดยค้นหาทางเลือกในการแก้ไขปัญหา และต้องเป็นทางเลือกที่สามารถปฏิบัติได้

ชนงกรณ์ ฤณทลบุตร (2547) กล่าวว่า การค้นหาทางเลือก หมายถึง การกำหนดทางเลือกต่าง ๆ ที่จะใช้แก้ปัญหา โดย จะต้องมีการกลั่นกรองข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหา ทั้งหมด ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดจะถูกนำมากำหนดเป็น ทางเลือกเพื่อแก้ไขปัญหา

จิตรกร จันทรสุข (2564) กล่าวว่า การค้นหาทางเลือก หมายถึง การหาข้อมูลเกี่ยวกับ ตัวเลือกแต่ละตัวและผลที่ตามมาว่าสามารถแก้ปัญหาได้หรือไม่

สรุปได้ว่า การค้นหาทางเลือก หมายถึง การวิเคราะห์และกำหนดแนวทางหรือวิธีการที่สามารถนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา โดยอาศัยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาย่างรอบด้าน ผ่านการกลั่นกรอง วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก ตลอดจนพิจารณาผลที่เกิดขึ้น เพื่อเลือกทางเลือกที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

#### 1.4.3.3 ประเมินทางเลือก

การประเมินทางเลือก ได้มีนักวิชาการและนักวิจัยให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2546) กล่าวว่า ประเมินทางเลือก หมายถึง การประเมินคุณค่าของแต่ละทางเลือก ผู้ตัดสินใจต้องวินิจฉัยว่าจะมีอะไร เกิดขึ้นในทางเลือกแต่ละทาง และผลกระทบที่มีต่อปัญหาที่ต้องการแก้ไข ในการประเมิน ทางเลือกในแต่ละทางต้องพิจารณาถึงเงื่อนไขที่อาจเกิดขึ้นเสมอ

ชนงกรณ์ ฤณทลบุตร (2547) กล่าวว่า การประเมินทางเลือก หมายถึง การประเมินผลทางเลือกต่าง ๆ ที่ได้กำหนด ซึ่งเป็นแนวทางการนำปัญหาไปสู่การแก้ไขในขั้นตอนนี้ ผู้ตัดสินใจจะวิเคราะห์และประเมินว่าทางเลือกใด สามารถแก้ไข ปัญหาได้ดีที่สุด ทางเลือกใดควรจะดำเนินการก่อนหลัง

จิตรกร จันทรสุข (2564) กล่าวว่า การประเมินทางเลือก หมายถึง การเลือกแนวทางในการตัดสินใจในการแก้ปัญหาที่เหมาะสม เพื่อเป็นการเลือกทางในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาและสามารถปฏิบัติได้จริง

สรุปได้ว่า การประเมินทางเลือก หมายถึง การวิเคราะห์ เปรียบเทียบ พิจารณาคูณค่าหรือผลกระทบทางเลือกต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่สุดในการแก้ปัญหา โดยผู้ตัดสินใจจะต้องพิจารณาทั้งผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เงื่อนไขข้อจำกัด และความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง เพื่อสามารถเลือกทางเลือกที่ตอบโจทย์ในการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

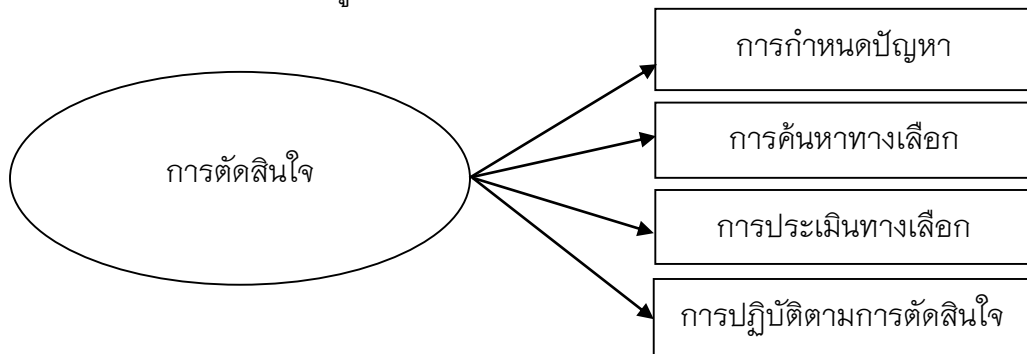
#### 1.4.3.4 การปฏิบัติตามการตัดสินใจ

การปฏิบัติตามการตัดสินใจ ได้มีนักวิชาการและนักวิจัยให้ความหมาย ไว้ดังต่อไปนี้

ชนงกรณ์ กุณทลบุตร (2547) กล่าวว่า การปฏิบัติตามการตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจเลือกที่เหมาะสมที่สุด เป็นการนำเอา ทางเลือกต่าง ๆ มา เปรียบเทียบว่า ทางเลือกใดจะเหมาะสม และเป็นไปได้มากกว่ากัน

จิตรกร จันทรสุข (2564) กล่าวว่า การปฏิบัติตามการตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจร่วมกับผู้อื่นเพื่อพิจารณาถึงปัญหาทั้งหมดว่ามีความเกี่ยวข้องกับ การนำผลไปใช้ในกระบวนการตัดสินใจอย่างไรในองค์การ

สรุปได้ว่า กล่าวว่าการปฏิบัติตามการตัดสินใจ หมายถึง การนำผลการตัดสินใจที่เลือกไว้เป็นทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด ไปสู่การปฏิบัติจริง โดยอาศัยความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินการตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ พร้อมทั้งพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างปัญหากับผลการตัดสินใจ เพื่อให้สามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม



ภาพประกอบ 5 องค์ประกอบย่อยของการตัดสินใจ

#### 1.4.4 องค์ประกอบย่อยของการมีส่วนร่วม

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึง องค์ประกอบของการมีส่วนร่วม ไว้ดังนี้

Anthony (1978) กล่าวว่า องค์ประกอบการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการตัดสินใจ (subordinate involvement) 2) สิ่งที่ต้องตัดสินใจต้องเป็นเรื่องสำคัญ (involvement in important decisions or issue) 3) มีการแบ่งอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (shared authority)

Swansburg (1996) กล่าวว่า องค์ประกอบการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การไว้วางใจกัน (trust) 2) ความผูกพัน (Commitment) 3) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (goals and objectives) 4) ความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้ (autonomy) และ 5) คุณลักษณะอื่น ๆ (other characteristics)

Uzzi (2019) กล่าวว่า องค์ประกอบการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องครบถ้วนและทันสมัยต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 2) พนักงานทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการร่วมกัน และร่วมมือกันอย่างเต็มที่ตาม กระบวนการมีส่วนร่วม

สุภาพร รอดถนอม (2542) กล่าวว่า องค์ประกอบการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน 2) การกระจายอำนาจและการให้อำนาจในการตัดสินใจ 3) ความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน และ 4) การไว้วางใจกัน

ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2557) กล่าวว่า องค์ประกอบการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การกระจายอำนาจและการให้อำนาจในการตัดสินใจ 2) ความไว้วางใจกัน 3) การร่วมกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและร่วมรับผิดชอบดำเนินการ 4) มีความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้ 5) ความผูกพันต่อกันและรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงานร่วมกัน และ 6) การให้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนและทันสมัยต่อทุกคนที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการทั้งหมด สามารถสรุป องค์ประกอบการมีส่วนร่วม ได้ดังแสดงในตาราง 5

ตาราง 5 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน  
ด้านการมีส่วนร่วม

| ลำดับที่ | องค์ประกอบภาวะผู้นำ<br>แบบครอบคลุมด้านการมีส่วนร่วม               | นักการศึกษา    |                 |             |                       |                           |         |        | องค์ประกอบที่ดีศึกษา |
|----------|-------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------|-------------|-----------------------|---------------------------|---------|--------|----------------------|
|          |                                                                   | Anthony (1978) | Swansbur (1996) | Uzzi (2019) | สุภาพร รอดถนอม (2542) | ชูชาติ พ่วงสมิทธิ์ (2557) | ความถี่ | ร้อยละ |                      |
| 1        | ส่วนร่วมในการตัดสินใจ                                             |                |                 |             |                       |                           | 3       | 60     | ✓                    |
| 2        | ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ                             | ✓              |                 |             |                       |                           | 1       | 20     |                      |
| 3        | การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ                                       |                |                 |             | ✓                     | ✓                         | 2       | 40     |                      |
| 4        | สิ่งที่ตัดสินใจเป็นเรื่องสำคัญ                                    | ✓              |                 |             |                       |                           | 1       | 20     |                      |
| 5        | มีการแบ่งอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา                             | ✓              |                 |             |                       |                           | 1       | 20     |                      |
| 6        | การให้ข้อมูลที่ถูกต้องและทันสมัยต่อผู้ใต้บังคับบัญชา              |                |                 | ✓           |                       | ✓                         | 2       | 40     |                      |
| 7        | ทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน ร่วมมือกัน<br>อย่างเต็มที่    |                |                 | ✓           |                       | ✓                         | 2       | 40     |                      |
| 8        | การไว้วางใจ                                                       |                | ✓               |             | ✓                     | ✓                         | 3       | 60     | ✓                    |
| 9        | เป้าหมายและวัตถุประสงค์                                           |                |                 |             |                       |                           | 3       | 60     | ✓                    |
|          | 9.1 การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน                         |                | ✓               |             | ✓                     |                           |         |        |                      |
|          | 9.2 การร่วมกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและร่วม<br>รับผิดชอบดำเนินการ |                |                 |             |                       | ✓                         |         |        |                      |
| 10       | ความเป็นอิสระในงานที่รับผิดชอบ                                    |                |                 |             |                       |                           | 3       | 60     | ✓                    |
|          | 10.1 ความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบและสามารถ<br>ดูแลตนเองได้         |                | ✓               |             |                       | ✓                         |         |        |                      |
|          | 10.2 ความเป็นอิสระต่อรับผิดชอบในงาน                               |                |                 |             | ✓                     |                           |         |        |                      |
|          | รวม                                                               | 3              | 3               | 2           | 4                     | 6                         |         |        |                      |

จากตาราง 5 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของการมีส่วนร่วม พบว่า มีองค์ประกอบย่อยของการมีส่วนร่วม ทั้งหมด 10 แบบ ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ พิจารณาองค์ประกอบย่อยของการมีส่วนร่วมที่มีค่าความถี่สูงตั้งแต่ 3 ขึ้นไป หรือร้อยละ 60 ขึ้นไป จะได้องค์ประกอบย่อยของการมีส่วนร่วม 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2) การไว้วางใจ 3) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ และ 4) ความเป็นอิสระในการ รับผิดชอบงาน ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบย่อยของการตัดสินใจบางตัว มีความหมายคล้ายกัน แต่นักวิชาการและนักการศึกษาเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงรวม

องค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกัน แล้วตั้งชื่อใหม่ที่เป็นกลางหรือเลือกใช้ชื่อขององค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ส่วนร่วมในการตัดสินใจ ได้รวมองค์ประกอบที่ นักวิชาการและนักวิจัย ได้กล่าวถึง ส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งมีความหมายสอดคล้องกัน เข้าเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ได้แก่ ความถี่เท่ากับ 3 คิดเป็นร้อยละ 60 โดยใช้ชื่อ องค์ประกอบว่า “ส่วนร่วมในการตัดสินใจ”

องค์ประกอบที่ 2 การไว้วางใจ ได้รวมองค์ประกอบที่นักวิชาการและ นักวิจัย ได้กล่าวถึง การวางใจ ซึ่งมีความหมายสอดคล้องกันเข้าเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ความถี่เท่ากับ 3 คิดเป็นร้อยละ 60 โดยใช้ชื่อองค์ประกอบว่า “การไว้วางใจ”

องค์ประกอบที่ 3 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ ได้รวมองค์ประกอบที่ นักวิชาการและนักวิจัย ได้กล่าวถึง เป้าหมายและวัตถุประสงค์ ซึ่งมีความหมายสอดคล้อง กันเข้าเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ได้แก่ การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน และ การ ร่วมกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและร่วมรับผิดชอบดำเนินการ ความถี่เท่ากับ 3 คิดเป็น ร้อยละ 60 โดยใช้ชื่อองค์ประกอบว่า “เป้าหมายและวัตถุประสงค์”

องค์ประกอบที่ 4 ความอิสระในการรับผิดชอบงาน ได้รวม องค์ประกอบที่นักวิชาการและนักวิจัย ได้กล่าวถึง ความอิสระในการรับผิดชอบงาน ซึ่งมีความหมายสอดคล้องกันเข้าเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ได้แก่ ความเป็นอิสระที่จะ รับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้ และความเป็นอิสระต่อรับผิดชอบในงาน ความถี่ เท่ากับ 3 คิดเป็นร้อยละ 60 โดยใช้ชื่อองค์ประกอบว่า “ความอิสระในการรับผิดชอบงาน”

องค์ประกอบย่อยของการมีส่วนร่วมที่สังเคราะห์ได้ทั้ง 4 องค์ประกอบ มีนักวิชาการและนักวิจัยให้ความหมายดังต่อไปนี้

#### 1.4.4.1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ได้มีนักวิชาการและนักวิจัยให้ ความหมาย ไว้ดังต่อไปนี้

Bridges (1967) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง การ ได้รับโอกาสในการร่วมวางแผนและนโยบาย เป็นองค์ประกอบสำคัญเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ และความกระตือรือร้นในการทำงาน ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจส่งผลต่อความสัมพันธ์ทางบวก กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ผู้บังคับบัญชาที่ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะเป็นที่รักของผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ได้ต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทุกครั้งไป การเข้าร่วมมากเกินไปอาจสร้างผลทางลบได้
4. บทบาทและหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานในการตัดสินใจจำเป็นต้องผันแปรไปตามธรรมชาติของปัญหา
5. พึงจะคำนึงประกอบภายในและองค์ประกอบภายนอกที่มีผลกระทบต่อปริมาณความมากน้อยของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ร่วมงาน
6. เพื่อให้การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกิดประโยชน์สูงสุด และเกิดผลในทางบวกน้อยที่สุด ผู้บริหารควรคำนึงถึงสถานการณ์ วิธีการ บทบาท และปริมาณในการมีส่วนร่วมที่เหมาะสมพอดี

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2522) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง ผู้บริหารที่ดีจำเป็นต้องรู้ว่าเมื่อใดตนเองจะตัดสินใจ เมื่อใดจะเปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนช่วยในการตัดสินใจ ในสังคมประชาธิปไตยผู้บริหารจำเป็นต้องส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการทำงานเป็นหมู่คณะ การทำงานร่วมกันทำให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของนั้น การเปิดโอกาสให้เขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะให้สมาชิกมีความผูกพันกับหน่วยงานการให้เพื่อนร่วมงาน และ ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น ย่อมเกิดผลดีหลายประการ

เสริมศักดิ์ โรยสุวรรณ (2544) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง ในการบริหารงานนั้น เมื่อผู้บริหารจะตัดสินใจปัญหาใด จะต้องเข้าใจปัญหาอย่างชัดเจน ต้องรู้ว่าโอกาสใดจะตัดสินใจโดยลำพัง โอกาสใดจะให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หรือเมื่อใดควรมอบอำนาจให้ผู้บริหารระดับรองเป็นผู้ตัดสินใจแทน การตัดสินใจนั้นนอกจากต้องมีประสิทธิภาพที่สุดและสามารถปฏิบัติได้บรรลุเป้าหมายแล้ว ยังต้องคำนึงถึงความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย แม้ว่าการเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะมีข้อดีอยู่หลายประการ แต่ผู้บริหารพึงตระหนักว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ต้องการมีส่วนร่วมในทุกเรื่องผู้บริหารต้องพิจารณาให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารให้มากที่สุด

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้เกี่ยวข้อง เข้ามามีบทบาทในการแสดง

ความคิดเห็น ร่วมวางแผน วิเคราะห์สถานการณ์ และเลือกแนวทางในการตัดสินใจ โดยที่ผู้บริหารต้องมีวิจักษณ์ญาณในการกำหนดขอบเขต บทบาท และระดับของการมีส่วนร่วม ตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ ลักษณะปัญหา และบริบทขององค์กร เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน ความผูกพัน และความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน ตลอดจนส่งเสริมบรรยากาศประชาธิปไตยในองค์กร

#### 1.4.4.2 การไว้วางใจ

ไว้วางใจ ได้มีนักวิชาการและนักวิจัยให้ความหมาย ไว้ดังต่อไปนี้

Rotter (1971) กล่าวว่า การไว้วางใจ หมายถึง ความคาดหวังต่อบุคคลเป็นที่น่าเชื่อถือทั้งด้านคำพูด การกระทำ คำมั่นสัญญา จากการเขียนหรือใช้ข้อความของบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งสามารถทำให้เกิดความไว้วางใจ

Golembiewski (1975) กล่าวว่า การไว้วางใจ หมายถึง ความพึงพาอาศัยหรือความมั่นใจในบางสถานการณ์ ความไว้วางใจสะท้อนให้เห็นความคาดหวังผลลัพธ์ทางบวก หรือความเสี่ยงบางประการต่อการคาดหวังของสิ่งที่ได้รับและบางระดับของความไม่แน่นอนต่อผลลัพธ์

Perry (2007) กล่าวว่า การไว้วางใจ หมายถึง ตัวชี้วัดผลที่สำคัญเกี่ยวกับสัมพันธภาพที่ผู้รับบริการมีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรเนื่องจากโดยธรรมชาติแล้วไม่สามารถจับต้องตัวผลลัพธ์ได้อยู่แล้ว

Mohammad (2014) กล่าวว่า การไว้วางใจ หมายถึง ความวางใจในผลลัพธ์เชิงลบที่อาจเกิดขึ้นได้จากการรับบริการ รวมถึงการสูญเสียความรู้สึก เสียเวลา กับผลลัพธ์ที่ได้รับไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่คาดการณ์ไว้

Lassoued and Hobbs (2015) กล่าวว่า การไว้วางใจ หมายถึง ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้ผู้รับบริการในกลุ่มเป้าหมายเกิดความเชื่อมั่นต่อคุณภาพและความปลอดภัย นอกจากการเชื่อมั่นแล้วยังก่อให้เกิดความภักดีต่อการรับบริการ

อนัญญา อุทัยปรีดา (2558) กล่าวว่า การไว้วางใจ หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับบริการกับประสิทธิภาพที่ได้รับ มีความเชื่อมั่นกับการบริการทั้งนี้เพื่อเป็นการรักษาความมั่นคงของความไว้วางใจจากการรับบริการ

ปารมี รอดกลิ่น (2562) กล่าวว่า การไว้วางใจ หมายถึง การเต็มใจยินยอมหรือเชื่อมั่นของผู้ไว้วางใจที่ได้รับความไว้วางใจ ในลักษณะความสัมพันธ์ที่จะ

ดำเนินการต่อไปในการที่จะให้ผู้ได้รับความเชื่อถือไว้วางใจ ได้กระทำทุกวิถีทางในการปกป้องผลประโยชน์และไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ที่ไว้วางใจซึ่งไม่สามารถทำเองได้

ธัญนันท์ บุญอยู่ (2567) กล่าวว่า การไว้วางใจ หมายถึง การที่บุคคลมีทัศนคติที่ดีที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การร่วมกันในทิศทางบวก และสามารถสร้างความเต็มใจร่วมกันที่จะกระทำหรือดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์การให้สำเร็จผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การไว้วางใจ หมายถึง กระบวนการทางจิตวิทยาและสังคม ที่ผู้รับประโยชน์ยอมเสี่ยง เพื่อวางใจในความน่าเชื่อถือของผู้ให้บริหารหรือบุคคลอื่น โดยอาศัยความคาดหวังเชิงบวก ความมั่นใจในประสิทธิภาพ การรักษาสัญญาผลประโยชน์ร่วมกัน และทัศนคติบวก ซึ่งเป็นปัจจัยในการสร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งและยั่งยืน

#### 1.4.4.3 จุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน

จุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน ได้มีนักวิชาการและนักวิจัยให้ความหมาย ไว้ดังต่อไปนี้

Swansburg (1996) กล่าวว่า มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการร่วมกันปรับปรุงพัฒนาเป้าหมายขององค์การย่อม จะขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ถ้าทุกคนมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์เดียวกัน มีการทำงานที่มีทิศทางเดียวกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน

พระนุชิต นาคเสโน (2565) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การที่สมาชิกกลุ่มจะมีส่วนกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมร่วมกันของทีม/กลุ่ม โดยเฉพาะจุดประสงค์ของสมาชิกกลุ่มที่สอดคล้องกับองค์การ มักจะนำมาซึ่งความสำเร็จของการทำงานได้ง่าย

วรารณณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549) กล่าวว่า มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การที่สมาชิกกลุ่มมีความรู้ และเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงาน เพื่อเป็นแนวทางในการทำงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ถ้าหากจุดประสงค์ของสมาชิกกลุ่มที่สอดคล้องกับองค์การ มักจะนำมาซึ่งความสำเร็จของการทำงานได้ง่าย

สรุปได้ว่า มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การมีสมาชิกในทีมหรือกลุ่มมีความรู้ ความเข้าใจ และมีจุดประสงค์ในการทำงานที่สอดคล้องกันทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร โดยทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแนวทาง

ดำเนินงานอย่างชัดเจน ทำให้เกิดการทำงานที่มีทิศทางเดียวกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน ลดความขัดแย้งและนำไปสู่ความสำเร็จของการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 1.4.4.4 ความมีอิสระในงาน

ความมีอิสระในงาน ได้มีนักวิชาการและนักวิจัยให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

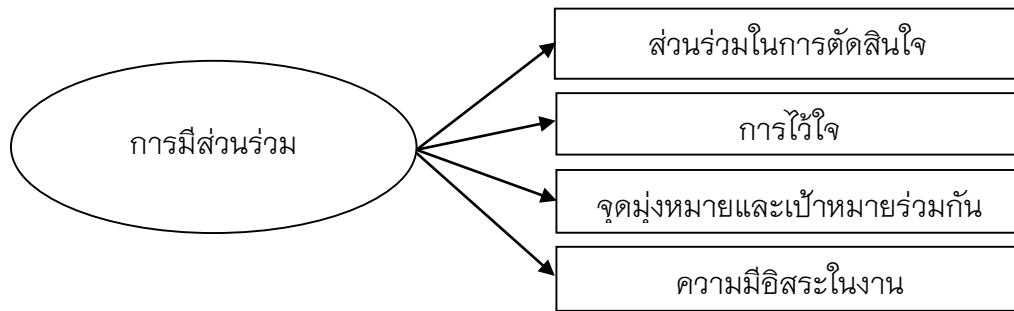
Hackman and Oldham (1980) กล่าวว่า ความมีอิสระในงาน หมายถึง ว่า คือ การทำงาน ให้เสรีภาพ ความอิสระและดุลพินิจแต่ละบุคคลในการวางแผนงานและกำหนดวิธีการที่จะใช้ในการปฏิบัติงาน ตามลักษณะความเป็นอิสระในงาน

Steer and Clark (1997) กล่าวว่า ความมีอิสระในงาน หมายถึง ลักษณะงานที่ให้อิสระใน การทำงานแก่พนักงานในการวางแผนการทำงานและการปฏิบัติงาน และ กำหนดการปฏิบัติงานโดยไม่มีการควบคุมจากหัวหน้างาน เพื่อให้พนักงานสามารถใช้ ความรู้ความสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่

Leach, Wall and Jackson (2003) กล่าวว่า ความมีอิสระในงาน หมายถึง ผู้ที่มีความมีอิสระในงานสามารถกำหนดการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการมอบหมาย ความรับผิดชอบตามลำดับขั้นเพื่อเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหลัก ให้แก่พนักงาน

อรอนงค์ ต้อยแสน (2561) กล่าวว่า ความมีอิสระในงาน หมายถึง ลักษณะงานที่ให้อิสระ ในการทำงานในการวางแผนงาน และกำหนดวิธีการที่จะใช้ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการมอบหมายความรับผิดชอบของพนักงาน โดยให้อิสระในการเลือกวิธีปฏิบัติงาน และการประเมินผลการทำงานได้อย่างอิสระ

สรุปได้ว่า กล่าวว่า ความมีอิสระในงาน หมายถึง ลักษณะของงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถวางแผน กำหนดวิธีการ และการตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง โดยไม่ถูกควบคุมอย่างใกล้ชิดจากผู้บริหาร ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ ความรู้ ความสามารถ และความรับผิดชอบของตนในการดำเนินงานอย่างเต็มศักยภาพ รวมถึงสามารถประเมินผลการทำงานได้อย่างอิสระ อันเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจ ความภาคภูมิใจ และพัฒนาศักยภาพในการทำงาน



ภาพประกอบ 6 องค์ประกอบย่อยของการมีส่วนร่วม

## 2. แนวคิดและทฤษฎีการวิเคราะห์ SOAR

### 2.1 ความหมายของการวิเคราะห์ SOAR

นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์ SOAR ไว้ดังนี้

Stavos and Hinrichs (2009) กล่าวว่า SOAR Analysis หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ที่ผู้บริหารภายในองค์กรสามารถนำมาใช้แทนการวิเคราะห์ SWOT ได้โดย SWOT Analysis คือการวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และ ภัยคุกคาม ซึ่งแตกต่างกับ SOAR Analysis คือการวิเคราะห์เพื่อจุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจและผลลัพธ์ในเชิงบวกที่จะเกิดขึ้น โดย SOAR Analysis ถูกพัฒนาและต่อยอดมาจาก Appreciative Inquiry (AI) หรือ สุนทรียะสาธก

ภิญโญ รัตนพันธุ์ (2556) กล่าวว่า SOAR Analysis หมายถึง สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อเป็นฐานสำหรับการพัฒนา และการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ SOAR เป็นคำย่อของ Strengths (จุดแข็ง) Opportunities (โอกาส) Aspiration (แรงบันดาลใจ) และ Result (ผลลัพธ์) ทั้งนี้ SOAR Analysis ถูกพัฒนาต่อยอดมาจากสุนทรียสาธกหรือ Appreciative Inquiry (AI) โดยสุนทรีย สาธก คือ กระบวนการค้นหาสิ่งที่ดีอยู่แล้วโดย SOAR Analysis ไม่เพียงแต่ สามารถนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์เท่านั้นแต่นำมาใช้ในการวางแผนการตลาด การพัฒนา องค์กร เป็นต้น

พลอยนิชชา จารุหิรัญสกุล (2565) กล่าวว่า SOAR Analysis หมายถึง เครื่องมือวิเคราะห์องค์กรที่คล้ายคลึงกับ SWOT แต่ต่างกันตรงที่ SOAR เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยซึ่งเป็นมุมมองเชิงบวกทั้งหมด (Positive Factors) และยังบอกถึง วิธีการหรือขั้นตอนที่นำไปสู่เป้าหมาย

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์ SOAR หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์เชิงบวกที่เกิดขึ้น ซึ่งจะทำให้การเน้นจุดแข็ง และโอกาสให้ได้มากที่สุด เพื่อนำมาสร้างแรงบันดาลใจ ที่จะนำมาสู่ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

## 2.2 กระบวนการวิเคราะห์ SOAR

นักวิชาการและนักการศึกษาได้อธิบายกระบวนการวิเคราะห์SOAR ไว้ดังนี้

Stavos and Hinrichs (2009) กล่าวว่า หลักการของ SOAR Analysis สามารถแบ่งข้อมูลได้เป็น 4 กลุ่ม คือ Strength (S), Opportunity (O), Aspiration (A) และ Result (R)

1. การค้นหาจุดแข็ง (Strengths) หมายถึง การค้นหาเรื่องราวดี ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรอาจจะเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนานมาแล้ว หรือเพิ่งเกิดขึ้นเมื่อไม่นานมานี้ แม้จะเป็นเพียงเรื่องราวเล็ก ๆ น้อย ๆ โดยในทุก ๆ เรื่องราวจะมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นการสร้างผลลัพธ์เชิงบวกให้กับองค์กร

2. การค้นหาโอกาส (Opportunities) หมายถึง การนำประโยชน์จากปัจจัยด้านต่าง ๆ มาสนับสนุนองค์กรให้เกิดการพัฒนามากขึ้น โดยเป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการค้นหาจุดแข็งขององค์กรมาทำการพัฒนาองค์กรให้เป็นโอกาส

3. การค้นหาแรงบันดาลใจ (Aspiration) หมายถึง การกระตุ้นให้บุคลากร ภายในองค์กรเกิดแรงจูงใจโดยเป็นการนำจุดแข็งและโอกาสมาทำการสร้างแรงจูงใจใน การขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดขวัญและกำลังใจใน การทำงาน เสริมสร้างความผูกพันภายในองค์กร ทั้งในแง่ของความภาคภูมิใจ และการรัก องค์กรแต่ถ้าหากทำการประเมินแล้วไม่เกิดแรงบันดาลใจ นั้นแสดงว่าจุดแข็งและโอกาส ดังกล่าวอาจกว้างเกินอำนาจและขอบเขตของผู้ทำ SOAR Analysis ดังนั้น จึงจะต้องมีการ กลับไปทบทวนการประเมินใหม่อีกครั้ง

4. ผลลัพธ์ที่ดีที่เกิดขึ้น (Result) หมายถึง การประเมินผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้นจากการสร้างแรงบันดาลใจว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ หรือไม่โดยสามารถเชื่อมโยงเป้าหมายหลักเข้ารวมกับ KPI ขององค์กรได้และเกณฑ์ที่ใช้วัดผล ความสำเร็จอาจร่วมกันกำหนดขึ้นหรือเป็นข้อตกลงร่วมกันที่เกิดขึ้นมาจากผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร

สรุปได้ว่า กระบวนการวิเคราะห์ SOAR เป็นกระบวนการที่มีข้อมูลมา จากประสบการณ์จริงในการวิเคราะห์ ซึ่งแบ่งข้อมูลได้เป็น 4 กลุ่ม คือ Strength (S), Opportunity (O),

Aspiration (A) และ Result (R) สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้กระบวนการวิเคราะห์ SOAR เพื่อ วิเคราะห์หาจุดแข็ง Strength (S), โอกาส Opportunity (O), แรงบันดาลใจ Aspiration (A), และผลลัพธ์ Result (R) ของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

ภิญโญ รัตนพันธุ์ (2556) กล่าวว่า สิ่งสำคัญที่สุด คือ องค์การควร เชิญ และให้โอกาสผู้มีส่วนได้เสียทุกคนในองค์กรให้เข้ามามีส่วนร่วม จากนั้นแต่งตั้งกลุ่มผู้ สัมภาษณ์ เพื่อค้นหาเรื่องราวดี ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยใช้คำถามเชิงบวก จากนั้นให้เริ่ม ถามทุกคน คำตอบที่เป็นเรื่องราวดี ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านไหนก็ตาม ให้ถามรายละเอียดที่มาที่ ไปของ เหตุการณ์ให้ชัดเจน รายละเอียดที่ได้ของทุกเรื่องราวจากผู้มีส่วนได้เสียทุกคน ล้วน แล้วแต่เป็นจุดแข็งทั้งสิ้น เราสามารถสร้างโอกาสได้จากจุดแข็งเรื่องใด เรื่องหนึ่งก็ได้ หรือ จะนำจุดแข็งหลาย ๆ จุดมาสร้างโอกาสพร้อม ๆ กันไปเลยก็ได้ โดยสรุปเมื่อได้เรื่องดี ๆ หรือจุดแข็ง (Strengths)ให้นำมาพิจารณาร่วมกันว่าโอกาส คืออะไร (Opportunities) และ เกิดแรงบันดาลใจอะไร (Aspiration) และถ้าเอาเรื่องดังกล่าวไปขยายผลแล้วอะไรดี ๆ จะ เกิดขึ้นได้บ้าง (Results) ในตอนต่อไป

### 3. กลยุทธ์และการพัฒนากลยุทธ์

#### 3.1 ความหมายของกลยุทธ์

นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ดังนี้

Rothaermel (2013) กล่าวว่า กลยุทธ์หมายถึง แนวทางหรือ วิธีการใน การปฏิบัติที่ประกอบด้วยการดำเนินงานเชิงแข่งขันและแนวทางในการทำธุรกิจ สำหรับ ผู้จัดการทั้งหลาย เพื่อสามารถนำไปดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เกรียงศักดิ์

เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแผนการที่ คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นตอน มีความยืดหยุ่นพลิก แพลงได้جامสถานการณ์ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมาย ที่ต้องการ

วิเชียร วิทย์อุดม (2553) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การกระทำ และการ ตัดสินใจในการกำหนดการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะทำให้เปรียบเทียบการแข่งขัน กับ องค์กรต่าง ๆ สามารถเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่สูงได้และสามารถที่จะนำพา องค์กร ไปสู่เป้าหมาย เพื่อให้เกิดการกำหนดกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้

สุดใจ วันอุดมเดชาชัย (2556) กล่าวว่า กลยุทธ์หมายถึง แผนการ หรือวิธีการในการดำเนินงานขององค์กรที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายด้วยความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ต่างจากคู่แข่ง โดยกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัตินั้น ผู้บริหารต้องเลือกกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องระหว่างทรัพยากรภายในองค์กรและความสามารถหลักขององค์กร พร้อมทั้งคำนึงถึงโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ทั้งนี้เพื่อ ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

จันทร์ฤทัย พานิชศุภผล (2557) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางเชิงรุกในการดำเนินการเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

เศกสรร สกนธวัฒน์ (2560) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรด้วยวิธีดำเนินการที่มุ่งไปข้างหน้าหรือเชิงรุก เริ่มตั้งแต่ การวางแผน การหาทางเลือกที่ดีที่สุด การระดมและจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติงานให้ได้เปรียบคู่แข่ง การลดความเสี่ยงต่อองค์กรให้น้อยที่สุด สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและตลาด และมีการคำนึงถึงปรัชญาและจุดมุ่งหมายของการจัดตั้งองค์การการวางแผนในภาพรวมขององค์การที่เป็นกระบวนการเพื่อพัฒนา องค์การที่ต่อเนื่องในช่วงเวลาต่าง ๆ โดยคำนึงถึงองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายใน ขององค์การและสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การเพื่อให้ดำเนินการสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางเอาไว้

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแนวทางสำคัญในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เริ่มตั้งแต่การวางแผน การหาทางเลือกที่ดีที่สุด การระดมและจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติงานให้ได้เปรียบคู่แข่ง โดยคำนึงถึง องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายในขององค์การและสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผล ต่อการพัฒนาองค์การ

### 3.2 ความสำคัญของกลยุทธ์

นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความสำคัญของกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

Pearce and Robinson (2000) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของกลยุทธ์ ไว้ดังนี้ การใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์ไปดำเนินงานจะช่วยให้ผู้จัดการทุกระดับของบริษัทได้เข้ามาทำงานร่วมกัน ทั้งด้านการวางแผนและการนำแผนงานไปปฏิบัติ การให้ผู้จัดการทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน ย่อมก่อให้เกิดผลประโยชน์ในเชิง พหุติกรรมในแง่ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณค่าเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือ ทำให้ผู้บริหารทุกระดับเกิด

ความรัก ความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน พร้อมทั้งจะอุทิศตน อุทิศเวลามุ่งมั่นทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานเดินหน้าไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งสิ่งดังกล่าวเหล่านี้ ไม่ สามารถวัดเป็นตัวเงินได้แต่มีความหมายอย่างยิ่งในเชิงการจัดการ

วรณารถ แสงมณี (2553) ได้กล่าวถึงความสำคัญของกลยุทธ์ไว้ว่า ผู้นำจะต้องพัฒนาทิศทางกลยุทธ์ขององค์การที่สามารถกำหนดภาพพจน์และ คุณลักษณะของเป้าหมายที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจน ซึ่งในการดำเนินการ เช่นนี้ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องประเมินด้วยวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในเงื่อนไขของการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม รวมอยู่ด้วย อีกทั้งสามารถกระตุ้นให้สมาชิกภายในองค์การได้เห็นถึง ทิศทางที่เป็นเป้าหมาย ร่วมกันทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

พัชรินทร์ รุจิชีพ (2558) สรุปไว้ว่า กลยุทธ์มีความสำคัญต่อ องค์การ เพราะเป็นกระบวนการสร้างสรรค์ที่มุ่งพยายามจะให้มีการใช้กำลังภายในและ แรงผลักดันจากภายนอกที่จะก่อให้เกิดผลที่ดีมากที่สุด เพื่อผลักดันให้องค์กรเดินไปสู่ เป้าประสงค์ของตนได้ เป็นเป้าประสงค์ขององค์กรที่มีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน เหมาะสม กับสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงหรือการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจ โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้าผู้รับบริการ

สรุณา วัชรระสังกาศ (2564) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นการกำหนด แนวทางการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้สมาชิกทั้งองค์กรทราบถึงทิศทางที่ทุกคนจะ ดำเนินไปอย่างชัดเจน ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลง ของเศรษฐกิจและสังคม ได้เปรียบทางการแข่งขัน ภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรที่จะส่งผลให้องค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

สรุปได้ว่า กลยุทธ์มีความสำคัญต่อการกำหนดแนวทางการดำเนินงานของ องค์กรเพื่อให้สมาชิกทั้งองค์กรทราบถึงทิศทางที่ทุกคนจะดำเนินไปอย่างชัดเจน ทั้งด้าน การวางแผนและการนำแผนงานไปปฏิบัติ รวมถึงจะทำให้้องค์กรสามารถพัฒนาตนเองได้ ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคม ได้เปรียบทางการแข่งขัน ภายใต้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก

### 3.3 การพัฒนากลยุทธ์

นักวิชาการและนักการศึกษาได้อธิบายขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ไว้ดังนี้

Hitt, Ireland and Hoskisson (2007) กล่าวว่า การพัฒนากลยุทธ์มีขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การสร้างทิศทางขององค์กรหรือกำหนดแนวรุกขององค์กร และ 3) การกำหนดกลยุทธ์

Robbins & Coulter (2007) ได้กำหนดขั้นตอนกระบวนการ จัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. การระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ (Identify the Organization 's Current Mission, Objectives and Strategies)
2. การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก (Doing an External Analysis)
3. การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน (Doing an Internal Analysis)
4. กำหนดกลยุทธ์ (Formulating Strategies)
5. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementing Strategies)
6. การประเมินผลงาน (Evaluating Results)

David (2009) กล่าวว่า การพัฒนากลยุทธ์มีขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นขั้นตอนของการกระทำที่เกี่ยวข้อง กับการจูงใจบุคลากร การจัดสรรทรัพยากร วัฒนธรรมและโครงสร้างองค์การ และ 3) การประเมินกลยุทธ์

Wheelen and Hunger (2012) กล่าวว่า การพัฒนากลยุทธ์มีขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และ 4) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation Control)

จารุวรรณ เบ็งมล (2558) กล่าวว่า การพัฒนากลยุทธ์ มีขั้นตอน ดังนี้ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) การประเมินและ ควบคุมกลยุทธ์

บัณฑิต พัดเย็น (2558) กล่าวว่า การพัฒนากลยุทธ์มีขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และ 3) การประเมินผล

ปริญญ์ เนติจรรย์ (2559) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบพื้นฐาน ในการพัฒนาเชิงกลยุทธ์มี 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental

Scanning) 2) การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) 4) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

เศกสรร สกนธวัฒน์ (2560) ได้สรุปการพัฒนากลยุทธ์มี 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย SWOT analysis เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ ช่วยชี้ให้ผู้บริหารเห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อที่จะนำไปใช้ในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ขององค์การต่อไป

2. การกำหนดกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix เป็นแนวคิดในการวิเคราะห์การจับคู่ระหว่างอุปสรรคภาวะคุกคามและโอกาสจากภายนอกองค์การกับจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์การ

3. การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ หมายถึง การประเมินคุณภาพของกลยุทธ์ เมื่อมีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจึงต้องมีการประเมินกลยุทธ์เป็นระยะตามช่วงเวลาของแผนกลยุทธ์ หรือตามสถานการณ์ เมื่อเห็นว่าสภาพการณ์มีการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อองค์การทำให้ไม่สามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ได้ประสบความสำเร็จตามที่วางแผนไว้ ซึ่งผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันประเมิน บางครั้งรวมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าร่วมการประเมินและเชิญผู้เชี่ยวชาญเข้ามาช่วยในการประเมิน เพื่อให้มีความมั่นใจในข้อมูลในการตัดสินใจ ซึ่งการตรวจสอบและประเมินผลทำให้ได้รับข้อเสนอแนะในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ เพื่อจะได้นำไปดำเนินการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

ณรงค์รักษ์ เคนไชยวงศ์ (2561) กล่าวว่า การพัฒนากลยุทธ์มี ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดความสำเร็จ การจัดทำแผนกลยุทธ์ และการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ประกอบด้วย การมอบหมายงาน รับผิดชอบให้แก่บุคลากร การจัดสรรทรัพยากร และงบประมาณ และการดำเนินงานตามกลยุทธ์ 4) การประเมินผลงานและการควบคุมกลยุทธ์

ประทีป ทับโพน (2563) กล่าวว่า การพัฒนากลยุทธ์มีขั้นตอน ดังนี้ 1) การประเมินและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดทิศทาง 3) การกำหนด กลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 5) การประเมินผลงานและควบคุมกลยุทธ์

สรุปได้ว่า การพัฒนากลยุทธ์ มีขั้นตอน 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม  
2) การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 4) การประเมินและ  
ควบคุมกลยุทธ์

จากการศึกษาเอกสารแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์ ผู้วิจัยได้  
นำมาสังเคราะห์และสรุป ดังตาราง 6

ตาราง 6 สังเคราะห์การพัฒนากลยุทธ์จากแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษา

| ลำดับที่ | นักศึกษา                              | จางวรรณ (2558) | ปิ่นศิริ (2558) | ปริญญ (2559) | เศกสรร (2560) | นงลักษณ์ (2561) | ประทีป (2563) | Hitt (2007) | Robbins (2007) | David (2009) | Wheel (2012) | ความถี่ | ร้อยละ | องค์ประกอบที่ศึกษา |
|----------|---------------------------------------|----------------|-----------------|--------------|---------------|-----------------|---------------|-------------|----------------|--------------|--------------|---------|--------|--------------------|
| 1        | การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม               |                |                 |              |               |                 |               |             |                |              |              | 8       | 80     | ✓                  |
|          | 1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม           |                |                 |              | ✓             | ✓               |               | ✓           |                |              | ✓            |         |        |                    |
|          | 1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก     |                |                 |              |               |                 |               |             | ✓              |              |              |         |        |                    |
|          | 1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน      |                |                 |              |               |                 |               |             | ✓              |              |              |         |        |                    |
|          | 1.3 การประเมินและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม |                |                 |              |               |                 | ✓             |             |                |              |              |         |        |                    |
|          | 1.4 ตรวจสอบสภาพแวดล้อม                |                |                 | ✓            |               |                 |               |             |                |              |              |         |        |                    |
| 2        | การกำหนดกลยุทธ์                       |                |                 |              |               |                 |               |             |                |              |              | 9       | 90     | ✓                  |
|          | 2.1 การกำหนดกลยุทธ์                   |                | ✓               |              | ✓             | ✓               | ✓             | ✓           | ✓              | ✓            | ✓            |         |        |                    |
|          | 2.2 จัดทำกลยุทธ์                      |                |                 | ✓            |               |                 |               |             |                |              |              |         |        |                    |
| 3        | การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ                 |                |                 |              |               |                 |               |             |                |              |              | 7       | 70     | ✓                  |
|          | 3.1 การปฏิบัติตามกลยุทธ์              |                |                 |              |               | ✓               |               |             |                |              |              |         |        |                    |
|          | 3.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ       | ✓              | ✓               |              |               |                 | ✓             |             | ✓              | ✓            | ✓            |         |        |                    |
|          | 3.3 การควบคุมและปฏิบัติตามกลยุทธ์     |                |                 |              |               |                 |               |             |                |              |              |         |        |                    |
| 4        | การตรวจสอบและการประเมินกลยุทธ์        |                |                 |              |               |                 |               |             |                |              |              | 9       | 90     | ✓                  |
|          | 4.1 การประเมินผล                      |                | ✓               |              |               |                 |               |             |                |              |              |         |        |                    |
|          | 4.2 การประเมินกลยุทธ์                 |                |                 |              |               |                 |               |             |                | ✓            |              |         |        |                    |
|          | 4.3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์              |                |                 |              |               | ✓               |               |             |                |              |              |         |        |                    |
|          | 4.4 ประเมินผลและควบคุม                |                |                 | ✓            |               |                 |               |             |                |              | ✓            |         |        |                    |
|          | 4.5 การประเมินผลงานและควบคุมกลยุทธ์   | ✓              |                 |              |               |                 | ✓             |             |                |              |              |         |        |                    |
|          | 4.6 ตรวจสอบความเหมาะสมกลยุทธ์         |                |                 |              | ✓             |                 |               |             |                |              |              |         |        |                    |
|          | 4.7 ประเมินผลงาน                      |                |                 |              |               |                 |               |             | ✓              |              |              |         |        |                    |

ตาราง 6 (ต่อ)

| ลำดับที่ | นักศึกษา                                        | จรรยาบรรณ (2558) | บัณฑิต (2558) | ปริญญา (2559) | เศรษ (2560) | นงลักษณ์ (2561) | ประทีป (2563) | Hitt (2007) | Robbins (2007) | David (2009) | Wheel (2012) | ความถี่ | ร้อยละ | องค์ประกอบที่ศึกษา |
|----------|-------------------------------------------------|------------------|---------------|---------------|-------------|-----------------|---------------|-------------|----------------|--------------|--------------|---------|--------|--------------------|
| 5        | การสร้างทิศทางขององค์กร                         |                  |               |               |             |                 | √             | √           |                |              |              | 1       | 10     |                    |
| 6        | การวางแผนกลยุทธ์                                | √                |               |               |             |                 |               |             |                |              |              | 1       | 10     |                    |
| 7        | การระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร |                  |               |               |             |                 |               |             | √              |              |              | 1       | 10     |                    |
|          | รวม                                             | 3                | 3             | 4             | 3           | 4               | 5             | 3           | 6              | 3            | 4            |         |        |                    |

จากตาราง 6 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบการพัฒนากลยุทธ์ พบว่า มีองค์ประกอบการพัฒนากลยุทธ์ทั้งหมด 7 องค์ประกอบ ซึ่งในการศึกษาการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาองค์ประกอบการพัฒนากลยุทธ์ ที่มีค่าความถี่สูงตั้งแต่ 5 ขึ้นไป หรือร้อยละ 50 ขึ้นไป จะได้องค์ประกอบการพัฒนากลยุทธ์ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 4) การตรวจสอบและการประเมินกลยุทธ์

ในงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยได้จัดทำการพัฒนากลยุทธ์ทั้งหมด 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ และ 3) การตรวจสอบและประเมินกลยุทธ์

### 3.3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

เขาวเรศ จิตต์ตรง (2556) กล่าวว่า ลักษณะการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การเพื่อประเมินจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity และอุปสรรค (Threat) การวิเคราะห์ SWOT ถูกใช้เป็นรากฐานของการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ ข้อมูลจากการวิเคราะห์ SWOT อาจเสนอแนะให้องค์การเปลี่ยนภารกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย หรือกลยุทธ์ขององค์การ (สมยศ นาวิการ, 2537, หน้า 96) กล่าวไว้ว่า ค วามว่า SWOT ย่อมาจาก Strength, Weakness, Opportunity และ Threat การวิเคราะห์มีประโยชน์อย่างยิ่งเพราะประเมินว่าองค์การอยู่ในสถานะอย่างไร เพื่อเป็น ข้อมูลในการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป

บัณฑิต พัดเย็น (2558) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบไปเผยแพร่ให้บุคคลในองค์การทราบ

พินิจ มีคำทอง (2562) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การประเมินศักยภาพของการ ดำเนินงานของโรงเรียนที่ผ่านมาในอดีต (Post experiences) และในปัจจุบันว่าประสบผลสำเร็จ มีผลสัมฤทธิ์ หรือมีปัญหา หรือจุดแข็ง ตรวจสอบสถานะเสี่ยงของ การดำเนินงานภายในโรงเรียน หรือมีศักยภาพ การดำเนินงาน ในโรงเรียนเป็นอย่างไรบ้าง

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การศึกษาปัจจัยที่ ส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียน ทั้งที่เป็นปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยที่เป็นอุปสรรค ทั้ง ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

### 3.3.2 การกำหนดกลยุทธ์

บัณฑิต พัดเย็น (2558) การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การรวบรวม ข้อมูลทั้งภายในและภายนอก ก่อนที่จะมีการจัดทำโครงการ โดยใช้เครื่องมือ และเทคนิค การวางแผนกลยุทธ์ เพื่อเข้าใจถึงสภาพที่แท้จริงในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง องค์การกับ สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในทำให้กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับ ภารกิจของ องค์การได้ดีขึ้น

พิชิต โกพล (2559) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ เข้ามากำหนดกลยุทธ์ พัฒนากลยุทธ์ โดยกำหนด ตัวชี้วัดแล้ววิเคราะห์เลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุด เหมาะสมกับภารกิจขององค์การ

สุปรียา ชินพะวอ (2562) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การ กำหนดวิธีการปฏิบัติในแต่ละพันธกิจขององค์การที่มีความเป็นไปได้ เพื่อให้ บรรลุผลตาม เป้าหมายและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ

สรุปได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวิธีการปฏิบัติ โดยที่วิเคราะห์เลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดโดยเทคนิควิธีต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับภารกิจของ โรงเรียน และทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จมากที่สุด

### 3.3.3 การตรวจสอบและประเมินกลยุทธ์

ณัฐนันท์ พิทยะภัทร์ (2557) กล่าวว่า การตรวจสอบและ ประเมินกลยุทธ์หมายถึง การติดตาม ตรวจสอบและวิเคราะห์ปัญหาการดำเนินงานเพื่อ กำหนดแนวทางปรับปรุงและพัฒนาให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริง

บัณฑิต พัดเย็น (2558) กล่าวว่า การตรวจสอบและ ประเมินกลยุทธ์หมายถึง การตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งหมดของ องค์การเพื่อเปรียบเทียบดูว่าผลการปฏิบัติจริงกับผลการดำเนินงานที่มุ่งหวังบรรลุตาม เป้าหมายหรือไม่

ปัทนารีย์ เมธมณี (2561) สรุปไว้ว่า ลักษณะการประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ เป็นการติดตามและตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทางปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์สอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์การ จะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงานตลอดจนนำการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์ว่า ประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์เพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป

สรุปได้ว่า การตรวจสอบและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ โดยการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติสามารถวัดได้ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยกำหนดมาตรวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร

### 3.4 องค์ประกอบของกลยุทธ์

นักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของกลยุทธ์ ดังนี้

Gill (2006, p. 177) กล่าวว่า องค์ประกอบของกลยุทธ์ ประกอบด้วย

- 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) วัตถุประสงค์ 4) เป้าหมาย และ 5) กลยุทธ์

Glickman Gordon and Ross-Gordon (2010) กล่าวว่า องค์ประกอบของกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) ปรัชญาขององค์การ 2) วิสัยทัศน์ 3) พันธกิจ 4) นโยบาย 5) การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก 6) การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน 7) วัตถุประสงค์ 8) กลยุทธ์และ 9) การกำหนดแผนปฏิบัติการ

ปิยนันท์ ปิตโต (2560, หน้า) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา กล่าวว่า องค์ประกอบของกลยุทธ์ ประกอบด้วย

- 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) วัตถุประสงค์ และ 4) วิธีดำเนินการ

รมณี เหลี่ยมแสง (2561, หน้า 85) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การบริหาร การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางสะเต็มศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กล่าวว่า องค์ประกอบของกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าประสงค์ 4) กลยุทธ์หลัก 5) กลยุทธ์ย่อย และ 6) ตัวชี้วัด

วัฒนา สายเชื้อ (2561, หน้า 8) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การใช้ หลักสูตร มาภิบาลในงานวิชาการของโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กล่าวว่า องค์ประกอบ ของกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) เป้าประสงค์ 3) พันธกิจ 4) วิธีดำเนินการ 5) โครงการ/กิจกรรม และ 6) ตัวชี้วัด

ประทีป ทับโพน (2563, หน้า 21) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารสถานศึกษา ด้วย ความรับผิดชอบต่อสังคมของโรงเรียนสังกัดเทศบาล กล่าวว่า องค์ประกอบของกล ยุทธ์ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าประสงค์ 4) ประเด็นกลยุทธ์ และ 5) แนวทาง ปฏิบัติ

มานะ ครุฑาโรจน์ (2563, หน้า 11) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การพัฒนา สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยุคการศึกษา 4.0 กล่าวว่า องค์ประกอบของ กล ยุทธ์ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าประสงค์ 4) วิธีดำเนินการ 5) มาตรการ และ 6) แนวทางปฏิบัติ

จันทร์จิรา บุญมี (2564, หน้า 57) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนากลยุทธ์ การ บริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน กล่าวว่า องค์ประกอบของกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าประสงค์ 4) ประเด็นกลยุทธ์ 5) วิธีดำเนินการ 6) มาตรการ และ 7) ตัวชี้วัด

จิราภรณ์ จันทา (2564, หน้า 16) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การพัฒนา คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กล่าวว่า องค์ประกอบของกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าหมาย 4) วัตถุประสงค์ 5) ตัวชี้วัด และ 6) แนวดำเนินการในแต่ละกลยุทธ์

ธีระนันต์ โมธรรม (2566, หน้า 67) กล่าวว่า องค์ประกอบของกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าประสงค์ 4) วิธีการดำเนินการ และ 5) ตัวชี้วัด

จากการศึกษาเอกสารแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้นำมา สังเคราะห์และสรุป ดังตาราง 7

ตาราง 7 สังเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์จากแนวคิดนักวิชาการและนักการศึกษา

| ลำดับที่ | องค์ประกอบ<br>ของกลยุทธ์        | นักศึกษา              |                        |                       |                      |                         |                         |                       |                       |             |                 |         | ร้อยละ | องค์ประกอบที่ศึกษา |
|----------|---------------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|----------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|-----------------|---------|--------|--------------------|
|          |                                 | ปิยนันท์ ปิตโต (2560) | รมณี เหลี่ยมแสง (2561) | วัฒนา สายเชื้อ (2561) | ประทีป ทับโพน (2563) | มานะ คุรุฑาโรจน์ (2563) | จันทร์จิรา บุญมี (2564) | ศิริภรณ์ จันทา (2564) | ธีรนนต์ โมธรรม (2566) | Gill (2006) | Glickman (2010) | ความถี่ |        |                    |
| 1        | วิสัยทัศน์                      | ✓                     | ✓                      | ✓                     | ✓                    | ✓                       | ✓                       | ✓                     | ✓                     | ✓           | ✓               | 10      | 100    | ✓                  |
| 2        | พันธกิจ                         | ✓                     | ✓                      | ✓                     | ✓                    | ✓                       | ✓                       | ✓                     | ✓                     | ✓           | ✓               | 10      | 100    | ✓                  |
| 3        | เป้าหมาย                        |                       |                        |                       |                      |                         |                         | ✓                     |                       | ✓           |                 | 2       | 20     |                    |
| 4        | วิธีดำเนินการ                   | ✓                     |                        | ✓                     |                      | ✓                       | ✓                       |                       | ✓                     |             | ✓               | 6       | 60     | ✓                  |
| 5        | ตัวชี้วัด                       |                       | ✓                      | ✓                     |                      |                         | ✓                       | ✓                     | ✓                     |             |                 | 5       | 50     | ✓                  |
| 6        | วัตถุประสงค์                    | ✓                     |                        |                       |                      |                         |                         | ✓                     |                       | ✓           |                 | 3       | 30     |                    |
| 7        | เป้าประสงค์                     |                       | ✓                      | ✓                     | ✓                    | ✓                       | ✓                       |                       | ✓                     |             |                 | 6       | 60     | ✓                  |
| 8        | มาตรการ                         |                       |                        |                       |                      | ✓                       | ✓                       |                       |                       |             |                 | 2       | 20     |                    |
| 9        | กลยุทธ์                         |                       |                        |                       |                      |                         |                         |                       |                       | ✓           |                 | 3       | 30     |                    |
|          | 9.1 กลยุทธ์หลัก                 |                       | ✓                      |                       |                      |                         |                         |                       |                       |             |                 |         |        |                    |
|          | 9.2 กลยุทธ์ย่อย                 |                       | ✓                      |                       |                      |                         |                         |                       |                       |             |                 |         |        |                    |
| 10       | ประเด็นกลยุทธ์                  |                       |                        |                       | ✓                    |                         | ✓                       |                       |                       |             |                 | 2       | 20     |                    |
| 11       | แนวทางปฏิบัติ                   |                       |                        |                       |                      |                         |                         |                       |                       |             |                 | 4       | 40     |                    |
|          | 11.1 แนวทางปฏิบัติ              |                       |                        |                       | ✓                    | ✓                       |                         |                       |                       |             |                 |         |        |                    |
|          | 11.2 แนวดำเนินการในแต่ละกลยุทธ์ |                       |                        |                       |                      |                         |                         | ✓                     |                       |             | ✓               |         |        |                    |
| 12       | ปรัชญาขององค์การ                |                       |                        |                       |                      |                         |                         |                       |                       |             | ✓               | 1       | 10     |                    |
| 13       | นโยบาย                          |                       |                        |                       |                      |                         |                         |                       |                       |             | ✓               | 1       | 10     |                    |
| 14       | การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก   |                       |                        |                       |                      |                         |                         |                       |                       |             | ✓               | 1       | 10     |                    |
| 15       | การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน    |                       |                        |                       |                      |                         |                         |                       |                       |             | ✓               | 1       | 10     |                    |
| 16       | การกำหนดแผนปฏิบัติการ           |                       |                        |                       |                      |                         |                         |                       |                       |             | ✓               | 1       | 10     |                    |
| 17       | โครงการ/กิจกรรม                 |                       |                        | ✓                     |                      |                         |                         |                       |                       |             |                 | 1       | 10     |                    |
|          | รวม                             | 4                     | 6                      | 6                     | 5                    | 6                       | 7                       | 6                     | 5                     | 5           | 9               |         |        |                    |

จากตาราง 7 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบกลยุทธ์ พบว่า มีองค์ประกอบกลยุทธ์ทั้งหมด 17 แบบ ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาองค์ประกอบกลยุทธ์ที่มีค่าความถี่สูงตั้งแต่ 5 ขึ้นไป หรือร้อยละ 50 ขึ้นไป จะได้องค์ประกอบกลยุทธ์ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าประสงค์ 4) วิธีดำเนินการ และ 5) ตัวชี้วัด โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 3.4.1 วิสัยทัศน์

นฤมล ทัดสา (2564) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดภาพแห่งความสำเร็จในอนาคตขององค์กรให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด โดยมีทิศทางการดำเนินงานเป็นไปตามภารกิจขององค์กร

สรญา วัชรสังกาต (2564) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การตั้งเป้าหมายให้เป็นไปในทิศทางที่สถานศึกษามุ่งไปสู่การพัฒนานักเรียนให้มีทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมที่ดีกว่าในปัจจุบันและมีความยั่งยืนในระยะยาว

ธีระนันต์ โมธรรม (2566) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพในอนาคตขององค์กรที่ต้องจะเห็นต้องการจะเป็นตามระยะเวลาที่กำหนด โดยระบุเป็นข้อความที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทางและจุดยืนที่ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้นเป็นจุดหมายปลายทางร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง วิสัยทัศน์จึงเป็นภาพความสำเร็จที่เกิดขึ้นอย่างสมเหตุสมผลซึ่งหน่วยงานสามารถบรรลุได้ เมื่อมีการพัฒนาองค์กรและมีการดำเนินการเต็มศักยภาพของบุคลากร

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพอนาคตที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องการบรรลุ ซึ่งกำหนดไว้ในกรอบระยะเวลาและมีทิศทางที่ชัดเจน โดยมุ่งเน้นให้ทุกฝ่ายในองค์กรทำงานร่วมกันอย่างเต็มศักยภาพเพื่อสร้างความสำเร็จ ทั้งในด้านการกิจการพัฒนาบุคลากร และการปรับปรุงระบบการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

#### 3.4.2 พันธกิจ

สรญา วัชรสังกาต (2564) กล่าวว่า พันธกิจ หมายถึง บทบาทหน้าที่ของโรงเรียนที่จะต้องทำเพื่อแสดงถึงความมุ่งมั่น ความตั้งใจที่จะบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้

นฤมล ทัดสา (2564) กล่าวว่า พันธกิจ หมายถึง การกำหนด ภารกิจขอบเขตของการปฏิบัติงานในองค์กรที่แสดงให้เห็นถึงทิศทางและความเชื่อที่ว่า วิสัยทัศน์จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

ธีระนันต์ โมธรรม (2566) กล่าวว่า พันธกิจ หมายถึง ขอบเขตของงาน หรือบทบาทหน้าที่ที่องค์กรจะต้องทำเป็นคำที่ขยายความหมายของวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น แสดงให้เห็นถึงทิศทางและความเชื่อที่ว่าวิสัยทัศน์จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

สรุปได้ว่า พันธกิจ หมายถึง บทบาทหน้าที่หรือขอบเขตการทำงานที่องค์กรต้องดำเนินการ ซึ่งทำหน้าที่ขยายและสนับสนุนวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน โดยเป็นการแสดงถึงความมุ่งมั่นและความตั้งใจขององค์กรที่จะบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้

#### 3.4.3 เป้าประสงค์

นฤมล ทัดสา (2564) กล่าวว่า เป้าประสงค์ หมายถึง การกำหนดภาพความสำเร็จของการดำเนินงานในขั้นตอนสุดท้ายของแต่ละกลยุทธ์ตามเวลาที่กำหนดขององค์กร

สรญา วัชรสังาศ (2564) กล่าวว่า เป้าประสงค์ หมายถึง สิ่งที่โรงเรียนกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทางสูงสุดที่มีผล เป็นไปตามพันธกิจที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต

ธีระนันต์ โมธรรม (2566) กล่าวว่า เป้าประสงค์ หมายถึง ภาพความสำเร็จของการดำเนินงานซึ่งใช้เป็นแนวทางที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทางสูงสุดที่มีผลเป็นไปตามพันธกิจที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต การกำหนดช่วงเวลาอาจแตกต่างกัน อาจกำหนดเป็นระยะ ๆ ก็ได้

สรุปได้ว่า เป้าประสงค์ หมายถึง ภาพความสำเร็จของการดำเนินงานซึ่งใช้เป็นแนวทางที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทางสูงสุดที่มีผลเป็นไปตามพันธกิจที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต การกำหนดช่วงเวลาอาจแตกต่างกัน อาจกำหนดเป็นระยะ ๆ ก็ได้

#### 3.4.4 วิธีการดำเนินการ

วิสูตร ชลนิธิ (2559) กล่าวว่า วิธีการดำเนินการ หมายถึง แนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ

สรญา วัชรสังาศ (2564) กล่าวว่า วิธีการดำเนินการ หมายถึง แนวปฏิบัติที่ต้องใช้เทคนิคและวิธีการที่หลากหลายในการตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ ของโรงเรียนเพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธีระนันต์ โมธรรม (2566) กล่าวว่า วิธีการดำเนินการ หมายถึง แนวทางสำคัญในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เริ่มตั้งแต่การวางแผน การหาทางเลือกที่ดีที่สุด การระดมและจัดสรรทรัพยากร

สรุปได้ว่า วิธีการดำเนินการ หมายถึง แนวทางสำคัญในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เริ่มตั้งแต่การวางแผน การหาทางเลือกที่ดีที่สุด การระดมและจัดสรรทรัพยากร

#### 3.4.5 ตัวชี้วัด

นฤมล ทัดสา (2564) กล่าวว่า ตัวชี้วัด หมายถึง ดัชนีที่บ่งบอกถึง ความก้าวหน้าขององค์กร ซึ่งจะวัดผลและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้

สรญา วัชรสังาศ (2564) กล่าวว่า ตัวชี้วัด หมายถึง สิ่งที่โรงเรียน ได้กำหนดขึ้นเพื่อบ่งบอกว่าการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ธีระนันต์ โมธรรม (2566) กล่าวว่า ตัวชี้วัด หมายถึง ดัชนีที่แสดงถึง ลักษณะของสถานภาพที่ต้องการศึกษา สะท้อนความสำเร็จของการปฏิบัติงานซึ่งกำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ ซึ่งสามารถนำมาวัดผลและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จขององค์กรได้

สรุปได้ว่า ตัวชี้วัด หมายถึง ดัชนีที่แสดงถึงลักษณะของสถานภาพที่ต้องการศึกษา สะท้อนความสำเร็จของการปฏิบัติงานซึ่งกำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ ซึ่งสามารถนำมาวัดผลและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จขององค์กรได้

## 4. การสร้างคู่มือ

### 4.1 ความหมายของคู่มือ

คู่มือเป็นสื่อที่ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพหรือเพิ่มความสะดวก ดังนั้นการผลิตคู่มือจึงต้องมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบ เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ นักการศึกษาได้ กล่าวถึงความหมายของคู่มือ ดังนี้

บังอร เทพโกมุท (2555) กล่าวว่า คู่มือ หมายถึง หนังสือหรือ เอกสาร ที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ใช้อคู่มือได้ศึกษาทำความเข้าใจและ สามารถนำไปปฏิบัติได้ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของตน

กัลยาณี ชุ่มชื่น (2560) กล่าวว่า คู่มือ หมายถึง เอกสารที่เขียนขึ้น เพื่อเป็น แนวทางให้ผู้ใช้อคู่มือได้ศึกษาทำความเข้าใจและง่ายต่อการปฏิบัติตามได้ ในการทำกิจกรรม

อย่างใดอย่างหนึ่ง สามารถนำไปใช้ในการส่งเสริมพัฒนา และแก่นักเรียนอย่าง ถูกต้องเหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุสำเร็จ ตามเป้าหมาย

ชลธาร สมาธิ (2560) กล่าวว่า คู่มือ หมายถึง หนังสือหรือ เอกสารที่ให้ ความรู้เกี่ยวกับการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งแก่ผู้อ่าน โดยมุ่งหวังให้ผู้อ่านหรือผู้ใช้มีความเข้าใจ สามารถดำเนินการในเรื่องนั้นด้วยตนเองได้อย่างเหมาะสม หรือหนังสือ หรือ เอกสารที่ใช้ ประกอบควบคุมเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

นพภัสสร ศิริวัฒนมิชัย (2562) กล่าวว่า คู่มือ หมายถึง เอกสารหรือหนังสือ ที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ผู้ใช้ สามารถศึกษาเรียนรู้ และเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานกิจกรรมนั้น ๆ

ก่อกนิษฐ์ คำมะลา (2563) กล่าวว่า คู่มือ หมายถึง เอกสาร ตำรา สมุด เป็นรูปเล่มเล็กกะทัดรัด ขนาดพกพา มีความสวยงาม ที่ใช้ควบคุมกับการกระทำ สิ่งใดสิ่ง หนึ่ง ตามวัตถุประสงค์ โดยใช้ภาษาที่อ่านเข้าใจง่ายต่อการรับรู้ มีภาพประกอบ และมี แนวทางรายละเอียดสามารถปฏิบัติได้เกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้องและควรเป็นคู่มือ ที่ดีที่ประกอบไปด้วย รูปแบบ เนื้อหา และการนำไปทดลองใช้ปฏิบัติเกิดทักษะและ เข้าใจ ในขั้นตอนการปฏิบัติ

ธีระนันต์ โมธรรม (2566) กล่าวว่า คู่มือ หมายถึง เอกสารหรือหนังสือที่ จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทาง ในการนำไปปฏิบัติได้ โดยใช้ภาษาที่อ่านเข้าใจง่ายต่อการรับรู้ มีแนวทางรายละเอียด สามารถปฏิบัติได้เกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า คู่มือ หมายถึง เอกสาร ตำรา หรือสมุด ที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ ประกอบตำรา เพื่ออำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการศึกษาหรือการปฏิบัติเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อให้ประสบผลอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4.2 ขั้นตอนการสร้างคู่มือ

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงขั้นตอนการสร้างคู่มือ ไว้ดังนี้

พิเศษ ปันรัตน์ (2556) กล่าวว่า ขั้นตอนและแนวทางการจัดทำ คู่มือว่ามี รายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. กำหนดหัวข้อเรื่องที่จะทำ คำนคว้า จัดหา รวบรวม และศึกษา รายละเอียดเอกสารที่เกี่ยวข้อง

2. จัดทำกระบวนการ /ขั้นตอนงาน Work Flow
  3. เขียนรายละเอียดในแต่ละกระบวนการงาน /ขั้นตอนงาน
  4. ทดสอบ
  5. ปรับปรุง เผยแพร่ใช้งานจริง
  6. ประเมิน ปรับปรุง พัฒนาให้เป็นปัจจุบันและใช้เป็นมาตรฐาน
- สรณ จินตวัฒน์ (2557) กล่าวว่า ขั้นตอนการจัดทำคู่มือ ปฏิบัติงาน

ประกอบด้วย 12 ขั้นตอน คือ

1. ศึกษารายละเอียดของงานจากเอกสาร
2. สังเกตการณ์ปฏิบัติงานจริงจากหน้างาน
3. จัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Work Flow)
4. จัดทำรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานโดยละเอียด
5. ตรวจสอบรายละเอียดขั้นตอน (ทำความเข้าใจ)
6. ตรวจสอบในประเด็นกฎหมาย/กฎระเบียบ
7. ขออนุมัติการประกาศบังคับใช้คู่มือปฏิบัติงาน
8. บันทึกเข้าระบบการควบคุมเอกสาร
9. เผยแพร่คู่มือปฏิบัติงาน
10. ฝึกอบรมและให้ความรู้วิธีการใช้งานคู่มือปฏิบัติงาน
11. ทดสอบความเข้าใจของผู้ใช้งาน
12. รวบรวมข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงคู่มือ

ชลธาร สมานธิ (2560) กล่าวว่า ขั้นตอนการจัดทำคู่มือ มีดังต่อไปนี้

1. กำหนดหัวข้อเรื่องที่จะศึกษา
2. ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง
3. จัดทำตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน
4. ตรวจสอบและทดสอบเนื้อหา
5. ปรับปรุงคู่มือและใช้งาน
6. ประเมินผล รวบรวมข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงคู่มือ และจัดทำ

คู่มือที่สมบูรณ์เหมาะสมต่อการใช้งาน

สุวีพร ประภาหาร (2560) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการจัดทำคู่มือ ไว้ดังนี้  
ไปปรับปรุงแก้ไข

1. ศึกษาข้อมูลจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตำราต่าง ๆ
2. สืบหาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับหลักสูตร
3. วิเคราะห์ผู้ใช้คู่มือ
4. จัดทำคู่มือโดยการนำข้อมูลพื้นฐานดำเนินการจัดทำคู่มือ
5. ทดสอบคู่มือ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของผู้ทรงคุณวุฒิ
6. ประเมินคุณภาพของคู่มือ
7. นำคู่มือไปใช้

ธีระนันท์ โมธรรม (2566) ได้กล่าวว่าถึงขั้นตอนการจัดทำคู่มือ ไว้ดังนี้

1. กำหนดหัวข้อเรื่องที่จะทำ ค้นคว้า จัดหา รวบรวม และศึกษารายละเอียดเอกสารที่เกี่ยวข้อง
2. จัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน
3. ตรวจสอบและทดสอบเนื้อหา
4. ปรับปรุงคู่มือและใช้งาน

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการสร้างคู่มือ มีขั้นตอนการจัดทำที่สำคัญ คือ

- 1) กำหนดหัวข้อเรื่องที่จะทำ ค้นคว้า จัดหา รวบรวม และศึกษารายละเอียดเอกสารที่เกี่ยวข้อง
- 2) จัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- 3) ตรวจสอบและทดสอบเนื้อหา และ
- 4) ปรับปรุงคู่มือและใช้งาน

#### 4.3 องค์ประกอบของคู่มือ

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงองค์ประกอบของคู่มือ ไว้ดังนี้

สุนตรา แสงรัตนกุล (2558) กล่าวว่า คู่มือมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ คำชี้แจงหรือคำแนะนำในการใช้คู่มือ เนื้อหาสาระ ขั้นตอนและวิธีการ ปฏิบัติงาน การวัดผลและประเมินผล แหล่งอ้างอิง เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้ในการ ค้นคว้าและศึกษาเพิ่มเติม รวมทั้งแบบฝึกหัดและแบบฝึกปฏิบัติเพื่อช่วยให้ผู้ใช้คู่มือได้ ทบทวนความรู้ ความเข้าใจ สามารถดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ชลธาร สมาน (2560) กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญของคู่มือ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 คำชี้แจงการใช้คู่มือและวัตถุประสงค์คู่มือ ส่วนที่ 2 เนื้อหาสาระแบบฝึกกิจกรรม และการวัดประเมินผล ส่วนที่ 3 แหล่งอ้างอิง ซึ่ง องค์ประกอบที่สำคัญของคู่มือ นั้นจะต้องง่ายต่อการทำความเข้าใจ มีวิธีการใช้ไม่

สลับซับซ้อน การนำเสนอแหล่งความรู้สื่ออุปกรณ์มีความสอดคล้องกับเนื้อหาหรือกิจกรรม

สุริพร ประภาหาร (2560) กล่าวว่า คู่มือมีประกอบ 4 องค์ประกอบ ดังนี้  
1) คำชี้แจง วัตถุประสงค์ วิธีการใช้ คำแนะนำ 2) เนื้อหาที่จะจัด ประสบการณ์ 3) การเตรียมการจัดประสบการณ์ 4) แผนการจัดประสบการณ์ ซึ่ง ประกอบด้วย กระบวนการวิธีการ กิจกรรมการจัดประสบการณ์ การวัดและประเมินผล ความรู้เสริม ปัญหาและคำแนะนำ เกี่ยวกับการป้องกันและการแก้ไขปัญหา และ แหล่งข้อมูลอ้างอิงต่าง ๆ

สุเทพ ไชยวุฒิ (2560) กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญ คือ วิธีการใช้คู่มือหรือคำแนะนำในการใช้คู่มือ เนื้อหาสาระ คำชี้แจงเกี่ยวกับการจัดเตรียม วัสดุ อุปกรณ์การจัดกิจกรรม แหล่งข้อมูลอ้างอิง เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้ คู่มือ ให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามวัตถุประสงค์

นงคริย์ เคนไชยวงศ์ (2561) ได้พัฒนาคู่มือการใช้กลยุทธ์การจัดการศึกษาแบบเรียนรวมอย่างมีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) คำนำ 2) สารบัญ 3) คำชี้แจง 4) วัตถุประสงค์ 5) ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 6) ประเด็นกลยุทธ์ 7) กิจกรรม 8) วิธีการบริหารตามกลยุทธ์

ธีระนันต์ โมธรรม (2566) กล่าวว่า องค์ประกอบของคู่มือ ประกอบด้วย  
1) คำชี้แจงการใช้คู่มือ 2) กลยุทธ์ 3) วัตถุประสงค์ และ 4) แหล่งข้อมูลอ้างอิงต่าง ๆ

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของคู่มือ ประกอบด้วย 1) คำชี้แจง 2) เนื้อหาสาระ 3) ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงาน 4) การวัดและประเมินผล 5) แหล่งอ้างอิง

#### 4.4 ลักษณะของคู่มือที่ดี

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงลักษณะของคู่มือที่ดี ไว้ดังนี้

สิริกร ประสพสุข (2555) ได้สรุปว่าคู่มือที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

1. ด้านรูปแบบ มีขนาดรูปเล่มเหมาะสม ตัวอักษรอ่านง่าย ชัดเจน รูปประกอบเหมาะสมกับเนื้อหา และการนำเสนอกิจกรรมแต่ละขั้นตอนมีความชัดเจน
2. ด้านเนื้อหา วัตถุประสงค์ของคู่มือกำหนดไว้ชัดเจน เหมาะสม ระบุขอบข่ายเนื้อหาเนื้อหาครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ คำแนะนำการศึกษาคู่มือเขียนได้ชัดเจน เข้าใจง่าย เนื้อหาความรู้มีความเหมาะสมตรงกับความต้องการและความจำเป็น

3. ด้านการนำไปใช้ กำหนดขั้นตอนการศึกษาคู่มือไว้ชัดเจน กำหนดกิจกรรม เนื้อหาและแบบฝึกได้สัมพันธ์ มีกิจกรรมประเมินผลเหมาะสมกับเนื้อหาของคู่มือ

ชลธาร สมานธิ (2560) กล่าวว่า คู่มือที่ดีนั้น ควรประกอบด้วย เนื้อหาที่ชัดเจน เข้าใจง่าย มีรูปเล่มกระชับรัด ตัวอักษรอ่านง่าย ชัดเจน มีการจัดลำดับ ข้อมูลนำเสนอเป็นขั้นตอนที่เข้าใจง่าย ในด้านของเนื้อหาควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ อย่างชัดเจน มีการระบุขอบข่ายเนื้อหาที่ครอบคลุม มีคำแนะนำในการศึกษาคู่มือ ซึ่งเขียนไว้ชัดเจน มีความเหมาะสมตรงกับความต้องการและความจำเป็น

วัฒนา สายเชื้อ (2561) กล่าวว่า คู่มือที่ดีต้องเป็นแนวปฏิบัติที่สำคัญ วิธีการจัดกิจกรรมมีความละเอียด อ่านแล้วสามารถนำไปปฏิบัติได้ ควรแสดง แผนภาพ แผนภูมิ แผนผัง เพื่อช่วยให้ปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ ได้ง่าย และรูปแบบของ คู่มือควรน่าสนใจ มีแหล่งอ้างอิงที่สามารถค้นคว้าเพิ่มเติมได้

สรญา วัชรสังกาศ (2564) กล่าวว่า คู่มือที่ดี จะต้องประกอบไปด้วย 1) เนื้อหาหรือรายละเอียดควรตรงกับเรื่องที่ศึกษา และไม่ยากจนเกินไป 2) รูปแบบ น่าสนใจ ชัดเจนอ่านง่าย มีรูปภาพหรือตัวอย่างประกอบเพื่อให้เข้าใจง่ายขึ้น 3) การนำไปใช้ควรระบุขั้นตอนวิธีการใช้ให้ชัดเจนเข้าใจตรงกัน 4) ความเชื่อมั่นใน การทำงาน ทุกคนอ่านคู่มือแล้วปฏิบัติได้จริง

ธีระนันต์ โมธรรม (2566) กล่าวว่า ลักษณะของคู่มือที่ดี ต้องมีรูปแบบ น่าสนใจ ชัดเจนอ่านง่าย โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ 1) ด้านรูปเล่มของคู่มือ 2) ด้านเนื้อหาของคู่มือ และ 3) ด้านการนำไปใช้

สรุปได้ว่า ลักษณะคู่มือที่ดี ต้องมีรูปแบบที่น่าสนใจ เนื้อหาชัดเจน เข้าใจง่าย โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ 1) รูปแบบ 2) เนื้อหาของคู่มือ และ 3) การใช้คู่มือ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

วนิดา แสนอินตะ และ เอกราช โษษิตพิมานเวช (2565) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์เพื่อการบริหารโรงเรียนเอกชนในสังคมไทยปัจจุบันโดยใช้ SOAR Analysis ว่า การพัฒนากลยุทธ์เพื่อการบริหารโรงเรียนเอกชนในสังคมไทยปัจจุบันควรมีกลยุทธ์ในการดำเนินการภายในขอบเขตซึ่งสามารถจะปฏิบัติงานให้สำเร็จเพื่อบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครูและบุคลากรภายในโรงเรียน

เอกชนและชุมชนภายนอกโรงเรียนเอกชน มีการนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจสภาพปัจจุบันในสังคมไทย เพื่อกำหนดเป็นนโยบายการพัฒนาของโรงเรียนเอกชน อีกทั้งยังเป็นการแก้ปัญหาและการกำหนดกลยุทธ์การบริหารของโรงเรียนเอกชน ซึ่งในอดีตที่ผ่านมาโรงเรียนเอกชนล้วนแล้วแต่ทำการวิเคราะห์ วางแผนกลยุทธ์ และพัฒนากลยุทธ์ในโรงเรียนโดยใช้ SWOT Analysis ซึ่งในศตวรรษที่ 21 การใช้ SWOT Analysis เพื่อทำการวิเคราะห์การวางแผนกลยุทธ์และการพัฒนากลยุทธ์เพื่อการบริหารโรงเรียน ในสังคมไทยปัจจุบันยังถือว่าไม่เพียงพออีกต่อไปแล้ว เพราะว่าสภาพสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ และสังคมไทยได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้น โรงเรียนจึงควรปรับเปลี่ยนมาใช้ SOAR Analysis เพื่อทำการวิเคราะห์วิเคราะห์ การวางแผนกลยุทธ์และการพัฒนากลยุทธ์ จึงจะเหมาะสมกับโรงเรียนในสภาพสังคมปัจจุบันในยุคศตวรรษที่ 21 ที่มีความเหมาะสมทันยุคทันเหตุการณ์และเหมาะสมกับการนำการเปลี่ยนแปลงที่ดีมาสู่โรงเรียน อีกทั้ง SOAR Analysis มีข้อดี คือ สามารถวิเคราะห์สภาพภายนอกและภายในโรงเรียนเพื่อพัฒนากลยุทธ์ของโรงเรียน เป็นการพัฒนากลยุทธ์ของโรงเรียนในเชิงบวก นั่นคือ เป็นการพัฒนากลยุทธ์ของโรงเรียนโดยมุ่งไปที่จุดแข็ง สิ่งที่ประสบความสำเร็จที่ผ่านมาของโรงเรียน ค้นหาโอกาสแห่งความสำเร็จ สร้างแรงบันดาลใจ นำพาโรงเรียนไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกันของผู้บริหาร ครูและบุคลากรภายในโรงเรียน และอีกทั้งยังสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้นภายในโรงเรียนเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพสังคมไทยปัจจุบันในศตวรรษที่ 21

ธีระนันต์ โมธรรม (2566) ได้ทำการศึกษา เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม ว่า การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ระยะ ประกอบด้วย ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน ดำเนินการโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน และยืนยันองค์ประกอบ โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ระยะที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน ดำเนินการโดยสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ระยะที่ 3 การตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ ดำเนินการโดยเก็บข้อมูลกับผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 84 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบ

หลายขั้นตอน และระยะที่ 4 การจัดทำคู่มือการใช้กลยุทธ์ดำเนินการโดยให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสังเคราะห์ เอกสาร แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน 2) ความฉลาดทางวัฒนธรรม 3) การตัดสินใจ และ 4) การมีส่วนร่วม โดยทุกองค์ประกอบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

2. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ 7 พันธกิจ 7 เป้าประสงค์ 7 กลยุทธ์ 81 วิธีดำเนินการ และ 19 ตัวชี้วัด

3. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน ในภาพรวม มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

4. คู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

สรุป จากการศึกษางานวิจัย พบว่า งานวิจัยของ วนิตาและเอกราช (2565) เน้นการใช้กรอบ SOAR Analysis เพื่อพัฒนากลยุทธ์เชิงบวกในการบริหารโรงเรียนเอกชน ให้สอดคล้องกับบริบทสังคมไทยยุคใหม่ ส่วนงานวิจัยของ ชีระนันท์ (2565) มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน โดยกำหนดองค์ประกอบ วิธีการ และเครื่องมือเชิงปฏิบัติที่สามารถนำไปใช้ได้จริง ทั้งสองงานวิจัยสะท้อนให้เห็นแนวโน้มการบริหารและภาวะผู้นำการศึกษาในปัจจุบันที่ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์เชิงบวก การมีส่วนร่วม และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เป็นรูปแบบการวิจัยแบบผสมผสาน แบ่งการดำเนินการวิจัยออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน

ระยะที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

ระยะที่ 3 การตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

ระยะที่ 4 การจัดทำคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

#### ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน

การวิจัยในระยะนี้การมุ่งหาคำตอบตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 คือ เพื่อศึกษาองค์ประกอบขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งการดำเนินการวิจัยในระยะนี้เป็นการดำเนินการใช้ระเบียบวิธีเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

##### 1.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้วิจัยทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร เพื่อให้ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน

### 1.1.1 แหล่งข้อมูล

ผู้วิจัยศึกษานิยาม หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ดังนี้ Deloitte (2013), Ferdman and Deane (2014), McCauley (2014), Gallegos (2014), Dillon and Bourke (2016), Wuffli (2016), EU project (2016–2018), Karn Ferry (2019), นันทนา เจริญสุข (2563) แล้วนำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุม

### 1.1.2 เครื่องมือในการวิจัย

1.1.2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนนี้ คือ แบบสังเคราะห์เอกสารมีรายละเอียด ดังนี้

1.1.2.2 แบบสังเคราะห์เอกสาร มีลักษณะเป็นแบบสังเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับนิยาม หลักการ ทฤษฎี และผลงานวิจัย เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร

1.1.2.3 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขั้นตอนนี้โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.1.2.4 แบบสังเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบครอบคลุม

- 1) ผู้วิจัยทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน
- 2) ผู้วิจัยสร้างแบบสังเคราะห์เอกสารองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับนิยาม หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3) ตรวจสอบคุณภาพของแบบสังเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยนำแบบสังเคราะห์เอกสารฉบับร่างไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและครอบคลุมตามตัวแปรที่ศึกษา และทำการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ก่อนนำไปใช้จริง

### 1.1.3 การเก็บข้อมูล

การศึกษานิยาม หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัย แล้วจัดกลุ่มองค์ประกอบเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนลงในแบบสังเคราะห์เอกสาร

### 1.1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารใช้การวิเคราะห์เนื้อหาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยจะได้จัดกลุ่มตัวแปรที่มีความหมายคล้ายคลึงกันเข้าในกลุ่มเดียวกัน และเลือกกลุ่มตัวแปรที่มีค่าความถี่ร้อยละ 40 ขึ้นไป

### 1.1.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ

## 1.2 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ

### ครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้ได้ (ร่าง) องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน

#### 1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 5 คน โดยวิธีเลือกแบบเจาะจง โดยผู้ทรงคุณวุฒิ มีคุณสมบัติ ดังนี้

##### 1.1 ผู้อำนวยการโรงเรียน

1.2 มีประสบการณ์ในการบริหารงานไม่น้อยกว่า 10 ปี หรือวิทยฐานะเชี่ยวชาญ

#### 2. เครื่องมือในการวิจัย

##### 2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

## 2.2 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

2.2.1 ผู้วิจัยจัดร่างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับประเด็นองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบึงกาฬ และนำร่างแบบสัมภาษณ์ให้ประธานกรรมการและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมของการใช้ภาษาและความสมบูรณ์ของแบบสัมภาษณ์

2.2.2 ผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามสัมภาษณ์ตามข้อเสนอแนะ ของประธานกรรมการและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และจัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้

3.1 ขออนุญาตจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2 ผู้วิจัยนำเครื่องมือได้แก่ แบบสัมภาษณ์ไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยมีการนัดหมายล่วงหน้า เพื่อชี้แจงแนะนำเบื้องต้น กำหนดนัดหมาย และสถานที่ก่อนที่ผู้วิจัยจะไปสัมภาษณ์ พร้อมทั้งจัดส่งเอกสารโครงร่างและแบบสัมภาษณ์ล่วงหน้า ไม่น้อยกว่า 5 วัน

3.3 ดำเนินการเก็บข้อมูลในโรงเรียนที่ได้นัดหมายไว้ จากการสัมภาษณ์ด้วยการจดบันทึกและบันทึกเทป โดยผู้วิจัยจะต้องได้รับอนุญาตจากผู้ให้ข้อมูลใน การบันทึกเทป และชี้แจงว่าจะทำลายเทปบันทึก เมื่อได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเสร็จสิ้นแล้ว

## 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา(Content Analysis) และนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 1 มาจัดกลุ่มตัวแปรที่มีความหมาย คล้ายคลึงกันเข้ากลุ่มเดียวกัน สรุปเป็น (ร่าง) ตัวแปรเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน

## 1.3 ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร

ผู้วิจัยจัดทำองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน จากการสังเคราะห์นิยาม หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยและข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อ

ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### 1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล 3 กลุ่ม คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 1 คน ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 2 คน ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้น 5 คน โดยผู้วิจัยเป็นผู้เลือก ซึ่งมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ดังนี้

1.1 อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา อาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการได้แก่ ผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านหลักการบริหารการศึกษา เป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 10 ปี วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกหรือมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่า ผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 1 คน

1.2 ผู้บริหารการศึกษา มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอก หรือมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ หรือมีประสบการณ์ในการบริหารไม่น้อยกว่า 5 ปี สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2 คน

1.3 ผู้อำนวยการโรงเรียน ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานไม่น้อยกว่า 10 ปี หรือวิทยฐานะเชี่ยวชาญ จำนวน 2 คน

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามในการตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ประเด็นข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับ ตามวิธีของเรนซิสไลเคอร์ท (Rensis Likert Method) มีความหมายและค่าน้ำหนัก ดังนี้

5 หมายถึง ความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ความเหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ความเหมาะสม อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ความเหมาะสม อยู่ในระดับน้อยที่สุด

## 2.2 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

2.2.1 ผู้วิจัยนำองค์ประกอบที่สังเคราะห์ได้จากเอกสาร และจากการสัมภาษณ์ มาร่างแบบสอบถามเพื่อหาความเหมาะสมและความเป็นไปได้

2.2.2 นำร่างแบบสอบถามให้ประธานกรรมการและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมของการใช้ภาษาและความสมบูรณ์ของแบบสัมภาษณ์

2.2.3 ผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของประธานกรรมการและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และจัดพิมพ์แบบสอบถาม

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามการยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี

3.1 ขอหนังสือราชการจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2 ผู้วิจัยนำเครื่องมือได้แก่ แบบสอบถามไปมอบให้ผู้ตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง

3.3 ดำเนินการเก็บแบบสอบถาม จากผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อนำมารายงานการจัดเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

## 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์แล้วนำไปวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อพิจารณาความเหมาะสมทั้งโดยภาพรวมและรายด้านและแปลความหมาย ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, หน้า 65)

- 4.51 – 5.00 หมายถึง องค์ประกอบมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.51 – 4.50 หมายถึง องค์ประกอบมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก
- 2.51 – 3.50 หมายถึง องค์ประกอบมีความเหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง
- 1.51 – 2.50 หมายถึง องค์ประกอบมีความเหมาะสม อยู่ในระดับน้อย
- 1.00 – 1.50 หมายถึง องค์ประกอบมีความเหมาะสม อยู่ในระดับน้อยที่สุด

โดยผู้วิจัยเลือกเอาเฉพาะองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของ  
ผู้บริหารโรงเรียน ที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่า 3.51 ขึ้นไป จากนั้น ผู้วิจัยสรุปข้อมูลและดำเนินการ  
ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ  
ครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน

#### 5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
(Standard Deviation)

### ระยะที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

การวิจัยระยะนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการมุ่งเน้นหาคำตอบตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 คือ  
การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

#### 2.1 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ  
ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้ได้ (ร่าง) องค์ประกอบภาวะผู้นำ  
แบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน

##### 1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 5  
คน ทำการสัมภาษณ์เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ของภาวะผู้นำ  
แบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน ผู้ทรงคุณวุฒิได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง ตาม  
คุณสมบัติที่กำหนด ดังนี้

##### 1.1 ผู้อำนวยการโรงเรียน

##### 1.2 มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานไม่น้อยกว่า 10 ปี

มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ หรือ วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 5 คน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับจุดแข็ง โอกาสแรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์แบบสัมภาษณ์จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

2.2 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขั้นตอนนี้มีรายละเอียด ดังนี้

2.2.1 ผู้วิจัยนำองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมที่สังเคราะห์จากเอกสาร และสัมภาษณ์ มาใช้เป็นกรอบในการตั้งคำถามเชิงบวกในการหาจุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

2.2.2 ผู้วิจัยจัดร่างแบบสัมภาษณ์ และนำร่างแบบสัมภาษณ์ให้ประธานกรรมการและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้องความเหมาะสมของการใช้ภาษาและความสมบูรณ์ของแบบสัมภาษณ์

2.2.3 ผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามสัมภาษณ์ตามข้อเสนอแนะของประธานกรรมการและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และจัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์

## 3. การเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ดังนี้

3.1 ขออนุญาตจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2 ผู้วิจัยนำเครื่องมือได้แก่ แบบสัมภาษณ์ไปสัมภาษณ์ด้วยตนเองโดยมีการนัดหมายล่วงหน้า เพื่อชี้แจงแนะนำเบื้องต้น กำหนดนัดหมาย และสถานที่ ก่อนที่ผู้วิจัยจะไปสัมภาษณ์ พร้อมทั้งจัดส่งเอกสารโครงร่างและแบบสัมภาษณ์ล่วงหน้า ไม่น้อยกว่า 5 วัน

3.3 ดำเนินการเก็บข้อมูลในโรงเรียนที่ได้นัดหมายไว้ จากการสัมภาษณ์ด้วยการจดบันทึก โดยผู้วิจัยจะต้องได้รับอนุญาตจากผู้ให้ข้อมูลในการบันทึกเสียง และชี้แจงว่าจะทำลายเสียงนั้นทิ้ง เมื่อได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเสร็จสิ้นแล้ว

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

### 2.2 ร่างกลยุทธ์การพัฒนากฎระเบียบแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ในชั้น 2.1 และ 2.2 มากำหนดเป็นร่างกลยุทธ์การพัฒนากฎระเบียบการพัฒนากฎระเบียบแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี และผู้วิจัยนำร่างกลยุทธ์ที่ได้เสนอประธานกรรมการและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์อีกครั้ง

### 2.3 พัฒนากฎกลยุทธ์การพัฒนากฎระเบียบแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

#### 1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ทำการสนทนากลุ่มเพื่อตรวจสอบร่างกลยุทธ์การพัฒนากฎระเบียบแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน ผู้ทรงคุณวุฒิได้มาโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง ตามคุณสมบัติที่กำหนด ดังนี้

1.1 อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ ผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านหลักการบริหาร การศึกษา เป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 10 ปี วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกหรือมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่า ผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 2 คน

1.2 ผู้บริหารการศึกษา มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท หรือมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ หรือมีประสบการณ์ในการบริหารไม่น้อยกว่า 5 ปี สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2 คน

1.3 ผู้อำนวยการโรงเรียน ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานไม่น้อยกว่า 10 ปี หรือวิทยฐานะเชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน

## 2. เครื่องมือการวิจัย

ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร  
โรงเรียน

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ขออนุญาตราชการจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
สกลนคร เพื่อขอความอนุเคราะห์เรียนเชิญผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

3.2 ดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ทั้งนี้ก่อนการสนทนา  
กลุ่มผู้วิจัยได้นำเสนอถึงที่มา และความสำคัญของการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และ  
นำเสนอร่างกลยุทธ์ให้ ผู้ทรงคุณวุฒิวิพากษ์แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสม ใน  
แต่ละประเด็นของร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ  
เป้าประสงค์ วิธีดำเนินการ และตัวชี้วัด ต่อบรรณนาเพื่อขอรับข้อเสนอแนะ รวมถึง  
ขออนุญาตบันทึกเสียงและจะทำลายเสียงนั้น เมื่อผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอ  
ข้อมูลแล้ว

3.3 สรุปผลการสนทนากลุ่ม เสนอต่อประธานและกรรมการที่  
ปรึกษาวิทยานิพนธ์

3.4 ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะที่ได้จากการ  
สนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ประธานกรรมการและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่มีความสมบูรณ์

## 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content  
Analysis) โดยนำข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของผู้ทรงคุณวุฒิมาพิจารณาจันทามติ และปรับปรุง  
ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

### ระยะที่ 3 การตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็น ประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

#### 3.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดปทุมธานี สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ปีการศึกษา 2567 จำนวน 212 คน ข้อมูล ณ 10  
พฤศจิกายน 2566)

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาปทุมธานี ปีการศึกษา 2567 จำนวน 136 คน ซึ่งเป็นเกณฑ์ขั้นต่ำ ในที่นี้จะใช้  
กลุ่มตัวอย่าง 172 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง Krejcie and Morgan (วาร  
พงษ์สวัสดิ์, 2551) การได้มาของกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage  
Sampling) วิธีการวิจัยได้มาของกลุ่มตัวอย่าง มีขั้นตอน ดังนี้

3.1.2.1 ผู้วิจัยกำหนดใช้ขนาดโรงเรียนเป็นชั้น (State) โดยแบ่งตามขนาด  
และจัดสลากรอบแบบใส่คืนตามขนาดโรงเรียน โดยใช้เกณฑ์ร้อยละ 70 ของโรงเรียนแต่ละ  
โรงเรียนตามขนาด ดังนั้นจะได้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 150 โรงเรียน ดังนี้

- 1) โรงเรียนขนาดเล็ก 98 โรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่าง 70 โรงเรียน
- 2) โรงเรียนขนาดกลาง 109 โรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่าง 76 โรงเรียน
- 3) โรงเรียนขนาดใหญ่ 5 โรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่าง 4 โรงเรียน

3.1.2.2 ผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยศึกษาทุกโรงเรียนในกลุ่มตัวอย่างใน  
ข้อ 3.1.2.1 โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งจะได้ผู้บริหารโรงเรียน  
จำนวน 172 คน

ตาราง 8 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

| ขนาดโรงเรียน         | รายชื่อโรงเรียนขนาดเล็ก     | ผู้บริหารโรงเรียน |               |
|----------------------|-----------------------------|-------------------|---------------|
|                      |                             | ประชากร           | กลุ่มตัวอย่าง |
| โรงเรียน<br>ขนาดเล็ก | 1.โรงเรียนบ้านหาดแห่        | 1                 | 1             |
|                      | 2.โรงเรียนประวิตร (หนองบ่อ) | 1                 | 1             |
|                      | 3.โรงเรียนบ้านคำแวง         | 1                 | 1             |
|                      | 4.โรงเรียนท่าสวาทท่าลี      | 1                 | 1             |
|                      | 5.โรงเรียนบ้านถ้ำเจริญ      | 1                 | 1             |
|                      | 6.โรงเรียนหนองแวงประชาสรรค์ | 1                 | 1             |
|                      | 7.โรงเรียนบ้านหนองแวง       | 1                 | 1             |
|                      | 8.โรงเรียนบ้านหนองบัว       | 1                 | 1             |
|                      | 9.โรงเรียนบ้านโสกบง         | 1                 | 1             |
|                      | 10.โรงเรียนบ้านโนนสา        | 1                 | 1             |
|                      | 11.โรงเรียนบ้านพรสวรรค์     | 1                 | 1             |
|                      | 12.โรงเรียนบ้านชุมภูทอง     | 1                 | 1             |
|                      | 13.โรงเรียนบ้านนาเจริญวิทยา | 1                 | 1             |
|                      | 14.โรงเรียนบ้านห้วยดอกไม้   | 1                 | 1             |
|                      | 15.โรงเรียนบ้านศรีนาวา      | 1                 | 1             |
|                      | 16.โรงเรียนบ้านโนนประเสริฐ  | 1                 | 1             |
|                      | 17.โรงเรียนบ้านคลองทิพย์    | 1                 | 1             |
|                      | 18.โรงเรียนบ้านชำบอน        | 1                 | 1             |
|                      | 19.โรงเรียนบ้านโสกบง        | 1                 | 1             |
|                      | 20.โรงเรียนบ้านไร่โนนสำราญ  | 1                 | 1             |
|                      | 21.โรงเรียนบ้านพรสวรรค์     | 1                 | 1             |
|                      | 22.โรงเรียนบ้านชุมภูทอง     | 1                 | 1             |
|                      | 23.โรงเรียนบ้านนาเจริญวิทยา | 1                 | 1             |
|                      | 24.โรงเรียนบ้านโนนวังเยี่ยม | 1                 | 1             |
|                      | 25.โรงเรียนบ้านโคสี         | 1                 | 1             |

ตาราง 8 (ต่อ)

| ขนาดโรงเรียน         | รายชื่อโรงเรียนขนาดเล็ก             | ผู้บริหารโรงเรียน |               |
|----------------------|-------------------------------------|-------------------|---------------|
|                      |                                     | ประชากร           | กลุ่มตัวอย่าง |
| โรงเรียน<br>ขนาดเล็ก | 26.โรงเรียนแก่งอาฮง                 | 1                 | 1             |
|                      | 27.โรงเรียนบ้านคำภู                 | 1                 | 1             |
|                      | 28.โรงเรียนบ้านท่าโครี              | 1                 | 1             |
|                      | 29.โรงเรียนบ้านท่าโพธิ์             | 1                 | 1             |
|                      | 30.โรงเรียนบ้านแสนสำราญ             | 1                 | 1             |
|                      | 31.โรงเรียนบ้านไร่โนนสำราญ          | 1                 | 1             |
|                      | 32.โรงเรียนบ้านด้าย                 | 1                 | 1             |
|                      | 33.โรงเรียนบ้านท่าอินทร์แปลง        | 1                 | 1             |
|                      | 34.โรงเรียนบ้านดอนแก้วโนนอินทร์แปลง | 1                 | 1             |
|                      | 35.โรงเรียนบ้านไร่สุขสันต์          | 1                 | 1             |
|                      | 36.โรงเรียนบ้านโนนสา                | 1                 | 1             |
|                      | 37.โรงเรียนบ้านดอนแก้วโนนอินทร์แปลง | 1                 | 1             |
|                      | 38.โรงเรียนบ้านห้วยดอกไม้           | 1                 | 1             |
|                      | 39.โรงเรียนบ้านไร่สุขสันต์          | 1                 | 1             |
|                      | 40.โรงเรียนบ้านหนองยาว              | 1                 | 1             |
|                      | 41.โรงเรียนบ้านห้วยเขมได้           | 1                 | 1             |
|                      | 42.โรงเรียนบ้านโคกสว่าง             | 1                 | 1             |
|                      | 43.โรงเรียนบ้านโนนจำปา              | 1                 | 1             |
|                      | 44.โรงเรียนบ้านกำแพงเพชร            | 1                 | 1             |
|                      | 45.โรงเรียนบ้านหนองนาแซง ดอนเจริญ   | 1                 | 1             |
|                      | 46.โรงเรียนบ้านนาป่า                | 1                 | 1             |
|                      | 47.โรงเรียนบ้านเหล่าถาวร            | 1                 | 1             |
|                      | 48.โรงเรียนบ้านสุขสำราญ             | 1                 | 1             |
|                      | 49.โรงเรียนบ้านทุ่งทรายจก           | 1                 | 1             |
|                      | 50.โรงเรียนบ้านศิริพัฒน์            | 1                 | 1             |

ตาราง 8 (ต่อ)

| ขนาดโรงเรียน         | รายชื่อโรงเรียนขนาดเล็ก               | ผู้บริหารโรงเรียน |               |
|----------------------|---------------------------------------|-------------------|---------------|
|                      |                                       | ประชากร           | กลุ่มตัวอย่าง |
|                      | 51.โรงเรียนบ้านดงโทน                  | 1                 | 1             |
|                      | 52.โรงเรียนบ้านหนองบัวงาม             | 1                 | 1             |
|                      | 53.โรงเรียนบ้านหนองจิก                | 1                 | 1             |
|                      | 54.โรงเรียนธเนศวรวิทยา                | 1                 | 1             |
|                      | 55.โรงเรียนบ้านสะง้อ                  | 1                 | 1             |
|                      | 56.โรงเรียนบ้านโคกสว่าง               | 1                 | 1             |
|                      | 57.โรงเรียนบ้านโนนเหมือดแอ่           | 1                 | 1             |
|                      | 58.โรงเรียนบ้านทรัพย์วังทองอุดมทรัพย์ | 1                 | 1             |
|                      | 59.โรงเรียนบ้านคลองเค็ม               | 1                 | 1             |
|                      | 60.โรงเรียนบ้านสรรเสริญ               | 1                 | 1             |
|                      | 61.โรงเรียนบ้านดงสว่าง                | 1                 | 1             |
|                      | 62.โรงเรียนบ้านบ่อพนา                 | 1                 | 1             |
|                      | 63.โรงเรียนบ้านโลกโพธิ์โลกพอก         | 1                 | 1             |
|                      | 64.โรงเรียนสันติสุขเจริญราษฎร์        | 1                 | 1             |
|                      | 65.โรงเรียนบ้านปรารภนาดี              | 1                 | 1             |
|                      | 66.โรงเรียนบ้านสร้างคำ                | 1                 | 1             |
|                      | 67.โรงเรียนบ้านดงเสียด                | 1                 | 1             |
|                      | 68.โรงเรียนบ้านเหล่าใหญ่              | 1                 | 1             |
|                      | 69.โรงเรียนบ้านท่าศรีชมชื่น           | 1                 | 1             |
|                      | 70.โรงเรียนบ้านหนองเซ็ง               | 1                 | 1             |
|                      | รวม                                   | 70                | 70            |
| โรงเรียน<br>ขนาดกลาง | 1.โรงเรียนบ้านนาแสง                   | 1                 | 1             |
|                      | 2.โรงเรียนบ้านนาสะแบง                 | 2                 | 2             |
|                      | 3.โรงเรียนโคกสำราญพรสวรรค์            | 2                 | 2             |
|                      | 4.โรงเรียนบ้านห้วยลึก                 | 1                 | 1             |

ตาราง 8 (ต่อ)

| ขนาดโรงเรียน         | รายชื่อโรงเรียนขนาดเล็ก             | ผู้บริหารโรงเรียน |               |
|----------------------|-------------------------------------|-------------------|---------------|
|                      |                                     | ประชากร           | กลุ่มตัวอย่าง |
| โรงเรียน<br>ขนาดกลาง | 5.โรงเรียนกัลยาณิวัฒนา 2            | 1                 | 1             |
|                      | 6.โรงเรียนบ้านหนองโตดอนเสียด        | 1                 | 1             |
|                      | 7.โรงเรียนบ้านคำตะเลาะโนนแดง        | 1                 | 1             |
|                      | 8.โรงเรียนบ้านหนองตะไก้โนนมันปลา    | 1                 | 1             |
|                      | 9.โรงเรียนชุมชนบ้านตูม              | 1                 | 1             |
|                      | 10.โรงเรียนบ้านนาเหว่อโนนอุดม       | 1                 | 1             |
|                      | 11.โรงเรียนบ้านสามหนอง              | 1                 | 1             |
|                      | 12.โรงเรียนบ้านแสงอรุณ              | 1                 | 1             |
|                      | 13.โรงเรียนบ้านศรีชมภู              | 1                 | 1             |
|                      | 14.โรงเรียนบ้านหนองพันทา            | 1                 | 1             |
|                      | 15.โรงเรียนบ้านนาแก้ง               | 1                 | 1             |
|                      | 16.โรงเรียนบ้านนาทราย               | 1                 | 1             |
|                      | 17.โรงเรียนบ้านนาสิงห์              | 2                 | 2             |
|                      | 18.โรงเรียนบ้านนาคำแคน              | 1                 | 1             |
|                      | 19.โรงเรียนบ้านหนองจันทร์           | 2                 | 2             |
|                      | 20.โรงเรียนบ้านคำแก้วโนนสามัคคี     | 1                 | 1             |
|                      | 21.โรงเรียนบ้านไทรงามโนนภูดิน       | 1                 | 1             |
|                      | 22.โรงเรียนสังวาลย์วิทย์ 1          | 1                 | 1             |
|                      | 23.โรงเรียนบ้านโคกกระแซชี่เหล็กน้อย | 1                 | 1             |
|                      | 24.โรงเรียนบ้านโนนสว่าง             | 1                 | 1             |
|                      | 25.โรงเรียนบ้านโคกกลาง              | 1                 | 1             |
|                      | 26.โรงเรียนบ้านคำไผ่                | 1                 | 1             |
|                      | 27.โรงเรียนบ้านนาขาม                | 1                 | 1             |
|                      | 28.โรงเรียนบ้านโนนแก้วโพหนอง        | 1                 | 1             |
|                      | 29.โรงเรียนบ้านเหล่าทองหลาง         | 1                 | 1             |

ตาราง 8 (ต่อ)

| ขนาดโรงเรียน         | รายชื่อโรงเรียนขนาดเล็ก                              | ผู้บริหารโรงเรียน |               |
|----------------------|------------------------------------------------------|-------------------|---------------|
|                      |                                                      | ประชากร           | กลุ่มตัวอย่าง |
| โรงเรียน<br>ขนาดกลาง | 30.โรงเรียนบ้านโนนเสถียร                             | 1                 | 1             |
|                      | 31.โรงเรียนอนุบาลปากคาด                              | 1                 | 1             |
|                      | 32.โรงเรียนบ้านห้วยไม้ซอด                            | 1                 | 1             |
|                      | 33.โรงเรียนชุมชนสมสนุก                               | 1                 | 1             |
|                      | 34.โรงเรียนบ้านท่าเซียงเครือ                         | 2                 | 2             |
|                      | 35.โรงเรียนบ้านหนองชัยวาน                            | 1                 | 1             |
|                      | 36.โรงเรียนบ้านหนองแก่งทราย                          | 1                 | 1             |
|                      | 37.โรงเรียนบ้านใหม่ศรีชมภู                           | 1                 | 1             |
|                      | 38.โรงเรียนชุมชนบ้านโคกอุดม                          | 1                 | 1             |
|                      | 39.โรงเรียนอนุบาลพรเจริญ                             | 1                 | 1             |
|                      | 40.โรงเรียนบ้านโคกนิคมโนนสวาท                        | 1                 | 1             |
|                      | 41.โรงเรียนบ้านหนองผักแว่น                           | 1                 | 1             |
|                      | 42.โรงเรียนบ้านหนองหัวช้าง                           | 1                 | 1             |
|                      | 43.โรงเรียนบ้านหัวแฮด                                | 1                 | 1             |
|                      | 44.โรงเรียนบ้านท่าสะอาด                              | 1                 | 1             |
|                      | 45.โรงเรียนประสานมิตร                                | 1                 | 1             |
|                      | 46.โรงเรียนบ้านโป่งเปือย                             | 2                 | 2             |
|                      | 47.โรงเรียนสมาคมสื่อสารมวลชนกีฬาสมัครเล่นและ<br>ดารา | 1                 | 1             |
|                      | 48.โรงเรียนบ้านดอนเสียด                              | 1                 | 1             |
|                      | 49.โรงเรียนบ้านดองโคกกระแซ                           | 1                 | 1             |
|                      | 50.โรงเรียนบ้านโนนยางคำ                              | 1                 | 1             |
|                      | 51.โรงเรียนบ้านปงไฮราษฎร์สามัคคี                     | 1                 | 1             |
|                      | 52.โรงเรียนบ้านโสกกำม่นาตาไ้                         | 1                 | 1             |
|                      | 53.โรงเรียนบ้านโคกสะอาด                              | 1                 | 1             |

ตาราง 8 (ต่อ)

| ขนาดโรงเรียน         | รายชื่อโรงเรียนขนาดเล็ก           | ผู้บริหารโรงเรียน |               |
|----------------------|-----------------------------------|-------------------|---------------|
|                      |                                   | ประชากร           | กลุ่มตัวอย่าง |
| โรงเรียน<br>ขนาดกลาง | 54.โรงเรียนบ้านดอนหญ้านาง         | 2                 | 2             |
|                      | 55.โรงเรียนบ้านนาค่านาโน          | 1                 | 1             |
|                      | 56.โรงเรียนบ้านโคกหนองลาด         | 1                 | 1             |
|                      | 57.โรงเรียนบ้านห้วยผักชะ          | 1                 | 1             |
|                      | 58.โรงเรียนบ้านนางัวสายปัญญา      | 1                 | 1             |
|                      | 59.โรงเรียนบ้านโนนสูงสุขสมบูรณ์   | 1                 | 1             |
|                      | 60.โรงเรียนบ้านนาต้อง             | 1                 | 1             |
|                      | 61.โรงเรียนบ้านบึงกาฬ             | 2                 | 2             |
|                      | 62.โรงเรียนหอคำพิทยาสรรค์         | 1                 | 1             |
|                      | 63.โรงเรียนบ้านพันลำแสนเจริญวิทยา | 1                 | 1             |
|                      | 64.โรงเรียนบ้านดอนหญ้านาง         | 1                 | 1             |
|                      | 65.โรงเรียนชุมชนบ้านหนองหึ่ง      | 1                 | 1             |
|                      | 66.โรงเรียนบ้านหัวแฮด             | 1                 | 1             |
|                      | 67.โรงเรียนบึงของหลวงวิทยา        | 2                 | 2             |
|                      | 68.โรงเรียนอนุบาลปึงคล้า          | 2                 | 2             |
|                      | 69.โรงเรียนชุมชนบ้านโคกอุดม       | 2                 | 2             |
|                      | 70.โรงเรียนบ้านโคกสะอาด           | 1                 | 1             |
|                      | 71.โรงเรียนอนุบาลพรเจริญ          | 2                 | 2             |
|                      | 72.โรงเรียนบ้านหนองสุฟอยลม        | 2                 | 1             |
|                      | 73.โรงเรียนท่าไร่ไทรเจริญ         | 1                 | 1             |
|                      | 74.โรงเรียนบ้านนาขามโนนสวนปอ      | 1                 | 1             |
|                      | 75.โรงเรียนบ้านท่าส้มโฮง          | 1                 | 1             |
|                      | 76.โรงเรียนบ้านหนองผักแว่น        | 1                 | 1             |
|                      | <b>รวม</b>                        | <b>88</b>         | <b>88</b>     |

ตาราง 8 (ต่อ)

| ขนาดโรงเรียน         | รายชื่อโรงเรียนขนาดเล็ก                   | ผู้บริหารโรงเรียน |               |
|----------------------|-------------------------------------------|-------------------|---------------|
|                      |                                           | ประชากร           | กลุ่มตัวอย่าง |
| โรงเรียน<br>ขนาดใหญ่ | 1.โรงเรียนอนุบาลไชยพิสัย                  | 3                 | 3             |
|                      | 2.โรงเรียนอนุบาลบึงกาฬวิทยศึกษ์อำนาจศิลป์ | 4                 | 4             |
|                      | 3.โรงเรียนอนุบาลศรีวิไล                   | 4                 | 4             |
|                      | 4.โรงเรียนอนุบาลเซกา                      | 3                 | 3             |
|                      | รวม                                       | 14                | 14            |
| รวมทั้งหมด           |                                           | 172               | 172           |

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามวิธีของเรนซิสไลเคอร์ท (Rensis Likert Method) มีความหมายและค่าน้ำหนัก ดังนี้

5 หมายถึง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

### 3.2.2 ขั้นตอนการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.2.1 นำข้อมูลที่ได้จากการพัฒนาหลักสูตรในระยะที่ 2 มาจัดทำเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิร่วมเพื่อตรวจสอบและวิพากษ์

3.2.2.2 แล้วจัดทำเป็นแบบสอบถามสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลต่อไป

3.2.2.3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

3.2.2.4 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

## 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมมาดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

3.3.1 ผู้วิจัยทำหนังสือเรียนผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ เพื่อให้ออกหนังสือแจ้งขอความร่วมมือจากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างให้ช่วยอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้

3.3.2 ผู้วิจัยดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามด้วยตนเองสำหรับโรงเรียนที่สามารถดำเนินการได้ และส่งทางออนไลน์ พร้อมทั้งใส่ซองเปล่าติดแสตมป์ เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งกลับคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์

3.3.3 ผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ จำนวน 172 ฉบับ

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาระบบแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี มาวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยความถี่และร้อยละ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาระบบแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีเกณฑ์ การพิจารณา ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, หน้า 65)

4.51 – 5.00 หมายถึง กลยุทธ์มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง กลยุทธ์มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง กลยุทธ์มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง กลยุทธ์มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง กลยุทธ์มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

กลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่า 3.51 ขึ้นไป แสดงว่า มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

### 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

## ระยะที่ 4 การจัดทำคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ แบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี

ศึกษาแนวทางการจัดทำคู่มือและจัดทำร่างคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

### 1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

1.1 ศึกษา เอกสาร ขั้นตอนวิธีการสร้างคู่มือ

1.2 ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จำนวน 5 คน โดยใช้การเลือกแบบเจาะจง มีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

1.2.1 อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ ผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ ด้านหลักการบริหารการศึกษา เป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 10 ปี วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกหรือมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่า ผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 2 คน

1.2.2 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท หรือมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ และมีประสบการณ์ในการบริหาร ไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 1 คน

1.2.3 ผู้อำนวยการโรงเรียน ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน ไม่น้อยกว่า 10 ปี หรือมีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ จำนวน 2 คน

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

การศึกษาประถมศึกษาปีห้า เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามวิธีของเรนซีสไลเคอร์ท (Rensis Likert Method) มีความหมายและค่าน้ำหนัก ดังนี้

5 หมายถึง ความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

## 2.2 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

2.2.1 ผู้วิจัยนำรายละเอียดคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาเป็นประเด็นคำถาม

2.2.2 ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปีห้า แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

2.2.3 ผู้วิจัยนำร่างแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปีห้า เสนอประธานกรรมการและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมและการใช้ภาษา

2.2.4 ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะของประธานกรรมการและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์มาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปีห้า

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปีห้า ดำเนินการดังนี้

3.1 ขออนุญาตจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2 จัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดเป้าหมายในการเก็บ 5 ฉบับ และขอความอนุเคราะห์ในการตอบกลับ

3.3 รวบรวมเก็บแบบสอบถามที่ได้รับคืนให้ได้จำนวน 172 ฉบับและนำมาตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของการตอบแบบสอบถามเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี มาวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยความถี่ และร้อยละ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, หน้า 65)

4.51 – 5.00 หมายถึง คู่มือการใช้กลยุทธ์มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง คู่มือการใช้กลยุทธ์มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง คู่มือการใช้กลยุทธ์มีความเหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง คู่มือการใช้กลยุทธ์มีความเหมาะสม อยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง คู่มือการใช้กลยุทธ์มีความเหมาะสม อยู่ในระดับน้อยที่สุด

คู่มือการใช้กลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่า 3.51 ขึ้นไป แสดงว่า มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การดำเนินการวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น สามารถแสดงดังภาพประกอบ 7 ดังนี้

| ขั้นตอน                                                                     | วิธีการดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ผลจากการดำเนินการ                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน</li> <li>2. การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อหาองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน</li> <li>3. การประเมินองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อหาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ขององค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน</li> <li>4. วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน</li> </ol> | องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน                                                                                                        |
| ระยะที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน</li> <li>2. ยกร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน</li> <li>3. สนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน</li> <li>4. วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา</li> </ol>                                                                                     | กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี                                                |
| ระยะที่ 3 การตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. นำกลยุทธ์ที่ได้จากระยะที่ 2 มาจัดทำเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เสนออาจารย์ที่ปรึกษา</li> <li>2. เก็บข้อมูลกับผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 172 คน</li> <li>3. วิเคราะห์ข้อมูลความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน</li> </ol>                                                                                                                       | กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ที่มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ |
| ระยะที่ 4 การจัดทำคู่มือการใช้กลยุทธ์                                       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน</li> <li>2. ตรวจสอบความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์ โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คน โดยใช้แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ</li> <li>3. วิเคราะห์ข้อมูลความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์ โดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน</li> </ol>                                                                                                                                                       | คู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี                                    |

ภาพประกอบ 7 แผนภาพแสดงระยะการดำเนินการวิจัย

ตาราง 9 แผนการดำเนินการวิจัย

| ระยะการดำเนินการ                                                              | วิธีดำเนินการวิจัย                                                                                                             | ผู้ให้ข้อมูล                      | การวิเคราะห์ข้อมูล                                             | ระยะเวลาที่ดำเนินการ          | ผลที่ได้                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระยะที่ 1<br>การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน       | 1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน                                              | 1. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 1. วิเคราะห์เชิงเนื้อหา                                        | มกราคม 2567 ถึง มิถุนายน 2567 | องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร                                                                    |
|                                                                               | 2. การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ                                                                                                    | 2. ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน       | 2. วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา                                  |                               |                                                                                                               |
|                                                                               | 3. ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน โดยผู้เชี่ยวชาญ                                     | 3. ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน        | 3. วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน |                               |                                                                                                               |
| ระยะที่ 2<br>การพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน | 1. วิเคราะห์จุดแข็งโอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน | ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน          | วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา                                     | กรกฎาคม 2567 ถึง สิงหาคม 2567 | ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปีงกาฬ |
|                                                                               | 2. ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน                                                                 |                                   |                                                                |                               |                                                                                                               |
|                                                                               | 3. สอนทบทวนผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เพื่อพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน                         | ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน          | วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา                                     |                               |                                                                                                               |

ตาราง 9 (ต่อ)

| ระยะการดำเนินการ                                                                   | วิธีดำเนินการวิจัย                                                                                                          | ผู้ให้ข้อมูล                      | การวิเคราะห์ข้อมูล                                             | ระยะเวลาที่ดำเนินการ              | ผลที่ได้                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระยะที่ 3<br>การตรวจสอบความเหมาะสมความเป็นไปได้และความจำเป็น<br>ประโยชน์ของกลยุทธ์ | 1. นำกลยุทธ์ที่ได้จากระยะที่ 2 มาจัดทำเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เสนออาจารย์ที่ปรึกษา                      | ผู้บริหารโรงเรียน<br>จำนวน 172 คน | วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน     | มีนาคม 2568 ถึง<br>เมษายน 2568    | กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี |
|                                                                                    | 2. เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 172 คน                                                                | 2. ผู้ทรงคุณวุฒิ<br>จำนวน 5 คน    | 2. วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา                                  |                                   |                                                                                                              |
|                                                                                    | 3. วิเคราะห์ข้อมูลความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความจำเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน | 3. ผู้เชี่ยวชาญ<br>จำนวน 5 คน     | 3. วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน |                                   |                                                                                                              |
| ระยะที่ 4<br>การจัดทำคู่มือการใช้กลยุทธ์<br>การใช้กลยุทธ์                          | 1. จัดทำคู่มือการใช้กลยุทธ์ ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม                                                                            | ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน                 | วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน     | พฤษภาคม 2568 ถึง<br>มิถุนายน 2568 | คู่มือการใช้กลยุทธ์                                                                                          |
|                                                                                    | 2. ตรวจสอบความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์ โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คน โดยใช้แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ              |                                   |                                                                |                                   |                                                                                                              |
|                                                                                    | 3. วิเคราะห์ข้อมูลความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์ โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน                            |                                   |                                                                |                                   |                                                                                                              |

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่ง  
ออกเป็น 4 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบกลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าผู้นำแบบ  
ครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน

ระยะที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าผู้นำแบบครอบคลุมของ  
ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

ระยะที่ 3 การตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็น  
ประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

ระยะที่ 4 การจัดทำคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าผู้นำแบบครอบคลุม  
ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนด  
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n แทน จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

$\bar{x}$  แทน ค่าเฉลี่ย

S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

% แทน ร้อยละ

## ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน

ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน มีดังนี้

### 1.1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน จากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร ซึ่งได้จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้วิจัยได้นำเอาข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารและผลของการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิมาประกอบของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร

จากการสังเคราะห์เอกสาร พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารมีทั้งหมด 26 แบบ ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร ที่มีค่าความถี่สูงตั้งแต่ 4 ขึ้นไป หรือร้อยละ 50 ขึ้นไป จะได้องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน 2) ความฉลาดทางวัฒนธรรม 3) การตัดสินใจ และ 4) การมีส่วนร่วม

### 1.2 การประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน

โดยองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร ได้ยืนยันองค์ประกอบ จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ดังแสดงในตาราง 10

ตาราง 10 ประเมินความเหมาะสมองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร

| ที่ | ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม<br>ของผู้บริหาร | ความเหมาะสม |      |           |
|-----|--------------------------------------|-------------|------|-----------|
|     |                                      | $\bar{X}$   | S.D. | แปลผล     |
| 1   | ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน | 4.90        | 0.09 | มากที่สุด |
| 2   | ความฉลาดทางวัฒนธรรม                  | 4.90        | 0.22 | มากที่สุด |
| 3   | การตัดสินใจ                          | 4.93        | 0.14 | มากที่สุด |
| 4   | การมีส่วนร่วม                        | 4.83        | 0.37 | มากที่สุด |
|     | รวม                                  | 4.89        | 0.19 | มากที่สุด |

จากตาราง 10 พบว่า ความเหมาะสมขององค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี มีความเหมาะสมในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.89$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ การตัดสินใจ ( $\bar{X} = 4.93$ ) ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.90$ ) ความฉลาดทางวัฒนธรรม ( $\bar{X} = 4.90$ ) และการมีส่วนร่วม ( $\bar{X} = 4.83$ )

## ระยะที่ 2 ผลการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

### 2.1 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

ตาราง 11 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง ของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

| องค์ประกอบ                              | ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงวุฒิ 5 คน                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน</b> |                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 1. การสื่อสาร                           | 1. มีวิธีการสื่อสารหลายช่องทาง เช่น เรื่องเร่งด่วนใช้การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ โดยผ่านไลน์กลุ่ม หรือประชุมหลังเลิกแถวเคารพธงชาติ ถ้าเป็นทางการใช้วิธีการประชุมประจำเดือน<br>2. การชื่นชมและให้กำลังใจในการทำงาน<br>3. การสื่อสารที่เปิดเผย ตรงไปตรงมา |
| 2. การไว้ใจ                             | 1. บุคลากรในสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันเป็นแบบพี่แบบน้อง<br>2. มีความไว้วางใจสนิทสนมซึ่งกันและกัน<br>3. ลดความขัดแย้งและปัญหาความไม่เข้าใจกัน                                                                                                             |
| 3. การอยู่ร่วมกัน                       | 1. มองเพื่อนร่วมงานเปรียบเสมือนคนในครอบครัว<br>2. ผู้บริหารแสดงความจริงใจและรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรอย่างเปิดเผย                                                                                                                                      |
| <b>ความฉลาดทางวัฒนธรรม</b>              |                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 1. อภิปัญญาทางวัฒนธรรม                  | 1. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรได้เร็ว<br>2. มีหลักคิดและแนวทางการดำเนินชีวิตที่สอดคล้องกับบริบทของชุมชน<br>3. มีความเข้าใจ ให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของประเพณีของชุมชน                                                                   |
| 2. ความรู้ทางวัฒนธรรม                   | 1. ผู้บริหารสามารถบูรณาการความรู้เข้ากับบริบทสังคมวัฒนธรรมที่โรงเรียนอยู่<br>2. ผู้บริหารมีการพูดคุย สอบถาม แลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับประเพณีระหว่างบุคคลในชุมชน                                                                                         |

ตาราง 11 (ต่อ)

| องค์ประกอบ                    | ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงวุฒิ 5 คน                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. พฤติกรรมทางวัฒนธรรม        | 1. ผู้บริหารเห็นความสำคัญและมีส่วนร่วมกับประเพณีท้องถิ่น<br>2. ผู้บริหารเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับบริบทของวัฒนธรรมท้องถิ่น<br>3. ผู้บริหารเป็นกันเองเข้ากับคนในชุมชนได้เป็นอย่างดี                      |
| 4. แรงจูงใจทางวัฒนธรรม        | 1. ผู้บริหารมีการส่งเสริมและให้กำลังใจกับบุคลากร<br>2. การชื่นชมและให้กำลังใจในการทำงาน                                                                                                                   |
| <b>การตัดสินใจ</b>            |                                                                                                                                                                                                           |
| 1. กำหนดปัญหา                 | 1. ผู้บริหารมีการประชุมหรือกำหนดปัญหาร่วมกับบุคลากร<br>2. มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาอย่างรอบคอบ                                                                                                      |
| 2. การค้นหาทางเลือก           | 1. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอวิธีการหรือแนวทางในการแก้ปัญหา<br>2. มีการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์และปรึกษาหารือกับบุคลากรทุกครั้ง<br>3. มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันในการเลือกแนวทางการแก้ปัญหา |
| 3. ประเมินทางเลือก            | 1. ผู้บริหารมีการประเมินทางเลือกที่เหมาะสมและหลากหลาย<br>2. เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการประเมิน                                                                                                  |
| 4. การปฏิบัติตามการตัดสินใจ   | 1. ผู้บริหารให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติตามแนวทางที่ทุกคนร่วมกันตัดสินใจ<br>2. มีการตัดสินใจอย่างรอบคอบ<br>3. มีการวางแผนและปฏิบัติตามแผนอย่างเป็นระบบ                                                          |
| <b>การมีส่วนร่วม</b>          |                                                                                                                                                                                                           |
| 1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ | 1. ผู้บริหารมีการกำหนดการตัดสินใจทางเลือกร่วมกัน<br>2. การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในทุกระดับ                                                                                            |
| 2. การไว้วางใจ                | 1. ผู้บริหารไว้วางใจให้บุคลากรทำงานและมีส่วนร่วมทุกกิจกรรม<br>2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรครูเป็นตัวแทนของโรงเรียนในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ                                                            |
| 3. เป้าหมายและวัตถุประสงค์    | 1. ผู้บริหารและบุคลากรมีการกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจน                                                                                                                                        |
| 4. ความอิสระในการรับผิดชอบงาน | 1. ให้อำนาจในการตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรม                                                                                                                                                               |

ตาราง 12 ผลการวิเคราะห์โอกาส ของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

| องค์ประกอบ                              | ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงวุฒิ 5 คน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 1. การสื่อสาร                           | 1. การสร้างความไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญในการสื่อสารที่ดี<br>2. การให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานช่วยให้ทุกคนรู้สึกมีความสำคัญและสามารถแสดงความคิดเห็นได้<br>3. การสื่อสารที่เปิดกว้างและไม่เป็นทางการช่วยให้ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นและสามารถสื่อสารกันได้อย่างอิสระ                                                                              |
| 2. การไว้วางใจ                          | 1. การให้ข้อมูลที่ชัดเจนและโปร่งใสช่วยให้ทุกคนสามารถเข้าใจและไว้วางใจได้<br>2. การให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานช่วยให้ทุกคนรู้สึกมีความสำคัญและสามารถไว้วางใจได้<br>3. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารช่วยให้ทุกคนสามารถไว้วางใจและทำงานร่วมกันได้ดี<br>4. การแสดงความมุ่งมั่นในการทำงานและในการสร้างความไว้วางใจช่วยให้ทุกคนสามารถไว้วางใจได้        |
| 3. การอยู่ร่วมกัน                       | 1. การสร้างความเข้าใจระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารช่วยให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ดี<br>2. การให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานช่วยให้ทุกคนรู้สึกมีความสำคัญและสามารถทำงานร่วมกันได้ดี<br>3. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารช่วยให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ดี<br>4. การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในองค์กรหรือโรงเรียนช่วยให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ดี |
| <b>ความฉลาดทางวัฒนธรรม</b>              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 1. อกิปัญญาทางวัฒนธรรม                  | 1. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีช่วยให้ทุกคนในองค์กรมีความสามัคคีและสามารถทำงานร่วมกันได้ดี<br>2. การสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างและยอมรับความแตกต่างช่วยให้ทุกคนสามารถแสดงออกและทำงานร่วมกันได้ดี                                                                                                                                                                                                |
| 2. ความรู้ทางวัฒนธรรม                   | 1. ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้วัฒนธรรมใหม่ๆภายในชุมชน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 3. พฤติกรรมทางวัฒนธรรม                  | 1. การสร้างพฤติกรรมที่ดี เช่น การให้ความเคารพ การให้ความช่วยเหลือ และการทำงานร่วมกันช่วยให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ดี                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 4. แรงจูงใจทางวัฒนธรรม                  | 1. การให้รางวัลและคำชื่นชมแก่พนักงานหรือนักเรียนที่มีพฤติกรรมที่ดีช่วยให้พวกเขาได้รับแรงจูงใจในการทำงานและเรียนรู้<br>2. การสร้างโอกาสในการเติบโตและพัฒนาทักษะช่วยให้บุคลากรได้รับแรงจูงใจในการทำงาน                                                                                                                                                                                         |

ตาราง 12 (ต่อ)

| องค์ประกอบ                  | ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงวุฒิ 5 คน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>การตัดสินใจ</b>          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 1. กำหนดปัญหา               | 1. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนช่วยให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ดีและกำหนดปัญหาได้อย่างชัดเจน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 2. การค้นหาทางเลือก         | 1. การให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการค้นหาทางเลือกช่วยให้ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นและทำงานร่วมกันได้ดี                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 3. ประเมินทางเลือก          | 1. การกำหนดเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนช่วยให้ทุกคนสามารถประเมินทางเลือกได้อย่างเป็นกลางและเป็นธรรม<br>2. การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทางเลือกช่วยให้ทุกคนสามารถประเมินทางเลือกได้อย่างมีข้อมูลและเป็นจริง<br>3. การประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากทางเลือกช่วยให้ทุกคนสามารถประเมินทางเลือกได้อย่างรอบคอบและเป็นจริง<br>4. การให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินทางเลือกช่วยให้ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นและทำงานร่วมกันได้ดี |
| 4. การปฏิบัติตามการตัดสินใจ | 1. การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปฏิบัติตามการตัดสินใจช่วยสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี<br>2. เมื่อทุกฝ่ายปฏิบัติตามการตัดสินใจอย่างสม่ำเสมอและสอดคล้องกัน จะช่วยสร้างค่านิยมและแนวปฏิบัติที่ดีภายในองค์กร                                                                                                                                                                                                  |
| <b>การมีส่วนร่วม</b>        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 1. ส่วนร่วมในการตัดสินใจ    | 1. การให้ทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและเข้าร่วมในการตัดสินใจช่วยให้ทุกคนสามารถมีส่วนร่วมได้อย่างเต็มที่<br>2. การสร้างความไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารช่วยให้ทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้อย่างมั่นใจ<br>3. การให้ข้อมูลที่จำเป็นและชัดเจนเกี่ยวกับการตัดสินใจช่วยให้ทุกคนสามารถเข้าใจและเข้าร่วมในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ                                                                   |
| 2. การไว้วางใจ              | 1. การสร้างความโปร่งใสและเปิดเผยข้อมูลช่วยให้ทุกคนสามารถไว้วางใจและเข้าใจการทำงานขององค์กรหรือโรงเรียนได้ดีขึ้น<br>2. การสร้างความไว้วางใจผ่านการปฏิบัติที่ดีและเป็นธรรมช่วยให้ทุกคนสามารถไว้วางใจและยอมรับในความสามารถขององค์กรหรือโรงเรียนได้                                                                                                                                                                           |
| 3. เป้าหมายและวัตถุประสงค์  | 1. การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมช่วยให้ทุกคนสามารถเข้าใจและทำงานไปสู่เป้าหมายเดียวกันได้                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 4. ความอิสระในการรับผิดชอบ  | 1. การมอบหมายอำนาจให้กับบุคลากรในการตัดสินใจและรับผิดชอบช่วยให้ได้รับความอิสระในการรับผิดชอบ<br>2. การให้การสนับสนุนและทรัพยากรที่จำเป็นช่วยให้บุคลากรสามารถรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ                                                                                                                                                                                                                                |

ตาราง 13 ผลการวิเคราะห์แรงบันดาลใจ ของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

| องค์ประกอบ                              | ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงวุฒิ 5 คน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 1. การสื่อสาร                           | 1. เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จ ควรกล่าวคำชื่นชมทันที เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์และสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคคลนั้น<br>2. หลีกเลี่ยงการตำหนิต่อหน้าผู้อื่น ใช้วิธีการตักเตือนเป็นการส่วนตัว และให้คำแนะนำอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้บุคลากรรู้สึกได้รับการแก้ไขอย่างให้เกียรติ                                                                                                                                                                                                               |
| 2. การใส่ใจ                             | 1. แสดงความเชื่อมั่นและไว้วางใจบุคลากรผ่านการสื่อสารที่ชัดเจน เพื่อส่งเสริมความมั่นใจและแรงจูงใจในการทำงาน<br>2. มอบหมายงานที่สำคัญให้บุคลากรรับผิดชอบ เพื่อเสริมสร้างความเป็นเจ้าของงานและพัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคล                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 3. การอยู่ร่วมกัน                       | 1. การอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ<br>2. ให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพและการแก้ไขปัญหาในการทำงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>ความฉลาดทางวัฒนธรรม</b>              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 1. อภิปัญญาทางวัฒนธรรม                  | 1. นำความรู้ทางวัฒนธรรมที่หลากหลายมาปรับใช้                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 2. ความรู้ทางวัฒนธรรม                   | 1. การรักษาความรู้เกี่ยวกับศิลปะ ภาษา และขนบธรรมเนียมให้คงอยู่สำหรับ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 3. พฤติกรรมทางวัฒนธรรม                  | 1. คนรุ่นหลัง เช่น การเรียนรู้ดนตรีพื้นบ้านหรือการสืบทอดวิธีทำอาหารดั้งเดิมของท้องถิ่น<br>2. การเปิดรับวัฒนธรรมใหม่ช่วยให้เกิดความเข้าใจและความเคารพซึ่งกันและกัน<br>3. วัฒนธรรมดั้งเดิมสามารถต่อยอดเป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับยุคสมัยเช่น การนำลวดลายผ้าทอพื้นเมืองมาประยุกต์ใช้ในแฟชั่นร่วมสมัย<br>4. ความรู้ทางวัฒนธรรมช่วยสร้างสะพานเชื่อมโยงระหว่างบุคคลและสังคม ทำให้เกิดความเข้าใจและสันติสุขทอดชนบธรรมเนียมประเพณีเช่น การมีส่วนร่วมกับประเพณีท้องถิ่น หรือกิจกรรมในชุมชน |
| 4. แรงจูงใจทางวัฒนธรรม                  | 1. ผู้บริหารตัดสินใจปฏิบัติตามวัฒนธรรมเมื่อเห็นว่ามียุทธศาสตร์ทั้งต่อตนเองและสังคม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>การตัดสินใจ</b>                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 1. กำหนดปัญหา                           | 1. เปิดกว้างทางความคิดเมื่อต้องเผชิญกับปัญหา<br>2. รับฟังและเคารพความคิดเห็นของบุคลากร<br>3. แม้จะพบสิ่งที่ดูเหมือนเป็นปัญหา แต่ยังเปิดใจพิจารณาอย่างรอบด้านก่อนสรุป                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 2. การค้นหาทางเลือก                     | 1. รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายและร่วมกันระดมสมองเพื่อค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุด<br>2. สนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสวงหาทางเลือกที่เหมาะสม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 3. ประเมินทางเลือก                      | 1. มองทุกทางเลือกในแง่บวกและเปิดรับโอกาสที่เป็นไปได้<br>2. เตรียมทางเลือกสำรองเพื่อความยืดหยุ่นในการตัดสินใจ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

ตาราง 13 (ต่อ)

| องค์ประกอบ                  | ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงวุฒิ 5 คน                                                                                                    |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. การปฏิบัติตามการตัดสินใจ | 1. ลองปฏิบัติตามสิ่งที่เสนอแนะ โดยให้ทั้งตนเองและผู้อื่นมีส่วนร่วมในการลงมือทำ                                                  |
| <b>การมีส่วนร่วม</b>        |                                                                                                                                 |
| 1. ส่วนร่วมในการตัดสินใจ    | 1. ยอมรับความคิดเห็นจากทุกคน และเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ<br>2. ไม่ยึดติดความคิดของตนเอง                      |
| 2. การไว้วางใจ              | 1. สร้างความน่าเชื่อถือผ่านความสามารถและความรับผิดชอบ<br>2. สร้างบรรยากาศที่ทำให้ผู้คนรู้สึกปลอดภัยและกล้าพูดคุยอย่างตรงไปตรงมา |
| 3. เป้าหมายและวัตถุประสงค์  | 1. แม้จะมีแนวคิดและวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน แต่ทุกคนล้วนมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน                                                |
| 4. ความอิสระในการรับผิดชอบ  | 1. ให้เสรีภาพในการคิดและดำเนินงาน โดยให้โอกาสเลือกวิธีการหรือแนวทางที่เหมาะสมด้วยตนเอง โดยไม่ถูกจำกัดหรือควบคุม                 |

ตาราง 14 ผลการวิเคราะห์ผลลัพธ์ของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

| องค์ประกอบ                              | ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงวุฒิ 5 คน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 1. การสื่อสาร                           | 1. การสร้างความไว้วางใจผ่านการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยในกลุ่ม LINE หรือการประชุมหลังเลิกงาน ช่วยเสริมสร้างความสนิทสนมระหว่างผู้บริหาร ครู และบุคลากรอื่น ๆ ทำให้ทุกคนรู้สึกว่ามีคุณค่าและได้รับการสนับสนุน<br>2. แร้งขับเคลื่นจากความร่วมมือ เมื่อบุคลากรรู้สึกว่าได้ได้รับความไว้วางใจและการสนับสนุนจากผู้บริหาร มักมีแรงบันดาลใจในการทำงาน ส่งผลต่อคุณภาพของงานและการพัฒนาองค์กร |
| 2. การไว้วางใจ                          | 1. การไว้วางใจสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและความร่วมมือ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 3. การอยู่ร่วมกัน                       | 1. การอยู่ร่วมกันสามารถช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>ความฉลาดทางวัฒนธรรม</b>              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 1. อภิปัญญาทางวัฒนธรรม                  | 1. การกำหนดแนวปฏิบัติร่วมกันในโรงเรียน ช่วยให้บุคลากรจากภูมิหลังที่แตกต่างสามารถปรับตัวและทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 2. ความรู้ทางวัฒนธรรม                   | 1. ความรู้ทางวัฒนธรรมช่วยให้บุคลากรในองค์กรหรือโรงเรียนที่มาจากภูมิหลังและพื้นที่ต่างกันสามารถปรับตัวและทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น เช่น การปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรที่กำหนดร่วมกัน                                                                                                                                                                                                       |
| 3. พฤติกรรมทางวัฒนธรรม                  | 1. การกำหนดพฤติกรรมร่วมกัน เช่น การกำหนดเวลาทำงาน การรายงานผ่านกลุ่ม LINE และการร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ ช่วยสร้างวัฒนธรรมที่ชัดเจนในองค์กร<br>2. การสร้างแรงบันดาลใจผ่านการชื่นชม การให้เกียรติบุคลากร และการปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี                                                                                                                         |

ตาราง 14 (ต่อ)

| องค์ประกอบ                  | ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงวุฒิ 5 คน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. แรงจูงใจทางวัฒนธรรม      | <p>1. การแสดงตัวอย่างที่ดีจากผู้บริหาร เช่น การสนับสนุนการแต่งกายสุภาพ และการปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม เป็นแรงจูงใจที่ช่วยให้บุคลากรเลียนแบบพฤติกรรมเชิงบวกและสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในองค์กร</p> <p>2. แรงจูงใจช่วยลดความขัดแย้งในองค์กร โดยการเน้นการให้อภัยและความเข้าใจระหว่างบุคลากร เช่น การแก้ปัญหาโดยอาศัยความร่วมมือและการปรึกษาหารือกัน</p> |
| <b>การตัดสินใจ</b>          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 1. กำหนดปัญหา               | 1. การระบุและทำความเข้าใจปัญหาหรือสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจรวมถึงวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง เช่น โรงเรียนมีอัตราการลาออกของนักเรียนสูงกว่าปกติ จำเป็นต้องหาแนวทางแก้ไข                                                                                                                                                              |
| 2. การค้นหาทางเลือก         | 1. รวบรวมแนวทางที่เป็นไปได้ในการแก้ไขปัญหา โดยอาจใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ ประสบการณ์ และความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับความสนใจของนักเรียน                                                                                                                                                                  |
| 3. ประเมินทางเลือก          | 1. เปรียบเทียบข้อดี-ข้อเสียของแต่ละทางเลือก รวมถึงวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น โดยใช้ข้อมูลที่เป็นรูปธรรม เช่น ผลสำรวจความคิดเห็นของนักเรียน ผู้ปกครอง และครู                                                                                                                                                                                 |
| 4. การปฏิบัติตามการตัดสินใจ | 1. เมื่อตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุดแล้ว ต้องวางแผนดำเนินการอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งติดตามและประเมินผลเพื่อปรับปรุงให้เหมาะสม เช่น จัดประชุมผู้ปกครองเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับทุนการศึกษา                                                                                                                                                     |
| <b>การมีส่วนร่วม</b>        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 1. ส่วนร่วมในการตัดสินใจ    | 1. การเปิดโอกาสให้บุคคลที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกัน                                                                                                                                                                                                             |
| 2. การไว้วางใจ              | 1. ความเชื่อมั่นระหว่างบุคคลในองค์กรหรือสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญในการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและส่งเสริมความร่วมมือ เช่น ผู้บริหารให้ความไว้วางใจครูในการออกแบบการสอนที่เหมาะสมกับนักเรียน                                                                                                                                                 |
| 3. เป้าหมายและวัตถุประสงค์  | <p>1. การมีเป้าหมายที่ชัดเจนช่วยให้ทุกฝ่ายมีทิศทางเดียวกันและสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>เช่น กำหนดเป้าหมายของโรงเรียนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรและความต้องการของชุมชน</p>                                                                                                                                            |
| 4. ความอิสระในการรับผิดชอบ  | 1. การให้อิสระในการทำงานพร้อมกับความรับผิดชอบช่วยให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานและสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ได้เต็มที่ เช่น สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ให้ ความสำคัญกับผลลัพธ์มากกว่าการควบคุมกระบวนการอย่างเข้มงวด                                                                                                                                |

ตาราง 15 ผลการวิเคราะห์ SOAR Analysis

| จุดแข็ง (S-Strength)                                                                                                                                                                   | โอกาส (O-Opportunity)                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| S1 มีวิธีการสื่อสารหลายช่องทาง เช่น เรื่อง<br>เร่งด่วนใช้การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ โดยผ่าน<br>ไลน์กลุ่ม หรือประชุมหลังเลิกแถวเคารพธงชาติ<br>ถ้าเป็นทางการใช้วิธีการประชุมประจำเดือน | O1 การสร้างความไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร<br>เป็นสิ่งสำคัญในการสื่อสารที่ดี                                                                                         |
| S2 การชื่นชมและให้กำลังใจในการทำงาน                                                                                                                                                    | O2 การให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานช่วยให้<br>ทุกคนรู้สึกมีความสำคัญและสามารถแสดงความคิดเห็นได้                                                                      |
| S3 การสื่อสารที่เปิดเผย ตรงไปตรงมา                                                                                                                                                     | O3 การสื่อสารที่เปิดกว้างและไม่เป็นทางการช่วยให้ทุกคน<br>สามารถแสดงความคิดเห็นและสามารถสื่อสารกันได้อย่างอิสระ                                                                    |
| S4 บุคลากรในสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันเป็น<br>แบบพี่แบบน้อง                                                                                                                            | O4 การให้ข้อมูลที่ชัดเจนและโปร่งใสช่วยให้ทุกคนสามารถเข้าใจ<br>และไว้วางใจได้                                                                                                      |
| S5 มีความไว้วางใจสนิทสนมซึ่งกันและกัน                                                                                                                                                  | O5 การให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานช่วยให้<br>ทุกคนรู้สึกมีความสำคัญและสามารถไว้วางใจได้                                                                             |
| S6 ลดความขัดแย้งและปัญหาความไม่เข้าใจกัน                                                                                                                                               | O6 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและ<br>ผู้บริหารช่วยให้ทุกคนสามารถไว้วางใจและทำงานร่วมกันได้ดี                                                                    |
| S7 มองเพื่อนร่วมงานเปรียบเสมือนคนในครอบครัว                                                                                                                                            | O7 การแสดงความมุ่งมั่นในการทำงานและในการสร้างความ<br>ไว้วางใจช่วยให้ทุกคนสามารถไว้วางใจได้                                                                                        |
| S8 ผู้บริหารแสดงความจริงใจและรับฟังความ<br>คิดเห็นของบุคลากรอย่างเปิดเผย                                                                                                               | O8 การสร้างความเข้าใจระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารช่วย<br>ให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ดี                                                                                      |
| S9 ผู้บริหารโรงเรียนสามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรได้<br>เร็ว                                                                                                                              | O9 การให้ทุกคนมีส่วนร่วม<br>ในการตัดสินใจและการทำงานช่วยให้ทุกคนรู้สึกมีความสำคัญ<br>และสามารถทำงานได้                                                                            |
| S10 มีหลักคิดและแนวทางการดำเนินชีวิตที่<br>สอดคล้องกับบริบทของชุมชน                                                                                                                    | O10 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและ<br>ผู้บริหารช่วยให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ดี                                                                              |
| S11 มีความเข้าใจ ให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของ<br>ประเพณีของชุมชน                                                                                                                       | O11 การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในองค์กรหรือโรงเรียนช่วยให้<br>ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ดี                                                                                           |
| S12 ผู้บริหารสามารถบูรณาการความรู้เข้ากับบริบท<br>สังคมวัฒนธรรมที่โรงเรียนตั้งอยู่                                                                                                     | O12 ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้วัฒนธรรมใหม่ๆภายในชุมชน<br>การสร้างพฤติกรรมที่ดี เช่น การให้ความเคารพ การให้ความ<br>ช่วยเหลือ และการทำงานร่วมกัน ช่วยให้ทุกคนสามารถทำงาน<br>ร่วมกันได้ดี |
| S13 ผู้บริหารมีการพูดคุย สอบถาม แลกเปลี่ยน<br>ความรู้เกี่ยวกับประเพณีระหว่างบุคคลในชุมชน                                                                                               | O13 การให้รางวัลและคำชื่นชมแก่พนักงานหรือนักเรียนที่มี<br>พฤติกรรมที่ดีช่วยให้พวกเขาได้รับแรงจูงใจในการทำงานและ<br>เรียนรู้                                                       |
| S14 ผู้บริหารเห็นความสำคัญและมีส่วนร่วมกับประเพณี<br>ท้องถิ่น                                                                                                                          | O14 การสร้างโอกาสในการเติบโตและพัฒนาทักษะช่วยให้<br>บุคลากรได้รับแรงจูงใจในการทำงาน                                                                                               |
| S15 ผู้บริหารเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับบริบทของ<br>วัฒนธรรมท้องถิ่น                                                                                                                  | O15 การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนช่วยให้ทุก<br>คนสามารถทำงานร่วมกันได้ดีและกำหนดปัญหาได้อย่างชัดเจน                                                                    |
| S16 ผู้บริหารเป็นกันเองเข้ากับคนในชุมชนได้เป็น<br>อย่างดี                                                                                                                              | O16 การให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการค้นหาทางเลือกช่วยให้ทุกคน<br>สามารถแสดงความคิดเห็นและทำงานร่วมกัน                                                                                   |
| S17 ผู้บริหารมีการส่งเสริมและให้กำลังใจกับ<br>บุคลากร                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                   |
| S18 การชื่นชมและให้กำลังใจในการทำงาน                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                   |
| S19 ผู้บริหารมีการประชุมหรือกำหนดปัญหาร่วมกับ<br>บุคลากร                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                   |
| S20 มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาอย่าง<br>รอบคอบ                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                   |

ตาราง 15 (ต่อ)

| จุดแข็ง (S-Strength)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | โอกาส (O-Opportunity)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>S21 ผู้บริหารมีการประเมินทางเลือกที่เหมาะสมและหลากหลาย</p> <p>S22 เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการประเมิน</p> <p>S23 ผู้บริหารให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติตามแนวทางที่ทุกคนร่วมกันตัดสินใจ</p> <p>S24 มีการตัดสินใจอย่างรอบคอบ</p> <p>S25 มีการวางแผนและปฏิบัติตามแผนอย่างเป็นระบบ</p> <p>S26 ผู้บริหารมีการกำหนดการตัดสินใจหาทางเลือกร่วมกัน</p> <p>S27 การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในทุกระดับ</p> <p>S28 ผู้บริหารไว้วางใจให้บุคลากรทำงานและมีส่วนร่วมทุกกิจกรรม</p> <p>S29 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรครูเป็นตัวแทนของโรงเรียนในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ</p> <p>S30 ผู้บริหารและบุคลากรมีการกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจน</p> <p>S33 พัฒนาศักยภาพการตัดสินใจและความเป็นผู้นำ</p> <p>S34 สร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน</p> <p>S35 ให้อำนาจในการตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรม</p> | <p>O17 การกำหนดเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนช่วยให้ทุกคนสามารถประเมินทางเลือกได้อย่างเป็นกลางและเป็นธรรม</p> <p>O18 ยอมรับความคิดเห็นจากทุกคน และเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ</p> <p>O19 ไม่ยึดติดความคิดของตนเอง</p> <p>O20 สร้างความน่าเชื่อถือผ่านความสามารถและความรับผิดชอบ</p> <p>O21 สร้างบรรยากาศที่ทำให้ทุกคนรู้สึกปลอดภัย</p> <p>O22 จะมีแนวคิดและวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน แต่ทุกคนล้วนมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน</p> <p>O23 ให้เสรีภาพในการคิดและดำเนินงาน โดยให้โอกาสเลือกวิธีการหรือแนวทางที่เหมาะสมด้วยตนเอง โดยไม่ถูกจำกัดหรือควบคุม</p>                                                                                                                           |
| แรงบันดาลใจ (A-Aspirations)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | ผลลัพธ์ (R-Result)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p>A1 เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จ ควรกล่าวคำชื่นชมทันที เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์และสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคคลนั้น</p> <p>A2 หลีกเลี่ยงการตำหนิต่อหน้าผู้อื่น ควรใช้วิธีการตักเตือนเป็นการส่วนตัว และให้คำแนะนำอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้บุคลากรรู้สึกได้รับการแก้ไขอย่างให้เกียรติ</p> <p>A3 แสดงความเชื่อมั่นและไว้วางใจบุคลากรผ่านการสื่อสารที่ชัดเจน เพื่อส่งเสริมความมั่นใจและแรงจูงใจในการทำงาน</p> <p>A4 มอบหมายงานที่สำคัญให้บุคลากรรับผิดชอบ เพื่อเสริมสร้างความเป็นเจ้าของงานและพัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคล</p> <p>A5 การอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ</p> <p>A6 ให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพและการแก้ไขปัญหาในการทำงาน</p>                                                                                          | <p>R1 การสร้างความไว้วางใจผ่านการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยในกลุ่ม LINE หรือการประชุมหลังเลิกงาน ช่วยเสริมสร้างความสนิทสนมระหว่างผู้บริหาร ครู และบุคลากรอื่น ๆ ทำให้ทุกคนรู้สึกว่าคุณค่าและได้รับการสนับสนุน</p> <p>R2 แรงขับเคลื่อนจากความร่วมมือ เมื่อบุคลากรรู้สึกว่าได้รับความไว้วางใจและการสนับสนุนจากผู้บริหาร มักมีแรงบันดาลใจในการทำงาน ส่งผลต่อคุณภาพของงานและการพัฒนาองค์กร</p> <p>R3 การไว้วางใจสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและความร่วมมือ</p> <p>R4 การอยู่ร่วมกันสามารถช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร</p> <p>R5 การกำหนดแนวปฏิบัติร่วมกันในโรงเรียน ช่วยให้บุคลากรจากภูมิหลังที่แตกต่างสามารถปรับตัวและทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> |

ตาราง 15 (ต่อ)

| แรงบันดาลใจ (A-Aspirations)                                                                                                                                                    | ผลลัพธ์ (R-Result)                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A7 นำความรู้ทางวัฒนธรรมที่หลากหลายมาปรับใช้                                                                                                                                    | R6 ความรู้ทางวัฒนธรรมช่วยให้บุคลากรในองค์กรหรือโรงเรียนที่มาจากภูมิหลังและพื้นที่ต่างกันสามารถปรับตัวและทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น เช่น การปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรที่กำหนดร่วมกัน   |
| A8 การรักษาความรู้เกี่ยวกับศิลปะ ภาษา และขนบธรรมเนียมให้คงอยู่สำหรับคนรุ่นหลัง เช่น การเรียนรู้ดนตรีพื้นบ้านหรือการสืบทอดวิธีทำอาหารดั้งเดิมของท้องถิ่น                        | R7 การกำหนดพฤติกรรมร่วมกัน เช่น การกำหนดเวลาเข้างาน การรายงานผ่านกลุ่ม LINE และการร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ ช่วยสร้างวัฒนธรรมที่ชัดเจนในองค์กร                                                  |
| A9 การเปิดรับวัฒนธรรมใหม่ช่วยให้เกิดความเข้าใจและความเคารพซึ่งกันและกัน                                                                                                        | R8 การสร้างแรงบันดาลใจผ่านการชื่นชม การให้เกียรติบุคลากร และการปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี                                                                  |
| A10 วัฒนธรรมดั้งเดิมสามารถต่อยอดเป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับยุคสมัยเช่น การนำวลีหลายคำทอพื้นเมืองมาประยุกต์ใช้ในแฟชั่นร่วมสมัย                                            | R9 การแสดงตัวอย่างที่ดีจากผู้บริหาร เช่น การสนับสนุนการแต่งกายสุภาพและการปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม เป็นแรงจูงใจที่ช่วยให้บุคลากรเลียนแบบพฤติกรรมเชิงบวกและสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในองค์กร          |
| A11 ความรู้ทางวัฒนธรรมช่วยสร้างสะพานเชื่อมโยงระหว่างบุคคลและสังคม ทำให้เกิดความเข้าใจและสันติสุขต่อขนบธรรมเนียมประเพณี เช่น การมีส่วนร่วมกับประเพณีท้องถิ่น หรือกิจกรรมในชุมชน | R10 แรงจูงใจช่วยลดความขัดแย้งในองค์กร โดยการเน้นการให้อภัยและความเข้าใจระหว่างบุคลากร เช่น การแก้ปัญหาโดยอาศัยความร่วมมือและการปรึกษาหารือกัน                                                |
| A12 ผู้บริหารตัดสินใจปฏิบัติตามวัฒนธรรมเมื่อเห็นว่ามิประโยชน์ทั้งต่อตนเองและสังคม                                                                                              | R11 การระบุและทำความเข้าใจปัญหาหรือสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจรวมถึงวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง เช่น โรงเรียนมีอัตราการลาออกของนักเรียนสูงกว่าปกติ จำเป็นต้องหาแนวทางแก้ไข          |
| A13 เปิดกว้างทางความคิดเมื่อต้องเผชิญกับปัญหา                                                                                                                                  | R12 รวบรวมแนวทางที่เป็นไปได้ในการแก้ไขปัญหา โดยอาจใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ ประสพการณ์ และความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับความสนใจของนักเรียน              |
| A14 รับฟังและเคารพความคิดเห็นของบุคลากร                                                                                                                                        | R13 เปรียบเทียบข้อดี-ข้อเสียของแต่ละทางเลือก รวมถึงวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น โดยใช้ข้อมูลที่เป็นรูปธรรม เช่น ผลสำรวจความคิดเห็นของนักเรียน ผู้ปกครอง และครู                             |
| A15 แม้จะพบสิ่งที่ดีเหมือนเป็นปัญหา แต่ยังไม่เปิดใจพิจารณาอย่างรอบด้านก่อนสรุป                                                                                                 | R14 เมื่อตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุดแล้ว ต้องวางแผนดำเนินการอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งติดตามและประเมินผลเพื่อปรับปรุงให้เหมาะสม เช่น จัดประชุมผู้ปกครองเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับทุนการศึกษา |
| A16 รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายและร่วมกันระดมสมองเพื่อค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุด                                                                                                 | R15 การเปิดโอกาสให้บุคคลที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกัน                                                         |
| A17 สนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสวงหาทางเลือกที่เหมาะสม                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                              |
| A18 มองทุกทางเลือกในแง่บวกและเปิดรับโอกาสที่เป็นไปได้                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                              |
| A19 ตริยทางเลือกสำรองเพื่อความยืดหยุ่นในการตัดสินใจ                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                              |
| A20 ลองปฏิบัติตามสิ่งที่เสนอแนะ โดยให้ทั้งตนเองและผู้อื่นมีส่วนร่วมในการลงมือทำ                                                                                                |                                                                                                                                                                                              |
| A21 ยอมรับความคิดเห็นจากทุกคน และเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ                                                                                                   |                                                                                                                                                                                              |
| A22 ไม่ยึดติดความคิดของตนเอง                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                              |

ตาราง 15 (ต่อ)

| แรงบันดาลใจ (A-Aspirations)                                                                                              | ผลลัพธ์ (R-Result)                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A23 สร้างความน่าเชื่อถือผ่านความสามารถและความรับผิดชอบ                                                                   | R16 ความเชื่อมั่นระหว่างบุคคลในองค์กรหรือสถานศึกษาเป็น<br>สิ่งสำคัญในการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและ<br>ส่งเสริมความร่วมมือ                                                                                                |
| A24 สร้างบรรยากาศที่ทำให้ผู้คนรู้สึกปลอดภัยและ<br>กล้าพูดคุยอย่างตรงไปตรงมา                                              | เช่น ผู้บริหารให้ความไว้วางใจครูในการออกแบบการสอนที่<br>เหมาะสมกับนักเรียน                                                                                                                                                       |
| A25 แม้จะมีแนวคิดและวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน<br>แต่ทุกคนล้วนมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน                                     | R17 การมีเป้าหมายที่ชัดเจนช่วยให้ทุกฝ่ายมีทิศทางเดียวกันและ<br>สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น กำหนด<br>เป้าหมายของโรงเรียนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรและ<br>ความต้องการของชุมชน                              |
| A26 ให้เสรีภาพในการคิดและดำเนินงาน โดยให้<br>โอกาสเลือกวิธีการหรือแนวทางที่เหมาะสมด้วย<br>ตนเอง โดยไม่ถูกจำกัดหรือควบคุม | R18 การให้อิสระในการทำงานพร้อมกับความรับผิดชอบช่วยให้<br>บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานและสามารถใช้ความคิด<br>สร้างสรรค์ได้เต็มที่ เช่น สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ให้<br>ความสำคัญกับผลลัพธ์มากกว่าการควบคุมกระบวนการอย่าง<br>เข้มงวด |

ตาราง 16 จับประเด็นรายคู่ (SO) ที่ได้จากจุดแข็ง และโอกาส จากสิ่งที่ยากให้เกิดขึ้นกับ  
องค์กรของการพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

| จุดแข็ง<br>(Strengths=S)                                                                                                                                                                                                                                                                                     | โอกาส<br>(Opportunities=O)                                                                                                                                                                                          | กลยุทธ์ที่กำหนด<br>(SO Strategy)                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| S1 มีวิธีการสื่อสารหลายช่องทาง เช่น<br>เรื่องเร่งด่วนใช้การสื่อสารอย่างไม่เป็น<br>ทางการ โดยผ่านไลน์กลุ่ม หรือประชุมหลัง<br>เลิกแถวเคารพธงชาติ ถ้าเป็นทางการใช้<br>วิธีการประชุมประจำเดือน<br>S3 การสื่อสารที่เปิดเผย ตรงไปตรงมา<br>S8 ผู้บริหารแสดงความจริงใจและรับฟัง<br>ความคิดเห็นของบุคลากรอย่างเปิดเผย | O3 การสื่อสารที่เปิดกว้างและไม่เป็น<br>ทางการช่วยให้ทุกคนสามารถแสดง<br>ความคิดเห็นและสามารถสื่อสารกันได้<br>อย่างอิสระ<br>O4 การให้ข้อมูลที่ชัดเจนและโปร่งใส<br>ช่วยให้ทุกคนสามารถเข้าใจและไว้วางใจ<br>ได้          | SO1 พัฒนาระบบการสื่อสารที่<br>ยืดหยุ่นทั้งทางการและไม่เป็น<br>ทางการ เพื่อสร้างความเข้าใจ<br>และไว้วางใจในองค์กร |
| S4 บุคลากรในสถานศึกษามีความสัมพันธ์<br>กันเป็นแบบที่แบบน้อง<br>S5 มีความไว้วางใจสนิทสนมซึ่งกันและกัน<br>S7 มองเพื่อนร่วมงานเปรียบเสมือนคนใน<br>ครอบครัว                                                                                                                                                      | O1 การสร้างความไว้วางใจระหว่าง<br>เพื่อนร่วมงานและผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญ<br>ในการสื่อสารที่ดี<br>O6 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง<br>เพื่อนร่วมงานและผู้บริหารช่วยให้ทุกคน<br>สามารถไว้วางใจและทำงานร่วมกันได้ดี | SO2 สร้างบรรยากาศการ<br>ทำงานแบบครอบครัวและ<br>ไว้วางใจซึ่งกันและกันผ่าน<br>กิจกรรมสัมพันธ์                      |

ตาราง 16 (ต่อ )

| จุดแข็ง<br>(Strengths=S)                                                                                                                                                                                                         | โอกาส<br>(Opportunities=O)                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | กลยุทธ์ที่กำหนด<br>(SO Strategy)                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>S22 เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการประเมิน</p> <p>S27 การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในทุกระดับ</p> <p>S28 ผู้บริหารไว้วางใจให้บุคลากรทำงานและมีส่วนร่วมทุกกิจกรรม</p>                                    | <p>O2 การให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานช่วยให้ทุกคนรู้สึกมีความสำคัญและสามารถแสดงความคิดเห็นได้</p> <p>O5 การให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานช่วยให้ทุกคนรู้สึกมีความสำคัญและสามารถไว้วางใจได้</p> <p>O9 การให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานช่วยให้ทุกคนรู้สึกมีความสำคัญและสามารถทำงานร่วมกันได้ดี</p> | <p>SO3 เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในทุกระดับเพื่อเสริมความรู้สึกมีคุณค่าและความรับผิดชอบร่วม</p> |
| <p>S10 มีหลักคิดและแนวทางการดำเนินชีวิตที่สอดคล้องกับบริบทของชุมชน</p> <p>S11 มีความเข้าใจ ให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของประเพณีของชุมชน</p> <p>S12 ผู้บริหารสามารถบูรณาการความรู้เข้ากับบริบทสังคมวัฒนธรรมที่โรงเรียนตั้งอยู่</p> | <p>O12 ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้วัฒนธรรมใหม่ๆ ภายในชุมชน การสร้างพฤติกรรมที่ดี เช่น การให้ความเคารพ การให้ความช่วยเหลือ และการทำงานร่วมกัน ช่วยให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ดี</p>                                                                                                                                                          | <p>SO4 ส่งเสริมการบูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่นในกิจกรรมการเรียนการสอน</p>                                           |
| <p>S19 ผู้บริหารมีการประชุมหรือกำหนดปัญหาหารือกับบุคลากร</p> <p>S21 ผู้บริหารมีการประเมินทางเลือกที่เหมาะสมและหลากหลาย</p> <p>S26 ผู้บริหารมีการกำหนดการตัดสินใจหาทางเลือกร่วมกัน</p>                                            | <p>O16 การให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการค้นหาทางเลือกช่วยให้ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นและทำงานร่วมกันได้ดี</p> <p>O18 การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทางเลือกช่วยให้ทุกคนสามารถประเมินทางเลือกได้อย่างมีข้อมูลและเป็นจริง</p>                                                                                                                  | <p>SO5 สนับสนุนการคิดทางเลือกที่หลากหลายเพื่อใช้ในการตัดสินใจร่วมกันบนพื้นฐานข้อมูลจริง</p>                     |
| <p>S25 มีการวางแผนและปฏิบัติตามแผนอย่างเป็นระบบ</p> <p>S30 ผู้บริหารและบุคลากรมีการกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจน</p>                                                                                                   | <p>O15 การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนช่วยให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ดีและกำหนดปัญหาได้อย่างชัดเจน</p> <p>O17 การกำหนดเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนช่วยให้ทุกคนสามารถประเมินทางเลือกได้อย่างเป็นกลางและเป็นธรรม</p>                                                                                                               | <p>SO6 วางแผนการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจน โดยมีเป้าหมายและแนวทางที่ประเมินได้ร่วมกัน</p>                          |

ตาราง 16 (ต่อ )

| จุดแข็ง<br>(Strengths=S)                                                                  | โอกาส<br>(Opportunities=O)                                                                                                                                                                          | กลยุทธ์ที่กำหนด<br>(SO Strategy)                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| S34 สร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน<br>S35 ให้อำนาจในการตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรม | O14 การสร้างโอกาสในการเติบโตและพัฒนาทักษะช่วยให้บุคลากรได้รับแรงจูงใจในการทำงาน<br>O26 ให้เสรีภาพในการคิดและดำเนินงาน โดยให้อิสระเลือกวิธีการหรือแนวทางที่เหมาะสมด้วยตนเอง โดยไม่ถูกจำกัดหรือควบคุม | SO7 สนับสนุนการมอบอำนาจในการคิดและลงมือทำงานอย่างอิสระ เพื่อเสริมแรงจูงใจและความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร |

ตาราง 17 จับประเด็นรายคู่ (AR) ที่ได้จากแรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ จากการศึกษากลยุทธ์ที่ต้องการ/กลยุทธ์การค้นหา ของการพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

| แรงบันดาลใจ (A)                                                                                                                                                                  | ผลลัพธ์ (R)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | กลยุทธ์ที่กำหนด<br>(AR Strategy)                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| A1 เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จ ควรกล่าวชื่นชมทันที เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์และสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคคลนั้น<br>A2 หลีกเลี่ยงการตำหนิต่อหน้าผู้อื่น ควรใช้วิธีการตักเตือนเป็น | R1 การสร้างความไว้วางใจผ่านการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยในกลุ่ม LINE หรือการประชุมหลังเลิกงาน ช่วยเสริมสร้างความสนิทสนมระหว่างผู้บริหาร ครู และบุคลากรอื่น ๆ ทำให้ทุกคนรู้สึก<br>R8 การสร้างแรงบันดาลใจผ่านการชื่นชม การให้เกียรติบุคลากร และการปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี<br>R9 การแสดงตัวอย่างที่ดีจากผู้บริหาร เช่น การสนับสนุนการแต่งกายสุภาพและการปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม เป็นแรงจูงใจที่ช่วยให้บุคลากรเลียนแบบพฤติกรรมเชิงบวกและสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในองค์กร | AR1 สร้างระบบ “ชื่นชมเชิงบวก” ภายในองค์กร เช่น มอบรางวัลเล็ก ๆ หรือกล่าวชมในที่ประชุมครู |
| A3 แสดงความเชื่อมั่นและไว้วางใจบุคลากรผ่านการสื่อสารที่ชัดเจน เพื่อส่งเสริมความมั่นใจและแรงจูงใจในการทำงาน                                                                       | R2 แรงขับเคลื่อนจากความร่วมมือ เมื่อบุคลากรรู้สึกว่าได้ได้รับความไว้วางใจและการสนับสนุนจากผู้บริหาร มักมีแรงบันดาลใจในการทำงาน ส่งผลต่อคุณภาพของงานและการพัฒนาองค์กร<br>R3 การไว้วางใจสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและความร่วมมือ                                                                                                                                                                                                                                                                        | AR2 ส่งเสริมความเป็นเจ้าของงานและการมีส่วนร่วม                                           |

ตาราง 17 (ต่อ)

| แรงบันดาลใจ (A)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ผลลัพธ์ (R)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | กลยุทธ์ที่กำหนด (AR Strategy)          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| <p>A4 มอบหมายงานที่สำคัญให้บุคลากรรับผิดชอบ เพื่อเสริมสร้างความเป็นเจ้าของงานและพัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคล</p> <p>A21 ยอมรับความคิดเห็นจากทุกคนและเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>R15 การเปิดโอกาสให้บุคคลที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกัน</p> <p>R16 ความเชื่อมั่นระหว่างบุคคลในองค์กรหรือสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญในการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและส่งเสริมความร่วมมือ เช่น ผู้บริหารให้ความไว้วางใจครูในการออกแบบการสอนที่เหมาะสมกับนักเรียน</p> |                                        |
| <p>A7 นำความรู้ทางวัฒนธรรมที่หลากหลายมาปรับใช้</p> <p>A8 การรักษาความรู้เกี่ยวกับศิลปะ ภาษา และขนบธรรมเนียมให้คงอยู่สำหรับคนรุ่นหลัง เช่น การเรียนรู้ดนตรีพื้นบ้านหรือการสืบทอดวิธีว่าตนเองมีคุณค่าและได้รับการสนับสนุน</p> <p>A9 การเปิดรับวัฒนธรรมใหม่ช่วยให้เกิดความเข้าใจและความเคารพซึ่งกันและกัน</p> <p>A10 วัฒนธรรมดั้งเดิมสามารถต่อยอดเป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับยุคสมัยเช่น การนำลวดลายผ้าทอพื้นเมืองมาประยุกต์ใช้ในแฟชั่นร่วมสมัย</p> <p>A11 ความรู้ทางวัฒนธรรมช่วยสร้างสะพานเชื่อมโยงระหว่างบุคคลและสังคม ทำให้เกิดความเข้าใจและสันติสุขต่อขนบธรรมเนียมประเพณี เช่น การมีส่วนร่วมกับประเพณีท้องถิ่นหรือกิจกรรมในชุมชน</p> <p>A12 ผู้บริหารตัดสินใจปฏิบัติตามวัฒนธรรมเมื่อเห็นว่ามีประโยชน์ทั้งต่อตนเองและสังคม</p> | <p>R5 การกำหนดแนวปฏิบัติร่วมกันในโรงเรียน ช่วยให้ผู้บุคลากรจากภูมิหลังที่แตกต่างสามารถปรับตัวและทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>R6 ความรู้ทางวัฒนธรรมช่วยให้บุคลากรในองค์กรหรือโรงเรียนที่มาจากภูมิหลังและพื้นที่ต่างกันสามารถปรับตัวและทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น เช่น การปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรที่กำหนดร่วมกัน</p>             | AR3 พัฒนาความสัมพันธ์ผ่านวัฒนธรรมชุมชน |

ตาราง 17 (ต่อ)

| แรงบันดาลใจ (A)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ผลลัพธ์ (R)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | กลยุทธ์ที่กำหนด (AR Strategy)                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <p>A13 เปิดกว้างทางความคิดเมื่อต้องเผชิญกับปัญหา</p> <p>A14 รับฟังและเคารพความคิดเห็นของบุคลากร</p> <p>A15 แม้จะพบสิ่งที่ดูเหมือนเป็นปัญหาแต่ยังเปิดใจพิจารณาอย่างรอบด้านก่อนสรุป</p> <p>A16 รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายและร่วมกันระดมสมองเพื่อ</p> <p>A17 สนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสวงหาทางเลือกที่เหมาะสม</p> <p>A18 มองทุกทางเลือกในแง่บวกและเปิดรับโอกาสที่เป็นไปได้</p> | <p>R10 แรงจูงใจช่วยลดความขัดแย้งในองค์กร โดยการเน้นการให้อภัยและความเข้าใจระหว่างบุคลากร เช่น การแก้ปัญหาโดยอาศัยความร่วมมือและการปรึกษาหารือกัน</p> <p>R12 รวบรวมแนวทางที่เป็นไปได้ในการแก้ไขปัญหา โดยอาจใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ ประสบการณ์ และความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับความสนใจของนักเรียน</p> <p>R13 เปรียบเทียบข้อดี-ข้อเสียของแต่ละทางเลือก รวมถึงวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น โดยใช้ข้อมูลที่เป็นรูปธรรม เช่น ผลสำรวจความคิดเห็นของนักเรียน ผู้ปกครอง และครู</p> | <p>AR4 ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดใจและยืดหยุ่น</p> |
| <p>A19 เตรียมทางเลือกสำรองเพื่อความยืดหยุ่นในการตัดสินใจ</p> <p>A20 ลองปฏิบัติตามสิ่งที่เสนอแนะโดยให้ทั้งตนเองและผู้อื่นมีส่วนร่วมในการลงมือทำ</p> <p>A21 ยอมรับความคิดเห็นจากทุกคนและเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ</p> <p>A22 ไม่ยึดติดความคิดของตนเอง</p>                                                                                                           | <p>R14 เมื่อตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุดแล้ว ต้องวางแผนดำเนินการอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งติดตามและประเมินผลเพื่อปรับปรุงให้เหมาะสม เช่น จัดประชุมผู้ปกครองเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับทุนการศึกษา</p> <p>R17 การมีเป้าหมายที่ชัดเจนช่วยให้ทุกฝ่ายมีทิศทางเดียวกันและสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น กำหนดเป้าหมายของโรงเรียนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรและความต้องการของชุมชน</p>                                                                                                                  | <p>AR5 พัฒนาระบบการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์</p>         |

ตาราง 17 (ต่อ)

| แรงบันดาลใจ (A)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ผลลัพธ์ (R)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | กลยุทธ์ที่กำหนด (AR Strategy)                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| A23 สร้างความน่าเชื่อถือผ่านความสามารถและความรับผิดชอบ<br>A24 สร้างบรรยากาศที่ทำให้ผู้คนรู้สึกปลอดภัยและกล้าพูดคุยอย่างตรงไปตรงมา<br>A25 แม้จะมีแนวคิดและวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน แต่ทุกคนล้วนมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน<br>A26 ให้เสรีภาพในการคิดและดำเนินงาน โดยให้โอกาสเลือกวิธีการหรือแนวทางที่เหมาะสมด้วยตนเองโดยไม่ถูกจำกัดหรือ นักเรียนสูงกว่าปกติ จำเป็นต้องหาแนวทางแก้ไข | R16 ความเชื่อมั่นระหว่างบุคคลในองค์กรหรือสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญในการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและส่งเสริมความร่วมมือ เช่น ผู้บริหารให้ความไว้วางใจครูในการออกแบบการสอนที่เหมาะสมกับนักเรียน<br>R18 การให้อิสระในการทำงานพร้อมกับความรับผิดชอบช่วยให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานและสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ได้เต็มที่ เช่น สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ให้ ความสำคัญกับผลลัพธ์มากกว่าการควบคุมกระบวนการอย่างเข้มงวด | AR6 สร้างวัฒนธรรมแห่งความเชื่อมั่นและเสรีภาพในการคิด |

ตาราง 18 จับประเด็นรายคู่ (SO) และ (AR) ที่ได้จากจุดแข็งกับโอกาส และแรงบันดาลใจกับผลลัพธ์ จากการศึกษาหากลยุทธ์ที่ต้องการ/กลยุทธ์การค้นหา ของการพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

| กลยุทธ์ (Strategy)                                            | รายละเอียด (จับคู่ประเด็น)      | กิจกรรม                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| กลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัวที่เปิดเผยและไว้วางใจกัน | S4, S5, S7 + O1, O6, O10        | ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเองและไว้วางใจกัน ผ่านกิจกรรมสัมพันธ์และการสื่อสารอย่างเป็นธรรมชาติ    |
| กลยุทธ์การสื่อสารเชิงบวกเพื่อสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศที่ดี    | A1, A2 + R1, R8, R9             | พัฒนาระบบการสื่อสารที่ชื่นชมทันที และหลีกเลี่ยงการตำหนิในที่สาธารณะ เพื่อสร้างแรงจูงใจและแบบอย่างเชิงบวก |
| กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และกำหนดทิศทางร่วมกัน       | S22, S27 + O2, O5, O20          | เปิดเวทีให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วม กำหนดแผน วางนโยบาย หรือประเมินผลร่วมกัน                               |
| กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนยึดโยงวัฒนธรรม                  | S10-S13 + O12 + A7-A10 + R5, R6 | บูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้าสู่กิจกรรมโรงเรียน เช่น การสืบสานประเพณี การสอนดนตรีพื้นเมือง ฯลฯ           |

ตาราง 18 (ต่อ)

| กลยุทธ์(Strategic)                                     | รายละเอียด<br>(จับคู่รายประเด็น)   | กิจกรรม                                                                                              |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| กลยุทธ์เสริมพลังและความเป็น<br>เจ้าของงานแก่บุคลากร    | A3, A4, A21 + R2, R3, R15 +<br>S28 | มอบหมายภารกิจที่ท้าทาย เสริมความ<br>ไว้วางใจ และเปิดโอกาสให้ครูตัดสินใจ<br>ดำเนินงานในแนวทางของตนเอง |
| กลยุทธ์การตัดสินใจและการคิด<br>ทางเลือกอย่างสร้างสรรค์ | A17-A20 + R12-R14 + S31            | ฝึกคิดเชิงวิเคราะห์และพิจารณาหลาย<br>แนวทางในการแก้ปัญหา โดยอาศัยข้อมูล<br>และประสบการณ์ร่วมกัน      |
| กลยุทธ์เสริมเสถียรภาพและความ<br>รับผิดชอบในการทำงาน    | A23-A26 + R16, R18 + S35           | ส่งเสริมการทำงานแบบมีอิสระ<br>โดยไม่ถูกควบคุม แต่มีความรับผิดชอบ<br>ร่วมกันในผลลัพธ์สุดท้าย          |

## 2.2 ผลการร่างกลยุทธ์การพัฒนาระดับผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

การร่างกลยุทธ์การพัฒนาระดับผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ดำเนินการโดยนำผลการ  
วิเคราะห์ SOAR Analysis มาร่างกลยุทธ์การพัฒนาระดับผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยใช้ผลการวิจัยที่พบ  
ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ของกลยุทธ์การพัฒนาระดับผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี มีดังนี้

“องค์กรมุ่งพัฒนาอย่างครอบคลุมรอบด้าน มีระบบการสื่อสารที่  
ทั่วถึงและเปิดกว้าง เชื่อมโยงและสนับสนุนชุมชนให้พึ่งพาตนเองได้ พร้อมสร้างความสุข  
และความยั่งยืนแก่ผู้เรียนและสังคม”

2. พันธกิจของกลยุทธ์การพัฒนาระดับผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี มีดังนี้

2.1 ส่งเสริมบรรยากาศองค์กรที่อบอุ่นเหมือนครอบครัว เปิดเผย  
และไว้วางใจซึ่งกันและกัน

2.2 พัฒนาการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจและ  
ความรู้สึกมีคุณค่าแก่บุคลากร

2.3 เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ วางแผน และกำหนดแนวทางร่วมกัน

2.4 บูรณาการภูมิปัญญาและวัฒนธรรมท้องถิ่นสู่การบริหารจัดการ และการเรียนรู้

2.5 มอบหมายภารกิจอย่างเหมาะสม เพื่อเสริมสร้างความเป็นเจ้าของงานและภาวะผู้นำของบุคลากร

2.6 ส่งเสริมการคิดทางเลือก การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และการประเมินผลเชิงข้อมูล

2.7 สนับสนุนเสรีภาพทางความคิดในการทำงาน ควบคู่กับความรับผิดชอบต่อเป้าหมายร่วมขององค์กร

3. เป้าประสงค์ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี มีดังนี้

3.1 บุคลากรในโรงเรียนมีความไว้วางใจ เปิดใจสื่อสาร และร่วมมือกัน ในทุกระดับ

3.2 โรงเรียนมีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สะท้อนความคิดเห็นบวก และการชื่นชมอย่างเหมาะสม

3.3 มีการกำหนดนโยบาย แผนงาน และแนวทางการพัฒนาโดยใช้การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

3.4 ชุมชนและวัฒนธรรมท้องถิ่นมีส่วนร่วมในกิจกรรม และการเรียนรู้ของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ

3.5 บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน มีความภาคภูมิใจ และกล้าแสดงศักยภาพของตน

3.6 โรงเรียนมีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่สนับสนุนการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการเรียนรู้ตลอดชีวิต

3.7 บุคลากรมีอิสระในการทำงานโดยไม่ถูกควบคุมอย่างเข้มงวด พร้อมรับผิดชอบต่อเป้าหมายร่วมขององค์กร

4. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เป็นผลจากการวิเคราะห์จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์  
 วิธีดำเนินการและตัวชี้วัด สรุปได้ดังตาราง 19

ตาราง 19 (ร่าง) กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุม  
 ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

| กลยุทธ์                                                                                   | วิธีการดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ตัวชี้วัด                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เป้าประสงค์ที่ 1: ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมบรรยากาศองค์กรที่อบอุ่น ไว้วางใจ และร่วมมือกัน |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                             |
| กลยุทธ์ที่ 1<br>สร้างวัฒนธรรม<br>องค์กรแบบ<br>ครอบครัวที่<br>เปิดเผยและไว้วาง<br>ใจกัน    | <p>จัดกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ และส่งเสริม วัฒนธรรมการเคารพกันและกัน</p> <p>1. วางแผน (Plan)</p> <p>1.1 วางแผนกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ เช่น กิจกรรมละลายพฤติกรรม สันทนาการ เวที พูดคุยยามเช้าหรือหลังเลิกงาน</p> <p>1.2 ออกแบบกิจกรรมที่เน้นการให้เกียรติ เคารพซึ่งกันและกัน เช่น การจับฉลากชมเพื่อน, การแลกเปลี่ยนคำขอบคุณในที่ม</p> <p>2. ปฏิบัติ (DO)</p> <p>2.1 ดำเนินกิจกรรมตามแผน โดยให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมอย่างเป็นธรรมชาติ</p> <p>2.2 ใช้บรรยากาศไม่เป็นทางการเพื่อสร้างความผ่อนคลายและการยอมรับ</p> <p>3. ตรวจสอบ (Check)</p> <p>3.1 สังเกตพฤติกรรม ความร่วมมือ และความรู้สึกของบุคลากร</p> <p>3.2 ประเมินผ่านแบบสอบถามความพึงพอใจ หรือการสะท้อนผล (Reflection) หลังจบกิจกรรม</p> <p>4. ปรับปรุง (Act)</p> <p>4.1 นำข้อเสนอแนะจากผู้เข้าร่วมกิจกรรมไปปรับปรุงรูปแบบกิจกรรมให้ตอบใจและตรงความต้องการมากขึ้นในครั้งถัดไป</p> <p>4.2 พัฒนาให้กิจกรรมกลายเป็นวัฒนธรรมต่อเนื่องในองค์กร เช่น “วันสร้างรอยยิ้ม” รายเดือน</p> | <p>1. ร้อยละของบุคลากรที่พึงพอใจกับบรรยากาศการทำงาน</p> <p>2. จำนวนกิจกรรมสัมพันธ์ที่จัดในแต่ละภาคเรียน</p> |

ตาราง 19 (ต่อ)

| กลยุทธ์                                                                                            | วิธีการดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ตัวชี้วัด                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เป้าประสงค์ที่ 2: ผู้บริหารโรงเรียนมีการส่งเสริมการสื่อสารที่สร้างแรงจูงใจและบรรยากาศการทำงานที่ดี |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                       |
| กลยุทธ์ที่ 2<br>พัฒนาการสื่อสารเชิงบวกภายในองค์กร                                                  | กิจกรรมการสื่อสารเชิงบวก เพื่อสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศที่ดีในองค์กร<br>1. วางแผน (Plan)<br>1.1 วางแผนกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ เช่น กิจกรรมละลายพฤติกรรม สันทนาการ เวทีพูดคุยยามเช้าหรือ หลังเลิกงาน<br>1.2 ออกแบบกิจกรรมที่เน้นการให้เกียรติ เคารพซึ่งกันและกัน เช่น การจับฉลากชมเพื่อน, การแลกเปลี่ยน คำขอบคุณในที่ม<br>2. ปฏิบัติ (DO)<br>2.1 ดำเนินกิจกรรมตามแผน โดยให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมอย่างเป็นธรรมชาติ<br>2.2 ใช้บรรยากาศไม่เป็นทางการเพื่อสร้างความผ่อนคลาย และการยอมรับ<br>3. ตรวจสอบ (Check)<br>3.1 สังเกตพฤติกรรม ความร่วมมือ และความรู้สึกของบุคลากร<br>3.2 ประเมินผ่านแบบสอบถามความพึงพอใจ หรือการสะท้อนผล (Reflection) หลังจบกิจกรรม<br>4. ปรับปรุง (Act)<br>4.1 นำข้อเสนอแนะจากผู้เข้าร่วมกิจกรรมไปปรับปรุงรูปแบบกิจกรรมให้ตอบเจตย์และตรงความต้องการมากขึ้นในครั้งถัดไป<br>4.2 พัฒนาให้กิจกรรมกลายเป็นวัฒนธรรมต่อเนื่องในองค์กร เช่น “วันสร้างรอยยิ้ม” รายเดือน | 1. ร้อยละของบุคลากรที่รู้สึกได้รับกำลังใจจากผู้บริหาร<br>2. จำนวนคำชื่นชม/ช่องทางสื่อสารเชิงบวกที่ใช้ |

ตาราง 19 (ต่อ)

| กลยุทธ์                                                                                | วิธีการดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>เป้าประสงค์ที่ 3 : ผู้บริหารมีการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กร</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                |
| กลยุทธ์ที่ 3<br>ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและกำหนดทิศทางร่วมกัน                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ตั้งคณะทำงานร่วมวางแผน</li> <li>- เปิดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็น</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. วางแผน (Plan)               <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 วิเคราะห์ปัญหา/ข้อจำกัดของการสื่อสารแบบเดิม เช่น ขาดความต่อเนื่อง ลำช้า</li> <li>1.2 คัดเลือกแพลตฟอร์มออนไลน์ที่เหมาะสม เช่น Line, Facebook Group, Google Chat, Microsoft Teams</li> <li>1.3 วางแผนจัดประชุมเป็นประจำ เช่น ทุกเดือน หรือรายไตรมาส พร้อมกำหนดวัตถุประสงค์การประชุม (แจ้งข่าวสาร, แลกเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติ, แก้ไขปัญหาร่วมกัน)</li> <li>1.4 กำหนดผู้รับผิดชอบในการดูแลแพลตฟอร์มและบริหารจัดการประชุม</li> </ol> </li> <li>2. ปฏิบัติ (DO)               <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 เปิดใช้งานแพลตฟอร์มและเชิญบุคลากรเข้าร่วมกลุ่ม</li> <li>2.2 ประชาสัมพันธ์วิธีการใช้ให้เข้าใจง่าย เช่น คลิปแนะนำ, คู่มือ</li> <li>2.3 ดำเนินการจัดประชุมตามรอบที่วางแผนไว้</li> <li>2.4 สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม</li> </ol> </li> <li>3. ตรวจสอบ (Check)               <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 ตรวจสอบอัตราการใช้งานแพลตฟอร์ม (เช่น การเข้าร่วม , การตอบกลับ)</li> <li>3.2 ประเมินความถี่และคุณภาพของการประชุม</li> <li>3.3 สอบถามความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบสื่อสาร และการประชุม</li> </ol> </li> <li>4. ปรับปรุง (Act)               <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1 ปรับปรุงการใช้แพลตฟอร์ม เช่น เพิ่มฟีเจอร์ แจ้งเตือนแยกกลุ่มย่อย</li> <li>4.2 พิจารณาเปลี่ยนรูปแบบประชุมให้ยืดหยุ่นมากขึ้น เช่น Hybrid/Online</li> <li>4.3 นำข้อเสนอแนะจากแบบประเมินมาปรับการบริหารจัดการในรอบต่อไป</li> </ol> </li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ร้อยละของครูที่เข้าร่วมเวทีประชุมหรือเสนอแนวทางอย่างน้อย 1 ครั้งต่อภาคเรียน</li> <li>2. ระดับความรู้เกี่ยวกับ “ความคิดเห็นของฉันมีคุณค่า” <math>\geq 4.00</math> จาก 5.00</li> </ol> |

## ตาราง 19 (ต่อ)

| กลยุทธ์                                                                         | วิธีการดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ตัวชี้วัด                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>เป้าประสงค์ที่ 4 : ส่งเสริมการเรียนรู้และการบริหารแบบยึดโยงชุมชนท้องถิ่น</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                               |
| กลยุทธ์ที่ 4<br>บริหารจัดการ<br>โรงเรียนโดยยึดโยง<br>วัฒนธรรมและชุมชน           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดกิจกรรมบูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่น</li> <li>- เชิญชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียน</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. วางแผน (Plan)               <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 สํารวจศักยภาพ ความถนัด และความสนใจของ บุคลากรแต่ละคนผ่านการสัมภาษณ์ แบบสำรวจ หรือ ข้อมูลจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมา</li> <li>1.2 วางแผนการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถ เพื่อส่งเสริมศักยภาพสูงสุด</li> <li>1.3 กำหนดเป้าหมายชัดเจนของแต่ละงาน/ภารกิจ เพื่อใช้ในการประเมินตามผลลัพธ์</li> </ol> </li> <li>2. ปฏิบัติ (DO)               <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 มอบหมายงานโดยพิจารณาจากความสามารถและความเหมาะสมของแต่ละบุคคล</li> <li>2.2 สนับสนุนการทำงานด้วยทรัพยากรหรือคำแนะนำที่จำเป็น</li> <li>2.3 ดำเนินการประเมินผลตามเกณฑ์ที่กำหนดโดยเน้นที่ผลงานจริง และผลสัมฤทธิ์</li> </ol> </li> <li>3. ตรวจสอบ (Check)               <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 ตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ของงานตามที่กำหนดไว้ (เชิงปริมาณและคุณภาพ)</li> <li>3.2 ประเมินความพึงพอใจของบุคลากรที่ได้รับมอบหมาย</li> <li>3.3 รวบรวมข้อเสนอแนะและปัญหาในการปฏิบัติงาน</li> </ol> </li> <li>4. ปรับปรุง (Act)               <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1 ปรับปรุงกระบวนการมอบหมายงานให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น</li> <li>4.2 พัฒนาระบบติดตามผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น</li> <li>4.3 วางแผนการพัฒนาทักษะเพิ่มเติมให้บุคลากรในระยะยาว</li> </ol> </li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1.จำนวนกิจกรรมที่เชื่อมโยงวัฒนธรรมชุมชน</li> <li>2.ระดับความพึงพอใจของชุมชนต่อการมีส่วนร่วม</li> </ol> |

## ตาราง 19 (ต่อ)

| กลยุทธ์                                                              | วิธีการดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ตัวชี้วัด                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>เป้าประสงค์ที่ 5 : พัฒนาศักยภาพและความเป็นเจ้าของงานในบุคลากร</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                            |
| กลยุทธ์ที่ 5<br>เสริมพลังและความเป็นเจ้าของงานแก่บุคลากร             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- มอบหมายงานตามศักยภาพ</li> <li>- ติดตามผลแบบให้กำลังใจ ไม่ใช่ควบคุม</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. วางแผน (Plan)               <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 วางแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก ด้วยการให้ผลสะท้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ เช่น “Sandwich Feedback” (ชม-แนะนำ-ชม)</li> <li>1.2 วางแผนจัดทำโครงการบุคลากรยอดเยี่ยมรายเดือน โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกที่ชัดเจน โปร่งใส และยุติธรรม</li> <li>1.3 สื่อสารแนวคิดเชิงบวกและความสำคัญของการให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน</li> </ol> </li> <li>2. ปฏิบัติ (DO)               <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 ฝึกอบรมผู้นำหรือหัวหน้างานเกี่ยวกับการให้ผลสะท้อนกลับ</li> <li>2.2 ดำเนินโครงการคัดเลือกและประกาศเกียรติคุณบุคลากรยอดเยี่ยมรายเดือน</li> <li>2.3 เผยแพร่ผลการคัดเลือกและคำชื่นชมผ่านช่องทางภายในองค์กร</li> </ol> </li> <li>3. ตรวจสอบ (Check)               <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 ประเมินความเข้าใจและการใช้เทคนิคผลสะท้อนกลับในที่ทำงาน</li> <li>3.2 สำนวความพึงพอใจของบุคลากรต่อโครงการ และผลตอบรับจากภาคการทำงาน</li> <li>3.3 สังเกตพฤติกรรมของบุคลากรในด้านการมีส่วนร่วมการให้กำลังใจ และแรงจูงใจ</li> </ol> </li> <li>4. ปรับปรุง (Act)               <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1 ปรับปรุงเกณฑ์การให้ผลสะท้อนกลับหรือการคัดเลือกให้เหมาะสมกับบริบท</li> <li>4.2 เพิ่มกิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่หลากหลายมากขึ้น</li> <li>4.3 รวบรวมแนวปฏิบัติที่ดีและขยายผลต่อเนื่อง</li> </ol> </li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1.ร้อยละของบุคลากรที่รู้สึกมีบทบาทและมีคุณค่าในงาน</li> <li>2.ผลสัมฤทธิ์ของงานที่มอบหมาย</li> </ol> |

ตาราง 19 (ต่อ)

| กลยุทธ์                                                                         | วิธีการดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ตัวชี้วัด                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>เป้าประสงค์ที่ 6 : สร้างระบบการคิดทางเลือกและการตัดสินใจอย่างมีข้อมูล</b>    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                       |
| <b>กลยุทธ์ที่ 6</b><br>พัฒนาการตัดสินใจ<br>และการคิดทางเลือก<br>อย่างสร้างสรรค์ | กิจกรรม การพัฒนาการคิดทางเลือกและการตัดสินใจอย่างมีข้อมูล<br>1. วางแผน (Plan)<br>1.1 วางแผนจัดกิจกรรมเวิร์กช็อปสำหรับครูและบุคลากร เรื่อง<br>“การวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจ”<br>1.2 กำหนดหัวข้อที่เชื่อมโยงกับบริบทโรงเรียน เช่น การจัดการ<br>เรียนรู้, พฤติกรรมเด็ก, ความร่วมมือกับชุมชน<br>2. ปฏิบัติ (DO)<br>2.1 จัดเวิร์กช็อปที่มีทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ ให้ผู้เข้าร่วมได้ฝึก<br>วิเคราะห์สถานการณ์จริง<br>2.2 ส่งเสริมการเปรียบเทียบข้อดี-ข้อเสียของแนวทางแก้ปัญหา<br>โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ เช่น สถิติ, ผลการประเมิน, ความเห็นของ<br>ผู้เกี่ยวข้อง<br>3. ตรวจสอบ (Check)<br>3.1 ประเมินผลการเข้าร่วมกิจกรรมด้วยแบบประเมินก่อนหลัง<br>3.2 สังเกตการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการตัดสินใจของครู เช่น<br>การใช้ข้อมูลประกอบการนำเสนอแนวทางในที่ประชุม<br>4. ปรับปรุง (Act)<br>4.1 สรุปบทเรียนจากกิจกรรมเพื่อพัฒนาคู่มือหรือแนวทางในการ<br>คิดเชิงระบบ<br>4.2 สนับสนุนให้ครูถ่ายทอดสู่โครงการหรือนวัตกรรมที่ใช้ข้อมูลใน<br>การตัดสินใจอย่างรอบคอบ<br>4.3 รวบรวมแนวปฏิบัติที่ดีและขยายผลต่อเนื่อง | 1.จำนวนแนวทาง<br>ใหม่ที่เกิดจาก<br>กระบวนการมีส่วนร่วม<br>2.ร้อยละของ<br>บุคลากรที่ร่วม<br>เสนอแนวทาง |

ตาราง 19 (ต่อ)

| กลยุทธ์                                                                                              | วิธีการดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ตัวชี้วัด                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>เป้าประสงค์ที่ 7 : ผู้บริหารโรงเรียนสร้างอิสระในการทำงานควบคู่ความรับผิดชอบต่อเป้าหมายร่วมกัน</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                  |
| กลยุทธ์ที่ 7<br>ส่งเสริมเสรีภาพและ<br>ความรับผิดชอบต่อ<br>การทำงาน                                   | <p>กิจกรรมการส่งเสริมเสรีภาพในการทำงาน ควบคู่กับความรับผิดชอบต่อเป้าหมายร่วมกัน</p> <p>1. วางแผน (Plan)</p> <p>1.1 วางแผนร่วมกับครูและบุคลากรเพื่อกำหนด “เป้าหมายร่วมขององค์กร” เช่น เป้าหมายด้านผลสัมฤทธิ์, พฤติกรรมของนักเรียน, คุณภาพวิชาชีพ</p> <p>1.2 สร้างกรอบแนวทางที่ เปิดกว้างให้ครูสามารถออกแบบวิธีดำเนินงานของตนเองให้สอดคล้องกับเป้าหมายดังกล่าว</p> <p>2. ปฏิบัติ (DO)</p> <p>2.1 เปิดโอกาสให้ครูนำเสนอแนวทางหรือแผนปฏิบัติงานของตนเอง</p> <p>2.2 ให้การสนับสนุน เช่น เวลาประชุมกลุ่มย่อย เวทีแลกเปลี่ยนหรือทุนย่อยสำหรับทดลองแนวคิดใหม่</p> <p>3. ตรวจสอบ (Check)</p> <p>3.1 ติดตามความก้าวหน้าของแนวทางที่ครูริเริ่ม ผ่านการสะท้อนผล/นำเสนอความคืบหน้า</p> <p>3.2 ประเมินผลสัมฤทธิ์ร่วมกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเน้นความยืดหยุ่นและการเรียนรู้</p> <p>4. ปรับปรุง (Act)</p> <p>4.1 สรุปบทเรียนจากแนวทางที่ ใช้จริง เพื่อแบ่งปันให้ครูคนอื่น</p> <p>4.2 นำแนวคิดที่ได้ผลดีเข้าสู่การขยายผลหรือกำหนดเป็นแนวปฏิบัติที่แนะนำของโรงเรียน</p> | <p>1.ร้อยละของบุคลากรที่รู้สึกมีอิสระในการทำงาน</p> <p>2.จำนวนโครงการที่ริเริ่มโดยบุคลากรเอง</p> |

## 2.3 ผลการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาระบบแบบครอบคลุมของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

ผู้วิจัยนำร่างกลยุทธ์การพัฒนาระบบแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ที่ได้ยกร่างไว้มา ตรวจสอบความเหมาะสมจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน โดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์ พบว่า ได้กลยุทธ์การพัฒนาระบบแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ดังนี้

กลยุทธ์การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาระบบแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

### 1. วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ของกลยุทธ์การพัฒนาระบบแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี มีดังนี้ “องค์กรมุ่งพัฒนาอย่างครอบคลุมรอบด้าน มีระบบการสื่อสารที่ทั่วถึงและเปิดกว้าง เชื่อมโยงและสนับสนุนชุมชนให้พึ่งพาตนเองได้ พร้อมสร้างความสุขและความยั่งยืนแก่ผู้เรียนและสังคม”

2. พันธกิจของกลยุทธ์การพัฒนาระบบแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี มีดังนี้

2.1 ส่งเสริมบรรยากาศองค์กรที่อบอุ่นเหมือนครอบครัว เปิดเผย และไว้วางใจซึ่งกันและกัน

2.2 พัฒนาการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจและความรู้สึกมีคุณค่าแก่บุคลากร

2.3 เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ วางแผน และกำหนดแนวทางร่วมกัน

2.4 บูรณาการภูมิปัญญาและวัฒนธรรมท้องถิ่นสู่การบริหารจัดการและการเรียนรู้

2.5 มอบหมายภารกิจอย่างเหมาะสม เพื่อเสริมสร้างความเป็นเจ้าของงานและภาวะผู้นำของบุคลากร

2.6 ส่งเสริมการคิดทางเลือก การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และการประเมินผลเชิงข้อมูล

2.7 สนับสนุนเสรีภาพทางความคิดในการทำงาน ควบคู่กับความรับผิดชอบในเป้าหมายร่วมขององค์กร

3. เป้าประสงค์ของกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี มีดังนี้

3.1 บุคลากรในโรงเรียนมีความไว้วางใจ เปิดใจสื่อสาร และร่วมมือกันในทุกระดับ

3.2 โรงเรียนมีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สะท้อนความคิดเห็นเชิงบวก และการชื่นชมอย่างเหมาะสม

3.3 มีการกำหนดนโยบาย แผนงาน และแนวทางการพัฒนาโดยใช้การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

3.4 ชุมชนและวัฒนธรรมท้องถิ่นมีส่วนร่วมในกิจกรรม และการเรียนรู้ของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ

3.5 บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน มีความภาคภูมิใจ และกล้าแสดงศักยภาพของตน

3.6 โรงเรียนมีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่สนับสนุนการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการเรียนรู้ตลอดชีวิต

3.7 บุคลากรมีอิสระในการทำงานโดยไม่ถูกควบคุมอย่างเข้มงวด พร้อมรับผิดชอบต่อเป้าหมายร่วมขององค์กร

4. กลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เป็นผลจากการวิเคราะห์จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์ วิธีดำเนินการและตัวชี้วัด สรุปได้ดังตาราง 20

ตาราง 20 กลยุทธ์การพัฒนา กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

| กลยุทธ์                                                                                 | วิธีดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เป้าประสงค์ที่ 1: บุคลากรในโรงเรียนมีความไว้วางใจ เปิดใจสื่อสาร และร่วมมือกันในทุกระดับ |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                        |
| กลยุทธ์ที่ 1 สร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัวที่เปิดเผยและไว้วางใจกัน                     | <p>กิจกรรม “พี่เลี้ยงเพื่อนครู” สร้างสัมพันธ์อย่างอบอุ่นในองค์กร</p> <p>1. วางแผน (Plan)</p> <p>1.1 แต่งตั้งครูพี่เลี้ยง 1 คนต่อครูน้องใหม่ 1 คน โดยพิจารณาจากความถนัดและสายวิชา</p> <p>1.2 กำหนดบทบาทหน้าที่ของครูพี่เลี้ยง เช่น แนะนำระบบงาน แบ่งปันประสบการณ์ ให้คำปรึกษา</p> <p>1.3 วางแผนการพบปะพูดคุยอย่างน้อย 2 ครั้ง/เดือน</p> <p>1.4 จัดเตรียมแบบประเมินความพึงพอใจ และสมุดบันทึกกิจกรรมคู่พี่น้อง</p> <p>2. ปฏิบัติ (DO)</p> <p>2.1 จัดกิจกรรมเปิดตัว “คู่พี่-น้อง” และปฐมนิเทศแนวทางความสัมพันธ์</p> <p>2.2 ครูพี่เลี้ยงดูแลครูน้องใหม่ทั้งด้านวิชาการ กิจกรรม และความ เป็นอยู่</p> <p>2.3 ดำเนินการพูดคุยแบบเป็นกันเอง และให้คำปรึกษาต่อเนื่อง</p> <p>2.4 มีการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ระหว่างคู่พี่น้อง 1 ครั้ง ต่อภาคเรียน</p> <p>3. ตรวจสอบ (Check)</p> <p>3.1 สอบถามความรู้สึกของครูน้องใหม่และพี่เลี้ยงผ่านแบบประเมิน ความสัมพันธ์และแบบสอบถามปลายภาค</p> <p>3.2 ตรวจสอบความต่อเนื่องของกิจกรรมและการพบปะจากสมุดบันทึก กิจกรรม</p> <p>3.3 สรุปผลการเปลี่ยนแปลงด้านความผูกพันและการปรับตัว ของครูน้อง</p> <p>4. ปรับปรุง (Act)</p> <p>4.1 ปรับรูปแบบการจับคู่ให้เหมาะสมกับความต้องการและบุคคลิก 4.2 พัฒนาชุดเครื่องมือส่งเสริมบทบาทพี่เลี้ยง เช่น คู่มือ หรือกิจกรรม Ice-breaking</p> <p>4.3 วางแผนการอบรมพี่เลี้ยงให้มีทักษะด้านโค้ชชิ่งและการให้คำปรึกษา ในระยะยาว</p> | <p>1.ครูน้องใหม่ร้อยละ 90 ปรับตัวเข้ากับองค์กรได้ภายในภาคเรียนแรก</p> <p>2.ครูพี่เลี้ยงและน้องใหม่มีการพบปะอย่างน้อย 4 ครั้ง/ภาคเรียน</p> <p>3.ความพึงพอใจของคู่พี่น้องต่อกิจกรรม <math>\geq</math> ระดับ ดีขึ้นไป</p> |

กลยุทธ์การพัฒนา กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิให้มีการปรับเปลี่ยนจากร่างกลยุทธ์ที่ปรากฏในตาราง 19 พบว่า กลยุทธ์ที่ 1 สร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัวที่เปิดเผยและไว้วางใจกันให้มีกิจกรรมเฉพาะ “พี่เลี้ยงเพื่อนครู” จับคู่พี่-น้อง มีแบบบันทึก สมุดประเมิน และระบบติดตามผลการปรับตัวจากแนวทางทั่วไปสู่กิจกรรมรูปธรรม มีโครงสร้างชัดเจนและสามารถวัดผลได้จริง



## ตาราง 20 (ต่อ)

| กลยุทธ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | วิธีดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>เป้าประสงค์ที่ 3 :</b> มีการกำหนดนโยบาย แผนงาน และแนวทางการพัฒนาโดยใช้การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                          |
| กลยุทธ์ที่ 3<br>ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและกำหนดทิศทางร่วมกัน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | กิจกรรม รวมพลัง ร่วมคิด ร่วมสร้าง<br>1. วางแผน (Plan)<br>1.1 วิเคราะห์ปัญหาและโอกาสของการสื่อสารแบบเดิม เช่น การประชุมฝ่ายที่ครูบางคนไม่มีส่วนร่วม ความไม่ต่อเนื่องของการสื่อสารกับชุมชน<br>1.2 คัดเลือกช่องทางสื่อสารทั้งแบบออนไลน์ (Line, Google Chat) และออฟไลน์ (เวทีชุมชน เวทีนักเรียน)<br>1.3 จัดตั้ง คณะทำงานร่วม (ประกอบด้วยครู-นักเรียน-ผู้ปกครอง-ชุมชน) เพื่อร่วมออกแบบนโยบายหรือโครงการ<br>1.4 วางระบบประชุมและการแลกเปลี่ยน เช่น “ประชุมครู” “เวทีนักเรียน” และ “วงสนทนาชุมชน” ทุกไตรมาส<br>2. ปฏิบัติ (DO)<br>2.1 เปิดใช้งานแพลตฟอร์มสื่อสารออนไลน์ และตั้งกลุ่ม “ข้อเสนอแนะแห่งเดือน” ให้สมาชิกเสนอไอเดีย<br>2.2 ประชาสัมพันธ์รูปแบบการมีส่วนร่วม เช่น คลิปแนะนำการเข้าร่วม “เวทีเสียงสะท้อนนักเรียน” หรือ “บอร์ดความคิดครู”<br>2.3 จัดเวทีปรึกษาหารือ เช่น “วงแชร์ไอเดียครูสร้างสรรค์” “เวทีนักเรียนอยากให้...” และ “เวทีชุมชนร่วมคิด ร่วมทำ”<br>2.4 จัดทำระบบ “ข้อเสนอแนะจากบุคลากรทุกระดับ” และรายงานผลการนำไปใช้จริง<br>3. ตรวจสอบ (Check)<br>3.1 วัดอัตราการเข้าร่วมประชุม / แสดงความคิดเห็นในกลุ่มต่าง ๆ<br>3.2 รวบรวมข้อเสนอจากครู นักเรียน และชุมชน พร้อมรายงาน “ข้อเสนอที่ได้รับ – ดำเนินการแล้ว – กำลังพิจารณา”<br>3.3 ประเมินความรู้สึกของบุคลากรต่อการมีส่วนร่วม เช่น แบบสอบถาม<br>4. ปรับปรุง (Act)<br>4.1 ปรับรูปแบบการประชุมให้เหมาะกับแต่ละกลุ่ม เช่น เวลาประชุมของผู้ปกครองอาจใช้ตอนเย็น / นักเรียนใช้รูปแบบเกม<br>4.2 เพิ่มตัวแทนกลุ่มต่าง ๆ ในการกำหนดแผนพัฒนาโรงเรียน เช่น เปิดรับ “ตัวแทนนักเรียน” เข้าร่วมประชุมวาระสำคัญ<br>4.3 สร้างรางวัล “ต้นแบบผู้ร่วมคิด” ให้แก่ผู้ที่มีส่วนร่วมอย่างสม่ำเสมอ | 1. ร้อยละของครูที่เข้าร่วมเวทีประชุมหรือเสนอแนวทางอย่างน้อย 1 ครั้งต่อภาคเรียน<br>2. ระดับความรู้สึกว่า “ความคิดเห็นของฉันมีคุณค่า” $\geq 4.00$ จาก 5.00 |
| กลยุทธ์การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนานักเรียนผ่านแบบครอบครัวของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิให้มีการรับฟังจากร่างกลยุทธ์ที่ปรากฏในตาราง 19 พบว่า กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและกำหนดทิศทางร่วมกัน โดยพัฒนาเป็นกิจกรรม “รวมพลัง ร่วมคิด ร่วมสร้าง” มีคณะทำงานร่วม ครู-นักเรียน-ผู้ปกครอง-ชุมชน และระบบข้อเสนอแนะเดือน ข้อแตกต่างสำคัญ ขยายขอบเขตการมีส่วนร่วมจากเฉพาะบุคลากรให้ครอบคลุมทุกภาคส่วนในโรงเรียน |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                          |

ตาราง 20 (ต่อ)

| กลยุทธ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | วิธีดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>เป้าประสงค์ที่ 4 : ชุมชนและวัฒนธรรมท้องถิ่นมีส่วนร่วมในกิจกรรม และการเรียนรู้ของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                      |
| กลยุทธ์ที่ 4<br>บริหารจัดการโรงเรียน<br>โดยยึดโยงวัฒนธรรม<br>และชุมชน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | กิจกรรมเรียนรู้วิถีชุมชน: ภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่ห้องเรียน<br>1. วางแผน (Plan)<br>1.1 ตั้งคณะทำงานที่ประกอบด้วยครู ตัวแทนผู้ปกครอง และ<br>ปราชญ์ชาวบ้าน<br>1.2 สำรวจและคัดเลือกหัวข้อภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เหมาะสม เช่น<br>งานจักสาน ทอผ้า ปลูกข้าวแบบโบราณ<br>1.3 กำหนดตารางกิจกรรม เช่น จัดกิจกรรมทุกเดือน หรือกำหนด<br>วันภูมิปัญญาแห่งเดือน<br>1.4 เตรียมสื่อประกอบการเรียน เช่น คลิปวิดีโอ บันทึกลีเกียง<br>ภาพถ่าย และเอกสารประกอบ<br>1.5 ประชาสัมพันธ์เชิญชวนชุมชนเข้าร่วมกิจกรรม<br>2. ปฏิบัติ (DO)<br>2.1 จัดกิจกรรมถ่ายทอดภูมิปัญญาท้องถิ่นในโรงเรียน โดยให้<br>ปราชญ์ชาวบ้านและนักเรียนร่วมกันปฏิบัติจริง<br>2.2 บันทึกกระบวนการเรียนรู้เป็นคลิปวิดีโอหรือภาพถ่าย<br>2.3 ให้นักเรียนสะท้อนความรู้ที่ได้รับ เช่น เขียนบันทึก เล่าเรื่อง<br>หรือจัดนิทรรศการย่อย<br>3. ตรวจสอบ (Check)<br>3.1 เก็บข้อมูลการเข้าร่วมกิจกรรม (จำนวนนักเรียน ครู<br>ผู้ปกครอง และชุมชนที่เข้าร่วม)<br>3.2 สำรวจความพึงพอใจจากนักเรียนและชุมชนผ่าน<br>แบบสอบถามสั้น ๆ หลังจบกิจกรรม<br>3.3 ประเมินความรู้และทักษะที่นักเรียนได้รับ เช่น การสาธิต การ<br>เขียนบันทึก<br>4. ปรับปรุง (Act)<br>4.1 สรุปผลการดำเนินกิจกรรม พร้อมจุดเด่นและข้อเสนอแนะ<br>4.2 นำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงรูปแบบกิจกรรมครั้งต่อไป เช่น<br>เพิ่มเวลาปฏิบัติจริง หรือขยายหัวข้อให้หลากหลายขึ้น<br>4.3 วางแผนต่อเนื่องจัดทำโครงการ “ภูมิปัญญาในหลักสูตร”<br>บูรณาการกับหน่วยการเรียนรู้การสอน | 1. จำนวนครั้งที่จัด<br>กิจกรรมภูมิปัญญา<br>ท้องถิ่น (อย่างน้อย 2<br>ครั้งต่อปี)<br>2. ระดับความพึง<br>พอใจของชุมชนและ<br>นักเรียน<br>3. ผลงานหรือบันทึก<br>การเรียนรู้ที่แสดงถึง<br>ความเข้าใจใน<br>วัฒนธรรมท้องถิ่น |
| กลยุทธ์การพัฒนาหลักสูตรการพัฒนากาแฟผู้นำแบบครอบครัวของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิให้มีการปรับเปลี่ยน<br>จากร่างกลยุทธ์ที่ปรากฏในตาราง 19 พบว่า กลยุทธ์ที่ 4 บริหารจัดการโรงเรียนโดยยึดโยงวัฒนธรรมและชุมชน โดย<br>พัฒนาเป็นกิจกรรม “เรียนรู้วิถีชุมชน : ภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่ห้องเรียน” บูรณาการภูมิปัญญาในหลักสูตร และบันทึก<br>กระบวนการเรียนรู้ ข้อแตกต่างที่สำคัญ จากกิจกรรมความร่วมมือสู่การเรียนรู้ร่วมชุมชนที่มีระบบและต่อเนื่อง |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                      |

## ตาราง 20 (ต่อ)

| กลยุทธ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | วิธีดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>เป้าประสงค์ที่ 5 : บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน มีความภาคภูมิใจ และกล้าแสดงศักยภาพของตน</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                   |
| กลยุทธ์ที่ 5<br>เสริมพลังและความเป็น<br>เจ้าของงานแก่บุคลากร                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>กิจกรรมเรียนรู้วิถีชุมชน: ภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่ห้องเรียน</p> <p>1. วางแผน (Plan)</p> <p>1.1 วางแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก ด้วยการให้ผลสะท้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ เช่น “Sandwich Feedback”</p> <p>1.2 วางแผนจัดทำโครงการบุคลากรยอดเยี่ยมรายเดือน โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกที่ชัดเจน โปร่งใส และยุติธรรม</p> <p>1.3 สื่อสารแนวคิดเชิงบวกและความสำคัญของการให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน</p> <p>2. ปฏิบัติ (DO)</p> <p>2.1 Mini-Workshop “ชื่นใจได้บอก” ฝึกหัวหน้างานและครูให้ใช้ Sandwich Feedback ผ่านบทบาทสมมติ โดยมี “โบไม้ม” แจกให้ทีมที่ใช้คำพูดเชิงบวกได้ดีที่สุด</p> <p>2.2 “กำแพงคำชม” (Appreciation Wall) บุคลากรเขียนคำชื่นชมติดบอร์ด เช่น “ขอบคุณครูแอนที่ช่วยดูแลนักเรียนป่วยอย่างดีเลยคะ”</p> <p>2.3 “กล่องกำลังใจส่งถึงใจ” ให้เขียนโน้ตกำลังใจถึงเพื่อนร่วมงานแบบไม่ระบุตัวตน ใส่กล่องแล้วส่งแจกวันศุกร์</p> <p>2.4 “บทบาทของฉัน ฉันเลือกเอง” ให้ครูเลือกรับผิดชอบกิจกรรม/โครงการที่ตนสนใจ เพื่อส่งเสริมความเป็นเจ้าของอย่างแท้จริง</p> <p>2.5 “บุคลากรยอดเยี่ยมแบบหมุนเวียน” ให้แต่ละฝ่ายเสนอชื่อเพื่อนร่วมงาน ไม่ใช่แค่ผู้บริหารตัดสิน เพื่อให้เกิดความรู้สึกเท่าเทียม</p> <p>3. ตรวจสอบ (Check)</p> <p>3.1 ประเมินความเข้าใจและการใช้เทคนิคผลสะท้อนกลับในที่ทำงาน</p> <p>3.2 สัมภาษณ์ความพึงพอใจของบุคลากรต่อโครงการ และผลต่อบรรยากาศการทำงาน</p> <p>3.3 สังเกตพฤติกรรมของบุคลากรในด้านการมีส่วนร่วม การให้กำลังใจ และแรงจูงใจ</p> <p>4. ปรับปรุง (Act)</p> <p>4.1 ปรับปรุงเกณฑ์การให้ผลสะท้อนกลับหรือการคัดเลือกให้เหมาะสมกับบริบท</p> <p>4.2 เพิ่มกิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่หลากหลายมากขึ้น</p> <p>4.3 รวบรวมแนวปฏิบัติที่ดีและขยายผลต่อเนื่อง</p> | <p>1.ร้อยละของบุคลากรที่สามารถอธิบายหลักการ Feedback เชิงบวกได้ <math>\geq 80\%</math></p> <p>2.บุคลากร <math>\geq 70\%</math> ใช้คำพูดเชิงบวกในการประชุม/ทำงาน</p> <p>3.บุคลากร <math>\geq 80\%</math> รู้สึกว่าตนได้รับการยอมรับและไว้วางใจ</p> |
| <p>กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรภาวะผู้นำแบบครอบครัวของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิให้มีการปรับเปลี่ยนจากร่างกลยุทธ์ที่ปรากฏในตาราง 19 พบว่า กลยุทธ์ที่ 5 เสริมพลังและความเป็นเจ้าของงานแก่บุคลากร เพิ่มกิจกรรมสร้างแรงจูงใจหลากหลาย เช่น “กำแพงคำชม”, “กล่องกำลังใจ”, “บทบาทของฉัน ฉันเลือกเอง”, “บุคลากรยอดเยี่ยมแบบหมุนเวียน” ข้อแตกต่างที่สำคัญ จากกิจกรรมเดียวสู่ระบบสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกและมีส่วนร่วมสูง</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                   |

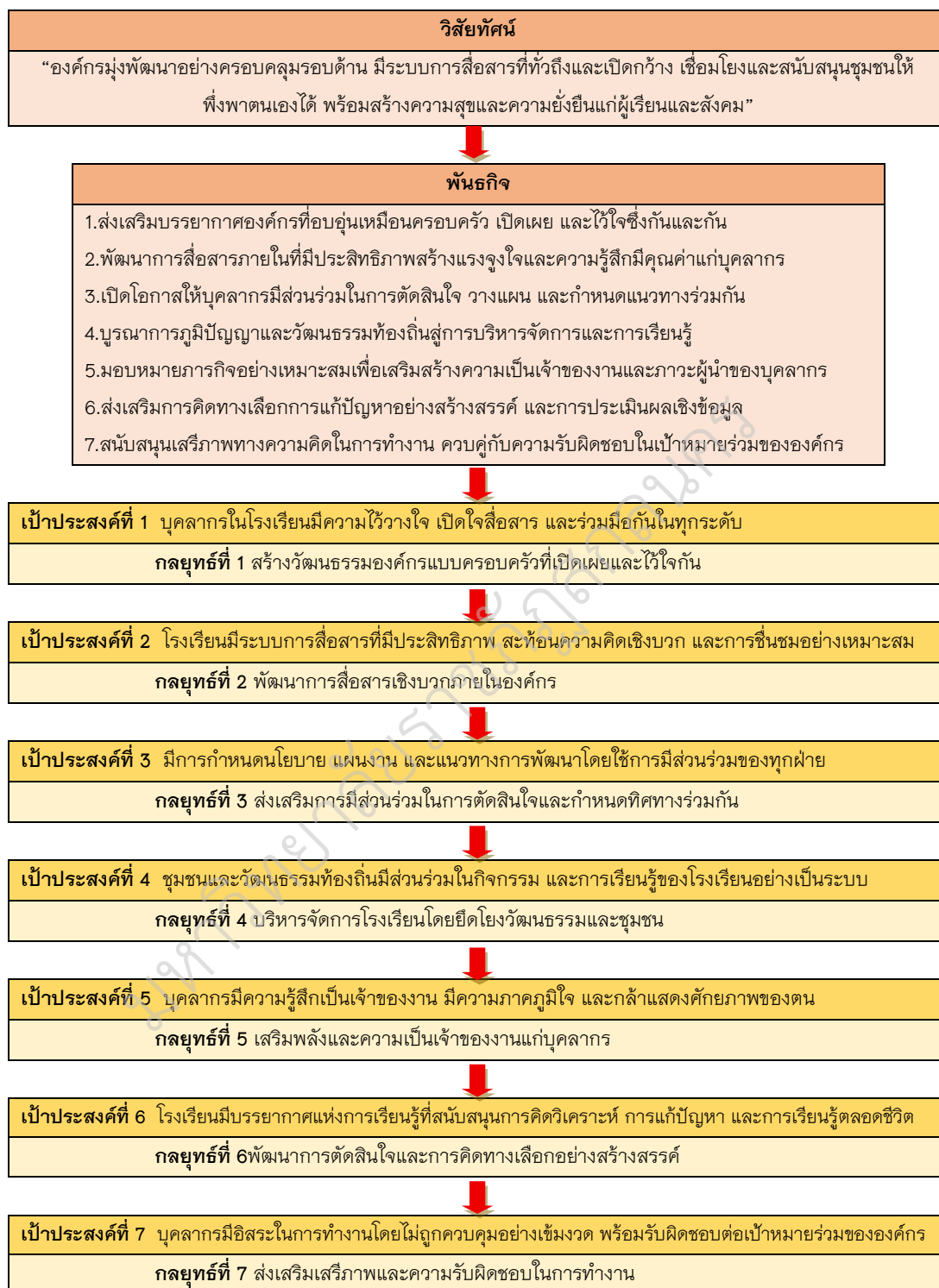
ตาราง 20 (ต่อ)

| กลยุทธ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | วิธีดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>เป้าประสงค์ที่ 6 :</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| โรงเรียนมีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่สนับสนุนการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการเรียนรู้ตลอดชีวิต                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| กลยุทธ์ที่ 6<br>พัฒนาการ<br>ตัดสินใจและการ<br>คิดทางเลือก<br>อย่างสร้างสรรค์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | กิจกรรมหลัก ผึกคิด ผึกตัดสินใจ บนข้อมูลจริง<br>1. วางแผน (Plan)<br>1.1 วางแผนจัดกิจกรรม ชื่อ “คิดเป็น ตัดสินใจได้ ใช้ข้อมูลเป็น”<br>1.2 กำหนดหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับบริบทโรงเรียน เช่น การจัดการเรียนรู้ให้เด็กอ่านออกการดูแลนักเรียนที่มีปัญหาพฤติกรรมและการเลือกใช้สื่อเทคโนโลยี<br>1.3 เตรียมข้อมูลตัวอย่าง เช่น สถิติผลการเรียน ข้อมูลพฤติกรรม ข้อเสนอแนะผู้ปกครอง<br>1.4 วางเป้าหมายให้ครู สามารถเสนอ “แนวทางแก้ไข” ที่มีข้อมูลสนับสนุนได้อย่างน้อย 1 เรื่อง<br>2. ปฏิบัติ (DO)<br>2.1 จัดเวิร์กชอปที่มีทั้งภาคทฤษฎี (หลักการตัดสินใจ/เปรียบเทียบทางเลือก) และภาคปฏิบัติ (วิเคราะห์สถานการณ์จริง)<br>2.2 ผึกเปรียบเทียบข้อดี-ข้อเสียของแนวทางแต่ละทาง โดยใช้ข้อมูลสนับสนุน เช่น คะแนนของเด็ก สถิติการเข้าเรียนความเห็นของผู้เกี่ยวข้อง<br>2.3 เปิดวงแลกเปลี่ยน แนวทางการตัดสินใจที่ดีที่สุดสำหรับโรงเรียนของเรา<br>2.4 ให้แต่ละครูหรือกลุ่มออกแบบ “ข้อเสนอเชิงนโยบายเล็ก ๆ” ที่ใช้ข้อมูลประกอบ เช่น “เสนอให้จัดกลุ่มการอ่านใหม่โดยใช้ผลการอ่าน RT”<br>3. ตรวจสอบ (Check)<br>3.1 ประเมินความรู้ความเข้าใจก่อน-หลังเวิร์กชอป<br>3.2 สังเกตพฤติกรรมการใช้ข้อมูลของครู เช่น ในที่ประชุม ในการจัดแผนการสอน<br>3.3 รวบรวมข้อเสนอที่ครูนำเสนอหลังอบรม แล้วติดตามว่านำไปใช้จริงหรือไม่<br>4. ปรับปรุง (Act)<br>4.1 สรุปบทเรียนและจัดทำ คู่มือ “คิดเป็น ตัดสินใจได้” สำหรับโรงเรียน<br>4.2 สนับสนุนให้ครู นำข้อเสนอไปต่อยอดเป็นโครงการ เช่น โครงการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ด้วยข้อมูลและการใช้ข้อมูล RT/NT/ONET เพื่อออกแบบการเรียนรู้<br>4.3 สร้างเครือข่าย “ครูนักคิดเชิงข้อมูล” ภายในโรงเรียนและเชิญมาแลกเปลี่ยนแนวทางทุกไตรมาส | 1.ครู $\geq 70\%$<br>สามารถอธิบาย<br>ขั้นตอนการ<br>ตัดสินใจเชิง<br>ข้อมูลได้<br>2.ครู $\geq 60\%$ มี<br>พฤติกรรมใช้<br>ข้อมูล<br>ประกอบการ<br>เสนอแนวทางใน<br>ที่ประชุม<br>3.มีการตัดสินใจ<br>สำคัญอย่างน้อย<br>2 เรื่อง/ภาคเรียน<br>ที่มีข้อมูลอ้างอิง<br>ชัดเจน |
| กลยุทธ์การพัฒนาการพัฒนาก้าวหน้าผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิให้มีการปรับเปลี่ยนจากร่างกลยุทธ์ที่ปรากฏในตาราง 19 พบว่า กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาการตัดสินใจและการคิดทางเลือกอย่างสร้างสรรค์กลยุทธ์ที่พัฒนาแล้ว จัดกิจกรรม “ผึกคิด ผึกตัดสินใจ บนข้อมูลจริง” ใช้ข้อมูลโรงเรียน เช่น ผลการเรียน RT/NT และสถิติจริง สร้างข้อเสนอเชิงนโยบาย ข้อแตกต่างที่สำคัญ จากการอบรมทั่วไปสู่การใช้ข้อมูลจริง (Data-driven) และสร้างนโยบายที่ใช้ได้จริง |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                   |

## ตาราง 20 (ต่อ)

| กลยุทธ์                                                                                              | วิธีดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>เป้าประสงค์ที่ 7 : ผู้บริหารโรงเรียนสร้างอิสระในการทำงานควบคู่ความรับผิดชอบต่อเป้าหมายร่วมกัน</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                            |
| กลยุทธ์ที่ 7<br>ส่งเสริมเสรีภาพ<br>และความ<br>รับผิดชอบในการ<br>ทำงาน                                | กิจกรรมส่งเสริมเสรีภาพและความรับผิดชอบต่อการทำงาน บนพื้นฐาน<br>ของเป้าหมายร่วม<br>1. วางแผน (Plan)<br>1.1 ประชุมร่วมครูเพื่อกำหนด “เป้าหมายร่วม” เช่นนักเรียนอ่านคล่อง<br>ทุกคน ลดพฤติกรรมก้าวร้าวและครูพัฒนาสื่อการสอนรายภาคเรียน<br>1.2 เสนอกรอบคิด “อิสระในวิธี – รับผิดชอบต่อเป้าหมาย”<br>1.3 ครูแต่ละคน/กลุ่มเลือกเป้าหมาย และเขียนแผนดำเนินงานด้วย<br>ตนเอง<br>2. ปฏิบัติ (DO)<br>2.1 “ทางของฉัน เป้าหมายของเรา” ครูเขียนแนวทางของตนเอง เช่น วิธี<br>จัดกลุ่มเรียนรู้แบบใหม่ แล้วติดไว้ในบอร์ดกลางโรงเรียน<br>2.2 “Teacher Lab: ลองแล้วเล่า” เวทีแบ่งปันเล็ก ๆ ที่ครูแชร์ผลจาก<br>การใช้แนวทางของตน เช่น “ใช้สื่อ Canva กับ ป.3 แล้วเด็กเข้าใจเร็วขึ้น”<br>2.3 “งบเสริมสร้างนวัตกรรม” สนับสนุนทุนเล็ก ๆ (300-500 บาท) ให้ครู<br>พัฒนากิจกรรมที่ตนอยากลอง โดยมีเงื่อนไขว่า ต้องเชื่อมกับ<br>เป้าหมายร่วม<br>2.4 “บันทึกหัวใจครู” ให้ครูสะท้อนสิ่งที่ตนได้เรียนรู้จากการลงมือทำ<br>เช่น ฉันค้นพบว่าเมื่อให้เด็กได้เลือกโจทย์เองพวกเขาตั้งใจมากขึ้น<br>3. ตรวจสอบ (Check)<br>3.1 ครูสะท้อนผลในรูปแบบที่ตนเลือก (พูด/เขียน/ภาพ/Infographic)<br>3.2 เวที “ความคืบหน้าของเรากับเป้าหมายร่วม” เช่น เปิดเวทีทุก 2<br>เดือน ให้แต่ละกลุ่มรายงานแบบไม่ตัดสิน เช่น “เราลองแล้ว ยังไม่สำเร็จ<br>แต่ได้เรียนรู้ว่า...”<br>4. ปรับปรุง (Act)<br>4.1 จัดทำ “รวมเรื่องเล่าจากครูนักสร้างสรรค์” แจกในทีม<br>4.2 แนวคิดหรือวิธีที่ได้ผลจริง นำเข้าสู่ “แนวปฏิบัติแนะนำของ<br>โรงเรียน”<br>4.3 จัดนิทรรศการ “เส้นทางของครูกับเป้าหมายเดียวกัน” ให้ทั้ง<br>โรงเรียนเรียนรู้ร่วมกัน | 1.ครู $\geq 80\%$ มี<br>แผนการทำงานที่<br>ออกแบบเอง<br>2.ครู $\geq 60\%$ มี<br>ผลงานที่แสดง<br>ความคิดสร้างสรรค์<br>3.ครู $\geq 90\%$ รู้ลึกว่า<br>“มีอิสระในการ<br>ทำงาน” |

กลยุทธ์การพัฒนาครูพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิให้มีการปรับเปลี่ยนจากร่างกลยุทธ์ที่ปรากฏในตาราง 19 พบว่า กลยุทธ์ที่ 7 ส่งเสริมเสรีภาพและความรับผิดชอบต่อการทำงานกลยุทธ์ที่พัฒนาแล้ว พัฒนาเป็นกิจกรรม “ทางของฉัน เป้าหมายของเรา”, “Teacher Lab: ลองแล้วเล่า”, และ “งบเสริมสร้างนวัตกรรม” ข้อแตกต่างที่สำคัญ จากแนวคิดอิสระสู่ระบบนิเวศแห่งนวัตกรรม (Innovation Ecosystem) ที่มีการติดตามและแลกเปลี่ยนผลจริง



ภาพประกอบ 8 แผนภาพกลยุทธ์การพัฒนภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน

### ระยะที่ 3 การตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็น ประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

ผู้วิจัยนำกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ที่ผ่านการตรวจสอบความ  
เหมาะสมของกลยุทธ์จาก ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)  
ไปจัดทำเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แล้วให้กลุ่มตัวอย่าง  
จำนวน 172 คน ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะ  
ผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ปทุมธานี โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพของ  
ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 100 จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับ  
การศึกษาสูงสุด และประสบการณ์ในการทำงาน รายละเอียด ดังตาราง 21

ตาราง 21 จำนวนและข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ อายุ ระดับ

การศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในโรงเรียน และขนาดของโรงเรียน

| ที่ | ข้อมูลพื้นฐาน | กลุ่มตัวอย่าง |        |
|-----|---------------|---------------|--------|
|     |               | จำนวน (คน)    | ร้อยละ |
| 1   | เพศ           |               |        |
|     | - ชาย         | 109           | 63.40  |
|     | - หญิง        | 63            | 36.60  |
|     | รวม           | 172           | 100    |
| 2   | อายุ          |               |        |
|     | - 31 – 40 ปี  | 7             | 4.10   |
|     | - 41 – 50 ปี  | 118           | 68.60  |
|     | - 51 ปีขึ้นไป | 47            | 27.30  |
|     | รวม           | 172           | 100    |

ตาราง 21 (ต่อ)

| ที่ | ข้อมูลพื้นฐาน                                    | กลุ่มตัวอย่าง |        |
|-----|--------------------------------------------------|---------------|--------|
|     |                                                  | จำนวน (คน)    | ร้อยละ |
| 3   | ระดับการศึกษา                                    |               |        |
|     | - ปริญญาโท                                       | 171           | 99.40  |
|     | - ปริญญาเอก                                      | 1             | 0.60   |
|     | รวม                                              | 172           | 100    |
| 4   | ประสบการณ์ในการทำงาน (ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา) |               |        |
|     | - น้อยกว่า 5 ปี                                  | 30            | 17.40  |
|     | - 5-10 ปี                                        | 118           | 68.60  |
|     | - มากกว่า 10 ปี                                  | 24            | 14.00  |
|     | รวม                                              | 172           | 100    |

จากตาราง 21 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 172 คน เป็นเพศชาย จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 63.40 เป็นเพศหญิง จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 36.60 เป็นผู้มีอายุ 31-40 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 4.10 เป็นผู้มีอายุ 41-50 ปี จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 68.60 เป็นผู้มีอายุ 51 ปี ขึ้นไป จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 27.30 ระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 99.40 ระดับการศึกษาปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.60 มีประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 17.40 มีประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา น้อยกว่า 5-10 ปี จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 68.60 มีประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา มากกว่า 10 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 14.00

ตาราง 22 แสดงระดับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์  
การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

| รายการ                                                                                                                                                                     | ความเหมาะสม |      |           | ความเป็นไปได้ |      |           | ความเป็นประโยชน์ |      |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-----------|---------------|------|-----------|------------------|------|-----------|
|                                                                                                                                                                            | $\bar{X}$   | S.D. | ระดับ     | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับ     | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ     |
| <b>วิสัยทัศน์</b>                                                                                                                                                          |             |      |           |               |      |           |                  |      |           |
| “องค์กรมุ่งพัฒนาอย่างครอบคลุมรอบด้าน มีระบบการสื่อสารที่ทั่วถึงและเปิดกว้าง เชื่อมโยงและสนับสนุนชุมชนให้พึ่งพาตนเองได้ พร้อมสร้างความสุขและความยั่งยืนแก่ผู้เรียนและสังคม” | 4.29        | 0.45 | มาก       | 4.29          | 0.45 | มาก       | 4.29             | 0.45 | มาก       |
| <b>พันธกิจ</b>                                                                                                                                                             |             |      |           |               |      |           |                  |      |           |
| 1. ส่งเสริมบรรยากาศองค์กรที่อบอุ่นเหมือนครอบครัว เปิดเผย และไว้วางใจซึ่งกันและกัน                                                                                          | 4.87        | 0.33 | มากที่สุด | 4.76          | 0.43 | มากที่สุด | 4.80             | 0.39 | มากที่สุด |
| 2. พัฒนาการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจและความรู้สึกมีคุณค่าแก่บุคลากร                                                                                       | 4.51        | 0.50 | มากที่สุด | 4.51          | 0.50 | มากที่สุด | 4.50             | 0.50 | มาก       |
| 3. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ วางแผน และกำหนดแนวทางร่วมกัน                                                                                                 | 4.84        | 0.35 | มากที่สุด | 4.79          | 0.40 | มากที่สุด | 4.79             | 0.40 | มากที่สุด |
| 4. บูรณาการภูมิปัญญาและวัฒนธรรมท้องถิ่นสู่การบริหารจัดการและการเรียนรู้                                                                                                    | 4.51        | 0.51 | มากที่สุด | 4.51          | 0.50 | มากที่สุด | 4.50             | 0.50 | มาก       |
| 5. มอบหมายภารกิจอย่างเหมาะสมเพื่อเสริมสร้างความเป็นเจ้าของงานและภาวะผู้นำของบุคลากร                                                                                        | 4.88        | 0.31 | มากที่สุด | 4.74          | 0.43 | มากที่สุด | 4.62             | 0.48 | มากที่สุด |
| 6. ส่งเสริมการคิดทางเลือก การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และการประเมินผลเชิงข้อมูล                                                                                             | 4.08        | 0.28 | มาก       | 4.08          | 0.28 | มาก       | 4.08             | 0.27 | มาก       |
| 7. สนับสนุนเสริมภาพทางความคิดในการทำงาน ควบคู่กับความรับผิดชอบในเป้าหมายร่วมขององค์กร                                                                                      | 4.84        | 0.36 | มากที่สุด | 4.73          | 0.44 | มากที่สุด | 4.78             | 0.41 | มากที่สุด |
| <b>เฉลี่ยพันธกิจ</b>                                                                                                                                                       | 4.65        | 0.19 | มากที่สุด | 4.59          | 0.25 | มากที่สุด | 4.58             | 0.20 | มากที่สุด |

ตาราง 22 (ต่อ)

| รายการ                                                                                             | ความเหมาะสม |      |           | ความเป็นไปได้ |      |           | ความเป็นประโยชน์ |      |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-----------|---------------|------|-----------|------------------|------|-----------|
|                                                                                                    | $\bar{X}$   | S.D. | ระดับ     | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับ     | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ     |
| <b>เป้าประสงค์</b>                                                                                 |             |      |           |               |      |           |                  |      |           |
| 1. บุคลากรในโรงเรียนมีความไว้วางใจ เปิดใจสื่อสาร และร่วมมือกันในทุกระดับ                           | 4.63        | 0.48 | มากที่สุด | 4.63          | 0.48 | มากที่สุด | 4.63             | 0.48 | มากที่สุด |
| 2. โรงเรียนมีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สะท้อนความคิดเห็นบวก และการชื่นชมอย่างเหมาะสม          | 4.87        | 0.33 | มากที่สุด | 4.80          | 0.42 | มากที่สุด | 4.84             | 0.36 | มากที่สุด |
| 3. มีการกำหนดนโยบาย แผนงาน และแนวทางการพัฒนา โดยใช้การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย                         | 4.21        | 0.41 | มาก       | 4.21          | 0.41 | มาก       | 4.22             | 0.41 | มาก       |
| 4. ชุมชนและวัฒนธรรมท้องถิ่นมีส่วนร่วมในกิจกรรม และการเรียนรู้ของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ              | 4.87        | 0.33 | มากที่สุด | 4.83          | 0.37 | มากที่สุด | 4.84             | 0.35 | มากที่สุด |
| 5. บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน มีความภาคภูมิใจ และกล้าแสดงศักยภาพของตน                       | 4.63        | 0.48 | มากที่สุด | 4.63          | 0.48 | มากที่สุด | 4.63             | 0.48 | มากที่สุด |
| 6. โรงเรียนมีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่สนับสนุนการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการเรียนรู้ตลอดชีวิต | 4.51        | 0.50 | มากที่สุด | 4.51          | 0.50 | มากที่สุด | 4.50             | 0.50 | มาก       |
| 7. บุคลากรมีอิสระในการทำงาน โดยไม่ถูกควบคุมอย่างเข้มงวด พร้อมรับผิดชอบต่อเป้าหมายร่วมขององค์กร     | 4.08        | 0.28 | มาก       | 4.09          | 0.29 | มาก       | 4.93             | 0.25 | มากที่สุด |
| <b>เฉลี่ยเป้าประสงค์</b>                                                                           | 4.54        | 0.23 | มากที่สุด | 4.53          | 0.24 | มากที่สุด | 4.66             | 0.21 | มากที่สุด |
| <b>กลยุทธ์</b>                                                                                     |             |      |           |               |      |           |                  |      |           |
| กลยุทธ์ที่ 1 สร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัวที่เปิดเผยและไว้วางใจกัน                                | 4.88        | 0.32 | มากที่สุด | 4.91          | 0.27 | มากที่สุด | 4.77             | 0.41 | มากที่สุด |
| กิจกรรม “พี่เลี้ยงเพื่อนครู” สร้างสัมพันธ์อย่างอบอุ่นในองค์กร                                      | 4.08        | 0.28 | มาก       | 4.09          | 0.29 | มาก       | 4.20             | 0.40 | มาก       |

ตาราง 22 (ต่อ)

| รายการ                                                                                                  | ความเหมาะสม |      |           | ความเป็นไปได้ |      |           | ความเป็นประโยชน์ |      |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-----------|---------------|------|-----------|------------------|------|-----------|
|                                                                                                         | $\bar{X}$   | S.D. | ระดับ     | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับ     | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ     |
| <b>กลยุทธ์</b>                                                                                          |             |      |           |               |      |           |                  |      |           |
| <b>วิธีการดำเนินการ</b>                                                                                 | 4.87        | 0.33 | มากที่สุด | 4.88          | 0.35 | มากที่สุด | 4.74             | 0.51 | มากที่สุด |
| <b>1.วางแผน (Plan)</b>                                                                                  |             |      |           |               |      |           |                  |      |           |
| 1.1 แต่งตั้งครูพี่เลี้ยง 1 คนต่อครู<br>น้องใหม่ 1 คน โดยพิจารณาจาก<br>ความถนัดและสายวิชา                |             |      |           |               |      |           |                  |      |           |
| 1.2 กำหนดบทบาทหน้าที่ของครู<br>พี่เลี้ยง เช่น แนะนำระบบงาน<br>แบ่งปันประสบการณ์ ให้<br>คำปรึกษา         | 4.08        | 0.28 | มาก       | 4.08          | 0.28 | มา        | 4.15             | 0.36 | มาก       |
| 1.3 วางแผนการพบปะพูดคุย<br>อย่างน้อย 2 ครั้ง/เดือน                                                      | 4.88        | 0.32 | มากที่สุด | 4.84          | 0.42 | มากที่สุด | 4.75             | 0.50 | มากที่สุด |
| 1.4 จัดเตรียมแบบประเมินความ<br>พึงพอใจ และสมุดบันทึก<br>กิจกรรมคูพี่-น้อง                               | 4.08        | 0.28 | มาก       | 4.08          | 0.28 | มาก       | 4.12             | 0.32 | มาก       |
| <b>2.ปฏิบัติ (DO)</b>                                                                                   | 4.08        | 0.28 | มาก       | 4.09          | 0.29 | มาก       | 4.75             | 0.47 | มากที่สุด |
| 2.1 จัดกิจกรรมเปิดตัว “คูพี่-<br>น้อง” และปฐมนิเทศแนวทาง<br>ความสัมพันธ์                                |             |      |           |               |      |           |                  |      |           |
| 2.2 ครูพี่เลี้ยงดูแลครูน้องใหม่ทั้ง<br>ด้านวิชาการ กิจกรรม และความ<br>เป็นอยู่                          | 4.08        | 0.28 | มาก       | 4.09          | 0.29 | มาก       | 4.19             | 0.39 | มาก       |
| 2.3 ดำเนินการพูดคุยแบบเป็น<br>กันเอง และให้คำปรึกษาต่อเนื่อง                                            | 4.82        | 0.38 | มากที่สุด | 4.09          | 0.29 | มาก       | 4.88             | 0.32 | มากที่สุด |
| 2.4 มีการจัดกิจกรรมกลุ่ม<br>สัมพันธ์ระหว่างคูพี่น้อง 1<br>ครั้ง/ภาคเรียน                                | 4.08        | 0.28 | มาก       | 4.84          | 0.42 | มากที่สุด | 4.14             | 0.35 | มาก       |
| <b>3.ตรวจสอบ (Check)</b>                                                                                | 4.08        | 0.28 | มาก       | 4.08          | 0.28 | มาก       | 4.80             | 0.45 | มากที่สุด |
| 3.1 สอบถามความรู้สึกของครู<br>น้องใหม่และพี่เลี้ยงผ่านแบบ<br>ประเมินความสัมพันธ์และ<br>แบบสอบถามปลายภาค |             |      |           |               |      |           |                  |      |           |
| 3.2 ตรวจสอบความต่อเนื่องของ<br>กิจกรรมและการพบปะจากสมุด<br>บันทึกกิจกรรม                                | 4.08        | 0.28 | มาก       | 4.08          | 0.28 | มาก       | 4.12             | 0.32 | มาก       |



ตาราง 22 (ต่อ)

| รายการ                                                                                                               | ความเหมาะสม |      |           | ความเป็นไปได้ |      |           | ความเป็นประโยชน์ |      |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-----------|---------------|------|-----------|------------------|------|-----------|
|                                                                                                                      | $\bar{X}$   | S.D. | ระดับ     | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับ     | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ     |
| 1.2 วางแผนเวิร์กช็อป “การให้ Feedback เชิงบวกและสร้างสรรค์” แก่ผู้บริหารและหัวหน้ากลุ่มสาระ                          | 4.78        | 0.33 | มากที่สุด | 4.80          | 0.42 | มากที่สุด | 4.81             | 0.41 | มากที่สุด |
| <b>2.ปฏิบัติ (DO)</b>                                                                                                | 4.63        | 0.48 | มากที่สุด | 4.63          | 0.48 | มากที่สุด | 4.64             | 0.47 | มากที่สุด |
| 2.1 จัดเวิร์กช็อปเรื่อง “สื่อสารอย่างไรให้ใจถึงใจ”                                                                   |             |      |           |               |      |           |                  |      |           |
| 2.2 เปิดพื้นที่สื่อสาร เช่น “จดหมายจากใจถึงใจ” หรือ “ชั้นเรียนให้กำลังใจ” ที่ครูและบุคลากรผลัดกันเขียนถึงกัน         | 4.87        | 0.33 | มากที่สุด | 4.79          | 0.44 | มากที่สุด | 4.83             | 0.37 | มากที่สุด |
| <b>3.ตรวจสอบ (Check)</b>                                                                                             | 4.21        | 0.41 | มาก       | 4.21          | 0.41 | มาก       | 4.22             | 0.41 | มาก       |
| 3.1 ประเมินการเปลี่ยนแปลงของบรรยากาศผ่าน “แบบประเมินความสุขในการทำงาน”                                               |             |      |           |               |      |           |                  |      |           |
| 3.2 เก็บ Reflection สั้น ๆ ทุกปลายเดือน เช่น “วันนี้ใครชมคุณ”                                                        | 4.89        | 0.30 | มากที่สุด | 4.65          | 0.56 | มากที่สุด | 4.86             | 0.34 | มากที่สุด |
| <b>4.ปรับปรุง (Act)</b>                                                                                              | 4.14        | 0.35 | มาก       | 4.14          | 0.35 | มาก       | 4.13             | 0.34 | มาก       |
| 4.1 ปรับกิจกรรมให้เหมาะสมกับรูปแบบวัฒนธรรมของโรงเรียน เช่น ถ้าโรงเรียนเน้นความเรียบง่าย อาจใช้ช่องทางเขียนมากกว่าพูด |             |      |           |               |      |           |                  |      |           |
| 4.2 สร้างธรรมเนียม เช่น “Happy Talk Time” ช่วงพักกลางวันวันศุกร์ ให้สื่อสารเรื่องดี ๆ เท่านั้น                       | 4.88        | 0.32 | มากที่สุด | 4.88          | 0.31 | มากที่สุด | 4.84             | 0.36 | มากที่สุด |
| เฉลี่ยวิธีดำเนินการ กลยุทธ์ที่ 2                                                                                     | 4.97        | 0.19 | มากที่สุด | 4.52          | 0.23 | มากที่สุด | 4.28             | 0.19 | มาก       |
| <b>ตัวชี้วัด</b>                                                                                                     | 4.09        | 0.29 | มาก       | 4.09          | 0.29 | มาก       | 4.08             | 0.27 | มาก       |
| 1. ร้อยละของครูที่มีพฤติกรรมสื่อสารเชิงบวก $\geq 80\%$                                                               |             |      |           |               |      |           |                  |      |           |
| 2. บรรยากาศในที่ประชุมครูได้รับการประเมินความพึงพอใจ $\geq 4.00$ จาก 5.00                                            | 4.90        | 0.29 | มากที่สุด | 4.90          | 0.29 | มากที่สุด | 4.94             | 0.23 | มากที่สุด |
| <b>เฉลี่ยตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 2</b>                                                                                  | 4.50        | 0.21 | มากที่สุด | 4.45          | 0.26 | มาก       | 4.51             | 0.16 | มากที่สุด |

ตาราง 22 (ต่อ)

| รายการ                                                                                                                                                                               | ความเหมาะสม |      |           | ความเป็นไปได้ |      |           | ความเป็นประโยชน์ |      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-----------|---------------|------|-----------|------------------|------|-----------|
|                                                                                                                                                                                      | $\bar{X}$   | S.D. | ระดับ     | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับ     | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ     |
| <b>กลยุทธ์</b>                                                                                                                                                                       |             |      |           |               |      |           |                  |      |           |
| <b>กลยุทธ์ที่ 3</b><br>ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและกำหนดทิศทางร่วมกัน                                                                                                       | 4.14        | 0.35 | มาก       | 4.14          | 0.35 | มาก       | 4.08             | 0.27 | มาก       |
| <b>กิจกรรม</b><br>รวมพลัง ร่วมคิด ร่วมสร้าง                                                                                                                                          | 4.80        | 0.39 | มากที่สุด | 4.80          | 0.39 | มากที่สุด | 4.91             | 0.31 | มากที่สุด |
| <b>วิธีการดำเนินการ</b><br><b>1.วางแผน (Plan)</b><br>1.1 วิเคราะห์ปัญหาและโอกาสของการสื่อสารแบบเดิม เช่น การประชุมฝ่ายที่ครูบางคนไม่มีส่วนร่วม ความไม่ต่อเนื่องของการสื่อสารกับชุมชน | 4.22        | 0.41 | มาก       | 4.22          | 0.41 | มาก       | 4.22             | 0.41 | มาก       |
| 1.2 คัดเลือกช่องทางสื่อสารทั้งแบบออนไลน์ (Line, Google Chat) และออฟไลน์ (เวทีชุมชน เวทีนักเรียน)                                                                                     | 4.86        | 0.34 | มากที่สุด | 4.80          | 0.41 | มากที่สุด | 4.86             | 0.34 | มากที่สุด |
| 1.3 จัดตั้ง คณะทำงานร่วม (ประกอบด้วยครู-นักเรียน-ผู้ปกครอง-ชุมชน) เพื่อร่วมออกแบบนโยบายหรือโครงการ                                                                                   | 4.63        | 0.48 | มากที่สุด | 4.63          | 0.48 | มากที่สุด | 4.64             | 0.47 | มากที่สุด |
| 1.4 วางระบบประชุมและการแลกเปลี่ยน เช่น “ประชุมครู” “เวทีนักเรียน” และ “วงสนทนาชุมชน” ทุกไตรมาส                                                                                       | 4.86        | 0.34 | มากที่สุด | 4.81          | 0.39 | มากที่สุด | 4.83             | 0.37 | มากที่สุด |
| <b>2.ปฏิบัติ (DO)</b><br>2.1 เปิดใช้งานแพลตฟอร์มสื่อสารออนไลน์ และตั้งกลุ่ม “ข้อเสนอแนะทางเดือน” ให้สมาชิกเสนอไอเดีย                                                                 | 4.13        | 0.34 | มาก       | 4.13          | 0.34 | มาก       | 4.15             | 0.35 | มาก       |

ตาราง 22 (ต่อ)

| รายการ                                                                                                         | ความเหมาะสม |      |           | ความเป็นไปได้ |      |           | ความเป็นประโยชน์ |      |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-----------|---------------|------|-----------|------------------|------|-----------|
|                                                                                                                | $\bar{X}$   | S.D. | ระดับ     | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับ     | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ     |
| 2.2 ประชาสัมพันธ์รูปแบบการมีส่วนร่วม เช่น คลิปแนะนำการเข้าร่วม “เวทีเสียงสะท้อนนักเรียน”                       | 4.86        | 0.34 | มากที่สุด | 4.76          | 0.44 | มากที่สุด | 4.50             | 0.50 | มาก       |
| 2.3 จัดเวทีปรึกษาหารือ เช่น “วงแชร์ไอเดียครูสร้างสรรค์” “เวทีนักเรียนอยากให้...” และ “เวทีชุมชนร่วมคิด ร่วมทำ” | 4.86        | 0.34 | มากที่สุด | 4.51          | 0.50 | มากที่สุด | 4.79             | 0.44 | มากที่สุด |
| 2.4 จัดทำระบบ “ข้อเสนอแนะจากบุคลากรทุกระดับ” และรายงานผลการนำไปใช้จริง                                         | 4.51        | 0.50 | มากที่สุด | 4.76          | 0.45 | มากที่สุด | 4.22             | 0.41 | มาก       |
| <b>3. ตรวจสอบ (Check)</b>                                                                                      | 4.84        | 0.36 | มากที่สุด | 4.24          | 0.43 | มาก       | 4.81             | 0.39 | มากที่สุด |
| 3.1 วัดอัตราการเข้าร่วมประชุม / แสดงความคิดเห็นในกลุ่มต่างๆ                                                    |             |      |           |               |      |           |                  |      |           |
| 3.2 รวบรวมข้อเสนอจากครู นักเรียน และชุมชน พร้อมรายงาน “ข้อเสนอที่ได้รับ – ดำเนินการแล้ว – กำลังพิจารณา”        | 4.81        | 0.38 | มากที่สุด | 4.72          | 0.47 | มากที่สุด | 4.12             | 0.33 | มาก       |
| 3.3 ประเมินความรู้สึกของบุคลากรต่อการมีส่วนร่วม เช่น แบบสอบถาม “ฉันรู้สึกถึงความเห็นของฉันมีคุณค่า”            | 4.11        | 0.31 | มาก       | 4.11          | 0.31 | มาก       | 4.86             | 0.34 | มากที่สุด |
| <b>4. ปรับปรุง (Act)</b>                                                                                       | 4.85        | 0.35 | มากที่สุด | 4.85          | 0.35 | มากที่สุด | 4.22             | 0.41 | มาก       |
| 4.1 ปรับรูปแบบการประชุมให้เหมาะกับแต่ละกลุ่ม เช่น เวลาประชุมของผู้ปกครองอาจใช้ตอนเย็น/นักเรียนใช้รูปแบบเกม     |             |      |           |               |      |           |                  |      |           |
| 4.2 เพิ่มตัวแทนกลุ่มต่าง ๆ ในการกำหนดแผนพัฒนาโรงเรียน เช่น เปิดรับ “ตัวแทนนักเรียน” เข้าร่วมประชุมวาระสำคัญ    | 4.21        | 0.41 | มาก       | 4.21          | 0.41 | มาก       | 4.93             | 0.24 | มากที่สุด |
| 4.3 สร้างรางวัล “ต้นแบบผู้ร่วมคิด” ให้แก่ผู้ที่มีส่วนร่วมอย่างสม่ำเสมอ                                         | 4.90        | 0.24 | มากที่สุด | 4.82          | 0.42 | มากที่สุด | 4.84             | 0.39 | มากที่สุด |

ตาราง 22 (ต่อ)

| รายการ                                                                                      | ความเหมาะสม |      |           | ความเป็นไปได้ |      |           | ความเป็นประโยชน์ |      |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-----------|---------------|------|-----------|------------------|------|-----------|
|                                                                                             | $\bar{X}$   | S.D. | ระดับ     | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับ     | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ     |
| เฉลี่ยวิธีดำเนินการ กลยุทธ์ที่ 3                                                            | 4.94        | 0.19 | มากที่สุด | 4.92          | 0.15 | มากที่สุด | 3.84             | 0.13 | มากที่สุด |
| <b>ตัวชี้วัด</b>                                                                            | 4.94        | 0.23 | มากที่สุด | 4.76          | 0.52 | มากที่สุด | 4.23             | 0.42 | มาก       |
| 1.ร้อยละของครูที่เข้าร่วมเวทีประชุมหรือเสนอแนวทางอย่างน้อย 1 ครั้งต่อภาคเรียน               |             |      |           |               |      |           |                  |      |           |
| 2.ระดับความรู้สึกว่า “ความคิดเห็นของฉันมีคุณค่า” $\geq 4.00$ จาก 5.00                       | 4.21        | 0.41 | มาก       | 4.21          | 0.41 | มาก       | 4.82             | 0.38 | มากที่สุด |
| เฉลี่ยตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 3                                                                | 4.53        | 0.15 | มากที่สุด | 3.53          | 0.26 | มากที่สุด | 4.54             | 0.29 | มากที่สุด |
| <b>เฉลี่ยกลยุทธ์ที่ 3</b>                                                                   | 4.56        | 0.14 | มากที่สุด | 4.53          | 0.14 | มากที่สุด | 4.59             | 0.11 | มากที่สุด |
| <b>กลยุทธ์</b>                                                                              |             |      |           |               |      |           |                  |      |           |
| <b>กลยุทธ์ที่ 4</b>                                                                         | 4.91        | 0.27 | มากที่สุด | 4.77          | 0.45 | มาก       | 4.16             | 0.37 | มาก       |
| บริหารจัดการโรงเรียนโดยยึดโยงวัฒนธรรมและชุมชน                                               |             |      |           |               |      |           |                  |      |           |
| <b>กิจกรรม</b>                                                                              | 4.12        | 0.33 | มาก       | 4.12          | 0.33 | มาก       | 4.22             | 0.41 | มาก       |
| การเรียนรู้วิถีชุมชน:ภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่ห้องเรียน                                          |             |      |           |               |      |           |                  |      |           |
| <b>วิธีการดำเนินการ</b>                                                                     | 4.21        | 0.41 | มาก       | 4.21          | 0.41 | มาก       | 4.83             | 0.41 | มากที่สุด |
| <b>1.วางแผน (Plan)</b>                                                                      |             |      |           |               |      |           |                  |      |           |
| 1.1 ตั้งคณะกรรมการที่ประกอบด้วยครู ตัวแทนผู้ปกครอง และปราชญ์ชาวบ้าน                         |             |      |           |               |      |           |                  |      |           |
| 1.2 สืบหาและคัดเลือกหัวข้อภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เหมาะสม เช่น งานจักสาน ทอผ้า ปลูกข้าวแบบโบราณ | 4.83        | 0.37 | มากที่สุด | 4.69          | 0.50 | มากที่สุด | 4.22             | 0.41 | มาก       |
| 1.3 กำหนดตารางกิจกรรม เช่น จัดกิจกรรมทุกเดือน หรือกำหนดวันภูมิปัญญาแห่งเดือน                | 4.21        | 0.41 | มาก       | 4.21          | 0.41 | มาก       | 4.86             | 0.34 | มากที่สุด |
| 1.4 เตรียมสื่อประกอบการเรียน เช่น คลิปวิดีโอ บันทึกเสียง ภาพถ่าย และเอกสารประกอบ            | 4.87        | 0.33 | มากที่สุด | 4.81          | 0.39 | มากที่สุด | 4.86             | 0.34 | มากที่สุด |
| 1.5 ประชาสัมพันธ์เชิญชวนชุมชนเข้าร่วมกิจกรรม                                                | 4.87        | 0.33 | มากที่สุด | 4.87          | 0.33 | มากที่สุด | 4.62             | 0.48 | มากที่สุด |

ตาราง 22 (ต่อ)

| รายการ                                                                                                    | ความเหมาะสม |      |           | ความเป็นไปได้ |      |           | ความเป็นประโยชน์ |      |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-----------|---------------|------|-----------|------------------|------|-----------|
|                                                                                                           | $\bar{X}$   | S.D. | ระดับ     | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับ     | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ     |
| <b>2.ปฏิบัติ (DO)</b>                                                                                     | 4.63        | 0.48 | มากที่สุด | 4.63          | 0.48 | มากที่สุด | 4.79             | 0.45 | มากที่สุด |
| 2.1 จัดกิจกรรมถ่ายทอดภูมิปัญญาท้องถิ่นในโรงเรียน โดยให้ปราชญ์ชาวบ้านและนักเรียนร่วมกันปฏิบัติจริง         |             |      |           |               |      |           |                  |      |           |
| 2.2 บันทึกกระบวนการเรียนรู้เป็นคลิปวิดีโอหรือภาพถ่าย                                                      | 4.83        | 0.37 | มากที่สุด | 4.63          | 0.48 | มากที่สุด | 4.79             | 0.44 | มากที่สุด |
| 2.3 ให้นักเรียนสะท้อนความรู้ที่ได้รับ เช่น เขียนบันทึก เล่าเรื่อง หรือจัดนิทรรศการย่อย                    | 4.87        | 0.33 | มากที่สุด | 4.84          | 0.41 | มากที่สุด | 4.19             | 0.39 | มาก       |
| <b>3.ตรวจสอบ (Check)</b>                                                                                  | 4.12        | 0.32 | มาก       | 4.79          | 0.44 | มากที่สุด | 4.81             | 0.43 | มากที่สุด |
| 3.1 เก็บข้อมูลการเข้าร่วมกิจกรรม (จำนวนนักเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชนที่เข้าร่วม)                        |             |      |           |               |      |           |                  |      |           |
| 3.2 สำรวจความพึงพอใจจากนักเรียนและชุมชนผ่านแบบสอบถามสั้น ๆ หลังจบกิจกรรม                                  | 4.95        | 0.19 | มากที่สุด | 4.12          | 0.32 | มาก       | 4.91             | 0.27 | มากที่สุด |
| 3.3 ประเมินความรู้และทักษะที่นักเรียนได้รับ เช่น การสาธิต การเขียนบันทึก                                  | 4.94        | 0.22 | มากที่สุด | 4.81          | 0.44 | มากที่สุด | 4.82             | 0.38 | มากที่สุด |
| <b>4.ปรับปรุง (Act)</b>                                                                                   | 4.84        | 0.35 | มากที่สุด | 4.83          | 0.43 | มากที่สุด | 4.22             | 0.41 | มาก       |
| 4.1 สรุปผลการดำเนินกิจกรรม พร้อมจุดเด่นและข้อเสนอแนะ                                                      |             |      |           |               |      |           |                  |      |           |
| 4.2 นำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงรูปแบบกิจกรรมครั้งต่อไป เช่น เพิ่มเวลาปฏิบัติจริง หรือขยายหัวข้อให้หลากหลายขึ้น | 4.23        | 0.42 | มาก       | 4.76          | 0.46 | มากที่สุด | 4.81             | 0.38 | มากที่สุด |
| 4.3 วางแผนต่อเนื่องจัดทำโครงการ "ภูมิปัญญาในหลักสูตร" บูรณาการกับหน่วยการเรียนรู้การสอน                   | 4.85        | 0.35 | มากที่สุด | 4.23          | 0.42 | มาก       | 4.22             | 0.41 | มาก       |
| เฉลี่ยวิธีดำเนินการ กลยุทธ์ที่ 4                                                                          | 4.96        | 0.86 | มากที่สุด | 4.98          | 0.19 | มากที่สุด | 4.00             | 0.13 | มาก       |

ตาราง 22 (ต่อ)

| รายการ                                                                                                                                             | ความเหมาะสม |      |           | ความเป็นไปได้ |      |           | ความเป็นประโยชน์ |      |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-----------|---------------|------|-----------|------------------|------|-----------|
|                                                                                                                                                    | $\bar{X}$   | S.D. | ระดับ     | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับ     | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ     |
| <b>กลยุทธ์</b>                                                                                                                                     |             |      |           |               |      |           |                  |      |           |
| <b>ตัวชี้วัด</b>                                                                                                                                   |             |      |           |               |      |           |                  |      |           |
| 1. จำนวนครั้งที่จัดกิจกรรมภูมิปัญญาท้องถิ่น (อย่างน้อย 2 ครั้งต่อปี)                                                                               | 4.25        | 0.43 | มาก       | 4.73          | 0.53 | มากที่สุด | 4.80             | 0.39 | มากที่สุด |
| 2. ระดับความพึงพอใจของชุมชนและนักเรียน                                                                                                             | 4.88        | 0.32 | มากที่สุด | 4.25          | 0.43 | มาก       | 4.79             | 0.40 | มากที่สุด |
| 3. ผลงานหรือบันทึกการเรียนรู้ที่แสดงถึงความเข้าใจในวัฒนธรรมท้องถิ่น                                                                                | 4.87        | 0.33 | มากที่สุด | 4.88          | 0.32 | มากที่สุด | 4.23             | 0.42 | มาก       |
| เฉลี่ยตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 4                                                                                                                       | 4.63        | 0.16 | มากที่สุด | 4.65          | 0.12 | มากที่สุด | 4.60             | 0.16 | มากที่สุด |
| <b>เฉลี่ยกลยุทธ์ที่ 4</b>                                                                                                                          | 4.65        | 0.11 | มากที่สุด | 4.60          | 0.15 | มากที่สุด | 4.57             | 0.13 | มากที่สุด |
| <b>กลยุทธ์ที่ 5</b>                                                                                                                                |             |      |           |               |      |           |                  |      |           |
| เสริมพลังและความเป็นเจ้าของงานแก่บุคลากร                                                                                                           | 4.21        | 0.41 | มาก       | 4.79          | 0.40 | มากที่สุด | 4.21             | 0.41 | มาก       |
| <b>กิจกรรม</b>                                                                                                                                     |             |      |           |               |      |           |                  |      |           |
| วัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก                                                                                                                              | 4.87        | 0.33 | มากที่สุด | 4.23          | 0.42 | มาก       | 4.81             | 0.40 | มากที่สุด |
| <b>1.วางแผน (Plan)</b>                                                                                                                             |             |      |           |               |      |           |                  |      |           |
| 1.1 วางแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก ด้วยการให้ผลสะท้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ เช่น "Sandwich Feedback" (ชม-แนะนำ-ชม)                            | 4.21        | 0.41 | มาก       | 4.77          | 0.49 | มากที่สุด | 4.21             | 0.41 | มาก       |
| 1.2 วางแผนจัดทำโครงการบุคลากรยอดเยี่ยมรายเดือน โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกที่ชัดเจน โปร่งใส และยุติธรรม                                               | 4.88        | 0.31 | มากที่สุด | 4.13          | 0.34 | มาก       | 4.86             | 0.38 | มากที่สุด |
| 1.3 สื่อสารแนวคิดเชิงบวกและความสำคัญของการให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน                                                                               | 4.08        | 0.28 | มาก       | 4.84          | 0.43 | มากที่สุด | 4.08             | 0.28 | มาก       |
| <b>2.ปฏิบัติ (DO)</b>                                                                                                                              |             |      |           |               |      |           |                  |      |           |
| 2.1 Mini-Workshop "ชื่นใจได้บอก" ฝึกหัวหน้างานและครูให้ใช้ Sandwich Feedback ผ่านบทบาทสมมติ โดยมี "ใบไม้ชม" แจกให้ทีมที่ใช้คำพูดเชิงบวกได้ดีที่สุด | 4.84        | 0.43 | มากที่สุด | 4.66          | 0.47 | มากที่สุด | 4.80             | 0.49 | มากที่สุด |

ตาราง 22 (ต่อ)

| รายการ                                                                                                                                        | ความเหมาะสม |      |           | ความเป็นไปได้ |      |           | ความเป็นประโยชน์ |      |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-----------|---------------|------|-----------|------------------|------|-----------|
|                                                                                                                                               | $\bar{X}$   | S.D. | ระดับ     | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับ     | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ     |
| 2.2 “กำแพงคำชม”<br>(Appreciation Wall) บุคลากร<br>เขียนคำชื่นชมติดบอร์ด เช่น<br>“ขอบคุณครูแอนด์ที่ช่วยคุณนักเรียน<br>ป่วยอย่างดีเลยคะ”        | 4.65        | 0.76 | มากที่สุด | 4.78          | 0.43 | มากที่สุด | 4.65             | 0.47 | มากที่สุด |
| 2.3 “กล่องกำลังใจส่งถึงใจ”ให้<br>เขียนโน้ตกำลังใจถึงเพื่อน<br>ร่วมงานแบบไม่ระบุตัวตน ใส่<br>กล่องแล้วสุ่มแจกวันศุกร์                          | 4.87        | 0.33 | มากที่สุด | 4.78          | 0.43 | มากที่สุด | 4.81             | 0.43 | มากที่สุด |
| 2.4 “บทบาทของฉัน ฉันเลือก<br>เอง”ให้ครูเลือกรับผิดชอบ<br>กิจกรรม/โครงการที่ตนสนใจ<br>เพื่อส่งเสริมความเป็นเจ้าของ<br>อย่างแท้จริง             | 4.87        | 0.33 | มากที่สุด | 4.50          | 0.50 | มาก       | 4.78             | 0.45 | มากที่สุด |
| 2.5 “บุคลากรยอดเยี่ยมแบบ<br>หมุนเวียน” ให้แต่ละฝ่ายเสนอ<br>ชื่อเพื่อนร่วมงาน ไม่ใช่แค่<br>ผู้บริหารตัดสิน เพื่อให้เกิด<br>ความรู้สึกเท่าเทียม | 4.51        | 0.50 | มากที่สุด | 4.22          | 0.41 | มาก       | 4.51             | 0.50 | มากที่สุด |
| 3.ตรวจสอบ (Check)<br>3.1 ประเมินความเข้าใจและการ<br>ใช้เทคนิคผลสะท้อนกลับในที่<br>ทำงาน                                                       | 4.21        | 0.41 | มาก       | 4.22          | 0.41 | มาก       | 4.21             | 0.41 | มาก       |
| 3.2 สำนวนความพึงพอใจของ<br>บุคลากรต่อโครงการ และผลต่อ<br>บรรยากาศการทำงาน                                                                     | 4.21        | 0.41 | มาก       | 4.86          | 0.34 | มากที่สุด | 4.21             | 0.41 | มาก       |
| 3.3 สังเกตพฤติกรรมของ<br>บุคลากรในด้านการมีส่วนร่วม<br>การให้กำลังใจ และแรงจูงใจ                                                              | 4.90        | 0.31 | มากที่สุด | 4.78          | 0.41 | มากที่สุด | 4.86             | 0.43 | มากที่สุด |
| 4.ปรับปรุง (Act)<br>4.1 ปรับปรุงเกณฑ์การให้ผล<br>สะท้อนกลับหรือการคัดเลือกให้<br>เหมาะสมกับบริบท                                              | 4.87        | 0.33 | มากที่สุด | 4.64          | 0.47 | มากที่สุด | 4.83             | 0.37 | มากที่สุด |

ตาราง 22 (ต่อ)

| รายการ                                                                                                                                           | ความเหมาะสม |             |                  | ความเป็นไปได้ |             |                  | ความเป็นประโยชน์ |             |                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|------------------|---------------|-------------|------------------|------------------|-------------|------------------|
|                                                                                                                                                  | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับ            | $\bar{X}$     | S.D.        | ระดับ            | $\bar{X}$        | S.D.        | ระดับ            |
| 4.2 เพิ่มกิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่หลากหลายมากขึ้น                                                                                         | 4.63        | 0.48        | มากที่สุด        | 4.76          | 0.49        | มากที่สุด        | 4.63             | 0.48        | มากที่สุด        |
| 4.3 รวบรวมแนวปฏิบัติที่ดีและขยายผลต่อเนื่อง                                                                                                      | 4.87        | 0.33        | มากที่สุด        | 4.64          | 0.47        | มากที่สุด        | 4.82             | 0.39        | มากที่สุด        |
| เฉลี่ยวิธีดำเนินการ กลยุทธ์ที่ 5                                                                                                                 | 4.94        | 0.19        | มากที่สุด        | 4.96          | 0.16        | มากที่สุด        | 4.94             | 0.18        | มากที่สุด        |
| <b>ตัวชี้วัด</b><br>1.ร้อยละของบุคลากรที่สามารถอธิบายหลักการ Feedback เชิงบวกได้ $\geq 80\%$                                                     | 4.63        | 0.48        | มากที่สุด        | 4.78          | 0.43        | มากที่สุด        | 4.63             | 0.48        | มากที่สุด        |
| 2. บุคลากร $\geq 70\%$ ใช้คำพูดเชิงบวกในการประชุม/ทำงาน                                                                                          | 4.87        | 0.33        | มากที่สุด        | 4.86          | 0.34        | มากที่สุด        | 4.81             | 0.40        | มากที่สุด        |
| 3.บุคลากร $\geq 80\%$ รู้สึกว่าตนได้รับการยอมรับและไว้วางใจ                                                                                      | 4.90        | 0.29        | มากที่สุด        | 4.50          | 0.50        | มาก              | 4.86             | 0.43        | มากที่สุด        |
| เฉลี่ยตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 5                                                                                                                     | 4.77        | 0.25        | มากที่สุด        | 4.79          | 0.22        | มากที่สุด        | 4.76             | 0.25        | มากที่สุด        |
| <b>เฉลี่ยกลยุทธ์ที่ 5</b>                                                                                                                        | <b>4.70</b> | <b>0.20</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.62</b>   | <b>0.18</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.61</b>      | <b>0.17</b> | <b>มากที่สุด</b> |
| <b>กลยุทธ์</b>                                                                                                                                   |             |             |                  |               |             |                  |                  |             |                  |
| <b>กลยุทธ์ที่ 6</b><br>พัฒนาการตัดสินใจและการคิดทางเลือกอย่างสร้างสรรค์                                                                          | 4.51        | 0.50        | มากที่สุด        | 4.86          | 0.34        | มากที่สุด        | 4.51             | 0.50        | มากที่สุด        |
| <b>กิจกรรม</b><br>ฝึกคิด ฝึกตัดสินใจ บนข้อมูลจริง                                                                                                | 5.00        | 0.00        | มากที่สุด        | 4.82          | 0.38        | มากที่สุด        | 4.89             | 0.34        | มากที่สุด        |
| <b>วิธีการดำเนินการ</b><br><b>1.วางแผน (Plan)</b><br>1.1 วางแผนจัดกิจกรรม<br>เวิร์กช็อปชื่อ “คิดเป็น ตัดสินใจได้ ใช้ข้อมูลเป็น”                  | 4.87        | 0.33        | มากที่สุด        | 4.84          | 0.39        | มากที่สุด        | 4.79             | 0.47        | มากที่สุด        |
| 1.2 กำหนดหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับบริบทโรงเรียน เช่น การจัดการเรียนรู้ให้เด็กอ่านออก การดูแลนักเรียนที่มีปัญหาพฤติกรรม และการเลือกใช้สื่อ/เทคโนโลยี | 4.93        | 0.25        | มากที่สุด        | 4.50          | 0.50        | มาก              | 4.93             | 0.25        | มากที่สุด        |
| 1.3 เตรียมข้อมูลตัวอย่าง เช่น สติ๊กเกอร์การเรียนรู้ข้อมูลพฤติกรรม ข้อเสนอและผู้ปกครอง                                                            | 4.51        | 0.50        | มากที่สุด        | 4.83          | 0.40        | มากที่สุด        | 4.51             | 0.50        | มากที่สุด        |







ตาราง 22 (ต่อ)

| รายการ                                                                                     | ความเหมาะสม |      |           | ความเป็นไปได้ |      |           | ความเป็นประโยชน์ |      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-----------|---------------|------|-----------|------------------|------|-----------|
|                                                                                            | $\bar{X}$   | S.D. | ระดับ     | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับ     | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ     |
| 4.2 แนวคิดหรือวิธีที่ได้ผลจริง<br>นำเข้าสู่ “แนวปฏิบัติแนะนำของ<br>โรงเรียน”               | 4.87        | 0.33 | มากที่สุด | 4.83          | 0.42 | มากที่สุด | 4.74             | 0.47 | มากที่สุด |
| 4.3 จัดนิทรรศการ “เส้นทางของ<br>ครูกับเป้าหมายเดียวกัน” ให้ทั้ง<br>โรงเรียนเรียนรู้ร่วมกัน | 4.21        | 0.41 | มาก       | 4.22          | 0.41 | มาก       | 4.21             | 0.41 | มาก       |
| เฉลี่ยวิธีดำเนินการ กลยุทธ์ที่ 7                                                           | 4.95        | 0.19 | มากที่สุด | 4.82          | 0.15 | มากที่สุด | 4.82             | 0.16 | มากที่สุด |
| <b>ตัวชี้วัด</b>                                                                           | 4.84        | 0.35 | มากที่สุด | 4.83          | 0.45 | มากที่สุด | 4.72             | 0.49 | มากที่สุด |
| 1. ครู $\geq 80\%$ มีแผนการทำงานที่<br>ออกแบบเอง                                           |             |      |           |               |      |           |                  |      |           |
| 2. ครู $\geq 60\%$ มีผลงานที่แสดง<br>ความคิดสร้างสรรค์                                     | 4.21        | 0.41 | มาก       | 4.64          | 0.47 | มากที่สุด | 4.21             | 0.41 | มาก       |
| 3. ครู $\geq 90\%$ รู้สึกว่า “มีอิสระใน<br>การทำงาน”                                       | 4.76        | 0.42 | มากที่สุด | 4.87          | 0.33 | มากที่สุด | 4.72             | 0.44 | มากที่สุด |
| เฉลี่ยตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 7                                                               | 4.52        | 0.30 | มากที่สุด | 4.79          | 0.53 | มากที่สุด | 4.56             | 0.28 | มากที่สุด |
| เฉลี่ยกลยุทธ์ที่ 7                                                                         | 4.63        | 0.14 | มากที่สุด | 4.58          | 0.15 | มากที่สุด | 4.57             | 0.18 | มากที่สุด |
| เฉลี่ยกลยุทธ์การพัฒนาระ<br>ผู้นำแบบครอบคลุมของ<br>ผู้บริหารโรงเรียน                        | 4.55        | 0.16 | มากที่สุด | 4.58          | 0.15 | มากที่สุด | 4.57             | 0.13 | มากที่สุด |

จากตาราง 22 พบว่า ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ของกลยุทธ์การพัฒนาระผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปึงกาฬ มีความเหมาะสมในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ ) ความเป็นไปได้ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.58$ ) มีความเป็นประโยชน์ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.57$ ) รายละเอียด ดังนี้

วิสัยทัศน์ของกลยุทธ์การพัฒนาระผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปึงกาฬ มีความเหมาะสมในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.29$ ) ความเป็นไปได้ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.29$ ) มีความเป็นประโยชน์ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.29$ ) รายละเอียด

พันธกิจของกลยุทธ์การพัฒนาระผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปึงกาฬ มีความเหมาะสมใน

ภาพรวม ( $\bar{X} = 4.65$ ) อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายพันธกิจทุกพันธกิจมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ความเป็นไปได้ในภาพรวม ( $\bar{X} = 4.59$ ) อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายพันธกิจทุกพันธกิจมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X} = 4.58$ ) อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายพันธกิจทุก พันธกิจมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

เป้าประสงค์ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี มีความเหมาะสมในภาพรวม ( $\bar{X} = 4.54$ ) อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายเป้าประสงค์ทุกเป้าประสงค์มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ความเป็นไปได้ในภาพรวม ( $\bar{X} = 4.53$ ) อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายเป้าประสงค์ เป้าประสงค์ทุกเป้าประสงค์มีความเป็นไปได้ในระดับ มากที่สุด และความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X} = 4.66$ ) อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นราย เป้าประสงค์ทุกเป้าประสงค์มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

กลยุทธ์ที่ 1 สร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัวที่เปิดเผยและไว้วางใจกัน มีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.47$ ) เมื่อพิจารณารายด้านวิธีดำเนินการในภาพรวมมีความเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.75$ ) อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านวิธีดำเนินการส่วนใหญ่ มีความเป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.88$ ) อยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณารายด้านวิธีดำเนินการส่วนใหญ่ ความเป็นประโยชน์ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.87$ ) อยู่ในระดับมากที่สุด ตัวชี้วัดในภาพรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.57$ ) อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดทุกตัวชี้วัดมีความเหมาะสมระดับมากที่สุด ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่ 1 สร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัวที่เปิดเผยและไว้วางใจกัน มีความเป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.45$ ) อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านวิธีดำเนินการส่วนใหญ่ มีความเป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.88$ ) อยู่ในระดับมากที่สุด ตัวชี้วัดในภาพรวมมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.61$ ) อยู่ในระดับมากที่สุด ตัวชี้วัดส่วนใหญ่มีความเป็นไปได้มากที่สุด ยกเว้น ตัวชี้วัด ครูพี่เลี้ยงและน้องใหม่มีการพบปะอย่างน้อย 4 ครั้ง/ภาคเรียน มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ ) และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ที่ 1 สร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัวที่เปิดเผยและไว้วางใจกัน มีความเป็นประโยชน์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน วิธีดำเนินการในภาพรวมมีความเป็นประโยชน์

อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.87$ ) ตัวชี้วัดในภาพรวมมีความเป็น ประโยชน์ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.61$ ) เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดทุกตัวชี้วัดมีความเป็น ประโยชน์ระดับมากที่สุด ยกเว้น ตัวชี้วัด ครูที่เลี้ยงและน้องใหม่มีการพบปะอย่างน้อย 4 ครั้ง/ภาคเรียน มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ )

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาการสื่อสารเชิงบวกภายในองค์กร มีความเหมาะสมใน ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.64$ ) เมื่อพิจารณารายด้านวิธีการดำเนินการในภาพรวมอยู่ในภาพรวมมีความเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.97$ ) อยู่ในระดับมากที่สุด และตัวชี้วัดในภาพรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.50$ ) ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาการสื่อสารเชิงบวกภายในองค์กร มีความเป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ ) เมื่อพิจารณารายด้านวิธีดำเนินการ วิธีการส่วนใหญ่มีความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ ) เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดทุกตัวชี้วัดมีความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.45$ ) และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาการสื่อสารเชิงบวกภายในองค์กร มีความเป็นประโยชน์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.61$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน วิธีดำเนินการในภาพรวมมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.28$ ) ตัวชี้วัดในภาพรวมมีความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ ) เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดทุกตัวชี้วัดมีความเป็นประโยชน์ระดับมากที่สุด ยกเว้น ตัวชี้วัด ร้อยละของครูที่มีพฤติกรรมสื่อสารเชิงบวก มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 80 มีความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.08$ )

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและกำหนดทิศทางร่วมกัน มีความเหมาะสมใน ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.56$ ) เมื่อพิจารณารายด้านวิธีการดำเนินการในภาพรวมอยู่ในภาพรวมมีความเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.94$ ) อยู่ในระดับมากที่สุด และตัวชี้วัดในภาพรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ ) ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและกำหนดทิศทางร่วมกัน มีความเป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ ) และเมื่อพิจารณารายด้านวิธีดำเนินการ วิธีการส่วนใหญ่มีความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.92$ ) เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดทุกตัวชี้วัดมีความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ ) และและความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและกำหนดทิศทางร่วมกัน มีความเป็นประโยชน์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.59$ ) เมื่อพิจารณารายด้านวิธีการดำเนินการในภาพรวมอยู่ในภาพรวมมีความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด

( $\bar{X} = 4.84$ ) และเมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดทุกตัวชี้วัดมีความเป็นประโยชน์ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.54$ )

กลยุทธ์ที่ 4 บริหารจัดการโรงเรียนยึดโยงวัฒนธรรม มีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.63$ ) ) เมื่อพิจารณารายด้านวิธีการดำเนินการในภาพรวมอยู่ในภาพรวมมีความเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.96$ ) อยู่ในระดับมากที่สุด และตัวชี้วัดในภาพรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.63$ ) ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่ 4 บริหารจัดการโรงเรียนยึดโยงวัฒนธรรม มีความเป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.65$ ) และเมื่อพิจารณารายด้านวิธีดำเนินการวิธีวิธีส่วนใหญ่มีความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.98$ ) เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดทุกตัวชี้วัดมีความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.65$ ) และและความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ที่ 4 บริหารจัดการโรงเรียนยึดโยงวัฒนธรรม มีความเป็นประโยชน์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ ) เมื่อพิจารณารายด้านวิธีการดำเนินการในภาพรวมอยู่ในภาพรวมมีความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.00$ ) และเมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดทุกตัวชี้วัดมีความเป็นประโยชน์ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ )

กลยุทธ์ที่ 5 เสริมพลังและความเป็นเจ้าของงานแก่บุคลากร มีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.70$ ) ) เมื่อพิจารณารายด้านวิธีการดำเนินการในภาพรวมอยู่ในภาพรวมมีความเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.94$ ) อยู่ในระดับมากที่สุด และตัวชี้วัดในภาพรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.77$ ) ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่ 5 เสริมพลังและความเป็นเจ้าของงานแก่บุคลากร มีความเป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.62$ ) และเมื่อพิจารณารายด้านวิธีดำเนินการวิธีส่วนใหญ่มีความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.96$ ) เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดทุกตัวชี้วัดมีความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.79$ ) และและความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ที่ 5 เสริมพลังและความเป็นเจ้าของงานแก่บุคลากร มีความเป็นประโยชน์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.61$ ) เมื่อพิจารณารายด้านวิธีการดำเนินการในภาพรวมอยู่ในภาพรวมมีความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.94$ ) และเมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดทุกตัวชี้วัดมีความเป็นประโยชน์ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.76$ )

กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาการตัดสินใจและการคิดทางเลือกอย่างสร้างสรรค์ มีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.69$ ) เมื่อพิจารณารายด้านวิธีการดำเนินการในภาพรวมอยู่ในภาพรวมมีความเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.02$ ) อยู่ใน

ระดับมาก และตัวชี้วัดในภาพรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.59$ )  
 ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาการตัดสินใจและการคิดทางเลือกอย่างสร้างสรรค์  
 มีความเป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.68$ ) และเมื่อพิจารณารายด้าน  
 วิธีดำเนินการวิธีการส่วนใหญ่มีความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.83$ ) เมื่อพิจารณาราย  
 ตัวชี้วัดทุกตัวชี้วัดมีความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.64$ ) และและความเป็นประโยชน์  
 ของกลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาการตัดสินใจและการคิดทางเลือกอย่างสร้างสรรค์  
 มีความเป็นประโยชน์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.65$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน  
 วิธีการดำเนินการในภาพรวมอยู่ในภาพรวมมีความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด  
 ( $\bar{X} = 4.82$ ) และเมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดทุกตัวชี้วัดมีความเป็นประโยชน์ระดับมากที่สุด  
 ( $\bar{X} = 4.62$ )

กลยุทธ์ที่ 7 ส่งเสริมเสรีภาพและความรับผิดชอบในการทำงาน  
 มีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.63$ ) เมื่อพิจารณารายด้านวิธีการ  
 ดำเนินการในภาพรวมอยู่ในภาพรวมมีความเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.95$ ) อยู่ในระดับมาก และ  
 ตัวชี้วัดในภาพรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ ) ความเป็นไปได้ของกล  
 ยุทธ์ที่ 7 ส่งเสริมเสรีภาพและความรับผิดชอบในการทำงาน มีความเป็นไปได้ในภาพรวม  
 อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.58$ ) และเมื่อพิจารณารายด้านวิธีดำเนินการวิธีการส่วนใหญ่  
 มีความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.82$ ) เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดทุกตัวชี้วัดมีความ  
 เป็นไปได้ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.59$ ) และและความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ที่ 7 ส่งเสริม  
 เสรีภาพและความรับผิดชอบในการทำงาน มีความเป็นประโยชน์ในภาพรวมอยู่ในระดับ  
 มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.57$ ) เมื่อพิจารณารายด้านวิธีการดำเนินการในภาพรวมอยู่ในภาพรวม  
 มีความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.82$ ) และเมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดทุก  
 ตัวชี้วัดมีความเป็นประโยชน์ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.56$ )

#### **ระยะที่ 4 การจัดทำคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าผู้นำแบบครอบคลุม ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี**

ผู้วิจัยนำคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร  
 โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน  
 5 คน ตรวจสอบความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าผู้นำแบบ

ครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ โดยมี รายละเอียด ดังตาราง 23

ตาราง 23 แสดงระดับความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ  
แบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาบึงกาฬ

| รายการ                                                                                                                                                               | ความเหมาะสม |      |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-----------|
|                                                                                                                                                                      | $\bar{X}$   | S.D. | ระดับ     |
| 1. ด้านรูปเล่มของคู่มือ                                                                                                                                              |             |      |           |
| 1.1 เอกสารที่จัดทำเป็นรูปเล่มมีรูปแบบเป็นสากล โดยระบุขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เรียงลำดับเนื้อหา                                        | 4.60        | 0.89 | มากที่สุด |
| 1.2 เอกสารที่ใช้มีหลักการและวิธีการปฏิบัติงาน มีการอ้างอิงอย่างถูกต้อง                                                                                               | 4.60        | 0.55 | มากที่สุด |
| 1.3 เอกสารที่จัดทำมีการวิเคราะห์และเสนอความรู้หรือ วิธีการปฏิบัติที่ทันสมัยต่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน                                                              | 4.80        | 0.45 | มากที่สุด |
| 1.4 เอกสารสามารถนำไปใช้อ้างอิงหรือนำไปปฏิบัติได้                                                                                                                     | 4.40        | 0.55 | มาก       |
| รวมด้านรูปเล่มของคู่มือ                                                                                                                                              | 4.60        | 0.52 | มากที่สุด |
| 2.ด้านเนื้อหาของคู่มือ                                                                                                                                               |             |      |           |
| 2.1 ความสอดคล้องของเนื้อหาและวัตถุประสงค์                                                                                                                            | 4.40        | 0.89 | มาก       |
| 2.2 ความสอดคล้องของวิธีดำเนินการกับตัวชี้วัด                                                                                                                         | 4.60        | 0.55 | มากที่สุด |
| 2.3 มีการอธิบายกระบวนการทำงานได้อย่างเป็นระบบ และเรียงเรียงเนื้อหาสาระได้ตามลำดับ                                                                                    | 4.60        | 0.55 | มากที่สุด |
| 2.4 เนื้อหา ตอนที่ 1 บทนำ มีการนำเสนอที่มาอย่าง ชัดเจน ครบถ้วน                                                                                                       | 4.40        | 0.89 | มาก       |
| 2.5 เนื้อหา ตอนที่ 2 ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุม มีการอธิบายแนวทางและ รายละเอียดครบถ้วน ชัดเจน                                                | 4.80        | 0.45 | มากที่สุด |
| 2.6 เนื้อหา ตอนที่ 3 แนวทางการดำเนินงานตามกลยุทธ์ การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน มีการอธิบายแนวทางและรายละเอียดครบถ้วน ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้ | 4.80        | 0.45 | มากที่สุด |
| รวมด้านเนื้อหาของคู่มือ                                                                                                                                              | 4.60        | 0.51 | มากที่สุด |
| 3.ด้านการนำไปใช้                                                                                                                                                     |             |      | มากที่สุด |
| 3.1 สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมได้ด้วยตนเองหรือแนะนำคนอื่นได้                                                                                        | 4.60        | 0.55 | มากที่สุด |
| 3.2 สามารถนำไปปฏิบัติหรือพัฒนางานในหน้าที่ได้                                                                                                                        | 4.60        | 0.55 | มากที่สุด |
| 3.3สามารถนำไปใช้ประโยชน์ด้านการบริหารโรงเรียนได้                                                                                                                     | 4.80        | 0.45 | มากที่สุด |
| รวมด้านการนำไปใช้                                                                                                                                                    | 4.67        | 0.47 | มากที่สุด |
| รวมคู่มือการใช้กลยุทธ์                                                                                                                                               | 4.62        | 0.47 | มากที่สุด |

จากตาราง 23 พบว่า ความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี มีความเหมาะสมในภาพรวม ( $\bar{X} = 4.62$ ) อยู่ในระดับมากที่สุด รายละเอียด ดังนี้ ด้านรูปแบบของคู่มือมีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า เอกสารที่จัดมีการวิเคราะห์และเสนอความรู้ หรือวิธีการปฏิบัติที่ทันสมัยต่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.80$ ) เอกสารที่ใช้มีหลักการและวิธีการปฏิบัติงาน มีการอ้างอิงอย่างถูกต้อง ( $\bar{X} = 4.60$ ) และเอกสารที่จัดทำเป็นรูปเล่มมีรูปแบบเป็นสากล โดยระบุขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เรียงลำดับเนื้อหา ( $\bar{X} = 4.60$ ) ด้านเนื้อหาของคู่มือมีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า เนื้อหา ตอนที่ 2 ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุม มีการอธิบายแนวทางและรายละเอียดครบถ้วนชัดเจน ( $\bar{X} = 4.80$ ) เนื้อหาตอนที่ 3 แนวทางการดำเนินงานตามกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมีการอธิบายแนวทางและรายละเอียดครบถ้วน ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้ ( $\bar{X} = 4.80$ ) รองลงมาคือ ความสอดคล้องของวิธีดำเนินการกับตัวชี้วัด ( $\bar{X} = 4.60$ ) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการนำไปใช้มีความเหมาะสมในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.67$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สามารถนำไปใช้ประโยชน์ด้านการบริหารโรงเรียนได้ ( $\bar{X} = 4.80$ ) มีความเหมาะสมอยู่ใน ระดับมากที่สุด รองลงมาคือ สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมได้ด้วยตนเองหรือนำคนอื่นได้ และสามารถนำไปปฏิบัติหรือพัฒนางานในหน้าที่ได้ ( $\bar{X} = 4.60$ ) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ระยะ ประกอบด้วย ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน ดำเนินการโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน และประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบ โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ระยะที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน ดำเนินการโดยสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ระยะที่ 3 การตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ ดำเนินการโดยเก็บข้อมูลกับผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 172 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน และระยะที่ 4 การจัดทำคู่มือการใช้กลยุทธ์ ดำเนินการโดยให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสังเกตระบือเอกสาร แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี สรุปได้ดังนี้

##### 1. การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน

องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน มี 4 องค์ประกอบหลัก 15 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การสื่อสาร การสร้างความไว้วางใจ และการทำงานเป็นทีม 2) แรงจูงใจทางวัฒนธรรม มีองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

อภิปัญญาทางวัฒนธรรม ความรู้ทางวัฒนธรรม พฤติกรรมทางวัฒนธรรมและแรงจูงใจทางวัฒนธรรม 3) การตัดสินใจ มีองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การกำหนดปัญหา การค้นหาทางเลือก การประเมินทางเลือก และการปฏิบัติตามการตัดสินใจ และ 4) การมีส่วนร่วม มีองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การไว้วางใจ จุดหมายและเป้าประสงค์ร่วมกัน และความมีอิสระในงาน

จากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบของภาวะ ผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ความเหมาะสมในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ การตัดสินใจ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความฉลาดทางวัฒนธรรม และการมีส่วนร่วม ตามลำดับ และความเป็นไปได้ใน ภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด

## **2. การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี**

ผลการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ทำให้ได้ วิสัยทัศน์ 7 พันธกิจ 7 เป้าประสงค์ 7 กลยุทธ์ 81 วิธีดำเนินการ และ 19 ตัวชี้วัด

## **3. การตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี**

3.1 ความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กลยุทธ์ที่ 5 เสริมพลังและความเป็นเจ้าของงานแก่พนักงาน และความเหมาะสมของ กลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กลยุทธ์ที่ 1 สร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัวที่เปิดเผยและไว้วางใจกัน

3.2 ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาการตัดสินใจและการคิดทางเลือกอย่างสร้างสรรค์ และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กลยุทธ์ที่ 1 สร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัวที่เปิดเผยและไว้วางใจกัน

3.3 ความเป็นประโยชน์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาการตัดสินใจและการคิดทางเลือก

อย่างสร้างสรรค์ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กลยุทธ์ที่ 1  
สร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัวที่เปิดเผยและไว้วางใจกัน

#### 4. การจัดทำคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาระบบแบบครอบคลุมของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

คู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาระบบแบบครอบคลุมของผู้บริหาร  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ในภาพรวมมีความ  
เหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านมีความเหมาะสมอยู่ใน  
ระดับมาก ทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการนำไปใช้ ด้านเนื้อหาคู่มือ  
และ ด้านรูปแบบของคู่มือ ตามลำดับ

#### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยมีประเด็นที่น่าสนใจอภิปราย ดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เพื่อให้ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำ  
แบบครอบคลุมที่มีความสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

พบว่า ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่  
ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความฉลาดทางวัฒนธรรม การตัดสินใจ และการมี  
ส่วนร่วม ผลการวิจัยที่ออกมาเช่นนี้ เนื่องจากผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์เอกสาร  
สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมอย่างหลากหลาย  
และรัดกุม ซึ่งจากการยืนยันองค์ประกอบในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด  
และในรายด้านทุกด้านมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ในด้านการตัดสินใจ เป็น  
องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมที่มีความเหมาะสมมากที่สุด สะท้อนให้เห็นว่า  
ผู้บริหารที่ต้องการบริหารงานแบบครอบคลุมต้องให้ความสำคัญกับการตัดสินใจ ความคิด  
และการวิเคราะห์ ที่มุ่งทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดจากทางเลือกที่มีอยู่ โดยอาศัยข้อมูล  
สารสนเทศ และการพิจารณาอย่างรอบคอบ เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาหรือคว้าโอกาสได้  
อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันเข้า  
มา มีบทบาทอย่างมากในการบริหารโรงเรียน นอกจากนั้น องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ  
ครอบคลุมที่เหมาะสมรองลงมา คือ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน แสดงว่า ผู้บริหาร

ที่บริหารงานอย่างครอบคลุมต้องการมีปฏิสัมพันธ์ที่ส่งเสริมความเข้าใจ ความร่วมมือ และการยอมรับซึ่งกันและกัน โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นมิตร เคารพ ความยุติธรรม และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งไม่เพียงแต่ส่งผลต่อบรรยากาศในการทำงาน แต่ยังส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความสำเร็จขององค์กรในภาพรวม ผู้บริหาร ต้องมีความฉลาดทางวัฒนธรรม ซึ่งเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมที่เหมาะสมรองลงมา เพราะความสามารถของบุคคลในการเรียนรู้ เข้าใจ ปรับตัวและ ตีความแตกต่างทางวัฒนธรรม ทั้งด้านพฤติกรรม ค่านิยม และความเชื่อของผู้อื่น พร้อมทั้งสามารถปรับตัว แสดงพฤติกรรม และสื่อสารอย่างเหมาะสมในบริบทวัฒนธรรมที่ หลากหลาย โดยเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ ความร่วมมือ และการทำงาน ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ ครอบคลุมที่เหมาะสมอีก ด้านหนึ่ง คือ ผู้บริหารต้องมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นกระบวนการที่เปิด โอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร หน่วยงาน หรือประชาชน ได้มีบทบาทในทุก ขั้นตอนของการดำเนินงาน ทั้งการตัดสินใจ วางแผน ปฏิบัติ ประเมินผล และเสนอแนวทาง ปรับปรุง โดยมีเป้าหมายเพื่อผลักดันให้องค์กรหรือหน่วยงานสามารถบรรลุเป้าหมายอย่าง มีประสิทธิภาพ ด้วยความร่วมมือ ความรับผิดชอบ และความสมัครใจของทุกฝ่ายได้อย่าง เป็นองค์รวมและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของนันทนา เจริญสุข ได้ ศึกษา เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออก สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2563) พบว่า องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านความสัมพันธ์ 2) ด้านความฉลาด ทางวัฒนธรรม 3) รูปแบบและกลยุทธ์ในการตัดสินใจ และ 4) การมีส่วนร่วม สอดคล้อง กับ Ryan (2010) พบว่า ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม มีการส่งเสริมสิ่งแวดล้อมให้เป็นชุมชน แห่งการเรียนรู้ กระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม ดูแลเอาใจใส่บุคลากรทุกระดับ และเสริมสร้างพลังให้บุคลากรในการมีส่วนร่วมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

2. ผลการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี พบว่า กลยุทธ์ที่ พัฒนาขึ้นมี 7 กลยุทธ์

2.1 กลยุทธ์ที่ 1 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัวที่เปิดเผยและ ไว้วางใจกัน เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร ทั้งนี้ เพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกันของคนในองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้อง

ส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานที่เป็นกันเอง ผ่านกิจกรรมสัมพันธ์และการสื่อสารอย่างเป็นธรรมชาติ และสอดคล้องกับ นครินทร์ จับจิตต์ (2562) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรักและความสามัคคีร่วมกันภายในสถานศึกษา ให้ความสำคัญบุคลากรทุกคนและทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความรู้สึกว่าบุคลากรทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษามีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ผู้บริหารให้กำลังใจบุคลากรในการปฏิบัติงาน

2.2 กลยุทธ์ที่ 2 การสื่อสารเชิงบวกเพื่อสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศที่ดี ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารต้องพัฒนาระบบการสื่อสารที่ชื่นชมทันที และหลีกเลี่ยงการตำหนิในที่สาธารณะ เพื่อสร้างแรงจูงใจและแบบอย่างเชิงบวก สอดคล้องกับสิทธิพันธ์ พูนเอียด (2568) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะด้านการสื่อสารของผู้บริหารเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า สมรรถนะด้านการสื่อสารของผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างแรงจูงใจและประสิทธิภาพการทำงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างมาก อย่างไรก็ตามปัญหาที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารของผู้บริหารในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นประเด็นสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานภายในองค์กร ซึ่งอาจนำไปสู่ความเข้าใจผิดและการปฏิบัติงานที่ไม่ตรงตามเป้าหมายหรืออาจลดทอนประสิทธิภาพของการงานได้เช่นกันบทความนี้จึงมุ่งหมายแสวงหารูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารเพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งพบว่าหากองค์กรมีผู้บริหารที่มีสมรรถนะด้านการสื่อสารสูง จะส่งผลให้สามารถสร้างความเข้าใจในเป้าหมายและทิศทางขององค์กรร่วมกับบุคลากรได้อย่างชัดเจนและเป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรให้มีความกระตือรือร้นรวมถึงการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กร การใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายและทันสมัย การใช้เทคโนโลยีและการสื่อสารแบบพบปะเป็นกลไกสำคัญสำหรับการเสริมสร้างความไว้วางใจแก่บุคลากรในองค์กร นอกจากนี้การสร้างบรรยากาศการสื่อสารที่เปิดกว้างและโปร่งใสเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการช่วยกระตุ้นความร่วมมือและพัฒนาศักยภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันเพื่อขับเคลื่อนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้อย่างยั่งยืน

2.3 กลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและกำหนดทิศทาง เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร ทั้งนี้

เพราะการมีส่วนร่วมและการตัดสินใจในการกำหนดทิศทางในการวางแผนการบริหารทั้ง 4 ด้าน คืองานทางด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และเมื่อมีจัดทำแผนจะทำให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการดำเนินงาน เปิดเวทีให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดแผน วางนโยบาย หรือประเมินผลร่วมกันสอดคล้องกับ ญัฐพงศ์ไชยสิทธิ์ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูและผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม ปัจจุบันครูที่ปฏิบัติหน้าที่สายผู้สอนมีภารกิจมากและลักษณะการบริหารโรงเรียนยังเป็นการรวมอำนาจเสียส่วนใหญ่มีการมอบหมายหน้าที่หรือการแบ่งความรับผิดชอบ ด้านการบริหารให้แก่ข้าราชการครูในโรงเรียนยังไม่ทั่วถึงไม่เหมาะสมหรือไม่ตรงกับความสามารถความสนใจและความถนัดของแต่ละบุคคล โดยเฉพาะในบางสายงาน เช่น งานธุรการ การเงินและพัสดุซึ่งมักจะอยู่ในความรับผิดชอบของบุคลากรเพียงคนเดียวหรือกลุ่มเดียวโดยที่บุคลากรอื่น ๆ ในโรงเรียนไม่มีส่วนรู้เห็นหรือรับทราบทำให้การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ทำได้ไม่เต็มที่ และการบริหารงานในความเป็นจริงนั้นครูผู้สอนส่วนใหญ่จะมองว่าการบริหารงานเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้ากลุ่มงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชนการตรวจสอบติดตามประเมินผลรายงานการใช้จ่ายเงินและผลการดำเนินงานตามแผนการใช้งบประมาณการนิเทศติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบซึ่งเป็นงานที่ผู้บริหารอาจปรึกษาขอความเห็นจากบุคลากรบางส่วนไม่จำเป็นต้องขอความคิดเห็นจากครูทุกคนในโรงเรียนครูที่ปฏิบัติหน้าที่สอนจึงมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอยู่ในระดับปานกลางทุกด้านซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ มงคล อี้ดเหล็ง (2543, บทคัดย่อ) เรื่องการมีส่วนร่วมของครูในการตัดสินใจสั่งการในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดตราดและผลการวิจัยของ เสริมศักดิ์ ไรยสุวรรณ (2544, บทคัดย่อ) เรื่องศึกษาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระนอง พบว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระนองโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

2.4 กลยุทธ์ที่ 4 บริหารจัดการโรงเรียนยึดโยงวัฒนธรรม เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบครอบคลุมนั้นต้องอาศัยแนวคิดที่คำนึงถึงความหลากหลาย ความแตกต่าง และความเป็นเอกลักษณ์ของบริบทโรงเรียนในแต่ละพื้นที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในชุมชนท้องถิ่นที่มีวัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาอันทรงคุณค่า ผู้ที่มีภาวะผู้นำแบบครอบคลุมจำเป็นต้องมีหลักการบริหารที่บูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้และการจัดกิจกรรมของโรงเรียน เช่น ดนตรีพื้นเมือง การทอผ้า การทำอาหารพื้นถิ่น หรือการส่งเสริมให้โรงเรียนเป็นศูนย์การเรียนรู้ร่วมกับชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับ สุวรรณ พัวพรพงศ์ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนโดยใช้วัฒนธรรมชุมชนเป็นฐาน ซึ่งพบว่า การบริหารจัดการโรงเรียนที่เชื่อมโยงกับวัฒนธรรมท้องถิ่น ส่งผลต่อความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างครู นักเรียน และชุมชน ทำให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน และช่วยหล่อหลอมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนได้อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Ferdman & Deane (2014) ที่ระบุว่าภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive Leadership) ต้องมีความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ยอมรับความแตกต่าง เคารพอัตลักษณ์ และให้คุณค่ากับความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรอย่างแท้จริง ดังนั้น กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนโดยยึดโยงวัฒนธรรมจึงเป็นแนวทางที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม ความยั่งยืน และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กร ซึ่งเป็นหัวใจของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมอย่างแท้จริง

2.5 กลยุทธ์ที่ 5 เสริมพลังและความเป็นเจ้าของงานแก่บุคลากร เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร ทั้งนี้ เพราะการบริหารจัดการในปัจจุบันมุ่งเน้นการกระจายอำนาจและเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรให้สามารถคิด วิเคราะห์ และตัดสินใจได้อย่างอิสระภายใต้ความรับผิดชอบของตนเอง การมอบหมายภารกิจที่ทำทลาย เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น เสนอแนวทาง และกำหนดวิธีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับบริบทและศักยภาพของตนเอง ย่อมก่อให้เกิดพลังภายใน ความภาคภูมิใจในงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมในเป้าหมายขององค์กร ส่งผลให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองและการทำงานอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ คำหรี จันทชูโต (2566) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า การเสริมพลังอำนาจเป็นรากฐานสำคัญในการทำงานร่วมกันของ

ผู้บริหารและบุคลากร เป็นการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกภายในองค์กรที่ทำให้บุคคลรู้สึกมีคุณค่า มีความรับผิดชอบในงานของตน และตระหนักถึงบทบาทของตนเองในฐานะส่วนหนึ่งขององค์อย่างแท้จริง ผู้บริหารที่เสริมพลังอำนาจให้บุคลากรอย่างเหมาะสมจะปลดปล่อยศักยภาพและแรงจูงใจที่มีอยู่ภายในของแต่ละบุคคลออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านความคิดสร้างสรรค์ การตัดสินใจ และความรับผิดชอบงานโดยไม่ต้องรอคำสั่งหรือต้องพึ่งพาการอนุมัติจากผู้บริหารทุกขั้นตอน ซึ่งเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม การพัฒนา และความมั่นใจในศักยภาพของตน

## 2.6 กลยุทธ์ที่ 6 การตัดสินใจและการคิดทางเลือกอย่างสร้างสรรค์

กลยุทธ์นี้มีความสำคัญการพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร ทั้งนี้ เพราะการบริหารจัดการในสถานศึกษาจำเป็นต้องอาศัยทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ การพิจารณาทางเลือกที่หลากหลาย การใช้ข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อประกอบการตัดสินใจ โดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบครอบคลุมจะไม่ตัดสินใจแบบเผด็จการ หากแต่เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหาและร่วมกันเสนอทางเลือกในการแก้ไข ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร และสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ สอดคล้องกับ สุดา มงคลสิทธิ์ (2563) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรมในโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารที่สามารถตัดสินใจอย่างมีเหตุผล บนพื้นฐานของข้อมูลและความคิดเห็นจากหลากหลายฝ่าย จะสามารถส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังช่วยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ สร้างความรู้สึกร่วมในความเป็นเจ้าของงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของโรงเรียนโดยรวม นอกจากนี้ การคิดทางเลือกอย่างสร้างสรรค์ยังเป็นการพัฒนา ภาวะผู้นำแห่งอนาคตที่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความซับซ้อนในยุคปัจจุบันได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะในบริบทของการบริหารจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ต้องการผู้นำที่ยืดหยุ่น มีวิสัยทัศน์ และกล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนและองค์กรทางการศึกษา

## 2.7 กลยุทธ์ที่ 7 เสริมเสริมภาพและความรับผิดชอบในการทำงาน กลยุทธ์

นี้มีความสำคัญการพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร ทั้งนี้ เพราะการบริหารการรูปแบบนี้มุ่งเน้นการให้อิสระแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน โดยไม่เน้นการควบคุมอย่างเข้มงวด แต่เป็นการมอบหมายภารกิจอย่างมีเป้าหมายชัดเจน พร้อมสร้างความไว้วางใจในศักยภาพของครูและบุคลากรในการตัดสินใจเลือกวิธีดำเนินการตามบริบทที่เหมาะสม

ขณะเดียวกันก็เน้นย้ำให้เกิดความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงานร่วมกันในระดับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ ชนงกรณ์ กุณฑบุตร (2547) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ กับประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า การมอบอำนาจและเสรีภาพในการทำงานแก่บุคลากรในโรงเรียน มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังช่วยกระตุ้นให้ครูเกิดแรงจูงใจภายใน และพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ โดยภาวะผู้นำที่ส่งเสริมเสรีภาพในงานควบคู่กับความรับผิดชอบนั้น เป็นลักษณะของผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Distributed Leadership) ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบครอบคลุม นอกจากนี้ แนวทางดังกล่าวยังส่งผลให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน (sense of ownership) และรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน และส่งเสริมการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่องในระยะยาว

### 3. ผลการตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็น

ประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เพราะกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ผ่านกระบวนการวิจัยในหลายขั้นตอน ได้แก่ การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน การสัมภาษณ์และสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และเพื่อตรวจสอบการร่างกลยุทธ์ ซึ่งทำให้ได้วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วิธีดำเนินการ ตัวชี้วัดที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วจึงนำไปตรวจสอบกับกลุ่มตัวอย่าง นอกเหนือจากเหตุผลดังกล่าวแล้วกลยุทธ์ที่ได้มามีหลักการ และแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมให้เกิดขึ้นกับผู้บริหารโรงเรียน สอดคล้องกับ Fullan (2007) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงครอบคลุม ควรได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ โดยมีทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน และต้องยึดโยงกับบริบทของโรงเรียนอย่างแท้จริง รวมทั้งต้องได้รับการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกระดับ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ Marzano, Waters และ McNulty (2005) ยังเห็นว่า กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ต้องตั้งอยู่บนฐานข้อมูลที่เป็นระบบ ใช้กระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาแนวทางที่

เหมาะสมกับบริบทเฉพาะ และต้องมีเกณฑ์ชี้วัดผลที่สามารถตรวจสอบและประเมินได้จริง ดังนั้น กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมที่ได้จากงานวิจัยนี้จึงมีคุณค่าและศักยภาพในการนำไปใช้พัฒนาโรงเรียนให้ก้าวสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ผลการจัดทำคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เพราะในการพัฒนาคู่มือการใช้กลยุทธ์ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุม และจัดทำแนวทางการดำเนินการตามกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน และยังได้ศึกษาจากข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทำให้คู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีมีความเหมาะสมกับการนำไปใช้จริง และนอกเหนือจากนั้นในการจัดทำคู่มือมีการอ้างอิงแหล่งที่มาประกอบคู่มือในการใช้กลยุทธ์ที่ชัดเจน ในส่วนของเนื้อหาและวัตถุประสงค์มีความสอดคล้องกันและมีการอธิบายกระบวนการทำงานได้อย่าง เป็นระบบและเรียบเรียงเนื้อหาสาระได้ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับ ชลธาร สมาน (2560) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาคู่มือการบริหารจัดการศึกษา เรียนร่วมหลักสูตรอาชีวศึกษาและมัธยมศึกษาตอนปลาย (ทวิศึกษา) ของโรงเรียนสบเมย วิทยาคม จังหวัด แม่ฮ่องสอน ผลการวิจัย พบว่า ผลการหาประสิทธิภาพของการพัฒนา คู่มือการบริหารจัดการ การศึกษาเรียนร่วมหลักสูตรอาชีวศึกษาและมัธยมศึกษาตอนปลาย (ทวิศึกษา) ของโรงเรียนสบเมยวิทยาคม จังหวัดแม่ฮ่องสอน พบว่า ด้านความถูกต้องด้าน ความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีระดับสูงสุด คือ ด้านความเหมาะสม รองลงมาคือ ด้านความเป็นไปได้ ลำดับ ต่อมา คือ ด้านความถูกต้อง และด้านที่มีระดับน้อยที่สุด คือ ด้านความเป็นประโยชน์ และสอดคล้องกับกอกนิษฐ์ คำมะลา (2563) กล่าวว่า คู่มือเป็นเอกสาร ตำรา สมุด เป็นรูปเล่มเล็กกะทัดรัด ขนาดพกพา มีความสวยงาม ที่ใช้ควบคู่กับการกระทำ สิ่งใดสิ่งหนึ่งตามวัตถุประสงค์ โดยใช้ภาษาที่อ่านเข้าใจง่ายต่อการรับรู้ มีภาพประกอบและมีแนวทางรายละเอียดสามารถปฏิบัติได้เกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้องและควรเป็น คู่มือที่ดีที่ประกอบไปด้วยรูปแบบ เนื้อหา และการนำไปทดลองใช้ปฏิบัติเกิดทักษะและเข้าใจใน ขั้นตอนการปฏิบัติ

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ด้าน ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สามารถนำองค์ประกอบดังกล่าวไปใช้เป็นกรอบในการประเมินสมรรถนะด้านการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อสะท้อนศักยภาพการนำที่รอบด้าน

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนสามารถพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำแบบครอบคลุม โดยใช้คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา เพื่อยกระดับความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและความยั่งยืน

### 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมถือเป็นแนวคิดภาวะผู้นำแนวใหม่ที่ยังมีการศึกษาในประเทศไทยค่อนข้างจำกัด ควรมีการคัดเลือกและดัดแปลงเครื่องมือวิจัยที่ใช้ในต่างประเทศมาทดลองใช้และปรับให้สอดคล้องกับบริบทของประเทศไทย เพื่อสร้างองค์ความรู้และเครื่องมือที่มีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ในเชิงท้องถิ่น

2.2 ควรมีการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อศึกษาองค์ประกอบ ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนในเชิงลึก อันจะนำไปสู่การสร้างแบบจำลองที่มีความแม่นยำและใช้เป็นกรอบในการพัฒนาผู้บริหาร

2.3 ควรมีการวิจัยเชิงปฏิบัติการหรือการวิจัยเชิงพัฒนา เพื่อสร้างและทดสอบแนวทางหรือโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อนำผลลัพธ์ไปประยุกต์ใช้จริงในสถานศึกษาและขยายผลในวงกว้าง

บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2553). *การคิดเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ชัดเชสมิเดีย.
- จริยา โกเมนต์. (2565). รูปแบบการตัดสินใจและการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ประเทศไทย กรณีการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19). *วารสารสถาบันพระปกเกล้า*, 5-33.
- จันทร์จิรา บุญมี. (2564). *การพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. *วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 6(2), 50-65.
- จันทร์เพ็ญ ทันทรม (2558). *การบริหารจัดการทรัพยากรการศึกษา สู่การพัฒนาการเรียนการสอน*. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/357010> 10 กรกฎาคม 2566.
- จันทร์ฤทัย พานิชคุณผล. (2557). *กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนเพื่อเสริมสร้างความสามารถทางภาษาอังกฤษของนักเรียนประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จารุวรรณ เป็งมล. (2558). *กลยุทธ์การบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษาในอนาคต*. *วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 23(41), 201-222.
- จิราภรณ์ จันทา. (2564). *กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. *วารสารสันติศึกษา ปรีทรรณ*, 9(5), 1964-1980.
- จุฑามาศ พันสวรรค. (2562). *การพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา ในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เทศบาลนครเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- เจโนไซส์. (2563). *3 แนวคิดที่หัวหน้ายุคใหม่ ควรใส่ใจในการบริหารคน*. เข้าถึงได้จาก <https://shorturl.asia/tpCsk> 10 กรกฎาคม 2566.
- ชลธาร สมานธิ. (2560). *การพัฒนาคู่มือการบริหารจัดการศึกษาเรียนรู้รวมหลักสูตรอาชีวศึกษาและมัธยมศึกษา ตอนปลาย (ทวิศึกษา) ของโรงเรียนสบเมย*

วิทยาคม จังหวัดแม่ฮ่องสอน. วิทยานิพนธ์ ค.ม. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงใหม่.

ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร. (2547). *ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของโรงเรียน*. วิทยานิพนธ์ มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ณัฐนันท์ พิทยะภัทร์. (2557). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานศูนย์ พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียง 2*.

วิทยานิพนธ์ ค.ม. นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.

ณัฐพงศ์ ไชยสิทธิ์. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ของครูและผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาในจังหวัดนครพนม*. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏ สกลนคร, 3(5), 76.

คำหรี จันทชูโต. (2567). *แนวทางการเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา*. วารสาร วิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง, 13(1), 226.

ทองคำ พิมพา. (2556). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดอ่างทอง*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิ โรฒ.

ทินกร เผ่ากันทะ. (2565). *แนวทางการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล*. วารสารสมาคม พัฒนาศาสตร์การบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย, 4(2), 37-45.

เทพวรินทร์ เชื้อนปัญญา. (2553). *รูปแบบการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. ปทุมธานี มหาวิทยาลัยอีสเทิร์น เอเชีย.

ธีรพัฒน์ วงศ์คุ้มสิน. (2562). *ทักษะการรู้เท่าทันสื่อ การรู้เท่าทันสื่อ และความฉลาดทาง อารมณ์ของนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. วารสารสังคมศาสตร์และ มนุษยศาสตร์, 45(2), 127-161.

นครินทร์ จัปจิตต์. (2562). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา*.

วิทยานิพนธ์ ค.ม. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรม ราชนูปถัมภ์.

- นงคริย์ เกษไชยวงศ์. (2561). กลยุทธ์การจัดการศึกษาแบบเรียนรวมอย่างมีประสิทธิภาพ  
สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้น  
ฐาน. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- นันทนา เจริญสุข. (2563). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2551). วิถีวิทยาชั้นสูงด้านการวิจัยและสถิติ. วารสารวิธีวิทยาการวิจัย  
, 7(2) 1-31.
- นพดล เดชประเสริฐ. (2561). การบริหารจัดการความหลากหลายขององค์กร ตามช่วงวัย  
ที่ต่างกัน. วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพา  
ปริทัศน์, 13(2), 121-134.
- นพภัสสร ศิริวัฒน์มีชัย. (2562). การพัฒนาคู่มือส่งเสริมการทำเกษตรอินทรีย์ สำหรับ  
เกษตรกรบ้านหนองตอกแป้น ตำบลหนองตอกแป้น อำเภอยางตลาด จังหวัด  
กาฬสินธุ์. วิทยานิพนธ์ วท.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- นภัสสร ปันหา. (2561). Sustainable leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนใน  
อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย. สารนิพนธ์ กศ.ม. นครปฐม:  
มหาวิทยาลัยมหิดล.
- นิธิดา วิวัฒน์พาณิชย์. (2558). การพัฒนาทักษะการรู้เท่าทันสื่อสังคมออนไลน์. วารสาร  
บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์, 9(3),  
213-215.
- นิรุฒ มีพันธ์. (2559). ตัวแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน  
ระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือตอนบน. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท. เชียงใหม่:  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2556). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ:  
ทริปเพิ้ลกรุ๊ป.
- บงอร เทพโกมุท. (2555). การพัฒนาคู่มือสำหรับผู้ปกครองเพื่อการจัดกิจกรรมในการฝึก  
อาชีพของเด็กที่มีความบกพร่องทางสติปัญญาสถาบันราชานุกูล. สารนิพนธ์  
กศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บัณฑิต พัดเย็น. (2558). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับ

ประถมศึกษาสู่เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ:  
มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

บุญชม ศรีสะอาด. (2553). หลักการวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์นการพิมพ์.

บุญชม ศรีสะอาด. (2554). การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

ปณิธิภัทร์ พรหมประสาธน์. (2562). การพัฒนารูปแบบการกำกับติดตามการดำเนินงาน  
ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา. วารสารบริหารการศึกษา มศว,  
16(30), 201-214.

ปภาวิ พิพัฒน์ลักษณ์. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหาร  
สถานศึกษากับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษา นนทบุรี เขต 1. การประชุมวิชาการระดับชาติ มหาวิทยาลัยวงษ์  
ชวลิตกุล, 1494-1503.

ปริญญา เนติจำเริญ. (2559). รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นสมรรถนะของ  
ศึกษานิเทศก์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 11(1), 101-108.

ประทีป ทับโพน. (2563). กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมของ  
โรงเรียน สังกัดเทศบาล. วิทยานิพนธ์ ค.ด. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏ วไล  
ยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.

ปิยะทัศน์ พาโสมมนัสสกุล. (2558). การพัฒนาสถานศึกษาโดยผู้นำพลังบวกด้วยวิธีการ  
สุนทรียสาธก กรณีศึกษาโรงเรียนเอปี่ซี อำเภอกระนวน จังหวัดขอนแก่น.  
ประชุมวิชาการทางธุรกิจและนวัตกรรมทางการจัดการ ระดับชาติและ  
นานาชาติ ประจำปี 2558.

ปิยนันท์ ปิติโต. (2560). กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา.  
ดุสิตนิพนธ์ พธ.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

ปุกณณัฐ มาเชค. (2565). การบริหารองค์การทางการศึกษาในยุคดิจิทัล. เข้าถึงได้จาก  
<https://shorturl.asia/5XOAQ> 11 กรกฎาคม 2566.

พชรพล อิมทอง. (2557). รูปแบบการมอบอำนาจงานพัสดุที่เหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัย  
ราชภัฏในภาคเหนือ. วิทยานิพนธ์ ปร.ม. อุตรดิตถ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
อุตรดิตถ์.

- พระนุชิต นาคเสโน. (2565). การประยุกต์หลักธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน เป็นทีม. วารสาร มจร การพัฒนาลังคม.7(1), 157.
- พระปลัดสมเกียรติ อสุธโร. (2564). การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาท่ามกลางสังคม แห่งการเปลี่ยนแปลง. วารสารบรรณการศึกษาศาสตร์และมนุษยสังคมศาสตร์, 2(1), 32-39.
- พระมหาสมบุญ สุธมโม. (2557). บทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา. วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์, 1(1), 89-102.
- พลอยนิชชา จารุหิรัญสกุล. (2565). SOAR Analysis เครื่องมือวิเคราะห์จุดแข็งและ เป้าหมายขององค์กร. เข้าถึงได้จาก <https://www.tris.co.th/soar-analysis-2/> 18 กันยายน 2565.
- พัชรินทร์ รุจิชีพ. (2558). กลยุทธ์การพัฒนาทักษะชีวิตของนักเรียนในสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และ 2. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท. กำแพงเพชร: มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- พัฒนกร ปานทสุตร. (2564). การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน มัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ ด.ศ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พา อักษรเลื้อ. (2562). ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัด สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดขอนแก่น. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาจุฬาลงกรณ, 6(3), 634-644.
- พิเชษฐ ยังตรง. (2560). กลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน ใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- พิชิต โกมล. (2559). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- พินิจ มีคำทอง. (2562). เทคนิคการวิเคราะห์สภาพการพัฒนาเพื่อการวางแผนกลยุทธ์ของ สถานศึกษา. วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, 9(3), 111-120.

- พิเศษ ปันรัตน์. (2556). *หลักและวิธีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน*. เข้าถึงได้จาก <http://bus.ku.ac.th>. 27 กันยายน 2565.
- พิสมัย แก้วเจริญผล. (2559). *การพัฒนากลยุทธ์การจัดการชั้นเรียนของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และ เขต 2*. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 18(1), 133-143.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2555). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). ชลบุรี: มนตรี.
- ภิญโญ รัตนพันธุ์. (2556). *SOAR Analysis: เครื่องมือที่นำมาใช้แทน SWOT Analysis*. วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มข., 6(2), 7-20.
- มานะ ครุฑาโรจน์. (2563). *กลยุทธ์การพัฒนสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยุคการศึกษา 4.0*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- มาลัยพร สาวิสัย. (2563). *วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- มงคล อัดเหล็ก. (2543). *การมีส่วนร่วมของครูในการตัดสินใจสั่งการในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยบูรพา. (อัดสำเนา).
- รมณี เหลี่ยมแสง. (2561). *กลยุทธ์การบริหารจัดการเรียนรู้ตามแนวทางสะเต็มศึกษา ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ใน* ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ลลิตา ปวะบุตร. (2555). *การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลตำบลสันปูเลย อำเภอศอยสะเกต จังหวัดเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ลำเทียน เพ้าอาจ. (2559). *การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาสอำเภอเมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วรรณารถ แสงมณี. (2553). *องค์การ: ทฤษฎีการออกแบบและการบริหารจัดการ* เชิงกล

- ยุทธ์. กรุงเทพฯ: ดารณีย์ สนามเตชะ.
- วรรณสิริ สร้างเอี่ยม. (2562). หลักการมอบหมายงานตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา. วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์, 4(3), 517-526.
- วัชรารมณ์ ทีสุกะ. (2557). การพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ ปรัช.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วัชรินทร์ จันทร์หอม. (2560). พฤติกรรมการบริหารที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส จังหวัดเชียงราย. Veridian E-Journal, 10(1), 1295-1304.
- วัฒนา สายเชื้อ. (2561). กลยุทธ์การใช้หลักธรรมาภิบาลในงานวิชาการของโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ปรัช.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2551). วิธีวิทยาการวิจัย. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- วนิดา แสงอินตะ. (2565). การพัฒนากลยุทธ์เพื่อการบริหารโรงเรียนเอกชนในสังคมไทยปัจจุบันโดยใช้ SOAR Analysis. วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬาลงกรณ์, 9(2), 51-63.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2553). ภาวะผู้นำ. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์. วิทยา
- เกริกศุกลวงนิษฐ์. (2557). กระบวนการเชิงระบบในการกำกับ ติดตาม การดำเนินงานตามนโยบายของโรงเรียนมัธยมศึกษา. Veridian E-Journal, 8(1), 582-605.
- วิสูตร ชลนิตี. (2559). กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามหลักไตรสิกขาของโรงเรียนบ้านสะพานสี่ อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง. วิทยานิพนธ์ ปรัช.ด. ฉะเชิงเทรา: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- ศตพล เกิดอยู่. (2558). ทักษะการตัดสินใจและการรู้เท่าทันการใช้แอปพลิเคชันไลน์ของกลุ่มวัยเบบี๋บูมเมอร์. วิทยานิพนธ์ วศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2551). การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริพร พรหมโสภ. (2559). ความผูกพันของครูต่อโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอตาพระยา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7. ภาควิทยา ศษ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ศิริณี ปราบหลอด. (2558). การพัฒนาแนวทางการบริหารงานวิชาการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เศกสรร สกนธวัฒน์. (2560). กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ตามแนวคิดการเสริมสร้างนักเรียนให้มีความเป็นพลเมืองดิจิทัล. วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2553). กรณีศึกษา : ภาวะผู้นำ. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : เรดเพิร์นครีเอชั่น.
- สรญา วัชรสังาศ. (2564). กลยุทธ์การพัฒนาทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของนักเรียนประถมศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สรรณ จินตวาท. (2557). การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual Development). เข้าถึงได้จาก <http://www.mua.go.th> 27 เมษายน 2567.
- สายทอง ไตรยะวิภาค. (2558). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ด. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สุดา มงคลสิทธิ์. (2563). กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาในโรงเรียนเอกชนจังหวัดชลบุรี. วารสารมหาจุฬานาครทรรค์, 6(10), 5843-5859.
- สุวรรณ พัวพรพงษ์. (2556). รูปแบบการบริหารโรงเรียนโดยใช้วัฒนธรรมชุมชนเป็นฐาน (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- สุปรียา ชินพะวอ. (2562). การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สุภาพร ด่านปิยโชคกุล. (2558). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมของบุคลากรสาธารณสุข สังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสงขลา. วารสารมหาวิทยาลัยทักษิณ, 18(3), 195-202.

- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างสรรค์เสริมสุขภาพ. (2560). 5 องค์ประกอบของการรู้เท่าทันสื่อ. เข้าถึงได้จาก <https://www.thaihealth.or.th> 10 กันยายน 2565
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี. (2567). แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2566–2570. เข้าถึงได้จาก <https://www.sesaonkp.go.th/archives/8219242565>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2565). ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษา ปีการศึกษา 2564. กลุ่มสารสนเทศ สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. เข้าถึงได้จาก <http://data.bopp-obec.info/emis/> 12 ตุลาคม 2565.
- สำนักศูนย์เรียนรู้สุขภาวะ. (2558). 5 องค์ประกอบของการรู้เท่าทันสื่อ. เข้าถึงได้จาก <https://shorturl.asia/gvEXM> 6 พฤศจิกายน 2565.
- สิริกร ประสพสุข. (2555). การพัฒนาคู่มือการจัดการเรียนการสอนสาระการเรียนรู้เพิ่มเติม ภาษาอังกฤษ สำหรับครูระดับมัธยมศึกษาตอนต้น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5. วิทยานิพนธ์ ค.ม. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- สิริกร สุขสุดไพศาล. (2556). วัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุชาติ ธาดาธำรงเวช. (2558). นโยบายกระทรวงศึกษาธิการ. เข้าถึงได้จาก มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร <http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=26731&Key=news20> 30 เมษายน 2567
- สุนตรา แสงรัตนกุล. (2558). การพัฒนาคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในรายบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะหลักสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุดใจ วันอุดมเดชาชัย. (2556). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : สามลดา. สุปรียา ชินพะวอ. (2562). การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- สุนททิพย์ สามิภักดิ์. (2557). การศึกษาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์การกับพฤติกรรมที่แสดงถึงความพึงพอใจในการทำงานและระดับความสุขของพนักงาน: กรณีศึกษา พนักงานในบริษัทในพื้นที่ แขวงสีลม. การค้นคว้าอิสระ บธ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุริพร ประภาพาร. (2560). ผลการใช้คู่มือการจัดประสบการณ์แบบร่วมมือกับการใช้ปัญหาเป็นฐานที่มีผลต่อทักษะการคิดแก้ปัญหาพัฒนาการ และพฤติกรรมช่วยเหลือของเด็กปฐมวัย. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- เสริมศักดิ์ โรยสุวรรณ. (2544). ศึกษาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระนอง. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อรอนงค์ ต้อยแสน (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างความมีอิสระในงานการรับรู้ความสามารถในตนเองต่อความผูกพันต่องานของนักสื่อสารมวลชน : บทบาทการเป็นตัวแปรปรับของความกดดันในงาน. วารสารการสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 165.
- อรัญญา มีทอง. (2564). ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาความเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลของบุคลากรโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาขอนแก่น. Journal of Buddhist Education and Research: JBER, 7(2), 249–258.
- อภิขยา บุญเจริญ. (2556). อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. สารนิพนธ์ บธ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อภิญญา ฉัตรช่อฟ้า. (2562). องค์การแห่งการเรียนรู้. วารสาร มจร มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์, 5(1), 157–170.
- อภิญญา ดีประทีป. (2559). พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การภายหลังการควบรวมธนาคารจากปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ การสื่อสารในองค์การ และการมอบอำนาจในองค์การที่ส่งผ่านความเครียดในบทบาทหน้าที่. ดุษฎีนิพนธ์ บธ.ค. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- อภิวรรณ ยอดมงคล. (2562). การพัฒนากลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจ จังหวัดชายแดนภาคใต้. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. สงขลา:

มหาวิทยาลัยมหาดไทย.

อัจจิมา ศุภจริยาวัตร. (2562). รูปแบบโครงสร้างองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี และการจัดการ ที่ทำให้สินค้าโรงเรียนประชารัฐสามารถจัดจำหน่าย ได้. BU ACADEMIC REVIEW, 18(1), 84–97.

อำนวย วงศ์สิงห์. (2552). การกระจายอำนาจการบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน อำเภอกำแพงกระเจาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 2. สารนิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2553). การบริหารการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เอมิการ์ ศรีธาดู. (2559). พฤติกรรมการใช้และการรับรู้อิทธิพลของสื่อดิจิทัลต่อเจเนอ เรชั่นวายและเจเนอเรชั่นแซดในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

Alimo-Metcalfe, B. (2010). *Developments in gender and leadership: introducing a new inclusive model*. Gender in Management: an International journal, 25(8), 630–639.

Anthony, P William. Participative Management Massachusetts: Addison-Wesly, 1978.

Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leader: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.

Bilimoria, D. (2012). *Inclusive leadership: Effectively leading diverse teams*. Retrieved from <https://weatherhead.case.edu/news/2012/04/03/inclusive-leadership-effectively-leading-diverse-teams>.

Booyesen, L. A. E. (2014). *The development of inclusive leadership practice and processes*. In B. M. Ferdman & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Booyesen, L. A. E. (2016). *Leadership excellence across cultural settings: In search of global leadership mindsets*. In T. Veldsman & A. Johnson (Eds.), *Leadership perspectives from the front line* (pp. 361–381). Johannesburg, South Africa: Knowledge Resources.

Bortini, P., Paci, A., Rise, A., & Rojnik, I. (2018). *Inclusive leadership: Theoretical*

- framework.EU project. The European Commission.
- Bush, T. (2021). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). Sage Publications.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). *Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety*. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260.
- Cockerell, L. (2009). *Creating leadership magic*. *Leader to Leader*, 53, 31–36.
- Covey, S. M. R., & Merrill, R. R. (2004). *The speed of trust: The one thing that changes Everything*. New York: Simon & Schuster \
- Deloitte. (2013). *Building a strong talent pipeline for the global economic recovery*. Retrieved from <http://marketing.berstein.com/predictions-for-2014.html>
- David, F. R. (2009). *Strategic management: Concepts and cases* (12th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Dillon, B., & Bourke, J. (2016). *The six signature trails of inclusive leadership: Thriving in a diverse new world*. Westlake: Deloitte University Press.
- DuFour, R., Eakey, R., & Many, T. (2006). *Learning by doing. A handbook for professional learning communities at work*. Bloomington, IN: Solution Tree Press.
- Ferdman, B. M., & Deane, B. R. (2014). *Diversity at work: The practice of inclusion*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change* (4th ed.). New York: Teachers College Press.
- Gallegos, P. V. (2014). *The work of inclusive leadership: Fostering authentic relationships, modeling courage and humility*. In work of inclusive leadership: Fostering authentic relationships, modeling courage and humility, in B. Ferdman and B. Deane (eds), *Diversity at work: The practice of inclusion*, San Francisco, CA: Wiley, pp. 177–202.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2010). *Supervision and instructional leadership: A developmental approach* (9th ed.). Boston, MA:

Pearson.

Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results*, Harvard Business Review, 78(2), 78–80.

Hallinger, P., & Kantamara, P. (2001). Exploring the cultural context to school improvement in Thailand. *School Effectiveness and School Improvement*, 12, 385–408.

Hollander, E. (2012). *Inclusive Leadership: The Essential leader–follower relationship*. New York: Routledge.

Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30(1), 96–112.

Jamakiraman, M. (2011). *Inclusive leadership: Critical for a competitive advantage*. USA: Michigan.

Jamison, C. L., & Miller, F. A. (2008). *The 7 Actions for Leading or Creating an Inclusive Organization*.

Lowe, G. (2010) *Creating healthy organizations: How vibrant workplaces inspire employees to achieve sustainable success*. Buffalo, NY: Rotman/ UTP Publishing.

Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School Leadership that Works: From Research to Results*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD).

Riehl, C. J. (2000). The principal's role in creating inclusive schools for diverse students: A review of normative, empirical, and critical literature on the practice of educational administration. *Review of Educational Research*, 70(1), 55–81.

Ryan, J. (2003). *Leading diverse schools*. Dordrecht: Kluwer.

Ryan, J. (2010). Promoting inclusive leadership in diverse schools. In Bogotch and C. Shields (Eds.), *Handbook of Educational Leadership and Social (In) Justice*. Dordrecht, NL: Springer

- Scharmer, O., & Kaufer, K. (2013). *Leading from the emerging future from ego-system to eco-system economic*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Shields, C. M. (2009). Transformative leadership: A call for difficult dialogue and courageous action in racialised contexts. *International Studies in Educational Administration*, 37(3), 53–68.
- Swansburg, R. C. (1996). *Management and leadership for nurse managers (2th ed.)*. Bonton: Jones and Bartlett.
- Uzzi, J. Participative Management: What it is and is not. Accessed May 15, 2019. Available from <http://proquest.umi.com/pqdweb?>
- Zhao, Y. (2019). *What works may hurt: Side effects in education*. Teachers College Press.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability (13th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Wuffli, P. (2016). *Inclusive leadership: A framework for the global era*. Cham, Switzerland: Springer.
- EU project. (2018). *Inclusive leadership curriculum for school leaders*. Brussels, Belgium: European Union.
- Korn Ferry. (2019). *The five dimensions of inclusive leadership: Thriving in a diverse new world*. Los Angeles, CA: Korn Ferry Institute.

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

## ภาคผนวก ก

คู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี



# คู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนา ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ



จัดทำโดย  
**นางอริศรา เศษรักษา**  
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## คำนำ

คู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาให้มีภาวะผู้นำแบบครอบคลุม โดยมุ่งหวังให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย คำชี้แจง บทนำ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุม แนวทางการดำเนินงานตามกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมเพื่อสร้างภาวะผู้นำแบบครอบคลุมได้

อริศรา เศษรักษา

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## สารบัญ

| เรื่อง                                                                                                                                         | หน้า |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| คำนำ                                                                                                                                           | ก    |
| สารบัญ                                                                                                                                         | ข    |
| คำชี้แจง                                                                                                                                       | ค    |
| ตอนที่ 1 ความเป็นมาของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของ<br>ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปึงกาฬ             | 1    |
| ตอนที่ 2 ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของ<br>ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปึงกาฬ           | 10   |
| ตอนที่ 3 แนวทางการดำเนินงานตามกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบ<br>ครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา<br>ปึงกาฬ | 11   |
| บรรณานุกรม                                                                                                                                     | 22   |

## คำชี้แจงการใช้คู่มือ

คู่มือการใช้ “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี” เล่มนี้เป็นแนวทางแก่ผู้บริหาร ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อนำไปพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร โดยมีแนวทางในการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาคู่มือ “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี” สามารถเกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้
2. ผู้บริหารโรงเรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาร่วมกันวางแผนในการดำเนินงานตามกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี
3. ผู้บริหารโรงเรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาร่วมกันดำเนินงานตามกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีภายใต้หลักการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

## ตอนที่ 1

### ความเป็นมาของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมีความซับซ้อนในหลายมิติ ทั้งระดับโลก ภูมิภาค ประเทศ และสังคม ปัจจัยต่าง ๆ เช่น สภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรมล้วนเป็นตัวเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลากหลายด้าน รวมถึงการศึกษา การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลให้ระบบการศึกษาและการบริหารการศึกษาต้องปรับตัวเพื่อรองรับความท้าทายและความต้องการที่หลากหลาย อย่างไรก็ตาม ผู้นำทางการศึกษาและผู้นำในภาคส่วนต่าง ๆ ยังคงขาดวิสัยทัศน์และความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งอาจทำให้ไม่สามารถนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Zhao, 2019) การศึกษาเป็นพื้นฐานสำคัญที่สุดในการพัฒนาประเทศ ไม่ว่าจะเป็นด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม หรือวัฒนธรรม การพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า สิ่งสำคัญที่ต้องพัฒนาคือ ทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากการศึกษาช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกลไกที่ผลักดันให้ประเทศก้าวหน้าไปในทิศทางที่ต้องการ โรงเรียนเป็นองค์กรที่มีบทบาทในการจัดการศึกษาและการปฏิรูปการเรียนรู้ภายในโรงเรียนให้สมบูรณ์ครบถ้วน เพราะผู้บริหารโรงเรียนคือผู้นำที่ชี้แนวทาง สั่งการ และวางกรอบทิศทางการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนให้เป็นไปตามกฎหมายและนโยบายของรัฐ ครูยุคใหม่ที่กำลังทำการปฏิรูปการเรียนรู้ต้องทำงานร่วมกับผู้บริหารยุคใหม่ ผู้ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการบริหารโรงเรียนตามแนวการบริหารแบบใหม่ โดยมีปรัชญา แนวคิด วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และวิธีการทำงานที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (พระมหาสมบุญ สุธมโม, 2557) ในยุคปัจจุบัน ผู้นำต้องเผชิญกับความท้าทายที่เพิ่มขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน ความไม่สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ได้ล่วงหน้าและความซับซ้อนของปัญหาต่าง ๆ ทำให้ผู้นำต้องมีความยืดหยุ่น ความสามารถในการปรับตัว และทักษะในการตัดสินใจท่ามกลางความไม่แน่นอน การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องของเศรษฐกิจและสังคมยังส่งผลให้ผู้นำต้องมีความคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อจัดการกับสถานการณ์ที่พลวัตได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Bush, 2021) ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้

ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เนื่องจากองค์การทางการศึกษามีลักษณะพิเศษหลายอย่าง จึงจะสามารถบังคับบัญชาผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (วิเชียร วิทย์อุดม, 2551)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้การปฏิบัติงานในองค์การสำเร็จลุล่วงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำที่ดีจะช่วยให้ผู้ร่วมงานทั้งภายในและภายนอกองค์การมีความเชื่อมั่นและศรัทธา รวมถึงสร้างพลังในการทำงานร่วมกันไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น นอกจากนี้ ภาวะผู้นำยังช่วยให้การดูแลและการสนับสนุนผู้ร่วมงานเป็นไปอย่างราบรื่น ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้น การบริหารจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำในตัวของผู้บริหาร เพื่อให้การดำเนินงานในทุกหน่วยงานมีประสิทธิภาพ (สัมมา รณินธ์, 2553) ทั้งนี้ การศึกษาที่ผ่านมาพบว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดต่อสภาพบรรยากาศของโรงเรียนและความสำเร็จของผู้เรียน (Allen, 1985 อ้างอิงใน Bass & Bass, 2008) อีกทั้ง แรงจูงใจในการทำงานของครูขึ้นอยู่กับคุณภาพของความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีกด้วย (Sylvia & Hutchison, 1985 cited in Bass & Bass, 2008) Bennis (1985) ได้ชี้ให้เห็นว่า พื้นฐาน 3 ประการที่สำคัญของภาวะผู้นำที่มีต่อประสิทธิผลขององค์การ คือ 1) ความสำเร็จขององค์การที่ขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบและความรอบรู้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ของผู้นำที่มีคุณภาพ 2) สภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงขององค์การให้สอดคล้องกับภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นหลักการที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำจะต้องชี้แนะแนวทางให้ผู้ร่วมงานเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และ 3) ความเข้าใจของผู้นำในบทบาทและโครงสร้างขององค์การ และบทบาทที่เล่นในองค์การเพื่อให้สังคมยอมรับ ผู้นำจะต้องเรียนรู้ทฤษฎีใหม่ๆ และมีความกล้าที่จะนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประโยชน์ (Bennis, W., 1985) นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์ในการบริหารการศึกษาให้ทันสมัยและทันยุคการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีมนุษยสัมพันธ์เป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะที่สำคัญ คือ เป็นนักพัฒนา นักแก้ไขปัญหา นักตัดสินใจ นักประนีประนอม นักการทูต นักวางแผน นักปกครองและนักปราชญ์ (จรัญ อติวิทยาภรณ์, 2554) ด้วยเหตุนี้ การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้เรียนจะต้องก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมและสามารถผสมผสานได้อย่างเหมาะสม เพื่อใช้ในการบริหารจัดการของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพตามบริบทของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป

ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมเป็นภาวะผู้นำที่กำลังได้รับความสนใจจากวงการต่าง ๆ ทั่วโลก เพราะผู้นำทุกคนต่างมีเป้าหมายว่าจะบริหารเพื่อนำองค์กรให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา กรอบการทำงานสำหรับการเป็นผู้นำแบบครอบคลุมเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องและต้องทำเป็นอันดับแรก และสำคัญที่สุด คือ การสร้างกระบวนการที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมุ่งมั่น เพื่อเป็นการลดความไม่ยุติธรรมทางสังคม ความแตกต่างทั้งในเรื่องเพศ สีผิว วัฒนธรรม ความไม่เท่าเทียม และความไม่เป็นธรรมทางสังคม ในชุมชนและโรงเรียน ประกอบกับการปฏิบัติที่แตกต่างกัน มีการสนับสนุนการรวมกัน การให้ความรู้แก่ผู้เรียน พัฒนาจิตสำนึกที่สำคัญต่อการสนทนา การระมัดระวังระหว่างการสนทนา เน้นการเรียนรู้ของนักเรียนและการฝึกปฏิบัติในชั้นเรียน การใช้กลยุทธ์ในการตัดสินใจและการกำหนดนโยบายแบบครอบคลุม(Evans, 1999; Smyth, 1989) ความเป็นผู้นำแบบครอบคลุมเป็นการบริหารสถานศึกษาที่มีทักษะการบริหารงาน เป็นผู้นำทีมแห่งการเรียนรู้ เป็นผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ความสามารถ สามารถบริหารให้เกิดประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร สร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วม สามารถเชื่อมโยงสภาพปัจจุบันและอนาคต มุ่งพัฒนาขีดความสามารถระหว่างบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำทีมที่มีความหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สามารถตอบสนองความหลากหลายของโลกยุคใหม่ สามารถในการนำความหลากหลายของบุคคลมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางาน แนะนำและสนับสนุน การพัฒนาบุคลากรที่มีความแตกต่าง มีรูปแบบและวิธีการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น สามารถในการให้ข้อมูลย้อนกลับ และรับคำวิพากษ์วิจารณ์จากทุกแหล่ง และรู้จักการจัดการตนเอง เข้าใจถึงอคติของตน และรู้ว่าอคติส่งผลต่อพฤติกรรมของตนอย่างไร ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำแบบครอบคลุมก็ย่อมส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา

โรงเรียนต้องมีแนวทางการบริหารจัดการที่ชัดเจน ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ การวางแผนงานที่มีแนวทางไปในทิศทางเดียวกัน จึงจะสามารถพัฒนาการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น กระบวนการ SOAR Analysis เป็นการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมขององค์กรเพื่อการพัฒนายุทธศาสตร์ในเชิงบวก เน้นจุดแข็ง สิ่งที่ประสบความสำเร็จที่ผ่านมา ค้นหาโอกาสแห่งความสำเร็จ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกันของผู้บริหาร ครูและบุคลากรภายในโรงเรียนและอีกทั้งยังสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับสภาพสังคมไทย (วนิดา แสนอินทร์, 2565)

จากการศึกษาสภาพปัญหาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ (แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ พ.ศ. 2566–2570) พบว่าผู้นำขาดการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วม รวมถึงการปรับเปลี่ยนบริบทให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน เพื่อบรรเทาความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาและเพิ่มศักยภาพในการบริหารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากเหตุผลดังกล่าว การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันที่โลกกำลังเผชิญภาวะย่ำแย่ระหว่างมุมมองสุดขั้วในการบริหารจัดการองค์การซึ่งส่งผลต่อการจัดการศึกษา ผู้วิจัยจึงสนใจทำวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ จะช่วยเสริมสร้างให้ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนา

## ตอนที่ 2

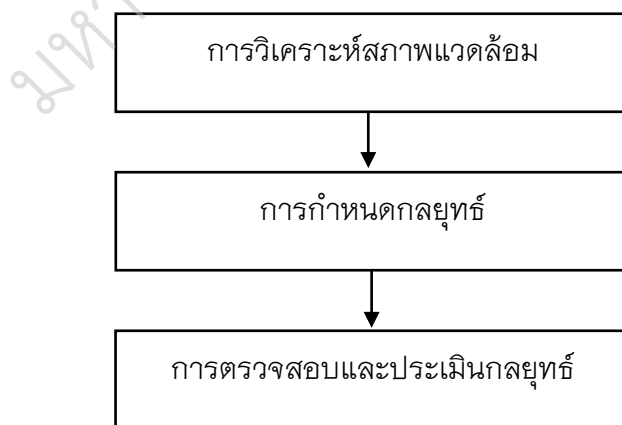
### ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

ในการทำวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยดำเนินการพัฒนากลยุทธ์ 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ และ 3) การตรวจสอบและ ประเมินกลยุทธ์

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียน ทั้งที่เป็นปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยที่เป็นอุปสรรค ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

2. การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวิธีการปฏิบัติ โดยที่วิเคราะห์เลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดโดยเทคนิควิธีต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับภารกิจของโรงเรียน และทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จมากที่สุด

3. การตรวจสอบและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการ พิจารณาว่ากลยุทธ์บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ โดยการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติสามารถวัดได้ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยกำหนด มาตรฐานการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร



ภาพประกอบ 2 ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนา  
ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน

### ตอนที่ 3

#### แนวทางการดำเนินงานตามกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

การนำกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีนั้น เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ผู้ที่รับผิดชอบต่อการดำเนินกลยุทธ์ต้องประสานงานให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์และขั้นตอนการปฏิบัติสามารถดำเนินไปอย่างราบรื่นและก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด โดยผู้รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติควรปฏิบัติตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ทำความเข้าใจกลยุทธ์ (Understanding Strategy) เป็นขั้นตอนสำคัญสำหรับผู้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยผู้ที่รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ เป้าหมาย วิธีดำเนินการ และตัวชี้วัด เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติให้สอดคล้องกับความต้องการ เนื่องจากในทางปฏิบัติ ช่องว่างระหว่างกลยุทธ์กับการปฏิบัติเป็นปัญหาสำคัญของความล้มเหลวในการนำกลยุทธ์ไปใช้กับสถานการณ์จริง โดยที่ความแตกต่างอาจเกิดจากปัจจัยหลายประการ เช่น ขาดวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินงานขาดบุคลากร หรือความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนของผู้ปฏิบัติ เป็นต้น

2. กำหนดแผนปฏิบัติการ (Planning the Action Plan) การนำกลยุทธ์ไปดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพไม่สามารถดำเนินงานโดยบุคคลเพียงคนเดียวที่รับทราบวิสัยทัศน์แล้วนำไปปฏิบัติ การทำงานเป็นทีมในลักษณะของโครงการ/กิจกรรมที่ร่วมกันวางแผนปฏิบัติเป็นรูปแบบที่นิยมในการนำ

กลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องวางแผนโครงการให้ความสำคัญกับงบประมาณ กำลังคน และระยะเวลา ที่สำคัญทีมงานต้องระดมความคิดในการวางแผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม โดยกำหนดรายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างชัดเจน ตลอดจนกำหนดแนวทางในการประเมินและตรวจสอบความสำเร็จในการดำเนินงานและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3. ดำเนินงานตามแผน (Plan Execution) ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรมต้องตรวจสอบความพร้อมของโครงการ/กิจกรรมและเริ่มดำเนินงานตามขั้นตอนที่กำหนด ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผน ตลอดจนต้องเตรียมพร้อมรับมือกับปัญหาหรือสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น เพื่อที่จะได้แก้ไขหรือตัดสินใจดำเนินงานอย่างรวดเร็วและทันต่อ

สถานการณ์นั้น ตลอดจนกระตุ้นให้ผู้เกี่ยวข้องับโครงการ/กิจกรรมเกิดความเข้าใจ และให้ความร่วมมือในการดำเนินงานโดยแจ้งให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามกลยุทธ์ รับทราบถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับถ้าการดำเนินงานประสบความสำเร็จ

4. ประเมินผล (Evaluation) ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรมต้องติดตามและตรวจสอบผลลัพธ์ในขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อนำข้อมูลจากการดำเนินงานมาวิเคราะห์ และประเมินผลว่าการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดเพียงใด มีปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงานอย่างไรและเพราะเหตุใด เพื่อกำหนดแนวทางแก้ปัญหาและพัฒนาให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพขึ้น

### **กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี**

#### **1. วิสัยทัศน์**

“องค์กรมุ่งพัฒนาอย่างครอบคลุมรอบด้าน มีระบบการสื่อสารที่ทั่วถึงและเปิดกว้าง เชื่อมโยงและสนับสนุนชุมชนให้พึ่งพาตนเองได้ พร้อมสร้างความสุขและความยั่งยืนแก่ผู้เรียนและสังคม”

#### **2. พันธกิจ**

1. ส่งเสริมบรรยากาศองค์กรที่อบอุ่นเหมือนครอบครัว เปิดเผย และไว้วางใจซึ่งกันและกัน
2. พัฒนาการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจและความรู้สึกมีคุณค่าแก่บุคลากร
3. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ วางแผน และกำหนดแนวทางร่วมกัน
4. บูรณาการภูมิปัญญาและวัฒนธรรมท้องถิ่นสู่การบริหารจัดการและการเรียนรู้
5. มอบหมายภารกิจอย่างเหมาะสม เพื่อเสริมสร้างความเป็นเจ้าของงาน และภาวะผู้นำของบุคลากร
6. ส่งเสริมการคิดทางเลือก การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และการประเมินผลเชิงข้อมูล

7. สนับสนุนเสรีภาพทางความคิดในการทำงาน ควบคู่กับความรับผิดชอบ  
ในเป้าหมายร่วมขององค์กร

### 3. เป้าประสงค์

1. บุคลากรในโรงเรียนมีความไว้วางใจ เปิดใจสื่อสาร และร่วมมือกันในทุก  
ระดับ
  2. โรงเรียนมีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สะท้อนความคิดเชิงบวก  
และการชื่นชมอย่างเหมาะสม
  3. มีการกำหนดนโยบาย แผนงาน และแนวทางการพัฒนาโดยใช้การมีส่วนร่วม  
ของทุกฝ่าย
  4. ชุมชนและวัฒนธรรมท้องถิ่นมีส่วนร่วมในกิจกรรม และการเรียนรู้ของ  
โรงเรียนอย่างเป็นระบบ
  5. บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน มีความภาคภูมิใจ และกล้าแสดง  
ศักยภาพของตน
  6. โรงเรียนมีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่สนับสนุนการคิดวิเคราะห์ การ  
แก้ปัญหา และการเรียนรู้ตลอดชีวิต
  7. บุคลากรมีอิสระในการทำงานโดยไม่ถูกควบคุมอย่างเข้มงวด พร้อม  
รับผิดชอบต่อเป้าหมายร่วมขององค์กร
4. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เป็นผลจากการวิเคราะห์จุดแข็ง โอกาส  
แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์ วิธีดำเนินการ  
และตัวชี้วัด สรุปได้ดังตาราง

| กลยุทธ์                                                                                    | วิธีการดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เป้าประสงค์ที่ 1: บุคลากรในโรงเรียนมีความไว้วางใจ เปิดใจสื่อสาร และร่วมมือกันในทุกระดับ    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                          |
| กลยุทธ์ที่ 1<br>สร้าง<br>วัฒนธรรม<br>องค์กรแบบ<br>ครอบครัวที่<br>เปิดเผยและ<br>ไว้วางใจกัน | <p>กิจกรรม “พี่เลี้ยงเพื่อนครู” สร้างสัมพันธ์อย่างอบอุ่นในองค์กร</p> <p><b>1.วางแผน (Plan)</b></p> <p>1.1 แต่งตั้งครูพี่เลี้ยง 1 คนต่อครูน้องใหม่ 1 คน โดยพิจารณาจากความถนัดและสายวิชา</p> <p>1.2 กำหนดบทบาทหน้าที่ของครูพี่เลี้ยง เช่น แนะนำระบบงาน แบ่งปันประสบการณ์ ให้คำปรึกษา</p> <p>1.3 วางแผนการพบปะพูดคุยอย่างน้อย 2 ครั้ง/เดือน</p> <p>1.4 จัดเตรียมแบบประเมินความพึงพอใจ และสมุดบันทึกกิจกรรมคู่พี่-น้อง</p> <p><b>2.ปฏิบัติ (DO)</b></p> <p>2.1 จัดกิจกรรมเปิดตัว “คู่พี่-น้อง” และปฐมนิเทศแนวทางความสัมพันธ์</p> <p>2.2 ครูพี่เลี้ยงดูแลครูน้องใหม่ทั้งด้านวิชาการ กิจกรรม และความเป็นอยู่</p> <p>2.3 ดำเนินการพูดคุยแบบเป็นกันเอง และให้คำปรึกษาต่อเนื่อง</p> <p>2.4 มีการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ร่วมระหว่างคู่พี่น้อง 1 ครั้งต่อภาคเรียน</p> <p><b>3.ตรวจสอบ (Check)</b></p> <p>3.1 สอบถามความรู้สึกของครูน้องใหม่และพี่เลี้ยงผ่านแบบประเมินความสัมพันธ์และแบบสอบถามปลายภาค</p> <p>3.2 ตรวจสอบความต่อเนื่องของกิจกรรมและการพบปะจากสมุดบันทึกกิจกรรม</p> <p>3.3 สรุปผลการเปลี่ยนแปลงด้านความผูกพันและการปรับตัวของครูน้อง</p> <p><b>4.ปรับปรุง (Act)</b></p> <p>4.1 ปรับรูปแบบการจับคู่ให้เหมาะสมกับความต้องการและบุคลิก</p> <p>4.2 พัฒนาชุดเครื่องมือส่งเสริมบทบาทพี่เลี้ยง เช่น คู่มือ หรือ กิจกรรม Ice-breaking</p> <p>4.3 วางแผนการอบรมพี่เลี้ยงให้มีทักษะด้านโค้ชชิ่งและการให้</p> | <p>- ครูน้องใหม่ร้อยละ 90 ปรับตัวเข้ากับองค์กรได้ภายในภาคเรียนแรก</p> <p>- ครูพี่เลี้ยงและครูน้องใหม่มีการพบปะอย่างน้อย 4 ครั้ง/ภาคเรียน</p> <p>- ความพึงพอใจของคู่พี่น้องต่อกิจกรรม <math>\geq</math> ระดับดีขึ้นไป</p> |

**แบบสอบถามความพึงพอใจของกิจกรรม  
“พี่เลี้ยงเพื่อนครู” สร้างสัมพันธ์อย่างอบอุ่นใน**

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความพึงพอใจของท่านมากที่สุด

| ข้อ<br>ที่ |                                                                                         | ระดับคุณภาพ |   |   |   |   |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---|---|---|---|
|            |                                                                                         | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1          | ท่านรู้สึกว่กิจกรรมพี่เลี้ยงเพื่อนครูช่วยให้ท่านรู้จักเพื่อนครูมากขึ้น                  |             |   |   |   |   |
| 2          | ท่านรู้สึกว่ได้รับคำแนะนำและคำปรึกษาที่เป็นประโยชน์จากพี่เลี้ยง                         |             |   |   |   |   |
| 3          | ท่านรู้สึกว่กิจกรรมช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมมากขึ้น<br>เพียงใด              |             |   |   |   |   |
| 4          | กิจกรรมพี่เลี้ยงเพื่อนครูช่วยลดความกดดันหรือปัญหาการทำงานของท่านได้                     |             |   |   |   |   |
| 5          | ท่านรู้สึกสบายใจเมื่อต้องปรึกษาหรือขอคำแนะนำจากพี่เลี้ยงหรือเพื่อนครูมาก<br>น้อยเพียงใด |             |   |   |   |   |
| 6          | ท่านเห็นว่กิจกรรมช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และทักษะการสอนมาก<br>น้อยเพียงใด       |             |   |   |   |   |
| 7          | ท่านรู้สึกว่กิจกรรมช่วยส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างผู้บริหาร ครู และ<br>บุคลากร      |             |   |   |   |   |
| 8          | ท่านต้องการให้กิจกรรม “พี่เลี้ยงเพื่อนครู” จัดขึ้นบ่อยเพียงใด                           |             |   |   |   |   |
| 9          | มีระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการทำงาน                                                |             |   |   |   |   |
| 10         | รู้สึกมีความสุขเมื่อมาทำงานทุกวัน                                                       |             |   |   |   |   |
|            | <b>รวม</b>                                                                              |             |   |   |   |   |

**\*เกณฑ์การผ่าน ตั้งแต่ระดับ 3.51 คะแนนขึ้นไป**

เกณฑ์การให้คะแนนระดับคุณภาพ

ระดับ 5 หมายถึง มีความพึงพอใจระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความพึงพอใจระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความพึงพอใจระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความพึงพอใจระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความพึงพอใจระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การสรุปผลการประเมิน

4.51 – 5.00 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด

| กลยุทธ์                                                                                                   | วิธีการดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>เป้าประสงค์ที่ 2: ผู้บริหารโรงเรียนมีการส่งเสริมการสื่อสารที่สร้างแรงจูงใจและบรรยากาศการทำงานที่ดี</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                    |
| <b>กลยุทธ์ที่ 2</b><br>พัฒนาการสื่อสาร<br>เชิงบวกภายใน<br>องค์กร                                          | <p><b>กิจกรรมการสื่อสารเชิงบวก เพื่อสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศที่ดีในองค์กร</b></p> <p><b>1.วางแผน (Plan)</b></p> <p>1.1 ออกแบบกิจกรรม “พูดดี มีพลัง” เช่น การเวียนกันกล่าวคำให้กำลังใจช่วงต้นสัปดาห์ และการฝึกใช้คำชม 3 รูปแบบ (ต่อบุคคล ต่อทีม และต่อสถานการณ์)</p> <p>1.2 วางแผนเวิร์กช็อป “การให้ Feedback เชิงบวกและสร้างสรรค์” แก่ผู้บริหารและหัวหน้ากลุ่มสาระ</p> <p><b>2.ปฏิบัติ (DO)</b></p> <p>2.1 จัดเวิร์กช็อปเรื่อง “สื่อสารอย่างไรให้ใจถึงใจ”</p> <p>2.2 เปิดพื้นที่สื่อสาร เช่น “จดหมายจากใจถึงใจ” หรือ “ชั้นเรียนให้กำลังใจ” ที่ครูและบุคลากรพลัดกันเขียนถึงกัน</p> <p><b>3.ตรวจสอบ (Check)</b></p> <p>3.1 ประเมินการเปลี่ยนแปลงของบรรยากาศผ่าน “แบบประเมินความสุขในการทำงาน”</p> <p>3.2 เก็บ Reflection สั้น ๆ ทุกปลายเดือน เช่น “วันนี้ใครชมคุณ?”</p> <p><b>4.ปรับปรุง (Act)</b></p> <p>4.1 ปรับกิจกรรมให้เหมาะสมกับรูปแบบวัฒนธรรมของโรงเรียน เช่น ถ้าโรงเรียนเน้นความเรียบง่าย อาจใช้ช่องทางเขียนมากกว่าพูด</p> <p>4.2 สร้างธรรมเนียม เช่น “Happy Talk Time” ช่วงพักกลางวันวันศุกร์ ให้สื่อสารเรื่องดี ๆ เท่านั้น</p> | <p>- ร้อยละของครูที่มีพฤติกรรมสื่อสารเชิงบวก <math>\geq 80\%</math></p> <p>- บรรยากาศในที่ประชุมครูได้รับการประเมินความพึงพอใจ <math>\geq 4.00</math> จาก 5.00</p> |

**แบบประเมินกิจกรรมการสื่อสารเชิงบวก เพื่อสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศที่ดีในองค์กร**

**คำชี้แจง :** โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความพึงพอใจของท่านมากที่สุด

| ข้อที่ | รายการประเมิน                                                             | ระดับคุณภาพ |   |   |   |   |
|--------|---------------------------------------------------------------------------|-------------|---|---|---|---|
|        |                                                                           | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1      | ท่านเข้าใจกระบวนการและเทคนิคการสื่อสารเชิงบวกมากขึ้น                      |             |   |   |   |   |
| 2      | ท่านรู้สึกว่กิจกรรมช่วยให้ท่านสื่อสารได้อย่างเข้าใจกับผู้ร่วมงานมากขึ้น   |             |   |   |   |   |
| 3      | ท่านรู้สึกว่กิจกรรมช่วยส่งเสริมทัศนคติเชิงบวกในที่ทำงาน                   |             |   |   |   |   |
| 4      | ท่านรู้สึกว่ได้เรียนรู้เทคนิคใหม่ ๆ ในการสื่อสารเพื่อแก้ไขปัญหาการทำงาน   |             |   |   |   |   |
| 5      | ท่านเห็นว่กิจกรรมช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจและพลังใจในงาน                     |             |   |   |   |   |
| 6      | ท่านรู้สึกว่กิจกรรมช่วยให้ผู้ร่วมงานมีทัศนคติและบรรยากาศการทำงานที่ดีขึ้น |             |   |   |   |   |
| 7      | ท่านต้องการให้มีการจัดกิจกรรมลักษณะนี้เป็นประจำ                           |             |   |   |   |   |
| 8      | ท่านรู้สึกว่เนื้อหากิจกรรมตรงตามความต้องการของท่าน                        |             |   |   |   |   |
| 9      | ผู้บริหารมักแสดงออกถึงความเข้าใจในปัญหาของบุคลากร                         |             |   |   |   |   |
| 10     | รู้สึกมีกำลังใจในการทำงานเพราะการสนับสนุนของผู้บริหาร                     |             |   |   |   |   |
|        | <b>รวม</b>                                                                |             |   |   |   |   |

**\*เกณฑ์การผ่าน ตั้งแต่ระดับ 3.51 คะแนนขึ้นไป**

เกณฑ์การให้คะแนนระดับคุณภาพ

ระดับ 5 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การสรุปผลการประเมิน

4.51 – 5.00 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด

| กลยุทธ์                                                                                          | วิธีการดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ตัวชี้วัด                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>เป้าประสงค์ที่ 3 :</b> มีการกำหนดนโยบาย แผนงาน และแนวทางการพัฒนาโดยใช้การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                        |
| <b>กลยุทธ์ที่ 3</b><br>ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและกำหนดทิศทางการร่วมกัน                | <b>กิจกรรม รวบรวมพลัง ร่วมคิด ร่วมสร้าง</b><br><b>1.วางแผน (Plan)</b><br>1.1 วิเคราะห์ปัญหาและโอกาสของการสื่อสารแบบเดิม เช่น การประชุมฝ่ายที่ครูบางคนไม่มีส่วนร่วม ความไม่ต่อเนื่องของการสื่อสารกับชุมชน<br>1.2 คัดเลือกช่องทางสื่อสารทั้งแบบออนไลน์ (Line, Google Chat) และออฟไลน์ (เวทีชุมชน เวทีนักเรียน)<br>1.3 จัดตั้ง คณะทำงานร่วม (ประกอบด้วยครู-นักเรียน-ผู้ปกครอง-ชุมชน) เพื่อร่วมออกแบบนโยบายหรือโครงการ<br>1.4 วางระบบประชุมและการแลกเปลี่ยน เช่น “ประชุมครู” “เวทีนักเรียน” และ “วงสนทนาชุมชน” ทุกไตรมาส<br><b>2.ปฏิบัติ (DO)</b><br>2.1 เปิดใช้งานแพลตฟอร์มสื่อสารออนไลน์ และตั้งกลุ่ม “ข้อเสนอแนะแห่งเดือน” ให้สมาชิกเสนอไอเดีย<br>2.2 ประชาสัมพันธ์รูปแบบการมีส่วนร่วม เช่น คลิปแนะนำการเข้าร่วม “เวทีเสียงสะท้อนนักเรียน” หรือ “บอร์ดความคิดครู”<br>2.3 จัดเวทีปรึกษาหารือ เช่น “วงแชร์ไอเดียครูสร้างสรรค์” “เวทีนักเรียนอยากให้...” และ “เวทีชุมชนร่วมคิด ร่วมทำ”<br>2.4 จัดทำระบบ “ข้อเสนอแนะจากบุคลากรทุกระดับ” และรายงานผลการนำไปใช้จริง<br><b>3.ตรวจสอบ(Check)</b><br>3.1 วัตถุประสงค์การเข้าร่วมประชุม/แสดงความคิดเห็นในกลุ่มต่าง ๆ<br>3.2 รวบรวมข้อเสนอจากครู นักเรียน และชุมชน พร้อมรายงาน “ข้อเสนอที่ได้รับ – ดำเนินการแล้ว – กำลังพิจารณา”<br>3.3 ประเมินความรู้สึกของบุคลากรต่อการมีส่วนร่วม เช่น แบบสอบถาม “ฉันรู้สึกว่าคุณเห็นของฉันมีคุณค่า”<br><b>4.ปรับปรุง (Act)</b><br>4.1 ปรับรูปแบบการประชุมให้เหมาะกับแต่ละกลุ่ม เช่น เวลาประชุมของผู้ปกครองอาจใช้ตอนเย็น / นักเรียนใช้รูปแบบเกม<br>4.2 เพิ่มตัวแทนกลุ่มต่าง ๆ ในการกำหนดแผนพัฒนาโรงเรียน เช่น เปิดรับ “ตัวแทนนักเรียน” เข้าร่วมประชุมวาระสำคัญ<br>4.3 สร้างรางวัล “ต้นแบบผู้ร่วมคิด” ให้แก่ผู้ที่มีส่วนร่วมอย่างสม่ำเสมอ | – ร้อยละของครูที่เข้าร่วมเวทีประชุมหรือเสนอแนวทางอย่างน้อย 1 ครั้งต่อภาคเรียน<br>– ระดับความรู้สึกว่า “ความคิดเห็นของฉันมีคุณค่า” $\geq 4.00$ จาก 5.00 |

### แบบประเมินกิจกรรม รวมพลัง ร่วมคิด ร่วมสร้าง

**คำชี้แจง :** โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความพึงพอใจของท่านมากที่สุด

| ข้อที่ | รายการประเมิน                                                                  | ระดับคุณภาพ |   |   |   |   |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------|---|---|---|---|
|        |                                                                                | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1      | ท่านรู้สึกว่าการกิจกรรมช่วยเสริมสร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมได้ดีขึ้น    |             |   |   |   |   |
| 2      | ท่านเห็นว่าการกิจกรรมช่วยให้ผู้เข้าร่วมได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแนวคิดใหม่ ๆ |             |   |   |   |   |
| 3      | ท่านรู้สึกว่าการกิจกรรมช่วยเสริมสร้างบรรยากาศของการช่วยเหลือและสนับสนุนกัน     |             |   |   |   |   |
| 4      | ท่านรู้สึกว่าได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ จากการเข้าร่วมกิจกรรมครั้งนี้              |             |   |   |   |   |
| 5      | ท่านรู้สึกว่าการกิจกรรมช่วยให้เข้าใจกระบวนการทำงานเป็นทีมมากขึ้น               |             |   |   |   |   |
| 6      | ท่านเห็นว่าการกิจกรรมช่วยเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร     |             |   |   |   |   |
| 7      | ท่านต้องการให้มีการจัดกิจกรรมลักษณะนี้อีกหรือไม่                               |             |   |   |   |   |
| 8      | ท่านรู้สึกว่าการกิจกรรมตรงตามเป้าหมายและเป็นประโยชน์ต่อการทำงานจริง            |             |   |   |   |   |
| 9      | มีระบบรับฟังความคิดเห็นที่เป็นรูปธรรม                                          |             |   |   |   |   |
| 10     | มีความภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจขององค์กร                             |             |   |   |   |   |
|        | รวม                                                                            |             |   |   |   |   |

\*เกณฑ์การผ่าน ตั้งแต่ระดับ 3.51 คะแนนขึ้นไป

เกณฑ์การให้คะแนนระดับคุณภาพ

ระดับ 5 หมายถึง มีความพึงพอใจระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความพึงพอใจระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความพึงพอใจระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความพึงพอใจระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความพึงพอใจระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การสรุปผลการประเมิน

4.51 – 5.00 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด

| กลยุทธ์                                                                                                      | วิธีการดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>เป้าประสงค์ที่ 4 :</b> ชุมชนและวัฒนธรรมท้องถิ่นมีส่วนร่วมในกิจกรรม และการเรียนรู้ของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                  |
| กลยุทธ์ที่ 4<br>บริหาร<br>จัดการ<br>โรงเรียนโดย<br>ยึดโยง<br>วัฒนธรรม<br>และชุมชน                            | <b>กิจกรรมเรียนรู้วิถีชุมชน: ภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่ห้องเรียน</b><br><b>1.วางแผน (Plan)</b><br>1.1 ตั้งคณะทำงานที่ประกอบด้วยครู ตัวแทนผู้ปกครอง และ<br>ปราชญ์ชาวบ้าน<br>1.2 สำรวจและคัดเลือกหัวข้อภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เหมาะสม<br>เช่น งานจักสาน ทอผ้า ปลูกข้าวแบบโบราณ<br>1.3 กำหนดตารางกิจกรรม เช่น จัดกิจกรรมทุกเดือน หรือ<br>กำหนดวันภูมิปัญญาแห่งเดือน<br>1.4 เตรียมสื่อประกอบการเรียน เช่น คลิปวิดีโอ บันทึกเสียง<br>ภาพถ่าย และเอกสารประกอบ<br>1.5 ประชาสัมพันธ์เชิญชวนชุมชนเข้าร่วมกิจกรรม<br><b>2.ปฏิบัติ (DO)</b><br>2.1 จัดกิจกรรมถ่ายทอดภูมิปัญญาท้องถิ่นในโรงเรียน โดยให้<br>ปราชญ์ชาวบ้านและนักเรียนร่วมกันปฏิบัติจริง<br>2.2 บันทึกกระบวนการเรียนรู้เป็นคลิปวิดีโอหรือภาพถ่าย<br>2.3 ให้นักเรียนสะท้อนความรู้ที่ได้รับ เช่น เขียนบันทึก เล่าเรื่อง<br>หรือจัดนิทรรศการย่อย<br><b>3.ตรวจสอบ (Check)</b><br>3.1 เก็บข้อมูลการเข้าร่วมกิจกรรม (จำนวนนักเรียน ครู<br>ผู้ปกครอง และชุมชนที่เข้าร่วม)<br>3.2 สำรวจความพึงพอใจจากนักเรียนและชุมชนผ่าน<br>แบบสอบถามสั้น ๆ หลังจบกิจกรรม<br>3.3 ประเมินความรู้และทักษะที่นักเรียนได้รับ เช่น การสาธิต<br>การเขียนบันทึก<br><b>4.ปรับปรุง (Act)</b><br>4.1 สรุปผลการดำเนินกิจกรรม พร้อมจุดเด่นและข้อเสนอแนะ<br>4.2 นำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงรูปแบบกิจกรรมครั้งต่อไป เช่น<br>เพิ่มเวลาปฏิบัติจริง หรือขยายหัวข้อให้หลากหลายขึ้น<br>4.3 วางแผนต่อเนื่องจัดทำโครงการ "ภูมิปัญญาในหลักสูตร"<br>บูรณาการกับหน่วยการเรียนรู้การสอน | - จำนวนครั้งที่<br>จัดกิจกรรมภูมิ<br>ปัญญาท้องถิ่น<br>(อย่างน้อย 2<br>ครั้งต่อปี)<br>- ระดับความ<br>พึงพอใจของ<br>ชุมชนและ<br>นักเรียน<br>- ผลงานหรือ<br>บันทึกการ<br>เรียนรู้ที่แสดง<br>ถึงความเข้าใจ<br>ในวัฒนธรรม<br>ท้องถิ่น |

### แบบประเมินระดับความพึงพอใจของชุมชนต่อการมีส่วนร่วม

**คำชี้แจง :** โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความพึงพอใจของท่านมากที่สุด

| ข้อที่ | รายการประเมิน                                                         | ระดับคุณภาพ |   |   |   |   |
|--------|-----------------------------------------------------------------------|-------------|---|---|---|---|
|        |                                                                       | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1      | ชุมชนได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ |             |   |   |   |   |
| 2      | โรงเรียนเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง         |             |   |   |   |   |
| 3      | ความคิดเห็นของชุมชนได้รับการรับฟังและนำไปปรับใช้                      |             |   |   |   |   |
| 4      | ชุมชนรู้สึกที่โรงเรียนให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม                    |             |   |   |   |   |
| 5      | ชุมชนมีบทบาทในการร่วมพัฒนาโรงเรียน                                    |             |   |   |   |   |
| 6      | โรงเรียนมีเวทีรับฟังความคิดเห็นจากชุมชนอย่างเป็นทางการ                |             |   |   |   |   |
| 7      | ชุมชนได้รับเชิญเข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจสำคัญ                       |             |   |   |   |   |
| 8      | โรงเรียนให้การต้อนรับและให้เกียรติแก่ชุมชน                            |             |   |   |   |   |
| 9      | ชุมชนสามารถเสนอแนะและติดตามผลการดำเนินงานของโรงเรียน                  |             |   |   |   |   |
| 10     | โดยรวมแล้ว ชุมชนพึงพอใจต่อบทบาทและการมีส่วนร่วมในโรงเรียน             |             |   |   |   |   |
|        | <b>รวม</b>                                                            |             |   |   |   |   |

**\*เกณฑ์การผ่าน ตั้งแต่ระดับ 3.51 คะแนนขึ้นไป**

เกณฑ์การให้คะแนนระดับคุณภาพ

ระดับ 5 หมายถึง มีความพึงพอใจระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความพึงพอใจระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความพึงพอใจระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความพึงพอใจระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความพึงพอใจระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การสรุปผลการประเมิน

4.51 – 5.00 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด

| กลยุทธ์                                                                                             | วิธีการดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>เป้าประสงค์ที่ 5 :</b> บุคลากรมีความรู้ลึกเป็นเจ้าของงาน มีความภาคภูมิใจ และกล้าแสดงศักยภาพของตน |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                   |
| กลยุทธ์ที่ 5<br>เสริมพลังและ<br>ความเป็น<br>เจ้าของงานแก่<br>บุคลากร                                | <b>กิจกรรม วัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก</b><br><b>1.วางแผน (Plan)</b><br>1.1 วางแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก ด้วยการให้ผลสะท้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ เช่น “Sandwich Feedback” (ชม-แนะนำ-ชม)<br>1.2 วางแผนจัดทำโครงการบุคลากรยอดเยี่ยมรายเดือน โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกที่ชัดเจน โปร่งใส และยุติธรรม<br>1.3 สื่อสารแนวคิดเชิงบวกและความสำคัญของการให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน<br><b>2.ปฏิบัติ (DO)</b><br>2.1 Mini-Workshop “ชื่นใจได้บอก” ฝึกหัวหน้างานและครูให้ใช้ Sandwich Feedback ผ่านบทบาทสมมติ โดยมี “ใบไม้ชม” แจกให้ทีมที่ใช้คำพูดเชิงบวกได้ดีที่สุด<br>2.2 “กำแพงคำชม” (Appreciation Wall) บุคลากรเขียนคำชื่นชมติดบอร์ด เช่น “ขอบคุณครูแอนที่ช่วยนักเรียนป่วยอย่างดีเลยคะ”<br>2.3 “กล่องกำลังใจส่งถึงใจ” ให้เขียนโน้ตกำลังใจถึงเพื่อนร่วมงานแบบไม่ระบุตัวตน ใส่กล่องแล้วส่งแจกวันศุกร์<br>2.4 “บทบาทของฉัน ฉันเลือกเอง” ให้ครูเลือกรับผิดชอบกิจกรรม/โครงการที่ตนสนใจ เพื่อส่งเสริมความเป็นเจ้าของอย่างแท้จริง<br>2.5 “บุคลากรยอดเยี่ยมแบบหมุนเวียน” ให้แต่ละฝ่ายเสนอชื่อเพื่อนร่วมงาน ไม่ใช่แค่ผู้บริหารตัดสิน เพื่อให้เกิดความรู้สึกเท่าเทียม<br><b>3.ตรวจสอบ (Check)</b><br>3.1 ประเมินความเข้าใจและการใช้เทคนิคผลสะท้อนกลับในที่ทำงาน<br>3.2 สัมภาษณ์ความพึงพอใจของบุคลากรต่อโครงการ และผลต่อบรรยากาศการทำงาน<br>3.3 สังเกตพฤติกรรมของบุคลากรในด้านการมีส่วนร่วม การให้กำลังใจ และแรงจูงใจ<br><b>4.ปรับปรุง (Act)</b><br>4.1 ปรับปรุงเกณฑ์การให้ผลสะท้อนกลับหรือการคัดเลือกให้เหมาะสมกับบริบท<br>4.2 เพิ่มกิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่หลากหลายมากขึ้น<br>4.3 รวบรวมแนวปฏิบัติที่ดีและขยายผลต่อเนื่อง | - ร้อยละของบุคลากรที่สามารถอธิบายหลักการ Feedback เชิงบวกได้ $\geq 80\%$<br>- บุคลากร $\geq 70\%$ ใช้คำพูดเชิงบวกในการประชุม/ทำงาน<br>- บุคลากร $\geq 80\%$ รู้สึกว่าตนได้รับการยอมรับและไว้วางใจ |

**แบบประเมินของกิจกรรม วัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก**

**คำชี้แจง :** โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความพึงพอใจของท่านมากที่สุด

| ข้อที่ | รายการประเมิน                                   | ระดับคุณภาพ |   |   |   |   |
|--------|-------------------------------------------------|-------------|---|---|---|---|
|        |                                                 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1      | งานที่ทำตรงกับความสามารถและความถนัดของตน        |             |   |   |   |   |
| 2      | ได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญและความหมาย       |             |   |   |   |   |
| 3      | งานที่ทำส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง |             |   |   |   |   |
| 4      | รู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีบทบาทสำคัญในทีม           |             |   |   |   |   |
| 5      | ผู้บริหารให้ความสำคัญและยอมรับในผลงานของตน      |             |   |   |   |   |
| 6      | เพื่อนร่วมงานให้การยอมรับในบทบาทของตน           |             |   |   |   |   |
| 7      | มีโอกาสในการแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่             |             |   |   |   |   |
| 8      | ได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับความรับผิดชอบ        |             |   |   |   |   |
| 9      | รู้สึกภาคภูมิใจในงานที่ทำ                       |             |   |   |   |   |
| 10     | มีความมั่นใจในคุณค่าของตนในองค์กร               |             |   |   |   |   |
|        | <b>รวม</b>                                      |             |   |   |   |   |

**\*เกณฑ์การผ่าน ตั้งแต่ระดับ 3.51 คะแนนขึ้นไป**

เกณฑ์การให้คะแนนระดับคุณภาพ

ระดับ 5 หมายถึง มีความพึงพอใจระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความพึงพอใจระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความพึงพอใจระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความพึงพอใจระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความพึงพอใจระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การสรุปผลการประเมิน

4.51 – 5.00 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด

| กลยุทธ์                                                                                                                   | วิธีการดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>เป้าประสงค์ที่ 6 :</b> โรงเรียนมีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่สนับสนุนการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการเรียนรู้ตลอดชีวิต |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                      |
| กลยุทธ์ที่ 6<br>พัฒนาการ<br>ตัดสินใจและ<br>การคิด<br>ทางเลือก<br>อย่าง<br>สร้างสรรค์                                      | <p><b>กิจกรรมหลัก: “ฝึกคิด ฝึกตัดสินใจ บนข้อมูลจริง”</b></p> <p><b>1.วางแผน (Plan)</b></p> <p>1.1 วางแผนจัดกิจกรรมเวิร์กช็อปชื่อ “คิดเป็น ตัดสินใจได้ ใช้ข้อมูลเป็น”</p> <p>1.2 กำหนดหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับบริบทโรงเรียน เช่น การจัดการเรียนรู้ให้เด็กอ่านออก การดูแลนักเรียนที่มีปัญหาพฤติกรรม และการเลือกใช้สื่อ/เทคโนโลยี</p> <p>1.3 เตรียมข้อมูลตัวอย่าง เช่น สถิติผลการเรียน ข้อมูลพฤติกรรม ข้อเสนอแนะผู้ปกครอง</p> <p>1.4 วางเป้าหมายให้ครู <b>สามารถเสนอ “แนวทางแก้ไข” ที่มีข้อมูลสนับสนุน</b> ได้อย่างน้อย 1 เรื่อง</p> <p><b>2.ปฏิบัติ (DO)</b></p> <p>2.1 จัดเวิร์กช็อปที่มีทั้งภาคทฤษฎี (หลักการตัดสินใจ/เปรียบเทียบทางเลือก) และภาคปฏิบัติ (วิเคราะห์สถานการณ์จริง)</p> <p>2.2 ฝึกเปรียบเทียบข้อดี-ข้อเสียของแนวทางแต่ละทาง โดยใช้ข้อมูลสนับสนุน เช่น คะแนนของเด็ก สถิติการเข้าเรียนความเห็นของผู้เกี่ยวข้อง</p> <p>2.3 เปิดวงแลกเปลี่ยน “แนวทางการตัดสินใจที่ดีที่สุดสำหรับโรงเรียนของเรา”</p> <p>2.4 ให้แต่ละครูหรือกลุ่มออกแบบ “ข้อเสนอเชิงนโยบายเล็ก ๆ” ที่ใช้ข้อมูลประกอบ เช่น “เสนอให้จัดกลุ่มการอ่านใหม่โดยใช้ผลการอ่าน RT”</p> <p><b>3.ตรวจสอบ (Check)</b></p> <p>3.1 ประเมินความรู้ความเข้าใจก่อน-หลังเวิร์กช็อป</p> <p>3.2 สังเกตพฤติกรรมการใช้ข้อมูลของครู เช่น ในที่ประชุม ในการจัดแผนการสอน</p> <p>3.3 รวบรวมข้อเสนอที่ครูนำเสนอหลังอบรม แล้วติดตามว่านำไปใช้จริงหรือไม่</p> <p><b>4.ปรับปรุง (Act)</b></p> <p>4.1 สรุปบทเรียนและจัดทำ คู่มือ “คิดเป็น ตัดสินใจได้” สำหรับโรงเรียน</p> <p>4.2 สนับสนุนให้ครู นำข้อเสนอไปต่อยอดเป็นโครงการ เช่น โครงการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ด้วยข้อมูลและการใช้ข้อมูล RT/NT/ONET เพื่อออกแบบการเรียนรู้</p> <p>4.3 สร้างเครือข่าย “ครูนักคิดเชิงข้อมูล” ภายในโรงเรียนและเชิญมาแลกเปลี่ยนแนวทางทุกไตรมาส</p> | <p>- ครู <math>\geq 70\%</math> สามารถอธิบายขั้นตอนการตัดสินใจเชิงข้อมูลได้</p> <p>- ครู <math>\geq 60\%</math> มีพฤติกรรมใช้ข้อมูลประกอบการเสนอแนวทางในที่ประชุม</p> <p>- มีการตัดสินใจสำคัญอย่างน้อย 2 เรื่อง/ภาคเรียนที่มีข้อมูลอ้างอิงชัดเจน</p> |

**แบบประเมินกิจกรรมฝึกคิด ฝึกตัดสินใจ บนข้อมูลจริง**

**คำชี้แจง :** โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความพึงพอใจของท่านมากที่สุด

| ข้อที่ | รายการประเมิน                                                                                 | ระดับคุณภาพ |   |   |   |   |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---|---|---|---|
|        |                                                                                               | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1      | ท่านรู้สึกว่กิจกรรมช่วยให้เข้าใจกระบวนการคิดและตัดสินใจบนข้อมูลจริงมากขึ้น                    |             |   |   |   |   |
| 2      | ท่านเห็นว่ากิจกรรมช่วยเสริมทักษะการคิดเชิงวิจารณ์ญาณและการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ               |             |   |   |   |   |
| 3      | ท่านรู้สึกว่กิจกรรมช่วยให้ผู้เรียนกล้าและมั่นใจมากขึ้นเมื่อตัดสินใจแก้ไขปัญหาด่าง ๆ           |             |   |   |   |   |
| 4      | ท่านเห็นว่ากิจกรรมช่วยให้ผู้เรียนเรียนรู้และเข้าใจกระบวนการเก็บและเลือกใช้ข้อมูลจริงได้ดีขึ้น |             |   |   |   |   |
| 5      | ท่านรู้สึกว่กิจกรรมช่วยให้ผู้เรียนตัดสินใจโดยมีเหตุและผลรองรับได้มากขึ้น                      |             |   |   |   |   |
| 6      | ท่านเห็นว่ากิจกรรมช่วยส่งเสริมการมีส่วนร่วมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้เรียนได้ดี           |             |   |   |   |   |
| 7      | ท่านต้องการให้มีการจัดกิจกรรมลักษณะนี้เป็นประจำหรือไม่                                        |             |   |   |   |   |
| 8      | ท่านรู้สึกว่เนื้อหากิจกรรมตรงตามจุดมุ่งหมายและเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนจริง ๆ                   |             |   |   |   |   |
| 9      | การเสนอแนวทางไม่ถูกมองเป็นการขัดแย้ง แต่เป็นโอกาสในการพัฒนา                                   |             |   |   |   |   |
| 10     | ท่านมีความรู้สึกว่สามารถมีส่วนร่วมสร้างความเปลี่ยนแปลงได้จริง                                 |             |   |   |   |   |
|        | รวม                                                                                           |             |   |   |   |   |

**\*เกณฑ์การผ่าน ตั้งแต่ระดับ 3.51 คะแนนขึ้นไป**

เกณฑ์การให้คะแนนระดับคุณภาพ

ระดับ 5 หมายถึง มีความพึงพอใจระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความพึงพอใจระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความพึงพอใจระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความพึงพอใจระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความพึงพอใจระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การสรุปผลการประเมิน

4.51 – 5.00 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด

| กลยุทธ์                                                                                       | วิธีการดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ตัวชี้วัด                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เป้าประสงค์ที่ 7 : ผู้บริหารโรงเรียนสร้างอิสระในการทำงานควบคู่ความรับผิดชอบต่อเป้าหมายร่วมกัน |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                  |
| กลยุทธ์ที่ 7<br>ส่งเสริม<br>เสรีภาพและ<br>ความ<br>รับผิดชอบใน<br>การทำงาน                     | <p><b>กิจกรรมส่งเสริมเสรีภาพและความรับผิดชอบในการทำงาน บนพื้นฐานของเป้าหมายร่วม</b></p> <p><b>1.วางแผน (Plan)</b></p> <p>1.1ประชุมร่วมครูเพื่อกำหนด “เป้าหมายร่วม” เช่นนักเรียนอ่านคล่องทุกคน ลดพฤติกรรมก้าวร้าวและครูพัฒนาสื่อการสอนรายภาคเรียน</p> <p>1.2 เสนอกรอบคิด “อิสระในวิธี – รับผิดชอบในเป้าหมาย”</p> <p>1.3 ครูแต่ละคน/กลุ่มเลือกเป้าหมาย และเขียนแผนดำเนินงานด้วยตนเอง</p> <p><b>2.ปฏิบัติ (DO)</b></p> <p>2.1 “ทางของฉัน เป้าหมายของเรา” ครูเขียนแนวทางของตนเอง เช่น วิธียัดกลุ่มเรียนรู้แบบใหม่ แล้วติดไว้ในบอร์ดกลางโรงเรียน</p> <p>2.2 “Teacher Lab: ลองแล้วเล่า” เวทีแบ่งปันเล็ก ๆ ที่ครูแชร์ผลจากการใช้แนวทางของตน เช่น “ใช้สื่อ Canva กับ ป.3 แล้วเด็กเข้าใจเร็วขึ้น”</p> <p>2.3 “งบเสริมสร้างนวัตกรรม” สนับสนุนทุนเล็ก ๆ (300-500 บาท) ให้ครูพัฒนากิจกรรมที่ตนอยากลอง โดยมีเงื่อนไขว่า ต้องเชื่อมกับเป้าหมายร่วม</p> <p>2.4 “บันทึกหัวใจครู” ให้ครูสะท้อนสิ่งที่ตนได้เรียนรู้จากการลงมือทำ เช่น “ฉันค้นพบว่าเมื่อให้เด็กได้เลือกใจหทัยเอง พวกเขาตั้งใจมากขึ้น”</p> <p><b>3.ตรวจสอบ (Check)</b></p> <p>3.1 ครูสะท้อนผลในรูปแบบที่ตนเลือก (พูด/เขียน/ภาพ/Infographic)</p> <p>3.2 เวที “ความคืบหน้าของเรากับเป้าหมายร่วม” เช่น เปิดเวทีทุก 2 เดือน ให้แต่ละกลุ่มรายงานแบบไม่ตัดสิน เช่น “เราลองแล้ว ยังไม่สำเร็จ แต่ได้เรียนรู้ว่า...”</p> <p><b>4.ปรับปรุง (Act)</b></p> <p>4.1 จัดทำ “รวมเรื่องเล่าจากครูนักสร้างสรรค์” แจกในทีม</p> <p>4.2 แนวคิดหรือวิธีที่ได้ผลจริง นำเข้าสู่ “แนวปฏิบัติแนะนำของโรงเรียน”</p> <p>4.3 จัดนิทรรศการ “เส้นทางของครูกับเป้าหมายเดียวกัน” ให้ทั้งโรงเรียนเรียนรู้ร่วมกัน</p> | <p>– ครู ≥ 80% มีแผนการทำงานที่ออกแบบเอง</p> <p>– ครู ≥ 60% มีผลงานที่แสดงความคิดสร้างสรรค์</p> <p>– ครู ≥ 90% รู้สึกว่า “มีอิสระในการทำงาน”</p> |

**กิจกรรมส่งเสริมเสรีภาพและความรับผิดชอบในการทำงาน บนพื้นฐานของเป้าหมายร่วม**  
**คำชี้แจง :** โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความพึงพอใจของท่านมากที่สุด

| ข้อที่ | รายการประเมิน                                                                                     | ระดับคุณภาพ |   |   |   |   |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---|---|---|---|
|        |                                                                                                   | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1      | ท่านเข้าใจแนวคิดเรื่องเสรีภาพและความรับผิดชอบบนพื้นฐานของเป้าหมายร่วมมากน้อยเพียงใด               |             |   |   |   |   |
| 2      | ท่านรู้สึกว่าการช่วยให้อาจารย์เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเองต่อเป้าหมาย                            |             |   |   |   |   |
| 3      | ท่านรู้สึกว่าการช่วยส่งเสริมทัศนคติเชิงบวกต่อการทำงานเป็นทีมมากขึ้น                               |             |   |   |   |   |
| 4      | ท่านเห็นว่ากิจกรรมช่วยให้ผู้เข้าร่วมเข้าใจคุณค่าของการรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมากขึ้น  |             |   |   |   |   |
| 5      | ท่านรู้สึกว่าการช่วยส่งเสริมบรรยากาศการร่วมมือและช่วยเหลือกันภายในทีมมากขึ้น                      |             |   |   |   |   |
| 6      | ท่านเห็นว่ากิจกรรมช่วยให้ผู้เข้าร่วมกล้าแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจบนพื้นฐานของเป้าหมายร่วมมากขึ้น |             |   |   |   |   |
| 7      | ท่านมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นและแนวทางใหม่ ๆ                                                  |             |   |   |   |   |
| 8      | ท่านรู้สึกว่าการเคารพในวิธีการทำงานของตน                                                          |             |   |   |   |   |
| 9      | ท่านมีโอกาสพัฒนาแนวทางการทำงานของตนเองอย่างสร้างสรรค์                                             |             |   |   |   |   |
| 10     | ความเป็นอิสระในการทำงานช่วยเพิ่มความพึงพอใจและประสิทธิภาพ                                         |             |   |   |   |   |
|        | รวม                                                                                               |             |   |   |   |   |

\*เกณฑ์การผ่าน ตั้งแต่ระดับ 3.51 คะแนนขึ้นไป

เกณฑ์การให้คะแนนระดับคุณภาพ

ระดับ 5 หมายถึง มีความพึงพอใจระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความพึงพอใจระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความพึงพอใจระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความพึงพอใจระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความพึงพอใจระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การสรุปผลการประเมิน

4.51 – 5.00 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด

## บรรณานุกรม

- จันทร์จิรา บุญมี. (2564). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยวิทยาเชิงพุทธ, 6(2), 50-65.
- จิราภรณ์ จันทา. (2564). กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์, 9(5), 1964-1980.
- จรัญ อติวิทยาภรณ์. (2554). ภาวะผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เทียนวรรณ.
- พิสมัย แก้วเจริญผล. (2559). การพัฒนากลยุทธ์การจัดการชั้นเรียนของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และ เขต 2. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 18(1), 133-143.
- พระมหาสมบุญ สุธมโม. (2557). บทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา. วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์, 1(1), 89-102.
- นันทนา เจริญสุข. (2563). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บัณฑิต พัดเย็น. (2558). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษาสู่เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- วนิดา แสนอินทร์. (2565). การพัฒนากลยุทธ์เพื่อการบริหารโรงเรียนเอกชนในสังคมไทยปัจจุบันโดยใช้ SOAR Analysis. วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬาลงกรณ์, 9(2), 51-63.
- วิสูตร ชลนิต. (2559). กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามหลักไตรสิกขาของโรงเรียนบ้านสะพานสี่ อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- วัฒนา สายเชื้อ. (2561). กลยุทธ์การใช้หลักธรรมมาภิบาลในงานวิชาการของโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท: สกสศ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี. (2566). *แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566–2570*. ปทุมธานี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี.
- สัมมา รณิธย์. (2553). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leader: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bush, T. (2021). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). Sage Publications.
- Deloitte. (2013). *Building a strong talent pipeline for the global economic recovery*. Retrieved from <http://marketing.berstein.com/predictions-for-2014.html>
- Evans, R. (1999). *The human side of school change: Reform, resistance, and the real-life problems of innovation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ferdman, B. M., & Deane, B. R. (2014). *Diversity at work: The practice of inclusion*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2010). *Supervision and instructional leadership: A developmental approach* (9th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Zhao, Y. (2019). *What works may hurt: Side effects in education*. Teachers College Press.
- Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2007). *Understanding business strategy: Concepts and cases* (2nd ed.). Mason, OH: Thomson/South-Western.
- David, F. R. (2009). *Strategic management: Concepts and cases* (12th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (13th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๙๕



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

๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.คนอง ศรีสรณ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางอริศรา เศษรักษา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๓๒๒๓๓๓๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพียสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน – เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางอริศรา เศษรักษา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๖๓๑๙ ๖๔๕๖



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๒๘

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

๑ มีนาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.กริธา พรหมเทพ

ด้วย นางอริศรา เศษรักษา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๓๒๒๓๓๓๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางอริศรา เศษรักษา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๖๓๑๔ ๖๔๕๖

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๖๘



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

๘ มีนาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายสิทธิพล อัครภูมิ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางอริศรา เศษรักษา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๓๒๐๓๓๓๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนากาเวผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางอริศรา เศษรักษา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๖๓๑๙ ๖๔๕๖

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๔๓๗



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

๖ เมษายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิร่วมสนทนากลุ่ม

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางอริศรา เศษรักษา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๓๒๒๓๓๓๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนากาเวผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบึงกาฬ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เป็นผู้ทรงคุณวุฒิร่วมสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) ในวันศุกร์ที่ ๒๕ เมษายน ๒๕๖๘ เวลา ๐๙.๐๐ น. เป็นต้นไป โดยการประชุมผ่านระบบวิดีโอทางไกล (Video Conference) ผ่านช่องทาง Google Meeting ทั้งนี้ นักศึกษาจะแจ้งรายละเอียดให้ทราบภายหลัง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางอริศรา เศษรักษา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๖๓๑๙ ๖๔๕๖

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๗๖



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

๑๗ พฤษภาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางอริศรา เศษรักษา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๓๒๒๓๓๓๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบเร็ว (Expedited Review) จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร โดยยึดหลักพื้นฐานของหลักจริยธรรมการวิจัยสากล เลขที่ใบรับรอง ๐๖๑/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๒๘ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๗ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณ ในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางอริศรา เศษรักษา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๖๓๓๙ ๖๔๕๖

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๗๙



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

๒๑ มิถุนายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤตวรรณ คำสม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม ๑ ชุด

ด้วย นางอริศรา เศษรักษา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๖๓๒๒๓๓๓๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพียสา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตอบแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางอริศรา เศษรักษา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๖๓๑๙ ๖๔๕๖

ภาคผนวก ค

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

**ผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบครอบคลุม  
ของผู้บริหารโรงเรียน**

|                     |                                                                                                                                     |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ดร.รณิดา เศรษฐบุตตี | ผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยฐานะ เชี่ยวชาญ<br>ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโป่งเปือย<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ            |
| ดร.คนอง ศรีสรณ์     | ผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ<br>ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลสาสนสิทธิ์อำนาจ<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ |
| ดร.วาลิกา อัครนิตย์ | ผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ<br>ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบึงกาฬ<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ            |
| ดร.อนุชิต จันทศิลา  | ผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ<br>ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านโคกอุดม<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ      |
| นายณฤวุฒิ ชำนาญวงษ์ | ผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ<br>ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลศรีวิไล<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ         |

**ผู้เชี่ยวชาญในการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบ  
ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน**

|                          |                                                                                                                                     |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| รศ.ดร.กิริษา พรหมเทพ     | รองคณบดี<br>คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี                                                                                  |
| ดร.วัฒนา ภูด่านวัว       | รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษาบึงกาฬ<br>วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ |
| ดร.อรรถกร ชัยมูล         | รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษาบึงกาฬ<br>วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ |
| นางสาวญาสุมินทร์ นนทมาตร | ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ<br>โรงเรียนบ้านดงมะไฟสามัคคีราษฎร์อุทิศ<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร<br>เขต 1                 |
| ดร.นเรศ ปุบุตรชา         | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบึงเหล็ก<br>ในพระบรมราชานุเคราะห์<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม                               |

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เพื่อหาจุดแข็ง โอกาส แร่งบันดาลใจ  
และผลลัพธ์ของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน**

|                     |                                                                                                                                            |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| นายคาวี สุขะหา      | ผู้อำนวยการโรงเรียนเรียน วิทย์ฐานะ ชำนาญการพิเศษ<br>ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองแก่งทราย<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ      |
| นายสิทธิพล อัครภูมิ | ผู้อำนวยการโรงเรียนเรียน วิทย์ฐานะ ชำนาญการพิเศษ<br>ผู้อำนวยการโรงเรียนปงไฮราษฎร์สามัคคี<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ     |
| นายสุพรม จอมทอง     | ผู้อำนวยการโรงเรียนเรียน วิทย์ฐานะ ชำนาญการพิเศษ<br>ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโนนสวรรค์โพ้นแก้ว<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ |
| นายณัฐพงษ์ สัตตาคม  | ผู้อำนวยการโรงเรียนเรียน วิทย์ฐานะ ชำนาญการพิเศษ<br>ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเหล่าคาม<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ          |
| นายวิชัย โนนทิง     | ผู้อำนวยการโรงเรียนเรียน วิทย์ฐานะ ชำนาญการพิเศษ<br>ผู้อำนวยการเรียนอนุบาลพรเจริญ<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ            |

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อ (ร่าง) กลยุทธ์  
การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี**

|                             |                                                                                                                                          |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ดร.วรรณที ศรีโนนยาง         | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี<br>วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี         |
| ดร.พลชัย ชุมปัญญา           | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา<br>สกลนคร เขต 2<br>วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี |
| ผศ.ดร.จรรุวรรณ พลอยดวงรัตน์ | อาจารย์ภาควิชาครุศาสตร์ อุตสาหกรรม<br>คณะครุศาสตร์ อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี<br>สถาบันเทคโนโลยีพระเจ้าเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง             |
| ผศ.ดร.ศิรินทร มีชอบทอง      | อาจารย์ภาควิชาครุศาสตร์ อุตสาหกรรม<br>คณะครุศาสตร์ อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี<br>สถาบันเทคโนโลยีพระเจ้าเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง             |
| ดร.รินนา ราชชาวี            | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนาสิงห์<br>วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี                                  |
| ดร.ปณณิดา ไชยสีอชา          | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านไร่สุขสันต์<br>วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี                              |
| นายปัญญา สัจจสังข์          | ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลปทุมธานีวิเศษ<br>วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี                          |

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเหมาะสมของกลุ่มการใช้กลยุทธ์  
การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี**

|                        |                                                                                                                       |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| รศ.ดร.กฤตวรรณ คำสม     | อาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี                                                                                     |
| ผศ.ดร.วัลลิกา นลาภิบาล | อาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร                                                                                       |
| ดร.วิทยา ทศมี          | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>วิทยฐานะ เชี่ยวชาญ<br>ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย |
| ดร.แดนไพร สีมาคาม      | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านขาม<br>วิทยฐานะ เชี่ยวชาญ<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๓                  |
| นายกิจปรกรณ์ คำเดช     | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดอนเสียด<br>วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี              |

ภาคผนวก ง

เครื่องมือในการวิจัย



แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

### คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ของ  
ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ แบบสอบถามฉบับนี้  
ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ผู้วิจัยจึงขอความ  
ร่วมมือจากท่านผู้ทรงคุณวุฒิในฐานะที่ท่านมีความรู้และมี ประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องนี้ ในการ  
สัมภาษณ์เพื่อหาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า  
คงจะได้รับความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลจาก ท่านด้วยดีและขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการ  
สัมภาษณ์ในครั้งนี้

**ผู้วิจัย** นางอริศรา เศษรักษา

นักศึกษาปริญญาเอกหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

### **อาจารย์ที่ปรึกษา**

รองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ ประธานกรรมการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกลักษณ์ เพียสา กรรมการ

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ  
เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ชื่อ.....

ตำแหน่ง.....

วุฒิการศึกษา ( ) ปริญญาโท ( ) ปริญญาเอก

ประสบการณ์การทำงาน.....ปี

ตอนที่ 2 คำถามในการสัมภาษณ์ ท่านคิดว่าภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความอนุเคราะห์

นางอริศรา เศษรักษา

นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ขององค์ประกอบ

ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

#### คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบึงกาฬ แบบสอบถามฉบับนี้ ประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ขององค์ประกอบ ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม

ผู้วิจัยจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านทรงคุณวุฒิได้โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ในภาพรวมและไม่มีผลกระทบ ต่อหน้าที่การงานของผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด ผลการวิจัยครั้งนี้จะได้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ ต่อการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ในการให้ ข้อมูลจากท่านด้วยดีและขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามใน ครั้งนี้

นางอริศรา เศษรักษา

นักศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## ตอนที่ 1

## สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

---

ชื่อผู้ตอบแบบสอบถาม .....

ตำแหน่งปัจจุบัน .....

สถานที่ทำงาน .....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

## ตอนที่ 2

### แบบสอบถามการประเมินความเหมาะสม ขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุม

**คำชี้แจง** แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ แต่ละข้อ คำถามจำแนกเป็น 2 ลักษณะ 1) สอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสม และ 2) สอบถาม เกี่ยวกับความเป็นไปได้ ขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร จึงขอความอนุเคราะห์ท่าน โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน มากที่สุด โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5 หมายถึง องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร มีความเหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร มีความเหมาะสม อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหาร มีความเหมาะสม อยู่ในระดับน้อยที่สุด

รายละเอียดที่จะนำเสนอให้พิจารณา ประกอบด้วยองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุม 4 ด้าน ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ซึ่งเกิดจากการสื่อสารที่เข้าใจตรงกัน การให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำซึ่งกันและกัน รวมถึงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร ความสัมพันธ์นี้แสดงออกผ่าน การไว้วางใจ การทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดกว้าง และการยอมรับซึ่งกันและกัน บุคคลที่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานสามารถปรับตัวเข้ากับสังคมและผู้คนที่หลากหลาย ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เคารพสิทธิของผู้อื่น และปฏิบัติต่อกันอย่างเป็นธรรม ภายใต้กฎระเบียบที่เหมาะสม

| ข้อที่                               | องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุม                                                           | ความเหมาะสม |   |   |   |   |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---|---|---|---|
|                                      |                                                                                          | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน |                                                                                          |             |   |   |   |   |
| 1                                    | ผู้บริหารมีการสื่อสารที่ชัดเจนและเข้าใจตรงกันกับเพื่อนร่วมงาน                            |             |   |   |   |   |
| 2                                    | ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานอย่างเหมาะสม                          |             |   |   |   |   |
| 3                                    | ผู้บริหารสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร                               |             |   |   |   |   |
| 4                                    | ผู้บริหารมีความไว้วางใจและสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างราบรื่น                 |             |   |   |   |   |
| 5                                    | ผู้บริหารเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง |             |   |   |   |   |
| 6                                    | ผู้บริหารเคารพสิทธิของเพื่อนร่วมงานและปฏิบัติต่อกันอย่างเป็นธรรม                         |             |   |   |   |   |

2. ความฉลาดทางวัฒนธรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถในการเข้าใจปรับตัว และมีปฏิสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพกับบุคคลจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน โดยอาศัยการเรียนรู้ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เปิดกว้างต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม ความฉลาดทางวัฒนธรรมช่วยให้บุคคลสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นในบริบทที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างราบรื่น และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้เหมาะสม

| ข้อที่              | องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุม                                                                | ความเหมาะสม |   |   |   |   |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---|---|---|---|
|                     |                                                                                               | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ความฉลาดทางวัฒนธรรม |                                                                                               |             |   |   |   |   |
| 1                   | ผู้บริหารสามารถเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมของบุคคลในองค์กรได้ดี                              |             |   |   |   |   |
| 2                   | ผู้บริหารมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม               |             |   |   |   |   |
| 3                   | ผู้บริหารเปิดกว้างและให้ความเคารพต่อความคิดเห็นและวิถีปฏิบัติของบุคคลจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน |             |   |   |   |   |
| 4                   | ผู้บริหารสามารถสื่อสารและทำงานร่วมกับบุคคลจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ       |             |   |   |   |   |
| 5                   | ผู้บริหารสามารถจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม            |             |   |   |   |   |
| 6                   | ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่เคารพความหลากหลายทางวัฒนธรรม            |             |   |   |   |   |

3. การตัดสินใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการรับรู้ ศึกษา และวิเคราะห์ปัญหา เพื่อเลือกหรือพิจารณาทางเลือกที่มีอยู่ แล้วเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่สุดเพื่อนำไปสู่เป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการ การตัดสินใจอาจเกิดขึ้นในระดับบุคคล องค์กร หรือสังคม โดยอาศัยข้อมูล ข้อเท็จจริง ประสบการณ์ และการวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล

| ข้อที่          | องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุม                                                         | ความเหมาะสม |   |   |   |   |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---|---|---|---|
|                 |                                                                                        | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ด้านการตัดสินใจ |                                                                                        |             |   |   |   |   |
| 1               | ผู้บริหารสามารถรับรู้และระบุปัญหาได้อย่างถูกต้องและทันเวลา                             |             |   |   |   |   |
| 2               | ผู้บริหารศึกษาข้อมูลและวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบและรอบคอบ                            |             |   |   |   |   |
| 3               | ผู้บริหารสามารถพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ และเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่สุด                    |             |   |   |   |   |
| 4               | ผู้บริหารใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริง และประสบการณ์เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ                   |             |   |   |   |   |
| 5               | การตัดสินใจของผู้บริหารสามารถนำไปสู่เป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ |             |   |   |   |   |

4. การมีส่วนร่วม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีบทบาทหรือมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ตัดสินใจ กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ พร้อมทั้งดำเนินกิจกรรมการให้ข้อมูล การปรึกษาหารือ และร่วมดำเนินการต่าง ๆ ร่วมกัน

| ข้อที่            | องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุม                                                      | ความเหมาะสม |   |   |   |   |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---|---|---|---|
|                   |                                                                                     | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ด้านการมีส่วนร่วม |                                                                                     |             |   |   |   |   |
| 1                 | ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน         |             |   |   |   |   |
| 2                 | ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายหรือแนวทางการทำงาน |             |   |   |   |   |
| 3                 | ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร    |             |   |   |   |   |
| 4                 | ผู้บริหารสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการปรึกษาหารือภายในทีม                  |             |   |   |   |   |
| 5                 | ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ขององค์กร  |             |   |   |   |   |

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

ขอขอบคุณในความกรุณาให้ข้อมูลที่มีประโยชน์ต่องานวิจัยในครั้งนี้



### แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

#### คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งในการศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ แบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ แบบสอบถามฉบับนี้ ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

**ตอนที่ 2** คำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของ ผู้บริหารโรงเรียน

ผู้วิจัยจึงขอความร่วมมือจากท่านผู้ทรงคุณวุฒิในฐานะที่ท่านมีความรู้และมี ประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องนี้ ในการสัมภาษณ์เพื่อหาจุดแข็ง โอกาส แร่งบันดาลใจ และ ผลลัพธ์ของภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลจากท่าน ด้วยดีและขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์ในครั้งนี้

นางอริศรา เศษรักษา

นักศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

**แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ**  
**เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี**

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ.....

อายุ .....ปี ตำแหน่ง.....

วุฒิการศึกษา ( ) ปริญญาโท ( ) ปริญญาเอก

ประสบการณ์การทำงาน.....ปี

**ตอนที่ 2** คำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน

| คำถาม                              | จุดแข็ง<br>(S-Strengths)                                                                                                                                             | โอกาส<br>(O-Opportunities)                                                                                       | แรงบันดาลใจ<br>(A-Aspiration)                                                                                                                                      | ผลลัพธ์<br>(R-Result)                                                                               |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ประเด็น                            | ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหาร ตั้งแต่ท่านเริ่มปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหาร ท่านมีวิธีการหรือแนวการปฏิบัติที่ทำให้บรรลุเป้าหมายด้วย การใช้ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมได้อย่างไร | ถ้าท่านสามารถเปลี่ยนความท้าทายใน ประเด็นต่อไปนี้เป็น โอกาสในการพัฒนา ภาวะผู้นำของท่านใน อนาคตท่านจะพัฒนา อย่างไร | ท่านคิดว่าในแต่ละประเด็นต่อไปนี้จะคืออะไร แรงบันดาลใจที่ช่วยให้ท่านประสบผลสำเร็จในการมีภาวะผู้นำแบบครอบคลุม และท่านมองว่ากลยุทธ์ใดที่เป็นส่วนทำให้เกิดผลสำเร็จนั้น | ท่านคิดว่าในแต่ละประเด็น ควรนำตัวชี้วัดใด เพื่อมากำหนดเป็น แนวทางให้เกิดภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของท่าน |
| 1.ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน | .....<br>.....<br>.....<br>.....                                                                                                                                     | .....<br>.....<br>.....<br>.....                                                                                 | .....<br>.....<br>.....<br>.....                                                                                                                                   | .....<br>.....<br>.....<br>.....                                                                    |
| 2.ความฉลาดทางวัฒนธรรม              | .....<br>.....<br>.....<br>.....                                                                                                                                     | .....<br>.....<br>.....<br>.....                                                                                 | .....<br>.....<br>.....<br>.....                                                                                                                                   | .....<br>.....<br>.....<br>.....                                                                    |
| 3.การตัดสินใจ                      | .....<br>.....<br>.....<br>.....                                                                                                                                     | .....<br>.....<br>.....<br>.....                                                                                 | .....<br>.....<br>.....<br>.....                                                                                                                                   | .....<br>.....<br>.....<br>.....                                                                    |
| 4.การมีส่วนร่วม                    | .....<br>.....<br>.....<br>.....                                                                                                                                     | .....<br>.....<br>.....<br>.....                                                                                 | .....<br>.....<br>.....<br>.....                                                                                                                                   | .....<br>.....<br>.....<br>.....                                                                    |



### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของ  
กลยุทธ์การพัฒนาการะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

#### คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพื่อตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้  
และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาการะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ แบบสอบถามฉบับนี้ ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์  
ของกลยุทธ์การพัฒนาการะผู้นำแบบครอบคลุม

ผู้วิจัยจึงขอความร่วมมือจากท่านผู้เชี่ยวชาญได้โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ความ  
คิดเห็นตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ในภาพรวมและไม่มีผลกระทบต่อนหน้าที่  
การงานของผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด ผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา  
ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลจากท่านด้วยดีและขอบคุณทุกท่านที่  
ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามใน ครั้งนี้

นางอริศรา เศษรักษา

นักศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตอนที่ 1

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงตามสภาพความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ                      ☐ ชาย                      ☐ หญิง
2. อายุ                      ☐ 20-30 ปี                      ☐ 31-40 ปี  
                                  ☐ 41-50 ปี                      ☐ 51 ปี
3. ระดับการศึกษา   ☐ ปริญญาตรี                      ☐ ปริญญาโท  
                                  ☐ ปริญญาเอก                      ☐ อื่น ๆ ระบุ.....
4. ประสบการณ์ในการทำงาน (ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา)  
                                  ☐ น้อยกว่า 5 ปี  
                                  ☐ 5-10 ปี  
                                  ☐ มากกว่า 11 ปีขึ้นไป

## ตอนที่ 2

### แบบสอบถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาผู้นำแบบครอบคลุม

**คำชี้แจง** แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ แต่ละข้อคำถามจำแนกเป็น 3 ลักษณะ 1) สอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสม 2) สอบถามเกี่ยวกับความเป็นไปได้ และ 3) สอบถามเกี่ยวกับความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องความคิดเห็นตาม ความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5 หมายถึง ข้อคำถามนั้นมี ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ข้อคำถามนั้นมี ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ข้อคำถามนั้นมี ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ข้อคำถามนั้นมี ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ข้อคำถามนั้นมี ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

**โดยรายละเอียดที่จะนำเสนอให้พิจารณามี 3 ลักษณะ ดังนี้**

1. **ความเหมาะสมของกลยุทธ์** หมายถึง ความคิดเห็นที่มีต่อกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ว่ามีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงหรือสภาพบริบทเป็นที่ยอมรับได้

2. **ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์** หมายถึง ความคิดเห็นที่มีต่อกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ว่าสามารถนำไปปฏิบัติได้

3. **ความเป็นประโยชน์** หมายถึง ความคิดเห็นที่มีต่อกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ว่าสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้







[illegible]



[illegible]















[illegible]





[illegible]





**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนา**  
**ภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ**

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบความเหมาะสม ของคู่มือการใช้กลยุทธ์ การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบึงกาฬ แบบสอบถามฉบับนี้ ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การ พัฒนาภาวะ ผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้วิจัยจึงขอความร่วมมือจากท่านผู้เชี่ยวชาญได้โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ความ คิดเห็นตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ในภาพรวมและไม่มี ผลกระทบต่อหน้าที่ การงานของผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด ผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็น ประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ในการ ให้ข้อมูลจากท่านด้วยดีและขอบคุณทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามใน ครั้งนี้

นางอริศรา เศษรักษา

นักศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## ตอนที่ 1

## สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

-----  
ผู้ตอบแบบสอบถาม.....

ตำแหน่ง.....

สถานที่ทำงาน.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

## ตอนที่ 2

### แบบสอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสมของคู่มือ

#### การใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน

**คำชี้แจง** แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ แต่ละข้อคำถามคือ สอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียนจึงขอความอนุเคราะห์ท่าน โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ใน ช่องความคิดเห็นตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์การตอบ ดังนี้

- 5 หมายถึง ความเหมาะสม ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ความเหมาะสม ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ความเหมาะสม ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ความเหมาะสม ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ความเหมาะสม ในระดับน้อยที่สุด รายละเอียดที่จะนำเสนอให้

พิจารณา มีดังนี้

**ความเหมาะสมของกลยุทธ์** หมายถึง ความคิดเห็นที่มีต่อกลยุทธ์ การพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบึงกาฬ ว่ามีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงหรือสภาพบริบทเป็นที่ยอมรับได้

| ข้อ<br>ที่     | กลยุทธ์การพัฒนา<br>ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม                                                                                      | ความเหมาะสม |   |   |   |   |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---|---|---|---|
|                |                                                                                                                              | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1. ด้านรูปเล่ม |                                                                                                                              |             |   |   |   |   |
| 1              | เอกสารที่จัดทำเป็นรูปเล่มมีรูปแบบเป็นสากล โดยระบุ ขั้นตอน และรายละเอียดของกระบวนการต่าง ๆ ในการ ปฏิบัติงาน เรียงลำดับเนื้อหา |             |   |   |   |   |
| 2              | เอกสารที่ใช้มีหลักการและวิธีการปฏิบัติงาน มีการอ้างอิง อย่าง ถูกต้อง                                                         |             |   |   |   |   |
| 3              | เอกสารที่จัดทำมีการวิเคราะห์และเสนอความรู้หรือวิธีการ ปฏิบัติที่ทันสมัยต่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน                          |             |   |   |   |   |
| 4              | เอกสารสามารถนำไปใช้อ้างอิงหรือนำไปปฏิบัติได้                                                                                 |             |   |   |   |   |

| ข้อ<br>ที่              | กลยุทธ์การพัฒนา<br>ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม                                                                                                                                    | ความเหมาะสม |   |   |   |   |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---|---|---|---|
|                         |                                                                                                                                                                            | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2. ด้านเนื้อหาของคู่มือ |                                                                                                                                                                            |             |   |   |   |   |
| 5                       | ความสอดคล้องของเนื้อหาและวัตถุประสงค์                                                                                                                                      |             |   |   |   |   |
| 6                       | ความสอดคล้องของวิธีดำเนินการกับตัวชี้วัด                                                                                                                                   |             |   |   |   |   |
| 7                       | มีการอธิบายกระบวนการทำงานได้อย่างเป็นระบบ และ<br>เรียบเรียงเนื้อหาสาระได้ตามลำดับ                                                                                          |             |   |   |   |   |
| 8                       | เนื้อหา ตอนที่ 1 บทนำ มีการนำเสนอที่มาอย่างชัดเจน<br>ครบถ้วน                                                                                                               |             |   |   |   |   |
| 9                       | เนื้อหา ตอนที่ 2 ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนา<br>ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม มีการอธิบายแนวทางและ<br>รายละเอียด ครบถ้วน ชัดเจน                                                  |             |   |   |   |   |
| 10                      | เนื้อหา ตอนที่ 3 แนวทางการดำเนินงานตามกลยุทธ์การ<br>พัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุมของผู้บริหารโรงเรียน มี<br>การอธิบายแนวทางและรายละเอียดครบถ้วน ชัดเจน<br>สามารถนำไปปฏิบัติได้ |             |   |   |   |   |
| 3. ด้านการนำไปใช้       |                                                                                                                                                                            |             |   |   |   |   |
| 11                      | สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบครอบคลุม<br>ได้ด้วย ตนเองหรือนำเสนอคนอื่นได้                                                                                            |             |   |   |   |   |
| 12                      | สามารถนำไปปฏิบัติหรือพัฒนางานในหน้าที่ได้                                                                                                                                  |             |   |   |   |   |
| 13                      | สามารถนำไปใช้ประโยชน์ด้านการบริหารโรงเรียนได้                                                                                                                              |             |   |   |   |   |

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณในความกรุณาให้ข้อมูลที่มีประโยชน์ต่องานวิจัยในครั้งนี้ได้

ประวัติย่อของผู้วิจัย

## ประวัติย่อของผู้วิจัย

|                     |                                                                                 |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| ชื่อ-สกุล           | นางอริศรา เศษรักษา                                                              |
| วัน เดือน ปีเกิด    | วัน 24 เดือน กุมภาพันธ์ ปี พ.ศ.เกิด 2532                                        |
| สถานที่อยู่ปัจจุบัน | 111 หมู่ 8 ตำบลนาแสง อำเภอสรีวิไล จังหวัดบึงกาฬ                                 |
| ตำแหน่งปัจจุบัน     | ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะ ชำนาญการพิเศษ                                              |
| สถานที่ทำงาน        | โรงเรียนบ้านนาแสง ตำบลนาแสง อำเภอสรีวิไล จังหวัดบึงกาฬ                          |
| ประวัติการศึกษา     |                                                                                 |
| พ.ศ. 2550           | ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย<br>โรงเรียนอำนาจเจริญ<br>อำเภอเมือง จังหวัดอำนาจเจริญ    |
| พ.ศ. 2555           | ปริญญาตรี กศ.บ.<br>สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ทั่วไป มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ         |
| พ.ศ. 2562           | ปริญญาโท ศษ.ม.<br>สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยปทุมธานี                 |
| พ.ศ. 2568           | ปริญญาเอก ประ.ด.<br>สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร |
| ประวัติการทำงาน     |                                                                                 |
| พ.ศ. 2556           | ครูผู้ช่วย โรงเรียนบ้านนาแสง อำเภอสรีวิไล จังหวัดบึงกาฬ                         |
| พ.ศ. 2558           | ครู โรงเรียนบ้านนาแสง อำเภอสรีวิไล จังหวัดบึงกาฬ                                |
| พ.ศ. 2562           | ครู วิทยฐานะ ชำนาญการ โรงเรียนบ้านนาแสง<br>อำเภอสรีวิไล จังหวัดบึงกาฬ           |
| พ.ศ. 2567           | ครู วิทยฐานะ ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านนาแสง<br>อำเภอสรีวิไล จังหวัดบึงกาฬ      |