

พฤติกรรมภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ  
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

**LEADERSHIP BEHAVIORS AND RECOMOMENDATIONS FOR DEVELOPING  
THE PRINCIPALSHIP FOR PRIMARY SCHOOL ADMINISTRATORS  
IN NORTHEST THAILAND**

นายประยุทธ ชูสอน

วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

พ.ศ. 2548

ISBN 974-666-750-5

พฤติกรรมภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ  
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

นายประยุทธ ชูสอน

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น

พ.ศ. 2548

ISBN 974-666-750-5

**LEADERSHIP BEHAVIORS AND RECOMOMENDATIONS FOR DEVELOPING  
THE PRINCIPALSHIP FOR PRIMARY SCHOOL ADMINISTRATORS  
IN NORTHEST THAILAND**

**MR. PRAYUTH CHUSORN**

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS  
FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF EDUCATION  
IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION  
GRADUATE SCHOOL KHON KAEN UNIVERSITY**

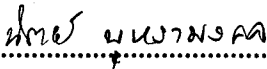
**2005**

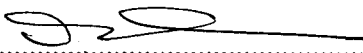
**ISBN 974-666-750-5**

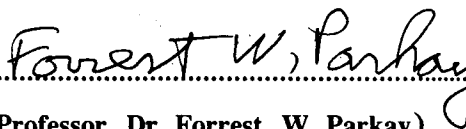


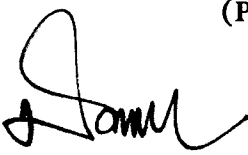
ใบรับรองวิทยานิพนธ์  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น  
ปริญญา  
ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา


ชื่อวิทยานิพนธ์ พุทธิกรรมภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ  
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ นายประยุทธ์ ชูสอน  
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

  
.....อาจารย์ที่ปรึกษา  
(รองศาสตราจารย์ ดร.นิตย์ บุนงามงคล)

  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ)

  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(Professor Dr. Forrest W. Parkay)

  
.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมหมาย ปรีเปรม)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น

  
.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรัตดา ลอยฟ้า)  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ประยูทธ ชูสอน . 2548. **พฤติกรรมภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ  
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
ขอนแก่น. [ISBN 974-666-750-5]

**อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ :** รองศาสตราจารย์ ดร. นิตย์ บุหงามงคล,  
ศาสตราจารย์ ดร. ฟอเรส ดับเบิลยู พาเคย์,  
รองศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ สารรัตนะ

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาและเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของ  
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบผลสำเร็จจำแนกตามขนาดของโรงเรียนและประสบการณ์ และ  
2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือผู้บริหาร  
โรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่ง  
ชั้นชนิดสัดส่วน (Proportional Stratified Sampling) รวมทั้งหมด 323 คน เครื่องมือการวิจัย ได้แก่ แบบ  
สอบถามภาวะผู้นำรวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพ และแบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง การวิเคราะห์ข้อมูล  
พื้นฐาน การทดสอบค่าที วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows  
version 11.5 และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ( confirmatory factor analysis) ใช้โปรแกรม  
LISREL version 8.30

### ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือแสดง  
พฤติกรรมภาวะผู้นำโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับบ่อย และรายด้านเรียงตามลำดับคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี  
อุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยเฉพาะราย  
ข้อที่ค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และเน้นด้านคุณธรรม ศีลธรรมประกอบการ  
ตัดสินใจ สำหรับรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ใช้แผนเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารและ  
เปลี่ยนกรอบแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ (Reframing)

ผลการเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำ พบว่าค่าเฉลี่ยระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำ  
ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และระหว่าง  
ประสบการณ์การดำรงตำแหน่งผู้บริหารต่างช่วงเวลากัน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดย  
เฉพาะระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์บริหาร 11ปี/มากกว่า กับ 3-5 ปี

2. แนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนโดยจัดลำดับความสำคัญในประเด็นต่างๆ พบว่า ประเด็นการพัฒนาสู่มืออาชีพที่มีความสำคัญในลำดับสูง 3 รายการ คือ การกำหนดนโยบายและแผนงานที่เหมาะสม การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และมุ่งพัฒนาผู้ร่วมงานให้ทำงานเต็มศักยภาพ สำหรับรายการที่มีลำดับความสำคัญในระดับน้อย 3 รายการคือ การรายงานผลการพัฒนาคุณภาพได้อย่างเป็นระบบ สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ และให้ความสำคัญทั้งสุขภาพจิตและสุขภาพกาย ตามลำดับ

สำหรับแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและปฏิบัติให้ได้ผลสำเร็จ แบ่งได้ 3 กลุ่มคือ 1) การกำหนดนโยบาย และแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติโดยร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินงานและร่วมประเมินผล การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยยึดหลักธรรมาภิบาล เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม เน้นกระจายอำนาจและบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ แสวงหานวัตกรรมใหม่ๆ ตลอดทั้งมีความรอบรู้ในกฎระเบียบสามารถเชื่อมโยงกับภาระงานได้ 2) เน้นสร้างบรรยากาศองค์การ สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พัฒนาและใช้นวัตกรรมทางการบริหารอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบโดยอาศัยกระบวนการวิจัยควบคู่ไป ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ พัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียน ใช้กระบวนการบริหารคุณภาพให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและมาตรฐานคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม เสริมสร้างค่านิยม พัฒนาทีมงานทักษะการสื่อสาร การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบการบริหารข้อมูลและรายงานผล เป็นผู้นำในการพัฒนา รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง เรียนรู้อยู่เสมอ สามารถใช้ประโยชน์จากสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม มองโลกในแง่ดี ริเริ่มสร้างสรรค์ เน้นการอยู่ร่วมกันแบบสันติสุข ดำเนินการเชิงบูรณาการในโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ และบูรณาการตามมาตรฐานคุณภาพ ทั้งด้านครู นักเรียน และผู้บริหาร

Prayut Chooson. 2005. *Leadership Behaviors and Recommendations for Developing the Principalship for Primary School Administrators in Northeast Thailand*. Doctor of Education thesis in Educational Administration, Graduate School, Khon Kaen University.  
[ISBN 974-666-750-5]

**Thesis Advisors :** Assoc. Prof. Dr. Nit Bunga-mongkon,  
Prof. Dr. Forrest W. Parkay,  
Assoc. Prof. Dr. Wirot Sanrattana

## **ABSTRACT**

The objectives of this study were: 1) to study and compare level of leadership behaviors of the successful Primary School Administrators as classified by school size and experience, and 2) to study guideline of developing principalship. The sample were 323 of the successful Primary School Administrators in the Northeastern Region by Proportional Stratified Sampling. The instruments were questionnaire of leadership including professional development and structured interview. Basic statistics was analyzed by calculating the t-test and One Way Analysis of Variance using SPSS for Windows version 11.5 and confirmatory factor analysis using LISREL version 8.30.

### **The research findings were as follows:**

1. The successful Primary School Administrators in the Northeastern Region showed the average of their leadership behaviors in “Often” level and each aspect ranking in order: ideally influencing aspect, inspirational development aspect, individual consideration aspect, and intellectual stimulation. The item with highest level of Mean was considering of public benefit and focusing on ethical and moral for their decision making. The item with lowest level of Mean was using strategic plan as an instrument in administration and changing their problem solving framework by reframing.

For the comparison of level of leadership behaviors, found that there were significant differences in the average value of level of leadership behaviors between small and large school size. Besides, there were significant differences in the average value of leadership behaviors between those who had their administrative experience more than 11 years and 3-5 years.

2. The guideline of developing for being principalship ranking in order of importance in many issues, found that there were 3 of high important issues of developing for principalship: appropriate determining policy and planning, behaving as role model, and focusing on developing their staff to work with full potentiality. There were 3 of low important issues: reporting results of quality development systematically, creating opportunity of development in very situation, and paying an importance both mental and physical health respectively.

For the guideline of developing the principalship and successful practicing, it could be divided into 3 groups: 1) policy identification and changing vision into practice by sharing their thinking, planning, implementing, and evaluating together, behaving as role model by emphasizing on good governance principle, being transformational leader, paying an importance to team work, focusing on decentralization and achievement-based administration, searching for innovation as well as being knowledgeable in rule and regulation, and being able to associate with their work task, 2) focusing on creating organizational climate, developing trust with each other, developing and using administrative innovation continuously and systematically depending on research procedure together, allowing community participate truly and regularly, developing school effectiveness by using process of quality administration congruent with school context and standard of Basic Educational Quality, and 3) developing of shared vision, encouraging value, developing team work, communication skill, efficient decision making, having system of informational management and reporting results, being leader in development, having withitness in transformation, frequent studying , being able to apply from many situations appropriately, being optimistic, being creative, focusing on living together with peacefully, implementing in integration in school, promoting health and integrating based on quality standard among teachers, students, and administrators.



วิทยานิพนธ์นี้ได้รับทุนอุดหนุนจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี โดยความกรุณาอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.นิตย์ บุษงามงคล รองศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ และ Prof. Dr. Forest W. Parkay อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษาแนะนำในการปรับปรุง ตรวจสอบให้ถูกต้องและสมบูรณ์อันเป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์ รวมทั้งเป็นผู้สร้างแนวคิดและเป็นแบบอย่างของนักวิชาการบริหารการศึกษาที่ดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา คัมภีร์ปกรณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล สุวรรณน้อย กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาช่วยเหลือให้คำแนะนำตรวจสอบความถูกต้องในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลวิทยานิพนธ์ ตลอดจนข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเมตตาและเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านภาวะผู้นำและการพัฒนาวิชาชีพแก่ผู้วิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มณฑนา อินทุสมิต ที่ช่วยเหลือแนะนำ ด้านเนื้อหาเพิ่มเติม ตรวจสอบความสมบูรณ์การนำเสนอผลและวิเคราะห์ห้วงค์ประเจิงยืนยันของเครื่องมือการวิจัย และขอขอบคุณ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่และผู้บริหาร โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย โดยเฉพาะผู้บริหาร โรงเรียนที่เป็น วิทยานิพนธ์ศึกษาทั้ง 6 ท่าน รวมทั้งพี่ๆ เพื่อนๆ นักศึกษาระดับปริญญาเอกสาขาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 1 ทุกท่านที่คอยให้กำลังใจและช่วยเหลือด้วยดี ตลอดระยะเวลาที่ศึกษา

ความสำเร็จของการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้คุณพ่อครูหวด ชูสอน ผู้ล่วงลับ และคุณแม่เป็ียง ชูสอน ตลอดทั้งญาติพี่น้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรพิมล ชูสอน นางสาวพรชรีรา ชูสอน และนายประมุข ชูสอน ที่มีส่วนช่วยเหลือและให้กำลังใจที่สำคัญยิ่ง

สุดท้ายนี้ขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่ให้โอกาสในการศึกษาเรียนรู้และทุนสนับสนุนในการวิจัยครั้งนี้

ประยูทธ ชูสอน

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
คำอุทิศ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ปัญหาการวิจัย	6
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย	7
1.4 สมมติฐานการวิจัย	7
1.5 ขอบเขตการวิจัย	7
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	8
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	10
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 พฤติกรรมภาวะผู้นำ	11
2.2 แนวคิดการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนสู่ความเป็นมืออาชีพ	29
2.3 กรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย	43
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	
3.1 การวิจัยเชิงสำรวจ	45
3.2 การวิจัยเฉพาะกรณี	50
3.3 การสนทนากลุ่ม	51
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยระยะที่ 1	52
4.2 ผลการวิจัยจากกรณีศึกษา	75
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยระยะที่ 2	88

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการวิจัย	93
5.2 การอภิปรายผล	101
5.3 ข้อเสนอแนะ	110
บรรณานุกรม	113
ภาคผนวก	117
ประวัติผู้เขียน	126

## สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	องค์ประกอบความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ	42
ตารางที่ 2	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามกลุ่มจังหวัด	46
ตารางที่ 3	ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามการวิจัย	48
ตารางที่ 4	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	55
ตารางที่ 5	แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ เชิงยืนยันของเครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน	57
ตารางที่ 6	ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ในรายด้านและภาพรวม	62
ตารางที่ 7	ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	63
ตารางที่ 8	ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	65
ตารางที่ 9	ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ในด้านการกระตุ้นทางปัญญา	66
ตารางที่ 10	ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	68
ตารางที่ 11	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้าน	69
ตารางที่ 12	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเปรียบเทียบระดับพฤติกรรม ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนจำแนกตามประสบการณ์ดำรงตำแหน่ง	70
ตารางที่ 13	ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำ ผู้บริหาร โรงเรียนด้านการสร้างแรงบันดาลใจจำแนกตามประสบการณ์ การดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนรายคู่ด้วยวิธีการของเซฟเฟ	71
ตารางที่ 14	ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำ ผู้บริหาร โรงเรียนด้านการกระตุ้นทางปัญญาจำแนกตามประสบการณ์ การดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนรายคู่ด้วยวิธีการของ Dunnett C	72

**สารบัญตาราง (ต่อ)**

		<b>หน้า</b>
ตารางที่ 15	ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำ ผู้บริหาร โรงเรียนด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลจำแนก ตามประสบการณ์การดำรงตำแหน่งรายคู่ด้วยวิธีการของ Dunnett C	73
ตารางที่ 16	ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำ ผู้บริหาร โรงเรียน โดยรวมจำแนกตามประสบการณ์การดำรงตำแหน่ง ผู้บริหาร โรงเรียนรายคู่ด้วยวิธีการของ Dunnett C	74
ตารางที่ 17	ลำดับความสำคัญองค์ประกอบการพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียน	75

## สารบัญภาพ

		หน้า
ภาพที่ 1	แนวทางการพัฒนาผู้บริหารตามทฤษฎีของ Dempster	40
ภาพที่ 2	กรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย	44
ภาพที่ 3	ตัวแบบผลการวิเคราะห์ห้องปฏิบัติการเชิงยืนยันของเครื่องมือ วัดพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน	61
ภาพที่ 4	แนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ	109

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความสำคัญของปัญหา

ผู้บริหารโรงเรียนในยุคของการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาวิชาชีพอยู่เสมอ เนื่องจากโรงเรียนเป็นหน่วยงานแรกที่มีหน้าที่จัดการเรียนการสอนแก่บุตรหลาน โดยผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำ (Leader) จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในทุกๆด้านให้สามารถบริหารจัดการโรงเรียนท่ามกลางกระแสที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวางทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม ในช่วงระยะเวลา 20 ปีที่ผ่านมา มีนักวิจัยได้กล่าวถึงและได้พิสูจน์ยืนยัน (Evidence) ได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ดีมีประสิทธิผลมีความเชื่อมสัมพันธ์กันกับโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ (links successful schools and effective principals ) (Murphy, 1997) ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ Weber (1989 อ้างถึงใน Fair, 2001) ว่าภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง (Strong Leadership) ของผู้บริหารโรงเรียนเป็นคุณลักษณะสำคัญของโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ (Successful School) สำหรับผลการระดมความคิดของประชาชนทั่วประเทศได้บ่งชี้แนวคิดปรัชญาหลักของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ที่ยึดหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” (ปราณี, 2545) ซึ่งเป็นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่ได้ยึดถือแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมาเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาและบริหารประเทศ โดยยึดหลักทางสายกลางเพื่อให้ประเทศรอดพ้นจากวิกฤตสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและนำไปสู่การพัฒนาที่สมดุล มีคุณภาพและยั่งยืนภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ในสถานการณ์เปลี่ยนแปลงต่างๆ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2548) การรู้จักพอประมาณอย่างมีเหตุผล มีความรอบรู้เท่าทันโลก เป็นแนวทางในการดำเนินวิถีชีวิตของคนไทยและพื้นฐานการพัฒนาในทุกมิติ อย่างเป็นองค์รวมที่มี “คน” เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาต่อเนื่องจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 สำหรับการพัฒนาในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 1-7 ที่ผ่านมา เกิดจากการนำทรัพยากรธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์ และความได้เปรียบด้านแรงงานราคาถูกของประเทศ มาใช้สนับสนุนการพัฒนาและขยายฐานการผลิตด้านอุตสาหกรรมเพื่อทดแทนการนำเข้าและการผลิตเพื่อส่งออก ทำให้ระบบเศรษฐกิจมีการขยายตัวในอัตราสูง แต่การเติบโตดังกล่าวยังต้องพึ่งพาเทคโนโลยี ทู่น และตลาดจากต่างประเทศ ขณะที่การ



พัฒนาคุณภาพคน การเสริมสร้างฐานทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และการฟื้นฟูคุณธรรม ชาติและสิ่งแวดล้อมที่เสื่อมโทรมยังเป็นไปได้ซ้ำส่งผลให้ประสิทธิภาพการผลิตโดยรวมของประเทศ ไม่เพิ่มขึ้น จิตความสามารถในการแข่งขันของประเทศลดน้อยถอยลง ตลอดจนปัญหาความขัดแย้งใน สังคมจากการแย่งชิงทรัพยากรธรรมชาติเพิ่มมากขึ้น (ปราณี, 2545) ซึ่งในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 จึงได้ปรับกระบวนการพัฒนาคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา และปรับระบบบริหารจัดการ ประเทศใหม่ เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน แต่เนื่องจากระบบการบริหารงานภาครัฐขาดความ ยืดหยุ่น ไม่สามารถปรับตัวได้ทันการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะจากเหตุวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 ได้ ส่งผลกระทบให้ภาวะการว่างงานรุนแรงขึ้นเกือบ 3 เท่าตัว โลกปัจจุบันและอนาคต กำลังเคลื่อนเข้าสู่ สังคมแห่งความรู้ที่แพร่กระจาย และเชื่อมโลกให้เป็นหนึ่งเดียวด้วยวิทยาการความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยีสารสนเทศ ความสำคัญของการพัฒนาประเทศและการแข่งขันระหว่างนานาประเทศ มีได้ ขึ้นอยู่กับระบบทุน ทรัพยากรธรรมชาติ เครื่องจักรหรือแรงงานขั้นกรมาซีฟอีกต่อไป แต่จะขึ้นอยู่กับ ศักยภาพและคุณภาพของคนเป็นสำคัญ โลกในอนาคตจึงเน้นคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา (สำนักงาน รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2548)

“การศึกษาเป็นเครื่องมืออันสำคัญ ในการพัฒนาความรู้ ความคิด ความประพฤติ ทักษะคติ ค่านิยมและคุณธรรมของบุคคล เพื่อให้เป็นพลเมืองดี มีคุณภาพและประสิทธิภาพ การพัฒนาประเทศก็ ย่อมทำได้สะดวกราบรื่นได้ผลที่แน่นอนรวดเร็ว” พระบรมราโชวาท พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เมื่อ วันที่ 22 กรกฎาคม 2520 ทรงพระราชทานเกี่ยวกับการศึกษาไว้ว่า การศึกษามีความหมายใน 2 มิติคือ 1) เป็นการพัฒนางานความรู้ในเรื่องต่างๆ 2) เป็นการพัฒนาบุคคล ให้ผู้ศึกษามีความคิด ความประพฤติ ทักษะคติ ค่านิยมและคุณธรรม (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2548) การ ศึกษาเป็นทั้งกระบวนการและสร้างเนื้อหาในการพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นการถ่ายทอด วัฒนธรรมและสร้างภูมิปัญญาให้แก่สังคม ดังนั้นการศึกษาจึงเป็นรากฐานและเครื่องมือสำคัญในการ พัฒนาเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและการเมืองของประเทศ การที่จะใช้การศึกษาให้เป็นเครื่องมือใน การพัฒนาประชากร และประเทศชาติให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้ จำเป็นต้องพัฒนาระบบการจัดการ ศึกษาให้มีคุณภาพ มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ และก้าวทันการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในกระแส โลกาภิวัตน์

มีงานวิจัยหลายเรื่องกล่าวอ้างใน Levinger (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ การศึกษา, 2548) ว่าระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน จะส่งผลที่แตกต่างกันทั้งในด้านระดับผลผลิต อัตรา การเจริญเติบโตและรายได้ต่อหัว อาจสรุปข้อค้นพบเหล่านี้ได้ว่า การลงทุนทรัพยากรมนุษย์ (Human

Capital) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการลงทุนทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ผลตอบแทนที่น่าพอใจเท่ากับผลตอบแทนจากการลงทุนด้านวัตถุ (Physical Capital) ซึ่งสอดคล้องกับ UNESCO รายงานในปี 1993 ไว้ว่า ประเทศที่ประชาชนได้รับการศึกษาจะเป็นประเทศที่มั่งคั่งทางเศรษฐกิจ ประชาชนมีรายได้ต่อหัวสูง มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์ ไม่แร้นแค้นเหมือนประเทศที่ประชาชนได้รับการศึกษาน้อย ทั้งนี้การศึกษากลับเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการพัฒนาชีวิตของประชากรและประเทศชาติ ผู้มีการศึกษาสูงจะมีความสามารถในการทำงานทำ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับการทำงาน และตำแหน่งใหม่ได้ง่าย รวมทั้งจะมีงานทำอย่างต่อเนื่องยืนยาว ในขณะที่งานวิจัยของ Psacharopoulos, 1985 (อ้างถึงใน Levinger ) พบว่า คนที่มีการศึกษาระดับประถมศึกษาจะให้ผลผลิตสูงกว่าคนที่ไม่มีการศึกษา เช่นเดียวกับการศึกษาของ Kern Alexander และ Richard G. Salmon 1995 (อ้างถึงใน การปฏิรูปงบประมาณการศึกษาไทย, 2540) พบว่าในประเทศต่างๆเช่น สหรัฐอเมริกา เนเธอร์แลนด์ แคนาดา อังกฤษ สวีเดนและเดนมาร์ก ผู้ที่สำเร็จการศึกษาสูงกว่า ในอายุเท่ากัน มีรายได้เฉลี่ยจากการทำงานต่อปี สูงกว่าผู้ที่ได้รับการศึกษาในระดับต่ำกว่า เรียงตามลำดับกันไป จนกระทั่งเกษียณอายุการทำงาน ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่า การศึกษายังสูงก็ยิ่งก่อให้เกิดรายได้แก่ผู้เรียนสูงขึ้น

ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถและทักษะในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงเรียน ดังแนวคิดของ ก่อ สวัสดิพานิชย์ (2522 อ้างถึงใน อรรถพร จินะวัฒน์ ,2539) เห็นว่า “ผู้บริหารการศึกษาทุกระดับหวังที่จะให้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถสูง สามารถบริหารโรงเรียนให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย เพราะอาจกล่าวได้ว่า โรงเรียนจะดีหรือไม่ดี มีคุณภาพหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ” ยิ่งในสังคมไทยในยุคการเปลี่ยนแปลง คุณภาพและประสิทธิภาพของการศึกษาไทยจะสัมพันธ์และผันแปรไปตามผู้นำ ซึ่งในระดับโรงเรียน ผู้นำคือผู้บริหารโรงเรียนนั่นเอง สำหรับในประเทศไทยภาพของผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีเช่น พระธรรมปิฎก อานันท ปันยารชุน ประเวศ วะสี สิปปนนท์ เกตุทัต (มดิชน, 2541) ท่านเหล่านี้ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับสังคมไทยว่าผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ มองกว้าง คิดไกล เป็นคนฉลาดสามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับ ยินดีร่วมปฏิบัติตาม มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร สามารถทำให้คนอื่นคล้อยตาม จูงใจให้คนอื่นร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานได้ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีคุณธรรม จริยธรรม มุ่งสร้างผลงานดีเลิศ หรือผลผลิตที่มีคุณภาพสูงสุด Richard W. Fair (2001) กล่าวว่าปัจจัยหลักที่ทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผล (Effective School) คือผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนประถม

ศึกษาที่มีประสิทธิผลตามการรับรู้ของผู้อำนวยการการศึกษาของรัฐนิวเจอร์ซีย์ (A Study of New Jersey public school superintendent's perceptions regarding the behavioral characteristics of effective elementary school principals) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ดีมีประสิทธิผลจะมีพฤติกรรมดังต่อไปนี้คือ สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างบรรยากาศที่ดีในโรงเรียน สามารถก้าวเป็นผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมมืออาชีพ (Professional Culture) เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Agent of Change) บริหารแบบมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด (Participation of All Stakeholders) และมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอนตลอดจนพัฒนาบุคลากร (Staff Development) ตามความต้องการของแต่ละบุคคล

ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมาได้มีการศึกษาภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงนี้ แนวคิดทฤษฎีใหม่ที่มีชื่อเสียง มีความสำคัญยิ่งและเป็นที่ยอมรับกันมากคือ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) (Burns,1978; Bass,1985; Bass&Avolio,1994a; Bennis&Nanus,1997; Kouzes&Posner,1997 อ้างถึงใน Cheaupalakit, 2002) เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจ หรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนอย่างในปัจจุบันนี้ (Mosley et al., 1996 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543) ซึ่งคณัย เทียนพุก (2544) ได้แสดงทรรศนะถึงสิ่งที่จะบ่งบอกความสำเร็จของผู้นำเชิงอิเล็กทรอนิกส์ก็คือ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ธุรกิจต้องการเป็นอย่างยิ่งที่จะให้ผู้บริหารทุกระดับสามารถที่จะทำหน้าที่ในการเป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) พบว่าเส้นทางของการพัฒนาเพื่อให้เกิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 นั้นปัจจัยการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยเหตุแรกสุด ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาในปัจจัยอื่นๆ ตามมาซึ่งรวมถึง ปัจจัยการพัฒนาความเป็นองค์กรวิชาชีพสู่ความเป็นมืออาชีพ

การพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียน จะต้องอาศัยทักษะทางการบริหารที่สำคัญ 3 ทักษะคือ 1) ทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skill) เป็นทักษะที่แสดงถึงความสามารถในการใช้เครื่องมือและวิธีการเฉพาะ 2) ทักษะเชิงมนุษย์ (Human Skill) เป็นทักษะที่แสดงถึงความสามารถที่จะทำงานกับคนอื่นหรือเข้ากับคนอื่นได้ดีและ 3) ทักษะเชิงมนทัศน์ (Conceptual Skill) เป็นทักษะที่แสดงถึงความสามารถในการมองความสัมพันธ์ขององค์กร โดยรวมตลอดจนความเข้าใจในความสัมพันธ์

ระหว่างกันของส่วนต่างๆภายในองค์กรและภายนอกองค์กร และการมีความรู้ที่จะสามารถวินิจฉัย และประเมินปัญหาต่างๆเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางขององค์กรได้อย่างถูกต้อง (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2545) ซึ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำสู่ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียน (Principalship) Sergiovanni (2001) ได้อุปมาเปรียบเทียบ (Metaphore) เสมือนแรงขับ (Forces) ที่จะช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยขยายเพิ่มเติมจาก 3 ทักษะ เป็น 5 ทักษะหรือแรงขับ ซึ่งมีความสำคัญมากต่อผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย แรงขับทางเทคนิค (Technical Force) แรงขับทางมนุษย์ (Human Force) แรงขับทางการศึกษา (Educational Force) ทั้ง 3 แรงขับแรกนี้เป็นแรงขับพื้นฐานที่จะทำให้เกิดความแน่ใจหรือให้คำรับรองว่าโรงเรียนจะสามารถปฏิบัติงานได้ (Schools will work) และอีก 2 แรงขับคือ แรงขับทางสัญลักษณ์ (Symbolic Force) และแรงขับทางวัฒนธรรม (Cultural Force) เป็นแรงขับที่ช่วยให้โรงเรียนก้าวขึ้นสูง (rise) หรือได้รับสถานภาพที่สูงขึ้นทางด้านความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานได้ ในขณะเดียวกัน Daresh & Playko (1992) ได้กล่าวถึงทักษะการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารเป็น 3 ทักษะคือ ทักษะที่ยึดถือหลักการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Approach) ทักษะที่ยึดถือหลักการมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Approach) และทักษะที่ยึดถือหลักการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ (Human Resource Development) การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารที่ยึดถือหลักการมนุษยสัมพันธ์กับหลักการทรัพยากรมนุษย์มีความแตกต่างกันคือ หลักการแรกเชื่อว่าการเสริมสร้างความสุขหรือความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานจะเป็นเครื่องประกันโดยอัตโนมัติว่าพวกเขาจะทำงานหนักขึ้น จะเพิ่มความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นตามไปด้วย ในขณะที่หลักการที่สองเชื่อว่า ผู้ปฏิบัติงานจะมีความสุขหรือความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น จะเพิ่มความมีประสิทธิภาพหรือผลิตภาพขององค์กรมากขึ้น หากพวกเขามีความรู้สึกว่า ได้ทำงานอยู่ในองค์กรที่มีประสิทธิผลหรือมีคุณภาพ สำหรับจุดเน้นของสองหลักการที่เหมือนกันคือ การตอบสนองความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน หากพิจารณาโดยภาพรวมทั้งสามหลักการแล้วอาจกล่าวได้ว่า ไม่มีหลักการใดที่จะสมบูรณ์แบบในตัวเองแบบเบ็ดเสร็จ ดังนั้นการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหาร จึงพึงตระหนักถึงความสำคัญในหลักการทั้งสามอยู่เสมอ เพียงแต่จุดเน้นในแต่ละสถานการณ์อาจแตกต่างกันออกไปเท่านั้น (วิโรจน์ สารรัตนะและสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์, 2545) มีผลงานเขียนทางวิชาการที่กล่าวถึงโปรแกรมการฝึกอบรมผู้บริหาร (Preservice) มีช่องโหว่และสิ่งท้าทายมากมายสำหรับการเตรียมผู้บริหารให้ไปเผชิญในแต่ละวัน (Daresh&Playko,1992 ;Hallinger&Wimpelberg,1991; Pitner,1987 อ้างถึงใน Hedgpeth, 2000) สำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ (Principal to Successfully) ในงานหน้าที่ความรับผิดชอบนั้น การพัฒนาวิชาชีพ สู่มืออาชีพจะเป็นแนวทางหลักที่ช่วยให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ

(key in facilitating meaningful change) (Hallinger&Wimpelberg,1991; Pitner,1987 อ้างถึงใน Hedgpeth, 2000) ในบรรดาองค์การประเภทต่างๆ ทั้งที่เป็นองค์การราชการแบบเครื่องจักร องค์การราชการแบบวิชาชีพ และองค์การแบบการเมือง นั้นองค์การราชการแบบวิชาชีพจะเป็นองค์การที่คาดหวังจะให้เกิดมากกว่าองค์การประเภทใด โดยเป็นองค์การที่เน้นทั้งเรื่องการกระจายอำนาจ (Decentralization) และการทำให้เป็นมาตรฐานในด้านทักษะ (Standardization of Skill) ของสมาชิกในองค์การ ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้มีการพัฒนาจนถึงระดับความเป็นวิชาชีพ ให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ มีความสามารถในการกำหนดมาตรฐานงาน การปฏิบัติและการประเมินผลด้วยตนเอง (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548) ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ โกวิท ปรวาลพฤกษ์ (2540 อ้างถึงใน สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2540 ) โรงเรียนต้องการผู้บริหารมืออาชีพ คือผู้บริหารที่ส่งไปแล้วทำให้องค์กรเจริญขึ้นๆ แต่ถ้าเป็นผู้บริหารที่ไม่ใช่มืออาชีพ ส่งไปแล้วโรงเรียนก็ค่อยๆทรุดลงๆ ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้ให้ความสำคัญในเรื่องนี้มาก จึงได้มีประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ 20 เมษายน 2541 เพื่อให้ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมตามภารกิจและอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษา โดยเฉพาะในเรื่องการเป็นผู้นำและสร้างผู้นำ ในระดับผู้บริหารมืออาชีพสามารถสร้างวัฒนธรรมขององค์การ ด้วยการพูดนำ ปฏิบัตินำ และจัดระบบให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม โดยการให้รางวัลแก่ผู้ทำงานได้สำเร็จ จนนำไปสู่การพัฒนาตนเอง คิดได้เอง ตัดสินใจได้เอง พัฒนาได้เองของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้บริหารมืออาชีพจึงต้องแสดงออกอย่างชัดเจน และสม่ำเสมอเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติ จนสามารถเลือกการกระทำที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม ผู้บริหารจึงต้องสร้างความรู้สึกระส่ำระสายความสำเร็จให้แก่บุคลากรแต่ละคนและทุกคน จนเกิดภาพความเป็นผู้นำในทุกระดับ นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

จากสภาพปัญหาและความสำคัญของการพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหาร โรงเรียนที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) ของผู้บริหารโรงเรียนสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในทางบวกและเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย สามารถ ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนได้ ผู้วิจัยในฐานะนักวิชาการบริหารการศึกษาทำหน้าที่สอนผู้บริหารการศึกษาให้สามารถออกไปบริหารงานโรงเรียน โดยเฉพาะในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีจำนวนเกือบร้อยละห้าสิบของทั้งประเทศ พร้อมทั้งหาแนวทางในการพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพได้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมสังคมไทยได้อย่างเหมาะสม จึงมีความสนใจที่จะศึกษาหาคำตอบจากปัญหาการวิจัย ดังนี้

## 1.2 ปัญหาการวิจัย

- 1) ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จมีพฤติกรรมภาวะผู้นำอย่างไรบ้าง มากน้อยเพียงใด และ หากเปรียบเทียบตามขนาดโรงเรียนและประสบการณ์การดำรงตำแหน่งมีความแตกต่างกันหรือไม่
- 2) แนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

- 1) เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ จำแนกตามขนาดของโรงเรียนและประสบการณ์
- 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียน

## 1.4 สมมติฐานการวิจัย

จากผลการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนปรากฏการณ์ของสภาพการจัดการศึกษาในปัจจุบัน และผลจากการปฏิรูปการศึกษาโดยเฉพาะการจัดการศึกษาระดับพื้นฐาน ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบการจัดการและพฤติกรรมกรบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งมีข้อแตกต่างกันหลายประการ อันเนื่องมาจาก ประสบการณ์ของผู้บริหารหรือสภาพแวดล้อมของโรงเรียน เป็นต้น ดังนั้นในการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีขนาดและมีประสบการณ์ต่างกัน มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแตกต่างกัน

## 1.5 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้

- 1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ประสบผลสำเร็จได้รับรางวัลครูเกียรติยศ (Teacher Awards) สายงานบริหารสถานศึกษาและรางวัลดีเด่นอื่นๆ ตั้งแต่ระดับอำเภอขึ้นไป ในช่วงปี พศ.2544-2546 จำนวน 331 คนจากจำนวนทั้งสิ้น 1,932 คน

2) ตัวแปรที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารเพื่อคัดเลือกตัวแปรที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งเน้นศึกษาเฉพาะตัวแปรที่ได้สังเคราะห์แนวคิดสำคัญของนักวิชาการและผลการวิจัย ที่นำมาศึกษาเท่านั้น ซึ่งประกอบด้วย

(1) พฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership Behaviors) ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)

(2) การพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (Principalship or Professional ) ได้แก่ แนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน 14 องค์ประกอบคือ การกำหนดนโยบายและแผนงานที่เหมาะสม ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้ทำงานเต็มศักยภาพ เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ ใช้กฎระเบียบในการบริหาร วางแผนงาน เน้นสร้างบรรยากาศองค์การในเชิงจิตวิทยาสังคม พัฒนาและใช้นวัตกรรมทางการบริหาร จนเกิดผลงานมีคุณภาพสูงขึ้น ทำงานร่วมกับชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียนอย่างสร้างสรรค์ พัฒนาประสิทธิภาพของโรงเรียน พัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมและเสริมสร้างค่านิยม พัฒนาทีมงานทักษะการสื่อสารและการตัดสินใจร่วมกับผู้อื่น รายงานผลการพัฒนาคุณภาพได้อย่างเป็นระบบสร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ และให้ความสำคัญทั้งสุขภาพจิตและสุขภาพกาย

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยนี้ ได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะที่สำคัญดังนี้

1) พฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership Behaviors) หมายถึงระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหารโรงเรียนที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและของโรงเรียน จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม ของโรงเรียนหรือชุมชน โดยใช้แรงขับหรือทักษะทางการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ด้าน คือ

(1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหาร หรือการทำงานที่

เป็นกระบวนการทำให้ครูและบุคลากรมีการยอมรับ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ร่วม เน้นในสิ่งที่สำคัญต่อบรรยากาศในโรงเรียน ประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง เป็นที่ยกย่องนับถือ ศรัทธาและไว้วางใจ

(2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหาร ทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน กระตุ้นจิตวิญญาณของทีม(Team Spirit)ให้มีชีวิตชีวา เน้นทักษะมนุษยสัมพันธ์ จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม อุตสาหกรรมหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน มุ่งสู่ความเป็นเลิศและมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง

(3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหาร ทำให้ผู้ร่วมงานได้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา เปลี่ยนกรอบ(Reframing)การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ คิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

(4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหาร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ดูแลผู้ตามในลักษณะเป็นโค้ชและเป็นพี่ที่ปรึกษา เน้นการประสานงานที่ดี ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน สร้างขวัญกำลังใจที่ดีในโรงเรียน ตลอดจนเป็นตัวเชื่อม (Bonds) นักเรียน ผู้ปกครอง และครูเข้าด้วยกัน

2) ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ (Successful Primary School Administrators) หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนที่ถูกคัดเลือกเป็นบุคลากรต้นแบบปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้รางวัลครูเกียรติยศ (Teacher Awards) สายงานบริหารสถานศึกษา ตั้งแต่ระดับอำเภอขึ้นไปและรางวัลดีเด่นด้านการบริหารโรงเรียนอื่นๆ ในช่วงปี พ.ศ.2544-2546 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3) การพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (Principalship) หมายถึงแนวทางที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์เพื่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสู่มืออาชีพประกอบด้วย

- (1) กำหนดนโยบายและแผนงานที่เหมาะสม
- (2) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- (3) มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้ทำงานเต็มศักยภาพ
- (4) เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ
- (5) ใช้กฎระเบียบในการบริหาร วางแผนงาน
- (6) เน้นสร้างบรรยากาศองค์การในเชิงจิตวิทยาสังคม



- (7) พัฒนาและใช้นวัตกรรมทางการบริหาร จนเกิดผลงานมีคุณภาพสูงขึ้น
- (8) ทำงานร่วมกับชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับ โรงเรียนอย่างสร้างสรรค์
- (9) พัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียน
- (10) พัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมและเสริมสร้างค่านิยม
- (11) พัฒนาทีมงานทักษะการสื่อสารและการตัดสินใจร่วมกับผู้อื่น
- (12) รายงานผลการพัฒนาคุณภาพได้อย่างเป็นระบบ
- (13) สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์
- (14) ให้ความสำคัญทั้งสุขภาพจิตและสุขภาพกาย

4) ขนาดของโรงเรียน หมายถึง ลักษณะของ โรงเรียนประถมศึกษาที่ใช้เกณฑ์จำนวนนักเรียน โดยกฎกระทรวงศึกษาธิการ ให้ไว้ ณ วันที่ 30 ธันวาคม พ.ศ. 2546 ซึ่งกำหนดขนาดโรงเรียนเป็น 2 ขนาด คือ โรงเรียนขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียน ไม่เกิน 300 คน และ โรงเรียนขนาดใหญ่มีจำนวนนักเรียนเกินกว่า 300 คนขึ้นไป

### 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการวิจัยครั้งนี้ เป็นประโยชน์ต่อการเสริมสร้างในเชิงวิชาการทางการบริหาร การศึกษาในบริบทสังคมไทย และการนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน โดยเฉพาะในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

1) ประโยชน์ในเชิงวิชาการ จะได้หลักการและวิธีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน โดยเฉพาะผู้บริหารระหว่างประจำการอันเป็นการเพิ่มพูนองค์ความรู้ทางการบริหาร งานพัฒนาบุคลากร (Staff Development) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการบริหารการศึกษา เพื่อจะได้เป็นพื้นฐานและแนวทางในการศึกษาวิจัยให้กว้างขวางต่อไป

2) ประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้มีดังนี้

- (1) ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาที่ประสบผลสำเร็จ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
- (2) ได้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาที่มีขนาดต่างกันทั้งขนาดเล็ก และ ใหญ่ รวมทั้งประสบการณ์ผู้บริหารโรงเรียน
- (3) ได้แนวทางสำหรับการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ เพื่อนำไปใช้พัฒนาบุคลากรหรือนำไปประกอบการจัดทำแผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีขอบข่ายการนำเสนอตามลำดับในหัวข้อ 1) พฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership Behaviors) 2) การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียน (Professional Development) และ 3) กรอบแนวคิดในการวิจัย ดังมีรายละเอียดในแต่ละหัวข้อดังนี้

#### 2.1 พฤติกรรมภาวะผู้นำ

พฤติกรรมภาวะผู้นำที่กล่าวถึงในที่นี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับปัจจัยและพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบหลักในการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำสำหรับกำหนดกรอบความคิดเพื่อการวิจัย โดยผู้วิจัยจะศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์จากผลการศึกษาของนักวิชาการและผลการวิจัยต่างๆ ดังนี้

##### 2.1.1 พฤติกรรมภาวะผู้นำในทัศนะของนักวิชาการ

##### พฤติกรรมภาวะผู้นำในทัศนะของ Sergiovanni

Sergiovanni (อ้างถึงใน *Ubben et al., 2001* ) ได้จำแนกแรงขับเคลื่อนหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

1) แรงขับเคลื่อนทางเทคนิค (Technical Forces) ประกอบด้วยผู้จัดการที่ดี (good manager) และการวางแผน การจัดระเบียบ การประสานงาน และการควบคุมกลวิธีที่ดี เพื่อรับประกันความมีประสิทธิภาพ ผลที่เหมาะสมขององค์กรและยังประกอบด้วย การจัดสำนักงานที่มีประสิทธิภาพ กำหนดการที่ดี และใช้เป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างเหมาะสม โดยพื้นฐานแล้วพฤติกรรมทางเทคนิคเป็นสิ่งรับประกันการจัดการที่มีประสิทธิภาพ (efficient management)

2) แรงขับเคลื่อนด้านมนุษย์ (Human Forces) พฤติกรรมด้านนี้เน้นทักษะมนุษยสัมพันธ์ (human relations skills) โดยใช้เทคนิควิธีการจูงใจที่ดี และสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในองค์กร การจัดการแบบมีส่วนร่วม (participatory management) คือส่วนสำคัญของพฤติกรรมด้านนี้ ทักษะเหล่านี้กลายเป็นสิ่งสนับสนุนที่สำคัญต่อบรรยากาศในโรงเรียน

3) แรงขับเคลื่อนทางการศึกษา (Educational Forces) พฤติกรรมด้านนี้เน้นที่ความรู้แบบรวบยอดทางการศึกษา (conceptual knowledge) ซึ่งประกอบด้วยความสามารถในการวินิจฉัยปัญหาทางการศึกษา การดำเนินการนิเทศแบบคลินิก การประเมินผลการศึกษา ช่วยพัฒนาหลักสูตร จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร และพัฒนาแผนการให้การศึกษารายบุคคลสำหรับเด็ก

4) แรงขับเคลื่อนทางสัญลักษณ์ (Symbolic Forces) พฤติกรรมด้านนี้แสดงสิ่งที่ผู้นำเชื่อว่ามีค่าสำคัญและมีคุณค่าต่อองค์กร แรงขับเคลื่อนนี้เกี่ยวข้องกับ “การกำหนดวัตถุประสงค์” (purposing) ว่าด้วยความต่อเนื่องของการปฏิบัติงานจากความเป็นผู้นำอย่างเป็นทางการขององค์กร ซึ่งมีผลของการโน้มน้าวให้เกิด ความกระจ่าง (clarity) เอกฉันท์ (consensus) และความมุ่งมั่น (commitment) ซึ่งเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์พื้นฐานขององค์กรการกระทำเชิงสัญลักษณ์อาจแสดงออกมา โดยอาจารย์ใหญ่กำหนดรูปแบบพฤติกรรมที่ต้องการจะเน้นย้ำ อย่างเช่นอาจารย์ใหญ่สอนการอ่าน ความสำคัญของกิจกรรมนั้นเห็นได้จากตัวอย่าง ภูเขาสำคัญคือสัญญาณที่อาจารย์ใหญ่ส่งไปในส่วนที่เป็นสิ่งสำคัญนั้นๆ

5) แรงขับเคลื่อนทางวัฒนธรรม (Cultural Forces) ผู้นำทางวัฒนธรรมทำหน้าที่เป็น “สังฆราช” (high priest) ประจำโรงเรียน ผู้นำพยายามเสริมคุณค่าและความเชื่อที่ทำให้โรงเรียนไม่เหมือนใคร ผู้นำพยายามสร้างโรงเรียนธรรมเนียมของโรงเรียน (build traditions) เกี่ยวกับเกี่ยวกับสิ่งที่ถูกมองว่ามีค่ามากที่สุด (most highly valued) โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่นว่าโรงเรียนให้คุณค่าแก่อะไรมากที่สุด โดยการปลุกนิเทศสมาชิกใหม่ของกลุ่มตลอดจนนักเรียน บุคลากรและผู้ปกครอง เกี่ยวกับคุณค่าและความเชื่อขององค์กร หรือโดยการเล่าเรื่องความรุ่งเรืองในอดีตเพื่อเสริมธรรมเนียมดังกล่าว หรือโดยการอธิบายกระบวนการทำงาน มาตรฐานที่คาดหวัง ผู้นำทางวัฒนธรรม (cultural leader) ยังให้รางวัลอย่างเปิดเผยแก่แสดงวัฒนธรรมอันดีและปฏิบัติตนอย่างยึดมั่น

แรงขับเคลื่อนทางวัฒนธรรม (Cultural Forces) ของผู้นำเป็นตัวเชื่อม (bonds) นักเรียน ผู้ปกครองและครูเข้าด้วยกัน เป็นผู้ที่เชื่อมั่นในโรงเรียนอย่างแท้จริง (as true believers in the school) ซึ่งต้องใช้ความเคร่งศาสนาและความรู้สึกถึงคุณค่าส่วนบุคคล รูปแบบชีวิตที่มีวัฒนธรรมของโรงเรียน คือ “สร้างขึ้น” (constructed) โดยใครบางคน ซึ่งหวังกันว่าจะเป็นผู้นำทางการศึกษาของโรงเรียน และยังสะท้อน คุณค่า ความเชื่อ และธรรมเนียม ซึ่งเป็นพื้นฐานสู่ความเป็นเลิศและเป็นไปได้ที่จะมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งหรืออ่อนแอ วัดได้จากระดับอิทธิพลที่มีต่อผู้ร่วมดำเนินการ

ถึงแม้ว่าต้นแบบของความเป็นผู้นำทางการศึกษา เคยได้รับการผลักดันของความคิด ที่กำหนดให้อาจารย์ใหญ่อยู่ที่ระดับสูงสุดของการเรียนรู้ แต่ยังคงมีความเกี่ยวข้องในการพิจารณามิติต่างๆของ

ความเป็นผู้นำให้เป็นตัวชี้นำสำหรับความพยายามร่วมกัน ซึ่งอาจารย์ใหญ่ทำหน้าที่เป็น “ผู้อำนวยความสะดวก” (facilitator of the process) อาจารย์ใหญ่ที่มีประสิทธิภาพจะต้องแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางการศึกษา (Instructional leadership behaviors) ที่หลากหลายต่อเนื่อง (Ubben et al., 2001)

### พฤติกรรมภาวะผู้นำในทัศนะของนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2540 กล่าวถึงผู้บริหารในฐานะนักบริหาร มักจะมีพฤติกรรมที่ปรากฏออกมาให้เห็นดังนี้

1) ในฐานะผู้มีความคิดริเริ่มในงานใหม่ (As an Initiator) นักบริหารการศึกษาที่ดีมักจะแสดงพฤติกรรมในด้านการริเริ่มงานใหม่ๆ ขึ้น และมีแผนงานที่จัดระเบียบขั้นตอนไว้เป็นอย่างดี จะทำงานหนักอยู่เสมอเพื่อให้งานที่ริเริ่มใหม่บรรลุผลสำเร็จ ความสุขจะเกิดขึ้นเมื่อเห็นงานใหม่ๆ ประสบความสำเร็จ จนบางครั้งก็ลืมความเหน็ดเหนื่อยเพราะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนทางใจ

2) นักบริหารการศึกษาในฐานะนักปรับปรุง (As an Improver) พฤติกรรมอีกด้านหนึ่งที่นักบริหารการศึกษาแสดงออกให้เห็นก็คือ การเปิดและแสวงหาโอกาสให้ครูได้ปรับปรุงตนเองในอาชีพการสอน เขาจะเป็นคนคอยกระตุ้นและให้กำลังใจแก่ครูให้ทำงาน และปรับปรุงงานของตนให้ดีขึ้น สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีทำงานที่ดีกว่าวิธีเดิมอยู่เสมอ เป็นผู้เสนอแนวทางวิธีทำงานแบบใหม่ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงาน

3) นักบริหารการศึกษาในฐานะที่เป็นผู้ให้การยอมรับ (As an Recognizer) เมื่อคนอื่นทำงานประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่ดีจะเป็นผู้ให้กำลังใจและคำชมเชยยอมรับในผลสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน ไม่ฉวยโอกาสเอาผลงานของคนอื่นเป็นของตน พยายามดึงเอาความสามารถของบุคคลที่แฝงอยู่ในตัวออกมาใช้ให้ปรากฏ และมองให้เห็นถึงปัญหาของคนอื่นๆ ในการทำงานกับให้คำชมเชยและยกย่องเพื่อนร่วมงานต่อหน้าคนอื่นฯ เมื่อเขาทำงานสำเร็จเพื่อเป็นกำลังใจให้ทำงานอื่น เพื่อหน่วยงานต่อไป

4) นักบริหารในฐานะที่เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดี (As a Helper) นักบริหารการศึกษาที่ดีจะต้องพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเขาติดขัด และจะต้องมีความห่วงใยกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือ ทั้งครูใหม่ๆ และครูเก่าที่มีปัญหาขอความช่วยเหลือ

5) นักบริหารการศึกษาในฐานะที่เป็นนักพูดที่เก่ง (As an Effective Speaker) สามารถพูดชักจูงให้หมู่คณะ ปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือประสานสัมพันธ์กัน จะต้องมีความสามารถในการใช้ภาษา เพราะสิ่งนี้จะสร้างเสริมทัศนคติและความเชื่อถือ อย่างไรก็ตามจะต้องมีความจริงใจในคำพูดด้วย

6) นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้ประสานงานที่ดี (As a Coordinator) จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการกระตุ้น ให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงานและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนของทุกๆฝ่าย ประสานให้คนทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน เป็นผู้อำนวยการความสะดวกให้แก่ผู้อื่นที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างมาทำงานร่วมกันให้เกิดความสำเร็จของหน่วยงานได้เป็นอย่างดี

7) ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้เข้ากับสังคมได้เป็นอย่างดี (As a Social Man) ภารกิจอันหนึ่งที่สำคัญสำหรับผู้บริหารก็คือ การเข้าสังคม จะต้องอยู่กับคนจำนวนมากในองค์กรหรือภายนอกองค์กร เพื่อนำบุคคลต่างๆให้มาสนับสนุนการทำงานของตนในองค์กร ดังนั้นการเข้าสังคมในระดับต่างๆ ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องเรียนรู้และปรับตนเองให้เหมาะสม จะต้องเรียนรู้ภูมิหลังต่างๆของคนในสังคมที่จะเข้าไปร่วม เพื่อปฏิบัติตนให้ถูกต้องและเหมาะสม นักบริหารบางคนใช้เวลากับสังคมมากเกินไปจนงานประจำต้องเสียไป ดังนั้นจึงควรระมัดระวังที่จะต้องกำหนดเวลาให้ เหมาะสม ไม่ให้เกิดผลเสียหายต่อเวลาปฏิบัติงานของตน จะต้องสม่ำเสมอ ออกทน และเป็นมิตร อยู่เสมอกับคนทั่วไป

8) นักบริหารในฐานะนักเปลี่ยนแปลง (As a Change Agent) การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าและความแปลกตา นักบริหารควรรู้ถึงวิธีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงสถานที่ วิธีการทำงาน เป็นส่วนหนึ่งของการเรียกร้องความสนใจ และความมีชีวิตชีวา แต่ต้องประกอบด้วย ความมีเหตุผลในการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่เปลี่ยนเพราะอยากจะเปลี่ยน ต้องมีแนวความคิด เหตุผล และวิธีการที่จะเปลี่ยนและคำนึงถึงความประหยัดและถูกต้องเหมาะสมด้วย

9) นักบริหารในฐานะผู้วางพื้นฐานหรือควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมให้กับผู้อื่น พฤติกรรมของนักบริหารมักได้รับการเพ่งเล็งจากเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา และโดยวิสัยมนุษย์มักจะเลียนแบบและเอาอย่าง ดังนั้นพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหาร จึงจำเป็นที่จะต้องให้เป็นแบบอย่างต่อคนอื่นๆในหน่วยงาน เช่น การมาปฏิบัติงานเช้า การตรงต่อเวลา การรักษาระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

#### พฤติกรรมภาวะผู้นำในทัศนะของ Lewin

Kurt Lewin, 1939 (อ้างถึงใน สุขุขทัยธรรมมาริธา, 2544) ได้จำแนกแบบหรือพฤติกรรมของผู้นำโดยพิจารณาจากการที่ผู้นำใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) มากน้อยเพียงใดแบ่งได้ 3 แบบ ดังนี้

1) แบบอัตตาธิปไตย (autocratic leader) ผู้นำแบบนี้เน้นการออกคำสั่ง ไม่ชอบให้มีการคัดค้านหรือโต้เถียง เมื่อใช้อำนาจแล้วก็คิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติตาม ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้คุ้มหรือให้โทษ

2) แบบประชาธิปไตย (democratic leader หรือ participative leader) ผู้นำแบบนี้จะปรึกษาหารือกับสมาชิก เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ยอมรับฟังข้อเสนอแนะของกลุ่ม ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3) แบบตามสบาย (laissez-faire หรือ free rein) ผู้นำแบบนี้ใช้อำนาจแต่เพียงเล็กน้อย ปลดปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามสบาย ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งเป้าหมายและวิธีปฏิบัติงานกันเอง

#### พฤติกรรมภาวะผู้นำในทัศนะของ Likert

Likert , 1967 ( อ้างในสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2544) ได้แบ่งลักษณะผู้นำตามระบบการบริหารออกเป็น 4 ระบบ (system) ดังนี้

1) ระบบที่ 1 เผด็จการแบบแสวงประโยชน์ (exploitive-authoritative) ในระบบนี้ผู้นำใช้วิธีการเผด็จการสูงมาก เชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาแต่เพียงเล็กน้อย ภูมิใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการลงโทษให้เกิดความกลัว ใช้การให้รางวัลนานๆครั้ง ใช้วิธีการสื่อสารแบบบนลงล่าง สงวนสิทธิการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารระดับสูง

2) ระบบที่ 2 เผด็จการแบบกรุณา (benevolent-authoritative) ผู้นำแบบนี้มีความเป็นเผด็จการน้อยกว่าระบบที่ 1 มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะพอปกครองลูก ภูมิใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้รางวัล ใช้การลงโทษนานๆครั้ง ยอมให้มีการสื่อสารจากล่างขึ้นบนบ้าง เชื่อเชิญและยอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา กระจายอำนาจในการตัดสินใจแต่ควบคุมนโยบายอย่างใกล้ชิด

3) ระบบที่ 3 แบบให้คำปรึกษา (consultative) ผู้นำแบบนี้มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น แต่ยังไม่เต็มที่ พยายามใช้ประโยชน์จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ภูมิใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้รางวัล ใช้การลงโทษนานๆครั้ง ยอมให้มีการสื่อสารทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน กำหนดนโยบายแบบกว้างๆ ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจทุกๆ ไป ยอมให้ผู้บริหารระดับล่างตัดสินใจได้ในบางเรื่อง พยายามให้คำปรึกษาในหลายๆทาง

4) ระบบที่ 4 แบบให้มีส่วนร่วม (participative) ผู้นำแบบนี้มีความไว้วางใจและเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกเรื่องอย่างเต็มที่ ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาและใช้อย่างสร้างสรรค์ ให้รางวัลทางเศรษฐกิจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่ม ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ ส่งเสริมการสื่อสารทั้งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบนและในระดับเดียวกัน ชักชวนและส่งเสริมให้การตัดสินใจกระจายไปทั่วองค์กรให้ผู้บริหารทุกระดับตัดสินใจ และจากการศึกษาวิจัยของลิเคอร์ทพบว่า ผู้นำในระบบ 4 มีความสำเร็จสูงสุด

### พฤติกรรมภาวะผู้นำในทัศนะของ Bass&Avolio

Bass&Avolio ,1994 ได้กล่าวว่า ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างขึ้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูล พัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์กรและในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับและไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรม จนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้น ทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการ ทหาร โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา ในต่างเชื้อชาติ และข้ามวัฒนธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่วัดโดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire :MLQ) ที่สร้างและพัฒนาโดย เบส และ อโวลิโอ เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ ต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์กร (Bass&Yammario,1990a ; Hater&Bass,1988 ; Waldman, Bass&Yammario,1990b อ้างถึงในรัตติกรณ์ จงวิศาล,2543) สำหรับทัศนะนี้ได้กล่าวถึงโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Full Range of Leadership) ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership behavior) ดังต่อไปนี้

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้ กระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือเรียกว่า “4I” (Four I’s) คือ

(1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อ

บรรลุถึงลักษณะนี้ คือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขาจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

(2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพาดิในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตและชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้สามารถจัดการกับปัญหาที่เผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

(3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึงการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆมาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์แม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะ



อุปสรรคทุกอย่างใด จากการร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม ในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

#### (4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำ

จะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปรักษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดติของผู้ตามแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่นบางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำมีสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่ง ผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่คุณตามต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตาม จะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วย

(1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศความคิดความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้โบนัส เมื่อ ผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมีจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

(2) การบริหารแบบวางเฉย (Management-by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปเป็นไปตามสภาพเดิม (Status quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้น หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ หรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร แบ่งได้เป็น 2 แบบคือ

ก. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by Exception : MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

ข. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management-by Exception : MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐาน หรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด

3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership : LF) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

### 2.1.2 พฤติกรรมภาวะผู้นำจากผลการวิจัย

#### พฤติกรรมภาวะผู้นำจากผลงานวิจัยของ Tichy and Devanna

Tichy and Devanna ,1986 (อ้างถึงใน เสาวนิต เสนานนท์ ,2545) ได้ศึกษาผู้นำในองค์กรใหญ่ ๆ ซึ่งแตกต่างกัน โดยการสัมภาษณ์ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆ การศึกษาเน้นไปที่ว่าผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนหรือแปลงรูป(Transform)องค์กรอย่างไร เพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จ ในขณะที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง และเพิ่มการแข่งขันทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว สังคมของการค้าขายที่เปิดกว้าง วัฒนธรรมของการผลิตและบริการที่เปลี่ยนไป และต้องแข่งขันกับต่างชาติในการค้า

ชนิดเดียวกันทั้งๆ ที่มีเศรษฐกิจภายในแต่ละประเทศแตกต่างกันด้วย ผู้นำขององค์กรต้องรู้วิธีการที่จะจัดการให้สนองความต้องการที่ความต้องการจะไม่เปลี่ยนแปลง กับความต้องการที่จัดการการปรับปรุงให้ทุกคนมีความหวังที่จะได้รับการพัฒนา แต่ต้องไม่ให้เกิดความกลัวในการเปลี่ยนแปลงนั้น จากการศึกษา ทิชี และ เควานนา ได้อธิบายกระบวนการเปลี่ยนรูปองค์กร พฤติกรรมที่สนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนรูป รวมทั้งคุณลักษณะและทักษะของผู้นำด้วยกระบวนการจะเน้นให้เห็นตามลำดับ ตั้งแต่การรู้ถึงความต้องการในการเปลี่ยน การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงและการให้องค์กรสนับสนุน หรือผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงตามต้องการ ดังนี้

1) รู้ถึงสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลง (Recognizing the need for change) สิ่งสำคัญสิ่งแรกที่ผู้นำที่จะเปลี่ยนรูปองค์กรต้องรู้คือ สิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลง และเมื่อการเปลี่ยนแปลงเริ่มเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผู้นำบางคนก็ลืมนึกถึงสิ่งแวดล้อมที่เป็นตัวคุกคาม หรืออุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรของพวกเขา ตัวอย่างเช่น การจะรวมบริษัทเหล็กกล้า และบริษัทผลิตรถยนต์เข้าด้วยกัน ผู้นำย่อมมีหน้าที่ในการโน้มน้าวให้ผู้บริหารทุกระดับของสองบริษัทเห็นพ้องในความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงสิ่งสำคัญๆ บางอย่าง รวมทั้งให้รู้ถึงตัวคุกคามหรืออุปสรรค มากกว่าการเพิ่มการปรับปรุงเท่านั้น งานของผู้บริหารจะยิ่งยากมากถึงหลายเท่า หากสิ่งแวดล้อมกำลังเปลี่ยนแปลงเรื่อย ๆ แต่องค์กรยังคงมีความรุ่งเรืองอยู่ดีมากกว่าการที่องค์กรที่เริ่มเกิดวิกฤตการณ์ในด้านการตลาดหรืออื่น ๆ สิ่งที่จะช่วยให้ผู้นำกระตุ้นให้สมาชิกมีการรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและนอกองค์กร รวมทั้งตัวคุกคามต่อความสำเร็จ คือ

- (1) ตั้งคำถามที่ขัดแย้งต่อความเชื่อพื้นฐานหรือวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ เพื่อให้เกิดการแสวงหาคำตอบ
- (2) พัฒนาระบบติดตามดูแล โดยเฉพาะภายนอก เพื่อให้เป็นแหล่งให้ข้อมูล หรือประเมินองค์กรว่ามีจุดแข็งหรือมีจุดอ่อนบางประการใดบ้าง
- (3) กระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากร โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานไปเยี่ยมชมองค์กรอื่น หรือดูงานประเทศอื่น
- (4) ประเมินผลการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบกับคู่แข่ง แต่ไม่ใช่เพื่อการคัดคน ปฏิบัติงานออก หากแต่เพื่อการพัฒนาให้เทียบเท่าหรือดีกว่าคู่แข่ง เมื่อสมาชิกในองค์กรเห็นพ้องต้องกันว่า การทำงานด้วยวิธีเก่า ๆ ไม่มีประสิทธิภาพในสภาพปัจจุบัน และพร้อมที่จะให้มีการเปลี่ยนแปลง ก็เป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะดำเนินการกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้ควรประกอบไปด้วยการวิเคราะห์ปัญหาความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่พลาดสำหรับผู้นำที่พบเสมอคือ การรีบร้อน

เปลี่ยนแปลง หรือปรับปรุงโดยไม่ถูกจุด สิ่งต่อไปนี่ก็คือ ผู้นำต้องสนับสนุนที่จะไม่ให้ผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงมีความเครียดทางอารมณ์ที่ต้องละทิ้งความเชื่อและค่านิยมในการปฏิบัติงานเก่าๆ ไป นอกจากนั้นการเปลี่ยนแปลงจะต้องได้รับการสนับสนุนจากอำนาจและฐานะของผู้ดำเนินการ เพราะจะต้องถูกขัดขวางโดยผู้ขาดผลประโยชน์ และที่สำคัญทุกคนที่เกี่ยวข้องต้องทุ่มเทในการเรียนรู้และปรับพฤติกรรมใหม่ ผู้นำในการแปลงรูปจะต้องไม่ทำให้ผู้ถูกเปลี่ยนแปลงมีความรู้สึกว่าจะต้องรับผิดชอบ หากการเปลี่ยนแปลงเกิดการผิดพลาดขึ้นมา แต่ผู้นำจะต้องสร้างความมั่นใจให้เกิดแก่ทุกคนว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จมากขึ้น

2) สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ (Creating a new vision) เมื่อรู้ถึงความต้องการที่สำคัญ และเร่งด่วน แล้ว ต้องหาทางสร้างแรงจูงใจด้วยวิสัยทัศน์ใหม่ ที่ดึงดูดให้ผู้คุ้นเคยแต่วิธีการปฏิบัติงานเก่าสนใจ วิสัยทัศน์ที่ดีต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่กว้าง ไม่เลียงหรือเฉพาะเจาะจงที่บุคคลหรือผลิตภัณฑ์ ตัวใดตัวหนึ่งมากเกินไป ควรให้มีเวลาพอควรและมีกรอบกำหนดถึงบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลต่อความสำเร็จอย่างชัดเจน เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในวิสัยทัศน์ใหม่ ต้องสอดคล้องกับ เป้าหมาย และความต้องการของสมาชิกส่วนใหญ่ที่ต้องการให้เกิดหรือร่วมกันทำให้เกิดในอนาคต สิ่งสำคัญของวิสัยทัศน์ต้องระบุถึงงานอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสะท้อนให้เห็นงานหลักและค่านิยมของวิสัยทัศน์นั้น และควรแสดงออกในรูปของแนวคิดอย่างชัดเจนมากกว่าทางตัวงบประมาณ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ทุกคนมีความเข้าใจและความปรารถนา ร่วมกัน สรุปได้ว่าการสร้างวิสัยทัศน์นั้นควรเริ่มด้วยตัวงาน พัฒนาวัตถุประสงค์ที่สำคัญตามลำดับ และสุดท้ายควรเป็นกลยุทธ์ที่จะทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์นั้น ตัวอย่างเช่น ผลิตภัณฑ์ให้มีมาตรฐานเท่าสากลและสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน เป็นข้อความแสดงให้เห็นงานที่ต้องผลิตผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพเท่าสากลและปฏิบัติงานได้ตามความคาดหวังของสังคมคือ จบบริหารธุรกิจด้านโรงแรมก็ต้องรู้งานด้านโรงแรม ทำงานได้ดี และยังต้องรู้ภาษาอังกฤษหรือภาษาต่างประเทศอื่นที่จะต้อนรับผู้มาเยือนจากนานาประเทศได้ เป็นต้น งานที่ชัดเจนที่ต้องทำได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร ผู้สอน วิธีการฝึกงาน และการคัดเลือก นักศึกษา ฯลฯ ต่อมาคือ การจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์ และแสวงหากลยุทธ์ให้ได้มาซึ่งบัณฑิตที่มีคุณภาพเป็นสากลและสนองต่อความต้องการของแรงงานในสังคมได้

3) สร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร (Institutionalizing the change) ในการที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งสำคัญๆ โดยเฉพาะในองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก ผู้นำต้องหาวิธีการให้ผู้นำในระดับสูงสุดขององค์กรให้การสนับสนุน ตั้งแต่เริ่มวางแผนงาน เพื่อให้เป็นผู้กระตุกให้ผู้บริหารที่ต้องเกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ เห็นชอบร่วมกันและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้นำแบบแปลงรูปจะต้องรู้จักการสร้าง การรวมตัว (Coalition) ของผู้บริหารในระดับสำคัญ (key

person) ทั้งภายในและภายนอก เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนนั้น โดยต้องทำการวิเคราะห์ ไม่ว่าจะเป็  
 โครงสร้าง นโยบาย กลยุทธ์วิธี นอกจากการสร้างการรวมตัวหรือเห็นชอบจากภายในและภายนอกแล้ว  
 บางครั้งผู้นำยังต้องปรับเปลี่ยนตัวบุคคล โดยเลือกผู้ที่มีทักษะและความเห็นชอบร่วม ในบางตำแหน่งที่  
 สำคัญและจำเป็นที่จะทำให้การเปลี่ยนนั้นประสบความสำเร็จได้ นอกจากนี้ยังมีมีเทคนิคมากมายที่จะ  
 ใช้ในการสนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนแปลง เช่น สร้างแรงกดดัน จัดการประชุมวางแผน จัดประชุม  
 ปฏิบัติการพัฒนาการจัดการ สร้างทีมงาน จัดหน่วยงานใหม่ จัดตั้งตำแหน่งใหม่ เปลี่ยนแปลงระบบ  
 ตอบแทนและรางวัล มาตราการการประเมินผล และจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ สนับสนุน อย่างไรก็ตาม  
 ก็ตาม ทุกงานของกระบวนการแปลงรูป ความสำเร็จจะขึ้นอยู่กับทัศนคติ ค่านิยม และทักษะของผู้นำ  
 เป็นสำคัญ ผู้นำแบบแปลงรูป (Transformatioal Leadership) ที่มีประสิทธิภาพในการศึกษาพบว่า

- (1) ผู้นำมีหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- (2) เป็นผู้เสี่ยงภัยที่สุ่มรอบคอบ (risk taker)
- (3) เชื่อและไวต่อความรู้สึกร่วมของผู้ร่วมงาน
- (4) รู้ถึงค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์การที่มีผลต่อการทำงาน
- (5) ยืดหยุ่นและพร้อมที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์
- (6) มีทักษะทางความคิด (Cognitive skill) และรู้แนวคิดเฉพาะแต่ละด้าน

รวมทั้งสิ่งจำเป็นต่าง ๆ ในการวิเคราะห์ปัญหา

- (7) มีสัญชาตญาณที่จะสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ

พฤติกรรมภาวะผู้นำจากผลงานวิจัยของ Bennis and Nanus

Bennis and Nanus , 1985 (อ้างถึงใน เสาวนิต เสานานนท์,2545) ได้ใช้เวลา 5 ปีในการศึกษา  
 และวิจัยผู้นำทั้งหมดจำนวน 90 คน โดยจำนวน 60 คน จากองค์การธุรกิจ และ 30 คน จากองค์การของ  
 รัฐ การวิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบไม่มีรูปแบบประมาณ 3-4 ชั่วโมง และยังใช้การสังเกตประกอบด้วย  
 การสัมภาษณ์จะถามถึงจุดเด่น จุดด้อย และการตัดสินใจสำคัญ ๆ ในอาชีพของพวกเขา สิ่งที่มีอิทธิพล  
 ต่อปรัชญาการจัดการหรือแบบการจัดการ ได้พบว่ามีแตกต่างกันมากระหว่างผู้นำ และมีจำนวน  
 น้อยมากที่จะแสดงชัดเจนให้เห็นว่าเป็นผู้นำแบบความสามารถพิเศษ (charismatic leader) ผู้นำจะมี  
 ลักษณะที่พบเห็นธรรมดา ไม่ว่าจะเป็บุคลิกภาพและพฤติกรรมต่างๆ ไป อย่างไรก็ตามก็มีสิ่งชี้ชัดให้  
 เห็นว่าอะไรเป็นปัจจัยที่ช่วยทำให้ผู้นำแบบแปลงรูป (Transformatioal Leadership) มีประสิทธิภาพ การ  
 ศึกษาได้สรุปข้อคิดเห็น เพื่อให้ผู้นำไปใช้ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การของตนในภาวะที่  
 สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถพองค์การอยู่รอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1) พัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing vision) ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับองค์กรของเขาในอนาคต แม้ว่ามันจะดูเป็นความฝัน แต่อย่างไรก็ต้องให้เห็นงานที่จะทำอย่างชัดเจน และต้องเป็นผู้รวบรวมพลังของสมาชิก ให้ทุ่มแรง ทุ่มใจ ทำให้ความฝันนั้นเป็นจริงให้ได้ โดยที่ผู้นำจะต้องมีลักษณะดังนี้ "ผู้นำจะต้องสนใจว่าอะไรกำลังจะเกิดขึ้น จะต้องตัดสินใจว่าอะไรจะเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรในอนาคต จะต้องกำหนดทิศทางและแนวทางในการดำเนินงานของทุกคนในองค์กร" ซึ่งที่กล่าวมานี้ถือเป็นหลักสำคัญพื้นฐานที่ถูกยอมรับว่าเป็นสากลสำหรับผู้นำ ไม่ว่าจะผู้นำจะนั้นจะเป็นไวยาการ (conduction) ผู้บัญชาการเหล่าทัพ (army generals) ผู้ฝึกสอนฟุตบอล (football coach) และผู้บริหารโรงเรียน ฯลฯ สำหรับภารกิจที่สำคัญที่ควรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมสนับสนุน คือ การสร้างแรงคลใจให้ผู้ปฏิบัติงาน โดยทำให้รู้ว่างานของเขามีความหมายต่อองค์กร และสนองความต้องการพื้นฐานของเขาได้ ให้ลูกน้องได้รู้ถึงคุณค่าของตนเองว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หรือการเปลี่ยนแปลงและภารกิจที่วิสัยทัศน์จะต้องเป็นตัวชี้แจงทางของการตัดสินใจต่าง ๆ ด้านงบประมาณ บุคลากร ความคิดริเริ่มและความเกี่ยวข้องของบุคลากรในทุกระดับ สิ่งที่เป็นปัญหาก็คือ ทำอย่างไรผู้นำจึงจะได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ หรือมีวิสัยทัศน์ที่ดี และสนองต่อความต้องการดังกล่าวได้โดยไม่มี ความคลุมเครือ หรือไม่ชัดเจนดังที่พบเห็น และอีก ๆ ผู้นำขาดผู้สนับสนุนวิสัยทัศน์นั้น ผู้นำต้องสร้างเครือข่ายทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน สนใจรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย โดยเฉพาะผู้มีมุมมองต่าง ๆ วิสัยทัศน์นั้นควรได้มีการคัดเลือกจากที่เสนอหรือคิดหลายมุมมอง ผู้นำที่ดีที่เก่งต้องสามารถทำให้วิสัยทัศน์เป็นที่เข้าใจง่ายและมีเหตุผลที่ทุกฝ่ายจะเห็นชอบร่วมกัน และที่สำคัญต้องสามารถให้ทุกอย่างยอมรับว่าเป็นเรื่องที่เป็นจริงได้ และสามารถทำให้เกิดขึ้นหรือสำเร็จได้ตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ที่ดีมีประสิทธิภาพต้อง "เหมาะกับองค์กร ถูกกับเวลา และเหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น" ความสามารถในการวินิจฉัยและวิเคราะห์เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาวิสัยทัศน์ แต่สัญชาตญาณและความคิดริเริ่มก็เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นเช่นกัน การศึกษาวิจัยของ เบนนิส และน่านัส สอดคล้องกับการศึกษาอื่น ๆ ที่พบว่า องค์กรที่ขาดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน จะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดลง โดยเฉพาะใน 2 ศตวรรษที่ผ่านมา ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงของค่านิยมในสังคมนอกด้าน การค้าภายใน การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของ เทคโนโลยี การเพิ่มขึ้นของความต้อการของผู้ปฏิบัติงาน และแรงกดดันจากภายนอก เช่น ผู้ถือหุ้น ธนาคาร เจ้าของเงินกู้ และสภาพแรงงาน เป็นต้น

2) พัฒนาความผูกพันศรัทธา (Developing commitment and trust) การพัฒนา วิสัยทัศน์ที่ดีและน่าสนใจอย่างเดียวนั้นไม่พอ แต่ต้องเป็นตัวสื่อสารวัฒนธรรมขององค์กรได้ด้วย การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ต้องเป็นเรื่องของการชักชวน และสร้างแรงคลใจ ไม่ใช่ประกาศิตหรือการ บังคับให้ทำ ผู้นำที่มี

ประสิทธิภาพมักจะมีสำนวนชักชวนที่จับใจ คำอุปมาอุปมัย คำขวัญ สัญลักษณ์ และพิธีการต่าง ๆ ที่จะสร้างแรงจูงใจให้เกิดการยอมรับร่วมกัน และพร้อมที่ปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจและผูกพัน วิศวกรต้องเน้นให้เห็นความแตกต่างในสิ่งต่าง ๆ ในแต่ละระดับจากภารกิจที่ไม่ชัดเจน ให้เป็นชัดเจนพร้อมด้วยแผนงานและนโยบาย วิศวกรจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำทั้งด้านการตัดสินใจและการกระทำ การเปลี่ยนแปลงจะต้องเกิดที่โครงสร้าง และกระบวนการของการจัดการโดยต้องคงรักษาไว้ที่ค่านิยม วัตถุประสงค์ของวิสัยทัศน์ใหม่นั้น กระบวนการยอมรับ เห็นชอบ และผูกพันร่วมกัน ควรจะเกิดขึ้นในผู้นำระดับสูงขององค์กร ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ก็ควรได้มีส่วนร่วมรับรู้และร่วมด้วยกัน แต่อย่างไรก็ตาม ความรับผิดชอบหลักก็ยังคงอยู่กับผู้นำแบบเปล่งรูป ไม่ใช่มอบหมายให้ผู้นำคนอื่น การยอมรับ เห็นชอบและผูกพัน ต่อวิสัยทัศน์ของผู้ปฏิบัติงานจะขึ้นอยู่กับความศรัทธาของเขาต่อผู้นำด้วย ผู้นำที่ไม่เป็นที่ศรัทธาไม่สามารถจะทำให้วิสัยทัศน์ใหม่เป็นที่ยอมรับได้ ศรัทธาต่อผู้นำขึ้นอยู่กับ การยอมรับในความเชี่ยวชาญของผู้นำ รวมทั้งควรมีหลักการและพฤติกรรม การทำงานที่สม่ำเสมอ การไม่สม่ำเสมอจะลดการยอมรับในความชัดเจนของวิสัยทัศน์ และการขาดความเชื่อมั่นในผู้ตามก็จะเป็นตัวปิดกั้นความน่าสนใจของวิสัยทัศน์นั้น โดยสิ้นเชิง ผู้นำจะต้องแสดงการยอมรับต่อค่านิยมของทีมงาน และแสวงหาวิธีการที่ใช้กระตุ้นพฤติกรรมการทำงานของพวกเขาที่ไม่ขัดต่อค่านิยม

3) สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร (Facilitating organizational learning) สิ่งสำคัญที่พบโดยเบนนิส และนาอันส์ ก็คือ การเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคนและองค์กร ผู้นำจะต้องพัฒนาทักษะ และเพิ่มพูนความรู้ให้แก่สมาชิกขององค์กร จากประสบการณ์ของความสำเร็จและ ล้มเหลวที่ผ่านมา ผู้นำต้องรู้ถึงความจำเป็นของข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ ผู้นำต้องเป็นผู้ติดตามการสนองตอบของผู้ตาม และบุคคลภายนอกต่อแนวความคิดของผู้นำ ต้องสร้างเครือข่ายและหาข้อมูลจากเครือข่ายในการสร้างแผน กลยุทธ์ ผู้นำต้องใช้การทดลองเพื่อกระตุ้นให้การประดิษฐ์ใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการผลิตผลิตผลใหม่ ผู้นำต้องเห็นว่าการผิดพลาดเป็นของธรรมดา และเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ทั้งต้องใช้ประโยชน์จากการผิดพลาดนั้นมาปรับปรุงในการเรียนรู้และพัฒนาในการที่จะส่งเสริมและอำนวยความสะดวกการเรียนรู้ของสมาชิกอื่น ๆ ในองค์กร ผู้นำต้องกระตุ้นผู้นำในระดับต่าง ๆ ให้มีการวางแผนงานในการพัฒนาลูกน้องของตนเอง และสนับสนุนให้มีการจัดประชุมปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาทักษะในการวางแผนและการรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมรอบตัว และทิศทางที่เปลี่ยนไป

### พฤติกรรมภาวะผู้นำจากผลงานวิจัยของ Robert

Robert , 1984 (อ้างถึงใน เสาวนิต เสนานนท์, 2545) ได้ศึกษาผู้นำแบบแปลงรูป (Transfomal Leadership) โดยการวิเคราะห์เฉพาะกรณี อย่างลึก เขาได้วิเคราะห์กระบวนการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐรายหนึ่ง ข้อมูลที่เขานำมา วิเคราะห์ได้มาจากเอกสารงานวิจัย และบทความในหนังสือพิมพ์ที่ผู้นำเขียน สังเกตการประชุมทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การสัมภาษณ์ตัวผู้นำและผู้นำระดับอื่นในโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง นักเรียน และบอร์ดการศึกษาของรัฐ พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพสูง เพราะเป็นผู้ที่สามารถตั้งงบประมาณต่าง ๆ ให้น้อยลง ในขณะที่ยังมีงานพัฒนาและการริเริ่มงานใหม่ ๆ ครูทั้งหลายยกย่องในความพยายามของผู้นำของเขา ถึงแม้ว่าผู้นำจะมีแผนงานในการตัดบางโครงการและลดงานที่เขาเสนอลง นอกจากนั้นยังพบขั้นตอนการดำเนินงานที่ทำให้ผู้นำแบบแปลงรูป(Transfomal Leadership) ประสบความสำเร็จคือ

- 1) กำหนดกรอบการเสนอ เพื่อเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลง
- 2) พัฒนากลยุทธ์ใหม่ร่วมกันของบุคลากร โดยการประชุมหารือ หรือประชุมเชิง

ปฏิบัติการ

- 3) ปรับเปลี่ยนบุคคลในตำแหน่งสำคัญที่ต้องอาศัยความสามารถและความพยายาม อย่างต่อเนื่อง จึงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ
- 4) กำหนดวัตถุประสงค์ แผนปฏิบัติงาน วิธีการรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ริเริ่มและความเห็นชอบร่วมกันในวิธีการ
- 5) สร้างแรงกดดัน โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เช่น ผู้ปกครอง คณะกรรมการศึกษา หรือผู้มีอำนาจบังคับบัญชาเหนือกว่ามาเป็นคนเสนอแนะข้อคิดเห็น ว่าตรงไหนควรมีการตัดงบประมาณ รวมทั้งวิธีการบริหารงบประมาณด้านอื่นของการศึกษาอย่างไร
- 6) ฝึกอบรมให้สมาชิกในโรงเรียนรู้วิธีที่จะนำเสนอต่อสาธารณะ เพื่อลดแรงกดดัน ในการตัดงบประมาณ และขอข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการตัดงบประมาณด้วย

สรุปได้ว่าจากการศึกษาของ โรเบิร์ต พบว่าจุดเน้นของกระบวนการแปลงรูปของผู้นำจะมาจาก การริเริ่มและใส่ความพยายามในการจัดการ มากกว่าการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม หรือเปลี่ยนแปลงองค์การ

### พฤติกรรมภาวะผู้นำจากผลงานวิจัยของ Bass

Bass , 1997a (อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล ,2543) ได้ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่พิสูจน์ยืนยันว่าความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับขั้น (Hierarchy of correlations) ระหว่างรูปแบบภาวะ ผู้นำแบบต่างๆ และ



ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ความพยายามและความพึงพอใจ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิ ภาพมากกว่า และทำให้เกิดความพยายาม และความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตาม สถานการณ์ (Contingent reward) การบริหารแบบวางเฉย (Management-by-exception) แบบเชิงรุก (MBE-A) แบบเชิงรับ (MBE-P) และการปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) ตามลำดับ ผลการศึกษานี้พบ ในสหรัฐอเมริกา อินเดีย สเปน สิงคโปร์ ญี่ปุ่น จีน ออสเตรเลีย แคนาดา นิวซีแลนด์ อิตาลี สวีเดน และเยอรมันพฤติกรรมภาวะผู้นำจากผลงานวิจัยของประเสริฐ สมพงษ์ธรรม

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) ศึกษาภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัด ที่สัมพันธ์กับประสิทธิ ผลองค์กรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ผลการศึกษาพบว่า ศึกษาธิการจังหวัดมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับ น้อย และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยเสริมประสิทธิผลองค์กรเพิ่มจากภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน และตัวทำนายประสิทธิผลองค์กรโดยรวมได้ดี ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการให้ รางวัลอย่างเหมาะสม มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเป็นบวก

#### **พฤติกรรมภาวะผู้นำจากผลงานวิจัยของบัณฑิต แทนพิทักษ์**

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และ ความพึงพอใจในงานของของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 97 โรงเรียน ผู้บริหารจำนวน 97 คน ครู จำนวน 679 คน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การใช้อำนาจของผู้บริหาร และความพึงพอใจในงานของครู มีความ สัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของ ผู้บริหาร ความ ศรัทธาของครู และชีวิตสังคมของครู สามารถร่วมกันทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้

#### **พฤติกรรมภาวะผู้นำจากผลงานวิจัยของPanpim Cheaupalakit**

Panpim Cheaupalakit (2002) ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารชายและหญิง ของสถาบันอุดม ศึกษาไทย กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย รองอธิการบดี คณบดีและผู้อำนวยการศูนย์สำนักหรือสถาบันซึ่ง เป็นผู้บริหารชาย 407 คน และเป็นหญิง 151 คน ดำรงโดยใช้แบบวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ (MLQ Form 5X) ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) โดยเน้นการให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR) และมีภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ในลำดับถัดมา นอกจากนี้พบว่า ผู้บริหารหญิงมีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมากกว่าผู้บริหารที่เป็นชายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

### พฤติกรรมภาวะผู้นำจากผลงานวิจัยของวิโรจน์ สารัตนะ และอัญชติ สารัตนะ

วิโรจน์ สารัตนะ และอัญชติ สารัตนะ (2545) ศึกษาปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อศึกษาปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 ผลการวิจัยพบว่า มีการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาปัจจัยทางการบริหาร อยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบโรงเรียนขนาดเล็กมีการพัฒนาการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงต่ำกว่าโรงเรียนขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผลการวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) พบว่า ปัจจัยการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นปัจจัยเหตุแรกสุด ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาในปัจจัยทางการบริหารอื่นๆตามมาถึง 12 เส้นทาง โดยเฉพาะปัจจัยการพัฒนาความเป็นองค์การวิชาชีพ (Professional Development) ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจำนวน 4 เส้นทางด้วยกัน

กล่าวโดยสรุปจากทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของนักวิชาการและผลการวิจัย ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้พิจารณาโดยคำนึงถึงความครอบคลุมในทัศนะและผลการวิจัยได้องค์ประกอบของพฤติกรรมภาวะผู้นำเพื่อใช้เป็นกรอบวิจัยได้ 4 องค์ประกอบคือ

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหาร โรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหาร หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมีการยอมรับ แสดงวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม สามารถวางแผนและการจัดระเบียบ สร้างความมีประสิทธิผลของโรงเรียนและใช้เป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างเหมาะสม มีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันโดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน เน้นในสิ่งสนับสนุนที่สำคัญต่อบรรยากาศในโรงเรียน แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดความมีประสิทธิภาพ เน้นความรู้รอบคอบทางการศึกษา (conceptual knowledge) ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม เป็นที่ยกย่องนับถือ ศรัทธาและไว้วางใจ มีความเชื่อในความสำคัญและมีคุณค่าต่อโรงเรียน เป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน เชื่อมั่นในตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ พยายามเสริมคุณค่าและความเชื่อที่ทำให้โรงเรียนไม่เหมือนใคร และเป็นผู้ที่เชื่อมั่นในโรงเรียนอย่างแท้จริง

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหารหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน

ผู้บริหารจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจของโรงเรียนเป็นสิ่งที่รับประกันการจัดการที่มีประสิทธิภาพ (efficient management) ผู้บริหารกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา เน้นทักษะมนุษยสัมพันธ์ (human relation skills) ให้ความสำคัญของพฤติกรรมด้านการจัดการแบบมีส่วนร่วม (participation management) จะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้บริหารต้องการอย่างชัดเจน เน้นการทำแผนและจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม อุทิศตัวหรือความผูกพันต่อ เป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความเป็นผู้นำอย่างเป็นทางการของโรงเรียน ช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว ทำหน้าที่เป็นสังฆราช (high priest) ประจำโรงเรียน ผู้นำสะท้อนคุณค่าความเชื่อและธรรมเนียมซึ่งเป็นพื้นฐานสู่ความเป็นเลิศและความเป็นไปได้ที่จะมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งหรืออ่อนแอ

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหาร หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา กระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ผู้บริหารเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีทักษะการจัดการที่ดี (good manager) มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบ มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้บริหารพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้จากการร่วมใจของผู้ร่วมงานทุกคน ใช้เทคนิควิธีการจูงใจที่ดี ผู้ตามหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม มีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสามารถในการวินิจฉัยปัญหาทางการศึกษา ใช้การโน้มนำให้เกิดความกระจ่าง (clarity) เอกฉันท์ (consensus) และความมุ่งมั่น (commitment) ผู้บริหารพยายามสร้างธรรมเนียมของโรงเรียน (build traditions) เกี่ยวกับสิ่งที่ถูกมองว่ามีคุณค่ามากที่สุดโดยศึกษาจากรุ่งเรืองในอดีต

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหาร หรือการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้บริหารจะใช้เทคนิคการดูแลผู้ตามในลักษณะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน ส่งเสริมการสื่อสารสองทาง มีการจัดการโดยวิธีการเดินดูโดยรอบ (Management by Walking around) จะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพและเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) เน้นการประสานงานที่ดี การควบคุมกลวิธีที่ดีและดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ เอาใจใส่ผู้ตามเป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อ

ความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้บริหารสร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนค้ำึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในโรงเรียน ผู้บริหารจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น มอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตามเปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆที่ท้าทายความสามารถ มีการดำเนินการนิเทศแบบคลินิก เป็นผู้มีลักษณะเป็นผู้ฟังที่ดี(Good Listener) ให้ความสำคัญแต่ละคนโดยเอาใจใส่สม่ำเสมอเหมือนของตน (Empathy) ตลอดทั้งเป็นตัวเชื่อม (bonds) นักเรียน ผู้ปกครอง และครูเข้าด้วยกัน

## 2.2 แนวคิดการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนสู่ความเป็นมืออาชีพ

การกล่าวถึงแนวทางการพัฒนาผู้บริหารในที่นี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์ให้ได้กรอบหรือประเด็นในเชิงวิชาการเพื่อใช้เป็นกรอบหรือประเด็นในการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยจะนำเอาแนวคิดของบุคคลต่างๆมากล่าวตามลำดับดังนี้

### 2.2.1 แนวคิดการพัฒนาผู้บริหาร ในทัศนะของ Daresh&Playko

Daresh&Playko,1992 (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ และคณะ ,2545)แสดงให้เห็นความสัมพันธ์สอดคล้องกันระหว่างทักษะ (Skills) และ พฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership Behavior) ดังต่อไปนี้ คือ

การพัฒนาผู้บริหารที่ยึดถือหลักการเชิงวิทยาศาสตร์ (scientific approach) เป็นไปตามทฤษฎีเชิงวิทยาศาสตร์ในระยะเริ่มแรก ซึ่งมีข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารว่า การบริหารต้องอาศัยกฎระเบียบและข้อบังคับเป็นสำคัญ งานของผู้บริหารจึงต้องให้มีความมั่นใจได้ว่าจะเป็นไปตามกฎระเบียบและข้อบังคับนั้นอย่างเป็นเหตุเป็นผล ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดนโยบายและแนวการปฏิบัติงานที่เหมาะสม มีการสั่งการจากบนลงล่าง ผู้ปฏิบัติจะมีฐานะเป็นผู้ปฏิบัติตามนโยบายและแนวทางที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้นั้น ซึ่งตามข้อตกลงเบื้องต้นนี้แสดงให้เห็นว่า ในการปฏิบัติงานนั้นจะมีทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเลือกเดียว (one best way or a single right way) เมื่อกำหนดขึ้นมาแล้วจะต้องเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะทำให้มั่นใจได้ว่า ผู้ปฏิบัติได้รับรู้ในสิ่งที่กำหนดนั้นและมีการปฏิบัติตาม ซึ่งจากกรอบแนวคิดดังกล่าวจะส่งผลต่อรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารในระยะต่างๆ ดังนี้คือ

1) ระยะเวลาก่อนประจำการ (preservice preparation) จะเน้นการเรียนรู้จากผู้ที่มีความรู้ในองค์ความรู้ ในศาสตร์ หรือข้อเท็จจริงในเชิงวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับสิ่งที่ผู้บริหารควรกระทำหรือไม่ควรกระทำ เน้นการอธิบายถึงวิธีการ (how to) เพื่อการปฏิบัติเป็นสำคัญ

2) ระยะเวลาเริ่มประจำการ (induction programs) จะเน้นการชี้แจงถึงวิธีการทำงานที่ถูกต้องที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงภายในองค์กรมากขึ้น ไม่เน้นการเรียนรู้องค์ความรู้ ศาสตร์ หรือข้อเท็จจริงในเชิงวิทยาศาสตร์มากเท่าระยะเวลาก่อนประจำการ

3) ระยะเวลาประจำการ (inservice education) เน้นให้ผู้บริหารเรียนรู้ถึงวิธีการบริหารในหน้าที่ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

การพัฒนาผู้บริหารที่ยึดหลักการเชิงมนุษยสัมพันธ์ (human relations approach) เป็นไปตามทฤษฎีเชิงพฤติกรรมเมื่อประมาณปี 1920-1960 เป็นต้นมา โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นในการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารที่สำคัญว่า 1) ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความสุข (If people are happy) หรือมีความพึงพอใจในการทำงานแล้ว พวกเขาก็จะสามารถเพิ่มผลผลิตได้ (they will be productive) 2) การปรับปรุงบรรยากาศองค์การในเชิงจิตวิทยาสังคม (psychological climate) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารพึงกระทำ ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารในระยะต่างๆ ดังนี้

1) ระยะเวลาก่อนประจำการ (preservice preparation) จะเน้นการพัฒนาทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อให้เป็นผู้บริหารที่ดีในอนาคต เวลาส่วนใหญ่จะใช้ไปกับการเสริมสร้างกระบวนการกลุ่มและทักษะส่วนบุคคล ที่สามารถจะนำไปใช้กับผู้ปฏิบัติงานได้

2) ระยะเวลาเริ่มประจำการ (induction programs) จะเน้นการพัฒนาเพื่อให้ผู้ตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลของผู้ที่จะเข้าทำงานใหม่ได้ เน้นการบริหารให้ผู้ทำงานมีความสุข ความสะดวกสบายในการทำงาน

3) ระยะเวลาประจำการ (inservice education) เน้นการพัฒนาเพื่อให้เป็นผู้บริหารที่มุ่งให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ให้รู้จักส่งเสริมความก้าวหน้าของสมาชิกโดยการมีส่วนร่วม ให้แต่ละบุคคลมีความพึงพอใจในฐานะที่เป็นมนุษย์มากกว่าจะเน้นการเสริมสร้างทักษะที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน

การพัฒนาผู้บริหารที่ยึดถือหลักการเชิงทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) มีความเชื่อหรือข้อตกลงเบื้องต้นว่า 1) หน้าที่สำคัญ (the most important) ของผู้บริหารคือ การพัฒนาความมีประสิทธิภาพขององค์กร (organizational effectiveness) 2) เชื่อว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีความสุขหรือมีความพึงพอใจในการทำงาน จะเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดผลผลิตที่ดี ถ้าพวกเขาได้

ทำงานที่มีผลผลิตภาพ มีคุณภาพหรือมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารในระยะต่างๆทำได้ ดังนี้

1) ระยะก่อนประจำการ (preservice preparation) เน้นการพัฒนาให้มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพขององค์กร เพื่อให้สามารถเป็นผู้นำ ในการกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตได้ ขณะเดียวกันก็เสริมสร้างค่านิยมในการให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ต้องทุ่มเทความพยายามทั้งเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วย

2) ระยะเริ่มประจำการ (induction programs) เน้นการเสริมสร้างวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่องจากระยะก่อนประจำการ ให้มีศักยภาพในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารจึงใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการเรียนรู้ถึงวิธีการทำงานกับผู้ปฏิบัติ เพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพและผลผลิตภาพขององค์กร

3) ระยะประจำการ (inservice education) จะเน้นการเสริมสร้างผู้บริหารให้มีความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่นหรือโดยอาศัยคนอื่น เพื่อบรรลุความมีประสิทธิภาพขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น และอาจจะเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับการสื่อสารกับผู้ปฏิบัติ หรือทักษะในการตัดสินใจร่วมกับผู้อื่น

### 2.2.2 แนวคิดในการพัฒนาผู้บริหารในทัศนะของ Hart&Bredeson

Hart&Bredeson ,1996 กล่าวถึงภาวะผู้นำในโรงเรียน (school leadership) มีการส่งผลต่อความเป็นความเชี่ยวชาญในระดับมืออาชีพ (professional expertise) ซึ่งสามารถส่งเสริมและสนับสนุนจนบรรลุตามเป้าหมายได้ดีที่สุด โดยมีลำดับขั้นดังนี้

- 1) แสดงสภาพปัญหาของความรู้ (knowing what)
- 2) ทำความเข้าใจวิธีการหาความรู้ (knowing how)
- 3) ลงมือปฏิบัติตามหลักการทางวิชาการ และ
- 4) เป็นนักปฏิบัติที่เรียนรู้หลักการ และทฤษฎีอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาที่ปฏิบัติงาน (reflection)

ซึ่งนักบริหารที่ดีมีประสิทธิภาพ (effective administrators) จะใช้กระบวนการเชิงระบบนี้คือสร้างแนวทางใหม่จากผลการปฏิบัติแล้วปรับปรุงและพัฒนาอยู่เสมอ

สำหรับการพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนในหลายๆช่วงเวลาที่ผ่านมาได้ดำเนินการจัดตามความต้องการในลักษณะโดดเด่นเป็นพิเศษตามวิธีการดังนี้คือ กำเนินถึงความแตกต่างแต่ละบุคคล สร้างสรรค์ประสบการณ์ร่วมกัน (collaborative experiences) การมองย้อนกลับหรือให้เวลาสำหรับการ ฝึกสอน

(coaching)และการสืบเสาะ (inquiry)หาสิ่งใหม่ๆอยู่เสมอ (Robertson,1998; Daresh&Playko,1992;Murphy,1992; Hallinger&Wimpelberg,1991 อ้างถึงใน Hedgpeth, 2000)

### 2.2.3 แนวคิดการพัฒนาผู้บริหารในทัศนะของอุทัย บุญประเสริฐ

อุทัย บุญประเสริฐ (2542) ได้กล่าวถึง นักวิชาชีพชั้นสูง (Professional) เป็นมืออาชีพ ควรมีลักษณะ

- 1) มีองค์ความรู้ หลักการ ทฤษฎี แบบแผนการปฏิบัติ และการค้นคว้าวิจัยในศาสตร์แห่งวิชาชีพให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ (systematic body of knowledge)
- 2) มีจริยธรรมในตนเอง จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ (code of conduct ; professional ethics)
- 3) เป็นมาตรฐานการปฏิบัติการในด้านต่างๆ แห่งวิชาชีพชั้นสูง (operation standard ;standard of practices)
- 4) มีสมาคมวิชาชีพชั้นสูงของตนเอง ทำหน้าที่ส่งเสริม พัฒนา รับรอง ออกใบอนุญาต ติดตามตรวจสอบการปฏิบัติการในวิชาชีพชั้นสูง ให้เกียรติให้การยกย่อง ให้รางวัล และดำเนินการลงโทษผู้ปฏิบัติการในวิชาชีพที่ประพฤติมิชอบ หรือขัดหลักจรรยาบรรณในวิชาชีพ (professional association)

### 2.2.4 แนวคิดการพัฒนาผู้บริหารตามกรอบความรับผิดชอบและหน้าที่ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (Institute for Development of Educational Administrators :IDEA) สังกัดกระทรวงศึกษาธิการเพื่อให้เป็นหน่วยงานจัดฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษา และพัฒนาการบริหารการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีหน้าที่และภารกิจคือ

- 1) ฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารการศึกษาทุกระดับในกระทรวงศึกษาธิการ
- 2) เป็นศูนย์กลางบริการด้านวิชาการและการบริหารการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ
- 3) ให้การส่งเสริมสนับสนุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 4) ศึกษา ค้นคว้า ทำการวิจัยทางการบริหารการศึกษา
- 5) พัฒนา แลกเปลี่ยนผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษากับหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศตาม โครงการความร่วมมือของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษากับหน่วยงานนั้นๆ

สำหรับหลักสูตรฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา แบ่งออกเป็น 4 หลักสูตรดังนี้  
 1) หลักสูตรเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา ประกอบด้วย หลักสูตรเตรียมนักบริหารการศึกษา / ผู้ช่วยฯ และ หลักสูตรเตรียมผู้บริหารสถานศึกษา / ผู้ช่วยฯ 2) หลักสูตรพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ประจำการ ประกอบด้วย หลักสูตรพัฒนานักบริหารการศึกษา / ผู้ช่วยฯ และหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา / ผู้ช่วยฯ 3) หลักสูตรฝึกอบรมเฉพาะสาขาประกอบด้วย หลักสูตรพัฒนานักบริหารงานฝึกอบรม หลักสูตรพัฒนาวิทยากร และหลักสูตรพัฒนานักบริหารการศึกษา / ผู้บริหารสถานศึกษา / ผู้ช่วยฯ ในภารกิจรับผิดชอบเฉพาะด้าน หรือความก้าวหน้าในเทคนิคการบริหารจัดการ 4) หลักสูตรสัมมนาผู้บริหารการศึกษาในระดับกระทรวง กรม กอง และสถานศึกษาประกอบด้วย หลักสูตรสัมมนาพัฒนานโยบาย และหลักสูตรสัมมนาทางวิชาการบริหารจัดการ

#### 2.2..5 แนวคิดการพัฒนาผู้บริหารสำหรับการกำกับดูแลและประเมินงานผู้บริหารโรงเรียนของ กุรุสภา

กุรุสภา (2540) สังกัดกระทรวงศึกษาธิการมีเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารศึกษากำหนดไว้ 12 มาตรฐาน คือ

ปฏิบัติการกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา มี 3 ระดับ

##### คุณภาพ

ระดับ 1 แสวงหาความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพการบริหารการศึกษาอยู่เสมอ

ระดับ 2 มีบทบาทในการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา

ระดับ 3 เป็นผู้ดำเนินการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา

ตัดสินใจปฏิบัติการต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการ พัฒนาของบุคลากร  
 ผู้เรียน และชุมชน มี 3 ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 ตัดสินใจปฏิบัติการโดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับครู ผู้เรียน และชุมชน  
 เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

ระดับ 2 ตัดสินใจปฏิบัติการโดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับครู ผู้เรียน และชุมชน  
 ทั้งงานด้านการจัดการเรียนการสอน กิจกรรมเสริมและงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกสถานศึกษา

ระดับ 3 ตัดสินใจปฏิบัติการทุกด้านในหน้าที่ผู้บริหารการศึกษา ทั้งด้านการเรียน  
 การสอน กิจกรรมเสริม ตลอดจนด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาครู  
 ผู้เรียน และชุมชน

มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ มี 3 ระดับคุณภาพ



ระดับ 1 รู้จุดเด่นจุดด้อยของผู้ร่วมงาน และแก้ไขข้อบกพร่องของผู้ร่วมงาน

ระดับ 2 แก้ไขข้อบกพร่องของผู้ร่วมงาน และส่งเสริมให้พัฒนาความสามารถให้สูงขึ้น

อยู่เสมอ

ระดับ 3 พัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถพัฒนาตนเองได้เต็มขีดความสามารถของแต่ละคน

พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง มี 3 ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 จัดทำแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของหน่วยงาน

ระดับ 2 จัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของหน่วยงาน และชุมชน

ระดับ 3 จัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่มุ่งให้เกิดผลคุ้มค่าต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังคม และสิ่งแวดล้อม

พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ มี 3

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 เลือกลือ เครื่องมือ เทคนิควิธีการต่างๆ ที่มีคุณภาพมาใช้ในการบริหารงาน ได้อย่างเหมาะสม

ระดับ 2 ใช้และพัฒนาสื่อ เครื่องมือ เทคนิควิธีการต่างๆ ที่มีคุณภาพอย่างหลากหลาย และผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม

ระดับ 3 คิดค้นผลิตสื่อ เครื่องมือ เทคนิควิธีการในการบริหารการศึกษา โดยผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม

ปฏิบัติงานขององค์กร โดยเน้นผลถาวร มี 3 ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้จริง

ระดับ 2 มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้จริง โดยผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมตรวจสอบประเมินระหว่างปฏิบัติ และปรับปรุงงานเพื่อนำไปสู่ผลจริง

ระดับ 3 มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้จริง โดยผู้ปฏิบัติงานดำเนินการเอง ตรวจสอบ ประเมินระหว่างปฏิบัติงานด้วยตนเอง และปรับปรุงงานได้เอง จนสามารถนำไปสู่ผล ได้จริงอย่างภาคภูมิใจ

รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ มี 3 ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 เป็นการรายงานผลที่เกิดจากการปฏิบัติจริง มีหลักฐานการปฏิบัติชัดเจนแสดงถึงข้อดี ข้อเสีย ผลกระทบของงานที่ได้ปฏิบัติ

ระดับ 2 เป็นการรายงานผลที่เกิดจากการปฏิบัติจริง มีรายละเอียดที่ลึกซึ้ง แสดงถึงความสำเร็จของงานที่ชื่นชมภูมิใจ นำเสนอข้อปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการในลักษณะ ต่างๆ ตามที่ได้ปฏิบัติจนเกิดผลจริง เป็นประโยชน์ต่อวงการศึกษ

ระดับ 3 เป็นการรายงานผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติจริง มีรายละเอียดที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น โดยเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงวิธีการ การปฏิบัติให้ได้ผลดีกว่าเดิมจากผลเสียและข้อจำกัดที่พบ และมีข้อเสนอแนะในการนำไปปรับใช้ในสถานะต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

ปฏิบัติคนเป็นแบบอย่างที่ดี มี 3 ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 ปฏิบัติคนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ

ระดับ 2 ปฏิบัติคนเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างสม่ำเสมอ ให้คำแนะนำ และแก้ไขข้อบกพร่องในลักษณะสร้างสรรค์ ตลอดจนสอดแทรกแบบอย่างการปฏิบัติงานที่ดีในกระบวนการบริหาร

ระดับ 3 ปฏิบัติคนเป็นแบบอย่างที่ดีจนผู้อื่นเกิดศรัทธาและปฏิบัติตามแบบอย่าง que เลือกสรรแล้วจนเป็นปกตินิสัย

ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ มี 3 ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆร่วมกับองค์กรอื่นๆและชุมชนตามที่ได้รับมอบหมายได้ครบถ้วนบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน

ระดับ 2 อาสาเข้าร่วมปฏิบัติงานในชุมชน และหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องตามความสามารถ และความถนัด

ระดับ 3 เป็นผู้ดำเนินการพัฒนาชุมชน และร่วมมือกับหน่วยงานอื่นพัฒนาการศึกษาอย่างเป็นระบบ

แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา มี 3 ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 สามารถแสวงหาและใช้ประโยชน์จากข้อมูล ข่าวสาร ที่จำเป็นต่อการบริหารเช่น ข้อมูลข่าวสารด้านเทคโนโลยี เทคนิควิธีการ นวัตกรรมในการบริหาร และข้อมูลข่าวสารทางการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ สังคม วิถีชีวิต ในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระดับโลก

ระดับ 2 สามารถรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นมาจัดเก็บอย่างเป็นระบบ และนำมาใช้ในการพัฒนางานและผู้ร่วมงานได้

ระดับ 3 สามารถนำข้อมูลข่าวสารมาใช้ในการจัดกิจกรรมการพัฒนาได้เป็นปกติวิสัยและสามารถให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ร่วมงาน หน่วยงาน และชุมชนได้อย่างเป็นระบบ

เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ มี 3 ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 เป็นผู้นำการพัฒนาที่ดี

ระดับ 2 ปฏิบัติงานเป็นแบบอย่าง ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน

ระดับ 3 ร่วมกันสร้างแนวทางหรือวัฒนธรรมการทำงานที่ดีขององค์กร

สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ มี 3 ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 ตระหนักในปัญหาและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงรอบด้าน

ระดับ 2 เตรียมวางแผนแก้ปัญหา วางแผนการเปลี่ยนแปลง และปรับกิจกรรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์รอบด้าน

ระดับ 3 ดำเนินกิจกรรมขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

### 2.2.6 แนวคิดการพัฒนาผู้บริหารของสำนักงานโครงการพิเศษ

สำนักงานโครงการพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545) โดยเริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2544 ได้กำหนดแนวการประเมินบุคลากรต้นแบบปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้และคัดเลือกบุคลากรต้นแบบรางวัลครูเกียรติยศ (Teacher Awards) สายงานบริหารสถานศึกษา ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีเจตนารมณ์ที่จะยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรต้นแบบการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ที่มีรูปแบบการจัดการกระบวนการเรียนรู้และสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ที่เป็นแบบอย่าง มีผลงานเด่นและประสบความสำเร็จ สามารถขยายเครือข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้ปรากฏต่อสาธารณชน โดยมีคณะกรรมการประเมินตั้งแต่ระดับอำเภอ และระดับจังหวัดประเมินผู้บริหารสถานศึกษา มีเกณฑ์การประเมินประกอบด้วย 2 ส่วนคะแนนเต็ม 100 คะแนนคือ

ส่วนที่ 1 ด้านการบริหารจัดการ คะแนนเต็ม 60 คะแนนประกอบด้วย

- 1) คุณลักษณะผู้บริหาร
- 2) การจัดการ
- 3) แผนงานของโรงเรียน
- 4) การพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้
- 5) การให้ขวัญกำลังใจ
- 6) การจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียน
- 7) การมีส่วนร่วมของชุมชน
- 8) การรายงานผล

ส่วนที่ 2 ด้านผลการจัดการเรียนรู้ คะแนนเต็ม 40 คะแนน ประกอบด้วย

- 1) บทบาทนักเรียน

- 2) ความสามารถในการเรียนรู้
- 3) คุณลักษณะที่พึงประสงค์
- 4) สุขภาพจิตและสุขภาพกาย

เกณฑ์การตัดสิน บุคลากรต้นแบบปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้สายงานบริหารสถานศึกษา ที่ผ่านการประเมินทั้ง 2 ส่วนมีคะแนนรวมกันไม่น้อยกว่า 87.50 คะแนน

### 2.2.7 แนวทางการพัฒนาผู้บริหารตามทัศนะของวิโรจน์ สารรัตนะ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545) แสดงให้เห็นถึงกระบวนการทางวิชาชีพของผู้บริหารใหม่ใน โรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นระยะต่าง ๆ ดังนี้

ระยะที่ 1 ระยะสะสม (accumulation) ในความรู้ ประสบการณ์และผลงาน ก่อนการเข้าสู่ กระบวนการคัดเลือกเป็นผู้บริหาร โดยการศึกษาด้วยตนเอง การทุ่มเททำงานในหลายด้าน การเรียนรู้ จากผู้บริหารหรือจากเพื่อนร่วมงาน และความพยายามแสดงบทบาทเป็นผู้นำในการจัดกิจกรรม ความ พยายามเข้าสู่ตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหาร หรือการรักษาการในตำแหน่งผู้บริหาร และความพยายามในการ สร้างผลงานให้เป็นที่ยอมรับและไว้วางใจ

ระยะที่ 2 ระยะเข้าสู่กระบวนการคัดเลือก (process of recruitment) ด้วยความมั่นใจใน ความรู้ความสามารถทางวิชาการ ประสบการณ์ ผลงาน คุณลักษณะส่วนตัว ความไว้วางใจกับกระบวนการ คัดเลือกกว่าเป็นไปอย่างโปร่งใสปราศจากระบบเส้นสายหรือระบบอุปถัมภ์ เนื่องจากส่วนหนึ่งของ กระบวนการคัดเลือกได้ใช้วิธีการสอบ และด้วยความมั่นใจในความพร้อมในฐานะทางการเงินของ ครอบครัว การที่จะต้องห่างไกลครอบครัว และการที่จะเผชิญกับปัญหาและสิ่งท้าทายใหม่ๆ

ระยะที่ 3 ระยะเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ด้วยความคาดหวังสูง (high job expectation) เป็นความ คาดหวังว่าจะทำอะไรได้ดีกว่าผู้บริหารเก่าๆที่เคยประสบมา เป็นความคาดหวังที่จะไม่ทำอะไรในสิ่งที่ ไม่ควรทำ คาดหวังที่จะทำอะไรให้บรรลุความสำเร็จ คาดหวังที่จะใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ เป็นความคาดหวังที่จะสร้างสิ่งใหม่ๆให้เกิดขึ้นในโรงเรียนและเป็นความคาดหวังที่จะให้เกิดผล งานเป็นที่ยอมรับจนได้รับการสนับสนุนและช่วยเหลือจากชุมชนและองค์กรต่างๆ

ระยะที่ 4 ระยะปฏิบัติการและเผชิญความเป็นจริง (real world of work life) เป็นระยะที่ได้ ใช้ความพยายามเพื่อให้บรรลุผลตามที่คาดหวังอย่างเต็มที่ เป็นระยะของการทุ่มเทความพยายามและ ทำงานหนัก ทั้งด้านที่เกี่ยวกับคน เงิน งาน เทคโนโลยี และวัฒนธรรมซึ่งต่างต้องการการปรับปรุงและ พัฒนาทั้งสิ้นแต่ด้วยความขาดแคลนในทรัพยากรทางการบริหาร โดยเฉพาะด้านงบประมาณและ บุคลากร (กรณีบุคลากรมีปัญหาทั้งด้านปริมาณและด้านคุณภาพ) แม้จะพยายามแสวงหาความร่วมมือ

จากฝ่ายต่างๆ ในชุมชนแต่ก็ช่วยไม่มากนักเพราะโดยบริบททางเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนก็แทบจะช่วยเหลือตนเองไม่ได้อยู่แล้วและการสนับสนุนจากภาครัฐในบางเรื่องบางกรณีมีความล่าช้าและไม่เพียงพอ จึงยากที่จะพัฒนาสู่มาตรฐานซึ่งพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ ยังไม่สามารถบริหารงานให้บรรลุผลตามที่คาดหวังไว้ ด้วยสาเหตุต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น

ระยะที่ 5 ระยะเข้าสู่ทางสองแพร่ง (deal with continuum choices) ระหว่างชี้ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพกับชี้ผู้บริหารที่ยอมจำนนต่ออุปสรรคปัญหาแล้ววางเฉย ประเด็นนี้เป็นผลสืบเนื่องจากระยะที่ 2 และเป็นผลการวิเคราะห์จากทฤษฎีการจูงใจซึ่งทีมผู้วิจัยเห็นว่า หากสิ่งๆ ที่ผู้บริหารใหม่ทำแล้วประสบผลสำเร็จได้มากขึ้นได้รับการส่งเสริม สนับสนุนที่มากขึ้น ไม่ถูกปล่อยปละละเลยตามยถากรรมผู้บริหารใหม่นั้นก็จะมีแรงจูงใจ พัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพต่อไปได้ หากยังไม่สามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวังหรือที่ควรจะเป็นและมีที่ทำได้ยาก อาจเนื่องจากขาดแคลนงบประมาณและบุคลากร ตลอดจนขนาดการสนับสนุนอย่างรวดเร็วและจริงจัง ผู้บริหารใหม่จะเกิดความเครียด และขาดแรงจูงใจในการทำงาน จนเกิดสภาวะลดความคาดหวังลง หรือหากถึงระดับที่เลวร้ายคือ การยอมจำนนต่ออุปสรรคปัญหา ปล่อยให้ไปเป็นไปตามยถากรรมขณะเดียวกันก็จะแสวงหาช่องทางหรือโอกาสที่จะโยกย้ายไปสู่โรงเรียนอื่นที่มีสภาพดีกว่า

### 2.2.8 แนวทางการพัฒนาผู้บริหารตามทัศนะของ Dempster

Dempster (2001) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนโดยหลักความสมดุลที่เหมาะสมลงตัว (The Professional Development of School Principals: a fine balance) สำหรับกรอบความคิดการพัฒนาวิชาชีพ ได้พัฒนาและปรับปรุงเพื่อการพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษา โดยมีพื้นฐานหลักการจากทฤษฎีการพัฒนาทางสังคม (paradigms of social theory) ของ Burrell's and Morgan's (1979) ซึ่งทฤษฎีนี้ใช้องค์ประกอบหลัก 2 ประการทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมและอธิบาย (define) สำหรับ 4 เป้าหมาย (orientations) ของการพัฒนาวิชาชีพ ดังนี้ คือ: System Restructuring, System Maintenance, Professional Sustenance and Professional Transformation.

สำหรับมุม/แกนในแนวนอนและแนวตั้งได้อธิบายถึงการเคลื่อนตัวต่อเนื่องเป็น 2 ลักษณะ คือ แกนแนวนอน (x-axis) แสดงถึง การแสดงออกของคน (human activity) ระหว่างคนเป็นศูนย์กลาง (people focus) และระบบเป็นศูนย์กลาง (system focus) และแกนแนวตั้ง (y-axis) แสดงถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลง (views of change) ใน 2 ลักษณะคือ การจำลองหรือสร้างใหม่ (reproduction/duplicate) และ สร้างระบบใหม่ลักษณะเฉพาะ (reconstruction/rebuild)

A System Maintenance (การรักษาระบบ การบำรุงรักษาระบบ) เพื่อเป็นการรักษาแบบ  
สำหรับการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องเรียนรู้เกี่ยวกับ

- 1) มีสมรรถภาพหรือความสามารถในด้านภาวะผู้นำและทักษะการจัดการ (leadership and management skills)
- 2) สามารถเชื่อมโยงนโยบายทางการศึกษาและสอดคล้องกับความสำคัญและความจำเป็นของหน่วยงาน กลาง
- 3) เน้นการจัดการตามอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียน (school leadership)

A System Restructuring (การก่อสร้างหรือประกอบชิ้นใหม่ของระบบ)

การสร้างองค์ประกอบใหม่ของระบบเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ เป็นงานทั้งด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดทั้งในส่วนนโยบาย ค่านิยม ระบบแผนงานและวัตถุประสงค์ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้คือ

- 1) วิธีการพัฒนา (How to) ค่านิยมและทัศนคติร่วมกับผู้ปกครอง
- 2) วิธีการ (how to make changes) ปรับเปลี่ยน โครงสร้างและงานของ โรงเรียนที่มีผลต่อระบบงานโดยตรง
- 3) วิธีการทำงาน (how to work) ในระบบที่เด่นๆ โดยได้ผลงานที่เหมาะสมกับงบประมาณ
- 4) วิธีการเก็บและใช้ระบบในการจัดการข้อมูลอย่างเหมาะสม

A Professional Sustenance ( การคงสภาพของวิชาชีพ) เป็นการค้นหาบุคคลและสะสมความต้องการในการพัฒนาวิชาชีพตามความต้องการของ นักเรียน ครู และผู้ปกครอง โดยเฉพาะการดำรงอยู่ของค่านิยม สำหรับวิชาชีพ โดยหลักการผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆต่อไปนี้

- 1) เน้นถึงข้อมูลหรือสนใจสภาพปฏิบัติจริงและภาวะผู้นำใน โรงเรียน (school leadership) ที่เกิดขึ้น
- 2) มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหาร โรงเรียน
- 3) เป็นไปตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

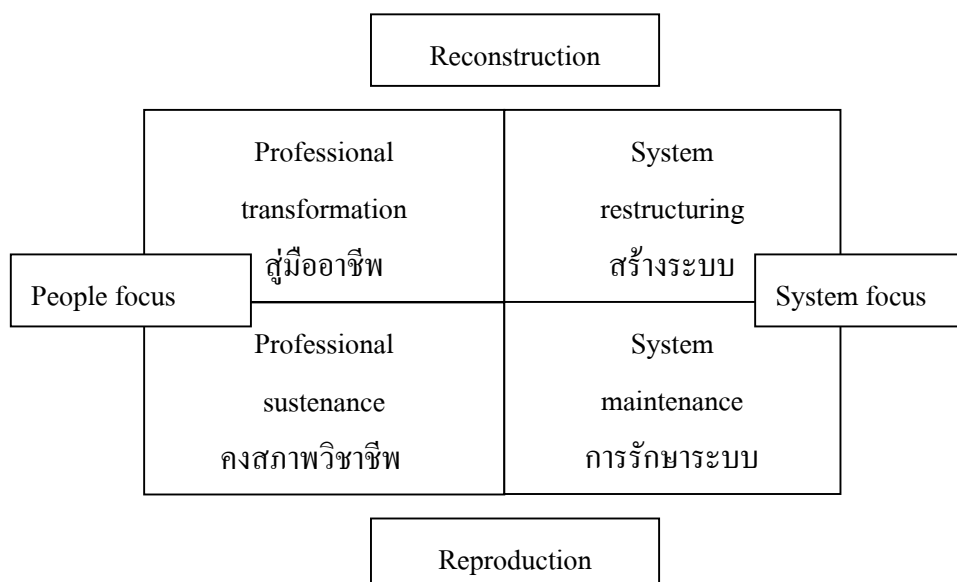
A Professional Transformation (การเปลี่ยนแปลงเป็นวิชาชีพ)

การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหาร โรงเรียนที่มุ่งสู่สังคม สถาบัน และบุคคล จากการปฏิบัติจริง โดยเฉพาะได้แนวทางมอบหมายงานแก่บุคลากร (empower staff) และการพัฒนานุเคราะห์ (people focused

change) แผนงานพัฒนาวิชาชีพเพื่อการเปลี่ยนแปลงนี้ ผู้บริหารโรงเรียนควรรู้วิธีการทำงานร่วมกับทีมงานดังนี้

- 1) รับผิดชอบ (รับรอง/ยืนยัน) (undertake) จากสังคม ระบบ และการวิเคราะห์ประเมิน องค์กร (organizational critique)
- 2) ได้รับการยอมรับในภาวะผู้นำและการจัดการ โรงเรียน
- 3) การสังเคราะห์และปรับเปลี่ยนบุคคลตามหลักวิชาชีพที่เหมาะสม
- 4) สร้างระบบบริหารจัดการโรงเรียนในแนวทางที่เหมาะสม

รายละเอียดกรอบความคิด ดังแผนภาพ



ภาพที่ 1 แนวทางการพัฒนาผู้บริหารตามทัศนะของ Dempster

ในปัจจุบันแนวโน้มของโลกอยู่ในยุคของการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน ซึ่งนับวันจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น และในฐานะที่ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลก จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการพัฒนาผู้นำของสังคมไทยมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นผู้นำที่มีความพร้อมที่จะรับมือกับภาวะการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันในระดับต่างๆ โดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีความเหมาะสมอย่างยิ่ง ที่จะช่วยนำพาประเทศให้รอดพ้นวิกฤติต่างๆ เหล่านี้ได้

เป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากการศึกษาและงานวิจัยจำนวนมากในสองทศวรรษที่ผ่านมา ทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ทหาร สถาบันการศึกษา และองค์กรอื่นๆ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดแบบหนึ่ง ในภาวะที่สังคมมีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันสูง ประเวศ วะสี (2541) ได้วิเคราะห์สภาพปัญหาของการศึกษาไทยดังนี้ คือ การศึกษาที่ไม่สามารถเตรียมคนไทยให้สามารถเผชิญกับยุคสมัยของการเปลี่ยนแปลง ปัญหาการศึกษาไทยในภาพใหญ่คือการไม่สามารถเตรียมคนไทยให้สามารถเผชิญกับยุคสมัยแห่งการเปลี่ยนแปลง ทำให้สังคมไทยอ่อนแอขัดแย้ง ทำลายตัวเอง และวิกฤติ สังคมไทยรับเอาทฤษฎีวิวัฒนิยมมาเป็นทิศทางในการพัฒนา ทำให้โลกะโมหะ โทสะ อันเป็นอกุศลมูลแล่นสูงขึ้นแทนที่จะเป็นปัญญาหรือกุศลมูล ทั้งหมดเชื่อมโยงกันเป็นโครงสร้างอันใหญ่หนักหนาสาหัสสาครรจ์ที่ครอบงำสังคมไทยไว้ไม่ให้มีสติ ปัญญาเพียงพอ จึงยังคงใช้ทรรชนะเก่า จิตสำนึกเก่า และทักษะเก่า ในสถานการณ์ใหม่ ในวัฒนธรรมอำนาจ มีการเรียนรู้น้อย คนมีอำนาจก็ใช้อำนาจสั่งไปเลยโดยไม่ต้องใช้ความรู้ คนไม่มีอำนาจก็รับทำตามคำสั่งโดยไม่ต้องเรียนรู้ สังคมอำนาจนิยมมีการเรียนรู้น้อย เมื่อมีการเรียนรู้ก็ไม่ได้เกิดปัญญาพอ เมื่อปัญญาไม่พอก็แก้ปัญหาไม่ได้ และนำไปสู่ภาวะวิกฤติ เมื่อพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ประกาศใช้ตั้งแต่วันที่ 1 สิงหาคม 2542 เป็นต้นมานั้น นับว่ามีการเปลี่ยนแปลงในวงการการศึกษาไทยมาก โดยเฉพาะในระดับโรงเรียนได้รับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ตามมาตรา 39 รวมทั้ง ตามมาตรา 53 ระบุไว้ว่าให้มีองค์กรวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา มีอำนาจหน้าที่กำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ กำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนา วิชาชีพซึ่งจากแนวคิดสภาพปัญหาและการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาในระดับต่างๆ และในโรงเรียนที่กล่าวมาแล้วนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเหมาะสมอย่างยิ่ง เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ที่มุ่งเน้นภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังเพื่อนร่วมงาน มีเป้าหมายอย่างชัดเจน เป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้ตามยอมรับ เชื่อมั่นศรัทธา และภาคภูมิใจในตัวผู้นำ (Idealized influence) ผู้นำจะเห็นคุณค่าและศักยภาพของผู้ตาม จึงมีการมอบหมายงาน มีการกระจายอำนาจ มีการพัฒนาความสามารถผู้ร่วมงานเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ และได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ (Individualized consideration) ผู้นำมีการจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน เห็นความหมายและคุณค่าของงาน (Inspirational motivation) และผู้นำจะชักนำให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจตนเองไปสู่อุดมการณ์เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุสู่ธรรมแห่งตน (Self-actualization) และความเป็น



อยู่ที่ดี (Well-being) ทั้งของตนเอง ผู้อื่น องค์กร และของสังคม ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพผู้บริหารโรงเรียนจนกลายเป็นผู้บริหารมืออาชีพในลำดับต่อไป

ตารางที่ 1 องค์กรประกอบความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

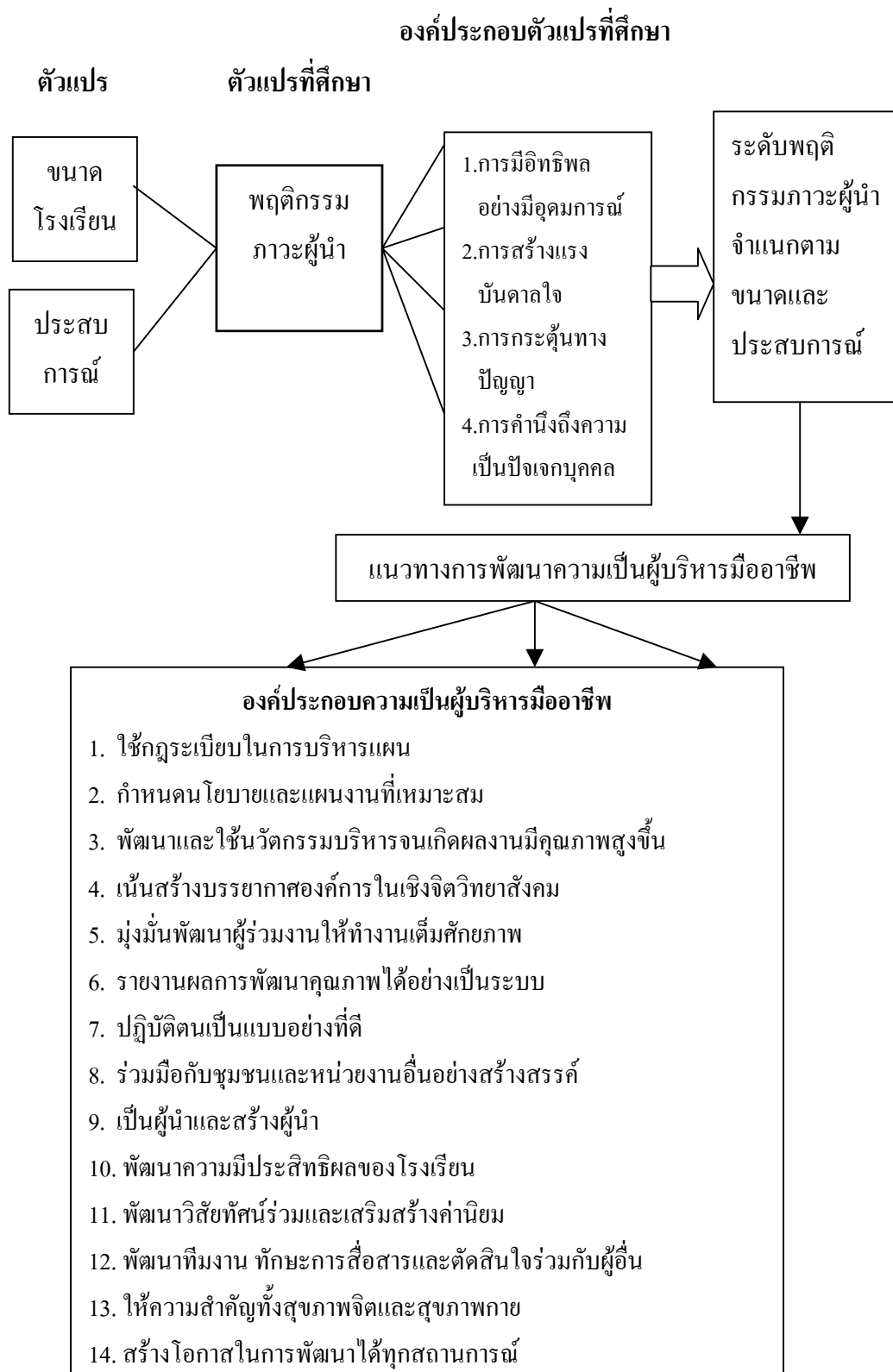
แนวทางการพัฒนา ผู้บริหาร	Daresh&Playko 1992	คุรุสภา 2540	Teacher Award 2544	วิโรจน์ 2545
1.การใช้กฎระเบียบในการบริหาร วางแผน	/		/	/
2.กำหนดนโยบายและแผนงานที่ เหมาะสม	/	/	/	
3.พัฒนาและใช้นวัตกรรมบริหารจนเกิดผลงาน มีคุณภาพสูงขึ้น	/	/		/
4.เน้นสร้างบรรยากาศขององค์กรในเชิงจิตวิทยา สังคม	/		/	/
5.มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้ทำงานเต็มศักยภาพ	/	/	/	/
6.รายงานผลการพัฒนาคุณภาพได้อย่างเป็น ระบบ		/	/	/
7.ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี		/	/	
8.ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้าง สรรค์	/	/	/	/
9.เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ	/	/	/	
10.พัฒนาความมีประสิทธิผลของโรงเรียน	/			/
11.พัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมและเสริมสร้างค่านิยม	/			
12.พัฒนาทีมงาน ทักษะการสื่อสารและการตัด สินใจร่วมกับผู้อื่น	/	/	/	/
13.ให้ความสำคัญทั้งสุขภาพจิตและสุขภาพกาย	/	/	/	/
14.สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์				

สรุปจากที่กล่าวมาทั้งหมด ผู้วิจัยได้กำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพที่คำนึงถึงความครอบคลุมในทัศนะของนักวิชาการและองค์ประกอบต่างๆดังกล่าวข้างต้นได้จำนวน 14 ประเด็นเพื่อใช้เป็นกรอบหรือแนวในการวิจัยครั้งนี้คือ

- 1) การใช้กฎระเบียบในการบริหาร วางแผน
- 2) กำหนดนโยบายและแผนงานที่เหมาะสม
- 3) พัฒนาและใช้นวัตกรรมบริหารจนเกิดผลงานมีคุณภาพสูงขึ้น
- 4) เน้นสร้างบรรยากาศองค์การในเชิงจิตวิทยาสังคม
- 5) มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้ทำงานเต็มศักยภาพ
- 6) รายงานผลการพัฒนาคุณภาพได้อย่างเป็นระบบ
- 7) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- 8) ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์
- 9) เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ
- 10) พัฒนาความมีประสิทธิผลของโรงเรียน
- 11) พัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมและเสริมสร้างค่านิยม
- 12) พัฒนาทีมงาน ทักษะการสื่อสารและการตัดสินใจร่วมกับผู้อื่น
- 13) ให้ความสำคัญทั้งสุขภาพจิตและสุขภาพกาย
- 14) สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

### 2.3 กรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย

สำหรับประเด็นที่จะศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประกอบด้วย 4 ประเด็น และแนวทางการพัฒนาสู่มืออาชีพมี 14 ประเด็น ซึ่งประเด็นต่างๆเหล่านี้ผู้วิจัยจะนำไปเป็นกรอบการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 1 โดยวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 และเพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับการวิจัยระยะที่ 2 ด้วยวิธีการจัดสัมมนาแบบกลุ่ม (focus group discussion) เพื่อให้ได้แนวทางในการพัฒนาผู้บริหาร เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 ซึ่งกรอบแนวคิดการวิจัยดังกล่าวแสดงภาพประกอบได้ดังนี้



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ได้จำแนกออกเป็น 2 ระยะ ระยะแรกมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จและประเด็นการพัฒนาผู้ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ โดยใช้ระเบียบวิธีแบบผสม (Mixed Methods) ระหว่างการวิจัยเชิงสำรวจ (survey study) และการศึกษาเฉพาะกรณี (Case study) และระยะที่ 2 เป็นการนำเอาข้อมูลสารสนเทศจากการวิจัยระยะที่ 1 มาเพื่อพิจารณาเป็นแนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ผู้วิจัยจะกล่าวถึงวิธีดำเนินการในแต่ละกรณีดังกล่าวข้างต้นตามลำดับดังนี้

#### 3.1 การวิจัยเชิงสำรวจ (survey study)

##### 3.1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

###### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เป็นบุคลากรต้นแบบปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้รางวัลครูเกียรติยศ (Teacher Awards) สายงานบริหารสถานศึกษา ตั้งแต่ระดับอำเภอขึ้นไปและรางวัลดีเด่นด้านการบริหารโรงเรียนอื่นๆ ในช่วงปี พ.ศ.2544-2546 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รวมทั้งสิ้น 1,932 คน

###### กลุ่มตัวอย่าง

1) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยสำรวจ (Survey Study) ครั้งนี้ เป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีผลงานดีเด่นสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ได้รับเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนกลุ่มประชากรด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นชนิดสัดส่วน (Proportional Stratified Sampling) (วิญญา วิศาลาภรณ์, 2540) โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) ได้จำนวน 331 คน โดยใช้สูตรคำนวณของ yamane (1967) ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.95 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยครั้งนี้เสนอไว้ในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามกลุ่มจังหวัด

ที่	กลุ่มจังหวัด	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	จังหวัดอุดรธานี หนองคาย เลย ขอนแก่น สกลนคร และหนองบัวลำภู	600	103
2	จังหวัดอุบลราชธานี ร้อยเอ็ด มหาสารคาม นครพนม กาฬสินธุ์ ยโสธร มุกดาหาร อำนาจเจริญ	672	115
3	จังหวัดนครราชสีมา ชัยภูมิ บุรีรัมย์ สุรินทร์ และศรีสะเกษ	660	113
	รวม	1,932	331

### 3.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยนำเสนอลักษณะของเครื่องมือ การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ตามลำดับดังนี้

1) **ลักษณะของเครื่องมือ** เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 2 ชุด คือ เป็นแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยอาศัยกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 โดยพิจารณาเครื่องมือที่มีผู้วิจัยมาก่อน และคำนึงถึงความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะที่กำหนดไว้ในบทที่ 1

แบบสอบถาม จำแนกออกเป็น 3 ตอนดังนี้

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง เป็นแบบตรวจสอบรายการและแบบเติมข้อความในช่องว่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งทางการบริหาร ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ตัวแบบความเป็นผู้นำในการบริหารงาน ที่ปรึกษา/พี่เลี้ยง และขนาดโรงเรียน

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ เป็นแบบมาตราประเมินค่า (rating scale) 5 ระดับคือ บ่อยมาก บ่อย บางครั้ง นานๆ ครั้ง และไม่เคยปฏิบัติ โดยจัดเรียงเนื้อหา ข้อคำถาม ตามลำดับขององค์ประกอบที่นำมาศึกษามีจำนวน 44 ข้อ ดังนี้

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

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียน โดยใช้ Q-sort technique ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกระดับความสำคัญแบ่งเป็น 5 ระดับคือ มีความสำคัญมากที่สุด มีความสำคัญมาก มีความสำคัญปานกลาง มีความสำคัญน้อย และมีความสำคัญน้อยที่สุด จากประเด็นการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ จำนวน 14 รายการ ดังนี้

- 1) กำหนดนโยบายและแผนงานที่เหมาะสม
  - 2) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
  - 3) มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้ทำงานเต็มศักยภาพ
  - 4) เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ
  - 5) ใช้กฎระเบียบในการบริหาร วางแผนงาน
  - 6) เน้นสร้างบรรยากาศองค์การในเชิงจิตวิทยาสังคม
  - 7) พัฒนาและใช้นวัตกรรมทางการบริหาร จนเกิดผลงานมีคุณภาพสูงขึ้น
  - 8) ทำงานร่วมกับชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียนอย่างสร้างสรรค์
  - 9) พัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียน
  - 10) พัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมและเสริมสร้างค่านิยม
  - 11) พัฒนาทีมงานทักษะการสื่อสารและการตัดสินใจร่วมกับผู้อื่น
  - 12) รายงานผลการพัฒนาคุณภาพได้อย่างเป็นระบบ
  - 13) สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์
  - 14) ให้ความสำคัญทั้งสุขภาพจิตและสุขภาพกาย
- 2) การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ**

การสร้างแบบสอบถามตามลักษณะที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาแบบสอบถามให้เป็นไปตามหลักวิชาการที่ถูกต้อง และมีคุณภาพในด้านความตรงทั้งในเชิงเนื้อหา (content validity) เชิงโครงสร้าง (structure validity) และความเที่ยง (reliability) ดังนี้

#### **การตรวจสอบความตรง (validity)**

1) การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) นั้น ใช้เทคนิค IOC (index of item - objective congruence) หรือดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ แล้วคัดเลือกข้อที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปมาทดลองใช้ (สุวิมล ติरणันท์, 2543) โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ราย (ดูรายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ภาคผนวก) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาว่า ข้อความเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำและข้อคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบเฉพาะที่นำมาศึกษา 4 ด้านนั้น เป็นข้อคำถามที่ตรงกับสิ่งที่ต้องการศึกษา มีความถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหาเชิงทฤษฎีที่ได้ศึกษาวิเคราะห์และกำหนดไว้เป็นนิยามศัพท์เฉพาะหรือไม่ ซึ่งค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์

ของแบบสอบถามที่ใช้วิจัยในครั้งนี้อยู่ระหว่าง 0.80-1.00 และตรวจสอบการใช้ถ้อยคำภาษามีความเหมาะสมและสื่อความหมายที่ตรงกับสิ่งที่ต้องการจะสอบถาม

2) การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (structure validity) นั้นใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) เนื่องจากได้กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตกับตัวแปรแฝงไว้ก่อนแล้ว นั่นคือ ตัวแปรสังเกตจะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเฉพาะกับตัวองค์ประกอบเองเท่านั้น (Bollen, 1989) ในการตัดสินใจจะเลือกด้านที่มีน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติไว้ก่อน และพิจารณาข้อที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า 0.3 เป็นข้อที่ถือว่าใช้ได้โดยนำเสนอในบทที่ 4

การตรวจสอบความเที่ยง (reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 5 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ( $\alpha$ ) ของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.944 และจากการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริงจำนวน 323 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของแบบสอบถามเท่ากับ 0.953 ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามการวิจัย

ที่	พฤติกรรมภาวะผู้นำ	ค่าความเที่ยง	
		การทดลองใช้ (n=30)	กลุ่มตัวอย่าง (n=323)
1	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	0.840	0.883
2	การสร้างแรงบันดาลใจ	0.778	0.872
3	การกระตุ้นทางปัญญา	0.823	0.830
4	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	0.832	0.851
	รวม	0.944	0.953

### 3.1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1) ขอนหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากประธาน โครงการปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อขออนุญาตและขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือใน 3 กลุ่มจังหวัดที่สุ่มมา แจ้งให้ผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

2) ส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือ และความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามส่งถึงผู้บริหาร โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างและส่งทางไปรษณีย์โดยขอความอนุเคราะห์ให้ตอบกลับภายใน 20 วัน ในกรณีไม่ได้รับตอบกลับคืน ผู้วิจัยได้ติดตามทวงถามทางไปรษณีย์ และทางโทรศัพท์โดยขอความอนุเคราะห์ให้ส่งกลับคืนภายใน 1 สัปดาห์ อีกครั้งหนึ่ง และได้รับแบบสอบถามมีความสมบูรณ์คืนมาจำนวน 323 ชุด จากจำนวนที่ส่งไป 331 ชุดคิดเป็น ร้อยละ 97.58

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการกระทำข้อมูลโดยโปรแกรม SPSS for Windows และ LISREL เพื่อหาค่าสถิติต่างๆ ดังนี้

#### สถิติบรรยาย

- 1) การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
- 2) การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้และความโด่ง สำหรับการวิเคราะห์ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำ และระดับความสำคัญประเด็นการพัฒนาวิชาชีพที่นำมาศึกษา

#### สถิติอ้างอิง

1) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) เนื่องจากได้กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตกับตัวแปรแฝงก่อนแล้ว นั่นคือตัวแปรสังเกตจะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเฉพาะกับตัวองค์ประกอบเท่านั้น (Bollen,1989 ) ในการตัดสินใจ จะเลือกข้อที่มีน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ที่มีนัยสำคัญไว้ก่อน เพื่อศึกษาว่าองค์ประกอบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญเป็นจริงตามข้อมูลเชิงประจักษ์

2) การเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำ ใช้สถิติทดสอบที (t-test) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างโรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดใหญ่ และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way anova) ใช้สถิติทดสอบเอฟเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสมการณ์ต่างกัน และการเปรียบเทียบภายหลังแบบเป็นคู่ (pairwise comparison) เพื่อตรวจสอบค่าเฉลี่ยที่แตกต่างจากค่าเฉลี่ยตัวอื่น กรณี



พบว่ามีความแตกต่างอย่างน้อย 1 คู่ ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทำการทดสอบด้วยวิธีของดันเนต ซี (Dunnett C method) หรือวิธีการ เชฟเฟ (Scheffe' method)

### 3.1.5 การแปลผลข้อมูล

การแปลความหมายของค่าสถิติพื้นฐานต่าง ๆ ได้แก่ ค่าเฉลี่ยของคะแนนองค์ประกอบที่ศึกษา ในกรณีวัดระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำ ใช้เกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้ (สุวิมล ตีรกานันท์, 2542)

3.51 – 4.00	หมายถึง	แสดงพฤติกรรมบ่อยมาก
2.51 – 3.50	หมายถึง	แสดงพฤติกรรมบ่อย
1.51 – 2.50	หมายถึง	แสดงพฤติกรรมบางครั้ง
0.51 – 1.50	หมายถึง	แสดงพฤติกรรมนานๆครั้ง
0.00 – 0.50	หมายถึง	ไม่เคยแสดงพฤติกรรม

ในกรณีวัดระดับความสำคัญประเด็นการพัฒนาวิชาชีพ ใช้เกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้ (สุวิมล ตีรกานันท์, 2542)

4.51 – 5.00	หมายถึง	มีความสำคัญในระดับมากที่สุด
3.51 – 4.50	หมายถึง	มีความสำคัญในระดับมาก
2.51 – 3.50	หมายถึง	มีความสำคัญในระดับปานกลาง
1.51 – 2.50	หมายถึง	มีความสำคัญในระดับน้อย
1.00 – 1.50	หมายถึง	มีความสำคัญในระดับน้อยที่สุด

### 3.2 การวิจัยเฉพาะกรณี (Case study)

1) กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study) เป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลงานดีเด่นสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในปีการศึกษา 2547 เป็นโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียนไม่เกิน 300 คน) และขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียนเกินกว่า 300 คนขึ้นไป) ขนาดละ 3 โรงเรียน รวม 6 แห่งได้มาโดยเลือกแบบเจาะจง

2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้เป็นแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพตามกรอบการศึกษาวิจัยดังกล่าวมาแล้ว

3) การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพในเชิงพรรณนา สรุปตามประเด็นต่างๆและตามขนาดของโรงเรียนคือขนาดเล็กและขนาดใหญ่

### 3.3 การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

การสนทนากลุ่มเพื่อศึกษาและหาแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพได้ กำหนดกลุ่มเป้าหมายคือ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารโรงเรียน รวมทั้งสิ้น 12 คน (รายชื่อในภาคผนวก) ซึ่งได้จัดสนทนากลุ่มในวันที่ 14 มกราคม 2548 ณ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น และได้รับความร่วมมือจาก นักศึกษาระดับปริญญาโทสาขาวิชาการบริหารการศึกษาทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยนักวิจัยในการจัดบันทึกผลการสนทนากลุ่มให้ครอบคลุมประเด็นการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนอย่างครบถ้วนสมบูรณ์

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รวมทั้งเสนอแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกตามระยะของการวิจัย 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยระยะที่ 1

##### ผลการศึกษาจากการวิจัยเชิงสำรวจ (survey)

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะของกลุ่มตัวอย่างและลักษณะการแจกแจงตัวแปร

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

**ตอนที่ 4** ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับของพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

**ตอนที่ 5** ผลการวิเคราะห์ประเด็นการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

##### ผลการวิจัยจากกรณีศึกษา (case study)

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยระยะที่ 2

##### 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยระยะที่ 1

เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความสะดวกและมีความเข้าใจมากขึ้น ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์แทนสถิติและตัวแปรต่างๆ ในการนำเสนอ ดังนี้

###### 1) สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร

CL	หมายถึง	พฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
IM	หมายถึง	พฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
IS	หมายถึง	พฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญา
IC	หมายถึง	พฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
PRO	หมายถึง	การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

## 2) สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

$\bar{X}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (mean)
S.D.	หมายถึง	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)
SKEW	หมายถึง	ค่าความเบ้ (skewness)
KUR	หมายถึง	ค่าความโด่ง (kurtosis)
$R^2$	หมายถึง	ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (squared multiple correlation) หรือ ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
$\chi^2$	หมายถึง	ค่าสถิติ ไค-สแควร์ (chi-square)
df	หมายถึง	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (degree of freedom)
P	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
GFI	หมายถึง	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (goodness of fit index)
AGFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแล้ว (adjusted goodness of fit index)
RMSEA	หมายถึง	ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (root mean square error of approximation)
SRMR	หมายถึง	ค่ารากที่สองของเศษเหลือที่ทำให้เป็นค่ามาตรฐาน (standardized root mean square residual)
CN	หมายถึง	ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤติ (critical N)
SS	หมายถึง	sum of squares
MS	หมายถึง	mean square
t	หมายถึง	ค่าสถิติทดสอบที (t-test)
F	หมายถึง	ค่าสถิติทดสอบเอฟ (F-test)

## 4.1.1 ผลการศึกษาจากการวิจัยเชิงสำรวจ (survey)

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะของกลุ่มตัวอย่างและลักษณะการแจกแจงตัวแปร

การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือจากโรงเรียน 323 แห่ง โดยข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งทางการบริหาร ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ตัวแบบความเป็นผู้นำในการบริหารงาน ที่ปรึกษา/พี่เลี้ยง และขนาดโรงเรียน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

กลุ่มตัวอย่างที่เก็บข้อมูลทั้งหมดมีจำนวน 323 คน เป็นเพศชายจำนวน 295 คน หรือร้อยละ 91.30 เป็นเพศหญิงจำนวน 28 คน หรือร้อยละ 8.70 และส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 41-50 ปี ร้อยละ 57.60 รองลงมาคือ ช่วงอายุ 51-60 ปี ช่วงอายุ 31-40 ปี และช่วง 30 ปีหรือน้อยกว่า ร้อยละ 34.10, 7.10 และ 1.20 ตามลำดับ ส่วนระดับการศึกษาส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 63.80 รองลงมาคือระดับปริญญาโท ร้อยละ 35.30

จำนวนกลุ่มตัวอย่างเมื่อพิจารณาตามตำแหน่ง ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ตัวแบบความเป็นผู้นำในการบริหารงาน ที่ปรึกษา/พี่เลี้ยง และขนาดโรงเรียน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีตำแหน่งส่วนใหญ่เป็นผู้อำนวยการระดับ 8 ร้อยละ 70.60 รองลงมาคือผู้อำนวยการระดับ 7 และผู้อำนวยการระดับ 9 ร้อยละ 26.90 และ 2.50 ตามลำดับ และระยะเวลาการดำรงตำแหน่งส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 3-5 ปี ร้อยละ 31.90 รองลงมาคืออยู่ในช่วง 6-10 ปี 11 ปีหรือมากกว่า และ 2 ปีหรือน้อยกว่า ร้อยละ 27.60, 24.10 และ 16.40 ตามลำดับ ส่วนตัวแบบ (model) ความเป็นผู้นำในการบริหารงาน ส่วนใหญ่ไม่มีตัวแบบ ร้อยละ 61.90 รองลงมาคือมีตัวแบบผู้นำ ร้อยละ 38.10 สำหรับที่ปรึกษา/พี่เลี้ยง (mentor) ส่วนใหญ่มีที่ปรึกษา ร้อยละ 55.10 รองลงมาคือไม่มีที่ปรึกษา ร้อยละ 44.90 และขนาดโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ ร้อยละ 59.80 รองลงมาคือโรงเรียนขนาดเล็ก ร้อยละ 40.20 ดังรายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานสภาพ	จำนวน (n=323)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	295	91.30
หญิง	28	8.70
2. อายุ		
30 ปีหรือน้อยกว่า	4	1.20
31 – 40 ปี	23	7.10
41 – 50 ปี	186	57.60
51 – 60 ปี	110	34.10
3. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	206	63.80
ปริญญาโท	114	35.30
อื่นๆ	3	0.90
4. ตำแหน่งทางการบริหาร		
ผู้อำนวยการระดับ 9	8	2.50
ผู้อำนวยการระดับ 8	228	70.60
ผู้อำนวยการระดับ 7	87	26.90
5. ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งตามข้อ 4.		
2 ปีหรือน้อยกว่า	53	16.40
3 – 5 ปี	103	31.90
6 – 10 ปี	89	27.60
11 ปีหรือมากกว่า	78	24.10
6. การมีตัวแบบ (Model) ความเป็นผู้นำในการบริหารงาน		
ไม่มีตัวแบบ	200	61.90
มีตัวแบบผู้นำ	123	38.10
7. การมีที่ปรึกษา/พี่เลี้ยง (Mentor) ในการบริหารงาน		
ไม่มีที่ปรึกษา	145	44.90
มีที่ปรึกษา	178	55.10
8. ขนาดโรงเรียน		
ขนาดเล็ก (นักเรียนน้อยกว่า 300 คน)	130	40.20
ขนาดใหญ่ (นักเรียน 300 คนขึ้นไป)	193	59.80

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบพฤติกรรมภาวะผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ก่อนจะนำเสนอผลการวิจัยอื่น ๆ ผู้วิจัยจะเสนอผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง โดยการใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) เพื่อเป็นการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือว่า มีความตรงเชิงโครงสร้าง (structure validity) และเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้โปรแกรม LISREL 8.30 ทำการวิเคราะห์

สำหรับเหตุผลที่ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในการวิจัยครั้งนี้เพราะว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน มีจุดเด่นเหนือกว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ซึ่งสรุปได้ 3 ประการ (Bollen, 1989; Long, 1983; Jöreskog & Sörbom, 1989; นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) คือ 1) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน มีการผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นที่เข้มงวดยอมให้ ความคลาดเคลื่อนของตัวแปรมีความสัมพันธ์กันได้และข้อตกลงเบื้องต้นสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงมากกว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจซึ่งทำให้ผลการวิเคราะห์มีความถูกต้องยิ่งขึ้น 2) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีพื้นฐานทฤษฎีรองรับการวิเคราะห์เหมาะสมกับการวิจัยที่มีกรอบความคิดเชิงทฤษฎีหรือรูปแบบทางทฤษฎีที่ต้องการตรวจสอบ ความสอดคล้องกลมกลืน ระหว่างรูปแบบตามทฤษฎีกับข้อมูลที่ได้มาว่ารูปแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนมากน้อยเพียงใด และผลการวิเคราะห์สามารถแปลความหมายได้ง่าย และ 3) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะให้ค่าประมาณพารามิเตอร์ และมีการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าพารามิเตอร์ทุกค่า

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแปรแฝงพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 44 ตัวบ่งชี้ พบว่า องค์ประกอบที่ 1 (CL) พฤติกรรมผู้นำด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.43 ถึง 0.71 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 องค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของข้อคำถามได้ร้อยละ 18 ถึง 50 องค์ประกอบที่ 2 (IM) พฤติกรรมผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.51 ถึง 0.75 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 องค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของข้อคำถามได้ร้อยละ 26 ถึง 56 องค์ประกอบที่ 3 (IS) พฤติกรรมผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.40 ถึง 0.65 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 องค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของข้อคำถามได้ร้อยละ 16 ถึง 43 องค์ประกอบที่ 4 (IC) พฤติกรรมผู้นำด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.53 ถึง 0.69 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 องค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของข้อคำถามได้ร้อยละ 28 ถึง 47

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบผลที่ได้จากการวิเคราะห์กับค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของตัวโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า มีความสอดคล้องกันดีโดยมีค่าดัชนีบ่งชี้ความกลมกลืนครั้งนี้ค่า  $\chi^2$  เท่ากับ 641.76 ที่  $df$  611 , P เท่ากับ 0.19 , RMSEA เท่ากับ 0.013 , CN เท่ากับ 307.51 , SRMR เท่ากับ 0.038 , GFI เท่ากับ 0.92 และค่า AGFI เท่ากับ 0.87 รายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 5 และภาพที่ 2

**ตารางที่ 5** แสดงค่านำหนักองค์ประกอบจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของเครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

พฤติกรรมภาวะผู้นำ	ค่านำหนักองค์ประกอบ				R <sup>2</sup>
	CL	IM	IS	IC	
1.ข้าพเจ้าประพฤติตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดี ให้เกิดประโยชน์ แก่ผู้อื่นในการทำงาน	0.48 (0.06)				0.23
2.ข้าพเจ้าพูดและแสดงให้ผู้อื่นเห็นถึงค่านิยมและความเชื่อที่ยึดมั่น เป็นสำคัญ ในการทำงาน	0.47 (0.05)				0.22
3.ข้าพเจ้าควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ	0.45 (0.06)				0.20
4.ข้าพเจ้านำความสำคัญเรื่องวิสัยทัศน์ (Vision) และพร้อม ถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงานเป็นจุดรวมกัน	0.68 (0.05)				0.46
5.ข้าพเจ้าจะทำให้ผู้ร่วมงานทำงานกับข้าพเจ้าด้วยความรู้สึกภาคภูมิใจ	0.71 (0.05)				0.50
6.ข้าพเจ้านำให้ความสำคัญของการมีเป้าหมายและแผนในการทำงานที่ชัดเจน	0.63 (0.05)				0.40
7.ข้าพเจ้าคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าความสนใจของตัวเอง	0.52 (0.06)				0.27
8.ข้าพเจ้าพิจารณาเรื่องของคุณธรรมและศีลธรรมประกอบการตัดสินใจ	0.43 (0.06)				0.18
9.ข้าพเจ้าให้ความมั่นใจกับผู้ร่วมงานที่จะชนะอุปสรรค ต่างๆได้ โดยนำความรู้ หลักการมาใช้	0.52 (0.05)				0.27
10.ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ในอุดมคติ ความเชื่อและค่านิยมของข้าพเจ้า	0.46 (0.06)				0.21
11. ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดและความ สามารถในการทำงาน เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน	0.62 (0.05)				0.38



ตารางที่ 5 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันชั้นของเครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (ต่อ)

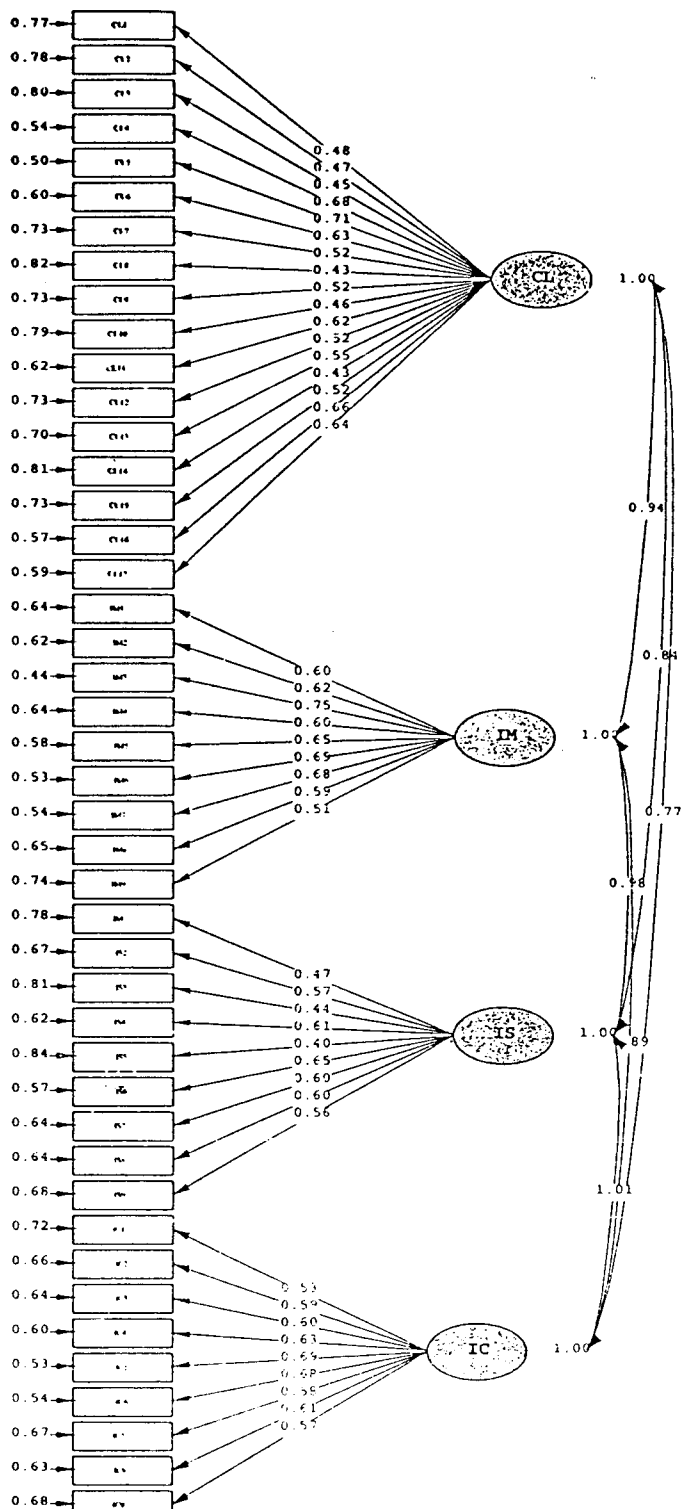
พฤติกรรมภาวะผู้นำ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ				R <sup>2</sup>
	CL	IM	IS	IC	
12. ข้าพเจ้าแสดงจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงข้อคิดเห็น ต่อปัญหาได้แข็งที่ที่เกิดขึ้น	0.52 (0.06)				0.27
13. ข้าพเจ้าวางตัวให้เป็นที่น่าเชื่อถือของผู้อื่น	0.55 (0.05)				0.30
14. ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นและศรัทธาในโรงเรียนอย่างแท้จริง	0.43 (0.06)				0.19
15. ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นถึงพลังอำนาจ (Power) และ ความมั่นใจในตัวเอง	0.52 (0.05)				0.27
16. ข้าพเจ้าพูด แสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกัน และกัน สามารถช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานได้	0.66 (0.05)				0.43
17. ข้าพเจ้าเน้นย้ำให้เห็นถึงความสำคัญของการมีจิตสำนึกร่วมกันในการปฏิบัติภารกิจ	0.64 (0.05)				0.41
18. ข้าพเจ้ามักจะพูดในแง่ดีเกี่ยวกับเหตุการณ์ในอนาคต		0.60 (0.05)			0.33
19. ข้าพเจ้ามองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ทางเลือกใหม่ๆ		0.62 (0.05)			0.38
20. ข้าพเจ้ามองปัญหาในแง่ดี เชิงบวก ใช้วิกฤติเป็น โอกาส		0.75 (0.05)			0.56
21. ข้าพเจ้าแสดงความเชื่อมั่นว่าจะสามารถดำเนินงานได้ ตามเป้าประสงค์		0.60 (0.05)			0.36
22. ข้าพเจ้าให้กำลังใจผู้ร่วมงานเป็นการกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit)		0.65 (0.05)			0.42
23. ข้าพเจ้าทำให้ผู้ร่วมงานมั่นใจที่จะดำเนินงานให้สำเร็จ ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ		0.69 (0.05)			0.47
24. ข้าพเจ้าแสดงความกระตือรือร้นเมื่อพูดถึงเป้าหมายที่จำเป็นต้องทำให้เสร็จ		0.68 (0.05)			0.46

ตารางที่ 5 แสดงค่านำหนักองค์ประกอบจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของเครื่องมือวัด  
พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (ต่อ)

พฤติกรรมภาวะผู้นำ	ค่านำหนักองค์ประกอบ				R <sup>2</sup>
	CL	IM	IS	IC	
25. ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นว่ามุมมองเกี่ยวกับความเชื่อธรรมเนียม และวิสัยทัศน์ในทหรณะของข้าพเจ้าเชื่อถือได้		0.59 (0.05)			0.35
26. ข้าพเจ้าทำหน้าที่เป็นผู้นำที่เปี่ยมด้วยคุณธรรม จริยธรรม ประจำ โรงเรียน ตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด		0.51 (0.05)			0.26
27. ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับการจูงใจให้ผู้ร่วมงานได้ร่วมแสดง ความคิดเห็น			0.47 (0.05)		0.22
28. ข้าพเจ้าทำการตรวจสอบประเด็นสำคัญของปัญหา ในการทำงาน โดยใช้ข้อมูลหลักฐาน			0.57 (0.05)		0.33
29. ข้าพเจ้าแสวงหามุมมองที่แตกต่างกันเมื่อต้องการแก้ปัญหา			0.44 (0.05)		0.19
30. ข้าพเจ้าใช้แผนเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหาร			0.61 (0.05)		0.38
31. ข้าพเจ้าขอความร่วมมือจากผู้อื่นในการมองปัญหา จากหลายแง่ หลายมุม			0.40 (0.05)		0.16
32. ข้าพเจ้าวินิจฉัยปัญหาต่างๆอย่างรอบคอบและเป็นเอกฉันท์ ก่อนตัดสินใจสั่งการ			0.65 (0.05)		0.43
33. ข้าพเจ้าสนับสนุนให้มีการเปลี่ยนกรอบและคิดแก้ปัญหาด้วยวิธี การใหม่ๆ (Reframing)			0.60 (0.05)		0.36
34. ข้าพเจ้าเสนอแนะแนวทางใหม่ๆในการปฏิบัติงาน ให้ประสบผลสำเร็จ			0.60 (0.05)		0.36
35. ข้าพเจ้านำภาพรวมที่เป็นจุดเด่นของโรงเรียนมาเป็น จุดเน้นในการพัฒนาโรงเรียน			0.56 (0.05)		0.32
36. ข้าพเจ้าปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในฐานะที่เป็นบุคคลที่มีความสำคัญ มากกว่าในฐานะสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม				0.53 (0.05)	0.28

ตารางที่ 5 แสดงค่านำหน้าองค์ประกอบจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของเครื่องมือวัด  
พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน (ต่อ)

พฤติกรรมภาวะผู้นำ	ค่านำหน้าองค์ประกอบ				R <sup>2</sup>
	CL	IM	IS	IC	
37.ข้าพเจ้าให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล				0.59 (0.05)	0.34
38.ข้าพเจ้าฟังเรื่องราวต่างๆและความคิดเห็นของผู้ร่วมงานแต่ละบุคคลอย่างตั้งใจ (Good Listener)				0.60 (0.05)	0.36
39.ข้าพเจ้าสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาจุดเด่นของตนเอง				0.63 (0.05)	0.40
40.ข้าพเจ้าให้เวลาในการสอนงานและแนะนำ (Coaching) แก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล				0.69 (0.05)	0.47
41.ข้าพเจ้าปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานโดยคำนึงถึงความสามารถและแรงบันดาลใจที่แตกต่างกันระหว่างบุคคล				0.68 (0.05)	0.46
42.ข้าพเจ้าใช้การประสานงานที่ดี เป็นตัวเชื่อม(Bonds) ระหว่างครู นักเรียนและผู้ปกครอง เข้าด้วยกัน				0.58 (0.05)	0.33
43.ข้าพเจ้าให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีตามความต้องการแต่ละคน				0.61 (0.05)	0.37
44.ข้าพเจ้าให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่ผู้ร่วมงานซึ่งไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควรเป็นการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในองค์กร				0.57 (0.05)	0.32
$\chi^2 = 641.76$ , $df = 611$ , $P\text{-value} = 0.19$ , $RMSEA = 0.013$ , $CN = 307.51$ , $SRMR = 0.038$ $GFI = 0.92$ , $AGFI = 0.87$ , CL คือ พฤติกรรมผู้นำด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ , IM คือ พฤติกรรมผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ , IS คือ พฤติกรรมผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญา , IC คือ พฤติกรรมผู้นำด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					



Chi-Square=641.76, df=611, P-value=0.18822, RMSEA=0.013

ภาพที่ 3 ตัวแบบผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของเครื่องมือวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้าน การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ค่าสถิติพื้นฐานของพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหาร โรงเรียนมีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.36 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.36 ค่าความเบ้เป็นลบ (negatively skewed) เท่ากับ  $-0.32$  แสดงว่ารูปร่างการแจกแจงของข้อมูลพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็น โค้งเบ้ซ้าย (skewness to the left) เนื่องจากข้อมูลบางค่ามีค่าต่ำมากจึงทำให้ค่าเฉลี่ยน้อยกว่าค่ามัธยฐาน ( กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2546 ) ค่าความโด่งเท่ากับ  $-0.63$  แสดงว่ารูปร่างการแจกแจงข้อมูลขององค์ประกอบพฤติกรรมภาวะผู้นำมียอดสูงหรือ โค้งมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญามีค่าความโด่งเท่ากับ  $-0.29$  ซึ่งมีค่าใกล้ศูนย์มากกว่าด้านอื่นๆ แสดงว่ารูปร่างการแจกแจงของข้อมูลโด่งน้อยกว่าด้านอื่นๆ

เมื่อพิจารณาถึงระดับพฤติกรรม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำในภาพรวมอยู่ในระดับบ่อย ( $\bar{X} = 3.36$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำระดับบ่อยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 3.45$ ) รองลงมาคือ การสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 3.37$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X} = 3.24$ ) ดังรายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ระดับ พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในรายด้านและภาพรวม

พฤติกรรมภาวะผู้นำ	ระดับพฤติกรรม				
	$\bar{X}$	S.D.	SKEW	KUR	แปลความ
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.45	0.36	-0.45	-0.50	บ่อย
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	3.37	0.44	-0.46	-0.56	บ่อย
3. การกระตุ้นทางปัญญา	3.24	0.43	-0.20	-0.29	บ่อย
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.30	0.43	-0.14	-0.88	บ่อย
<b>รวม</b>	<b>3.36</b>	<b>0.36</b>	<b>-0.32</b>	<b>-0.63</b>	<b>บ่อย</b>

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.45 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.36 ค่าความเบ้เท่ากับ  $-0.45$  และค่าความโด่งเท่ากับ  $-0.50$  และเมื่อพิจารณาถึงระดับพฤติกรรม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 3.45$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำระดับน้อยมากมีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าความสนใจของตัวเอง ( $\bar{X} = 3.79$ ) รองลงมาซึ่งอยู่ในระดับน้อยมากคือ การแสดงให้ผู้อื่นเห็นถึงความเชื่อมั่นและศรัทธาในโรงเรียนอย่างแท้จริง ( $\bar{X} = 3.55$ ) และการประพฤติตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.54$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ( $\bar{X} = 3.13$ ) ดังรายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ระดับ พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

พฤติกรรมภาวะผู้นำ	ระดับพฤติกรรม				
	$\bar{X}$	S.D.	SKEW	KUR	แปลความ
1.ข้าพเจ้าประพฤติตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดี ให้เกิดประโยชน์ แก่ผู้อื่นในการทำงาน	3.54	0.54	-0.83	1.03	น้อยมาก
2.ข้าพเจ้าพูดและแสดงให้ผู้อื่นเห็นถึงค่านิยมและความเชื่อที่ยึดมั่น เป็นสำคัญ ในการทำงาน	3.43	0.58	-0.43	-0.71	น้อย
3.ข้าพเจ้าควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ	3.13	0.70	-0.19	-0.94	น้อย
4. ข้าพเจ้านับความสำคัญเรื่องวิสัยทัศน์ (Vision) และพร้อม ถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงานเป็นจุดรวมกัน	3.45	0.67	-0.83	0.90	น้อย
5.ข้าพเจ้าจะทำให้ผู้ร่วมงานทำงานกับข้าพเจ้าด้วยความรู้สึกภาคภูมิใจ	3.53	0.60	-0.88	-0.22	น้อยมาก
6. ข้าพเจ้านับให้ความสำคัญของการมีเป้าหมายและแผนในการทำงานที่ชัดเจน	3.52	0.56	-0.62	-0.67	น้อยมาก
7. ข้าพเจ้าคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าความสนใจของตัวเอง	3.79	0.43	-1.77	2.07	น้อยมาก

ตารางที่ 7 ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในด้านการมีอิทธิพล  
อย่างมีอุดมการณ์ (ต่อ)

พฤติกรรมภาวะผู้นำ	ระดับพฤติกรรม				
	$\bar{X}$	S.D.	SKEW	KUR	แปล ความ
8. ข้าพเจ้าพิจารณาเรื่องของคุณธรรมและศีลธรรม ประกอบการตัดสินใจ	3.72	0.48	-1.42	0.96	น้อย มาก
9. ข้าพเจ้าให้ความมั่นใจกับผู้ร่วมงานที่จะชนะอุปสรรค ต่างๆ ได้ โดย นำความรู้ หลักการมาใช้	3.49	0.58	-0.63	-0.57	น้อย
10. ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ในอุดมคติ ความเชื่อและค่านิยมของข้าพเจ้า	3.34	0.70	-0.69	-0.29	น้อย
11. ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดและความ สามารถในการทำงาน เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน	3.15	0.65	-0.37	0.16	น้อย
12. ข้าพเจ้าแสดงจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงข้อคิดเห็น ต่อปัญหาได้ แย้งที่เกิดขึ้น	3.32	0.65	-0.63	0.37	น้อย
13. ข้าพเจ้าวางตัวให้เป็นที่น่าเชื่อถือของผู้อื่น	3.44	0.56	-0.34	-0.86	น้อย
14. ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นและศรัทธาในโรงเรียน อย่างแท้จริง	3.55	0.62	-1.22	1.19	น้อย มาก
15. ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกถึงพลังอำนาจ (Power) และ ความมั่นใจ ในตัวเอง	3.24	0.68	-0.34	-0.83	น้อย
16. ข้าพเจ้าพูด แสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกัน และกัน สามารถช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานได้	3.53	0.59	-0.83	-0.30	น้อย มาก
17. ข้าพเจ้าเน้นย้ำให้เห็นถึงความสำคัญของการมีจิตสำนึกร่วมกันใน การปฏิบัติภารกิจ	3.52	0.63	-1.03	0.36	น้อย มาก
<b>รวม</b>	<b>3.45</b>	<b>0.36</b>	<b>-0.45</b>	<b>-0.50</b>	<b>น้อย</b>

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหาร โรงเรียนด้านการสร้าง  
แรงบันดาลใจพบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.37 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.44  
ค่าความเบ้เท่ากับ -0.46 และค่าความโด่งเท่ากับ -0.56 และเมื่อพิจารณาถึงระดับพฤติกรรม พบว่า  
ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับ

บ่อย ( $\bar{X} = 3.37$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำระดับบ่อยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การให้กำลังใจผู้ร่วมงานเป็นการกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ( $\bar{X} = 3.46$ ) รองลงมาซึ่งอยู่ในระดับบ่อยคือ การทำให้ผู้ร่วมงานมั่นใจที่จะดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.44$ ) และทำหน้าที่เป็นผู้นำที่เปี่ยมด้วยคุณธรรม จริยธรรม ประจำโรงเรียนตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด ( $\bar{X} = 3.41$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมองปัญหาในแง่ดี ซึ่งบวก ใช้วิกฤติเป็นโอกาส ( $\bar{X} = 3.23$ ) ดังรายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ระดับ พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

พฤติกรรมภาวะผู้นำ	ระดับพฤติกรรม				
	$\bar{X}$	S.D.	SKEW	KUR	แปลความ
1. ข้าพเจ้ามักจะพูดในแง่ดีเกี่ยวกับเหตุการณ์ในอนาคต	3.37	0.63	-0.48	-0.66	บ่อย
2. ข้าพเจ้ามองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ทางเลือกใหม่ๆ	3.32	0.65	-0.70	0.63	บ่อย
3. ข้าพเจ้ามองปัญหาในแง่ดี ซึ่งบวก ใช้วิกฤติเป็น โอกาส	3.23	0.65	-0.35	-0.74	บ่อย
4. ข้าพเจ้าแสดงความเชื่อมั่นว่าจะสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายประสงค์	3.39	0.62	-0.60	0.37	บ่อย
5. ข้าพเจ้าให้กำลังใจผู้ร่วมงานเป็นการกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit)	3.46	0.58	-0.54	-0.64	บ่อย
6. ข้าพเจ้าทำให้ผู้ร่วมงานมั่นใจที่จะดำเนินงานให้สำเร็จ ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ	3.44	0.60	-0.54	-0.62	บ่อย
7. ข้าพเจ้าแสดงความกระตือรือร้นเมื่อพูดถึงเป้าหมายที่จำเป็นต้องทำให้เสร็จ	3.38	0.65	-0.58	-0.66	บ่อย
8. ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นว่ามุมมองเกี่ยวกับความเชื่อธรรมนิยมและวิสัยทัศน์ในทรรศนะของข้าพเจ้าเชื่อถือได้	3.32	0.66	-0.45	-0.74	บ่อย
9. ข้าพเจ้าทำหน้าที่เป็นผู้นำที่เปี่ยมด้วยคุณธรรม จริยธรรม ประจำโรงเรียน ตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด	3.41	0.60	-0.46	-0.66	บ่อย
<b>รวม</b>	<b>3.37</b>	<b>0.44</b>	<b>-0.46</b>	<b>-0.56</b>	<b>บ่อย</b>



ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนด้านการกระตุ้นทางปัญญาพบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.24 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.43 ค่าความเบ้เท่ากับ  $-0.20$  และค่าความโด่งเท่ากับ  $-0.29$  และเมื่อพิจารณาถึงระดับพฤติกรรม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญาอยู่ในระดับบ่อย ( $\bar{X} = 3.24$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำระดับบ่อยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การให้ความสำคัญสำคัญกับการจูงใจให้ผู้ร่วมงานได้ร่วมแสดงความคิดเห็น ( $\bar{X} = 3.45$ ) รองลงมาซึ่งอยู่ในระดับบ่อยคือการนำภาพรวมที่เป็นจุดเด่นของโรงเรียนมาเป็นจุดเน้นในการพัฒนาโรงเรียน ( $\bar{X} = 3.35$ ) และทำการตรวจสอบประเด็นสำคัญของปัญหาในการทำงานโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน ( $\bar{X} = 3.24$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดมีสองรายการคือ ใช้แผนเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหาร และสนับสนุนให้มีการเปลี่ยนกรอบและคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ (Reframing) ( $\bar{X} = 3.13$ ) ดังรายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในด้านการกระตุ้นทางปัญญา

พฤติกรรมภาวะผู้นำ	ระดับพฤติกรรม				
	$\bar{X}$	S.D.	SKEW	KUR	แปลความ
1.ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับการจูงใจให้ผู้ร่วมงานได้ร่วมแสดงความคิดเห็น	3.45	0.59	-0.55	-0.62	บ่อย
2.ข้าพเจ้าทำการตรวจสอบประเด็นสำคัญของปัญหาในการทำงานโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน	3.24	0.63	-0.26	-0.65	บ่อย
3.ข้าพเจ้าแสวงหามุมมองที่แตกต่างกันเมื่อต้องการแก้ปัญหา	3.16	0.64	-0.16	-0.63	บ่อย
4.ข้าพเจ้าใช้แผนเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหาร	3.13	0.66	-0.27	-0.25	บ่อย
5.ข้าพเจ้าขอความร่วมมือจากผู้อื่นในการมองปัญหาจากหลายแง่ หลายมุม	3.21	0.67	-0.28	-0.81	บ่อย
6.ข้าพเจ้าวินิจฉัยปัญหาต่างๆอย่างรอบคอบและเป็นเอกฉันท์ ก่อนตัดสินใจสั่งการ	3.24	0.70	-0.60	-0.02	บ่อย
7.ข้าพเจ้าสนับสนุนให้มีการเปลี่ยนกรอบและคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ (Reframing)	3.13	0.70	-0.52	0.21	บ่อย

ตารางที่ 9 ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในด้านการกระตุ้น  
ทางปัญญา (ต่อ)

พฤติกรรมภาวะผู้นำ	ระดับพฤติกรรม				
	$\bar{X}$	S.D.	SKEW	KUR	แปล ความ
8.ข้าพเจ้าเสนอแนะแนวทางใหม่ๆในการปฏิบัติงาน ให้ประสบผลสำเร็จ	3.23	0.63	-0.22	-0.63	บ่อย
9.ข้าพเจ้านำภาพรวมที่เป็นจุดเด่นของโรงเรียนมาเป็น จุดเน้นในการพัฒนาโรงเรียน	3.35	0.62	-0.56	0.19	บ่อย
<b>รวม</b>	<b>3.24</b>	<b>0.43</b>	<b>-0.20</b>	<b>-0.29</b>	<b>บ่อย</b>

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนด้านการคำนึงถึง  
ปัจเจกบุคคลพบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.30 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.43 ค่าความเบ้  
เท่ากับ -0.32 และค่าความโด่งเท่ากับ -0.63 และเมื่อพิจารณาถึงระดับพฤติกรรม พบว่า ผู้บริหาร  
โรงเรียนประถมศึกษาแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับบ่อย  
( $\bar{X} = 3.30$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำระดับบ่อยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การฟังเรื่อง  
ราวต่างๆและความคิดเห็นของผู้ร่วมงานแต่ละบุคคลอย่างตั้งใจ ( $\bar{X} = 3.35$ ) รองลงมาซึ่งอยู่ในระดับ  
บ่อยคือ การให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ( $\bar{X} = 3.34$ )  
และใช้การประสานงานที่ดีเป็นตัวเชื่อม ระหว่างครู นักเรียนและผู้ปกครองเข้าด้วยกัน ( $\bar{X} = 3.33$ )  
ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ให้ความสำคัญสอนงานและแนะนำ แก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ( $\bar{X} = 3.14$ )  
ดังรายละเอียดแสดงในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ระดับ พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในด้านการคำนึงถึงความ  
ความเป็นปัจเจกบุคคล

พฤติกรรมภาวะผู้นำ	ระดับพฤติกรรม				
	$\bar{X}$	S.D.	SKEW	KUR	แปล ความ
1.ข้าพเจ้าปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในฐานะที่เป็นบุคคลที่มีความสำคัญ มากกว่าในฐานะสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม	3.31	0.73	-0.70	0.01	บ่อย
2.ข้าพเจ้าให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	3.34	0.62	-0.38	-0.14	บ่อย
3.ข้าพเจ้าฟังเรื่องราวต่างๆและความคิดเห็นของผู้ร่วมงานแต่ละบุคคลอย่างตั้งใจ (Good Listener)	3.35	0.59	-0.27	-0.67	บ่อย
4.ข้าพเจ้าสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาจุดเด่นของตนเอง	3.31	0.68	-0.54	-0.54	บ่อย
5.ข้าพเจ้าใช้เวลาในการสอนงานและแนะนำ (Coaching) แก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	3.14	0.66	-0.15	-0.72	บ่อย
6.ข้าพเจ้าปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงาน โดยคำนึงถึงความสามารถและแรงบันดาลใจที่แตกต่างกันระหว่างบุคคล	3.30	0.63	-0.34	-0.68	บ่อย
7.ข้าพเจ้าใช้การประสานงานที่ดี เป็นตัวเชื่อม(Bonds) ระหว่างครู นักเรียนและผู้ปกครอง เข้าด้วยกัน	3.33	0.56	0.01	-0.55	บ่อย
8.ข้าพเจ้าให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีตามความต้องการแต่ละคน	3.29	0.63	-0.32	-0.19	บ่อย
9.ข้าพเจ้าให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่ผู้ร่วมงานซึ่งไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควรเป็นการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในองค์กร	3.29	0.58	-0.06	-0.44	บ่อย
<b>รวม</b>	<b>3.30</b>	<b>0.43</b>	<b>-0.32</b>	<b>-0.63</b>	<b>บ่อย</b>

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับของพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา  
ศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1) ผลการเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก (นักเรียนไม่เกิน 300 คน) และโรงเรียนขนาดใหญ่ (นักเรียนเกินกว่า 300 คนขึ้นไป) โดยการทดสอบค่าที (t-test) ของความแตกต่างระหว่าง 2 ค่าเฉลี่ยที่เป็นอิสระต่อกันและมีความแปรปรวนของประชากรไม่แตกต่างกัน พบว่า ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

ประถมศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ โดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้งภาพรวมและรายด้านของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในโรงเรียนขนาดใหญ่มีมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังรายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 11

**ตารางที่ 11** ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้าน

พฤติกรรมภาวะผู้นำ	ขนาดเล็ก (n=130)		ขนาดใหญ่ (n=193)		รวม (n=323)		t	p-values
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1.การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.31	0.33	3.54	0.34	3.45	0.36	-5.718**	0.000
2.การสร้างแรงบันดาลใจ	3.22	0.44	3.47	0.41	3.37	0.44	-5.310**	0.000
3.การกระตุ้นทางปัญญา	3.05	0.38	3.36	0.41	3.24	0.43	-6.865**	0.000
4.การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.11	0.40	3.42	0.40	3.30	0.43	-6.522**	0.000
<b>รวม</b>	<b>3.20</b>	<b>0.33</b>	<b>3.46</b>	<b>0.34</b>	<b>3.36</b>	<b>0.36</b>	<b>-6.877**</b>	<b>0.000</b>

\*\* P < 0.01

2) ผลการเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหารต่างกันคือ 2ปี/น้อยกว่า 3-5 ปี 6-10 ปี และ11ปี/มากกว่า ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) โดยใช้สถิติทดสอบเอฟ (F-test)

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบข้อตกลงทางสถิติ คือ วิเคราะห์ความแปรปรวนของประชากร (test of homogeneity of variance) ซึ่งพิจารณาที่ค่า Lavenne statistic หากพบว่าความแปรปรวนของประชากรแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน ก็จะทำการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีการของ Dunnett C และหากพบว่าความแปรปรวนของประชากรแต่ละกลุ่มเท่ากัน จะทำการวิเคราะห์ด้วยวิธีการของ Scheffe' ต่อไป

จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของประชากร (test of homogeneity of variance) ซึ่งพิจารณาที่ค่า Lavenne statistic พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และในภาพรวม มีความแปรปรวนของประชากรแต่ละกลุ่มไม่เท่ากันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้นจึงต้องทำการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีการของ Dunnett C

สำหรับผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียน ระหว่าง ประสิทธิภาพการดำรงตำแหน่งผู้บริหารต่างช่วงเวลากัน โดยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทาง เดียว (One-way ANOVA) พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งในภาพรวม และ 3 รายด้านคือ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจบุคคล ซึ่งผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ต่อไป และพบว่า การสร้างแรง บันดาลใจมีความแปรปรวนของประชากรแต่ละกลุ่มเท่ากัน จึงทำการวิเคราะห์ด้วยวิธีการของ Scheffe' ดังรายละเอียดแสดงในตารางที่ 12

**ตารางที่ 12** ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของ ผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามประสิทธิภาพการดำรงตำแหน่ง

ที่	พฤติกรรมภาวะผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS.	MS.	F-ratio	THV.	
							Levenest.	Sig.
1.	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (CL)	ระหว่างกลุ่ม	3	0.781	0.260	2.065	2.342	0.073
		ภายในกลุ่ม	319	40.215	0.126			
		รวม	322	40.995				
2.	การสร้างแรงบันดาลใจ (IM)	ระหว่างกลุ่ม	3	1.816	0.605	3.184*	1.118	0.342
		ภายในกลุ่ม	319	60.733	0.190			
		รวม	322	62.550				
3.	การกระตุ้นทางปัญญา (IS)	ระหว่างกลุ่ม	3	1.845	0.615	3.475*	6.911**	0.000
		ภายในกลุ่ม	319	56.346	0.177			
		รวม	322	58.191				
4.	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC)	ระหว่างกลุ่ม	3	1.758	0.586	3.274*	4.352**	0.005
		ภายในกลุ่ม	319	57.084	0.179			
		รวม	322	58.842				
	รวม	ระหว่างกลุ่ม	3	1.168	0.389	3.085*	2.583**	0.001
		ภายในกลุ่ม	319	40.275	0.126			
		รวม	322	41.443				

\*P < 0.05      \*\* P < 0.01

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน เป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe') ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ จำแนกตามประสบการณ์ พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์บริหารโรงเรียน 11ปี/มากกว่า กับ 3-5 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารประสบการณ์ 11ปี/มากกว่ามีค่าเฉลี่ยมากกว่าผู้บริหารประสบการณ์ 3-5 ปี แสดงว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์บริหารโรงเรียน 11ปี/มากกว่า มีมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์บริหารโรงเรียน 3-5 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังรายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 13

**ตารางที่ 13** ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจจำแนกตามประสบการณ์การดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe')

ประสบการณ์	$\bar{X}$	ประสบการณ์			
		2ปี/น้อยกว่า	3-5 ปี	6-10 ปี	11 ปี/มากกว่า
ประสบการณ์	$\bar{X}$	3.34	3.31	3.34	3.50
2ปี/น้อยกว่า	3.34	-	0.0342	0.0008	0.1576
3-5 ปี	3.31	-	-	0.0350	0.1918*
6-10 ปี	3.34	-	-	-	0.1569
11 ปี/มากกว่า	3.50	-	-	-	-

\*  $P < .05$

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน เป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ Dunnett C ด้านการกระตุ้นทางปัญญา จำแนกตามประสบการณ์ พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์บริหารโรงเรียน 11ปี/มากกว่า กับ 3-5 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารประสบการณ์ 11ปี/มากกว่ามีค่าเฉลี่ยมากกว่าผู้บริหารประสบการณ์ 3-5 ปี แสดงว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์บริหารโรงเรียน 11ปี/มากกว่า มีมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์บริหารโรงเรียน 3-5 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังรายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 14

ตารางที่ 14 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียน  
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา จำแนกตามประสบการณ์การดำรงตำแหน่งผู้บริหาร  
โรงเรียนรายคู่ด้วยวิธีการของ Dunnett C

ประสบการณ์	$\bar{X}$	ประสบการณ์			
		2ปี/น้อยกว่า	3-5 ปี	6-10 ปี	11 ปี/มากกว่า
ประสบการณ์		3.18	3.16	3.27	3.35
2ปี/น้อยกว่า	3.18	-	0.0217	0.0881	0.1673
3-5 ปี	3.16	-	-	0.1098	0.1890*
6-10 ปี	3.27	-	-	-	0.0792
11 ปี/มากกว่า	3.35	-	-	-	-

\*  $P < .05$

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนแตกต่างกัน เป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ Dunnett C ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำแนกตามประสบการณ์ พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์บริหารโรงเรียน 11ปี/มากกว่า กับ 2ปี/น้อยกว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารประสบการณ์ 11ปี/มากกว่ามีค่าเฉลี่ยมากกว่าผู้บริหารประสบการณ์ 2ปี/น้อยกว่า แสดงว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์บริหารโรงเรียน 11ปี/มากกว่า มีมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์บริหารโรงเรียน 2ปี/น้อยกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังรายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 15

ตารางที่ 15 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียน ด้านการการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำแนกตามประสบการณ์การดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนราย คู่ด้วยวิธีการของ Dunnett C

ประสบการณ์	$\bar{X}$	ประสบการณ์			
		2ปี/น้อยกว่า	3-5 ปี	6-10 ปี	11 ปี/มากกว่า
ประสบการณ์	$\bar{X}$	3.20	3.28	3.26	3.42
2ปี/น้อยกว่า	3.20	-	0.0750	0.0601	0.2154*
3-5 ปี	3.28	-	-	0.0419	0.1405
6-10 ปี	3.26	-	-	-	0.1554
11 ปี/มากกว่า	3.42	-	-	-	-

\* P < .05

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนแตกต่างกัน เป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ Dunnett C โดยรวม จำแนกตามประสบการณ์ พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์บริหารโรงเรียน 11ปี/มากกว่า กับ 3-5 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารประสบการณ์ 11ปี/มากกว่ามีค่าเฉลี่ยมากกว่าผู้บริหารประสบการณ์ 3-5 ปี แสดงว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์บริหารโรงเรียน 11ปี/มากกว่า มีมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์บริหารโรงเรียน 3-5 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังรายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 16



ตารางที่ 16 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมจำแนกตามประสบการณ์การดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนรายคู่ด้วยวิธีการของ Dunnett C

ประสบการณ์	$\bar{X}$	ประสบการณ์			
		2ปี/น้อยกว่า	3-5 ปี	6-10 ปี	11 ปี/มากกว่า
		3.320	3.318	3.33	3.46
2ปี/น้อยกว่า	3.320	-	0.0021	0.0127	0.1435
3-5 ปี	3.318	-	-	0.0148	0.1457*
6-10 ปี	3.33	-	-	-	0.1309
11 ปี/มากกว่า	3.46	-	-	-	-

\*  $P < .05$

#### ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ประเด็นการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ผลการศึกษารายการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจัดลำดับความสำคัญในประเด็นต่างๆ พบว่ารายการพัฒนาผู้บริหารที่มีความสำคัญในระดับมากซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ใน 3 ลำดับคือ การกำหนดนโยบายและแผนงานที่เหมาะสม ( $\bar{X} = 4.17$ ) รองลงมา คือปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ( $\bar{X} = 3.59$ ) และมุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้ทำงานเต็มศักยภาพ ( $\bar{X} = 3.38$ ) สำหรับประเด็นที่เห็นว่ามีค่าสำคัญในระดับน้อย จำนวน 3 รายการคือ รายงานผลการพัฒนาคุณภาพได้อย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 2.22$ ) สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ ( $\bar{X} = 2.20$ ) และให้ความสำคัญทั้งสุขภาพจิตและสุขภาพกาย ( $\bar{X} = 1.99$ ) ดังรายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 17

ตารางที่ 17 ลำดับความสำคัญขององค์ประกอบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

ลำดับ ความ สำคัญ	ประเด็นการพัฒนาผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	SKEW	KUR
1.	กำหนดนโยบายและแผนงานที่เหมาะสม	4.17	1.10	-1.32	1.01
2.	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	3.59	1.04	-0.40	-0.41
3.	มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้ทำงานเต็มศักยภาพ	3.38	1.07	-0.18	-0.60
4.	เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ	3.36	1.11	-0.32	-0.53
5.	ใช้กฎระเบียบในการบริหาร วางแผนงาน	3.28	1.44	-0.42	-1.16
6.	เน้นสร้างบรรยากาศองค์การในเชิงจิตวิทยาสังคม	3.15	1.09	-0.12	-0.64
7.	พัฒนาและใช้นวัตกรรมทางการบริหาร จนเกิดผลงานมีคุณภาพสูงขึ้น	3.08	1.05	-0.01	-0.55
8.	ทำงานร่วมกับชุมชนและผู้มีส่วนได้เสียกับโรงเรียนอย่างสร้างสรรค์	3.07	1.08	-0.01	-0.46
9.	พัฒนาประสิทธิภาพของโรงเรียน	2.98	1.14	0.12	-0.68
10.	พัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมและเสริมสร้างค่านิยม	2.88	1.07	0.27	-0.64
11.	พัฒนาทีมงานทักษะการสื่อสารและการตัดสินใจร่วมกับผู้อื่น	2.74	1.09	0.27	-0.46
12.	รายงานผลการพัฒนาคุณภาพได้อย่างเป็นระบบ	2.22	1.17	0.62	-0.49
13.	สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์	2.20	1.09	0.51	-0.65
14.	ให้ความสำคัญทั้งสุขภาพจิตและสุขภาพกาย	1.99	0.99	0.84	0.14

#### 4.2 ผลการวิจัยจากกรณีศึกษา (case study)

ผลการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำและข้อเสนอแนวทางการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียนจากกรณีศึกษา (case study) จำนวน 6 โรงเรียนที่มีผลงานดีเด่น ประกอบด้วย โรงเรียนขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียนไม่เกิน 300 คน) จำนวน 3 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียนเกินกว่า 300 คนขึ้นไป) จำนวน 3 โรงเรียน ได้ผลสรุปการศึกษาดังต่อไปนี้

##### 1) โรงเรียนขนาดเล็ก

โรงเรียน ก. สถานที่ตั้งในเขตอำเภอหนองสองห้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 เปิดสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีนักเรียนทั้งสิ้น 225 คน ครู/อาจารย์ 15 คน และนักการภารโรง 2 คน โรงเรียนมีวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์และยุทธศาสตร์ในการพัฒนาดังนี้

วิสัยทัศน์ นักเรียนทุกคนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา และเป็นแหล่งเรียนรู้  
แห่งการปฏิรูปการศึกษา

เป้าประสงค์ 1) นักเรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน มีความรู้และเป็นคนดีของสังคม 2)  
นักเรียนมีความสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในชีวิตประจำวันได้ 3) ครูทุกคนได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพ  
ภาพ และ 4) โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้แห่งการปฏิรูปการศึกษา

ยุทธศาสตร์ 1) ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีการพัฒนาเต็มศักยภาพ คำนึงชีวิต  
ความสำเร็จ ร้อยละของนักเรียนที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรู้และทักษะจากหลักสูตรและภูมิ  
ปัญญาท้องถิ่น ตลอดทั้งมีความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ 2) พัฒนาระบบบริหารงานบุคลากร คำนึงชีวิต  
ความสำเร็จ ร้อยละของบุคลากรที่สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ  
และสามารถพัฒนาตนเองสู่มาตรฐานครูมืออาชีพ 3) ส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม คำนึงชีวิต  
ความสำเร็จ จำนวนงาน โครงการที่ประสบผลสำเร็จจากการบริหารจัดการตามเป้าหมาย

ผลงานดีเด่นของโรงเรียน 1) ได้รับคัดเลือกเป็นโรงเรียนดีเด่น เรื่องระบบดูแลนักเรียนตาม  
โครงการสานสายใยครูและศิษย์ ปี พศ.2546 จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 2)  
เป็นโรงเรียนที่ได้มาตรฐานการสุขาภิบาลอาหารระดับ ดี ของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุขปี  
พศ. 2547 3) นักเรียนได้รับรางวัลในการประกวดเรียงความ การแข่งขัน Crossword Games รางวัล  
ความประพฤติดีและบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคม และการแข่งขันวาดภาพด้วยคอมพิวเตอร์ 4) ครูได้  
รับรางวัลเป็นบุคลากรต้นแบบปฏิรูปการเรียนรู้ครูเกียรติยศ 1 คน และ ผ่านการประเมินมาตรฐานใน  
ระดับเหรียญทองจำนวน 4 คน 5) ผู้บริหารโรงเรียน เป็นข้าราชการพนักงานของรัฐตัวอย่าง ปี พศ.  
2545 6) นักการภารโรงได้ผ่านการประเมินมาตรฐานในระดับเหรียญทอง ปีพศ. 2545

การใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้นำที่ยึดตัวแบบใน  
ความเป็นผู้นำสำหรับการบริหารจาก ศิษยานุศิษย์เขตการศึกษา 9 จังหวัดอุดรธานี มีคำขวัญประจำ  
ใจว่า เตรียมไว้ก่อนนานแล้ว ซึ่งหมายถึงการทำงานทุกอย่างจะต้องมีการวางแผนการเตรียมไว้เป็น  
อย่างดี พร้อมทั้งจะดำเนินงานตลอดเวลา ถือเป็นวิสัยทัศน์ที่มุ่งความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้งโดย  
เพื่อนร่วมงานทุกคนจะต้องตื่นตัวอยู่เสมอ เน้นความเป็นแบบอย่างที่ดีทุ่มเทเวลาเพื่องานโรงเรียน  
อย่างจริงจัง สนใจจดจ่องานแม้วันหยุดราชการก็จะมาทำงานเสมอ ทำให้คณะครูส่วนใหญ่มา  
ทำงานตลอด และทำด้วยความสุข การเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียน มีการปรับปรุงห้องเรียนและ  
แหล่งเรียนรู้ให้ทันสมัยเหมาะสม ได้แก่ ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ อาคารประกอบต่างๆ ทำให้เกิด  
บรรยากาศการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น และส่งผลให้ผู้ปกครองเกิดความไว้วางใจนำบุตรหลานมาเรียน  
เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งในอดีต จะมีจำนวนนักเรียนลดลงเพราะผู้ปกครองส่งไปเรียนที่ อำเภอพลหรือ  
อำเภอเมืองขอนแก่น

สำหรับประเด็นการพัฒนาผู้บริหารได้ให้ความสำคัญและเหตุผลตามลำดับเป็น 3 กลุ่มคือ กลุ่มที่ 1 ประกอบด้วย การพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ใช้กฎระเบียบในการบริหาร วางแผนงาน กำหนดนโยบายและแผนงานที่เหมาะสม พัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมและเสริมสร้างค่านิยม และมุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้ทำงานเต็มศักยภาพ

กลุ่มที่ 2 ได้แก่ พัฒนาและใช้นวัตกรรมบริหารจนเกิดผลงานมีคุณภาพสูงขึ้น เน้นสร้างบรรยากาศองค์การในเชิงจิตวิทยาสังคม ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ และสร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

กลุ่มที่ 3 ได้แก่ การเป็นผู้นำและสร้างผู้นำ พัฒนาทีมงาน ทักษะการสื่อสารและการตัดสินใจร่วมกับผู้อื่น การรายงานผลการพัฒนาคุณภาพได้อย่างเป็นระบบ การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และให้ความสำคัญทั้งสุขภาพจิตและสุขภาพกาย

โรงเรียน ข. สถานที่ตั้งในเขตอำเภอแม่จัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 2 เปิดสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีนักเรียนทั้งสิ้น 168 คน ครู/อาจารย์ 9 คน และนักการภารโรง 1 คน (ใช้เงินบริจาคของครูและกรรมการสถานศึกษาจัดจ้างรายเดือน) โรงเรียนมีวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนา ดังนี้

วิสัยทัศน์ เพื่อให้เป็นที่เชื่อถือ เชื่อมือและเชื่อใจของชุมชน

ยุทธศาสตร์ 1) พัฒนาระบบการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้ผู้เรียนมีทักษะ มีความรู้คู่คุณธรรม เป็นคนดี คนเก่ง และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข 2) พัฒนาสภาพแวดล้อม บริเวณ อาคารสถานที่ ให้มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เป็นสถานที่พักผ่อนหย่อนใจของบุคลากรและชุมชน 3) ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ มีเทคนิคและทักษะ เพื่อเป็นเครือข่ายสร้างองค์ความรู้ที่เข้มแข็ง 4) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการบริหาร พัฒนาระบบบริหารให้สามารถดำเนินงานได้อย่างคล่องตัว สะดวก รวดเร็วและมีประสิทธิภาพผลงานดีเด่น 1) ชนะเลิศที่ 1 โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่มีมาตรฐานดีเด่น ระดับคุณภาพดีเยี่ยมจังหวัดขอนแก่น ปีการศึกษา 2544 2) เกียรติบัตรนักเรียนประถมศึกษา ระดับคุณภาพดีเยี่ยมประจำปีการศึกษา 2544 จากสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น 3) ครูได้รับรางวัลเกียรติยศ Teacher Award จากจังหวัดขอนแก่น สาขา การสอนคอมพิวเตอร์ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และภาษาอังกฤษ 4) ผู้บริหาร ได้รับรางวัลเกียรติยศ Teacher Award จากจังหวัดขอนแก่น สาขา ผู้บริหารโรงเรียน

การใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งจากพฤติกรรมที่ปรากฏจากการสังเกตและการสัมภาษณ์ผู้ร่วมงานในโรงเรียน โดยเฉพาะด้านมนุษยสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน คือทำให้ได้รับความร่วมมือและสนับสนุนเป็นอย่างดีจาก คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ ภูมิปัญญาท้องถิ่นและศิษย์

เก่าของโรงเรียน เป็นต้น สำหรับหลักการพัฒนาโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จคือ ยุทธศาสตร์การมองเห็นก่อนคนอื่น สร้างวิสัยทัศน์กว้างไกล คิดเร็ว ทำเร็ว ไม่กลัวความล้มเหลว บริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ร่วมคิดร่วมทำ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ( School-Base Management) ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา กำหนดนโยบาย วางแผน จัดสรรงบประมาณ การนำแผนไปปฏิบัติ และการประเมินผล โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นคนประสานงานเพื่ออำนวยความสะดวกสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนได้ร่วมงานพัฒนาการศึกษาของผู้โรงเรียนแห่งคุณภาพ

สำหรับประเด็นการพัฒนาผู้บริหารได้ให้ความสำคัญและเหตุผลตามลำดับเป็น 3 กลุ่มคือ กลุ่มที่ 1 ประกอบด้วย การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมและเสริมสร้างค่านิยม ตลอดจนการพัฒนาทีมงาน ทักษะการสื่อสารและการตัดสินใจร่วมกับผู้อื่น

กลุ่มที่ 2 ได้แก่ กำหนดนโยบายและแผนงานที่เหมาะสม มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้ทำงานเต็มศักยภาพ เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ รวมทั้งการพัฒนาความมีประสิทธิผลของโรงเรียน

กลุ่มที่ 3 ได้แก่ การพัฒนาและใช้นวัตกรรมบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้น รายงานผลการพัฒนาได้อย่างเป็นระบบ ให้ความสำคัญทั้งสุขภาพจิตและสุขภาพกาย การใช้กฎระเบียบในการบริหาร วางแผน และเน้นสร้างบรรยากาศองค์การในเชิงจิตวิทยาสังคม

นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนได้กล่าวถึง ผู้บริหารมืออาชีพ หมายถึงการบริหารตลอดเวลา ในอาชีพงานบริหาร มุ่งพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐาน สอนบุตรหลานให้มีคุณภาพ ให้ชุมชนรับทราบและสนับสนุน เพิ่มพูนประสบการณ์ด้านเทคโนโลยี และทักษะความรู้ดีมีคุณธรรม

โรงเรียน ค. สถานที่ตั้งในเขตอำเภอหนองสองห้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 เปิดสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีนักเรียนทั้งสิ้น 98 คน ครู 5 คน และนักการภารโรง 1 คน โรงเรียนมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการพัฒนาดังนี้

วิสัยทัศน์ ภายในปีการศึกษา 2549 เป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพทางการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน นักเรียนมีความรู้คู่คุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต มีทักษะในการปฏิบัติงานและใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ มีจิตสำนึกในการสร้างสรรค์ เน้นอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม ครูได้รับการพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพ บริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพโดยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

เป้าหมาย 1)นักเรียนในวัยที่ต้องเข้าเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและโดยเสมอภาคกัน 2)นักเรียนอย่างน้อยร้อยละ 95 มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับ 2 3)ครูทุกมีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณและมีมาตรฐานตามมาตรฐาน

ฐานวิชาชีพ 4) โรงเรียนบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ประชาชนและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วม

ผลงานดีเด่น 1) ชนะเลิศ ระดับกลุ่มโรงเรียน ในด้านการจัดการศึกษาพิเศษดีเด่น และพัฒนาสู่มาตรฐานคุณภาพการศึกษาขนาดเล็ก ปีการศึกษา 2544 2) ครูสอนศิลปศึกษา สอนภาษาไทยดีเด่น ระดับกลุ่มโรงเรียน 3) ผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น ระดับกลุ่มโรงเรียน ระดับอำเภอและระดับเขตมิตรภาพปีการศึกษา 2544-2545 4) นักเรียนได้รางวัลชนะเลิศระดับกลุ่มด้านกีฬา เซปักตะกร้อ วอลเลย์บอล กอล์ฟ และกรีฑาอนุบาล ปีการศึกษา 2544-2545

พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสรุปในแต่ละด้านดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารได้แสดงให้เห็นถึงความมีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดไปยังผู้ตามมากโดยการวางแผนปฏิบัติงานในโรงเรียนซึ่งทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย มีความเป็นกันเองและยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและสร้างความสามัคคีในทีมงาน เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการครองตน ครองคน ครองงานและมีความเชื่อมั่นในตนเอง 2) การสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารช่วยให้ครูมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจของโรงเรียน โดยพยายามให้กำลังใจทุกคนตั้งใจทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และอุทิศเวลาให้กับทางราชการ มีแผนพัฒนาบุคลากร การนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ 3) การกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารกระตุ้นครูให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ โดยจัดประชุม ปรึกษาหารือ ในประเด็นปัญหาที่ต้องแก้ไข และพยายามหาทางแก้ไขปัญหาคด้วยวิธีการใหม่ๆ และเกิดผลงานจนประสบความสำเร็จ โรงเรียนได้รับรางวัลชนะเลิศทั้งระดับกลุ่มโรงเรียนและระดับอื่นๆ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารให้การดูแลผู้อื่นในลักษณะเป็น โค้ชและเป็นทีปรึกษาสำหรับครูทุกคน และให้กำลังใจในการทำงานตลอดทั้งส่งเสริมให้ศึกษาอบรม คุณานอย่างสม่ำเสมอ

สำหรับประเด็นการพัฒนาผู้บริหารได้ให้ความสำคัญและเหตุผลตามลำดับเป็น 3 กลุ่มคือ กลุ่มที่ 1 ประกอบด้วยการกำหนดนโยบายและแผนงานที่เหมาะสม และพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน การใช้กฎระเบียบในการบริหารวางแผนงาน ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์และมุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้ทำงานเต็มศักยภาพ

กลุ่มที่ 2 ได้แก่การรายงานผลการพัฒนาคุณภาพได้อย่างเป็นระบบ เป็นผู้นำและสร้างผู้นำพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมและเสริมสร้างค่านิยมและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

กลุ่มที่ 3 ได้แก่การพัฒนาและใช้นวัตกรรมบริหารเกิดผลงานมีคุณภาพสูงขึ้น เน้นสร้างบรรยากาศองค์การในเชิงจิตวิทยาสังคม ให้ความสำคัญทั้งสุขภาพจิตและสุขภาพกาย การพัฒนาทีมงาน ทักษะการสื่อสารและการตัดสินใจร่วมกับผู้อื่น และสร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

## โรงเรียนขนาดใหญ่

โรงเรียน ง. สถานที่ตั้งริมเส้นทางถนนมะลิวรรณ ห่างจากตัวเมืองขอนแก่น 54

กิโลเมตรสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 เปิดสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาลถึงชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น แบ่งเป็น 15 ห้องเรียน มีจำนวนนักเรียนทั้งสิ้น 425 คน ครู/อาจารย์ 23 คน นักการภารโรง 1 คน ชุมชนที่เป็นเขตบริการรวม 5 หมู่บ้าน เนื้อที่ 16 ไร่ มีอาคารและสิ่งปลูกสร้าง 9 หลัง แหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนประกอบด้วย ห้องสมุด ห้องพิเศษต่างๆ สวนสมุนไพร สวนพุทธศาสน์ สวนไผ่ และสวนสะเดา โรงเรียนมีปรัชญา วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ดังนี้

ปรัชญา ความรู้ดี กีฬาเด่น เน้นคุณธรรม นำเทคโนโลยี

วิสัยทัศน์ มุ่งมั่นให้ครูทุกคนจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ภายในปีการศึกษา 2548 นักเรียนต้องได้เรียนรู้ในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม มีความรู้ดีตามหลักสูตร มีสุขภาพอนามัยดีตามเกณฑ์มาตรฐาน มีคุณธรรมจริยธรรมที่ดีงามอย่างไทย และชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

ยุทธศาสตร์ 1) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้คุณธรรม 2) ส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนการสอนตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ 3) เพิ่มประสิทธิภาพการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา 4) พัฒนาบุคลากรให้เป็นครูมืออาชีพ 5) กระจายโอกาสให้ชุมชนและองค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ สนับสนุนภูมิปัญญาท้องถิ่นและสร้างแหล่งเรียนรู้ในชุมชน 6) ระดมการมีส่วนร่วมจากชุมชนในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้

ผลงานดีเด่น 1) นักเรียน ได้รับรางวัลชนะเลิศพิมพ์ดีดภาษาไทย ระดับ ม.ต้น กระทรวงศึกษาธิการ 2 คน นักเรียน ผ่านเกณฑ์มาตรฐานระดับเหรียญทอง สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น 1 คน 2) ครูผู้สอน ได้รับรางวัลครูเกียรติยศ (Teacher Awards) สาขาคณิตศาสตร์ พศ.2544 และเป็นอาจารย์ 3 ระดับ 8 และรางวัลครูเกียรติยศ (Teacher Awards) สาขาวิทยาศาสตร์ รวม 2 คน 3) ผู้บริหารโรงเรียน ตำแหน่งผู้อำนวยการระดับ 8 วุฒิการศึกษา ระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา จากมหาวิทยาลัยขอนแก่น ดำรงตำแหน่งผู้บริหารที่โรงเรียนแห่งนี้ตั้งแต่ปีการศึกษา 2536 รวมเป็นเวลา 11 ปี ได้รับรางวัลครูเกียรติยศ (Teacher Awards) สาขาผู้บริหารโรงเรียน เมื่อเดือนกันยายน 2544 ผ่านการอบรมตามโครงการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาผู้บริหารอาชีพระดับ “EMQ”(Educational Manager Qualification) เพื่อพร้อมรับการประกันคุณภาพภายนอก เมื่อเดือน พฤศจิกายน 2544 และได้รับพระราชทานโล่ผู้ทำคุณประโยชน์เพื่อสังคมจาก พระเจ้าวรวงศ์เธอ พระองค์เจ้าโสมสวลี พระวรราชาทินัดดามาตุ เมื่อเดือน ธันวาคม 2545

หลักการบริหารจัดการโรงเรียน แบ่งโครงสร้างการบริหารเป็น 4 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มงานบริหารวิชาการ กลุ่มงานบริหารงบประมาณ กลุ่มงานบริหารงานบุคคล และกลุ่มงานบริหารทั่วไป

ผู้บริหารยึดหลักการบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานชุมชนเป็นหลัก (SBM) โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 15 คนเป็นที่ปรึกษาและให้การสนับสนุนทั้ง 4 ด้าน ผลงานที่ภูมิใจและสร้างชื่อเสียงให้โรงเรียนคือ เป็นโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตร พ.ศ. 2544 เป็นโรงเรียนต้นแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ และต้นแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่รักและชื่นชมคือ ดร.ผจญ โกจารย์ศรี อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนท่านางแนววิทยายน อ.แวงน้อย จ.ขอนแก่น เจ้าของแนวคิดการบริหารแบบขมชั้น และกล้าคิดนอกกรอบ

พฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนกล่าวโดยสรุปดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ให้ความสำคัญและเหตุผลเรียงตามลำดับคือ ด้านการประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม ยึดหลักความศรัทธา “ตัวอย่างที่ดีมีค่ากว่าคำสอน” สร้างวิสัยทัศน์และถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ใช้แผนเป็นเครื่องมือการบริหาร การแสดงถึงความเฉลียวฉลาด ความมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการสร้างองค์ความรู้ ความมีศีลธรรม จริยธรรม หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน และการควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์วิกฤตใช้เหตุผลมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ ให้ความสำคัญและเหตุผลเรียงตามลำดับคือ ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างและมีภาวะผู้นำ กระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม เน้นความมีมนุษยสัมพันธ์และการมีส่วนร่วม มีเป้าหมายชัดเจน โดยสร้างและสื่อสารให้บุคลากรมองเห็นร่วมกัน และช่วยให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจน 3) การกระตุ้นทางปัญญา ให้ความสำคัญและเหตุผลเรียงตามลำดับคือ กระตุ้นให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากการร่วมมือร่วมใจของทุกคน กระตุ้นให้บุคลากรได้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆด้วยการจงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ การให้กำลังใจบุคลากรในการแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ ผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบเพื่อหาข้อเสนอดีกว่าเดิม และท้ายสุดการกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งคำถามต่ออำนาจ ความเชื่อของตนเองและประเพณี ให้มีความตระหนักและแก้ปัญหาด้วยตนเองอย่างยั่งยืน 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ให้ความสำคัญและเหตุผลเรียงตามลำดับคือ ใช้เทคนิคเหมือนโค้ชและเป็นที่ปรึกษา เป็นผู้ฟังที่ดี ส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรพัฒนาตนเองอยู่เสมอ การเอาใจใส่บุคลากรอย่างใกล้ชิด และผู้นำเป็นผู้ประสานที่ดี สำหรับประเด็นการพัฒนา ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญและเหตุผลเรียงตามลำดับคือ การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งเน้นให้เห็นว่าตัวอย่างที่ดีมีค่ากว่าคำสอน เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ เพื่อสร้างความศรัทธาผู้นำต้องมีก่อนและต้องพัฒนาผู้ตามให้เกิดภาวะผู้นำ กำหนดนโยบายและแผนงานที่เหมาะสม ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ ให้ความสำคัญทั้งสุขภาพจิตและสุขภาพกาย เพราะว่าคนเป็นสิ่งสำคัญหากได้คนแล้วจะได้งาน ใช้กฎระเบียบในการบริหาร พัฒนาและใช้นวัตกรรมบริหารให้เกิดผลงานมีคุณภาพสูง พัฒนาทีมงาน ทักษะการสื่อสารและการตัดสินใจร่วมกับผู้อื่น การสร้างโอกาสในการพัฒนาได้



ทุกสถานการณ์เพราะว่าหากสถาบันหรือโรงเรียนเข้มแข็งแล้วโอกาสจะมาเอง มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้ทำงานเต็มศักยภาพ การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมและเสริมสร้างค่านิยม รายงานผลการพัฒนาคุณภาพได้อย่างเป็นระบบ เน้นสร้างบรรยากาศองค์การในเชิงจิตวิทยาสังคม ตลอดจนพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน

**โรงเรียน จ.** สถานที่ตั้งในเขตอำเภอเมืองขอนแก่น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 เปิดสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาลถึงชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น ครู/อาจารย์ 24 คน นักการภารโรง 1 คน ชุมชนที่เป็นเขตบริการรวม 6 หมู่บ้าน เนื้อที่ 19 ไร่ โรงเรียนมีปรัชญา วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดังนี้

ปรัชญา เก่งความรู้ เชิดชูคุณธรรม นำชีวิต

วิสัยทัศน์ มีสภาพแวดล้อมร่มรื่น สะอาด สวยงาม บรรยากาศเอื้อต่อการเรียนการสอนเปรียบพร้อมไปด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย คณะครูและชุมชนร่วมกันดำเนินการทุกวิถีทางในการพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้เป็นเลิศทางวิชาการ และมีคุณธรรม จริยธรรม มีความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ มีความรักและภูมิใจในท้องถิ่น ช่วยเหลือสังคมและดำรงตนอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ภายในปี 2548

กลยุทธ์ระดับแผนงาน 1) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 2) ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรที่สอดคล้องต่อความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น 3) ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรม จริยธรรมและศิลปวัฒนธรรมไทย 4) ส่งเสริมการนำสื่อและนวัตกรรม เทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการศึกษา 5) ส่งเสริมการพัฒนาครูให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติ และพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามแนวทางปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ 6) ส่งเสริมพัฒนาครูให้มีความสามารถตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู และจรรยาบรรณที่กำหนด 7) ส่งเสริมระบบบริหารจัดการศึกษา 8) ส่งเสริมระบบการประเมิน การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 9) สนับสนุนให้ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 10) ส่งเสริมการพัฒนากระบวนการและวิธีการจัดหา ผลิต และบำรุงรักษา วัสดุครุภัณฑ์ สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา 11) ส่งเสริมการนำทรัพยากร ภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งการเรียนรู้ และสถานประกอบการในท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการศึกษา

ผลงานดีเด่น 1) โรงเรียนผ่านการประเมินภายนอกจาก สมศ.ทั้ง 14 มาตรฐานในระดับ 3 ทุกมาตรฐาน 2) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน 3) ครูผู้สอน-นักเรียน มีความสุขกับการทำงานและการเรียน 4) โรงเรียนปราศจากปัญหาความขัดแย้ง มีบรรยากาศที่ดีในด้านการทำงาน 5) ชุมชนผู้ปกครองไว้วางใจให้การสนับสนุนด้านต่างๆ เช่น การทำผ้าป่าซื้อคอมพิวเตอร์ให้โรงเรียนและอื่นๆ

ผู้บริหารโรงเรียน ตำแหน่งผู้อำนวยการระดับ 8 อายุ 47 ปี วุฒิปริญญาตรี ครุศาสตร์ บัณฑิต จากวิทยาลัยครูมหาสารคาม ปัจจุบันกำลังศึกษาต่อระดับปริญญาโทสาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งที่โรงเรียนในปัจจุบันเป็นเวลา 5 ปี บุคคลที่ยึดเป็นตัวแบบในการทำงานคือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ได้รับรางวัลครูเกียรติยศ (Teacher Awards) สาขาผู้บริหารโรงเรียน ปี พ.ศ. 2545 รางวัลผ่านเกณฑ์มาตรฐานประเมินผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องในวันประถมนศึกษาแห่งชาติ ปี พ.ศ. 2545 และรางวัลผู้บริหารดีเด่นแห่งปี ประจำปี พ.ศ. 2545 จากคุรุสภา จังหวัดขอนแก่น

แนวคิดการทำงาน “การทำงานที่ดี คือการทำงานเป็นทีม” ทีมที่ดี คือทีมที่ได้ทำงานกับคนที่ตนรักและได้งานที่ตนชอบและถนัด กฎระเบียบมักจะก่อให้เกิดการต่อต้าน น้ำใจและความเอื้ออาทรจะได้มิตรและงานที่มีประสิทธิภาพ คิดให้ไกลรักความก้าวหน้าและทันสมัย มีความยุติธรรมฉลาดในการใช้คนและเน้นมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นผู้อำนวยการความสะดวกและประสานงานมากกว่าจะเป็นผู้สั่งการหรือบังคับบัญชา เป็นที่ศรัทธาของครู ทำงานโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมและเน้นประสิทธิภาพของทีม

พฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนกล่าวโดยสรุปดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ให้ความสำคัญและเหตุผลตามลำดับได้ 5 ประการคือ ประการที่ 1 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม วิธีการได้มาซึ่งวิสัยทัศน์จะเป็นการระดมความคิดจากคณะครูและกรรมการสถานศึกษา เน้นการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย การสื่อสารและการทำความเข้าใจในวิสัยทัศน์จะเป็นการสื่อสารแบบสองทางเสมอโดยเน้นหลักประชาธิปไตย ประการที่ 2 มีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นที่ยอมรับและเป็นທີ່ประทับใจของผู้ใต้บังคับบัญชามาก โดยเฉพาะในเรื่องการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การดำรงตนในฐานะของผู้ร่วมงานและที่ปรึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี รวมทั้งการทำงานจะใช้สติมากกว่าอารมณ์ ใช้ทักษะมนุษยสัมพันธ์เป็นบทบาทในการประสานทุกเรื่อง ประการที่ 3 การแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารฉลาดในการพูด เลือกใช้คนได้ตรงกับงาน มีความคิดก้าวหน้า ชอบแสวงหาแนวทางใหม่ๆมาเสนอต่อเพื่อนร่วมงานเสมอ และได้นำการเปลี่ยนแปลงต่างๆทางการศึกษามาประยุกต์ใช้กับการบริหารงาน เช่น การนำระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ก่อนโรงเรียนอื่นในกลุ่มเดียวกัน ประการที่ 4 การประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้บริหารโรงเรียนเป็นที่ศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมาก โดยผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างหลายประการ เช่น การตรงต่อเวลา ความโปร่งใสในการบริหารงานและสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และประการสุดท้าย ความเป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี้ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน เป็นผู้ที่มีความมั่นคงในอุดมการณ์ทำงาน คือทุกฝ่ายมีส่วนร่วม โปร่งใส ตรวจสอบได้ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี หลีกเลี้ยงที่จะใช้อำนาจและ

กฎ ระเบียบ บังคับ แต่จะใช้คุณธรรม น้ำใจ และความเชื่อมั่นศรัทธาต่อกันเป็นแนวทางปฏิบัติ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ ให้ความสำคัญและเหตุผลตามลำดับได้ 5 ประการคือ ประการที่ 1 การแสดงออกเพื่อให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์และภารกิจของโรงเรียน เป็นโรงเรียนที่ผ่านการประกันภายนอกจาก สมศ.และได้รับการประเมินผลโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3 ทุกมาตรฐาน ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการทำงาน คือ สร้างความตระหนักให้ครู โดยจะค่อยๆ ดำเนินการ มีเป้าหมายชัดเจน ทำงานอย่างมีความสุขไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นการเพิ่มภาระงานแก่ครู ประการที่ 2 มุ่งสร้างแรงจูงใจภายในแก่ผู้ตาม ทักษะมนุษยสัมพันธ์ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารใช้มากที่สุด โดยยึดหลักว่าทีมงานจะทำงานได้ดี มีประสิทธิภาพที่ดีก็ต่อเมื่อ “ได้ทำในสิ่งที่รักและได้ทำงานกับคนที่รัก” ให้ความสำคัญกับงาน การทำงานบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมิน และร่วมภาคภูมิใจ ประการที่ 3 สร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้บริหารจัดประชุมครูทั้งโรงเรียนอย่างน้อยเดือนละครั้ง เพื่อพูดคุยสรุปประเด็นปัญหาและผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละเดือน เพื่อเปรียบเทียบกับความคาดหวัง (วิสัยทัศน์, เป้าหมายและพันธกิจ) ประการที่ 4 ผู้บริหารประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในหลายๆเรื่องอย่างชัดเจน เช่น การพิจารณาความดีความชอบ จะทำอย่างไรโปร่งใส ชัดเจน ตรวจสอบได้ทุกเรื่อง ทุกคนยอมรับในกติกาและทำงานในหน้าที่ให้ดีที่สุด และประการที่ 5 ช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว ได้ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทำให้ครู บุคลากร และนักเรียน เกิดความภาคภูมิใจ ไม่สร้างปัญหาหรือความเสื่อมเสียให้เกิดขึ้นกับโรงเรียน สร้างวัฒนธรรมที่ดี เช่น การพูดคุย จะคุยแต่สิ่งที่สร้างสรรค์ ไม่ว่าจะกับเด็กนักเรียนหรือกับเพื่อนร่วมงาน 3) การกระตุ้นทางปัญญาให้ความสำคัญและเหตุผลเรียงตามลำดับได้ 3 ประการคือ การกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ผู้บริหารให้ความสำคัญที่กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นเรื่องที่ดีในการทำให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยในการทำงาน แต่จะทำให้เกิดความขัดแย้งหรือข้อวิตกกับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่สิ่งที่ดีมากกว่าข้อบังคับ คือ “ความเชื่อใจ ไว้วางใจ เชื่อมั่น เชื่อถือ” และการมีน้ำใจต่อกันเป็นสิ่งที่ทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ประการที่ 2 การให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ การจูงใจ โดยการปฏิบัติให้เป็นแบบอย่าง จะเป็นสิ่งที่สร้างศรัทธาได้มาก สำหรับการแก้ปัญหาต่างๆ ควรคำนึงถึงความรู้สึกจิตใจของทุกฝ่ายและควรแก้ปัญหาในลักษณะการมีส่วนร่วมของครูทุกๆคน (Team work) และประการสุดท้าย การหาแนวทางใหม่ๆแก้ปัญหา รวมทั้งแก้ปัญหาด้วยตนเองอย่างยั่งยืน เปิดโอกาสให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดและแนวทางปฏิบัติ เช่น แก้ปัญหาเด็กอ่านหนังสือไม่ออก ตลอดจนเน้นการทำงานเป็นทีม การมีน้ำใจ เอื้ออาทรต่อกัน หาแนวร่วมจากชุมชนโดยชักชวนและเชิญชวนให้อดคิดผู้บริหาร โรงเรียนหรือผู้ทรงคุณวุฒิในชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน โดยร่วมเป็นกรรมการสถานศึกษาและที่ปรึกษาของโรงเรียน เพื่อที่

จะได้ทักษะ แนวคิดในอดีตมาประยุกต์ใช้กับแนวคิดใหม่ในปัจจุบัน ทั้งโรงเรียนและชุมชนมีความใกล้ชิดกันเสมอ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลให้ความสำคัญและเหตุผลตามลำดับ 3 ประการคือ การดูแลผู้ตามในลักษณะเป็นโค้ช ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้นิเทศ ออกกำกับติดตามและให้คำแนะนำช่วยเหลือแก้ปัญหาในเรื่องการสอนและเรื่องต่างๆ เปิดโอกาสให้ครู ผู้ปกครองและนักเรียนเข้าพบและปรึกษาปัญหาได้ตลอดเวลา รวมทั้งเป็นผู้ประสานงานทั้งเรื่องในโรงเรียนและกับชุมชน หรือวัด ประการที่ 2 ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ เรื่องการเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้อำนวยการ เป็นจุดเด่นมาก ทุกคนมักกล่าวเป็นเสียงเดียวกันว่า ผู้อำนวยการเป็นผู้ที่ฉลาดใช้คน ฉลาดพูดและเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดีตลอดทั้งได้พยายามพัฒนาศักยภาพของครูให้ทำผลงานทางวิชาการเพื่อปรับเปลี่ยนตำแหน่งเป็นอาจารย์ 3 และประการที่ 3 เป็นผู้ฟังที่ดี และเป็นตัวเชื่อม ระหว่าง นักเรียน ผู้ปกครองและครูเข้าด้วยกัน คือ ในการประชุมจะให้โอกาสทุกคนได้ระดมสมอง ไม่ว่าเรื่องระดับนโยบายหรือทั่วไป รวมทั้งเน้นงานความสัมพันธ์ระหว่างบ้าน วัดและโรงเรียน และเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆของชุมชนอย่างสม่ำเสมอ

สำหรับประเด็นการพัฒนา ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญและเหตุผลเรียงตามลำดับคือ

กลุ่มที่ 1 ประกอบด้วย การกำหนดนโยบายและแผนงานที่เหมาะสม และการเป็นผู้นำและสร้างผู้นำ เนื่องจากแผน/นโยบายและภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ การใช้กฎระเบียบ การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง และพัฒนาความมีประสิทธิภาพผลของโรงเรียน เพราะว่าเป็นแบบอย่าง กฎระเบียบ เป็นสิ่งที่จะช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพได้

กลุ่มที่ 2 ได้แก่ การสร้างบรรยากาศองค์การ พัฒนาผู้ร่วมงาน พัฒนาวิสัยทัศน์และให้ความสำคัญทั้งสุขภาพจิตและกาย เนื่องจากเป็นองค์ประกอบย่อย ส่วนเสริมของการบริหารที่จะประสบความสำเร็จ

กลุ่มที่ 3 ได้แก่ การพัฒนาทีมงาน ทักษะการสื่อสาร การใช้นวัตกรรม เพราะว่ามีคณะนวัตกรรวมมือ ต้องอาศัยเวลาในการพัฒนาและท้ายสุดเห็นว่า การรายงานผลและสร้างโอกาสในการพัฒนา นั้นเป็นกิจกรรมและโครงการที่สามารถจัดทำภายหลังได้

**โรงเรียน ฉ.** สถานที่ตั้งในเขตอำเภอชุมแพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 เปิดสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาลถึงชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น มีนักเรียนทั้งสิ้น 725 คน ครู/อาจารย์ 33 คน และนักการภารโรง 2 คน โรงเรียนมีวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และผลงานดีเด่น ดังนี้

วิสัยทัศน์ เป็นโรงเรียนมาตรฐานในการจัดการศึกษา ให้นักเรียนมีความรู้ ความสามารถตามเกณฑ์มาตรฐาน ครูได้รับการพัฒนาเป็นครูมืออาชีพ และเป็นผู้นำทางวิชาการ ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

ยุทธศาสตร์ 1) ส่งเสริมสนับสนุนนักเรียนได้พัฒนากระบวนการเรียนรู้ ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยใช้เทคโนโลยี แหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย มีเป้าหมายคือ นักเรียนได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพ ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ได้รับการศึกษาและจบตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาชาติ ตัวชี้วัดความสำเร็จได้แก่ ร้อยละของนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ร้อยละของนักเรียนได้เรียนรู้ตามความสนใจ และ ร้อยละของนักเรียนที่ผ่านการวัดผลประเมินผลตามระเบียบ 2) ส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นครูมืออาชีพและเป็นผู้นำทางวิชาการ มีเป้าหมายคือ ครูและบุคลากรทางการศึกษา ผ่านการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ ตลอดทั้งครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ สำหรับตัวชี้วัดความสำเร็จ ได้แก่ ครูและบุคลากรทุกคนผ่านการพัฒนาตามมาตรฐานวิชาชีพ และ ร้อยละ 80 ของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

ผลงานดีเด่น 1) เป็นโรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การบริหารและการพัฒนาด้านวิชาการของโรงเรียนและบุคลากร ปี 2539-2546 ได้รับรางวัลในระดับจังหวัดและประเทศ โดยเฉพาะการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบใยแมงมุม (Mind Mapping) 2) ครูผู้สอน ได้รับรางวัลครูเกียรติยศ (Teacher Awards) ระดับชั้นอนุบาล 3) ครูมีผลงานเป็นที่ยอมรับและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง อาจารย์ 3 จำนวน 4 คน 4) นักเรียนได้รับรางวัลชนะเลิศแข่งขันทักษะทางวิชาการ คือ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ ศิลปะ และคอมพิวเตอร์

ผู้บริหารโรงเรียน ตำแหน่งผู้อำนวยการระดับ 8 อายุ 49 ปี วุฒิการศึกษาปริญญาตรีสาขาการประถมศึกษา จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ปัจจุบันกำลังศึกษาต่อปริญญาโทสาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย มีประสบการณ์การบริหารโรงเรียนเป็นเวลา 11 ปี

พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกล่าวโดยสรุปดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ให้ความสำคัญและเหตุผลตามลำดับได้ 4 ประการคือ วัสดุทัศนและความสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม มีการจัดทำและใช้แผนกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนโดยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง เช่น ครูและคณะกรรมการสถานศึกษา ประการที่ 2 ความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ มีการใช้จิตวิทยาในการบริหารโรงเรียน เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องแสดงความคิดเห็นหรือคัดค้านได้ โดยไม่มีการโกรธแต่ใช้หลักการในการพิจารณาดำเนินการ ประการที่ 3 เน้นความรู้รวบยอดทางการศึกษา (Conceptual Knowledge) ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้และสนับสนุนให้ครูใช้แผนการสอน/หลักสูตรในการดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอน และประการสุดท้าย ผู้บริหารประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม เป็นที่ยกย่องนับถือ ศรัทธาและไว้วางใจ มีทักษะการจัดการที่ดี (good manager) มีการวางตัวน่าเชื่อถือ พุดมีหลักการ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน มีการแบ่งงานตามความสามารถและกระจายงาน มีความรู้ในเชิงการทำงานและเป็นคนอารมณ์เย็น

รวมทั้งเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง 2) การสร้างแรงบันดาลใจให้ความสำคัญและเหตุผลตามลำดับได้ 2 ประการคือ ประการแรกผู้บริหารเน้นทักษะมนุษย์สัมพันธ์ (Human relation skills) และเป็นผู้นำที่กระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี ไม่ถืออำนาจบารมี ไม่ถือตัว สามารถสร้างความเข้าใจกับครู อาจารย์และสังคมได้ดี การบริหารใช้ลักษณะให้ครูและชุมชนร่วมคิดร่วมทำ และประการที่ 2 มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง รวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองตามความพร้อม 3) การกระตุ้นทางปัญญาให้ความสำคัญและเหตุผลเรียงตามลำดับได้ 2 ประการคือ ประการที่ 1 มีการสนับสนุนให้เกิดความคิดใหม่หรือค้นหาแนวทางในการทำงาน โดยให้ความรู้และสร้างความตระหนักในการปฏิบัติราชการตามกฎหมายและมาตรฐานวิชาชีพ และประการที่ 2 ในการประชุมจะมีการนำเสนอข้อคิดใหม่ๆ และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามเหมาะสม ตามมติที่ประชุม ผู้บริหารมีความสามารถสามารถในการเสนอแนวทางปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาต่างๆ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลให้ความสำคัญและเหตุผลตามลำดับได้ 3 ประการคือ มีความสนใจเอาใจใส่และให้คำปรึกษาช่วยเหลือครูเป็นรายบุคคล ดูแลการจัดกิจกรรม โดยการเข้าร่วมปฏิบัติในกิจกรรมนั้นๆ รวมถึงการนิเทศติดตามผลการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆอย่างสม่ำเสมอ ประการที่ 2 มีการสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากร โดยการยกย่องชมเชยบุคลากรตามความสามารถของบุคลากรนั้นๆ และประการสุดท้าย เน้นด้านความสัมพันธ์กับชุมชนได้เป็นอย่างดีทั้งในด้านทั่วไปและการร่วมกิจกรรมในระดับกลุ่มและรายบุคคล

สำหรับประเด็นการพัฒนา ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญและเหตุผลตามลำดับเป็น 3 กลุ่มคือ

กลุ่มที่ 1 ประกอบด้วย การพัฒนาและใช้นวัตกรรมบริหารจนเกิดผลงานมีคุณภาพสูงขึ้น กำหนดนโยบายและแผนงานที่เหมาะสม มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้ทำงานเต็มศักยภาพ ความร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ และการเป็นผู้นำและสร้างผู้นำ

กลุ่มที่ 2 ได้แก่ การใช้กฎระเบียบในการบริหารและวางแผน เน้นสร้างบรรยากาศองค์การในเชิงจิตวิทยาสังคม ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมและเสริมสร้างค่านิยม

กลุ่มที่ 3 ได้แก่ รายงานผลการพัฒนาคุณภาพได้อย่างมีระบบ พัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน พัฒนาทีมงาน ทักษะการสื่อสารและการตัดสินใจร่วมกับผู้อื่น ให้ความสำคัญทั้งสุขภาพจิตและสุขภาพกาย ตลอดทั้งการสร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

### 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยระยะที่ 2

#### ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

การศึกษาแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ จากการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ณ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เมื่อวันที่ 14 มกราคม 2548 ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการสาขาการบริหารการศึกษา จำนวน 5 คน ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 2 คน และ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 5 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 12 คน โดยได้ร่วมกันพิจารณาถึงประเด็นการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 14 ประเด็นคือการกำหนดนโยบายและแผนงานที่เหมาะสม ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้ทำงานเต็มศักยภาพ เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ ใช้กฎระเบียบในการบริหาร วางแผนงาน เน้นสร้างบรรยากาศองค์การในเชิงจิตวิทยาสังคม พัฒนาและใช้นวัตกรรมทางการบริหาร จนเกิดผลงานมีคุณภาพสูงขึ้น ทำงานร่วมกับชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียนอย่างสร้างสรรค์ พัฒนาประสิทธิภาพของโรงเรียน พัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมและเสริมสร้างค่านิยม พัฒนาทีมงานทักษะการสื่อสารและการตัดสินใจร่วมกับผู้อื่น รายงานผลการพัฒนาคุณภาพได้อย่างเป็นระบบ สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ ให้ความสำคัญทั้งสุขภาพจิตและสุขภาพกาย ได้ผลสรุปดังนี้

สามารถจัดกลุ่มการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนได้เป็น 3 กลุ่ม เพราะว่า จากผลการจัดลำดับความสำคัญของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จในผลการศึกษาระยะที่ 1 ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้นซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่จะต้องใช้ทักษะการบริหารจัดการทั้งศาสตร์และศิลป์ โดยมีจุดมุ่งหมายสู่ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จและเป็นมืออาชีพต่อไป ดังนี้คือ

**กลุ่มที่ 1** ประกอบด้วย ประเด็นที่มีลำดับความสำคัญระหว่างลำดับที่ 1 ถึง ลำดับที่ 5 ได้แก่ การกำหนดนโยบายและแผนงานที่เหมาะสม ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้ทำงานเต็มศักยภาพ เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ ใช้กฎระเบียบในการบริหาร วางแผนงาน โดยมีแนวทางการพัฒนาและปฏิบัติให้ได้ผลสำเร็จ มีดังนี้

#### การกำหนดนโยบายและแผนงานที่เหมาะสม

- 1) ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ และแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่ นโยบายโดยยึดหลักการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินงานและร่วมประเมินผล
- 2) ใช้กระบวนการเชิงระบบ และสารสนเทศที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับบริบทของตนเอง และเน้นการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมที่กว้างขวาง จาก ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา เป็นต้น
- 3) วิเคราะห์สภาพการพัฒนาโรงเรียนโดยใช้เทคนิค SWOT และดำเนินงานตามวงจร PDCA เป็นแผนกลยุทธ์ทั้งในเชิงรุกและกลยุทธ์เชิงรับ

### ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

- 1) บริหาร โดยยึดหลักธรรมาภิบาล มีคุณธรรมจริยธรรม เช่น พรหมวิหาร 4 สัมปยุตธรรม
- 2) มีความเสียสละ ท่วมเท ในการปฏิบัติราชการ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่คณะ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และเอื้ออาทร
- 3) ปฏิบัติตนให้สมกับคำว่า ผู้นำ ที่แท้จริง เสมือนเป็นสัญลักษณ์ของโรงเรียน ได้แก่ มีความใฝ่รู้ใฝ่เรียนและทันสมัย พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงเมื่อมีเหตุผลสมควร มุ่งสู่ความมีประสิทธิผล และเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
- 4) พัฒนาบุคลิกภาพให้เหมาะสม มีความเป็นแบบอย่างทั้งในด้านงานวิชาการ งานบริหาร และด้านส่วนตัว

### มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้ทำงานเต็มศักยภาพ

- 1) วิเคราะห์ศักยภาพบุคลากรและเพื่อนร่วมงาน โดยร่วมกันกำหนดความต้องการและแนวทางพัฒนาอย่างหลากหลาย
- 2) ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมและอยู่บนพื้นฐานการยอมรับและพัฒนาครู โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBT)
- 3) ดำเนินการพัฒนาบุคลากรและเพื่อนร่วมงานอย่างเป็นระบบ มีการวางแผน ดำเนินการ และประเมินอย่างเป็นรูปธรรม และเน้นการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (PL: Participatory Learning )
- 4) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้รับการพัฒนาในทุกด้านอย่างสมดุล ทั้งด้านความรู้ ทักษะและเจตคติ

### เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ

- 1) ผู้บริหาร โรงเรียนจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเหมาะสมกับยุคการเปลี่ยนแปลงปัจจุบัน คือการปฏิรูปการศึกษา เน้นกระจายอำนาจและบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งควรมีความเป็นผู้นำในด้าน การคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ ด้านบุคลิกภาพ การพัฒนาตน ด้านวิชาการ การวิจัยและพัฒนา การติดต่อสื่อสาร การแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ตลอดจนทั้งนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อนำสู่การเปลี่ยนแปลง
- 2) การสร้างผู้นำ โดยเน้นการบริหารแบบกระจายอำนาจ (decentralization) เพื่อเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานได้พัฒนาตนและพัฒนางานควบคู่กันไป เป็นการสร้างทีมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น ไม่ชะงักแม้ว่าผู้บริหารไม่อยู่ปฏิบัติหน้าที่ สำหรับการสร้างผู้นำในโรงเรียน โดยวิธีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ (delegation) แก่บุคคลที่เหมาะสมกับงานและมีศักยภาพ นอกจากจะเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพการบริหารแล้วจะสามารถแบ่งเบาภาระของผู้บริหารโรงเรียนได้อีกด้วย



### ใช้กฎระเบียบในการบริหาร วางแผน

- 1) ความจำเป็นที่จะต้องมีกฎระเบียบเพื่องานบริหาร เนื่องจาก การบริหารคนต้องใช้ระเบียบ บริหารงานต้องใช้ระบบ ซึ่งในโรงเรียนมีทั้งบริหารคนและบริหารงาน
- 2) ผู้บริหารต้องมีความรอบรู้ในกฎระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการและอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะต้องสามารถเชื่อมโยงกับภาระงานได้เหมาะสม จะเป็นเครื่องมือสำคัญของการบริหารและการวางแผน เพราะกฎระเบียบมีความชัดเจน มีลำดับการปฏิบัติและสะดวกในการปฏิบัติ
- 3) การบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมควรร่วมกันกำหนดข้อปฏิบัติหรือข้อตกลงแนวทางเฉพาะของโรงเรียน โดยไม่ยึดติดกฎระเบียบมากนัก ยืดหยุ่นแต่มุ่งเน้นเป้าหมายงานเป็นหลัก

**กลุ่มที่ 2** ประกอบด้วย ประเด็นที่มีลำดับความสำคัญระหว่างลำดับที่ 6 ถึง ลำดับที่ 9 ได้แก่ เน้นสร้างบรรยากาศองค์การในเชิงจิตวิทยาสังคม พัฒนาและใช้นวัตกรรมทางการบริหาร จนเกิดผลงานมีคุณภาพสูงขึ้น ทำงานร่วมกับชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียนอย่างสร้างสรรค์ พัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียน โดยมีแนวทางการพัฒนาและปฏิบัติให้ได้ผลสำเร็จ ดังนี้

#### เน้นสร้างบรรยากาศองค์การในเชิงจิตวิทยาสังคม

- 1) เอื้ออาทรเพื่อนร่วมงาน อยู่ร่วมกันแบบพี่น้อง สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน จัดบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ให้ครูและนักเรียน
- 2) จัดสถานที่ปฏิบัติงานให้ดี เหมาะสม สะอาด สะอาด มีอุปกรณ์ และสื่อการเรียนการสอนทันสมัยและมีความพร้อม
- 3) สร้างเสริมความไว้วางใจและความเข้าใจซึ่งกันและกัน สร้างความสามัคคีตลอดทั่วทั้งโรงเรียน อย่างสม่ำเสมอทุกกลุ่ม ทั้งครูและนักเรียน
- 4) จัดหารางวัล แสดงความขอบคุณและการสร้างขวัญกำลังใจทั้งในรูปแบบและนอก รูปแบบ ตลอดทั้งกำหนดเป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน (key success)

#### พัฒนาและใช้นวัตกรรมทางการบริหารจนเกิดผลงานมีคุณภาพสูงขึ้น

- 1) ผู้บริหารโรงเรียนต้องตระหนักในสำคัญของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จริงจัง เป็นระบบ โดยอาศัยกระบวนการวิจัยควบคู่ไปกับกระบวนการบริหารจัดการ เช่น การวิจัยและพัฒนา (R&D)แบบมีส่วนร่วมหรือการวิจัยในชั้นเรียน เป็นต้น
- 2) ส่งเสริม สนับสนุน นิเทศติดตามให้เกิด one school one innovation
- 3) ผู้บริหารควรมีความรู้และทักษะที่เพียงพอในการพัฒนาและใช้นวัตกรรม ทั้งทฤษฎี หลักการ และการนำไปใช้ประโยชน์

### ทำงานร่วมกับชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียนอย่างสร้างสรรค์

- 1) ใช้กระบวนการ AIC รวมพลังสร้างสรรค์ ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ ในเชิงแนวคิดแบบ outside in – inside out ตลอดทั้งครูและนักเรียนร่วมปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน
- 2) ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ประสานความร่วมมือ (Co-ordinator) และร่วมกันทำงานกับชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม โดยร่วมตระหนัก ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมประเมิน และร่วมภาคภูมิใจ

### พัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียน

- 1) ใช้กระบวนการบริหารคุณภาพแบบ PDCA ทั้งใน 2 มิติ คือ มิติเพื่อการพัฒนาคุณภาพนำไปสู่การปฏิบัติในวงจรต่อไป หรือมิติของการปรับเปลี่ยนเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 2) จัดทำดัชนีชี้วัดความสำเร็จให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและมาตรฐานคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3) พัฒนาหรือยกระดับประสิทธิผลของโรงเรียนได้อย่างเป็นระบบ โดยอาศัยกระบวนการหลักของการบริหารคือ Planning Organizing Leading and Controlling

**กลุ่มที่ 3** ประกอบด้วย ประเด็นที่มีลำดับความสำคัญระหว่างลำดับที่ 10 ถึง ลำดับที่ 14 ได้แก่ พัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมและเสริมสร้างค่านิยม พัฒนาทีมงานทักษะการสื่อสารและการตัดสินใจร่วมกับผู้อื่น รายงานผลการพัฒนาคุณภาพได้อย่างเป็นระบบ สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ ให้ความสำคัญทั้งสุขภาพจิตและสุขภาพกาย สำหรับแนวทางการพัฒนาและปฏิบัติให้ได้ผลสำเร็จ จากที่ประชุมสนทนากลุ่มสามารถสรุปได้ดังนี้

### พัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมและเสริมสร้างค่านิยม

- 1) สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (share vision) โดยการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกชั้นตอน
- 2) ผู้บริหารต้องมีความตระหนักและเห็นความสำคัญของการสร้างเสริมค่านิยมร่วมให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืนในโรงเรียน เช่น ผลงานแห่งความสำเร็จที่ภาคภูมิใจและควรรักษาไว้ให้คงอยู่ตลอดไป เป็นต้น

### พัฒนาทีมงานทักษะการสื่อสารและการตัดสินใจร่วมกับผู้อื่น

- 1) สร้างทีมงานให้เข้มแข็งในงานบริหารทั้ง 4 ด้านของโรงเรียน รวมถึงกลุ่มสาระแต่ละช่วงชั้น บนพื้นฐานสารสนเทศที่ทันสมัยและครบถ้วน
- 2) ใช้การสื่อสารแบบสองทาง ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการและใช้เทคนิคการประชุมกลุ่มเพื่อร่วมการตัดสินใจ

3) ใช้ระบบการพัฒนาคุณภาพทั้งองค์กร TQM โดยผู้บริหารต้องมีทักษะที่ดีในการประสานงาน สร้างมนุษยสัมพันธ์และการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

#### รายงานผลการพัฒนาได้อย่างเป็นระบบ

- 1) จัดทำเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลให้สอดคล้องกับดัชนีชี้วัดความสำเร็จ และเก็บรวบรวมวิเคราะห์ แล้วรายงานผลทุกปีการศึกษาตามประเด็นและแนวทางที่ร่วมกันกำหนด
- 2) นำเสนอ หรือรายงานผลการพัฒนาอย่างชัดเจน กระชับ ตรงประเด็น และใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น ไปสเตอร์ เอกสารรายงานฉบับสมบูรณ์ หรือ รายงานฉบับย่อเพื่อสรุปและสะดวกต่อการนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจ เป็นต้น

#### สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

- 1) ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการพัฒนาและใช้เครื่องมือหรือนวัตกรรมที่หลากหลายโดยเน้นความต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
- 2) ผู้บริหารควรมีคุณลักษณะสำคัญที่สอดคล้องกับยุคการเปลี่ยนแปลงคือ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง เรียนรู้อยู่เสมอ รวบรวมตัวอย่างที่ดีหรือวิธีที่ดี (best practice) ทดแทนการเรียนรู้ด้วยตนเองหรือการลองผิดลองถูก ตลอดจนมีความคล่องตัวสูงและสามารถใช้ประโยชน์จากสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

#### ให้ความสำคัญทั้งสุขภาพจิตและสุขภาพกาย

- 1) มองโลกในแง่ดี ริเริ่มสร้างสรรค์ เน้นการอยู่ร่วมกันแบบสันติสุข และออกกำลังกายสม่ำเสมอ ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรออกกำลังกาย
- 2) ดำเนินการเชิงบูรณาการในโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ และบูรณาการตามมาตรฐานคุณภาพทั้งด้านครู นักเรียน และผู้บริหาร
- 3) ตระหนักและให้ความสำคัญตามคำกล่าวที่ว่า ไม่มีจิตใจที่เบิกบานในร่างกายที่อ่อนแอ จิตใจที่เข้มแข็ง มักส่งผลให้ร่างกายเข้มแข็งด้วย และ สุขภาพกายดี สุขภาพจิตเข้มแข็ง งานสำเร็จ

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาและเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบผลสำเร็จจำแนกตามขนาดของโรงเรียนและประสบการณ์ และ 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียน

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้นชนิดสัดส่วน (Proportional Stratified Sampling) รวมทั้งหมด 323 คน เครื่องมือการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำรวมทั้งประเด็นการพัฒนาผู้บริหาร และแบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน การทดสอบค่าที วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows version 11.5 และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) ใช้โปรแกรม LISREL version 8.30

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยโดยสรุปได้ตามลำดับ ดังนี้

##### 5.1.1 การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

1) กลุ่มตัวอย่างที่เก็บข้อมูลทั้งหมดมีจำนวน 323 คน เป็นเพศชายจำนวน 295 คน หรือร้อยละ 91.30 เป็นเพศหญิงจำนวน 28 คน หรือร้อยละ 8.70 และส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 41-50 ปี ร้อยละ 57.60 รองลงมาคือ ช่วงอายุ 51-60 ปี ช่วงอายุ 31-40 ปี และช่วง 30 ปีหรือน้อยกว่า ร้อยละ 34.10, 7.10 และ 1.20 ตามลำดับ ส่วนระดับการศึกษาส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 63.80 รองลงมาคือระดับปริญญาโท ร้อยละ 35.30

จำนวนกลุ่มตัวอย่างเมื่อพิจารณาตามตำแหน่ง ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ตัวแบบความเป็นผู้นำในการบริหารงาน ที่ปรึกษา/พี่เลี้ยง และขนาดโรงเรียน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีตำแหน่งส่วนใหญ่เป็นผู้อำนวยการระดับ 8 ร้อยละ 70.60 รองลงมาคือผู้อำนวยการระดับ 7 และผู้อำนวยการ

ระดับ 9 ร้อยละ 26.90 และ 2.50 ตามลำดับ และระยะเวลาการดำรงตำแหน่งส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 3-5 ปี ร้อยละ 31.90 รองลงมาคืออยู่ในช่วง 6-10 ปี 11 ปีหรือมากกว่า และ 2 ปีหรือน้อยกว่า ร้อยละ 27.60, 24.10 และ 16.40 ตามลำดับ ส่วนการมีตัวแบบ (model) ความเป็นผู้นำในการบริหารงาน ส่วนใหญ่ไม่มีตัวแบบ ร้อยละ 61.90 รองลงมาคือมีตัวแบบผู้นำ ร้อยละ 38.10 สำหรับการมีที่ปรึกษา/พี่เลี้ยง (mentor) ส่วนใหญ่มีที่ปรึกษา ร้อยละ 55.10 รองลงมาคือไม่มีที่ปรึกษา ร้อยละ 44.90 และขนาดโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ ร้อยละ 59.80 รองลงมาคือโรงเรียนขนาดเล็ก ร้อยละ 40.20

2) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันต้นตัวแปรแฝงพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 44 ตัวบ่งชี้ พบว่า องค์ประกอบที่ 1 (CL) พฤติกรรมผู้นำด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.43 ถึง 0.71 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 องค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของข้อคำถามได้ร้อยละ 18 ถึง 50 องค์ประกอบที่ 2 (IM) พฤติกรรมผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.51 ถึง 0.75 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 องค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของข้อคำถามได้ร้อยละ 26 ถึง 56 องค์ประกอบที่ 3 (IS) พฤติกรรมผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.40 ถึง 0.65 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 องค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของข้อคำถามได้ร้อยละ 16 ถึง 43 องค์ประกอบที่ 4 (IC) พฤติกรรมผู้นำด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.53 ถึง 0.69 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 องค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของข้อคำถามได้ร้อยละ 28 ถึง 47

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบผลที่ได้จากการวิเคราะห์กับค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของตัวโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า มีความสอดคล้องกันดีโดยมีค่าดัชนีบ่งชี้ความกลมกลืนครั้งนี้ค่า  $\chi^2$  เท่ากับ 641.76 ที่  $df$  611,  $P$  เท่ากับ 0.19, RMSEA เท่ากับ 0.013, CN เท่ากับ 307.51, SRMR เท่ากับ 0.038, GFI เท่ากับ 0.92 และค่า AGFI เท่ากับ 0.87

3) ผลการศึกษาระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้าน การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ค่าสถิติพื้นฐานของพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.36 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.36 ค่าความเบ้เป็นลบ (negatively skewed) เท่ากับ -0.32 แสดงว่ารูปร่างการแจกแจงของข้อมูลพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นโค้งเบ้ซ้าย (skewness to the left) ค่าความโด่งเท่ากับ -0.63 แสดงว่ารูปร่างการแจกแจงข้อมูลขององค์ประกอบพฤติกรรมภาวะผู้นำมียอดสูงหรือโค้งมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญามีค่าความโด่งเท่ากับ -0.29 ซึ่งมีค่า

ใกล้เคียงกันมากกว่าด้านอื่นๆ แสดงว่ารูปร่างการแจกแจงของข้อมูลโค้งน้อยกว่าด้านอื่นๆ เมื่อพิจารณาถึงระดับพฤติกรรม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 3.36$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำระดับน้อยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 3.45$ ) รองลงมาคือ การสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 3.37$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X} = 3.24$ ) ซึ่งผลการศึกษาระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำจำแนกตามรายด้านได้ดังนี้

4) ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.45 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.36 ค่าความเบ้เท่ากับ  $-0.45$  และค่าความโด่งเท่ากับ  $-0.50$  และเมื่อพิจารณาถึงระดับพฤติกรรม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 3.45$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำระดับน้อยมากมีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าความสนใจของตัวเอง ( $\bar{X} = 3.79$ ) รองลงมาซึ่งอยู่ในระดับน้อยมากคือ การแสดงให้ผู้อื่นเห็นถึงความเชื่อมั่นและศรัทธาในโรงเรียนอย่างแท้จริง ( $\bar{X} = 3.55$ ) และการประพฤติตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.54$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ( $\bar{X} = 3.13$ )

5) ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนด้านการสร้างแรงบันดาลใจพบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.37 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.44 ค่าความเบ้เท่ากับ  $-0.46$  และค่าความโด่งเท่ากับ  $-0.56$  และเมื่อพิจารณาถึงระดับพฤติกรรม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 3.37$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำระดับน้อยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การให้กำลังใจผู้ร่วมงานเป็นการกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ( $\bar{X} = 3.46$ ) รองลงมาซึ่งอยู่ในระดับน้อยคือ การทำให้ผู้ร่วมงานมั่นใจที่จะดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.44$ ) และทำหน้าที่เป็นผู้นำที่เปี่ยมด้วยคุณธรรม จริยธรรม ประจำโรงเรียนตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด ( $\bar{X} = 3.41$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมองปัญหาในแง่ดี เชิงบวก ใช้วิกฤติเป็นโอกาส ( $\bar{X} = 3.23$ )

6) ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนด้านการกระตุ้นทางปัญญาพบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.24 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.43 ค่าความเบ้เท่ากับ  $-0.20$  และค่าความโด่งเท่ากับ  $-0.29$  และเมื่อพิจารณาถึงระดับพฤติกรรม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 3.24$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำระดับน้อยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การให้ความสำคัญกับการจูงใจให้ผู้ร่วมงานได้ร่วมแสดงความคิดเห็น ( $\bar{X} = 3.45$ ) รองลงมาซึ่งอยู่ในระดับ

บ้อยคือ การนำภาพรวมที่เป็นจุดเด่นของโรงเรียนมาเป็นจุดเน้นในการพัฒนาโรงเรียน ( $\bar{X} = 3.35$ ) และทำการตรวจสอบประเด็นสำคัญของปัญหาในการทำงานโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน ( $\bar{X} = 3.24$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดมีสองรายการคือ ใช้แผนเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหาร และสนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงและคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ (Reframing) ( $\bar{X} = 3.13$ )

7) ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลพบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.30 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.43 ค่าความเบ้เท่ากับ  $-0.32$  และค่าความโด่งเท่ากับ  $-0.63$  และเมื่อพิจารณาถึงระดับพฤติกรรม พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับบ้อย ( $\bar{X} = 3.30$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำระดับบ้อยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การฟังเรื่องราวต่างๆและความคิดเห็นของผู้ร่วมงานแต่ละบุคคลอย่างตั้งใจ (Good Listener) ( $\bar{X} = 3.35$ ) รองลงมาซึ่งอยู่ในระดับบ้อยคือ การให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ( $\bar{X} = 3.34$ ) และใช้การประสานงานที่ดีเป็นตัวเชื่อม (Bonds) ระหว่างครู นักเรียนและผู้ปกครองเข้าด้วยกัน ( $\bar{X} = 3.33$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ให้เวลาสอนงานและแนะนำ (Coaching) แก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ( $\bar{X} = 3.14$ )

8) ผลการเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก (นักเรียนไม่เกิน 300 คน) และโรงเรียนขนาดใหญ่ (นักเรียนเกินกว่า 300 คนขึ้นไป) โดยการทดสอบค่าที (t-test) ของความแตกต่างระหว่าง 2 ค่าเฉลี่ยที่เป็นอิสระต่อกันและมีความแปรปรวนของประชากรไม่แตกต่างกัน พบว่า ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ โดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้งภาพรวมและรายด้านของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในโรงเรียนขนาดใหญ่มีมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

9) ผลการเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหารต่างกันคือ 2ปี/น้อยกว่า 3-5 ปี 6-10 ปี และ11ปี/มากกว่า ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) โดยใช้สถิติทดสอบเอฟ (F-test) ได้ทำการตรวจสอบข้อตกลงทางสถิติ คือ วิเคราะห์ความแปรปรวนของประชากร (test of homogeneity of variance) ซึ่งพิจารณาที่ค่า Lavene statistic หากพบว่าความแปรปรวนของประชากรแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน ก็จะทำการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีการของ Dunnett C และหากพบว่าความแปรปรวนของประชากรแต่ละกลุ่มเท่ากัน จะทำการวิเคราะห์ด้วยวิธีการของ Scheffe' ต่อไป

จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของประชากร (test of homogeneity of variance) ซึ่งพิจารณาที่ค่า Lavene statistic พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และในภาพรวม มีความแปรปรวนของประชากรแต่ละกลุ่ม ไม่เท่ากันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งจะทำการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีการของ Dunnett C

สำหรับผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหาร โรงเรียน ระหว่างประสบการณ์การดำรงตำแหน่งผู้บริหารต่างช่วงเวลากัน โดยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งในภาพรวมและ 3 รายด้านคือ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และทำการวิเคราะห์ความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่และพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจมีความแปรปรวนของประชากรแต่ละกลุ่มเท่ากัน จึงทำการวิเคราะห์ด้วยวิธีการของ Scheffe'

1) ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน ที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนแตกต่างกัน เป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเซฟเฟ (Scheffe') ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ จำแนกตามประสบการณ์ พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์บริหารโรงเรียน 11ปี/มากกว่า กับ 3-5 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารประสบการณ์ 11ปี/มากกว่ามีค่าเฉลี่ยมากกว่าผู้บริหารประสบการณ์ 3-5 ปี แสดงว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์บริหารโรงเรียน 11ปี/มากกว่า มีมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์บริหารโรงเรียน 3-5 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2) ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน ที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนแตกต่างกัน เป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ Dunnett C ด้านการกระตุ้นทางปัญญา จำแนกตามประสบการณ์ พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์บริหารโรงเรียน 11ปี/มากกว่า กับ 3-5 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารประสบการณ์ 11ปี/มากกว่ามีค่าเฉลี่ยมากกว่าผู้บริหารประสบการณ์ 3-5 ปี แสดงว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์บริหารโรงเรียน 11ปี/มากกว่า มีมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์บริหารโรงเรียน 3-5 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3) ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนแตกต่างกัน เป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ Dunnett C ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำแนกตามประสบการณ์ พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์บริหารโรงเรียน 11ปี/มากกว่า กับ 2ปี/น้อยกว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารประสบการณ์ 11ปี/มากกว่ามีค่าเฉลี่ยมากกว่าผู้บริหาร



ประสบการณ์ 2ปี/น้อยกว่า แสดงว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์บริหารโรงเรียน 11ปี/มากกว่า มีมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์บริหารโรงเรียน 2ปี/น้อยกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4) ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน เป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ Dunnett C โดยรวม จำแนกตามประสบการณ์ พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์บริหารโรงเรียน 11ปี/มากกว่า กับ 3-5 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารประสบการณ์ 11ปี/มากกว่ามีค่าเฉลี่ยมากกว่าผู้บริหารประสบการณ์ 3-5 ปี แสดงว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์บริหารโรงเรียน 11ปี/มากกว่า มีมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์บริหารโรงเรียน 3-5 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

### 5.1.2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

1) ผลการศึกษาประเด็นการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจัดลำดับความสำคัญในประเด็นต่างๆ พบว่ารายการพัฒนาที่มีความสำคัญในระดับมากซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ใน 3ลำดับคือ การกำหนดนโยบายและแผนงานที่เหมาะสม ( $\bar{X} = 4.17$ ) รองลงมา คือปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ( $\bar{X} = 3.59$ ) และมุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้ทำงานเต็มศักยภาพ ( $\bar{X} = 3.38$ ) สำหรับประเด็นที่เห็นว่ามีค่าเฉลี่ยในระดับน้อย จำนวน 3 รายการคือ รายงานผลการพัฒนาคุณภาพได้อย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 2.22$ ) สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ ( $\bar{X} = 2.20$ ) และให้ความสำคัญทั้งสุขภาพจิตและสุขภาพกาย ( $\bar{X} = 1.99$ )

2) ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน จากกรณีศึกษา (case study) จำนวน 6 โรงเรียนที่มีผลงานดีเด่น ได้ผลสรุปการศึกษาจำแนกได้ 3 กลุ่ม โดยเรียงตามลำดับความสำคัญ ซึ่งสอดคล้องตามผลการศึกษาในระยะที่ 1 เช่นกัน

3) ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนจากการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ได้ผลสรุปดังนี้ สามารถจัดกลุ่มการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนได้เป็น 3 กลุ่ม เพราะว่าการจัดลำดับความสำคัญของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จในผลการศึกษาวิจัยระยะที่ 1 ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้นซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่จะต้องใช้ทักษะการบริหารจัดการทั้งศาสตร์และศิลป์ โดยมีจุดมุ่งหมายสู่ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จและเป็นมืออาชีพต่อไป ดังนี้คือ

(1) กลุ่มแรกควรกำหนดแนวทางการพัฒนาและปฏิบัติให้ได้ผลสำเร็จ คือ 1) การกำหนดนโยบายและแผนงานที่เหมาะสม ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นที่จะต้องเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ และแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบายโดยยึดหลักการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินงานและ

ร่วมประเมินผล ใช้กระบวนการเชิงระบบ และสารสนเทศที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับบริบทของตนเอง และเน้นการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมที่กว้างขวาง จาก ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา วิเคราะห์สภาพการพัฒนาโรงเรียนโดยใช้เทคนิค SWOT และดำเนินงานตามวงจร PDCA เป็นแผนกลยุทธ์ทั้งในเชิงรุกและกลยุทธ์เชิงรับ 2) การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี บริหารโดยยึดหลักธรรมาภิบาล มีคุณธรรมจริยธรรม เช่น พรหมวิหาร 4 สัมปยุตธรรม มีความเสียสละ ทุ่มเท ในการปฏิบัติราชการ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่คณะ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และเอื้ออาทร ปฏิบัติตนให้สมกับคำว่า ผู้นำ ที่แท้จริง เสมือนเป็นสัญลักษณ์ของโรงเรียน ได้แก่ มีความใฝ่ ใฝ่เรียนและทันสมัย พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงเมื่อมีเหตุผลสมควร มุ่งสู่ความมีประสิทธิผลและเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) พัฒนาบุคลิกภาพให้เหมาะสม มีความเป็นแบบอย่างทั้งในด้านงานวิชาการ งานบริหาร และ ด้านส่วนตัว 3) มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้ทำงานเต็มศักยภาพ วิเคราะห์ศักยภาพบุคลากรและเพื่อนร่วมงาน โดยร่วมกันกำหนดความต้องการและแนวทาง พัฒนาอย่างหลากหลาย ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมและอยู่บนพื้นฐานการอบรมและพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBT) ดำเนินการพัฒนาบุคลากรและเพื่อนร่วมงานอย่างเป็นระบบ มีการวางแผน ดำเนินการ และ ประเมินอย่างเป็นรูปธรรม และเน้นการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (PL: Participatory Learning ) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้รับการพัฒนาในทุกด้านอย่างสมดุล ทั้งด้านความรู้ ทักษะและเจตคติ 4) เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเหมาะสมกับยุคการ เปลี่ยนแปลงปัจจุบัน คือ การปฏิรูปการศึกษา เน้นกระจายอำนาจและบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งควรมีความเป็นผู้นำในด้าน การคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ ด้านบุคลิกภาพ การพัฒนาตน ด้านวิชาการ การวิจัยและพัฒนา การติดต่อสื่อสาร การแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ตลอดทั้งนวัตกรรมใหม่ๆเพื่อนำสู่การเปลี่ยนแปลง การสร้างผู้นำ โดยเน้นการบริหารแบบกระจายอำนาจ (decentralization) เพื่อเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานได้พัฒนาตนและพัฒนางานควบคู่กันไป เป็นการสร้างทีมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นไม่ชะงักแม้ว่าผู้บริหารไม่อยู่ปฏิบัติหน้าที่ สำหรับการสร้างผู้นำในโรงเรียนโดยวิธีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ (delegation) แก่บุคคลที่เหมาะสมกับงานและมีศักยภาพ นอกจากจะเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพการบริหารแล้วจะสามารถแบ่งเบาภาระของผู้บริหารโรงเรียนได้อีกด้วย 5) ใช้กฎระเบียบในการบริหาร วางแผน ความจำเป็นที่จะต้องมีกฎระเบียบเพื่องานบริหาร เนื่องจาก การบริหารคนต้องใช้ระเบียบ บริหารงานต้องใช้ระบบ ซึ่งในโรงเรียนมีทั้งบริหารคนและบริหารงาน ผู้บริหารต้องมีความรอบรู้ในกฎระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการและอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะต้องสามารถเชื่อมโยงกับภาระงานได้เหมาะสม จะเป็นเครื่องมือสำคัญของการบริหารและการวางแผน เพราะกฎระเบียบมีความชัดเจน มีลำดับการปฏิบัติและสะดวกในการปฏิบัติ การบริหารที่เน้น

การมีส่วนร่วมควรร่วมกันกำหนดข้อปฏิบัติหรือข้อตกลงแนวทางเฉพาะของโรงเรียนโดยไม่ยึดติดกฎระเบียบมากนัก ยืดหยุ่นแต่มุ่งเน้นเป้าหมายงานเป็นหลัก

(2) กลุ่มที่สองกรณีที่มีความพร้อมด้านทรัพยากรต่างๆในลำดับรองลงมาควรกำหนดแนวทางการพัฒนาและปฏิบัติให้ได้ผลสำเร็จ คือ 1) เน้นสร้างบรรยากาศองค์การในเชิงจิตวิทยาสังคม เอื้ออาทรเพื่อนร่วมงาน อยู่ร่วมกันแบบพี่น้อง สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน จัดบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ให้ครูและนักเรียน จัดสถานที่ปฏิบัติงานให้ดี เหมาะสม สะดวก สะอาด มีอุปกรณ์ และสื่อการเรียนการสอนทันสมัยและมีความพร้อม สร้างเสริมความไว้วางใจและความเข้าใจซึ่งกันและกัน สร้างความสามัคคีตลอดทั่วทั้งโรงเรียน อย่างสม่ำเสมอทุกกลุ่ม ทั้งครูและนักเรียน จัดตารางวัล แสดงความขอบคุณและการสร้างขวัญกำลังใจทั้งในรูปแบบและนอกรูปแบบ ตลอดทั้งกำหนดเป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน (key success) 2) พัฒนาและใช้นวัตกรรมทางการบริหารจนเกิดผลงานมีคุณภาพสูงขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องตระหนักในความสำคัญของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จริงจัง เป็นระบบโดยอาศัยกระบวนการวิจัยควบคู่ไปกับกระบวนการบริหารจัดการ เช่น การวิจัยและพัฒนา (R&D)แบบมีส่วนร่วมหรือการวิจัยในชั้นเรียน ส่งเสริม สนับสนุน นิเทศ ติดตามให้เกิด one school one innovation ผู้บริหารควรมีความรู้และทักษะที่เพียงพอในการพัฒนาและใช้นวัตกรรม ทั้งทฤษฎี หลักการ และการนำไปใช้ประโยชน์ 3) ทำงานร่วมกับชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียนอย่างสร้างสรรค์ ใช้กระบวนการ AIC รวมพลังสร้างสรรค์ ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ ในเชิงแนวคิดแบบ outside in – inside out ตลอดทั้งครูและนักเรียนร่วมปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ประสานความร่วมมือ (Coordinator) และร่วมกันทำงานกับชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม โดยร่วมตระหนัก ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมประเมิน และร่วมภาคภูมิใจ 4) พัฒนาประสิทธิภาพของโรงเรียน ใช้กระบวนการบริหารคุณภาพแบบ PDCA ทั้งใน 2 มิติ คือ มิติเพื่อการพัฒนาคุณภาพนำไปสู่การปฏิบัติในวงจรต่อไป หรือมิติของการปรับเปลี่ยนเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จัดทำดัชนีชี้วัดความสำเร็จให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและมาตรฐานคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน พัฒนาหรือยกระดับประสิทธิภาพของโรงเรียนได้อย่างเป็นระบบ โดยอาศัย กระบวนการหลักของการบริหารคือ Planning Organizing Leading and Controlling

(3) กลุ่มสุดท้ายหากมีความพร้อมด้านทรัพยากรต่างๆแล้วจึงกำหนดแนวทางการพัฒนาและปฏิบัติให้ได้ผลสำเร็จ คือ 1) การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมและเสริมสร้างค่านิยม สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (share vision) โดยการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกชั้นตอน ผู้บริหารต้องมีความตระหนักและเห็นความสำคัญของการสร้างเสริมค่านิยมร่วมให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืนในโรงเรียน เช่น ผลงานแห่งความสำเร็จที่ภาคภูมิใจและควรรักษาไว้ให้คงอยู่ตลอดไป 2) พัฒนาทีมงานทักษะการสื่อสารและการตัดสินใจร่วมกับผู้อื่น สร้างทีมงานให้เข้มแข็งในงานบริหารทั้ง 4 ด้านของโรงเรียน รวมถึง

กลุ่มสาระแต่ละช่วงชั้น บนพื้นฐานสารสนเทศที่ทันสมัยและครบถ้วน ใช้การสื่อสารแบบสองทาง ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการและใช้เทคนิคการประชุมกลุ่มเพื่อร่วมการตัดสินใจ ใช้ระบบการพัฒนาคุณภาพทั้งองค์กร TQM โดยผู้บริหารต้องมีทักษะที่ดีในการประสานงาน สร้างมนุษยสัมพันธ์และการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ 3) รายงานผลการพัฒนาได้อย่างเป็นระบบ จัดทำเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลให้สอดคล้องกับดัชนีชี้วัดความสำเร็จ และเก็บรวบรวมวิเคราะห์ แล้วรายงานผลทุกปีการศึกษาตามประเด็นและแนวทางที่ร่วมกันกำหนด นำเสนอ หรือรายงานผลการพัฒนาอย่างชัดเจน กะทัดรัด ตรงประเด็น และใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น โปสเตอร์ เอกสาร รายงานฉบับสมบูรณ์ หรือ รายงานฉบับย่อเพื่อสรุปและสะดวกต่อการนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจ 4) สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการพัฒนาและใช้เครื่องมือหรือนวัตกรรมที่หลากหลายโดยเน้นความต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ผู้บริหารควรมีคุณลักษณะสำคัญที่สอดคล้องกับยุคการเปลี่ยนแปลงคือ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง เรียนรู้อยู่เสมอ รวบรวมตัวอย่างที่ดีหรือวิธีที่ดี (best practice) ทดแทนการเรียนรู้ด้วยตนเองหรือการลองผิดลองถูก ตลอดทั้งมีความคล่องตัวสูงและสามารถใช้ประโยชน์จากสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม 5) ให้ความสำคัญทั้งสุขภาพจิตและสุขภาพกาย มองโลกในแง่ดี ริเริ่มสร้างสรรค์ เน้นการอยู่ร่วมกันแบบสันติสุข และออกกำลังกายสม่ำเสมอ ตลอดทั้งส่งเสริมให้บุคลากรออกกำลังกาย ดำเนินการเชิงบูรณาการในโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ และบูรณาการตามมาตรฐานคุณภาพ ทั้งด้านครู นักเรียน และผู้บริหาร ตระหนักและให้ความสำคัญตามคำกล่าวที่ว่า ไม่มีจิตใจที่เบิกบานในร่างกายที่อ่อนแอ จิตใจที่เข้มแข็ง มักส่งผลให้ร่างกายเข้มแข็งด้วย และ สุขภาพกายดี สุขภาพจิตเข้มแข็ง งานสำเร็จ

## 5.2 การอภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำและแนวทางพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยแบ่งเป็น 2 ประเด็น คือ

### 5.2.1 พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบผลสำเร็จ

1) จากผลการวิจัยที่พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำในภาพรวมอยู่ในระดับบ้อย ( $\bar{X} = 3.36$ ) และพิจารณาเป็นรายด้านที่แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำระดับบ้อยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 3.45$ ) รองลงมาคือ การสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 3.37$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X} = 3.24$ ) ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass&Avolio (1994) ที่กล่าวว่า ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ได้พัฒนาขึ้นมาโดยการ

ศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์กรและในสังคม รวมทั้งในโรงเรียนด้วย เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้ความพึงพอใจมากต่อการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนซึ่ง มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ ต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์กร เป็นการยืนยันได้ว่าผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จได้ผลงานดีเด่นทั้งในส่วนระบบการบริหารงาน และผลประเมินโดยรวมของโรงเรียน จำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลและ การกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้สามารถทำนายประสิทธิภาพของหน่วยงานโดยรวมได้ดี (ประเสริฐสมพงษ์ธรรม ,2538) สำหรับโรงเรียนที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงบ่อย ก็เป็นการยืนยันได้ว่าได้แสดงผลงานเชิงประจักษ์ผลที่เกิดขึ้นจริงจากการปฏิบัติงานทั้งในส่วนตัวของผู้บริหารเองและในส่วนของโรงเรียนโดยรวม ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของโรงเรียน นอกจากนี้จากข้อค้นพบในรายการที่น่าสนใจ ซึ่งมีระดับของค่าเฉลี่ยน้อยกว่าทุกรายการคือ การมองปัญหาในแง่ดี เชิงบวก ใช้วิกฤติเป็นโอกาส ( $\bar{X} = 3.23$ ) ใช้แผนเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหาร และสนับสนุนให้มีการเปลี่ยนกรอบและคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ (Reframing) ( $\bar{X} = 3.13$ ) และการ ให้ความสอนงานและแนะนำ (Coaching) แก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ( $\bar{X} = 3.14$ ) ซึ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำเหล่านี้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.60 ถึง 0.75 และสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 36 ถึง 56 แสดงให้เห็นว่า โดยสภาพทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลงานดีเด่น ยังต้องให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมเหล่านี้เพิ่มมากขึ้นซึ่งจะเป็นแนวทางที่เหมาะสมและประหยัดทรัพยากร ในการพัฒนาผู้บริหารให้ประสบผลสำเร็จอย่างถูกต้องและรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องดังคำกล่าวของ ประเวศ วะสี (2541) ได้วิเคราะห์สภาพปัญหาของการศึกษาไทย คือ การศึกษาที่ไม่สามารถเตรียมคนไทยให้สามารถเผชิญกับยุคสมัยของการเปลี่ยนแปลง ปัญหาการศึกษาไทยในภาพใหญ่คือ การไม่สามารถเตรียมคนไทยให้สามารถเผชิญกับยุคสมัยแห่งการเปลี่ยนแปลง ทำให้สังคมไทยอ่อนแอ ขัดแย้ง ทำลายตัวเอง และวิกฤติ สังคมไทยรับเอาทฤษฎีวิวัฒนิยมมาเป็นทิศทางในการพัฒนา ทำให้ โลกะ โมหะ โทสะ อันเป็นอกุศลมูลเด่นสูงขึ้นไปแทนที่จะเป็นปัญญาหรือกุศลมูล มีการเรียนรู้น้อย ไม่เกิดปัญญาพอ เมื่อปัญญาไม่พอก็แก้ปัญหาไม่ได้ และนำไปสู่ภาวะวิกฤติ เมื่อพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ประกาศใช้ตั้งแต่เดือน สิงหาคม 2542 เป็นต้นมานั้น นับว่ามีการเปลี่ยนแปลงในวงการศึกษามาก โดยเฉพาะในระดับโรงเรียนได้รับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ตามมาตรา 39 รวมทั้ง ตามมาตรา 53 ระบุไว้ว่าให้มืองค์กรวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา มีอำนาจหน้าที่กำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ กำกับดูแลการปฏิบัติ ตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพซึ่งจากแนวคิดสภาพปัญหา และการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาในระดับต่างๆและในโรงเรียนที่กล่าวมาแล้วนั้น

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเหมาะสมอย่างยิ่ง เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ที่มุ่งเน้นภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังเพื่อนร่วมงาน มีเป้าหมายอย่างชัดเจน เป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้ตามยอมรับ เชื่อมั่นศรัทธา และภาคภูมิใจในตัวผู้นำ (Idealized Influence)

2) ผลการเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก (นักเรียนไม่เกิน 300 คน) และโรงเรียนขนาดใหญ่ (นักเรียนเกินกว่า 300 คน ขึ้นไป) พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ โดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้งภาพรวมและรายด้านบ่งบอกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยและสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Howard (2004) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กร ของโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐ มิชิแกน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครู ในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบผลสำเร็จที่เลือกศึกษาเป็นรายกรณี พบว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ให้ความสำคัญการทำงานเป็นทีมมาก เนื่องจากโรงเรียนขนาดใหญ่ต้องร่วมทำงานกับ คณะครู และผู้เกี่ยวข้องจำนวนมาก และใช้แนวคิดการทำงาน “การทำงานที่ดี คือการทำงานเป็นทีม” ทีมที่ดี คือทีมที่ได้ทำงานกับคนที่ตนรักและได้งานที่ตนชอบและถนัด กฎระเบียบมักจะทำให้เกิดการต่อต้าน น้ำใจและความเอื้ออาทรจะได้มิตรและงานที่มีประสิทธิภาพ คิดให้ไกลรักความก้าวหน้าและทันสมัย มีความยุติธรรมฉลาดในการใช้คนและเน้นมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี เป็นผู้อำนวยความสะดวกและประสานงานมากกว่าจะเป็นผู้สั่งการหรือบังคับบัญชา เป็นที่ศรัทธาของครู ทำงานโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมและเน้นประสิทธิภาพของทีม ตลอดทั้ง การเป็นตัวอย่างที่ดีมีค่ากว่าคำสอน สร้างวิสัยทัศน์และถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ใช้แผนเป็นเครื่องมือการบริหาร การแสดงถึงความเฉลียวฉลาด ความมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการสร้างองค์ความรู้ ความมีศีลธรรม จริยธรรม หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Bennis and Nanus , 1985 (อ้างถึงใน เสาวนิต เสานานนท์, 2545) ได้ศึกษาถึงจุดเด่น จุดด้อย และการตัดสินใจสำคัญ ๆ ในอาชีพของผู้บริหารในแต่ละหน่วยงาน และพบว่าปัจจัยที่ช่วยทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย การ พัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing Vision) ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับองค์กรของเขาในอนาคต แม้นว่ามันจะดูเป็นความฝัน แต่อย่างไรก็ต้องให้เห็นงานที่จะทำอย่างชัดเจน และต้องเป็นผู้รวบรวมพลังของสมาชิก ให้ทุ่มแรง ทุ่มใจ ทำให้ความฝันนั้นเป็นจริงให้ได้ และ พัฒนาความผูกพันศรัทธา (Developing Commitment and Trust) การพัฒนา วิสัยทัศน์ที่ดีและน่าสนใจอย่างเดียวยังไม่พอ แต่ต้องเป็นตัวสื่อสารวัฒนธรรมของ

องค์การได้ด้วย การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ต้องเป็นเรื่องของการชักชวน และสร้างแรงคลใจ ไม่ใช่ประกาศิตหรือการบังคับให้ทำ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะมีจำนวนชักชวนที่จับใจ คำอุปมาอุปมัย คำขวัญ สัญลักษณ์ และพิธีการต่าง ๆ ที่จะสร้างแรงคลใจให้เกิดการยอมรับร่วมกัน และพร้อมที่ปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจและผูกพัน

3) ผลการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันคือ 2ปี/น้อยกว่า 3-5 ปี 6-10 ปี และ 11ปี/มากกว่า พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งในภาพรวมและ 3 รายด้านคือ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ยกเว้นด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และ พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์บริหารโรงเรียน 11ปี/มากกว่า กับ 3-5 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งโดยรวม ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ สำหรับด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์บริหารโรงเรียน 11ปี/มากกว่า กับ 2ปี/น้อยกว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารประสบการณ์ 11ปี/มากกว่ามีค่าเฉลี่ยมากกว่าผู้บริหารประสบการณ์ 2ปี/น้อยกว่า ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Clisbee (2004) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นเพศชายและหญิง ในรัฐแมสซาชูเซต สหรัฐอเมริกา จำนวน 425 คน พบว่าแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารชายและหญิงไม่มีแตกต่างกัน แต่สำหรับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากกว่า 15 ปี จะมีมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ไม่เกิน 5 ปี ซึ่งในสภาพการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมอบความไว้วางใจแก่ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความรู้ความสามารถ โดยเฉพาะต้องมีภาวะผู้นำ และจำเป็นต้องมีการพัฒนาทักษะด้านนี้อย่างมีระบบ โดยสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2548) ได้กำหนดหลักสูตรเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา และหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารการศึกษาประจำการ แสดงว่าหากปล่อยให้ผู้บริหารโรงเรียนไปแสวงหาความรู้และทักษะการบริหารโดยอาศัยเวลาจะเป็นการเสี่ยงต่อภาวะล้มเหลวในโรงเรียนหรือหากจะรอการบ่มเพาะประสบการณ์และพัฒนาภาวะผู้นำก็คงรอไม่ได้ จึงมีระบบการพัฒนาทักษะและเพิ่มประสบการณ์การบริหารโดยใช้การฝึกอบรมที่มีระบบและหลักสูตรที่ได้มาตรฐาน เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจแก่ผู้บริหารโรงเรียน มุ่งสู่ความพยายามเพื่อให้บรรลุผลตามที่คาดหวังอย่างเต็มที่ เป็นระยะของการทุ่มเทความพยายามและทำงานหนัก ทั้งด้านที่เกี่ยวกับคน เงิน งาน เทคโนโลยี และวัฒนธรรม (วิโรจน์ สารรัตน์, 2545)

### 5.2.2 แนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

จากผลการวิจัยที่พบว่า แนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษานในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สามารถแบ่งได้ 3 กลุ่มคือ 1) การกำหนดนโยบาย และแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติโดยร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินงานและร่วม

ประเมิณผล การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยยึดหลักธรรมาภิบาล เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม เน้นกระจายอำนาจและบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ แสวงหา นวัตกรรม ใหม่ๆ ตลอดทั้งมีความรอบรู้ในกฎระเบียบสามารถเชื่อมโยงกับภาระงานได้ 2) เน้น สร้างบรรยากาศองค์การ สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พัฒนาและใช้นวัตกรรมทางการบริหาร อย่างต่อเนื่อง เป็นระบบโดยอาศัยกระบวนการวิจัยควบคู่ไป ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจัง และสม่ำเสมอ พัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียน ใช้กระบวนการบริหารคุณภาพให้สอดคล้องกับ บริบทของโรงเรียนและมาตรฐานคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม เสริม สร้างค่านิยม พัฒนาทีมงานทักษะการสื่อสาร การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบการ บริหารข้อมูลและรายงานผล เป็นผู้นำในการพัฒนา รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง เรียนรู้อยู่เสมอ สามารถใช้ประโยชน์จากสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม มองโลกในแง่ดี ริเริ่มสร้างสรรค์ เน้น การอยู่ร่วมกันแบบสันติสุข ดำเนินการเชิงบูรณาการในโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ และบูรณาการตาม มาตรฐานคุณภาพ ทั้งด้านครู นักเรียน และผู้บริหาร ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชา การและหน่วยงานต่างๆ ที่สามารถแบ่งกลุ่มสำหรับการพัฒนาผู้บริหารสู่มืออาชีพได้ 3 กลุ่มดังนี้คือ

อุทัย บุญประเสริฐ (2542) ได้กล่าวถึง ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (Professional) ควรมี ลักษณะ 1) มุ่งองค์ความรู้ หลักการ ทฤษฎี แบบแผนการปฏิบัติ และการค้นคว้าวิจัยในศาสตร์แห่ง วิชาชีพให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ (Systematic Body of Knowledge) 2) มีจริยธรรมในตนเอง จรรยา บรรณแห่งวิชาชีพ (Code of Conduct / Professional Ethics) และ 3) เป็นมาตรฐานการปฏิบัติการ ในด้านต่างๆ แห่งวิชาชีพขั้นสูง (Operation Standard / Standard of Practices) ตลอดทั้งมีสมาคม วิชาชีพขั้นสูงของตนเอง ทำหน้าที่ส่งเสริม พัฒนา รับรอง ออกใบอนุญาต ติดตามตรวจสอบการ ปฏิบัติการในวิชาชีพขั้นสูง ให้เกียรติให้การยกย่อง ให้รางวัล และดำเนินการลงโทษผู้ปฏิบัติการใน วิชาชีพที่ประพฤติมิชอบ หรือขัดหลักจรรยาบรรณในวิชาชีพ (Professional Association)

Daresh&Playko,1992 (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ และคณะ ,2545) ได้กล่าวถึง ความสัมพันธ์สอดคล้องกันระหว่างทักษะ (Skills) และ พฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership Behavior) ผู้ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ สามารถสรุปได้เป็น 3 กลุ่ม คือ 1) การพัฒนาผู้บริหารที่ยึด ถือหลักการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Approach) เป็นไปตามทฤษฎีเชิงวิทยาศาสตร์ในระยะเริ่ม แรก ซึ่งมีข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารว่า การบริหารต้องอาศัยกฎระเบียบและข้อบังคับเป็น สำคัญ งานของผู้บริหารจึงต้องให้มีความมั่นใจได้ว่าจะเป็นไปตามกฎระเบียบและข้อบังคับนั้น อย่างเป็นเหตุเป็นผล ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดนโยบายและแนวการปฏิบัติงานที่เหมาะสม มี การสั่งการจากบนลงล่าง ผู้ปฏิบัติจะมีฐานะเป็นผู้ปฏิบัติตามนโยบายและแนวทางที่ผู้บริหารได้ กำหนดไว้ นั่น ซึ่งตามข้อตกลงเบื้องต้นนี้แสดงให้เห็นว่า ในการปฏิบัติงานนั้นจะมีทางเลือกที่ดีที่สุด ที่สุดเพียงทางเลือกเดียว (One Best Way) เมื่อกำหนดขึ้นมาแล้วจะต้องเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบ



ของผู้บริหารที่จะทำให้มั่นใจได้ว่า ผู้ปฏิบัติได้เรียนรู้ในสิ่งที่กำหนดนั้นและมีการปฏิบัติตาม ซึ่งสามารถนำมากำหนดแผนพัฒนาผู้บริหารในระยะต่างๆ คือ ระยะก่อนประจำการ (Preservice Preparation) จะเน้นการเรียนรู้จากผู้ที่มีความรู้ในองค์ความรู้ ในศาสตร์ หรือข้อเท็จจริงในเชิงวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับสิ่งที่ผู้บริหารควรกระทำหรือไม่ควรกระทำ เน้นการอธิบายถึงวิธีการ (How to) เพื่อการปฏิบัติเป็นสำคัญ ระยะเริ่มประจำการ (Induction Programs) จะเน้นการชี้แจงถึงวิธีการทำงานที่ถูกต้องที่มี ลักษณะเฉพาะเจาะจงภายในองค์การมากขึ้น ไม่เน้นการเรียนรู้องค์ความรู้ ศาสตร์ หรือข้อเท็จจริงในเชิงวิทยาศาสตร์มากเท่าระยะก่อนประจำการ และระยะประจำการ (Inservice Education) เน้นให้ผู้บริหารเรียนรู้ถึงวิธีการบริหารในหน้าที่ขององค์การให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2) การพัฒนาผู้บริหารที่ยึดหลักการเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Approach) เป็นไปตามทฤษฎีเชิงพฤติกรรมเมื่อประมาณปี 1920-1960 เป็นต้นมา โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นในการพัฒนาผู้บริหารที่สำคัญว่า ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความสุข หรือมีความพึงพอใจในการทำงานแล้ว พวกเขาก็จะสามารถเพิ่มผลผลิตได้ (they will be productive) และการปรับปรุงบรรยากาศองค์การในเชิงจิตวิทยาสังคม (Psychological Climate) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารพึงกระทำ ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาในระยะต่างๆ ดังนี้ ระยะก่อนประจำการจะเน้นการพัฒนาทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อให้เป็นผู้บริหารที่ดีในอนาคต เวลาส่วนใหญ่จะใช้ไปกับการเสริมสร้างกระบวนการกลุ่มและทักษะส่วนบุคคล ที่สามารถจะนำไปใช้กับผู้ปฏิบัติงานได้ ระยะเริ่มประจำการจะเน้นการพัฒนาเพื่อให้ผู้ตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลของผู้ที่จะเข้าทำงานใหม่ได้ เน้นการบริหารให้ผู้ทำงานมีความสุข ความสะดวกสบายในการทำงาน และระยะประจำการ เน้นการพัฒนาเพื่อให้เป็นผู้บริหารที่มุ่งให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์การอย่างต่อเนื่อง ใ้รู้จักส่งเสริมความก้าวหน้าของสมาชิกโดยการมีส่วนร่วม ให้แต่ละบุคคลมีความพึงพอใจในฐานะที่เป็นมนุษย์มากกว่าจะเน้นการเสริมสร้างทักษะที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน

3) การพัฒนาผู้บริหารที่ยึดถือหลักการเชิงทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) มีความเชื่อหรือข้อตกลงเบื้องต้นว่า หน้าที่สำคัญของผู้บริหารคือ การพัฒนาความมีประสิทธิภาพขององค์การ (Organizational Effectiveness) และเชื่อว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีความสุขหรือมีความพึงพอใจในการทำงาน จะเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดผลผลิตที่ดี ถ้าพวกเขาได้ทำงานที่มีผลิตภาพ มีคุณภาพหรือมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการพัฒนาผู้บริหารในระยะต่างๆทำได้ดังนี้คือ ระยะก่อนประจำการ เน้นการพัฒนาให้มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพขององค์การ เพื่อให้สามารถเป็นผู้นำ ในการกำหนดทิศทางขององค์การในอนาคตได้ ขณะเดียวกันก็เสริมสร้างค่านิยมในการให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ต้องทุ่มเทความพยายามทั้งเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์การด้วย ระยะเริ่มประจำการเน้นการเสริมสร้างวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง จากระยะก่อนประจำการ ให้มีศักยภาพในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อความมีประสิทธิภาพขององค์การ ดังนั้นผู้บริหารจึงใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการเรียนรู้

ถึงวิธีการทำงานกับผู้ปฏิบัติ เพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพและผลิตภาพขององค์กร และระยะประจำการ จะเน้นการเสริมสร้างผู้บริหารให้มีความสามารถ ในการทำงานร่วมกับคนอื่นหรือโดยอาศัยคนอื่น เพื่อบรรลุความมีประสิทธิภาพขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น และอาจจะเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับการสื่อสารกับผู้ปฏิบัติ หรือทักษะในการตัดสินใจร่วมกับผู้อื่น

คุรุสภา (2540) มีเกณฑ์มาตรฐานสำหรับความเป็นผู้บริหารการศึกษาซึ่งกำหนดไว้ 12 มาตรฐาน และแต่ละมาตรฐานได้แบ่งระดับคุณภาพของความเป็นผู้บริหารมีอาชีพออกเป็น 3 ระดับ หรือ 3 กลุ่ม คือ 1) เป็นการแสวงหาความรู้และพัฒนาทักษะ ให้มีสมรรถภาพ (Competency) เกี่ยวกับวิชาชีพการบริหารการศึกษายู่เสมอ 2) การมีบทบาท มีความสามารถในการตัดสินใจ พัฒนาและเลือกนวัตกรรมอย่างหลากหลาย สำหรับวิชาชีพการบริหารการศึกษา และ 3) เป็นผู้นำ ทุกๆด้านและเป็นที่ยอมรับในสาขาวิชาชีพการบริหารการศึกษา

Dempster (2001) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนโดยหลักความสมดุลย์ที่เหมาะสมลงตัว ใช้กรอบความคิดการพัฒนาจากทฤษฎีการพัฒนาทางสังคม (Paradigms of Social Theory) มีองค์ประกอบหลัก 2 ประการทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมสำหรับมุม/แกนในแนวนอน คือ แสดงถึง การแสดงออกของคน (Human Activity) ระหว่างคนเป็นศูนย์กลาง (People Focus) และระบบเป็นศูนย์กลาง (System Focus) และแกนแนวตั้งแสดงถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลง ในลักษณะการจำลองหรือสร้างใหม่ และ สร้างระบบใหม่ลักษณะเฉพาะ ใช้อธิบายถึง 4 เป้าหมาย ของการพัฒนาสู่วิชาชีพ ได้แก่ 1) System Restructuring เป็นการรักษาระบบ เพื่อเป็นการคงสภาพระบบการพัฒนาสู่วิชาชีพผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องเรียนรู้เกี่ยวกับสมรรถภาพหรือความสามารถในด้านภาวะผู้นำและทักษะการจัดการ (Leadership and Management Skills) สามารถเชื่อมโยงนโยบายทางการศึกษาและสอดคล้องกับความสำเร็จและความจำเป็นของหน่วยงาน กลาง เน้นการจัดการตามอำนาจ หน้าที่และ ภาวะผู้นำในโรงเรียน (School Leadership) 2) System Maintenance การก่อร่างหรือประกอบขึ้นใหม่ของระบบสำหรับการสร้างองค์ประกอบใหม่ของระบบ เป็นงานทั้งด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดทั้งในส่วนนโยบาย ค่านิยม ระบบแผนงานและวัตถุประสงค์ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้คือ วิธีการพัฒนา ค่านิยมและทัศนคติร่วมกับผู้ปกครอง วิธีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและงาน (How to Make Changes) ของโรงเรียนที่มีผลต่อ ระบบงานโดยตรง วิธีการทำงาน (How to Work) ในระบบที่เด่นๆโดยได้ผลงานที่เหมาะสมกับงบประมาณ และวิธีการเก็บและใช้ระบบในการจัดการข้อมูลอย่างเหมาะสม 3) Professional Sustenance การคงสภาพของวิชาชีพ เป็นการค้นหาบุคคลและสะสมความต้องการในการพัฒนาสู่วิชาชีพตามความต้องการของ นักเรียน ครู และผู้ปกครอง โดยเฉพาะการดำรงอยู่ของค่านิยม สำหรับวิชาชีพ โดยหลักการผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆคือ เน้นถึงข้อมูลหรือสนใจสภาพปฏิบัติจริง และภาวะผู้นำในโรงเรียนที่เกิดขึ้น มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหาร

โรงเรียน และเป็นไปตามจรรยาบรรณวิชาชีพและ 4) Professional Transformation การเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นวิชาชีพ การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่มุ่งสู่สังคม สถาบัน และบุคคล จากการศึกษาปฏิบัติจริง โดยเฉพาะได้แนวทางมอบหมายงานแก่บุคลากร (Empower Staff) และการพัฒนาบุคลากร (People Focused Change) แผนงานพัฒนาวิชาชีพเพื่อการเปลี่ยนแปลงนี้ ผู้บริหารโรงเรียนควรรู้วิธีการทำงานร่วมกับทีมงานดังนี้ รับผิดชอบต่อ รับรอง/ยืนยัน จากสังคม หรือชุมชน ได้รับการยอมรับในภาวะผู้นำและการบริหารจัดการโรงเรียน การสังเคราะห์และปรับเปลี่ยนบุคคลตามหลักวิชาชีพที่เหมาะสม และ สร้างระบบบริหารจัดการโรงเรียนในแนวทางที่เหมาะสม

นอกจากนี้ผลการศึกษานโยบายการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่มีผลงานดีเด่น ในรายกรณีศึกษา (Case Study) ทั้งผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ก็เห็นว่าแนวทางทั้ง 3 กลุ่มดังกล่าวมีความสำคัญและจำเป็นพื้นฐานที่ควรจัดให้มีการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมทั้ง 3 กลุ่มไปพร้อมๆกันไป หรือหากมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรการบริหาร จึงจัดทำแผนการพัฒนานี้เป็นระยะเวลาตามความพร้อมและควรทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ซึ่งก็เป็นการยืนยันได้ว่าผู้บริหารมืออาชีพมีความเหมาะสมกับการจัดการศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงอย่างในปัจจุบัน ดังคำกล่าวของ Jack Welch CEO General Electric (อ้างถึงใน สาขาวิชา โอลิมปิกชีวิต 2546) ว่า “ถ้าท่านไม่สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นมีพลังความสามารถได้ ท่านก็ไม่สามารถที่จะเป็นผู้นำได้” ซึ่งก็แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีความเหมาะสมในยุคการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันนี้มีความจำเป็นและมีความสัมพันธ์ต่อการกำหนดแนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นผู้นำหรือ CEO ในโรงเรียนสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ โดยครอบคลุมแนวทางการพัฒนาได้ 3 กลุ่มดังต่อไปนี้

#### **กำหนดนโยบายมุ่งสู่การปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุด**

ในการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์แปลงสู่การปฏิบัติ ให้ได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน ใช้แผนเชิงกลยุทธ์เป็นหลัก มีกระบวนการร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ และร่วมภาคภูมิใจ ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งและแสดงบทบาทสำคัญเพื่อสร้างความมั่นใจ สร้างทีมงานจากทุกๆฝ่ายทั้งในและนอกโรงเรียนโดยต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีหลักธรรมาภิบาล หานวัตกรรมใหม่ๆ สร้างผู้นำและมุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานโดยการสอนงาน (Coaching) ในการพัฒนาตนเอง เป็นการสร้างบรรยากาศและขวัญกำลังใจที่ดีโดยเชื่อมโยงกฎระเบียบให้เอื้อต่อการกิจและเป้าหมายของโรงเรียน

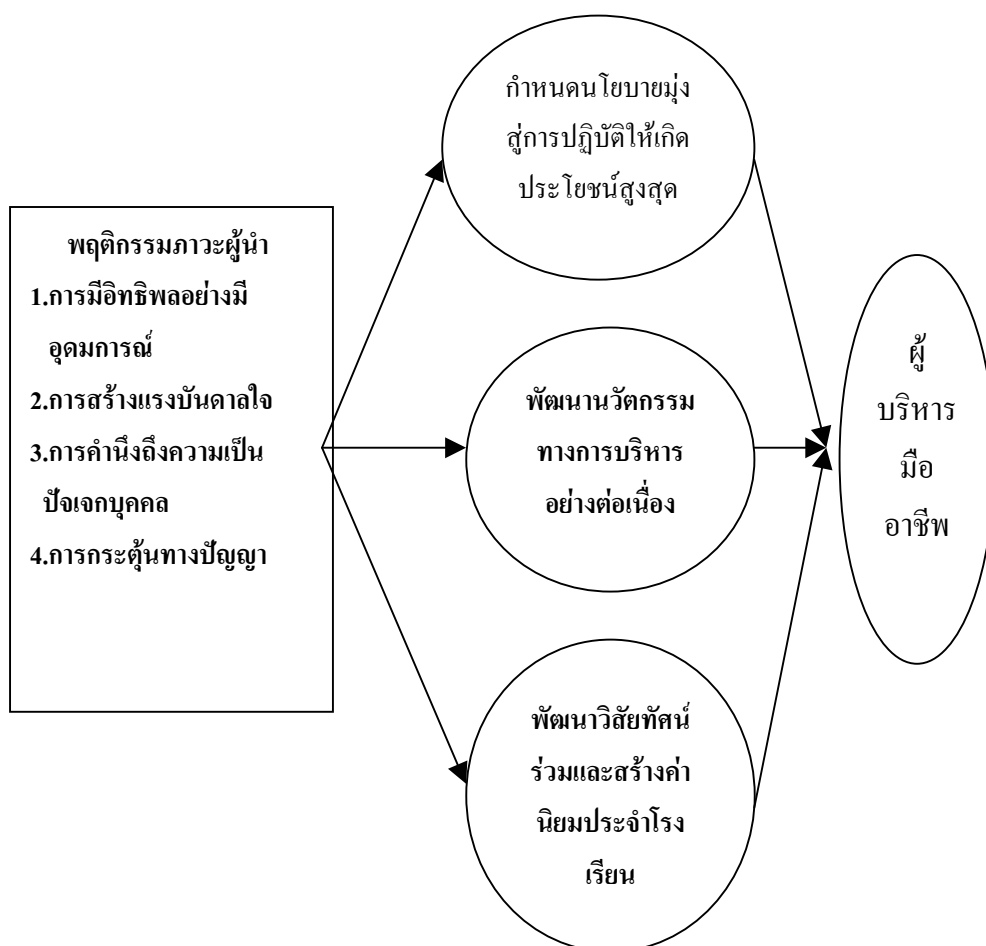
#### **พัฒนานวัตกรรมทางการบริหารอย่างต่อเนื่อง**

เป็นการสร้างบรรยากาศให้เกิดในโรงเรียนเชิงจิตวิทยาสังคม เกิดความไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน ผู้ร่วมงานทุกฝ่ายตลอดทั้งชุมชนประสานความร่วมมือกันพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ โดยเปลี่ยนกรอบความคิด (Reframing) มองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้โดยหาทางเลือกใหม่

ตลอดทั้งให้กำลังใจผู้ร่วมงานเป็นการกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ผู้บริหารคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและบริหารทรัพยากรปัจจัยนำเข้าส่งผลต่อผลผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### พัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมและสร้างค่านิยมประจำโรงเรียน

เป็นการสร้างวัฒนธรรมประจำโรงเรียน ทั้งด้านการบริหาร วิชาการ และอื่นๆ โดยเฉพาะพัฒนาบุคลากร ให้เกิดทีมงานอย่างยั่งยืน มีความสุขทั้งกายและใจ ผู้บริหารเป็นตัวเชื่อม (Bonds) มีการประสานงานที่ดีระหว่าง ครู นักเรียนและผู้ปกครอง สร้างความหวังร่วมกันโดยนำจุดเด่นของโรงเรียนมาเป็นจุดเน้นในการพัฒนาและเป็นจริงได้ผลอย่างริเริ่มสร้างสรรค์ ใช้ระบบการรายงานผลที่มีประสิทธิภาพ ตลอดทั้งสามารถบูรณาการแนวทางการพัฒนาทั้งที่เน้นคนและเน้นระบบได้อย่างสมดุลย์ สำหรับรูปแบบเสนอแนวทางการพัฒนาสรุปดังนี้



ภาพที่ 4 แนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ 2 ประการคือ ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการวิจัย มีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1) พฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหาร โรงเรียนด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ซึ่งมีระดับพฤติกรรมที่บ่งบออยู่แล้วให้พัฒนาสู่ความเป็นปกตินิสัยตลอดทั้งมีการจูงใจและเชิดชูเกียรติเป็นบุคคลตัวอย่างในสังคมได้แก่ การคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าความสนใจ การแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นและศรัทธาในโรงเรียนอย่างแท้จริง และการประพฤติตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นในการทำงาน นอกจากนี้ยังมีรายการพฤติกรรมที่ควรให้ความสำคัญและกระตุ้นให้แสดงเพิ่มมากยิ่งขึ้นไปคือ การควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ เป็นต้น

2) พฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหาร โรงเรียนด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งมีระดับพฤติกรรมที่แสดงออกบ่งบออยู่แล้วให้พัฒนาสู่ความเป็นปกตินิสัยตลอดทั้งมีการจูงใจและเชิดชูเกียรติเป็นบุคคลตัวอย่างในสังคมได้แก่ การให้กำลังใจผู้ร่วมงานเป็นการกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) การทำให้ผู้ร่วมงานมั่นใจที่จะดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และทำหน้าที่เป็นผู้นำที่เปี่ยมด้วยคุณธรรม จริยธรรม ประจำโรงเรียนตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด นอกจากนี้ยังมีรายการพฤติกรรมที่ควรให้ความสำคัญและกระตุ้นให้แสดงเพิ่มมากยิ่งขึ้นไปคือ การมองปัญหาในแง่ดี เชิงบวก ใช้วิกฤติเป็นโอกาส

3) พฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหาร โรงเรียนด้านการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งมีระดับพฤติกรรมที่แสดงออกบ่งบออยู่แล้วให้พัฒนาสู่ความเป็นปกตินิสัยตลอดทั้งมีการจูงใจและเชิดชูเกียรติเป็นบุคคลตัวอย่างในสังคมได้แก่ การให้ความสำคัญกับการจูงใจให้ผู้ร่วมงานได้ร่วมแสดงความคิดเห็น การนำภาพรวมที่เป็นจุดเด่นของโรงเรียนมาเป็นจุดเน้นในการพัฒนาโรงเรียน และทำการตรวจสอบประเด็นสำคัญของปัญหาในการทำงานโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน นอกจากนี้ยังมีรายการพฤติกรรมที่ควรให้ความสำคัญและกระตุ้นให้แสดงเพิ่มมากยิ่งขึ้นไปคือ การใช้แผนเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหาร และสนับสนุนให้มีการเปลี่ยนกรอบและคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ (Reframing)

4) พฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหาร โรงเรียนด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ซึ่งมีระดับพฤติกรรมที่แสดงออกบ่งบออยู่แล้วให้พัฒนาสู่ความเป็นปกตินิสัยตลอดทั้งมีการจูงใจและเชิดชูเกียรติเป็นบุคคลตัวอย่างในสังคมได้แก่ การฟังเรื่องราวต่างๆและความคิดเห็นของผู้ร่วมงานแต่ละบุคคลอย่างตั้งใจ (Good Listener) การให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานเป็นราย

บุคคล และใช้การประสานงานที่ดีเป็นตัวเชื่อม (Bonds) ระหว่างครู นักเรียนและผู้ปกครองเข้าด้วยกัน นอกจากนี้ยังมีรายการพฤติกรรมที่ควรให้ความสำคัญและกระตุ้นให้แสดงเพิ่มมากยิ่งขึ้นไปคือ การให้เวลาสอนงานและแนะนำ (Coaching) แก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล

5) แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสู่ความเป็นมืออาชีพ ในประเด็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การทำงานเป็นทีม และพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ จำเป็นที่ต้องเน้นและให้ความสำคัญในรายการที่พบว่าผู้บริหารดีเด่นซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัย ยังมีการแสดงพฤติกรรมในระดับที่ไม่บ่อยมากพอควร ได้แก่ การใช้แผนเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหาร และการสอนงานและแนะนำ (Coaching) แก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ก็จะสามารทำให้เกิด ทีมผู้นำในกลุ่มงานต่างๆของโรงเรียน จะส่งผลให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างการยอมรับจากทุกๆฝ่าย จนกลายเป็นผู้บริหารมืออาชีพอย่างสมบูรณ์และยั่งยืน

6) สำหรับประเด็นการพัฒนาผู้บริหารในด้านการสร้างบรรยากาศองค์การ ให้ความสำคัญไว้วางใจซึ่งกันและกัน พัฒนาและใช้นวัตกรรมทางการบริหารอย่างต่อเนื่อง ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ และใช้กระบวนการบริหารคุณภาพให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและมาตรฐานคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน นั้นควรสนับสนุนด้านทรัพยากรต่างๆเพื่อการบริหารจัดการภายในโรงเรียนทั้งระบบให้สมบูรณ์ครบถ้วน เน้นกระบวนการมีส่วนร่วมทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียนซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิจากทุกสาขาอาชีพที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนตามสถานการณ์และพื้นที่

7) การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม เสริมสร้างค่านิยม พัฒนาทีมงาน การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้นำในการพัฒนา ริเริ่มสร้างสรรค์ ดำเนินการเชิงบูรณาการในโรงเรียน ส่งเสริมสุขภาพ และบูรณาการตามมาตรฐานคุณภาพ ทั้งด้านครู นักเรียน และผู้บริหาร เพื่อมุ่งสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาซึ่งมีส่วนสำคัญมากที่จะสร้างความคิดพื้นฐานแก่นักเรียนที่จะเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณภาพต่อไปนั้น ควรส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ มุ่งสู่โรงเรียนแห่งคุณภาพ มีมาตรฐานและดัชนีชี้วัดเป็นที่ยอมรับ โดยเฉพาะในหลักการบริหารแบบบูรณาการมุ่งสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั่วทั้งโรงเรียน (Whole School)

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ผลการวิจัยได้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นที่ควรศึกษาวิจัยต่อไป เพื่อประโยชน์ทางวิชาการและการบริหารในโรงเรียนโดยการพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนสู่ความเป็นมืออาชีพในลักษณะวงกว้างสู่สาขาวิชาชีพการบริหารในหน่วยงานอื่นๆ ผู้วิจัยขอเสนอแนะดังนี้

1) ควรทำการวิจัยเพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนทั้งในส่วนการศึกษา  
ขั้นพื้นฐานทุกภาคส่วนในเขตพื้นที่การศึกษา และในระดับอื่นๆ เพื่อจะทำให้สามารถรู้สภาพของ  
พฤติกรรมภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญเพื่อการพัฒนาสมรรถภาพผู้บริหาร โรงเรียนอย่างครบถ้วน  
และครอบคลุมอย่างทั่วถึง

2) ควรทำการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน โดยใช้ข้อมูล  
เชิงปริมาณ นำไปประยุกต์ใช้เพื่อการปฏิบัติในพื้นที่โรงเรียน ในลักษณะการวิจัยและพัฒนาแบบมี  
ส่วนร่วม ทำให้เกิดองค์ความรู้ที่พัฒนาจากสภาพจริง พร้อมทั้งสามารถนำไปเป็นแบบอย่างหรือรูป  
แบบนาร่องสำหรับโรงเรียนอื่นๆ ที่มีลักษณะใกล้เคียงกันได้ เป็นการสนองต่อการนำผลการวิจัยสู่  
การปฏิบัติจริง และพัฒนาต่อไปอย่างยั่งยืนต่อไป

3) ควรทำการวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียน  
มืออาชีพในลักษณะเฉพาะพื้นที่ และระดับการศึกษา โดยสามารถประยุกต์จาก 3 แนวทางที่ค้นพบ  
ในการวิจัยฉบับนี้ เป็นกรอบความคิด ให้สามารถใช้เป็นแบบอย่างหรือรูปแบบที่เหมาะสมมากยิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). รายงานการศึกษาส่วนภูมิภาค: ภาคสถิติ. ค้นเมื่อ 29 กรกฎาคม 2545.

จาก <http://www.mis.moe.go.th>.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2548). สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. ค้นเมื่อ 3 กุมภาพันธ์ 2548.

จาก : <http://www.moe.go.th/idea/>

กัลยา วานิชย์บัญชา. (2546). การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล. พิมพ์ครั้งที่ 6.

กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

คณัย เทียนพุด. (2544, 12 เมษายน). ข่าวการศึกษาศูนย์บรรณสารสนเทศทางการศึกษา คณะครุศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย : e-Leadership. ผู้จัดการรายวัน. หน้า 5-26.

ดวงใจ วิสกุล และคณะ. (2545). สถิติธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชัยสิทธิ์ เถลิงมีประเสริฐ. (2538). สถิติเพื่อนักบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). โมเดลลิสม์เรล : สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2540). ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.

บัณฑิต แทนพิทักษ์. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจความศรัทธาและความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2538). การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัด ที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร สำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประเวศ วะสี. (2541). ปฏิรูปการศึกษา ยกเครื่องทางปัญญาทางรอดจากความหายนะ.

กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.

ปราณี ทองคำ. (2545). กรอบวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนา ฉบับที่ 9. ค้นเมื่อ 10 สิงหาคม 2545.

จาก <http://educlass.pn.psu.ac.th/~tpranee>

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), ประเวศ วะสี, อานันท์ ปันยารชุนและสิปปนนท์ เกตุทัต. (2541).

ผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 2. บรรณาธิการโดยสงวน นิตยารัมภ์พงศ์และสุทธิลักษณ์. กรุงเทพฯ: มติชน.



- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ปรินญาณิพนธ์วิทยาศาสตร์คุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิญญา วิศาลาภรณ์. (2540). การวิจัยทางการศึกษา: หลักการและแนวทางการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: ต้นอ้อแถมมี.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2545). วิธีวิทยาการวิจัยแบบผสม กระบวนทัศน์ใหม่สำหรับการวิจัยทางการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2548). โรงเรียน การบริหารสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วิโรจน์ สารรัตนะ และ สัมพันธ์ พันธุ์พุกภัย. (2545). ผู้บริหารใหม่ในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยเพื่อการวิพากษ์. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วิโรจน์ สารรัตนะ และ อัญชลี สารรัตนะ. (2545). ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. ค้นเมื่อ 30 สิงหาคม 2545. จาก <http://www.onec.go.th/Act/5/7jul/index.html>.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2548). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9. ค้นเมื่อ 3 กุมภาพันธ์ 2548. จาก <http://www.nesdb.go.th>.
- สำนักงานโครงการพิเศษ. สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2545). แนวดำเนินการประเมินบุคคลากรแกนนำเพื่อเป็นต้นแบบปฏิรูปการเรียนรู้และการคัดเลือกบุคคลากรต้นแบบให้ได้รับรางวัลครูเกียรติยศ (Teacher Award) ปี 2545. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2540). รายงานการวิจัยการพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (2548). ความสำคัญการศึกษา. ค้นเมื่อ 3 กุมภาพันธ์ 2548. จาก <http://www.onesqa.or.th>.
- สุโขทัยธรรมมาธิราช,มหาวิทยาลัย. (2544). ประมวลสาระชุดวิชา การวิจัยการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2534). ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. (2546). โลกนักบริหารและปฏิบัติที่ดีที่สุด. กรุงเทพฯ: แสงดาว.

- เสาวนิต เสนานนท์. (2545). ภาวะผู้นำ. ค้นเมื่อ 2 กันยายน 2545. จาก [http://www.rin.ac.th/article/leadership/m\\_main.html](http://www.rin.ac.th/article/leadership/m_main.html).
- อรรณพ จินะวัฒน์. (2539). การนำเสนอโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2542). **นักวิชาชีพชั้นสูง (Professional) มีอาชีพ**. เอกสารประกอบการบรรยาย, ขอนแก่น: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- Anderson, Tiffany Chane'l. (2001). **The Leadership Style of Effective Beginning Principals: Transformational or Transactional**. [Abstract]. Doctoral Dissertation, Saint Louis University. Retrieved Feb 16, 2005. From DAO, Abstract No. A3014232.
- Bass, Bernard M. & Avolio, Bruce J. (1994). **Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership**. Thousand Oaks: Sage.
- Cheaupalakit, Panpim. (2002). **The Leadership Styles of Male and Female Higher Education Administrators in Thailand**. Ph.D. Dissertation, Illinois State University.
- Clisbee, Mary A. (2004). **Leadership style: Do male and female school principals lead differently?**. Ed.D. Dissertation, Massachusetts Lowell. Retrieved: Feb 16, 2005. From: <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3122967>.
- Dareesh & Playko. (1992). **The Professional Development of School Administrators: Preservice, Induction and Inservice Applications**. Boston, M.A: Allyn & Bacon.
- Fair, Richard W. (2001). **A Study of New Jersey Public School Superintendents' Perceptions Regarding The Behavioral Characteristics of Effective Elementary School Principals**. Ed.D. Seton Hall University.
- Hart, A. & Bredeson. P. (1996). **The Principalship : A Theory of Professional Learning and Practice**. New York: McGraw Hill.
- Hedgpeth, Pamela S. (2000). **Professional Development Practices for Developing Principal Instructional Leadership**. Ph.D. Dissertation, University of Missouri-Columbia.
- Howard, Mildred Petricia. (2004). **A study of the relationship between transformational leadership and organizational culture**. Ed.D., Western Michigan University. Retrieved: 18 Feb. 2005. From: <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3124535>.

- Koh, William Lok Kiang. (1991). **An Empirical Validation of the Theory of Transformational Leadership in Secondary schools in Singapore**. Ph.D. Dissertation, University of Oregon.
- Murphy, J. (1997). Putting new school leaders to the test. **Education Week**. 21(11): 24-26.
- Sergiovanni, T. J. (2001). **The Principal ship A Reflective Practice Perspective**. 4<sup>th</sup> Ed. Boston: Allyn & Bacon.
- Ubben G.C., Huges, L W & Norris, C.J. (2001). **The Principal**. 4<sup>th</sup> Ed. Boston: Allyn & Bacon.
- Yamane, Taro. (1967). **Determining Sample Size**. Retrieved: 3 Feb. 2005. From  
:http://edis.ifas.ufl.edu/scripts/htmlgen.exe? DOCUMENT\_PD006.

ภาคผนวก

### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group discussion)

ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการสาขาการบริหารการศึกษา ผู้บริหาร โรงเรียน และผู้เกี่ยวข้อง ทั้งในระดับเขตพื้นที่และสถานศึกษา ดังนี้

- |                              |                                 |
|------------------------------|---------------------------------|
| 1. รศ.ดร.นิศย์ บูหงามงคล     | ที่ปรึกษา                       |
| 2. รศ.ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ    | ที่ปรึกษา                       |
| 1. รศ.ดร.บุญช่วย ศิริเกษ     | ประธานที่ประชุม (ผู้ทรงคุณวุฒิ) |
| 2. รศ.ดร.สมคิด สร้อยน้ำ      | กรรมการ (ผู้ทรงคุณวุฒิ)         |
| 3. ผศ.ดร.มณฑนา อินทุสมิต     | กรรมการ (ผู้ทรงคุณวุฒิ)         |
| 4. ผศ.ดร.เสาวณี ศรีพุทธรัตน์ | กรรมการ (ผู้ทรงคุณวุฒิ)         |
| 5. ดร.แสงสุรีย์ ดวงคำน้อย    | กรรมการ (ผู้ทรงคุณวุฒิ)         |
| 6. ผอ.สุรัตน์ ดวงชาทม        | กรรมการ (ผู้บริหารเขตพื้นที่)   |
| 7. ผอ.สถาพร หยองเอน          | กรรมการ (ผู้บริหารเขตพื้นที่)   |
| 8. ผอ.สมแพน จำปาหวย          | กรรมการ (ผู้บริหารโรงเรียน)     |
| 9. ผอ.สุเมธ ปานะถึก          | กรรมการ (ผู้บริหารโรงเรียน)     |
| 10. ผอ.สุจิต ลุนสำโรง        | กรรมการ (ผู้บริหารโรงเรียน)     |
| 11. ผอ.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง      | กรรมการ (ผู้บริหารโรงเรียน)     |
| 12. ผอ. मनพ สกลศิลป์ศิริ     | กรรมการ (ผู้บริหารโรงเรียน)     |
| 13. ผอ.วิศิษฐ์ บุตรวิชา      | กรรมการ (ผู้บริหารโรงเรียน)     |

วันศุกร์ที่ 14 มกราคม 2547 เวลา 13.00 – 16.00 น.

ณ. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

**แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานและการพัฒนาสู่มืออาชีพ**

เรียน ท่านผู้บริหารโรงเรียน

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัย เรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (Leadership Behaviors and Recommendations for Developing the Principalsip for Primary School Administrators in Northeast Thailand) ผู้วิจัยใคร่ขอความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถามเพื่อความถูกต้องและสมบูรณ์ของการวิจัย ข้อมูลที่ได้จะไม่มีผลเสียหายต่อตัวท่านและสถานศึกษาเพราะจะนำเสนอเป็นภาพรวมเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 การใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงาน
- ตอนที่ 3 การพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

“ผู้บริหาร โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ” (Successful Primary School Administrators) หมายถึงบุคลากรต้นแบบปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้รางวัลครูเกียรติยศ (Teacher Awards) สาขางานบริหารสถานศึกษา ที่เป็นตัวแทน กลุ่ม/อำเภอ/จังหวัด ในปี พ.ศ. 2544-ปัจจุบัน หวังว่าคงได้รับความร่วมมือในการให้ข้อมูลด้วยดีเช่นเคย และขอขอบคุณผู้บริหารทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเสนอข้อมูลที่มีค่ายิ่ง ในครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายประยุทธ ชูสอน)

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

นักศึกษาระดับปริญญาเอกสาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

โทร. 043-343452-3 ต่อ 128 , 06-2383940 E-mail: prayuth@kku.ac.th

**ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพ**

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย / และเติมข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงสำหรับตัวท่าน

1. เพศ             ชาย                             หญิง
2. อายุ             30 ปีหรือน้อยกว่า     31 – 40 ปี  
                          41 – 50 ปี                     51 – 60 ปี
3. ระดับการศึกษาสูงสุด  
                          ปริญญาตรี                     ปริญญาโท  
                          ปริญญาเอก                 อื่นๆ (โปรดระบุ).....  
จากสถาบัน.....สาขาวิชา.....
4. ตำแหน่งทางการบริหารปัจจุบัน  
                          ผู้อำนวยการระดับ 9    ผู้อำนวยการระดับ 8    ผู้อำนวยการระดับ 7
5. ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งในปัจจุบันตามข้อ 4.  
                          2 ปีหรือน้อยกว่า     3 – 5 ปี  
                          6 – 10 ปี                     11 ปีหรือมากกว่า
6. ประสบการณ์การทำงานเป็นผู้บริหารโรงเรียน (ตั้งแต่อดีต-ปัจจุบัน)  
                          2 ปีหรือน้อยกว่า     3 – 5 ปี  
                          6 – 10 ปี                     11 ปีหรือมากกว่า
7. บุคคลที่ท่านยึดเป็นตัวแบบ (model) ความเป็นผู้นำในการบริหารงาน  
                          ไม่มีตัวแบบ     มีตัวแบบผู้นำ คือ .....ที่อยู่.....  
เหตุผลเพราะว่า.....

8. บุคคลที่ท่านยึดเป็นที่ปรึกษา/พี่เลี้ยง (mentor) ในการบริหารงาน

( ) ไม่มีที่ปรึกษา ( ) มีที่ปรึกษา คือ .....ที่อยู่.....

เหตุผลเพราะว่า.....

9. ข้อมูลและผลงานของโรงเรียนที่ท่านดำรงตำแหน่งผู้บริหารในปัจจุบัน

9.1 จำนวนนักเรียน.....คน ( )ขนาดเล็ก(น้อยกว่า300)/( )ขนาดใหญ่(300คนขึ้นไป) จำนวน  
ครู.....คน

9.2 ผลงานที่ท่านภูมิใจมากที่สุด.....

10. รางวัล/เกียรติประวัติในการบริหารโรงเรียนที่ท่านได้รับ ในช่วงระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา

10.1.....เมื่อปีพศ.....

10.2.....เมื่อปีพศ.....

10.3.....เมื่อปีพศ.....



## ตอนที่ 2 การใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงาน

คำชี้แจง แบบสอบถามตอนนี้เป็นการบรรยายถึง ลักษณะการทำงานและปฏิสัมพันธ์ที่ท่านมีกับผู้ร่วมงานในโรงเรียนรวมจำนวน 44 ข้อ โปรดพิจารณาตัดสินว่า **ตัวท่านมีลักษณะเป็นไปตามพฤติกรรมที่บรรยายไว้มากน้อยเพียงใด**

แล้วทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงเพียง 1 คำตอบ และกรุณาตอบทุกข้อ (คำว่า“ผู้อื่น”ในที่นี้หมายถึงรวมถึง เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา)

ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
	4	3	2	1	0
1. ข้าพเจ้าประพฤติตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดี ให้เกิดประโยชน์ แก่ผู้อื่นในการทำงาน					
2. ข้าพเจ้าพูดและแสดงให้ผู้อื่นเห็นถึงค่านิยมและความเชื่อที่ยึดมั่นเป็นสำคัญ ในการทำงาน					
3. ข้าพเจ้าควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ					
4. ข้าพเจ้านับความสำคัญเรื่องวิสัยทัศน์ (Vision) และพร้อมถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงานเป็นจุดร่วมกัน					
5. ข้าพเจ้าจะทำให้ผู้ร่วมงานทำงานกับข้าพเจ้าด้วยความรู้สึกภาคภูมิใจ					
6. ข้าพเจ้านับให้ความสำคัญของการมีเป้าหมายและแผนในการทำงานที่ชัดเจน					
7. ข้าพเจ้าคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าความสนใจของตัวเอง					
8. ข้าพเจ้าพิจารณาเรื่องของคุณธรรมและศีลธรรมประกอบการตัดสินใจ					
9. ข้าพเจ้าให้ความมั่นใจกับผู้ร่วมงานที่จะชนะอุปสรรคต่างๆ ได้ โดยนำความรู้หลักการมาใช้					
10. ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ในอุดมคติ ความเชื่อ และค่านิยมของข้าพเจ้า					
11. ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดและความ สามารถในการทำงานเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน					
12. ข้าพเจ้าแสดงจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงข้อคิดเห็นต่อปัญหาได้แข็งที่เกิดขึ้น					

ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
	4	3	2	1	0
<p>13. ข้าพเจ้าวางตัวให้เป็นทีมนับถือของผู้อื่น</p> <p>14. ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นและศรัทธาในโรงเรียนอย่างแท้จริง</p> <p>15. ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นถึงพลังอำนาจ (Power) และ ความมั่นใจในตัวเอง</p> <p>16. ข้าพเจ้าพูด แสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานได้</p> <p>17. ข้าพเจ้านำให้ผู้อื่นเห็นถึงความสำคัญของการมีจิตสำนึกร่วมกันในการปฏิบัติภารกิจ</p> <p>18. ข้าพเจ้ามักจะพูดในแง่ดีเกี่ยวกับเหตุการณ์ในอนาคต</p> <p>19. ข้าพเจ้ามองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ทางเลือกใหม่ๆ</p> <p>20. ข้าพเจ้ามองปัญหาในแง่ดี เชิงบวก ใช้วิกฤติเป็นโอกาส</p> <p>21. ข้าพเจ้าแสดงความเชื่อมั่นว่าจะสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าประสงค์</p> <p>22. ข้าพเจ้าให้กำลังใจผู้ร่วมงานเป็นการกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit)</p> <p>23. ข้าพเจ้าทำให้ผู้ร่วมงานมั่นใจที่จะดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>24. ข้าพเจ้าแสดงความกระตือรือร้นเมื่อพูดถึงเป้าหมายที่จำเป็นต้องทำให้เสร็จ</p> <p>25. ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นว่ามุมมองเกี่ยวกับความเชื่อ ธรรมเนียมและวิสัยทัศน์ในทรรศนะของข้าพเจ้าเชื่อถือได้</p> <p>26. ข้าพเจ้าทำหน้าที่เป็นผู้นำที่เปี่ยมด้วยคุณธรรม จริยธรรม ประจำโรงเรียน ตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด</p> <p>27. ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับการจูงใจให้ผู้ร่วมงานได้ร่วมแสดง ความคิดเห็น</p> <p>28. ข้าพเจ้าทำการตรวจสอบประเด็นสำคัญของปัญหาในการทำงาน โดยใช้ข้อมูลหลักฐาน</p> <p>29. ข้าพเจ้าแสวงหามุมมองที่แตกต่างกันเมื่อต้องการแก้ปัญหา</p> <p>30. ข้าพเจ้าใช้แผนเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหาร</p> <p>31. ข้าพเจ้าขอความร่วมมือจากผู้อื่นในการมองปัญหาจากหลายแง่ หลายมุม</p> <p>32. ข้าพเจ้าวินิจฉัยปัญหาต่างๆอย่างรอบคอบและเป็นเอกฉันท์ ก่อนตัดสินใจสั่งการ</p>					

รายการ	ระดับพฤติกรรม				
	4	3	2	1	0
33.ข้าพเจ้าสนับสนุนให้มีการเปลี่ยนกรอบและคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ (Reframing)					
34.ข้าพเจ้าเสนอแนะแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ					
35.ข้าพเจ้านำภาพรวมที่เป็นจุดเด่นของโรงเรียนมาเป็นจุดเน้นในการพัฒนาโรงเรียน					
36.ข้าพเจ้าปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในฐานะที่เป็นบุคคลที่มีความสำคัญ มากกว่าในฐานะสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม					
37.ข้าพเจ้าให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล					
38.ข้าพเจ้าฟังเรื่องราวต่างๆ และความคิดเห็นของผู้ร่วมงานแต่ละบุคคลอย่างตั้งใจ (Good Listener)					
39.ข้าพเจ้าสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาจุดเด่นของตนเอง					
40.ข้าพเจ้าใช้เวลาในการสอนงานและแนะนำ (Coaching) แก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล					
41.ข้าพเจ้าปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงาน โดยคำนึงถึงความสามารถและแรงบันดาลใจที่แตกต่างกันระหว่างบุคคล					
42.ข้าพเจ้าใช้การประสานงานที่ดี เป็นตัวเชื่อม(Bonds)ระหว่างครู นักเรียนและผู้ปกครอง เข้าด้วยกัน					
43.ข้าพเจ้าให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีตามความต้องการแต่ละคน					
44.ข้าพเจ้าให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่ผู้ร่วมงานซึ่งไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควรเป็นการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในองค์กร					

### ตอนที่ 3 การพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

**คำชี้แจง** แบบสอบถามตอนนี้เป็นการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

รวมจำนวน 14 ข้อ โปรดจัดลำดับความสำคัญ จากประเด็นต่างๆดังนี้

1. ใช้กฎระเบียบในการบริหาร วางแผนงาน
2. กำหนดนโยบายและแผนงานที่เหมาะสม
3. พัฒนาและใช้นวัตกรรมทางการบริหาร จนเกิดผลงานมีคุณภาพสูงขึ้น
4. เน้นสร้างบรรยากาศองค์การในเชิงจิตวิทยาสังคม
5. มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้ทำงานเต็มศักยภาพ
6. รายงานผลการพัฒนาคุณภาพได้อย่างเป็นระบบ
7. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
8. ทำงานร่วมกับชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียนอย่างสร้างสรรค์
9. เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ
10. พัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียน
11. พัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมและเสริมสร้างค่านิยม
12. พัฒนาทีมงานทักษะการสื่อสารและการตัดสินใจร่วมกับผู้อื่น
13. ให้ความสำคัญทั้งสุขภาพจิตและสุขภาพกาย
14. สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

จากประเด็นการพัฒนาผู้บริหารทั้ง 14 ข้อข้างต้น ขอความกรุณาจากท่านจัดลำดับที่โดยนำหมายเลข (1,2,3.....14) หน้าข้อความที่กำหนด ไปกรอกในช่อง  ตามระดับความสำคัญที่ท่านได้พิจารณาแล้ว

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
มีความสำคัญมากที่สุด	มีความสำคัญมาก	มีความสำคัญปานกลาง	มีความสำคัญน้อย	มีความสำคัญน้อยที่สุด
(2 ข้อความ)	(3 ข้อความ)	(4 ข้อความ)	(3 ข้อความ)	(2 ข้อความ)

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามจนเสร็จสมบูรณ์

## ประวัติผู้เขียน

นายประยุทธ์ ชูสอน เกิดเมื่อ วันที่ 22 มิถุนายน 2500 ที่บ้านโคก ตำบลบ้านโคก กิ่งอำเภอโคกโพธิ์ชัย จังหวัดขอนแก่น สมรสกับ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรพิมล ชูสอน มีบุตร 2 คน คือ นางสาวพรชรีรา ชูสอน และ นายประมุข ชูสอน

การศึกษา สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ม.ศ.5 (โปรแกรมวิทยาศาสตร์) จากโรงเรียนแก่นนครวิทยาลัย จังหวัดขอนแก่น เมื่อ ปี พ.ศ. 2517 ระดับปริญญาตรีสาขาการมัธยมศึกษา (คณิตศาสตร์-เคมี) รุ่นที่ 7 พ.ศ. 2522 ระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 3 พ.ศ. 2532 Diploma Educational Administration, University of Tsukuba Japan พ.ศ. 2536 และศึกษาต่อระดับปริญญาเอกสาขาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 1 การศึกษาดังแต่ระดับ ปริญญาตรี-โท-เอก สำเร็จจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

การทำงาน เริ่มรับราชการ ครูสอนวิชาคณิตศาสตร์ โรงเรียนแก้งคร้อวิทยา อำเภอแก้งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ พ.ศ.2523 โอนและเปลี่ยนตำแหน่งเป็นเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2524 ต่อมาเปลี่ยนตำแหน่งเป็น เลขานุการ คณะศึกษาศาสตร์ในปี พ.ศ. 2539 และเปลี่ยนตำแหน่งเป็น อาจารย์ สังกัด ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ เมื่อปี พ.ศ. 2543