

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### 1.1 ภาวะผู้นำ

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

1.2 แหล่งที่มาของอำนาจ

1.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

1.4 ประเภทของผู้นำ

1.5 ลักษณะผู้นำที่ดี และผู้นำที่ไม่ดี

1.6 การพัฒนาภาวะผู้นำ

#### 2. ภาวะผู้นำครู

2.1 ความหมายของภาวะผู้นำครู

2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำครู

2.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำครู

#### 3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำครู

4. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของครู

5. บริบทโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

#### 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยในประเทศ

6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## ภาวะผู้นำ

ในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้ศึกษาหัวข้อที่เกี่ยวข้องโดยศึกษาเกี่ยวกับความหมาย แหล่งที่มาของอำนาจ ความสำคัญของภาวะผู้นำ ประเภทของผู้นำ ผู้นำที่ดี ผู้นำที่ไม่ดี การพัฒนาภาวะผู้นำ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 1. ความหมายของภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำนั้น มีนักการศึกษาและนักบริหารได้ให้ความหมายไว้มากมาย ดังนี้

สันติ บุญภิรมย์ (2552, หน้า 230) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะของบุคคลคนหนึ่ง ที่สามารถโน้มน้าวให้บุคคลคนหนึ่งหรือบุคคลหลายคนได้แสดงพฤติกรรมของตนเองตามที่ผู้นำประสงค์ภายใต้สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง เพื่อให้บรรลุไปตามเป้าหมายของส่วนรวมหรือของผู้นำได้อย่างไม่มีเงื่อนไข

พิชาภพ พันธุ์แพ (2554, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ศาสตร์และศิลปะในการจูงใจคนให้กระทำตามมติร่วมระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยที่ผู้ตามเต็มใจและมีความสุขเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 282) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของผู้นำในการใช้ศิลปะ อิทธิพล อำนาจหน้าที่ และพลังอำนาจที่มีอยู่ เพื่อให้บุคคลและกลุ่มบุคคลดำเนินงานในหน้าที่รับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

วิโรจน์ สารรัตน์ (2555, หน้า 90) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ (leadership) คือ กระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กร

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2558, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การโน้มน้าวและจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการขององค์กร

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ (leadership) คือ กระบวนการหรือความสามารถของผู้นำ ที่จะโน้มน้าวและจูงใจผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม ทำงานได้

อย่างมีความสุขและยินดีทำให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ร่วมกันขององค์กร โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ คือทั้งความรู้ความสามารถ ทักษะในการพูด

## 2. แหล่งที่มาของอำนาจ

มีคำถามว่าผู้บริหารจะทำให้ตนมีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมของคนอื่นได้อย่างไร คำตอบก็คือ อำนาจ (power) อำนาจนี้มาจากหลายแหล่งด้วยกัน แต่โดยทั่วไปมีมาจาก 6 แหล่งที่สำคัญดังนี้ คือ (จิโรจน์ สารรัตน์, 2555, หน้า 2)

1. อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) เป็นอำนาจที่มีตามตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในสายการบังคับบัญชาขององค์กรตามอำนาจหน้าที่ (authority) ของตำแหน่งนั้น
2. อำนาจการให้รางวัล (reward power) เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การสนับสนุนการศึกษาหรือฝึกอบรม การยอมรับ เป็นต้น
3. อำนาจการลงโทษ (coercive power) เมื่อมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น การลดขั้นเงินเดือน การโยกย้ายงาน การให้ออกจากงาน เป็นต้น
4. อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (expert power) เนื่องจากมีประสบการณ์ ความรู้ หรือทักษะเชิงเทคนิค ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
5. อำนาจการมีข้อมูลสารสนเทศ (information power) เนื่องจากได้ครอบครองและควบคุมข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานและการวางแผนขององค์กร
6. อำนาจเชิงอ้างอิง (referent power) เป็นผลจากความนิยมนับถือ และความเป็นมิตรจากบุคคลอื่น

Hughes (1999, อ้างถึงใน จิโรจน์ สารรัตน์, 2555, หน้า 255)

ให้ข้อคิดเห็นว่า การใช้อำนาจที่มีประสิทธิผล (effective) ผู้บริหารพึงคำนึงถึงปฏิกริยาที่อาจได้รับจากผู้ใต้บังคับบัญชาในสามลักษณะ คือ ปฏิกริยาแบบมีพันธะผูกพัน (commitment) ที่จะปฏิบัติงาน ให้บรรลุจุดหมายอยู่ในระดับสูง ปฏิกริยาแบบเห็นด้วยหรือยอมรับ (compliance) มีความผูกพันอยู่ในระดับปานกลาง และปฏิกริยาแบบต่อต้านขัดขืนหรือไม่เห็นด้วย (resistance) มีความผูกพันอยู่ในระดับต่ำ โดยดูเหมือนจะยอมรับปฏิบัติตามอย่างเสียไม่ได้ หรืออาจถึงขั้นขัดขวางต่อการบรรลุจุดหมายขององค์กร มีข้อสังเกตว่าการใช้อำนาจเชิงอ้างอิงและอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญอาจก่อให้เกิดปฏิกริยาแบบแรก

มากกว่า ส่วนการใช้อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการมีข้อมูลสารสนเทศ และอำนาจการให้รางวัล อาจก่อให้เกิดปฏิกิริยาแบบที่สองได้มากกว่า ในขณะที่การใช้อำนาจการลงโทษ อาจก่อให้เกิดปฏิกิริยาแบบที่สามได้มากกว่า

กล่าวโดยสรุป แหล่งที่มาของอำนาจผู้นำนั้น จะมาจากหลายๆ แหล่ง โดยหลักแล้วคือ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการมีข้อมูลสารสนเทศ อำนาจการให้รางวัล อำนาจการลงโทษ อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ อำนาจการมีข้อมูลสารสนเทศ อำนาจเชิงอ้างอิง ซึ่งอำนาจจากแหล่งต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้นนั้นจะทำให้ผู้นำหรือผู้บริหารบริหารได้ง่ายขึ้น แต่ก็พึงระวังในการใช้อำนาจที่มีอยู่นั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงานหรือองค์การนั้นๆ

### 3. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555, หน้า 25) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้อย่างน้อยใน 3 ประเด็นดังนี้ คือ

1. ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการจูงใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้า หากต้องการประสบความสำเร็จก็ต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติ และมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติว่า จะดีหรือไม่ดีด้วย

3. คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคน ไม่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำ แม้จะมีเทคโนโลยีทันสมัยเพียงใด ก็ไม่อาจจะเติบโตก้าวหน้าได้ ซึ่งแม้จะมีข้อถกเถียงกันว่า ภาวะผู้นำมีมาแต่กำเนิดหรือเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นได้ในภายหลัง ซึ่งแม้จะยังไม่มีคำตอบที่ชัดเจน แต่ก็มีข้อยืนยันจากผลการวิจัยมากมายแล้วว่า ภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิด แต่ต้องพัฒนาขึ้นอย่างทุ่มเตและต้องทำงานอย่างหนักด้วย ดังนั้นทุกคนจึงต่างเป็นผู้นำกันได้และทุกคนก็มีสมรรถภาพที่จะพัฒนาเป็นผู้นำได้เช่นกัน

Mills (2005, อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์พรหมศรี 2558, 13-14) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ในบริบทของผู้บริหาร ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ สิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศชาติ องค์การ หรือธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ การไร้สภาพของภาวะผู้นำส่งผลต่อองค์การในหลายๆ ด้าน อาทิเช่น การไร้ทิศทางเพื่อมุ่งสู่การปฏิบัติ

ตามพันธกิจ และการบรรลุวิสัยทัศน์ การเคลื่อนตัวอย่างเชื่องช้าเพื่อไปสู่ความสำเร็จ งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารองค์กรส่วนมากให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจต่อสภาพทั้งภายในและภายนอกขององค์กร และเชื่อว่าการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม และถูกเวลา จะทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ อย่างไรก็ตามการตัดสินใจโดยลำพังไม่สามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ เพราะหลังจากที่มีการตัดสินใจไปแล้ว องค์กรยังต้องเผชิญหน้ากับปัญหาของการนำเอาการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งในขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ว่าผู้นำจะใช้อำนาจในการโน้มน้าวพฤติกรรม เพื่อปรับเปลี่ยนสถานการณ์ และเอาชนะแรงต่อต้านที่มีในองค์กรได้ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อการนำเอาการตัดสินใจไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2558, หน้า 14) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ความเป็นผู้นำมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จและด้วยเหตุนี้องค์กรทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือเอกชน องค์กรที่แสวงหาผลกำไรหรือไม่แสวงหาผลกำไร จึงต้องการได้มาหรือพัฒนาบุคลากรของตนให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะการที่หน่วยงานหรือองค์กรจะประสบความสำเร็จนั้น ผู้นำจะต้องมีภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งถือว่าเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ

#### 4. ประเภทของผู้นำ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและทฤษฎีต่างๆ เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ ซึ่งผู้ศึกษาค้นคว้าได้ศึกษาจากหลายๆ พบว่า ประเภทของผู้นำหรือแบบของผู้นำนั้น แบ่งออกเป็น 4 ประเภทใหญ่ (วิโรจน์ สารรัตน์, 2555, หน้า 93-110) ดังนี้

##### 4.1 ภาวะผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

(trait leadership theory paradigm)

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930- 1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (great man theory of leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ งานวิจัยส่วนใหญ่ได้มุ่งเน้นตรวจสอบ

หาคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม หรือระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล ในตัวแปรทั้งด้านกายภาพและด้านจิตวิทยา แม้แต่ในกระบวนการสรรหาบุคคลเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหารก็มักมีการกำหนดคุณลักษณะต่างๆ ไว้และจะเลือกสรรเฉพาะผู้ที่มีคุณลักษณะตามที่กำหนดไว้ นั่น เนื่องจากไม่มีชุดของคุณลักษณะใดที่เป็นที่ยอมรับของกลุ่มนักวิจัย ดังนั้นคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลในที่นี้จึงเป็นคุณลักษณะที่นักวิจัยส่วนใหญ่เห็นพ้องต้องกันเท่านั้น ผู้นำที่มีประสิทธิผลในที่นี้แตกต่างกันไปก็อาจมีคุณลักษณะแตกต่างกันออกไป และเช่นกันหากใครที่ขาดคุณลักษณะบางประการไปก็ไม่ได้ หมายความว่าบุคคลนั้นจะไม่ใช้ผู้นำที่มีประสิทธิผล หากบุคคลนั้นมีคุณลักษณะอื่นทดแทน หรือสามารถพัฒนาคุณลักษณะที่ยังขาดอยู่นั้นให้มีขึ้นมาได้ คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลมีดังนี้ เช่น

1. ขอบนำคนอื่น (dominance)
2. มีพลังตื่นตัวมุ่งความสำเร็จ (high energy)
3. เชื่อมั่นในตนเอง (self confidence) ในความคิด การตัดสินใจและความสามารถที่แสดงออกจนได้รับการยอมรับจากผู้ตาม แต่ไม่ได้หมายความว่า จะต้องเป็นผู้รู้ไปเสียทุกอย่าง (know it alls) หรือเป็นผู้ที่ถูกต้องอยู่เสมอ (always right)
4. เชื่ออำนาจแห่งตน (internal locus of control) ว่าสามารถเป็นผู้นำแก้ปัญหาอุปสรรคสู่ความสำเร็จด้วยศักยภาพของตน ไม่ใช่ผู้หวังพึ่งโชคชะตาหรือพึ่งพาคนอื่น
5. อารมณ์มั่นคง (stable) ควบคุมตนเองได้และเป็นไปในทางบวก
6. น่าเชื่อถือและไว้ใจได้ (integrity)
7. ปฏิภาณไหวพริบ (intelligence) ในการคิดเชิงวิพากษ์ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ
8. ยืดหยุ่น (flexibility) สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี และสามารถนำพาสู่ความสำเร็จได้แม้สถานการณ์ที่ต่างกัน
9. ไวต่อความรู้สึกของบุคคลอื่น (sensitive to others) มีความเห็นอกเห็นใจ เข้าใจสมาชิกเป็นรายบุคคล เข้าใจสภาพงานที่ทำ วิธีการสื่อสาร และวิธีการจูงใจ เป็นต้น
10. มีความสามารถในการปรับตัว (adjustment)
11. มีความเปิดเผย (extraversion)

12. มีความตระหนักรู้ (consciousness)
13. เปิดรับประสบการณ์ (open to experience)
14. เข้าใจในศักยภาพแห่งตน (self-efficacy)

ฯลฯ

นอกจากความเชื่อเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคลแล้ว กระบวนการทัศนคติภาวะผู้นำในช่วงเวลานั้น ยังเชื่อว่าทัศนคติและมโนทัศน์แห่งตน (attitudes and self-concept) ยังเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ทั้งนี้ทัศนคติ (attitude) หมายถึง ความรู้สึกในทางบวกหรือทางลบที่มีต่อคน สิ่งของ หรือเรื่องราวการมีทัศนคติในทางบวกจะส่งผลต่อแบบภาวะผู้นำ (leadership style) ที่จะแสดงออกมาในทางบวกด้วย สำหรับมโนทัศน์แห่งตน (self-concept) เป็นทัศนคติทางบวกหรือทางลบที่บุคคลมีต่อตนเอง บุคคลที่มีทัศนคติทางบวกต่อตนเองมักมีศักยภาพแห่งตน (self-efficacy) และมักมีความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) ด้วยดังนั้นจึงมีข้อเสนอแนะในเชิงวิชาการให้มีการพัฒนาทัศนคติและมโนทัศน์แห่งตนในทางบวกไว้อยู่เสมอ เช่น

1. พยายามให้มีและให้คงทัศนคติทางบวกหรือในทางที่ดีไว้อยู่เสมอ
2. ตระหนักเสมอว่ามีประโยชน์เพียงเล็กน้อยที่จะได้รับจากการมีทัศนคติทางลบ ความกังวลหรือความกลัวความล้มเหลว จะไม่ช่วยให้ประสบความสำเร็จ
3. ปมเพาะการคิดในทางที่ดี (cultivate optimistic thoughts) เพราะมีหลักฐานทางวิทยาศาสตร์ ชี้ให้เห็นว่าร่างกายและจิตใจจะตอบสนองต่อการคิดในทางที่ดี
4. ถ้าพบว่ากำลังบ่นหรือมีทัศนคติในทางลบต่อตนเอง ขอให้หยุดและเปลี่ยนเป็นทัศนคติใน ทางบวกทันที
5. หลีกเลียงจากบุคคลที่มีลักษณะทางลบ โดยเฉพาะเมื่อทำให้รู้สึกว่า กำลังทำให้เรามีทัศนคติ ทางลบต่อตนเอง
6. กำหนดเป้าหมายและทำให้สำเร็จ (set and achieve goals) จะช่วยเพิ่มมโนทัศน์แห่งตน และ มองตนเองอย่างผู้ประสบความสำเร็จ
7. มองที่ความสำเร็จของตนเอง อย่าจมปลักกับสิ่งที่ทำแล้วล้มเหลว เพราะทุกคนต่างมีข้อผิดพลาด จงนำมาเป็นบทเรียน ไม่ใช่นำมาลงโทษตนเอง
8. ยอมรับคำติชม (accept compliments) จะช่วยสร้างมโนทัศน์แห่งตนได้ดี
9. อย่าดูถูกตนเองหรือเปรียบเทียบตนเองกับบุคคลอื่น จงทำให้ดี

ที่สุดเท่าที่จะทำได้ดีกว่าไม่ทำอะไร เพราะติดอยู่แต่การที่คิดว่าอย่างไรก็ไม่สามารถเป็นคนเก่งที่สุดได้

10. พัฒนาทัศนคติให้เป็นตัวของตัวเอง ไม่ลอกเลียนทัศนคติของบุคคลอื่น

11. จงเป็นแบบอย่างของผู้มีบทบาทในทางบวก เพราะมีทัศนคติในทางบวกแล้วจะส่งผลต่อการประพฤติปฏิบัติในทางบวกเช่นกัน

12. เมื่อรู้สึกแย่จากการผิดพลาดหรือล้มเหลว ไม่ย่อท้อและจะช่วยเหลือบุคคลอื่นที่แย่ยิ่งกว่าจะารู้สึกดีขึ้น และจะเกิดความตระหนักว่ายิ่งเป็นผู้ให้ก็จะยิ่งเป็นผู้รับ (the more you give, the more you get)

นอกจากคุณลักษณะ ทัศนคติ และมโนทัศน์แห่งตนแล้ว นักวิชาการยุคนี้ยังเชื่อว่า พฤติกรรมเชิง จริยธรรม (ethical behavior) ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งในชีวิตการทำงานบุคคลจะเผชิญกับสถานการณ์ที่จะเจอทางเลือกเชิงจริยธรรมว่าถูกหรือผิดอยู่เสมอ ซึ่งก็มีข้อเสนอแนะเพื่อให้มีการตัดสินใจที่ถูกต้องดังนี้

1) ยึดในกฎทองคำ (golden rule) ว่า อย่าทำกับคนอื่นในสิ่งที่ตนเองไม่อยากจะให้คนอื่นทำกับตนเอง

2) ตั้งคำถามในสิ่งที่ทำว่า เป็นจริงหรือไม่ ยุติธรรมสำหรับทุกคนหรือไม่ จะทำให้เกิดสิ่งที่ดีหรือมิตรภาพที่ดีขึ้นหรือไม่ และจะให้ประโยชน์ต่อทุกคนที่เกี่ยวข้องหรือไม่

3) คำนึงถึงสถานการณ์แบบ “ชนะ-ชนะ” (win-win) สำหรับผู้ที่ได้รับผลจากการตัดสินใจ ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์จากผลการตัดสินใจ และท่านเองรู้สึกภูมิใจที่จะแจ้งผลการตัดสินใจนั้นต่อผู้อื่น

#### 4.2 ภาวะผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (behavioral leadership theory paradigm)

แนวความคิดในกลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ที่ได้รับการกล่าวขวัญกันอย่างกว้างขวาง มีดังต่อไปนี้คือ (พิชากพ พันธ์แพ, 2554, หน้า 44-54)

4.2.1 การศึกษาผู้นำตามแนวความคิดของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University)



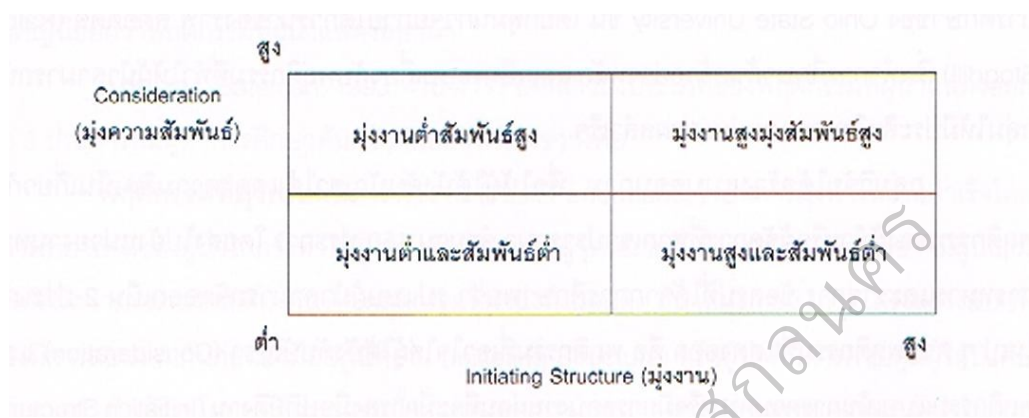
4.2.1.1 ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตาธิปไตย (Democratic leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งจะทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการเป็นผู้นำลักษณะนี้ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4.2.1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพื่อผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

4.2.1.3 ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez faire leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจในการแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมได้ดี มีผลงานและความริเริ่มสร้างสรรค์

ศึกษาภายใต้การนำของ Ralph Stogdill และโดยการพัฒนาแบบสอบถามที่เรียกว่า The Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) ได้จำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็นสองแบบ คือ แบบมุ่งงาน (initiating structure) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำได้กำหนดบทบาททั้งของตัวเองและของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การ โดยเฉพาะบทบาทในหน้าที่พื้นฐาน เช่น การวางแผน การจัดองค์การ และการสั่งการ เป็นต้น ซึ่งได้เน้นเรื่องงานเป็นหลัก อีกรูปแบบหนึ่งคือ แบบมุ่งคน (consideration) เป็นพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับการสร้างความไว้วางใจกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา เคารพในความคิดเห็น มุ่งความเป็นมิตร ติดต่อสื่อสารสองทาง ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 รูปแบบดังกล่าวคล้ายคลึงกับผลการศึกษาวิจัยที่ไอโอวา และมิชิแกน แต่ส่วนที่แตกต่างคือ ผลการศึกษาสองแห่งแรกได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำบนเส้น ที่ต่อเนื่องกัน แต่ผลการศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐไอโอไอโอได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็นอิสระจากกันเป็นสองมิติ (two-dimensional approach) โดยอธิบายว่าผู้นำคนหนึ่งอาจมีพฤติกรรมสูงหรือต่ำ ในพฤติกรรมทั้งสอง หรือสูงในพฤติกรรมหนึ่ง

แล้วต่ำในอีกพฤติกรรมหนึ่ง หรืออยู่ช่วงใดช่วงหนึ่งระหว่างพฤติกรรมทั้งสองก็ได้ แต่เนื่องจากผู้นำมักมีพฤติกรรมบางอย่างสูงและบางอย่างต่ำ จึงได้มีการพัฒนาพฤติกรรมสองแบบนี้ขึ้นเป็นแบบภาวะผู้นำ 4 แบบ ดังนี้ 1) มุ่งงานสูงแต่มุ่งผู้คนต่ำ 2) มุ่งงานสูงและมุ่งคนสูง 3) มุ่งงานต่ำแต่มุ่งคนสูง 4) มุ่งงานต่ำและมุ่งคนต่ำ ดูภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐไอโฮโอ  
จากผลการศึกษาของ Stogdill (พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554, หน้า 46)

#### 4.2.2 การศึกษาผู้นำตามแนวความคิดของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan)

เรนสิสลิเคอร์ท (Rensis Likert) และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกน ทำการวิจัยด้านสภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์ และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

##### 4.2.2.1 แบบใช้อำนาจ (Explorative authoritative)

ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสาร เป็นไปทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

##### 4.2.2.2 แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent authoritative)

ปกครองแบบพ่อ ปกครองลูก ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา สูงใจโดย

การให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน ได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

#### 4.2.2.3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative democratic)

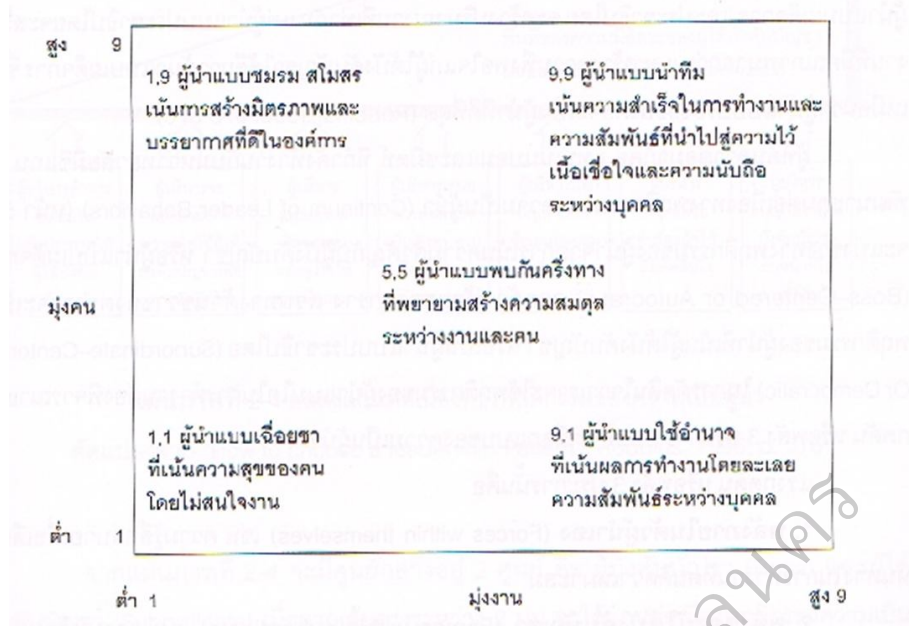
ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจและการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจจะลงโทษนานๆ ครั้งและใช้การบริหารแบบที่มีส่วนรวม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ให้ยอมการตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่างผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

#### 4.2.2.4 แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative democratic)

ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนลงล่างในระดับเดียวกัน หรือในกลุ่มผู้ร่วมงาน สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มบริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

### 4.2.3 การศึกษาผู้นำแบบตาข่ายการบริหารงานของBlake and Mouton's Managerial grid

เบลคและมูตัน Blake and Mouton กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่าง คือ คน(People) และผลผลิต(Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1-9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1-9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine style (9,9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่นๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม ซึ่งได้แสดงแบบภาวะผู้นำในมิติเน้นคนและผลงานดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 ตาข่ายภาวะผู้นำ จากผลการศึกษาของ Blake and Mouton  
(พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554, หน้า 49)

#### 4.2.4 การศึกษาผู้นำตามพฤติกรรมที่แสดงออกของ Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt

Tannenbaum & Schmidt (พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554, หน้า 50) ได้พัฒนาแกนต่อเนื่องทางพฤติกรรมของความเป็นผู้นำ จะแบ่งช่วงทางพฤติกรรมของผู้นำจากการเน้นความสำคัญกับผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำแบบเผด็จการจากด้านซ้ายของตาราง ส่วนทางด้านขวาของตารางจะเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ในการตัดสินใจว่าเราจะใช้พฤติกรรมของผู้นำแบบใดในการทำงาน ต้องพิจารณาแรงกดดันหรือพลัง 3 ประการ ก่อนที่จะเลือกแบบของความเป็นผู้นำแรกกดดันหรือ พลัง 3 ประการนั้นคือ

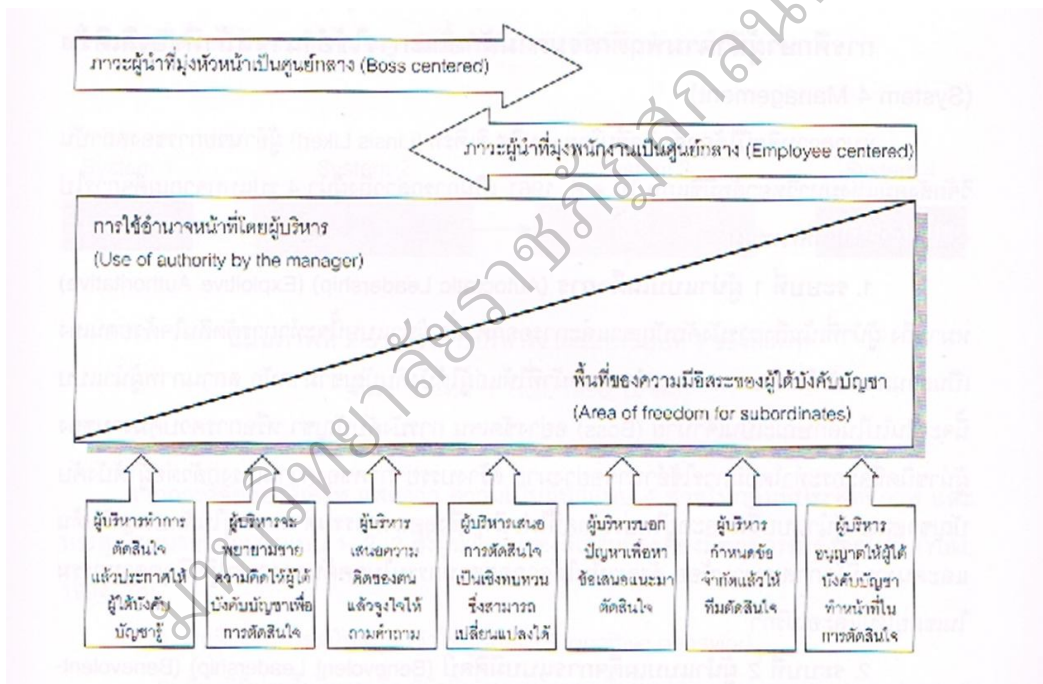
4.2.4.1 พลังภายในตัวผู้นำเอง เช่นความรู้สึกสบาย เมื่อเลือกหนทางในการทำงานที่ตนคิดว่าเหมาะสม

4.2.4.2 พลังของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ความพร้อมและความรับผิดชอบในการทำงาน

4.2.4.3 พลังจากสถานการณ์ เช่น ภาวะความกดดันด้าน

เวลา Tannenbaum & Schmidt กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง จะต้องรู้จักยืดหยุ่น สามารถเรียกพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่จำเป็นต่อเวลาและสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ อย่างเหมาะสมเป็นต้น

อย่างไรก็ตาม Tannenbaum & Schmidt ให้ข้อเสนอแนะว่าผู้บริหารใหม่ ควรฝึกพฤติกรรมผู้นำที่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ในระยะเริ่มแรกแล้วค่อยมุ่งไปหาแบบ ประชาธิปไตยนิยมหรือแบบยึดถือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลางให้มากขึ้นในระยะหลัง เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานคุณภาพในการตัดสินใจ การทำงานเป็นทีม ขวัญกำลังใจที่ดี และมีการพัฒนาดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 ตัวแบบภาวะผู้นำบนเส้นต่อเนื่อง จากผลการศึกษาของ Tannenbaum and Schmidt (พิชากพ พันธุ์แพ, 2554, หน้า 51)

อย่างไรก็ตาม ก็มีงานวิจัยคัดค้านและยังไม่ยอมรับว่าแบบภาวะผู้นำตาม กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (behavioral leadership theory paradigm) นี้เป็นแบบที่ดีที่สุดที่สามารถจะนำไปใช้ได้ในทุก สถานการณ์ นอกจากนั้นยังมีประเด็น เชิงวิพากษ์ว่า พฤติกรรมการมุ่งงานและการมุ่งคนในแต่ละวัฒนธรรมอาจ มีความไม่ เหมือนกัน จึงอาจมีการแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกัน และอีกประเด็นหนึ่งคือ คงยากที่จะ

หาผู้นำที่มีพฤติกรรมสูงทั้งการมุ่งงานและมุ่งทั้งคน หากจะให้เป็นไปได้คงมีแต่การหาผู้นำร่วม (co-leader) ซึ่งหากผู้นำ (leader) มีภาวะผู้นำแบบมุ่งงานก็หาผู้นำร่วม (co-leader) ที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งคน เป็นต้น ซึ่งจากข้อคัดค้านและข้อวิพากษ์ต่างๆ ดังกล่าว ได้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้ซึ่งพฤติกรรมสู่กระบวนทัศน์ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ในระยะต่อมา

### 4.3 ภาวะผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

(contingency leadership theory paradigm)

เนื่องจากการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะและเชิงพฤติกรรมในระยะที่ผ่านมา มุ่งหาแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดที่สามารถนำไปใช้ได้กับทุกสถานการณ์ เพื่อให้เป็นทฤษฎีที่สามารถนำไปใช้ได้ทั่วไป (universal theories) แต่ในช่วงทศวรรษ 1960 ต่างพบว่า ไม่มีแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดที่สามารถนำไปใช้ได้ในทุกสถานการณ์ (no one best leadership style) นักวิจัยส่วนใหญ่จึงหันมาสนใจทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้นำ หรือผู้ตาม หรือสภาพแวดล้อม โดยตั้งคำถามว่า คุณลักษณะใดหรือพฤติกรรมใดที่มีผลต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ในสถานการณ์ที่กำหนด การวิจัยในกลุ่มนี้จะให้ความสำคัญกับปัจจัยเชิงสถานการณ์ (situational factor) เช่น ลักษณะงานที่ทำ สภาพแวดล้อมภายนอก และคุณลักษณะของผู้ตาม เป็นต้น โดยมีตัวแบบ (model) ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ที่สำคัญดังนี้

4.3.1 ตัวแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (contingency leadership model)

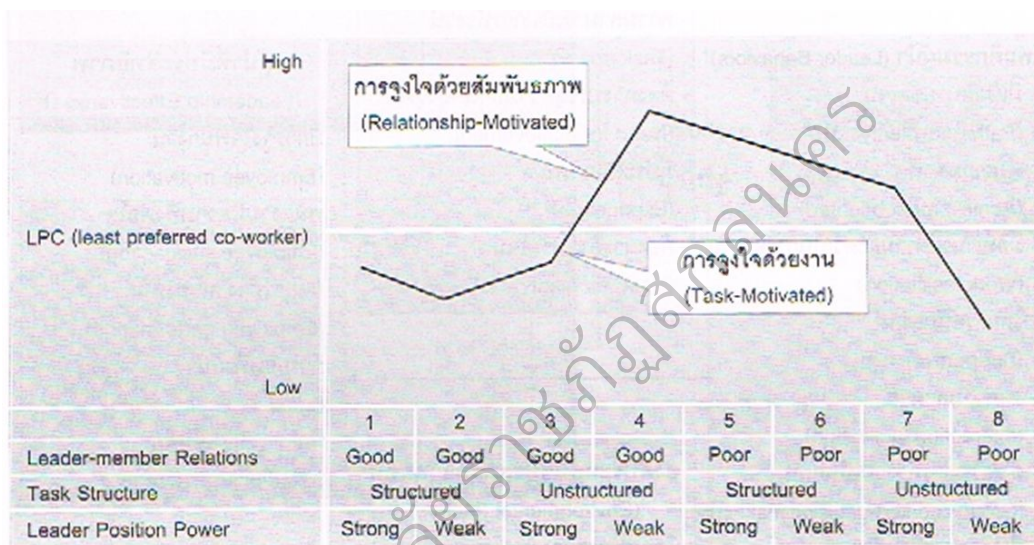
แนวคิดของ Fred E. Fiedler (เนตรวิวัฒนา ยาวีระราช, 2552, หน้า 128) คือ ความยืดหยุ่นของผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องเปลี่ยนรูปแบบความเป็นผู้นำ เมื่อเผชิญสถานการณ์ที่แตกต่างกันโดยผู้นำประยุกต์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์นี้ให้ความสำคัญกับตัวแปรสำคัญที่เป็นกำหนดถึงสถานการณ์ด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ

4.3.1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-member relations) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานในการยอมรับในตัวผู้นำ

4.3.1.2 (Task structure) หมายถึง เป้าหมายของงานที่จะต้องทำการกำหนดหน้าทีงาน

4.3.1.3 การใช้อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง (Position power) หมายถึง ผู้นำเป็นผู้ให้คุณให้โทษแก่พนักงานได้

Fiedler ได้ใช้แบบสอบถามที่เรียกว่า Least preferred Co-Worker หรือ LPC ในการศึกษาวิจัยผู้นำ เขาได้เสนอว่าการใช้แบบของผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และได้พบว่าผู้ตามสถานการณ์ 8 แบบ ที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรทั้ง 3 ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 ตัวแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ จากผลการพัฒนาของ Fiedler (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2552, หน้า 128)

4.3.2 ตัวแบบภาวะผู้นำเส้นทางและจุดหมาย (path - goal leadership model) พัฒนาขึ้นโดย Robert J. House (วิโรจน์ สารรัตน์, 2555, หน้า 103) เริ่มจากความพยายามที่จะอธิบายถึงประเด็นข้อโต้แย้งจากผลการศึกษาที่รัฐโอไฮโอ โดยเฉพาะในประเด็นที่พบว่า ในบางครั้งพฤติกรรมที่มุ่งงานได้ส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตได้มากกว่าพฤติกรรมที่มุ่งคน ทฤษฎีนี้อาศัยทฤษฎีความคาดหวัง (expectancy theory) ใน 3 องค์ประกอบ คือ EP expectancy, PO expectancy และ valence มาใช้เพื่ออธิบายว่าพฤติกรรมของผู้นำมีอิทธิพลต่อการจูงใจและต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างไร โดยมีพฤติกรรม 4 รูปแบบ ดังนี้คือ



1) พฤติกรรมเชิงชี้แนะ (directive) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึง สิ่งที่จะทำ กำหนดแนวปฏิบัติให้มีตารางการทำงาน และมาตรฐานการประเมินผลงาน คล้ายกับพฤติกรรมกรรมการมุ่งงานหรือการมุ่งโครงสร้างงาน

2) พฤติกรรมเชิงสนับสนุน (supportive) คำนึงถึงฐานะ ความ เป็นอยู่ และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้งานน่าสนใจ มีมิตรภาพคล้ายกับ พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์

3) พฤติกรรมแบบมีส่วนร่วม (participative) มีการ ปรีกษาหารือซึ่งกันและกัน ขอความเห็น ข้อเสนอแนะ และนำความเห็นมาประกอบการ ตัดสินใจ

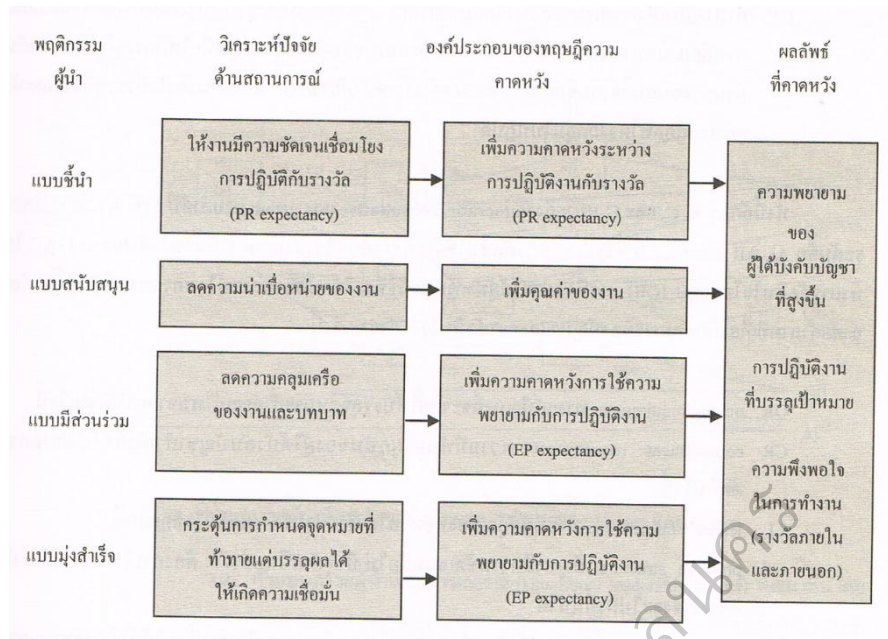
4) พฤติกรรมแบบมุ่งความสำเร็จ (achievement oriented) กำหนดจุดหมายที่ท้าทายคาดหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานสูงสุด และนำพาสู่ความ เชื่อมั่น ในตนเองสูง

สำหรับปัจจัยด้านสถานการณ์ (situational factors) มี 2 ด้าน คือ ด้านคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านสภาพแวดล้อม กรณีด้านคุณลักษณะของ ผู้ใต้บังคับบัญชา พิจารณาถึงลักษณะเชิงบุคลิกภาพ ทักษะ ความสามารถ และ ความ ต้องการ เช่น คนที่มีความทักษะในงานต่ำควรได้รับการจูงใจด้วยพฤติกรรมแบบชี้แนะ หรือ คนที่มีความสามารถสูงอาจจูงใจด้วยพฤติกรรมแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น กรณีด้าน สภาพแวดล้อม มี 3 ประเภท คือ 1) งาน 2) ทีมงาน และ 3) ระบบอำนาจหน้าที่แบบ ทางการขององค์การ (เช่น สายการบังคับบัญชา ระดับการกระจายอำนาจ ระบบการให้ รางวัล เป็นต้น) เช่น พฤติกรรมเชิงสนับสนุนใช้ จูงใจกับลักษณะงานที่น่าเบื่อ หรือ พฤติกรรมแบบมุ่งความสำเร็จใช้จูงใจกับงานที่น่าสนใจและท้าทาย เป็นต้น

ในการเลือกแสดงพฤติกรรมหรือภาวะผู้นำแต่ละแบบ ผู้นำต้อง วิเคราะห์ผลที่จะเกิดขึ้นจากปัจจัยด้านสถานการณ์ก่อน ในองค์ประกอบของทฤษฎีความ คาดหวัง (เป็นเส้นทาง: path) และผลลัพธ์ที่พึงต้องการ (เป็นจุดหมาย: goals) ใช้ระบบ ความคิดเหมือนกับทฤษฎีความคาดหวังดังได้กล่าวมาแล้ว จากนั้นจึงวิเคราะห์ปัจจัยด้าน สถานการณ์ แล้วกำหนดสภาพที่จะส่งผลในทางบวกกับองค์ประกอบของทฤษฎีความ คาดหวัง แล้วจึงเลือกใช้ พฤติกรรมการจูงใจที่เหมาะสมกับปัจจัยด้านสถานการณ์นั้น

ดูภาพประกอบ 6





ภาพประกอบ 6 ตัวแบบภาวะผู้นำเส้นทางและจุดหมาย จากผลการพัฒนาของ House (จิโรจน์ สารรัตน์, 2555, หน้า 103)

4.3.3 ตัวแบบภาวะผู้นำเชิงปทัสสถาน (normative leadership model) พัฒนาขึ้นโดย Victor H. Vroom และ Phillip Yetton (เนตรวิพัฒน์ ยาวีราช, 2552, หน้า 123-124) ได้เน้นเรื่องความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม เป็นรูปแบบที่จะช่วยให้ผู้นำสามารถประเมินปัจจัยด้านสถานการณ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมว่าเขาควรจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยมากน้อยเพียงใด รูปแบบนี้ประกอบด้วยวิธีการตัดสินใจ 5 วิธี โดยใช้สัญลักษณ์ และความหมายดังนี้

A1 ท่านแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตัวเอง โดยใช้ข้อมูลเท่าที่หามาได้

All ท่านได้รับข้อมูลที่สำคัญจากผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วใช้ประกอบการตัดสินใจของท่านท่าน อาจจะ บอกหรือไม่บอกเกี่ยวกับปัญหาหรือการตัดสินใจของท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ พวกเขาไม่มีบทบาทในการกำหนดปัญหาหรือหาทางแก้ปัญหากับท่าน

CI ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็นเป็นรายคนไม่ได้จัดเป็นกลุ่ม แล้วท่านก็ทำการตัดสินใจเอง โดยการตัดสินใจนั้นท่านอาจนำข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา มาใช้หรือไม่ใช้ก็ได้

CII ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแบบเป็นทีม เมื่อได้รับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ แล้วท่านก็ตัดสินใจแก้ปัญหาเอง โดยอาจใช้หรือไม่ใช้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพวกเขา

GII ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแบบเป็นทีม ร่วมวิเคราะห์ปัญหา ประเมินทางเลือกและเลือกทางเลือกบทบาทของท่านเป็นเหมือนกับประธานหรือผู้ประสานงานเพื่อให้มีการอภิปรายร่วมกัน ท่านอาจจะเสนอความคิดเห็นของท่านแต่ไม่กดดันให้ยอมรับ และท่านเต็มใจที่จะยอมรับและนำเอาทางเลือกที่ได้จากกลุ่มไปปฏิบัติ

ทั้งนี้อักษร A, C, และ G หมายถึง autocratic, consultative และ group ตามลำดับ กรณี A และ C มีสอง ระดับคือ AI, AII และ CI, CII ซึ่งรูปแบบการตัดสินใจดังกล่าว เห็นได้ว่าเริ่มจากการตัดสินใจด้วยตนเอง (AI) ไป หากการตัดสินใจโดยกลุ่ม (GII) การที่จะช่วยให้ผู้นำกำหนดวิธีที่จะใช้กับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งนั้น ต้องอาศัยคำถามที่เกี่ยวกับลักษณะของปัญหาและการตัดสินใจ 8 คำถาม ดังนี้

QR quality requirement ทางแก้ปัญหาที่จะช่วยให้บรรลุจุดหมายสำคัญแค่ไหนจากการตัดสินใจนี้

CR commitment requirement ความมีพันธะผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาสำคัญแค่ไหนจากการตัดสินใจนี้

LI leader's information ท่านที่ข้อมูลเพียงพอหรือไม่ ที่จะทำให้การตัดสินใจมีคุณภาพ

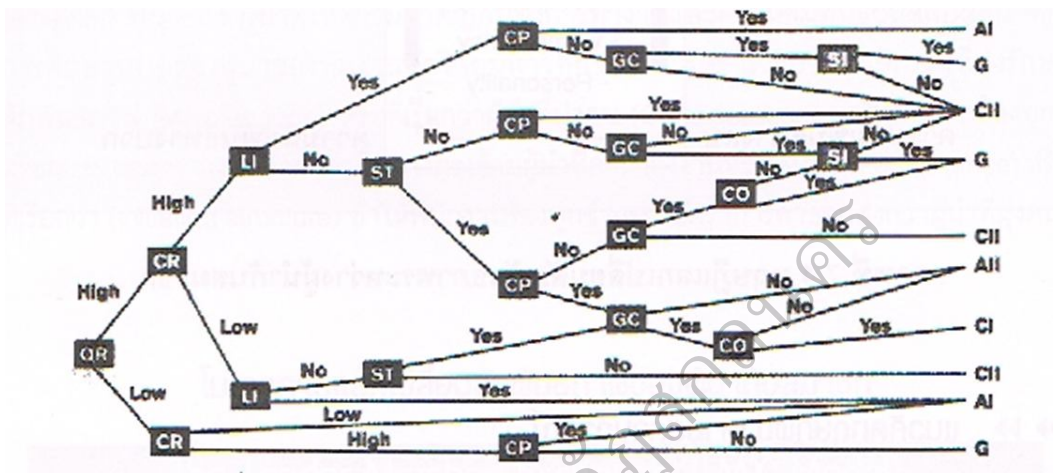
ST problem structure ปัญหาที่มีความชัดเจนหรือไม่ ปัจจุบันเป็นอย่างไร ต้องการไปที่ไหนและทำอย่างไรจึงจะไปถึงที่นั่นได้

CP commitment probability ถ้าท่านต้องตัดสินใจเอง มีเหตุผลเพียงพอที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามี พันธะผูกพันกับการตัดสินใจนั้นหรือไม่

GC goal congruence ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเพื่อบรรลุจุดหมายขององค์การหรือไม่

CO subordinate conflict มีความขัดแย้งกันระหว่าง  
ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่ในทางเลือกที่จะ เลื่อนนั้น

SI subordinate information ผู้ใต้บังคับบัญชามีข้อมูลเพียงพอ  
หรือไม่ ที่จะทำให้การตัดสินใจ มีคุณภาพ

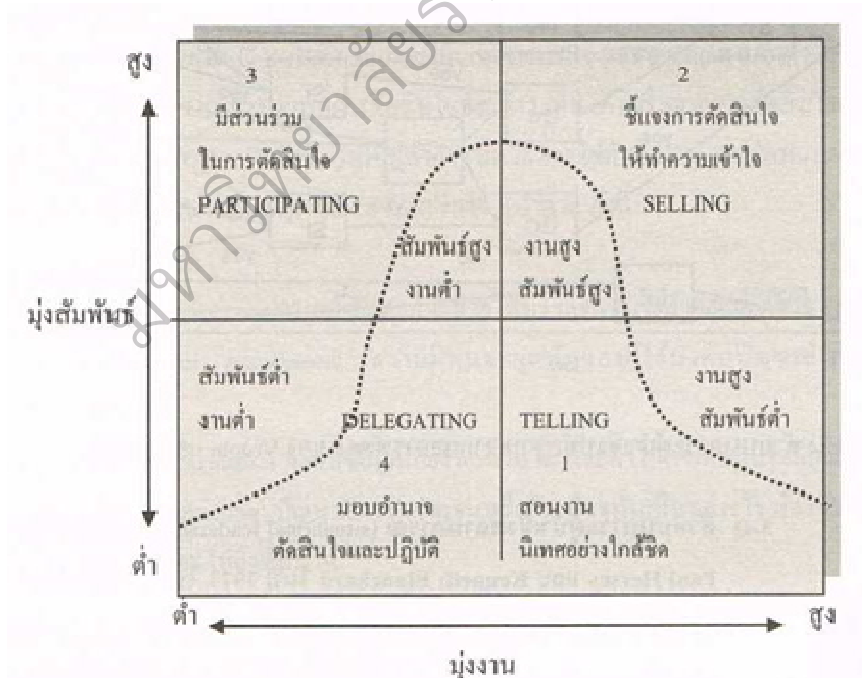


ภาพประกอบ 7 ตัวแบบภาวะผู้นำเชิงปทัสถาน จากผลการพัฒนาของ  
Vroom และ Yetton (เนตรวิวัฒนา ยาวีระราช, 2552, หน้า 124)

4.3.4 ตัวแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (situational leadership model) พัฒนาขึ้นโดย Paul Hersey และ Kenneth Blanchard ในปี 1977 ในระยะแรกเรียกว่า ทฤษฎี วงจรชีวิตของภาวะผู้นำ (life-cycle theory of leadership) แบ่งพฤติกรรม ออกเป็นสองมิติเช่นเดียวกับการศึกษาวิจัยที่รัฐโอไฮโอคือ พฤติกรรมมุ่งงาน (task behavior) ซึ่งผู้นำจะให้บุคคลหรือกลุ่มได้ทำหน้าที่และมีความรับผิดชอบ ในงานว่า จะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร และทำที่ไหน และ พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (relationship behavior) ซึ่งผู้นำจะใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทางหรือ มากกว่า พฤติกรรมใดจะเหมาะสมกับสถานการณ์ใด พิจารณาจากความพร้อม (readiness) ของผู้ใต้บังคับบัญชา 2 ด้านคือ ด้านความสามารถ (ability) ดูจากความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ด้านความเต็มใจ (willingness) ที่จะทำให้งาน สำเร็จ ดูจากความเชื่อมั่น ความมีพันธะผูกพัน และแรงจูงใจ ความพร้อมเหล่านี้ แบ่งได้ 4 ระดับที่ต่อเนื่องกัน คือ ระดับต่ำ (R1) ระดับต่ำถึงปานกลาง (R2) ระดับ ปานกลางถึงสูง (R3) และระดับสูง (R4) ในแต่ละระดับมีเส้นโค้งตัด

ผ่าน ซึ่งจะชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมใดจะเหมาะสมกับความพร้อมระดับใดเป็นภาวะผู้นำ 4 รูปแบบดังนี้

- 1) แบบกำกับ (telling) ต้องกำหนดสิ่งที่จะทำและวิธีการให้ควบคุมอย่างใกล้ชิด ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความพร้อมแต่ไม่มีความสามารถ ไม่เต็มใจหรือมีความเสี่ยงเกินไปถ้าให้รับผิดชอบงานนั้น
- 2) แบบขายความคิด (selling) อธิบายถึงสิ่งที่จะทำและให้โอกาสในการทำความเข้าใจในงานที่จะทำนั้น ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถแต่มีความเต็มใจหรือมีความมั่นใจที่จะทำงานนั้น
- 3) แบบมีส่วนร่วม (participating) เน้นการติดต่อสื่อสารสองทางและความร่วมมือ ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถที่จะรับผิดชอบงานแต่ไม่มีความเต็มใจหรือมีความเสี่ยงเกินไปที่จะให้ทำงานนั้น
- 4) แบบมอบอำนาจ (delegating) ให้ความเป็นอิสระในการทำงานมาก ใช้กับสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถ และมีความเต็มใจหรือมีความมั่นใจที่จะทำงานนั้น



ภาพประกอบ 8 ตัวแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2555, หน้า 106)

#### 4.4 ภาวะผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (integrative leadership theory paradigm)

เป็นผลสืบเนื่องจากทฤษฎีในยุคต่างๆ ยังไม่สามารถให้คำอธิบายผู้นำที่มีประสิทธิผลว่ามีความแตกต่างจากผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล หรือระหว่างผู้นำกับผู้ตามได้อย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีตามกระบวนการทัศนภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะในช่วงทศวรรษ 1930-1940 ที่เชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมา แต่กำเนิด (born, not made) งานวิจัยส่วนใหญ่ได้มุ่งเน้นตรวจสอบหา คุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม หรือระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลกับที่ไม่มีประสิทธิผล ในตัวแปรทั้งด้านกายภาพและด้านจิตวิทยา แม้แต่ในกระบวนการสรรหาบุคคลเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหารก็มักมีการกำหนดคุณลักษณะต่างๆ ไว้และจะเลือกสรรเฉพาะผู้ที่มีคุณลักษณะตามที่กำหนดไว้ นั่นหรือจะเป็น ทฤษฎีตามกระบวนการทัศนภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ในปลายทศวรรษ 1940 ซึ่งเน้นศึกษาถึงสิ่งที่ผู้นำพูดและสิ่งที่ผู้นำทำโดยมุ่งจะหาแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลจนมาถึงช่วงทศวรรษที่ 1960 จึง เกิดกระบวนการทัศนภาวะผู้นำตามสถานการณ์ขึ้น เพราะต่างพบว่า ไม่มีแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดที่สามารถนำไปใช้ได้ ในทุกสถานการณ์ (no one best leadership style) นักวิจัยส่วนใหญ่จึงหันมาสนใจทฤษฎีภาวะผู้นำตาม สถานการณ์ของผู้นำ หรือผู้ตาม หรือสภาพแวดล้อม โดยตั้งคำถามว่า คุณลักษณะใดหรือพฤติกรรมใดที่มีผลต่อ การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์ที่กำหนด

แต่ทฤษฎีตามกระบวนการทัศนภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ก็มีการให้ทัศนะที่น่าสนใจว่าผู้บริหารไม่ควรคำนึงถึงเฉพาะความเหมาะสมกับสถานการณ์เท่านั้น ควรคำนึงถึงความมีอิทธิพลเหนือสถานการณ์ด้วย ในกรณีที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์จนถึงกลางทศวรรษ 1970 กระบวนการทัศนภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนไปสู่กระบวนการทัศนภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ซึ่งพยายามจะรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายถึงองค์ประกอบของผู้นำที่ดีมีอะไรบ้าง การอธิบายถึงการมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผลว่าทำไมผู้ตามของผู้นำบางคนจึงอุทิศตนให้กับ งานและความสำเร็จของกลุ่มและองค์การในระดับสูง หรือการอธิบายถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมผู้นำที่มี ประสิทธิภาพที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตาม หรือการอธิบายว่าทำไมพฤติกรรมเดียวกันของผู้นำส่งผลต่อผู้ตาม แตกต่างกันในสถานการณ์ที่แตกต่างกันเป็นต้น

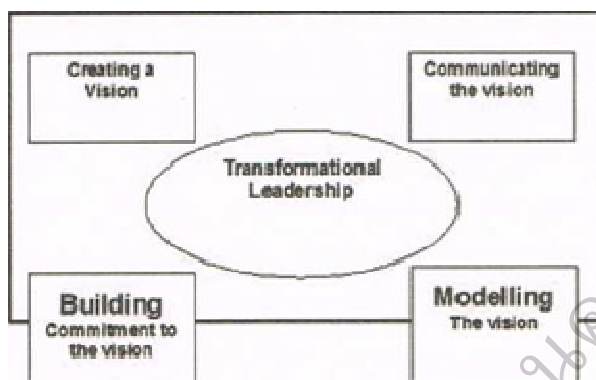
ทฤษฎีตามกระบวนการทัศนภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ในระยะเริ่มแรกมีกล่าวถึง 3 ทฤษฎี คือ ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาบารมี ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งสามทฤษฎีนี้มีคำอธิบายร่วมกันหลายประเด็น จนนักวิชาการบางท่านใช้คำทั้งสามคำนี้ในความหมายเดียวกันหรือทดแทนกันได้ แต่ก็มีนักวิชาการบางท่านได้พยายามแยกแยะชี้ให้เห็นประเด็นที่แตกต่างกันดังนี้

4.4.1 ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาบารมี (charismatic leadership) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติและข้อตกลงเบื้องต้นหลักของสมาชิกในองค์การ และการสร้างความสัมพันธ์ผูกพันกับวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยเฉพาะในสภาวะวิกฤติ โดยอาศัยคุณลักษณะหรือคุณภาพของผู้นำในด้านต่างๆ เช่น ความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การมีทักษะในการสื่อสารที่ดี ความมั่นใจในตนเอง ความเชื่อมั่นในหลักคุณธรรม ความสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความเชื่อถือกล้าเสี่ยง มีพลังตื่นตัวและมุ่งก่อให้เกิดการกระทำ แสดงอำนาจเชิงสัมพันธ์ มั่นคงในวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์แม้อยู่ในสภาวะเปลี่ยนแปลง ให้อำนาจผู้อื่น และ ประชาสัมพันธ์ตนเอง เป็นต้น อย่างไรก็ตามมีข้อเตือนใจว่า การแสดงภาวะผู้นำตามทฤษฎีนี้มีลักษณะเป็นดาบสองคม ผู้นำจะต้องมุ่งให้เป็นไปในทางบวก ตอบสนองต่ออุดมการณ์ผลประโยชน์ขององค์การหรือส่วนรวม (socialized charismatic) ไม่มุ่งตอบสนองต่อความต้องการหรือผลประโยชน์ส่วนตัว (personalized charismatic)

4.4.2 ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงสิ่งที่ผู้นำทำแล้วประสบความสำเร็จหรือทำแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆ มากกว่าที่จะมุ่งอธิบายถึงการใช้คุณลักษณะของผู้นำเพื่อให้เกิดความศรัทธาและมีปฏิกิริยาจากผู้ตาม เพราะลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้คือการมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ (change oriented) โดย กระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงโอกาสหรือปัญหา และการร่วมกำหนด วิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ในองค์การ

จากคำอธิบายดังกล่าว นักวิชาการบางท่านได้กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงก้าวล้ำนำทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาบารมีไปก้าวหนึ่ง เพราะเน้นก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาบารมีในบางกรณีก็มุ่งประโยชน์ส่วนตัว นอกจากนั้น ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงยังเกิดขึ้นได้กับบุคคลในทุกระดับขององค์การ แต่ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาบารมีอาจมีได้จำกัด เพราะส่วนใหญ่จะ

เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่วิกฤติ มีผู้พัฒนาโมเดลภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงหลากหลายโมเดล กรณีโมเดลในภาพประกอบ 9 แสดงให้เห็นถึงโมเดลที่มี 2 องค์ประกอบหลัก คือ การสร้างวิสัยทัศน์ และสื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติ



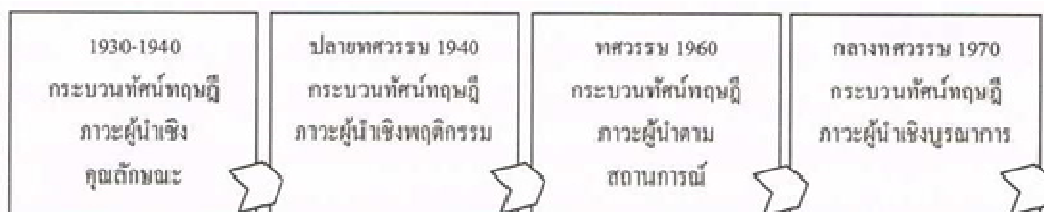
ภาพประกอบ 9 ทศนะหนึ่งเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง  
(จิโรจน์ สารรัตนะ, 2555, หน้า 108)

4.4.3 ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (strategic leadership) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกระบวนการกำหนด ทิศทางองค์การ การสร้างและการนำไปสู่การปฏิบัติของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้นำตามทฤษฎีนี้จะเชื่อว่าการที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การนั้นไม่ใช่จะต้องอาศัยโชคช่วย แต่จะต้องเป็นผลจากการที่ต้องคอยติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์การ การคาดการณ์ถึงอนาคตขององค์การในระยะยาว และการพัฒนายุทธศาสตร์เพื่อมุ่งสู่อนาคตที่พึงประสงค์นั้น มีผู้พัฒนาโมเดลภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์หลากหลายโมเดล กรณีโมเดลในภาพประกอบ 9 เป็นโมเดลที่ปรากฏในเว็บไซต์ชื่อ What makes a good leader ซึ่งจำแนกองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ออกเป็น 4 องค์ประกอบ คือ การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ การปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์ และการสรุปบทวนเชิงยุทธศาสตร์



ภาพประกอบ 10 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์  
(วิโรจน์ สารรัตนะ, 2555, หน้า 109)

จากการศึกษาพัฒนาการกระบวนการทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น เห็นได้ว่าทฤษฎีภาวะผู้นำที่พยายามอธิบายถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น มีการเปลี่ยนแปลงในแนวคิดมาตลอด จากยุคของความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะในช่วงทศวรรษ 1930-1940 มาสู่ยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในปลายทศวรรษ 1940 เข้าสู่ยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ในช่วงทศวรรษ 1960 และท้ายสุดได้เข้าสู่ยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการทั้งในเรื่องของคุณลักษณะพฤติกรรมและตามสถานการณ์ ตั้งแต่กลางทศวรรษ 1970 เป็นต้นมา กล่าวได้ว่าในปัจจุบันเรากำลังอยู่ในอิทธิพลของความเชื่อในทฤษฎีเชิงบูรณาการทั้งในแง่การศึกษาวิจัยและในแง่การประยุกต์ใช้ ซึ่งเพื่อให้มองเห็นภาพโดยรวมของพัฒนาการกระบวนการทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำดังกล่าว ดูภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 พัฒนาการของกระบวนการทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำ 4 ยุค  
(วิโรจน์ สารรัตนะ, 2555, หน้า 109)



จากภาพแสดงการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำดังกล่าว มีข้อสังเกตว่า การแสดงออกซึ่งแบบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่พยายามหาตัวแบบที่ดีที่สุดที่สามารถนำไปใช้ได้ทุกสถานการณ์จะขัดแย้งกับการแสดงออกซึ่งแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เพราะแบบแรกผู้นำต้องพัฒนาฝึกฝนตนเองให้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งค่อนข้างคงที่ แต่แบบที่สองผู้นำต้องพัฒนาฝึกฝนตนเองให้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำหลากหลายแบบ ที่สามารถนำไปใช้ได้กับแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งจากการสำรวจทฤษฎียังไม่มีการศึกษาการทำงานได้อธิบายปรากฏการณ์ความขัดแย้งนี้ แต่เข้าใจว่าเนื่องจากพฤติกรรมภาวะผู้นำที่นักวิชาการกล่าวถึงนั้นเป็นพฤติกรรมบนเส้นที่ต่อเนื่องกัน (continuum) ไม่ว่าจะเป็นการมุ่งงานและมุ่งคน หรืออำนาจนิยม และประชาธิปไตยนิยม ดังนั้นพฤติกรรมภาวะผู้นำจะมีลักษณะเป็นระดับ (degree) ที่โน้มเอียงมากไปในทางใดทางหนึ่งที่คงที่และมีการใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำในอีกทางหนึ่งในบางสถานการณ์ ซึ่งจากสภาพแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในทุกสังคม และทุกองค์การที่กำลังก้าวเข้าสู่ความเป็นประชาธิปไตยมากขึ้นและจากกรอบแนวคิดการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมสู่สภาพใหม่นั้น สภาพเดิมของสังคมหรือองค์การส่วนใหญ่จะเป็นแบบมุ่งงานหรืออำนาจนิยมแต่สภาพใหม่ที่พึงประสงค์จะเป็นแบบมุ่งคนหรือแบบประชาธิปไตยนิยม ดังนั้นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่โน้มเอียงจะมีมากกว่านั้นน่าจะนำไปใช้เพียงบางสถานการณ์

นอกจากนั้น การที่จะให้การแสดงออกซึ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใดในสถานการณ์ใดให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ยังเกี่ยวข้องกับทฤษฎีอื่นอีกหลายเรื่อง เช่น การจูงใจ (ทั้งเชิงกระบวนการและเชิงเนื้อหา) การติดต่อสื่อสาร การพัฒนาทีมงาน การบริหารความขัดแย้ง การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ การเปลี่ยนแปลงองค์การ และการตัดสินใจ เป็นต้น และยังเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะส่วนบุคคลในการใฝ่เรียนใฝ่รู้ ยึดหลักการศึกษาลดชีวิตเพื่อเสริมสร้างทักษะเชิงมนทัศน์ (conceptual skills) อันจะนำไปสู่การแสดงภาวะผู้นำ เพื่อการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป ดังนั้นสำหรับที่ผู้อยู่ในตำแหน่งทางการบริหารหรือตำแหน่งใดๆ ที่ต้องการสร้างภาวะผู้นำ (leadership) ให้เกิดขึ้นกับตนเอง หรือพัฒนาฝึกฝนให้เกิดขึ้นกับบุคคลอื่น คงจะต้องศึกษาให้เข้าใจในทฤษฎีต่างๆ เหล่านั้น ทั้งที่เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำและทฤษฎีอื่นที่เกี่ยวข้องแล้วนำไปประเดิมที่เป็นข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎีนั้นไปฝึกฝนและ

## ปฏิบัติให้เกิดผล

ในปัจจุบัน นักวิชาการต่างๆ ยังได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำตามกระบวนทัศน์ขึ้นอีกมากมาย ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (servant leadership) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ethical leadership) ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (cultural leadership) ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ (spiritual leadership) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (creative leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) ภาวะผู้นำเชิงการเมือง (political leadership) ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (distributed leadership) ภาวะผู้นำสถานศึกษา (school leadership) ภาวะผู้นำทางการศึกษา (educational leadership) ภาวะผู้นำทีม (team leadership) ภาวะผู้นำที่แท้จริง (authentic leadership) ภาวะผู้นำเทคโนโลยี (technology leadership) ภาวะผู้นำของครู (teacher leadership) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (principal leadership)

กล่าวโดยสรุป ประเภทของผู้นำหรือภาวะผู้นำนั้น จะแยกออกตามทฤษฎีได้ 4 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่ ตามแบบทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงลักษณะ ตามแบบทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ตามแบบทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และตามแบบทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ซึ่งทฤษฎีเชิงบูรณาการนี้จะผสมกันระหว่างเชิงลักษณะ เชิงพฤติกรรม และตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำสมัยใหม่ที่มีนักวิชาการทำการวิจัยและพัฒนาขึ้นนั้นก็จะมีรวมอยู่ในกลุ่มของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการหรือทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง

## 5. ลักษณะผู้นำที่ดีและผู้นำที่ไม่ดี

### 5.1 ผู้นำที่ดี

มีนักวิชาการและนักบริหารได้กล่าวถึงผู้นำที่ดีและผู้นำที่ไม่ดีไว้ดังนี้

Jeffrey A. Krames (2006, หน้า, 13-15) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำไว้ว่า ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะ 4E ได้แก่

- 1) Energy คือ พลัง พลังสำหรับการขับเคลื่อน การน้อมรับการเปลี่ยนแปลง
- 2) Energizes คือ จุดประกายให้ผู้อื่นมีพลัง โดยมีวิสัยทัศน์ วางแนวทางและจุดประกายให้ผู้อื่นปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น
- 3) Edge คือ คม ผู้ที่มีคมคือพวกที่มีความแข็งแกร่ง ตัดสินใจในเรื่องที่ยากๆ ได้และไม่ยอมแพ้ให้กับความลำบาก

4) Executes คือ ลงมือปฏิบัติให้เกิดผลงาน E ทั้งสามที่กล่าวมาข้างต้นมีความสำคัญ แต่ถ้าไม่มีผลงานที่สามารถวัดได้ มันก็จะมีประโยชน์ต่อองค์กรน้อยมาก ผู้นำที่เก่งจะรู้วิธีลงมือปฏิบัติให้เกิดผลงาน

ชัยวัฒน์ ชยางกรู (2550, หน้า 18-20) ก็ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำไว้ดังนี้ คือ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจน ต้องเป็นผู้ที่สื่อสารได้ดีและชัดเจน ต้องเป็นแบบอย่างที่ดี รักการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง คิดเร็วทำเร็ว กล้าเปลี่ยนแปลงและตัดสินใจ พุดจริงทำจริง ลุยไหนลุยด้วยกัน ช่วยกัน มีบุคลิกภาพที่ดี และสง่างาม

สันติ บุญภิรมย์ (2552, หน้า 248) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดีคือผู้นำที่ปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงานมีทั้งประเภทที่ประสบความสำเร็จและความล้มเหลว แต่บุคคลทั่วไปให้ความสนใจต่อผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่โดยพยายามศึกษาเบื้องหลังความสำเร็จนั้น แล้วนำมาเรียบเรียง รวบรวม ว่ามีคุณลักษณะอย่างไรบ้าง ดังนั้นคุณลักษณะของผู้นำที่ดี อย่างน้อยควรประกอบด้วย

- 1) รอบรู้ มีความรู้ทั้งงานในหน้าที่ของตนเองและเรื่องอื่น ๆ สามารถช่วยเหลือบุคคลอื่นได้ดี
- 2) บุคลิกภาพดี เป็นการก่อให้เกิดความประทับใจแก่บุคคลผู้พบเห็นทั่วไปและเกิดความศรัทธาไว้เป็นเบื้องต้นแล้ว
- 3) มีระเบียบวินัยเกี่ยวกับตนเอง วินัยเกี่ยวกับงาน เพื่อนร่วมงาน และอื่น ๆ
- 4) มีความคิดริเริ่ม นับเป็นคุณลักษณะสำคัญสำหรับผู้นำที่ต้องมีความคิดริเริ่มที่จะมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีกว่าเสมอ
- 5) มีความกล้าหาญ คุณลักษณะนี้ในปัจจุบันก็ยังคงมีความจำเป็นอยู่มาก และที่สำคัญที่สุดคือ กล้ารับผิดชอบแทนผู้ใต้บังคับบัญชาได้
- 6) มีอำนาจ ก่อให้เกิดความสำคัญและความศักดิ์สิทธิ์ของผู้นำ
- 7) ความจงรักภักดี เป็นคุณลักษณะที่ผู้นำจะต้องแสดงออกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เห็นเป็นประจำ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้ปฏิบัติตาม และความสงบสุขก็จะบังเกิดขึ้นโดยทั่วไป

ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 278-279) ได้กล่าวถึงผู้นำที่ดีไว้ว่า การทำงานจะต้องประกอบไปด้วยบุคคล 2 ระดับ คือ ระดับผู้นำหรือหัวหน้างานหรือลูกพี่ หรือผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบงานนั้นและอีกระดับหนึ่งก็คือ ผู้ตามหรือ

ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้ง 2 ระดับนี้จะปฏิบัติงานร่วมกันจะร่วมทำงานกันให้ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ ผู้นำจะร่วมกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในการวางแผน หาคนมาทำงานแบ่งงาน มอบหมาย ตัดสินใจสั่งการ ควบคุมดูแล กำกับงาน ตรวจสอบแก้ไข ตลอดจนอบรมสั่งสอน ชมเชยให้รางวัล ลงโทษ ผู้นำจะรับแต่ชอบอย่างเดียวไม่ได้ จะต้องรับผิดชอบด้วย (ถ้ามี) จะคอยแต่นิ้วอย่างเดียวไม่ได้ บางครั้งจะต้องลงมือปฏิบัติด้วยตนเองบ้างจึงจะเรียกว่ามือถึง ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจึงจะเชื่อถือ และผู้นำที่ดีจะมีคุณลักษณะดังนี้

- 1) เป็นกันเอง เป็นคนใจกว้าง ไม่ถือตัว กล้าได้กล้าเสีย
  - 2) มีความยุติธรรม เป็นคนตรงไปตรงมา เสมอต้นเสมอปลาย มีความเป็นอยู่อย่างง่ายๆ แต่มีระเบียบวินัย
  - 3) แนะนำ ชี้แจง สอนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานให้คืออยู่เสมอ จ้าจี้จ้ำไซ แต่ไม่จุกจิกจู้จี้ ดิเพื่อก่อ สรูปแล้วก็คือเป็นผู้สอนเก่งถ่ายทอดวิธีทำงานแก่นั่นเอง
  - 4) ไม่แล้งน้ำใจเป็นคนเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา
  - 5) เห็นคุณค่าของคน เป็นคนมองโลกในแง่ดี ในแง่สวยสดงดงาม ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ดี
  - 6) มีเหตุผลจริงใจ พุดเก่ง มีวาทศิลป์ดี ไม่ถืออำนาจบาตรใหญ่ ไม่สั่งการใดๆ โดยผลการ มักจะประชุมปรึกษาหารือผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ
  - 7) ไม่พยายามโกรธง่าย เป็นคนมองโลกในแง่ดี รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา เข้าใจคนอื่น ยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอ
  - 8) ไม่โทษผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นคนมีความรับผิดชอบสูง เวลามีปัญหาเกิดขึ้นจะมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ไม่เป็นคนสร้างปัญหา ปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่เอาตัวรอดแต่เพียงผู้เดียว
  - 9) มีความสามารถในการทำงานเป็นทีมสูง มีศิลป์ในการจูงใจให้คนทำงานสูง มีระเบียบวินัย
- ที่กล่าวมาทั้ง 9 ประการนี้ ผู้ที่ต้องการเป็นผู้นำที่ดีหรือหัวหน้าที่ดีผู้บังคับบัญชาที่ดีหรือแม้แต่ผู้บริหารที่ดีจะต้องประพฤติปฏิบัติ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2558, หน้า 14) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ดังนี้

1) ผู้นำกำหนดทิศทางและแนวทางปฏิบัติได้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการทบทวน ให้เห็นว่าอะไรคือสิ่งที่สำคัญ และทำไมสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำถึงนำไปสู่การสร้างการเปลี่ยนแปลง

2) ผู้นำสร้างความไว้วางใจ

3) ผู้นำขอการลงมือปฏิบัติ และการกล้าเสี่ยง หมายความว่า ผู้นำขอทำงานเชิงรุก และพร้อมที่จะเสี่ยง เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

4) ผู้นำเป็นผู้ให้ความหวัง ทั้งในเชิงของรูปธรรม และสัญลักษณ์ เพื่อเสริมแรงความเชื่อว่าความสำเร็จจะได้รับการบรรลุในที่สุด

กล่าวโดยสรุป ผู้นำที่ดีนั้น จะต้องมีความเป็นกันเอง เป็นคนตรงไปตรงมา มีความยุติธรรม เป็นคนที่มีความรู้สามารถสอนคนได้ ซึ่งนั่นก็คือศาสตร์ และต้องมีวาทศิลป์ในการพูด พูดโน้มน้าวใจคนได้ เป็นคนมีน้ำใจ มองโลกในแง่ดี สามารถทำงานเป็นทีมได้

## 5.2 ผู้นำที่ไม่ดี

ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 279-280) ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่ไม่ดีนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชามักไม่กล้าบอกตรงๆ ซึ่งๆ หน้า แต่จะนิทลาลับหลัง ซึ่งทำให้ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา หลายคนเสียผู้เสียคนไป เพราะเวลาอยู่ต่อหน้าจะยกย่อง ชมเชย ประจบสอพลอ ถ้าผู้นำคนใดหลงคารม บ่อยและสอพลอแล้วจะเสียคนเอาง่ายๆ ซึ่งผู้นำที่ไม่ดี จะมีลักษณะดังนี้

1) เป็นคนคักคิก หมายถึง เป็นคนเจ้าระเบียบ เจ้ายศเจ้าอย่าง มีพิธีรีตองมากจนน่าเบื่อรำคาญ จะไปไหนมาไหนมีลูกน้องห้อมล้อม ล้อมหน้าล้อมหลัง เป็นการเสริมสร้างบารมีของตน

2) เป็นไดโนเสาร์เต่าล้านปี หมายถึง ผู้มีความคิดล้าสมัย ดูแล้วน่าเวทนาสงสารมากกว่าน่าหนักใจ

3) เป็นคนไม่มีเหตุผล คือ ถือความคิดของตนเองเป็นใหญ่ว่าถูกต้องเหมาะสม ไม่ฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เข้าทำนองว่า นโยบายย่อมอยู่เหนือเหตุผล

4) เป็นคนจู้จุกจิก คือ เป็นคนชอบบ่น ชอบด่า ทั้งต่อหน้าและลับหลังอย่างไรเหตุผล อะไรผิดอะไรถูกขอให้ได้บ่นไว้ก่อนเป็นดี

5) เป็นคนไม่แน่นอน คือ โลเล เปลี่ยนใจง่าย วันนี้อาอย่างหนึ่ง พรุ่งนี้เป็นอีกอย่างหนึ่ง เป็นไม้หลักปักเลน

6) เป็นคนมองโลกในแง่ร้าย ไม่ไว้ใจใครทั้งนั้น ไม่เชื่อฝีมือใคร  
หวงงานหวงอำนาจ ทำงานคนเดียว เข้าทำนองว่า ข้าแน่คนเดียว

7) เป็นคนผูกใจพยาบาท คือ ไม่ยอมแพ้ใคร ถ้าผู้ใดบังคับบัญชา  
ได้แย่ง หรือทำอะไรให้ไม่พอใจ จะหาทางแกล้งไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม

8) เป็นคนเอาแต่สิ่งของตัวเอง คือ ชอบของกำนัล ชอบรับสินบาท  
คาดสินบน ใครให้ข้าวให้ของจะบริการและดูแลเอาใจใส่ ช่วยเหลือเป็นพิเศษ

9) ไม่มีใครเก่งเกิน คือ เป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่หลงตัวเอง  
คิดว่าตัวเองเก่งกว่าคนอื่น พิเศษกว่าคนอื่น

ถ้าผู้นำคนใดมีลักษณะทั้ง 9 ประการที่กล่าวมานี้ อนาคตของท่าน  
จะมีคมน ลูกน้องของท่านที่ล้อมหน้าล้อมหลังในขณะนี้เชื่อถือไม่ได้แม้แต่คนเดียว ที่กล่าว  
มาทั้งหมดข้างต้นนี้ จะตอบคำถามที่ว่าผู้นำคือใคร

กล่าวโดยสรุป ผู้นำที่ไม่ดี คือ ผู้นำที่เจ้ายศเจ้าอย่าง ถือเนื้อถือตัว  
ไม่มีความเป็นกันเองกับลูกน้อง เป็นคนไม่มั่นคงในสิ่งที่จะต้องทำ ชอบของกำนัล รับ  
สินบน ไม่ดูแลปกป้องผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของตนเอง ไม่ชอบให้คนอื่นเก่งกว่าตนเอง ไม่  
รับฟังเสียงของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา หากองค์กรใดที่มีผู้นำเช่นนี้ก็อาจจะทำให้องค์กรนั้นไม่  
ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานได้

## 6. การพัฒนาภาวะผู้นำ

### 6.1 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

ในการพัฒนาภาวะผู้นำมีหลายวิธีการด้วยกัน ในที่นี้ผู้ศึกษาจะกล่าวถึง  
วิธีการพัฒนา 3 วิธีการดังนี้ คือ การศึกษาตนเอง การศึกษาผู้อื่น และการพัฒนาตนเอง

#### 6.1.1 การศึกษาตนเอง

การศึกษาตนเองสามารถกระทำได้หลายวิธี ได้แก่ การวิเคราะห์  
อัตชีวประวัติ การสังเกตตนเอง การเปลี่ยนกิจวัตรประจำวัน การใช้แบบทดสอบ การฟัง  
ความคิดเห็นจากผู้อื่น และการเข้ากลุ่มพัฒนาตนเอง

1) การวิเคราะห์อัตชีวประวัติ การทบทวนวิเคราะห์ชีวิตที่ผ่านมา  
มาในอดีต จะช่วยให้เข้าใจตนเองในปัจจุบันได้ดีขึ้น กระทำโดยเริ่มทบทวนถึงบุคคลที่มี  
ความสำคัญในชีวิตของตน นับตั้งแต่ พ่อแม่ ญาติผู้ใหญ่บางคน พี่น้อง เพื่อนเล่น ครู เพื่อน

ร่วมชั้น เพื่อนรัก เป็นต้น บุคคลเหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพของตนไม่มากนักน้อย การได้เข้าใจสถานการณ์ต่างๆ ที่ผ่านมา จะทำให้บุคคลสามารถทำอะไรได้ดีขึ้นในปัจจุบัน และจะเป็นพื้นฐานที่ดีสำหรับอนาคต

2) การสังเกตตนเอง การหมั่นสังเกตอารมณ์ ความรู้สึก และ พฤติกรรมการแสดงออกของตน ทำให้รู้ถึงความปกติหรือธรรมชาติของตนว่าเป็นอย่างไร บางครั้งจะพบตัวตนที่แท้จริงของตนได้จากการสังเกตตนเอง วิธีการที่จะสังเกตตนเอง อาจจะใช้วิธีการบันทึกสถานการณ์และปฏิกิริยาของตนเองให้ละเอียดพอที่จะทบทวนได้ เก็บบันทึกไว้หลายๆ แบบ ซึ่งอาจจะต้องใช้เวลาหลายวันประมาณหนึ่งถึงสองสัปดาห์ เพื่อให้ได้สถานการณ์ที่แตกต่างกันไป หลังจากนั้นจึงนำมาวิเคราะห์ดูว่าตนชอบแสดง พฤติกรรมแบบใดเป็นประจำ จากนั้นลองทบทวนว่าพฤติกรรมที่ได้แสดงออกไปนั้นถ้าเป็น คนอื่นแสดงอย่างนั้นบ้างตนจะรู้สึกอย่างไร พอใจ ชื่นชม หรือตรงกันข้าม

3) การเปลี่ยนกิจวัตรประจำวัน เนื่องจากกิจวัตรประจำวันเป็น สิ่งที่มนุษย์ทำไปตามความเคยชิน ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ดังนั้น ถ้าได้หลีกเลี่ยง ออกไปจากสิ่งที่จำเจและสิ่งที่อยู่รอบๆ ตัวเสียบ้าง ก็จะทำให้รู้สึกสดชื่นขึ้นได้ความรู้ เกี่ยวกับมนุษย์มากขึ้น และมีความคิดใหม่ๆ เกิดขึ้น การเปลี่ยนกิจวัตรประจำวัน อาจจะทำให้ ง่ายขึ้น อาทิ เปลี่ยนเส้นทางการไปทำงานเสียบ้าง เปลี่ยนร้านอาหารบ้าง ถ้าเคยอยู่ใน สิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยผู้คนก็ลองอยู่เงียบๆ คนเดียว บ้าง หรืออาจจะลองเดินทางไป สถานการณ์ที่ที่เคยไปหรืออยู่ เพื่อมองหาสถานที่ที่เคยทำได้ หรืออาจจะลองทำเสมือนว่า วันนี้เป็นวันสุดท้ายที่จะอยู่ในที่ทำงานแห่งนี้ ซึ่งวิธีการดังกล่าว จะทำให้มีโอกาสได้เรียนรู้ ความรู้สึก ความต้องการ ความสามารถพิเศษและอื่นๆ ของตนเองได้อีกมาก

4) การใช้แบบทดสอบ นักจิตวิทยาได้สร้างแบบทดสอบไว้ มากมายหลายแบบ เพื่อบอกถึงบุคลิกภาพด้านต่างๆ ของบุคคล อาทิ ความสามารถ ความถนัด ความสนใจ และอื่นๆ เช่น ความเกรงใจ การรักษาหน้า ความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ เป็นต้น ผู้ที่ต้องทดสอบ ตนเองควรคำนึงถึงการเลือกใช้ แบบทดสอบที่ดี เหมาะสมกับเรื่องที่ต้องการรู้และแปลความหมายของคะแนนตามเกณฑ์ ตลอดจนการพิจารณาถึงความเหมาะสมของเกณฑ์ปกติของแบบทดสอบที่นำมาใช้ด้วย ถ้าสามารถเลือกใช้แบบทดสอบได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ก็จะช่วยให้สามารถรู้จักตนเอง ได้ง่ายขึ้น

5) การฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น ตัวเราในสายตาของตัวเองกับคนอื่น ตัวตนของเราอาจจะต่างกัน และคนอื่น ๆ แต่ละคนจะมองตัวตนของเราแตกต่างกัน ออกไปด้วย ดังนั้น การได้รับฟังทรรศนะของคนอื่น ที่มีต่อตัวเรา ก็เปรียบเสมือนได้มองเห็นตัวเองในแง่มุมต่างๆ การเข้าใจตัวเราเองอย่างแท้จริง จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อเราสามารถอธิบายได้ว่าเหตุใดคนเหล่านั้นจึงมองตัวเราแตกต่างไปจากที่เรามองตัวเอง การอธิบายควรเริ่มพิจารณาหาคำตอบว่าเรามองตัวเอง อย่างลำเอียงหรือเปล่า ถ้าไม่ใช่ เป็นเพราะสาเหตุอื่นๆ อะไรบ้าง การคิดทบทวนอย่างนี้จะช่วยให้ให้พบคำตอบที่ถูกต้องได้ และเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงภาพลักษณ์ของตนเองในสายตาของผู้อื่น

6) การเข้ากลุ่มพัฒนาตนเอง จากวิวัฒนาการของความรู้เกี่ยวกับกลุ่มสัมพันธ์ ทำให้มีการนำเอาเทคนิคกิจกรรมกลุ่มมาใช้ เพื่อให้สมาชิกกลุ่มเข้าใจตนเอง กิจกรรมกลุ่มดังกล่าว อาทิ เกมส การแสดงบทบาทสมมติ การแสดงละคร ซึ่งจะช่วยให้บุคคลได้เรียนรู้ด้วยตนเองจากบทบาทที่แสดงและจากสถานการณ์กลุ่ม เทคนิคที่นิยมนำมาใช้ ได้แก่ เทคนิคกลุ่มสัมพันธ์ เทคนิคกลุ่มให้คำปรึกษา เทคนิคกลุ่มอบรม ความไวในการรับรู้ ฯลฯ การได้มีโอกาสเข้ากลุ่มประเภทนี้ ทำให้ได้รับประสบการณ์พิเศษ และช่วยให้การศึกษาตนเองเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ในการศึกษาตนเองด้วยวิธีการต่างๆ ดังกล่าวแล้วนี้ มีข้อควรคำนึงถึง 3 ประการ คือ

6.1) ต้องไม่ใช้การศึกษาตนเองเพื่อลงโทษตนเอง  
6.2) การศึกษาตนเองเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก ต้องศึกษาอย่างจริงจัง สุขุมและใช้เวลา บางครั้งต้องยอมเจ็บปวด และบางครั้งต้องใช้พลังสร้างสรรค์อย่างมาก

6.3) การศึกษาตนเองเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาตนเอง ถ้าศึกษาตนเองเพื่อรู้จักตนเองแล้วไม่มีการพัฒนาตนเอง ย่อมเป็นการลงทุนที่ไม่คุ้มค่า

### 6.1.2 การศึกษาผู้อื่น

ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นอย่างดี เทคนิควิธีที่จะนำไปใช้เพื่อศึกษาผู้อื่น ได้แก่

1) การสังเกต การเป็นคนช่างสังเกตคนอื่น ๆ จะทำให้เข้าใจและรู้จักบุคคลนั้นได้ว่าเขาเป็นคนอย่างไร ชอบอะไร ไม่ชอบอะไร สนใจอะไรเป็นพิเศษ มีลักษณะอารมณ์อย่างไร มีค่านิยมอย่างไร โดยสังเกตจากพฤติกรรมการแสดงออกต่างๆ ไป



ของเขา ทั้งนี้ ผู้สังเกตต้องเป็นผู้ที่มีความไวต่อการรับรู้ (Sensitive) สังเกตด้วยจิตใจที่เป็นกลาง ปราศจากอคติ ใช้เวลาสังเกตนานพอสมควร และสังเกตในสถานการณ์ที่แตกต่างกันหลายๆ สถานการณ์ ก่อนจะสรุปลักษณะอันซับซ้อนของบุคคล การสังเกตเพียงครั้งเดียวในช่วงเวลาสั้นๆ อาจจะทำให้การสรุปผิดพลาดได้ นอกจากนี้ ในการสังเกตทุกครั้ง ควรสังเกตสภาพแวดล้อม (context) ซึ่งอาจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลผู้นั้นควบคู่ไปด้วย

2) การสนทนากันในโอกาสอันควร เป็นสิ่งที่จะนำไปสู่ความสนิทสนม และเข้าใจซึ่งกันและกันในการสนทนากับบุคคลนั้น จะต้องมีความสามารถและทักษะในการฟัง เพื่อรับสารที่เขาสื่อออกมาได้อย่างถูกต้องแม่นยำและครบถ้วน ขณะเดียวกันก็สามารถที่จะเปิดเผยตนเองให้แก่คู่สนทนาได้รู้จักด้วย ซึ่งจะทำให้ได้รับการตอบสนองด้วยวิธีการเดียวกัน สุดท้ายก็จะทำให้ได้รู้จักและใกล้ชิดกันมากขึ้น สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ต้องมีความจริงใจต่อกัน ซึ่งจะช่วยให้บรรยากาศของการเรียนรู้ เพื่อรู้จักกันและกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### 6.1.3 การพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเองเป็นการสร้างสมคุณสมบัติ คุณธรรม นิสัย เจตคติ ความสามารถ ความชำนาญ ความรู้ ความคิด ความเข้าใจ ฯลฯ ให้เกิดขึ้นในตนเอง เพื่อช่วยให้ตนเองมีความสุข ความเจริญ ความสมบูรณ์ และเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน และสังคมด้วยการพัฒนาคุณลักษณะของภาวะผู้นำบางประการที่สำคัญ ที่สามารถจะกระทำได้ด้วยตนเอง

1) การพัฒนาความสามารถในการพูดหรือการสนทนา ควรฝึกตนเองให้สามารถถ่ายทอดความคิดและความรู้สึกของตน เพื่อให้ผู้อื่นรับรู้ในสิ่งที่เราต้องการสื่อสารได้อย่างถูกต้อง การพัฒนาความสามารถในด้านนี้ควรดำเนินการ ดังนี้

1.1) เตรียมตนเองและเตรียมเรื่องที่จะพูดให้พร้อม และสังเกตความพร้อม ของผู้ฟัง

1.2) พูดให้เข้าใจง่ายและสั้นแต่มีรายละเอียดครบตามเนื้อหา ถ้ามีหลายเรื่องควรพูดเรื่องที่สำคัญ หรือเรื่องที่ให้ผลประโยชน์แก่ผู้ฟังก่อน พูดเรื่องดีก่อนเรื่องไม่ดี ถ้าเรื่องใดมีความสัมพันธ์กัน ควรพยายามพูดเชื่อมโยงเรื่องเหล่านั้นให้ผู้ฟังเข้าใจ มีการเน้นคำ เน้นจังหวะ มีตัวอย่างและสำนวนประกอบที่น่าฟัง พูดให้ได้ยินชัดเจน อย่าซ้ำเนิบนาบเกินไปหรือเร็วเกินไป ไม่ควรก้าวร้าว กำกวม เพ้อเจ้อ หยาดโหล

อวดรู้ ชัดคอ นินทา หรือพูดไม่มีหางเสียง

1.3) แสดงอาการปฏิกิริยาประกอบคำพูด เพื่อเสริมความเข้าใจ ความจริงใจ และทำให้การพูดมีชีวิตชีวาชวนให้สนใจ ไม่น่าเบื่อหน่าย

1.4) สรุปประเด็นสำคัญเพื่อให้ผู้ฟังเข้าใจชัดเจนถึงเรื่องที่ต้องการสื่อสารให้ทราบในกรณีที่เรื่องนั้นอาจจะมีหลายประเด็น หรือต้องการเน้นเป็นกรณีพิเศษ ความคลุมเครือในเนื้อหาของงานและความไม่ชัดเจน ของบทบาทมักจะเกิดขึ้นจากการที่ผู้นำไม่สามารถสื่อสารให้ผู้ตามเข้าใจว่าจะต้องปฏิบัติสิ่งใดแน่ ซึ่งในทางการบริหาร เรียกว่า Role Ambiguity ดังนั้น ผู้นำที่ดีจึงต้องไม่ลืมที่จะสรุปประเด็นสำคัญให้ชัดเจนอีกครั้งก่อนที่จะปิดการสนทนา

2) การพัฒนาความสามารถในการฟังหรือการเป็นผู้ฟังที่ดี การพัฒนาความสามารถในการฟังหรือการเป็นผู้ฟังที่ดี สามารถกระทำได้ ดังนี้

2.1) หยุดพูด และฟังอย่างตั้งใจ ซึ่งจะช่วยให้ฟังเรื่องราว ได้มากที่สุด และเป็นการให้เกียรติผู้พูด ควรสบตาผู้พูดตามสมควร และแสดงสีหน้า เป็นมิตรในขณะที่ฟัง ไม่แสดงสีหน้าเหมือนกับพร้อมที่จะขัดแย้งหรือ วิพากษ์วิจารณ์ ไม่ควรรีบซักถามหรือเบนความสนใจของตนเอง ไปสู่เรื่องอื่นโดยไม่จำเป็น

2.2) ฟังอย่างมีสมาธิและอดทน ถึงแม้ผู้พูดจะพูดค่อยๆ เกินไป พูดยาวเกินไป พูดกรวนใช้เสียงพูดและอาการปฏิกิริยาที่น่ารำคาญ พูดเรื่องน่าเกลียด หรือพูดสับสนประมาทก็ตาม ต้องอดทนฟังสักครู่ เพื่อจะได้ทราบถึง เจตคติ ความคิดเห็น และความรู้สึกต่างๆ ของผู้พูดอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

2.3) ฟังอย่างทบทวนและสรุป ในกรณีที่ผู้พูดใช้คำยาวพูด ยาวๆ ผู้ฟังต้องหมั่น ทบทวนในใจเพื่อให้เข้าใจเนื้อหาตั้งแต่ต้นและความต่อเนื่องของ เรื่องราว บางครั้งอาจจะจดบันทึกลงในสมุดบันทึกไปด้วย ช่วงใดที่ยินไม่ชัดเจน หรือ ต้องการให้ผู้พูดขยายความ ต้องการความแน่นอน ของตัวเลขที่ผู้พูดเอ่ยถึง หรือต้องการ ถามย้ำให้มั่นใจ ควรแสดงท่าทางหรือคำขอร้องที่สุภาพให้ผู้พูดอธิบายเพิ่มเติมหรือเอ่ยซ้ำ ถ้าฟังข้อมูลเป็นระยะเวลาหลายๆ ควรแสดงท่าทางหรือคำพูดที่แสดงให้ผู้พูด ทราบว่าตนยัง มีความสนใจที่จะฟังเขาพูดต่อไป และถ้าผู้พูดต้องการทราบความเห็นจากเราก็คควรยินดี เสนอความเห็น การแสดงกิริยา อาการรับรู้ในเนื้อหาด้วยอิริยาบถต่างๆ อาทิเช่น พยักหน้า ประทับมือ แสดงความชื่นชม เป็นสิ่งที่จะสื่อสารกับผู้พูดได้ว่าผู้ฟังรับรู้ เข้าใจ และสนใจฟัง

3) การพัฒนาการแต่งกาย การแต่งกาย อาทิ เสื้อผ้า เข็มขัด รองเท้า แว่นตา นาฬิกาเครื่องประดับ ทรงผม เป็นสิ่งที่จะทำให้ผู้ที่พบเห็นเราครั้งแรก เกิดความรู้สึกว่าเรามีลักษณะเป็นผู้นำหรือไม่ การแต่งกายให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ของสังคม จะช่วยให้เข้ากับสังคมนั้นอย่างไม่ขัดเขิน การพัฒนาการแต่งกาย ควรพิจารณาถึงเรื่องต่างๆดังต่อไปนี้

- 3.1) เหมาะสมกับสภาพอากาศ
- 3.2) ขนาดเหมาะสม ไม่อึดอัด คับเกินไปหรือหลวมเกินไป
- 3.3) เหมาะสมกับเพศ วัย รูปร่าง ผิวพรรณ และตำแหน่ง
- 3.4) เหมาะสมกับงานหรือสภาพสังคม และเหมาะกับ

กาลเทศะ

- 3.5) เหมาะสมกับยุคสมัย ไม่ล้ำสมัยหรือไม่ล้ำสมัย

จนเกินไป

- 3.6) ไม่ทำให้เกะกะกีดขวางการทำงาน เคลื่อนไหวคล่องตัว

และสวมใส่สะอาดสวยงาม

- 3.7) ดู สวยงาม เรียบร้อย สะอาด หมดจืด และไม่ซ้ำชุด

#### 6.1.4 การพัฒนาด้านอารมณ์ ผู้นำต้องมีความสามารถในการ

ควบคุมอารมณ์ไม่โกรธง่ายไม่ตื่นตูมกับคำพูดบางคำ เพราะจะทำให้มีความรู้สึกได้แย้งในใจ หรือไม่ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของตน การเอาแต่อารมณ์เป็นต้นเหตุสำคัญของปัญหาด้านการฟัง ซึ่งเชื่อมโยงไปถึงปัญหาของการตัดสินใจ อารมณ์มักจะแสดงออกทางสีหน้า การฝึกปฏิบัติควบคุมอารมณ์ร้ายและสร้างนิสัยการมีอารมณ์รื่นเริงมองโลกในแง่ดี ควรทำดังนี้

- 1) พยายามคิดถึงแต่เรื่องที่สนุก เรื่องที่โปรดปรานและเรื่องที่เป็น

มงคล

- 2) ถ้ามีโอกาสอำนวย อาจจะฟังเพลง ร้องเพลงเบาๆ หรือฟัง

เรื่องราวที่สนุกๆจากวิทยุ

- 3) พยายามอยู่ในกลุ่มบุคคลที่มีอารมณ์แจ่มใส พูดคุยสนุก และมี

อารมณ์ เบิกบาน

- 4) ถ้าทำสิ่งใดผิดพลาด พยายามนึกว่าความผิดพลาดจะเป็น

บทเรียนที่ดี

5) ไม่พยายามตอกย้ำความผิด หรือเป็นทุกข์จนเกินไปกับ เหตุการณ์ข้างหน้าอาจจะเป็นเรื่องที่ดีต่อตนเองก็ได้ พยายามใช้สติปัญญาและความสามารถ ในการทำสิ่งต่างๆ ด้วยความไม่ประมาท

6.1.5 การพัฒนาความรู้ ผู้นำที่ดีต้องมีความรู้กว้างขวาง และมีข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องทันสมัยและมากพอ ที่จะช่วยให้การตัดสินใจสั่งการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพผล ทำให้เกิดความคิด สร้างสรรค์ ฉลาด ทันคน มั่นใจในตนเอง และเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ความรู้ที่จำเป็นสำหรับผู้บังคับบัญชาได้แก่

1) ความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นต้องรู้ ได้แก่ วิธีการทำงาน เป้าหมายของงาน ความสำคัญของงาน อำนาจหน้าที่ สายงานการบังคับบัญชาสิทธิประโยชน์จากงาน ลักษณะของงาน ชื่อบุคคลในหน่วยงาน ชื่อแผนก และฝ่ายต่างๆ และชื่อผู้บริหารในหน่วยงานของตน

2) ความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่ควรรู้ ได้แก่ เทคโนโลยีและการปรับปรุงในหน่วยงานของตน ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นแก่หน่วยงานของตนเองในระยะสั้น ตลอดจนสิ่งต่างๆ เกี่ยวกับบุคคลและหน่วยงานที่ตนจะต้องเกี่ยวข้องด้วย อาทิ วิธีการทำงาน อำนาจหน้าที่ สายการบังคับบัญชา ชื่อบุคคลในหน่วยงานนั้น การแบ่งงาน และลักษณะของงาน เป็นต้น

3) ความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่น่ารู้ ได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในระยะยาวของหน่วยงานที่ตนสังกัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือกับผู้ใกล้ชิดกับตน

ผู้นำที่ดีควรจะพัฒนาความรู้ของตนเองอย่างสม่ำเสมอ วิธีการพัฒนาความรู้ได้แก่ลองทำเอง สัมผัสเอง ในสภาพที่เป็นจริง หรือในสภาพจำลอง

3.1) ซักถามจากผู้รู้ หรือสอบถามจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

3.2) สังเกตวิธีการทำงานและผลงาน โดยพิจารณาอย่าง

ใกล้ชิดและบ่อยครั้ง

3.3) เข้าร่วมการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการ

ประชุมสัมมนาทางวิชาการ

3.4) อ่านวารสาร หนังสือพิมพ์ สารคดี และหนังสือต่างๆ

ที่ให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์

3.5) ดูโทรทัศน์ ฟังวิทยุ และศึกษาข้อมูลจากระบบเครือข่าย

ทางคอมพิวเตอร์

3.6) การศึกษาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

3.7) พิจารณาเปรียบเทียบสิ่งที่รับรู้มาใหม่กับสิ่งที่เคยรู้

6.1.6 การพัฒนาความจำ ความจำที่ดีจะช่วยสนับสนุนให้บุคคลเกิด

ความก้าวหน้าในงานเพราะเป็นศูนย์กลางของความรู้และข้อมูล ความจำประกอบด้วยการจดจำ การเก็บความทรงจำและการระลึกได้ บุคคลสามารถที่จะพัฒนาความจำของตนเองได้ ดังนี้

1) สนใจและมีสมาธิต่อสิ่งที่ต้องการจำให้มากขึ้น ไม่ออกแวกหรือสนใจพร้อมกันหลายสิ่งในขณะเดียวกัน

2) จัดระเบียบสิ่งที่ต้องการจะจำให้เป็นรูปธรรมอย่างง่ายๆ หรือสอดคล้องกับสิ่งที่ตนเองถนัด ค้นเคย อาทิ สิ่งนั้นคล้ายอะไรที่จำได้แม่นยำอยู่แล้ว สิ่งนั้นเปรียบเทียบกับอะไรที่มีลักษณะพิเศษน่าจดจำ สิ่งนั้นเมื่อแบ่งให้เป็นกลุ่มเล็กลงจะคล้ายคลึงมีอะไรที่คุ้นตา สิ่งนั้นมีความสัมพันธ์กับสิ่งอื่นที่รู้จักดีอยู่แล้วอย่างไร เป็นต้น

3) ทบทวนสิ่งที่ได้จำไปแล้ว อาทิ ระลึกออกมาในบางโอกาส ท่องซ้ำๆ ให้จำขึ้นใจ นำออกมาใช้งานบ่อยๆ เป็นต้น

4) มีสมุดบันทึกความจำไว้ใกล้ตัว เพื่อจดบันทึกสิ่งที่ต้องการจะจำได้ทันที ในการจดนั้นอาจจะแบ่งเป็นหมวดเรื่อง หรือจดตามลำดับก่อนหลัง โดยมีวัน เดือนปี ชื่อคน ตำแหน่ง สถานที่ ข้อมูลสำคัญ และความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์

## 6.2 การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ

แนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำอาจสรุปได้เป็น 3 ลักษณะ ดังต่อไปนี้ (ประภาพรรณ รักเลี้ยง, ม.ป.ป., หน้า 63-70)

6.2.1 พัฒนาโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning From Experience) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง ดังนั้น บุคคลที่ต้องการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ จะต้องพยายามสร้างและแสวงหาโอกาสพัฒนาทักษะผู้นำ อาทิ อาสาบริหารจัดการงานหรือโครงการที่ทำหาย ซึ่งจะทำให้เกิดความรับผิดชอบ เรียนรู้จากการทำงานที่ล้มเหลว ฝึกการพูด/การกล่าวสุนทรพจน์ พัฒนาบุคลิกภาพให้สง่างาม

6.2.2 พัฒนาโดยการเรียนรู้จากกรณีตัวอย่าง (Learning From Examples) เป็นการเรียนรู้จากบุคคลอื่นที่เรียกว่าประสบการณ์โดยอ้อม อาทิ

- 1) ศึกษาผู้นำที่สมควรเป็นแบบอย่างจากเอกสารวารสาร สิ่งพิมพ์ต่างๆ จากสื่อวิดีโอ (VDO) ภาพยนตร์และอื่นๆ เพื่อฟังและดูตัวอย่างการพูดของผู้นำ สังเกตดูว่าผู้นำทำอย่างไรจึงประสบผลสำเร็จ
- 2) ศึกษาชีวิตจริงโดยการสังเกตผู้นำที่สมควรเป็นตัวอย่าง เพื่อศึกษาวิธีการทำงานการบันทึกลงใจ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม กระบวนการทำงานที่ท้าทาย การส่งเสริมให้บุคคลอื่นทำงานและการสร้างจิตใจที่กล้าหาญ
- 3) สัมภาษณ์ผู้นำที่ชื่นชอบ เพื่อถามและให้เขาแนะนำวิธีการที่จะเป็นผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ

6.2.3 พัฒนาโดยการเรียนรู้จากการศึกษา (Learning From Education) เป็นการพัฒนาการเรียนรู้โดยเข้ารับการศึกษ

- 1) การเข้ารับการอบรมและพัฒนาในหลักสูตรที่เป็นทางการ (Formal Course) โดยเรียนในห้องเรียนและเลือกโปรแกรมการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในด้านที่ต้องการ
- 2) เรียนรู้การใช้เทคโนโลยีที่ช่วยในการทำงาน / การบริหารจัดการ
- 3) ฝึกปฏิบัติงานกับพี่เลี้ยง (Coaches) เพิ่มพูนทักษะเฉพาะด้านที่ต้องการประสบการณ์เหล่านี้ไม่ได้รับรองว่าท่าน จะสามารถพัฒนาจนเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ท่านต้องการนำและประยุกต์แนวคิดประสบการณ์ที่ได้จากการเรียนรู้ไปใช้ฝึกฝน และหมั่นทำการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงในการทำงานให้มากยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาภาวะผู้นำนั้นจะต้องมีวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ อยู่ 3 วิธี ประกอบด้วย **การศึกษาตนเอง** คือ สังเกตตนเอง เป็นการศึกษาเพื่อพัฒนา ไม่ใช่การลงโทษการมองเห็นตนเองและจนบกพร่องของตนเองจะทำให้เรารู้ว่าจะพัฒนาตนเองในจุดใดบ้าง **การศึกษาผู้อื่น** คือ รู้จักสังเกตผู้อื่นว่าผู้อื่นรู้สึกอย่างไรต่อสภาพแวดล้อม สังเกตพฤติกรรมของผู้อื่น โดยการสังเกตนั้นจะต้องปราศจากอคติต้องมีใจที่เป็นกลาง **การพัฒนาตนเอง** คือ ผู้นำจะต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอในเรื่องความสามารถในการพูดหรือการสนทนา การรับฟัง พัฒนาด้านการแต่งกาย ด้านอารมณ์ ด้านความรู้ และด้านความจำ และสิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ ผู้นำสามารถพัฒนาได้ 3 ลักษณะ คือ พัฒนาโดยการเรียนจากประสบการณ์ พัฒนาโดยการเรียนรู้จากกรณีตัวอย่าง พัฒนาโดยการเรียนจากการศึกษา

## ภาวะผู้นำครู

### 1. ความหมายของภาวะผู้นำครู

สำนักงานพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 36) ให้คำนิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership) หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของครูที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ส่วนบุคคลและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนโดยปราศจากการใช้อิทธิพลของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อให้เกิดพลังแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ

Lieberman & Miller และ Wasley (2004, อ้างถึงใน เทพรังสรรค์ จันทรังษี, 2556, หน้า 28) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า ภาวะผู้นำครู หมายถึง ความสามารถและพฤติกรรมของครูในการดำเนินงานการเปลี่ยนแปลงการทำงานโดยปราศจากการชี้แจงใจจากผู้นำ

สุริรัตน์ พัฒนเชียร (2552, หน้า 115) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำครู หมายถึง การแสดงออกของครูในการร่วมกันทำงานอย่างร่วมมือรวมพลังนำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ตลอดจนการมีความสัมพันธ์และความเกี่ยวข้องต่างๆ ระหว่างครูแต่ละบุคคลภายในสถานศึกษา รวมไปถึงความสามารถของครูในการนำทั้งการนำในห้องเรียน การนำนอกห้องเรียน และการนำครูคนอื่นๆ โดยปราศจากการใช้อิทธิพลในการกระตุ้น ชักจูงเพื่อนครูให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีความรับผิดชอบต่อความตัดสินใจและกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษา เข้าร่วมในการเรียนรู้ร่วมกันและให้ความร่วมมือรวมพลังในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายร่วมภาวะผู้นำครูที่มีประสิทธิภาพสูงสุด จะต้องให้ความสำคัญกับความเชื่อใจ การสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอันดับแรก

เทพรังสรรค์ จันทรังษี (2556, หน้า 29) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำครูไว้ว่า ภาวะผู้นำครู หมายถึง ความสามารถพฤติกรรมและการแสดงออกของครูที่แสดงถึงความสัมพันธ์ส่วนบุคคล และในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน มีความเป็นอิสระปราศจากอิทธิพลหรือการชี้แจง และยังแสดงถึงความ เป็นมืออาชีพ ก่อให้เกิดพลังการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

ฐิติมา ไชยมหา (2556, หน้า 22) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำครูไว้ว่า ภาวะผู้นำครู หมายถึง พฤติกรรมของครูที่เกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง และประสบการณ์จากการแลกเปลี่ยนจนสามารถสร้างความเข้าใจ สามารถสร้างเครือข่าย

เพื่อนำไปสู่เป้าหมายอันเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำครู หมายถึง คุณลักษณะ พฤติกรรม การแสดงออก ของครูในการร่วมกันทำงานทั้งในและนอกห้องเรียน มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน มีการเปลี่ยนแปลงการทำงานโดยปราศจากการชี้นำจูงใจจากผู้นำ มีความรับผิดชอบต่อ ความตัดสินใจและกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษา มีพลังแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการ จัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ สร้างเครือข่ายนำไปสู่เป้าหมายอันเดียวกันอย่างมีคุณภาพ

## 2. ความสำคัญของภาวะผู้นำครู

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดำเนินการประเมิน สมรรถนะครู หมายถึงคุณลักษณะของบุคคลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Other Characteristics) และเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่นฯ สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ดำเนินการโครงการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ : กิจกรรม จัดระบบพัฒนาครูเชิงคุณภาพเพื่อพัฒนาครูรายบุคคล คณะทำงาน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนศึกษานิเทศก์ นักวิชาการศึกษา ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้ร่วมกันพิจารณาและกำหนดสมรรถนะครูใน สถานการณ์ที่หลากหลาย รูปแบบสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถาบัน พัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สค.บศ.) และการศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะที่จำเป็นที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานของ ครูผู้สอน ระดับการศึกษาปฐมวัยและระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปได้ว่า สมรรถนะ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงานดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553, หน้า 24)

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ
  - 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน
  - 1.2 การบริการที่ดี
  - 1.3 การพัฒนาตนเอง
  - 1.4 การทำงานเป็นทีม
  - 1.5 จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู



## 2. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ประกอบด้วย 6

### สมรรถนะ

- 2.1 การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้
- 2.2 การพัฒนาผู้เรียน
- 2.3 การบริหารจัดการชั้นเรียน
- 2.4 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน
- 2.5 ภาวะผู้นำครู
- 2.6 การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการ

### เรียนรู้

จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำครูเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในสมรรถนะประจำสายงานของครูผู้สอน ดังที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้กำหนดให้ครูผู้สอนต้องมีภาวะผู้นำครู ซึ่งสมรรถนะประจำสายงานนี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนโดยตรง ในการบริหารจัดการชั้นเรียนของตนเอง ครูต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการชั้นเรียนของตนเอง ครูต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารนักเรียนที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ เป็นไปตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาที่เน้นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) ซึ่งล้วนแต่เป็นการส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมและมีภาวะผู้นำในการตัดสินใจในการบริหารโรงเรียนมากยิ่งขึ้น (ชนิษฐา ชัยประโคน, 2556 หน้า 27-28) นอกจากนี้ Lieberman & Miller (2004, หน้า 11) กล่าวว่า ภาวะผู้นำครูทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน ทั้งในด้าน วัฒนธรรมการพัฒนาสถานศึกษาที่ชัดเจนว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสามารถในการพัฒนาสถานศึกษา ส่วนใหญ่มักจะเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของกษมา วรวรรณ ณ อยุธยา (2550, หน้า 42) กล่าวว่า ในห้องเรียนครูต้องเป็นทั้งผู้สอนและผู้บริหาร เช่น การบริหารจัดการชั้นเรียนของตนเอง ครูต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารนักเรียนที่ตนเองสอนหรือรับผิดชอบอยู่ เป็นไปตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ที่เน้นการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) บทบาทผู้นำของครู มีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน จึงจำเป็นต้องกำหนดให้ครูมีภาวะผู้นำสูงขึ้นเพียงพอที่จะดำเนินการในกระบวนการปรับปรุงคุณภาพด้านต่างๆ ของโรงเรียนได้สำเร็จ โดยให้บทบาทครูในการตัดสินใจและดำเนินการพัฒนาครูเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### 3. องค์ประกอบของภาวะผู้นำครู

#### 3.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำครูตามผลการวิจัยของ Nickse

Nickse(1977, p. 58) ได้ทำการศึกษาครูในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเหตุผลที่ต้องระบุให้ครูมีบทบาทในฐานะที่เป็นผู้นำทางสอนและการสนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนการสอนนั้น ซึ่งมาจากความเชื่อและเหตุผลสำคัญอยู่ 4 ประการ ได้แก่

3.1.1 ครูส่วนใหญ่มีความสนใจต่อภาระหน้าที่ซึ่งได้รับมอบหมาย กล่าวคือจะใส่ใจในงานที่ได้รับมอบหมายนั้น คืออะไร มีเป้าหมายอะไรและจะทำให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพได้อย่างไร ครูจึงมีความสำนึกในความรับผิดชอบสูงต่อวิชาชีพตน

3.1.2 ครูส่วนใหญ่จะมีความรู้สึกร่วม ต่อสิ่งที่เคยปฏิบัติมาด้วยกัน กับเพื่อนร่วมวิชาชีพ (Sense of History) จึงมีความตระหนักรู้และระมัดระวังต่อค่านิยมที่เป็นปกติสถาน (Norms) ของกลุ่มที่เคยมีร่วมกัน

3.1.3 ครูส่วนใหญ่มักมีความรู้ ความเข้าใจต่อชุมชนของตนเป็นอย่างดี จึงมีข้อมูลเกี่ยวกับค่านิยมและเจตคติต่างๆ ที่ชุมชนนั้นยึดถือและปฏิบัติอย่างพอเพียง

3.1.4 ครูส่วนใหญ่สามารถที่จะนำการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติ (Implement Change) ได้ดี รู้ว่าจะต้องทำอะไร ที่ไหนและอย่างไร จึงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นสำเร็จความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา (Leaders of Educational Change) โดยเฉพาะการมีภาวะผู้นำของครู (Teacher Leadership) ในแง่คุณลักษณะส่วนบุคคลคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาส่วนใหญ่จะมีองค์ประกอบสำคัญสรุปได้ 9 ประการ คือ

- 1) การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ร่วม
- 2) เน้นการบริการที่ดี มีความเชื่อว่า โรงเรียนมิใช่เพื่อเป็นสถานที่บริการเรียนรู้
- 3) การให้คุณค่าและความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์
- 4) การมีทักษะที่ดีของการเป็นนักสื่อสารและนักฟังที่มีประสิทธิภาพ
- 5) มีการแสดงพฤติกรรมเชิงรุก (Acting Proactively)
- 6) กล้าที่จะเสี่ยง

- 7) การทำงานเป็นทีม
- 8) การเป็นแบบอย่างที่ดี
- 9) การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

### 3.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำครูตามทัศนะของ Barth

Barth (1999, p 24) ยังได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำครูไว้ว่าภาวะผู้นำคือ การที่ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารจัดการศึกษาในเรื่องต่างๆ ดังนี้

3.2.1 เลือกสรรหนังสือเรียนและสื่อวิชาการที่ส่งเสริมการเรียนรู้  
ผู้เรียน

3.2.2 สร้างและพัฒนาหลักสูตร

3.2.3 ดูแลช่วยเหลือและพัฒนาผู้เรียนในด้านพฤติกรรม

3.2.4 ตรวจสอบข้อมูลในการตัดสินใจ

3.2.5 ออกแบบและพัฒนาทีมงาน

3.2.6 กำหนดนโยบายและแผนงานโรงเรียน

3.2.7 การตัดสินใจด้านงบประมาณของโรงเรียน

3.2.8 ประเมินผลการปฏิบัติงานของครู

3.2.9 เลือกสรรครูใหม่

3.2.10 เลือกสรรผู้บริหารใหม่

### 3.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำครูตามทัศนะของ Leithwood and Duke

Leithwood and Duke (1999, อ้างถึงใน เทพรังสรรค์ จันทรังษี, 2556, หน้า 31) กล่าวถึงภาวะผู้นำของครูในแง่คุณลักษณะ 6 ด้าน คือ 1) เป็นผู้นำการเรียนการสอน 2) เป็นผู้นำการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง 3) เป็นผู้นำการบริหารจัดการ และ 6) เป็นผู้นำการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

### 3.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำครูตามทัศนะของ Harris and Lambert

Harris and Lambert(2003, อ้างถึงใน เทพรังสรรค์ จันทรังษี, 2556, หน้า 32-33)ได้เสนอว่า ภาวะผู้นำครู ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

3.4.1 พัฒนาการในวัยผู้ใหญ่ (Adult development)เป็นการบ่งบอกถึงลักษณะของตนเอง (defines self)ในความสัมพันธ์กับผู้อื่นในสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์กับบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่สูงกว่า การตระหนักความจำเป็นของการ

ไตร่ตรองด้วยตนเอง (selfreflection) การประเมินการสอนของตนเอง และการใคร่ครวญพิจารณาตนเอง (introspective) อย่างต่อเนื่องโดยเชื่อมโยงกับครูอื่นๆ และพฤติกรรมของนักเรียนอย่างเป็นระบบ รวมไปถึงการแสดงความเคารพ และให้ความสนใจต่อผู้อื่นอย่างสุภาพจริงใจ

3.4.2 การเสวนา (Dialogue) เป็นการเสวนาระหว่างบุคลากรครูในสถานศึกษาเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานโดยใช้คำถามที่กระตุ้นให้เกิดการเสวนาในประเด็นที่ดีและสร้างสรรค์แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารหรือความรู้ทางวิชาชีพเพื่อนำมาใช้ในการทำงานร่วมกัน รวมทั้งเป็นการเปิดใจกว้าง ยืดหยุ่น ยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นซึ่งจะทำให้เกิดการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ๆ

3.4.3 ความร่วมมือรวมพลัง (Collaboration) เป็นความร่วมมือรวมพลังกันตัดสินใจโดยเสนอทางเลือกที่สนองต่อความต้องการของบุคคลและกลุ่มบุคคลต่างๆ ของสถานศึกษา มีการตระหนักถึงคุณค่าของการสร้างทีมงาน การเข้าร่วมในกิจกรรมการสร้างทีมงานที่ช่วยพัฒนาความไว้วางใจ และส่งเสริมการตัดสินใจร่วมกัน การร่วมกันจำแนกลักษณะของปัญหา วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ค้นหาแนวทางแก้ปัญหา และคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจก่อให้เกิดปัญหาในสถานศึกษา รวมถึงการเผชิญหน้ากับความขัดแย้งและไกล่เกลี่ยความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา ทั้งนี้ต่างก็มีความเข้าใจดีว่าการจัดการความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรครู และสถานศึกษา

3.4.4 การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization change) เป็นการให้ความสนใจต่อประเด็นสำคัญ หรือสถานการณ์ต่างๆ ที่โรงเรียนเผชิญอยู่ มีวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเข้าร่วมในการวางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาสถานศึกษากับผู้อื่น ริเริ่มการปฏิบัติงานที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ มีการกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้ร่วมกันปฏิบัติงานที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของสถานศึกษาในวงกว้าง รวมทั้งมีการวางแผน ติดตามผล ให้คำปรึกษา และให้การสนับสนุน มีการตระหนักถึงคุณค่าและให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน การเข้าร่วมกับผู้อื่นในการสร้างโปรแกรมหรือนโยบายที่ตอบสนองต่อวิวัฒนาการของโลกแห่งความหลากหลายทางวัฒนธรรมและการพัฒนาโปรแกรมความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่นๆ หน่วยงานต้นสังกัด และสถาบันอุดมศึกษา รวมไปถึงการให้ความสนใจและเข้าร่วมในกระบวนการคัดเลือกครูบรรจุใหม่ของสถานศึกษา

### 3.5 องค์ประกอบภาวะผู้นำครูตามทัศนะของ Lieberman & Miller

Lieberman & Miller (2004, pp. 15–27) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำครู 5 องค์ประกอบ ได้แก่

- 3.5.1 ร่วมขับเคลื่อนระบบการทำงานของโรงเรียน
- 3.5.2 มีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน
- 3.5.3 มีความมุ่งมั่น และมีความเป็นมืออาชีพ
- 3.5.4 ส่งเสริมสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาผู้ร่วมงาน
- 3.5.5 มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการด้านการเรียนของผู้เรียน

ผู้เรียน

### 3.6 องค์ประกอบภาวะผู้นำครูตามทัศนะของ Harris, A. & Muijs, D.

Harris, A. & Muijs, D. (2005, pp. 13–27) ได้สรุปบทบาทภาวะผู้นำครูมี 4 บทบาท ได้แก่

3.6.1 บทบาทนายหน้า หมายถึง การที่ครูมีกระบวนการสื่อสารและประยุกต์แนวทางการดำเนินงานในด้านต่างๆ ของโรงเรียนสู่การปฏิบัติในห้องเรียนและนอกห้องเรียน

3.6.2 บทบาทมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ครูมีบทบาทในการร่วมคิดตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานของโรงเรียน

3.6.3 บทบาทนักประนีประนอม หมายถึง การที่ครูแสดงออกถึงการเอาใจใส่กับปัญหาของนักเรียนและการเปลี่ยนแปลงในและนอกโรงเรียนโดยไม่สร้างความขัดแย้งให้เกิดขึ้นในโรงเรียน

3.6.4 บทบาทนักมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การที่ครูแสดงออกถึงการสร้างสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน ช่วยเหลือและร่วมพัฒนาเพื่อนร่วมงานและผู้เรียนอย่างจริงใจ

### 3.7 องค์ประกอบภาวะผู้นำครูตามทัศนะนักการศึกษาไทย

3.7.1 ชาญชัย อาจิณสมภาร(2550, หน้า 49อ้างถึงใน เทพรังสรรค์ จันทรังษี, 2556, หน้า 34) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะและพฤติกรรมของครูผู้นำในการจัดการเรียนรู้ไว้ว่า ปัจจุบันครูจะต้องดำเนินบทบาทในการเรียนการสอนใหม่ โดยพัฒนาตนเองให้มีความเป็นครูผู้นำ เช่น การกระตุ้นส่งเสริมผู้เรียนให้รู้จักแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง การเป็นผู้นำทางวิชาการในชุมชนที่เป็นที่ตั้งของโรงเรียนการบริหารจัดการ

ชั้นเรียน เป็นต้น ซึ่งบทบาทการเป็นครูผู้นำดังกล่าวนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน จึงจำเป็นต้องกำหนดให้ครูมีภาวะผู้นำสูงขึ้นเพียงพอที่จะดำเนินการในกระบวนการปรับปรุงคุณภาพด้านต่างๆ ของโรงเรียนได้สำเร็จโดยระบุว่า การเป็นครูผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ในการทำงานเพื่อนำตนเองสู่การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการจัดการเรียนการสอน จากนั้นจึงร่วมกับเพื่อนร่วมงานช่วยกันพัฒนาให้กลายเป็น วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และครูผู้นำต้องแสดงออกด้วยพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive) แสดงความกล้าตัดสินใจที่จะยอมรับสิ่งใหม่ๆ แม้จะเป็นการเสี่ยง (Taking Risk) อยู่บ้างก็ตามครูผู้นำจะต้องยอมรับและเน้นความสำคัญมาที่ผลประโยชน์และความต้องการของผู้เรียนเป็นสำคัญ มีความสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นซึ่งล้วนเป็นคุณลักษณะสำคัญของการเป็นครูผู้นำ

3.7.2 อภาร์ตัน ราชพัฒน์ (2554, หน้า 141-157) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำครูมีดังนี้

- 1) มีการพัฒนาตนเองและเพื่อน มีองค์ประกอบย่อยดังนี้
  - 1.1) มีความมุ่งมั่นและพัฒนาตนไปสู่ครูมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง และการสนับสนุนและช่วยเหลือครูคนอื่นให้สามารถพัฒนาไปสู่ครูมืออาชีพด้วย
  - 1.2) มีการพัฒนาตนไปสู่ครูมืออาชีพภายใต้บรรยากาศของการเรียนรู้ร่วมกันของครู
  - 1.3) สร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นการใช้ปัญญา ให้ทีมสร้างแนวคิดใหม่ สร้างวิธีการใหม่และนำไปสู่การปฏิบัติจนเห็นผลเชิงประจักษ์ได้
  - 1.4) มีความสนใจเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองให้เกิดการเรียนรู้
  - 1.5) เป็นผู้นำทางชีวิตให้กับเพื่อนครู
  - 1.6) การพัฒนาวิชาชีพครูให้กับเพื่อนร่วมงาน
  - 1.7) เป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษาครูใหม่ เป็นผู้ที่มีมันฝึกตนเองอยู่เสมอ
  - 1.8) สามารถชี้แนะผู้ร่วมงานและเพื่อนครูโดยวิธีคิดแบบไตร่ตรองและค้นหาด้วยตนเอง
  - 1.9) ส่งเสริมและสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครูชั้นในโรงเรียนบนรากฐานการจัดการเชิงระบบขององค์การที่ตายตัวไปสู่ระบบที่ยืดหยุ่น

- 2) เป็นแบบอย่างทางการสอน มีองค์ประกอบย่อยดังนี้
  - 2.1) เป็นผู้นำทางการเรียนการสอนที่เกิดจากตนเอง
  - 2.2) การเป็นแบบอย่างที่ดีของการสอนและการเรียนรู้
  - 2.3) เป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน
  - 2.4) ครูแสดงความเชี่ยวชาญระดับสูงด้านการเรียนการสอน
  - 2.5) ทักษะการสอนแบบมืออาชีพ
  - 2.6) มุ่งมั่นอย่างจริงจังในการปฏิบัติการสอน การเรียนรู้ และ

การประเมิน

- 2.7) เป็นผู้สอนที่ดีในห้องเรียน

- 3) มีส่วนร่วมในการพัฒนา มีองค์ประกอบย่อยดังนี้

3.1) เป็นผู้สร้างเครือข่ายที่สามารถปฏิบัติงานในทีมกับเพื่อนครู  
ในโรงเรียนของตนและสามารถปฏิบัติงานในชุมชนได้

- 3.2) ทำงานร่วมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของ

โรงเรียน

- 3.3) ทำงานร่วมกับครูคนอื่นและผู้บริหาร

- 3.4) เป็นผู้นำด้านการมีส่วนร่วม

- 3.5) การให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกับครูคนอื่น

- 3.6) เป็นแบบอย่างในการประสานความร่วมมือ

- 4) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีองค์ประกอบย่อยดังนี้

- 4.1) เป็นผู้นำด้านการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง

- 4.2) แพลงแนวคิด วิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติที่ทำได้จริง

- 4.3) มีความสามารถในการระบุลักษณะของปัญหาและข้อขัดแย้ง

- 4.4) เข้าใจความขัดแย้งอันมักเกิดขึ้นกับภารกิจของโรงเรียน

- 4.5) เป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง

- 4.6) เมื่อถึงคราวคับขันก็พร้อมที่จะปลุกให้ทุกคนลุกขึ้นสู้เพื่อ

โรงเรียนและเพื่อนักเรียนของตน

- 5) เป็นผู้นำการบริหารจัดการ มีองค์ประกอบย่อยดังนี้

- 5.1) เป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ

- 5.2) ส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

- 5.3) ดำรงรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรม องค์การแบบมุ่งสู่ความสำเร็จ
- 5.4) การประสานงานและการจัดการ
- 6) มุ่งความสำคัญที่นักเรียน มีองค์ประกอบย่อยดังนี้
  - 6.1) ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน
  - 6.2) ดูแลเอาใจใส่ในนักเรียนของตน
  - 6.3) การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

3.7.3 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 13-14) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำครูไว้ว่า ภาวะผู้นำครู (Teacher leadership) หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของครูที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องของสัมพันธ์ส่วนบุคคล และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนโดยปราศจากการใช้อิทธิพลของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อให้เกิดพลังแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพซึ่งมีตัวบ่งชี้คือดังนี้

- 1.) วุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (Adult Development) มีพฤติกรรมดังนี้
  - 1.1) พิจารณาทบทวน ประเมินตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกต่อผู้เรียนและผู้อื่น และมีความรับผิดชอบต่อตนเองและส่วนรวม
  - 1.2) เห็นคุณค่า ให้ความสำคัญในความคิดเห็นหรือผลงาน และให้เกียรติแก่ผู้อื่น
  - 1.3) กระตุนใจ ปรับเปลี่ยนความคิดและการกระทำของผู้อื่นให้มีความผูกพันและมุ่งมั่นต่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน
- 2.) การสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue) มีพฤติกรรมดังนี้
  - 2.1) มีปฏิสัมพันธ์ในการสนทนา มีบทบาท และมีส่วนร่วมในการสนทนาอย่างสร้างสรรค์กับผู้อื่นโดยมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ของผู้เรียนและการพัฒนาวิชาชีพ
  - 2.2) มีทักษะการฟัง การพูด และการตั้งคำถาม เปิดใจกว้าง ยืดหยุ่น ยอมรับทัศนะที่หลากหลายของผู้อื่น เพื่อเป็นแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน
  - 2.3) สืบเสาะข้อมูล ความรู้ทางวิชาชีพใหม่ๆ ที่สร้างความท้าทายในการสนทนาอย่างสร้างสรรค์กับผู้อื่น
- 3.) การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agency) มีพฤติกรรมดังนี้



3.1) ให้ความสนใจต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่เป็นปัจจุบัน โดยมีการวางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์ซึ่งเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของโรงเรียนร่วมกับผู้อื่น

3.2) ริเริ่มการปฏิบัติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนานวัตกรรม3. กระตุ้นผู้อื่นให้มีการเรียนรู้และความร่วมมือในวงกว้างเพื่อพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษาและวิชาชีพ

3.3) ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ระบบ/ขั้นตอนที่เปลี่ยนแปลงไป จากเดิมได้

4) การปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective Practice) มีพฤติกรรมดังนี้

4.1) พิจารณาไตร่ตรองความสอดคล้องระหว่างการเรียนรู้ของนักเรียน และการจัดการเรียนรู้

4.2) สนับสนุนความคิดริเริ่มซึ่งเกิดจากการพิจารณาไตร่ตรองของเพื่อนร่วมงาน และมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมต่างๆ

4.3) ใช้เทคนิควิธีการหลากหลายในการตรวจสอบ ประเมินการปฏิบัติงานของตนเอง และผลการดำเนินงานสถานศึกษา

5.) การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for improving pupil achievement) มีพฤติกรรมดังนี้

5.1) กำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ที่ท้าทายความสามารถของตนเองตามสภาพจริงและปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้

5.2) ให้ข้อมูลและข้อคิดเห็นรอบด้านของผู้เรียนต่อผู้ปกครองและผู้เรียนอย่างเป็นระบบ

5.3) ยอมรับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับความคาดหวังด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนจากผู้ปกครอง

5.4) ปรับเปลี่ยนบทบาทและการปฏิบัติงานของตนเองให้เอื้อต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน

5.5) ตรวจสอบข้อมูลการประเมินผู้เรียนอย่างรอบด้าน รวมถึงไปถึงผลการวิจัย หรือองค์ความรู้ต่างๆ และนำไปใช้ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียนอย่างเป็นระบบ

3.7.4 นภาพร พันธุ์ชัย (2556, หน้า 14-17) ได้ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัย พบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำครูมีดังนี้

- 1) ความรู้ความเข้าใจหลักสูตร ซึ่งวัดได้จากตัวบ่งชี้คือ
  - 1.1) พัฒนาหลักสูตรแกนกลาง
  - 1.2) มีความรู้ความเข้าใจหลักสูตรแกนกลาง
  - 1.3) มีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาเป็นอย่างดี
  - 1.4) มีความสามารถในการวัดผลประเมินผลหลักสูตรแกนกลาง
- 2) ภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้ วัดได้จากตัวบ่งชี้คือ
  - 2.1) เป็นผู้นำทางการเรียนการสอน
  - 2.2) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
  - 2.3) เป็นแบบอย่างที่ดีของการสอนและการเรียนรู้
  - 2.4) จัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนด้วยความสนใจและสนุกสนาน
  - 2.5) ส่งเสริมให้ผู้เรียนนำความรู้และทักษะที่ได้ไปใช้เป็นเครื่องมือ

พื้นฐานในการเรียนวิชาอื่นๆ

- 3) การพัฒนาตนเองไปสู่ครูมืออาชีพ วัดได้จากตัวบ่งชี้คือ
  - 3.1) มีความมุ่งมั่นและพัฒนาตนเองไปสู่ครูมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง
  - 3.2) สร้างแนวคิด วิธีการ ใหม่ในการพัฒนาตนเอง
  - 3.3) มีความสนใจเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองให้เกิดการเรียนรู้
  - 3.4) เป็นผู้ที่มั่นฝึกตนเองอยู่เสมอและเป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษา

กับเพื่อนครู

- 3.5) เป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียน ศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้

ทันสมัย ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ

- 4) การสร้างความสัมพันธ์และให้ความร่วมมือกับชุมชน วัดได้จากตัว

บ่งชี้คือ

- 4.1) ส่งเสริมและสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้
- 4.2) เป็นตัวแทนขององค์กรทั้งในโรงเรียนหรือของสมาคมท้องถิ่น
- 4.3) ทำงานร่วมกับครูคนอื่นๆ และผู้บริหาร

4.4) มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของโรงเรียนหรือการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน

4.5) แลกเปลี่ยนความรู้ที่เกิดขึ้นในห้องเรียนและแลกเปลี่ยนทักษะความรู้ของผู้อื่น

4.6) เป็นแบบอย่างในการผสมผสานความร่วมมือ

5) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน วัดได้จากตัวบ่งชี้คือ

5.1) ส่งเสริมประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

5.2) มีความรับผิดชอบงานในหน้าที่

5.3) ปฏิบัติงานจนเห็นผลเชิงประจักษ์

5.4) มุ่งมั่นอย่างจริงจังในการจัดการเรียนรู้

5.5) ดูแลเอาใจใส่นักเรียนของตน

5.6) มุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน

5.7) ศึกษา ติดตาม และแก้ไขข้อบกพร่องทางภาษาของผู้เรียน

อย่าสับสน

3.7.5 รังสรรค์ สุทาร์มย์ (2556, หน้า 11-12) ได้ทำการวิจัย เรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูด้านการบริหารจัดการเรียนรู้ โรงเรียนประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำครูมีดังนี้

1.) ด้านการบริหารจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1.1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

1.2) การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

1.3) การวางแผนการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียน

2.) ด้านการเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

2.1) การมีภาวะผู้นำ

2.2) การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

2.3) การเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับ

2.4) การมีส่วนร่วมการตัดสินใจในโรงเรียน

2.5) การประสานงานและการจัดการ

3.) การเป็นแบบอย่างในการจัดการเรียนรู้

- 3.1) การจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย
- 3.2) การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักเรียน
- 3.3) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้
- 4.) การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู ประกอบด้วย
  - 4.1) การวิเคราะห์ตนเอง
  - 4.2) การมีความเชื่อมั่นในการพัฒนาตนเอง
  - 4.3) การเป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาชีพครู
  - 4.4) การฝึกสอนงานแก่เพื่อนครู

3.7.6 กิตติพัฒน์ คำแพง (2557, 5-8) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของครูกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 ผลการวิจัยพบว่า

1) การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู ได้แก่ ความสามารถในการวางแผนชีวิตและการทำงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ชัดเจน วิเคราะห์และเรียนรู้ในสิ่งที่กระทำ จากประสบการณ์ทั้งของตนเองและผู้อื่น ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย กล้าและตั้งมั่นในการกระทำสิ่งต่างๆ ด้วยวิธีการที่แตกต่างจากเดิม สนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงการเรียนการสอน เป็นพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาให้กับเพื่อนครู มีความมุ่งมั่นและทักษะในการบริหารจัดการงานต่างๆ และสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นเพื่อให้เกิดการทำงานอย่างเป็นระบบ

2) การเป็นแบบอย่างทางการสอน ได้แก่ การพัฒนาปรับปรุงการสอนโดยเรียนรู้วิธีการและเทคนิคการสอนที่หลากหลายอย่างต่อเนื่อง วางแผนการสอนโดยใช้เทคนิคและรูปแบบการสอนหลากหลาย ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรับผิดชอบและแสวงหาความรู้จากสื่อและแหล่งเรียนรู้ต่างๆ พัฒนาผู้เรียนทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม ศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล ร่วมวางแผนการจัดการเรียนรู้กับนักเรียน เสริมสร้างบรรยากาศแห่งความสัมพันธ์อันดีภายในชั้นเรียน ให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างนักเรียนแต่ละคน ส่งเสริมและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่เน้นความคิดสร้างสรรค์ของนักเรียนเป็นสำคัญ

3) การมีส่วนร่วมในการพัฒนา ได้แก่ การร่วมมือในการวิเคราะห์และการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ความมุ่งมั่นในการนำวิสัยทัศน์ไปใช้ในการพัฒนาโรงเรียน การมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานในด้านต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายเพื่อ

สนองความต้องการของโรงเรียนและเพื่อนร่วมงานอย่างต่อเนื่อง รับผิดชอบในการตัดสินใจและผลการทำงานร่วมกันกับคณะครู แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ข้อคิดเห็นต่างๆ กับเพื่อนร่วมงานเพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน รวมทั้งขอรับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานเพื่อแก้ไขปัญหาให้บรรลุวัตถุประสงค์ พัฒนาและขยายความร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อหาแนวทางดำเนินกิจกรรมหรือโครงการใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง

4) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ความคิดริเริ่มในการแก้ไขปรับปรุงสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วง กล้าตัดสินใจ และเป็นผู้นำในการดำเนินงานที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนร่วม เรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับเพื่อนร่วมงานเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมทางวิชาการ และใช้เทคโนโลยีใหม่เพื่อแสวงหาความรู้ใหม่ในการพัฒนางาน เพื่อนร่วมงานมาขอคำปรึกษาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ได้รับการยอมรับและความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน

3.7.7 ขนิษฐา ชัยประโคน (2556, หน้า 13) ได้ทำการวิจัย เรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านพฤติกรรมเชิงบวก ในการเสริมสร้างวินัยของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเขตตรวจราชการที่ 11 ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำครูมีดังนี้

- 1) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมุ่งเสริมสร้างวินัย
- 2) การสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างครูกับนักเรียน
- 3) การพัฒนานักเรียนอย่างสร้างสรรค์เพื่อเสริมสร้างวินัย
- 4) การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการพัฒนาวินัย
- 5) การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อพัฒนาวินัย

3.7.8 รัชฎาพร พิมพิชัย (2556, หน้า 8) ได้ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำครูมีดังนี้

- 1) การสร้างและพัฒนาหลักสูตร
- 2) การกำหนดเป้าหมายในการจัดการเรียนการสอน
- 3) การใช้กลยุทธ์ในการจัดการเรียนการสอน
- 4) การมีทักษะในการจัดการเรียนการสอน
- 5) การวัดและประเมินผล

3.7.9 ลูติมา ไชยมหา (2556, หน้า 15-19) ได้ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำครูมีดังนี้

1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ได้แก่ พฤติกรรมของครูที่มีต่อการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีการวิเคราะห์หลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการและความสนใจของผู้เรียนและชุมชน มีการจัดอบรมครูเพื่อให้เข้าใจขั้นตอนที่ชัดเจน การจัดสภาพแวดล้อมในห้องเรียน มีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองและท้องถิ่นให้ทราบถึงการใช้หลักสูตร และการประเมินผลการใช้หลักสูตรโดยวัดได้จาก

1) การวางแผนการพัฒนาหลักสูตร 2) การนำหลักสูตรไปใช้ 3) การประเมินผลหลักสูตร

2) ความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ ได้แก่ พฤติกรรมของครูมีการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีความรู้ในวิชาเฉพาะกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้อย่างดี ถ่ายทอดประสบการณ์ให้ผู้เรียนได้เข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง โดยมีเทคนิคการสอนและจิตวิทยาที่เหมาะสมกับรายวิชาที่จัดกิจกรรมการเรียนการสอนมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับเพื่อนร่วมงาน พัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ แสวงหาความรู้เพิ่มเติมในรายวิชาที่สอน มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้เป็นอย่างดี และมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้อย่างเชี่ยวชาญอย่างต่อเนื่อง มีบทบาทของความเป็นครูในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สามารถพัฒนาให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพของตนเอง

3) ความรู้ความสามารถในการวัดและการประเมินผล ได้แก่ พฤติกรรมของครูที่ดำเนินการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริงของผู้เรียน มีวิธีการวัดและประเมินผลที่เหมาะสมกับเนื้อหา กิจกรรมการเรียนรู้ จนสามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการจัดการเรียนรู้และหลักสูตร

4) การพัฒนาตนเองสู่ครูมืออาชีพ ได้แก่ พฤติกรรมของครูที่สังเกตได้จากการตระหนักและเข้าใจบทบาทหน้าที่ตนเอง เห็นคุณค่าของผู้อื่น ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการทำงาน พัฒนาการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และพัฒนาตนเองในวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ

5) คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ได้แก่ พฤติกรรมของครูที่สังเกตได้ว่ามีความรักความศรัทธาในวิชาชีพ มีความรัก เมตตา และปรารถนาดี

ต่อผู้เรียน มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับความเป็นครู ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในวงการศึกษา

3.7.10 เทพรังสรรค์ จันทรังษี (2556, หน้า 13-22) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนมาตรฐานสากลของโรงเรียนอนุบาลสกลนคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำครูมีดังนี้

- 1) ความเป็นมืออาชีพ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึง
  - 1.1) จัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพโดยวัดได้จาก
    - 1.1.1) มีการวิเคราะห์หลักสูตรและการวางแผนการจัดการเรียนการสอน
    - 1.1.2) มีการศึกษาวิเคราะห์ความถนัด และความต้องการในการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นรายบุคคล
    - 1.1.3) จัดสาระและกิจกรรมที่หลากหลายให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัด ความต้องการ และตามศักยภาพของผู้เรียน
    - 1.1.4) จัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการคิดของผู้เรียน โดยการใช้ปฏิบัติและการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงเพื่อให้ผู้เรียนมีความคิดสร้างสรรค์ สามารถใช้ความคิดในระดับสูง มีเหตุผล
    - 1.1.5) จัดการเรียนการสอนที่เน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรมและกระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ เพื่อประโยชน์ต่อตนเอง สังคม ประเทศชาติและสังคมโลก
    - 1.1.6) ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ในทุกเวลาทุกสถานที่ ทำให้ผู้เรียนสามารถใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ ออกแบบสร้างสรรค์งานสื่อสารนำเสนอ เผยแพร่ และแลกเปลี่ยนผลงานได้
    - 1.1.7) เอาใจใส่ ช่วยเหลือ และให้กำลังใจผู้เรียนอย่างเสมอภาค
    - 1.1.8) มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาที่สอน
    - 1.1.9) สามารถถ่ายทอดเรื่องที่เข้าใจได้ยากให้ผู้เรียนได้เข้าใจง่ายและน่าสนใจ

- 1.1.10) ใช้เทคนิคและจิตวิทยาในการบริหารจัดการชั้นเรียน และการจัดการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
- 1.2) มีวินัย มีคุณธรรม โดยวัดได้จาก
- 1.2.1) ปฏิบัติตนตามระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ ข้อตกลง ขององค์กร
- 1.2.2) ส่งเสริมสนับสนุนและแนะนำให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติตาม ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับและข้อตกลงขององค์กร
- 1.2.3) มีความเสียสละ อดทน และรับผิดชอบ
- 1.2.4) มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น
- 1.2.5) ตรงต่อเวลา และรักษาสัญญาที่ให้ไว้กับผู้อื่น
- 1.2.6) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำรงชีวิตและการ ปฏิบัติหน้าที่ทั้งกาย วาจา ใจ
- 1.2.7) มีความรัก ความเมตตา และปรารถนาดีต่อผู้เรียนด้วย ความจริงใจ
- 1.2.8) รักและศรัทธาในวิชาชีพ
- 1.2.9) ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ โดยยึด มั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ
- 1.3) ใฝ่ก้าวหน้าและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 1.3.1) ศึกษาหาความรู้ เพิ่มพูนทักษะในการจัดการเรียนการ สอนและการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
- 1.3.2) แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้ทันการเปลี่ยนแปลง
- 1.3.3) ใช้การวิจัยในการพัฒนางานและการเรียนการสอน
- 1.3.4) มีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน การพัฒนางาน และการ พัฒนาตนเอง
- 1.3.5) มุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในการ พัฒนาศาสตร์
- 2) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึง
- 2.1) การสื่อสารมีความถูกต้องและชัดเจน โดยวัดได้จาก
- 2.1.1) มีการรวบรวมและตรวจสอบข้อมูล



- 2.1.2) มีการนำเสนอที่กระชับไม่เยิ่นเย้อ
- 2.1.3) มีการสื่อสาร 2 ทาง
- 2.1.4) มีความถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วน ไม่คลาดเคลื่อน  
ต่อเนื่อง และกำหนดทิศทางได้
- 2.2) มีจิตวิทยาในการสื่อสาร โดยวัดได้จาก
- 2.2.1) มีความน่าเชื่อถือ
- 2.2.2) มีความจริงใจและใส่ใจต่อความรู้สึกของผู้รับสาร
- 2.2.3) ใช้การสื่อสารสร้างความเข้าใจที่ดีต่อกัน
- 2.2.4) มีลักษณะท่าทางที่เป็นมิตร
- 2.2.5) ใช้วิธีการสื่อสารที่หลากหลาย เหมาะสมกับวัย
- พื้นฐานความรู้และความต้องการ
- 2.3) การสื่อสารเหมาะสมกับโอกาส โดยวัดได้จาก
- 2.3.1) การแต่งกายสุภาพเหมาะสมกับโอกาส
- 2.3.2) ใช้ภาษาที่ถูกต้อง เข้าใจง่าย สุภาพ
- 2.3.3) ใช้ภาษาพูดและภาษากายประกอบการสื่อสารที่  
เหมาะสม
- 2.3.4) มีการยกตัวอย่างประกอบที่พอเหมาะ
- 2.3.5) มีการสอดแทรกอารมณ์ขันที่เหมาะสม
- 3) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึง
- 3.1) มีความเป็นผู้นำ โดยวัดได้จาก
- 3.1.1) มีไหวพริบปฏิภาณและความสามารถในการแก้ปัญหา  
ต่างๆ ได้ดี
- 3.1.2) มีความคิดริเริ่มและมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆ
- 3.1.3) อุดหนุน อดทน ต่อสถานการณ์ที่ยากลำบาก เพื่อให้  
งานสำเร็จ
- 3.1.4) กล้าตัดสินใจเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม
- 3.1.5) ปฏิบัติงานโดยอาศัยหลักแห่งเหตุผล ปราศจากอคติ  
รักและให้เกียรติเพื่อร่วมงาน
- 3.2) เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ โดยวัดได้จาก

3.2.1) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์กับเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ

3.2.2) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างใส่ใจ

3.2.3) แสวงหาความรู้ คัดค้นเทคนิควิธีการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอนใหม่ๆ เพื่อความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ

3.2.4) มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

3.2.5) มีทักษะการจัดการและใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานและดำเนินชีวิต

3.3) เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับ โดยวัดได้จาก

3.3.1) มีมนุษยสัมพันธ์

3.3.2) มีเทคนิควิธีในการกระตุ้นให้ผู้เรียน เพื่อร่วมงานและผู้ปกครองได้แสดงความคิดเห็น

3.3.3) มีทักษะในการสรุป หลอมรวมความคิดของหมู่คณะจนเป็นที่ยอมรับ

เป็นที่ยอมรับ

3.3.4) มีทักษะในการสื่อสารและการแสดงออกในหมู่คณะ

ยอมรับและปฏิบัติตาม

3.3.5) มีความเชื่อมั่นในตนเองว่าสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้

ประสิทธิภาพได้

4) การปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง หมายถึง พฤติกรรมที่แสดง

ออกถึง

4.1) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ

4.2) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

4.3) การวางแผนการจัดการเรียนการสอน

4.4) การประเมินผลและเริ่มต้นสร้างงานใหม่

5) การมุ่งพัฒนาผู้เรียน หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึง

5.1) การเตรียมการจัดการเรียนการสอน

5.2) การจัดการเรียนการสอนสู่มาตรฐานสากล

5.3) การตรวจสอบผลการเรียนรู้

6) การเป็นมีบุคลิกภาพดี หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึง

6.1) ด้านร่างกาย มีสุขภาพร่างกายสะอาด แข็งแรง มารยาทเรียบร้อย คล่องแคล่วกระฉับกระฉ่าง แต่งกายเหมาะสมถูกกาลเทศะ

6.2) ด้านอารมณ์และจิตใจ มีความสุขุม รอบคอบ อารมณ์ดี ใจดีใจมั่นคง คิดในเชิงบวก

6.3) ด้านสังคม ปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นและสิ่งแวดล้อมได้ มีทักษะและมารยาททางสังคม มีศิลปะในการพูด มีความเป็นกันเอง

7) การสร้างสัมพันธภาพที่ดี หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึง

7.1) การสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียน

7.2) การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน

7.3) การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปกครองและชุมชน

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำครู ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ภาวะผู้นำครู นำเสนอดังตาราง 1 ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตาราง 1 สังเคราะห์ภาวะผู้นำครู

ภาวะผู้นำครู	อาภารัตน์ ราชพัฒน์ 2554	รัชฎาพร พิมพ์ชัย 2556	นภาพร พันธุ์ชัย 2556	เทพรังสรรค์ จันทร์รุ่ง 2556	รังสรรค์ สุทาร์มย์ 2556	รุติมา ไชยมหา 2556	ขนิษฐา ชัยประโคน 2556	กิตติพัฒน์ คำแพง 2557	รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	8	100
1.ด้านหลักสูตร		✓	✓	✓	✓	✓	✓		6	75
2.ด้านการจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8	100
3.การวัดและประเมินผล		✓	✓	✓	✓	✓			5	62.5
4.การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู ไปสู่ครูมืออาชีพ	✓		✓	✓	✓	✓		✓	6	75
5.การมีส่วนร่วม	✓		✓	✓			✓	✓	5	62.5
6.การเป็นแบบอย่าง	✓			✓	✓	✓	✓	✓	6	75
7.เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	✓			✓	✓			✓	4	50
8.เป็นผู้นำการบริหารจัดการ	✓								1	12.5
9.มุ่งความสำคัญที่นักเรียน	✓			✓					2	25
10.การปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง			✓						1	12.5
11.การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการ ปฏิบัติงาน			✓						1	12.5
12. การสร้างความสัมพันธ์เชิง บวกระหว่างครูกับนักเรียน							✓		1	12.5
13.พัฒนานักเรียนอย่าง สร้างสรรค์เพื่อเสริมสร้างวินัย							✓		1	12.5
14.การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อ พัฒนานักเรียน							✓		1	12.5

ตาราง 1 (ต่อ)

ภาวะผู้นำครู	อาณาจักรณ์ ราชพัฒนา 2554	รัฐภาพร พิมพิชัย 2556	นภาพร พันธุ์ชัย 2556	เทพรังสรรค์ จันทรังษี 2556	รังสรรค์ สุทาร์มย์ 2556	ลิตินา ไชยมหา 2556	ชนิษฐา ชัยประโคน 2556	กิตติพัฒนา คำแพง 2557	รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	8	100
15.คุณธรรม จริยธรรม และ จรรยาบรรณวิชาชีพ				✓		✓			2	25
16.การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ				✓					1	12.5
17.การมีบุคลิกภาพที่ดี				✓					1	12.5
18.การสร้างสัมพันธภาพที่ดี				✓					1	12.5

หมายเหตุ ผู้วิจัยเลือกเอาภาวะผู้นำครูที่มีผู้กล่าวถึงร้อยละ 60 ขึ้นไปเป็นภาวะผู้นำครู

จากตาราง 1 ผู้วิจัยสังเคราะห์ภาวะผู้นำครูจากงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และเลือกภาวะผู้นำครูที่มีค่าตั้งแต่ร้อยละ 60 ขึ้นไป ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำทั้งหมด 6 ด้าน ได้แก่ ด้านหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการวัดและประเมินผล ด้านการเป็นแบบอย่าง ด้านการพัฒนาตนเองและเพื่อนครูสู่ครูมืออาชีพ และด้านการมีส่วนร่วม

## ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำครู

จากการศึกษาถึงภาวะผู้นำครู ผู้วิจัยสังเคราะห์ภาวะผู้นำครูออกมาได้ทั้งหมด 6 ด้าน ได้แก่ด้านหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการวัดและประเมินผล ด้านการเป็นแบบอย่าง ด้านการพัฒนาตนเองและเพื่อนครูผู้ครุมีอาชีพ และด้านการมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นหัวข้อที่ทำให้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึงปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำครู ดังกล่าว โดยผู้วิจัยได้ศึกษาจากงานวิจัยต่างๆ ดังนี้

สุวิชา บัวผุด (2550, หน้า 4–8) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความรับผิดชอบในการทำงานของข้าราชการครูโรงเรียนจันทร์ประดิษฐารามวิทยาคม เขตภาษาเจริญ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยสรุปได้ว่ามีปัจจัยดังนี้

- 1) ปัจจัยด้านส่วนตัว ประกอบด้วย
  - 1.1) เพศ
  - 1.2) อายุ
  - 1.3) สถานภาพสมรส
  - 1.4) อายุราชการ
  - 1.5) จำนวนชั่วโมงสอน
  - 1.6) รายได้
  - 1.7) บุคลิกภาพ
  - 1.8)ทัศนคติการทำงาน
- 2) ปัจจัยด้านครอบครัว ประกอบด้วย
  - 2.1) ภาระความรับผิดชอบต่อครอบครัว
- 3) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วย
  - 3.1) ลักษณะทางกายภาพในที่ทำงาน
  - 3.2)สวัสดิการในการทำงาน
  - 3.3) งบประมาณในการทำงาน
  - 3.4) สัมพันธภาพระหว่างครูกับผู้บริหารโรงเรียน
  - 3.5) ความร่วมมือในการทำงานของเพื่อนร่วมงาน

วนิดา น้อยมะลิวัน (2551, หน้า 6–9) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มี ความสัมพันธ์กับการนิเทศภายในโรงเรียนของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 ผลการวิจัยสรุปได้ว่ามีปัจจัยดังนี้

- 1) ปัจจัยด้านบุคลากร
- 2) ปัจจัยด้านองค์กร
- 3) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม

กนกพร สร้อยจิต (2551, หน้า 8-12) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดทำผลงานทางวิชาการของข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ผลการวิจัยสรุปได้ว่ามีปัจจัยดังนี้

- 1) ปัจจัยดำเนินการ
- 2) สภาพแวดล้อมองค์กร
- 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ปราโมทย์ กัลยา (2551, หน้า 5-8) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 1 ผลการวิจัยสรุปได้ว่ามีปัจจัยดังนี้

- 1) ปัจจัยด้านส่วนตัว ประกอบด้วย
  - 1.1) บุคลิกภาพ
  - 1.2) ทักษะติดต่อการทำงาน
- 2) ปัจจัยด้านครอบครัว ประกอบด้วย
  - 2.1) สัมพันธภาพกับครอบครัว
- 3) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน
  - 3.1) สภาพแวดล้อมในการทำงาน
  - 3.2) สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน
  - 3.3) สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา

นิตยา กัณณิกภรณ์ (2553, หน้า 5-8) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองตามจรรยาบรรณวิชาชีพครูของข้าราชการครู สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยสรุปได้ว่ามีปัจจัยดังนี้

- 1) การรับรู้ในความสามารถของตนเอง
- 2) ความทะเยอทะยาน
- 3) เจตคติต่ออาชีพครู
- 4) การสนับสนุนของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวิณี เรืองศรี (2554, หน้า 6-10) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยการบริหาร ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สถาบันการพลศึกษา สังกัดเขต ภาคกลาง กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ผลการวิจัยสรุปได้ว่ามีปัจจัยดังนี้

- 1) ปัจจัยลักษณะขององค์กร
- 2) ปัจจัยลักษณะของสภาพแวดล้อม
- 3) ปัจจัยลักษณะของบุคลากรในองค์กร
- 4) ปัจจัยลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ

กรรณิการ์ ภิรมย์รัตน์ (2554, หน้า 4) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยทางการ บริหารที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดทำผลงานทางวิชาการของข้าราชการครูในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 3 ผลการวิจัยสรุปได้ว่ามีปัจจัยดังนี้

- 1) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
- 2) เพศ
- 3) รายได้ผู้ปกครอง
- 4) การดูแลเอาใจใส่ของผู้ปกครอง
- 5) การใช้เวลาเพื่อการเรียน
- 6) เจตคติต่อการเรียน

ทรงศักดิ์ พิทักษ์มงคล (2554, หน้า 6-8) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยการ บริหารที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนสิ่งแวดล้อมศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 ผลการวิจัยสรุปได้ว่ามีปัจจัยดังนี้

- 1) ปัจจัยภายนอกสถานศึกษา ประกอบด้วย
  - 1.1) ด้านเศรษฐกิจ
  - 1.2) ด้านสังคมและวัฒนธรรม
  - 1.3) ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
  - 1.4) ด้านสิ่งแวดล้อม
- 2) ปัจจัยภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย
  - 2.1) ด้านบุคลากร
  - 2.2) ด้านงบประมาณ
  - 2.3) ด้านวัสดุอุปกรณ์
  - 2.4) ด้านการจัดการ



สำเร็จ แสงวิเชียร (2555, หน้า 10-11) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ผลการวิจัยสรุปได้ว่ามีปัจจัยดังนี้

- 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 3) การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
- 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 5) การพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 6) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- 7) การนิเทศการศึกษา
- 8) การแนะแนวการศึกษา
- 9) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 10) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
- 11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
- 12) การส่งเสริม สนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

กรวีร์ เกษบรรจง และสุเทพ ลิมอรุณ (2557, หน้า 73-80) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยการบริหารที่ส่งผลกระทบต่อการนิเทศภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ผลการวิจัยสรุปได้ว่ามีปัจจัยดังนี้

- 1) ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน
- 2) ด้านการสื่อสาร
- 3) ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม
- 4) ด้านภาวะผู้นำ
- 5) ด้านการปฏิสัมพันธ์
- 6) ด้านแรงจูงใจ

จากปัจจัยต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์จากงานวิจัยดังกล่าวได้ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำทั้งหมด 6 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลากรด้านกระบวนการทำงานด้านครอบครัวด้านสิ่งแวดล้อมด้านความสัมพันธ์และด้านเจตคติ นำเสนอดังตาราง 2 ดังนี้



ตาราง 2 (ต่อ)

	ปัจจัย										รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
6.ด้านสิ่งแวดล้อม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		8	80
7.ด้านความสัมพันธ์	✓		✓		✓					✓	4	40
8.ด้านแรงจูงใจ								✓		✓	2	20
9.ด้านเจตคติ	✓	✓	✓		✓			✓		✓	6	60

หมายเหตุ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำครูที่มีค่าตั้งแต่ร้อยละ 40 ขึ้นไป

จากตาราง 2 ผู้วิจัยสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำครูจากงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และเลือกปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำครูที่มีค่าตั้งแต่ร้อยละ 40 ขึ้นไปซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำทั้งหมด 6 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลลากรด้าน กระบวนการทำงานด้านครอบครัวด้านสิ่งแวดล้อมด้านความสัมพันธ์ และด้านเจตคติ

## บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของครู

ผู้วิจัยได้ศึกษาบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของครู จากคู่มือการปฏิบัติงานข้าราชการครู (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553, หน้า 113-135) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่าครูที่ดีนั้นจะต้องประกอบด้วยอุดมการณ์ของครู ลักษณะของครูที่ดี คุณธรรมที่ใช้ในการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. อุดมการณ์ของครู

การที่ครูจะปฏิบัติหน้าที่ของครูอย่างเต็มศักดิ์ศรีและเต็มความภาคภูมิใจได้นั้น ครูจำเป็นต้องมีหลักยึดเพื่อนำตนไปสู่สิ่งที่สูงส่งหรือเป็นอุดมคติของอาชีพ นั่นก็คือ การมีอุดมการณ์ครู อุดมการณ์ครูมีหลักยึดไว้ประจำใจทุกขณะที่ประกอบภารกิจของครูมีอยู่ 5 ประการ ได้แก่ เต็มรู้ เต็มใจ เต็มเวลา เต็มคนและเต็มพลัง

1.1 เต็มรู้ คือ มีความบริบูรณ์ ครูควรจำทำให้บริบูรณ์ในตัวครู ประกอบด้วยความรู้ 3 ประการ คือ

1.1.1 ความรู้ด้านวิชาการ ครูควรแสวงหาความรู้ รวบรวมข้อมูลโดยการอ่าน การฟัง และพยายามนำประสบการณ์ใหม่ๆ เพื่อมาถ่ายทอดให้ผู้เรียนของตนได้เกิดการเรียนรู้ที่ทันสมัย

1.1.2 ความรู้เรื่องโลก ครูควรมีความรู้และประสบการณ์ชีวิตอย่างเพียงพอ เพื่อสามารถอธิบายบอกเล่า ถ่ายทอด ทักตนคติ ความเชื่อ วัฒนธรรม ประเพณีที่ดีงามของชาติของสังคมไปสู่ศิษย์ ครูควรเข้าใจชีวิตอย่างเพียงพอที่จะให้คำแนะนำ คำสั่งสอน เพื่อให้ศิษย์ได้ดำเนินชีวิตที่ดีในอนาคตได้

1.1.3 ความรู้เรื่องธรรมชาติ ครูควรมีสิ่งยึดเหนี่ยวในจิตใจ เพื่อที่จะสามารถอบรมสั่งสอนให้ศิษย์มีความคิดที่ดี มีความประพฤติดี ไม่ว่าจะครูจะนับถือศาสนาใดก็ตาม ทุกศาสนามีจุดหมายเดียวกัน คือ มุ่งให้คนเป็นคนดี ครูสามารถหยิบยกเรื่องธรรมะมาเป็นอุทาหรณ์ สำหรับสั่งสอนศิษย์ได้ เช่น จะสอนศิษย์ประสบผลสำเร็จด้าน

การศึกษา เล่าเรียนได้ดี ก็ยกหัวข้อธรรมอย่างอิทธิบาท 4 คือ 1) พอใจในการศึกษา รักและสนใจในวิชาที่ตนเรียน 2) มีความเพียรที่จะเรียน ไม่ย่อท้อ 3) เอาใจใส่ในบทเรียน การบ้าน รายงาน 4) หมั่นทบทวนอยู่เสมอ

### 1.2 เต็มใจ คือ ความมีใจเป็นครู

คนจะเป็นครูที่มีอุดมการณ์จำเป็นต้องสร้างใจให้เป็นใจที่เต็ม บริบูรณ์ด้วยการมีใจเป็นครู การทำใจให้เต็มนั้น มีความหมาย 2 ประการ คือ ใจครู และใจสูง

1.2.1 ใจครู การทำใจให้เต็มบริบูรณ์นั้น จะต้องถึงพร้อมด้วย องค์ประกอบดังนี้

1) รักอาชีพ ครูต้องมีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพ เห็นว่าอาชีพครู มีประโยชน์ มีเกียรติ มีกุศล ได้บุญ ได้ความภูมิใจ และพอใจที่จะสอนอยู่เสมอ พยายามที่จะแสวงหาวิธีสอนที่ดีเพื่อศิษย์

2) รักศิษย์ มีใจคิดอยากให้ศิษย์พ้นจากสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา ครูต้องมีใจนี้ขอกอยากให้ทุกคนมีความสุข พยายามชี้แนะทางสู่ความสำเร็จและความสุข ให้แก่ศิษย์ ยินดีหรือมีมุทิตาจิต เมื่อเห็นศิษย์ประสบความสำเร็จในชีวิต ความรักศิษย์ ย่อมทำให้ครูสามารถทุ่มเทและเสียสละเพื่อศิษย์ได้

1.2.2 ใจสูง ครูควรพยายามทำให้ใจสูงส่ง มีจิตใจที่ตั้งาม การจะวัดใจเราสูงหรือไม่ มีข้อที่ลองถามตัวเองได้หลายประการ เช่น

- 1) ทำงานอยู่ที่ใด ท่านมักจะตำหนิงานเจ้าหน้าที่ท่านนั้น หรือดูถูกสถาบันหรือเปล่า
- 2) ท่านมักจะคิดว่าเพื่อนๆ ร่วมงานของท่านนิสัยไม่ดีส่วน ใหญ่หรือเปล่า
- 3) ทำไมท่านก็ทำดีแต่เจ้านายไม่เห็น
- 4) ทำไมคนอื่น ๆ จึงโกงและเลว
- 5) ท่านยอมไม่ได้ที่จะให้คนอื่นดีกว่า เพราะท่านคิดว่าท่าน ดีกว่าคนอื่น ๆ
- 6) ทำไมที่ทำงานของท่านจึงเอาเปรียบท่านและกีดกันท่าน ตลอด

การทำจิตใจให้สูง นั่นก็คือ การที่มองเห็นคุณค่าของมนุษย์โลกและการคิดที่จะสร้างสรรค์ให้โลกมีแต่สิ่งที่ดีงาม มองโลกและคนในแง่ดี ใจกว้าง ยอมรับข้อดีและข้อเสียของตนเองและคนอื่น ไม่คิดว่าตนเองฉลาด หรือเก่งกว่าผู้ใด ไม่คิดว่าตนเองเก่งกว่าคนอื่น คิดเสมอว่าจะช่วยให้คนมีความรู้ มีความคิด และความประพฤติปฏิบัติที่ดี คิดอย่างเป็นธรรมว่าตนเองมีข้อบกพร่องเช่นกัน

1.3 เต็มเวลา คือ การรับผิดชอบ การทุ่มเทเพื่อการสอน ครูที่มีอุดมการณ์จะต้องใช้ชีวิตครูอย่างเต็มเวลาทั้ง 3 ส่วน คือ

1.3.1 งานสอน ครูต้องใช้เวลาในการเตรียมการสอนอย่างเต็มที วางแผนการสอน ค้นคว้าหาวิธีการที่จะสอนศิษย์ในรูปแบบต่างๆ และในขณะที่ดำเนินการสอนต้องสอนให้ครบตามเวลาที่กำหนด เข้าสอนตรงเวลา เลิกสอนให้ตรงเวลา

1.3.2 งานครู นอกเหนือไปจากการสอน ครูต้องใช้เวลาแ่งงานด้านต่างๆ เช่น งานธุรการงานบริหาร บริการ และงานที่จะทำให้สถาบันก้าวหน้า

1.3.3 งานนักศึกษา ให้เวลา ให้การอบรม แนะนำสั่งสอนศิษย์ เมื่อศิษย์ต้องการคำแนะนำหรือต้องการความช่วยเหลือ ไม่ว่าจะในเวลาทำงานหรือนอกเวลาทำงาน ครูควรมีเวลาให้ศิษย์

1.4 เต็มคน คือ การพัฒนาตนเองให้มีความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ การพัฒนาตนเองให้มีความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์โดยที่ครูเป็นแม่พิมพ์หรือพ่อพิมพ์ที่คนในสังคมคาดหวังไว้สูง และมีอิทธิพลต่อผู้เรียนมาก ครูจึงจำเป็นที่จะต้องมีความบริบูรณ์ในความเป็นมนุษย์ทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์สังคม ครูจึงควรสำรวจกาย วาจา ใจให้มีความมั่นคงเป็นแบบอย่างที่ดีงามในการแสดงออกทั้งในและนอกห้องเรียน การที่จะทำให้ตนเองเป็นคนที่ดีมีบริบูรณ์ได้คนผู้นั้นควรเป็นคนที่ดีมีความคิดที่ถูกต้องเห็นสิ่งที่ดีงามถูกต้อง มีการพูดที่ดี มีการงานที่ดี มีการดำเนินชีวิตที่ดีปฏิบัติงานถูกต้อง หมั่นคิด พิจารณาตนเอง เพื่อหาทางแก้ไขปรับปรุงตนเองให้มีความบริบูรณ์อยู่เสมอ

1.5 เต็มพลัง คือ การทุ่มเทพลังสติปัญญาและความสามารถเพื่อการสอน

ครูจะต้องใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ทุ่มเทไปเพื่อการสอน เพื่อวิชาการ เพื่อศิษย์ ครูต้องอุทิศตนอย่างเต็มที่ ทำงานอย่างไม่คิดอ้อมแรง เพื่อผลงานที่สมบูรณ์นั่นก็คือการบ้านศิษย์ให้มีความรู้ความประพฤติดีงาม เป็นที่พึงประสงค์ของสังคม ครูที่มี

ครูที่มีหลักยึดครบเต็ม 5 ประการนี้ย่อมเป็นครูที่มีคุณธรรม ที่พร้อมจะเป็นผู้ชี้ทางแห่งปัญญา ชี้ทางแห่งชีวิต และชี้ทางแห่งสังคมในอนาคตได้เป็นอย่างดีดังนั้น

ครูควรสร้างอุดมการณ์ครูเพื่อความก้าวหน้าของสังคมไทย และการพัฒนาวิชาชีพครู

คุณธรรม 4 ประการ ที่ครูควรยึดคือ 1) การรักษาความสัตย์ ความจริงใจต่อตัวเอง ที่จะประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์และเป็นธรรม 2) การรู้จักข่มใจตนเอง ให้ประพฤติปฏิบัติอยู่ในความสัตย์ ความดี 3) การอดทน อดกลั้น และอดออม ที่จะไม่ประพฤติล่วงความสัตย์สุจริต ไม่ว่าจะด้วยเหตุประการใด 4) การรู้จักละวางความเชื่อ และรู้จักสละประโยชน์ส่วนน้อยของตนเพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่ของบ้านเมือง

## 2. คุณลักษณะของครูที่ดี

### 2.1 คุณลักษณะของครูที่ดี 10 ประการ

2.1.1 ความมีระเบียบวินัย หมายถึง ความประพฤติทั้งทางกาย วาจา และใจ ที่แสดงถึงความเคารพในกฎหมาย ระเบียบประเพณีของสังคม และความประพฤติที่สอดคล้องกับอุดมคติหรือความหวังของตนเอง โดยให้ยึดส่วนรวมสำคัญกว่าส่วนตัว

2.1.2 ความซื่อสัตย์สุจริตและความยุติธรรม หมายถึง การประพฤติที่ไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อนไม่เอาเปรียบ หรือคดโกงผู้อื่นหรือส่วนรวม ให้ยึดถือหลักเหตุผล ระเบียบ แบบแผน และกฎหมายของสังคมเป็นเกณฑ์

2.1.3 ความขยัน ประหยัด และยึดมั่นในสัมมาอาชีพ หมายถึง ความประพฤติที่ไม่ทำให้เสียเวลาชีวิตและปฏิบัติกิจอันควรกระทำให้เกิดประโยชน์แก่ตนและสังคม

2.1.4 ความสำนึกในหน้าที่และการงานต่างๆ รวมไปถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติหมายถึง ความประพฤติที่ไม่เอาใจเอาเปรียบสังคม และไม่ก่อความเสียหายให้เกิดขึ้นแก่สังคม

2.1.5 ความเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม วิจัย และตัดสินใจอย่างมีเหตุผล หมายถึง ความประพฤติในลักษณะสร้างสรรค์และปรับปรุงมีเหตุมีผลในการทำหน้าที่ การงาน

2.1.6 ความกระตือรือร้นในการปกครองในระบอบประชาธิปไตย มีความรักและเทิดทูนชาติศาสนา พระมหากษัตริย์ หมายถึง ความประพฤติที่สนับสนุน และให้ความร่วมมือ ในการอยู่ร่วมกันโดยยึดผลประโยชน์ของสังคมให้มากที่สุด

2.1.7 ความเป็นผู้มีพละทานามัยที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ หมายถึง ความมั่นคงและจิตใจ รู้จักบำรุงรักษาภายในและจิตใจให้สมบูรณ์มีอารมณ์แจ่มใสมี ธรรมะอยู่ในจิตใจอย่างมั่นคง

2.1.8 ความสามารถในการพึ่งพาตนเองและมีอุดมคติเป็นที่พึ่งไม่ไหว วานหรือขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นโดยไม่จำเป็น

2.1.9 ความภาคภูมิใจและการรู้จักทำนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรม และ ทรัพยากรของชาติ หมายถึงความประพฤติที่แสดงออกซึ่งศิลปะและวัฒนธรรมแบบไทยๆ มีความรักและหวงแหนวัฒนธรรมของตนเองและทรัพยากรของชาติ

2.1.10 ความเสียสละและเมตตาอารีกตัญญูทักท้วงที่กล้าหาญ และ ความสามัคคีกัน หมายถึงความประพฤติที่แสดงออกถึงความแบ่งปัน แก้อุปสรรคผู้อื่น ในเรื่อง ของเวลา กำลังกายและกำลังทรัพย์คุณลักษณะ 10 ประการนี้ เป็นทั้งแนวทางและ เป้าหมายในการจัดการศึกษาและอบรมสั่งสอนนักเรียนของสถานศึกษาทุกระดับและ เจ้าหน้าที่ในสถานศึกษาต้องถือปฏิบัติด้วย

## 2.2 หลักสืบประการของความเป็นครูดี

### 2.2.1 มุ่งมั่นวิชาการ

ครูมีบทบาทหน้าที่ในการเสาะแสวงหาความรู้ เพื่อนำไปถ่ายทอด ให้แก่ศิษย์ที่จำเป็นสำหรับครูคือ

1) ศาสตราจารย์จะสอนครูต้องติดตามความก้าวหน้าของวิชาที่จะ ถ่ายทอด จากหนังสือ เอกสาร วารสาร ตามสื่อต่างๆ ตลอดจนประชุมเพื่อรับรู้ความคิด ใหม่ๆ ข้อค้นพบที่ขยายความรู้ออกไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุดจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ครูจะ เตรียมพร้อมให้ตนเองมีความรู้ทันสมัยต่อเหตุการณ์

2) ศาสตราจารย์การสอนแม้ครูจะมีความรู้ดีในศาสตร์สาขาที่ชำนาญ แต่ความรู้เหล่านั้น จะไม่มีประโยชน์ต่อวิชาชีพครูแม้แต่น้อย หากครูยังขาดความรู้เรื่องของการถ่ายทอดวิชาการเหล่านั้น ครูจึงจำเป็นต้องติดตาม ศึกษา ค้นคว้า ให้ทันต่อ ความก้าวหน้าของศาสตร์การสอนเพื่อค้นหาวิธีการที่จะอธิบายหรือถ่ายทอดให้ศิษย์เข้าใจ สาระต่างๆ

3) ศาสตราจารย์พัฒนาคนโดยที่อาชีพครูเป็นอาชีพสร้างคนที่มี ศักยภาพให้แก่ประเทศชาติผู้สร้างจึงจำเป็นต้องเอาใจใส่ และถือเป็นหน้าที่ที่จะต้องพัฒนา คนให้มีความพร้อมด้านวิชาการ วิชาชีพ และการดำรงตนให้เป็นคนดีที่สังคมปรารถนา



### 2.2.2 รักการสอน

ครูต้องมีความศรัทธาต่อวิชาชีพของตน ต้องมีความรักการสอน สนใจที่จะพัฒนาการสอนให้น่าสนใจ เปลี่ยนแปลงวิธีการสอนเพื่อให้ได้ผล รู้จักวิธีถ่ายทอดที่ทำให้ผู้เรียนเข้าใจง่ายให้ผู้เรียน สามารถพัฒนาการเรียนของตนเอง ให้รู้จักวิธีเรียน เรียนด้วยความสุขและรับรู้สาระในศาสตร์ที่ครูสอน

### 2.2.3 อารมณ์

ครูต้องเมตตา รัก เข้าใจ และเอาใจใส่ดูแลลูกศิษย์ ห่วงใยว่าจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ช่วยแก้ไขปัญหามากมาย ที่ลูกศิษย์ประสบ ให้เกียรติและยอมรับในความแตกต่าง ไม่ดูถูกหรือเหยียดหยามลูกศิษย์ให้การช่วยเหลือทั้งทางด้านการเรียนและชีวิต

### 2.2.4 คิดดี

ครูต้องมีความคิดที่ดีความคิดที่เป็นบวกต่อศิษย์ต่อการสอน ต่อวิชาชีพ ต่อสถาบัน และต่อเพื่อนร่วมงาน คิดในสิ่งที่ดี และให้คิดอยู่เสมอว่าอาชีพครูเป็นอาชีพที่มีคุณค่าที่สุด เป็นต้นความคิดที่เป็นบวกจะช่วยให้ครูทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.2.5 มีคุณธรรม

ความมีคุณธรรมของครูมีความจำเป็นต่อวิชาชีพครูคุณธรรมที่สำคัญ ได้แก่ ความยุติธรรมด้านการสอน การประเมินผล ความต้องการให้ลูกศิษย์ประสบผลสำเร็จ ครูต้องมีความอดทน ระวังอารมณ์ได้ดีไม่ทำร้ายคน เสียสละ มีความอายที่จะกระทำผิด และมีหลักศานายึดมั่น มีความตั้งใจแน่วแน่ที่จะประพฤติตนให้ถูกต้องตามระเบียบ ประเพณีและวัฒนธรรมของสังคมนั้นๆ

### 2.2.6 ชี้นำสังคม

ครูต้องช่วยชี้นำสังคม นำในสิ่งที่ถูกต้อง ช่วยแก้ปัญหา ทำตนเป็นตัวอย่าง เช่น เรื่องของขยะสิ่งแวดล้อม และการประหยัดพลังงาน ช่วยชุมชนในด้านต่างๆ ทั้งการแก้ปัญหาเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของสังคม และการช่วยนำสังคมให้เป็นสังคมที่ดีงาม

### 2.2.7 อบรมจิตใจ

การพัฒนาผู้เรียนเป็นสิ่งสำคัญ ครูจึงต้องช่วยให้ข้อคิดที่ดีอบรม ตกเตือน สั่งสอนให้ศิษย์ประพฤติดีดำรงอยู่ในศีลธรรม หน้าที่ของครูจึงไม่ใช่เป็นเรื่องของการสอนหนังสือเท่านั้น แต่จะต้องอบรมจิตใจให้มีคุณธรรม จริยธรรมอยู่เสมอ

### 2.2.8 ใฝ่ความก้าวหน้า

การไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ รักที่จะช่วยให้ประเทศก้าวหน้า เผยแพร่ผลงานวิชาการให้แก่ชุมชนไม่หยุดยั้ง ครูจะต้องทำให้ชีวิตของครูก้าวต่อไปเพื่อที่จะทำประโยชน์ให้แก่ตนเอง ศิษย์ สังคมและประเทศชาติ

### 2.2.9 วาจางาม

คำพูดเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้การเรียนการสอนดำเนินไปอย่างประสบความสำเร็จ คำพูดที่ดีย่อมทำให้ผู้เรียนเกิดกำลังใจ มีความมุ่งมั่น ในทางตรงกันข้าม คำพูดไม่ดีย่อมทำให้ผู้ฟังเกิดความทุกข์ ไม่สบายใจ และทำให้เกิดความท้อถอย ไม่อยากเรียน ครูจึงต้องฝึกการพูดให้ถูกต้องตามกาลเทศะ ฝึกการพูดเพื่อจูงใจและส่งเสริม ทำให้ศิษย์เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีงามและถูกต้อง

### 2.2.10 รักความเป็นไทย

สถาบันการศึกษาเป็นศูนย์กลางการพัฒนาคอนให้เป็นที่รพพยากร มนุษย์ที่สำคัญของประเทศชาติดังนั้น ครูจึงต้องส่งเสริมพัฒนาเอกลักษณ์ไทย เพื่อให้ศิษย์เป็นผู้ธำรงรักษาเอกลักษณ์ไทยเอาไว้โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ควมมีเอกลักษณ์เฉพาะตนจำเป็นต้องธำรงไว้ให้มั่นคง แม้ว่าเทคโนโลยีจะพัฒนาไปได้ไกล จนทำให้แต่ละชาติสามารถติดต่อ รัับรู้ และถ่ายทอดวัฒนธรรมซึ่งกันและกันได้ ก็ตาม แต่เอกลักษณ์เฉพาะของคนในชาติเช่น เรื่องของความเชื่อ วัฒนธรรมประเพณีที่ดีงาม ควรช่วยกันสืบสาน ส่งเสริม และธำรงไว้เพื่อทำให้เยาวชนเกิดความรัก ความภาคภูมิใจในความเป็นไทย

## 3. คุณธรรมที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

คุณธรรม หมายถึง สภาพคุณงามความดีความประพฤติที่ดีการทำให้เกิดคุณงามความดีอุปนิสัยอันดีงาม ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในจิตใจของบุคคล ได้แก่ ความเมตตา กรุณา ความซื่อสัตย์สุจริต ความเสียสละ ความเอื้อเฟื้อ ความกตัญญู ความพากเพียร ความเห็นอกเห็นใจ ความละเอียดต่อความซั้ว และความมุ่งมั่นกล้าหาญที่จะกระทำความดีในการกระทำความดีนั้นจะต้องมุ่งกระทำทั้งกายและใจ เพื่อให้เกิดความสุขแก่ตนเองและผู้ร่วมงาน เนื่องจากคุณธรรมเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสภาพคุณงามความดีคนที่ดีจึงต้องเข้าใจหลักการพื้นฐานของคุณงามความดี หลักการพื้นฐานของความจริงเป็นสังขธรรม และหลักการประพฤติปฏิบัติของมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าของความดีงามเพื่อจะได้ใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติตนคุณธรรมที่ใช้ในการพัฒนาตนเอง พัฒนาคอน และพัฒนางานที่จะนำเสนอที่สำคัญ ดังนี้

3.1 โลกบาลธรรม หมายถึง ธรรมที่คุ้มครองโลก เป็นธรรมที่ใช้ปกครอง ควบคุมจิตใจมนุษย์ไว้ให้อยู่ในความดี มิให้ละเมิดศีลธรรม ให้อยู่ร่วมกันด้วยความสงบสุข ไม่เดือดร้อน สับสน วุ่นวายซึ่งประกอบด้วย 2 ประการ คือ

3.1.1 ทิริได้แก่ ความละเอียดแก่ใจตนเองในการทำความชั่ว

3.1.2 โอดตปปะ ได้แก่ ความเกรงกลัวบาป เกรงกลัวต่อการทำความชั่วและผลของกรรมชั่วที่ได้กระทำขึ้น

3.2 ธรรมที่ทำให้งาม ประกอบด้วย 2 ประการ คือ

3.2.1 ชันติได้แก่ ความอดทน คือ อดทนต่อความทุกข์อดทนต่อความลำบาก อดทนต่อความโกรธ ความหนักเอาเบาสู้เพื่อให้บรรลุจุดหมายที่ตั้งงาม

3.2.2 ไสรัจจะ ได้แก่ ความสงบเสงี่ยม ความมีอัธยาศัยงดงาม รักความประณีต และรักษาอาการปฏิกิริยาให้เหมาะสมเรียบร้อย เป็นลักษณะอาการที่ต่อเนื่องจากความมีขันติ

3.3 ธรรมที่ทำให้งานสำเร็จ คือ อิทธิบาท 4 ประกอบด้วย

3.3.1 ฉันทะ ได้แก่ การสร้างความพอใจในการทำงาน

3.3.2 วิริยะ ได้แก่ ความเพียรพยายามทำงานตามบทบาทหน้าที่

3.3.3 จิตตะ ได้แก่ การเอาใจฝักใฝ่ ไม่ทอดทิ้งธุระ

3.3.4 วิมังสา ได้แก่ การหมั่นตรិตรอง พิจารณาแก้ไขปรับปรุงงานที่ต้องปฏิบัติอยู่เสมอ

3.4 สังคหัตถุ เป็นหลักธรรมแห่งการสงเคราะห์ช่วยเหลือ เป็นคุณธรรมในการยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้อื่นไว้ หลักการสงเคราะห์ช่วยเหลือ 4 ประการ ได้แก่

3.4.1 ทาน ได้แก่ การแบ่งปัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กัน

3.4.2 ปิยวาจา ได้แก่ การพูดจาด้วยถ้อยคำที่สุภาพ เป็นที่นิยมนับถือ

3.4.3 อัถถจริยา ได้แก่ การประพฤติที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น

3.4.4 สมานัตตา ได้แก่ ความมีตนเสมอ ไม่ถือตัว ร่วมทุกข์ร่วมสุข

3.5 พรหมวิหาร เป็นหลักธรรมของพรหมธรรมประจำใจอันประเสริฐของผู้ใหญ่ ธรรมประจำใจของผู้มีคุณความดียิ่งใหญ่ ประกอบด้วย

3.5.1 เมตตา ได้แก่ ความต้องการที่จะให้ผู้อื่นเป็นสุข

3.5.2 กรุณา ได้แก่ ความต้องการที่จะให้ผู้อื่นพ้นทุกข์

3.5.3 มุทิตา ได้แก่ ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีเห็นผู้อื่นประสบ  
ความสำเร็จก็ยินดี

3.5.4 อุเบกขา ได้แก่ ความวางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงด้วย  
ความชอบหรือชัง ความวางใจเฉยได้ไม่ยินดียินร้าย เพื่อใช้ปัญญาพิจารณาเห็นผลอัน  
เกิดขึ้น อันสมควรแก่เหตุ

3.6 สัมปรัสนธรรม เป็นธรรมของคนดีประกอบด้วย 7 ประการ คือ

3.6.1 ธัมมัญญตา ความเป็นผู้รู้จักเหตุ

3.6.2 อัตถัญญตา ความเป็นผู้รู้จักผล

3.6.3 อัตตัญญตา ความเป็นผู้รู้จักตน

3.6.4 มัตตัญญตา ความเป็นผู้รู้จักประมาณ

3.6.5 กาลัญญตา ความเป็นผู้รู้จักกาล

3.6.6 ปริสัจญตา ความเป็นผู้รู้จักชุมชน

3.6.7 บุคคลัญญตา ความเป็นผู้รู้จักบุคคล

3.7 ฆราวาสธรรม เป็นธรรมของผู้ครองเรือน ประกอบด้วย

3.7.1 สัจจะ ความซื่อสัตย์ต่อกัน

3.7.2 ทมะ ความฝึกฝนปรับปรุงตนให้รู้ซึ้งใจ ควบคุมอารมณ์  
ควบคุมตนเอง และปรับตัวให้เข้ากับงานและสิ่งแวดล้อม

3.7.3 ขันติความอดทนต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่

3.7.4 จาคะ ความเสียสละ เพื่อแม่ แบ่งปัน มีน้ำใจ

3.8 กาลามสูตร เป็นสูตรหนึ่งในคัมภีร์ติกนิบาตอังคตตรนิกาย  
ที่พระพุทธเจ้าตรัสสอนประชาชนชาวกาลามะ แห่งเกสปุตตนิคม ในแคว้นโกศลไม่ให้  
เชื่อถือนงายไร้เหตุผล ตามหลัก 10 ประการ คือ

3.8.1 อย่าเชื่อโดยได้ยินได้ฟังตามกันมา

3.8.2 อย่าเชื่อโดยเห็นเป็นของเก่าเล่าสืบกันมา

3.8.3 อย่าเชื่อโดยมีข่าวลือ

3.8.4 อย่าเชื่อโดยอ้างตำรา

3.8.5 อย่าเชื่อโดยนึกเอาเอง

3.8.6 อย่าเชื่อโดยนัยคาดคะเน

3.8.7 อย่าเชื่อโดยตรึกตรองตามอาการ

3.8.8 อย่าเชื่อโดยเพราะเห็นว่าเข้ากับทฤษฎีของตน

3.8.9 อย่าเชื่อเพราะเห็นว่าผู้พูดควรเชื่อ

3.8.10 อย่าเชื่อเพราะเห็นว่าป็นครูของเขาการจะเชื่อในสิ่งใดนั้น

ต้องพิจารณาให้เห็นด้วยปัญญาธรรมแล้ว จึงถือปฏิบัติตามนั้น

3.9 คุณธรรม 4 ประการ ที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราชทรงมีพระราชดำรัสแก่ พลเอกเปรม ติณสูลานนท์อดีตนายกรัฐมนตรี เนื่องในงานเฉลิมฉลองสมโภชกรุงรัตนโกสินทร์ 200 ปี เมื่อ พ.ศ. 2525 ความว่า

3.9.1 การรักษาความสัตย์ความจริงใจต่อตนเองที่จะประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์และเป็นธรรม

3.9.2 การรู้จักข่มใจตนเองฝึกใจตนเองให้ประพฤติอยู่ในความสัตย์ความดีนั้น

3.9.3 ความอดทน อดกลั้น และอดออมที่จะไม่ประพฤติปฏิบัติล่วงความสัตย์สุจริตไม่ว่าจะด้วยเหตุประการใด

3.9.4 การรู้จักละวางความชั่ว ความทุจริต และรู้จักสละประโยชน์ส่วนน้อยของตนเพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่ของบ้านเมือง

#### 4. การประสานงานการสื่อความหมาย มนุษยสัมพันธ์ และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

การประสานงาน หมายถึง การกระทำหรือการนำวิธีการต่างๆ มาใช้เพื่อให้บุคคลหรือหน่วยงานร่วมมือปฏิบัติด้วยความสามัคคี แบ่งหน้าที่กันทำ ไม่มีการก้าวก่ายซ้ำซ้อนกัน ให้ทุกคนรับผิดชอบ จัดความขัดแย้งหรืออุปสรรคต่างๆ ในหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย รวดเร็ว และบรรลุผลสำเร็จ

4.1 รูปแบบการประสานงาน มี 2 รูปแบบ คือ

4.1.1 การประสานงานแบบเป็นทางการ

4.1.2 การประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ

4.2 ลักษณะการประสานงานที่ดี คือ

4.2.1 การสื่อสารระบบเปิด เป็นการสื่อสารแบบ 2 ทาง

4.2.2 บรรยากาศในการทำงานเป็นแบบสมานฉันท์

4.2.3 มีลักษณะการทำงานที่สอดคล้องกัน

4.2.4 เป็นไปตามเป้าหมายและทันเวลา

#### 4.3 วิธีการประสานงาน มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 4.3.1 จัดให้มีผัง กำหนดหน้าที่ของคนทุกคนอย่างชัดเจน
- 4.3.2 จัดระบบการทำงานคำนึงถึงสายบังคับบัญชา
- 4.3.3 จัดคู่มือการปฏิบัติงาน
- 4.3.4 กำหนดวิธีเลือกการสื่อสารให้ชัดเจน
- 4.3.5 กำหนดงบประมาณไว้ใช้จ่าย
- 4.3.6 ถ้ามีความจำเป็นอาจจัดให้มีเจ้าหน้าที่เฉพาะขึ้นได้
- 4.3.7 จัดให้มีการประชุมปรึกษาหารือ
- 4.3.8 จัดให้มีการนิเทศ กำกับ และติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติเป็นระยะๆ

#### 4.4 ประโยชน์ของการประสานงาน คือ

- 4.4.1 งานบรรลุวัตถุประสงค์
- 4.4.2 งานไม่ซ้ำซ้อนกัน
- 4.4.3 ลดความขัดแย้งในการทำกิจกรรม

### 5. คุณธรรมพื้นฐาน

กระทรวงศึกษาธิการ ประกาศนโยบายเร่งรัดการปฏิรูปการศึกษา โดยยึดคุณธรรมนำความรู้สร้างความตระหนักสำนึกในคุณค่าของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ความสมานฉันท์ สันติวิธีวิถีประชาธิปไตยพัฒนาคนโดยใช้คุณธรรมเป็นพื้นฐาน ของกระบวนการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงความร่วมมือของสถาบันครอบครัว ชุมชน สถาบันศาสนา และสถาบันการศึกษา โดยมีจุดเน้นเพื่อพัฒนาเยาวชนให้เป็นคนดี มีความรู้ และอยู่ดีมีสุข ดังนั้น เพื่อให้การขับเคลื่อนดังกล่าวมีความชัดเจนเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นธรรม “8 คุณธรรมพื้นฐาน” ที่ควรเร่ง ปลูกฝัง ประกอบด้วย 1) ชยัน 2) ประหยัด 3) ซื่อสัตย์ 4) มีวินัย 5) สุภาพ 6) สะอาด 7) สามัคคี 8) มีน้ำใจ

#### 5.1 ชยัน

ชยัน คือ ความตั้งใจเพียรพยายาม ทำหน้าที่การงานอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ อดทนความขยันต้องปฏิบัติควบคู่กับการใช้สติปัญญาแก้ปัญหาจนเกิดผลสำเร็จ ผู้ที่มีความขยัน คือ ผู้ที่ตั้งใจทำอย่างจริงจังต่อเนื่องในเรื่องที่ถูกต้อง เป็นคนสู้งานมีความพยายาม ไม่ท้อถอย กล้าเผชิญอุปสรรค รักงานที่ทำ ตั้งใจทำอย่างจริงจัง

## 5.2 ประหยัด

ประหยัด คือ การรู้จักเก็บออม ถนอมใช้ทรัพย์สินสิ่งของแต่พอควรพอประมาณให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า ไม่ฟุ่มเฟือย ฟุ้งเฟ้อผู้ที่มีความประหยัด คือ ผู้ที่ดำเนินชีวิตความเป็นอยู่ที่เรียบง่าย รู้จักฐานะการเงินของตนคิดก่อนใช้คิดก่อนซื้อ เก็บออมถนอมใช้ทรัพย์สินสิ่งของอย่างคุ้มค่า รู้จักทำบัญชีรายรับรายจ่ายรายออมของตนเอง

## 5.3 ซื่อสัตย์

ซื่อสัตย์คือ ประพฤติตรงไม่เอินเอียงไม่มีเล่ห์เหลี่ยม มีความจริงใจปลอดจากความรู้สึกลำเอียงหรืออคติผู้ที่มีความซื่อสัตย์คือ ผู้ที่มีความประพฤติตรงทั้งต่อหน้าที่ ต่อวิชาชีพ ตรงต่อเวลา ไม่ใช้เล่ห์กล คดโกง ทั้งทางตรงและทางอ้อม รับผิดชอบต่อตนเองและปฏิบัติอย่างเต็มที่ถูกต้อง

## 5.4 มีวินัย

มีวินัย คือ การยึดมั่นในระเบียบแบบแผน ข้อบังคับและข้อปฏิบัติ ซึ่งมีทั้งวินัยในตนเองและวินัยต่อสังคมผู้ที่มีวินัย คือ ผู้ที่ปฏิบัติตามในขอบเขต กฎ ระเบียบของสถานศึกษา สถาบันสังคม/องค์กร/และประเทศ โดยที่ตนเองยินดีปฏิบัติตามอย่างเต็มใจและตั้งใจ

## 5.5 สุขภาพ

สุขภาพ คือ เรียบร้อย อ่อนโยน สะมุนละม่อม มีกิจกรรมายาที่ดีงาม มีสัมมาคารวะผู้ที่มีความสุขภาพ คือ ผู้ที่อ่อนน้อมถ่อมตนตามสถานภาพและกาลเทศะ ไม่ก้าวร้าว รุนแรงวางอำนาจข่มผู้อื่นทั้งโดยวาจาและท่าทาง แต่ในเวลาเดียวกันยังคงมีความมั่นใจในตนเอง เป็นผู้มีมารยาท วางตนเหมาะสมตามวัฒนธรรมไทย

## 5.6 สะอาด

สะอาด คือ ปราศจากความมัวหมองทั้งกาย ใจ และสภาพแวดล้อม ความผ่องใสเป็นที่เจริญตาทำให้เกิดความสบายใจแก่ผู้พบเห็นผู้ที่มีความสะอาด คือ ผู้รักษาร่างกาย ที่อยู่อาศัย สิ่งแวดล้อมถูกต้องตามสุขลักษณะ ผีปนจิตใจมิให้ชุ่มมัว จึงมีความแจ่มใสอยู่เสมอ

## 5.7 สามัคคี

สามัคคีคือ ความพร้อมเพรียงกัน ความกลมเกลียวกัน ความปรองดองกัน ร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามที่ต้องการเกิดงานการอย่างสร้างสรรค์ ปราศจากการทะเลาะวิวาท ไม่เอาวัดเอาเปรียบกัน เป็นการยอมรับความมีเหตุผล ยอมรับ

ความแตกต่างหลากหลายทางความคิดความหลากหลายในเรื่องเชื้อชาติความกลมเกลียวกัน  
กันในลักษณะเช่นนี้ เรียกอีกอย่างว่าความสามัคคีกัน ผู้ที่มีความสามัคคีคือ ผู้ที่เปิดใจ  
กว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รู้บทบาทของตนทั้งในฐานะผู้นำและผู้ตามที่ดี มีความ  
มุ่งมั่นต่อการรวมพลัง ช่วยเหลือ เกื้อกูลกัน เพื่อให้การงานสำเร็จลุล่วง แก้ปัญหาและขจัด  
ความขัดแย้งได้ เป็นผู้ที่มีเหตุผล ยอมรับความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม ความคิด  
ความเชื่อ พร้อมทั้งจะปรับตัวเพื่ออยู่ร่วมกันอย่างสันติ

### 5.8 มีน้ำใจ

มีน้ำใจ คือ ความจริงใจที่ไม่เห็นแก่เพียงตัวเองหรือเรื่องของตัวเอง  
แต่เห็นอกเห็นใจเห็นคุณค่าในเพื่อนมนุษย์ มีความเอื้ออาทร เอาใจใส่ ให้ความสนใจใน  
ความต้องการ ความจำเป็นความทุกข์สุขของผู้อื่นและพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือเกื้อกูล  
กันและกันผู้มีน้ำใจ คือ ผู้ให้และผู้อาสาช่วยเหลือสังคม รู้จักแบ่งปัน เสียสละความสุข  
ส่วนตนเพื่อทำประโยชน์แก่ผู้อื่น เข้าใจ เห็นใจผู้ที่มีความเดือดร้อน อาสาช่วยเหลือสังคม  
ด้วยแรงกายสติปัญญา ลงมือปฏิบัติการเพื่อบรรเทาปัญหา หรือร่วมสร้างสรรค์สิ่งดีงามให้  
เกิดขึ้นในชุมชน

โดยสรุปแล้ว บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของครู จากคู่มือ  
การปฏิบัติงานข้าราชการครู ครูที่ดีนั้นจะต้องประกอบด้วยอุดมการณ์ของครู ลักษณะของ  
ครูที่ดี คุณธรรมที่ใช้ในการปฏิบัติงาน อุดมการณ์ครูมีหลักยึดไว้ประจำใจทุกขณะ  
ประกอบภารกิจของครูมีอยู่ 5 ประการ ได้แก่ เต็มรู้ เต็มใจ เต็มเวลา เต็มคนและ  
เต็มพลังมีคุณลักษณะของครูที่ดี 10 ประการ ได้แก่ ความมีระเบียบวินัย ความซื่อสัตย์  
สุจริตและความยุติธรรม ความขยัน ประหยัด และยึดมั่นในสัมมาอาชีพ สำนึกในหน้าที่และ  
การงานต่างๆ เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม วิจัย และตัดสินใจอย่างมีเหตุผล กระตือรือร้นในการ  
ปกครองในระบอบประชาธิปไตย เป็นผู้มีพละนาถนุญที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ  
สามารถในการพึ่งพาตนเอง ภาควิชาและการรู้จักทำนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรม เสียสละและ  
เมตตาอารีกตัญญูตเวทีกล้าหาญ สามัคคี คุณธรรมที่ใช้ในการปฏิบัติงาน โลกบาลธรรม  
ธรรมที่ทำให้งาม ธรรมที่ทำให้งานสำเร็จ ประสานงานการสื่อความหมาย มนุษยสัมพันธ์  
และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และกระทรวงศึกษาธิการ ประกาศนโยบายเร่งรัดการ  
ปฏิรูปการศึกษา โดยยึดคุณธรรมนำความรู้โดยมีจุดเน้นเพื่อพัฒนาเยาวชนให้เป็นคนดี มี  
ความรู้ และอยู่ดีมีสุข ซึ่งต้องมีคุณธรรมพื้นฐาน 8 ประการ ซึ่งเรียกว่า “8 คุณธรรม  
พื้นฐาน” ที่ควรเร่ง ปลูกฝัง ได้แก่ ขยันประหยัด ซื่อสัตย์มีวินัยสุภาพสะอาดสามัคคีมีน้ำใจ



## บริบทโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

บริบทโรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ มีสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 215 โรงเรียน กระจายครอบคลุมพื้นที่ 8 อำเภอ แยกตาม ขนาดได้ดังนี้ ขนาดเล็ก 80 โรงเรียน ขนาดกลาง 126 โรง ขนาดใหญ่ 9 โรง และดูแล สถานศึกษาเอกชน จำนวน 15 โรง เปิดสอนระดับปฐมวัย จำนวน 5 โรงเรียน ระดับประถมศึกษา จำนวน 6 โรงเรียน ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 1 โรงเรียน ระดับอาชีวศึกษา จำนวน 3 โรงเรียน ปัญหา และอุปสรรคที่สำคัญ คือโรงเรียนขนาดเล็กขาดปัจจัยในการบริหารจัดการ ได้แก่ ด้าน อาคารสถานที่ ด้านบุคลากร ด้านสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย และด้านงบประมาณโรงเรียน หลายแห่งในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬมีครูไม่ครบชั้น และสอนไม่ ตรงตามสาขาวิชาเอกการติดต่อประสานงาน เนื่องจากสภาพพื้นที่ ระหว่างสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษากับโรงเรียน เช่น โรงเรียนในเขต อำเภอบึงโขงหลง อำเภอ เซกา ห่างไกล ทำให้การติดต่อประสานงานไม่ทั่วถึง ประสิทธิภาพของระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตของ โรงเรียนบางแห่ง ยังมีความเร็วระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตต่ำ ไม่สามารถนำไปใช้ในการ จัดการเรียนการสอนได้โรงเรียนในโครงการพื้นที่ชุ่มน้ำ ยังต้องได้รับการพัฒนาเพื่อเป็น ศูนย์กลางแหล่งเรียนรู้ด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติโรงเรียนใน โครงการพระราชดำริโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติ และโรงเรียนในโครงการด้วยรักและห่วงใย ยังต้องได้รับการส่งเสริมสนับสนุน เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งและยั่งยืนโรงเรียนบางแห่ง ประสบปัญหาด้านมลภาวะทางสิ่งแวดล้อมครุบางส่วนยังไม่ปรับพฤติกรรมการสอนและ การแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองและผู้บริหารสถานศึกษาบางส่วนขาดความตระหนัก ในการบริหารจัดการศึกษาซึ่งครูส่วนใหญ่ยังขาดภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อ การจัดการเรียนรู้ที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาครูดังกล่าว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ จึงกำหนดแผนการปฏิบัติการเพื่อการพัฒนา ดังนี้

### 1. วิสัยทัศน์(VISSION)

มุ่งมั่นพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬและ โรงเรียนในสังกัดให้มีคุณภาพตามมาตรฐานพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ภายในปี การศึกษา 2558

## 2. พันธกิจ (MISSION)

- 2.1 พัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปึงกาฬให้ได้มาตรฐานตามมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 5 ด้าน ดังนี้
- 2.1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บริหารจัดการโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ และพัฒนาระบบการจัดการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการศึกษาภาครัฐ (PMQA)
- 2.1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติจนบรรลุเป้าหมายและส่งผลดีต่อการพัฒนาสถานศึกษา
- 2.1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการกำกับดูแล ส่งเสริม สนับสนุน ช่วยเหลือ และพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดความเข้มแข็ง
- 2.1.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารอัตรากำลังให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษา และพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่การเป็นมืออาชีพ
- 2.1.5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการศึกษา
- 2.2 ยกระดับคุณภาพโรงเรียนในสังกัดเป็นโรงเรียนคุณภาพ 5 ดาว โดยจัดการศึกษาและพัฒนาให้เกิดคุณภาพ 5 ด้าน มีความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ได้แก่
- 2.2.1 ด้านนักเรียน
- 2.2.2 ด้านครู
- 2.2.3 ด้านการบริหารและการจัดการศึกษา
- 2.2.4 ด้านแหล่งเรียนรู้
- 2.2.5 ด้านการสร้างเครือข่าย และการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

## 3. เป้าประสงค์ (GOAL)

- 3.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปึงกาฬ ได้มาตรฐานตามมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (5 มาตรฐาน 11 ตัวบ่งชี้)
- 3.2 สถานศึกษาทุกแห่งมีกิจกรรมปลูกฝังคุณธรรมความสำนึกในความเป็นชาติไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- 3.3 ประชากรวัยเรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง
- 3.4 ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความเป็นมืออาชีพ

3.5 สถานศึกษาทุกแห่งมีความเข้มแข็ง และมีคุณภาพตามมาตรฐาน การศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.6 สถานศึกษาทุกแห่งมีและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก จัดหลักสูตรและแหล่งเรียนรู้ด้านอาเซียน พร้อมต่อการจัดการเรียนรู้ และการแสวงหา ความรู้แก่นักเรียน

3.7 สถานศึกษาทุกแห่งมีเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการ อย่างหลากหลาย

#### 4. กลยุทธ์ (STRATEGY)

4.1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบึงกาฬและสถานศึกษาเข้าสู่ความเป็นประชาคมอาเซียน

4.2 ปฏิรูปคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นไทย และวิถีชีวิตตามหลัก ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และการรักษาสุขภาพอนามัย

4.3 สร้างทางเลือกและขยายโอกาสทางการศึกษา

4.4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ

4.5 เสริมสร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียนทุกแห่งและโรงเรียนที่มีลักษณะ พิเศษ

4.6 พัฒนาและสร้างแหล่งเรียนรู้ อนุรักษ์ธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม

4.7 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาเน้นการมีส่วนร่วมจาก ทุกภาคส่วน

#### 5. ค่านิยมองค์กร (CORE VALUE)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ได้จัดทำค่านิยมร่วม หรือค่านิยมที่สร้างสรรค์ขององค์กรขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ สูงสุด ค่านิยมองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ 5 ประการ คือ “SMART”

5.1 Service mind (การมีจิตบริการ)

5.2 Merit (การมีคุณธรรม)

5.3 Advance (การพัฒนาตนเอง)

5.4 Result oriented (การทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์)

### 5.5 Teamwork (การทำงานเป็นทีม)

สรุปได้ว่า บริบทโรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ที่ยังมีปัญหา และอุปสรรคด้านปัจจัยในการบริหารจัดการ การติดต่อประสานงานยังไม่ทั่วถึงและรวดเร็ว เนื่องจากสภาพพื้นที่ ระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากับโรงเรียน เช่น โรงเรียนในเขต อำเภอบึงโขงหลง อำเภอเซกา ห้างไกล ครูบางส่วนยังไม่ปรับพฤติกรรมการสอนและการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง และผู้บริหารสถานศึกษาบางส่วนขาดความตระหนักในการบริหารจัดการศึกษา และครูส่วนใหญ่ยังขาดภาวะผู้นำในด้านต่างๆ ซึ่งจะส่งผลให้ประสิทธิภาพในการพัฒนานักเรียนลดน้อยลง จึงเป็นเหตุผลหนึ่งที่ผู้วิจัยทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ เพื่อหาแนวทางในการยกระดับภาวะผู้นำครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

สุนทรภา นนสุรราช (2550, หน้า 178-179) ได้ศึกษาปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ระดับมาก 2) ความสำเร็จของการบริหารงานในโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 4) ผู้บริหารและครูผู้สอน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จของการบริหารงานในโรงเรียน ด้านการบริหารงบประมาณ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารมีความคิดเห็นมากกว่าครูผู้สอน ส่วนความสำเร็จ โดยรวมและด้านอื่นๆ ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน 5) ผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เกือบทุกด้านยกเว้นด้านคุณลักษณะพื้นฐานเพียงด้านเดียวที่ไม่แตกต่างกัน 6) ผู้บริหารและครูผู้สอน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จของการบริหาร งานในโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติที่ระดับ .01 7) ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จของการบริหารงานในโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 8) ตัวแปร ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารงานในโรงเรียน ทั้ง 3 คุณลักษณะ ประกอบด้วย คุณลักษณะพื้นฐาน คุณลักษณะเฉพาะ/ความสามารถและทักษะเฉพาะตัวและคุณลักษณะเชิงบูรณาการ สามารถพยากรณ์ผลสำเร็จของการบริหารงานในโรงเรียนทุกตัว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จิระวุฒิ ศรีสร้อย (2551, หน้า 195-201) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2 อยู่ในระดับมาก 2) บรรยากาศองค์การของโรงเรียน 2) บรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2 มีลักษณะแบบเปิด 3) ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2 อยู่ในระดับมาก 4) ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2 โดดงรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารมีความคิดเห็นมากกว่าครูผู้สอน 5) ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2 โดยรวมไม่แตกต่างกัน 6) ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2 โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารมีความคิดเห็นมากกว่าครูผู้สอน 7) ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2 โดยรวมไม่แตกต่างกัน 8) ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2 โดยรวมไม่แตกต่างกัน 9) ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2 โดยรวมไม่แตกต่างกัน 10) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 11) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน

ในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 12) บรรยากาศองค์การของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 13) องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมี 7 ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สกลนคร เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ด้านการกระตุ้นปัญญา มิติอุปสรรค มิติขวัญ มิติห่างเหิน และมิติเป็นแบบอย่าง ส่วนมิติมิตรสัมพันธ์ สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีอำนาจพยากรณ์  $\pm .265$  14) องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนามี 2 ด้าน คือ ด้านการกระตุ้นปัญญาและด้านการสร้างวิสัยทัศน์ และบรรยากาศองค์การของโรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนามี 5 ด้าน คือ มิติขวัญ มิติเป็นแบบอย่าง มิติอุปสรรค มิติห่างเหิน และมิติมิตรสัมพันธ์

ปราโมทย์ กัลยา (2551, หน้า 144-116) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด คือ ด้านสัมพันธภาพกับครอบครัว ด้านบุคลิกภาพ ด้านสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา ด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน ด้านทัศนคติต่อการทำงาน และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน 2) ข้าราชการครูที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 โดยรวมไม่แตกต่างกัน 3) ข้าราชการที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ข้าราชการที่มีอายุราชการต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 5) ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความ

รับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จิราวรรณ จันทร์แยม (2552, หน้า 99-100) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดสมุทรสงครามตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับมาก 2) ผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูของครูสภาพ พ.ศ.2548 ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดสมุทรสงคราม ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยภาพรวมและรายมาตรฐานอยู่ในระดับมาก 3) พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูของครูสภาพ พ.ศ.2548 ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดสมุทรสงครามมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ

ไพฑูรย์ พิชัย (2552, หน้า 138-139) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่อยู่ในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และประธาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมาก 5) ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการบริหารงบประมาณมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 6) ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน 7) อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนรายด้านทุกด้านมีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 2 โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมศักดิ์ วิไลแก้ว (2552, หน้า 83-91) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น โดยภาพรวมและรายข้อ ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและด้านการคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคลตามลำดับ 2) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น พบว่า มีความสัมพันธ์ในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูงทุกด้าน 3) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การสื่อสารในองค์การ การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการกำหนดวิสัยทัศน์มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณเท่ากับ 0.691 มีค่าอำนาจพยากรณ์ ร้อยละ 47.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

คำเพชร ศิริบุรณ์ (2553, หน้า 136-138) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การ



ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1  
 ความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน  
 เขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 อยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณา ปัจจัยที่  
 ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานขนาดเล็กเป็นรายด้าน สามารถ  
 เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านภาวะผู้นำ ด้าน  
 การจูงใจ ด้านการตัดสินใจ และด้านการสื่อสาร ตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 5 ตัวแปร พบว่า  
 ตัวแปรที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานขนาดเล็ก และสามารถ  
 ร่วมกันในพยากรณ์แบบบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานขนาดเล็กได้ถึงร้อย  
 ละ 83 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านการ  
 ตัดสินใจ และด้านภาวะผู้นำ 2) จากผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศ  
 องค์การของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 อุบลราชธานี เขต 1 ซึ่งจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา โดยใช้การทดสอบค่า t และ  
 จำแนกตามระยะเวลาที่ทำงานในสถานศึกษาโดยใช้การทดสอบค่า F ได้ผลแตกต่างกัน  
 พบว่า 2.1) ความคิดเห็นของเพศชายและเพศหญิงในด้านการตัดสินใจแตกต่างกันอย่างมี  
 นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่าง 2.2) ความคิดเห็นของผู้มีวุฒิ  
 การศึกษาไม่เกินปริญญาตรีและผู้มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ด้านการตัดสินใจ  
 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านภาวะผู้นำ แตกต่างกันอย่างมี  
 นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในขณะที่ด้านโครงสร้างองค์การไม่แตกต่างกัน 2.3)  
 ความคิดเห็นของผู้มีระยะเวลาที่ทำงาน 20 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้าน  
 โครงสร้างองค์การ ด้านการตัดสินใจ และด้านภาวะผู้นำแตกต่างจากบุคลากรที่มี  
 อายุงานต่ำกว่า 10 ปี และ 11-20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภิญโญ ทองเหลา (2553, หน้า 69-74) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการวิจัย

ปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาระบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำของครูในการจัดการ  
 เรียนรู้ตามแนวคิดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงผลการวิจัยพบว่า 1) ระบบการเสริมสร้าง  
 ภาวะผู้นำของครูในการจัดการเรียนการรู้ตามแนวคิดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่  
 พัฒนาขึ้นมีองค์ประกอบด้วยระบบย่อยซึ่งดำเนินการต่อเนื่อง 4 ระบบ ได้แก่ ระบบการ  
 สร้างภูมิคุ้มกัน ระบบการจัดการเรียนรู้ ระบบการนิเทศติดตาม และระบบการประเมิน  
 และรายงานผล ทุกระบบผ่านตามตัวชี้วัดความสำเร็จและเกณฑ์คุณภาพความสำเร็จ  
 2) ประสิทธิภาพของระบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำของครูในการจัดการเรียนการรู้ตาม

แนวคิดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พบว่า มีความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง เหมาะสมชัดเจน ถูกต้องและน่าเชื่อถือ และทุกฝ่ายมีความพึงพอใจในการร่วมพัฒนา 3) ภาวะผู้นำของครูในการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หลังการใช้ระบบ ด้านความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของครูในการจัดกระบวนการเรียนการสอนตามแนวคิดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พบว่า ครูมีความรู้ความสามารถ เกิดประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้ มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่ม มีความรับผิดชอบ และมีความเชื่อมั่นในตนเองด้านการบริหารจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พบว่า ในการดำเนินการตามระบบ ครูมีการประสานสัมพันธ์เข้าสังคมได้ดี มีความสามารถในการวิเคราะห์ รู้จักและเข้าใจสภาพการณ์ขององค์กร ปฏิบัติงานตามกระบวนการและขั้นตอนที่วางไว้อย่างเป็นระบบ มีการประเมินตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง มีบันทึกและเผยแพร่ผลการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง และมีบทบาทขยายความคิดของตนเองให้ผู้อื่นยอมรับและปรับเปลี่ยนเพื่อการพัฒนา

รัชฎาพร พิมพิชัย (2555 หน้า 200-201) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างและพัฒนาหลักสูตร การกำหนดเป้าหมายในการจัดการเรียนการสอน การใช้กลยุทธ์ในการจัดการเรียนการสอน การมีทักษะในการจัดการเรียนการสอน และการวัดผลและประเมินผล 2) การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า รูปแบบมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ (1) หลักการของรูปแบบ (2) วัตถุประสงค์ (3) เนื้อหา (4) กระบวนการของรูปแบบ (5) การวัดและประเมินผล (6) สื่อและแหล่งเรียนรู้ 3) ผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า ครูผู้สอนโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่ร่วมทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาจำนวน 3 โรงเรียนรวมทั้งสิ้น 12 คน จากการประเมินก่อน-หลัง ทดลองใช้รูปแบบ

การพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก เมื่อประเมินโดยใช้แบบทดสอบจะได้ค่าร้อยละความก้าวหน้าโดยเฉลี่ย 94.94 และจากการสัมภาษณ์ครูผู้สอน พบว่า ครูมีภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนการสอนหลังสูงกว่า ก่อนทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขนิษฐา ชัยประโคน (2556, หน้า 193-199) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านพฤติกรรมเชิงบวก ในการเสริมสร้างวินัยของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเขตตรวจราชการที่ 11 ผลการวิจัยพบว่า

1) ภาวะผู้นำครูด้านพฤติกรรมเชิงบวกในการเสริมสร้างวินัยของนักเรียน มี 5 พฤติกรรม ดังนี้ (1) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญมุ่งเสริมสร้างวินัย มี 8 ตัวชี้วัด (2) การสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างครูกับนักเรียน มี 11 ตัวชี้วัด (3) การพัฒนานักเรียนอย่างสร้างสรรค์เพื่อเสริมสร้างวินัย มี 10 ตัวชี้วัด (4) การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการพัฒนาวินัย มี 11 ตัวชี้วัด และ (5) การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อการพัฒนาวินัย มี 10 ตัวชี้วัด

2) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านพฤติกรรมเชิงบวกในการเสริมสร้างวินัยของนักเรียนมีองค์ประกอบสำคัญ คือ (1) หลักการ ซึ่งเป็นหลักการและทฤษฎีที่ใช้เป็นแนวทางการพัฒนารูปแบบ (2) วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุผลในการพัฒนา (3) เนื้อหา ซึ่งเป็นสาระหรือองค์ความรู้ของการพัฒนาตามองค์ประกอบภาวะผู้นำครูด้านพฤติกรรมเชิงบวก 5 ด้าน (4) กระบวนการ ซึ่งเป็นขั้นตอนในการดำเนินการพัฒนา 4 ระยะ (3) ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านพฤติกรรมเชิงบวกในการเสริมสร้างวินัยของนักเรียน ผลการประเมินความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำครูด้านพฤติกรรมเชิงบวกในการเสริมสร้างวินัยของนักเรียนเพิ่มขึ้นหลังการทดลองใช้รูปแบบ ได้ค่าร้อยละความก้าวหน้าโดยเฉลี่ย เท่ากับ 71.37 ประเมินโดยใช้แบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำได้ค่าร้อยละความก้าวหน้าโดยเฉลี่ย เท่ากับ 57.79 และจากการติดตามผลการพัฒนา พบว่า ครูมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่พัฒนาขึ้น โดยมีค่าร้อยละความก้าวหน้า เท่ากับ 20.65

เทพรังสรรค์ จันทรังษี (2556, หน้า 278-281) ได้ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนมาตรฐานสากลของโรงเรียนอนุบาลสกลนคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำครู และดัชนีชี้วัดความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำครูและดัชนีวัดความสำเร็จในการพัฒนา

ภาวะผู้นำครูในโรงเรียนมาตรฐานสากลของโรงเรียนอนุบาลสกจนคร มี 7 องค์ประกอบ คือ ความเป็นมืออาชีพ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง การมุ่งพัฒนาผู้เรียน การเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี การสร้างสัมพันธภาพที่ดี มีดัชนีชี้วัด จำนวน 117 ตัวชี้วัด 2) ทางเลือกการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนมาตรฐานสากลของโรงเรียนอนุบาลสกจนคร ประกอบด้วย 18 วิธีการ คือ (1) จัดบรรยากาศในห้องเรียนและนอกห้องเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ (2) จัดทำและจัดหาสื่อการเรียนการสอน (3) ประชุมระดมความคิดและกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (4) ส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน (5) ส่งเสริมความเป็นครูมืออาชีพ (6) ส่งเสริมการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (7) ส่งเสริมการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (8) ส่งเสริมการปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (9) ส่งเสริมการพัฒนาผู้เรียน (10) ส่งเสริมการเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี (11) ส่งเสริมการสร้างสัมพันธภาพที่ดี (12) จัดทำคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนมาตรฐานสากล (13) ประชุมกลุ่มย่อยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (14) จัดประชุมภายในโรงเรียนอย่างเป็นทางการ (15) อบรมเชิงปฏิบัติการภาวะผู้นำครูโรงเรียนมาตรฐานสากล (16) การวัดและประเมินผล (17) การเชิดชูเกียรติยกย่องให้รางวัล และ (18) การศึกษาดูงาน สถานศึกษาต้นแบบ 3) ผลการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนมาตรฐานสากลของโรงเรียนอนุบาลสกจนครและการเรียนรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการวิจัยของผู้ร่วมวิจัย คือ การใช้ภาวะผู้นำครู การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง มีการมุ่งพัฒนาผู้เรียน เป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี มีการสร้างสัมพันธภาพที่ดี การใช้ภาวะผู้นำของผู้วิจัยมี 3 ลักษณะ คือ เป็นผู้สอน เป็นผู้บริหารจัดการ เป็นผู้ระดมสรรพกำลังและสรรพพยากรมาใช้ประโยชน์ในการวิจัย ให้โอกาสผู้ร่วมวิจัยซึ่งเป็นผู้รับประโยชน์จากโครงการพัฒนา ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาของตนเอง เป็นการร่วมคิดร่วมทำ และเป็นการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งเริ่มจากส่วนน้อยจนถึงการมีส่วนร่วมแบบเต็มรูปแบบ โครงการพัฒนาที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีลักษณะของการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ทำให้ผู้รับประโยชน์ (ผู้ร่วมวิจัย) สามารถที่จะรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาของตนเอง และพัฒนาตนเอง ตลอดจนพัฒนาผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพ

กาญจนา ภาวงค์ (2557, หน้า 198–207) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ผลการวิจัย

พบว่า 1) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ความพึงพอใจของผู้บริหารโรงเรียน และประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน และประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 4) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน และประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกัน 5) ประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน และประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน โดยรวมมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 6) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน และประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน และประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกัน 7) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 8) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการนิเทศงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และด้านความสำเร็จของงานปฏิบัติ มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จิราพร เจริญชัย (2558, หน้า234-241) ได้ทำการศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า 1)ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครโดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 4) ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีต่อประสิทธิผลของ

- โรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน
- 6) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครมีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
- 7) การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวทางในการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อยกระดับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครใน
- 2 ด้าน คือ การมุ่งเน้นผลสำเร็จและการกระตุ้นการใช้ปัญญา

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

Leithwood and Jantzi(2000 cited in Harris, 2003) ได้ทำการศึกษาถึงภาวะผู้นำของครูใหญ่และครูที่มีต่อผลสัมฤทธิ์และความก้าวหน้าของนักเรียน ซึ่งเป็นหนึ่งในโครงการการวิจัยเพื่อการพัฒนาสถานศึกษา (school improvement research) โดยการวิจัยนี้ได้แยกการวิจัยในส่วนความมีภาวะผู้นำของครูใหญ่และครูออกจากกัน และขณะเดียวกันก็ได้นำผลกระทบบของภาวะผู้นำของคนสองกลุ่มนี้มาเปรียบเทียบกัน สิ่งหนึ่งที่ค้นพบและเป็นประเด็นหลักก็คือความมีภาวะผู้นำของครูใหญ่และครูต่างมีผลกระทบต่อ นักเรียนในระดับปานกลาง ประมาณ 66% ของสภาพการณ์ต่างๆ ในโรงเรียน และพบว่า ภาวะผู้นำของครูจะมีผลต่อนักเรียนมากกว่าภาวะผู้นำของครูใหญ่

Chapman (n.d. cited in Harris, 2003) ได้ทำการศึกษาวิจัยกรณีในวิทยาลัย Bartley Green Technology ซึ่งเป็นโรงเรียนในโครงการ school improvement ที่ประสบความสำเร็จมีการพัฒนาสถานศึกษาอย่างดีเยี่ยมในด้านภาวะผู้นำ พบว่า ปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนแห่งนี้ประสบผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง คือ ภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง (strong leadership) ของครูใหญ่ การพัฒนาบุคลากร (staff development) การสร้างทีมงาน และภาวะผู้นำครู (team-building and teacher leadership)

Sabatini (2002) ได้ศึกษามุมมองของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำครูที่เกิดขึ้นในโรงเรียนประถมศึกษ (Teachers' perspectives of emergent teacher leadership in an elementary school) โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ การสัมภาษณ์ และการศึกษาเอกสาร ข้อมูลต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้ภาวะผู้นำครูเกิดขึ้นในสถานศึกษา และสามารถพัฒนาให้ก้าวหน้าได้ ผลการวิจัยพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจครู (teacher empowerment) เป็นประเด็นรากฐานที่นำไปสู่ประสบการณ์ของครูในด้านภาวะผู้นำครู ซึ่งครูที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจะเรียนรู้ด้วยตนเองโดยตรง จากการแลกเปลี่ยน

ประสบการณ์ ความรู้ความชำนาญ และประโยชน์ต่างๆ ที่มีอยู่กับครูผู้นำ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับครูผู้นำในระดับห้องเรียน ได้แก่ การสนับสนุนด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน ความร่วมมืออรรถพลัง และการสังเกตการณ์สอน ส่วนในระดับโรงเรียน ได้แก่ การสืบค้น (inquiry) การตัดสินใจร่วมกัน (shared decision making) ทำให้ครูตระหนักว่าทั้งความสัมพันธ์และการมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเหล่านี้จะส่งผลต่อการพัฒนาครู (teacher improvement) ผลประโยชน์ของนักเรียน (student benefits) ความเป็นเจ้าของร่วมกัน (collective ownership) ตลอดจนความสามารถทางภาวะผู้นำ (leadership capacity) ความมีเสถียรภาพ (stability) และขวัญและกำลังใจ (morale) ในการทำงานของครู

Chrisman (2005) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถทางภาวะผู้นำของครู (leadership capacity) ที่ส่งผลให้โรงเรียนดำรงความสำเร็จไว้ได้ โดยเปรียบเทียบโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จกับโรงเรียนที่ไม่ประสบความสำเร็จ จากเกณฑ์ 3 ประการ คือ 1) จากการวิเคราะห์คะแนนสอบ และลักษณะของโรงเรียน 2) จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของครู 4 คนและอาจารย์ใหญ่แต่ละโรงเรียนในกลุ่มตัวอย่างละ 8 โรงเรียน โดยเลือกมา 4 โรงเรียนจากแต่ละกลุ่ม 3) จากแบบสอบถามความคิดเห็นครูใหญ่ของ 356 โรงเรียน ที่มีการพัฒนาอย่างน้อย 1 ปี ในระยะเวลา 2 ปี ที่อยู่ในโครงการปฏิรูป การวิเคราะห์ลักษณะของโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง พบว่า โรงเรียนประสบความสำเร็จมีระดับการย้ายเข้าออกของนักเรียนสูงกว่า และเปอร์เซ็นต์ของครูที่ได้รับการรับรองต่ำกว่า เมื่อเทียบกับโรงเรียนที่ไม่ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังพบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาระดับคะแนนสอบของนักเรียนมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก โดยผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้นของนักเรียนเป็นผลมาจากการดำเนินการที่ดีของโรงเรียน ความสามารถทางภาวะผู้นำของครูที่มีคุณภาพและความมีประสิทธิภาพของโครงการต่างๆ ทั้งด้านการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานอื่นๆ

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ดังนี้

### 1. ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบ่งออกได้ 4 ประเภท ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

1.1 ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะคือภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้

1.2 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม เน้นศึกษาถึงสิ่งที่ผู้นำพูดและสิ่งที่ผู้นำทำโดยมุ่งจะหาแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ทั้งนี้แบบภาวะผู้นำ (leadership style) ในช่วงเวลานั้น หมายถึง การผสมกันของคุณลักษณะทักษะ และพฤติกรรม (ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญ) ที่ผู้นำใช้ในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม

1.3 ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ การวิจัยในกลุ่มนี้จะให้ความสำคัญกับปัจจัยเชิงสถานการณ์ (situational factor) เช่น ลักษณะงานที่ทำ สภาพแวดล้อมภายนอก และคุณลักษณะของผู้ตาม

1.4 ภาวะผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ เป็นสิ่งสำคัญในยุคปัจจุบันการแข่งขัน และยังมีผู้นำอีกมาที่เกิเกิดขึ้นใหม่ เช่น ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาารมี ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์

## 2. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของครู

ครูที่ดีนั้นจะต้องประกอบด้วยอุดมการณ์ของครู ลักษณะของครูที่ดี คุณธรรมที่ใช้ในการปฏิบัติงาน1) อุดมการณ์ของครู อุดมการณ์ครูมีหลักยึดไว้ประจำใจ ทุกขณะที่ประกอบภารกิจของครูมีอยู่ 5 ประการ ได้แก่ เต็มรู้ เต็มใจ เต็มเวลา เต็มคน และเต็มพลัง2) คุณลักษณะของครูที่ดี ได้แก่คุณลักษณะของครูที่ดี 10 ประการหลัก สิบประการของความดี คุณธรรมที่ใช้ในการปฏิบัติงานการประสานงานการสื่อความหมาย มนุษยสัมพันธ์ และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและคุณธรรมพื้นฐาน

3. ภาวะผู้นำครู(Teacher leadership) หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของครูที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ส่วนบุคคล และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนโดยปราศจากการใช้อิทธิพลของผู้บริหาร สถานศึกษา ก่อให้เกิดพลังแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ ซึ่งจากการสังเคราะห์งานวิจัยได้ภาวะผู้นำครูได้แก่ ด้านหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการวัดและประเมินผล ด้านการเป็นแบบอย่าง ด้านการพัฒนาตนเองและเพื่อนครูผู้ครุมืออาชีพ และด้านการมีส่วนร่วม

4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำครู ซึ่งปัจจัยคือ เหตุอันเป็นทางให้เกิดผลที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำครูข้างต้น จากการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำครูได้แก่ ด้านบุคลากรด้านกระบวนการด้านครอบครัวด้านสิ่งแวดล้อม ด้านความสัมพันธ์ และด้านเจตคติ