



ภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง  
: การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก

วิทยานิพนธ์  
ของ  
นฤมล สุภาทอง

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ  
พฤศจิกายน 2562  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง  
: การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก

วิทยานิพนธ์  
ของ  
นฤมล สุภาทอง

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ  
พฤศจิกายน 2562  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

AN EXCELLENT SCHOOL LEADERSHIP BASED ON PRINCIPLES OF  
SUFFICIENCY ECONOMY : A GROUNDED THEORY STUDY

BY

NARUMON SUPATHONG

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

November 2019

All Rights Reserved by Sakon Nakhon Rajabhat University



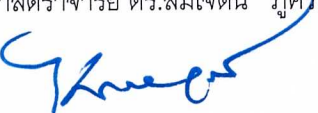




ใบรับรองวิทยานิพนธ์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ


ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ ภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง  
: การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ นฤมล สุภาพทอง

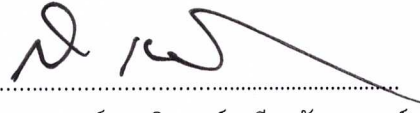
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

 ..... ประธานกรรมการสอบ .....	 ..... กรรมการสอบและ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ ภูศรี)	และผู้ทรงคุณวุฒิ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์) ประธานที่ปรึกษา
 ..... กรรมการสอบ .....	 ..... กรรมการสอบและ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร)	แต่งตั้งเพิ่มเติม (ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม) กรรมการที่ปรึกษา
 ..... กรรมการสอบ .....	กรรมการสอบ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ)	แต่งตั้งเพิ่มเติม

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรรับรองแล้ว

  
.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร)  
ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

  
.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรชัยคุณกรณีย์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 29 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2562

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือเป็นอย่างดีจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์ ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และดร.สุรัตน์ ดวงชาทม กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ให้ความกรุณาเอาใจใส่ ดูแลให้คำปรึกษา คำแนะนำ ตลอดจนให้ความช่วยเหลือในการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ส่งผลให้วิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความเมตตา และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.สมานชัย สุวรรณอำไพ ศึกษาพิเศษชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ดร.สุรพล บุญมีทองอยู่ ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองแวงวิทยานุกูล นายนครราช อันสุข ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนคำพอกท่าดอกแก้ว ดร.พิศุทธิ์ กิตติศิรวัฒน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนไชยบุรีวิทยาคม และนายศิลปิน ประกิจ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านอุ่มนา ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและแก้ไขเครื่องมือต่าง ๆ ในการวิจัยครั้งนี้ ตลอดจนให้คำแนะนำให้ข้อคิดที่เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านอุ่มนา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 2 ที่อนุญาตให้ผู้วิจัยได้เข้าไปเก็บข้อมูลในการวิจัยและให้ความร่วมมือในการประสานงานต่าง ๆ ในการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

และที่สำคัญที่สุด ขอขอบคุณบิดา มารดา และสมาชิกในครอบครัวทุกคนที่ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือในทุก ๆ ด้าน คอยดูแลและให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยตลอดมา

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ ที่ได้อบรมสั่งสอนและสนับสนุนการศึกษาของข้าพเจ้าตั้งแต่ต้นจนปัจจุบัน

นฤมล สุภาทอง

<b>ชื่อเรื่อง</b>	ภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง : การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก
<b>ผู้วิจัย</b>	นฤมล สุภาพทอง
<b>กรรมการที่ปรึกษา</b>	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์ ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม
<b>ปริญญา</b>	ค.ด. (การบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ)
<b>สถาบัน</b>	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
<b>ปีที่พิมพ์</b>	2562

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอข้อสรุปเชิงทฤษฎีฐานรากเกี่ยวกับลักษณะเงื่อนไขและกระบวนการเกิดและผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงผู้วิจัยเลือกพื้นที่ที่จะศึกษาด้วยวิธีการเลือกเชิงทฤษฎีและเป็นโรงเรียนซึ่งมีลักษณะสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการศึกษา เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย แบบวิเคราะห์เอกสาร แบบบันทึกการสังเกตและจดบันทึก แบบสัมภาษณ์เชิงลึก และแบบบันทึกการจัดสนทนากลุ่ม ผู้ให้ข้อมูลหลักได้แก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงผู้วิจัยเป็นผู้จัดเก็บข้อมูลด้วยตนเอง การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการแปลความและตีความจากข้อมูล แล้วสร้างมโนทัศน์ขึ้นโดยอาศัยความไวเชิงทฤษฎี และใช้โปรแกรม Atlas.ti7 ช่วยในการจัดระบบข้อมูล

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ลักษณะภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงคือโรงเรียนที่มีวิธีการดำเนินงานโดยใช้การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม มีการทำงานเป็นทีม มีการกระจายความเป็นผู้นำและมีวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นผลสำเร็จตามเป้าหมาย 4 ด้านคือ ด้านการบริหารงานเชิงคุณภาพได้แก่การมีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศการปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่องด้านการเรียนรู้ได้แก่การเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริงการเรียนรู้จากปัญหาการจัดกิจกรรม PLC ด้านการบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐานได้แก่ การมีส่วนร่วมการสื่อสารที่ดี และการมีภาคีเครือข่ายภายนอกและด้านหน้าที่ทางการบริหารได้แก่ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม และการบริหารทรัพยากร

2. เงื่อนไขและกระบวนการเกิดภาวะผู้นำโรงเรียนมี 2 เงื่อนไขคือ เงื่อนไขจากภายนอกโรงเรียน ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ และเงื่อนไขภายในโรงเรียน ได้แก่ การประกันคุณภาพการศึกษาและวิสัยทัศน์โรงเรียน ส่วนกระบวนการเกิดภาวะผู้นำโรงเรียนมี 3 กระบวนการ ได้แก่ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การปรับปรุงงานและพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จ

3. ผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำโรงเรียนแบ่งออกเป็น 6 ด้านคือด้านนักเรียนได้แก่วิชาการดีมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีความสุขและภูมิใจด้านครูได้แก่วภาวะผู้นำครู การพัฒนาตนเองและทีมงาน การปรับแนวคิดและพฤติกรรมให้มีวิสัยและกำลังใจด้านผู้บริหารโรงเรียนได้แก่มีชื่อเสียงเกียรติยศและความภาคภูมิใจคุณลักษณะที่ดีของนักบริหารด้านโรงเรียนได้แก่มีชื่อเสียงและเป็นต้นแบบที่ดี มีสภาพแวดล้อมที่ดี และมีแหล่งเรียนรู้ที่ดีด้านชุมชนได้แก่การมีส่วนร่วม ความสัมพันธ์ที่ดี และการแบ่งปันและด้านสังคมได้แก่ความสามัคคีและให้ความสำคัญกับการศึกษา และองค์ความรู้ที่มีประโยชน์

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำโรงเรียน, โรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง, ทฤษฎีฐานราก

<b>TITLE</b>	An Excellent School Leadership Based on Principles of Sufficiency Economy : A Grounded Theory Study
<b>AUTHOR</b>	Narumon Supathong
<b>ADVISORS</b>	Asst. Prof. Dr. Sawat Pothivat Dr. Surat Duangchathom
<b>DEGREE</b>	Ed.D (Educational Administration and Leadership)
<b>INSTITUTION</b>	Sakon Nakhon Rajabhat University
<b>YEAR</b>	2019

### **ABSTRACT**

This research aimed to propose a grounded theoretical conclusion on characteristics, conditions, processes, and consequences arising from the excellent school leadership based on the principles of sufficiency economy. The selected area study and school were done through theoretical selection methods and consistent with the objectives of the research. The researcher collected data himself, using document analysis forms, observation forms and written notes, in-depth interview forms, and recordings of group discussion. The key informants were stakeholders who are involved in educational management of excellent schools based on principles of sufficiency economy. Analysis of data was done through data interpretation for the purpose of arriving at a concept based on theoretical sensitivity. The Atlas.ti7 software program was utilized to organize the gathered data for rearranging.

The findings were as follows:

1. The characteristics of excellent school leadership in accordance with the principles of sufficiency economy involved the schools which have performed using participative management, teamwork, distribution of leader and a work culture focusing on four aspects of achieving goals: Qualitative management aspect including best practices and continuous work development; Learning aspects including learning by doing, learning from problems, and organizing PLC activities; School-based management aspect including participation, good communication, and external



partnership networks; and Administration aspects including leadership, teamwork and resource management.

2. Conditions and school leadership building processes could be summarized into two conditions which were external conditions, including 20-Year national strategies and national policies, and internal conditions involving educational quality assurance and school visions. The school leadership building processes involved three components: Problem solving and decision making, Continuous task refinement and development, and Development and culture-based success.

3. The consequences of school leadership were categorized into six aspects comprising: students having good academic achievement, desirable characteristics, being happy and proud; Teachers having leadership, self-development and team work, adjusting concepts and behaviors, demonstrating morale; School administrators having fame, honor and pride, and having good characteristics; School being well recognized and a good model, having good environment and good learning resources; Community providing participation, having good relationship and sharing; and Society exhibiting unity and giving importance on education and useful knowledge.

**Keywords :** School Leadership, Excellent School Based on Principle of Sufficiency Economy, Grounded Theory

# สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ .....	1
ภูมิหลัง .....	1
คำถามของการวิจัย .....	6
ความมุ่งหมายของการวิจัย .....	6
ความสำคัญของการวิจัย .....	6
ขอบเขตของการวิจัย .....	7
กรอบแนวคิดของการวิจัย .....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	10
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	11
ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำโรงเรียน ที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง .....	11
ตอนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเงื่อนไขและกระบวนการเกิด ภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	59
ตอนที่ 3 ผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลัก ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง .....	113
แนวคิดการวิจัยทฤษฎีฐานราก .....	115
กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี .....	134
3 วิธีการดำเนินการวิจัย .....	137
ระยะที่ 1 การเตรียมการการวิจัย .....	137
ระยะที่ 2 การวิจัยภาคสนาม .....	144
ระยะที่ 3 การวิเคราะห์และสรุปผล .....	149

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ระยะเวลาการวิจัย .....	156
การนำเสนอผลการวิจัย .....	157
4 บริบทชุมชนและโรงเรียน .....	159
หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับชุมชน .....	160
ข้อมูลพื้นฐานชุมชน .....	164
ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียน .....	171
ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนสู่ความพอเพียง .....	181
5 ลักษณะภาวะผู้นำโรงเรียน .....	189
ลักษณะภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง .....	189
ความหมายของภาวะผู้นำโรงเรียน .....	190
องค์ประกอบของภาวะผู้นำโรงเรียน .....	194
6 เจื่อนใจและกระบวนการเกิดภาวะผู้นำโรงเรียน .....	213
เจื่อนใจของการเกิดภาวะผู้นำโรงเรียน .....	213
เจื่อนใจการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกโรงเรียน .....	213
เจื่อนใจการเปลี่ยนแปลงจากภายในโรงเรียน .....	216
เจื่อนใจความสำเร็จของโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง .....	221
กระบวนการเกิดภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง .....	225

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
7 ผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำโรงเรียน .....	235
ผลที่เกิดขึ้นต่อนักเรียนและคุณภาพการศึกษา .....	236
ผลที่เกิดขึ้นต่อครู .....	241
ผลที่เกิดขึ้นต่อผู้บริหารโรงเรียน .....	244
ผลที่เกิดขึ้นต่อโรงเรียน .....	249
ผลที่เกิดขึ้นต่อชุมชน .....	250
ผลที่เกิดขึ้นต่อสังคม .....	251
8 สรุปผลการศึกษา ข้อเสนอเชิงทฤษฎี และข้อเสนอแนะ .....	255
สรุปผลการศึกษา .....	257
ข้อเสนอเชิงทฤษฎี .....	265
ข้อเสนอแนะ .....	268
บรรณานุกรม .....	271
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ .....	283
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ .....	285
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	290
ภาคผนวก ง ผลการรวบรวมข้อมูลภาคสนามและรหัสข้อมูล .....	316
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	320

## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงรูปแบบผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลและผู้นำที่มีประสิทธิผล .....	19
2 แสดงรายการประเมินความสอดคล้องระหว่างแนวคำถามกับจุดประสงค์ ในการวิจัยของผู้เชี่ยวชาญ .....	320
3 สรุปผลการประเมินความสอดคล้องระหว่างแนวคำถามกับจุดประสงค์ ในการวิจัยของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน .....	315

## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	9
2 ตาข่ายภาวะผู้นำของ Blake and Mouton .....	15
3 ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง .....	35
4 การวิเคราะห์เศรษฐกิจพอเพียงเชิงระบบ .....	37
5 ลักษณะภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง .....	58
6 ลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล .....	62
7 ลักษณะโครงสร้างองค์การ .....	68
8 ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ .....	76
9 วิวัฒนาการของทฤษฎีทางการบริหาร 4 ยุค .....	78
10 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ .....	82
11 ทฤษฎีการบริหารในปัจจุบัน .....	83
12 ลักษณะสภาพแวดล้อมองค์การ .....	93
13 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ .....	98
14 แบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำโรงเรียน .....	109
15 แสดงองค์ประกอบของเงื่อนไขและกระบวนการเกิดภาวะผู้นำโรงเรียน .....	113
16 แสดงความสัมพันธ์และที่มาของทฤษฎี .....	122
17 แผนภูมิแสดงกระบวนการวิจัยแบบ Grounded Theory .....	131
18 ทฤษฎีฐานรากเชิงกระบวนการ .....	133
19 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี .....	135
20 กระบวนการวิจัยแบบสร้างทฤษฎีจากข้อมูล .....	156
21 แผนที่บ้านแสนสุข(นามสมมติ) .....	166

## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
22 แสดงแผนผังอาคารสถานที่ .....	173
23 โครงสร้างการบริหารงาน .....	174
24 มโนทัศน์ความหมายของภาวะผู้นำโรงเรียน .....	194
25 มโนทัศน์องค์ประกอบของภาวะผู้นำโรงเรียน .....	211
26 แสดงมโนทัศน์การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ .....	228
27 แสดงมโนทัศน์การปรับปรุงและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง .....	230
28 แสดงมโนทัศน์วัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จ .....	232
29 แสดงมโนทัศน์ลักษณะภาวะผู้นำโรงเรียน .....	257
30 แสดงมโนทัศน์องค์ประกอบลักษณะภาวะผู้นำโรงเรียน .....	258
31 แสดงมโนทัศน์เงื่อนไขการเกิดภาวะผู้นำโรงเรียน .....	260
32 แสดงมโนทัศน์กระบวนการเกิดภาวะผู้นำโรงเรียน .....	261
33 แสดงมโนทัศน์ผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำโรงเรียน .....	265
34 ข้อสรุปเชิงทฤษฎีภาวะผู้นำโรงเรียน .....	267

# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

ประเทศไทยมีบริบทและสังคมที่เป็นเอกลักษณ์มีวัฒนธรรมที่ดั่งงามและภูมิปัญญาที่สืบทอดกันมาเป็นมรดกทางวัฒนธรรมที่มีคุณค่าอย่างสูงแต่ความเปลี่ยนแปลงและกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้ประเทศไทยเกิดการปรับตัวและรับเอาวัฒนธรรมจากภายนอกเข้ามาอย่างหลากหลาย และในปีพุทธศักราช 2540 ประเทศไทยเกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรงต้องสูญเสียทุนสำรองจำนวนมหาศาลจนต้องขอรับความช่วยเหลือทางการเงินจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund) หรือที่เรียกกันว่า IMF จากเหตุการณ์ดังกล่าวได้ส่งผลกระทบมากมายต่อสังคมและประเทศชาติ จากการวิเคราะห์ของคณะกรรมการการศึกษาและเสนอแนะมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการระบบการเงินของประเทศ (ศปร.) พบว่ามีสาเหตุที่เชื่อมโยงกันเริ่มจากการพัฒนาอย่างรวดเร็ว “แบบก้าวกระโดด” ในขณะที่พื้นฐานทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ยังไม่เข้มแข็งเพียงพอและไม่มีการวางแผนเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น การตัดสินใจระดับนโยบายและระดับบุคคลเกี่ยวกับการบริโภคและการลงทุนไม่ตั้งอยู่บนการวิเคราะห์สถานการณ์อย่างเป็นเหตุเป็นผลอีกทั้งไม่สอดคล้องกับพื้นฐานความเป็นจริงของปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและต่างประเทศ การบริหารจัดการทางการเงินและการลงทุนที่มีความเสี่ยงสูง ขาดความระมัดระวังในการรักษาสสมดุลระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (ปริยานุช ธรรมปิยา, 2555, หน้า 1-2) เพื่อฟื้นฟูสถานการณ์ดังกล่าวทำให้สังคมไทยได้หันมาทบทวนแนวทางการพัฒนาประเทศครั้งใหญ่ ซึ่งได้ข้อสรุปคือการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการพัฒนาประเทศ ด้วยเหตุนี้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติในฐานะหน่วยงานหลักในการวางแผนของประเทศจึงได้กำหนดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาประเทศไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2544-2549) เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน แต่ก็ยังไม่สามารถก้าวข้ามปัญหาต่าง ๆ ได้ เช่น ปัญหาทางเศรษฐกิจ ปัญหาความเหลื่อมล้ำ



ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน และปัญหาความขัดแย้งในสังคม อาจเป็นเพราะความไม่ต่อเนื่องของการพัฒนา นโยบายการพัฒนาประเทศจะเปลี่ยนแปลงไปตามการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลและอิทธิพลของนักการเมืองเข้ามาแทรกแซง นอกจากนี้ประเทศไทยยังมีแผนพัฒนาและแผนยุทธศาสตร์ ที่หลากหลายและกระจัดกระจายไปตามแต่ละกระทรวง แต่ละหน่วยงานจะมีเงื่อนไขของเวลาและเป้าหมายที่แตกต่างกัน ขาดการบูรณาการ ขาดเอกภาพ และขาดความร่วมมือจากภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นจะต้องมีการปฏิรูปกระบวนการพัฒนาประเทศและการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งได้กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ฉบับที่ 20 พุทธศักราช 2560 ในมาตรา 65 กำหนดให้มี “ยุทธศาสตร์ชาติ” เพื่อเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศในระยะยาวพร้อมกับการปฏิรูปและการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารราชการแผ่นดินในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณภาพของประเทศไทยในทุกภาคส่วนและนำพาประเทศไทยให้หลุดพ้นหรือบรรเทาความรุนแรงของสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทั้งปัญหาทางเศรษฐกิจ ปัญหาความเหลื่อมล้ำ ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน และปัญหาความขัดแย้งในสังคมรวมถึงสามารถรับมือกับภัยคุกคามและบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและสามารถเปลี่ยนผ่านประเทศไปพร้อม ๆ กับการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ใหม่ของโลกได้ ซึ่งจะทำให้ประเทศไทยยังคงรักษาบทบาทสำคัญในเวทีโลก สามารถดำรงรักษาความเป็นชาติให้มีความมั่นคง และคนไทยในประเทศมีความอยู่ดีมีสุขอย่างถ้วนหน้ากัน โดยกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาคือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” และสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับปัจจุบันคือฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560–2564) ซึ่งเป็น 5 ปีแรกของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560–2579) สู่การปฏิบัติ โดยมีหลักการสำคัญได้แก่ 1) น้อมนำและประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในทุกมิติการพัฒนาอย่างบูรณาการบนทางสายกลาง มีความพอประมาณ มีเหตุผล และมีระบบภูมิคุ้มกันที่ดี 2) คำหนึ่งถึงการพัฒนาที่ยั่งยืนโดยให้คนเป็นศูนย์กลาง เพื่อสร้างความมั่นคงของชาติและเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และการบริหารจัดการ และ 3) มุ่งเสริมสร้างกลไกการพัฒนาประเทศทั้งกลไกที่เป็นกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ เพื่อให้เอื้อต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาในทุกระดับควบคู่กับการพัฒนาโลกในรูปแบบของคณะกรรมการในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ระดับประเทศและระดับพื้นที่ (สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2558,

หน้า 1-4) และสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2560-2579) ที่กำหนด วิสัยทัศน์เพื่อการพัฒนาว่า “คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมี คุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุขสอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและการ เปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21” (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, หน้า ๑)

จากแนวนโยบายและทิศทางในการพัฒนาประเทศที่กล่าวมาแล้วข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ใน องค์การทุกระดับ โดยเฉพาะองค์การทางด้านการศึกษาซึ่งมีหน้าที่หลักในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่มีความสมบูรณ์ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ อย่างมีความสุข ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดนโยบายในการขับเคลื่อนหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียงสู่สถานศึกษาโดยจัดตั้งศูนย์ขับเคลื่อนการพัฒนาตามหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา บรรจุปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไว้ในหลักสูตร การเรียนการสอนทุกระดับ และฝึกอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ผู้บริหาร ครู ศึกษานิเทศก์เพื่อให้สามารถถ่ายทอดไปสู่นักเรียนนำไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งมีการประเมิน ตามเกณฑ์คุณภาพสถานศึกษาแบบอย่างการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และบริหารจัดการ ตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงหรือสถานศึกษาพอเพียงจำนวน 14,852 แห่ง (ทีศนา แคมมณี, 2559, หน้า 14-27) นอกจากนี้ยังได้ร่วมกับมูลนิธิยุวสถิรคุณ โดยศูนย์ สถานศึกษาพอเพียง (ศสพ.) เป็นหน่วยงานภายใต้กำกับของสำนักงานทรัพย์สินส่วน พระมหากษัตริย์ได้ขับเคลื่อนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่สถานศึกษา เพื่อสร้าง กระบวนการเรียนรู้ในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษาทุกระดับเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยเชื่อมโยงความร่วมมือระหว่าง สถาบันการศึกษา สถาบันครอบครัว ชุมชน สถาบันทางศาสนา และองค์กรภาคส่วนต่าง ๆ ให้ร่วมกันพัฒนาผู้เรียนให้ตระหนักและเห็นคุณค่าของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่จะบ่มเพาะผู้เรียนให้เป็นผู้มีอุปนิสัยอยู่อย่าง พอเพียง และได้กำหนดรางวัลสูงสุดระดับชาติศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษาขึ้นตั้งแต่ปี 2557 เป็นต้นมา เพื่อช่วยสนับสนุนให้เกิดการ ขยายผลอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการให้สถานศึกษาที่ได้รับประกาศเป็นสถานศึกษา พอเพียงกว่า 20,000 แห่ง ทั่วประเทศและมีศักยภาพเป็นแหล่งเรียนรู้เกี่ยวกับการ ดำรงชีวิตอยู่อย่างพอเพียงและการจัดการศึกษาที่ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จนสามารถเป็นแบบอย่างให้แก่สถานศึกษาพอเพียงอื่น ๆ รวมถึงชุมชนและสังคมในวงกว้าง

โรงเรียนเป็นองค์กรที่มีความสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนและผลิตกำลังคนให้มีศักยภาพที่จะช่วยพัฒนาประเทศให้สามารถแข่งขันด้านเศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีกับนานาประเทศได้ ดังนั้นการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพจึงเป็นความท้าทายของผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการพัฒนาที่หลากหลายและเหมาะสม การมีภาวะผู้นำของโรงเรียนหรือสถานศึกษาจึงเป็นรูปแบบหนึ่ง que สร้างคุณภาพที่เป็นเลิศให้กับโรงเรียน ผู้บริหารในยุคปัจจุบันจึงต้องศึกษาเรียนรู้และพัฒนาเพื่อให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ซึ่งอาจต้องใช้ภาวะผู้นำที่หลากหลาย ดังที่ Matthew Lynch (2012, pp. 5-7) กล่าวถึงภาวะผู้นำที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีและเรียนรู้อย่างน้อย 10 แบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเรียนการสอน ภาวะผู้นำแบบกระจาย ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ภาวะผู้นำด้านอารมณ์ ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน ภาวะผู้นำแบบเชื้อเชิญ และภาวะผู้นำการเรียนรู้ เพราะปัจจุบันการบริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จนั้นมีความยุ่งยากและกดดันจากความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียที่หลากหลาย จึงมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงภาวะผู้นำโรงเรียน (School Leadership) เป็นกระบวนการหนึ่งที่น่าพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องของทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนเพื่อดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย (Lorna Wilson-Morgan, 2015, Abstract ) และ Stuart C. Smith and Philip K. Piele (1996, p.12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำโรงเรียนประกอบด้วย บุคคล ค่านิยม โครงสร้าง และทักษะ นอกจากนี้ Beatriz Pont (2008, p.3) ยังได้เสนอแนะถึงการสร้างภาวะผู้นำโรงเรียนไว้ใน 3 ประเด็น ได้แก่ 1) ความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของนักเรียน 2) ฝึกรวมผู้นำในโรงเรียนเพื่อนำไปสู่การกระจายภาวะผู้นำ และ 3) พัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้ดำรงต่อไป ดังนั้นภาวะผู้นำโรงเรียนจึงต้องพัฒนาทั้งคนและงานไปพร้อมกัน ดังที่ สมโภชน์ นพคุณ (2558 อ้างถึงใน จินฉนวนวัตร ปะโคทัง, 2561 หน้า 38-39) กล่าวถึงรูปแบบกระบวนการบริหารจัดการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศประกอบด้วยปัจจัย 9 ประการ ได้แก่ การบริหาร-ผู้นำ การบริหารคน นโยบายและกลยุทธ์การบริหาร การจัดการทรัพยากรในการปฏิบัติงานในโรงเรียน กระบวนการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจของครูและบุคลากรในโรงเรียน ความพึงพอใจของลูกค้า/ประชาชน ผลกระทบต่อสังคม/ท้องถิ่น และผลลัพธ์จากการบริหารจัดการ จึงเป็นความท้าทายของผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องดำเนินการสร้างภาวะผู้นำโรงเรียนให้เกิดขึ้นในโรงเรียนเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมั่นคงและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

ในการบริหารงานใด ๆ ก็ตามจำเป็นจะต้องมีทฤษฎีเป็นพื้นฐานเพราะทฤษฎีเป็นหลักของความรู้ความจริงที่ผ่านการตรวจสอบแล้วอย่างเป็นระบบ มีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับ หากนักบริหารดำเนินงานไปโดยไม่ได้ใช้ทฤษฎีเข้ามาช่วยในการคิดและตัดสินใจ อาจเสี่ยงที่จะประสบการณืดั้งเดิมหรือสามัญสำนึกนั้น อาจจะทำให้การตัดสินใจผิดพลาดได้โดยง่าย และในทางตรงกันข้ามหากนักบริหารดำเนินงานโดยอาศัยหลักการและทฤษฎีการบริหารเป็นหลักหรือเป็นพื้นฐานในการคิดพิจารณาและตัดสินใจแล้วก็จะทำให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีทิศทางและบรรลุเป้าหมาย (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2556, หน้า 10-11) ทฤษฎีส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นในต่างประเทศจึงมีนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทยได้นำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรอย่างหลากหลายแต่ก็ยังไม่สามารถตอบปัญหาของสังคมไทยได้อย่างแท้จริง (นภาพรณท์ หะวานนท์, 2546, หน้า 4-18) ดังนั้นการศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded theory) จึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่งในการแสวงหาคำตอบให้กับสังคม ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นในสาขาสังคมวิทยา โดย Barney Glaser กับ Anselm Strauss เพื่อสร้างคำอธิบายเชิงทฤษฎีจากข้อมูลโดยตรงเป็นกระบวนการศึกษาที่มีความท้าทายและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบท (Willis, 2007 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2556, หน้า 160) และสอดคล้องกับผลงานวิจัยระดับดีเด่นนานาชาติประจำปี 2558 เรื่องการพัฒนาหลักสูตรพุทธอาชีวะของมหาวิทยาลัยสงฆ์ผ่านการบูรณาการความรู้เรื่องปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในประเทศไทยและกลุ่มประเทศ CLMV ของประสิทธิ์ พรหมรังสี (2554, หน้า 14-22) พบว่าปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นอุดมการณ์ทางสังคมและเป็นจุดร่วมที่สำคัญของกลุ่มประเทศอนุภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขงโดยเฉพาะกลุ่มประเทศเพื่อนบ้านที่มีศักยภาพสูงอย่าง กัมพูชา ลาว เมียนมาร์ และเวียดนาม (CLMV) การใช้ทฤษฎีฐานรากเปิดโอกาสให้นักวิชาการ พระสงฆ์ ปราชญ์ ชุมชนและประชาชนชาวอาเซียนกว่า 500 รูป/คน เข้ามาร่วมในการค้นหาปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของอาเซียน ให้ความหมายตีความข้อมูลเพื่อสร้างความรู้ใหม่ที่จะทำให้ระบบการผลิตและเศรษฐกิจมีคุณค่าอย่างแท้จริง ผู้วิจัยจึงมีความเชื่อและมีความสนใจว่าหากได้มีการศึกษาปรากฏการณ์ภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อเสนอข้อสรุปเชิงทฤษฎีจากคนที่อยู่ในปรากฏการณ์ โดยอาศัยวิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพที่เป็นการศึกษาทฤษฎีฐานราก (grounded theory study) จะทำให้ได้องค์ความรู้ใหม่ที่เป็นแนวคิดทฤษฎีที่เหมาะสมกับบริบทการจัดการศึกษาในสังคมไทย และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียนให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายได้

## คำถามของการวิจัย

1. ภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจากมุมมองของคนที่อยู่ในปรากฏการณ์มีลักษณะอย่างไร
2. เงื่อนไขและกระบวนการเกิดภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นอย่างไร
3. ผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงคืออะไรบ้างและเป็นอย่างไร

## ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอข้อสรุปเชิงทฤษฎีจากการศึกษาปรากฏการณ์ภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในประเด็นเกี่ยวกับลักษณะ เงื่อนไขและกระบวนการเกิด และผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

## ความสำคัญของการวิจัย

ผลของการวิจัยในครั้งนี้จะเกิดเป็นทฤษฎีฐานรากเกี่ยวกับภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งมีการอ้างอิงถึงเหตุการณ์เชิงประจักษ์ เป็นระเบียบวิธีเชิงคุณภาพเพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากและการกำหนดกรอบการศึกษาที่ผู้วิจัยใช้เพื่อการวิจัยในครั้งนี้โดยเฉพาะ ซึ่งผลเชิงทฤษฎีจากงานวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทั้งในเชิงวิชาการและการประยุกต์ใช้ทางการบริหาร ดังนี้

### 1. ประโยชน์ในเชิงวิชาการ

1.1 ผลของการศึกษาภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก (grounded theory) จะทำให้ได้ข้อสรุปเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาที่มีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้เป้นพื้นฐานในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในท้องถิ่นที่มีสภาพแวดล้อมคล้ายคลึงกัน เพราะลักษณะของทฤษฎีฐานรากที่ได้นี้เป็นการบูรณาการแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสหวิทยาการ (interdisciplinary) เนื่องจากใช้ศาสตร์หลายสาขาเป็นแนวทางในการศึกษา

1.2 ผลของการศึกษาภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ทำให้ได้ข้อสรุปเชิงทฤษฎีจากการศึกษาปรากฏการณ์ในประเด็นต่าง ๆ เพื่อตอบคำถามการวิจัย และสามารถนำไปเปรียบเทียบกับงานวิจัยแบบอื่น ๆ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาองค์ความรู้ที่เข้มแข็งยิ่งขึ้น

## 2. ประโยชน์ในเชิงประยุกต์ใช้ทางการบริหาร

2.1 ภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่ใช้เป็นพื้นที่กรณีศึกษาในครั้งนี้ สามารถนำผลการวิจัยที่เกี่ยวกับลักษณะ เงื่อนไขและกระบวนการเกิด รวมทั้งผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพื่อเป็นต้นแบบของการบริหารจัดการตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.2 ประโยชน์ต่อโรงเรียนพื้นที่เป้าหมายในการวิจัย โรงเรียนที่เป็นพื้นที่ในการศึกษาสามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้เป็นข้อมูลในการสะท้อนกลับ (reflection) และเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของโรงเรียนให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นและเป็นต้นแบบในการพัฒนาต่อไป

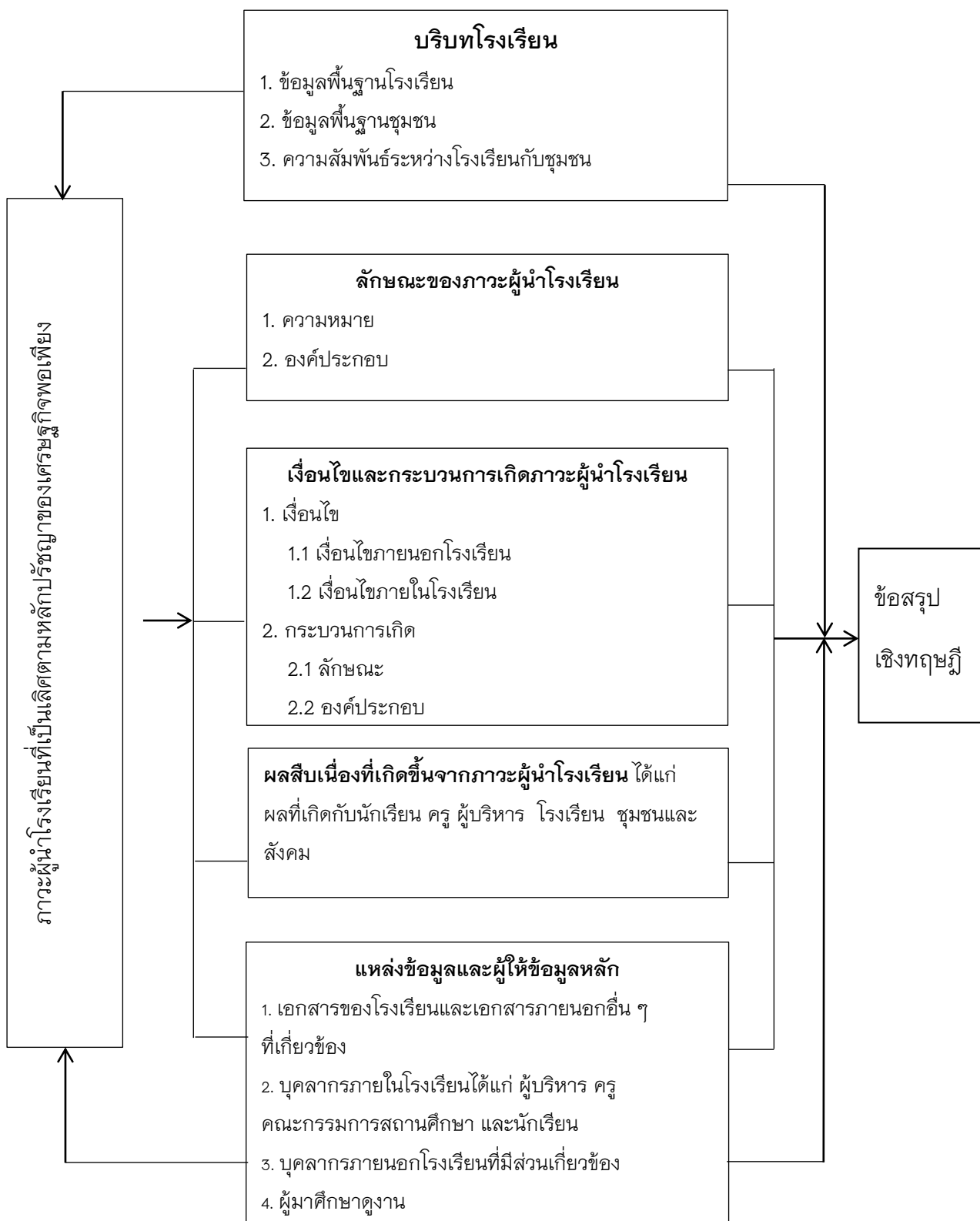
## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเพื่อทำความเข้าใจและให้คำอธิบายที่เป็นข้อสรุปเชิงทฤษฎีในปรากฏการณ์ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้วยวิธีการศึกษาทฤษฎีฐานราก (grounded theory study) ซึ่งเกิดขึ้นในปีพุทธศักราช 2561 และเป็นการศึกษาจากมุมมองของคนที่อยู่ในปรากฏการณ์นั้น โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาสร้างความคิดรวบยอด (concept) และหาความเชื่อมโยงระหว่างความคิดรวบยอด เพื่อให้ได้ข้อสรุปเชิงทฤษฎีสำหรับการอธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาในประเด็นเกี่ยวกับลักษณะ เงื่อนไขและกระบวนการเกิด และผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การวิจัยนี้ไม่ได้มุ่งเพื่อการทดสอบสมมติฐานเชิงทฤษฎี (assumption theoretical testing) แต่เป็นการสร้างทฤษฎีจากข้อมูล ดังนั้นโรงเรียนที่เลือกศึกษาจึงมีลักษณะเฉพาะที่จะให้ข้อมูลเพื่อนำไปสู่การสร้างทฤษฎีฐานราก ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของการวิจัยเป็นโรงเรียนที่ได้รับรางวัลคุณผลการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษาระดับประเทศ สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้เกี่ยวกับการใช้ชีวิต “อยู่อย่างพอเพียง” และการ

จัดการศึกษาที่ยืดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงแบบองค์รวม และผู้เรียนสามารถนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในชีวิตประจำวัน ยังขยายผลลงสู่ชุมชน เพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่สถานศึกษาอื่น ๆ ได้

### **กรอบแนวคิดของการวิจัย**

การสร้างกรอบแนวคิดของการวิจัยในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้นำเอาประเด็นที่ต้องการทำวิจัยมาเชื่อมโยงกับแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในรูปแบบของคำบรรยาย และแบบจำลองแผนภาพ เพื่อใช้กำหนดขอบเขตของการวิจัย การพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย รูปแบบการวิจัย ตลอดจนวิธีการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล กรอบแนวคิดในการวิจัยนี้เป็นผลสรุปจากการศึกษาค้นคว้าจากแหล่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อและปัญหาการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยสรุปเป็นแนวคิดของตนเองสำหรับการดำเนินการวิจัย ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย



## นียมคัพท์เฉพาะ

การกำหนดนียมตามแนวการศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากจำกัดอยู่เฉพาะคำที่ใช้ในการสื่อสารทั่วไปเท่านั้นและไม่เกี่ยวข้องกับคำสำคัญที่มุ่งเสนอข้อสรุปเชิงทฤษฎีดังนี้

1. โรงเรียนหมายถึงสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
2. โรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หมายถึงสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้รับรางวัลสูงสุดระดับชาติ เป็นศูนย์เรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา
3. การวิจัยสร้างทฤษฎีฐานราก หมายถึง การศึกษาปรากฏการณ์ทางสังคมเป็นการวิจัยที่ไม่เน้นการเริ่มต้นจากกรอบทฤษฎี เป็นการวิจัยที่ดำเนินการแบบอุปนัย (inductive) ทฤษฎีจะถูกรสร้าง และได้รับการตรวจสอบ โดยการเก็บข้อมูลภาคสนามจากมุมมอง และการให้ความหมายของคนที่อยู่ในปรากฏการณ์ แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยการตีความ และแปลความหมาย เพื่อสร้างมโนทัศน์ และหาความเชื่อมโยงมโนทัศน์ต่าง ๆ ให้ได้ข้อสรุปเชิงทฤษฎีสำหรับอธิบายและทำความเข้าใจเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น
4. ภาวะผู้นำโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนที่ใช้กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มคนหรือองค์กรทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ สภาพแวดล้อมองค์การ การบริหารจัดการศึกษา และการบริหารทรัพยากรมนุษย์
5. หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หมายถึง ปรัชญาที่เป็นทั้งหลักคิดและหลักปฏิบัติในการดำเนินชีวิตให้เกิดสมดุลและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ประกอบด้วย 3 คุณลักษณะ และ 2 เงื่อนไข ได้แก่ 3 คุณลักษณะคือ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว และ 2 เงื่อนไข คือ ความรู้และคุณธรรม

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา วารสาร งานวิจัย และแหล่งข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย และสร้างความเข้าใจด้านทฤษฎีเพิ่มเติม ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 5 ตอน คือ ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ตอนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเงื่อนไขและกระบวนการเกิดภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ตอนที่ 3 ผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ตอนที่ 4 แนวคิดการวิจัยทฤษฎีสถานราก และตอนที่ 5 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ในการศึกษาลักษณะภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงที่มาและลำดับของการเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำและเป็นพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำโรงเรียนและโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับวิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำโรงเรียน และลักษณะของโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ตามลำดับ ดังนี้

#### วิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ

สมัยโบราณมนุษย์มีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูลหรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่มิมาแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วย(จอมพงศ์ มงคลวนิช , 2556, หน้า 198) การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำตั้งแต่ยุคเริ่มแรกจนถึงปัจจุบันได้มีทฤษฎีเกิดขึ้น

มากมาย แต่ละทฤษฎีก็เหมาะสมตามยุคสมัย เมื่อเวลาผ่านไปก็อาจลดความสำคัญลงไปบ้าง และเกิดทฤษฎีใหม่ ๆ ขึ้นมาหรือไม่ก็มีการศึกษาต่อเนื่องเกี่ยวพันกันมากขึ้น จึงทำให้ทฤษฎีต่าง ๆ ยังคงเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาอยู่เสมอ ทฤษฎีภาวะผู้นำอาจแบ่งเป็น 4 ทฤษฎีหลัก ได้แก่ 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory) 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory) 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership) และ 4) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Leadership Theory) ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปดังนี้ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2555, หน้า 14-37; ภารดี อนันต์นาวิ, 2555, หน้า 76-109 ; จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2556, หน้า 198-207)

### 1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory)

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในช่วงปี ค.ศ. 1930-1940 โดยมีแนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งมีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2556, หน้า 199) ทำให้นักการศึกษาหลายท่านหันมาค้นหาคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำ ดังนี้

Stogdill (1984 อ้างถึงใน ภารดี อนันต์นาวิ, 2555, หน้า 84)

ได้ทำการสำรวจงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำจำนวน 287 ชิ้น ที่ทำขึ้นระหว่างปี 1940-1970 เพื่อรวบรวมคุณลักษณะของผู้นำที่มักค้นพบในงานวิจัยเหล่านั้น ผลการสำรวจพบว่า ผู้นำมักจะมีคุณลักษณะที่ดีกว่าหรือมากกว่าผู้ตามในด้านต่าง ๆ เหล่านี้ คือ

- 1) สติปัญญา
- 2) การมีส่วนร่วม
- 3) การพึ่งพาได้
- 4) สถานะทางสังคมและเศรษฐกิจ
- 5) กิจกรรม
- 6) การเข้าสังคม
- 7) ความมั่นใจในตนเอง
- 8) ความทะเยอทะยาน
- 9) การริเริ่ม
- 10) การตัดสินใจ
- 11) การปรับตัว
- 12) ความเสมอต้นเสมอปลาย
- 13) ความรู้เกี่ยวกับงาน
- 14) ความร่วมมือ
- 15) ทักษะในการพูด และ
- 16) ความรับผิดชอบ

นอกจากนี้ Lussier & Achua (2007 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2555, หน้า 94) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ 1) ชอบนำคนอื่น 2) มีพลังตื่นตัวมุ่งความสำเร็จ 3) เชื่อมั่นในตนเอง ในความคิด การตัดสินใจ และความสามารถที่แสดงออกจนได้รับการยอมรับจากผู้ตาม 4) เชื่ออำนาจแห่งตนว่าสามารถเป็นผู้พันฝ่าปัญหาอุปสรรคสู่ความสำเร็จได้ 5) อารมณ์มั่นคง ควบคุมตนเองได้ และเป็นไปในทางบวก 6) น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ 7) มีปฏิภาณไหวพริบ 8) ยืดหยุ่น สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี 9) ไวต่อความรู้สึกของบุคคลอื่น มีความเห็นอกเห็นใจ เข้าใจสมาชิกเป็นรายบุคคล เข้าใจสภาพงานที่ทำ วิธีการสื่อสารและวิธีการจูงใจ

10) มีความสามารถในการปรับตัว 11) มีความเปิดเผย 12) มีความตระหนักรู้ 13) เปิดรับประสบการณ์ และ 14) เข้าใจในศักยภาพแห่งตน

สรุปว่าภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะเป็นแนวคิดที่มาจากทฤษฎีมหาบุรุษที่เชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือเกิดมาโดยกำเนิดไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาได้

## 2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory)

การศึกษาผู้นำตามแนวพฤติกรรมมีจุดเริ่มต้นช่วงปี ค.ศ.1940-1960 แนวคิดหลักของทฤษฎีนี้คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎีที่สำคัญได้แก่ Kurt Lewin, Blake and Mouton, Douglas Mc Gregor และ Rensis Likert ดังนี้

### 2.1 Kurt Lewin's Studies

Kurt Lewinและคณะ (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2556, หน้า 202) แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

#### 2.1.1 ผู้นำแบบอัตถินิยมหรืออัตตา (Autocratic Leaders)

จะตัดสินใจด้วยตนเอง เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤติเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

#### 2.1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders)

ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ

#### 2.1.3 ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders)

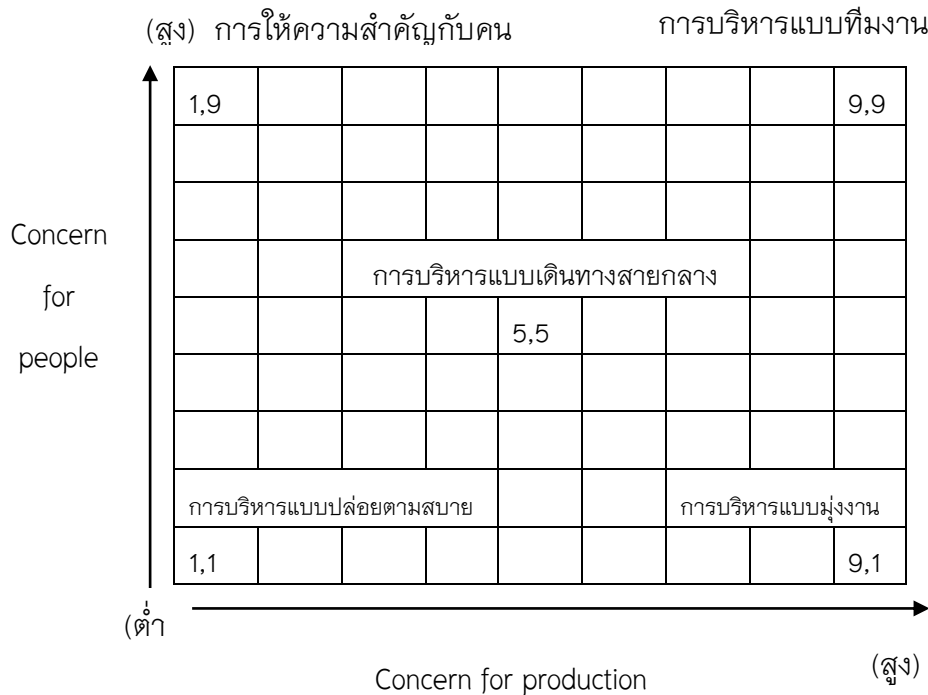
จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ตายตัวหรือไม่มีระเบียบแน่ชัด การทำงานของผู้นำลักษณะนี้ เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม หากกลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูงงานก็จะสำเร็จลุล่วงได้

ในการศึกษาวิจัยของ Lewin นี้ใช้วิธีการฝึกอบรมให้มีผู้แสดงพฤติกรรมสามรูปแบบนั้น แล้วนำไปใช้กับกลุ่มคนสามกลุ่ม พบว่า กลุ่มที่มีผู้นำแบบอิสระเสรีให้ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบอำนาจนิยมและแบบประชาธิปไตย

นิยมทุกเกณฑ์ที่ใช้ในการศึกษา ขณะที่กลุ่มที่มีผู้นำแบบอำนาจนิยมและแบบประชาธิปไตยนิยม แม้จะมีปริมาณงานเท่า ๆ กันแต่กลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมกลับมีคุณภาพของงาน และผู้คนมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่า ผลจากการศึกษานี้จึงดูเหมือนว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมจะมีประสิทธิผลมากกว่าแบบอื่น แต่มีผลการศึกษาวิจัยในระยะหลังพบว่า มีความไม่แน่นอนระหว่างผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมกับผู้นำแบบอำนาจนิยม กล่าวคือในบางครั้งผู้นำแบบอำนาจนิยมได้ก่อให้เกิดผลงานสูงกว่าหรือเท่ากันกับผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยม ทำให้เกิดความคลุมเครือและตอบคำถามไม่ชัดเจนนัก (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2555, หน้า 97)

## 2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบตาข่ายเชื่อมโยง (Managerial Grid of Leadership Theory)

Blake and Mouton (1964 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2555, หน้า 99-101) เป็นผู้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบนี้ขึ้นมา โดยอาศัยพื้นฐานการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอและมหาวิทยาลัยมิชิแกนที่แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็นสองมิติ คือ มิติมุ่งงาน (Concern for production) และมิติมุ่งคน (Concern for people) Blake and Mouton ได้นำพฤติกรรมผู้นำสองมิติมาสัมพันธ์กัน ทำให้เกิดแบบผู้นำหลัก ๆ 5 แบบ ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 ตาข่ายภาวะผู้นำของ Blake and Mouton  
(วิโรจน์ สารรัตนะ, 2555, หน้า 100)

จากภาพแสดงแบบผู้นำทั้ง 5 แบบ ประกอบด้วย

2.2.1 แบบเฉื่อยชา 1-1 (Impoverished) ผู้นำประเภทนี้ทำงานโดยใช้ความพยายามน้อยมาก ไม่ค่อยสนใจใฝ่ดีในหน้าที่การงานหรือผู้ร่วมงาน ทำงานเพื่อเอาตัวรอดเท่านั้น ไม่มีการแสดงบทบาทความเป็นผู้นำเลย จัดเป็นพวกที่ขาดความเอาใจใส่ทั้งคนและงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ ผู้นำจะสร้างบรรยากาศการทำงานแบบเฉื่อยชา

2.2.2 แบบมิตรภาพสังสรรค์ 1-9 (Country club) ผู้นำประเภทนี้เน้นให้ความสำคัญกับความต้องการของคนเป็นพิเศษเพื่อให้มีความสัมพันธ์ที่ดี และเสริมสร้างบรรยากาศของ องค์การที่เป็นมิตรภาพ จัดเป็นพวกที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับคนมากที่สุด และสนใจกิจกรรม ทางสังคมมากกว่าที่จะมุ่งผลงานจริง ๆ

2.2.3 แบบเน้นงาน 9-1 (Task) ผู้นำประเภทนี้มุ่งแต่ประสิทธิภาพของการทำงานแต่อย่างเดียว ให้ความสำคัญกับงานมาก ไม่มองเห็นความสำคัญของผู้ร่วมงาน จัดเป็นพวกที่สนใจ ประสิทธิภาพงานในระดับสูงสุด ส่วนเรื่องความสนใจเกี่ยวกับตัวคนนั้นให้ความสำคัญในระดับ ต่ำสุด

2.2.4 แบบเดินสายกลาง 5-5 (Middle of the road) ผู้นำประเภทนี้มุ่งให้ความสำคัญทั้งให้การตอบสนองความพอใจของคนและผลงานในระดับปานกลาง จัดเป็นพวกให้ความสนใจเรื่องประสิทธิภาพของงานและเรื่องของคนในระดับปานกลางทั้งสองอย่างไปพร้อมกัน

2.2.5 แบบทีมงาน 9-9 (Team) ผู้นำประเภทนี้มุ่งส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานและเพิ่มขวัญกำลังใจ ให้มีการทำงานสำเร็จด้วยความร่วมมือร่วมใจของผู้ร่วมงานทุกคนและสร้างความสัมพันธ์ความไว้วางใจของเพื่อนร่วมงานทุกคน ยังส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพทุกคนใน การทำงานเป็นอย่างดี

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำแบบตาข่ายเชื่อมโยง ทำให้ผู้นำทางการศึกษาสามารถเลือกใช้แบบผู้นำแบบทีมงาน ซึ่งจะทำให้การบริหารงานได้ทั้งผลงานและความพึงพอใจของสมาชิก ส่วนแบบเน้นงานก็สามารถนำมาใช้ได้กับงานที่ยืดระยะเวลาเร่งด่วนหรือใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีวุฒิภาวะต่ำหรือในสถานการณ์วิกฤต สำหรับแบบอื่น ๆ ดูเหมือนจะมีประโยชน์น้อย

### 2.3 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y (Theory X and Theory Y)

จากการศึกษาของ Douglas McGregor (1960 อ้างถึงใน จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2556, หน้า 202) เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งเขามีความเห็นว่าการทำงานกับคนต้องคำนึงถึงธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐานและต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งเขาได้ข้อสรุปว่า แนวคิดของผู้บริหารแยกเป็นทฤษฎี X กล่าวถึงธรรมชาติของคนไว้ว่า คนงานแบบ X เป็นคนที่ไม่ชอบทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงาน และคนงานก็คอยจะปัดความรับผิดชอบและพยายามรับคำสั่งที่เป็นทางการเท่านั้น คนงานส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญต่อความมั่นคงของงาน และมีความทะเยอทะยานน้อยมาก และทฤษฎี Y กล่าวถึงธรรมชาติของคนไว้ว่า คนงานแบบ Y เป็นคนที่มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน มองว่างานเป็นเรื่องสนุก ผ่อนคลาย คนจะสามารถควบคุมและกำกับตนเองได้ ผูกพัน อยู่กับความสำเร็จของงาน สามารถทำงานอย่างรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มสร้างงาน

ลักษณะของบุคคลตามทฤษฎี X ผู้บริหารจะพยายามกำหนดมาตรฐานในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด มีการสั่งโดยตรง การจูงใจจะเน้นค่าตอบแทนด้านเงินและผลประโยชน์อื่น ๆ การใช้ระเบียบและหน้าที่ และคุกคามด้านการ

ลงโทษผู้บริหาร จะเห็นว่า จุดสำคัญของการจูงใจคือ การตอบสนองความต้องการของคน ด้วยความต้องการพื้นฐานเท่านั้น

ลักษณะของบุคคลตามทฤษฎี Y เชื่อว่า การมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและการใช้แนวทางที่เหมาะสม คนจะควบคุมและสั่งงานด้วยตนเอง แรงจูงใจคือความรับผิดชอบซึ่งมีอยู่ทุกคน ผู้บังคับบัญชาเพียงจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม และวิธีการปฏิบัติงานที่ช่วยให้บุคคลเหล่านี้ สามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของเขาเองควบคู่กันไปกับความสำเร็จในเป้าหมายองค์การ

#### 2.4 Likert's Michigan Studies

Lensis Likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกน (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2556, หน้า 203) ทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วยความคิดรวบยอดเรื่องภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

2.4.1 แบบใช้อำนาจ (Explorative Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่า การชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2.4.2 แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้ตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

2.4.3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative Democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจและการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นบางครั้ง ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ และใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง จากระดับล่างขึ้นบนและระดับบนลงล่าง

2.4.4 แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative Democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการ



ติดต่อกันแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงาน

Likert พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จ และเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นอยู่กับมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปว่าภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมเป็นแนวคิดที่พิจารณาสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติ และเห็นว่าผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลต่อกันและกัน

### 3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theories)

การศึกษาผู้นำตามแนวคุณลักษณะผู้นำและพฤติกรรมผู้นำในช่วงปลายปี ค.ศ.1960 เพื่อค้นหาแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือแบบที่ดีที่สุดสำหรับทุกสถานการณ์ ปรากฏว่า ไม่พบแบบผู้นำที่ดีที่สุดที่สามารถใช้กับทุกสถานการณ์ ผู้นำจำเป็นต้องปรับแบบผู้นำของตนให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ จึงเป็นเหตุให้นักวิจัยหันมาทำการศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ โดยอาศัยพื้นฐานจากการศึกษาตามแนวพฤติกรรมผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกนและมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้ศึกษาไว้ในช่วงปี ค.ศ.1945 และ 1946 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ที่สำคัญมี 5 ทฤษฎี ดังนี้

#### 3.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำ 3 มิติของ Reddin

ทฤษฎี 3 มิติของ William J. Reddin (1970 อ้างถึงใน จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2556, หน้า 204) ให้ความสำคัญกับมิติประสิทธิผลประกอบกับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ Reddin กล่าวว่า แบบภาวะผู้นำต่าง ๆ อาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้อย่างเหมาะสมเรียกว่า มีประสิทธิผล แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์เรียกว่า ไม่มีประสิทธิผล และ Reddin ยังแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบดังต่อไปนี้

ตาราง 1 แสดงรูปแบบผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลและผู้นำที่มีประสิทธิผล

ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล	ลักษณะพื้นฐานภาวะผู้นำ	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
1. Dexterer คือ ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหนีกงาน	Separated	Bureaucrat คือ ทำงานแบบเครื่องจักร ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ ให้งานเสร็จไปวัน ๆ
2. Autocrat คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว	Dedicated	Benevolent Autocrat คือ มีความเมตตากรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น
3. Missionary คือ เห็นแก่สัมพันธภาพ เสียสละ ทำคนเดียว จึงได้คุณภาพงานต่ำ	Related	Developer คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น
4. Compromiser คือ ผู้ประนีประนอมทุก ๆ เรื่อง	Integrated	Executive คือ ต้องมีผลงานดีเลิศและสัมพันธภาพที่ดีด้วย

### 3.2 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard

(The Situational Leadership Theory)

Hersey & Blanchard เป็นผู้พัฒนาทฤษฎีนี้ขึ้น ในระยะแรกเรียกว่า ทฤษฎีวงจรชีวิตของภาวะผู้นำ (life-cycle theory of leadership) โดยได้แบ่งพฤติกรรมออกเป็นสองมิติ เช่นเดียวกับผลการศึกษาวิจัยที่รัฐโอไฮโอ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน (task behavior) และพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (relationship behavior) พฤติกรรมใดจะเหมาะสมกับสถานการณ์ใดพิจารณาจากความพร้อม (readiness) ของผู้ใต้บังคับบัญชา ความพร้อมเหล่านี้จะแบ่งได้ 4 ระดับที่ต่อเนื่องกัน คือ ระดับต่ำ (R1) ระดับต่ำถึงปานกลาง (R2) ระดับปานกลางถึงสูง (R3) และระดับสูง (R4)

ในแต่ละระดับมีเส้นโค้งตัดผ่านซึ่งจะชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมใดจะเหมาะสมกับความพร้อมระดับใด ซึ่งทำให้ได้ภาวะผู้นำ 4 รูปแบบดังนี้

3.2.1 แบบกำกับ (telling) ต้องกำหนดสิ่งที่จะทำและวิธีการดำเนินงานให้ กำกับและควบคุมอย่างใกล้ชิด ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพร้อมต่ำไม่มีความสามารถและไม่เต็มใจ หรือจะมีความเสี่ยงเกินไปถ้าให้รับผิดชอบงานนั้น

3.2.2 แบบขายความคิด (selling) อธิบายถึงสิ่งที่จะทำและให้โอกาสในการทำความเข้าใจในงานที่จะทำนั้น ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถแต่มีความเต็มใจหรือมีความมั่นใจที่จะทำงานนั้น

3.2.3 แบบมีส่วนร่วม (participating) เน้นการติดต่อสื่อสารสองทางและความร่วมมือ ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถที่จะรับผิดชอบงานแต่ไม่มีความเต็มใจหรือมีความเสี่ยงเกินไปที่จะให้ทำงานนั้น

3.2.4 แบบมอบอำนาจ (delegating) ให้ความเป็นอิสระในการทำงานมาก ใช้กับสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ และมีความเต็มใจหรือความมั่นใจที่จะทำงานนั้น

3.3 รูปแบบภาวะผู้นำเชิงปทัสฐาน (normative leadership model) พัฒนาขึ้นโดย Vroom & Yetton เป็นรูปแบบที่จะช่วยให้ผู้นำสามารถประเมินปัจจัยด้านสถานการณ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมว่าเขาควรจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยมากน้อยเพียงใด รูปแบบนี้ประกอบด้วยวิธีการตัดสินใจ 5 วิธี โดยใช้สัญลักษณ์และความหมายดังนี้

AI ท่านแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตัวเอง โดยใช้ข้อมูลเท่าที่หามาได้

All ท่านได้รับข้อมูลที่สำคัญจากผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วใช้ประกอบการตัดสินใจของท่าน ท่านอาจจะบอกหรือไม่บอกเกี่ยวกับปัญหาหรือการตัดสินใจของท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ พวกเขาไม่มีบทบาทในการกำหนดปัญหาหรือหาทางแก้ปัญหาให้กับท่าน

CI ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็นเป็นรายคน ไม่ได้จัดเป็นกลุ่ม แล้วท่านก็ทำการตัดสินใจเอง โดยการตัดสินใจนั้นท่านอาจนำข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้หรือไม่ใช้ก็ได้

CII ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแบบเป็นทีม เมื่อได้รับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแล้ว ท่านก็ตัดสินใจแก้ปัญหาเอง โดยอาจใช้หรือไม่ใช้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

GII ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแบบเป็นทีม ร่วมวิเคราะห์ปัญหา ประเมินทางเลือกและเลือกทางเลือก บทบาทของท่านเป็นเหมือนกับประธานหรือผู้ประสานงาน เพื่อให้มีการอภิปรายร่วมกัน ท่านอาจจะเสนอความคิดเห็นของท่าน แต่ไม่กดดันให้ยอมรับ และท่านเต็มใจที่จะยอมรับและนำเอาทางเลือก ที่ได้จากกลุ่มไปปฏิบัติ

3.4 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิเลเลอร์ (Fiedler's Leadership Contingency Theory)

Fiedler กล่าวว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วย ปัจจัย 3 ส่วน คือ

3.4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำมีส่วนสำคัญที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ

3.4.2 โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับโครงสร้างของงาน อำนาจของผู้นำจะไม่สูง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น

3.4.3 อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุดคือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก หากผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตาม มากกว่าเห็นความสำคัญของงานเพื่อสามารถเป็นที่ยอมรับของผู้ตาม

ทฤษฎีของ Fiedler นั้น ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดีและมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

3.5 ทฤษฎีผู้นำทางสู่เป้าหมายของเฮาส์ (House's Path-Goal Theory of Leadership)

พัฒนาขึ้นโดย House และคณะเริ่มจากความพยายามที่จะอธิบายถึงประเด็นข้อโต้แย้งจากผลการศึกษาที่รัฐโอไฮโอ โดยเฉพาะในประเด็นที่พบว่าในบางครั้งพฤติกรรมที่มุ่งงานได้ส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตได้มากกว่าพฤติกรรมที่มุ่งคน ทฤษฎีนี้อาศัยทฤษฎีความคาดหวัง (expectancy theory) ใน 3 องค์ประกอบ คือ EP expectancy, PO expectancy และ Valence มาใช้เพื่ออธิบายว่าพฤติกรรมของผู้นำมีอิทธิพลต่อการจูงใจและต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างไร โดยมีพฤติกรรม 4 รูปแบบดังนี้คือ

3.5.1 พฤติกรรมเชิงชี้แนะ (directive) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงสิ่งที่ควรทำ กำหนดแนวปฏิบัติให้มีตารางการทำงาน และมาตรฐานการประเมินผลงาน คล้ายกับพฤติกรรมกรรมการมุ่งงานหรือการมุ่งโครงสร้างงาน

3.5.2 พฤติกรรมเชิงสนับสนุน (supportive) คำเนิ่งถึงฐานะความเป็นอยู่ และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้งานน่าสนใจ มีมิตรภาพ คล้ายกับพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์

3.5.3 พฤติกรรมแบบมีส่วนร่วม (participative) มีการปรึกษาหารือซึ่งกันและกัน ขอความเห็นข้อเสนอแนะและนำความเห็นมาประกอบการตัดสินใจ

3.5.4 พฤติกรรมแบบมุ่งความสำเร็จ (achievement oriented) กำหนดจุดหมายที่ท้าทาย คาดหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานสูงสุด และนำพาสู่ความเชื่อมั่นในตนเองสูง

สำหรับปัจจัยด้านสถานการณ์ (situational factors) มี 2 ด้าน คือ ด้านคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านสภาพแวดล้อม กรณีคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา (subordinate characteristics) พิจารณาถึงลักษณะเชิงบุคลิกภาพ ทักษะ ความสามารถ และความต้องการ เช่น คนที่มีทักษะในงานสมควรได้รับการจูงใจด้วย พฤติกรรมแบบชี้แนะ หรือคนที่มีความสามารถสูงอาจจูงใจด้วยพฤติกรรมแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น กรณีด้านสภาพแวดล้อม (environmental characteristics) มี 3 ประเภท คือ 1) งาน 2) ทีมงาน และ 3) ระบบอำนาจหน้าที่แบบทางการขององค์กร (เช่น สายการบังคับบัญชา ระดับการกระจายอำนาจ ระบบการให้รางวัล เป็นต้น) เช่น พฤติกรรมเชิงสนับสนุนใช้จูงใจกับลักษณะงานที่น่าเบื่อ หรือพฤติกรรมแบบมุ่งความสำเร็จใช้จูงใจกับงานที่น่าสนใจและท้าทาย เป็นต้น

สรุปว่า ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์เป็นแนวคิดที่กล่าวถึงความสำเร็จของผู้นำหรือผู้บริหารขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อม รูปแบบภาวะผู้นำควรปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์

#### 4. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Leadership Theory)

ปี 1970 ทฤษฎีภาวะผู้นำได้เปลี่ยนไปสู่ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ซึ่งได้รวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์เข้าด้วยกัน เพื่ออธิบายถึงอิทธิพลความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล (Lussier and Achua, 2001 อ้างถึงใน ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ, 2553, หน้า 53) เป็นการนำเอานวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงเข้ามาสู่องค์กร โดยนึกถึงความต้องการและความเป็นอยู่ของผู้ตาม ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้สร้างการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อทั้งผู้ตามและหน่วยงาน ทั้งในเรื่องภาระหน้าที่ของหน่วยงานกลยุทธ์และโครงสร้าง รวมถึงวัฒนธรรมของหน่วยงาน ผู้นำไม่ได้ขึ้นอยู่กับระบบการให้รางวัลหรือกฎเกณฑ์เท่านั้น แต่ยังมุ่งความสนใจไปที่วิถีทัศน์ คุณค่า และความคิดเห็น เพื่อสร้างความสัมพันธ์และหาแนวทางร่วมกันในการขอความร่วมมือจากผู้ตามในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในระยะเริ่มแรกมีกล่าวถึง 3 ทฤษฎี ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

#### 4.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership)

คำว่า "Charisma" หรือ "ความสามารถพิเศษ" มาจากภาษากรีก หมายถึงบุคคลที่มีพรสวรรค์ที่สามารถทำงานได้สำเร็จอย่างน่าอัศจรรย์ ทั้งยังสามารถทำนายเหตุการณ์และคาดการณ์ล่วงหน้าได้อย่างแม่นยำ นักสังคมวิทยาอย่าง แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber, 1947 as cited in Yukl, 2013, p.309) ได้อธิบายถึง ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leader) ว่าเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตามโดยไม่ได้อาศัยตำแหน่ง อำนาจหน้าที่และประเพณีที่ยึดถือกันมา หากอยู่ที่ความสามารถพิเศษของตัวผู้นำเองซึ่งก่อให้เกิดอำนาจบารมีผู้นำที่มีความสามารถพิเศษนั้นพบในการศึกษาผู้นำหลายประเภทโดยเฉพาะผู้นำทางการเมืองทางศาสนาผู้นำที่นำชุมชนเคลื่อนไหวหรือต่อสู้เรียกร้องสิทธิบางประการ แต่ไม่ค่อยพบเห็นผู้นำเช่นนี้ในองค์กรทางธุรกิจหรือองค์กรประเภทอื่น

House (1977 as cited in Yukl, 2013, p.312) ได้เสนอทฤษฎีที่อธิบายภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษที่ได้มาจากการสังเกตผู้นำในสังคมหลาย ๆ แบบ ซึ่งได้สรุปให้เห็นกว้าง ๆ ถึงลักษณะพิเศษของผู้นำที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษได้นั้น ก็คือผู้นำที่ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อหรือเกิดสิ่งต่อไปนี้

4.1.1 ผู้นำต้องการมีอำนาจ มีความมั่นใจและเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง ความต้องการมีอำนาจของผู้นำทำให้ผู้นำพยายามมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม โดยการพยายามมีพฤติกรรมหรือกิจกรรมร่วมกันมากและบ่อยครั้งขึ้น การแสดงให้เห็นถึงการมีความเชื่อมั่นและมีความมั่นใจในตนเองของผู้นำจะทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยงานและการสั่งการต่าง ๆ

4.1.2 ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความสามารถและความสำเร็จจนประทับใจลูกน้อง ฉะนั้นผู้นำต้องรู้จักมีพฤติกรรมให้ลูกน้องเชื่อมั่นดังกล่าให้ได้เพราะถ้าทำให้ลูกน้องเชื่อมั่นในความสามารถโดยเฉพาะในเรื่องการตัดสินใจ ก็จะทำให้ลูกน้องยอมรับและยินดีจะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำมากขึ้น

4.1.3 ผู้นำเน้นความสำคัญที่เป้าหมายของงานแต่ก็ให้ความสนใจกับค่านิยมความคิดเห็นและแรงจูงใจร่วมกันของผู้ตามหรือผู้ทำงานโดยจะให้ผู้ทำงานรู้ถึงทิศทางในการทำงานว่าจะมุ่งไปทางไหน ซึ่งทำให้คนทำงานรู้ว่าเขามีความสำคัญและงานของเขาทั้งหมดมีความหมาย จึงทำให้มีแรงคล้อยและทุ่มเทแรงใจแรงกายร่วมกัน สุดท้ายก็จะทำให้ผู้ทำงานทุกคน เกิดการยอมรับในงานและจุดมุ่งหมายของงานร่วมกัน

4.1.4 ผู้นำจะคำนึงถึงความคาดหวัง และรับฟังความคิดเห็นของผู้ตามเข้าใจเงื่อนไขที่กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ตาม รู้ลักษณะงานที่ต้องใช้ความสามารถแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามก็ต้องทำให้ทุกงานมีความหมายอย่างมีคุณธรรม ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะพยายามปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ตาม ไม่ใช่ให้แต่เลียนแบบ แต่ให้รู้ถึงว่าผู้นำควรเป็นอย่างไร เพื่อผู้ตามจะเอาอย่างความเชื่อและค่านิยมของผู้นำ จากนั้นผู้นำก็สามารถจะทำให้มีความพอใจ และแรงจูงใจเมื่อต้องการให้เขามีพฤติกรรม หรือปฏิบัติงานอย่างไร

4.1.5 ผู้นำจะตั้งความหวังในการปฏิบัติงานไว้สูง ในขณะที่ต้องแสดงให้เห็นในความเชื่อมั่นของผู้นำต่อผู้ตามว่าจะต้องทำได้ ผู้นำที่มีอำนาจแห่งการเป็นเพื่อนหรือให้ความเป็นกันเองสามารถจะชักจูงให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายของการปฏิบัติงานไว้สูง และเพิ่มความเต็มใจในการยอมรับหรือเห็นชอบในเป้าหมายนั้นร่วมกัน

สรุปว่าผู้นำที่มีความสามารถพิเศษโดยทั่ว ๆ ไปจะมีพฤติกรรมที่ใช้กระตุ้นแรงจูงใจในกลุ่มงานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม จะต้องใช้กับงานที่ค่อนข้างซับซ้อนหรือยาก งานที่ต้องการการท้าทายความคิดริเริ่มใหม่ ๆ งานที่ต้องเสี่ยงภัย ความรับผิดชอบสูงและต้องใช้ความมุมานะอดทน สำหรับแรงกระตุ้นจากอำนาจเหมาะสมสำหรับงานที่ต้องการใช้การแข่งขันกัน งานที่ต้องการการชักจูงและก้าวร้าว คุณค่าส่วนการได้แรงกระตุ้นจากความเป็นเพื่อน ความเป็นกันเอง เหมาะสำหรับส่วนที่ต้องการความร่วมมือระหว่างผู้ปฏิบัติงาน งานที่ต้องเป็นที่มงานและพึงพาระหว่างกันตลอดเวลา แรงจูงใจที่จะใช้ในการกระตุ้นผู้ทำงานนั้นยังต้องการการพูดที่สร้างแรงคล้อยให้ลูกน้องเกิดค่านิยมว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องและควรปฏิบัติให้ได้

#### 4.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership)

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ การใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้วัตถุสิ่งของมีค่าตามที่ต้องการ แต่มีเงื่อนไขแลกเปลี่ยนให้ผู้ตามต้องทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามข้อตกลง ผู้ตามก็จะได้รับรางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน

ขณะที่ผู้นำก็ได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงเน้นที่ทำให้การดำเนินการขององค์การในปัจจุบันเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ และบังเกิดผลดีลักษณะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Bass and Avolio, 1991, p.10) มีดังนี้

4.2.1 รู้ว่าผู้ตามต้องการอะไรจากการทำงาน และพยายามให้ผู้ตามได้รับสิ่งที่ต้องการ トラバเท่าที่เขายังทำงานได้ผล

4.2.2 แลกเปลี่ยนรางวัลและสัญญาว่าจะให้รางวัลถ้ามีความมานะพยายามในการทำงาน

4.2.3 ตอบสนองต่อความต้องการและความปรารถนาของผู้ตาม トラバเท่าที่ผู้ตามยังคงทำงานได้สำเร็จ

นอกจากนี้ยังมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR) คือ การที่ผู้นำให้รางวัลตอบแทนสำหรับความพยายามในการปฏิบัติตนเพื่อบรรลุผลของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. การบริหารแบบวางเฉย (Management-by-Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปตามสภาพเดิม (status quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวจะเข้าไปแทรกก็ต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้นหรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบคือตำหนิ ให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ การบริหารงานแบบวางเฉยนี้แบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุก จะเป็นลักษณะที่ผู้นำสอดส่องดูแลความผิดพลาด หากการปฏิบัติงานบิดเบือนไปจากมาตรฐานก็จะเข้าไปแก้ไขทันที

2.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรับ จะเป็นลักษณะที่วางเฉยไม่เปลี่ยนแปลงอะไร ถ้าหากงานยังดำเนินไปด้วยดีตามแผนงานเดิม แต่จะเข้าไปแทรกแซงเมื่องานสำเร็จแล้วแต่ผลงานจะไม่ได้มาตรฐาน

4.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เริ่มต้นได้รับการพัฒนาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง คือ Burns เขาอธิบายถึงภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ทฤษฎีของเบอร์น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิด และค่านิยมทางสังคมให้สูงขึ้น



เช่น ความยุติธรรม สันติภาพ โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมีแนวคิดจากตัวตนในทุกวัน ไปสู่ตัวตนที่ดีกว่า เบอร์นมีแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมี การแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรทุกตำแหน่ง

Burns ( 1978 อ้างถึงใน จอมพวงค์ มงคลวนิช, 2556, หน้า 208) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน( Transactional Leadership.) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์กแล้ว จึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

Bass (1985 อ้างถึงใน จอมพวงค์ มงคลวนิช, 2556, หน้า 208) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น Bass กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี(Charisma) Bass เห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็นแต่ไม่เพียงพอสำหรับผู้ตามการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือการกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการสร้างแรงบันดาลใจ

Bass & Avolio (1991 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545, หน้า 22-24) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 4 ประการ (Four I's) ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน และมี การแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เนื่องจากต่างก็มีความ

เฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญ ที่แตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียดเฉพาะของแต่ละองค์ประกอบดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ตาม กระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต สร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน แสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน แสดงความเชื่อมั่นและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ และช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความ สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น

จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเกิดความไว้วางใจเกิดความจงรักภักดี และเชื่อถือในตัวผู้นำเกิดความคล้อยตาม พยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติเกิดความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบและยอมอุทิศตนเพื่อองค์กร

โดยสรุปการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำแต่ละยุคมีความเชื่อและแนวการศึกษาแตกต่างกันไป ระยะเริ่มแรกการศึกษาภาวะผู้นำจะศึกษาประวัติและบันทึกความทรงจำของผู้นำ และพยายามค้นหาคุณลักษณะจำเป็นสำหรับผู้นำ โดยมีความเชื่อว่าผู้นำเป็นมาโดยกำเนิด การศึกษาระยะต่อมาได้เน้นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกว่ามีผลต่อการทำงานของผู้ตามอย่างไร จากการศึกษาได้พฤติกรรมผู้นำสองมิติคือ มิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์ อันเกิดจากการศึกษาของกลุ่มนักวิชาการของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอและมหาวิทยาลัยมิชิแกน การศึกษาพฤติกรรมผู้นำทำให้นักวิชาการรุ่นต่อมาใช้เป็นฐานในการศึกษาจนเกิดทฤษฎีใหม่ ๆ เกิดขึ้น ทั้งทฤษฎีที่เป็นสากล เช่น ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ทฤษฎีตารางบริหาร เป็นต้น และยังนำไปสู่การเกิดทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ซึ่งถือเป็นทฤษฎีที่ทันสมัย เช่น ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด ทฤษฎีการตัดสินใจของวรูม ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิเดลอร์ และทฤษฎีผู้นำทางสู่เป้าหมายของเฮาส์ และเมื่อความเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบันมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงเกิดทฤษฎีเชิงบูรณาการขึ้นไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำความสามารถพิเศษ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และทฤษฎีภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง ทำให้การพบทฤษฎีทุกยุคทุกสมัยก็เป็นประโยชน์เหมาะสมในแต่ละยุค ถึงแม้บางทฤษฎีจะลดความสำคัญลงแต่คุณค่าของแต่ละทฤษฎีก็ยังมีประโยชน์ต่อการศึกษาและการนำไปใช้ การศึกษาแนวการศึกษาผู้นำและทฤษฎีผู้นำเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารการศึกษาสามารถเลือกใช้ทฤษฎีผู้นำ แบบผู้นำให้เหมาะสมกับผู้ตามเพื่อจะได้ตั้งใจ ผู้ตามทำงานให้ประสบความสำเร็จทั้งต่อตนเองและต่อองค์การ

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำโรงเรียน

ภาวะผู้นำโรงเรียนได้กล่าวถึงมากขึ้นในปลายศตวรรษที่ 20 เมื่อกระแสการบริหารงานเชิงคุณภาพเข้ามามีบทบาทในองค์กร ซึ่งโรงเรียนต้องปรับบทบาทและหน้าที่เพื่อสร้างองค์กรให้เกิดคุณภาพ ในการพัฒนาโรงเรียนไปสู่คุณภาพหรือความสำเร็จ นั้นมีองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ศึกษาและรวบรวมแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยได้แบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วน คือ ความหมายภาวะผู้นำโรงเรียนและองค์ประกอบภาวะผู้นำโรงเรียน ผู้วิจัยได้อธิบายตามลำดับ ดังนี้

#### 1. ความหมายภาวะผู้นำโรงเรียน

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้อธิบายความหมายภาวะผู้นำโรงเรียนไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตน์ (2556, หน้า 14) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำโรงเรียนหมายถึงบุคคลต้องมีความเข้าใจในเนื้อหาเชิงวิชาการ การประเมินผล และเทคนิคการสอน มีการทำงานเพื่อเสริมสร้างทักษะร่วมกับครู การรวบรวม วิเคราะห์ และการใช้ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ ผู้นำถูกคาดหวังให้ทำงานร่วมกับครู นักเรียน ผู้ปกครอง สมาชิกในชุมชน และหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้มีความมั่นใจได้ว่าความต้องการในการเรียนรู้ของนักเรียนทุกคนได้รับการตอบสนอง

กนกอร สมปราชญ์ (2559, หน้า 129) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำโรงเรียนหมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้เพื่อมีอิทธิพลต่อบุคลากร ครู ผู้เรียน ชุมชน รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการจัดการศึกษาเรียนรู้โดยใช้กระบวนการสื่อสาร การโน้มน้าวชักจูงให้เกิดความร่วมมือ ร่วมคิด ร่วมทำ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาการเรียนรู้และศักยภาพของผู้เรียน

Beatriz Pont, Deborah Nusche and Hunter Moorman (2008, p.18) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำโรงเรียนหมายถึง การสร้างความร่วมมือของคนทั้งภายในและภายนอกองค์กรในบทบาทและหน้าที่ที่หลากหลาย เช่น ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการหรือผู้ช่วย ทีมภาวะผู้นำ คณะกรรมการโรงเรียนและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในงาน

European Trade Union Committee for Education (2012, p.7) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำโรงเรียนหมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนร่วมร่วมกับครู ผู้เชี่ยวชาญอื่น ๆ และนักเรียนเพื่อไปสู่เป้าหมายของโรงเรียน

Lorna Wilson-Morgan (2015, p. Abstract) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำโรงเรียนหมายถึง ความพยายามในการสร้างความร่วมมือของผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครองนักเรียน นักเรียน และสมาชิกในชุมชนเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จทางวิชาการ

Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. and Hopkins, D. (2006, p.2) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำโรงเรียนเป็นอันดับสองรองจากการสอนของครูในห้องเรียนเท่านั้นที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน

สรุปภาวะผู้นำโรงเรียนหมายถึงโรงเรียนที่ใช้กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มคนหรือองค์กรทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

## 2. องค์ประกอบภาวะผู้นำโรงเรียน

มีงานวิจัยด้านภาวะผู้นำโรงเรียนจากนักการศึกษาและนักวิชาการที่สนใจเรื่องนี้ พอสรุปได้ดังนี้

Christopher Day and Pamela Sammons (2016, pp.18–61 )

ได้กล่าวถึงรูปแบบภาวะผู้นำที่สนับสนุนโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จได้แก่ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ภาวะผู้นำการเรียนรู้ 3) ภาวะผู้นำทางจริยธรรม 4) ภาวะผู้นำแบบกระจาย

David Gurr ( 2015,p.142) ได้ทำวิจัยเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จจากโครงการผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จนานาชาติ พบว่า ภาวะผู้นำโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จมี 8 ด้านได้แก่ ด้านผู้บริหารโรงเรียน ด้านการมีส่วนร่วมร่วมกับบริบทโรงเรียน ด้านศักยภาพของโรงเรียน ด้านการสอนและการเรียนรู้ ด้านความร่วมมือกับเครือข่าย ด้านงานภาวะผู้นำ ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน และด้านผลลัพธ์โรงเรียน

Stuart C. Smith and Philip K. Piele (1996, p.12 ) มี 4 มุมมอง ได้แก่ ตัวบุคคล (person) ค่านิยม (values) โครงสร้าง (structure) และทักษะ (skills) ดังนี้

1. ตัวบุคคล (person)
  - 1.1 คุณลักษณะผู้นำ
  - 1.2 รูปแบบและกลยุทธ์ของภาวะผู้นำ
  - 1.3 การพัฒนาผู้นำโรงเรียน
2. ค่านิยม (values)
  - 2.1 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ethical leadership)
  - 2.2 ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership)
  - 2.3 ภาวะผู้นำวัฒนธรรม
3. โครงสร้าง (structure)
  - 3.1 SBM (school base management)
  - 3.2 คุณภาพทีมงาน
  - 3.3 การร่วมการตัดสินใจ (SDM)
4. ทักษะ (skills)
  - 4.1 การนำทางด้านโปรแกรมการเรียนการสอน (หลักสูตร)
  - 4.2 การเป็นผู้นำของครู
  - 4.3 การสื่อสาร

## 4.4 การสร้างสัมพันธมิตร

## 4.5 การจัดการเวลา/ความเครียด/ความขัดแย้ง

John Mac Beath (1998, p. 51) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำโรงเรียนที่มี  
ประสิทธิผล ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ
2. การเปลี่ยนแปลง
3. วิสัยทัศน์ผู้นำ

Larry W. Hughes (2005, pp. 3-5 ) ได้กล่าวถึงปัญหาของภาวะผู้นำ  
โรงเรียนได้แก่

1. ปัญหาสังคมและการเมือง
2. ปัญหาหลักสูตรและการเรียนรู้
3. ปัญหาการบริหารจัดการ

Richard Gorton & Judy A. Alston (2009, pp.1-3) ได้กล่าวถึงภาวะ  
ผู้นำโรงเรียน มีดังนี้

1. ภาวะผู้นำโดยใช้ทักษะการตัดสินใจ, ผู้มีอำนาจ/อำนาจ/และมี  
อิทธิพล การสื่อสาร และการบริหารความขัดแย้ง
2. วัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ ค่านิยมและความคิด, บรรทัดฐาน,  
ความคาดหวัง, การกระทำเชิงสัญลักษณ์, การสื่อสาร และบรรยากาศโรงเรียน
3. การเปลี่ยนแปลง ได้แก่ กระบวนการเปลี่ยนแปลง, การต่อต้าน  
การเปลี่ยนแปลง, การเปลี่ยนแปลงองค์กร และปัญหาการเปลี่ยนแปลง
4. ปัญหาของนักเรียน
5. ความสัมพันธ์ของบุคลากร
6. ความสัมพันธ์ของโรงเรียนกับชุมชน
7. บทบาทขององค์กร
8. การตัดสินใจของสังคม

James W. Guthrie and Patrick J. Schuermann (2010, p.52)  
ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำโรงเรียนประกอบด้วย

1. การวางแผนการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ความเข้าใจในกลยุทธ์  
ภาวะผู้นำ
2. การเมือง ได้แก่ นโยบายที่เกี่ยวข้อง

3. การปฏิบัติงาน ได้แก่ กลยุทธ์
4. อำนาจ ได้แก่ การตัดสินใจ, บุคลากร, คณะกรรมการที่ปรึกษา, ผู้ปกครองและชุมชน
5. กลยุทธ์ภาวะผู้นำ
6. การเตรียมความพร้อมกลยุทธ์ทางการศึกษา

Harriet Nannyonjo (2017, p.12) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำโรงเรียน ได้แก่ แรงจูงใจของครู การสร้างเจตคติและสภาพแวดล้อมในการเรียนการสอน และการปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก

Loke Heng Wang (2010, Abstract) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในสิงคโปร์ (Successful School Leadership in Singapore) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีนัยสำคัญต่อความสำเร็จของสถานศึกษาของพวกเขา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นอยู่กับคุณภาพ บุคลิกลักษณะ ค่านิยมและความเชื่อ ที่จะ เป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษานำไปสู่การปฏิบัติ และผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในการพัฒนาประสิทธิภาพของสถานศึกษาจะเป็นการออกแบบโครงสร้างสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน การเป็นผู้ส่งเสริมและเสริมสร้างสมรรถนะความเป็นมืออาชีพในการสอนให้แก่ครูผู้สอนและเจ้าหน้าที่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอนผ่านโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพ และโปรแกรมการสร้างบุคลิกผู้นำในอนาคตให้กับพวกเขา อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพันธมิตรของสถานศึกษาทั้งภายในและภายนอกชุมชนสถานศึกษา และมอบอำนาจให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจร่วมกับสถานศึกษา และจากการศึกษาในภาพรวมทั้งหมด ผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละคนที่นำสถานศึกษาของตนเองสู่ความสำเร็จและเป็นเลิศทางการศึกษา จะอยู่ในบริบทของ 6E คือ (1) Education มีอุดมการณ์ ความรู้ ความสามารถทางการศึกษา (2) Envision การส่งเสริมการคิด สร้างวิสัยทัศน์ (3) Energize การกระตุ้นเพื่อเป้าหมายในการทำงาน (4) Engage มีความมุ่งมั่น สร้างการมีส่วนร่วม (5) Enable มีความรู้ความสามารถสร้างโอกาสในความเป็นไปได้ และ (6) Embrace สร้างความเป็นหนึ่งอย่างกลมเกลียว

Elizabeth Brooke (2017, pp.1-5) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ได้แก่ ความรู้ขององค์กร การใช้ข้อมูล การกำหนดเวลา และความเชื่อเชิงบวกและความคาดหวังที่สูง

Iona Holsted (2016, p.5) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำโรงเรียนมี 6 ด้าน ได้แก่ 1) ความร่วมมือในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีสำหรับการเรียนรู้ของนักเรียน 3) การวางแผน ความร่วมมือและประเมินผลการใช้หลักสูตรและการสอน 4) การสนับสนุนและให้ความร่วมมือในการพัฒนาและการเรียนรู้ของครู 5) สร้างความร่วมมือในการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ 6) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในโรงเรียน

สรุปองค์ประกอบที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำโรงเรียนประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) โครงสร้างองค์การ 3) วัฒนธรรมองค์การ 4) การบริหารจัดการศึกษา 5) สภาพแวดล้อมองค์การ และ 6) การบริหารทรัพยากรมนุษย์

### ลักษณะของโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ผู้วิจัยได้อธิบายลักษณะของโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้วยการศึกษาจากเอกสาร ตำรา แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ จึงได้สรุปเนื้อหาออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ สาระสำคัญของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การขับเคลื่อนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. สาระสำคัญของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ผู้วิจัยได้นำเสนอรายละเอียดตามลำดับ ได้แก่ หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง องค์ประกอบของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีรายละเอียดดังนี้

##### 1.1 หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาที่ชี้แนวทางการดำเนินชีวิตที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมีพระราชดำรัสแก่ชาวไทย นับตั้งแต่ พ.ศ. 2517 เป็นต้นมา เพื่อเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจของประเทศไทย ให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนในกระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เป็นปรัชญาที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมีพระราชดำรัสชี้แนะแนวทางการดำเนินชีวิตแก่พสกนิกรชาวไทยมาโดยตลอดนานกว่า 30 ปี

“เศรษฐกิจพอเพียง แปลว่า Sufficiency Economy

...คำว่า Sufficiency Economy นี้ไม่มีในตำราเศรษฐกิจ

จะมีได้อย่างไร เพราะว่าเป็นทฤษฎีใหม่

... Sufficiency Economy นั้น ไม่มีในตำรา



เพราะหมายความว่า เรามีความคิดใหม่...  
 และโดยที่ท่านผู้เชี่ยวชาญสนใจ ก็หมายความว่า  
 เราก็สามารถที่จะไปปรับปรุง หรือไปใช้หลักการ  
 เพื่อที่จะให้เศรษฐกิจของประเทศและของโลกพัฒนาดีขึ้น.”

(พระราชดำรัสเนื่องในโอกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา 4 ธันวาคม 2542)

ต่อมาได้มีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการโดยคณะกรรมการสภาวิจัยแห่งชาติ สาขาเศรษฐศาสตร์ในปี 2542 ซึ่งเป็นปีที่จะต้องมีการเตรียมวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้กำหนดให้เศรษฐกิจพอเพียงเป็นวิสัยทัศน์ (Vision) ของการวางแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) โดยได้ว่าจ้างสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (Thailand Development Research Institute : TDRI) ให้เป็นที่ปรึกษาในการจัดทำแผนดังกล่าว ซึ่งมี ดร.ฉลองภพ สุธงศาฤกษ์ เป็นประธานสถาบันในขณะนั้น มีความเห็นว่า ถ้านำเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นวิสัยทัศน์ในการวางแผนจำเป็นจะต้องมีคำจำกัดความของคำว่า “เศรษฐกิจพอเพียง” อย่างชัดเจนเป็นมาตรฐานเดียวกัน จึงร่วมกับ สศช. ร่างคำจำกัดความของเศรษฐกิจพอเพียง นำเสนอผ่านองคมนตรี เซาว์ ณ ศิววันต์ หลังจากที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ได้ทรงทอดพระเนตรและได้ปรับแก้แล้ว จึงได้พระราชทานกลับคืนมา โดยหม่อมหลวงพีระพงศ์ เกษมศรี ราชเลขาธิการเป็นผู้ลงนามในขณะนั้น เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน พ.ศ. 2542 พระองค์ได้พระราชทานความหมายปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไว้ว่า (อภิชัย พันธเสน, 2560, หน้า 39)

“เศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญาที่ถึงแนวการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกระดับตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปใน **ทางสายกลาง** โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ **ความพอเพียง** หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควรต่อการมีผลกระทบใด ๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่งในการนำวิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการทุกขั้นตอน และขณะเดียวกันจะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎีและนักธุรกิจในทุกระดับให้มีสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติ ปัญญา และความรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการ

เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวางทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม จากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี”

### 1.2 องค์ประกอบของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่ทรงปรับปรุงพระราชทานเป็นที่มาของนิยาม “3 ห่วง 2 เงื่อนไข” ที่คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นำมาใช้ในการรณรงค์เผยแพร่ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงผ่านช่องทางสื่อต่าง ๆ อยู่ในปัจจุบัน ประกอบด้วยความ “พอประมาณ มีเหตุผล มีภูมิคุ้มกัน” บนเงื่อนไข “ความรู้” และ “คุณธรรม” โดยมีเป้าหมายคือความสมดุล และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงใน 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านวัตถุ/เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม ดังแสดงในแผนภาพต่อไปนี้ (จิราญ อิศรางกูร ณ อยุธยา และปรียานุช พิบูลสรวาฐ, 2553, หน้า ข อ้างถึงใน ทิศนา แชมณี, 2559, หน้า 6-7)



ภาพประกอบ 3 ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีหลักพิจารณาอยู่ด้วยกัน 5 ส่วน ดังนี้ (อนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง, 2545 อ้างถึงใน ทิศนา แขมมณี, 2559, หน้า 8-9)

1. กรอบแนวคิด เป็นปรัชญาที่ชี้แนะแนวทางการดำรงอยู่และปฏิบัติตนในทางที่ควรจะเป็น โดยมีพื้นฐานมาจากวิถีชีวิตดั้งเดิมของสังคมไทย สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ตลอดเวลาและเป็นการมองโลกเชิงระบบที่มีลักษณะพลวัต มุ่งเน้นการรอดพ้นจากภัยและวิกฤติ เพื่อความมั่นคงและความยั่งยืนของการพัฒนา

2. คุณลักษณะ เศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติตนได้ในทุกระดับโดยเน้นการปฏิบัติบนทางสายกลาง และการพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน

3. คำนิยาม ความพอเพียง (Sufficiency) จะต้องประกอบด้วย 3 คุณลักษณะพร้อม ๆ กัน

3.1 ความพอประมาณ หมายถึง ความพอดีที่ไม่น้อยเกินไป และไม่มากเกินไปโดยไม่เบียดเบียนตนเอง และผู้อื่น เช่นการผลิต และการบริโภคที่อยู่ในระดับพอประมาณ

3.2 ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับของความพอเพียงนั้น จะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้น ๆ อย่างรอบคอบ

3.3 การมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบ และการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้ และไกล

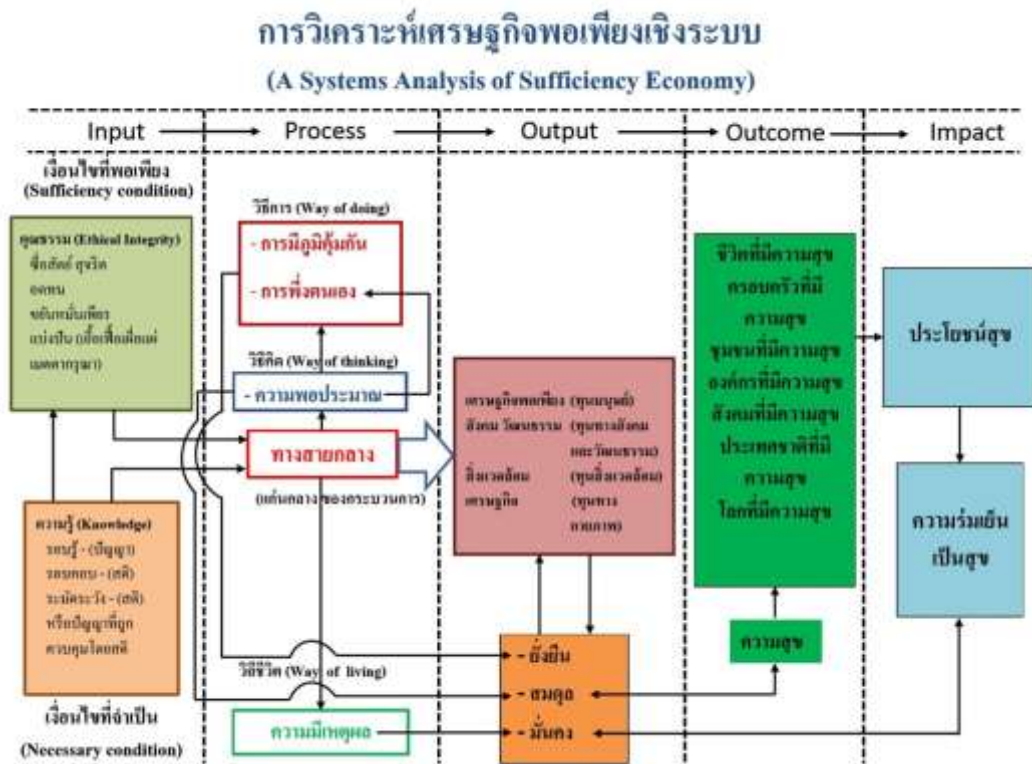
4. เงื่อนไข การตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับพอเพียงนั้น ต้องอาศัยทั้งความรู้ และคุณธรรมเป็นพื้นฐาน 2 เงื่อนไข ดังนี้

4.1 เงื่อนไขความรู้ ประกอบด้วย ความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน ความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการวางแผน และความระมัดระวังในขั้นปฏิบัติ

4.2 เงื่อนไขคุณธรรม ที่จะต้องเสริมสร้าง ประกอบด้วย มีความตระหนักในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีความอดทน มีความเพียร ใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต

5. แนวทางปฏิบัติ/ผลที่คาดว่าจะได้รับ จากการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ คือการพัฒนาที่สมดุลและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ความรู้ และเทคโนโลยี

นอกจากนี้ ศ.ดร.อภิชาติ พันธเสน ยังได้เสนอปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในลักษณะการวิเคราะห์เชิงระบบ ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลลัพธ์ (Outcome) และผลในที่สุด (Impact) ซึ่งสรุปเป็นภาพประกอบ ดังนี้



ภาพประกอบ 4 การวิเคราะห์เศรษฐกิจพอเพียงเชิงระบบ

(อภิชาติ พันธเสน, 2560, หน้า 53)

สรุปหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงหมายถึงปรัชญาที่เป็นทั้งหลักคิดและหลักปฏิบัติในการดำเนินชีวิตให้เกิดสมดุลและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ประกอบด้วย 3 คุณลักษณะ และ 2 เงื่อนไข ได้แก่ 3 คุณลักษณะคือ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว และ 2 เงื่อนไข คือ ความรู้ และคุณธรรม

## 2. การขับเคลื่อนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

เนื่องจากหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นนโยบายหลักในพัฒนาประเทศ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้อธิบายความเชื่อมโยงในการขับเคลื่อนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจากระดับชาติลงมาสู่สถานศึกษา ดังมีรายละเอียดดังนี้

### 2.1 สารสำคัญของยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560–2579)

ภายใต้บทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 65 ได้กำหนดให้มี “ยุทธศาสตร์ชาติ” เพื่อเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศในระยะยาว พร้อมกับการปฏิรูปและการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารราชการแผ่นดินในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณภาพของประเทศไทยในทุกภาคส่วนและนำพาประเทศไทยให้หลุดพ้นหรือบรรเทาความรุนแรงของสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทั้งปัญหาทางเศรษฐกิจ ปัญหาความเหลื่อมล้ำ ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน และปัญหาความขัดแย้งในสังคม รวมถึงสามารถรับมือกับภัยคุกคามและบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และสามารถเปลี่ยนผ่านประเทศไปพร้อม ๆ กับการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ใหม่ของโลกได้ ซึ่งจะทำให้ประเทศไทยยังคงรักษาบทบาทสำคัญของเวทีโลก สามารถดำรงรักษาความเป็นชาติให้มีความมั่นคง และคนไทยในประเทศมีความอยู่ดีมีสุขอย่างถ้วนหน้ากัน

สารสำคัญของยุทธศาสตร์ชาติประกอบด้วย วิสัยทัศน์และเป้าหมายของชาติที่คนไทยทุกคนต้องบรรลุร่วมกัน รวมทั้งนโยบายแห่งชาติและมาตรการเฉพาะ ซึ่งเป็นแนวทาง ทิศทาง และวิธีการที่ทุกองค์กรและคนไทยทุกคนต้องมุ่งดำเนินการไปพร้อมกันอย่างประสานสอดคล้อง เพื่อให้บรรลุซึ่งสิ่งที่คนไทยทุกคนต้องการคือ “ประเทศไทยมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ในทุกสาขากำลังอำนาจของชาติ” อันได้แก่ การเมืองภายในประเทศ การเมืองต่างประเทศ เศรษฐกิจ สังคมจิตวิทยา การศึกษา การทหาร วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การพลังงาน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีและการสื่อสาร ดังนี้

วิสัยทัศน์ : ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

หลักการ : เชิดชูสถาบัน ประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงให้เป็นฐานในการพัฒนาประเทศ และค่านิยมความเป็นไทยเพื่อสร้างความปรองดอง ซึ่งมีองค์ประกอบคือ

1. แนวคิด : เป็นปรัชญาที่ชี้แนะแนวทางการดำรงอยู่ และปฏิบัติตนในทางที่ควรจะเป็น โดยมีพื้นฐานมาจากวิถีชีวิตดั้งเดิมของคนไทย และเป็นการมองโลกเชิงระบบที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มุ่งเน้นการรอดพ้นจากภัยเพื่อความมั่นคง

2. คุณลักษณะ : เศรษฐกิจพอเพียง สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติได้ในทุกระดับ โดยเน้นการปฏิบัติบนทางสายกลาง และการพัฒนาอย่างเป็นขั้นเป็นตอน

3. คำนิยาม : ความพอเพียงประกอบด้วย 3 คุณลักษณะ ได้แก่ ความพอประมาณ คือความพอดีที่ไม่น้อยหรือมากเกินไป ความมีเหตุมีผล คือการตัดสินใจโดยพิจารณาจากเหตุปัจจัย และคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นอย่างรอบคอบ การมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว คือการเตรียมความพร้อมรับผลกระทบและความเปลี่ยนแปลงที่คาดการณ์ว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

4. เงื่อนไข : การตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับพอเพียงนั้นต้องอาศัยทั้งความรู้และคุณธรรมเป็นพื้นฐาน 2 เงื่อนไข ได้แก่ เงื่อนไขความรู้ อันประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน ความรอบคอบที่จะใช้ความรู้นั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกันเพื่อประกอบการวางแผน มีความระมัดระวังในขั้นตอนการปฏิบัติ และเงื่อนไขคุณธรรมอันประกอบด้วย มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความอดทน มีความเพียร ใช้สติปัญญาในการดำรงชีวิต

วัตถุประสงค์ :

1. เพื่อเสริมสร้างความปรองดองสมานฉันท์
2. เพื่อเพิ่ม กระจายโอกาส และคุณภาพการให้บริการของรัฐ

อย่างทั่วถึง เท่าเทียม เป็นธรรม

3. เพื่อลดต้นทุนให้ภาคการผลิตและบริการ
4. เพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร อุตสาหกรรม และบริการด้วย

นวัตกรรมยุทธศาสตร์หลัก :

5. ยุทธศาสตร์สร้างความมั่นคงให้กับประเทศ
6. ยุทธศาสตร์สร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
7. ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน
8. ยุทธศาสตร์สร้างโอกาสบนความเสมอภาค และความเท่าเทียมกันทางสังคม

9. ยุทธศาสตร์การเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับ  
สิ่งแวดล้อม

10. ยุทธศาสตร์การปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการ  
ภาครัฐ

เป้าหมายความมั่นคง

1. การมีความมั่นคงปลอดภัยจากภัยและการเปลี่ยนแปลงทั้ง  
ภายในประเทศและภายนอกประเทศทุกระดับ ทั้งระดับประเทศ สังคม ชุมชน ครัวเรือน  
และปัจเจกบุคคล และมีความมั่นคงในทุกมิติ ทั้งมิติเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และ  
การเมือง

2. ประเทศมีความมั่นคงในเอกราชและอธิปไตย มีสถาบันชาติ  
ศาสนา และพระมหากษัตริย์ที่เข้มแข็ง เป็นศูนย์กลางและที่ยึดเหนี่ยวจิตใจของประชาชน  
ระบบการเมืองมีความมั่นคง เป็นกลไกที่นำไปสู่การบริหารประเทศที่ต่อเนื่องและโปร่งใส  
ตามหลักธรรมาภิบาล

3. สังคมมีความปรองดองและความสามัคคี สามารถผนึกกำลัง  
เพื่อพัฒนาประเทศ ชุมชนมีความเข้มแข็ง ครอบครัวมีความอบอุ่น

4. ประชาชนมีความมั่นคงในชีวิต มีงานและรายได้ที่มั่นคงพอเพียง  
กับการดำรงชีวิต มีที่อยู่อาศัยและความปลอดภัยในชีวิตทรัพย์สิน

5. ฐานทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม มีความมั่นคงของอาหาร  
พลังงาน และน้ำ

เป้าหมายความมั่งคั่ง

1. ประเทศไทยมีการขยายตัวของเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง ยกกระดับ  
เป็นประเทศในกลุ่มรายได้สูง ความเหลื่อมล้ำของการพัฒนาลดลง ประชากรได้รับ  
ผลประโยชน์จากการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกันมากขึ้น

2. เศรษฐกิจมีความสามารถในการแข่งขันสูง สามารถสร้างรายได้  
ทั้งภายในและภายนอกประเทศ สร้างฐานเศรษฐกิจและสังคมแห่งอนาคต และเป็น  
จุดสำคัญของการเชื่อมโยงในภูมิภาคทั้งการคมนาคมขนส่ง การผลิต การค้าการลงทุนและ  
การทำธุรกิจ มีบทบาทสำคัญในระดับภูมิภาคและระดับโลก เกิดสายสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจ  
และการค้าอย่างมีพลัง

3. ความสมบูรณ์ในทุนที่จะสามารถสร้างการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ ทุนมนุษย์ ทุนทางปัญญา ทุนทางการเงิน ทุนที่เป็นเครื่องมือเครื่องจักร ทุนทางสังคม และทุนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

เป้าหมายความยั่งยืน

1. การพัฒนาที่สามารถสร้างความเจริญ รายได้ และคุณภาพชีวิตของประชาชนให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นความเจริญเติบโตของเศรษฐกิจที่ไม่ใช้ทรัพยากรธรรมชาติเกินพอดี ไม่สร้างมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อมจนเกินความสามารถในการรองรับและเยียวยาของระบบนิเวศน์

2. การผลิตและการบริโภคเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสอดคล้องกับกฎระเบียบของประชาคมโลก ซึ่งเป็นที่ยอมรับร่วมกัน ความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมีคุณภาพดีขึ้น คนมีความรับผิดชอบต่อสังคม มีความเอื้ออาทร เสียสละเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม

3. ประชาชนทุกภาคส่วนในสังคมยึดถือและปฏิบัติตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

2.2 สาระสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้จัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) สำหรับใช้เป็นแผนพัฒนาประเทศไทยในระยะ 5 ปี ซึ่งเป็นการแปลงยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปีสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อเตรียมความพร้อมและวางรากฐานในการยกระดับประเทศไทยให้เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งการพัฒนาประเทศในระยะของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ได้กำหนดสาระสำคัญไว้ ดังนี้

วิสัยทัศน์ : มุ่งสู่การเปลี่ยนผ่านประเทศไทยจากประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูง มีความมั่นคงและยั่งยืน สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ระยะยาว “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ของประเทศ

หลักการ :

1. น้อมนำและประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในทุกมิติการพัฒนาอย่างบูรณาการบนทางสายกลาง มีความพอประมาณ มีเหตุผล และมีระบบภูมิคุ้มกันที่ดี



2. คำนึงถึงการพัฒนายั่งยืนโดยให้คนเป็นศูนย์กลาง เพื่อสร้างความมั่นคงของชาติและเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และการบริหารจัดการ

3. มุ่งเสริมสร้างกลไกการพัฒนาประเทศ ทั้งกลไกที่เป็นกฎหมาย และกฎระเบียบต่าง ๆ เพื่อให้เอื้อต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาในทุกระดับ ควบคู่กับการพัฒนากลไกในรูปแบบของคณะกรรมการในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ระดับประเทศและระดับพื้นที่

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้คนไทยทุกช่วงวัยมีทักษะความรู้ความสามารถ สามารถพัฒนาตนเองได้ต่อเนื่องตลอดชีวิต
2. เพื่อให้ระบบเศรษฐกิจมีโครงสร้างที่เข้มแข็ง มีเสถียรภาพ แข่งขันได้ ยั่งยืน
3. เพื่อรักษาทุนธรรมชาติและคุณภาพสิ่งแวดล้อมสู่ความสมดุลของระบบนิเวศน์
4. เพื่อสร้างความมั่นคงภายในประเทศ ป้องกันและลดผลกระทบจากภัยคุกคามข้ามชาติ
5. เพื่อให้การทำงานเชิงบูรณาการในลักษณะเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานที่ยึดหน้าที่และพื้นที่ ทำให้ภาครัฐมีประสิทธิภาพและปราศจากคอร์รัปชัน

#### ยุทธศาสตร์

1. ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์
2. ยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นธรรมและความเหลื่อมล้ำในสังคม
3. ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน
4. ยุทธศาสตร์การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
5. ยุทธศาสตร์ความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่งและยั่งยืน
6. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย

7. ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์
8. ยุทธศาสตร์การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และ

นวัตกรรม

9. ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ
10. ยุทธศาสตร์ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา

เป้าหมายรวม :

1. คนไทยมีคุณลักษณะเป็นคนไทยที่สมบูรณ์ สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง มีความเป็นพลเมือง ตื่นรู้ ทำประโยชน์ต่อส่วนรวม เป็นนวัตกรรมสร้างสรรค์ทางสังคม มีความสุขทั้งมิติทางกาย ใจ สังคมและจิตวิญญาณ มีวิถีชีวิตที่พอเพียง มีความเป็นไทย และมีความสามารถเชิงการแข่งขันในเวทีโลกได้อย่างมีศักดิ์ศรี
2. ความเหลื่อมล้ำทางด้านรายได้และความยากจนลดลง เศรษฐกิจฐานรากมีความเข้มแข็ง ประชาชนทุกคนมีโอกาสในการเข้าถึงทรัพยากร การประกอบอาชีพ และบริการทางสังคมที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม
3. ระบบเศรษฐกิจมีความเข้มแข็งและแข่งขันได้ โครงสร้างเศรษฐกิจปรับสู่เศรษฐกิจฐานบริการและดิจิทัล เน้นอุปสงค์นำการผลิต มีผู้ประกอบการรุ่นใหม่ และมีผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็กที่เข้มแข็ง มีการลงทุนในการผลิตและบริการฐานความรู้ชั้นสูงใหม่ ๆ โดยกระจายฐานการผลิตและการให้บริการสู่ภูมิภาคเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ โดยเศรษฐกิจไทยมีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 5 ต่อปี และมีปัจจัยสนับสนุน อาทิ ระบบโลจิสติกส์ พลังงาน และการลงทุนวิจัยและพัฒนา
4. ทุนทางธรรมชาติและคุณภาพสิ่งแวดล้อมสามารถสนับสนุนการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีความมั่นคงทางอาหาร พลังงาน และน้ำ
5. มีความมั่นคงในเอกราชและอธิปไตย สังคมปลอดภัย สามัคคี สร้างภาพลักษณ์ที่ดีและเพิ่มความเชื่อมั่นของนานาชาติต่อประเทศไทย ความขัดแย้งทางอุดมการณ์และความคิดในสังคมลดลง ปัญหาอาชญากรรมลดลง ปริมาณความสูญเสียจากภัยโจรสลัดและการลักลอบขนส่งสินค้า และการค้ามนุษย์ลดลงมีความพร้อมในการปกป้องประชาชนจากการก่อการร้ายและภัยพิบัติทางธรรมชาติ
6. มีระบบบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย โปร่งใส ตรวจสอบได้ กระจายอำนาจและมีส่วนร่วมจากประชาชน ลดปัญหาคอรัปชั่น การใช้จ่ายภาครัฐต้องมีประสิทธิภาพสูงและมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและปรับตัวได้ทันกับยุคดิจิทัลเพิ่มขึ้น

### 2.3 สาระสำคัญของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้จัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 เพื่อใช้เป็นแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาของประเทศ ทั้งที่อยู่ในกระทรวงศึกษาธิการและนอกกระทรวงศึกษาธิการ ได้นำไปใช้เป็นกรอบและแนวทางการพัฒนาการศึกษาและเรียนรู้สำหรับพลเมืองทุกช่วงวัย ตั้งแต่แรกเกิดจนตลอดชีวิต โดยจุดมุ่งหมายที่สำคัญของแผนคือ การมุ่งเน้นการประกันโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา และการศึกษาเพื่อการมีงานทำและสร้างงานได้ ภายใต้บริบทเศรษฐกิจและสังคมของประเทศและของโลกที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งความเป็นพลวัต เพื่อให้ประเทศไทยสามารถก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว ซึ่งภายใต้กรอบแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 ได้กำหนดสาระสำคัญสำหรับบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาการศึกษาใน 5 ประการ ได้แก่ การเข้าถึง (Access) ความเท่าเทียม (Equity) คุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และตอบโจทย์บริบทที่เปลี่ยนแปลง (Relevancy) ในระยะ 20 ปีข้างหน้า ดังนี้

วิสัยทัศน์ : ให้มีความสำคัญกับการสร้างระบบการศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อเป็นกลไกหลักของการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของทุนมนุษย์และรองรับการศึกษาการเรียนรู้และความท้าทายที่เป็นพลวัตของโลกศตวรรษที่ 21

หลักการ

1. รัฐมีหน้าที่จัดการให้พลเมืองทุกคนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพและมาตรฐาน สามารถพัฒนาขีดความสามารถที่มีอยู่ในตัวตนของแต่ละบุคคลให้เต็มตามศักยภาพ จากการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคม
2. รัฐจะประกันโอกาสและความเสมอภาคในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพและมาตรฐานตามศักยภาพและความสามารถของแต่ละบุคคล
3. แยกบทบาท อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของรัฐ ในฐานะผู้กำกับนโยบายและแผน ผู้กำกับการศึกษา ผู้ประเมินผลการศึกษา ผู้ส่งเสริมสนับสนุน และผู้จัดการศึกษาออกจากกัน
4. รัฐพึงปฏิบัติต่อสถานศึกษาภายใต้กฎกติกา ระเบียบ วิธีปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

5. ทุกภาคส่วนของสังคม ซึ่งเป็นผู้ได้รับประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมจากการได้รับการศึกษาของพลเมืองต้องมีส่วนร่วมระดมทุน และร่วมรับภาระค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษา

6. สถานศึกษาต้องบริหารและจัดการที่แสดงความรับผิดชอบ (Accountability) ต่อคุณภาพและมาตรฐานของบริการการศึกษาที่ให้แก่ผู้เรียน

7. รัฐจะกำหนดกรอบทิศทางทางการพัฒนากำลังคน จำแนกตามระดับ/ประเภทการศึกษา คณะ/สาขาวิชาที่สนองตอบต่อความต้องการของตลาดแรงงาน และการพัฒนาประเทศ

8. หลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอนต้องมีความยืดหยุ่นหลากหลาย สนองตอบความต้องการของผู้เรียน ทั้งผู้ที่อยู่ในวัยเรียน และผู้ที่อยู่ในกำลังแรงงาน

#### ยุทธศาสตร์

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน กระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล

2. ยุทธศาสตร์ยกระดับคุณภาพ มาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

3. ยุทธศาสตร์ผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัย และนวัตกรรมรองรับความต้องการของตลาดงาน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

4. ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ และเทคโนโลยีดิจิทัล

5. ยุทธศาสตร์พัฒนาคุณภาพคนทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

6. ยุทธศาสตร์พัฒนาระบบบริหารจัดการ และการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของทุกภาคส่วน

7. ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการเงินเพื่อการศึกษา

#### เป้าหมายสุดท้าย

1. ระบบการศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ สามารถเป็นกลไกในการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของทุนมนุษย์ (Productivity) ที่ตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานและการพัฒนาประเทศ เพื่อให้ประเทศสามารถก้าวข้ามกับดักของประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วอย่างยั่งยืน ภายใต้พลวัต

ของโลกศตวรรษที่ 21

2. ประชากรทุกวัยสามารถเข้าถึงโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาและการเรียนรู้ จากระบบการศึกษาที่มีความยืดหยุ่น หลากหลาย และตอบสนองความต้องการของผู้เรียนเพื่อยกระดับชนชั้นของสังคม ภายใต้ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Based Economy) ที่เอื้อต่อการสร้างสังคมแห่งปัญญาและการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ที่ประชาชนสามารถแสวงหาความรู้และเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

3. ผู้เรียนแต่ละระดับการศึกษาได้รับการพัฒนาขีดความสามารถเต็มตามศักยภาพที่มีอยู่ในตัวตนของแต่ละบุคคล และมีคุณลักษณะนิสัยที่พึงประสงค์ มีองค์ความรู้ที่สำคัญและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 รวมทั้งทักษะการดำรงชีวิต และทักษะความรู้ความสามารถ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานและการพัฒนาประเทศ

4. ภาคการศึกษามีทรัพยากรและทุนที่เพียงพอสำหรับการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ มาตรฐาน จากการมีส่วนร่วมในการระดมทุนและสนองทุนเพื่อการศึกษาจากทุกภาคส่วนในสังคม ผ่านการเสียภาษีตามสิทธิและหน้าที่ของพลเมือง การบริจาค และการร่วมรับภาระค่าใช้จ่ายทางการศึกษา

5. สถานศึกษามีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพด้วยคุณภาพและมาตรฐานระดับสากล สามารถให้บริการที่ตอบสนองความต้องการบริบทเชิงพื้นที่ ระดับประเทศและระดับภูมิภาคในฐานะที่เป็นศูนย์กลางของการบริการด้านการศึกษาในภูมิภาคอาเซียน (Hub for Education) และเป็นภาคเศรษฐกิจหนึ่งของระบบเศรษฐกิจของประเทศและของภูมิภาค ที่สร้างรายได้ให้กับประเทศไทย

2.4 สาระสำคัญของแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560–2564)

จากบริบทสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย ความเปลี่ยนแปลงของภูมิภาคอาเซียนและสังคมโลก อำนาจหน้าที่ของกระทรวงศึกษาธิการ ภายใต้กฎหมายสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาของประเทศ ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560–2579) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560–2564) และแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2560–2579) กับทิศทางการพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ทั้งในมิติด้านความมั่นคง มิติด้านเศรษฐกิจ มิติด้านสังคม และมิติด้านการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ

เป้าหมายหลักของแผนพัฒนาการศึกษา

1. คุณภาพการศึกษาของไทยดีขึ้น คนไทยมีคุณธรรมจริยธรรม มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาประเทศในอนาคต
2. กำลังคนได้รับการผลิตและพัฒนา เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันของประเทศ
3. มุ่งองค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม สนับสนุนการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน
4. คนไทยได้รับโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต
5. ระบบบริหารจัดการการศึกษามีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล โดยมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

ตัวชี้วัดตามเป้าหมายหลัก

1. ผลคะแนนสอบ PISA ในแต่ละวิชา
2. ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของคะแนนเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาหลักระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจากการทดสอบระดับชาติ
3. ร้อยละคะแนนเฉลี่ยของผู้เรียนที่มีคุณธรรมจริยธรรม
4. ร้อยละคะแนนเฉลี่ยของผู้เรียนทุกระดับการศึกษามีความเป็นพลเมืองและพลโลก
5. สัดส่วนผู้เรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายประเภทอาชีวศึกษาต่อสายสามัญ
6. ร้อยละของความพึงพอใจของนายจ้างผู้ประกอบการที่มีต่อผู้สำเร็จการศึกษาระดับอาชีวศึกษาและระดับอุดมศึกษาที่ทำงานให้
7. ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาระดับอาชีวศึกษาและระดับอุดมศึกษาได้งานทำหรือประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี
8. ร้อยละของผลงานวิจัย นวัตกรรม งานสร้างสรรค์ สิ่งประดิษฐ์ได้รับการเผยแพร่/ตีพิมพ์
9. ร้อยละขององค์ความรู้และสิ่งประดิษฐ์ที่นำไปใช้ประโยชน์ หรือแก้ไขปัญหาชุมชนท้องถิ่น
10. จำนวนปีการศึกษาเฉลี่ยของคนไทยอายุ 15-59 ปี
11. ร้อยละของกำลังแรงงานที่สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นขึ้นไป

12. ร้อยละของนักเรียนต่อประชากรวัยเรียนระดับมัธยมศึกษา  
ตอนปลาย อายุ 15-17 ปี

13. สัดส่วนผู้เรียนในสถานศึกษาทุกระดับของรัฐต่อเอกชน

14. จำนวนภาคีเครือข่ายที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัด/พัฒนาและ  
ส่งเสริมการศึกษา

#### วิสัยทัศน์

“มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้คู่คุณธรรม มีคุณภาพชีวิตที่ดี มี  
ความสุขในสังคม”

ผู้เรียน หมายถึง เด็ก เยาวชน นักเรียน นักศึกษา และประชาชน ที่  
ได้รับบริการจากกระทรวงศึกษาธิการ

มีความรู้คู่คุณธรรม หมายถึง รอบรู้ รอบคอบ ระมัดระวัง ซื่อสัตย์  
สุจริต ชยันตทน สติปัญญา แบ่งปัน ซึ่งเป็น 2 เงื่อนไขตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ  
พอเพียง

มีคุณภาพชีวิตที่ดี หมายถึง มีอาชีพ มีความมั่นคง มั่งคั่ง และ  
ยั่งยืนในการดำรงชีวิต

มีความสุข หมายถึง ความอยู่ดีมีสุข สามารถอยู่ร่วมกันอย่างเอื้อ  
อาทร มีความสามัคคีปรองดอง

สังคม หมายถึง สังคมไทย ภูมิภาคอาเซียน และสังคมโลก

#### พันธกิจ

1. ยกกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ/ประเภท  
สู่สากล

2. เสริมสร้างโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษาของประชาชน  
อย่างทั่วถึง เท่าเทียม

3. พัฒนาระบบบริหารจัดการการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล

#### ยุทธศาสตร์

1. ยุทธศาสตร์พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน การวัด  
และประเมินผล

2. ยุทธศาสตร์ผลิต พัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทาง  
การศึกษา

3. ยุทธศาสตร์ผลิตและพัฒนากำลังคน รวมทั้งงานวิจัยที่สอดคล้องกับความต้องการของการพัฒนาประเทศ
4. ยุทธศาสตร์ขยายโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษาและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต
5. ยุทธศาสตร์ส่งเสริมและพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา
6. ยุทธศาสตร์พัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

## 2.5 การขับเคลื่อนหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่สถานศึกษา

ในทางการศึกษาปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนับเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงเนื่องจาก “จุดประสงค์ของการให้การศึกษา นั้น คือการแนะนำส่งเสริมให้บุคคลมีความเจริญงอกงามในการเรียนรู้ การคิดอ่าน การกระทำ และให้สามารถนำเอาคุณสมบัติทั้งปวงที่มีอยู่ในตัวออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์ เกื้อกูลตนเกื้อกูลผู้อื่น เพื่อให้อยู่ร่วมกันเป็นสังคม เป็นประเทศได้ ผู้ที่มีหน้าที่ให้การศึกษาแก่อนุชน จึงจำเป็นต้องระมัดระวัง ตั้งใจ ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงจุดมุ่งหมายนี้อยู่เสมอเป็นนิตย์ การที่จะอบรมสนับสนุนอนุชนให้ได้ผลตามความมุ่งหมายของการศึกษานั้น การฝึกฝนและการปลูกฝังความรู้จักเหตุผล ความรู้จักผิดชอบชั่วดี เป็นสิ่งจำเป็นไม่น้อยกว่าการใช้วิชาการ เพราะการรู้จักพิจารณาให้เห็นเหตุเห็นผลให้รู้จักจำแนกสิ่งผิดชอบชั่วดีได้โดยกระจ่างแจ้ง ย่อมทำให้มองบุคคล มองสิ่งต่าง ๆ ได้ลึกลงไป จนเห็นความจริงในบุคคลและในสิ่งนั้น ๆ เมื่อได้มองเห็นความจริงแล้ว ก็จะสามารถใช้ความรู้และวิชาการ ปฏิบัติงานทุกอย่างได้ดีและถูกต้องยิ่งขึ้น เป็นประโยชน์แก่ตนได้มากขึ้น” (พระบรมราชาวาทในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรแก่นิสิตนักศึกษาวิทยาลัยวิชาการศึกษา วันจันทร์ที่ 26 พฤศจิกายน พ.ศ. 2516)

จะเห็นได้ว่า ในการจัดการศึกษาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นหลักคิดหลักปฏิบัติที่สามารถช่วยให้เด็ก เยาวชน และพลเมืองของประเทศ พัฒนาคุณสมบัติอันพึงประสงค์ที่เป็นเป้าหมายของการศึกษาได้ การขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่สถานศึกษาจึงเป็นเรื่องที่จำเป็นต้องทำ ดังที่ จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา (มูลนิธิสยามกัมมาจล, 2554 อ้างถึงใน ทิศนา แคมณี, 2559, หน้า 14-15) “ควรเริ่มต้นตั้งแต่อนุบาลจนกระทั่งถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 เพราะจะไปเริ่มที่ระดับอุดมศึกษา ก็ไม่สามารถเปลี่ยนแปลง mind set ได้แล้ว”



นอกจากนี้กระทรวงศึกษาธิการยังได้บรรจุหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไว้ในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานมาตั้งแต่ พ.ศ. 2544 แต่การขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเข้าสู่สถานศึกษานั้น เริ่มต้นใน พ.ศ. 2548 โดยมีการนำร่องจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการบริหารจัดการโรงเรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนที่สมัครใจ 9 แห่ง เพื่อเรียนรู้แนวทางการขับเคลื่อนและปูพื้นฐานการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเข้าสู่สถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

ต่อมาใน พ.ศ. 2549–2550 กระทรวงศึกษาธิการโดยศูนย์ขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง สำนักกิจการพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้ดำเนินโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่สถานศึกษา (พ.ศ. 2550–2554) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาให้หน่วยงานและสถานศึกษานำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการบริหารการดำเนินงาน การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และการบริหารจัดการสถานศึกษา รวมทั้งการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติในทุกระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการดำเนินการ บนพื้นฐานของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทั้งนี้มีเป้าหมายที่จะพัฒนาสถานศึกษาจำนวน 9,999 แห่ง ให้เป็น “สถานศึกษาพอเพียง” โดยแบ่งระดับคุณภาพของสถานศึกษาไว้ 4 ระดับคือ

1. สถานศึกษาทั่วไป คือสถานศึกษาที่เริ่มน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการจัดการสถานศึกษา ตั้งแต่การบริหารสถานศึกษา การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การจัดสภาพแวดล้อม และการจัดการเรียนรู้ผ่านหลักสูตรการเรียนการสอนและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
2. สถานศึกษาพอเพียง คือ สถานศึกษาทั่วไปที่ผ่านการประเมินสถานศึกษาพอเพียง ซึ่งเป็นแบบอย่างในการจัดกระบวนการเรียนการสอน และการบริหารจัดการสถานศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงตามเกณฑ์ประเมินสถานศึกษาพอเพียงของกระทรวงศึกษาธิการ
3. สถานศึกษาพอเพียงต้นแบบ คือสถานศึกษาพอเพียงที่เป็นแหล่งเรียนรู้ที่คุณภาพ พร้อมเป็นแหล่งศึกษาดูงานของสถานศึกษาอื่น ๆ ในการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาจัดการสถานศึกษา

4. ศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษาคือ สถานศึกษาพอเพียงต้นแบบที่มีศักยภาพในการเป็นแหล่งเรียนรู้และที่เลี้ยงให้แก่สถานศึกษาทั่วไปที่ต้องการพัฒนาสู่ความเป็นสถานศึกษาพอเพียง

3. โรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง  
ลักษณะของโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นโรงเรียนที่ได้รับรางวัลระดับชาติด้านศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษานี้ ซึ่งในปีพุทธศักราช 2561 มีทั้งหมด 85 แห่ง ซึ่งได้สรุปแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นศูนย์การเรียนรู้ ดังนี้

ศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษาคือ (ครร.) หมายถึงโรงเรียนทั่วไปที่ผ่านการประเมินเป็นสถานศึกษาพอเพียงแล้วพัฒนาตนเองในระดับก้าวหน้า จนเป็นแบบอย่าง ขยายผลสร้างเครือข่าย เป็นแหล่งเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษาได้เป็นอย่างดี มีคุณภาพผ่านเกณฑ์การประเมินเป็นศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา

#### หลักเกณฑ์และขั้นตอนการประเมิน

1. สถานศึกษาที่จะขอรับการประเมินศูนย์การเรียนรู้ จะต้องได้รับการประกาศเป็น “สถานศึกษาพอเพียง” ของกระทรวงศึกษาธิการ และจัดทำเอกสารประเมินตนเอง และเอกสารภาคผนวกตามเกณฑ์การประเมินของกระทรวงศึกษาธิการ แล้วจึงแจ้งหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อขอรับการประเมิน

2. หน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษาพิจารณาคัดกรองข้อมูลการประเมินตนเองของสถานศึกษา และรายงานพร้อมทั้งเอกสารหลักฐานการประเมินส่งไปยังหน่วยงานต้นสังกัดส่วนกลาง เพื่อรวบรวมนำส่งศูนย์ฯขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง กระทรวงศึกษาธิการ

3. ศูนย์ขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง กระทรวงศึกษาธิการ แจ้งรายชื่อสถานศึกษาพอเพียงที่ผ่านการคัดกรองข้อมูลเบื้องต้นจากหน่วยงานต้นสังกัดส่วนกลาง ไปยังฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการประเมินส่วนภูมิภาค เพื่อจัดทำคำสั่งคณะกรรมการประเมินศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้

3.1 มีผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้แทนจาก กระทรวงศึกษา และผู้แทนจาก หน่วยงานต้นสังกัด องค์ประกอบคณะกรรมการมีจำนวน 3 คน หรือ 5 คน (เป็นจำนวนคี่)

3.2 คณะกรรมการประเมินฯ ใช้เครื่องมือและหลักเกณฑ์การประเมินศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา โดยมีสาระ

การประเมิน ดังนี้ 1) ด้านบุคลากร 2) การจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพ 3) ความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก

3.3 คณะกรรมการกลางติดตามประเมินผลศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ทำการร่วมตรวจผลการประเมินของคณะกรรมการประเมินฯ

3.4 กระทรวงศึกษาธิการ ประกาศรายชื่อ “ศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา

3.5 กระทรวงศึกษาธิการ ร่วมกับหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษาดำเนินการกำกับติดตามประเมินผล การดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมากมาย ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอเฉพาะในส่วนของงานประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางและแนวการปฏิบัติต่อไป ดังนี้

ชุลีกร สายเกียรติวัตติ (2560, หน้า 219–230) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อส่งเสริมมโนทัศน์ในการดำเนินชีวิตอย่างพอเพียงในวิถีอาเซียนสำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. รูปแบบการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อส่งเสริมมโนทัศน์ในการดำเนินชีวิตอย่างพอเพียงสำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาศึกษาและรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีองค์ประกอบของหลักการ มุ่งพัฒนาความก้าวหน้าของมโนทัศน์ในการดำเนินชีวิตอย่างพอเพียงให้สูงขึ้นอยู่ในระดับดี วัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมมโนทัศน์ในการดำเนินชีวิตอย่างพอเพียงให้สูงขึ้นอยู่ในระดับดี เนื้อหาแบ่งเป็น 5 หน่วยการเรียนรู้ ได้แก่ 1) มโนทัศน์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 2) มโนทัศน์เรื่องเล่าจากนิทาน “ชุมชนเห็ดหอม” 3) มโนทัศน์เรื่องเล่าจากชีวิตจริง “ชีวิตคอกหมูสู่อัจฉริยะ” และบทความชีวิตพอเพียงของหมอเกษม วัฒนชัย 4) มโนทัศน์เรื่อง “ทรัพย์ในดิน” และ 5) มโนทัศน์เรื่องการปฏิบัติตนและประยุกต์ใช้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการดำรงชีวิต นำไปใช้ในชีวิตจริง กระบวนการเรียนรู้ตาม PAOR ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน 1) ขั้นวางแผน (Planning : P) เป็นการทำกิจกรรมโครงการเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการ 2) ขั้นลงมือปฏิบัติ (Action : A) เป็นหลักในการให้ความรู้ความเข้าใจในการใช้รูปแบบการมีมโนทัศน์ในการดำเนินชีวิตอย่างพอเพียงเน้นนักเรียนเป็น

ศูนย์กลาง 3) ชั้นสังเกตการณ์ (Observation : O) นักเรียนทำกิจกรรมการเรียนรู้ สังเกตพฤติกรรมตนเองและพิจารณาการปฏิบัติของตนเองกับเพื่อน 4) ชั้นสะท้อนผล (Reflection : R) นักเรียนสะท้อนคิดจากสิ่งที่ได้เกิดขึ้น พร้อมกับให้นักเรียนบันทึกความเป็นจริงแล้วมีการแก้ปัญหา การวัดผลประเมินผล มโนทัศน์ในการดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง คุณภาพด้านความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่อยู่ในระดับมาก และคุณภาพด้านความสอดคล้องของรูปแบบการจัดการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการทดลองใช้รูปแบบ PAOR มีค่าดัชนีประสิทธิผลของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ เท่ากับ 0.6569 แสดงว่านักเรียนมีมโนทัศน์ในการดำเนินชีวิตอย่างพอเพียงเพิ่มขึ้น ร้อยละ 65.69

2. ผลการใช้และศึกษาพัฒนาการของมโนทัศน์ในการดำเนินชีวิตอย่างพอเพียงสำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาพบว่า มีพัฒนาการของมโนทัศน์ในการดำเนินชีวิตอย่างพอเพียงระหว่างเรียนร้อยละ 81.33 และมโนทัศน์ในการดำเนินชีวิตอย่างพอเพียงหลังเรียนด้วยรูปแบบการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อส่งเสริมมโนทัศน์ในการดำเนินชีวิตอย่างพอเพียงสำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 สูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผลการศึกษาการจัดการเรียนรู้ทำให้นักเรียนมีความสุข มีความมั่นใจ กล้าคิด กล้าแสดงออกสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันของสังคมไทย มีประโยชน์ต่อนักเรียนทำให้นักเรียนได้เข้าใจการมีมโนทัศน์ในการดำเนินชีวิตอย่างพอเพียงได้เป็นอย่างดี รู้จักการทำงานร่วมกับผู้อื่น และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันของตนเองได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

ธนู นวลเป้า (2558, หน้า 141-154) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การบริหารจัดการแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดตาก ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการบริหารจัดการแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดตาก พบว่าสถานศึกษาส่วนใหญ่ดำเนินการทุกด้าน ทั้งการวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบ และการปรับปรุง โดยส่วนมากที่สุด มีการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี รองลงมาคือ มีการเตรียมการกำกับ ติดตามและประเมินผล การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีและส่วนน้อยที่สุด มีการดำเนินการเผยแพร่ผลการตรวจสอบและประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปี ปัญหาการบริหารจัดการแผนปฏิบัติการประจำปีของ

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดตากโดยภาพรวม และทุกด้าน ทั้งการวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบ และการปรับปรุง อยู่ในระดับน้อย ซึ่งด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น คือ ด้านการวางแผน รองลงมาได้แก่ ด้านการตรวจสอบและ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น คือ ด้านการปรับปรุง ส่วนปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ แผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดตาก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้าน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก มีเพียงด้านเศรษฐกิจที่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น คือ ด้านผู้บริหาร รองลงมาได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น คือ ด้านเศรษฐกิจ

2. กลยุทธ์การบริหารจัดการแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดตาก มี 12 กลยุทธ์ได้แก่ 1) พัฒนาสมรรถนะในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 2) เสริมสร้างระบบข้อมูล สารสนเทศเพื่อการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 3) พัฒนาระบบการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีให้มีคุณภาพ 4) เสริมสร้างระบบการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายที่มุ่งเน้นผลงานในแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ 5) ส่งเสริมการบริหารงบประมาณของแผนปฏิบัติการประจำปีตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 6) ยกกระตือรือร้นการทำงานเป็นทีมและการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีโดยใช้วงจรคุณภาพ 7) ส่งเสริมการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีแบบบูรณาการ 8) เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารโครงการในแผนปฏิบัติการประจำปีให้ตอบสนองแผนกลยุทธ์ 9) พัฒนาระบบและกลไกการกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี 10) เสริมสร้างประสิทธิภาพการกำกับติดตามและประเมินผล การดำเนินโครงการและกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปี 11) พัฒนาคุณภาพปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำผลการกำกับ ติดตาม และนำผลประเมินมาปรับปรุงแผนปฏิบัติการประจำปี 12) ปรับปรุง แผนปฏิบัติการประจำปี ให้เป็นระบบและมีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

3. ผลการประเมินของกลยุทธ์การบริหารจัดการแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดตาก ตามเกณฑ์การประเมิน พบว่า ทุกรายการมีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ และอยู่ในระดับมากและมากที่สุด

กริธา ภูศิริ (2559, หน้า 70-87) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการ พัฒนาความรู้ความเข้าใจในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อบูรณาการสู่การ วิเคราะห์และวางแผนการจัดการเรียนรู้ผลการวิจัยพบว่า

1. หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาความรู้ความเข้าใจใน หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงบูรณาการสู่การวิเคราะห์ วางแผนและปฏิบัติ ผลการ ทดสอบด้านความรู้ (ระดับจำ) พบว่า ก่อนการฝึกอบรมผู้เข้าอบรมได้คะแนนเต็ม 10 คะแนน จำนวน 13 คนจากผู้เข้าอบรม 24 คน หลังการฝึกอบรมได้คะแนนเต็ม 10 คะแนน เพิ่มขึ้นเป็น 21 คน ผลการทดสอบด้านความรู้ (ระดับเข้าใจ) จากคะแนนเต็ม 15 พบว่าก่อน การฝึกอบรมได้คะแนนเฉลี่ยที่ 2.42 คะแนนและคะแนนที่ได้ซ้ำกันมากที่สุดคือ 0 คะแนน มีจำนวนทั้งสิ้น 11 คน คิดเป็น 45% ของผู้เข้าอบรมทั้งหมด หลังการฝึกอบรมได้คะแนน เฉลี่ยที่ 12.17 คะแนน ผลการประเมินตนเองด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้หลัก ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจากการเขียนแผนดำเนินชีวิตรายบุคคลพบว่า ก่อนการ อบรมมีค่าเฉลี่ย = 2.54 หลังการอบรมมี ค่าเฉลี่ย = 4.08 ซึ่งในหลักสูตรนี้ใช้กระบวนการ อบรมแบบ(MI1R12 AP) ตลอดจนการฝึกอบรม

2. หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจการ จัดการเรียนรู้อาชีวศึกษา จากการทดสอบพบว่าในกิจกรรมที่ 1 ผู้เข้าอบรมได้คะแนนการ ทดสอบความรู้ความเข้าใจเฉลี่ย = 32.92 และในกิจกรรมที่ 2 ผู้เข้าอบรมได้คะแนนจาก การวัดความรู้ความเข้าใจเฉลี่ย = 41.25 คะแนน ภาพรวมทั้งหลักสูตรพบว่าผู้เข้าอบรมได้ คะแนนเฉลี่ยรวม = 37.08

3. หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาความรู้ความ เข้าใจในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การทำงานและการวางแผนการจัดการเรียนรู้ จากการทดสอบด้วยแบบทดสอบและแบบประเมินตนเอง พบว่า ผลทดสอบความรู้ (ระดับ จำ) ผู้เข้าอบรม 24 คน (100% ของผู้เข้าอบรมทั้งหมด) ได้คะแนนทดสอบ 10 คะแนนเต็ม และผลการวิเคราะห์ประเมินตนเองหลังการฝึกอบรมผู้เข้าอบรมให้คะแนนตนเองว่าก่อน การฝึกอบรมมีความรู้ (ระดับจำ) เฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง = 2.71 แต่หลังการฝึกอบรม อยู่ในระดับมากที่สุด = 4.58 ผลการทดสอบความรู้ (ระดับเข้าใจ) หลังการฝึกอบรมจาก คะแนนเต็ม 15 ผู้เข้าอบรมได้คะแนนเฉลี่ย = 13 คะแนน โดยประเมินให้คะแนนตนเองว่ามี ความรู้ (ระดับเข้าใจ) จากคะแนนเต็ม 5 ก่อนการฝึกอบรมอยู่ในระดับน้อย = 2.33 แต่หลัง การฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก = 4.28 ผลการประเมินตนเองด้านความสามารถในการ ประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้อย่างถูกต้อง ผ่านการเขียนแผนดำเนิน

ชีวิตและการนำไปปรับใช้หลังการอบรมในหลักสูตรที่ 1 พบว่า จากคะแนนเต็ม 5 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก = 4.33 ผลการประเมินตนเองของผู้เข้าอบรมด้านการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการจัดการเรียนการสอนผ่านการวางแผนการจัดการเรียนรู้จากคะแนนเต็ม 5 พบว่า ก่อนการฝึกอบรมอยู่ในระดับน้อย = 2.33 แต่ หลังการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก = 4.25 ผลการประเมินตนเองด้านการเห็นคุณค่าความสำคัญในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงทั้งต่อการดำเนินชีวิต การทำงานของตนเองและประโยชน์ต่อการขยายผลในการพัฒนาประเทศจากคะแนนเต็ม 5 พบว่าในภาพรวมอยู่ที่ระดับมากที่สุดมากกว่า 4.5 ทุกหัวข้อ

ชำนาญ ศรีสวัสดิ์ (2560, หน้า 78-86) ได้วิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารการศึกษาแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนแกนนำเรียนรวม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1-5 โดยประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารการศึกษาแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนแกนนำเรียนรวม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1-5 โดยประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วย กระบวนการมีส่วนร่วม 7 กระบวนการ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น 2) การมีส่วนร่วมวางแผน 3) การมีส่วนร่วมตัดสินใจ 4) การมีส่วนร่วมปฏิบัติการ 5) การมีส่วนร่วมรับผิดชอบ 6) การมีส่วนร่วมประเมินผลและปรับปรุงงาน 7) การมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์และชื่นชมผลงาน ตามภาระและขอบข่ายงาน 4 งาน ได้แก่ 1) การบริหารวิชาการ 7 งานย่อย 2) การบริหารงบประมาณ 7 งานย่อย 3) การบริหารงานบุคคล 8 งานย่อย และ 4) การบริหารงานทั่วไป 18 งานย่อย และรูปแบบนี้มีความพอประมาณ มีเหตุผล มีภูมิคุ้มกันที่ดีตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงโดยรวมมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 96.30

มนตรี ถ้ำหิน (2560, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ คือ 1) ความเชื่อต่อความสามารถภายในตน 2) จิตสำนึกและสติรับรู้ 3) คุณลักษณะที่มีคุณธรรม และ 4) ความศรัทธา ผลการพัฒนาแบบพบว่า องค์ประกอบมีความสอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และผลการทดลองใช้รูปแบบ พบว่า โรงเรียนที่ทดลองใช้

รูปแบบสามารถดำเนินการตามรูปแบบได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยมีระดับการปฏิบัติตามตัวชี้วัดทุกโครงการในระดับมากที่สุด และมีการดำเนินการตามรูปแบบโดยมีระดับคุณภาพของรายการที่ปฏิบัติตามตัวชี้วัดในระดับดีมาก

สรุปว่า จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับแนวทางในการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการและด้านการจัดการเรียนรู้ ซึ่งอธิบายในองค์ประกอบย่อย ดังนี้

#### 1. ด้านการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดคุณภาพ ในประเด็นต่อไปนี้

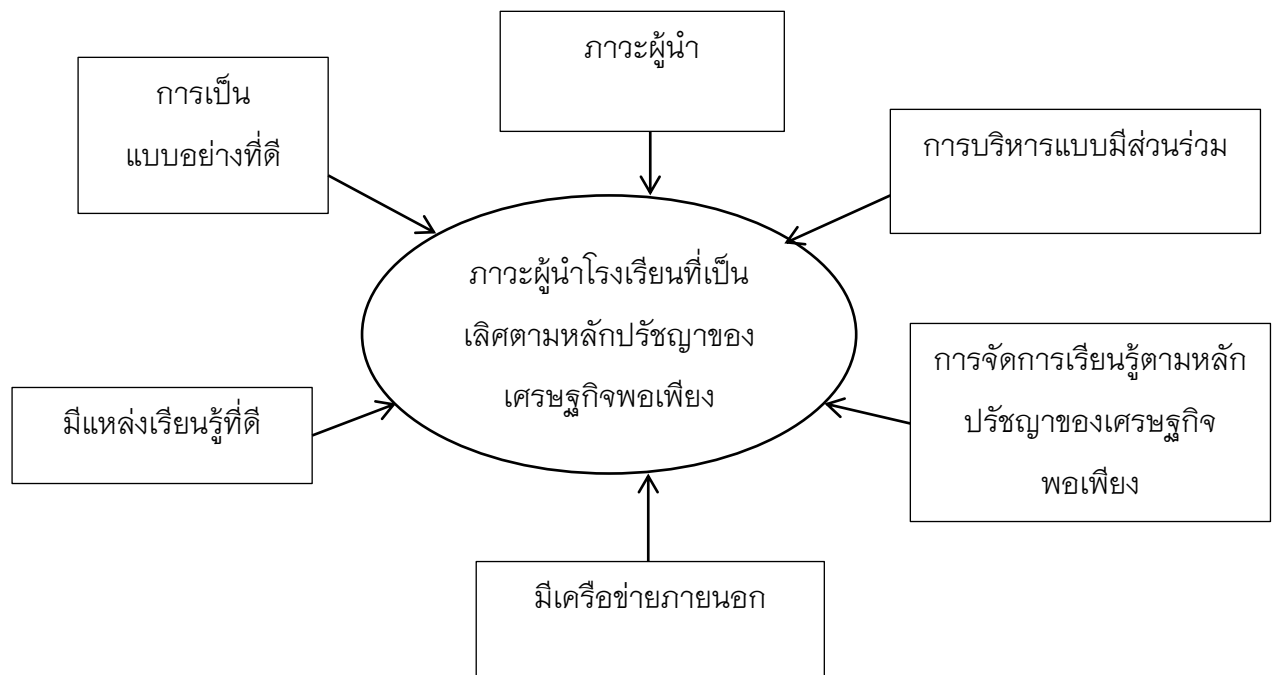
1.1 ในด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 12 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) พัฒนาสมรรถนะในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 2) เสริมสร้างระบบข้อมูล สารสนเทศเพื่อการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 3) พัฒนาระบบการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีให้มีคุณภาพ 4) เสริมสร้างระบบการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายที่มุ่งเน้นผลงานในแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ 5) ส่งเสริมการบริหารงบประมาณของแผนปฏิบัติการประจำปีตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 6) ยกกระตือรือร้นการทำงานเป็นทีมและการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีโดยใช้วงจรคุณภาพ 7) ส่งเสริมการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีแบบบูรณาการ 8) เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารโครงการในแผนปฏิบัติการประจำปี ให้ตอบสนองแผนกลยุทธ์ 9) พัฒนาระบบและกลไกการกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี 10) เสริมสร้างประสิทธิภาพการกำกับติดตามและประเมินผล การดำเนินโครงการและกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปี 11) พัฒนาคุณภาพปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำผลการกำกับ ติดตาม และนำผลประเมินมาปรับปรุงแผนปฏิบัติการประจำปี 12) ปรับปรุง แผนปฏิบัติการประจำปี ให้เป็นระบบและมีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

1.2 ในด้านรูปแบบการบริหารการศึกษาแบบมีส่วนร่วม มี 7 กระบวนการ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น 2) การมีส่วนร่วมวางแผน 3) การมีส่วนร่วมตัดสินใจ 4) การมีส่วนร่วมปฏิบัติการ 5) การมีส่วนร่วมรับผิดชอบ 6) การมีส่วนร่วมประเมินผลและปรับปรุงงาน 7) การมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์และชื่นชมผลงานตามภาระและขอบข่ายงาน 4 งาน ได้แก่ 7.1) การบริหารวิชาการ 7 งานย่อย 7.2) การบริหารงบประมาณ 7 งานย่อย 7.3) การบริหารงานบุคคล 8 งานย่อย 7.4) การบริหารงานทั่วไป 18 งานย่อย



2. ด้านการจัดการเรียนรู้ ได้แก่ รูปแบบการจัดการเรียนรู้ โดยใช้กระบวนการ PAOR และรูปแบบการจัดการเรียนรู้โดยใช้หลักสูตรการฝึกอบรม จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่กล่าวมาแล้วข้างต้นผู้วิจัยได้สรุป ลักษณะภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงหมายถึง โรงเรียนที่ใช้กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มคนหรือองค์กรทั้งภายในและภายนอกในการร่วมพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจนเป็นแบบอย่าง ขยายผลสร้างเครือข่าย และเป็นแหล่งเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ด้านการศึกษาได้เป็นอย่างดี

ผู้วิจัยได้สรุปเป็นแผนภาพ ดังนี้



ภาพประกอบ 5 ลักษณะภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

## ตอนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเงื่อนไขและกระบวนการเกิดภาวะผู้นำ โรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ในการศึกษาเงื่อนไขและกระบวนการเกิดภาวะผู้นำโรงเรียนนั้น เป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของการเกิดภาวะผู้นำโรงเรียนและโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

### 1. ภาวะผู้นำโรงเรียน

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ภาวะผู้นำโรงเรียนประกอบด้วย 6 องค์ประกอบได้แก่ ภาวะผู้นำ โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ การบริหารจัดการศึกษา สภาพแวดล้อมองค์การ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้สรุปรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบดังนี้

#### 1.1 ภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญที่จะสร้างพลังขับเคลื่อนองค์กรและสังคมสู่การเปลี่ยนแปลงในโลกยุคใหม่ที่มีลักษณะเป็นพลวัต มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม กระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรงที่ทุกคนต้องเผชิญ ดังนั้นทุกองค์กรจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีศักยภาพสูง มีคุณลักษณะที่เหมาะสมและมีพลังที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี และสามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ เมื่อทุกองค์กรมีประสิทธิภาพก็จะทำให้สังคมโดยรวมสามารถก้าวหน้าและเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ได้เป็นอย่างดี นำมาซึ่งความสุขความเจริญทุกภาคส่วนของสังคม ดังนั้นการสร้างผู้นำที่มีความสามารถและมีพลังที่จะขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นในโลกยุคใหม่ (วิมล จันทร์แก้ว, 2555, หน้า 1)

##### 1.1.1 ความหมายภาวะผู้นำ

ได้มีนักการศึกษาทั้งในและต่างประเทศได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้มากมาย ดังนี้

Koontz and O'Donnell (1959 อ้างถึงใน วิเชียร วิทญญุตม, 2548, หน้า 2) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำ คือ การสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

Stogdill (1974 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม เพื่อการตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมาย

Yukl (2013, p.2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง 1) กระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ขององค์การหรือกระบวนการใช้อิทธิพล 2) กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ 3) กระบวนการโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม และ 4) กระบวนการรักษาสภาพกลุ่มและวัฒนธรรมของกลุ่ม

ลีปนพนท์ เกตุทัต (2540, หน้า 43-45) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความมีวิสัยทัศน์ มีทัศนคติกว้างไกล และสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและยินดีปฏิบัติตาม

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2551, หน้า 32) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำคือ ศิลปะหรือกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามในการที่จะทำให้ผู้ตามมีความเต็มใจ และมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

สุนทร โคตรบรรเทา (2551, หน้า 116) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการใช้อำนาจและการใช้ฐานอำนาจต่างกัน ส่งผลต่อปฏิกิริยาจากผู้ตามต่างกัน

สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการใช้อิทธิพล อำนาจ และการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจเพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ

#### 1.1.2 ลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

ปัจจุบันองค์การต้องการผู้นำที่มีภาวะผู้นำและนำองค์การไปสู่ความสำเร็จหรือเรียกว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งมีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ทำการศึกษาและวิจัยอย่างหลากหลาย ผู้วิจัยจึงได้สรุป ดังนี้

Alon and Higgins (2005, pp. 501-512) ได้เสนอคุณสมบัติสำคัญสองประการที่ผู้นำระดับโลกจำเป็นต้องพัฒนา คือ ความฉลาดหรือความเข้าใจในวัฒนธรรม (Cultural Intelligence-CQ) และความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence - EQ)

สุรจิตย์ ผิวงาม (2558, หน้า 168-169) ได้ทำวิจัยเรื่องภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารในโรงเรียนเด่น: พหุกรณีศึกษา พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความรู้และทักษะ ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาทีมงาน และด้านการพัฒนาชุมชนและการมีส่วนร่วม

คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ และด้านการมุ่งเน้นผลสำเร็จ

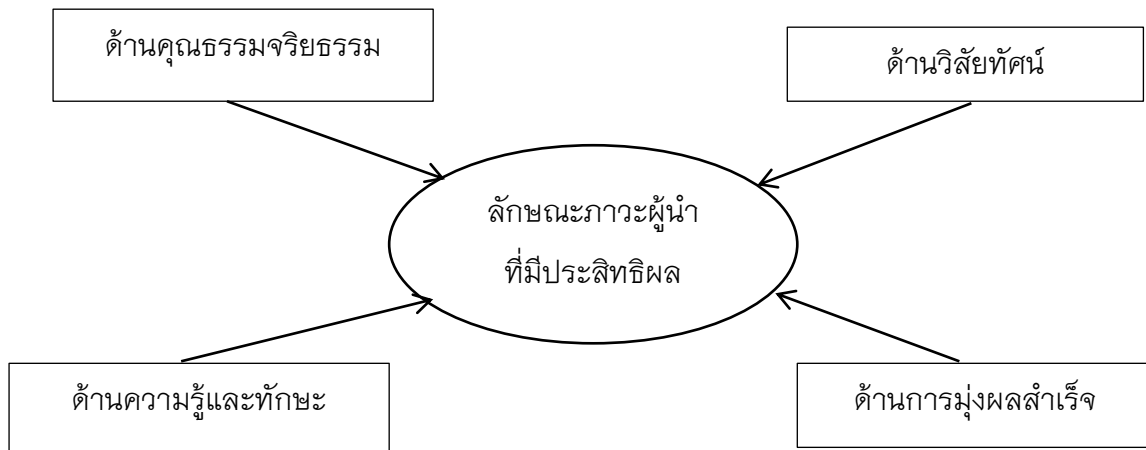
เวชเมณี ถวิลการ (2555, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมี 4 องค์ประกอบได้แก่ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ความมุ่งมั่น และอุทิศตนในการทำงาน ด้านความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์ ด้านความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ และด้านการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร

สนุก สิงห์มาตร, พิกุล มีมานะ และคุษฎีวัฒน์ แก้วอินทร์ (2560, หน้า 490-492) ได้ทำวิจัยเรื่องคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรในศตวรรษที่ 21 พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรในศตวรรษที่ 21 มี 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการรอบรู้ ด้านอุดมการณ์ ด้านเท่าทัน ด้านกล้าตัดสินใจ ด้านวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ด้านสร้างทีม และด้านใฝ่บริการ

สมชนก (คุ้มพันธุ์) ภาสกรจรัส (2559, หน้า 212) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ในระดับสากลจากการศึกษาจาก Global Leadership นั้น ประกอบด้วย 4 ด้านได้แก่ ด้านความซื่อสัตย์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และด้านการเน้นไปที่ผลการปฏิบัติงาน

จุฑา เทียนไทย (2560, หน้า 149-151) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ ด้านไว้วางใจไม่หวงอำนาจ ด้านหยิ่งรู้และเตรียมพร้อม ด้านรู้จักตัวเอง ด้านจินตนาการและแรงจูงใจ ด้านประพุดิสิ่งที่น่านับถือ ด้านเชื่อมั่นและรับฟัง ด้านรู้จักปรับตัวและยืดหยุ่น และด้านยอมรับทั้งผิดพลาดและถูกต้อง

สรุปลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความรู้และทักษะ และด้านการมุ่งผลสำเร็จ



ภาพประกอบ 6 ลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

## 2. โครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การมีความสำคัญต่อการดำเนินงานที่เปรียบเสมือนโครงกระดูกในของร่างกายที่มีส่วนโดยตรงที่ทำให้การดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์การเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันทั้งระบบ ทำให้ทุกส่วนสามารถร่วมกันดำเนินงานด้วยกันได้ไปด้วยกันได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่การจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การได้เป็นอย่างดีนั้น ผู้ที่ออกแบบองค์การจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบ ปัจจัย หลักเกณฑ์ และคำนึงถึงองค์การในลักษณะที่เป็นทางการ(Formal Organization) ที่ชัดเจน จะต้องคำนึงถึงโครงสร้างองค์การที่สัมพันธ์กับบริบทขององค์การและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในโครงสร้างองค์การ เพื่อประโยชน์ในการนำมาเป็นแนวทางในการออกแบบองค์การ เพื่อให้มีโครงสร้างองค์การเป็นโครงสร้างที่มีประสิทธิผล

### 2.1 ความหมายของโครงสร้างองค์การ

ในการนิยามความหมายของโครงสร้างองค์การตามทัศนะของนักวิชาการและนักการศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาและสรุปได้ดังนี้

George and Jones (2005 อ้างถึงใน จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555, หน้า 15) กล่าวว่าโครงสร้างองค์การ หมายถึง ระบบที่แสดงความสัมพันธ์ของงาน

และการรายงานอย่างเป็นทางการเพื่อดำเนินการ ควบคุม ประสานงานการทำงานร่วมกันของบุคลากร โดยมีเป้าหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 15) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การ หมายถึง การจัดแบ่งงานหรือจัดส่วนงาน เส้นทาง การเดินทางของงาน รูปแบบการประสานงานระหว่างส่วนงาน การติดต่อสื่อสาร อำนาจบังคับบัญชาเพื่อควบคุมกิจกรรมขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2558, หน้า 10) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การ หมายถึง ระบบงาน การรายงานและความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ในการดำเนินงานขององค์การ

วันชัย มีชาติ (2559, หน้า 193) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การ หมายถึง การแสดงถึงรูปพรรณสัณฐานขององค์การ และการกำหนดแนวทางหรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ

สรุปว่าโครงสร้างองค์การหมายถึงระบบที่แสดงความสัมพันธ์ของงานและบุคคลตามบทบาทหน้าที่ เพื่อควบคุมกิจกรรมขององค์การให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

## 2.2 องค์ประกอบของโครงสร้างองค์การ

จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับองค์ประกอบของโครงสร้างองค์การนั้น ประกอบด้วยดังนี้

ฐาปนา ถิ่นไพศาล (2559, หน้า 27; เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2558, หน้า 27) ได้จำแนกโครงสร้างองค์การออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ โครงสร้างองค์การตามหน้าที่ (Functional Structure) โครงสร้างองค์การตามแผนก (Divisional Structure) โครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์ (Matrix Structure) โครงสร้างองค์การแบบทีมงาน (Team Structure) และโครงสร้างองค์การแบบเครือข่าย (Network Structure) และสมคิด บางโม (2558, หน้า 120-123) ได้แบ่งโครงสร้างขององค์การออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ โครงสร้างแบบงานหลัก โครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา โครงสร้างแบบหน้าที่ การงานเฉพาะ โครงสร้างแบบเมทริกซ์หรือแบบผสม จากการศึกษาระเบียบของโครงสร้างองค์การพบว่ามีหลากหลายรูปแบบมีทั้งส่วนที่คล้ายกันและแตกต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้สรุปโครงสร้างองค์การประกอบด้วย 3 ส่วนคือ ความสลับซับซ้อน ความเป็นทางการ และการรวมอำนาจ (วันชัย มีชาติ, 2559, หน้า 193-212; พิทยา บวรวัฒนา, 2558, หน้า

2.1.1 ความสลับซับซ้อนขององค์การ (Complexity) เป็นความแตกต่างหลากหลายในองค์การ ซึ่งองค์การที่มีความแตกต่างหลากหลายมากยิ่งขึ้นแสดงถึงความสลับซับซ้อนมาก การพิจารณาความแตกต่างภายในองค์การประกอบด้วย ความแตกต่างตามแนวตั้ง ความแตกต่างตามแนวนอน และความแตกต่างด้านสถานที่ตั้งของหน่วยงาน ดังนี้

2.1.1.1 ความแตกต่างตามแนวนอน (horizontal differentiation) เป็นการพิจารณาถึงการแบ่งแยกงานออกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ ในองค์การ ซึ่งมี 2 ลักษณะคือ

1) การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน เป็นการแบ่งงานของพนักงานในองค์การให้ปฏิบัติหน้าที่เฉพาะอย่าง ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความเชี่ยวชาญในการทำงานนั้น ๆ ซึ่งองค์การจะต้องคำนึงถึงการทำงานในองค์การว่าต้องการสร้างให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้าน (specialist) หรือต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การมีความรู้กว้าง ๆ ในลักษณะทั่ว ๆ ไป (generalist) ข้อดีของการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้านคือ 1) สร้างความคล่องตัวหรือสัมผัสชัดเจนในการทำงาน (individual dexterity) เนื่องจากสมาชิกจะทำงานที่เฉพาะเจาะจงอยู่ตลอดเวลาจะก่อให้เกิดความถนัดและเชี่ยวชาญมากขึ้นตามเวลาในการทำงาน 2) ลดระยะเวลาในการเปลี่ยนจุดการทำงาน (decrease transfer time) การแบ่งงานกันทำจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ต้องเคลื่อนย้ายการทำงานจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่ง ทำให้ระยะเวลาในการทำงานลดลงสามารถผลิตได้มากยิ่งขึ้น 3) สามารถลงทุนกับเครื่องมือที่มีราคาแพงและมีสมรรถนะสูงขึ้นได้ 4) ลดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมคนเพราะองค์การไม่ต้องฝึกอบรมพนักงานในทุกเรื่อง แต่จะฝึกอบรมพนักงานแต่ละคนในแต่ละเรื่องที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ

2) การจัดแผนกในองค์การ (departmentation) เป็นการจัดหน่วยงานออกเป็นแผนกย่อย ๆ ซึ่งแต่ละองค์การจะมีการจัดแผนกย่อยต่างกันออกไป คือ การจัดหน่วยงานตามหน้าที่ (function) การจัดหน่วยงานตามลูกค้า (client) การจัดหน่วยงานตามกระบวนการ (process) การจัดหน่วยงานตามพื้นที่ (geographic) เป็นต้น

การพิจารณาความแตกต่างตามแนวนอนขององค์การเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสลับซับซ้อนขององค์การ สามารถพิจารณาความสลับซับซ้อนได้จากลักษณะต่าง ๆ ได้แก่ 1) จำนวนของความเชี่ยวชาญในแต่ละสายอาชีพในองค์การ องค์การ

ที่มีการกำหนดให้มีตำแหน่งเฉพาะตามสายงานจำนวนมากจะแสดงถึงความแตกต่างตาม  
 แนวนอนมาก 2) กิจกรรมในวิชาชีพ องค์การที่มีกิจกรรมของวิชาชีพแต่ละประเภทใน  
 องค์การมากจะมีความแตกต่างตามแนวนอนมาก 3) การฝึกอบรมเฉพาะตามสายอาชีพ  
 องค์การที่มีการจัดฝึกอบรมแต่ละสายอาชีพจำนวนมากจะมีความแตกต่างตามแนวนอน  
 มากกว่า เพราะว่ามีมารับบุคคลสายอาชีพต่าง ๆ เข้ามาทำงาน 4. ชื่อตำแหน่งที่แตกต่าง  
 กันในองค์การ เป็นการแสดงถึงความแตกต่างภายในองค์การ องค์การที่มีความแตกต่าง  
 มากจะแสดงความแตกต่างตามแนวนอนมากด้วย และ 5) จำนวนหน่วยงานย่อยใน  
 องค์การ องค์การที่มีหน่วยงานย่อยภายในมากแสดงถึงความแตกต่างตามแนวนอนมาก

2.1.2 ความแตกต่างตามแนวตั้ง (vertical differentiation) เป็นการ  
 พิจารณาถึงสายการบังคับบัญชาในองค์การจากระดับบนสุดลงมาถึงระดับล่างสุด ความ  
 แตกต่างตามแนวตั้งจะบอกถึงระดับของอำนาจในองค์การ และความสัมพันธ์เชิงอำนาจ  
 และบอกถึงลักษณะขององค์การว่าองค์การเป็นองค์การแบบสูง (tall organization) หรือ  
 องค์การแบบราบ (flat organization) ความแตกต่างตามแนวตั้งสามารถดูได้จากจำนวน  
 ระดับชั้นในองค์การ ความแตกต่างตามแนวตั้งขององค์การจะมีความเกี่ยวข้องกับหลักการ  
 บริหารในเรื่องขอบข่ายการควบคุมในองค์การ องค์การจะมีความแตกต่างตามแนวตั้งมาก  
 น้อยเพียงไรขึ้นกับธรรมชาติขององค์การและลักษณะงานในองค์การ ข้อดีขององค์การที่มี  
 ความแตกต่างตามแนวตั้งสูงคือ พนักงานจะมีโอกาสก้าวหน้ามากขึ้น และผู้บริหาร  
 สามารถควบคุมดูแลหรือกำกับกับการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างทั่วถึง ส่วนข้อจำกัดคือ  
 ทำให้การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ล่าช้าเพราะจะมีขั้นตอนต่าง ๆ มาก ใช้เวลาในการ  
 ดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ สูง

2.1.3 ความแตกต่างตามสถานที่ตั้งองค์การ (spatial dispersion)  
 เป็นความแตกต่างที่เกิดจากองค์การมีสถานที่ตั้งกระจายไปตามที่ต่าง ๆ องค์การที่มี  
 สถานที่ทำงานกระจายมากจะแสดงถึงความแตกต่างมากหรือมีความสลับซับซ้อนมาก  
 การที่องค์การมีการกระจายสถานที่ตั้งมากอาจเกิดจากความจำเป็นหลายประการ เช่น  
 ความจำกัดในเรื่องพื้นที่ซึ่งสถานที่หนึ่ง ๆ มีไม่พอ จึงต้องมีที่ทำงานหลายแห่ง องค์การมี  
 การขยายตัวมากขึ้นสถานที่เดิมไม่เพียงพอ การอยู่ใกล้แหล่งวัตถุดิบ เป็นต้น การกระจาย  
 ที่ตั้งของหน่วยงานนี้สามารถพิจารณาได้ในสองลักษณะ คือ 1) การกระจายที่ตั้งตาม  
 แนวนอน (horizontal) ได้แก่ การที่องค์การที่อยู่ในระดับเดียวกันมีที่ตั้งกระจายอยู่ในพื้นที่  
 ต่าง ๆ กัน การทำงานต้องประสานกันเพื่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายขององค์การ 2) การ



กระจายที่ตั้งตามแนวดิ่ง (vertical) ได้แก่ การที่องค์การที่อยู่ต่างระดับกันมีสถานที่ทำงานอยู่ต่างที่กัน การกระจายที่ตั้งตามแนวดิ่งจะเชื่อมโยงกับการควบคุมและติดตามงานของฝ่ายบริหารด้วยเพราะผู้บริหารอาจมีที่ทำงานอยู่คนละแห่งกับผู้ปฏิบัติงาน การตรวจสอบและติดตามงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจึงทำได้ยากขึ้น

2.1.2 ความเป็นทางการ (formalization) ได้แก่ ระดับของความมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานขององค์การ ความเป็นทางการจะมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การมาก เนื่องจากความเป็นทางการจะเป็นการแสดงถึงวิธีการในการทำงานขององค์การว่ามีความชัดเจนและมีกฎเกณฑ์มากน้อยเพียงไร องค์การเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์การใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจหรือปฏิบัติงานมากน้อยแค่ไหน องค์การที่มีความเป็นทางการสูงจะมีกฎ ระเบียบ คู่มือการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ สมาชิกจะมีโอกาสใช้ดุลยพินิจในการทำงานน้อยมาก การพิจารณาถึงความเป็นทางการของโครงสร้างองค์การจึงสามารถพิจารณาได้จากการที่องค์การมีกฎเกณฑ์ ระเบียบ ขั้นตอนหรือคู่มือในการปฏิบัติงานในแต่ละเรื่อง องค์การแบบระบบราชการที่การปฏิบัติงานต้องมีกฎหมาย หรือระเบียบรองรับเป็นการแสดงถึงความเป็นทางการของโครงสร้างองค์การ ความเป็นทางการจะเป็นการกำหนดการทำงานของบุคคลในองค์การด้วยความเป็นมาตรฐานขององค์การมีความสำคัญต่อองค์การทั้งในเรื่องของมาตรฐานของผลผลิตขององค์การ มาตรฐานในเรื่องกระบวนการ และวิธีการปฏิบัติงานขององค์การ ในด้านของผลผลิตความเป็นทางการจะช่วยให้ผลผลิตขององค์การเป็นมาตรฐานเดียวกัน การสร้างความเป็นทางการหรือมาตรฐานในการปฏิบัติงานภายในองค์การสามารถทำได้หลายประการคือ

- 1) องค์การสามารถสร้างความเป็นทางการโดยการสรรหาคัดเลือกพนักงานในองค์การแบบที่องค์การต้องการ ความเป็นทางการเกิดจากมาตรฐานความรู้ความสามารถของบุคคล องค์การที่ต้องการความเป็นมาตรฐานจากความรู้ความสามารถของบุคคลที่รับเข้ามาได้แก่ องค์การระบบราชการวิชาชีพ
- 2) องค์การสามารถสร้างความเป็นทางการได้โดยการฝึกอบรมพนักงานในองค์การให้มีความรู้และสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามมาตรฐานที่องค์การวางไว้ การฝึกอบรมพนักงานจะเป็นการสร้างมาตรฐานในวิธีการทำงานของสมาชิกให้สามารถทำงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน
- 3) องค์การสามารถสร้างความเป็นทางการได้โดยอาศัยนโยบาย (policy) กฎระเบียบ (rules) และขั้นตอนการปฏิบัติงาน (procedures) ตลอดจนคู่มือการปฏิบัติงานในองค์การ (work manual) เป็นเครื่องมือในการสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานในองค์การ นโยบายขององค์การจะเป็นกรอบทิศทางที่

องค์การต้องดำเนินการ แนวนโยบายจะกำหนดการตัดสินใจว่าองค์การจะตัดสินใจในแต่ ละเรื่องอย่างไร กฎ ระเบียบจะเป็นข้อกำหนดที่องค์การกำหนดให้สมาชิกต้องกระทำใน เรื่องต่าง ๆ ขั้นตอนการปฏิบัติงานจะเป็นการกำหนดวิธีการทำงานขององค์การ สิ่งเหล่านี้ จะกำหนดรูปแบบของพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การให้มีความเป็นมาตรฐานเดียวกัน

การศึกษาความเป็นทางการในองค์การจะทำให้เห็นถึงรูปแบบความ ประพฤติหรือวิธีการปฏิบัติงานขององค์การ องค์การที่มีความเป็นทางการสูงจะมี มาตรฐานในเรื่องต่าง ๆ มาก การดำเนินการต่าง ๆ จะมีขั้นตอน ระเบียบปฏิบัติไว้ชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถฝึกวิธีการทำงานของตนเองได้ และผู้ที่มาติดต่อกับองค์การจะ ทราบถึงการทำงานขององค์การได้อย่างชัดเจน ความเป็นทางการจึงเป็นเครื่องช่วยในการ ตัดสินใจประการหนึ่งขององค์การ งานที่มีความเป็นทางการสูงมักจะเป็นงานประจำ การ ทำงานที่มีความเป็นทางการสูงมักจะพบได้มากในองค์การระบบราชการ

2.1.3 การรวมอำนาจในองค์การ (centralization) ได้แก่ ลักษณะของ การกระจายการตัดสินใจในองค์การ องค์การที่มีการกระจายอำนาจสูง จุดตัดสินใจจะ กระจายอยู่ในส่วนต่าง ๆ ขององค์การ ทุกคนจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจขององค์การใน ระดับต่าง ๆ ส่วนองค์การที่มีการรวมอำนาจการตัดสินใจสูง อำนาจการตัดสินใจจะกระจุก ตัวอยู่ในความรับผิดชอบของบุคคลหรือหน่วยงานบางหน่วยในองค์การเท่านั้น การ พิจารณาการรวมอำนาจหรือการกระจายอำนาจขององค์การจึงเป็นการศึกษาถึง ความสัมพันธ์ในเชิงโครงสร้างอำนาจในองค์การ ซึ่งนอกจากอำนาจที่เป็นทางการตามสาย การบังคับบัญชาและข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์การแล้ว อำนาจยังรวมถึงอำนาจที่ไม่เป็น ทางการภายในองค์การด้วย การพิจารณาการรวมอำนาจขององค์การสามารถพิจารณา ได้จากลักษณะต่าง ๆ ดังนี้คือ

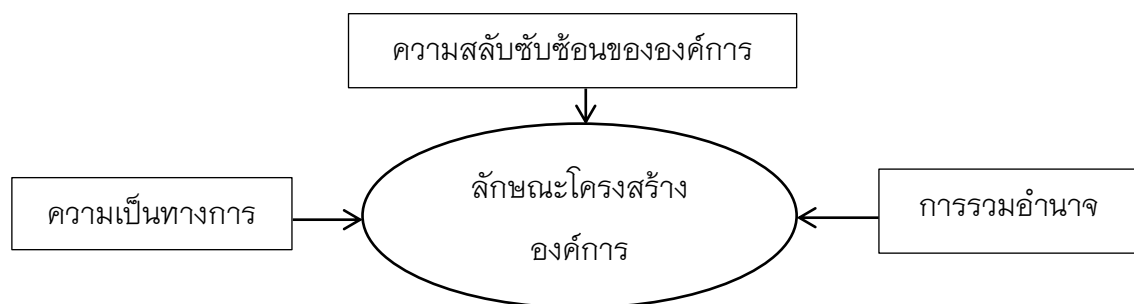
2.1.3.1 การกระจุกตัวของอำนาจการตัดสินใจในองค์การ ได้แก่ การที่อำนาจในการตัดสินใจรวมอยู่ที่จุดใดจุดหนึ่งขององค์การ องค์การที่มีการตัดสินใจ ตามสายการบังคับบัญชาซึ่งอำนาจการตัดสินใจอยู่ในตำแหน่งระดับสูงแสดงถึงการมี โครงสร้างองค์การที่รวมอำนาจสูง ในทางตรงกันข้ามองค์การที่กระจายจุดตัดสินใจไปตาม จุดต่าง ๆ ในองค์การและเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผน และ นโยบายการทำงานได้ก็จะมีลักษณะของโครงสร้างที่กระจายอำนาจ

2.1.3.2 การกระจุกตัวของข้อมูลข่าวสารในองค์การ องค์การที่มี โครงสร้างรวมอำนาจจะมีเส้นทางการสื่อสารหรือข้อมูลที่กระจุกตัวอยู่ที่บุคคลใดบุคคล

หนึ่งหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งในองค์การ บุคคลหรือหน่วยงานที่มีข้อมูลข่าวสารมาก และข้อมูลทุกอย่างในองค์การต้องผ่านจะเป็นหน่วยงานที่มีอำนาจ องค์การที่มีการกระจายข้อมูลต่าง ๆ มากจะแสดงถึงการกระจายอำนาจมาก

2.1.3.3 การประเมินผลการทำงาน ลักษณะอีกประการหนึ่งของ การรวมอำนาจในองค์การแสดงให้เห็นโดยการประเมินผลการทำงานในองค์การ ซึ่งเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับการกำหนดนโยบายในการปฏิบัติงานในองค์การด้วย กล่าวคือการ ประเมินผลจะต้องสอดคล้องกับนโยบายที่องค์การกำหนดขึ้น องค์การที่ผู้ทำหน้าที่ ประเมินผลเป็นบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งระดับสูงขององค์การหรือผู้บริหารสูงสุดขององค์การ เป็นการแสดงถึงโครงสร้างการรวมอำนาจในองค์การ การประเมินผลงานขององค์การหาก ผู้ประเมินอยู่ในส่วนต่าง ๆ ขององค์การจะเป็นระบบที่มีการกระจายอำนาจสูงกว่า

การศึกษาเรื่องการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจในองค์การนี้ต้อง พิจารณาให้สอดคล้องกับลักษณะขององค์การ ทั้งนี้เพราะโครงสร้างแต่ละแบบมีข้อดี ข้อจำกัดและมีความเหมาะสมกับองค์การต่างกัน องค์การที่มีโครงสร้างแบบรวมอำนาจจะมีข้อดีในแง่ที่การตัดสินใจในองค์การมีความเป็นเอกภาพเนื่องจากการตัดสินใจทั้งหมดมาจากจุดเดียวกันเกิดเอกภาพของทิศทางในการทำงาน (unity of direction) การปฏิบัติงาน ต่าง ๆ จะเหมือนกัน มีความเป็นมาตรฐาน ส่วนองค์การที่มีโครงสร้างแบบกระจายอำนาจ จะมีข้อดีที่การตัดสินใจจะรวดเร็วและสนองตอบต่อความต้องการและปัญหาต่าง ๆ ได้ ดีกว่า เพราะไม่มีสายการบังคับบัญชาขวานัก การตัดสินใจจะสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นมากกว่าและผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในองค์การ และผู้วิจัยได้ สรุปองค์ประกอบของโครงสร้างองค์การเป็นภาพประกอบ ดังนี้



ภาพประกอบ 7 ลักษณะโครงสร้างองค์การ

### 3. วัฒนธรรมองค์การ

ในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยุ่งยากเพราะแต่ละองค์การมีความหลากหลายและค่อนข้างเป็นนามธรรม ดังนั้นนักการศึกษาจึงมีมุมมองเกี่ยวกับเรื่องนี้ที่แตกต่างกัน

#### 3.1 ความหมายวัฒนธรรมองค์การ

จากการศึกษาเอกสารและทัศนะของนักวิชาการและนักการศึกษา ได้พบมุมมองที่หลากหลายในการนิยามความหมายของวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

สำนักพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์(2555, หน้า 1) วัฒนธรรมองค์การ คือ แบบแผนหรือวิถีชีวิตขององค์การที่สมาชิกยอมรับและยึดถือปฏิบัติร่วมกันเป็นทั้งแบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ขององค์การ และเป็นแบบแผนทางการกระทำขององค์การและปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ

จตุรงค์ ธนะสีลังกูร (2558, หน้า 87) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การหมายถึง ระบบ แบบแผน หรือโปรแกรมอันเป็นผลลัพธ์มาจากพัฒนาการทางความคิด ความเข้าใจของกลุ่มคนที่อยู่ร่วมกันที่มีต่อสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

พิทยา บวรวัฒนา (2558, หน้า 130) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การหมายถึง ระบบความเข้าใจร่วมกัน (shared meaning) ระหว่างสมาชิกองค์การว่าควรประพฤติอย่างไร และองค์การที่ตนทำงานอยู่นั้นมีลักษณะอย่างไร ความเข้าใจร่วมกันนี้เป็นความเข้าใจที่วิวัฒนาการมาในระยะเวลาอันยาวนานและปรากฏออกมาในรูปของแบบของความเชื่อ (beliefs) สัญลักษณ์ (symbols) พิธีการ (rituals) นิทาน (myths) การเล่าเรื่องและแนวทางการปฏิบัติ

ชนิดา จิตตรุทธะ (2560, หน้า 96) วัฒนธรรมองค์การหมายถึง แบบแผนที่องค์การยอมรับและยึดถือปฏิบัติร่วมกันใน 2 มิติ ได้แก่ มิติเชิงปทัสสถาน ซึ่งเป็นแบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ขององค์การ และมิติเชิงพฤติกรรม ซึ่งเป็นแบบแผนทางการกระทำขององค์การและปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกองค์การ

สมคิด บางโม (2558, หน้า 42) วัฒนธรรมองค์การหมายถึง ความคิด ความเชื่อ แบบแผนปฏิบัติงานและการดำรงชีวิตของบุคลากรในองค์การหนึ่ง ๆ ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์การยอมรับและปฏิบัติเป็นประเพณีและใช้เป็นแบบแผนใน

การปฏิบัติตนในฐานะสมาชิกขององค์การ

David, S. (1984 อ้างถึงใน ชนิตา จิตตรุทธะ, 2560, หน้า 97)

ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การหมายถึง แบบแผนของค่านิยมและความเชื่อร่วมที่ กำหนดความหมายในเชิงสถาบันให้กับสมาชิกองค์การ และเสนอหลักเกณฑ์ทางพฤติกรรม ขององค์การ

Robbins (2001, p.522) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของการให้ความหมายร่วมกันในความคิดเห็นหรือการกระทำของกลุ่ม บุคคลในองค์การหนึ่งที่แตกต่างกันจากอีกองค์การหนึ่ง พฤติกรรมกลุ่มจะถูกกำหนด วัฒนธรรมองค์การ ไม่ใช่เกิดจากการแสดงออกของวัฒนธรรมแต่ละบุคคลในองค์การ

จากการศึกษาความหมายของวัฒนธรรมองค์การผู้วิจัยขอสรุป ความหมายของวัฒนธรรมองค์การหมายถึง ระบบ แบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ขององค์การที่ถูกสั่งสมมาจนเป็นที่ยอมรับและปฏิบัติร่วมกันมาของ สมาชิกองค์การ

### 3.2 ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องค่อนข้างจะเป็นนามธรรม เนื่องจาก เกี่ยวข้องกับค่านิยมความเชื่อของคนซึ่งเป็นที่สังเกตเห็นได้ยาก แม้ว่านักวิชาการจะมีความเห็นแตกต่างกันบ้างในเรื่องคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ แต่ส่วนใหญ่แล้วเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การมีคุณลักษณะดังนี้

#### 3.2.1 เป็นค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคน

วัฒนธรรมองค์การเป็นปรากฏการณ์ของกลุ่มคนจำนวนหนึ่งที่มีความคิด ความเชื่อ และค่านิยมแบบเดียวกันและนำไปปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรม นักมานุษยวิทยาในอดีต(ก่อนกลางคริสต์ศตวรรษที่ 20) มีข้อสมมติฐานเกี่ยวกับคุณลักษณะของวัฒนธรรมข้อหนึ่งว่าวัฒนธรรมเป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมของสมาชิกทุกคนหรือส่วนใหญ่ในสังคม ในอดีตจึงมีวัฒนธรรมหลักเพียงวัฒนธรรมเดียว (คนส่วนใหญ่หรือทุกคนคิดและทำเหมือนกัน ๆ กัน ไม่มีวัฒนธรรมย่อยของกลุ่มชนที่คิดและทำแตกต่างจากคนส่วนใหญ่ เหตุที่นักมานุษยวิทยาในอดีตมีข้อสมมติฐานเกี่ยวกับคุณลักษณะของวัฒนธรรมดังกล่าวเพราะสังคมที่นักมานุษยวิทยานิยมศึกษานั้นมักเป็นสังคมของกลุ่มชนหรือเผ่าพันธุ์เล็ก ๆ ซึ่งอยู่โดดเดี่ยวห่างไกลจากอิทธิพลของวัฒนธรรมอื่น ๆ เช่น ชนเผ่าต่าง ๆ ในป่าดงดิบของแอฟริกาในทะเลทรายของออสเตรเลียหรือในหมู่

เกาะต่าง ๆ แถบประเทศอินโดนีเซีย สังคมเผ่าเหล่านี้จึงมีค่านิยม ความประพฤติ และ ความเชื่อที่คล้ายคลึงกันหรือเป็นแบบเดียวกัน) แต่ในสังคมสมัยใหม่ เช่น สังคมของเมืองใหญ่ รวมถึงองค์การขนาดใหญ่ ไม่มีลักษณะเหมือนสังคมชนเผ่าในอดีต สังคมและ องค์การสมัยใหม่มักมีขนาดค่อนข้างใหญ่และซับซ้อน สมาชิกของสังคมและองค์การมีความแตกต่างหลากหลายทางการศึกษา ประสบการณ์ ภูมิหลังทางครอบครัว ค่านิยมและความเชื่อ นอกจากนี้สังคมนับว่ายังเป็นสังคมเปิด คือมีการติดต่อกับ สังคมและหน่วยงานอื่นอย่างกว้างขวาง ทำให้รู้จักปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อม จากลักษณะดังกล่าวทำให้วัฒนธรรมของสังคมองค์การสมัยใหม่ไม่ใช่เป็น ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมของคนส่วนใหญ่หรือคนในสังคม เพราะสังคมและ องค์การสมัยใหม่มักประกอบด้วยกลุ่มคนหลายกลุ่มที่มีความแตกต่างหลากหลาย แต่ละ กลุ่มมีวัฒนธรรมย่อยของตนเอง แต่ก็อาจมีแบบแผนทางวัฒนธรรมบางอย่างที่กลุ่มต่าง ๆ เห็นร่วมกันบ้าง

### 3.2.2 เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสม

ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำที่คนในหน่วยงาน จำนวนหนึ่งยอมรับและมีอยู่ร่วมกันนั้นมิได้เกิดขึ้นภายในช่วงระยะ 2-3 วัน แต่ต้องอาศัย เวลาในการสั่งสมบ่มเพาะ ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบและพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับกันแล้ว ว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการของหน่วยงานได้ วัฒนธรรมองค์การจึง เป็นประสบการณ์ร่วมกันของคนกลุ่มหนึ่งซึ่งทำงานด้วยกันมานานพอสมควร

### 3.2.3 เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับ บุคคลอื่น

วัฒนธรรมองค์การไม่ใช่ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำของสมาชิก ที่เกิดจากสัญชาตญาณของมนุษย์ และวัฒนธรรมองค์การไม่ได้เกิดจากการถ่ายทอดทาง พันธุกรรมด้วย แต่วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การค่อย ๆ เรียนรู้วัฒนธรรม องค์การผ่านกระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมที่เรียกว่า การหล่อหลอมขัดเกลาของ องค์การ (organizational socialization) โดยหัวหน้างานจะคอยชี้แนะวิธีคิดการทำงานและ การวางตัวที่ถูกต้อง นอกจากนี้พนักงานใหม่ยังเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การจากการเข้า ฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ของหน่วยงานและจากการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การทำให้ พนักงานรู้ว่าตนควรมีพฤติกรรมอย่างไรในสถานการณ์ต่าง ๆ ทำให้สามารถอยู่ร่วมกันและ เป็นที่ยอมรับของคนอื่นในหน่วยงานได้ วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นสิ่งที่คนในหน่วยงาน เรียนรู้จากการถ่ายทอดทางสังคมนั้น

### 3.2.4 เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การไม่ค่อยตระหนักถึง

หลังจากที่วัฒนธรรมองค์การได้ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับจากคนในองค์การหนึ่งแล้วว่า สามารถช่วยแก้ไขปัญหาหรือสนองความต้องการของหน่วยงานได้ คนในองค์การก็จะคิด เชื้อ และทำสิ่งนั้นซ้ำแล้วซ้ำเล่าเป็นระยะเวลาจนกลายเป็นเรื่องปกติ นั่นคือสิ่งที่คิดหรือกระทำนั้นกลายเป็นสามัญสำนึกที่สมาชิกขององค์การกระทำไปโดยอัตโนมัติ โดยไม่ได้คิดถึงการมีอยู่ของธรรมเนียมบรรทัดฐานของวัฒนธรรม

### 3.2.5 การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์การพึ่งพาการใช้สัญลักษณ์

การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์การมักเกิดขึ้นใน 2 กรณี ได้แก่ กรณีแรก เป็นเรื่องที่หน่วยงานพยายามถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การไปยังสมาชิกใหม่ หมายถึง การที่หน่วยงานพยายามถ่ายทอดหรือสอดแทรกค่านิยม ความเชื่อและแนวทางการทำงานที่หน่วยงานคาดหวังให้พนักงานทำตามผ่านสัญลักษณ์ต่าง ๆ สัญลักษณ์ที่หน่วยงานนิยมใช้ในกรณีนี้ได้แก่ ภาษา พิธีการ เรื่องเล่า เพลงประจำหน่วยงาน และกรณีที่สอง เป็นเรื่องที่พนักงานหรือบุคคลภายนอกพยายามสืบค้นหรือแปลความหมายที่แฝงอยู่ในสัญลักษณ์ต่าง ๆ ดังนั้นสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในหน่วยงานจึงอาจบ่งชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมในหน่วยงานนั้นได้

### 3.2.6 เป็นสิ่งที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้

วัฒนธรรมองค์การต้องใช้เวลาในการพัฒนาจนเป็นหนทางที่กลุ่มยอมรับว่าช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการของกลุ่มได้ ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การที่เกิดขึ้นจึงมักติดตรึงไปกับกลุ่มและเปลี่ยนแปลงได้ค่อนข้างยาก อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งสามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

## 3.3 ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ

Trompenaars (1994 อ้างถึงใน สมชนก ภาสกรจรัส, 2559, หน้า 111-115) ได้เสนอการจัดแบ่งวัฒนธรรมองค์การ โดยพิจารณาจากสองประเด็นหลักคือ หนึ่งความเสมอภาค(Equity)หรือ การมีลำดับชั้นในองค์การ (Hierarchy) และสอง การให้ความสนใจกับคนหรืองาน (Orientation to the Person or the Task)

3.3.1 วัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัว (Family culture) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่มีโครงสร้างเป็นลำดับชั้น โดยมุ่งความสนใจไปที่คนมากกว่างาน

ซึ่งองค์กรแบบนี้จะมีผู้นำที่มีลักษณะเป็นเหมือนผู้นำครอบครัวที่คอยดูแลเอาใจใส่สมาชิกในครอบครัวของตน หากใช้วัฒนธรรมองค์กรแบบนี้ดำเนินไปได้ด้วยดี ก็จะช่วยเป็นการสร้างพลังให้เกิดขึ้นในองค์กร เพราะสมาชิกจะมีความผูกพันกับองค์กรสูง แต่หากผู้นำองค์กรไม่มีประสิทธิภาพก็จะส่งผลกระทบต่อกิจการเนื่องจากสมาชิกในองค์กรก็ยังคงจะให้ความศรัทธากับผู้นำของตน ทำให้อาจมีการใช้ทรัพยากรไปในทางที่ไม่ถูกต้องตามผู้นำก็ได้ ลักษณะที่สำคัญอีกประการของวัฒนธรรมแบบครอบครัวคือ การตัดสินใจโดยใช้สัญชาตญาณเป็นหลักมากกว่าการใช้วิจารณ์ญาณหรือเหตุผล เนื่องจากวัฒนธรรมนี้ให้ความสำคัญกับตัวคนมากกว่าตัวงาน ดังนั้นระบบพิจารณาค่าตอบแทนโดยพิจารณาจากผลการทำงานก็มักจะใช้ไม่ได้ผลเท่าใดนัก

3.3.2 วัฒนธรรมองค์กรแบบหอไอเฟล (Eiffel Tower Culture) มีลักษณะองค์กรแบบลำดับชั้น และจะให้ความสำคัญกับงานมากกว่าตัวคน คือมีความเป็นทางการสูง กฎระเบียบต่าง ๆ ก็จะมีการเขียนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งในบางครั้งก็เป็นอุปสรรคเมื่อองค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพราะความเป็นทางการนี้อาจทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงมีความล่าช้า เนื่องจากต้องมีการออกกฎระเบียบออกมาอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรเสียก่อน และต้องผ่านกระบวนการอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูง ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมเป็นแบบหอไอเฟลนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในองค์กรจะเป็นลักษณะเฉพาะในองค์กรเท่านั้น หากเป็นการสร้างสรรค์กันข้างนอก ความเป็นนายกับลูกน้องก็จะหายไป ลูกน้องจะมองหัวหน้าในองค์กรตามบทบาทหน้าที่ ความผูกพันหรือความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์กรแบบหอไอเฟลเป็นความรับผิดชอบที่เขามีต่อบทบาทหน้าที่ของเขา ไม่ได้เกิดจากความรู้สึกที่เขามีต่อตัวบุคคล องค์กรจึงจำเป็นต้องชี้แจงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานให้ชัดเจน ซึ่งถือเป็นการจูงใจพนักงานทางหนึ่ง

3.3.3 วัฒนธรรมองค์กรแบบจรวดนำวิถี (Guided Missile Culture) มีชื่อมาจากองค์กรที่มีการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้จะให้ความสำคัญไปที่ความเสมอภาคของคนในองค์กร และจะให้ความสำคัญไปที่เนื้องานมากกว่าคน ลักษณะการทำงานจะเป็นการตั้งทีมงานขึ้นมาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการหนึ่ง ๆ ในวัฒนธรรมองค์กรแบบจรวดนำวิถีนี้โครงสร้างองค์กรจะไม่ใช่ลำดับชั้น เหมือนกับแบบหอไอเฟล และจะให้ความสำคัญกับความสามารถของบุคคลเป็นหลัก โดยดูว่าเขามีความสามารถในการทำงานสำเร็จไม่ได้ดูว่ามีความสัมพันธ์กับหัวหน้าอย่างไร



ความแตกต่างอีกประการจากองค์กรแบบหอยโอเฟิลก็คือ ในขณะที่องค์กรแบบหอยโอเฟิลจะเน้นไปที่วิธีการทำงาน (Means) แต่องค์กรแบบจรวดนำวิถีจะสนใจที่ผลลัพธ์หรือเป้าหมาย (Ends) เป็นที่ตั้ง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์กรจึงไม่ได้ถูกกำหนดไว้แน่นอนตายตัวเหมือนกับในองค์กรแบบหอยโอเฟิล วัฒนธรรมองค์กรแบบนี้เหมาะสำหรับการทำงานที่เป็นโครงการ โดยแต่ละโครงการจะมีผู้นำหรือผู้ประสานงาน ซึ่งเป็นเพียงผู้คอยควบคุมเรียกว่าเป็นผู้รอบรู้ทั่วไป (Generalists) ในขณะที่คนที่ทำงานจริงจะเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Specialists) คุณค่าของแต่ละบุคคลจึงขึ้นอยู่กับส่วนร่วมที่เขามีในโครงการนั้น ๆ เมื่อโครงการสำเร็จก็มีการโยกย้ายไปทำโครงการอื่นหรือแม้แต่กับบริษัทอื่น คนที่ทำงานในลักษณะโครงการนี้จึงมีความจงรักภักดีกับบริษัทหรือองค์กรต่ำเพราะโครงสร้างขององค์กรไม่มีความแน่นอนตายตัวแต่จะเป็นการจงรักภักดีกับวิชาชีพของตนหรือโครงการที่ตนทำมากกว่า

3.3.4 วัฒนธรรมองค์กรแบบบ่มเพาะ (Incubator Culture) วัฒนธรรมองค์กรแบบบ่มเพาะมีลักษณะที่สำคัญคือ การให้ความสำคัญกับความเสมอภาค และให้ความสนใจไปที่ตัวบุคคลเป็นหลัก องค์กรจะเป็นเสมือนคนคอยบ่มเพาะให้สมาชิกในองค์กรสามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ องค์กรจะมีโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการ เพราะต้องการให้สมาชิกในองค์กรทำงานได้อย่างเสรี วัฒนธรรมองค์กรแบบนี้เหมาะกับกิจการที่เพิ่งเริ่มก่อตั้ง กิจการที่มีการคิดสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลาหรือกิจการที่มีนวัตกรรมอยู่เสมอ สมาชิกในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบบ่มเพาะนี้จะมีความรู้สึกผูกพันกับเนื้องานมากและบ่อยครั้งที่เมื่อการคิดค้นสำเร็จขึ้นมาก็ต้องมีการนำนวัตกรรมนั้นออกสู่โลกธุรกิจจริง ณ จุดนี้เองที่วัฒนธรรมองค์กรแบบนี้จะไม่เหมาะสมอีกต่อไป เพราะท้ายที่สุดองค์กรจำเป็นต้องสรรหาบุคคลภายนอกที่มีความสามารถในการจัดการ และสร้างระบบการทำงานที่เป็นทางการมากขึ้น แต่เป็นที่น่าสังเกตว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบนี้มีข้อดีคือการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะทำได้อย่างรวดเร็วมากกว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบอื่น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบนี้ไม่เหมาะกับองค์กรขนาดใหญ่

ส่วนสำนักพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์(2555, หน้า 9-12) ได้แบ่งประเภทวัฒนธรรมองค์กรไว้ 4 ประเภท ดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) หรือแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Culture) เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความ

หรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์การที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์การจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง และพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็นโดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์การ ด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัลผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (employee empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกได้รวดเร็วเป็นหลัก

## 2. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture)

ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จคือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายขององค์การ ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาดสูงขึ้น เป็นต้น องค์การมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์การที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์การเข้าด้วยกัน หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็就会被ไล่ออกจากงาน

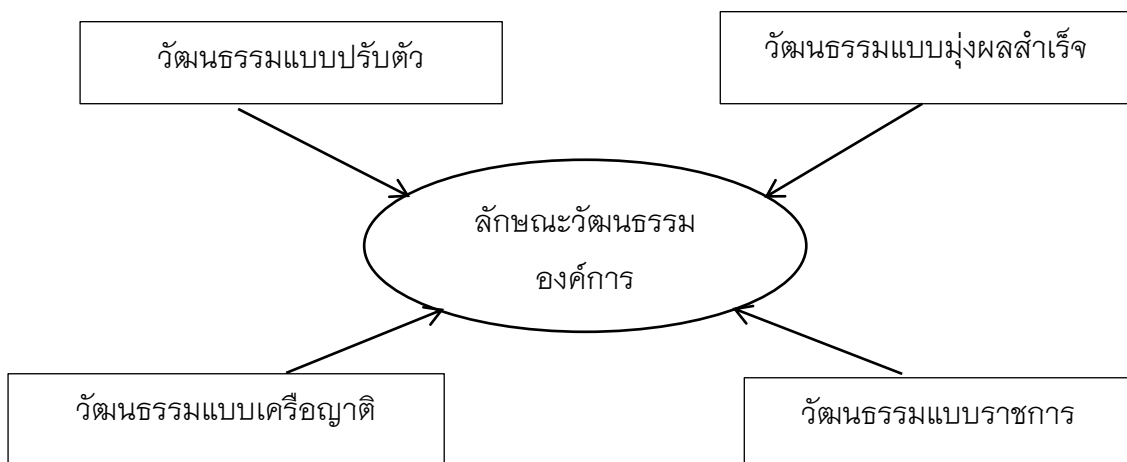
## 3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture)

เป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นแต่มุ่งเน้นภายในองค์การ โดยจะให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์การเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้นองค์การจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทรทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด

#### 4. วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture)

เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความมีเสถียรภาพความมั่นคงและมุ่งเน้นภายในองค์การเป็นสำคัญ ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัดความสำเร็จขององค์การเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์การน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้น

จากการแบ่งประเภทดังที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยได้สรุปองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การเป็นภาพประกอบ ดังนี้



ภาพประกอบ 8 ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ

#### 4. การบริหารจัดการศึกษา

ในการบริหารคือการใช้ศาสตร์และศิลปะในการนำทรัพยากรการบริหาร (Administrative resource) มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (Process of administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเพราะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์การที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายและเพื่อความอยู่รอดขององค์การ ในที่นี้ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารไว้ดังนี้

#### 4.1 ความหมายการบริหารจัดการศึกษา

ภารดี อนันต์นาวิ (2555, หน้า 1) ได้ให้ความหมายการบริหารเป็นกิจกรรมของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีการร่วมมือกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยใช้เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

การจัดการหมายถึง เทคนิควิธีการเฉพาะซึ่งประกอบไปด้วยการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) และการควบคุมงาน (Controlling) มีการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ๆ

การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลาย ๆ คนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาให้เด็ก เยาวชน ประชาชนหรือสมาชิกของสังคม ในทุก ๆ ด้านให้มีความสามารถ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ค่านิยมหรือคุณธรรมเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม

วิโรจน์ สารรัตน์ (2555, หน้า 1) การบริหารหมายถึง กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหาร

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556, หน้า 21) การบริหารหมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ ความเป็นคนดีและสมบูรณ์

สรุปการบริหารการศึกษาหมายถึงกระบวนการหรือกิจกรรมที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการอย่างมีระบบ ระเบียบ กฎเกณฑ์ มีการประสานความร่วมมือกันภายในองค์การโดยใช้ทรัพยากร และเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน

#### 4.2 วิวัฒนาการของทฤษฎีทางการบริหาร

การศึกษาวิวัฒนาการของทฤษฎีทางการบริหารจะทำให้ทราบที่มาและความสำคัญของสิ่งที่มีมาก่อน เพื่อให้เข้าใจสิ่งที่มีอยู่ในปัจจุบันมากขึ้น และสามารถพัฒนาต่อยอดสิ่งใหม่ ๆ ต่อไปได้ ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอให้เห็นวิวัฒนาการของทฤษฎีทางการบริหารว่าแต่ละยุคมีทฤษฎีที่สำคัญอะไรบ้าง ดังนี้



ภาพประกอบ 9 วิวัฒนาการของทฤษฎีทางการบริหาร 4 ยุค  
(วิโรจน์ สารรัตนะ, 2555, หน้า 13)

ในการพัฒนาทฤษฎีทางการบริหารมีมาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ต้นศตวรรษที่ 18 จนถึงปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคทฤษฎีการบริหารทศวรรษร่วมสมัย และเกิดทฤษฎีทางการบริหารมากมาย (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2555, หน้า 24-30; จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2556, หน้า 50-62) ผู้วิจัยจะได้สรุปทฤษฎีที่สำคัญ ได้แก่ การบริหารคุณภาพโดยรวม การบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ การบริหารโรงเรียนเป็นฐาน และการบริหารเชิงกลยุทธ์ ขอบธิบายโดยย่อ ดังนี้

#### 4.2.1 การบริหารคุณภาพโดยรวม

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรหมายถึง แนวทางการบริหารขององค์กรที่มุ่งเน้นให้องค์กรมีคุณภาพ โดยสมาชิกขององค์กรต้องมีส่วนร่วมและสร้างผลกำไรในระยะยาวให้กับองค์กรด้วยการสร้างความพึงพอใจให้กับ ลูกค้า ทั้งยังสร้าง

ผลประโยชน์ตอบแทนให้แก่สมาชิกในองค์กร มีหลักการสำคัญ 3 ประการได้แก่ มุ่งเน้นคุณภาพ ทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วม และพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีการเรียนรู้ สรุปรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบดังนี้

1. มุ่งเน้นคุณภาพ แนวความคิดสำคัญของคุณภาพคือต้องสร้างความพึงพอใจอย่างสมบูรณ์ให้กับลูกค้าทั้งหมดทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก ดังนั้นภายใต้หลักการนี้จะต้องมีการกำหนดจุดประสงค์เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้าขององค์กร ซึ่งคุณภาพในที่นี้หมายถึงคุณภาพของสินค้าหรือบริการที่สร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าได้หรือเป็นไปได้ตามที่ลูกค้าต้องการ

2. การร่วมมือกัน การที่พนักงานมีการทำงานเป็นทีมและร่วมมือกันที่จะสร้างงานที่มีคุณภาพโดยองค์กรจะต้องให้ปฏิบัติงานได้มีส่วนเกี่ยวข้องของในกระบวนการภายใต้การเอาใจใส่ของผู้จัดการระดับสูง

3. พัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีการเรียนรู้ การที่จะให้ลูกค้ามีความพึงพอใจได้นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่สินค้าหรือบริการต้องมีการปรับปรุงคุณภาพอยู่เสมอ นั่นคือผลิตภัณฑ์และขั้นตอนในการผลิตต้องพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง เป็นการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น ซึ่งอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม การบำรุงรักษา หรือการปรับปรุงขั้นตอนย่อยในกระบวนการทำงานของพนักงานระดับกลาง ดังนั้นพนักงานทุกคนจึงมีบทบาทในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยอาจช่วยกันคิดค้นวิธีการทำงานที่ได้ออกผลมากกว่าที่เป็นอยู่

4.2.2 การบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ นิยมเรียกว่า MBO พัฒนาขึ้นโดย Peter F. Drucker ผู้ซึ่งได้รับยกย่องให้เป็นผู้บุกเบิกและเป็นกูรูทฤษฎีด้านการบริหารและการจัดการคนสำคัญของโลก

Drucker ให้นิยามการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ว่า เป็นหลักของการบริหารที่จะจัดให้แต่ละบุคคลได้ทำงานและมีความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ มีทิศทางในการทำงานร่วมกันที่ชัดเจนแน่นอน มีการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะทำให้เกิดการประสานระหว่างวัตถุประสงค์ของบุคคลและวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นไปด้วยดีและเรียบร้อย Drucker ให้ทัศนะว่า ในการนำแนวคิดของการบริหารนี้ไปใช้ควรคำนึงถึงหลักการและสมมติฐานที่สำคัญ ดังนี้

### หลักการได้แก่

1) ความสำเร็จของกิจการใด ๆ ขึ้นอยู่กับการที่ฝ่ายบริหารทุกคนและทุกระดับในองค์การต้องเข้าใจในวัตถุประสงค์รวมขององค์การ วัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่อยู่เหนือขึ้นไป วัตถุประสงค์ของหน่วยงานอื่นในระดับเดียวกันและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่ตนทำอยู่

2) การมีส่วนร่วม เพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ถือเป็น การให้เกียรติให้ความสำคัญ จูงใจให้สมาชิกผูกมัดตนเองเข้ากับวัตถุประสงค์ที่ตนเองมีส่วนร่วมกำหนดขึ้นมา โดยจะใช้ความพยายามหาวิธีการต่าง ๆ มากกระทำเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์นั้น

3) การให้มีข้อมูลย้อนกลับ จากผลการดำเนินงานเน้นการตรวจสอบและการรายงานเป็นระยะ ๆ เพื่อปรับปรุงแก้ไขในการปรับวัตถุประสงค์หรือวิธีการดำเนินงาน

4) การกำหนดระยะเวลาให้ชัดเจน ทั้งในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ การเตรียมการ การดำเนินงาน และการรายงานผล

### สมมติฐานได้แก่

1) เป็นผู้ที่มีแนวคิดที่ชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และภารกิจของหน่วยงาน

2) เป็นผู้ให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และจริงจังโดยอาศัยวัตถุประสงค์เป็นมาตรฐานในการวัด

3) เป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ในลักษณะที่จริงจัง เป็นไปได้ และมีคุณค่าต่อหน่วยงาน โดยร่วมมือกับสมาชิกในองค์การอยู่เสมอ

4) เป็นผู้ให้ความสำคัญต่อการติดต่อสื่อสารหรือให้ข้อมูลที่ชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์แก่สมาชิกขององค์การและพิสูจน์ให้เห็นว่าตนเองให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์นั้น ๆ โดยการกระทำจริง

5) เป็นผู้สร้างบรรยากาศแห่งการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงานที่บรรลุวัตถุประสงค์

6) เป็นผู้สร้างบรรยากาศให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความสนใจต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและอำนวยความสะดวกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่

ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น

4.2.3 การบริหารโรงเรียนเป็นฐาน เรียกสั้น ๆ ว่า SBM เป็น ยุทธศาสตร์การบริหารที่เชื่อว่า ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนไม่อาจจะเกิดขึ้นได้ดีจาก วิธีการสั่งการและการควบคุมแบบบนลงล่างหรือจากภายนอกผู้ภายในแต่จะเกิดขึ้นได้ดีจากภายในของโรงเรียนเอง มีการกระจายการตัดสินใจจากเรื่องสำคัญจากส่วนกลางให้แก่โรงเรียน มีการส่งเสริมให้มีการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (อ้างถึงใน ชีระ รุญเจริญ, 2550, หน้า171) ได้กล่าวถึงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีหลักสำคัญ 3 ประการ คือ หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation) และหลักการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance in Education) จากหลักการทั้ง 3 ประการข้างต้น สามารถกล่าวในรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

1) หลักการกระจายอำนาจหมายถึงมีการกระจายอำนาจจากรัฐไปสู่สถานศึกษาเพิ่มอำนาจ ในการตัดสินใจให้กับสถานศึกษา ในด้านงานวิชาการ งบประมาณ งานบุคลากร และการบริหาร ทั่วไป และมีความเชื่อมั่นว่าโรงเรียนเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญรวมทั้งสถานศึกษาได้รับความเป็นอิสระและมีความคล่องตัว ในการตัดสินใจและสั่งการด้านต่าง ๆ มากขึ้น

2) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมหมายถึงการเปิดโอกาส ให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกฝ่ายได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของสถานศึกษา สามารถตัดสินใจและร่วมจัดการศึกษา เช่น กำหนดนโยบายของสถานศึกษา กำหนดหลักสูตรสถานศึกษา ฯลฯ ทุกฝ่ายเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของในสถานศึกษา และมีความรับผิดชอบร่วมกันมากขึ้น การตัดสินใจจะตัดสินใจในรูปของคณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารสมาชิกที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาทุกฝ่ายสามารถมีส่วนร่วมในการที่จะสร้างสรรค์ให้โรงเรียนเกิด ประสิทธิภาพ และเพื่อสนองตอบต่อความต้องการของทุกฝ่าย

3) หลักการบริหารจัดการที่ดี การมีความพร้อมที่จะให้องค์กรภายนอกมาทำการตรวจสอบการบริหารงานของสถานศึกษาได้ตลอดเวลาที่มีความโปร่งใสในการบริหารงาน สามารถเปิดเผยต่อสาธารณชนได้ในทุกเรื่องดำเนินงานอย่างเป็นอิสระ โดยอยู่บนพื้นฐานของนโยบาย หลักของชาติ มีการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

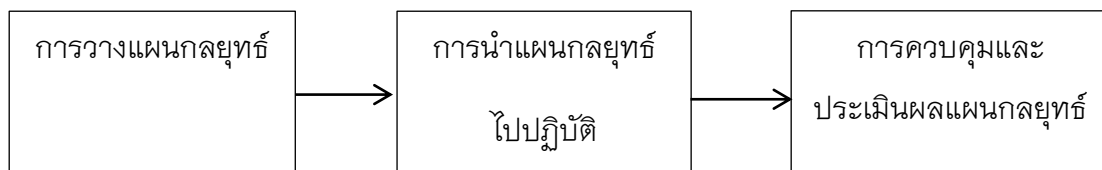


## สถานศึกษา

4.2.4 การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการจัดการที่มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายนอก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะกดดันและสภาพการแข่งขัน แล้วกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย สร้างกลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

การบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผล (Bartol and Martin, 1998, pp.220–221)

ในการนำแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ต้องมีกระบวนการและขั้นตอนหลัก ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลแผนกลยุทธ์ ดังภาพ



ภาพประกอบ 10 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

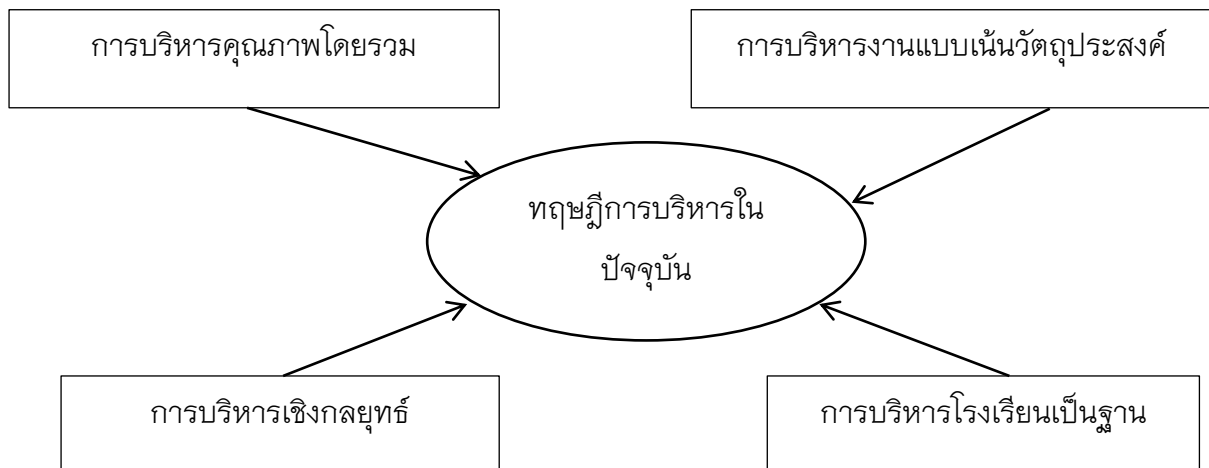
1) การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) หมายถึง การตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตที่ปรารถนาและแนวทางดำเนินงานเพื่อบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดขึ้น ซึ่งเกี่ยวข้องกับประเด็นสำคัญได้แก่ การกำหนดพันธกิจ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดเป้าประสงค์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์

2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementation) หมายถึงการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้เกิดการบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ขั้นตอนนี้ถือได้ว่าเป็นมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างมาก เนื่องจากกลยุทธ์ที่ได้ลงมือทำเปรียบเสมือนความฝันที่บรรลุความจริง

3) การควบคุมแผนกลยุทธ์ (strategic controlling) หมายถึง การกำกับการทำงานเพื่อให้มีการนำของแผนไปปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ในการควบคุมแผนกลยุทธ์ มีสิ่งที่จำเป็นต้องควบคุมอยู่ 3 ประการ ได้แก่

การควบคุมเวลา (time control) การควบคุมค่าใช้จ่าย (cost control) และ การควบคุมคุณภาพ (quality control)

ผู้วิจัยได้สรุปองค์ประกอบของทฤษฎีการบริหารในปัจจุบัน ดังนี้



ภาพประกอบ 11 ทฤษฎีการบริหารในปัจจุบัน

## 5. สภาพแวดล้อมองค์การ

สภาพแวดล้อมองค์การมีความสำคัญมากในการศึกษาวิเคราะห์องค์การ ทำให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์มากต่อการพัฒนาคุณภาพองค์การ

### 5.1 ความหมายของสภาพแวดล้อมองค์การ

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องสภาพแวดล้อมองค์การ จึงได้นำเสนอทัศนะของนักวิชาการและนักการศึกษาเกี่ยวกับความหมายของสภาพแวดล้อมองค์การ ดังนี้

Richard L. Daft (1992, p.71) ให้ความหมายของสภาพแวดล้อมองค์การหมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่ภายนอกขอบเขตขององค์การซึ่งมีผลกระทบต่อองค์การหรือส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การ

วันชัย มีชาติ (2559, หน้า 71) สภาพแวดล้อมองค์การหมายถึง สภาพการณ์หรือสิ่งต่าง ๆ ทั้งที่อยู่ภายในองค์การและภายนอกองค์การที่มีอิทธิพลต่อองค์การ

สรุปสภาพแวดล้อมองค์การหมายถึงสภาพการณ์ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่ภายนอกขอบเขตขององค์การซึ่งมีผลกระทบต่อองค์การหรือส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การ

## 5.2 ประเภทของสภาพแวดล้อมองค์การ

นักการศึกษาได้แบ่งประเภทของสภาพแวดล้อมขององค์การออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (external environment) และ สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (internal environment) ซึ่งในแต่ละประเภทมีรายละเอียด ดังนี้

5.2.1 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (external environment) ได้แก่ สิ่งที่อยู่ภายนอกองค์การและมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ โดยทั่วไปแล้วเมื่อพูดถึงสภาพแวดล้อมองค์การ คนส่วนใหญ่จะมุ่งไปที่สภาพแวดล้อมภายนอกมากกว่า สภาพแวดล้อมภายในองค์การ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การสามารถแยกย่อยได้อีก 2 ประเภทคือ สภาพแวดล้อมทั่วไป (general environment) และสภาพแวดล้อมเฉพาะ (specific task environment) ดังนี้

5.2.1.1 สภาพแวดล้อมทั่วไป (general environment) ได้แก่ สิ่งต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อองค์การ แต่ไม่สามารถเห็นความเกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเหล่านี้กับองค์การหรือการบรรลุผลขององค์การได้โดยตรง สภาพแวดล้อมทั่วไปมักจะเป็นเรื่องที่เป็นเงื่อนไขกว้าง ๆ หรือแนวโน้มทั่ว ๆ ไป ซึ่งไม่ส่งผลกระทบต่อองค์การ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ คือ

1) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (economic factors/ economic climates) เป็นปัจจัยเกี่ยวกับภาพรวมทางด้านเศรษฐกิจของประเทศที่องค์การตั้งอยู่ สภาพเศรษฐกิจของแต่ละสังคมในแต่ละช่วงเวลาจะเปลี่ยนแปลงไป การพิจารณาถึงปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจจึงต้องพิจารณาเวลาประกอบด้วย ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจมีผลกระทบต่อองค์การทั้งในภาครัฐและองค์การเอกชน องค์การภาครัฐได้รับผลทางด้านเศรษฐกิจจากเรื่องของอัตราภาษี การจัดเก็บภาษีที่เป็นรายได้ของรัฐ ความต้องการของสังคมที่มีต่อบริการของรัฐ ซึ่งอาจแปรผันตามภาวะเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น เป็นต้น ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจจะประกอบด้วยตัวแปรย่อยที่ต้องพิจารณาหลายประการด้วยกัน เช่น ทุน(capital) ซึ่งได้แก่ ปัจจัยพื้นฐานที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการขององค์การ เช่น เครื่องจักร เครื่องมือในการผลิต แรงงาน (labor) ซึ่งได้แก่ การจ้างงานในตลาดแรงงาน ลักษณะของแรงงาน ระบบการฝึกอบรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ระดับราคาในท้องตลาด ดัชนีผู้บริโภคซึ่งแสดงถึงภาวะทางเศรษฐกิจของประเทศ นโยบายทางด้านคลังและการเงินของประเทศ แนวนโยบายของรัฐในด้านเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย อัตราภาษี การสนับสนุนของรัฐในด้าน

เศรษฐกิจ เป็นต้น อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน อัตราการออมและการลงทุนในประเทศ อัตราเงินเฟ้อ อัตราการแลกเปลี่ยน อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ รวมถึงวงจรธุรกิจของแต่ละประเทศด้วย

2) ปัจจัยทางด้านการเมืองและกฎหมาย (political and legal) ได้แก่ ผลกระทบจากระบบการเมืองและกฎหมายรวมถึงแนวนโยบายต่าง ๆ ของรัฐที่มีต่อองค์การ ระบบการเมืองและกฎหมายของแต่ละประเทศจะแตกต่างกันและส่งผลกระทบต่อองค์การต่างกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเข้ามาควบคุมการทำงานขององค์การในด้านต่าง ๆ เช่น รัฐมีนโยบายป้องกันการผูกขาด ก็อาจออกกฎหมายป้องกันการผูกขาด ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการแข่งขันกันประกอบการในระบบเศรษฐกิจ ปัจจัยทางด้านการเมืองและกฎหมายนี้อาจหมายถึงหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการควบคุมการดำเนินการต่าง ๆ ขององค์การก็ได้ นอกจากนี้ปัจจัยทางการเมืองและกฎหมายอาจหมายถึงระบบการเมืองการปกครองของประเทศนั้น ๆ ด้วยว่ามีระบบการเมืองการปกครองและระบบบริหารจัดการอย่างไร กระบวนการยุติธรรมในสังคมซึ่งล้วนแต่เกี่ยวข้องกับการทำงานขององค์การได้ทั้งสิ้น

3) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (technology) ได้แก่ ระดับของความรู้ ความก้าวหน้าทางวิทยาการที่เกิดขึ้นทั้งในระดับสังคมและระดับโลก ซึ่งเกี่ยวข้องและส่งผลกระทบต่อการดำเนินกิจการขององค์การ เป็นเรื่องของความก้าวหน้าทางวิทยาการ โดยทั่วไปไม่เฉพาะความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในการทำงานด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น เช่น ความก้าวหน้าในการติดต่อสื่อสาร ระบบข้อมูลข่าวสาร ความทันสมัยของเครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่องค์การใช้ในกระบวนการผลิต การนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในกิจการต่าง ๆ มากขึ้น ปัจจัยด้านเทคโนโลยีจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วซึ่งจะเห็นได้จากการเกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ การมีเครื่องจักรเครื่องมือใหม่ มีสินค้าหรือบริการใหม่และมีวัสดุแบบใหม่ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีจะส่งผลหลายประการทั้งทางด้านบวกและด้านลบต่อองค์การ เช่น ช่วยเพิ่มความสามารถในการผลิต การทำงาน การขนส่ง ลดเวลาที่ใช้ในการทำงานลง เพิ่มศักยภาพของมนุษย์ในด้านต่าง ๆ เช่น เรดาร์ช่วยให้มนุษย์สามารถเห็นได้ไกลขึ้น เป็นต้น

4) ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม (social and cultural dimensions) ได้แก่ การพิจารณาถึงลักษณะของสังคมที่องค์การดำเนินการอยู่ ความเชื่อ ค่านิยมของคนในสังคม จำนวนประชากร โครงสร้างประชากร ระดับความรู้และการศึกษาของคน ประเพณีและวัฒนธรรม ทศนคติของคนรวมถึงระบบความสัมพันธ์ของคนในสังคม

การรวมกลุ่ม ขบวนการทางสังคม ชนชั้นและการเลื่อนชั้นทางสังคม เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ล้วนแต่ส่งผลกระทบต่อองค์การทั้งสิ้น

5) เหตุการณ์และแนวโน้มระหว่างประเทศ (international events and trends) ปัจจัยหรือตัวแปรต่างประเทศหรือระหว่างประเทศถือเป็นปัจจัยภายนอกที่มีความสำคัญประการหนึ่ง โดยเฉพาะในปัจจุบันซึ่งสภาพการณ์ของโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและคาดการณ์ได้ยากลำบากมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงของโลกกระทบต่อองค์การทั้งในภาครัฐและองค์การเอกชน ทิศทางในการทำงานขององค์การจึงต้องปรับเปลี่ยนไปตามปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น เช่น เกิดกระแสของการสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานขององค์การในรูปแบบ ISO การมีกฎระเบียบของโลก หรือองค์การระหว่างประเทศที่มีผลต่อองค์การ เช่น GATT, WTO รวมถึงการดำเนินการของ NGO ต่างประเทศที่มีผลต่อการทำงานขององค์การในประเทศ เช่น กลุ่มอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม คุ้มครองสิ่งแวดล้อม กลุ่ม GREEN PEACE, ILO เป็นต้น องค์การจะต้องคำนึงถึงกระแสทิศทางและปรากฏการณ์เหล่านี้ในการพิจารณาสภาพแวดล้อมขององค์การ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นสภาพแวดล้อมทั่วไปขององค์การนั้น จะเป็นสิ่งที่ไม่ได้มีผลกระทบต่อการทำงานหรือผลสำเร็จขององค์การโดยตรง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปขององค์การนี้มีค่าที่เราเรียกว่า PEST Analysis (P=Politic คือ การวิเคราะห์ปัจจัยทางการเมือง E=Economic ได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ, S=Social หมายถึง การพิจารณาปัจจัยหรือตัวแปรทางด้านสังคมและวัฒนธรรม, T=Technology คือ การวิเคราะห์ตัวแปรทางด้านเทคโนโลยีและความก้าวหน้าทางวิชาการต่าง ๆ ส่วนปัจจัยทางด้านแนวโน้มและเหตุการณ์ต่างประเทศนั้นจะกระจายอยู่ในตัวแปรอื่น ๆ แล้วเพียงแต่มองในมิติที่เป็นระดับนานาชาติเท่านั้น เช่น GATT, WTO ก็จะมีการพิจารณาพร้อมกับปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ เป็นต้น จึงไม่มีการแยกออกเป็นอีกปัจจัยหนึ่งในการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปขององค์การ) แล้วนำไปใช้ในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ

5.2.1,2 สภาพแวดล้อมเฉพาะหรือสภาพแวดล้อมของงาน (specific or task environment) สภาพแวดล้อมเฉพาะเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การโดยตรง สภาพแวดล้อมเฉพาะจึงมีผลต่อความสำเร็จหรือการดำรงอยู่และล่มสลายขององค์การ องค์การและผู้บริหารจึงมักจะให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมเฉพาะขององค์การมาก สภาพแวดล้อมเฉพาะขององค์การจะประกอบด้วย

1) ลูกค้าหรือผู้รับบริการขององค์กร (customers) ถือเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการขององค์กรโดยตรง เพราะหากองค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการได้แล้ว องค์กรอาจสูญเสียลูกค้าทำให้องค์กรไม่สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ ลูกค้าจะได้แก่ บุคคล กลุ่มหรือองค์กรอื่น ที่ต้องการสินค้าหรือบริการขององค์กร การพัฒนาความสามารถในการดึงดูด สร้างความพอใจ และรักษาลูกค้าขององค์กรไว้จึงถือเป็นหน้าที่หลักขององค์กร โดยเฉพาะในปัจจุบันที่ลูกค้าขององค์กรต่าง ๆ มีการขยายตัวมากขึ้นจากสภาพที่การติดต่อระหว่างส่วนต่าง ๆ ของโลกเป็นไปอย่างรวดเร็ว และลูกค้าขององค์กรในแต่ละพื้นที่มีความแตกต่างกัน

2) ผู้สนับสนุนหรือผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิตแก่องค์กร (supplier) ได้แก่ องค์กรที่ทำหน้าที่ส่งมอบทรัพยากรทั้งที่จับต้องได้ และไม่สามารถจับต้องได้แก่องค์กรอื่น ทรัพยากรเหล่านี้องค์กรอาจนำมาใช้เป็นปัจจัยในการผลิตสินค้าหรือบริการขององค์กรหรือใช้ในการดำเนินการขององค์กร โดยปกติแล้วองค์กรมักจะนำเข้าทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิตจากองค์กรหรือหน่วยงานอื่น บางองค์กรอาจมีการผลิตทรัพยากรที่ต้องใช้เองในลักษณะของการดำเนินการแบบครบวงจร แต่จะมีกิจการประเภทนี้ไม่มากนักโดยทั่วไปองค์กรยังจะต้องพึ่งพาสภาพแวดล้อมภายนอกในเรื่องปัจจัยการผลิตอยู่ ดังนั้น การได้มาซึ่งทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิตที่มีคุณภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กร โดยเฉพาะในภาวะที่ทรัพยากรมีจำกัดองค์กรจะต้องช่วงชิงทรัพยากรที่มีอยู่ให้ได้ ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิตจึงเป็นหน้าที่หลักที่บ่งบอกถึงความสำเร็จและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร

3) คู่แข่ง (competitors or rivals) ได้แก่ หน่วยงานอื่นที่แข่งขันกับองค์กรโดยตรงในเรื่องลูกค้าหรือทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการ ดังนั้น คู่แข่งจึงอาจได้แก่ ผู้ที่ผลิตสินค้าหรือบริการแบบเดียวกับองค์กรหรือผลิตสินค้าหรือบริการที่ใช้แทนกันได้ หรืออาจหมายถึงผู้ที่ต้องการทรัพยากรทางการบริหาร วัตถุดิบหรือวัสดุอุปกรณ์การผลิตแบบเดียวกับองค์กรก็ได้ ซึ่งในกรณีนี้องค์กรที่ทำหน้าที่แตกต่างกันก็อาจเป็นคู่แข่งกันก็ได้ การพิจารณาและวิเคราะห์ถึงคู่แข่งขั้นนั้นองค์กรจะต้องพิจารณาด้วยความรอบคอบและระมัดระวัง เนื่องจากการจะระบุว่าใครคือคู่แข่งขั้นขององค์กรในด้านใดนั้นเป็นเรื่องละเอียด องค์กรหนึ่ง ๆ จึงสามารถมีคู่แข่งได้มาก กล่าวคือ คู่แข่งขั้นที่มีสินค้าหรือผลผลิตแบบเดียวกัน คู่แข่งที่ต้องการทรัพยากรทางการบริหารหรือปัจจัยการผลิตแบบเดียวกัน คู่แข่งที่ต้องการกู้เงินหรือต้องการแหล่งเงินทุนจากที่เดียวกัน คู่แข่งที่

ต้องการลูกค้ำกลุ่มเดียวกัน เป็นต้น

4) หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กร (regulators or government) ได้แก่ หน่วยงานภายนอกองค์กรที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อการดำเนินการขององค์กรทั้งในด้านการกำหนดนโยบายหรือการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่มีบทบาทในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กรอาจได้แก่ หน่วยงานราชการที่มีหน้าที่ในการกำกับ ดูแล หรือควบคุมในงานด้านที่องค์กรดำเนินการอยู่ หรืออาจได้แก่องค์กรเอกชน องค์กรประชาชนหรือองค์กรอิสระรูปแบบอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากสังคมให้ทำหน้าที่ในการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการควบคุมการดำเนินกิจการขององค์กรยังอาจได้แก่กลุ่มผลประโยชน์ในสังคมและหน่วยงานในระดับนานาชาติ การควบคุมจากหน่วยงานของรัฐมักจะเป็นเรื่องของการรักษากฎหมายและดูแลให้องค์กรปฏิบัติตามระเบียบที่ได้วางไว้ในระบบราชการของไทยจะถูกควบคุมโดยหน่วยงานราชการที่สูงกว่าและกฎหมาย และถูกควบคุมตรวจสอบจากประชาชนมากยิ่งขึ้น การดำเนินงานของหน่วยงานราชการอาจได้รับการร้องเรียนหรือคัดค้าน รวมถึงการเดินขบวนต่อต้านและประท้วงการปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการได้จนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในนโยบายหรือวิธีการในการปฏิบัติงานของทางราชการได้เช่นกัน

5) หุ้นส่วน (partners) จะหมายถึง บุคคลหรือหน่วยงานที่ทำกิจกรรมร่วมกับองค์กรอาจในรูปของการร่วมทุน (joint venture) หรือการดำเนินการในลักษณะเครือข่ายที่จะต้องทำงานให้สอดคล้องกัน การทำงานในลักษณะหุ้นส่วนนี้เป็นการมององค์กรในลักษณะที่เป็นระบบเปิด กล่าวคือองค์กรมีข้อจำกัดไม่สามารถดำเนินการในทุก ๆ เรื่องเองได้ ต้องอาศัยความร่วมมือกับองค์กรอื่น ซึ่งการร่วมกับหน่วยงานอื่นนี้ องค์กรจะต้องมีการปรับระบบการทำงานบางประการเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร องค์กรจึงเป็นเสมือนระบบย่อยที่ต้องทำงานประสานสอดคล้องกับระบบย่อยอื่น ๆ จึงจะเกิดประโยชน์เต็มที่ การทำงานร่วมกันขององค์กรจะก่อให้เกิดผลดีกับองค์กรหลายประการคือองค์กรที่เข้ามาทำงานร่วมกันสามารถลดความเสี่ยงในการดำเนินการตามลำพัง ช่วยประหยัดงบประมาณในการลงทุนซึ่งแต่ละองค์กรอาจมีข้อจำกัดไม่สามารถลงทุนเองทั้งหมดได้ นอกจากนี้วิธีการทำงานในลักษณะของการร่วมทุน และเครือข่ายจะช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหน่วยงานที่ทำงานร่วมกันอันเป็นการช่วยเหลือกันในการพัฒนาองค์กร การทำงานในลักษณะร่วมทุนหรือเครือข่ายนี้ไม่จำเป็นว่าจะต้องเป็นหน่วยงานประเภทเดียวกัน จึงจะร่วมทุนหรือเป็น

เครือข่ายกันได้ อาจมีการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานราชการกับเอกชนก็ได้

6) ผู้ถือหุ้น (stockholders) ถือเป็นเจ้าของกิจการซึ่งจะมีบทบาทต่อทิศทางการดำเนินงานขององค์การมากที่สุด ผู้ถือหุ้นจะคอยกำหนดแนวนโยบาย บทบาท ภารกิจ และหน้าที่ขององค์การ ผู้ถือหุ้นเป็นผู้ที่ลงทุนและเป็นเจ้าของเงินทุนในกิจการ ผู้ถือหุ้นมักจะมุ่งประโยชน์ขององค์การโดยพยายามให้องค์การมีรายได้มากที่สุดและลดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายขององค์การลง การที่ผู้ถือหุ้นจะลงทุนกับองค์การต่อหรือไม่ขึ้นอยู่กับผลต่อความเจริญเติบโตและความอยู่รอดหรือล่มสลายขององค์การโดยตรง

#### 5.2.2 สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (internal environment)

ได้แก่ สภาพการณ์หรือปรากฏการณ์ต่าง ๆ ภายในองค์การหรือสภาพภายในองค์การที่มีผลต่อการดำเนินกิจการขององค์การ การศึกษาหรือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การเป็นสิ่งที่ยังคงสามารถควบคุมได้เองอยู่แล้วการจัดการจึงมักไม่ใช่เรื่องที่ยาก ความรู้สึกหรือความเชื่อดังกล่าวผลักดันให้คนมองข้ามความสำคัญของสภาพแวดล้อมภายในองค์การไปทั้ง ๆ ที่จริง ๆ แล้วองค์การที่ประสบปัญหาส่วนใหญ่มักเกิดจากการที่ยังคงไม่สามารถจัดระบบภายในองค์การได้หรือไม่สามารถจัดการกับสภาพแวดล้อมภายในองค์การได้ ทำให้องค์การมีความสามารถในการดำเนินการลดลงหรือมีขีดสมรรถนะต่ำลงจนองค์การไม่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การได้ และทำให้องค์การเสื่อมและตายในที่สุด การพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานตลอดจนผลสำเร็จขององค์การในที่สุด

สภาพแวดล้อมภายในองค์การแบ่งออกเป็นระบบย่อย ๆ ดังนี้ (Judith R. Gordon and associates, 1990, pp. 148-150 อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2559, หน้า 87-90)

5.2.2.1 ระบบการนำ (leadership) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับรูปแบบการทำงานร่วมกันในองค์การ การมีระบบผู้นำ แบบของผู้นำ การนำจะทำให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากมีผู้นำคอยกระตุ้นและผลักดัน ระบบการนำในองค์การมักจะพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ คือ ภาวะผู้นำ ซึ่งได้แก่รูปแบบการทำงานของผู้นำ สไตล์การบริหารงานของผู้นำ การติดต่อสื่อสารในองค์การ (communication) ระบบการจูงใจในองค์การ (motivation) และระบบวัฒนธรรมและค่านิยมในองค์การ (culture/value) ผู้นำจะมีอิทธิพลต่อการทำงานของผู้ปฏิบัติงานมาก ผู้นำจะเป็นผู้ที่สืบบทบาทในการกำหนดทิศทาง แนวนโยบาย ตลอดจนการแสวงหาแนวทางในการ



ปฏิบัติงานขององค์การด้วย ในปัจจัยด้านระบบการนำในองค์การนี้ อาจมีประเด็นย่อย ๆ ที่นำมาพิจารณาในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การคือ ภาวะผู้นำ อาจพิจารณาถึงรูปแบบของผู้นำและผู้ตามในองค์การ การยอมรับของผู้ปฏิบัติการ การติดต่อสื่อสาร อาจพิจารณารูปแบบการติดต่อสื่อสารที่องค์การใช้ วิธีการในการติดต่อสื่อสาร ช่องทางการติดต่อสื่อสาร การกระจายของข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารในองค์การ ในด้านของระบบการจูงใจ องค์การอาจวิเคราะห์ถึงปัจจัยต่าง ๆ ด้านแรงจูงใจ เช่น การจัดระบบการตอบแทนและให้รางวัลแก่พนักงาน การออกแบบงาน บรรยากาศในการทำงาน ความสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ในที่ทำงาน เป็นต้น ปัจจัยด้านวัฒนธรรมขององค์การและค่านิยมขององค์การ ได้แก่ ลักษณะของวัฒนธรรมขององค์การ รายละเอียดของปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อการทำงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

5.2.2.2 ระบบโครงสร้างขององค์การ (organizational structure) เป็นการพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างขององค์การ เช่น การจัดแบ่งหน่วยงานย่อยในองค์การ ลักษณะการจัดหน่วยงานย่อย ๆ การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะในองค์การ ประเภทของการจัดโครงสร้างขององค์การ (จัดองค์การตามหน้าที่ ตามลูกค้า ตามสถานที่ ตามกระบวนการ) จำนวนสายการบังคับบัญชา (hierarchy) ขอบข่ายของการควบคุมในองค์การ (span of control) ความสลับซับซ้อนของโครงสร้างขององค์การ (complexity) ความเป็นทางการในองค์การ (formality) การรวมอำนาจในองค์การ (centralization) โครงสร้างขององค์การจะทำให้รู้ว่าแต่ละหน่วยงานมีอำนาจหน้าที่และภาระรับผิดชอบในเรื่องใดบ้าง การศึกษาโครงสร้างขององค์การอาจพิจารณาได้จากแผนภูมิขององค์การ (organization chart) และประกาศจัดตั้งหน่วยงานซึ่งระบุอำนาจหน้าที่ขององค์การไว้

5.2.2.3 ระบบการทำงานหรือระบบผลิตในองค์การ (technology) การพิจารณาระบบผลิตขององค์การเป็นการวิเคราะห์ถึงกระบวนการและวิธีการต่าง ๆ ที่องค์การใช้ในการแปรสภาพปัจจัยนำเข้า (inputs) ให้เป็นปัจจัยนำออกหรือผลผลิตขององค์การ (outputs) โดยจะศึกษาถึงปัจจัยย่อย ๆ หลายประการ เช่น กระบวนการในการทำงาน (work flow) วิธีการที่ใช้ในการทำงาน ระบบการทำงาน เครื่องจักร เครื่องมือ หรืออุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน และอาจรวมถึงการออกแบบงาน (task design) ด้วย โดยปกติแล้วระบบผลิตขององค์การจะเป็นสิ่งที่องค์การถือเป็นความลับและไม่ต้องการให้ผู้อื่น

ได้รับรู้ถึงเทคนิควิธีต่าง ๆ ที่องค์การใช้ในการทำงานโดยเฉพาะในองค์การเอกชนที่มีการแข่งขันกันสูง การรักษาระบบผลิตไม่ให้อุณหภูมิจากสภาพแวดล้อมจึงเป็นสิ่งสำคัญ ระบบผลิตจึงเหมือนกับแก่นหรือวงในที่สุดขององค์การ

5.2.2.4 ปัจจัยด้านบุคคลในองค์การ (human resources) บุคคลในองค์การถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่จะทำให้องค์การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคคลเป็นหนึ่งในสามปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ (อีกสองปัจจัยได้แก่ ทุนและเทคโนโลยี ซึ่งบุคคลก็จะเป็นผู้หาทุน แสวงหา และเลือกใช้เทคโนโลยีอยู่ดี) การที่องค์การใดมีบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมากก็จะทำให้องค์การสามารถดำเนินการต่าง ๆ ได้ดี การวิเคราะห์ปัจจัยภายในด้านบุคคลจะประกอบด้วย การพิจารณาถึงบุคคลที่องค์การมีอยู่ ความรู้ความสามารถและทักษะของบุคคลในองค์การ ระบบการบริหารงานบุคคลขององค์การตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดระบบสวัสดิการ เงินเดือนและค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ การวางแผนเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การประเมินความดีความชอบ ระบบพนักงานสัมพันธ์ในการทำงาน การวิเคราะห์ปัจจัยด้านบุคคลในองค์การจะทำให้องค์การทราบศักยภาพของตนเอง

5.2.2.5 ปัจจัยด้านระบบข้อมูลข่าวสารและการควบคุม (information and control system) ระบบข้อมูลข่าวสารถือเป็นปัจจัยที่สำคัญทางการบริหารประการหนึ่งที่จะทำให้องค์การสามารถทำงานได้ โดยเฉพาะในสังคมปัจจุบันที่ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ มีความสำคัญและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ระบบข้อมูลข่าวสารจะเป็นเรื่องของข้อมูลต่าง ๆ ที่องค์การต้องใช้ในการทำงานซึ่งแต่ละองค์การจะแตกต่างกันออกไปตามแต่ประเภทและลักษณะขององค์การ สำหรับระบบการควบคุมในองค์การเป็นการวิเคราะห์ถึงการติดตามการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในองค์การ ซึ่งจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดสรรงบประมาณในองค์การ การให้รางวัลตอบแทนในการทำงาน กฎระเบียบปฏิบัติในองค์การ การมีกฎเกณฑ์และมาตรฐานในการทำงาน ซึ่งปัจจัยด้านข้อมูลข่าวสารและการควบคุม จะทำให้องค์การสามารถปฏิบัติหน้าที่และทราบถึงความก้าวหน้าของงานที่ทำในแต่ละช่วงเวลาได้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การนี้จะทำให้องค์การได้ทราบถึงสถานะ สมรรถนะ และศักยภาพขององค์การในลักษณะที่เราเรียกว่า “รู้เรา” การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การอาจนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ

ต่อไปและยังเป็นปัจจัยที่ใช้พิจารณาในเรื่องการนำนโยบายไปปฏิบัติหรือการปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์การด้วย

### 5.3 ลักษณะของสภาพแวดล้อมองค์การ

มีนักการศึกษาได้แบ่งสภาพแวดล้อมไว้หลายลักษณะด้วยกัน

(Stephen P. Robbins, 1990, pp.210–211 อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2559, หน้า 92–100)

สามารถสรุปการแบ่งสภาพแวดล้อมองค์การได้เป็น 4 ประเภท คือ

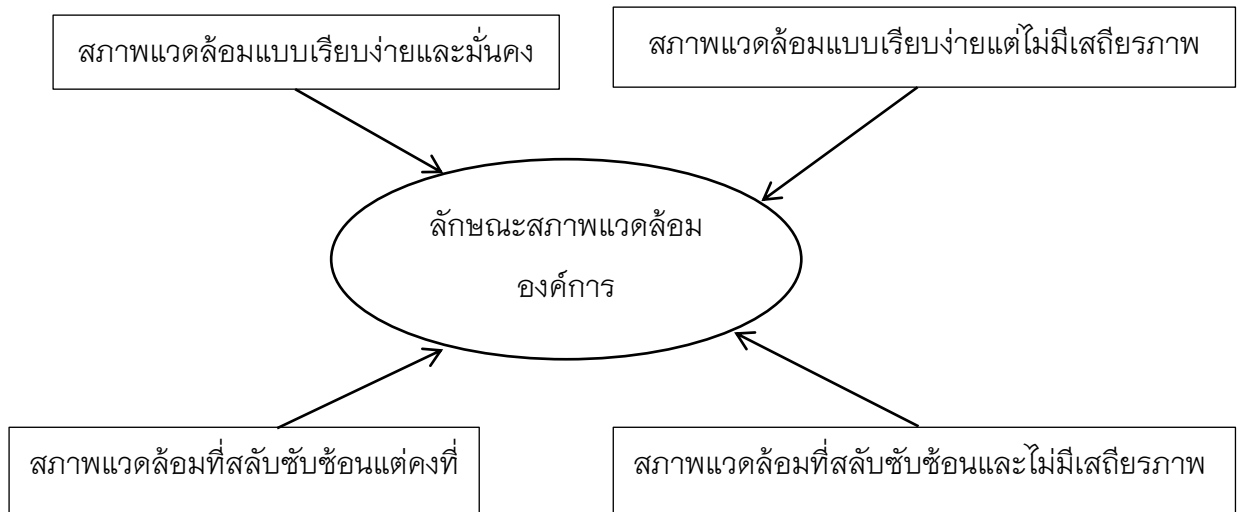
5.3.1 สภาพแวดล้อมแบบเรียบง่ายและมั่นคง (simple-stable หรือ low uncertainty) ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่มีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องหรือมีอิทธิพลต่อองค์การน้อยและปัจจัยเหล่านั้นก็ไม่แตกต่างกันมากนัก การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมค่อนข้างคงที่ ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงหรือมีการเปลี่ยนแปลงอย่างช้า ๆ และสามารถคาดการณ์ได้ กิจกรรมที่มีสภาพแวดล้อมแบบนี้ ได้แก่ กิจกรรมตัวแทนจำหน่าย เบียร์ อุตสาหกรรมอาหาร กิจกรรมคลังสินค้า เป็นต้น

5.3.2 สภาพแวดล้อมแบบเรียบง่ายแต่ไม่มีเสถียรภาพ (simple-unstable หรือ high-moderate uncertainty) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การไม่มากนัก และปัจจัยเหล่านี้มีความไม่แน่นอนสูง มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์การไม่สามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ องค์การหรือกิจกรรมที่มักจะมีสภาพแวดล้อมแบบนี้ ได้แก่ ธุรกิจคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล ธุรกิจเสื้อผ้า อุตสาหกรรมดนตรี และอุตสาหกรรมของเล่น เป็นต้น

5.3.3 สภาพแวดล้อมที่สลับซับซ้อนแต่คงที่ (complex-stable หรือ low-moderate uncertainty) ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การมากมาย และปัจจัยเหล่านั้นมีความแตกต่างกัน สภาพแวดล้อมต่าง ๆ มีความเปลี่ยนแปลงอย่างช้าและค่อยเป็นค่อยไปหรือองค์การที่มีสภาพแวดล้อมประเภทนี้ ได้แก่ มหาวิทยาลัย ธุรกิจเกี่ยวกับเคมีภัณฑ์ บริษัทประกันภัย เป็นต้น

5.3.4 สภาพแวดล้อมที่สลับซับซ้อนและไม่มีเสถียรภาพ (complex-unstable หรือ high uncertainty) เป็นสภาพแวดล้อมขององค์การที่มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อองค์การมากมายซึ่งแต่ละปัจจัยก็จะมีผลแตกต่างกัน และปัจจัยเหล่านี้จะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา การคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมไม่สามารถกระทำได้ องค์การที่อยู่ในสภาพแวดล้อมประเภทนี้ ได้แก่ กิจกรรมเกี่ยวกับเครื่องใช้ไฟฟ้า ธุรกิจสายการบิน กิจกรรมโทรคมนาคม เป็นต้น

ผู้วิจัยได้สรุปองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมองค์การเป็นภาพประกอบ ดังนี้



ภาพประกอบ 12 ลักษณะสภาพแวดล้อมองค์การ

## 6. การบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์จัดเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดและเป็นทรัพยากรหลักขององค์การ ซึ่งทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านอื่น ๆ เช่น เครื่องจักร อุปกรณ์ วัสดุดิบ และเงินทุน รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ เพื่อใช้ในผลิตสินค้าหรือให้บริการกับองค์การนั้น การที่องค์การจะอยู่รอดและสามารถดำเนินการให้มีความเจริญก้าวหน้าสามารถแข่งขันในตลาดได้จะต้องอาศัยการรวมพลังของบุคคลกรทุกคนในองค์การ การจัดระเบียบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถร่วมแรงร่วมใจประสานกันดีเป็นอย่างดี โดยมีทิศทางไปในแนวเดียวกัน เพื่อให้งานต่างสอดคล้องสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย เพื่อผลสำเร็จขององค์การโดยส่วนรวมและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลง

### 6.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดในองค์การ ดังนั้นการศึกษาทรัพยากรมนุษย์จึงมีวิวัฒนาการมายาวนานและมีความหลากหลายในงานวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาและสรุปความหมายของทรัพยากรมนุษย์จากทัศนะของนักวิชาการและนักการศึกษา ดังนี้

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 76) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับบุคลากรขององค์การร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าปฏิบัติงานใน

องค์การ พร้อมทั้งดำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถดำรงตนในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

พรชัย เจตามาน, นิตยาพร กินบุญและไพฑูรย์ พิมพ์ดี (2560, หน้า 18) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการบุคลากรในองค์กร โดยให้ความสำคัญในศักดิ์ศรีแห่งความเป็นคน และทำให้บุคลากรเหล่านั้นมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีการดูแลเอาใจใส่ในเรื่องความต้องการของบุคลากรให้ได้รับผลประโยชน์อย่างเหมาะสม เพื่อให้มีแรงจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

Noe, Hollenbeck, Gergard and Wright (2010, p. 4) ให้ความหมายการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง นโยบาย วิธีการปฏิบัติงานและระบบ ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

สรุปการบริหารทรัพยากรมนุษย์หมายถึง กระบวนการในการจัดการบุคลากรในองค์กรโดยการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งดำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี ส่งผลให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กร

## 6.2 องค์ประกอบกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

William B. Castette (1976, p.20) ได้เสนอกระบวนการบริหารบุคลากรไว้ดังต่อไปนี้

6.2.1 การวางแผนบุคลากร (Human Resource Planning) หรือการวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับงานหลักในเรื่องการคาดคะเนกำลังคน การทำโครงสร้างขององค์กร การเตรียมกำลังคนที่มีอยู่ การคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงกำลังคนในปัจจุบัน การทำโปรแกรมสนับสนุนและเพิ่มพูนกำลังคน และการวางแผนควบคุมกำลังคน

6.2.2 การสรรหาบุคลากร (Recruitment of Personnel) ซึ่งได้แก่การแสวงหาแหล่งกำลังคน การวางแผนนโยบายการสรรหา และการจัดกระบวนการสรรหา

6.2.3 การคัดเลือกบุคลากร (Selection of Personnel) ได้แก่การรวบรวมรายละเอียดของผู้สมัคร การประเมินผลผู้สมัคร และการจัดกระบวนการคัดเลือกต่าง ๆ

#### 6.2.4 การปฐมนิเทศและพัฒนาบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน

(Induction of Personnel) การปรับตัวเข้ากับองค์การของบุคลากรใหม่ การปรับตัวเข้ากับระบบงาน การปรับตัวเข้ากับตำแหน่งและการปรับตัวเข้ากับบุคลากรอื่น ๆ ในหน่วยงาน รวมถึงวัฒนธรรมองค์การ

6.2.5 การประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคลากร (appraisal of Personnel Performance) ได้แก่ แผนการประเมินการปฏิบัติงานต่าง ๆ การวัดการประสาณงาน การพิจารณาผลต่าง ๆ จากการประเมินค่า

6.2.6 การพัฒนาบุคลากร (Development of Personnel) ได้แก่ การฝึกงาน การศึกษา การพัฒนาวิชาชีพ และการเรียนรู้

6.2.7 ผลตอบแทนให้กับบุคลากร (Compensation of Personnel) ได้แก่ เงินเดือน ค่าแรง รายได้ที่ไม่ใช่เงินเดือน เงินปันผล

6.2.8 สวัสดิการ (Security) การให้สวัสดิการด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัย และบริการต่าง ๆ การจ้าง การป้องกัน การชู้เชิญ เพื่ออิสรภาพทางวิชาการ (Academic Freedom)

6.2.9 การให้บริการต่อเนื่องแก่บุคลากร (Continuity of Personnel Service) ได้แก่ การให้การศึกษาเพิ่มเติม การให้บริการชดเชย การให้ความรู้และบริการด้านสุขภาพ และความปลอดภัย รวมถึงการใช้บริการหลังเกษียณด้วย

สมชนก (คุ่มพันธุ์) ภาสกรจรัส (2559, หน้า 238–269) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายผลตอบแทน และการจัดการแรงงานสัมพันธ์

อนิวัช แก้วจำนงค์ (2556, หน้า อ้างถึงใน ธเนศ ยุคันตะวณิชชัย, 2560, หน้า 60–61) ได้กล่าวถึงกิจกรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 9 ด้านได้แก่ ด้านการวางแผนกำลังคน ด้านการสรรหาและการคัดเลือก ด้านการประเมินการปฏิบัติงาน ด้านการจัดการค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกี่ยวกูล ด้านแรงงานสัมพันธ์ ด้านสุขภาพและความปลอดภัย ด้านกฎ ระเบียบและนโยบายองค์การ และด้านการฝึกอบรมและพัฒนา

Pucki, Tichy, & Barnett (1992 อ้างถึงใน เสาวนีย์ สมันต์ตรีพร, 2560, หน้า 5-6) ได้กล่าวถึงแนวความคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งออกเป็น 6 ภารกิจที่สำคัญดังนี้ คือ

1. การออกแบบงานในองค์การ (organization design) การจัดโครงสร้างของงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภาระหน้าที่ เป้าหมายขององค์การ ตลอดจนการวางแผนกลยุทธ์ เป็นเรื่อง que การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก การออกแบบและจัดระบบงานต้องสอดคล้องกับคน เทคโนโลยี และวัฒนธรรมขององค์การนั้น ๆ ปริมาณงานกับปริมาณคนต้องสมดุลกัน

2. การสรรหา (staffing) กระบวนการคัดเลือก บรรจุตลอดจนกลุ่มเกล่าให้บุคคลเหล่านั้นมีวัฒนธรรม การคัดเลือกคนในแนวคิดใหม่ มุ่งเน้นเลือกคนให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์การมากที่สุดถ้าสามารถเลือกคนที่สอดคล้องกับองค์การได้ คนก็จะทำงานอย่างมีความสุข ปัญหาของการออกจากงานก็จะน้อยลง กระบวนการของการสรรหาได้ครอบคลุมไปถึง การกลุ่มเกล่าพนักงานใหม่ด้วยซึ่งจะแบ่งได้ 2 ส่วนคือ การปฐมนิเทศให้พนักงานใหม่ได้ทราบถึงเป้าหมาย ภารกิจ ตลอดจนวิสัยทัศน์ขององค์การ การเรียนรู้กฎระเบียบนอกจากนี้องค์การต้องช่วยให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมขององค์การได้ด้วย

3. ระบบการให้รางวัลและผลตอบแทน (reward system) ถือเป็นวิธีการดึงดูดคนดี มีความสามารถให้เข้ามาสู่องค์การด้วยการที่จะรักษาคนเก่าและดึงดูดคนใหม่ไว้ระบบการจ่าย ค่าตอบแทน และสวัสดิการต้องสอดคล้องกับความต้องการของพนักงานและต้องมีความเป็นธรรมการให้รางวัลควรมีความหลากหลายในรูปแบบคือ มีทั้งแรงจูงใจหรือตอบแทนทั้งในระยะสั้น เช่น เงินเดือน ระยะกลาง เช่น โอกาสในการศึกษาอบรม นอกจากนี้รูปแบบของรางวัลหรือเครื่องจูงใจต่าง ๆ ควรนำเข้ามาใช้ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสังคม

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) เป็นกิจกรรมในการหาเกณฑ์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกันของผู้บังคับบัญชาและผู้ที่ถูกประเมิน มีการวางแผนการทำงานร่วมกันและกำหนดเกณฑ์ในการวัดผลร่วมกัน การประเมินผลจะทำโดยผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและลูกค้าซึ่งการเปลี่ยนแปลงวิธีการเหล่านี้ก็จะลดบทบาทของผู้บังคับบัญชาและทำให้ผู้ปฏิบัติงานหรือตัวพนักงานทุกคนต้องรับผิดชอบหรือให้บริการกับลูกค้าดีขึ้น

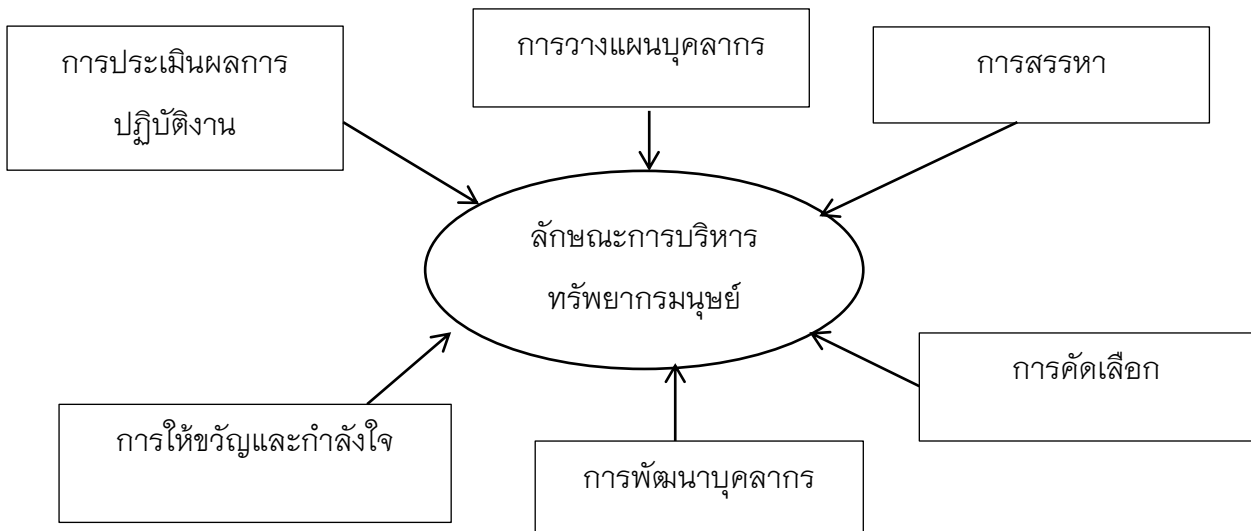
5. การพัฒนาการบริหาร (management development) เน้นการพัฒนาพนักงานและพัฒนาองค์การด้วยวิธีการอบรมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมต่าง ๆ โดยหน่วยงานให้การสนับสนุน ทั้งด้านการเป็นผู้จัดการศึกษาให้เองหรือให้การสนับสนุนด้านค่าใช้จ่าย เวลาและสนับสนุนทางด้านจิตใจ ซึ่งการพัฒนาทั้งในด้านการศึกษาและการอบรมนี้เป็นการพัฒนาที่มุ่งตอบสนองความต้องการของบุคคลในองค์การ การพัฒนาสายงานและ ความก้าวหน้า ในอาชีพ เพื่อให้มีความสอดคล้องทั้งในแง่ของบุคคล ตำแหน่งงานและการพัฒนาองค์การ ในภาพรวม

6. การสื่อสารสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์การ (communication) ในทุกระดับพนักงานทุกคนควรมีสิทธิได้รับทราบการส่งผ่านข้อมูล นอกเหนือจากข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจในเชิงธุรกิจแล้วข้อมูลที่เกี่ยวกับความคิดเห็นของ พนักงานที่มีต่อองค์การต่อผู้บริหารก็จะต้องถูกส่งผ่านมาให้ผู้บริหารได้รับทราบด้วย ช่องทางที่พนักงานสามารถเสนอแนวความคิดได้ อาจเป็นการพบปะกันโดยตรงหรือ ผ่านทางสื่อ

ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ (2557, หน้า 861) ได้อธิบายว่าระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การทางการศึกษานั้นสอดคล้องกับตัวแบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน (Michigan Model of HRM) และหน้าที่ในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาโดยการศึกษาบทบาทบัญญัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาคือ พ.ร.บ. ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พบว่า หน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาประกอบด้วย 1) การสรรหา 2)การคัดเลือก 3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน 4)รางวัล และผลตอบแทน และ 5)การ ฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สรุปการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีกระบวนการบริหารทรัพยากร มนุษย์ประกอบด้วย 6 ด้านได้แก่ 1) การวางแผนบุคลากร 2) การสรรหา 3) การคัดเลือก 4) การพัฒนาบุคลากร 5) การให้ขวัญและกำลังใจ 6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้สรุปองค์ประกอบของลักษณะทรัพยากรมนุษย์เป็นภาพประกอบ ดังนี้





ภาพประกอบ 13 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

#### 7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการพัฒนาภาวะผู้นำโรงเรียน ผู้วิจัยได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาไปสู่ภาวะผู้นำโรงเรียน ซึ่งมีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ศึกษาและวิจัย ดังมีรายละเอียด ดังนี้

กนกอร สมปราชญ์(2558, หน้า 129-203) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำโรงเรียน ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโดยทั่วไปมีอยู่ 10 รูปแบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบเชิญชวน ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ภาวะผู้นำแบบเน้นการเรียนรู้เป็นสำคัญ ภาวะผู้นำแบบสร้างองค์ความรู้/สร้างนวัตกรรม ภาวะผู้นำเชิงการเมืองและเชิงสัญลักษณ์ ภาวะผู้นำแบบประกอบการ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และภาวะผู้นำแบบยั่งยืน ซึ่งผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นกระบวนการหรือความสามารถในการกำหนดทิศทาง ชักนำ จูงใจ หรือมีอิทธิพลต่อสมาชิกเพื่อให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์การ กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อสมาชิกจะกระทำผ่านองค์ประกอบหลัก ๆ ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (determining strategic direction) 2) การกำหนดกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementation) และ 3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (strategic control)

Davies & Ellison (2003 อ้างถึงใน กนกอร สมปราชญ์, 2559, หน้า 142) ได้กำหนดขั้นตอนกระบวนการของกลยุทธ์ออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 การกำหนดข้อความวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (formulation of vision, mission statement, goal and objectives) เป็นการกำหนดจุดหมายปลายทาง 5 ประการ ดังนี้

1.1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ เป็นข้อความทั่วไปที่กำหนดทิศทาง พันธกิจ เป็นข้อความที่กำหนดส่วนประกอบของวิสัยทัศน์ควรอธิบายถึงรายละเอียดขององค์การ ขอบเขตการปฏิบัติ ความต้องการและค่านิยมเบื้องต้นขององค์การ

1.1.2 การกำหนดข้อความภารกิจ เป็นขอบเขตของงานในองค์การ ซึ่งกำหนดขึ้นเป็นภาพรวมและผ่านการวินิจฉัยและเขียนเฉพาะที่เป็นเป้าหมายขององค์การ

1.1.3 การกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ (strategic goals) เป็นข้อความจุดมุ่งหมายขององค์การหรือโรงเรียน ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุภารกิจเป็นความมุ่งหมายขององค์การหรือหลักเหตุผลซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความอยู่รอดหรือการคาดคะเนระยะยาวถึงสิ่งที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้นภารกิจจึงมีลักษณะเด่น

1.1.4 การกำหนดเป้าประสงค์ (goals) เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์การต้องพยายามให้เกิดขึ้นโดยเป็นส่วนของการวางแผนที่สำคัญเกี่ยวกับเป้าหมายที่องค์การต้องการบรรลุจุดมุ่งหมายนั้น

1.1.5 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (strategic objectives) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป็นข้อความเฉพาะอย่างที่กำหนดหลักเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในช่วงระยะเวลาหนึ่งซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่เป็นโอกาสภายใต้สภาพแวดล้อม

1.2 การกำหนดกลยุทธ์ (strategic formulation) จากการวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกและเลือกจากทางเลือกที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เป็นที่สำคัญในระยะยาว

1.3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategic implementation) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและเป็นผลลัพธ์ คือ

1.3.1 การกำหนดโครงสร้างขององค์การ

1.3.2 การจัดระบบปฏิบัติที่เหมาะสม

1.3.3 การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม

### 1.3.4 การจัดวัฒนธรรม บรรยากาศ หรือค่านิยมองค์การที่

เหมาะสม

1.4 การประเมินและการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (evaluation and strategic control) เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานหรือไม่

#### 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformation leadership) เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร มีการจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้ จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I” คือ

2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นเหนือความต้องการของตนเอง ผู้นำจะต้องร่วมเสี่ยงกับผู้ตาม ผู้นำมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมสติอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำต้องหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น ผู้นำต้องแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด มีความตั้งใจ และเชื่อมั่นตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน เมื่อผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

## 2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM)

หมายถึง การที่ผู้นำจะประพุดิในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและความท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงตัวหรืออุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้สามารถจัดการกับปัญหาที่เผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

## 2.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS)

หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนแปลง การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ด้วยวิธีทางแบบใหม่ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์แม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข

## 2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized

Consideration: IC) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ชและเป็นพี่เลี้ยงของผู้ตามแต่ละคน จะเอาใจใส่พิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น มีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและ

ความต้องการ ผู้นำจะต้องมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา

### 3. ภาวะผู้นำแบบเชิญชวน (Invitational Leadership)

Purkey and Siegel (2013 อ้างถึงใน กนกอร สมปราชาชญ์, 2559, หน้า 161) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบเชิญชวนมุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สมาชิก กระตือรือร้นและอยากเข้าร่วมกิจกรรม ทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ ต่อไป ซึ่งมุ่งพัฒนาตามหลักการ 3 Cs ดังต่อไปนี้ คือ

3.1 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Connectedness) ซึ่งรวมทั้ง เครือข่ายภายในองค์การและภายนอกองค์การที่มีผลกระทบต่อการทำงาน

3.2 การร่วมมือและร่วมพลัง (Collaboration) เป็นกุญแจสำคัญที่จะ ทำให้การดำเนินการประสบผลสำเร็จ การร่วมสร้างวิสัยทัศน์และการให้เห็นกลยุทธ์ต่าง ๆ ในรูปของพันธกิจขององค์การ จะทำให้สมาชิกมองเห็นภาพอนาคตและเป็นแรง กระตุ้น ดลใจในการให้ความร่วมมือหรือจนกระทั่งร่วมคิดร่วมทำและร่วมพลังต่อไป

3.3 การสื่อสาร (Communication) การสื่อสาร การสื่อความอย่างมีความหมาย หลากหลายช่องทาง มีความชัดเจนในสิ่งที่สื่อสารออกไป นอกจากนี้การ นำเอาเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นอีกปัจจัยสำคัญมาก ในการปฏิบัติการภาวะผู้นำแบบเชิญชวน

นอกจากนี้การเชิญชวนประกอบด้วย 5 หลักการ (5 Ps) ซึ่งจำเป็นต้อง ใช้ทักษะความรู้ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งเสริมให้เป็นผู้ผู้นำที่มี ประสิทธิภาพสูง

1. บุคคล (people) ภาวะผู้นำแบบเชิญชวนเป็นแบบมุ่งคนในโรงเรียน ทุกคนภายในโรงเรียนจะถูกมองว่าเป็นตัวแทนโรงเรียน ผู้นำแบบเชิญชวนต้องมีปฏิสัมพันธ์ กันระหว่างครู ผู้บริหาร อาสาสมัคร บิดามารดา และนักเรียน เป้าหมายเพื่อพัฒนา ความรู้สึก ความศรัทธา ความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ในการพัฒนาชุมชนแห่งการ เรียนรู้เชิงวิชาชีพ

2. สถานที่ (places) สัญลักษณ์ทุกอย่างในโรงเรียนควรจะเป็นเชิง การศึกษาและการเชิญชวน ควรจะเอาใจใส่ดูแลเป็นอย่างดี

3. นโยบาย (policies) กฎเกณฑ์และแนวทางทั้งที่เป็นลายลักษณ์ อักษร และไม่เป็นลายลักษณ์อักษร การประชาสัมพันธ์ การสื่อสารถึงผู้ปกครอง

4. โปรแกรม (programs) กิจกรรมทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็น ทางการในหลักสูตรและนอกหลักสูตรของโรงเรียน ผู้นำแบบเชิญชวนควรทำงานเพื่อสร้าง

กิจกรรมและโปรแกรมต่าง ๆ มากมายและหลากหลายตามความสนใจของผู้เรียน บุคลากร สมาชิกและชุมชน

5. กระบวนการ (processes) การพัฒนาพฤติกรรมส่วนบุคคล สัญลักษณ์ โปรแกรมต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องกระทำในลักษณะที่สอดคล้องกับปรัชญาของการศึกษาแบบเชอญชวอน ผู้นำแบบเชอญชวอนจะแสดงและมีกิจกรรมชี้ไปที่ทิศทางร่วมกัน

#### 4. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership)

Brown, Treviño, & Harrison, 2005, pp.117-134 อ้างถึงใน สุรัตน์ ไชยชมภู, 2557, หน้า 5) ได้นิยาม “ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม” ว่าหมายถึง การแสดงออกแห่งความประพฤติปฏิบัติอย่างเหมาะสมถูกต้องตามธรรมนงครองธรรมทางการปฏิบัติของบุคคลและระหว่างบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กัน หมายรวมถึง การส่งเสริมความประพฤติปฏิบัติดังกล่าวไปสู่ผู้ตามผ่านการสื่อสารสองทาง การเสริมสร้างอุปนิสัยจริยธรรมให้แข็งแกร่ง และการตัดสินใจ การแสดงออกอย่างถูกต้องเหมาะสมตามธรรมนงครองธรรม ประเพณี หรือแบบแผน หรือมาตรฐานของสังคม ผู้นำที่ได้รับการรับรู้ว่าเป็นตัวแบบความประพฤติ ปฏิบัติที่ดีทางจริยธรรม ต้องเป็นที่ยอมรับแก่ผู้ตามหรือลูกน้องไม่ว่าจะเป็น ความซื่อสัตย์สุจริต ความน่าไว้วางใจ ความยุติธรรม และการเอาใจใส่ดูแลผู้ตามอย่างทั่วถึง สิ่งทั้งหมดดังกล่าวมานี้ ทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับและเชื่อถือได้ ตามตำแหน่งหรืออำนาจหน้าที่จากผู้ตามอย่างเต็มภาคภูมิ จึงได้ชื่อว่าเป็น “ตัวแบบ” (Role Model) หรือแบบอย่างที่ดีที่ควรเอาเยี่ยงอย่าง

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียน

กนกอร สมปราษฎน์ (2554) ได้ทำวิจัยเรื่องตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมี 5 องค์ประกอบหลัก 19 องค์ประกอบย่อย และ 69 ตัวบ่งชี้เรียงลำดับองค์ประกอบหลักและย่อยดังนี้

#### 1. ความรับผิดชอบ

1.1 การควบคุมตนเอง

1.2 ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

1.3 ความเพียรพยายามให้ถึงเป้าหมาย มุ่งมั่นเพื่อสู่ความ

เป็นเลิศ

#### 2. ความยุติธรรม

2.1 การตัดสินใจด้วยการมีกระบวนการยุติธรรม

- 2.2 ความกล้าหาญและอิสระบนความถูกต้อง
- 2.3 ความยุติธรรมในการจัดสรรทรัพยากร
- 3. ความไว้วางใจ
  - 3.1 ความซื่อสัตย์
  - 3.2 ความเที่ยงธรรม
  - 3.3 ความจงรักภักดี
  - 3.4 ความเที่ยงตรง
- 4. การจัดการตนเองในสังคมและจริยธรรมส่วนบุคคล
  - 4.1 การตัดสินใจโดยใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม
  - 4.2 การปฏิบัติตามค่านิยมหลักของสังคม
  - 4.3 การจัดการคุณภาพ
  - 4.4 การเอาใจใส่
  - 4.5 การเป็นพลเมืองดี
- 5. การเสริมพลังอำนาจแก่สมาชิก
  - 5.1 การสนับสนุนช่วยเหลือ
  - 5.2 การเปิดโอกาสและให้อิสระเพื่อบรรลุเป้าหมาย
  - 5.3 การให้ข้อมูลข่าวสาร
  - 5.4 การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้

5. ภาวะผู้นำแบบเน้นการเรียนรู้เป็นสำคัญ (Learning-Centered Leadership) (คุณ ศรีสวัสดิ์ และกนกอร สมปราชญ์, 2559, หน้า 181) ได้ทำวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เน้นการเรียนรู้เป็นสำคัญและได้สังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เน้นการเรียนรู้เป็นสำคัญ พบว่า องค์ประกอบหลักมีดังนี้

- 5.1 การมีมาตรฐานสูงสำหรับการเรียนรู้ของผู้เรียน
- 5.2 หลักสูตรที่มีเนื้อหาวิชาการเข้มข้น
- 5.3 การจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ
- 5.4 วัฒนธรรมการเรียนรู้และพฤติกรรมวิชาชีพ
- 5.5 การเชื่อมต่อกับชุมชนภายนอก
- 5.6 ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ
- 5.7 การกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อการเรียนรู้

6. ภาวะผู้นำแบบสร้างองค์ความรู้ (Constructivist Leadership) หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลในการสร้างความสัมพันธ์โดยการแลกเปลี่ยน การพึ่งพาอาศัยกันของสมาชิกทุกคนในองค์การและชุมชน เพื่อเสริมพลังไปสู่ความต้องการ ความปรารถนาตามความเชื่อ ความคาดหวังในการเรียนรู้ให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ร่วมที่ตั้งไว้ (กนกอร สมปราชญ์, 2559, หน้า 182)

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของกนกอร สมปราชญ์ (2557) เพื่อนำมาสังเคราะห์เชิงเนื้อหาและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อหาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบสร้างองค์ความรู้ในบริบทของประเทศไทยพบว่า มีองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยมีดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์เพื่อการเรียนรู้ มีองค์ประกอบย่อยคือ
  - 1.1 การสังเคราะห์ วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างวิสัยทัศน์
  - 1.2 การสื่อสารและเผยแพร่วิสัยทัศน์เพื่อการเรียนรู้
  - 1.3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เพื่อการเรียนรู้
2. การสร้างวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีองค์ประกอบย่อยคือ
  - 2.1 การสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
  - 2.2 การส่งเสริม สนับสนุนการมีส่วนร่วม
  - 2.3 การใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศในการปฏิบัติงาน
  - 2.4 การมีสมรรถนะทางดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้
3. การจัดการองค์ความรู้ มีองค์ประกอบย่อยคือ
  - 3.1 การสร้างความรู้
  - 3.2 การแสวงหาความรู้
  - 3.3 การแลกเปลี่ยน
  - 3.4 การนำความรู้ไปใช้
4. การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ มีองค์ประกอบย่อยคือ
  - 4.1 การมีสมาชิกเครือข่าย
  - 4.2 การสร้างเป้าหมายร่วมกัน
  - 4.3 การมีปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยน
  - 4.4 การมีส่วนร่วมอย่างจริงจังของสมาชิกเครือข่าย



5. การสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีองค์ประกอบย่อยคือ

5.1 การส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ทั้งกายภาพ

และจิตภาพ

5.2 การสะท้อนคิด สะท้อนผล และวิเคราะห์วิจารณ์

5.3 การสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครู นักเรียน ผู้บริหาร

ผู้ปกครองและชุมชน

คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบสร้างองค์ความรู้ ผู้นำแบบสร้างองค์ความรู้ควรมีสิ่งต่อไปนี้

1. ควรมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างองค์ความรู้

2. ควรมีทักษะการสื่อสาร สื่อความที่ดี และมีความยืดหยุ่น

3. มีความรู้ในงานของตนเอง เช่น การจัดการเรียนการสอน การจัดการองค์การการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4. มั่นใจและกล้าที่จะถามคำถามที่มีความยากยิ่ง กล้าปฏิเสธในบางสถานการณ์ แต่ไม่เคยล้มสิ่งที่จำเป็นและสำคัญต่อกระบวนการสร้างองค์ความรู้

5. การดูแลตนเอง มีการให้รางวัลแก่ตนเอง ใส่ใจในสุขภาพของตนเองก่อนเพื่อที่จะสามารถดูแลคนอื่น ๆ ได้ต่อไป

7. ภาวะผู้นำเชิงการเมืองและเชิงสัญลักษณ์ (Political and Poetical Leadership) ภาวะผู้นำแบบนี้ต้องใช้การสื่อสารการเจรจาต่อรองและศักยภาพของผู้นำในการโน้มน้าวพฤติกรรมสมาชิก พยายามเปลี่ยนแปลงทิศทางของเหตุการณ์ หาวิธีเอาชนะสิ่งที่สกัดกั้นต่าง ๆ โดยพยายามทำให้คนหรือสมาชิกทำในสิ่งที่ไม่อยากทำ ผู้บริหารจะอยู่ท่ามกลางความขัดแย้งทางการเมือง ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถคือ

1) พัฒนากลยุทธ์ที่จะดึงงบประมาณเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน 2) พยายามดึงผู้นำชุมชน ผู้มีอิทธิพลหรือแม้แต่กลุ่มข้าราชการบำนาญ เอกชน องค์การอื่น ๆ ให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาและสนับสนุนกิจกรรมโรงเรียน และ 3) ใช้กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการจัดการประเด็นทางการเมืองที่มีผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียน ส่วนภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ มีหลักการคือ 1) ทบทวนเหตุการณ์ที่ผ่านมาและสร้างประวัติศาสตร์ 2) ถ่ายทอดความเชื่อและค่านิยมเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่ดีงาม 3) สร้างความตระหนักในเหตุการณ์สำคัญ สร้างและนำเสนอวีรชนคนเก่งให้เกิดขึ้น 4) มีพิธีกรรมหรือพิธีอย่างเป็นทางการ 5) มีพิธีการฉลองเหตุการณ์สำคัญๆ 6) ประชาสัมพันธ์และตีพิมพ์เรื่องราว แสดงภาพลักษณ์ที่ดีงามน่าเชื่อถือ รวมทั้งตีแผ่ในเรื่องราวของ ภาษาและวิถีชีวิตที่ดี

และ 7) มีเรื่องราว เรื่องเล่า และประวัติต่าง ๆ

#### 8. ภาวะผู้นำแบบประกอบการ (Entrepreneurial Leadership)

ภาวะผู้นำแบบประกอบการตามที่กนกอร สมปราชญ์ (2557) ได้สรุปไว้มีคุณสมบัติและคุณลักษณะพอสรุปได้ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์และความคาดหวังในผลลัพธ์ที่ต้องการยกระดับขึ้นจากเดิม
  2. มีความรู้และความเข้าใจในสิ่งที่จะทำให้องค์การได้ผลลัพธ์และได้ประโยชน์ตามเป้าหมายที่ต้องการ
  3. สามารถนำและเชิญชวนสมาชิกเข้าร่วมสู่กระบวนการและกิจกรรมเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้
  4. ยืดหยุ่นในการปรับตัว เปิดรับข้อมูลป้อนกลับ และมีความสามารถในการเรียนรู้
  5. มุ่งมั่นไม่ลดละและการจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์
- สรุปว่า ภาวะผู้นำแบบประกอบการควรมีความสามารถในการมองหาโอกาสและปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ มีกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสร้างการเรียนรู้เพื่อผลักดันให้เกิดนวัตกรรม

9. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership) เป็นการรวมพลังหรือร่วมคิดร่วมทำเพื่อให้เกิดโอกาสของความสำเร็จในการเรียนรู้ในทุกระดับ ทำให้คิดแตกต่างเพื่อสร้างสิ่งใหม่ ๆ มีจินตนาการ การมองอนาคต คิดและทำให้เกิดสิ่งต่าง ๆ เพื่อพัฒนาชีวิตและการเรียนรู้ของผู้เรียน ทักษะความรู้ของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่สำคัญประกอบด้วย

- 9.1 ความคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหา
  - 9.2 สร้างความร่วมมือโดยผ่านเครือข่ายและเข้าไปมีอิทธิพล
  - 9.3 ความคล่องตัวและการปรับตัว
  - 9.4 คว้าริเริ่มและการเป็นผู้ประกอบการ
  - 9.5 ความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพของการพูดและการเขียน
  - 9.6 การวิเคราะห์และประเมินข้อมูลข่าวสาร
  - 9.7 ความอยากรู้อยากเห็นและการมีจินตนาการ
- #### 10. ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (Sustainable Leadership)
- ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน

ระหว่างบุคคล ธุรกิจหรือกิจการ การตลาด สังคมและระบบนิเวศ โดยมีแรงบันดาลใจขององค์กรที่ต้องการสร้างความเจริญรุ่งเรืองและค่านิยมของสังคมให้คงอยู่ยาวนาน เช่นเดียวกับการประสบความสำเร็จขององค์กรไปพร้อมกับการปกป้องสภาพแวดล้อมที่ทุกคนมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนต้องการให้มีความสัมพันธ์ 4 รูปแบบ ดังนี้คือ

10.1 บุคคล ผู้นำควรให้ความสนใจเรื่องของสุขภาพทั้งร่างกายและจิตใจให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้จากประสบการณ์

10.2 องค์กร บุคคลมีการเรียนรู้ในองค์กร มีการเสวนาและสนทนาเกิดขึ้นในองค์กร ทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้และเกิดการเรียนรู้ขององค์กรด้วยว่าปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อบรรทัดฐานทางวัฒนธรรม ความสำเร็จขององค์กรและเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร

10.3 สังคม ผู้นำต้องคำนึงถึงความจริงที่ว่า องค์กรไม่ได้แยกจากสังคม แต่เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างสังคมมีเป้าหมายมีเป้าประสงค์ที่จะสร้างคุณค่าและความเจริญรุ่งเรืองให้แก่สังคม มิใช่เพียงเพราะเหตุผลทางจริยธรรมเท่านั้น แต่เป็นเพราะองค์กรเองก็ต้องการสังคมที่ดีในการที่จะดำเนินการให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

10.4 สิ่งแวดล้อม ผู้นำต้องมีการปกป้องและรักษาสิ่งแวดล้อม การลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กรเป็นสิ่งที่ควรกระทำ เป็นการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน มีองค์ประกอบดังนี้

1. ความลุ่มลึกในองค์ความรู้ มีการพัฒนาศาสตร์ให้มีคุณค่าในตัว ของศาสตร์นั้น ๆ เช่น ทางการศึกษาพยายามพัฒนาองค์ความรู้ที่มีคุณค่า ช่วยแก้ปัญหาของสังคมด้านการเรียนรู้หรือผู้บริหารองค์กรยอมพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างไม่สิ้นสุดของสมาชิก เพื่อให้สมาชิกได้สร้างองค์ความรู้ที่สามารถนำไปพัฒนา สร้างนวัตกรรมหรือการบริการให้ดียิ่งขึ้น เป็นต้น

2. ความคงทนถาวร ยืนอยู่ต่อไปของคุณภาพและประสิทธิภาพ ผู้นำแบบยั่งยืนจะสร้างและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งผู้นำและพัฒนาคนต่อจากตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นภารกิจที่ทำหายของผู้นำทุกคน ผู้นำต้องลดความเห็นแก่ตัวในการยึดติดกับตำแหน่ง มีวิสัยทัศน์ที่คำนึงถึงอนาคตของส่วนรวมมากกว่าความต้องการของตนเอง เนื่องจากองค์กรจำเป็นต้องมีผู้นำคนต่อไปที่สามารถยิ่ง ๆ ขึ้นไป หากทำเช่นนี้ได้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะได้รับการสืบทอดต่อไปไม่มีที่สิ้นสุด

3. การขยายขอบเขตการทำงานที่กว้างขึ้น ผู้นำแบบยั่งยืนจะขยายขอบเขตการทำงานให้กว้างขึ้น แพร่กระจายความรู้และพัฒนาภาวะผู้นำต่อไป มีการพัฒนากลยุทธ์และถ่ายทอดกลยุทธ์การเป็นผู้นำให้สมาชิกหลายระดับชั้นจำนวนมากมายได้พัฒนาภาวะผู้นำด้วย

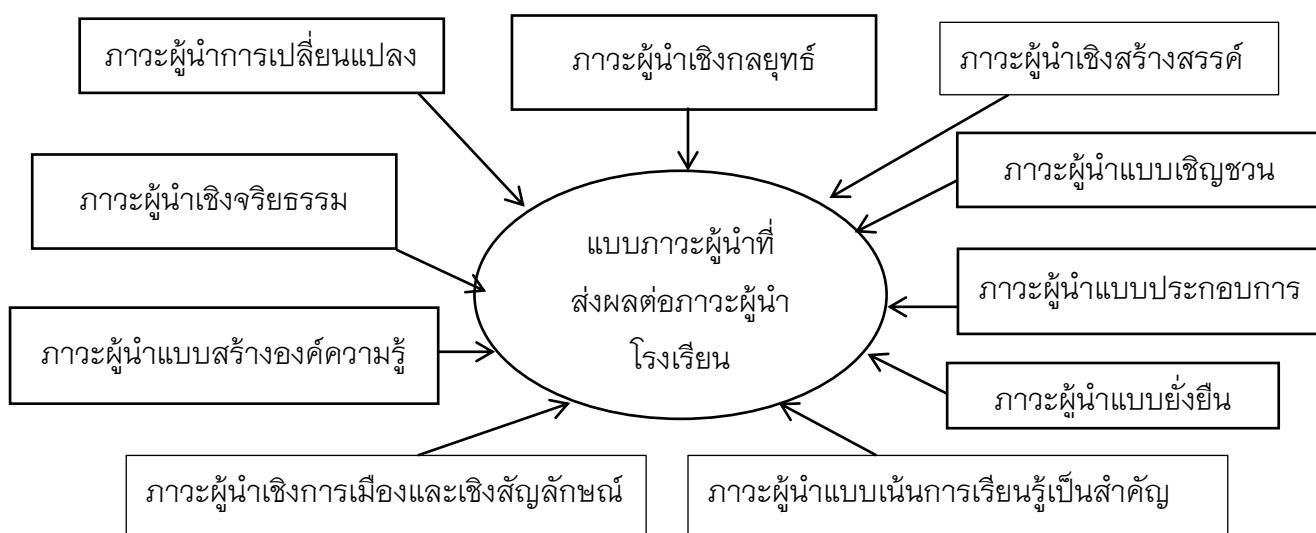
4. ความยุติธรรม เป็นผู้ที่ใส่ใจการเรียกร้องและปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมความยุติธรรมและความเป็นธรรมในสังคม

5. ความหลากหลาย เป็นผู้นำที่ปลุกฝังและสร้างสิ่งแวดล้อมที่มีความแตกต่างหลากหลายเพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ไม่ยึดติดกับมาตรฐานหรือแนวปฏิบัติเดิม ๆ โดยไม่คิดท้าทาย

6. การอนุรักษ์ เป็นผู้นำที่มีความตระหนักและแยกแยะออกว่าค่านิยมหรือแนวทางปฏิบัติดั้งเดิมอะไรบ้างที่ควรค่าแก่การอนุรักษ์ การปฏิบัติในอดีตบางอย่างที่ไม่มีความเหมาะสมควรยกเลิกหรือแก้ไขปรับปรุงให้เกิดสิ่งใหม่ที่ดี

8. การทำตัวให้เป็นประโยชน์ ผู้นำแบบยั่งยืนมักเข้าร่วมการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ รวมทั้งการดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่จะสร้างความผูกพันและส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม

สรุปว่า แบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำโรงเรียนประกอบด้วย 10 รูปแบบ ผู้วิจัยได้สรุปเป็นภาพประกอบ ดังนี้



ภาพประกอบ 14 แบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำโรงเรียน

การบรรลุเป้าหมายทางการศึกษาคือความสำเร็จ ความสำเร็จของโรงเรียน คือการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง และอยู่ร่วมกับสังคมอย่างมีความสุข ผู้วิจัยได้ ศึกษาแนวคิดและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ดังต่อไปนี้

นครเศรษฐ พัทลุง และยุวัฒน์ วุฒิเมธี (2555, หน้า 139-140) ได้ทำ วิจัยเรื่อง 6 คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำบารมีที่กำหนดในการวิจัย 8 ตัว คือ การมี วิสัยทัศน์ที่เข้มแข็ง ความสามารถทางการบริหาร ทักษะทางสังคม การทำให้สมาชิกรู้สึกมี ความสามารถ การมุ่งปฏิบัติให้บรรลุผล แบบอย่างเชิงคุณสมบัตินิยม แบบอย่างเชิงพฤติกรรม และแบบอย่างเชิงจิตใจ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า คุณลักษณะผู้นำบารมี 4 ปัจจัยได้แก่ การ มีวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็ง ความสามารถทางการบริหาร การมุ่งปฏิบัติให้บรรลุผล และ แบบอย่างเชิงจิตใจ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับผลสัมฤทธิ์การพัฒนาตามหลัก ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง คือด้านการมีวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็งและความสามารถทางการ บริหาร มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนการมุ่งปฏิบัติให้ บรรลุผลและแบบอย่างเชิงจิตใจ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนที่เหลือไม่มีความสัมพันธ์ กับผลสัมฤทธิ์การพัฒนาเศรษฐกิจพอเพียง ผลการวิเคราะห์ จากการสัมภาษณ์ พบว่า คุณลักษณะ หลักของภาวะผู้นำบารมีที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การ พัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็ง ความสามารถทางการบริหาร การมุ่งปฏิบัติให้บรรลุผล และแบบอย่างทางจิตใจเชิง คุณธรรม ขณะที่คุณลักษณะรองที่ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจ พอเพียง ได้แก่ ทักษะทางสังคม และ แบบอย่างเชิงพฤติกรรม

สมโภชน์ นพคุณ (2558 อ้างถึงใน จินฉนวนตร ปะโคทัง, 2561 หน้า 38-39) ได้กล่าวถึงรูปแบบกระบวนการบริหารจัดการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วยปัจจัย 9 ประการ ดังนี้

1. การบริหาร-ผู้นำ(Management-Leadership) ผู้บริหาร/ผู้นำเป็น องค์ประกอบสำคัญของความเป็นผู้นำองค์การเพื่อสร้างระบบบริการที่ดีแก่นักเรียน ชุมชนและเพื่อการพัฒนาปรับปรุงกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดำเนินไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ
2. การบริหารคน(Staff Management) เป็นระบบการจัดการ ทรัพยากรบุคคลในโรงเรียน/สถานศึกษา เพื่อส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาอย่างมี ประสิทธิภาพและปฏิบัติงานการจัดการเรียนการสอนบรรลุเป้าหมาย

3. นโยบายและกลยุทธ์การบริหาร (Policies and Strategies) เป็นการกำหนดและพัฒนาวิสัยทัศน์ จุดประสงค์ของการดำเนินตามพันธกิจขององค์การ (Mission Statement) และนโยบายกลยุทธ์ในการดำเนินการพัฒนาการศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย

4. การจัดการทรัพยากรในการปฏิบัติงานในโรงเรียน (Resources Management) เป็นการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้บังเกิดประสิทธิภาพและคุ้มค่า ลดการสูญเสียทรัพยากรโดยเปล่าประโยชน์ มีระบบวิธีการจัดการข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียน

5. กระบวนการปฏิบัติงาน (Processes) โรงเรียนมีการจัดทำโครงการที่สะท้อนถึงลักษณะงานที่ปฏิบัติ และมีกระบวนการที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกันเป็นระบบ โครงสร้างรูปแบบใหม่ที่ส่งผลต่อกระบวนการทำงาน จะมุ่งในเรื่องประสิทธิภาพในการบริการแก่นักเรียน ผู้ปกครอง ผู้ซึ่งมีความต้องการ(Demand) หลากหลาย

6. ความพึงพอใจของครูและบุคลากรในโรงเรียน

7. ความพึงพอใจของลูกค้า/ประชาชน

8. ผลกระทบต่อสังคม/ท้องถิ่น

9. ผลลัพธ์จากการบริหารจัดการ (Results) เป็นผลรวมทั้งหมดขององค์ประกอบทั้งหมดและเป็นไปตามที่คาดหวัง บรรลุผลสัมฤทธิ์โดยการประเมินและตรวจสอบ

Kenneth Leithwood, Christopher Day, Pam Sammons, Alma Harris and David Hopkins (2006, p.3) ได้ศึกษาและสรุป แนวทางนำไปสู่ภาวะผู้นำโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จพบว่า มี 7 แนวทางที่สำคัญ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำโรงเรียนเป็นส่วนที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนในห้องเรียนที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน
2. ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องวาดภาพการทำงานเหมือนรายการละคร
3. แนวทางในการปฏิบัติงานไม่ได้สั่งการแต่เป็นการสาธิตหรือปฏิบัติเป็นแบบอย่าง
4. ผู้นำโรงเรียนจะไม่ได้เข้าไปจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้โดยตรงแต่จะสร้างแรงจูงใจ สร้างความมุ่งมั่น และสร้างเงื่อนไขในการทำงาน
5. ภาวะผู้นำโรงเรียนมีอิทธิพลต่อโรงเรียนและนักเรียนเมื่อกระจายภาวะผู้นำไปให้กว้าง

6. รูปแบบการกระจายภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญ
7. คุณลักษณะของคนเพียงเล็กน้อยก็สามารถอธิบายประสิทธิภาพ

ของภาวะผู้นำ

Pamela Mendels (2012, pp.48–51) ได้ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมีปัจจัยความสำเร็จ 4 ประการได้แก่ 1) มาตรฐานของผู้บริหารโรงเรียน จะต้องมีความชัดเจนและเชื่อมโยงกับรายละเอียดของงานที่จะต้องรู้และดำเนินการ 2) คุณภาพการฝึกอบรมสูง 3) การคัดเลือกการจ้าง และ 4) การประเมินผล การปฏิบัติงานและการสนับสนุน

H.J. Cummins (2015. pp.27–29) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำโรงเรียน ดังนี้

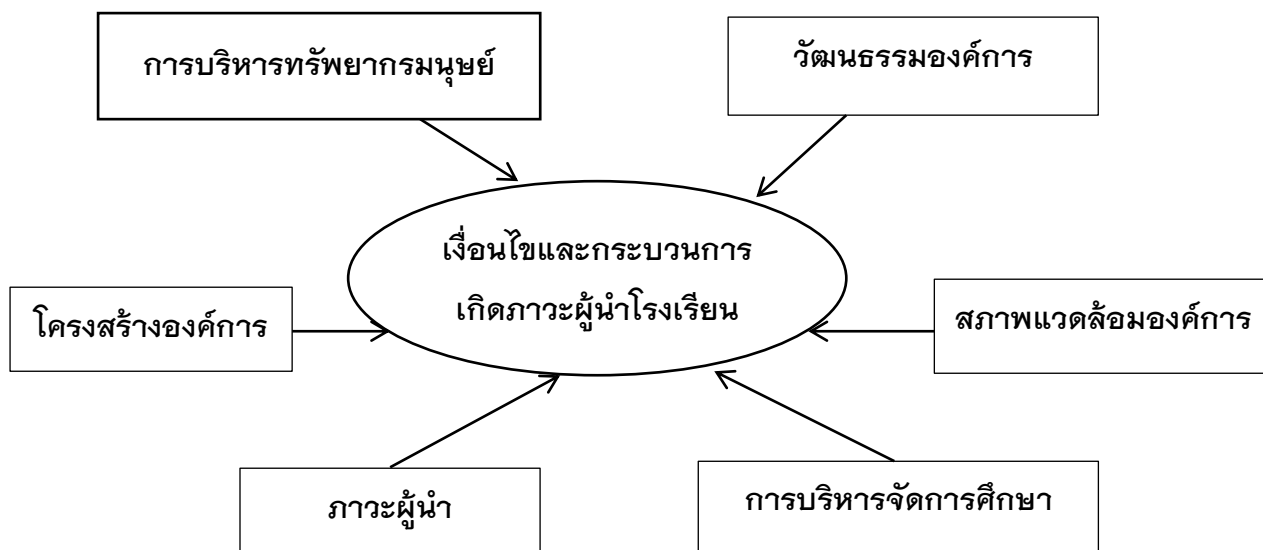
1. การปรับวิสัยทัศน์ด้านความเป็นเลิศทางวิชาการสำหรับนักเรียนทุกคน

2. สร้างบรรยากาศทางการศึกษาให้เกิดความเมตตากรุณา
3. การปลุกฝังภาวะผู้นำให้กับคนอื่น ๆ
4. การพัฒนาการเรียนการสอน
5. การบริหารจัดการคน ข้อมูลและกระบวนการ

Christopher Day and Pamela Sammons (2016, p.7) ได้ศึกษาคุณูญแจสำคัญในการกำหนดความสำเร็จของภาวะผู้นำโรงเรียน ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยมและแนวทางการพัฒนา
2. การพัฒนาการสอนและการเรียนรู้
3. การปรับปรุงองค์การให้สอดคล้องกับบทบาทและความรับผิดชอบ
4. การสนับสนุนการสอนและการเรียนรู้
5. การปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร
6. การสร้างความสัมพันธ์กับภายในชุมชน
7. การสร้างความสัมพันธ์กับภายนอกชุมชน
8. การกำหนดและการเน้นค่านิยมพื้นฐาน

สรุปว่าการพัฒนาภาวะผู้นำโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารต้องอาศัยองค์ประกอบที่เป็นเงื่อนไขและกระบวนการสร้างที่สรุปได้จากการศึกษาตำรา เอกสารและบทความที่เป็นแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปเป็นแผนภาพดังนี้



ภาพประกอบ 15 แสดงองค์ประกอบของเงื่อนไขและกระบวนการเกิดภาวะผู้นำโรงเรียน

### ตอนที่ 3 ผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ผลจากการดำเนินงานของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายจนเกิดผลสำเร็จเป็นที่ยอมรับเชิงประจักษ์จากภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียดดังนี้

ศาสตินา บุญแก้วและนันทกาญจน์ ชิลประหัยฐ์ ได้ทำวิจัยเรื่องการถอดบทเรียนและวิเคราะห์อัตลักษณ์คุณนัยการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา (2557: 141-142) พบว่า อัตลักษณ์ของคุณนัยการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษามีอัตลักษณ์ดังต่อไปนี้ คือ 1) ด้านคุณธรรม จริยธรรม คุณงามความดี มีการปลูกฝังและพัฒนาบุคลากร และชุมชนในบริบทของคุณนัย และเครือข่ายให้เป็นผู้มีความประพฤติตนตามหลักคุณธรรมจริยธรรมเป็นประการสำคัญอันดับแรก ซึ่งเมื่อบุคลากรเป็นผู้ประพฤติปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมจริยธรรมแล้ว การปฏิบัติตนในด้านอื่น ๆ ก็จะประสบความสำเร็จตามมา 2) ด้านกระบวนการคิดวิเคราะห์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ ตกผลึกอย่างมีเหตุผลโดยผ่านระบบการเรียนรู้ในการขับเคลื่อนกระบวนการตามขั้นตอนทั้ง 5 ขั้นตอน พบว่ากระบวนการที่ขับเคลื่อนดังกล่าวได้เน้นให้บุคลากรทุกคนมีกระบวนการคิดวิเคราะห์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การมีเหตุผลที่ถูกต้องผ่านระบบการเรียนรู้จากการค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง การพัฒนาตนเอง



การจัดระบบการเรียนรู้ให้แก่นักเรียน การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย 3) ด้านสภาพแวดล้อมและบริบท การจัดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ สถานการณ์การเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนในการจัดสภาพแวดล้อมนี้ สามารถทำให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้อย่างมีความสุข และสนุกต่อสิ่งที่ได้เรียนรู้นั้น โดยการปฏิบัติจริงถือเป็นการฝึกทักษะชีวิต อีกทั้งโรงเรียนเปรียบเสมือนบ้านที่มีบรรยากาศน่าอยู่ มีความสะอาด ร่มรื่น ปลอดภัย มีสถานการณ์การเรียนรู้ต่าง ๆ ที่ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด คุ่มค่า สอดคล้องกับบริบท (clean green safe save less-waste) และทุกคนมีความเป็นกัลยาณมิตรอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข 4) ด้านการปลูกฝังอุปนิสัยพอเพียง จากการปลูกฝังในการนำมาเป็นหลักคิด หลักปฏิบัติตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้ส่งผลทำให้บุคคลซึ่งเป็นทั้งผู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้รับผลจากการเปลี่ยนแปลงนั้น รู้จักการปรับตัวและเกิดอุปนิสัยพอเพียงอยู่ในวิถีชีวิตที่มีความสมดุลและมีความพร้อมในการรับการเปลี่ยนแปลงใน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านวัตถุ โดยมีอุปนิสัยพอเพียงในการใช้ทรัพยากร เงินทอง ของใช้ ต่างๆ อย่างประหยัดและคุ่มค่า สอดคล้องกับความเป็นจริงของชีวิตแต่ละคนอย่างมีเหตุผล ด้วยความไม่ประมาท 2) ด้านสังคม คือการเห็นคุณค่าและมีทักษะในการอยู่ร่วมกันในสังคม โดยการมีวินัย เคารพกฎกติกา รู้จักแบ่งปัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือผู้อื่นตามกำลัง มีความซื่อสัตย์สุจริต ไม่เบียดเบียน ส่งผลให้เกิดความสามัคคี 3) ด้านสิ่งแวดล้อม คือการเห็นคุณค่าของทรัพยากรธรรมชาติ ดิน น้ำ ป่า ต้นไม้ อากาศ พลังงาน มีจิตอาสา หรือจิตสาธารณะเข้าร่วมในกิจกรรมและปฏิบัติเพื่อรักษโลก รักสิ่งแวดล้อม และ 4) ด้านวัฒนธรรม มีความภูมิใจในความเป็นไทย รักษาท้องถิ่นบ้านเกิด ด้วยฐานความรู้ และความเข้าใจในรากเหง้าของตน ชุมชน ประเทศชาติ และร่วมกิจกรรมและปฏิบัติตนเพื่ออนุรักษ์และสืบทอดประเพณีวัฒนธรรมที่ดีงาม

ดังนั้นอัตลักษณ์ของศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ด้านการศึกษา คือ “โรงเรียนสร้างคนดี มีสติปัญญา อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

และในปี 2558 ได้ทำวิจัยเรื่องการศึกษาสภาพความสำเร็จของการจัดการศึกษา ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงพบว่า

1, ผลการดำเนินการตามกระบวนการขับเคลื่อนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่สถานศึกษาจำแนกตามประเภทของโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการบริหารจัดการ 2) ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน 3)

ด้านกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน 4) ด้านกิจกรรมพัฒนาบุคลากร และ 5) ด้านการสร้างเครือข่ายและขยายผล โดยภาพรวม พบว่า ศรร. และ BP มีผลการดำเนินการตามกระบวนการฯ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกขั้นตอน ส่วน สถพ. มีผลการดำเนินการตามกระบวนการฯ อยู่ในระดับมากที่สุด 4 ด้าน ยกเว้นด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน อยู่ใน ระดับมากที่สุด ส่วนโรงเรียนทั่วไป มีผลการดำเนินการตามกระบวนการฯ อยู่ใน ระดับมากที่สุด 3 ด้าน ยกเว้นด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน และด้านการสร้างเครือข่ายและการขยายผล

2. ระดับความสำเร็จของการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของ โรงเรียนที่มีการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ด้านคุณภาพของผู้เรียน ประกอบด้วย

2.1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน อันได้แก่ (1)คะแนน O-NET และคะแนน GPA ของนักเรียนระดับชั้น ป.6 ม.3 และ ม.6 (2) สมรรถนะของผู้เรียน และ (3) คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน

2.2 การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน พบว่า โดยภาพรวม ศรร. มีการเปลี่ยนแปลง มากที่สุด รองลงมา คือ BP สถานศึกษาทั่วไป และ สถพ. ตามลำดับ

2.3 การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในชุมชน พบว่า BP มีการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด รองลงมา คือ ศรร. สถพ. และ โรงเรียนทั่วไป ตามลำดับ ส่วนความพึงพอใจของชุมชน พบว่า โดยภาพรวม ชุมชนมีความพึงพอใจ BP ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ศรร. สถพ. และโรงเรียนทั่วไป โดยมีความพึงพอใจในระดับมาก

สรุปผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน 3 ด้านได้แก่ ด้านบุคลากรในโรงเรียน ด้านนักเรียน และด้านชุมชน

#### ตอนที่ 4 แนวคิดการวิจัยทฤษฎีฐานราก

ก่อนที่ผู้วิจัยจะเลือกวิธีการเข้าสู่ความรู้ความจจริงรูปแบบใด ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและตำราเกี่ยวกับความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับทฤษฎีเพื่อเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจในการแสวงหาความรู้ จึงได้นำเสนอเนื้อหาพัฒนาการของวิธีการแสวงหาความรู้ของมนุษย์เป็นเบื้องต้นก่อน แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎี และการวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก ดังนี้

## พัฒนาการของวิธีการแสวงหาความรู้ของมนุษย์

เนื่องจากมนุษย์มีธรรมชาติของความอยากรู้อยากเห็น ความคิดริเริ่ม และมีความปรารถนาที่จะพัฒนาชีวิตและความเป็นอยู่ของตนให้ดียิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้มนุษย์จึงพยายามแสวงหาความรู้ความจริงต่าง ๆ อยู่เสมอ เมื่อพบเห็นสิ่งใด หรือเกิดความสงสัยขึ้นมาก็พยายามศึกษาหาความรู้ความจริงในสิ่งนั้น วิธีการหาความรู้ความจริงมีอยู่หลายวิธีด้วยกัน อาจแบ่ง ตามยุคสมัยได้ดังนี้ (พัชรา ลินลอยมา, 2543, หน้า 2-28)

### 1. ยุคโบราณ ในสมัยโบราณมนุษย์มักได้ความรู้ความจริงโดยวิธีต่าง ๆ ดังนี้

1.1 โดยบังเอิญ (By chance) ความรู้ความจริงประเภทนี้ เป็นความรู้ความจริงที่เกิดขึ้นโดยมิได้คาดฝันหรือไม่เจตนาโดยตรง แต่บังเอิญเหตุการณ์หรือปรากฏการณ์บางอย่างทำให้มนุษย์ได้รับความรู้ เช่น การค้นพบยาเพนนิซิลินของอเล็กซานเดอร์ เฟลมมิง (Alexander Flemming) การค้นพบวัคซีนป้องกันอหิวาตกโรคของหลุยส์ ปาสเตอร์ (Louise Paster) การค้นพบรังสีเอกซ์ (X-ray) ของเรินท์แกน (Raentgen) การค้นพบว่ายางพาราดิบเมื่อถูกความร้อนจะช่วยให้ยางนั้นแข็งตัวและมีความทนทานเพิ่มขึ้นของชาร์ลส์ กูดเยียร์ (Charls Goodyear) ซึ่งนำไปสู่การประดิษฐ์ยางรถยนต์ที่แพร่หลายในปัจจุบันนี้ เป็นต้น การค้นพบดังกล่าวนี้เกิดขึ้นในขณะที่กำลังทำการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้นและพบปรากฏการณ์โดยบังเอิญ ซึ่งเป็นความรู้ใหม่ที่มิได้คาดหวังเอาไว้

1.2 โดยขนบธรรมเนียมประเพณี (By custom and tradition) บางครั้งมนุษย์ได้รับความรู้โดยวิธีการทำตามปทัสถาน (Norm) ของสังคม เช่น การเคารพ การแต่งกาย การแต่งงาน มารยาท และพิธีทางสังคมต่าง ๆ เป็นต้น

1.3 โดยผู้เชี่ยวชาญ (By expert) เป็นการหาความรู้จากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง เช่น ได้ความรู้มาจากนักกฎหมาย แพทย์ นักดนตรี เป็นต้น

1.4 โดยผู้มีอำนาจหรือผู้มีชื่อเสียง (By authority) เป็นการหาความรู้ที่ได้จากผู้รอบรู้ที่มีชื่อเสียงหรือที่เรียกว่า นักปราชญ์ ซึ่งเป็นผู้มีอิทธิพลหรือมีอำนาจในสังคม ความรู้ที่ได้นี้อาจจะถูกหรือผิดก็ได้เช่น อริสโตเติล (Aristotle) ปราชญ์ ในสมัยโบราณกล่าวว่า “ผู้หญิงมีฟันมากกว่าผู้ชาย” หรือ ที่ปโตเลมี (Ptolemy) เชื่อว่า “โลกเป็นศูนย์กลางของระบบสุริยจักรวาล” ซึ่งก็มีการเชื่อถือกันมาโดยไม่มีใครกล้าตรวจนับเปรียบเทียบหรือพิสูจน์

1.5 โดยประสบการณ์ส่วนตัว (By personal experiences) ประสบการณ์ต่าง ๆ ของแต่ละคนช่วยให้บุคคลมีความรู้และมีวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยยึดประสบการณ์ที่เคยใช้ได้ผลมาแล้วเป็นแนวทาง เช่น การทำนาในเดือนที่เคยปลูกได้ผล

มากที่สุด การสอนตามประสบการณ์ที่คิดว่าได้ผล เป็นต้น

1.6 โดยวิธีของผิดลองถูก (By trial and error) ความรู้ชนิดนี้มักได้มาจากการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า หรือปัญหาที่ไม่เคยทราบมาก่อน เมื่อแก้ปัญหานี้ถูกก็จดจำไว้ใช้ต่อไป ถ้าแก้ปัญหาคิดก็จำไว้เพื่อจะได้ไม่ใช้อีกต่อไป

2. ยุคอริสโตเติล อริสโตเติล (Aristotle) ผู้ได้รับยกย่องว่าเป็นบิดาของวิชาตรรกศาสตร์ เป็นผู้ค้นคิดวิธีการเสาะแสวงหาความรู้โดยอาศัยหลักของเหตุผล ซึ่งเรียกว่า Syllogistic Reasoning หรือวิธีอนุมาน (Deductive reasoning) ซึ่งเป็นการคิดหาเหตุผลโดยการนำเอาสิ่งที่เป็นจริงตามธรรมชาติมาอ้างอิงประกอบหรือขั้นตอนของการหาความรู้โดยวิธีนี้มี 3 ประการคือ 1) เหตุใหญ่ (Major premise) เป็นข้อตกลงที่กำหนดขึ้น 2) เหตุย่อย (Minor premise) เป็นเหตุเฉพาะกรณีที่ต้องการทราบความจริง 3) ข้อสรุป (Conclusion) เป็นการลงสรุปจากการพิจารณาความสัมพันธ์ของข้อเท็จจริงใหญ่และข้อเท็จจริง ย่อย แบบของการหาเหตุผล (Syllogism) ของอริสโตเติลมี 4 แบบดังนี้

2.1 การหาเหตุผลเฉพาะกลุ่ม (Categorical syllogism) เป็นวิธีการหาเหตุผลที่สามารถลงสรุปในตัวเองได้

ตัวอย่าง เหตุใหญ่ : ทุกคนเกิดมาแล้วต้องตาย

เห็นย่อย : นายอาคมเกิดมาเป็นคน

ข้อสรุป : นายอาคมจะต้องตาย

2.2 การหาเหตุผลตามสมมติฐาน (Hypothetical syllogism) เป็นวิธีการหาเหตุผลที่กำหนดสถานการณ์ขึ้น มักจะมีคำว่า “ถ้า...(อย่างนั้น อย่างนี้)...แล้วอะไรจะเกิดขึ้น...” (If...then...) การหาเหตุผลชนิดนี้ผลสรุปจะเป็นจริงหรือไม่ แล้วแต่สภาพการณ์ เพียงแต่เป็นเหตุผลที่ถูกต้องตามหลักตรรกศาสตร์เท่านั้น

ตัวอย่าง เหตุใหญ่ : ถ้าโรงเรียนถูกไฟไหม้ นักเรียนจะเป็นอันตราย

เหตุย่อย : โรงเรียนถูกไฟไหม้

ข้อสรุป : นักเรียนเป็นอันตราย

2.3 การหาเหตุผลที่มีทางเลือกให้ (Alternative syllogism) เป็นวิธีการหาเหตุผลที่กำหนดสถานการณ์ที่เป็นทางเลือกไม่อย่างใดก็อย่างหนึ่ง (Either...or) หรืออยู่ในรูปที่เป็น “อาจจะ” อย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้

ตัวอย่าง เหตุใหญ่ : ฉันอาจจะได้นาฬิกาหรือปากกาเป็นรางวัล

เหตุย่อย : ฉันไม่ได้นาฬิกาเป็นรางวัล

ข้อสรุป : ฉันได้ปากกาเป็นรางวัล

2.4 การหาเหตุผลที่ต่างออกไป (Disjunctive syllogism) เป็นวิธีการหาเหตุผลที่อาศัยการเชื่อมโยงกัน โดยที่เหตุย่อยเป็นตัวบอกรณียบางส่วนในเหตุใหญ่

ตัวอย่าง เหตุใหญ่ : การที่ฝนไม่ตกและตก ไม่เป็นกรณีที่จะงดชบวน  
แห่นอกห้องเรียน

เหตุย่อย : วันนี้ฝนตก

ข้อสรุป : วันนี้ไม่เป็นการดีที่จะจัดให้มีชบวนแห่นอกห้องเรียน

การหาความรู้โดยวิธีของอริสโตเติล ได้ถูกวิพากษ์วิจารณ์โดยฟรานซิส เบคอน (Francis Bacon) ว่ามีจุดอ่อน หรือข้อบกพร่องบางประการ เช่น 1) การหาความรู้โดยวิธีของอริสโตเติล ไม่ช่วยให้ค้นพบความรู้ใหม่ เพราะผลสรุปที่ได้นั้นจำกัดอยู่ในขอบเขตของ เหตุใหญ่นั้นเอง 2) การหาเหตุผลโดยวิธีของอริสโตเติลนั้น ข้อสรุปจะมีความเที่ยงตรงเพียงใดขึ้นอยู่กับความเที่ยงตรงของข้อเท็จจริงใหญ่และข้อเท็จจริงย่อย ถ้าข้อเท็จจริงทั้งสองนี้ขาดความเที่ยงตรง ก็อาจทำให้ข้อสรุปขาดความเที่ยงตรงได้

3. ยุคฟรานซิส เบคอน จากการศึกษาที่เบคอนได้วิพากษ์วิจารณ์วิธีการหาเหตุผลของอริสโตเติล ว่ามีข้อบกพร่อง ดังกล่าวแล้ว จึงเป็นเหตุให้เบคอนได้เสนอวิธีการหาความรู้ความจริงขึ้น ซึ่งเรียกว่า วิธีอุปมาน (Inductive reasoning) เป็นวิธีที่อาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูลก่อนแล้วจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูล (เหตุย่อย) เพื่อดูความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลเหล่านั้นใน อันที่จะนำมาสรุปเป็นเหตุหรือผลหรือตั้งเป็นทฤษฎี (เหตุใหญ่) ดังนั้นองค์ประกอบหรือขั้นตอนในการอุปมานจึงอาจแบ่งได้ เป็น 3 ขั้นตอนคือ

1. เก็บรวบรวมข้อมูลหรือข้อเท็จจริงที่เป็นรายละเอียดย่อย ๆ ก่อน
2. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อดูความสัมพันธ์ระหว่างข้อเท็จจริงย่อยเหล่านั้น
3. สรุปผล

การแสวงหาความรู้โดยวิธีอุปมานของฟรานซิส เบคอน มี 3 แบบ ขอบแยกกล่าวดังนี้

3.1 การอุปมานอย่างสมบูรณ์ (Perfect induction) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลทุก ๆ หน่วยในหมู่ประชากร เพื่อดูรายละเอียดของหน่วยย่อยทั้งหมดแล้วจึงวิเคราะห์ข้อมูล แปลผล และสรุป โดยวิธีการนี้จะทำให้ได้ความรู้ความจริงที่เชื่อถือได้อย่างสมบูรณ์ แต่ในทางปฏิบัติอาจทำได้เพราะเป็นการสิ้นเปลืองเวลา แรงงานและค่าใช้จ่าย อีกทั้งประชากร บางอย่างเราไม่สามารถตรวจสอบให้ครบถ้วนทุกหน่วยได้ เช่น เชื้อโรค อากาศ น้ำ เป็นต้น ตัวอย่าง ในการศึกษาความต้องการด้านการจัดกิจกรรมของนิสิตชั้นปีที่ 1 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำนวน 250 คน โดยใช้แบบสอบถาม ถาถามนิสิตชั้นปีที่

1 ทุกคน แล้วรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์และสรุปผลได้ว่า นิสิตชั้นปี ที่ 1 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความต้องการจัดกิจกรรมในด้านใดบ้าง

3.2 การอุปมานที่ไม่สมบูรณ์ (Imperfect induction) การอุปมานแบบนี้จะเลือกตรวจสอบวิเคราะห์ข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของมวลประชากรแล้วจึงสรุปหรืออุปมานว่าประชากรทั้งหมดมีลักษณะเช่นไร วิธีการนี้ขึ้นอยู่กับกลุ่มตัวอย่างเป็นอย่างมาก แต่ก็สะดวกในการปฏิบัติเพราะประหยัดแรงงาน เวลา และค่าใช้จ่าย ตัวอย่างในการศึกษาความต้องการด้านการจัดกิจกรรมของนิสิตชั้นปีที่ 1 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำนวน 250 คน โดยใช้แบบสอบถาม ขั้นแรกจะต้องสุ่มนิสิตชั้นปีที่ 1 มาเป็นกลุ่มตัวอย่างก่อน แล้วให้กลุ่มตัวอย่างนี้ตอบแบบสอบถาม รวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์และสรุปผลได้ว่า นิสิตชั้นปีที่ 1 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความต้องการจัดกิจกรรมในด้านใดบ้าง

3.3 แบบอุปมานแบบเบคอนเนียน (Baconian induction) เป็นการอุปมานที่ไม่สมบูรณ์วิธีหนึ่ง ซึ่งเบคอนเสนอว่า ในการตรวจสอบข้อมูลนั้น ควรแจกแจงหรือศึกษารายละเอียดของข้อมูลเป็น 3 กรณี คือ 1) พิจารณาส่วนที่มีลักษณะเหมือนกัน (Positive instances) 2) พิจารณาส่วนที่มีลักษณะแตกต่างกัน (Negative instances) 3) พิจารณาส่วนที่มีความแปรเปลี่ยนไป (Alternative instances) ผลจากการศึกษารายละเอียดของข้อมูลเป็น 3 กรณีดังกล่าวนี้ จะทำให้สรุปเป็นความรู้ใหม่ได้ วิธีการศึกษาหาความรู้ความจริงตามวิธีการของเบคอน ถึงแม้จะเป็นการช่วยให้ค้นพบความรู้ใหม่ แต่ก็ถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่า การค้นพบความรู้ใหม่ตามวิธีการของเบคอนนี้เป็นการค้นพบที่ปราศจากจุดมุ่งหมายที่แน่นอน และบางครั้งความรู้ความจริงที่ได้อาจไม่สอดคล้องกับความต้องการ หรือไม่อาจสรุปเป็นความรู้ความจริงได้ ถ้าหากรายละเอียดนั้นไม่แน่นอนหรือมีความแปรเปลี่ยนมาก

4. ยุคปัจจุบัน ในคริสต์ศตวรรษที่ 19 ชาร์ลส์ ดาร์วิน (Charles Darwin) ได้เสนอวิธีการค้นหาความรู้ความจริง โดยเอาวิธีการของอริสโตเติลและฟรานซิส เบคอน มารวมกันเรียกวิธีนี้ว่า วิธีการอนุมานและอุปมาน (Deductive – Inductive method) ซึ่งต่อมาได้มีผู้ดัดแปลงแก้ไขให้ชื่อใหม่ว่า Reflective Thinking เพราะกระบวนการคิดแบบนี้เป็นการคิดกลับไปกลับมาหรือคิดอย่างไร้กรอบครอบ ผู้ที่คิดวิธีการนี้คือ จอห์น ดูย (John Dewey) เขาได้เขียนไว้ใน หนังสือ “How We Think” เมื่อปีค.ศ.1910 แบ่งขั้นการคิดไว้ 5 ขั้นคือ

1. ชั้นปรากฏความยุ่งยากเป็นปัญหาขึ้น (A felt difficulty) หรือชั้นปัญหานั้นเอง

2. ชั้นจำกัดขอบเขตและนิยามความยุ่งยาก (Location and definition of the difficulty) เป็นชั้นที่พยายามทำให้ปัญหากระจ่างขึ้น ซึ่งอาจได้จากการสังเกต การเก็บรวบรวมข้อเท็จจริง

3. ชั้นเสนอแนะการแก้ปัญหาหรือสมมติฐาน (Suggested solutions of the problem hypotheses) ชั้นนี้ได้ จากการค้นคว้าข้อเท็จจริงแล้วใช้ปัญญาของตนเดาคำตอบของปัญหาที่เกิดขึ้น จึงเรียกกันว่า ชั้นตั้งสมมติฐาน

4. ชั้นอนุมานเหตุผลของสมมติฐานที่ตั้งขึ้น (Deductively reasoning out the consequences of the suggested solution) ชั้นนี้เป็นชั้นรวบรวมข้อมูลนั้นเอง

5. ชั้นทดสอบสมมติฐาน (Testing the hypotheses by action) ชั้นนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจะทดสอบ ดูว่า สมมติฐานที่ตั้งขึ้นมานั้นเชื่อถือได้หรือไม่

ขั้นตอนการคิดแบบนี้ต่อมาเรียกว่า วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific method) นั้นเอง กล่าวคือ เริ่มต้นด้วย ปัญหา ก่อน แล้วจึงใช้การอนุมานเพื่อจะเดาคำตอบของปัญหาหรือเป็นการตั้งสมมติฐานขึ้น ต่อมาก็มีการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อทดสอบสมมติฐาน และใช้หลักของการอุปมานสรุปผลออกมา วิธีการทางวิทยาศาสตร์จึงมีวิธีการคิดเป็น 5 ชั้นดังนี้

1. ชั้นปัญหา (Problem)
2. ชั้นตั้งสมมติฐาน (Hypotheses)
3. ชั้นเก็บรวบรวมข้อมูล (Gathering data)
4. ชั้นวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis)
5. ชั้นสรุป (Conclusion)

วิธีการวิจัยนั้นยึดถือและปฏิบัติตามลำดับขั้นของกระบวนการทางวิทยาศาสตร์เป็นหลัก ผลที่ได้จากการวิจัยจึงเป็นความจริงหรือความรู้ที่เชื่อถือได้

ซึ่งปัจจุบันเรียกว่า **วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Method)** และเป็นวิธีการหาความรู้ความจริงที่มีความน่าเชื่อถือที่สุด การวิจัยได้นำเอาวิธีการทางวิทยาศาสตร์นี้ประยุกต์เป็นกระบวนการวิจัย ธรรมชาติของการวิจัย

1. กระบวนการวิจัยจะต้องได้จากข้อมูลใหม่
2. จุดมุ่งหมายใหม่ หรือข้อมูลเก่า แต่จุดประสงค์ใหม่
3. การวิจัยมุ่งที่จะหา ข้อเท็จจริงใหม่ ทฤษฎีใหม่

4. การวิจัยเป็นกระบวนการที่ใช้เหตุผล
5. การวิจัยต้องมีการวางแผน ด้วยความระมัดระวัง อย่างมีระบบ
6. การวิจัย ต้องมีการบันทึก และรายงาน อย่างละเอียด

### แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎี

นักวิชาการได้ให้ความหมายของทฤษฎีไว้ ดังนี้

ภารดี อนันต์นารี (2555, หน้า 4) ทฤษฎี หมายถึง กลุ่มคำที่มีความสัมพันธ์ระหว่างมโนทัศน์(concept) ข้อตกลงเบื้องต้น (Assumption) และการลงสรุปความเห็น (Generalization) ที่เป็นระบบโดยมีจุดประสงค์ที่จะอธิบายพฤติกรรมในปรากฏการณ์

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556, หน้า 9) ทฤษฎี หมายถึง ชุด(Set) ของความคิดรวบยอด (Concept) เป็นข้อสรุปซึ่งสามารถประยุกต์ได้โดยทั่วไป (Generalization) และเป็นข้อสันนิษฐาน (Assumption) ที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ซึ่งพรรณนาและอธิบายถึงพฤติกรรมและปรากฏการณ์ต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ

Donald J. Willower (1975, p.78) ให้คำนิยามทฤษฎี ว่าเป็นเนื้อหาความรู้ที่ต่อเนื่องสัมพันธ์กันและครอบคลุมได้ทั่ว อันจะใช้เป็นประโยชน์ในการอธิบายเรื่องนั้น

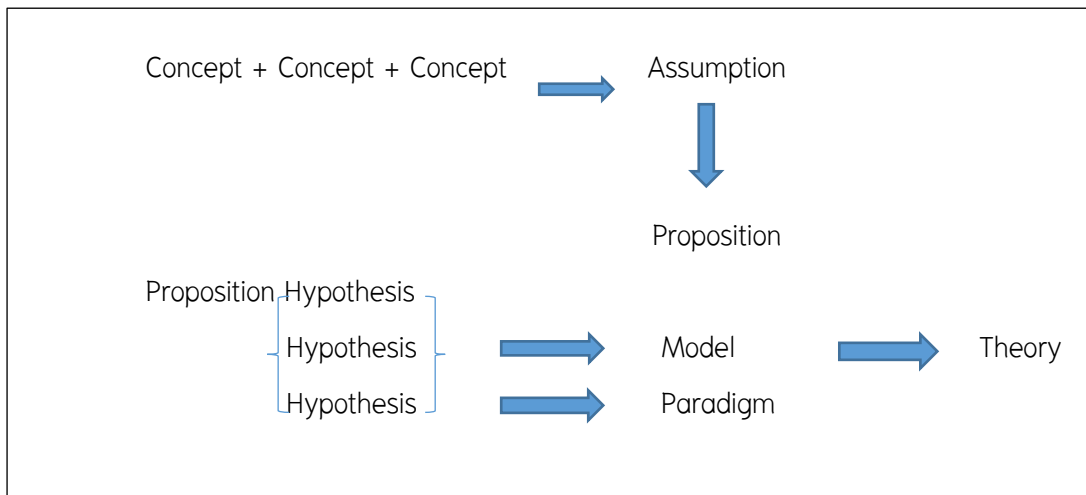
Kerlinger (1973, p.9) ทฤษฎี หมายถึง กลุ่มของแนวคิดที่เกี่ยวข้องของสัมพันธ์กันของนิยามของข้อทฤษฎี ซึ่งนำเสนอการมองปรากฏการณ์อย่างเป็นระบบ โดยการระบุนความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พร้อมทั้งมีจุดมุ่งหมายเพื่ออธิบายและพยากรณ์ปรากฏการณ์

Harold Koontx and Others (1984, pp.9-10) ได้ให้ความหมายของทฤษฎีว่า เป็นการรวมกลุ่มอย่างมีระบบและสัมพันธ์กันของหลักการ ( หลักการ คือ ความจริงขั้นต้นที่อธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไป) เพื่อใช้เป็นกรอบในการอธิบายความสัมพันธ์และความหมายของหลักการ

Fred N. Kerlinger (1986, p.9) ได้ให้คำนิยามทฤษฎี ว่าเป็นกลุ่มของโครงสร้าง (Constructs) คำนิยาม (Definitions) และข้อเสนอที่ต้องการพิสูจน์ (Propositions) ที่เสนอความคิดเห็นของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องสัมพันธ์กันพร้อมกันนั้นก็ระบุนความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ เพื่อที่จะอธิบายและคาดการณ์ปรากฏการณ์นั้น ๆ



สรุปได้ว่า ทฤษฎี หมายถึง เป็นการรวมกลุ่มอย่างมีระบบและสัมพันธ์กันของหลักการต่าง ๆ ซึ่งกำหนดโครงสร้างการทำงานหรือการนำความรู้มารวมกันเป็นความรู้ที่สำคัญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพื่ออธิบายหรือพยากรณ์ปรากฏการณ์ หรืออาจกล่าวโดยสรุปถึงความเกี่ยวเนื่องของคำที่เกี่ยวข้องได้ดังภาพ



ภาพประกอบ 16 แสดงความสัมพันธ์และที่มาของทฤษฎี

เมื่อนำแนวคิดมาเชื่อมโยงเข้าด้วยกันทั้งแนวคิดที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมจะช่วยก่อให้เกิดสมมุติฐานให้ขึ้นภายในใจ และนำสมมุติฐานเสริมต่อด้วยสมมุติฐานต่าง ๆ ส่งเสริมให้เป็นข้อเสนอเพื่อการนำไปพิสูจน์ได้ ในการพิสูจน์นั้นจำเป็นจะต้องเอาข้อสมมุติฐานและข้อเสนอต่าง ๆ มาประมวลเป็นข้อสันนิษฐานพิจารณาในเชิงความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์เพื่อนำไปสู่การสร้างตัวแบบและกรอบการศึกษาที่ยังไม่ยุติและเมื่อพิสูจน์ด้วยระเบียบวิธีการทางวิทยาศาสตร์แล้วก็อาจก่อให้เกิดเป็นทฤษฎีหรือถ้อยแถลงที่มีลักษณะเป็นจริงโดยทั่วไปได้

#### การวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก

ผู้วิจัยได้สรุปความเป็นมาของทฤษฎีฐานรากและความหมายจากนักวิชาการและนักการศึกษา ดังนี้ (กัญญา โพธิ์วัฒน์และสวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์, 2553, หน้า 13-45 ; ขจรศักดิ์ บัวระพันธ์, 2554, หน้า48-50 ; วิโรจน์ สารรัตน์, 2555, หน้า 37-40 ; พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2556, หน้า 101 ; สัจญญา เคนาภูมิ, 2558, หน้า 95-97)

ระเบียบวิธีทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) ถูกตั้งขึ้นจากนักสังคมวิทยาสองคนคือ Barney G. Glaser และ Anselm L. Strauss ช่วงกลางทศวรรษ 1960s ทั้งสองไป

ทำวิจัยเกี่ยวกับเรื่องสภาวะกำลังตายและการตายของผู้ป่วยในโรงพยาบาล พวกเขาได้พัฒนาวิทยาศาสตร์เชิงระเบียบวิธีอย่างเป็นทางการในการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งทำให้นักสังคมศาสตร์สามารถนำไปประยุกต์ในการศึกษาเรื่องอื่น ๆ ได้จำนวนมาก

ในปี 1967 Glaser และ Strauss ได้เสนอระเบียบวิธีนี้เข้ามาสู่แวดวงวิชาการ ในหนังสือที่มีชื่อเสียงโด่งดังของพวกเขา คือ The Discovery of Grounded Theory ซึ่งทำให้การวิจัยเชิงคุณภาพรอดพ้นจากวิกฤตการณ์ของระเบียบวิธี ช่วงเวลาก่อนที่ Glaser และ Strauss เสนอระเบียบวิธีวิจัยทฤษฎีฐานรากเป็นช่วงที่การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ในสาขาสังคมวิทยากำลังประสบกับปัญหาทางระเบียบวิธีวิทยาอย่างหนักหน่วง การวิจัยเชิงคุณภาพถูกวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับระเบียบวิธีที่ใช้ในการศึกษาจากนักวิชาการที่ใช้การวิจัยเชิงปริมาณว่าเป็นเพียงการวิจัยแบบพรรณนา เรื่องเล่า ไร้ระบบ มีอคติ และไม่อาจพัฒนาความรู้ในศาสตร์ได้ ต่างจากการวิจัยเชิงปริมาณที่สามารถพัฒนาความรู้ได้อย่างน่าเชื่อถือเพราะสามารถพัฒนาระเบียบวิธีในการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างซับซ้อน และมีฐานคติเชิงระเบียบวิธีที่หยิบยืมมาจากวิทยาศาสตร์ธรรมชาติ ซึ่งมีความเชื่อว่าการพัฒนาความรู้ต้องมีการสังเกตอย่างเป็นระบบ มีการทดลองที่สามารถทำซ้ำได้ มีนิยามเชิงปฏิบัติของแนวความคิด มีสมมติฐานซึ่งใช้การนิรนัยเชิงตรรกะและยืนยันหลักฐาน ฐานคตินี้เป็นกระบวนทัศน์ปฏิฐานนิยม (Positivism) ซึ่งเน้นวิสัย (Objectivity) สามัญการ (Generalization) การพิสูจน์ผิด (Falsification) การอธิบายเชิงสาเหตุ และการทำนาย

Glaser และ Strauss ได้เสนอการวิเคราะห์ในงานวิจัยเชิงคุณภาพอย่างเป็นทางการ มีตรรกะในตัวเองและสามารถสร้างการอธิบายเชิงทฤษฎีที่เป็นนามธรรมของกระบวนกรทางสังคม โดยใช้องค์ประกอบเชิงปฏิบัติของทฤษฎีฐานราก 7 ประการคือ 1) การดำเนินการไปพร้อมๆกันระหว่างการเก็บรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล 2) สร้างรหัสการวิเคราะห์และการจัดประเภทจากข้อมูล ไม่ใช่จากแนวคิดที่กำหนดมาก่อนภายใต้สมมติฐานที่ถูกนิรนัยเชิงตรรกะ 3) ใช้วิธีการเปรียบเทียบที่คงเส้นคงวา ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การเปรียบเทียบตั้งแต่ระยะขั้นแรกๆของการวิเคราะห์ 4) พัฒนาทฤษฎีระหว่างแต่ละขั้นตอนของการรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล 5) การเขียนบันทึกเพื่อสร้างรายละเอียดของประเภท การระบุคุณลักษณะ 6) การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างประเภท และ 7) การระบุความแตกต่าง การเลือกกลุ่มเป้าหมายการศึกษา หน่วยการเก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งอยู่บนฐานของการสร้างทฤษฎี ไม่ใช่จากฐานของการเป็นตัวแทนประชากร กระทำการ ทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎีหลังจากพัฒนาการวิเคราะห์อย่างเป็นอิสระ สิบกว่าปี

นับจากการเริ่มนำเสนอระเบียบวิธีทฤษฎีสถานาราก Glaser กับ Strauss เริ่มมีความคิดแตกต่างกัน และมีการวิวาทะทางวิชาการระหว่างนักวิชาการทั้งสองคน Glaser (1992) ยังยืนยันอย่างเหนียวแน่นกับหลักการดั้งเดิมของทฤษฎีสถานารากที่เสนอครั้งแรก และนิยามทฤษฎีสถานารากในฐานะวิธีการค้นพบความจริง ปฏิบัติการจำแนกประเภทในฐานะที่อุปบัติจากข้อมูล อาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์โดยตรง และวิเคราะห์กระบวนการสังคมระดับพื้นฐาน Glaser ยังยืนยันอย่างหนักแน่นว่า นักวิจัยไม่ควรนำความรู้ที่มีมาก่อนไปใช้ในการศึกษาวิจัยเพื่อป้องกันและลดผลกระทบต่อการวิเคราะห์ข้อมูล แต่ Strauss ได้ปรับเปลี่ยนความคิดและเพิ่มความยืดหยุ่นให้กับวิธีการทฤษฎีสถานาราก Strauss และ Corbin (1990) ได้เสนอกระบวนการเทคนิคใหม่โดยใช้คำถามเชิงวิเคราะห์ การตั้งสมมติฐาน และการประยุกต์ระเบียบวิธี ซึ่งแตกต่างจากเทคนิคเดิมที่เน้นวิธีการเปรียบเทียบและการแยกประเภทโดยไม่มีการตั้งสมมติฐานของ Glaser แต่สิ่งที่แตกต่างกันมากกระหว่างบุคคลทั้งสองคือ การจัดวางตำแหน่งของนักวิจัยกับโลกทางสังคมที่พวกเขาศึกษา Strauss สนับสนุนให้นักวิจัยใช้ประสบการณ์ทั้งส่วนบุคคลและวิชาชีพ เพื่อเพิ่มความละเอียดอ่อนทางทฤษฎี (Theoretical Sensitivity) มากกว่าการพยายามสร้างความคลุมเครือทางความคิดในการวิจัย แต่สิ่งที่ทั้งสองยังคงมีความเหมือนกันคือ การมีฐานคติทางญาณวิทยาแบบปฏิฐานนิยม ซึ่งเป็นสิ่งที่ย้อนแย้งเพราะทั้งสองนำเสนอทฤษฎีสถานารากเพื่อให้การวิจัยเชิงคุณภาพหลุดพ้นจากการครอบงำของการวิจัยเชิงปริมาณแบบปฏิฐานนิยม แต่ก็กลายเป็นว่าทฤษฎีสถานารากของนักวิชาการทั้งสองนั้นมีฐานคติแบบปฏิฐานนิยมเช่นเดียวกัน โดยเฉพาะประเด็น การค้นพบความจริง การอธิบายเชิงสาเหตุ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ศึกษากับสิ่งที่ถูกศึกษา เพียงแต่เป็นปฏิฐานนิยมเชิงอุปนัย ขณะที่การวิจัยเชิงปริมาณเป็นปฏิฐานนิยมเชิงนิรนัย

ในขณะเดียวกัน นักวิชาการจำนวนหนึ่งได้พัฒนาระเบียบวิธีทฤษฎีสถานารากให้เคลื่อนตัวออกจากฐานคติแบบปฏิฐานนิยม ไปสู่ฐานคติแบบการตีความนิยม (Interpretation) ในท่ามกลางนักวิชาการจำนวนมาก มีนักวิชาการผู้หนึ่งซึ่งมีความโดดเด่นมาก คือ Kathy Charmaz (2006) ศาสตราจารย์ด้านสังคมวิทยาของมหาวิทยาลัย Sonoma State ซึ่งได้เสนอแนวทางการใช้ทฤษฎีสถานารากภายใต้การตีความนิยมและสร้างสรรค์นิยม (Constructionism) และได้เขียนหนังสือเกี่ยวกับทฤษฎีสถานารากชื่อ Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis โดยผสานการใช้ฐานคติของกระบวนการค้นพบการตีความเพื่อเข้าใจ (Understanding) ต่อโลกทางสังคมที่ศึกษา กับกระบวนการค้นพบปฏิฐานนิยมเพื่ออธิบาย (Explanation) ปรัชญาการณที่ศึกษา การเน้นแนวทางที่

ยึดหยุ่นของทฤษฎีฐานราก ไม่ได้มองว่าทฤษฎีฐานรากเป็นสูตรสำเร็จทางระเบียบวิธีที่ตายตัวดังที่ Glaser ยืนยัน Chamaz มีฐานคติเกี่ยวกับโลกคือ ไม่เชื่อว่าข้อมูลและทฤษฎีเป็นการค้นพบ แต่มองว่าเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้วิจัย ปრაกฏการณ์ที่ศึกษา และข้อมูลที่รวบรวม นักวิชาการสร้างทฤษฎีฐานรากจากการเกี่ยวพันอดีตและปัจจุบันของตนเองและการปฏิสัมพันธ์กับผู้คน มุมมองทางสังคม และปฏิบัติการวิจัย ทฤษฎีฐานรากเป็นการวาดภาพของความเป็นจริงที่เกิดจากการตีความของผู้วิจัย ไม่ใช่ภาพแห่งความเป็นจริงตามธรรมชาติของมัน โดยนัยนี้ นักวิจัยในฐานะผู้ศึกษาจึงสร้างความเป็นจริงขึ้นมาชุดหนึ่งเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่ตนศึกษา และท้ายที่สุด Charmaz ได้ย้ำว่าแนวทางทฤษฎีฐานรากสร้างมาจากพื้นฐานของนักปฏิบัตินิยม (Pragmatist) และการวิเคราะห์เชิงการตีความ

### ความหมายของการวิจัยทฤษฎีฐานราก

Cathy Urquhart (2013 อ้างถึงใน นรินทร์ สังข์รักษา, 2557, หน้า 311) เป็นวิธีวิทยาที่ศึกษาปรากฏการณ์สังคมเพื่อทำความเข้าใจจากมุมมองของคนในสังคม จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาสร้างมโนทัศน์ หาความเชื่อมโยงระหว่างมโนทัศน์ต่างๆ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเชิงทฤษฎีของปรากฏการณ์ทางสังคมที่ต้องการหาคำอธิบาย

กัญญา โพธิ์วัฒนและสวัสดิ์ โพธิ์วัฒน (2553, หน้า 15) ได้ให้ความหมายว่า เป็นวิธีวิทยาที่ Strauss & Glaser ยืนยันว่า เมื่อศึกษาวิจัยตามกระบวนการขั้นตอนอย่างดีแล้ว จะได้ข้อสรุปเชิงทฤษฎีซึ่งสามารถพัฒนาไปสู่ทฤษฎีต่อไปได้ โดยเน้นที่การศึกษาปรากฏการณ์ทางสังคม โดยยึดหลักของการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นค่านิยม ความคิด ความเชื่อ ทักษะ รวมทั้งคำอธิบายพฤติกรรมต่าง ๆ จากโลกหรือมุมมองของคนในสังคมนั้นเอง จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาสร้างมโนทัศน์ หาความเชื่อมโยงระหว่างมโนทัศน์ต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเชิงทฤษฎีของปรากฏการณ์

ขจรศักดิ์ บัวระพันธ์ (2554, หน้า 48) ได้ให้ความหมายว่า เป็นการวิจัยที่นักวิจัยพยายามสร้าง(generate) หรือ ค้นพบ (discovery) ทฤษฎีทั่วไปหรือแนวคิดเชิงนามธรรมจากข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการ การปฏิบัติหรือปฏิสัมพันธ์(interaction) ที่ได้จากผู้เข้าร่วมการวิจัย โดยใช้วิธีการอุปนัย

สัจญา เคนาภูมิ (2558, หน้า 97) เป็นวิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพที่เริ่มต้น จากข้อมูลแล้วไปสู่ สมมติฐานและจบลงด้วยทฤษฎีที่เป็นคำอธิบายสำหรับปรากฏการณ์ที่ศึกษา นักวิจัยจะต้องสร้างมโนทัศน์ สมมติฐาน และกรอบแนวคิดสำหรับ

อธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษา กระบวนการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลจะดำเนินไปพร้อมๆ กัน ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์เป็นข้อมูลที่ทำให้รายละเอียดเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทางสังคมในเรื่องที่ศึกษาอย่างรอบด้าน ทฤษฎีที่สร้างขึ้นสามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์ที่เฉพาะเจาะจง

สรุปการวิจัยทฤษฎีฐานรากคือ งานวิจัยที่สร้างทฤษฎีทั่วไปจากข้อมูลที่เป็นขั้นตอนและกระบวนการที่มีความเชื่อถือจากมุมมองของคนในปรากฏการณ์นั้น

### ลักษณะสำคัญของการวิจัยทฤษฎีฐานราก

การวิจัยทฤษฎีฐานรากสามารถจะรวมแนวคิดสำคัญของทั้งสามรูปแบบเข้าด้วยกันได้เป็น 6 ลักษณะสำคัญ ที่นักวิจัยทฤษฎีฐานรากได้ใช้เพื่อการออกแบบงานวิจัยคือ (Creswell, 2008 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2556, หน้า 166-172)

1. เป็นวิธีการเชิงกระบวนการ (process approach) เนื่องจากโลกทางสังคม เป็นเรื่องของผู้คนที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เป็นปฏิสัมพันธ์ที่นักวิจัยทฤษฎีฐานรากต้องการทำความเข้าใจถึง “กระบวนการ” ของผู้คนเหล่านั้นกับหัวข้อการวิจัยที่กำหนด ดังนั้น กระบวนการในการวิจัยทฤษฎีฐานรากจึงหมายถึงลำดับเหตุการณ์ของการกระทำและการมีปฏิสัมพันธ์กันของบุคคลและเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการวิจัย (หัวข้อการวิจัยอาจเป็นเรื่อง การป้องกันโรคเอดส์ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน การให้คำปรึกษาของอาจารย์ที่ปรึกษากับนักเรียน เป็นต้น) ซึ่งจากหัวข้อการวิจัยนั้น นักวิจัยสามารถจำแนกและกำหนดการกระทำและการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลออกเป็น “หมวด” (categories) ได้หลายหมวด ซึ่งคำว่า “หมวด” นี้ ในนิยามของการวิจัยทฤษฎีฐานราก หมายถึงแก่น หัวข้อ หรือใจความ (themes) ของสารสนเทศที่นักวิจัยกำหนดจากข้อมูลเพื่อใช้ทำความเข้าใจถึงกระบวนการใดกระบวนการหนึ่ง ตัวอย่างเช่น หากต้องการศึกษาปัญหาการวิจัยว่า “ผู้บริหารสร้างความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวอย่างไร” จากปัญหาการวิจัยนี้ได้นำไปสู่ปรากฏการณ์หลัก คือ “ความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว” ในการศึกษาปรากฏการณ์หลักนี้ นักวิจัยจะกำหนดกรอบแนวคิดเป็นกระบวนการ (process) เช่น อาจเป็น “กระบวนการที่ผู้บริหารใช้เพื่อสร้างความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว” ซึ่งไม่ว่าจะเป็นกระบวนการอะไร จะเป็นกระบวนการที่แสดงถึงลำดับเหตุการณ์ของกิจกรรม การกระทำของบุคคลและการมีปฏิสัมพันธ์ของผู้บริหาร ที่อาจได้ข้อมูลมาจากการสังเกต การสัมภาษณ์ และหรือการสนทนากลุ่ม ซึ่งเพื่อให้เกิดความเข้าใจในกระบวนการที่ผู้บริหารใช้เพื่อความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวนี้ นักวิจัยจะจัด “หมวด” โดยอ้างอิงเหตุการณ์มาสนับสนุน “หมวด” ที่จัดนั้น

ขั้นตอนนี้ถือเป็นการเปิดรหัส (open coding phase) จากนั้นนักวิจัยจะจัดหมวดหมู่ต่าง ๆ ที่จัดได้เหล่านั้นเป็นรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุผลหรือแผนภาพของทฤษฎี ซึ่งเป็นรูปแบบเชิงทฤษฎี เป็นขั้นตอนการหาแก่นของรหัส (axial coding) การสร้างความเชื่อมโยงหรือความสัมพันธ์กันของหมวดหมู่ต่าง ๆ เหล่านั้น แล้วเขียนนำเสนอ “ทฤษฎี” เพื่ออธิบาย “กระบวนการที่ผู้บริหารใช้เพื่อสร้างความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว” ที่กำหนดไว้ก่อนหน้านั้น

2. เป็นการเลือกตัวอย่างเชิงทฤษฎี (theoretical sampling) ในการเลือกตัวอย่างบุคคลเพื่อสัมภาษณ์หรือการสังเกต หรืออื่น ๆ เพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยทฤษฎีฐานรากนั้นแตกต่างจากการวิจัยเชิงคุณภาพอื่น ๆ เป็นการเลือกตัวอย่างเชิงทฤษฎี (theoretical sampling) โดยจะมุ่งไปที่บุคคลที่จะทำให้ได้ข้อมูลที่จะก่อให้เกิดทฤษฎีเป็นสำคัญ

การรวบรวมข้อมูล ซึ่งในการวิจัยนั้น นักวิจัยอาจใช้วิธีการสังเกต การสนทนา การสัมภาษณ์ การบันทึกสาธารณะ บันทึกประจำวันหรืออนุทินของผู้ให้ข้อมูล รวมทั้งบันทึกความเห็นส่วนตัวของผู้วิจัยเอง (personal reflections) ซึ่งในบรรดาวิธีการเหล่านั้น นักวิจัยทฤษฎีฐานรากจะดูให้ความสำคัญกับ “การสัมภาษณ์” ที่จะช่วยให้ได้ข้อเท็จจริงจากผู้ให้ข้อมูลได้ดีกว่า

นอกจากนั้นในการรวบรวมข้อมูลเพื่อก่อให้เกิดทฤษฎีนั้น อาจนำแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลจากรูปแบบเกิดขึ้นใหม่ของ Glaser มาใช้ได้ เรียกว่า “วิธีการย้อนไปมา” (zigzag approach) เป็นกระบวนการที่นักวิจัยได้รวบรวมข้อมูลและมีการวิเคราะห์ข้อมูลในทันที ไม่รอจนกว่าจะรวบรวมข้อมูลได้ทั้งหมด ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลในลักษณะนี้จะทำให้เกิดการตัดสินใจได้ว่า จะเก็บข้อมูลอะไรอีก จากใครอีก ซึ่งจะทำให้มีการกลั่นกรองและปรับแก้ “หมวด” (categories) ที่กำหนดเป็นระยะ ๆ ย้อนกลับไปกลับมา จนเห็นว่าถึง “จุดอิ่มตัว” (saturation) ที่ไม่มีข้อมูลใหม่เพิ่มขึ้นอีก หรือไม่มีใครจะให้ข้อมูลนั้นเพิ่มเติมอีก

Locke (2001 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2556, หน้า 169) ให้ทัศนะเกี่ยวกับแนวทางการเก็บรวบรวมข้อมูล การตรวจสอบข้อมูล และการตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเหตุผลด้วยว่า นักวิจัยควรมีคำถาม Who? What? Where? When? Why? How? and with what consequences? อยู่ในใจเสมอ และให้คำนี้ถึง “ชุดของคำถาม” ที่เขาเรียกว่า “6C’s” ได้แก่

C1-context: เกิดขึ้นในบริบทเช่นไร

C2-conditions: เกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขอะไร จะเพิ่มขึ้นหรือลดลงภายใต้เงื่อนไขอะไร

C3-causes: เกิดจากสาเหตุอะไร

C4-covariance: การเปลี่ยนแปลงในหมวดหนึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในหมวดอื่นหรือไม่

C5-contingencies: ขึ้นกับสถานการณ์อะไร

C6-consequences: ผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นคืออะไร

3. เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอย่างต่อเนื่อง (constant comparative data analysis) ในการวิจัยทฤษฎีฐานราก นักวิจัยจะเกี่ยวข้องในกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดกระทำกับข้อมูลเพื่อจำแนกเป็น “หมวด ๆ” การเก็บสารสนเทศเพิ่มเติม และการเปรียบเทียบสารสนเทศใหม่ที่ได้กับ “หมวดต่าง ๆ” ที่กำลังเกิดขึ้น เป็นกระบวนการพัฒนา “หมวด” ที่เป็นปฏิบัติการเชิงเปรียบเทียบอย่างต่อเนื่อง (constant comparison) ซึ่งถือเป็นกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอุปมาน (inductive) จากกรณีเฉพาะให้เป็นกรณีทั่วไป (from specific to broad) เป็นการเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างเหตุการณ์กับเหตุการณ์ (incidents) เหตุการณ์กับหมวด (categories) และหมวดกับหมวด โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้ “หมวด” ที่มีฐานราก (ground) จากข้อมูลที่ได้มาในลักษณะเป็นตัวบ่งชี้ (indicators) ที่ได้มาจากหลากหลายแหล่ง แล้วนำมาจัดกลุ่ม (grouping) เป็นรหัส (codes) ได้หลายรหัส (เช่น รหัส 1 – รหัส 2 – รหัส 3 เป็นต้น) โดยกระบวนการเปรียบเทียบนี้ นักวิจัยจะต้องเปรียบเทียบตัวบ่งชี้กับตัวบ่งชี้รหัสกับรหัส และหมวดกับหมวด อย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาของการวิจัย ทั้งนี้เพื่อจัดการมีมากเกินไป (redundancy) โดยนักวิจัยจะมีคำถามอยู่ในใจเสมอ ดังนี้ 1) ข้อมูลที่ศึกษาคืออะไร 2) หมวดอะไรหรือคุณลักษณะอะไรของหมวดอะไรที่เหตุการณ์นี้บ่งถึง 3) อะไรที่เกิดขึ้นจริงจากข้อมูลที่ได้มา 4) อะไรที่เป็นกระบวนการเชิงจิตวิทยาสังคมพื้นฐานหรือกระบวนการโครงสร้างทางสังคมที่เห็นได้จากการกระทำ

4. มีหมวดหลัก 1 หมวด (a core category) ในบรรดา “หมวด” ต่าง ๆ ที่กำหนดได้จากข้อมูลที่รวบรวมมา นักวิจัยจะเลือกหมวดหลัก 1 หมวด (a core category) เป็น “ปรากฏการณ์หลัก” สำหรับเสนอทฤษฎีฐานราก นั่นคือ หลังจากกำหนด “หมวด” ได้จำนวนหนึ่ง (8-10 หมวด ขึ้นกับฐานข้อมูลที่ได้มา) นักวิจัยจะเลือกหมวดหลัก 1 หมวด เพื่อเป็นพื้นฐานในการเขียนทฤษฎี โดยมีปัจจัยหลายประการที่เกี่ยวข้องกับการเลือก เช่น

ความสัมพันธ์กับหมวดอื่น ความถี่ในการเกิดขึ้น การถึงจุดอิ่มตัวไวและง่าย และมีความชัดเจนที่จะพัฒนาเป็นทฤษฎี เป็นต้น อย่างไรก็ตาม มีเกณฑ์ที่ Strauss and Corbin ได้กำหนดไว้ มีดังนี้ 1) จะต้องเป็นหมวดหลักหรือศูนย์กลาง (core/central category) ที่หมวดอื่น ๆ สามารถมีความสัมพันธ์ด้วย 2) แสดงขึ้นบ่อยครั้งจากข้อมูลที่ได้มา มีตัวบ่งชี้ที่ต่างชี้ถึงหมวดนั้น 3) การอธิบายที่เกี่ยวข้องของความสัมพันธ์ของหมวดต่าง ๆ 4) มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลและคงเส้นคงวา 5) ชื่อหรือวลีที่ใช้อธิบายหมวดหลักนั้นควรมีความเป็นนามธรรมเพียงพอ (sufficiently abstract) 6) คำอธิบายยังคงยึดถือได้อยู่ แม้เงื่อนไขแปรเปลี่ยนไปหรือแม้ปรากฏการณ์ที่แสดงออกดูจะมีอะไรบางอย่างแตกต่างไปจากเดิม

5. การก่อให้เกิดทฤษฎี (theory generation) กระบวนการวิจัยทุกขั้นตอนจะนำไปสู่การก่อให้เกิดทฤษฎีจากฐานข้อมูลที่นักวิจัยรวบรวมมาได้ โดย “ทฤษฎี” จากการวิจัยทฤษฎีฐานรากนี้ จะเป็นการอธิบายอย่างกว้าง ๆ ต่อ “กระบวนการ” ในหัวข้อที่วิจัยโดยทฤษฎีจากการวิจัยทฤษฎีฐานราก มีแนวทางการนำเสนอที่เป็นไปได้ 3 แนวทาง คือ

5.1 นำเสนอเป็นรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุผลหรือแผนภาพของทฤษฎี (development of a logic paradigm or a visual coding paradigm)

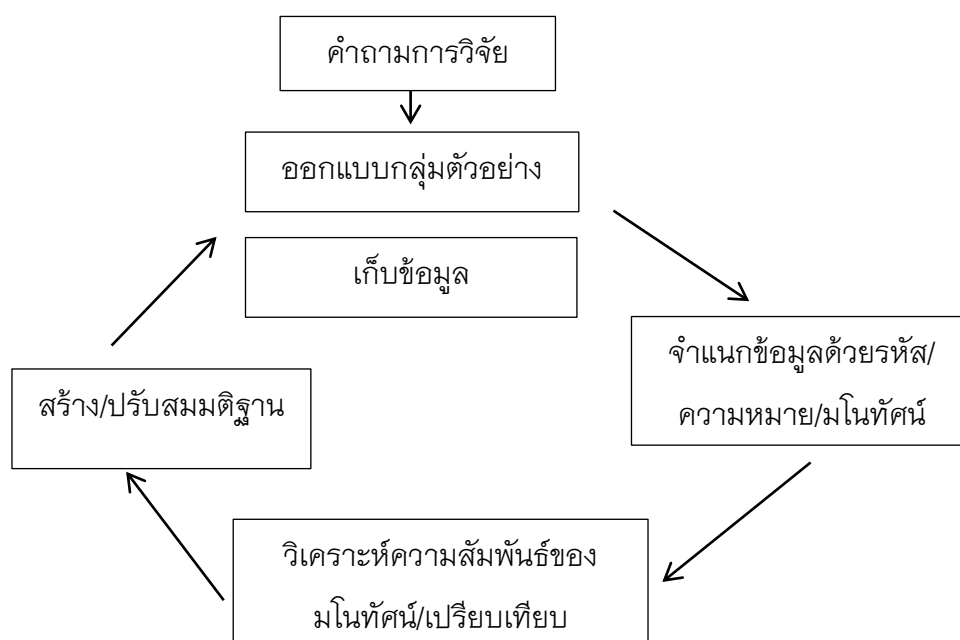
5.2 นำเสนอเป็นสมมติฐานหรือข้อเสนอเชิงทฤษฎี (theoretical hypotheses propositions)

5.3 นำเสนอเป็นเรื่องเล่าเชิงบรรยาย (narrative form)

6. มีการบันทึกของนักวิจัย (memos) โดยตลอดระยะเวลาของการวิจัย นักวิจัยจะต้องบันทึกข้อมูล ให้ความคิด ความเห็น รวมทั้งความสังหรณ์ใจที่มีต่อข้อมูล และต่อ “หมวด” ที่จำแนกไว้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการได้แนวคิดที่จะเก็บข้อมูลเพิ่มเติมหรือกำหนดแหล่งข้อมูลใหม่หรือไม่อย่างไร ตลอดจนการปรับข้อมูลเพื่อมิให้เกิดสภาพ “ภูเขาข้อมูล” (mountains of data) นอกจากนั้น ยังใช้เป็นเครื่องมือที่จะได้เสวนากันเกี่ยวกับทฤษฎีที่จะก่อให้เกิดขึ้น อย่างไรก็ตามในการวิจัยทฤษฎีฐานรากมักจะไม่นำเอา “บันทึก” นี้ มาเป็นส่วนหนึ่งของรายงานการวิจัยด้วย นอกจากนี้ Charmaz ยังได้เสนอวิธีการเขียนบันทึก (Memo-writing) ว่า การเขียนบันทึกเป็นวิธีการสำคัญของทฤษฎีฐานรากเพราะจะช่วยให้ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลและรหัสในช่วงเริ่มแรกของการทำวิจัย ทำให้ผู้วิจัยใช้เวลาในการคิดและไตร่ตรองเกี่ยวกับข้อมูล จัดระบบรหัสเชิงคุณภาพเป็นประเภทต่างๆเพื่อการวิเคราะห์ พัฒนาท่วงทำนองแห่งนักเขียนของผู้วิจัย กระตุ้นให้เกิดความคิดเพื่อไปตรวจสอบในภาคสนาม ค้นพบช่องว่างของข้อมูล และเพิ่มความมั่นใจในสมรรถภาพของนักวิจัยเอง Charmaz ได้เสนอให้ใช้ยุทธศาสตร์ของนักเขียน โดยใช้วิธีการ



เขียนแบบกลุ่มชั้น (Clustering) และการเขียนแบบอิสระ (Free Writing) สำหรับการเขียนแบบกลุ่มชั้นเริ่มจากหัวข้อหลักหรือความคิดแกนกลาง จากนั้นเคลื่อนตัวจากศูนย์กลางไปสู่กลุ่มชั้นย่อย กำหนดให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกันอยู่ในกลุ่มชั้นย่อย ทำให้เกิดการเชื่อมโยงที่ชัดเจนระหว่างความคิด รหัส และประเภทต่างๆ เขียนขยายกิ่งก้านสาขาออกไปจนกว่าจะหมดภูมิรู้ที่มี พยายามเขียนกลุ่มชั้นที่แตกต่างกันกับกลุ่มในหัวข้อเดียวกัน ใช้กลุ่มชั้นเล่นกับข้อมูลดิบ จัดการกลุ่มชั้นแบบยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงได้ และปลายเปิด ทำกลุ่มชั้นหลายกลุ่มและนำมาเปรียบเทียบกัน ส่วนการเขียนแบบอิสระ เริ่มจากเขียนความคิดลงในกระดาษเร็วที่สุดเท่าที่จะเร็วได้ เขียนในลักษณะที่ให้ตนเองอ่าน ปล่อยให้เขียนอย่างอิสระไม่มีขอบเขต ไม่ต้องสนใจไวยากรณ์ การจัดโครงสร้างการเขียน ตรรกะ หลักฐาน หรือผู้อ่านเขียนให้เหมือนกับการพูด ในระหว่างการเขียนบันทึก นักวิจัยจะใช้ “รหัสที่เพ่งความสนใจ” และประเภทมนโทัศน์ โดยการนิยามประเภท การเขียนขยายรายละเอียด คุณสมบัติต่างๆของประเภท การระบุเงื่อนไขที่ประเภทนั้นเกิดขึ้นมา ดำรงอยู่ และเปลี่ยนแปลง พรรณนาผลสืบเนื่อง และแสดงให้เห็นว่าประเภทมนโทัศน์นั้นสัมพันธ์กับมนโทัศน์อื่นอย่างไร ซึ่งเป็นการทดลองเขียนเบื้องต้น หรือออกกำลังกายทางความคิด เริ่มจัดระบบข้อมูลประเภทต่างๆเข้าด้วยกัน เชื่อมโยงกันและเขียนออกมาเป็นบันทึกสั้น ๆ ซึ่งนับว่าเป็นก้าวที่สำคัญของนักวิจัยเชิงคุณภาพ Charmaz ได้แนะนำวิธีการต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบชัดเจน และมีตัวอย่างเช่นเดียวกับบทอื่นๆ และทำให้เห็นว่าการเขียนบันทึกมีความสำคัญมากต่อการพัฒนาไปสู่การวิเคราะห์และการเขียนงานวิจัยในขั้นตอนต่อไป เพื่อให้เห็นภาพชัดเจนขึ้นผู้วิจัยได้นำเอาแผนภูมิกระบวนการวิจัยแบบ Grounded Theory มาประกอบดังนี้(ทวิศักดิ์ นพเกษร, 2549, หน้า 26)



ภาพประกอบ 17 แผนภูมิแสดงกระบวนการวิจัยแบบ Grounded Theory

### เกณฑ์ใช้ประเมินการวิจัยทฤษฎีฐานราก

เกณฑ์ใช้ในการประเมินการวิจัยทฤษฎีฐานรากข้อ 1-4 อ้างอิงจากเกณฑ์การประเมินทฤษฎีฐานรากของ Glaser (1978) ข้อ 5-10 อ้างอิงจากเกณฑ์การประเมินกระบวนการวิจัยโดยรวมของ Strauss and Corbin (1990) ซึ่งผู้ศึกษาได้คัดลอกมาจาก วิโรจน์ สารรัตน์ (2556, หน้า 172-173) โดยการตั้งคำถาม ดังนี้

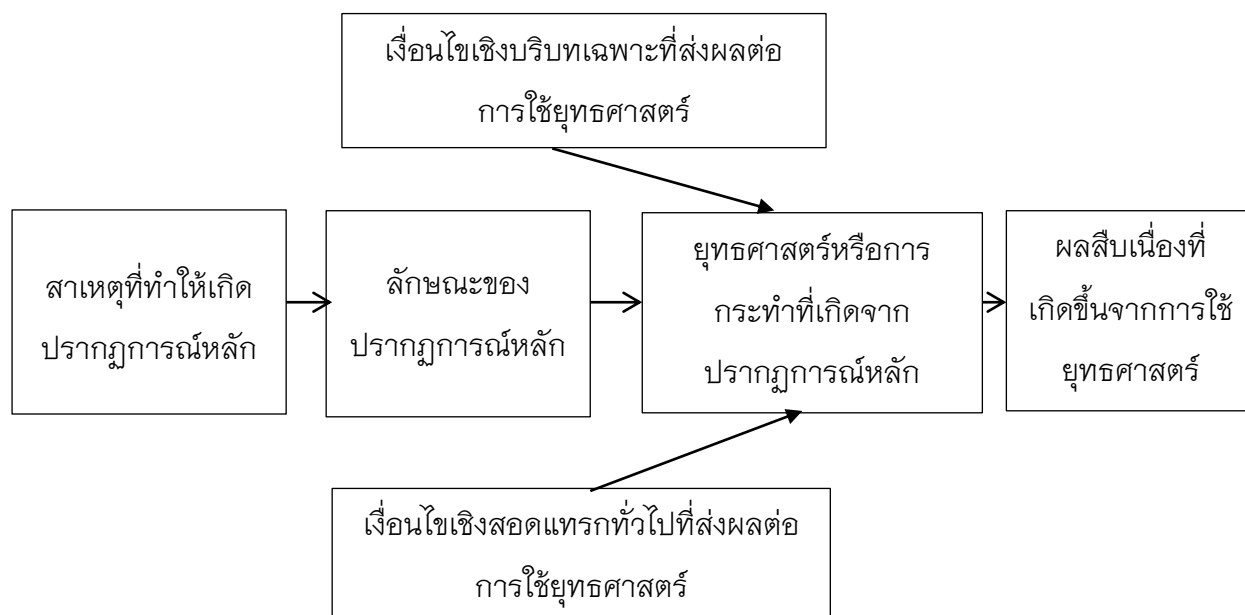
1. มีความเชื่อมโยงกันอย่างไรเห็นได้ชัดหรือไม่ระหว่าง “หมวด” ต่าง ๆ กับข้อมูล
2. ทฤษฎีนั้นมีประโยชน์ต่อการอธิบายกระบวนการที่วิจัยได้ดีหรือไม่ หรือกล่าวง่าย ๆ ว่าทฤษฎีนั้นใช้งานได้หรือไม่
3. ทฤษฎีนั้นได้อธิบายถึงความเกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นจริงกับกระบวนการที่ได้หรือไม่
4. ทฤษฎีนั้นได้รับการปรับเปลี่ยนหรือไม่ เมื่อมีเงื่อนไขเปลี่ยนแปลงไป หรือเมื่อมีการรวบรวมข้อมูลใหม่เพิ่มเติม
5. รูปแบบเชิงทฤษฎีได้รับการพัฒนาขึ้นหรือไม่ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการกระทำ หรือการมีปฏิสัมพันธ์หรือไม่

6. มีปรากฏการณ์ศูนย์กลางหรือปรากฏการณ์หลักเป็นหัวใจสำคัญของรูปแบบหรือไม่
7. รูปแบบเชิงทฤษฎีนั้นเกิดขึ้นจากกระบวนการเปิดรหัส การหาแก่นรหัส การเลือกรหัส และการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุผลหรือแผนภาพของทฤษฎีหรือไม่
8. นักวิจัยได้ตรวจสอบย้อนกลับไปมาของ “หมวด” ต่าง ๆ ในการวิจัยหรือไม่
9. นักวิจัยได้รวบรวมข้อมูลอย่างหลากหลายและกว้างขวางเพื่อให้เกิดความมั่นใจในความอิมิตัวของข้อมูลหรือไม่
10. นักวิจัยได้ตรวจสอบความตรงของทฤษฎีนั้นโดยการตรวจสอบกับข้อมูล การตรวจสอบการสนับสนุนหรือการแย้งกันกับทฤษฎีที่ได้จากศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง หรือการตรวจสอบจากผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยหรือไม่

นอกจากนี้ Charmaz (2006, pp.181–182) ยังได้อภิปรายเกณฑ์สำหรับการประเมินทฤษฎีฐานรากในฐานะผลผลิตของการวิจัย และคำถามเกี่ยวกับการแสวงหาความรู้และการตัดสินใจกระทำ ได้แก่ 1) มิติแรกคือ ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ในเรื่องความเพียงพอและความลึกของข้อมูล การเปรียบเทียบอย่างเป็นระบบ การแข่งแกร่งของตรรกะที่เชื่อมโยงระหว่างข้อมูลกับการวิเคราะห์และข้อถกเถียง 2) มิติที่สองคือ ความริเริ่มสร้างสรรค์ (Originality) ในเรื่องการสร้างประเภทโมทัศน์ใหม่ การสร้างแนวคิดใหม่ นัยสำคัญของงานวิจัยต่อทฤษฎีและสังคม การท้าทาย การขยาย และการปรับปรุงความคิด (Ideas) แนวความคิด (Concepts) และการปฏิบัติที่เป็นอยู่ 3) มิติที่สาม การสะท้อน (Resonance) ซึ่งเกี่ยวกับความสมบูรณ์ครบถ้วนของปรากฏการณ์ที่ศึกษา การเชื่อมโยงระหว่างสถาบันทางสังคมกับชีวิตของปัจเจกบุคคล เมื่อมีข้อมูลบ่งชี้ และการทำให้ผู้เป็นเป้าหมายของการศึกษามีความเข้าใจสถานการณ์ของพวกเขาเพิ่มขึ้น และ 4) มิติที่สี่ การใช้ประโยชน์ (Usefulness) บ่งถึงความสามารถในการใช้ประโยชน์ของทฤษฎีฐานรากที่ค้นพบในชีวิตประจำวัน การมีนัยต่อการวิจัยที่จะทำต่อไป และการสร้างคุณูปการของงานวิจัยต่อการพัฒนาความรู้ และเชิงนโยบายในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

Strauss & Corbin (1990 อ้างถึงใน วรณวดี เนียมสกุล, 2551, หน้า 27–35) กล่าวถึงการวิจัยทฤษฎีฐานรากไว้ว่า ในการปฏิบัติการวิจัยจะนิยมใช้รูปแบบที่เน้นขั้นตอนของการวิเคราะห์ข้อมูลใน 4 ขั้นตอนคือ (1) การเปิดรหัส (2) การหาแก่นของรหัส

(3) การเลือกรหัส (4) การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างเงื่อนไขเชิงสาเหตุ ยุทธศาสตร์ เงื่อนไขเชิงบริบท เงื่อนไขสอดแทรก และผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้น เพื่อนำเสนอเป็น ข้อเสนอเชิงทฤษฎีจากการวิจัยทฤษฎีสถานะ โดยในการดำเนินการวิจัยนั้น ข้อมูลใน ภาคนามมีความสำคัญมาก นักวิจัยจะต้องอยู่ใกล้ชิดกับข้อมูลและแหล่งข้อมูลตลอด ระยะเวลาของการวิจัย ดังนั้นการตั้งคำถามการวิจัยตามรูปแบบการวิจัยทฤษฎีสถานะเชิง ระบบนี้จะช่วยให้เกิดแนวคิดที่ชัดเจนเกี่ยวกับการตั้งคำถามการวิจัยในเชิงเหตุผลสัมพันธ์ ต่อกัน เช่น ปรากฏการณ์หลักมีลักษณะอย่างไร (core Phenomenon) เกิดจากสาเหตุอะไร (causal conditions) ปรากฏการณ์หลักนั้นได้ก่อให้เกิดการใช้ยุทธศาสตร์อะไรหรือเกิดการ กระทำอะไร (Strategies) มีเงื่อนไขเชิงบริบทเฉพาะ (contextual conditions) และเงื่อนไข สอดแทรกทั่วไป (intervening conditions) อะไรที่ส่งผลต่อการใช้ยุทธศาสตร์นั้นหรือต่อการ กระทำนั้น และจากการใช้ยุทธศาสตร์นั้นหรือการกระทำนั้นได้ก่อให้เกิดผลสืบเนื่องอะไร ขึ้นมา (consequences) ดังภาพประกอบ 18



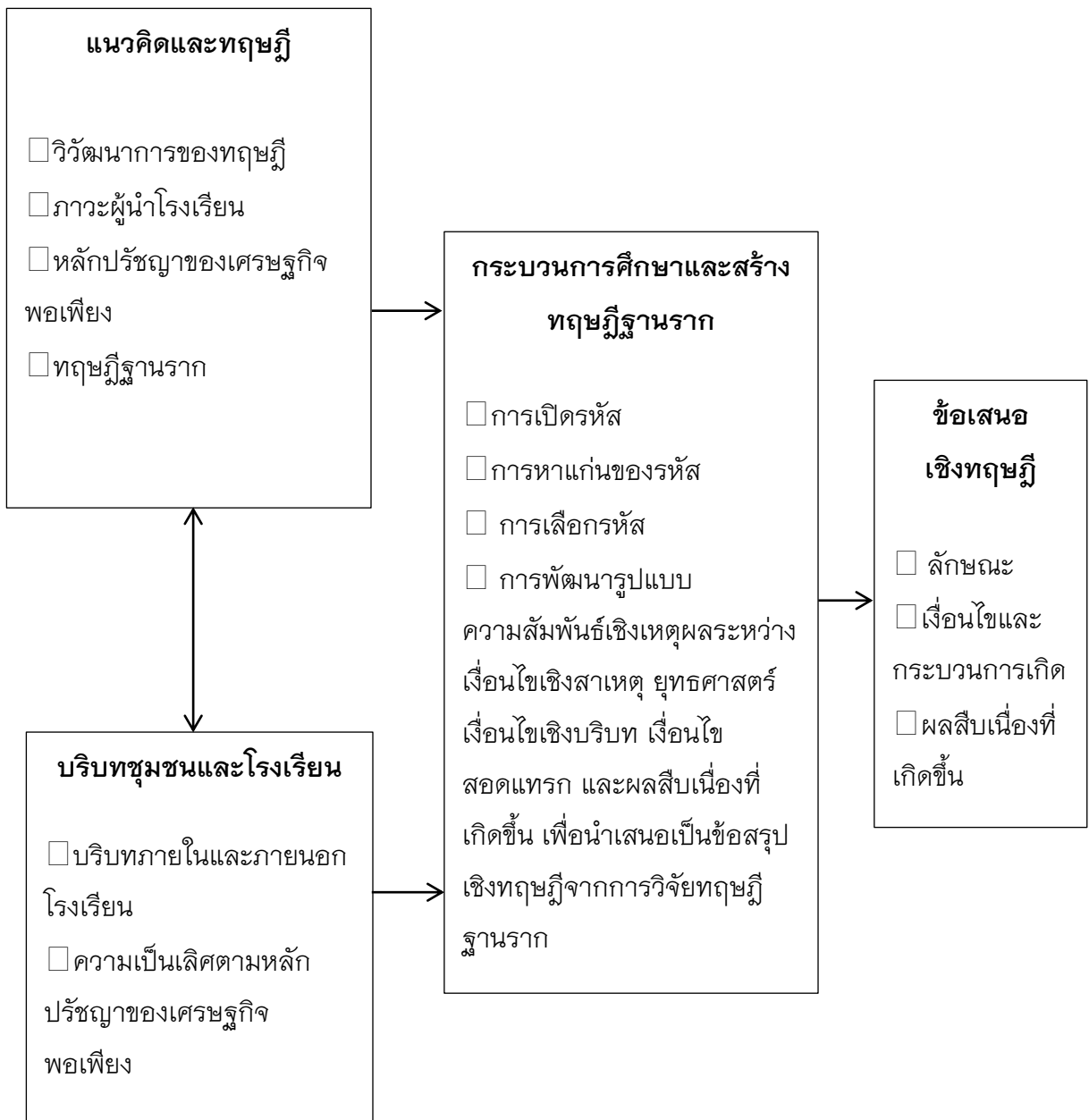
ภาพประกอบ 18 ทฤษฎีสถานะเชิงระบบ

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คือ ปรากฏการณ์ทางสังคมที่จะได้ศึกษาโดยอาศัยการทำความเข้าใจจากคนในชุมชน และผู้เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในมิติต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง จากนั้นจึงนำข้อมูลมาสร้าง

เป็นมโนทัศน์ โดยใช้หลักการที่เรียกว่า concept – indicator model ซึ่งถือเป็นขั้นตอนสำคัญของการสร้างทฤษฎีจากฐานราก มโนทัศน์หนึ่งๆประกอบด้วย ตัวชี้วัดชุดหนึ่ง ซึ่งอาจมีที่ตัวก็ได้ขึ้นอยู่กับข้อมูลเชิงประจักษ์ (empirical indicators) โดยการเปรียบเทียบความเหมือน ความแตกต่าง และระดับความสอดคล้องของคุณสมบัติของตัวชี้วัด ทำให้ได้มโนทัศน์ที่สามารถหลอมรวม ตัวชี้วัดต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน มโนทัศน์ที่ได้นี้จะมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แต่ขณะเดียวกันก็มีความเป็นนามธรรมพอที่จะนำไปใช้สร้างทฤษฎีได้ ดังนั้น ทฤษฎีจะประกอบไปด้วยชุดของมโนทัศน์ที่ถูกสร้างขึ้นมาจากปรากฏการณ์จริง โดยมโนทัศน์ต่างๆ จะถูกนำมาเชื่อมโยงกันในรูปของข้อเสนอ (proposition) ที่แสดงถึงความเกี่ยวพันในรูปแบบต่างๆโดยจะมีมโนทัศน์ที่เป็นเงื่อนไข (causal condition) และมโนทัศน์ที่เป็นกระบวนการ ซึ่งจะต้องมีคำอธิบายที่ชัดเจนว่า มโนทัศน์ดังกล่าวมีความเกี่ยวพันกันอย่างไร การสร้างทฤษฎีฐานรากแม้ว่าจะเน้นการศึกษาจากปรากฏการณ์จริง แต่วิธีวิทยาของการสร้างทฤษฎีฐานราก มิได้ละเลยการนำองค์ความรู้ที่ได้มีการสะสมกันมา ไม่ว่าจะเป็นแนวคิด ทฤษฎี หรือผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาเป็นพื้นฐานในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ขึ้นมา เพื่ออธิบายปรากฏการณ์และต้องอาศัยองค์ความรู้ที่ลึกซึ้งซึ่งเกี่ยวกับมโนทัศน์ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ต่างๆเหล่านี้จะช่วยให้ผู้วิจัยมีความไว (sensitive) ต่อการสร้างมโนทัศน์ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาองค์ความรู้ที่สอดคล้องกับคำถามการวิจัยซึ่งเกี่ยวกับภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นพื้นฐานไว้แล้วจึงให้ความสำคัญกับวิธีการและขั้นตอนต่างๆของการสร้างทฤษฎีจากฐานราก (grounded theory) ซึ่งจะนำไปสู่การดำเนินการวิจัยต่อไป

## ตอนที่ 5 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับ ลักษณะ เงื่อนไขและกระบวนการเกิด และผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผู้วิจัยได้นำประเด็นที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์มาสรุปและเชื่อมโยงเป็นแผนภาพโดยใช้กรอบรูปแบบการวิจัยทฤษฎีฐานรากเชิงระบบ (Strauss & Corbin, 1990) ดังนี้



ภาพประกอบ 19 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research methodology) และใช้แนวทางการศึกษาเชิงปรากฏการณ์นิยม (phenomenology) ที่เป็นทฤษฎีฐานราก (grounded theory) ซึ่งนภาภรณ์ หะวานนท์ (2548, หน้า 41) อธิบายว่าเป็นทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาปรากฏการณ์ทางสังคม โดยทฤษฎีจะถูกสร้าง (construct) และได้รับการตรวจสอบ (verify) โดยการเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์ทางสังคมอย่างเป็นระบบ การสร้างทฤษฎีฐานรากอาศัยกระบวนการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการวิจัยทางด้านสังคมศาสตร์ เช่น การสัมภาษณ์ระดับลึก การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การจัดสนทนากลุ่ม และการวิเคราะห์เอกสาร โดยข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์จะต้องเป็นข้อมูลที่ให้รายละเอียดเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทางสังคมในเรื่องที่ศึกษาอย่างรอบด้าน การบันทึกข้อมูลในลักษณะนี้มักอาศัยการบรรยายเหตุการณ์ ประสบการณ์ของคน การเล่าเรื่องสภาพสังคม ซึ่งการบรรยายอย่างละเอียดนี้ เป็นความพยายามที่จะทำความเข้าใจถึงความหมาย ประสบการณ์ การกระทำหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ เพื่อจะช่วยให้ผู้วิจัยตีความปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ตรงตามความหมายกับสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ความเข้าใจปรากฏการณ์ที่ศึกษา ดังนั้นในการศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและสามารถเสนอข้อสรุปเชิงทฤษฎีจากการศึกษาปรากฏการณ์ของภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยผู้วิจัยได้แบ่งวิธีดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะการเตรียมการวิจัย ระยะการวิจัยภาคสนาม และระยะการวิเคราะห์และสรุปข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ระยะที่ 1 การเตรียมการวิจัย

ในระยะการเตรียมการวิจัยนี้เป็นกิจกรรมวิจัยที่สำคัญเพราะเป็นการปูรากฐานของงาน ถ้าหากรากฐานมั่นคงแข็งแรง การวิจัยก็จะลุล่วงไปด้วยดี แต่ถ้ารากฐานอ่อนแอ การวิจัยก็อาจล้มเหลวได้ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการเตรียมความพร้อมให้กับตนเองก่อนดำเนินการวิจัยด้วยการเข้ารับการอบรมการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพเป็นเวลา 1 วัน

จำนวน 6 ชั่วโมง และการใช้โปรแกรม ATLAS.ti ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นเวลา 2 วัน จำนวน 12 ชั่วโมง เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดีในการดำเนินการวิจัย จึงถือได้ว่า เป็นการสร้างรากฐานที่มั่นคงเพื่อให้การดำเนินงานวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ในระหว่างการเตรียมการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้จัดทำเครื่องมือในการวิจัยและให้ความสำคัญกับการเลือกสนามที่เหมาะสม การกำหนดบทบาทของนักวิจัยอย่างถูกต้องเหมาะสม และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ที่อยู่ในสนามจนเกิดความรักใคร่ไว้เนื้อเชื่อใจกัน ในระหว่างการเตรียมการวิจัยประกอบด้วย 4 ขั้นตอน (สุภางค์ จันทวานิช, 2557, หน้า 25) ได้แก่ 1) ขั้นตอนเลือกสนาม 2) ขั้นตอนแนะนำตัว 3) ขั้นตอนสร้างความสัมพันธ์ และ 4) ขั้นตอนเริ่มทำงาน มีรายละเอียดดังนี้

#### 1. ขั้นตอนเลือกสนาม (field)

การเลือกสนามหรือพื้นที่ศึกษา เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากต่อการได้มาซึ่งข้อมูลที่ตรงและเพียงพอสำหรับการอธิบายปรากฏการณ์ที่ต้องการศึกษา ดังนั้นการเลือกพื้นที่ศึกษาจึงต้องกระทำอย่างรอบคอบโดยอาศัยการเลือกเชิงทฤษฎี (theoretical sampling) ซึ่งมีหลักการที่สำคัญของการเลือกพื้นที่ศึกษาคือต้องเป็นพื้นที่ที่สอดคล้องและตรงตามวัตถุประสงค์การวิจัย คำถามการวิจัยและกรอบแนวคิดพื้นฐานในการวิจัย ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดพื้นที่ศึกษาไว้ดังนี้ คือ เป็นโรงเรียนที่ได้รับรางวัลศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษาระดับประเทศ สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้และศึกษาดูงานของโรงเรียนอื่น ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาโรงเรียนให้ได้มาตรฐานและมีคุณภาพสูงตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดเกณฑ์การเลือกพื้นที่ ดังต่อไปนี้

##### 1.1 เกณฑ์การเลือกพื้นที่ในการศึกษา

ในการเลือกพื้นที่ในการศึกษา ผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์นักวิชาการที่รับผิดชอบงานประเมินสถานศึกษาพอเพียงระดับเขตพื้นที่การศึกษาและผู้เชี่ยวชาญด้านเศรษฐกิจพอเพียงได้จัดลำดับพื้นที่หรือปรากฏการณ์ 3 ลำดับ แล้วเลือกปรากฏการณ์ที่ได้รับความเห็นตรงกันมากที่สุดเพียงปรากฏการณ์เดียว เป็นการเลือกโดยพิจารณาจากคุณสมบัติที่ได้ตั้งไว้ (Criterion-Based Sampling) การเลือกตัวอย่างตามแนวทฤษฎี (Theoretical Sampling) (Glaser and Strauss, 1967, p.47) และการเลือกโดยไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) (Goetz and Lecompte, 1984, p.77) ซึ่งเกณฑ์การเลือกพื้นที่มีดังต่อไปนี้



1.1.1 เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

1.1.2 ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นคือ ศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษาระดับประเทศ

1.1.3 เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และเป็นพื้นที่ไม่ไกลจากที่อยู่ของผู้วิจัยเกินไป เพื่อให้สามารถเข้าไปศึกษาปรากฏการณ์ได้อย่างทั่วถึง และความต่อเนื่องของข้อมูล เมื่อมีเหตุจำเป็นเร่งด่วน

1.1.4 เป็นโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพราะมีความสอดคล้องกับสภาพวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชนสังคมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.1.5 ได้รับอนุญาตจากเจ้าของปรากฏการณ์ให้เข้าไปศึกษา

ผู้วิจัยยึดหลักการพิทักษ์สิทธิหน่วยงานที่เข้าไปศึกษาจึงได้ใช้นามสมมติสำหรับกรณีศึกษาโดยใช้ชื่อว่า โรงเรียนแสนสุข ภูมิลำเนาชื่อว่า บ้านแสนสุข ตำบลสุขเจริญ อำเภอสุขศรี และจังหวัดมั่งมี

เมื่อผู้วิจัยได้พื้นที่ที่ต้องการศึกษาแล้ว ผู้วิจัยต้องเตรียมตัวเข้าสนามโดยพยายามเข้าไปอยู่ในสนามอย่างดีและกลมกลืนที่สุดและเตรียมพร้อมที่สุด เพราะฉะนั้นเราต้องรู้ว่าเราจะทำอะไร อย่างไร อันดับแรกในการนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดีคือ ภาษา เราต้องมีข้อมูลหรือทำการศึกษาก่อนเข้าไปในสนาม การแต่งกาย ผู้วิจัยต้องแต่งกายให้เหมาะสมกับบทบาทที่กำหนด และการวางตัว ผู้วิจัยต้องกำหนดบทบาทและสถานภาพของตนเองให้ชัดเจนและวางตัวให้เข้ากับสถานการณ์และบริบทในพื้นที่ รวมทั้งวัฒนธรรมของท้องถิ่นนั้น ๆ ด้วย

ในการเตรียมตัวเข้าสนามผู้วิจัยได้เตรียมและทดลองฝึกใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นช่วยในการเก็บข้อมูลภาคสนามเช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ขนาดเล็กพร้อมอุปกรณ์ เครื่องบันทึกภาพเคลื่อนไหว เครื่องบันทึกเสียง แถบบันทึกเสียง กล้องถ่ายรูป และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

นอกจากการเลือกพื้นที่หรือสนาม การศึกษาข้อมูลด้านภาษาและวัฒนธรรมการเตรียมวัสดุอุปกรณ์ แล้วผู้วิจัยต้องเตรียมสร้างแนวคำถาม (guideline) โดยแนวคำถามที่สร้างขึ้นนี้ใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ระดับลึก (in-depth interview) การจัดสนทนากลุ่ม (focus group discussion) ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด โดยยึดกรอบความคิด

พื้นฐานในการวิจัยเป็นแนวทางในการกำหนดประเด็นคำถาม เพื่อให้ได้คำถามที่ครอบคลุมในเรื่องเกี่ยวกับลักษณะ เงื่อนไขและกระบวนการเกิด และผลสืบเนื่องที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยขอรับคำปรึกษาและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือดังกล่าวจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ปรากฏว่ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5 สรุปว่า คุณภาพเครื่องมือใช้ได้ แล้วนำแนวคำถามที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่อยู่นอกพื้นที่ศึกษาคือโรงเรียนชุมชนคำพอกท่าดอกแก้ว อำเภอท่าอุเทน จังหวัดนครพนม เพื่อเป็นการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือว่าข้อคำถามดังกล่าวสามารถนำไปใช้ถามได้ตรงประเด็นหรือไม่ สามารถสื่อสารกับผู้ให้ข้อมูลหลักได้เข้าใจตรงกันหรือไม่ ผู้ตอบคำถามมีความเข้าใจและมีปฏิกิริยาอย่างไร ความต่อเนื่องของเนื้อหาและการตอบคำถามเป็นอย่างไร จากนั้นได้นำมาแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงแนวคำถามให้สมบูรณ์และเหมาะสมยิ่งขึ้น จึงนำลงไปใช้เป็นแนวทางในการเก็บข้อมูลในพื้นที่ศึกษา โดยมีความยืดหยุ่นในการนำไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งก่อนเข้าสู่พื้นที่ศึกษาและดำเนินการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้ฝึกทบทวนการใช้แนวคำถามเพื่อให้มองเห็นภาพรวมการใช้เครื่องมือดังกล่าวสามารถเก็บข้อมูลได้ครอบคลุมครบถ้วนตามประเด็นคำถามการวิจัยในการวิจัยนี้เครื่องมือหลักที่สำคัญที่สุดคือ ผู้วิจัยเอง จึงได้เตรียมความพร้อมด้านองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี นโยบาย และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงโดยศึกษาค้นคว้าอย่างกว้างขวาง และลึกซึ้ง เพื่อให้ตกผลึกความรู้ที่สามารถนำไปใช้แปลความและตีความให้เกิดความไวทางทฤษฎี

เมื่อผู้วิจัยได้เครื่องมือในการวิจัยแล้ว ผู้วิจัยต้องเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informant) การเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีเลือกเชิงทฤษฎี (theoretical sampling) (Strauss & Corbin, 1998) ซึ่งเป็นวิธีที่ไม่ได้กำหนดลักษณะเฉพาะของผู้ให้ข้อมูลหลักไว้ล่วงหน้าเริ่มต้นจากการเข้าถึงปรากฏการณ์ด้วยการสัมภาษณ์ระดับลึกผู้ให้ข้อมูลหลักรายแรกคือผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมอยู่ในปรากฏการณ์นั้น ๆ การสัมภาษณ์ทำไปพร้อม ๆ กับการสังเกตปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องด้วย ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นระหว่างการเก็บข้อมูล เพื่อให้ได้มโนทัศน์ (concept) ในเรื่องที่ต้องการศึกษาแล้วจัดหมวดหมู่ (categorize) มโนทัศน์ต่าง ๆ ข้อสรุปเบื้องต้นเกี่ยวกับลักษณะปรากฏการณ์ เงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการเกิดขึ้นของปรากฏการณ์ กระบวนการเกิด ตลอดจนผลสืบเนื่องที่เกิดจากการเกิดปรากฏการณ์นั้น ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดว่ายังต้องการข้อมูลจากแหล่งใดหรือจากใคร เพื่อนำมาใช้ในการปรับเปลี่ยนหรือยืนยันข้อสรุปที่

ได้ในครั้งแรก จากนั้นผู้วิจัยจึงเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อสัมภาษณ์เป็นรายต่อไป โดยเชื่อว่าจะเป็นผู้ให้ข้อมูลที่แตกต่างไปจากมิติ (dimensions) และคุณสมบัติ (properties) ของกลุ่มมโนทัศน์ที่พบจากการสัมภาษณ์ระดับลึกที่ผ่านมา (negative case) ส่วนการเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อสัมภาษณ์ระดับลึกรายต่อ ๆ ไป ผู้วิจัยเลือกโดยคำนึงถึงความแตกต่างของความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มมโนทัศน์ การเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักในลักษณะเช่นนี้ดำเนินการต่อไปเรื่อย ๆ เมื่อผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลแล้วและมีความมั่นใจว่าแบบแผนต่าง ๆ ของกลุ่มมโนทัศน์ที่เกิดขึ้นนั้นซ้ำกันจนเป็นแบบแผนที่แน่นอน แม้ว่าจะสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักรายอื่น ๆ ต่อไปก็ไม่ได้ข้อมูลใหม่เพิ่มเติมอีก (theoretical saturation) ผู้วิจัยจึงหยุดศึกษาข้อมูลการสัมภาษณ์ระดับลึก สำหรับผู้ให้ข้อมูลหลักนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์และเชื่อถือได้ ผู้วิจัยใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นเวลายาวนานและต่อเนื่อง โดยมีการสังเกตภาคสนามอย่างจริงจัง และใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (triangulation) และใช้แหล่งที่มาของข้อมูลแตกต่างกัน ผู้วิจัยเป็นผู้ศึกษาข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ระดับลึกด้วยตนเอง โดยใช้เครื่องบันทึกเสียงในระหว่างสัมภาษณ์ แล้วนำมาถอดข้อความอย่างละเอียดคำต่อคำ เพื่อจัดหมวดหมู่และวิเคราะห์อย่างเป็นระบบต่อไป

## 2. การแนะนำตัว

ในขั้นตอนการแนะนำตัว นักวิจัยควรปฏิบัติดังนี้

1. บอกกับคนในสนามว่าเรามาทำอะไร
2. บอกกับคนในสนามที่เราศึกษานั้นว่า เราจะทำให้เขาเสียเวลาหรือไม่หรือเสียเวลาเท่าใด ต้องให้สิทธิในการตัดสินใจว่าจะยอมให้ทำวิจัยหรือไม่
3. บอกว่าจะเอาข้อค้นพบไปทำอะไร
4. บอกถึงสาเหตุที่ต้องเลือกสนามนี้
5. บอกถึงผลที่เขาจะได้จากเรา

การแนะนำตัวเป็นเรื่องที่สำคัญเพราะเราเป็นคนแปลกปลอมเข้าไปในการแนะนำตัวนี้ผู้วิจัยได้มีหนังสือขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครเพื่อแสดงตนว่าเราเป็นใคร และมีวัตถุประสงค์อย่างไร

สิ่งที่สำคัญที่สุดของการเข้าสนามและการแนะนำตัวคือ การกำหนดสถานภาพและบทบาทของนักวิจัย ปกตินักวิจัยมักจะเสี่ยงต่อการถูกสงสัยจากทุกฝ่าย ดังนั้นนักวิจัยต้องมีบทบาทและสถานภาพที่เหมาะสมและมีความหมายใช้อ้างเป็นเหตุผลในการใช้ชีวิตในหมู่บ้านได้ (Spindler, 1974 อ้างถึงใน สุภางค์ จันทวานิช, 2557, หน้า 33)

### 3. ขั้นการสร้างความสัมพันธ์ (Rapport)

เมื่อผู้วิจัยเข้าไปในสนาม ต้องเริ่มแนะนำตัวเองตามสถานภาพและบทบาทที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนและชุมชน เช่น กิจกรรม PLC กิจกรรมทำบุญตักบาตร เพื่อสร้างความคุ้นเคย แสดงความจริงใจและสร้างมิตรไมตรีเพื่อให้คนในพื้นที่หรือสนามเกิดความไว้วางใจ ผู้วิจัยได้มีโอกาสให้ความช่วยเหลือหรือแนะนำหรือสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนและชุมชน เช่น สนับสนุนสินค้าโอท็อปของชุมชน เพื่อศึกษาและเรียนรู้บุคคลที่จะมาเป็นผู้ให้ข้อมูลด้วย ซึ่งคน ๆ นั้นจะเป็นกุญแจแนะนำคนอื่น ๆ ต่อไป นักสังคมวิทยาเรียกวิธีการนี้ว่า Snow Ball Sampling Technique คือ กลุ่มคนที่ศึกษาค่อย ๆ พอกพูนขึ้นเหมือนก้อนหิมะที่กลิ้งไปแล้วมีขนาดใหญ่ขึ้นเรื่อย ๆ

ในวันแรก ๆ ของการเตรียมตัวทำงานภาคสนาม เทคนิคที่จะช่วยผู้วิจัยสร้างความสัมพันธ์ได้ดี มีดังนี้

3.1 วางท่าที่สงบเสงี่ยม ไม่ทำตัวให้เด่นจนผิดสังเกต เพื่อไม่ให้เกิดคนในสนามรู้สึกที่เราแปลกปลอมเข้ามา

3.2 หลีกเลี่ยงการถามคำถามที่จะทำให้ชาวบ้านหรือผู้ตอบรู้สึกอึดอัดและจำเป็นต้องปกป้องตนเอง เช่น เรื่องหนี้สิน เรื่องน่าอัปยศของครอบครัวและชุมชน

3.3 อย่าทำตัวทัดเทียมผู้นำชุมชน

3.4 พยายามเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชนและโรงเรียน แต่เกี่ยวข้องอย่างสงบและพร้อมที่จะช่วยเหลือ จะทำให้ได้รับการยอมรับเร็วขึ้น

3.5 หาใครคนหนึ่งเป็นผู้เริ่มแนะนำเราให้รู้จักกับชาวบ้าน

3.6 เมื่อมีความรู้สึกอึดอัด ให้เข้าใจว่าเป็นเรื่องปกติธรรมดา เพราะเรากำลังเข้ามาอยู่ในสิ่งแวดล้อมใหม่ บุคคลในพื้นที่ก็อึดอัดเช่นเดียวกับเรา ความอึดอัดไม่ได้หมายถึงความล้มเหลวในการสร้างความสัมพันธ์

3.7 ให้ถือว่าสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสนาม โดยเฉพาะการกระทำของเรา ไม่ใช่เรื่องส่วนตัว แต่เป็นเรื่องของงาน

3.8 อย่าคาดหวังว่าจะทำอะไรได้มากในวันแรก ๆ การสร้างความสัมพันธ์ใช้เวลาเป็นเดือน ๆ

### 3.9 เป็นมิตรกับทุกคน

#### 4. ขั้นการเริ่มทำงาน

ในขั้นของการเริ่มทำงานนี้ ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ การทำแผนที่และ การเลือกตัวอย่าง

##### 4.1 การทำแผนที่ (mapping)

ขั้นแรกผู้วิจัยได้หาคนนำทางซึ่งเป็นผู้ที่รู้จักคนมากและรู้เรื่องต่าง ๆ ในสังคมของตนดี การทำแผนที่ชนิดแรกคือ แผนที่ทางกายภาพ(Physical map) เป็นข้อมูลทางกายภาพ ต้องบอกลักษณะทางกายภาพของสนาม เช่น ตั้งอยู่ที่ไหน เข้าทางไหน มีทางเข้าที่ทาง ทำโดยการเดินสำรวจและกลับมาทำแผนที่อย่างคร่าว ๆ การทำแผนที่อย่างคร่าว ๆ ช่วยให้นักวิจัยเห็นความสัมพันธ์ทางกายภาพระหว่างหน่วยต่าง ๆ ในชุมชน เช่น ตลาด ร้านค้า วัด บ้าน โรงเรียน และสิ่งก่อสร้างต่าง ๆ เหล่านี้จะบอกได้พอสมควรว่าชุมชนที่ผู้วิจัยศึกษาอยู่ให้ความสำคัญกับเรื่องใดเป็นพิเศษ

แผนที่ต่อไปคือ แผนที่ทางประชากร (Demographic map) เป็นการทำแผนที่ในเชิงประชากร สำรวจครัวเรือน บอกได้ว่าชุมชนมีกี่ครัวเรือน บ้านเลขที่อะไรบ้าง แต่ละบ้านชื่ออะไร มีลูกกี่คน อายุเท่าใด ฯลฯ

ขั้นที่สามเป็นการทำแผนที่ทางสังคม (Social map) เป็นการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับสถานะทางสังคมของบุคคลในชุมชน ได้แก่ ความเป็นเครือญาติ ความสนิทสนม ยศตำแหน่ง การมีกิจกรรมร่วมกัน แผนที่ทางสังคมเป็นแผนที่ที่มีประโยชน์มาก และทำได้ช้ากว่าแผนที่อื่น ๆ และควรเก็บเป็นข้อมูลลับ

นอกจากนี้ยังทำแผนที่เวลา (Temporal map) เป็นการบันทึกข้อมูลในแง่ของอะไรเกิดขึ้นเมื่อไหร่ เช่น ในแผนที่มีวัดก็บันทึกเอาไว้ว่า คนไปวัดเวลาไหนหรือร้านค้าเปิด-ปิดเวลาใด หรือชาวบ้านไปท้องนาที่โมง สิ่งเหล่านี้จะเป็นประโยชน์กับนักวิจัย เช่น จะได้ทราบว่าควรไปหาชาวบ้านเวลาใดบ้าง เป็นต้น

##### 4.2 การเลือกตัวอย่าง (Selective Sampling)

การเลือกตัวอย่างคือ การเริ่มตัดสินใจว่าเราจะรวบรวมข้อมูลอะไรที่ไหนเลือกจะทำอะไรก่อนดี เลือกดูหรือพูดคุยกับใครก่อน ทั้งนี้โดยอาศัยข้อมูลจากแผนที่ที่ได้ทำไว้และปัญหาของการวิจัย ในการเลือกตัวอย่างหรือกรณีศึกษาในแง่ของเวลา สถานที่ คน และเหตุการณ์ ดังนี้

#### 4.2.1 เวลา คือการเลือกจัดว่าจะทำอะไรตอนไหน จะสังเกต

เหตุการณ์เวลาใดควรจัดเวลาสังเกตให้เหมือนกัน เช่น ถ้าไปสังเกตการณ์บริโภคอาหารก็ควรไปครั้งแรก เวลา 7-9 นาฬิกา ครั้งที่สอง 8-10 นาฬิกา เพื่อเราจะได้สามารถเชื่อมโยงเหตุการณ์ต่อเนื่องได้

4.2.2 สถานที่ คือการเลือกว่าเราจะทำอะไรที่ไหนก่อน สถานที่แห่งหนึ่งก็ให้ข้อมูลประเภทหนึ่ง เช่น ท้องนาจะได้ข้อมูลเรื่องการทำมาหากิน ส่วนเรื่องพิธีกรรมทางศาสนาต้องไปดูที่วัด เป็นต้น ในการเลือกสถานที่ไม่ควรเลือกจากการสุ่มตัวอย่าง (Random) แต่เลือกโดยพิจารณาจากโอกาสและความสอดคล้องของปัญหาการวิจัย

4.2.3 คน คือการเลือกว่าจะไปพบใครก่อน เพราะเขาจะให้ข้อมูลอะไรที่เราต้องการ ใครเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญในชุมชน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัญหาของการวิจัย

4.2.4 เหตุการณ์ คือการเลือกศึกษาเหตุการณ์อะไร เช่น จะศึกษาผู้นำ ก็ต้องเลือกว่าจะศึกษาในเหตุการณ์ใด เช่น งานศพ ทอดกฐิน หรือในการเลือกตั้ง เป็นต้น

สรุปในระยะการเตรียมการวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้เตรียมตัวในด้านข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับชุมชนหรือสังคมนั้นด้วยการทำแผนที่ทางกายภาพและการเข้าไปพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการกับผู้เกี่ยวข้องในส่วนต่าง ๆ ที่เป็นข้อมูลทั่วไป และการเตรียมตัวในเรื่องภาษาที่ใช้ การแต่งกาย อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล เมื่อผู้วิจัยได้เข้าไปสนามหรือพื้นที่ศึกษาแล้ว สิ่งสำคัญคือ การแนะนำตัวเอง ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดบทบาทและสถานภาพที่เหมาะสมและมีความหมายที่ใช้อ้างเป็นเหตุผลในการเข้าไปพื้นที่ศึกษาด้วยการมีหนังสือจากมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครเพื่อแนะนำตนเอง ประการต่อไปคือการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกเพื่อเป็นสื่อที่นำไปสู่ข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งผู้วิจัยต้องเตรียมความพร้อมเป็นอย่างดีก่อนเข้าสู่สนามหรือพื้นที่ศึกษา

## ระยะที่ 2 การวิจัยภาคสนาม

ในระยะการวิจัยภาคสนามเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลในสนามหรือพื้นที่ศึกษา ซึ่งผู้วิจัยใช้เทคนิควิธีการวิจัยเชิงคุณภาพที่หลากหลายในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริงและเพียงพอในการอธิบายปรากฏการณ์ตามความมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการหลักในการศึกษาและรวบรวมข้อมูล ได้แก่ 1) การวิเคราะห์เอกสาร (document analysis) 2) การสังเกตและจดข้อมูลภาคสนาม (observation and field-note)

3) การสัมภาษณ์ระดับลึก (in-depth interview) และ 4) การจัดสนทนากลุ่ม (focus group discussion) ซึ่งได้อธิบายตามลำดับ ดังต่อไปนี้

#### 1. การวิเคราะห์เอกสาร (document analysis)

การวิเคราะห์เอกสาร เป็นการเก็บข้อมูลอีกวิธีหนึ่งนอกเหนือไปจากการสัมภาษณ์ระดับลึก การจัดสนทนากลุ่ม และการสังเกตและการจดบันทึก ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นเอกสารทั้งที่เป็นปรากฏการณ์ที่ต้องการศึกษา สภาพแวดล้อม และบริบททางสังคมที่ปรากฏการณ์นั้นเกิดขึ้น โดยศึกษาเอกสารรวมสองประเภทตามแนวคิดของ Ekman (1988,p.203) ซึ่งได้แก่ 1) เอกสารที่เป็นทางการ เช่น บทความทางวิชาการ วารสาร สื่อสิ่งพิมพ์อื่น ๆ เป็นต้น และ 2) เอกสารที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ สมุดหมายเหตุรายวัน ธรรมนูญโรงเรียน เอกสารรายงานต่าง ๆ หลักสูตรสถานศึกษา เป็นต้น

#### 2. การสังเกตและจดบันทึก (observation and field-note)

การเก็บข้อมูลด้วยการสังเกตและจดบันทึกเป็นการเฝ้าดูสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างมีจุดมุ่งหมายตามที่กำหนดไว้ เพื่อพิจารณาหาความสัมพันธ์ของสิ่งที่เกิดขึ้นกับสิ่งอื่น ๆ การสังเกตจะทำให้รู้พฤติกรรมที่แสดงออกอย่างเป็นธรรมชาติ ซึ่งเป็นข้อมูลโดยตรงตามสภาพจริงและเป็นข้อมูลปฐมภูมิที่มีความน่าเชื่อถือมาก (สุภาวงศ์ จันทวานิช, 2543, หน้า 45-46) ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้การสังเกตใน 2 แบบ ได้แก่ การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participatory observation) เป็นการสังเกตที่ผู้วิจัยเข้าไปใช้ชีวิตร่วมกับกลุ่มคนในโรงเรียน มีการร่วมทำกิจกรรมด้วยกัน การสังเกตลักษณะนี้มี 3 ชั้น ได้แก่ การสังเกต การซักถาม และการจดบันทึก นอกจากการเฝ้าดูแล้วผู้วิจัยอาจซักถามเพิ่มเติมเพื่อความเข้าใจมากขึ้น แล้วจดบันทึกเพื่อให้ได้ข้อมูลมากที่สุด ส่วนการสังเกตอีกแบบหนึ่งคือการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participatory observation) เป็นการสังเกตที่ผู้วิจัยไม่ได้เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในกิจกรรมหรือในเหตุการณ์นั้น ๆ ซึ่งในระยะแรกของการเข้าสู่พื้นที่ ผู้วิจัยใช้การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมคือ การสำรวจโรงเรียนและชุมชน ซึ่งเป็นการสังเกตโดยตรง หลังจากนั้นจึงใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม อย่างไรก็ตามการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วมมากกว่าการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม โดยในการสังเกตจะยึดประเด็นปัญหาและความมุ่งหมายของการวิจัยเป็นหลัก ดังนี้

1. สังเกตบริบทของโรงเรียน เช่น ที่ตั้ง สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกของโรงเรียน ชุมชนรอบโรงเรียน ทรัพยากรของโรงเรียน การบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

ของชุมชน

2. สังเกตบรรทัดฐานทางสังคมของโรงเรียน เช่น วิถีประชา จารีต ประเพณี กฎเกณฑ์ ระเบียบและแนวปฏิบัติการมีส่วนร่วมของชุมชนและท้องถิ่น
3. สังเกตวัฒนธรรมหรือวิถีชีวิตในโรงเรียนและชุมชน โดยสังเกตจาก กิจกรรมประจำวัน ที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของชุมชนในมิติต่าง ๆ
4. สังเกตแบบแผนการดำรงชีวิตของผู้บริหาร ครู ผู้นำชุมชนและผู้เกี่ยวข้องที่มีบทบาทเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของชุมชน

ข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการศึกษาโดยใช้การสังเกตนี้ ผู้วิจัยจัดบันทึกและบันทึกภาพไว้เพื่อนำไปใช้ประกอบกับการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ระดับลึก การจัดสนทนากลุ่ม และการศึกษาเอกสาร เพื่อเป็นการตรวจสอบข้อมูลเรื่องเดียวกันที่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างหลากหลายวิธี (theoretical triangulation)

ส่วนการจัดบันทึกนั้นเป็นการบันทึกข้อมูลที่ได้จากการสังเกตเพื่อป้องกันการลืม การเรียบเรียงลำดับความคิด การตั้งสมมติฐานเพื่อช่วยในการสรุปข้อมูลเป็นระยะ ๆ การจัดบันทึกของผู้วิจัยมี 2 ขั้นตอน คือ 1) เป็นการบันทึกย่อ บันทึกข้อความที่สำคัญ คำย่อ ใช้เวลาสั้นที่สุดและไม่ให้เห็นในที่โล่งแจ้งเพราะถ้าผู้ถูกสังเกตรู้เห็นจะทำให้เขาหยุดคิดหรือมีปฏิกิริยาที่ไม่เป็นธรรมชาติ และ 2) เป็นการบันทึกภาคสนาม ซึ่งเป็นการบันทึกเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้ละเอียดทั้งบุคคล สถานที่ เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม มีการบันทึกภายใน 24 ชั่วโมง เมื่อบันทึกเหตุการณ์จริงแล้ว ได้ตีความในเบื้องต้นเพื่อจะได้แสดงความคิดเห็น เน้นความหมายให้ชัดเจนและสร้างสมมติฐานชั่วคราว จากนั้นจึงบันทึกถึงปฏิกิริยาของผู้ถูกสังเกต ความบกพร่อง ความสำเร็จหรือข้อมูลที่ยังไม่ครอบคลุมพอ การบันทึกภาคสนามจึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญยิ่งในการวิจัยเชิงคุณภาพเพราะการสังเกตและการวิเคราะห์ในภาคสนามต้องทำไปพร้อม ๆ กัน (ชาย โพธิสิตา, 2547, หน้า 330-335) นอกจากนี้ยังเป็นหลักฐานที่สำคัญในความสัมพันธ์เชิงเหตุผลในการอยู่ในภาคสนามของผู้วิจัย (นิตา ชูโต, 2545, หน้า 146-147)

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้การสังเกตและจัดบันทึกมากที่สุดเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริง กิจกรรมที่เข้าร่วมสังเกตและจัดบันทึก มีดังนี้

1. เวลามาทำงาน
2. การทำงานและบรรยากาศในการทำงาน
3. การจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียน
4. การประชุม



5. กิจกรรมวันสำคัญต่าง ๆ
  6. การดำเนินงานโครงการต่าง ๆ
  7. กิจกรรมหน้าเสาธง
  8. การร่วมกิจกรรมในชุมชน
  9. กระบวนการบริหารงาน เช่น การมอบหมายงาน การสื่อสาร
  10. การบริหารงานตามโครงสร้างของโรงเรียน
3. การสัมภาษณ์ระดับลึก (in-depth interview)

การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์คือสถานการณ์ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมีบทบาทในการแสดงปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันด้วยการที่ผู้หนึ่งถามและอีกผู้หนึ่ง (และคนที่เหลือร่วมกัน) ตอบคำถาม (Van Dalen, 1966, p.306 อ้างถึงใน ศุภกร ศรเพชร. 2556, หน้า 157) โดยทั่วไปการสัมภาษณ์มีอยู่ 2 แบบคือ แบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ จะถามข้อมูลรวม 3 ประเภท ได้แก่ ข้อมูลเชิงพฤติกรรม ข้อมูลเชิงสถิติหรือสำมะโน และข้อมูลที่เป็นปัญหา (kerlinger, 1986, p.441)

ขั้นตอนในการสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนคือ

1. ขั้นเตรียมการ ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ การศึกษาข้อมูลและประวัติของผู้ให้สัมภาษณ์ การกำหนดนัดหมายเกี่ยวกับวันเวลาและสถานที่สัมภาษณ์ การเลือกประเภทการสัมภาษณ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และวัตถุประสงค์ การเตรียมคำถามแบบสัมภาษณ์และวัสดุอุปกรณ์ และการทดลองเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการสัมภาษณ์
2. ขั้นการสัมภาษณ์ ได้แก่ การแนะนำตัวและวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์และการดำเนินการสัมภาษณ์ และการดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยมารยาทที่เหมาะสมสุภาพเรียบร้อยและได้เนื้อหาข้อมูลครบตามแบบสัมภาษณ์หรือการสัมภาษณ์ครั้งนี้
3. การจับบันทึกผลการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องบันทึกเสียงในการบันทึกคำสัมภาษณ์ แล้วจึงนำมาถอดเทปคำสัมภาษณ์แบบคำต่อคำ พิมพ์เป็นข้อมูลสำหรับงานวิจัยซึ่งจะมีการบันทึกย่อบ้างในบางประเด็นลงในแบบสัมภาษณ์
4. ขั้นปิดการสัมภาษณ์ ได้แก่ การขอบคุณผู้ให้สัมภาษณ์ที่ให้ความร่วมมือและย้ำว่าความสำเร็จของการให้ข้อมูลนั้น ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับผู้ให้สัมภาษณ์ ทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์มีความภูมิใจและสบายใจเมื่อเราจากไป และการทบทวนความถูกต้องและเชื่อถือได้ของข้อมูลที่ได้ ซึ่งผู้สัมภาษณ์อาจจะทบทวนเองก่อนปิดการสัมภาษณ์ก็ได้ โดย

ถามทบทวนคำถามให้แน่ใจว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบเช่นนั้นจริง ๆ

นอกจากนี้การตรวจสอบคุณภาพของการสัมภาษณ์และแบบสัมภาษณ์เป็นเรื่องที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ได้แก่ ความตรงตามเนื้อหาและความเที่ยง สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยได้ดำเนินการตามแนวคิดของบุญธรรมกิจปริดาภิสุทธิ (2534, หน้า 57-62) มี 2 ประการได้แก่ 1) ความตรงตามเนื้อหา ตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญทางเนื้อหา และ 2) ความเที่ยง ตรวจสอบโดยการหาความสอดคล้องของการตอบด้วยวิธีการสัมภาษณ์ซ้ำ หรือการทบทวนเนื้อหาที่สัมภาษณ์ไปแล้ว แล้วนำผลทั้งสองครั้งมาหาความสอดคล้องของการตอบโดยการหาความคงที่ของการตอบ ถ้าพบว่ามีความคงที่สูงก็แสดงว่า การสัมภาษณ์นั้นมีความเที่ยงสูง

สรุปในการดำเนินการสัมภาษณ์ระดับลึกนั้น ผู้วิจัยได้จัดทำแนวคำถามซึ่งมีลักษณะเป็นหัวข้อสนทนากว้าง ๆ หรือเป็นคำถามปลายเปิด ใช้เป็นแนวทางสำหรับการพูดคุยกับผู้ให้ข้อมูลหลักอย่างไม่เป็นทางการ นอกจากนี้ผู้สัมภาษณ์ยังสามารถสังเกตพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น สีหน้า ท่าทาง แววตา น้ำเสียงและความรู้สึกของผู้ให้สัมภาษณ์ สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นประโยชน์สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้วิจัยทั้งสิ้น การสัมภาษณ์แต่ละครั้งมีช่วงเวลาไม่เท่ากัน โดยทั่วไปจะใช้เวลาประมาณ 30-90 นาที หรือในบางกรณีมีการขอพูดคุยหลาย ๆ ครั้ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเครื่องมือและประสบการณ์ที่ผู้ให้ข้อมูลหลักต้องการถ่ายทอดให้กับผู้วิจัย ซึ่งผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์ด้วยตัวเองเป็นส่วนใหญ่ รวมทั้งไม่มีการชี้แนะทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลหลักตอบไปในแนวทางที่ผู้วิจัยต้องการ ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความเข้าใจให้ตรงกันกับผู้ให้ข้อมูลหลัก และสรุปประเด็นตามแนวคำถาม (guideline) เป็นระยะ ๆ พร้อมทั้งสังเกตพฤติกรรมในการให้ข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลหลักไปพร้อมกัน เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้วิจัย สำหรับกรอบที่ใช้เป็นแนวคำถามหลักเพื่อให้ได้ข้อสรุปเชิงทฤษฎีมีปรากฏอยู่ในภาคผนวกของการวิจัย

#### 4. การจัดสนทนากลุ่ม (focus group discussion)

การจัดสนทนากลุ่มคือ กลุ่มคนที่ถูกจัดขึ้นมาเพื่อการสนทนาหรือการอภิปรายกัน โดยมีจุดมุ่งหมายเจาะจงเพื่อจะหาข้อมูลที่ตรงประเด็นสำหรับตอบคำถามการวิจัยเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งข้อมูลที่ตีความจะมาจากการอภิปรายที่กลุ่มมีการโต้ตอบกัน และด้วยคุณสมบัติข้อนี้เองทำให้วิธีการนี้ถูกเรียกว่า “การอภิปรายกลุ่มแบบเฉพาะเจาะจง” (Focus group discussion) หรือการสนทนากลุ่ม (ชาย โพธิ์ลีตา, 2547, หน้า 208-209)

การเก็บข้อมูลโดยการจัดสนทนากลุ่มเพื่อทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงทัศนคติ ความคิด การมีมุมมอง และมูลเหตุจูงใจของผู้ที่เราต้องการศึกษา ผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มภายในโรงเรียนประกอบด้วยคณะครูและบุคลากรในโรงเรียนจำนวน 10 คน และกลุ่มภายนอกโรงเรียนประกอบด้วย บุคคลที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานจำนวน 5 คน ได้แก่ ตัวแทนวัด ตัวแทนจากหน่วยงานต้นสังกัด ตัวแทนผู้บริหารและครูในกลุ่มโรงเรียนเครือข่าย และตัวแทนผู้มาศึกษาดูงาน ซึ่งได้รับเชิญมาพูดคุยเกี่ยวกับเรื่อง that ผู้วิจัยต้องการศึกษา โดยในการดำเนินการมีผู้นำการสนทนาเป็นผู้จุดประเด็นการสนทนาในหัวข้อต่าง ๆ และกระตุ้นให้ผู้ร่วมสนทนาพูดคุยอย่างอิสระและเป็นกันเองมากที่สุด โดยทั่วไปผู้ที่ได้รับเชิญมาร่วมสนทนาในแต่ละกลุ่มจะมีประสบการณ์และภูมิหลังที่คล้ายคลึงกัน เพื่อให้ผู้ร่วมสนทนา มีความสบายใจที่จะพูดคุยและแสดงทัศนะของตนได้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้บรรยากาศของการจัดสนทนากลุ่มจะต่างจากการสัมภาษณ์ระดับลึก ตรงที่การจัดสนทนากลุ่มจะอาศัยบรรยากาศและพลวัตของกลุ่มช่วยกระตุ้นให้บางคน ที่อาจแสดงความคิดเห็นได้ยากสามารถแสดงทัศนะของตนได้ดีกว่าการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว นอกจากนี้จุดประสงค์ของการจัดสนทนากลุ่มจะแตกต่างไปจากการสัมภาษณ์ระดับลึก เช่น ข้อมูลที่ได้รับจากการจัดสนทนากลุ่มจะไม่นับที่ประวัติส่วนตัวหรือรายละเอียดของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับกับผู้สนทนาแต่ละคน แต่จะเน้นถึงการมีมุมมอง ทัศนคติและความคิดเห็นที่ผู้ร่วมสนทนา มีต่อสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปรากฏการณ์ ข้อมูลจากการจัดสนทนากลุ่มและจากการสัมภาษณ์ระดับลึกจะสามารถนำมาประกอบกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเรื่องที่ต้องการศึกษาได้อย่างสมบูรณ์

### ระยะที่ 3 การวิเคราะห์และสรุปข้อมูล

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ขั้นตอนสำคัญที่จะทำต่อไปคือ การตรวจสอบและการวิเคราะห์ข้อมูล เพราะในการวิจัยเชิงคุณภาพนั้นมักมีผู้สงสัยเสมอเกี่ยวกับความแม่นยำและความน่าเชื่อถือของข้อมูลเนื่องจากอาจเกิดความลำเอียงของนักวิจัยเกิดขึ้นเมื่อได้ไปคลุกคลีกับปรากฏการณ์และผู้ให้ข้อมูล ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ป้องกันความผิดพลาดด้วยการตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. การตรวจสอบข้อมูล

ขั้นแรกคือการตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้อาจมีเพียงพหรือยัง ข้อมูลนั้นตอบปัญหาของการวิจัยหรือไม่ ถ้าได้ข้อมูลไม่ตรงกันจะต้องตรวจสอบว่าข้อมูลที่แท้จริงเป็น

อย่างไร การตรวจสอบข้อมูลที่ใช้กันมากในการวิจัยเชิงคุณภาพคือการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (triangulation) (Denzin, 1970 อ้างถึงใน สุภางค์ จันทวานิช, 2557, หน้า 129-131) ดังนี้

1.1 การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (data triangulation) คือ การพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มานั้นถูกต้องหรือไม่ วิธีตรวจสอบคือการสอบแหล่งของข้อมูล แหล่งที่มาที่จะพิจารณาในการตรวจสอบ ได้แก่ แหล่งเวลา แหล่งสถานที่ และแหล่งบุคคล แหล่งเวลา หมายถึง ถ้าข้อมูลต่างเวลากันจะเหมือนกันหรือไม่ แหล่งสถานที่ หมายถึง ถ้าข้อมูลต่างสถานที่กันจะเหมือนกันจะเหมือนกันหรือไม่ แหล่งบุคคลหมายถึง ถ้าบุคคลผู้ให้ข้อมูลเปลี่ยนไป ข้อมูลจะเหมือนเดิมหรือไม่

1.2 การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย (investigator triangulation) คือ การตรวจสอบว่า ผู้วิจัยแต่ละคนจะได้ข้อมูลต่างกันอย่างใด โดยเปลี่ยนตัวผู้สังเกตแทนที่จะใช้ผู้วิจัยคนเดียวกันสังเกตโดยตลอด อาจใช้ผู้ช่วยวิจัยมาสังเกตร่วมด้วย

1.3 การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (theory triangulation) คือ การตรวจสอบว่า ถ้าผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีที่ต่างไปจากเดิมจะทำให้การตีความข้อมูลแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด อาจทำได้ง่ายกว่าในระดับสมมติฐานชั่วคราว และแนวคิดขณะที่ยังมีตีความสร้างข้อสรุปเหตุการณ์แต่ละเหตุการณ์ ซึ่งการตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎีทำได้ยากกว่าตรวจสอบด้านอื่น

1.4 การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (methodological triangulation) คือ การใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ กันเพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าทั้งด้านข้อมูลด้านผู้วิจัยและด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล

## 2. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลคือกระบวนการจัดระเบียบ หาโครงสร้าง และหาความหมายของข้อมูลที่เรารวบรวมมา เป็นกระบวนการที่ยากและละเอียดอ่อน ไม่มีขั้นตอนที่ชัดเจน ต้องใช้เวลามาก และต้องการความคิดสร้างสรรค์อย่างมากด้วย แต่ก็มีสิ่งที่ยากให้ยากู้และยากติดตาม การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพไม่ได้ดำเนินไปแบบเป็นเส้นตรงอย่างหมดจด เป็นการค้นหาข้อความทั่ว ๆ ไปที่จะบอกความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ เป็นการสร้างทฤษฎีที่ใช้อธิบายขึ้นมาจากข้อมูลระดับฐานรากเลยทีเดียว (Marshall and

Rossmann, 1989, p.112 อ้างถึงใน ชาย โพธิสิตา, 2552, หน้า 359)

การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นขั้นตอนที่สำคัญและยากในกระบวนการวิจัย โดยเฉพาะในการวิจัยเชิงคุณภาพ วิธีการหลักที่ใช้ในการวิเคราะห์เป็นวิธีการสร้างข้อสรุปจากการศึกษารูปแบบหรือข้อมูลจำนวนหนึ่ง มักไม่ใช้สถิติช่วยในการวิเคราะห์หรือถ้าใช้สถิติก็ไม่ได้ถือว่าวิธีการทางสถิติเป็นวิธีวิเคราะห์หลัก แต่จะถือเป็นข้อมูลเสริม เพราะฉะนั้นผู้วิเคราะห์ข้อมูลจึงมีบทบาทสำคัญยิ่งในการวิจัย ผู้วิเคราะห์ข้อมูลควรมีความรู้ในเรื่องแนวคิดทฤษฎีอย่างกว้างขวาง มีความเป็นสหวิทยาการอยู่ในตัวเอง สามารถสร้างข้อสรุปเป็นกรอบแนวคิดและเปลี่ยนแปลงแนวทางที่จะตีความหมายข้อมูลได้หลาย ๆ แบบ (เบญจมา ยอดดำเนิน-แอ็ดติกซ์ กาญจนนา ตั้งชลททิพย์, 2552, หน้า 37-49; สุภาวงศ์ จันทวานิช, 2557, หน้า 130-131)

## 2.1 องค์ประกอบของการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพนั้น มีองค์ประกอบหลักอยู่ 3 ประการ คือ การบันทึกข้อมูล (field notes) การให้รหัสข้อมูล (coding/indexing categories) และการวิเคราะห์ ตีความ และการให้ความหมาย (analysis and interpretation)

1. บันทึกข้อมูล (field notes) ถือเป็นแหล่งข้อมูลดิบที่สำคัญที่ให้รายละเอียดเกี่ยวกับสถานการณ์ ปรัชญาการณ และกระบวนการทางสังคมที่เกิดขึ้นในภาคสนาม บันทึกข้อมูลจึงเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญของการวิเคราะห์ที่จะตามมาในภายหลัง ความสำคัญของการบันทึกข้อมูลจึงอยู่ที่การเป็นแหล่งข้อมูลดิบ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ เป็นเครื่องมือช่วยเตือนความจำ และเป็นหลักฐานในการสนับสนุนการวิเคราะห์ รวมทั้งการตรวจสอบข้อมูล

2. การให้รหัสข้อมูล (coding/indexing categories) คือกระบวนการลดทอนหรือแยกแยะ (fracture) ข้อมูลให้อยู่ในรูปของแนวคิด หรือสาระโดยสรุป (Strauss, 1987 อ้างถึงใน เบญจมา ยอดดำเนิน-แอ็ดติกซ์ กาญจนนา ตั้งชลททิพย์, 2552, หน้า 37) ซึ่งนักวิชาการบางท่านเปรียบเทียบการให้รหัสข้อมูลว่าเป็นการ “ติดป้ายชื่อ” ให้รู้ว่ข้อความไหนเกี่ยวข้องกับเรื่องอะไร เพื่อความสะดวกในการจำแนก จัดกลุ่ม และจัดหมวดหมู่ข้อมูล รวมทั้งเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการค้นหาข้อมูล การเชื่อมโยงข้อมูล และการตีความข้อมูล

3. การวิเคราะห์ ตีความ และการให้ความหมาย (analysis and interpretation) คือ กระบวนการเปลี่ยนข้อมูลดิบให้เป็นข้อมูลที่แสดงถึงแบบแผนพฤติกรรม

แบบแผนความสัมพันธ์ รวมถึงการให้ความหมาย ซึ่งอาจอยู่ในรูปของการอธิบายหรือผลที่เกิดขึ้น กระบวนการเช่นนี้เรียกว่า วิธีการอุปมาน (inductive approach)

## 2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป

การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป มี 3 ชนิดคือ การวิเคราะห์แบบอุปนัย การจำแนกชนิดของข้อมูล และการเปรียบเทียบข้อมูล ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสามแบบ ดังนี้

2.2.1 การวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic induction) คือ วิธีตีความสร้างข้อสรุปข้อมูลจากรูปธรรมหรือปรากฏการณ์ที่มองเห็น เช่น พิธีกรรม การทำมาหากิน ความเป็นอยู่ในสังคม ฯลฯ เมื่อนักวิจัยได้เห็นรูปธรรมหรือเหตุการณ์หลาย ๆ เหตุการณ์ แล้วก็ลงมือสร้างข้อสรุป ถ้าข้อสรุปนั้นยังไม่ได้รับการตรวจสอบยืนยันก็ถือว่าเป็นสมมติฐานชั่วคราว ถ้าหากได้รับการยืนยันแล้วก็ถือเป็นข้อสรุปซึ่งมีความเป็นนามธรรมในระดับต้น ๆ การสร้างข้อสรุปนี้ไม่ใช่ทำในตอนท้ายของการรวบรวมข้อมูลเท่านั้น แต่เป็นสิ่งที่นักวิจัยต้องทำตลอดเวลา เมื่อใดที่สัมผัสกับปรากฏการณ์จะต้องสร้างข้อสรุปในระดับใดระดับหนึ่ง ข้อสรุปที่สร้างขึ้นในขั้นตอนนี้นั้นทางการวิจัยเชิงคุณภาพเรียกว่า สมมติฐานชั่วคราว (working hypothesis) เมื่อสมมติฐานนั้นถูกพิสูจน์และตรวจสอบแล้วจึงจะเป็นข้อสรุป

2.2.2 การวิเคราะห์โดยการจำแนกชนิดข้อมูล (Typological Analysis) คือการจำแนกข้อมูลเป็นชนิด ๆ (typologies) คำว่า typologies ที่ใช้นี้หมายถึง ขั้นตอนของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นต่อเนื่องกันไป การจำแนกแบ่งวิธีการได้เป็น 2 แบบคือ แบบที่ใช้แนวคิดทฤษฎี และไม่ใช้ทฤษฎี

2.2.2.1 แบบใช้ทฤษฎี คือ การจำแนกชนิดในเหตุการณ์หนึ่ง ๆ โดยยึดแนวคิดทฤษฎีเป็นกรอบในการจำแนก เช่น อาจใช้ของ Lofland (1971 อ้างถึงใน สุภาวงศ์ จันทวานิช, 2557, หน้า 134-135) ซึ่งแยกออกเป็นการกระทำ กิจกรรม ความหมาย ความสัมพันธ์ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมและสภาพสังคมเป็นแนวทางการจำแนก เช่นเดียวกับที่ใช้ในการสังเกต รายละเอียดของกรอบการจำแนกชนิดมีดังนี้

1) การกระทำ (acts) คือ เหตุการณ์หรือสถานการณ์หรือพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ไม่ยาวนานหรือต่อเนื่อง

2) กิจกรรม (activities) คือ เหตุการณ์หรือสถานการณ์หรือขนบธรรมเนียมประเพณีและพิธีกรรมที่เกิดขึ้นในลักษณะต่อเนื่อง และมีความผูกพันกับ

บุคคลบางคนหรือบางกลุ่ม

3) ความหมาย(meanings) คือ การที่บุคคลอธิบายหรือสื่อสาร หรือให้ความหมายเกี่ยวกับการกระทำและหรือกิจกรรม อาจเป็นการให้ความหมายใน ลักษณะเกี่ยวกับโลกทัศน์ ความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน

4) ความสัมพันธ์ (relationship) คือความเกี่ยวโยงระหว่างบุคคล หลาย ๆ คน ในสังคมที่ศึกษาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง อาจเป็นรูปของการเข้ากันได้หรือ ความขัดแย้งก็ได้

5) การมีส่วนร่วมในกิจกรรม (participation) คือ การที่บุคคลมีความผูกพัน และเข้าร่วมกิจกรรม หรือมีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

6) สภาพสังคม (setting) คือ สถานการณ์หรือสภาพการณ์ที่การกระทำหรือกิจกรรมที่ทำการศึกษาเกิดอยู่

การแยกชนิดของสิ่งที่จะต้องสังเกตออกเป็น 6 ขั้นตอนนี้ จะมีประโยชน์โดยตรงในแง่ของการตรวจสอบว่า ผู้วิจัยได้ทำงานครบถ้วนหรือไม่ ถ้าไม่ได้แบ่งไว้ให้ละเอียดอาจมีบางส่วนตกหล่นขาดหายไป และพยายามอธิบายถึงความเป็นมา สาเหตุ และผลลัพธ์ การวิเคราะห์เบื้องต้นนี้เป็นสิ่งที่จำเป็นในการวิจัยเชิงคุณภาพ ทั้งนี้เพราะงานวิจัยนี้เป็นงานที่ต้องการทำการวิเคราะห์ข้อมูลในสนามเพื่อจะได้สามารถเก็บข้อมูลได้อย่างต่อเนื่องต่อไป และวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้องไม่หลงทาง

2.2.2.2 แบบไม่ใช้ทฤษฎี คือ การจำแนกข้อมูลที่จะวิเคราะห์ตามความเหมาะสมกับข้อมูล อาจใช้สามัญสำนึกหรือประสบการณ์ของผู้วิจัยก็ได้ ผู้วิจัยจะจำแนกข้อมูลเป็นชนิดง่าย ๆ ตามประเภทที่สัมพันธ์กับแบบแผนชีวิตที่นักวิจัยสังเกตเห็น เช่น แบ่งชนิดของเหตุการณ์ ระยะเวลาที่เหตุการณ์เกิด บุคคลที่เกี่ยวข้อง สภาพแวดล้อม แล้วพิจารณาความสัมพันธ์ของชนิดต่าง ๆ ที่แบ่งนี้ เมื่อได้จำแนกข้อมูลเป็นชนิดแล้ว นักวิจัยจะพิจารณาความสม่ำเสมอ (regularities) ของการเกิดข้อมูลชนิดต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นพื้นฐานในการอธิบายสาเหตุของปรากฏการณ์

2.2.3 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการเปรียบเทียบข้อมูล (Constant Comparison) คือ การใช้วิธีการเปรียบเทียบ โดยการนำข้อมูลมาเทียบเป็นปรากฏการณ์ มีความเริ่มเป็นนามธรรมมากขึ้น Glaser และ Strauss (1998) มี 4 ขั้นตอน ดังนี้

2.2.3.1 การเปิดรหัส (open coding) ข้อมูลจะได้รับการวิเคราะห์อย่างละเอียด เพื่อหาความสอดคล้องที่จะสะท้อนประเภทหรือแก่นที่อยู่ในข้อมูล หลังจากแยกประเภทข้อมูลแล้ว ก็จะศึกษาต่อไป เพื่อหาคุณสมบัติที่จะแยกแยะข้อมูลแต่ละประเภทให้ได้ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการเปิดรหัสคือการทำให้ข้อมูลลดลงเป็นหน่วยย่อย

2.2.3.2 การหาแก่นของรหัส (axial coding) จะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของข้อมูลที่เป็นประเภทใหญ่และย่อย โดยจะเน้นไปที่บริบทที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยทำงานสลับกันระหว่างการเก็บข้อมูล เปิดรหัสและหาแก่นของรหัส รวมทั้งการจัดประเภทและความสัมพันธ์ของข้อมูลต่าง ๆ

2.2.3.3 การเลือกรหัส (selective coding) จะนำเอาประเภทและความสัมพันธ์มารวมกันเพื่อสร้าง “บท” ซึ่งจะอธิบายว่า “อะไรเกิดขึ้น” ในปรากฏการณ์ที่ศึกษา

2.2.3.4 การพัฒนาทฤษฎี (development of a theory) ทฤษฎีในรูปของภาษา รูปภาพ หรือสมมติฐาน จะเกิดขึ้นเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่สงสัย ทฤษฎีจะบอกลักษณะของปรากฏการณ์และอธิบายว่าเงื่อนไขหนึ่ง นำไปสู่การกระทำหนึ่ง ได้อย่างไร และการกระทำนั้นนำไปสู่การกระทำอื่นได้อย่างไร โดยจะเรียงลำดับเหตุการณ์เอาไว้ ในขั้นตอนนี้ผลลัพธ์ก็คือ ทฤษฎีได้มาจากข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้ ดังนั้น หลังจากเก็บข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยจึงได้ประมวลผลข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอน ต่อไปนี้

1) นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาปรากฏการณ์จริงในพื้นที่ที่ศึกษาโดยได้จากการสัมภาษณ์ระดับลึก และการจัดสนทนากลุ่ม เพื่อนำมาจัดให้เป็นระบบ ถอดเทบบันทึกเสียงคำต่อคำและจัดพิมพ์ข้อมูลลงเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรม window

2) นำข้อมูลทุกแฟ้มเข้าโปรแกรม Atlas.ti จากนั้นทำการเปิดรหัส (open coding) จัดหมวดหมู่ของข้อมูล (categorize data) ตามคุณสมบัติ (properties) ของมโนทัศน์ (concept) แต่ละกลุ่ม และแยกข้อมูลที่มีความหมายสามารถใช้อธิบายเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยออกจากข้อมูลที่ไม่มีความหมายและไม่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

3) ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยในการจัดหมวดหมู่ข้อมูล

4) นำข้อมูลทั้งหมดที่จัดหมวดหมู่แล้วมาแปลความหมายข้อมูล (interpreting data) เพื่อเขียนคำอธิบายเกี่ยวกับลักษณะ เงื่อนไขที่มีอิทธิพล กระบวนการเกิด รวมทั้งผลสืบเนื่องของปรากฏการณ์การ โดยอาศัยความไวทางทฤษฎี (theoretical sensitivity) ที่ได้จากประสบการณ์ในการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง



5) สร้างมโนทัศน์เชิงทฤษฎี (theoretical coding) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลกับแนวคิด ทฤษฎี โดยอาศัยการตีความ (interpretation) แล้วกำหนด (construct) ข้อเสนอ (proposition) และสร้างทฤษฎีจากฐานราก (grounded theory) ต่อไป

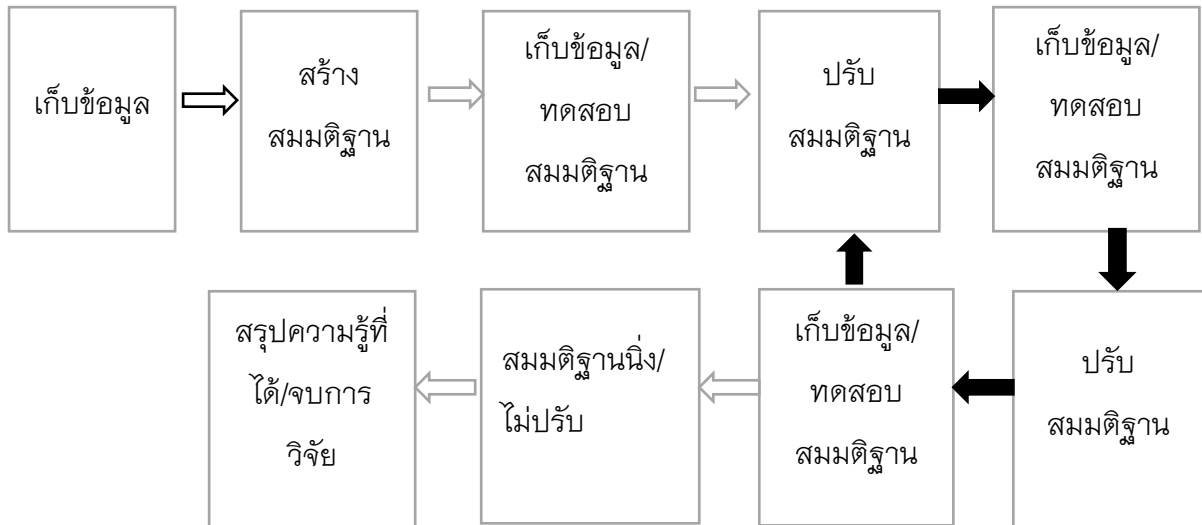
สำหรับโปรแกรม atlas/ti ซึ่งเป็นเครื่องมือช่วยในการจัดเรียงข้อมูล แยกแยะ และจัดกลุ่มข้อมูลตามคุณสมบัติ (properties) ของมโนทัศน์ (concept) ที่ผู้วิจัยได้กำหนดรหัสข้อมูล (code word) ไว้ ซึ่งช่วยให้ผู้วิจัยสามารถกรองเอาแก่นแท้ของข้อมูลออกจากข้อมูลที่ได้มาจากพื้นที่ที่ศึกษาซึ่งมีรายละเอียดปลีกย่อยบางอย่างที่ไม่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา และจะทำให้สามารถนำข้อมูลที่ผ่านการกลั่นกรองแล้ว มาใช้ในการจัดหมวดหมู่ของข้อมูล ตีความหมายข้อมูล สร้างมโนทัศน์เชิงทฤษฎี (theoretical coding) และสร้างข้อสรุปเชิงทฤษฎีจากฐานราก (grounded theory) ได้ การที่ผู้วิจัยได้นำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาใช้ในการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ในการวิจัย 2 ประการ ดังนี้

1) ใช้เรียบเรียงข้อมูลให้ง่ายต่อการให้ความหมายข้อมูล โดยการให้หมายเลขบรรทัดแยกข้อมูลที่ได้จากการศึกษา เพื่อผู้วิจัยได้ตีความข้อมูล และให้ความหมายข้อมูล หรือให้รหัสข้อมูล (code word) ได้ง่ายขึ้น เนื่องจากข้อมูลที่พิมพ์และกำหนดหมายเลขบรรทัดไว้แล้ว เป็นตัวพิมพ์ที่ช่วยให้อ่านง่ายและมีหมายเลขบรรทัดกำกับ

2) หลังจากลงรหัสข้อมูล (code word) เสร็จสิ้นแล้ว จึงใช้โปรแกรมแยกแยะและจัดกลุ่มข้อมูลตามรหัสข้อมูล ข้อมูลที่จัดกลุ่มแล้วถูกพิมพ์ออกมา เพื่อผู้วิจัยสามารถรวบรวมข้อมูลที่อยู่ในกลุ่มความหมายเดียวกัน (category) ไว้ในที่เดียวกัน ซึ่งทำให้การวิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลได้สะดวกยิ่งขึ้น

สรุปวิธีการดำเนินการวิจัยโดยอาศัยระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพการสร้างทฤษฎีจากข้อมูล (Grounded Theory) นั้น เป็นกระบวนการสร้างมโนทัศน์จากข้อมูล และหารูปแบบความสัมพันธ์ที่น่าจะมีหรือน่าจะเป็นระหว่างมโนทัศน์เหล่านั้น จากนั้นจะสร้างสมมติฐานหรือกรอบแนวคิดสำหรับอธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษา โดยอาศัยมโนทัศน์และรูปแบบความสัมพันธ์ของมโนทัศน์เหล่านั้นเป็นฐาน สมมติฐานหรือกรอบแนวคิดที่ได้ในขั้นนี้จะมีลักษณะเป็นเพียงข้อสรุปชั่วคราว และจะต้องถูกตรวจสอบและปรับปรุงสมมติฐานที่ได้ในเบื้องต้น เพื่อดูว่าข้อสรุปหรือคำอธิบายเชิงทฤษฎีที่สร้างขึ้นนั้นเหมาะสมสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด ทำอย่างนี้ไปเรื่อย ๆ จนถึงจุดที่ไม่มีความเป็นที่ จะปรับปรุงสมมติฐานและกรอบแนวคิดอีกต่อไป นั่นคือถึงจุดอิ่มตัวแล้ว ผู้วิจัยจึงจะสรุปคำอธิบายหรือกรอบแนวคิดทฤษฎี เป็นความรู้หรือทฤษฎีที่มีฐานมาจากข้อมูลโดยตรง (Strauss and Corbin, 1998 อ้างถึงใน ชาย โพธิลิตา, 2552, หน้า 182) ผู้วิจัยได้สรุปเป็น

ภาพประกอบ ดังนี้



ภาพประกอบ 20 กระบวนการวิจัยแบบสร้างทฤษฎีจากข้อมูล  
(ชาย โปธิสิตา, 2552, หน้า 183)

### ระยะเวลาการวิจัย

หลังจากอนุมัติให้ทำวิจัยแล้ว ผู้วิจัยได้ใช้เวลาในการวิจัยประมาณ 17 เดือน เพื่อดำเนินการตามกิจกรรมการวิจัย ดังนี้

1. เตรียมการเพื่อเก็บข้อมูล พัฒนาตนเองด้วยการเข้ารับการอบรม เกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและการใช้โปรแกรม ATLAS.ti ในเดือน พฤศจิกายน 2560
2. ประสานงานกับพื้นที่ที่ศึกษาและสร้างความคุ้นเคยในเดือนเมษายนถึง พฤษภาคม 2561
3. ศึกษาข้อมูลในพื้นที่ที่กำหนดด้วยการสังเกตและจดบันทึก การวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่มย่อย การวิเคราะห์ข้อมูลและ เก็บข้อมูลเพิ่มเติมไปจนกว่าข้อมูลอิ่มตัวในเดือนพฤษภาคม 2561 ถึงเดือนตุลาคม 2562
4. จัดทำรายงานการวิจัยและปรับปรุงแก้ไขในเดือนพฤศจิกายน 2562
5. จัดทำต้นฉบับรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์และจัดพิมพ์ในเดือน พฤศจิกายน 2562

### การนำเสนอผลการวิจัย

หลังจากวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาสรุปและอธิบายปรากฏการณ์เพื่อใช้ในการตอบคำถามการวิจัยถึงลักษณะภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในรูปแบบการศึกษาความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเงื่อนไขการเกิดภาวะผู้นำโรงเรียน กระบวนการเกิดและผลสืบเนื่องจากภาวะผู้นำโรงเรียน แล้วนำเสนอผลการวิจัยแยกเป็นบทตามลำดับดังนี้ บทที่ 1 บทนำ บทที่ 2 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย บทที่ 4 บริบทชุมชนและโรงเรียน บทที่ 5 ลักษณะภาวะผู้นำโรงเรียน บทที่ 6 เงื่อนไขและกระบวนการเกิดภาวะผู้นำโรงเรียน บทที่ 7 ผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นของภาวะผู้นำโรงเรียน และบทที่ 8 สรุปผลการศึกษา ข้อเสนอเชิงทฤษฎี และข้อเสนอแนะ

## บทที่ 4

### บริบทชุมชนและโรงเรียน

ชุมชนเป็นหน่วยย่อยของสังคมที่มีความสำคัญมากและบ่งบอกถึงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของภาครัฐ ซึ่งเป้าหมายในการพัฒนาประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนนั้นได้ให้ความสำคัญกับชุมชนเป็นอย่างมากเช่นเดียวกัน ดังที่พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีได้มีข้อสั่งการให้นำหลักการ “บวร : บ้าน วัด โรงเรียน/ราชการ” ซึ่งถือเป็นสถาบันที่มีบทบาทใกล้ชิดต่อวิถีชีวิตของคนไทยไปขับเคลื่อนและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นแหล่งปลูกฝัง บ่มเพาะและเผยแพร่องค์ความรู้ที่มีประโยชน์ เพื่อพัฒนาจิตใจ และจิตสำนึกด้านจริยธรรมให้แก่ประชาชนทุกระดับ ให้มีสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนรวม รู้รัก สามัคคี เลียสละ และกตัญญูรู้คุณ ซึ่งเป็นคุณสมบัติของคนไทยที่ควรธำรงรักษาไว้ รวมทั้งให้เป็นแหล่งกระจายข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องเกี่ยวกับการดำเนินนโยบายต่าง ๆ ของรัฐบาล เพื่อให้ประชาชนเข้าใจและเข้าถึงโครงการต่าง ๆ ดังกล่าวอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน ดังนั้นชุมชนและโรงเรียนจึงเป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เพื่อสร้างสังคมแห่งความสุข นอกจากนี้เมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม 2559 คณะรัฐมนตรีได้มีมติประกาศใช้แผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559 – 2564) ซึ่งเป็นแผนส่งเสริมคุณธรรมฉบับแรกของไทย ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน และสังคมไทย ให้มีคุณภาพและคุณธรรม เน้นการมีส่วนร่วมของภาคีการพัฒนาทุกภาคส่วนทั้งในระดับ ชุมชน อำเภอ จังหวัด และระดับประเทศ เพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาส่งเสริมคุณธรรม มุ่งสู่สังคมคุณธรรม โดยเฉพาะการพัฒนาคนให้มีคุณธรรม ยึดมั่นในหลักธรรมทางศาสนา น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นหลักในการพัฒนาคุณภาพชีวิต และดำรงชีวิตตามวิถีวัฒนธรรมไทยอันดีงาม แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของชุมชนหรือบ้าน วัด และโรงเรียน ต้องอาศัยพึ่งพากันและร่วมกันพัฒนาให้สังคมมีความสุข

การศึกษาบริบทชุมชนและโรงเรียนที่เป็นพื้นที่ศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาจากการวิเคราะห์เอกสาร การสังเกต การพบปะสนทนาอย่างไม่เป็นทางการกับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความเข้าใจในข้อมูลพื้นฐานของ

ชุมชนและโรงเรียน อันจะช่วยให้มองเห็นภาพโดยรวมที่สามารถอธิบายหรือตีความปรากฏการณ์ของภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้ชัดเจนขึ้น ผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่ 1) หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับชุมชน 2) ข้อมูลพื้นฐานชุมชนประกอบด้วย ที่ตั้งและสภาพทั่วไป ลักษณะทางภูมิศาสตร์ การคมนาคมและสาธารณูปโภค การประกอบอาชีพ การปกครองและการเมือง ระบบการศึกษา สถานที่สำคัญ วัฒนธรรม และประวัติความเป็นมาของชุมชน 3) ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนประกอบด้วย ที่ตั้งและสภาพทั่วไป บุคลากร บริเวณและแผนผังแสดงที่ตั้ง อาคารและสถานที่ต่าง ๆ สภาพการดำเนินงานและโครงสร้างการบริหารงาน หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน การงบประมาณ การประกันคุณภาพการศึกษา ประวัติและผลงานดีเด่นของโรงเรียน และ 4) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนสู่ความพอเพียง ปรากฏข้อมูลรายละเอียดจากผลการศึกษาในปรากฏการณ์จริงดังนี้

### หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับชุมชน

การศึกษาชุมชนเป็นการสร้างความเข้าใจบริบทของชุมชนมากขึ้น ดังที่ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ (2543) อ้างถึงใน ญัฐวุฒิ อัสวโกวิทวงศ์ (2555, หน้า 29) กล่าวไว้ว่า “การนำคำว่า ชุมชน มาใช้ในประเทศไทย เป็นอิทธิพลทางความคิดการพัฒนาของประเทศตะวันตกที่เผยแพร่แนวคิดการพัฒนาชุมชน อย่างไรก็ตาม แนวคิดการพัฒนาดังกล่าว มิได้พิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างชุมชน รัฐ ระบบทุน และโครงสร้าง อำนาจ ตลอดจนผลประโยชน์ในชุมชน นำไปสู่ปัญหา ความอ่อนแอของชุมชนที่มีเพิ่มมากขึ้น จนกระทั่งเมื่อมีการดำเนินงานพัฒนาชนบท โดยองค์การพัฒนาเอกชน เมื่อ 20 กว่าปีที่ผ่านมา ซึ่งมีแนวทางสำคัญในการปฏิบัติ งานที่เน้นกระบวนการเรียนรู้ของทุกฝ่าย ทำให้ชุมชนได้รับการตีความหมายใหม่ มีนัยของพลังสร้างสรรค์และทุนทางสังคมอยู่ด้วย ชุมชนเป็นคำใหม่ในสังคมไทยแต่สาระของความเป็นชุมชนดำรงอยู่กับสังคมไทยมานานแล้วในความหมายของคำว่า “บ้าน” ซึ่งหมายถึง หมู่บ้าน เป็นสิ่งที่มีมาโดยธรรมชาติอยู่แล้วในการตั้งบ้านเรือนรวมกัน ในหมู่เครือญาติและมิตรสหาย ซึ่งก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่นำไปสู่การจัดการต่อปัญหาและความต้องการร่วมกัน ชุมชนเป็นคำที่มีหลายความหมายและถูกนำมาใช้ในหลายลักษณะ” ผู้วิจัยได้สรุปหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับชุมชนออกเป็นประเด็น คือ ความหมายของชุมชน องค์ประกอบชุมชน โครงสร้างชุมชน และหน้าที่ชุมชน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### ความหมายของชุมชน

“ชุมชน (community)” มีนักวิชาการและนักพัฒนาชุมชนได้ให้ความหมายและคำนิยามไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งแตกต่างกันออกไปตามการนำไปใช้ในศาสตร์นั้น ๆ อย่างไรก็ตามสามารถสรุปความหมายใน 4 ลักษณะ ดังนี้

ปรีชา วงศ์ทิพย์ (2555, หน้า 8) กล่าวว่าชุมชนหมายถึง ถิ่นฐานอันเป็นที่อยู่อาศัยของมนุษย์ที่มีความเกี่ยวข้องกับสภาพทางภูมิศาสตร์และระบบความสัมพันธ์ในสังคม ซึ่งอิงอาศัยความเอื้ออาทร ความผูกพันและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันเป็นเครื่องมือดำเนินการเพื่อให้มีชีวิตที่ดีร่วมกัน

ดำรงศักดิ์ แก้วเพ็ง (2556, หน้า 7-8) ได้สรุปความหมายของชุมชนออกเป็น 3 แนวทางที่มีความแตกต่างกันออกไปตามที่มาและความหมาย คือ

1. ชุมชน หมายถึง การรวมตัวกลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กันตามบรรทัดฐานทางสังคม มีความ ผูกพัน มีความเป็นปึกแผ่น และอาจหมายถึงกลุ่มบุคคลที่มีสายสัมพันธ์กันทั้งในมิติความสัมพันธ์แบบ เครือญาติและมิติทางสังคมและวัฒนธรรม

2. ชุมชน หมายถึง กลุ่มคนที่อาศัยอยู่ในพื้นที่แห่งใดแห่งหนึ่ง เช่น ละแวกบ้าน หมู่บ้าน ตำบล อำเภอ จังหวัด เป็นต้น ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความผูกพันทั้งในด้านพื้นที่และความเอื้ออาทรที่ มีต่อกัน

3. ชุมชน หมายถึง องค์กรและขบวนการทางสังคมที่มีวัตถุประสงค์แน่ชัดและรวมกัน ในระยะเวลาที่นานพอสมควร จนเกิดระบบความสัมพันธ์และความผูกพันกันเกิดขึ้น เช่น องค์กรชุมชน องค์กรในท้องถิ่น กลุ่มอาชีพ กลุ่มผลประโยชน์ เป็นต้น

ณัฐรุจภูมิ ทรัพย์อุปถัมภ์ ( 2558, หน้า 40 ) ชุมชนหมายถึงการที่คนมาอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม มีวัตถุประสงค์รวมกันเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์โดยรวม ซึ่งเกิดจากความสัมพันธ์ที่ดีผ่านการติดต่อสื่อสาร สามารถเรียนรู้ร่วมกันภายใต้บรรทัดฐาน จารีตประเพณีเดียวกัน เพื่อให้เกิดความเป็นพวกเดียวกันในชุมชน แต่เมื่อชุมชนเริ่มมีพัฒนาการและความเจริญ เกิดขึ้น ชุมชนจึงจำเป็นต้องมีองค์กร สถาบันต่าง ๆ ที่เป็นรูปแบบของความสัมพันธ์ของคนในชุมชน ทำหน้าที่เชื่อมโยงขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรม เอื้ออำนวย การมีส่วนร่วมของคนกลุ่มต่าง ๆ และเพิ่มพูนความสัมพันธ์อันใกล้ชิดทางสังคมซึ่งเป็นพื้นฐานการคุ้มครองทางสังคมที่สำคัญ

สรุปว่าชุมชนหมายถึง กลุ่มคนที่มีวิถีชีวิตเกี่ยวพันกันและมีการติดต่อสื่อสารเกี่ยวข้องกันอย่างเป็นปกติต่อเนื่อง อันเนื่องมาจากการอยู่ในพื้นที่ร่วมกัน หรือการมีอาชีพ

ร่วมกัน หรือการประกอบกิจกรรมซึ่งมีวัตถุประสงค์ร่วมกันหรือมีวัฒนธรรม ความเชื่อหรือความสนใจร่วมกัน

### องค์ประกอบของชุมชน

องค์ประกอบของชุมชนไพร์ตัน เดชะรินทร์ (2524, หน้า 16-17 อ้างถึงใน พิรพัฒน์ พันศิริ, 2559 หน้า 5-6) ได้จำแนกองค์ประกอบของชุมชนไว้ 3 ประการ คือ

1. องค์ประกอบด้านมนุษย์(Human Component)เป็นองค์ประกอบที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในชุมชน จากวิวัฒนาการของมนุษย์ในอดีตจนถึง ปัจจุบัน มนุษย์ชอบอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม จะเห็นได้ว่าในทุกชุมชนไม่มีใครถูกทอดทิ้งอยู่คนเดียว โดยไม่มี การไปมาหาสู่กัน การอยู่รวมกันเป็นกลุ่มมีหลากหลายลักษณะและหลายรูปแบบ เช่น ครอบครัวยุคใหม่ กลุ่มพ่อค้า กลุ่มองค์กร กลุ่มเครือข่ายที่อยู่ในชุมชน เป็นต้น คือ มีทั้งกลุ่มที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตลอดจนกลุ่มที่เรียกว่า กลุ่มปฐมภูมิ และกลุ่มทุติยภูมิ ความจำเป็นที่มนุษย์ต้องอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม หรือ ต้องมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่น ก็เนื่องจากกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน และคนที่ เป็น สมาชิกของกลุ่มใด ๆ ก็ตามย่อมมีความสัมพันธ์ต่อสมาชิกในกลุ่มเดียวกันหรือกับกลุ่มอื่น ๆ อีก เป็นลูกโซ่เกี่ยวพันกันไปสิ่งเหล่านี้เป็นส่วนประกอบที่สำคัญขององค์ประกอบด้านมนุษย์

2. องค์ประกอบด้านสิ่งที่มนุษย์ประดิษฐ์ขึ้น (man-made component) สิ่งที่มนุษย์คิดค้นประดิษฐ์ขึ้นมีหลากหลายลักษณะ ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมและได้นำไปใช้ในชุมชน ไม่ว่าจะ เป็นเครื่องอำนวยความสะดวกหรือสิ่งจำเป็นในการดำรงชีวิต เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย เครื่องทุนแรง รถยนต์ วิทยุ โทรทัศน์ ตู้เย็น พัดลม นอกจากสิ่งที่เป็นวัตถุแล้ว มนุษย์ยังสร้างแนวความคิด ปรัชญา ค่านิยม ความเชื่อ ความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น องค์ประกอบเหล่านี้แตกต่างกันไปในแต่ละชุมชน ซึ่งมีสภาพและระดับต่างกัน การประดิษฐ์คิดค้นของมนุษย์ไม่มีที่สิ้นสุดและสืบต่อกันไปตลอดเวลา สิ่งทั้งหลายที่มนุษย์คิดค้นขึ้นมาจะมีความสัมพันธ์กันต่อกันในแต่ละชนิดของมันเอง ความสัมพันธ์เหล่านี้คล้าย ๆ กับลูกโซ่ที่ต่อกันเป็นช่วง ๆ อันเป็นการแสดงถึงความสัมพันธ์ภายในองค์ประกอบของสิ่งที่มนุษย์คิดค้นขึ้น เช่น สร้างรถยนต์ขึ้นมาก็นำไปวิ่งบนถนนที่สร้างขึ้นมา และอาจจะทำให้เกิดฝุ่นปลิวไปสร้างความเดือดร้อนให้กับชาวบ้านหรือสามารถที่จะชนผลผลิตพวกพืชผักผลไม้ไปขายในตลาดได้เร็วขึ้น เป็นต้น

3. องค์ประกอบด้านสิ่งที่ธรรมชาติสร้างขึ้น (natural component) สิ่งที่ธรรมชาติสร้างขึ้นมามีความหมายรวมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับพืช สัตว์ ทรัพยากรธรรมชาติ

ทั้งหลาย ซึ่งทุกชุมชนจะมีสิ่งทีธรรมชาติสร้างขึ้นเป็นส่วนประกอบอยู่ทั้งนั้น สิ่งต่าง ๆ แต่ละชนิดใน ชุมชนที่ธรรมชาติสร้างขึ้นจะมีความสัมพันธ์ต่อกันเหมือนองค์ประกอบที่กล่าวมาแล้วทั้ง 2 ประเภท เช่น สภาพอากาศที่แห้งแล้งจะทำให้ดินแตกกระแหงและไม่มีน้ำเพียงพอสำหรับการเจริญเติบโตของพืชผลทั้งหลาย เป็นต้น

องค์ประกอบทั้ง 3 ประการนี้จะความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอยู่ตลอดเวลา แต่อย่างไรก็ตาม องค์ประกอบดังกล่าวนี้จะมีความเจริญที่ไม่เท่าเทียมกัน เพราะว่ามีกลไกที่มีบทบาทในการควบคุม สนับสนุน หรือส่งเสริมองค์ประกอบทั้ง 3 ของชุมชนให้เจริญก้าวหน้า หยุดอยู่กับที่ หรือมีการเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ระบบการปกครอง การบริหารประเทศย่อมขึ้นอยู่กับการจัดรูปแบบการปกครองอาจเป็นแบบกระจายอำนาจ (decentralization) หรือเป็นรูปแบบรวมอำนาจอยู่ที่ส่วนกลาง (centralization) และรูปแบบการปกครองย่อมมีอิทธิพลในการกำหนดองค์ประกอบของชุมชนในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง

2. ระบบเศรษฐกิจ ปัจจุบันระบบเศรษฐกิจมีอิทธิพลเป็นอย่างมากต่อระบบของชุมชนสังคม การที่ชุมชนใดชุมชนหนึ่งหรือประเทศใดประเทศหนึ่งจะเป็นประเทศอุตสาหกรรมหรือเกษตรกรรมนั้น ระบบเศรษฐกิจถือเป็นตัวกำหนดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ดังประเทศไทยมักกล่าวกันอยู่เสมอว่าเป็นระบบเศรษฐกิจแบบเกษตรกรรม ผลผลิตและรายได้ประชาชาติส่วนใหญ่ได้จากผลผลิตทางการเกษตร

3. ระบบการศึกษา ระบบการศึกษามีอิทธิพลต่อความเจริญและความล้ำหลัง ของชุมชน สมาชิกในชุมชนใดมีการศึกษาสูงย่อมเกิดการถ่ายทอดวิชาความรู้และการคิดค้นประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ มากขึ้นกว่าชุมชนที่สมาชิกในชุมชนนั้นไม่มีการศึกษา และที่สำคัญปัจจุบันการขับเคลื่อนการพัฒนาชุมชน สังคม ประเทศชาติ ย่อมมีพื้นฐานสำคัญที่การศึกษา ดังนั้นหากระบบการศึกษามีความเข้มแข็ง สามารถสร้างคนให้มีประสิทธิภาพได้ย่อมส่งผลต่อการพัฒนาชุมชนให้มีความยั่งยืน

4. ศาสนา เป็นสิ่งกำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภายในชุมชนหนึ่ง ๆ ที่มีความสำคัญโดยเฉพาะในชุมชนที่ยังอยู่ในขั้นพัฒนา (developing community) คือ ศาสนา ศาสนาในที่นี้หมายความรวมถึงความเชื่อในสิ่งที่ศักดิ์สิทธิ์ และการกระทำต่าง ๆ ทางศาสนาซึ่งนักมานุษยวิทยา พบว่า อิทธิพลเรื่องความเชื่อศาสนาหรือลัทธิ ศาสนาของชุมชนนั้นมีอิทธิพลมากที่จะสร้างความสัมพันธ์หรือเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ของชุมชนหนึ่ง ๆ



5. กลไกอื่น ๆ เช่น กลไกที่ธรรมชาติสร้างสรรค์ให้ เช่น สัตว์ การเกิด อุทกภัย หรือมีอากาศหนาวจัด ร้อนจัด มีภูเขาไฟ สิ่งเหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบ ของชุมชน

สรุปองค์ประกอบชุมชนมี 3 ด้านได้แก่ ด้านมนุษย์ ด้านสิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้น และด้านสิ่งที่มีธรรมชาติสร้างขึ้น ซึ่งมีกลไกในการควบคุมอยู่ 5 ด้านได้แก่ ระบบการ ปกครอง ระบบเศรษฐกิจ ระบบการศึกษา ศาสนา และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเช่น ภูมิประเทศ ภูมิอากาศ เป็นต้น

## ข้อมูลพื้นฐานชุมชน

### ที่ตั้งและสภาพทั่วไป

จังหวัดมั่งมี (นามสมมติ) เป็นจังหวัดติดชายแดนของภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ตั้งอยู่ระหว่างละติจูดที่ 16-18 องศาเหนือ และลองจิจูดที่ 104-105 องศาตะวันออกมีเนื้อที่ประมาณ 5,512.7 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 3,445,414.32 ไร่ คิดเป็นร้อยละ 3 ของพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อยู่ห่างจากกรุงเทพมหานคร ประมาณ 740 กิโลเมตร

สำหรับองค์การบริหารส่วนตำบลสุขเจริญ(นามสมมติ) ซึ่งเป็นที่ตั้งของ โรงเรียนที่เป็นพื้นที่ในการวิจัยนั้น มีพื้นที่ในการปกครองทั้งหมดประมาณ 106.83 ตาราง กิโลเมตร มีประชากรทั้งหมด 5,500 คน แยกเป็นเพศชาย จำนวน 2,697 คน เพศหญิง จำนวน 2,803 คน และมีบ้านเรือน 1,326 หลังคาเรือน ห่างจากตัวอำเภอเป็นระยะทาง 10 กิโลเมตร และห่างจากตัวจังหวัดเป็นระยะทาง 100 กิโลเมตร

### ลักษณะทางภูมิศาสตร์

ลักษณะภูมิประเทศของจังหวัดมั่งมี(นามสมมติ) โดยทั่วไปเป็นพื้นที่ราบสูง มีความสูงจากระดับน้ำทะเลประมาณ 140 เมตร ความแตกต่างของสภาพภูมิศาสตร์ แบ่งได้เป็น 2 เขตได้แก่ เขตเหนือ พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นเนินสูงและที่ดอน พื้นที่ตอนบนมี เทือกเขาทอดผ่าน มีแม่น้ำและลำน้ำที่สำคัญไหลผ่าน มีป่าไม้สลับกับพื้นที่ราบ ทาง ตอนกลางและตะวันตกของพื้นที่จะเป็นที่ราบลุ่ม มีลักษณะเป็นทุ่งกว้างซึ่งปีใดมีฝนตกชุก จะมีสภาพน้ำท่วมขัง และเขตใต้ พื้นที่บริเวณใกล้แม่น้ำโขงเป็นที่ราบลุ่มมีน้ำท่วมถึง ส่วน ทิศตะวันตกซึ่งอยู่ห่างออกไปพื้นที่มีลักษณะเป็นลูกคลื่นและที่ดอน สภาพป่าเป็นไม้เต็งรัง

พื้นดินส่วนมากเป็นหินลูกรัง บางส่วนมีลักษณะเป็นเนินและที่ต่ำสลับกัน มีแม่น้ำและลำน้ำที่สำคัญไหลผ่าน จากสภาพภูมิศาสตร์ของเขตใต้เป็นที่เหมาะสำหรับการเกษตร สภาพภูมิอากาศโดยทั่วไปเป็นจังหวัดที่มีฝนตกชุกในฤดูฝน ทั้งนี้เพราะได้รับอิทธิพลจากลมมรสุมตะวันตกเฉียงใต้ที่พัดปกคลุม และอิทธิพลจากป่าไม้และเทือกเขาจากสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว รวมทั้งพายุจากทะเลจีนใต้ ที่เคลื่อนผ่านหรือเคลื่อนเข้าใกล้ฝนตกชุกตั้งแต่กลางเดือนพฤษภาคมถึงกลางเดือนตุลาคม สภาพดินฟ้าอากาศแบ่งออกเป็น 3 ฤดู ได้แก่ ฤดูร้อนเริ่มตั้งแต่กลางเดือนกุมภาพันธ์ถึงกลางเดือนพฤษภาคมของทุกปี ฤดูร้อนจะมีอากาศร้อนอบอ้าวอุณหภูมิเฉลี่ย 25-35 องศาเซลเซียส และมีอุณหภูมิสูงสุดอยู่ระหว่าง 37-40 องศาเซลเซียส ฤดูฝนเริ่มตั้งแต่กลางเดือนพฤษภาคมถึงกลางเดือนตุลาคมของทุกปี ในบางส่วนของจังหวัดมีฝนตกชุกโดยเฉพาะพื้นที่อำเภอที่อยู่ริมฝั่งแม่น้ำโขงจะประสบอุทกภัยได้รับความเสียหายเป็นประจำทุกปี และฤดูหนาวเริ่มตั้งแต่กลางเดือนตุลาคมถึงกลางเดือนกุมภาพันธ์ของทุกปี โดยทั่วไปอากาศจะหนาวเย็น อุณหภูมิเฉลี่ย 16-25 องศาเซลเซียส และอุณหภูมิต่ำสุดอยู่ในช่วง 8-15 องศาเซลเซียส

สำหรับตำบลสุขเจริญ ซึ่งเป็นที่ตั้งของพื้นที่ที่ศึกษา อยู่ในพื้นที่เขตเหนือของจังหวัด มีลักษณะเป็นลูกคลื่นลอนลาดเล็กน้อย มีความลาดเอียงของพื้นที่ไปทางทิศตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งจะต่ำกว่าด้านอื่น มีสภาพเป็นที่ราบลุ่มโอบล้อมด้วยลำน้ำอุ้นทางด้านทิศใต้และทิศตะวันออกเฉียงเหนือ มีลำห้วยที่แยกออกจากลำน้ำอุ้นหลายห้วย ถ้าฝนตกชุกในบางปีจะมีน้ำท่วมในหลายหมู่บ้าน

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลแผนที่จากกูเกิล (google map) สามารถจัดทำแผนที่ ได้ดังนี้



ภาพประกอบ 21 แผนที่หมู่บ้านแสนสุข (นามสมมติ)

### การคมนาคมและสาธารณูปโภค

การคมนาคมของจังหวัดมั่งมี (นามสมมติ) สามารถติดต่อได้ 3 ทางได้แก่ ทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ ซึ่งทางบกสามารถเดินทางโดยใช้รถยนต์ รถโดยสารประจำทาง และรถโดยสารระหว่างประเทศ เป็นถนนลาดยางและคอนกรีตเชื่อมโยงเมืองหลักและอำเภอภายในจังหวัดเป็นไปด้วยความสะดวก ทางน้ำมีท่าเรือพาณิชย์และท่าเรือท่องเที่ยวสามารถรองรับการขนส่งสินค้าและการเดินทางในหลายพื้นที่ และทางอากาศมีสนามบินพาณิชย์สำหรับขนส่งผู้โดยสารและสินค้า อยู่ห่างจากจังหวัด 15 กิโลเมตร ในด้านสาธารณูปโภค ผู้บริโภคมีไฟฟ้าใช้ได้อย่างทั่วถึงทั้งจังหวัด และมีระบบประปาทั่วถึงทุกอำเภอ

ตำบลสุขเจริญ(นามสมมติ) มีถนนลาดยาง เชื่อมต่อภายในอำเภอและจังหวัด ทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 2346 มีถนนคอนกรีต และถนนลูกรังเชื่อมต่อเข้าไปภายในตำบลและหมู่บ้าน มีน้ำประปาใช้ทุกหมู่บ้าน มีไฟฟ้าใช้ใช้ทั้งสิ้นร้อยละ 99.75 ของจำนวนครัวเรือนทั้งตำบล

บ้านแสนสุข (นามสมมติ) มีการคมนาคมสะดวกมีระยะทางห่างจากถนนหลักคือถนนสายนาหว้า-สกล ประมาณ 4 กม. นักเรียนที่ศึกษาต่อในระดับมัธยมและระดับที่สูงกว่าส่วนใหญ่ไปเรียนในอำเภอสุขศรีและจังหวัดใกล้เคียง ระยะทางประมาณ

40 กม. ซึ่งจะเดินทางแบบไปเช้าเย็นกลับ การค้าขายสะดวกสบาย มีรถขายสินค้าทุกชนิด นำสินค้าเข้ามาส่งในหมู่บ้าน การดำรงชีพจึงเป็นแบบสังคมเมืองมากขึ้น กล่าวคือมีการซื้ออาหารเพื่อบริโภคมากกว่าการไปหาอาหารเองตามธรรมชาติ และเด็กนักเรียนก็ต้องได้ค่าขนมไปโรงเรียน

### การประกอบอาชีพ

ประชากรในจังหวัดส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรมเป็นหลัก ได้แก่ การทำนา การทำไร่ การทำสวน และการเลี้ยงสัตว์ รองลงมาคือ อาชีพรับจ้าง ผลิตภัณฑ์ที่มีชื่อเสียงของจังหวัดได้แก่ เครื่องจักสานไม้ไผ่/หวาย ผ้าฝ้ายย้อมสีธรรมชาติ ส้มปลาโต กาละแม และหมุยอ ซึ่งในแต่ละอำเภอ จะมีผลิตภัณฑ์ที่มีชื่อเสียงหรือที่เรียกว่า OTOP ของท้องถิ่นเพื่อสร้างอาชีพ และรายได้ให้กับชุมชน

ตำบลสุขเจริญประกอบอาชีพเกษตรกรรมเป็นหลัก รองลงมาคือค้าขาย และรับจ้าง มีครัวเรือนที่ทำนาเป็นอาชีพหลักลำดับแรก คิดเป็นร้อยละ 89.03 ของจำนวนครัวเรือนทั้งหมด โดยมีแรงงานภาคการเกษตรเฉลี่ย 3 คนต่อครัวเรือน และพบว่ามีจำนวนครัวเรือนที่สมาชิกออกไปทำงานนอกจังหวัดคิดเป็นร้อยละ 28.90 ของจำนวนครัวเรือนทั้งหมด ประชากรที่มีอายุ 15 ปีขึ้นไป และไม่มีงานทำคิดเป็นร้อยละ 6.57 ของจำนวนประชากรทั้งหมด ผลผลิตทางการเกษตรได้แก่ ข้าว ถั่วฝักยาว มะม่วง แตงโม ผักต่าง ๆ หม่อน และยางพารา มีสัตว์เลี้ยงที่สำคัญได้แก่ กระบือพันธุ์พื้นเมือง โคพันธุ์พื้นเมืองและพันธุ์ผสมบรามัน สุกรพันธุ์เลนแลและลาร์จไวท์ และสัตว์ปีกพันธุ์พื้นเมือง มีการทำประมงน้ำจืดเพื่อจำหน่ายเป็นหลักจำนวน 42 ครัวเรือน และเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำจืดเพื่อจำหน่ายจำนวน 28 ครัวเรือน มีการทำประมงเพื่อการบริโภคจำนวน 280 ครัวเรือน และเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำจืดเพื่อบริโภคจำนวน 120 ครัวเรือน รายได้เฉลี่ยต่อคนต่อปี 47,159 บาท

ชาวบ้านแสนสุข (นามสมมติ) มีอาชีพหลักคืออาชีพทำนา นอกจากอาชีพหลักแล้วยังมีอาชีพเสริมอื่นๆ อีกได้แก่ การเลี้ยงปลาในกระชัง ซึ่งจะเลี้ยงโดยอาศัยลำน้ำอุ้นเป็นแหล่งเลี้ยงปลา การเลี้ยงโคและสุกรการทอดผ้ามัดหมี การทอดผ้าผูกผ้าไหม การสานกระติบข้าว ภาษาที่ใช้ในหมู่บ้านคือภาษาภูไท ประชากรในหมู่บ้านส่วนมากนับถือศาสนาพุทธ ปัจจุบันประชากรในหมู่บ้านมีสุขอนามัยดีเพราะมีสถานอนามัยประจำหมู่บ้าน มีการใช้ห้องน้ำห้องส้วมเต็ม 100% มีการส่งเสริมให้ประชาชนออกกำลังกาย และมีสาธารณูปโภคที่ดี ทั้งไฟฟ้าและน้ำประปา ทำให้ทั้งสองหมู่บ้านมีความเป็นอยู่ที่พอเพียง

### การปกครองและการเมือง

จังหวัดมั่งมี (นามสมมติ) แบ่งเขตการปกครองออกเป็น 12 อำเภอ 99 ตำบล 1,128 หมู่บ้าน อบจ. 1 แห่ง เทศบาลเมือง 1 แห่ง เทศบาลตำบล 21 แห่ง อบต. 81 แห่ง รวมอปท. 104 แห่ง

อำเภอสุขศรี(นามสมมติ) แบ่งเขตการปกครองออกเป็น 6 ตำบล 63 หมู่บ้าน มีองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจำนวน 7 แห่ง แบ่งเป็น เทศบาลตำบล 2 แห่งและ องค์การบริหารส่วนตำบล 5 แห่ง ส่วนราชการประจำอำเภอได้แก่ ศูนย์การศึกษาออกระบบและตามอัธยาศัย สำนักงานที่ดิน สำนักงานเกษตรอำเภอ สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ โรงพยาบาล สถานีตำรวจภูธร ส่วนตำบลสุขเจริญซึ่งเป็นตำบลหนึ่งในอำเภอสุขศรี แบ่งเขตการปกครองออกเป็น 10 หมู่บ้าน 1,674 ครัวเรือน และมีประชากรจำนวน 5,477 คน มีองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นหน่วยปกครองส่วนท้องถิ่น

บ้านแสนสุข (นามสมมติ) มีการแบ่งการปกครองออกเป็น 2 หมู่บ้าน คือ บ้านแสนสุข(นามสมมติ) หมู่ที่ 3 ตำบลสุขเจริญ (นามสมมติ) มี 190 ครัวเรือน มีวัดประจำหมู่บ้านคือวัดศรีสุข (นามสมมติ) และบ้านแสนสุข (นามสมมติ) หมู่ที่ 11 ตำบลสุขเจริญ(นามสมมติ) มีประมาณ 160 ครัวเรือน มีวัดประจำหมู่บ้านคือวัดป่าศรีสุข (นามสมมติ) ส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ คิดเป็นร้อยละ 99.59 รองลงมาศาสนาคริสต์คิดเป็นร้อยละ 0.38 และศาสนาซิกข์คิดเป็นร้อยละ 0.03

### ระบบการศึกษา

จังหวัดมั่งมี(นามสมมติ) มีการจัดการศึกษาในหลายรูปแบบและหลายระดับ ตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษาจนถึงระดับอุดมศึกษา มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 2 แห่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 1 แห่ง มหาวิทยาลัย จำนวน 2 แห่ง สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย สำนักงานสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดนครพนม สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดนครพนม สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดนครพนม สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดนครพนม สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดนครพนม สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดนครพนม สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดนครพนม สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดนครพนม สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดนครพนม

ตำบลสุขเจริญ(นามสมมติ) มีสถานศึกษาในเขตพื้นที่บริการทั้งหมด 10 แห่ง แบ่งออกเป็นโรงเรียนในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการจำนวน 6 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนที่เปิดสอนในระดับอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 4 แห่ง โรงเรียนที่เปิดสอนในระดับอนุบาลถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 2 แห่ง โรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครอง

ส่วนท้องถิ่นเป็นศูนย์พัฒนาเด็กเล็กก่อนวัยเรียนจำนวน 4 แห่ง

โรงเรียนบ้านแสนสุข(นามสมมติ) เป็นโรงเรียนที่มีพื้นที่เขตบริการทั้งหมด 2 หมู่บ้าน ห่างจากอำเภอประมาณ 10 กิโลเมตร ซึ่งเป็นระยะทางที่ไม่ไกลมากนักทำให้นักเรียนบางส่วนที่มีความพร้อมจึงไปเรียนในโรงเรียนประจำอำเภอ ทำให้จำนวนนักเรียนลดลงทุกปี

### สถานที่สำคัญ

จังหวัดมั่งมี (นามสมมติ) เป็นจังหวัดท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม มีปูชนียสถานที่สำคัญคือพระธาตุ โดยเฉพาะวัดพระธาตุพนม นอกจากนี้ยังมีพระธาตุอีกมากมายจนได้ชื่อว่าเป็นเมืองพระธาตุโดยแท้และที่สำคัญคือมีพระธาตุประจำวันเกิดที่ประชาชนนับถือเคารพบูชา ได้แก่ วันอาทิตย์คือวัดพระธาตุพนม วันจันทร์คือวัดธาตุเรณู วันอังคารคือวัดพระธาตุศรีคุณ วันพุธคือวัดพระธาตุมหาชัย วันพฤหัสบดีคือวัดพระธาตุประสิทธิ์ วันศุกร์คือวัดพระธาตุท่าอุเทน และวันเสาร์คือวัดพระธาตุนคร และมีสถานที่สำคัญแห่งใหม่ที่สร้างเสร็จเมื่อปี 2560 เป็นสถานที่กราบไหว้เคารพบูชาเพื่อเป็นสิริมงคลและสร้างขวัญกำลังใจให้กับชาวบ้านและผู้มีความเชื่อถือศรัทธาคือ พระยาศรีสัตนาคราช นอกจากนี้ยังมีสถานที่สำคัญอีกที่มาจากจังหวัดนี้แล้วต้องไปดูความสวยงามของทิวทัศน์ริมฝั่งโขง คือ สะพานข้ามแม่น้ำโขงที่สวยงามที่สุด เป็นสะพานมิตรภาพแห่งที่ 3 ของประเทศไทย

อำเภอสุขศรี (นามสมมติ) เป็นอำเภอที่มีสถานที่สำคัญและเป็นแหล่งท่องเที่ยวส่วนใหญ่จะเป็นวัด ได้แก่ วัดพระธาตุ(นามสมมติ) เป็นวัดพระธาตุประจำวันเกิดที่ชาวพุทธในจังหวัดและจังหวัดอื่น ๆ มาทำบุญ ส่วนในพื้นที่ตำบลที่ศึกษามีวัดพระธาตุศรี(นามสมมติ) เป็นศูนย์รวมจิตใจของชาวอำเภอสุขศรีและเป็นสถานที่ทำกิจกรรมทางพระพุทธศาสนาของชาวตำบลสุขเจริญ นอกจากนี้ยังมีสวนสาธารณะอีก 2 แห่ง

ในพื้นที่ตำบลมีสถานที่สำคัญได้แก่ วัดศรีสุข(นามสมมติ) เป็นวัดที่มีชื่อเสียง โดยเฉพาะมีหลวงพ่อที่เป็นพระที่ชาวบ้านทั้งในและนอกพื้นที่เคารพศรัทธาเป็นจำนวนมาก มักจะมาทำพิธีต่าง ๆ ตามความเชื่อ เช่น เจิมรถใหม่ สะเดาะเคราะห์ เป็นต้น ซึ่งเป็นความเชื่อของคนไทยให้เกิดความเป็นสิริมงคล

### วัฒนธรรม

จังหวัดมั่งมี (นามสมมติ) เป็นพื้นที่ที่มีวัฒนธรรมที่หลากหลาย มีทั้งหมด 7 ชนเผ่า ได้แก่ เผ่าผู้ไทย เผ่าไทยญ้อ เผ่าไทยกะเลิง เผ่าไทยแสก เผ่าไทยไล่ เผ่าไทยซ่า และเผ่าไทยอีสาน ซึ่งแต่ละเผ่าก็จะมีเอกลักษณ์ของตนเองในการดำเนินชีวิต ตั้งแต่วัฒนธรรม การแต่งกาย การพูด ความเชื่อ การทำมาหากิน ลักษณะนิสัยใจคอ แต่ปัจจุบันด้วยความเจริญของเทคโนโลยีและมีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นหลายอย่างทำให้เกิดการเลื่อนไหลของวัฒนธรรม มีการปรับตัวให้เป็นสากลมากขึ้น แต่จังหวัดนี้ยังมีกิจกรรมอนุรักษ์ชนเผ่าเหล่านี้ให้คงอยู่ต่อไป

อำเภอสุขศรี (นามสมมติ) เป็นอำเภอที่มีวัฒนธรรมมายาวนาน ส่วนใหญ่จะเป็นชนเผ่าไทยญ้อ มีความเชื่อศรัทธาในบวรพุทธศาสนาเป็นสำคัญและยังให้ความเชื่อเคารพในสิ่งที่บรรพบุรุษได้ปฏิบัติต่อ ๆ กันมาในเชิงไสยศาสตร์และแนวความเชื่อแบบลัทธิพราหมณ์ฮินดู ซึ่งได้นำมาผสมผสานกับพิธีทางแบบชาวพุทธได้ เช่น พิธีเลี้ยงปู่ตา พิธีบุญคุณลาน พิธีบุญพะเวด พิธีบุญสงกรานต์ พิธีบุญซำฮะ พิธีบุญข้าวประดับดิน พิธีบุญข้าวสาก ฮีตสิบสอง คองสิบสี่ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีพิธีกรรมเกี่ยวกับการคลอด การแต่งงาน การบายศรีสู่ขวัญ งานศพ และศาสนพิธี

### ประวัติความเป็นมา

อำเภอสุขศรี(นามสมมติ)ประกอบด้วยชนเผ่า 5 เผ่า ได้แก่ ผู้ไท แสก ญ้อ กะเลิง และไทยอีสาน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเผ่าญ้อที่อพยพมาจากตอนเหนือของเมืองหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เมื่อประมาณปี พ.ศ. 2112 และอีกส่วนหนึ่งอพยพมาจากอุบลราชธานีโดยแรกเริ่มได้ตั้งบ้านเรือนอยู่บริเวณที่ตั้งบ้านสุขศรีในปัจจุบันเพราะเป็นที่ราบลุ่มติดกับแม่น้ำ (ลำน้ำอุ้น) เหมาะแก่การทำนา ประกอบกับในบริเวณพื้นที่มีต้นหว้าอยู่เป็นจำนวนมาก ชาวบ้านจึงตั้งชื่อหมู่บ้านตามชื่อต้นหว้าสืบต่อมาจนถึงปัจจุบัน ในอดีตอำเภอสุขศรีมีฐานะเป็นตำบลในเขตการปกครองของอำเภอท่าอุเทน จังหวัดมั่งมี ต่อมาได้โอนเอาตำบลสุขศรีไปขึ้นการปกครองกับกิ่งอำเภอศรีสงคราม จนเมื่อวันที่ 1 สิงหาคม 2514 ทางราชการจึงได้ประกาศตั้ง "กิ่งอำเภอสุขศรี" ขึ้นมีพื้นที่การปกครอง 3 ตำบล และได้รับการยกฐานะขึ้นเป็น " อำเภอ" เมื่อวันที่ 22 มีนาคม 2522 บ้านแสนสุข เป็นชุมชนเผ่าผู้ไทย ย้ายมาจากบ้านอุ้นยางคำและมาตั้งถิ่นฐานอยู่ริมลำน้ำอุ้น เพราะเป็นแหล่งทำมาหากินที่อุดมสมบูรณ์ ปัจจุบันบ้านแสนสุขมี 2 หมู่ ชาวบ้านส่วนใหญ่อยังคงพูดภาษาผู้ไท และเมื่อมีงานประเพณีชาวบ้านจะแต่งกายตามชนเผ่าของตนเองเพื่อ

อนุรักษ์ขนบธรรมเนียมประเพณีดั้งเดิม

### บทสรุปข้อมูลชุมชน

ชุมชนบ้านแสนสุข(นามสมมติ) เป็นชนเผ่าภูไท มีพื้นที่อยู่ในเขตเหนือของ จังหวัดสภาพพื้นที่เหมาะแก่การเกษตร ชาวบ้านส่วนใหญ่มีอาชีพเกษตรกร คือ ทำนา ทำสวน และเลี้ยงสัตว์ ส่วนการทอผ้าและจักสานนั้นเป็นการจัดทำเพื่อใช้สอยในครัวเรือน แต่ปัจจุบันมีการส่งเสริมจากหน่วยงานภาครัฐให้ทำเป็นอาชีพเสริม แล้วนำผลิตภัณฑ์ไปต่อยอดสินค้าให้มีมูลค่าเพิ่มขึ้น จนชาวบ้านพอมีฐานะสามารถส่งลูกเรียนในระดับที่สูงขึ้นและมีอาชีพที่ดี

บ้านแสนสุขเป็นหมู่บ้านที่มีวิถีชีวิตแบบเรียบง่าย ชาวบ้านส่วนใหญ่ยังคงรักษาขนบประเพณีดั้งเดิมไว้ เช่น ฮีตสิบสองครองสิบสี่ การแต่งกาย ภาษาพูด เป็นต้น ชาวบ้านส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธและมีเกจิพระอาจารย์ชื่อดังที่ชาวบ้านให้ความเคารพศรัทธาเป็นอย่างมากไม่ว่าจะเป็นในชุมชนและนอกชุมชน และเป็นวัดที่มีพระบรมวงศานุวงศ์เสด็จมาทำบุญเป็นประจำ ดังนั้นบ้านแสนสุขจึงเป็นชุมชนที่ให้ความร่วมมือกับวัดและโรงเรียนเป็นอย่างดี

### ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียน

#### ที่ตั้งและสภาพทั่วไป

โรงเรียนบ้านแสนสุข (นามสมมติ) เป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ตั้งอยู่ในเขตตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 เป็นโรงเรียนที่เปิดสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาลปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 เป็นโรงเรียนตีประจำตำบล เป็นสถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานเศรษฐกิจพอเพียง ปี 2559 และเป็นศูนย์การเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษาในปี 2560

#### บุคลากร

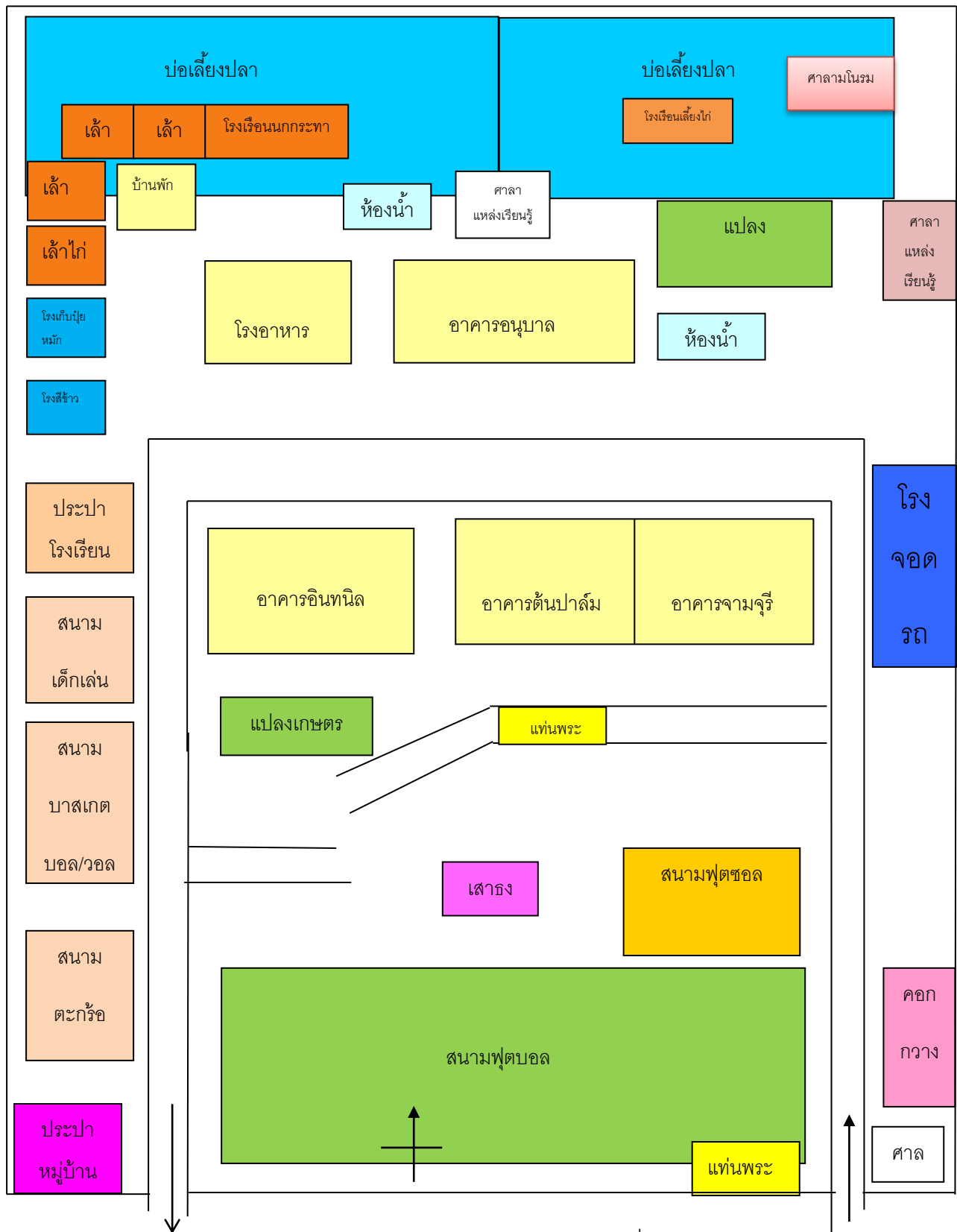
ในปีการศึกษา 2561 มีบุคลากรทั้งหมด 20 คน แยกเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน ครูสายผู้สอนจำนวน 12 คน พนักงานราชการจำนวน 2 คน ครูอัตราจ้างจำนวน 3 คน และนักการภารโรงจำนวน 2 คน เป็นโรงเรียนที่มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเนื่องจากผู้อำนวยการโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการเขต



พื้นที่การศึกษาและคณะกรรมการในการบรรจุและแต่งตั้งในคณะกรรมการศึกษาธิการ  
จังหวัด และเป็นคนในชุมชน

### **บริเวณและแผนผังแสดงที่ตั้งอาคารและสถานที่**

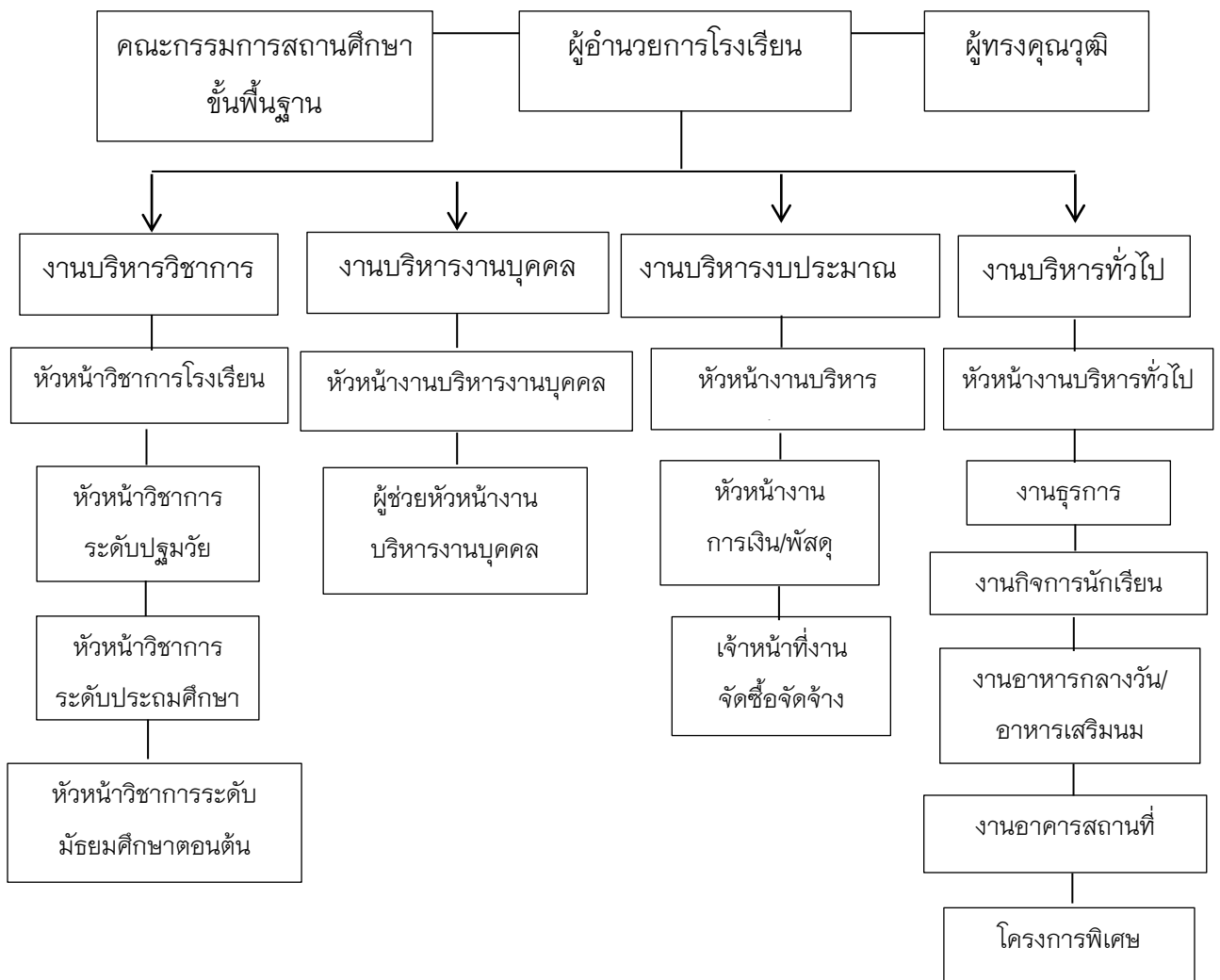
มีอาคารเรียน 2 หลัง ได้แก่ อาคาร สปช 105/29 และ อาคารเรียนชั่วคราว  
มีอาคารประกอบ 2 หลัง ได้แก่ อาคารเอนกประสงค์ 1 หลังและส้วม สปช 601/26 จำนวน  
1 หลัง และมีสิ่งก่อสร้างอื่น ๆ ได้แก่ สนามบาสเกตบอล ลานกีฬาเอนกประสงค์ ศาลาไทย  
ศาลารับส่งนักเรียน ศาลาหกเหลี่ยม ระบบน้ำประปาในโรงเรียน



ภาพประกอบ 22 แสดงแผนผังอาคารสถานที่

**สภาพการดำเนินงานและโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียน**

โรงเรียนบ้านแสนสุข(นามสมมติ)เป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น มีบุคลากรทั้งหมด 20 คน มีนักเรียนทั้งหมด 148 คน มีโครงสร้างการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานในรูปแบบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน และแบ่งการบริหารงานออกเป็น 4 งาน ได้แก่ 1) การบริหารวิชาการ 2) การบริหารงานบุคคล 3) การบริหารงบประมาณ และ 4) การบริหารทั่วไป โดยในแต่ละงานได้แบ่งบทบาทหน้าที่รับผิดชอบงานแต่ละฝ่าย ดังนี้



ภาพประกอบ 23 โครงสร้างการบริหารงาน

### หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน

โรงเรียนบ้านแสนสุข (นามสมมติ) ใช้หลักสูตรสถานศึกษาโรงเรียนบ้านแสนสุข (นามสมมติ) ระดับปฐมวัย พ.ศ. 2560 เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการศึกษาในระดับปฐมวัย โดยมีวิสัยทัศน์ว่า “หลักสูตรการศึกษาปฐมวัยมุ่งพัฒนาเด็กทุกคนให้ได้รับการพัฒนาด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา อย่างมีคุณภาพและต่อเนื่อง ได้รับการจัดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างมีความสุขและเหมาะสมตามวัย มีทักษะชีวิต และปฏิบัติตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นคนดี มีวินัย และสำนึกความเป็นไทย โดยความร่วมมือระหว่างสถานศึกษา พ่อแม่ ครอบครัวยุ ชุมชนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเด็ก” และหลักการว่า “เด็กทุกคนมีสิทธิที่จะได้รับการอบรมเลี้ยงดูและการส่งเสริมพัฒนาการตามอนุสัญญาว่าด้วยสิทธิเด็ก ตลอดจนได้รับการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสม ด้วยปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเด็กกับพ่อแม่ เด็กกับผู้สอน เด็กกับผู้เลี้ยงดู หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการอบรมเลี้ยงดู การพัฒนา และให้การศึกษาแก่เด็กปฐมวัย เพื่อให้เด็กมีโอกาสพัฒนาตนเองตามลำดับขั้นของพัฒนาการทุกด้าน อย่างเป็นองค์รวม มีคุณภาพ และเต็มตามศักยภาพ โดยกำหนดหลักการ ดังนี้

1. ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาการที่ครอบคลุมเด็กปฐมวัยทุกคน
2. ยึดหลักการอบรมเลี้ยงดูและให้การศึกษาที่เน้นเด็กเป็นสำคัญโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และวิถีชีวิตของเด็กตามบริบทของชุมชน สังคม และวัฒนธรรมไทย
3. ยึดพัฒนาการและการพัฒนาเด็กโดยองค์รวม ผ่านการเล่นอย่างมีความหมาย และมีกิจกรรมที่หลากหลาย ได้ลงมือกระทำในสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เหมาะสมกับวัย และมีการพักผ่อนเพียงพอ
4. จัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้เด็กมีทักษะชีวิต และสามารถปฏิบัติตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นคนดี มีวินัย และมีความสุข
5. สร้างความรู้ ความเข้าใจ และประสานความร่วมมือในการพัฒนาเด็กระหว่างสถานศึกษากับพ่อแม่ ครอบครัวยุ ชุมชน และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเด็กปฐมวัย”

หลักสูตรสถานศึกษาโรงเรียนบ้านแสนสุข (นามสมมติ) หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพ.ศ. 2551 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2560) เป็นหลักสูตรที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีโครงสร้างและเวลาเรียนดังนี้

## ระดับประถมศึกษา

กลุ่มสาระการเรียนรู้/ กิจกรรม	เวลาเรียน					
	ระดับประถมศึกษา					
	ป. 1	ป. 2	ป. 3	ป. 4	ป. 5	ป. 6
• กลุ่มสาระการเรียนรู้						
ภาษาไทย	200	200	200	160	160	160
คณิตศาสตร์	200	200	200	160	160	160
วิทยาศาสตร์	80	80	80	80	80	80
สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม	120	120	120	120	120	120
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ศาสนา ศีลธรรม จริยธรรม</li> <li>• หน้าที่พลเมือง วัฒนธรรมและ</li> <li>    การดำเนินชีวิตในสังคม</li> <li>    <ul style="list-style-type: none"> <li>• ภูมิศาสตร์</li> <li>• เศรษฐศาสตร์</li> </ul> </li> </ul>	80	80	80	80	80	80
• ประวัติศาสตร์	40	40	40	40	40	40
สุขศึกษาและพลศึกษา	40	80	80	80	80	80
ศิลปะ	40	80	80	80	80	80
การงานอาชีพและเทคโนโลยี	40	40	40	80	80	80
ภาษาต่างประเทศ	120	40	40	80	80	80
รวมเวลาเรียน (พื้นฐาน)	840	840	840	840	840	840
• รายวิชาเพิ่มเติม						
ภาษาต่างประเทศ	80	80	80	80	80	80
• รวมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน						
• กิจกรรมแนะแนว	40	40	40	40	40	40
• กิจกรรมนักเรียน						
- ลูกเสือ-เนตรนารี	40	40	40	40	40	40
- ชุมนุมตามความสนใจ/ลดเวลาเรียน/ เศรษฐกิจพอเพียง/อื่นๆ	30	30	30	30	30	30
• กิจกรรมเพื่อสังคมและ สาธารณประโยชน์	10	10	10	10	10	10
รวมเวลาเรียนทั้งหมด	ไม่น้อยกว่า 1,000 ชั่วโมง/ปี			ไม่น้อยกว่า 1,000 ชั่วโมง/ปี		

## ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

กลุ่มสาระการเรียนรู้/กิจกรรม	เวลาเรียน		
	ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น		
	ม.1	ม.2	ม.3
● กลุ่มสาระการเรียนรู้			
ภาษาไทย	120 (3 นก.)	120 (3 นก.)	120 (3 นก.)
คณิตศาสตร์	120 (3 นก.)	120 (3 นก.)	120 (3 นก.)
วิทยาศาสตร์	120 (3 นก.)	120 (3 นก.)	120 (3 นก.)
สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม	160 (4 นก.)	160 (4 นก.)	160 (4 นก.)
○ ประวัติศาสตร์	40 (1 นก.)	40 (1 นก.)	40 (1 นก.)
○ ศาสนา ศีลธรรม จริยธรรม	120 (3 นก.)	120 (3 นก.)	120 (3 นก.)
○ หน้าที่พลเมือง วัฒนธรรม และการดำเนินชีวิตในสังคม			
○ เศรษฐศาสตร์			
○ ภูมิศาสตร์			
สุขศึกษาและพลศึกษา	80 (2 นก.)	80 (2 นก.)	80 (2 นก.)
ศิลปะ	80 (2 นก.)	80 (2 นก.)	80 (2 นก.)
การงานอาชีพและเทคโนโลยี	80 (2 นก.)	80 (2 นก.)	80 (2 นก.)
ภาษาต่างประเทศ	120 (3 นก.)	120 (3 นก.)	120 (3 นก.)
รวมเวลาเรียน (พื้นฐาน)	880 (22 นก)	880 (22 นก)	880 (22 นก)
● รายวิชาเพิ่มเติม	ปีละไม่น้อยกว่า 200 ชั่วโมง		
● กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน			
○ กิจกรรมแนะแนว	40	40	40
○ กิจกรรมนักเรียน	40 25	40 25	40 25
- ลูกเสือยุวกาชาด - ชุมนุม/ลดเวลาเรียน/เศรษฐกิจ พอเพียง/อื่นๆ			
○ กิจกรรมเพื่อสังคมและ สาธารณประโยชน์	15	15	15
รวมเวลากิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	120	120	120

### การงบประมาณ

ในการบริหารงบประมาณของโรงเรียนนั้น โรงเรียนได้ใช้หลักการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance based budgeting) เป็นการให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงานบริหารจัดการต่อความสำเร็จของงาน โดยพิจารณาทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลงานที่จะได้รับ ซึ่งได้ร่วมกันจัดทำแผนการบริหารงบประมาณเพื่อบริหารจัดการงบประมาณอย่างโปร่งใสและคุ้มค่าตามหลักธรรมาภิบาล การพิจารณาและอนุมัติงบประมาณจะอยู่ในรูปแบบคณะกรรมการเพื่อเป็นการกระจายอำนาจการบริหารจัดการให้ทุกคนมีส่วนร่วม

งบประมาณของโรงเรียนส่วนใหญ่ได้รับจากรัฐบาลโดยคิดตามจำนวนนักเรียน และได้รับเพิ่มเติมจากหน่วยงานอื่นและชุมชน ซึ่งโรงเรียนได้ดำเนินงานทุกอย่างให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ สามารถตรวจสอบได้ ในการจัดสรรงบประมาณนั้นได้พิจารณาจากจุดเน้นและนโยบายเป็นหลักตามโครงสร้างงาน โดยงบประมาณร้อยละ 60 จะเป็นของงานบริหารวิชาการ ร้อยละ 20 เป็นงานบริหารทั่วไป ร้อยละ 10 เป็นงานบริหารงานบุคคล และร้อยละ 10 เป็นงานบริหารงบประมาณ

### การประกันคุณภาพการศึกษา

โรงเรียนได้ดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ได้แก่ 1) กำหนดมาตรฐานของสถานศึกษา 2) จัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา 3) จัดระบบบริหารและสารสนเทศ 4) ดำเนินงานตามแผน 5) ติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา 6) ประเมินคุณภาพภายใน 7) จัดทำรายงานประจำปีเสนอบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และ 8) มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่ยั่งยืน ซึ่งโรงเรียนได้ดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาและผ่านเกณฑ์การประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) รอบสาม

ผลการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสาม ระดับปฐมวัย ปรากฏผลดังนี้

1. กลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐาน ผลการประเมินอยู่ในระดับ ดีมาก จำนวน 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 1 เด็กมีพัฒนาการด้านร่างกายสมวัย ตัวบ่งชี้ที่ 2 เด็กมีพัฒนาการด้านอารมณ์และจิตใจสมวัย ตัวบ่งชี้ที่ 3 เด็กมีพัฒนาการด้านสังคมสมวัย ตัวบ่งชี้ที่ 4 เด็กมีพัฒนาการด้านสติปัญญาสมวัย ตัวบ่งชี้ที่ 5 เด็กมีความพร้อมศึกษาต่อในชั้นต่อไป ตัวบ่งชี้ที่ 7 ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการและการพัฒนาสถานศึกษา ตัวบ่งชี้ที่ 8

ประสิทธิผลของระบบการประกันคุณภาพภายใน และอยู่ในระดับดี จำนวน 1 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 6 ประสิทธิภาพการจัดการจัดประสบการณ์เรียนรู้ที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ

2. กลุ่มตัวบ่งชี้อัตลักษณ์ ผลการประเมินอยู่ในระดับ ดีมาก จำนวน 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 9 ผลการพัฒนาให้บรรลุตามปรัชญา ปณิธาน/วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษา ตัวบ่งชี้ที่ 10 ผลการพัฒนาตามจุดเน้นและจุดเด่นที่ส่งผลกระทบต่อเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา

3. กลุ่มตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม ผลการประเมินอยู่ในระดับ ดีมาก จำนวน 1 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 11 ผลการดำเนินงานโครงการพิเศษเพื่อส่งเสริมบทบาทของสถานศึกษาและอยู่ในระดับ ดี จำนวน 1 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 12 ผลการส่งเสริมพัฒนาสถานศึกษาเพื่อยกระดับมาตรฐาน รักษามาตรฐานและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา

ผลการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน : ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ปรากฏผลดังนี้

1. มาตรฐานที่ 1 ด้านผลการจัดการศึกษา ผลการประเมินอยู่ในระดับ ดีมาก จำนวน 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้เรียนมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้เรียนมีความใฝ่รู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัวบ่งชี้ที่ 5 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ตัวบ่งชี้ที่ 9 ผลการพัฒนาให้บรรลุตามปรัชญา ปณิธาน/วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษา ตัวบ่งชี้ที่ 10 ผลการพัฒนาตามจุดเน้นและจุดเด่นที่ส่งผลกระทบต่อเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา และตัวบ่งชี้ที่ 11 ผลการดำเนินงานโครงการพิเศษเพื่อส่งเสริมบทบาทของสถานศึกษา และอยู่ในระดับดี จำนวน 1 ตัวบ่งชี้ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 4 ผู้เรียนคิดเป็น ทำเป็น

2. มาตรฐานที่ 2 ด้านการบริหารจัดการศึกษา ผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก จำนวน 1 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 7 ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการและการพัฒนาสถานศึกษา อยู่ในระดับดี จำนวน 1 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 12 ผลการส่งเสริมพัฒนาสถานศึกษาเพื่อยกระดับมาตรฐาน รักษามาตรฐาน และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา

3. มาตรฐานที่ 3 ด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผลการประเมินอยู่ในระดับ ดีมาก จำนวน 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 6 ประสิทธิภาพของการ



จัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และตัวบ่งชี้ที่ 8 พัฒนาการของการประกันคุณภาพภายในโดยสถานศึกษาและต้นสังกัด

สรุปผลการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสามของโรงเรียนบ้านแสนสุข ภาพรวมของคะแนนทั้งหมดทั้งสองระดับอยู่ในระดับ ดีมาก

### ประวัติโรงเรียน

โรงเรียนบ้านแสนสุข(นามสมมติ) ตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2482 โดยใช้สถานที่ศาลาวัดเป็นสถานที่เรียนในปีแรก มีนักเรียนจำนวน 95 คน แยกเป็นชาย 45 คน หญิง 50 คน และใช้ชื่อโรงเรียนว่า “โรงเรียนบ้านแสนสุข(นามสมมติ)” เมื่อวันที่ 21 มีนาคม 2495 ได้สร้างโรงเรียนเอกเทศขึ้นในที่ดินของโรงเรียนซึ่งสร้างแบบ ป.1 ฉ. ตามแบบของกระทรวงศึกษาธิการขนาด 2 ห้องเรียน โดยได้รับเงินสมทบจากรัฐบาลและชาวบ้าน คณะครู ผู้ใหญ่บ้านและผู้ให้อุปการะรวมเป็นเงินทั้งหมด 20,000 บาท ในช่วงแรกจัดการเรียนการสอน ชั้น ป.1-ป.4 และตั้งชื่อโรงเรียนหลังนี้ว่าโรงเรียนบ้านแสนสุข “ราษฎร์ประสานมิตร”(นามสมมติ) ปี พ.ศ. 2498 ได้ร่วมกับราษฎรสร้างรั้วรอบบริเวณโรงเรียนและโต๊ะเก้าอี้จำนวน 30 ชุด มอบเป็นสมบัติของโรงเรียน ปัจจุบันจัดการเรียนการสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาลถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และได้มีผู้บริหารย้ายมาเป็นผู้บริหารหลายท่าน จนเมื่อวันที่ 14 ธันวาคม พ.ศ. 2553 ผู้อำนวยการโรงเรียนคนปัจจุบันได้ย้ายมาเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนจนถึงปัจจุบัน

### ผลงานดีเด่นของโรงเรียน

โรงเรียนบ้านแสนสุขมีผลงานของโรงเรียนที่โดดเด่นอยู่หลายกิจกรรมได้แก่

- 1) เป็นศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา ปี 2560
- 2) มีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศระดับประเทศด้านการพัฒนาการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ปี 2559
- 3) เป็นโรงเรียนดีศรีตำบล
- 4) เป็นโรงเรียนห้องสมุด 3 ดี
- 5) ได้รับโล่รางวัลห้องอิมห้องสมองแจ่มใส และ 6) ได้รับรางวัลโรงเรียนสหกรณ์ดีเด่น ปี 2561

### บทสรุปข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียน

โรงเรียนบ้านแสนสุข(นามสมมติ) เป็นโรงเรียนประจำตำบลเปิดสอนในระดับอนุบาลจนถึงชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น ในปีการศึกษา 2560 ได้ผ่านการประเมินศูนย์การเรียนรู้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา เป็นโรงเรียนที่มีการจัดการ

เรียนรู้บูรณาการตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทำให้ นักเรียนมีทักษะการคิดตามแนวทาง 3 ห่วง 2 เงื่อนไข ภายใต้กรอบ 4 มิติ และมีความ เข้าใจในการดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง นอกจากนี้ยังเป็นแหล่ง เรียนรู้ให้กับชุมชนและบุคคลอื่นที่สนใจด้านเศรษฐกิจพอเพียงมาศึกษาดูงานและนำความรู้ ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตได้

ในการดำเนินงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนี้ โรงเรียนได้เริ่ม ดำเนินงานตั้งแต่ ปี 2553 และดำเนินงานต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน จนประสบความสำเร็จ และได้รับรางวัลมากมายด้วยกัน นอกจากนี้ยังได้รับการสนับสนุน ช่วยเหลือ และมีส่วน ร่วมจากหน่วยงานทั้งในชุมชนและภายนอกชุมชน ไม่ว่าจะเป็น องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน แสดงให้เห็นถึงพลังของความร่วมมือที่นำไปสู่ ความสำเร็จ เป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหารจัดการและดำเนินงานตามยุทธศาสตร์จน บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนตามวิสัยทัศน์ว่า “โรงเรียนบ้านแสนสุข(นามสมมติ) เป็น สถานศึกษาที่จัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีทักษะในกระบวนการคิด การแสวงหาความรู้ด้วย ตนเอง ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูมีความรู้ความสามารถและเป็นครูมืออาชีพ มีการบริหาร จัดการอย่างเป็นระบบ พัฒนาหลักสูตรและแหล่งเรียนรู้สื่อและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับ ความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น โดยนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็น แนวทางควบคู่กับการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา”

### **ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนสู่ความพอเพียง**

โรงเรียนบ้านแสนสุข(นามสมมติ) เป็นโรงเรียนที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือของ ชุมชน ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2482 ในระยะแรกอาศัยศาลาวัดเป็นสถานที่เรียน หลังจากนั้น ชาวบ้านได้ร่วมกันบริจาคงบประมาณสนับสนุนสร้างอาคารเรียนร่วมกับหน่วยงานราชการ แสดงถึงความสัมพันธ์ที่ดีและการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาการศึกษา และ ชาวบ้านได้ช่วยเหลือและสนับสนุนการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนเรื่อยมา ไม่ว่าจะเป็น การบริจาคทรัพย์สิน การร่วมแรงร่วมใจกันดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ทำให้ โรงเรียนได้รับการพัฒนาจนประสบความสำเร็จมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักและกิจกรรมที่โดดเด่น คือเป็นศูนย์การจัดเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา

ในปี 2560 บ้านแสนสุข(นามสมมติ)ได้รับรางวัลหมู่บ้านต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียงของจังหวัด ซึ่งในการดำเนินการประเมินในหมู่บ้านวิถีชีวิตตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ตามเกณฑ์ชี้วัด 6 ด้าน 12 ตัวชี้วัดเป็นเบื้องต้น พร้อมทั้งมีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อยกระดับศักยภาพให้มีความสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หมู่บ้านใดมีคุณสมบัติทั้ง 2 ประการนี้ จึงจัดให้มีการประเมินเพื่อจัดระดับ

คำอธิบายตัวชี้วัด 6 ด้าน 12 ตัวชี้วัด หมู่บ้านที่ยึดถือปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป็นรากฐานของชีวิต ค่าคะแนนผ่านเกณฑ์การประเมินต้องได้คะแนนไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 และต้องได้คะแนนครบทุกด้าน มีรายละเอียดดังนี้

## ตัวชี้วัด คำอธิบาย

### 1. ด้านการลดรายจ่าย

- 1.1 **ครัวเรือนทำสวนครัว** 1.1 ครัวเรือนใช้พื้นที่ว่างบริเวณบ้าน หรือใช้กระถาง/ภาชนะที่ทิ้งแล้วในการปลูกผักไว้กินเองในครอบครัว รวมทั้งการปลูกผักแบบแขวน ในกรณีพื้นที่ที่ไม่สามารถปลูกผักได้อาจมีกิจกรรมอื่นที่ทดแทนกันได้ เช่นพื้นที่ชาวเล มีการหาปลากินเอง เป็นต้น
- 1.2 **ครัวเรือนปลอดอบายมุข** 1.2 สมาชิกทุกคนในครัวเรือน ไม่เสพสิ่งเสพติด ไม่เล่นการพนันประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมอันดี

### 2. ด้านการเพิ่มรายได้

- 2.1 **ครัวเรือนมีอาชีพเสริม** 2.1 ครัวเรือนมีอาชีพอื่นนอกจากอาชีพหลักที่ทำประจำ ทำให้ครัวเรือนมีรายได้เพิ่มขึ้น
- 2.2 **ครัวเรือนใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม** 2.2 ครัวเรือนมีการใช้อุปกรณ์เครื่องมือในการประกอบ อาชีพ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกในครัวเรือนที่เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น ทำให้เกิดความคุ้มค่าและประหยัด เช่น การใช้ปุ๋ยชีวภาพในการเพาะปลูกและได้ผลผลิตคุ้มค่าการปลูกผักปลอดสารพิษ การใช้พลังงาน ทดแทน ฯลฯ

### 3. ด้านการประหยัด

3.1 ครัวเรือนมีการออมทรัพย์ 3.1 สมาชิกในครัวเรือนมีการฝากเงินไว้กับธนาคาร/สถาบัน การเงิน/กลุ่มออมทรัพย์ฯ/หรือกลุ่มอื่น ๆ ที่มีการรับฝากเงินกับสมาชิก

3.2 ชุมชนมีกลุ่มออมทรัพย์ฯ 3.2 กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต หรือกลุ่มออมทรัพย์อื่นที่มี ลักษณะคล้ายกัน เช่น กลุ่มสัจจะออมทรัพย์ /กลุ่มออมทรัพย์สตรี/ กลุ่มออมทรัพย์ของกลุ่มอาชีพต่างๆ เป็นต้น

- มีการเชื่อมโยงเครือข่าย - การเชื่อมโยงกลุ่ม/องค์กรต่างๆในพื้นที่หรือพื้นที่อื่น

### 4. ด้านการเรียนรู้

4.1 ชุมชนมีการสืบทอดและใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น 4.1 ชุมชนมีการบันทึกภูมิปัญญาในรูปแบบต่างๆ มีการถ่ายทอด และนำไปใช้ประโยชน์อย่างกว้างขวาง

4.2 ครัวเรือนมีการเรียนรู้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในชีวิตประจำวัน 4.2 คนในครัวเรือนมีการพูดคุย

แลกเปลี่ยนความคิดหรือจัดเวทีการเรียนรู้หรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ นำไปสู่ความเข้าใจในการดำรงชีวิตตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

### 5. ด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน

5.1 ชุมชนใช้วัสดุดีบอย่างยั่งยืนในการประกอบอาชีพ 5.1 ชุมชนมีการใช้วัสดุหรือทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนอย่างคุ้มค่าและประหยัดในการประกอบอาชีพ โดยมีการวางแผนจัดหาทรัพยากรทดแทน ควบคู่กับการอนุรักษ์ เช่น การปลูกพืช/เลี้ยงสัตว์ทดแทน การดูแลรักษาแหล่งน้ำ ป่าไม้ และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

5.2 ชุมชนปลูกต้นไม้ให้ร่มรื่นเป็นหมู่บ้านอยู่ 5.2 ชุมชนส่งเสริมให้มีการปลูกต้นไม้บริเวณที่สาธารณะ ถนนในหมู่บ้าน

บริเวณบ้าน หรือที่ว่างในหมู่บ้าน ฯลฯ และมีการดูแลรักษาอย่างต่อเนื่อง

## 6. ด้านการเอื้ออารีต่อกัน

### 6.1 ชุมชนมีการดูแลช่วยเหลือคนจนคนด้อยโอกาสและคนประสบ

**ปัญหา** 6.1 ชุมชนมีการจัดสวัสดิการสำหรับคนจนคนด้อยโอกาส และคนประสบปัญหา เช่น การจัดให้มีกองทุนประกอบอาชีพกองทุนสงเคราะห์ ต่างๆ การจัดสรรเงินกำไรจากกองทุนชุมชนเพื่อเป็นสวัสดิการการจัดตั้งศูนย์สงเคราะห์ราษฎรประจำหมู่บ้าน ตลอดจนมีการช่วยเหลือ เกื้อกูลกันในรูปแบบอื่นๆ ที่มีใช้เกี่ยวกับการเงิน เป็นต้น

### 6.2 ชุมชน"รู้จักสามัคคี" 6.2 ชุมชนมีการมีการจัดทำแผนชุมชนและนำ

แผนไปสู่การ ปฏิบัติเพื่อการแก้ไขปัญหาชุมชนร่วมกัน ส่วนโรงเรียนซึ่งเป็นหน่วยหนึ่งในชุมชนนี้ได้ผ่านการประเมินเป็นศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษาในปี 2560 เช่นเดียวกันแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของการดำเนินงานไปในแนวทางเดียวกันคือยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งเกณฑ์ในการประเมินศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั้น มีความสอดคล้องกับเกณฑ์ประเมินหมู่บ้านต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านการจัดการสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และด้านความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก โดยเฉพาะด้านความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกซึ่งเกี่ยวข้องกับชุมชนโดยตรง มีรายละเอียดเกณฑ์การประเมิน ดังนี้

เกณฑ์การประเมิน  
ศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

องค์ประกอบ ระดับคุณภาพ	ระดับ ๑	ระดับ ๒	ระดับ ๓	ระดับ ๔	ระดับ ๕
<b>๑. บุคลากร</b>					
<b>๑.๑ ผู้บริหาร</b>	มีความรู้ ความเข้าใจในปรัชญา ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (ปศพ.) อย่างถูกต้อง	ตามระดับ ๑ และ ปฏิบัติตาม ปศพ. และ นำ ปศพ. มาใช้ในการ บริหารจัดการสถานศึกษา	ตามระดับ ๒ และ สามารถถ่ายทอด ประสบการณ์การนำ ปศพ. มาใช้ในสถานศึกษา และ มุ่งมั่นในการขับเคลื่อน ปศพ. ในสถานศึกษา	ตามระดับ ๓ และ ขยายผลการขับเคลื่อน ปศพ. สู่ภายนอก สถานศึกษา เช่น ชุมชน สถานศึกษาอื่น ฯลฯ	ตามระดับ ๔ และ ชุมชนหรือหน่วยงานภายนอก เห็นคุณค่า ยอมรับ และให้ ความร่วมมือในการขยายผล การขับเคลื่อน ปศพ. สู่ ภายนอกสถานศึกษา
<b>๑.๒ ครู</b>	ร้อยละ ๒๕ ของจำนวนครูใน สถานศึกษา มีความรู้ ความ เข้าใจ มีสื่อและ/หรือ นวัตกรรมการเรียนรู้เกี่ยวกับ ปศพ. และอธิบาย ปศพ. ได้อย่างถูกต้อง	ตามระดับ ๑ และ ปฏิบัติตาม ปศพ. และ ครูนำ ปศพ. มาใช้ ออกแบบและจัดกิจกรรมการ เรียนรู้ที่วัดผลของจนเห็นผล และ ครูใช้สื่อ และ/หรือนวัตกรรม การเรียนรู้เกี่ยวกับ ปศพ. ใน การจัดกิจกรรมการเรียนรู้จน เห็นผล	ตามระดับ ๒ และ ครูถ่ายทอดประสบการณ์ให้ เพื่อครูในสถานศึกษา จะมี ครูกระตือรือร้น และทุกกลุ่ม สามารถเรียนรู้จัดกิจกรรม การเรียนรู้ตาม ปศพ. จน เห็นผล	ตามระดับ ๓ และ มีครูแกนนำร่วมกับเขียน ความสำเร็จในการจัดการ เรียนรู้ตาม ปศพ. จากกรณี ถอดบทเรียนของตนเองจัดทำ เป็นสื่อขยายผล สู่ภายนอก สถานศึกษาจนเห็นผล	ตามระดับ ๔ และ ครูมากกว่าครึ่งมีจัด กิจกรรมการเรียนรู้ตาม ปศพ. อย่างต่อเนื่อง และ ครูในสถานศึกษาร่วมมือใน การขยายผลการขับเคลื่อนสู่ ภายนอกสถานศึกษาอย่าง สม่ำเสมอ - ครูนำสื่อ และ/หรือนวัตกรรม ที่พัฒนาตามระดับ ๔ มาใช้ ขยายผลสู่ภายนอกสถานศึกษา จนเห็นผล

เกณฑ์การประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของครูพี่เลี้ยงเพื่อใช้ในการศึกษา การทรงวงการศึกษาวิชาการ  
 ~ ~ ~

องค์ประกอบ	ระดับ ๑	ระดับ ๒	ระดับ ๓	ระดับ ๔	ระดับ ๕
๑.๓ นักเรียน	มีนักเรียนแกนนำที่มีความรู้ ความเข้าใจ และอธิบาย ปศพ. ได้อย่างถูกต้อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>ตามระดับ ๑ และ</li> <li>นักเรียนแกนนำเกิดการ เรียนรู้ และปฏิบัติตนตาม ปศพ. จนเห็นผล เห็นคุณค่า และเกิดศรัทธา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ตามระดับ ๒ และ</li> <li>นักเรียนแกนนำมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อน ปศพ. ของสถานศึกษา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ตามระดับ ๓ และ</li> <li>นักเรียนแกนนำมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อน ปศพ. ผู้ภายนอกสถานศึกษา และนักเรียนแกนนำได้นำ ปศพ. มาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ตามระดับ ๔ และ</li> <li>นักเรียนแกนนำเป็นหลักในการจัดกิจกรรมขับเคลื่อน ปศพ. ภายในสถานศึกษา และ/หรือ จัดกิจกรรมขยายผล ปศพ. ให้กับสถานศึกษา</li> </ul>
๑.๔ คณะกรรมการสถานศึกษา	รับรู้การขับเคลื่อน ปศพ. ของสถานศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> <li>ตามระดับ ๑ และ</li> <li>มีความสนใจและมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อน ปศพ. ของสถานศึกษา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ตามระดับ ๒ และ</li> <li>เห็นคุณค่า และศรัทธาในการขับเคลื่อน ปศพ. ของสถานศึกษา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ตามระดับ ๓ และ</li> <li>สนับสนุนกิจกรรมการขับเคลื่อน ปศพ. ของสถานศึกษาจนเห็นผล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ตามระดับ ๔ และ</li> <li>สนับสนุนกิจกรรมการขยายผลการขับเคลื่อน ปศพ. ผู้ภายนอกจนเห็นผล</li> </ul>
<b>๒. การจัดการสภาพแวดล้อมทางกายภาพ</b>					
๒.๑ อาคาร สถานที่และสิ่งแวดล้อม	มีผู้รับผิดชอบการใช้ ปรับปรุง ดูแล รักษา อาคารสถานที่และจัดการสภาพแวดล้อมสำหรับการเรียนรู้อย่างเหมาะสม	<ul style="list-style-type: none"> <li>ตามระดับ ๑ และ</li> <li>มีแผนงาน/โครงการงบประมาณ และผู้รับผิดชอบในการปรับปรุงอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมให้เป็นไปตาม ปศพ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ตามระดับ ๒ และ</li> <li>มีส่วนร่วมช่วยดูแลการขับเคลื่อน ปศพ. ของสถานศึกษา และมีแผนผังแสดงแหล่งเรียนรู้/ฐานกิจกรรมการเรียนรู้ ปศพ. ในสถานศึกษา และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตาม ปศพ. เช่น สะอาด ร่มรื่นปลอดภัย ฯลฯ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ตามระดับ ๓ และ</li> <li>ครูและนักเรียนมีส่วนร่วมในการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม อาคาร สถานที่ ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ตาม ปศพ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ตามระดับ ๔ และ</li> <li>ชุมชน หรือหน่วยงานอื่น ได้ใช้ประโยชน์ และมีส่วนร่วมในการส่งเสริม สนับสนุนการดูแลรักษา และพัฒนาอาคาร สถานที่ สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ</li> </ul>

## เอกสาร ๓

เกณฑ์การประเมินคุณภาพระดับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของครู/คณาจารย์/บุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ  
~ ๓ ~

องค์ประกอบ ระดับคุณภาพ	ระดับ ๑	ระดับ ๒	ระดับ ๓	ระดับ ๔	ระดับ ๕
๒.๒ แหล่งเรียนรู้/ ฐานการเรียนรู้ และ/หรือ กิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อเสริมสร้างอุปนิสัยอยู่อย่างพอเพียง	มีแหล่งเรียนรู้ หรือฐานเรียนรู้ หรือกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อเสริมสร้างอุปนิสัยอยู่อย่างพอเพียงภายใน และ/หรือ ภายนอกสถานศึกษาที่สอดคล้องกับมีสังคมของสถานศึกษาและมีการจัดการอย่างพรั่งพร้อม	มีสื่อประกอบการเรียนรู้ ประจำแหล่งฐาน/กิจกรรมการเรียนรู้ ปศพ. ที่สามารถสื่อความได้ถูกต้อง	มีวิทยากรรับผิดชอบฐานการเรียนรู้ ปศพ. ที่สามารถอธิบายความได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน และ - มีแผนการจัดการเรียนรู้ของแหล่ง/ฐาน/กิจกรรมการเรียนรู้ ปศพ. ได้อย่างถูกต้องและชัดเจน	บุคลากรในสถานศึกษา สามารถเป็นวิทยากรอธิบาย การใช้ประโยชน์จากแหล่ง/ฐาน/กิจกรรมการเรียนรู้ ปศพ. ในการเสริมสร้างอุปนิสัยอยู่อย่างพรั่งพร้อมได้อย่างถูกต้อง และชัดเจน	ตามระดับ ๔ และ - มีการประเมินผลการใช้แหล่ง/ฐาน/กิจกรรมการเรียนรู้ ปศพ. อย่างเป็นรูปธรรม และ - มีการพัฒนาแหล่ง/ฐาน/กิจกรรมการเรียนรู้ ปศพ. อย่างต่อเนื่อง
<b>๓. ความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก</b>					
๓.๑ ความสัมพันธ์กับสถานศึกษาอื่นในการขยายผลการศึกษา ปศพ.	มีเครือข่ายการเรียนรู้ ปศพ. - มีประสบการณ์ในการรับสถานศึกษาอื่นมาศึกษาดูงาน	ตามระดับ ๒ และ - สามารถบริหารจัดการเพื่อรองรับการขอศึกษาดูงานจากสถานศึกษาอื่น โดยไม่กระทบภารกิจหลักของสถานศึกษา	ตามระดับ ๓ และ - เป็นสถานศึกษานำของเครือข่ายขับเคลื่อน ปศพ.	ตามระดับ ๔ และ - สามารถเป็นที่เล็งเห็นการพัฒนาผลการศึกษาอื่นให้เป็นสถานศึกษาพอเพียงได้อย่างน้อย ๑ แห่ง	ตามระดับ ๕ และ - สามารถเป็นที่เล็งเห็นการพัฒนาผลการศึกษาอื่นให้เป็นสถานศึกษาพอเพียงได้อย่างน้อย ๑ แห่ง
๓.๒ ความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่สังกัดและ/หรือหน่วยงานภายนอก (ภาครัฐ ภาคเอกชน และ ชุมชน)	มีความสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ - มีความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้และ/หรือ รับการสนับสนุนเพื่อการขับเคลื่อน ปศพ.	ตามระดับ ๒ และ - สามารถบริหารจัดการความสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ในการขับเคลื่อน ปศพ. ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	ตามระดับ ๓ และ - ได้รับการยอมรับ และความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ ในการขยายผลการศึกษาขับเคลื่อน ปศพ. สู่หน่วยงานภายนอก	ตามระดับ ๔ และ - ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ จนสามารถพัฒนาผลการศึกษาอื่นให้เป็นสถานศึกษาพอเพียงได้อย่างน้อย ๑ แห่ง	ตามระดับ ๕ และ - ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ จนสามารถพัฒนาผลการศึกษาอื่นให้เป็นสถานศึกษาพอเพียงได้อย่างน้อย ๑ แห่ง

หมายเหตุ : ปศพ. หมายถึง หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง



จากการศึกษาบริบทชุมชนและโรงเรียนทำให้ผู้วิจัยได้ทราบถึงรายละเอียดทางกายภาพและวัฒนธรรมความเป็นอยู่โดยภาพรวมของชุมชนและโรงเรียน ซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยของสังคม ทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ในการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีวิถีการดำเนินชีวิตไปในทางเดียวกัน และสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข ซึ่งเป็นพื้นที่ที่ผู้วิจัยเลือกโดยใช้ทฤษฎีเป็นเกณฑ์ (theoretical sampling) และเกิดปรากฏการณ์ที่สอดคล้องตรงตามวัตถุประสงค์ ปัญหา และกรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

## บทที่ 5

### ลักษณะภาวะผู้นำโรงเรียน

จากการศึกษาปรากฏการณ์เพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก “ภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกพื้นที่ในการเก็บข้อมูลโดยการเลือกตัวอย่างเชิงทฤษฎี (theoretical sampling) คือ เป็นพื้นที่ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย คำถามการวิจัยและกรอบแนวคิดพื้นฐานในการวิจัย และมีหลักการที่สำคัญ คือ เป็นโรงเรียนที่ผ่านการประเมินเป็นศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษาจนเป็นแบบอย่าง ขยายผลสร้างเครือข่าย เป็นแหล่งเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษาได้เป็นอย่างดี ซึ่งสามารถเห็นได้จากภาพลักษณ์ที่ปรากฏต่อสังคมอย่างกว้างขวาง ผู้วิจัยใช้ระยะเวลาในการดำเนินการเป็นเวลา 17 เดือน และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามประเด็นต่อไปนี้

### ลักษณะภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ผู้วิจัยได้นำเสนอให้เห็นถึงปรากฏการณ์รวมถึงทรงคนะของผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานโรงเรียนที่ให้คำจำกัดความคำว่า “ภาวะผู้นำโรงเรียน” ซึ่งได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก รวมถึงการสังเกตพฤติกรรมการทำงานและบริบทของการขับเคลื่อนภารกิจของโรงเรียน โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความสอดคล้องของบทสัมภาษณ์และพฤติกรรมเชิงประจักษ์รวมทั้งเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลอันนำมาสู่การสรุปเป็นความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำโรงเรียน ซึ่งได้ข้อมูลจากหลายฝ่ายทั้งผู้อำนวยการโรงเรียน คณะครูและบุคลากร นักเรียน ชุมชน และภาคีเครือข่ายภายนอก ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในภารกิจของโรงเรียน รายละเอียดแต่ละประเด็นผู้วิจัยขอนำเสนอ ดังนี้

### 1. ความหมายของภาวะผู้นำโรงเรียน

จากการลงพื้นที่เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องกันหลายประการที่สามารถเชื่อมโยงให้เห็นธรรมชาติของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล อันนำมาสู่การวิเคราะห์และอธิบายเป็นความหมายของภาวะผู้นำโรงเรียนได้ ผู้วิจัยขอนำเสนอข้อมูลจากการเก็บข้อมูล และเหตุการณ์อันสามารถเชื่อมโยงให้เห็นความหมายของภาวะผู้นำโรงเรียน ดังนี้

ผู้อำนวยการโรงเรียน (ชาย: 54) ได้แสดงทรรศนะว่า

.... “สำคัญจริง ๆ ก็คือการทำจริงแล้วก็ได้ผลจริง ครูเขาก็ชอบ ซึ่งตอนแรกเขาไม่ชอบนะ เพราะวันเสาร์อาทิตย์บางทีก็ต้องมา มาบางคนแต่งตัวสวย ๆ มาก ก็ไม่อยากทำการเกษตรแต่เราก็เข้าใจ ว่าต้องทำนะ ถ้าเราไม่เป็นแบบอย่าง ไม่เป็นต้นแบบ ตัวเด็กเขาก็ ตัวเด็กจะพาเขาทำอะไรก็ได้ ถ้าเราไม่นำก็ยาก” ....

ครูผู้รับผิดชอบโครงการ (หญิง: 104) ได้แสดงทรรศนะว่า

....”ก็ต้องสามารถที่จะนำพาลูกน้อง เป็นแบบอย่างที่ดี นำพาไปในทางที่ถูกต้อง ไปจนประสบความสำเร็จ”....

ครูในกลุ่มโรงเรียนเครือข่าย (ชาย: 124) ได้แสดงทรรศนะว่า

.... “หัวใจของงานนี้คือ อยู่ที่ผู้นำนั่นเอง ถ้าผู้นำไม่นำพาครู นักเรียน ไม่นำพา เพราะว่าคุณบริหารนั่นแหละครับ ถ้าผู้บริหารดำเนินการเป็นแบบอย่างกับชาวบ้าน ชาวเมือง” ....

ตัวแทนคณะกรรมการนักเรียน (ชาย: 651) ได้แสดงทรรศนะว่า

.... “แล้วก็ตามจะเป็นแกนนำในการทำสิ่งต่าง ๆ เหมือนกับท่านสอน อยู่หน้าห้องประชุมครับ ถ้าสอนยากท่านก็จะไปช่วยบ้างถ้าท่านว่างครับ” ....

ตัวแทนผู้ปกครองนักเรียน(ชาย: 139)ได้แสดงทรรศนะว่า

.... “แต่เข้ากับคนอื่นได้ แต่การพูดทักษะต่างๆก็ดีเป็นคนในหมู่บ้าน ไม่เคยทะเลาะเบาะแว้ง” ....

ผู้อำนวยการโรงเรียนที่มาศึกษาดูงาน (ชาย: 19) ได้แสดงทรรศนะว่า  
 ....“การประสานคน ประสานงานแล้วก็ประสานใจ การเหลียวหลัง  
 การแลหน้า มองซ้าย มองขวา มองบน มองล่าง มองดูตัวเราแล้วก็ภาพรวมของ  
 โรงเรียน”....

ผู้อำนวยการโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนเครือข่าย(ชาย: 238) ได้แสดง  
 ทรรศนะว่า

... “ท่านเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำสูงคือท่านไม่ต้องพูดหลายคำแล้วก็เพื่อน  
 ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมที่จะเข้าใจโดยง่าย เห็นทิศทางชัดเจนว่า โอเคว่าท่านจะ  
 ทำอะไร แล้วข้อดีข้อเสียมันอยู่ตรงไหนท่านสามารถอธิบายให้คนเห็นภาพชัดเจนว่ามันจะ  
 เกิดอะไรกับวิธีการที่จะปฏิบัติอย่างนี้ ถ้าทำแบบนี้ผลที่ได้มันจะเป็นยังไง เมื่อมันเห็นภาพ  
 ชัดทุกคนก็เข้าใจ แล้วก็ตัดสินใจได้ว่าควรที่จะให้ความร่วมมือหรือว่าหรือจะถอย  
 ออกมา”...

คำสำคัญคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารหัวหน้างานบริหารวิชาการ(ชาย:  
 73) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“ผมขอพูดอีกอย่างหนึ่งคือโรงเรียนนี้จะมีคำสั่งหรือไม่มีคำสั่งเขาก็  
 ทำงาน ช่วยกันทำครับ ก็คือใครที่มีความรู้ความสามารถด้านไหนก็จะทำด้านนั้น ใครอยาก  
 ช่วยทำก็มาช่วย มาช่วยทำ คือคำสั่งมีหรือไม่มีก็ไม่เป็นไร ทุกคนปักธงไว้แล้วว่าจุดหมายอยู่  
 ตรงไหน ใครที่มีความสามารถหรือมีความรู้ด้านไหนก็มาช่วยกันทำ”....

....“คือจะมีพี่คนโตคือคุณครูนางเขา ประกึ่ง จะเป็นหัวแรงหลักในการ  
 ทำงาน เสร็จแล้วน้อง ๆ ก็จะช่วยกัน คือพี่แกเอาวูโส แต่แกจะทำทุกงาน ช่วยทำทุกงาน ครู  
 ก็เห็นพี่เขาทำ ก็ไปช่วย แต่แกจะไม่บอกว่าตรงนั้นทำนั้น”....

คำสำคัญคือ ภาวะผู้นำครูและหัวหน้างานบริหารวิชาการ(ชาย: 39) ได้  
 แสดงทรรศนะเพิ่มเติมว่า

....“ทำเป็นครับทำเป็น มีครูที่รับผิดชอบพาไปทำ แรกๆก็จะติดขัดอยู่  
 แต่พอ มันจะมีทีม นักเรียนที่เป็นตัวแทนเป็นแกนนำ พวกพี่ๆก็จะพาน้อง ๆ ทำ แล้วก็  
 อาชีพเช่น เสริมสวย ก็จะฝึกเด็กตัดผม สระผม ย้อมผมครับ ได้หมด เป็นรายได้เสริมด้วย  
 ครับ”....

คำสำคัญคือ ภาวะผู้นำนักเรียน

จากวรรณคดีข้างต้นมีคำสำคัญที่ปรากฏในการให้สัมภาษณ์ คือ การมีวิสัยทัศน์ การเป็นแบบอย่างที่ดี การประสานงาน การมีมนุษยสัมพันธ์ และการมีเป้าหมาย ซึ่งคำเหล่านี้บ่งบอกถึงความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน คณะครู และนักเรียน ซึ่งหมายถึง ภาวะผู้นำ

หัวหน้างานบริหารงบประมาณ (หญิง: 130) ได้แสดงทรรศนะว่า

.... “แกจะแน่วแน่เชื่อมั่นในตนเอง จะปฏิบัติตรงนี้ก็คือตรงนี้ๆ อย่างโรงเรียนเศรษฐกิจพอเพียงแกมุ่งมั่นมานานแล้วคะว่าจะประเมินว่าจะทำ ค่ะก็เอาจนได้คะ ถึงแม้ครูบางคนก็มือไม่พายเอาเท้าราน้ำแต่ว่าแกก็ตะล่อมมาได้คะ ก็ถือว่าแกก็เก่งพอสมควร”....

จากวรรณคดีข้างต้นมีคำสำคัญที่ปรากฏในการให้สัมภาษณ์ คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์

หัวหน้างานบริหารวิชาการ (ชาย: 073) ได้แสดงทรรศนะว่า

.... “พอทำงานก็มีทีมงาน ตั้งทีมงานขึ้นมาทำงาน ผมขอพูดอีกอย่างหนึ่งคือโรงเรียนนี้จะมีคำสั่งหรือไม่มีคำสั่งเขาก็ทำงาน ช่วยกันทำครับ ก็คือใครที่มีความรู้ความสามารถด้านไหนก็จะทำด้านนั้น ใครอยากช่วยทำก็มาช่วย มาช่วยทำ คือคำสั่งมีหรือไม่มีก็ไม่เป็นไร ทุกคนปักธงไว้แล้วว่าจุดหมายอยู่ตรงไหน ใครที่มีความสามารถหรือมีความรู้ด้านไหนก็มาช่วยกันทำ”....

คำสำคัญที่ปรากฏในการให้สัมภาษณ์ คือ การมีทีมงาน

ผู้อำนวยการโรงเรียนที่มาศึกษาดูงาน (ชาย: 19) ได้แสดงทรรศนะว่า

.... “ต้องเตรียมหลายอย่างเนาะ สถานที่ บุคลากร งบประมาณ ทีมงานก็สำคัญ ๆ ชุมชนมีส่วนร่วม บ้าน วัด โรงเรียน ชุมชน หน่วยงานราชการอื่น แล้วก็บวกกับผู้มีจิตศรัทธาสนับสนุน แล้วก็เพื่อน นกมีชนคนมีเพื่อนประมาณนั้น นั่นคือการประสานงาน” .....

คำสำคัญที่ปรากฏในการให้สัมภาษณ์ คือ การมีส่วนร่วม ซึ่งบ่งบอกถึงการดำเนินงานร่วมกันของทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

หัวหน้างานบริหารทั่วไป (ชาย: 58) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“ครับ กำกับติดตามแต่ก็มอบหมายให้อำนาจฝ่ายต่าง ๆ”....

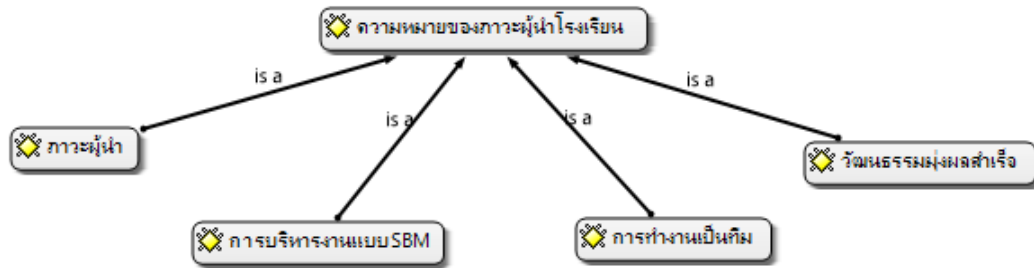
ผู้อำนวยการโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนเครือข่าย (ชาย: 240) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“คือท่านก็ใช้ความเป็นกันเอง ให้ความไว้นื้อเชื่อใจที่มงาน”....

คำสำคัญที่ปรากฏในการให้สัมภาษณ์ คือ การกระจายอำนาจ

นอกจากนี้ยังมีข้อมูลสำคัญที่สอดคล้องกับข้อมูลข้างต้น พบว่า โรงเรียนแห่งนี้มีการวางระบบการบริหารที่มีโครงสร้างชัดเจน มีการมอบหมายงานเป็นฝ่ายต่าง ๆ มีการกระจายอำนาจอย่างทั่วถึง อีกทั้งผู้อำนวยการโรงเรียนยังมีการควบคุม กำกับดูแล และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ดังจะเห็นได้จากการที่ปรากฏในรายงานคุณภาพการศึกษาและรายงานการประเมินภายนอกของโรงเรียน ซึ่งมีความละเอียดครอบคลุมเนื้อหา โดยเฉพาะการรายงานผลการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียน ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีกระบวนการที่ชัดเจน และจากการจัดสนทนากลุ่มย่อยเพื่อเก็บข้อมูลให้เกิดความชัดเจนมากขึ้นในความหมายของภาวะผู้นำโรงเรียน พบว่า โรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั้นเป็นโรงเรียนที่ดำเนินการโดยใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา คณะครูและบุคลากร นักเรียน และชุมชนเป็นหลักในการร่วมกันปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ จนบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งผู้วิจัยได้ค้นพบว่ารูปแบบการบริหารงานโรงเรียน ตั้งแต่การกำหนดโครงสร้างการบริหารภายในโรงเรียน การกำหนดฝ่ายรับผิดชอบงานและภารกิจต่าง ๆ ภายในโรงเรียนมีความสอดคล้องกับรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจ เป็นไปตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่เน้นกระจายอำนาจให้สถานศึกษาเพื่อความคล่องตัวในการบริหารจัดการศึกษารวมทั้งเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้าไปมีส่วนร่วมในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษาและยังเปิดโอกาสให้ภาคีเครือข่ายภายนอกได้เข้าร่วมสนับสนุนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

จากทรรศนะของผู้ที่เกี่ยวข้องในปรากฏการณ์ ผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรมประมวลผลข้อมูลเชิงคุณภาพจัดหมวดหมู่ของกลุ่มมโนทัศน์ (Concept) ของความหมายของภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอ ดังนี้



ภาพประกอบ 24 มโนทัศน์ความหมายของภาวะผู้นำโรงเรียน

จากแผนภาพสรุปได้วา ภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงหมายถึง การดำเนินงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนที่บริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม มีการทำงานเป็นทีม มีการกระจายความเป็นผู้นำ และมีวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นผลสำเร็จตามเป้าหมาย

**2. องค์ประกอบของภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง**

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อใหม่มองเห็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผู้วิจัยได้พิจารณาจากปรากฏการณ์การดำเนินงานของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด ทั้งนี้ผู้วิจัยได้หยิบยกเอาคำสำคัญที่ค้นพบมาเทียบเคียงกับปรากฏการณ์ทางการบริหารงานโรงเรียนเพื่ออธิบายให้เห็นถึงลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งคำสำคัญเหล่านี้นำไปสู่การค้นพบปรากฏการณ์ที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะที่ชัดเจนในประเด็นที่น่าสนใจอันจะนำไปสู่การอธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

จากการลงพื้นที่สังเกตการบริหารของโรงเรียนบ้านแสนสุข(นามสมมติ) พบว่า โรงเรียนมีการบริหารเชิงระบบ โดยมีการสำรวจสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการจำเป็นจากนั้นก็ดำเนินการวิเคราะห์แนวทางปฏิบัติโดยประชุมคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ระดมสมองเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหา จัดลำดับ

ความสำคัญของปัญหา เลือกทางเลือกที่เหมาะสมและวางแผนปฏิบัติ จัดทำโครงการ/งานและกิจกรรมที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ปฏิบัติตามแผนงานและโครงการที่กำหนดไว้โดยใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นหลักในการดำเนินงาน และมีการประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งโรงเรียนจัดให้มีการประเมินผลตามแผนที่วางไว้ โดยมีการติดตามประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน และมีการประเมินเมื่อสิ้นสุดกิจกรรมหรือโครงการ ซึ่งได้จัดทำเอกสารสรุปรายงานผลการปฏิบัติงานไว้เป็นหลักฐานอย่างชัดเจน ดังบทสัมภาษณ์ตอนหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงความชัดเจนของการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้ในโรงเรียน

หัวหน้างานบริหารทั่วไป(ชาย:246) ได้แสดงทรรศนะว่า

.... “ทุกอย่างมันอยู่ที่ผู้นำ ว่าเพื่อนมีนโยบายอย่างไร ผู้นำเพื่อนจะรับนโยบายมา ส่วนงานสอน การเรียนการสอนนักเรียนเนี่ยตรงนี่คือเป็นกระบวนการ พวกเศรษฐกิจพอเพียง พวกโรงเรียนสุขภาวะนี่เป็นการเรียกว่าให้เด็กบรรลุจุดหมายตัวชีวิตอยู่ที่ผู้นำครับ จะนำครูไปยั้งไง ครูจะพานักเรียนเรียนรู้อย่างไร” ....

ผู้อำนวยการโรงเรียนที่มาศึกษาดูงาน (ชาย: 019)ได้แสดงทรรศนะว่า

.... “การประสานคน ประสานงานแล้วก็ประสานใจ การเหลียวหลัง การแลหน้า มองซ้าย มองขวา มองบน มองล่าง มองดูตัวเราแล้วก็ภาพรวมของโรงเรียน” ....

ผู้อำนวยการโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนเครือข่าย (ชาย: 238)ได้แสดงทรรศนะว่า

.... “ท่านเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำสูงคือท่านไม่ต้องพูดหลายคำแล้วก็เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมที่จะเข้าใจโดยง่าย เห็นทิศทางชัดเจนว่า โอเคว่าท่านจะทำอะไร แล้วข้อดีข้อเสียมันอยู่ตรงไหนท่านสามารถอธิบายให้คนเห็นภาพชัดเจนว่ามันจะเกิดอะไรกับวิธีการที่จะปฏิบัติอย่างนี้ ถ้าทำแบบนี้ผลที่ได้มันจะเป็นยังไง เมื่อมันเห็นภาพชัดทุกคนก็เข้าใจ แล้วก็ตัดสินใจได้ว่าควรที่จะให้ความร่วมมือหรือว่าหรือจะถอยออกมา” ....



ศึกษานิเทศก์จากหน่วยงานต้นสังกัด (ชาย: 081) ได้แสดงทรรศนะว่า

.... “ส่งเสริมและสนับสนุนมานี่ต้องเป็นผู้มีความเข้าใจ มีความรักและเข้าใจ และศรัทธาในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีความเชื่อว่าสามารถทำได้แล้วก็เป็นไปได้ มีความเชื่อถึงความเชื่อถึงความเป็นผู้นำที่จะพาได้ แล้วก็สามารถดำเนินการตัวนี้ไปได้” ....

ครูผู้รับผิดชอบโครงการ (หญิง: 108) ได้แสดงทรรศนะว่า

.... “หนูคิดว่ามันเป็นปัจจัยหลักเลยแหละค่ะเพราะคำว่าภาวะผู้นำมันไปหมดเกือบหมดทุกอย่างก็คือทำให้สังคมมันอยู่ด้วยกันได้ไม่ทะเลาะเบาะแว้ง ยอมรับกัน และกัน ช่วยเหลือกันและกัน” ....

คำสำคัญที่ปรากฏในการให้สัมภาษณ์ คือ 1) การมีภาวะผู้นำ

ครูผู้รับผิดชอบโครงการ (หญิง: 108) ได้แสดงทรรศนะว่า

.... “หนึ่งก็คืองบประมาณ งบประมาณก็อย่างว่านั่นแหละ โรงเรียนเราขนาดเล็กเนาะ ถ้าพูดถึงงบประมาณที่เข้ามามันไม่ได้เยอะ ผอ.ก็พยายามวิ่งเต้นไปหาจากตรงนั้นตรงนี้มีบ้างเพื่อมาเอื้อ สองก็คือตัวบุคคลนี้แหละค่ะคือโรงเรียนเราขนาดเล็กแล้วกิจกรรมรู้สึกว่ามันค่อนข้างจะเยอะเพราะเราอยากให้มีเหมาะสมเป็นศูนย์หนึ่งนั้นเรามีอยู่แล้วแหละแต่ว่ามันก็เลยดูแลเหมือนจะไม่ทั่วถึงเราจะต้องพยายามทำให้เหมาะที่จะเป็นศูนย์ให้ได้ ดึงแรงงานคนเข้ามาทีละน้อย น้อยทีละทีนี่แหละค่ะ เด็กก็ต้องมาแต่เช้า เพราะไม่งั้นก็ไม่มีคนให้อาหารหมู นกกระทาก็จะตาย ต้นไม้ก็เหี่ยว ทุกวันเด็กก็ต้องลงไปรดบางอย่าง ปิดเทอมก็ไม่ใช่ว่าปิดไม่ไปใกล้เลย ตายหมด” ....

ผู้อำนวยการโรงเรียนที่มาศึกษาดูงาน (ชาย: 019) ได้แสดงทรรศนะว่า

.... “ต้องมีแผนงาน มีกลยุทธ์ มียุทธศาสตร์ มีเพื่อนร่วมงาน มีงบประมาณอะไรต่าง ๆ มันสามารถที่จะเดินหน้าขับเคลื่อน” ....

คำสำคัญที่ปรากฏในการให้สัมภาษณ์ คือ 2) การบริหารทรัพยากร

หัวหน้างานบริหารวิชาการ (ชาย: 089) ได้แสดงทรรศนะว่า

.... “ไม่ได้เป็นญาติกันครับ แต่ว่าเวลาทำงานด้วยกัน เราทำงานด้วยกันหลายปี เป็นทีมงานก็คือลักษณะรู้จัก ก็คือพี่ทำนี่นะ น้องเห็นน้องก็ช่วย เรารู้แล้วว่า สดมภ์งานมีอะไรบ้าง” ....

ผู้อำนวยการโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนเครือข่าย (ชาย: 240) ได้แสดง  
 ทรรศนะว่า

....“บนพื้นฐานของความไว้วางใจ ทำอย่างไรท่านให้เครดิตทุกคนว่า  
 ทุกคนมีศักยภาพที่สามารถทำงานได้ แล้วก็มอบหมายกันว่าโอเคคุณอันนี้ ทำมาแล้วก็  
 มาคุยกันซิว่าทำไปแล้วมีปัญหาอุปสรรคอะไร เราจะแก้ร่วมกันยังไงซึ่งท่าน ท่านเป็นได้ทั้ง  
 โค้ชเป็นได้ทั้งผู้ปฏิบัติ มันก็เลยสามารถจูนกัน งานในกลุ่มก็โอเคแล้วงานในโรงเรียนของ  
 ท่าน ท่านก็จะใช้ลักษณะอย่างนี้ ครูบาอาจารย์ก็เลยค่อนข้างจะให้ความร่วมมือ ออกมาได้  
 ดี”....

ผู้อำนวยการโรงเรียนที่มาศึกษาดูงาน (ชาย: 135) ได้แสดงทรรศนะว่า  
 ....“อันดับแรกเลยก็ยกย่องชมเชยทีมงานทั้งทีมงาน เดินหน้าคนเดียว  
 มันเป็นไปได้ต้องอาศัยทีมงาน ประสานคน ประสานงาน ประสานใจ แลหน้า เมื่อพอมี  
 ผู้นำแล้วก็มาสู่บุคลากร เรื่องบุคคลมีส่วนร่วมเมื่อบุคลากรมีความสามารถแล้วก็มาสู่  
 นักเรียน ความสามารถประสบการณ์สามารถนำไปประยุกต์ใช้ แล้วก็สู่ชุมชน จากบุคลากร  
 นักเรียนลงมาที่ชุมชน เช่น วัด ชุมชนมีงานอะไรเช่น งานศพ งานสัมพันธ์ต่าง ๆ ก็ร่วม หรือ  
 ทำโรงงาน ตั้งโรงเรียนบ้านอุโมงค์ปู้อย่างนี้”....

คำสำคัญที่ปรากฏในการให้สัมภาษณ์ คือ 3) การทำงานเป็นทีม

ผู้อำนวยการโรงเรียน (ชาย: 66) ได้แสดงทรรศนะว่า  
 ....“best practice ก็คือเป็นเกษตรพอเพียงในสถานศึกษาแต่ถ้าเราจะ  
 จัดเป็นโซนมันก็มีในห้อง ในห้องก็มีศูนย์พละ ออกกำลังกาย เลี้ยงสัตว์ ทักษะอาชีพ”....

ศึกษานิเทศก์จากหน่วยงานต้นสังกัด(ชาย: 63) ได้แสดงทรรศนะว่า  
 ....“รายการ best ต่าง ๆ ของเขานั้นที่เขามีอยู่เพื่อให้ได้รับการยอมรับ  
 ที่นี้หลังจากนั้นเมื่อเขาได้รับ ประกาศแล้ว เราก็ส่งเสริมให้เป็นศูนย์ด้วยการเข้าไปให้  
 คำแนะนำ ให้สมัครแข่งขัน ให้นำเสนอ เรื่องบทเรียน ตัวชี้วัด องค์ประกอบต่าง ๆ”....

คำสำคัญที่ปรากฏในการให้สัมภาษณ์ คือ 4) การมีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ  
 (best practice) และจากการวิเคราะห์เอกสารคู่มือการประเมินและรายงานสรุปโครงการ  
 ทำให้เห็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของโรงเรียน(best practice) ได้แก่ กิจกรรมเกษตรในโรงเรียน  
 กิจกรรมสหกรณ์โรงเรียน กิจกรรมโรงเรียนปลอดขยะ(zero waste)

ตัวแทนผู้ปกครองนักเรียน (ชาย: 128) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“ครูมีส่วนร่วม นักเรียนมีส่วนร่วม”....

หัวหน้างานบริหารวิชาการ (ชาย: 31) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“มีส่วนร่วมทุกกิจกรรมครับ อาศัยเด็กเป็นตัวหลัก ครูก็ให้คำแนะนำ”....

ครูผู้รับผิดชอบโครงการ (หญิง: 159) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“ชุมชนก็สำคัญนะคะรู้สึกว่าเป็นช่วยมาก เพื่อนเข้าไปร่วมทุกอย่าง แม้แต่สถานที่ ครู ไม่ได้ได้อะไรแค่เลี้ยงข้าวนิดๆหน่อยๆอะไรประมาณนี้ ถ้าโรงเรียนมีงาน แต่ถ้ามีงานวัดงานอะไรเราก็ต้องเข้าร่วมตามกัน”....

คำสำคัญที่ปรากฏในการให้สัมภาษณ์ คือ 5) การมีส่วนร่วม

หัวหน้างานบริหารวิชาการ (ชาย: 108) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“ไม่ได้ทำคือทำมาเรื่อยๆ คือโดยพื้นฐานมันมีอยู่แล้ว เราไม่ได้ทำหรือสร้างมาแค่เดือนสองเดือน โรงเรียนเรามีหลายปีแล้ว”....

ศึกษานิเทศก์จากหน่วยงานต้นสังกัด (ชาย: 91) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“มันเป็นเรื่องปกตินะครับ ถ้าทำตามหลักที่ถูกต้องแล้วนี่เหมือนกับ การพัฒนาตนเองต่อเนื่องไปโดยที่ ถ้าคนมองข้างนอกก็อาจจะว่าเน้น ที่ทำแล้วก็บอกว่า เป็นการพัฒนาตนเองที่ยั่งยืนถือว่าไปสู่จุดหมายแล้วนะครับ”....

ตัวแทนคุณครูระดับมัธยม (หญิง: 408) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“น่าจะเป็นประสบการณ์ของคุณครูที่นี่เพราะว่าที่ผ่านมาก็เห็นมี การประเมินก็บ่อยที่ผ่านมารู้ มองเห็นวิธีการทำ”....

คำสำคัญที่ปรากฏในการให้สัมภาษณ์ คือ 6) การปรับปรุงและพัฒนางาน อย่างต่อเนื่อง

ตัวแทนผู้ปกครองนักเรียน (ชาย: 229) ได้แสดงทรรศนะว่า  
 ....“ผมว่าจำเป็นเพราะว่าเขาได้เรียนรู้พีชต่าง ๆ ปลูกวิธีไหน ดำนา  
 ถ้าพ่อแม่สอนดำนาถ้าลูกโต อันนี้เด็กน้อยเขาเรียนรู้แล้วเออนี่ดำนา นี่คือต้นข้าว ทำวิธีไหน  
 รู้”....

ตัวแทนคุณครูระดับอนุบาล (ชาย:147) ได้แสดงทรรศนะว่า  
 ....“การที่เราได้พาเด็กลงมือปฏิบัติจากสภาพจริงตัวนี่จะเป็นการ  
 เรียนรู้ที่สำคัญที่สุด ที่เขาบอกว่า Active Learning คือการปฏิบัติจริง”....

คำสำคัญที่ปรากฏในการให้สัมภาษณ์ คือ 7) การเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริง

ผู้อำนวยการโรงเรียน (ชาย:38) ได้แสดงทรรศนะว่า  
 ....“หน่วยงานมาสนับสนุน เช่น องค์การเอกชน หนังสือ นานามีบุคคลที่ช่วย  
 มาเยอะ แล้วก็ กอรมน.จังหวัดนะครับ”....

หัวหน้างานบริหารวิชาการ (ชาย:41) ได้แสดงทรรศนะว่า  
 ....“เครือข่ายโรงเรียนจะมีโรงเรียนบ้านนาคอย บ้านนากะทิม แล้วก็  
 บ้านอุยงาคำครับ”....

ผู้อำนวยการโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนเครือข่าย (ชาย:246) ได้แสดง  
 ทรรศนะว่า  
 ...“ผู้อำนวยการ: คือ ถ้าเอากันตามตรงนะครับ คือโรงเรียนเนี่ย คือ  
 เราไม่สามารถยื่นได้โดยลำพังนะ เราจะต้องมีองค์กรภายนอกเป็นจำนวนมากที่ให้การ  
 สนับสนุนเช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยศึกษานิเทศก์ โดยหน่วยต่าง ๆ ที่จะให้มา  
 ซัพพอร์ตเรา ในกิจกรรมต่าง ๆ สื่อแหล่งเรียนรู้ที่เข้าจะมาจัดให้หรือแม้กระทั่ง  
 งบประมาณที่เขาจะจัดมาเสริมมาอะไรให้ แต่ว่าอย่างของโรงเรียนบ้านอุยงาเนี่ย เท่าที่ได้  
 เห็นข้อมูล นอกจากทางเขตที่เป็นหน่วยงานต้นสังกัดแล้ว คน.อะไรต่างๆ แล้วก็ยังมีหน่วยงาน  
 ภายนอกอื่นที่เข้ามาให้การสนับสนุนอยู่เสมอในรูปแบบของงบประมาณ

ผู้วิจัย : ผอ.พอจะบอกได้ไหมว่าที่ไหนบ้าง

ผู้อำนวยการ : ก็ที่เห็นก็มีมหาวิทยาลัยนครพนมก็มีโอกาสได้เข้ามา  
สนับสนุนร.บ้านอุณาในส่วนขอเศรษฐกิจพอเพียง

ผู้วิจัย : ค่ะ ม.นครพนม

ผู้อำนวยการ : ส่วนที่อื่นอีกก็มีแต่ว่ามันก็จำไม่ได้ว่ามีที่ไหนบ้างเราก็ไม่ได้

ผู้วิจัย : แต่มี

ผู้อำนวยการ : ก็มีเรื่อย ๆ อย่างท้องถิ่น อบต.เขาก็ให้การสนับสนุน ก็มี  
ทุกปี”....

คำสำคัญที่ปรากฏในการให้สัมภาษณ์ คือ 8) การมีภาคีเครือข่ายภายนอก

ผู้อำนวยการโรงเรียน (ชาย:54ได้แสดงทรรศนะว่า

....“โดยการนำ PLC คือการมีส่วนร่วม ประมาณาติยัละครั้ง

คณะกรรมการศึกษาก็เทอมละครั้ง สองครั้ง สามครั้งแล้วแต่โอกาส ผมประชุมกรรมการ  
สถานศึกษาผมจะไม่ประชุมในตอนกลางวัน ประชุมตอนกลางคืนยามที่เขาวางเว้นภารกิจ  
และหรือเขาประชุมอยู่ในหมู่บ้านเราก็เข้าไปแทรกเพราะเราอยู่ตรงนี้อยู่แล้ว”....

ผู้อำนวยการโรงเรียนผู้มาศึกษาดูงาน (ชาย:129ได้แสดงทรรศนะว่า

....“มาก ๆ เลย PLC การพูดคุยจริงจัง การเรียนรู้แจ้ง การเสวนารู้ตัว

บางคนพูดมาก บางคนก็ไม่พูด บางคนก็พูดมากเหลือเกิน”....

ตัวแทนครูระดับอนุบาล (ชาย:92ได้แสดงทรรศนะว่า

....“พอเรามาคุยกันทำ PLC ทุกคนก็จะจากหน้อย ๆ ก็เริ่มโอเค ก็คือ

ตอนแรกเหมือนวิ่งหนีแต่คราวนี้วิ่งเร็ว ก็วิ่งช้า วิ่งช้าก็เป็นการเดินแล้วก็เป็นการมานั่งพูดคุย  
กลับกลายเป็นว่าค่อยเย็นลง ๆ ก็คือมาจูนเข้าหากันก็เลย ในส่วนขงนโยบายของทาง  
โรงเรียนที่จะจัดงานแต่ละครั้ง”....

คำสำคัญที่ปรากฏในการให้สัมภาษณ์ คือ 9) การจัดกิจกรรม PLC

ซึ่งได้สอดคล้องกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมในกิจกรรม PLC ของ  
โรงเรียนทำให้ทราบกระบวนการดำเนินงานของโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนได้จัดกิจกรรม PLC  
ทุกสัปดาห์ ในช่วงเวลา 14.30 เป็นต้นไปประมาณ 1-2 ชั่วโมง เป็นการพูดคุยลักษณะ  
บรรยากาศแบบเป็นกันเอง ประเด็นในการพูดคุยจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพ

นักเรียนเป็นหลัก นโยบาย หรือกิจกรรม/โครงการที่เร่งด่วน ซึ่งทุกคนจะได้แสดงความ  
 คิดเห็น แต่มีหรือไม่มีข้อสรุปก็ได้แล้วแต่ประเด็นการพูดคุย ครูจะเป็นผู้ตัดสินใจและ  
 ปรับปรุงพัฒนาด้วยตนเองและเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง

ผู้อำนวยการโรงเรียน (ชาย: 20) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“การเรียนการสอนมันต้องเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง แล้วก็เพื่อจะ  
 ได้เกิดรู้ เรียนรู้จากปัญหา เรียนรู้จากการปฏิบัติ”....

....“ปัญหาก็มีแต่ที่เราสนุกกับการกับแก้ปัญหา แล้วก็เราจะ  
 แก้ปัญหาในหน่วยงาน เราเกิดปัญหาตรงนี้เราก็แก้ไปเรื่อย ๆ กับปัญหา”....

หัวหน้างานบริหารทั่วไป (ชาย:221) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“ก็ติดตาม ไม่มาโรงเรียน ไม่สบาย มีพฤติกรรมไม่เหมาะสม มี  
 พฤติกรรมแปลกๆ ใหม่ มัธยมมีเด็ก แล้วก็มาสาย เราก็ใช้กระบวนการ pbl ถามว่าทำไมถึง  
 มาสาย นักเรียนก็พัฒนาแต่เราไม่มีบทลงโทษอะไรเขาก็เริ่มคิดเอง ไม่มีใครรักเขาเท่าตัว  
 เขาเอง เขาคิดได้เขาก็อยากมาเรียน”....

คำสำคัญที่ปรากฏในการให้สัมภาษณ์ คือ 10) การเรียนรู้จากปัญหา

จากการพูดคุยกับครูผู้รับผิดชอบโครงการ ได้แสดงทรรศนะว่า

ผู้วิจัย : พี่เชิญหน่วยงานภายนอกเข้ามาด้วยไหม

ครู : เชิญค่ะ ผู้ปกครองนักเรียนให้มารับทราบ ให้มารับรู้เรื่องวิสัยทัศน์  
 พันธกิจนี้แหละค่ะ เราจะเปลี่ยนตรงนี้นะ เราจะทำตรงนี้ ผู้ปกครองหลายคนก็คอมเมนต์ว่า  
 โอยจ๊กลิ เด็กน้อยลิได้เรียนอยู่เบาอะ อะไรประมาณนี้

ผู้วิจัย : เขาเห็นด้วยไหมคะ

ครู : เขาก็บางครั้งบางคนก็มีทั้งเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย คนที่ลูกเขาเรียน  
 เก่งเขาก็อยากให้ เป็นแพทย์เป็นหมอก็อยากให้เรียนจนค่าจนอะไรเลย ไม่ต้องทำหรอก

ผู้วิจัย : เรียนอย่างเดียว

ครู :อยากให้ตีวอยากให้สอนซ่อมเสริมอะไรประมาณนี้ แต่พอก็บอกว่าโรงเรียนเราจะไปในแนวนี้แหละ เราจะฝึกเด็กของเราให้อยู่ในสังคมได้ไม่ใช่ว่าเก่งอย่างเดียว มุดไปมุดไปอะไรประมาณนี้ แต่ก็โดยภาพรวมก็ถือว่าเห็นด้วยนะคะ ๗๐% นะคะที่เห็นด้วย

ผู้วิจัย : คนที่ไม่เห็นด้วยรุนแรงไหมเช่น พอเราจะทำโรงเรียนแบบนี้ก็ย้ายเด็กย้ายอะไรไหม

ครู : ก็ ๆ มีนะคะ ก่อนๆหนูมา หนูได้ยินข่าวว่าย้ายเด็กไปเยอะอยู่เป็นสิบ ๆ คนในช่วงแรก ๆ หลัง ๆ มาคนที่อยู่เนาะบางคนก็ครอบครัวเศรษฐกิจไม่เอื้อ เขาก็อยู่พอมาอยู่แล้วเด็กคนที่ย้ายไป คนกลับมาเขาก็ย้ายกลับมา ประมาณว่า เขาอยากให้ลูกเขาได้แต่ไปอยู่ในลูกเขาไม่เอากับพ่อแม่ประมาณนี้แหละคะ เขาก็ย้ายกลับมา โรงเรียนก็ช่วยเหลือจนจบ หลายคนก็เลยยอมรับมากขึ้น

#### คำสำคัญที่ปรากฏในการให้สัมภาษณ์ คือ 11) การสื่อสารที่ดี

นอกจากนี้ยังได้ค้นพบแนวทางการปฏิบัติหรือพฤติกรรมหรือหลักการหรือแนวคิดในการบริหารงานของโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจากการวิเคราะห์เอกสารและการสังเกตการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนบ้านแสนสุข (นามสมมติ) มีการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) อย่างชัดเจนและต่อเนื่อง การดำเนินงานภายในของแต่ละหน่วยงาน แต่ละองค์ครมีความคล่องตัว มีปรัชญา มีแผนพัฒนา แผนการดำเนินงาน มีการปฏิบัติตามแผน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีการนิเทศ กำกับ ติดตามตั้งแต่โครงสร้างหรือองค์การเล็ก ๆ แม้ว่าบุคลากรส่วนใหญ่จะเป็นสุภาพสตรีแต่ก็สามารถขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ไปได้ด้วยดี วันหนึ่งผู้วิจัยได้เดินเขาไปในโรงเรียนก่อนเวลาราชการ พบว่าครูส่วนใหญ่มาถึงโรงเรียนตั้งแต่เช้าก่อน 08.00 น. และทำงานในส่วนที่ตนรับผิดชอบกับนักเรียนอย่างมีความสุข ทำให้มองเห็นภาพความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับนักเรียน

โรงเรียนบ้านแสนสุข(นามสมมติ)มีการบริหารเชิงกลยุทธ์และใช้หลักการมีส่วนร่วม คือ มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ กำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จ แผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับอุดมการณ์และหลักการการจัดการศึกษาของชาติ กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียนจากนโยบาย/ จุดเน้นของหน่วยงานต้นสังกัด สํารวจปัญหาและความต้องการจากผู้เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่แผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่มีมาตรการและตัวบ่งชี้ความสำเร็จที่ชัดเจน จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาและนโยบายการศึกษาของรัฐ ดำเนินการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงาน

ตามแผนงาน/โครงการ ปฏิบัติตามแผน กำหนดปฏิทินการดำเนินงานและติดตามการดำเนินงานตามแผน จัดระบบข้อมูล สารสนเทศเพื่อการบริหารที่ถูกต้อง เพียงพอและทันสมัย มีการนิเทศ ติดตามและประเมินผล เปรียบเทียบกับเป้าหมายตามแผนอย่างต่อเนื่อง รายงานผลการปฏิบัติในเชิงปริมาณและคุณภาพให้สอดคล้องกับเป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จ นำข้อมูลและผลการประเมินไปใช้ในการตัดสินใจและปรับปรุงงาน โดยนำผลการประเมินคุณภาพการศึกษา และผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาในการดำเนินงานในรอบปีมากำหนดแนวทางและมาตรการเพื่อส่งเสริม พัฒนา และวางแผนในปี การศึกษาต่อไป ผู้บริหาร ครู นักเรียน และคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมกันทำงาน พัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน แผนพัฒนา แผนปฏิบัติการ และจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาโดยให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วม คณะกรรมการสถานศึกษามีการประชุมอย่างสม่ำเสมอในการกำหนดทิศทางและการบริหารโรงเรียน โดยพิจารณาและให้ความเห็นชอบในการจัดทำ แผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษา การระดมทรัพยากรเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และให้ขอเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงพัฒนา ในเรื่องต่าง ๆ

จากการบริหารโรงเรียนของโรงเรียนบ้านแสนสุข(นามสมมติ) แสดงให้เห็นว่าเป็นการบริหารที่มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจนโดยมีหลักการและทฤษฎีทางการบริหารเป็นหลัก มีขั้นตอนที่สามารถระบุได้อย่างเป็นลำดับ ทำให้สามารถมองเห็นภาพการดำเนินการในระดับต่าง ๆ ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินการ การตรวจสอบ และการประเมินการดำเนินการในภารกิจต่าง ๆ ของโรงเรียน ความเป็นระบบที่ชัดเจนในการทำงานนี้สอดคล้องกับมุมมองและทรรศนะของผู้เกี่ยวข้องที่สะท้อนให้เห็นลักษณะและองค์ประกอบของภาวะผู้นำโรงเรียน ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นการปฏิบัติทางการบริหารที่เน้นการลงมือทำ ซึ่งจะต้องสามารถอธิบายถึงกระบวนการและขั้นตอนการทำงานได้อย่างชัดเจนเป็นแบบฉบับของโรงเรียน จากข้อมูลที่น่าเสนอสามารถแสดงให้เห็นได้วา ภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จากปรากฏการณ์ที่ศึกษาในพื้นที่เป้าหมายมีองค์ประกอบอันเป็นลักษณะสำคัญ 11 ลักษณะดังนี้

1) ภาวะผู้นำ จากปรากฏการณ์ที่แสดงให้เห็นและข้อมูลเชิงคุณภาพ จากทรรศนะต่างๆ สามารถหลอมรวมให้เห็นได้อย่างชัดเจนวา ภาวะผู้นำโรงเรียน คือ ภาพของการปฏิบัติทางการบริหารเป็นวิธีการบริหารจัดการที่มีรูปธรรมอย่างชัดเจนในทางปฏิบัติโดยเริ่มมองมาจากการใช้ความเป็นผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนผ่านการกำหนด โครงสร้างการบริหาร การมอบหมายงาน การดำเนินงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน



การติดตามและการประเมินงานอย่างเป็นขั้นตอน ครูมีความเป็นผู้นำสามารถถ่ายทอดความรู้ พานักเรียนปฏิบัติกิจกรรม เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี ทำงานโดยไม่ต้องรอคำสั่ง และภาวะผู้นำนักเรียน เป็นการส่งต่อความเป็นผู้นำผ่านกันมาเป็นแบบอย่าง ตั้งแต่ผู้อำนวยการโรงเรียน คณะครู มาสู่นักเรียน ดังนั้นกระบวนการความเป็นผู้นำจึงถูกถ่ายทอดกันมาด้วย เป็นวัฒนธรรมในการร่วมกันดำเนินกิจกรรมของโรงเรียน เป็นการกระจายภาวะผู้นำ มีจุดร่วม แนวคิดเดียวกันว่า ทุกคนในโรงเรียนสามารถมีภาวะผู้นำได้ การที่ทุกคนในโรงเรียน มีภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่พึงประสงค์สำหรับองค์การ เป็นแนวคิดภาวะผู้นำในมิติของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้ตามได้เรียนรู้และพัฒนาภาวะผู้นำของตนผ่านวิสัยทัศน์ร่วม การทำงานเป็นทีม การมอบหมายงาน ให้ปฏิบัติและผู้นำเป็นผู้กระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ตามแสดงความเป็นผู้นำในเรื่องที่ได้รับมอบหมาย ทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการควบคุมและการมีอิสระในการตัดสินใจ

2) การบริหารทรัพยากร จากปรากฏการณ์ที่แสดงให้เห็นและข้อมูลเชิงคุณภาพจากทรรคนะต่างๆ ทั้งที่เป็นเอกสารและการสัมภาษณ์บุคคลผู้เกี่ยวข้องทำให้ได้ข้อมูลที่แสดงถึงการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่โรงเรียน คือ คน เงิน วัสดุ และวิธีการหรือข้อมูลสารสนเทศ ส่วนกระบวนการบริหารทรัพยากรดังกล่าวนี้จะมีขั้นตอนและกระบวนการเป็นไปตามลักษณะและขอบข่ายภารกิจที่กำหนด ทั้งนี้ถ้าแบ่งการบริหารทรัพยากรออกเป็นคนกับงาน โรงเรียนจะต้องมีภารกิจรับผิดชอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์และงานตามโครงสร้างการบริหาร ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นได้แบ่งออกเป็น 6 ส่วน คือ 1) การวางแผนบุคลากร 2) การสรรหา 3) การคัดเลือก 4) การพัฒนาบุคลากร 5) การให้ขวัญและกำลังใจ และ 6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารงานนั้นในโรงเรียนจะแบ่งออกเป็น 4 งานคือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ซึ่งโรงเรียนบ้านแสนสุขสามารถบริหารทรัพยากรได้อย่างสมดุลเหมาะสมกับบริบทและมีประสิทธิภาพ

3) การทำงานเป็นทีม จากปรากฏการณ์ที่แสดงให้เห็นและข้อมูลเชิงคุณภาพจากทรรคนะต่าง ๆ การทำงานเป็นทีมเป็นการร่วมกันทำงานของสมาชิก โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกัน จะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน ซึ่งมีหลักอยู่ 5 ข้อ ซึ่งได้จากการจัดสนทนากลุ่มย่อย คือ 1) เข้าใจการทำงานของตนเอง และคนอื่น เป็นจุดเริ่มต้นแรกของการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพนั่นก็คือ “ผู้ปฏิบัติงาน” แม้จะเป็นหน่วยเล็กที่สุดของทีม แต่ก็สำคัญที่สุด

เช่นกัน เพราะการที่ทีมมีบุคลิกที่ดีมารวมตัวกัน รวมทั้งมีความเข้าใจถึงการทำงานของผู้อื่นในทีม โดยอาศัยข้อดีเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน หากมีจุดไหนที่แตกต่างกันมาก ก็พร้อมจะเข้าใจ 2) สร้างและมีเป้าหมายร่วมกัน เมื่อทำงานเป็นทีมก็ควรเริ่มวางแผนโดยสร้างวัตถุประสงค์ร่วมกัน เพื่อมีเป้าหมายในการเดินไปข้างหน้าร่วมกัน และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จตามภารกิจ ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี ควรมีการกำหนดขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนให้ชัดเจน แต่มองในสิ่งเดียวกัน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือร่วมใจและวัดความสำเร็จของทีม โดยอาจเขียนวัตถุประสงค์ และหน้าที่ของแต่ละคนเป็นลายลักษณ์อักษรให้เข้าใจง่ายและทำได้จริง สนองนโยบายองค์กร 3) สร้างทีมด้วยความสามารถหรือจุดเด่นของแต่ละคน เมื่อกำหนดหน้าที่และภาระงานของแต่ละคนตามความสามารถ ตำแหน่ง และประสบการณ์แล้ว หัวหน้าทีมก็ควรมองหาจุดเด่นของแต่ละคน ทั้งในเรื่องการทำงานและทัศนคติต่าง ๆ เพื่อประสานเป็นหนึ่งเดียว เพื่อให้รองรับการทำงานซึ่งกันและกัน ช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วมและลดความผิดพลาดของงาน 4) ตรงไปตรงมา จริงใจต่อกัน ให้การสนับสนุนกัน เมื่อทำงานร่วมกัน เพื่อจุดประสงค์เดียวกันแล้ว ก็ควรเปิดใจต่อกัน ตรงไปตรงมาทั้งในเรื่องของงาน และความจริงใจระหว่างกันในทีม มีข้อเสนอแนะ เห็นพ้องเห็นต่างในจุดไหนอย่างไรก็กล้าที่จะพูดออกไปตามตรงโดยไม่ใช้อารมณ์หรือเรื่องส่วนตัว เมื่อเห็นต่างแล้วก็ควรมีเหตุผลที่ดี สนับสนุนให้เกียรติกัน พร้อมข้อเสนอแนะเพื่อให้เพื่อนร่วมทีมได้แก้ไขจุดบกพร่อง สิ่งนี้ไม่นับเป็นการทะเลาะเบาะแว้งกัน แต่คือความจริงใจและให้การสนับสนุนกันอย่างแท้จริง 5) เพิ่มความสนิทสนม สานสัมพันธ์ ด้วยการไปเที่ยวนอกสถานที่ ทำกิจกรรมสนุกสนานร่วมกันต่าง ๆ เพื่อหนุนให้เกิดความสนุกสนานสานสัมพันธ์กัน เมื่อมีความสนิทสนมกันระดับหนึ่งแล้ว ก็จะยิ่งทำให้ทีมทำงานไปด้วยกันอย่างราบรื่นมากขึ้นไปอีก ซึ่งโรงเรียนได้จัดกิจกรรมแบบนี้ปีละหลายครั้งเพราะนอกจากจะช่วยในเรื่องการทำงานเป็นทีมแล้ว ยังช่วยลดภาวะความตึงเครียดจากการทำงานได้อีกด้วย และ 6) เป็นผู้นำที่ดีและเป็นผู้ตามที่มีวินัยบุคคลในทีมที่มีทีมงาน ดี มักจะประกอบด้วยคนที่มีลักษณะภาวะความเป็นผู้นำและเป็นผู้ตามในขณะเดียวกัน คำว่าผู้นำในที่นี้ ไม่ได้หมายถึงการเป็นหัวหน้าแต่เพียงอย่างเดียว แต่หมายถึงการกล้าตัดสินใจ กล้าแสดงความคิดเห็น รู้หน้าที่ของตนเอง ไม่ต้องรอให้ใครมาบังคับ มีข้อเสนอแนะที่ดีให้เพื่อนร่วมทีมอยู่เสมอ และในขณะเดียวกัน เมื่อผู้อื่นในทีมแสดงภาวะความเป็นผู้นำบ้าง ก็สามารถเป็นผู้ตามที่มีวินัย เปิดกว้าง ยอมรับ ข้อเสนอแนะแล้วนำมาปรับปรุงตนเองได้ ให้สมาชิกในทีมได้พัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา

4) การมีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ จากปรากฏการณ์ที่แสดงให้เห็นและขอ  
 มูลเชิงคุณภาพจากพรรคณะต่าง ๆ โรงเรียนมีนโยบายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทุกด้าน  
 โดยเฉพาะด้านการเรียนรู้ ตามแนวทางการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 จึงได้นำแนวทาง  
 ดังกล่าวมาใช้เพื่อเป็นเครื่องมือพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยส่งเสริมให้ครูมีบทบาทสำคัญใน  
 การพัฒนาการจัดการเรียนรู้ด้วยแนวคิดเชิงระบบ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนา  
 นวัตกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย ออกแบบการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนด้านการคิดวิเคราะห์  
 ทักษะการทำงาน รู้จักสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองและสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ใน  
 ชีวิตประจำวันได้ ซึ่งสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนที่ต้องการให้  
 โรงเรียนพัฒนานักเรียนให้เป็นคนดี มีปัญญาและมีความสุขโรงเรียนได้พัฒนาศักยภาพครู  
 และพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในขั้นตอนการจัดทำแผนการจัดการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ การ  
 ดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การประเมินผลการเรียนรู้และการพัฒนา การจัด  
 กิจกรรมการเรียนรู้ / วิจัยพัฒนา ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวทำให้เกิดนวัตกรรมที่ถือเป็นการ  
 ปฏิบัติ ที่เป็นเลิศการพัฒนาทักษะชีวิต ส่งเสริมทักษะอาชีพของนักเรียน ผู้การเรียนรู้ใน  
 ศตวรรษที่ 21 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินการพัฒนาทักษะชีวิต  
 ส่งเสริมทักษะอาชีพ ของนักเรียน ผู้การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ครูผู้สอนซึ่งมีความ  
 ตระหนัก เห็นความสำคัญ และ มีความพยายามที่จะพัฒนาการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียน  
 เป็นสำคัญ นอกจากนั้น ยังมีปัจจัยภายนอก ที่ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จ ได้แก่  
 1) ผู้บริหาร ซึ่งให้ความสำคัญ ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการจัดการกิจกรรมทางวิชาการทุกด้าน  
 กำหนดนโยบายให้มีการจัดการเรียนรู้บูรณาการไว้ชัดเจนและจัดกิจกรรมในการพัฒนาครู  
 และพัฒนานักเรียนอย่างต่อเนื่อง 2) การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน โรงเรียน ได้จัด  
 อบรมสัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และจัดประชุมปฏิบัติการทางวิชาการเป็นประจำ ภาค  
 เรียนละไม่น้อยกว่า 2 ครั้ง ทำให้บุคลากรมีการร่วมคิดร่วมทำ ร่วมพัฒนางานและพัฒนา  
 ตนเองอย่างต่อเนื่อง การทำงานเป็นระบบยิ่งขึ้น งานทุกงานที่ทำได้รับความร่วมมือจาก  
 บุคลากรทุกคนของโรงเรียนจนเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ทำให้การพัฒนางานทุก ๆ ระบบ  
 มีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย นักเรียนได้รับการพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ อย่าง  
 เต็มตามศักยภาพ 3) ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานภายนอก ให้ความร่วมมือและ  
 ช่วยเหลือโรงเรียนในด้านต่าง ๆ เป็นอย่างดีช่วยเหลือในการระดมทรัพยากรในการจัด  
 การศึกษาให้มีความอนุเคราะห์โรงเรียนในเรื่องแหล่งเรียนรู้ และเป็นวิทยากรแก่นักเรียน  
 4) นโยบายของโรงเรียน กำหนดให้มีการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้บูรณาการ อย่างต่อเนื่อง

ทุกภาคเรียน

5) การมีส่วนร่วม จากปรากฏการณ์ที่แสดงให้เห็นและขอมูลเชิงคุณภาพจากพรรคณะต่าง ๆ การจัดการศึกษาให้เกิดผลดี มีประสิทธิภาพ ตรงตามความต้องการของประชาชน โดยเฉพาะผู้ปกครอง ต้องอาศัยกระบวนการนำกระบวนการมีส่วนร่วมมาใช้ ซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กล่าวถึงการมีส่วนร่วมไว้ในมาตรา 8 (2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มาตรา 58 ได้บัญญัติเรื่องการมีส่วนร่วมไว้ว่า บุคคลย่อมมีสิทธิมีส่วนร่วมในกระบวนการพิจารณาของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ในการปฏิบัติราชการทางปกครองอันมีผลหรืออาจมีผลกระทบต่อสิทธิและเสรีภาพของตน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ สถานศึกษาที่จัดการศึกษาทุกระดับจึงต้องปฏิบัติตามโดยการเปิดโอกาสให้ประชาชน ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ทั้งนี้เพราะเมื่อผู้ปกครองควรมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาย่อมจะช่วยขับเคลื่อนให้การบริหารจัดการศึกษาดำเนินไปตามความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน ช่วยให้สถานศึกษาได้รับการยอมรับจากชุมชน ชุมชนรักและหวงแหนสถานศึกษา ซึ่งส่งผลให้ผู้ปกครองและชุมชนสนับสนุนทรัพยากรการศึกษา และให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ ซึ่งการมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามาร่วมดำเนินกิจกรรม ตั้งแต่การศึกษาปัญหา การวางแผนดำเนินการ การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา และการประเมินร่วมกัน เพื่อขับเคลื่อนให้กิจกรรมนั้นดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักการมีส่วนร่วม คือ หลักร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบ ร่วมรับผิดชอบ

6) การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จากปรากฏการณ์ที่แสดงให้เห็นและขอมูลเชิงคุณภาพจากพรรคณะต่าง ๆ การเกิดขึ้นของภาวะผู้นำโรงเรียนไม่ได้เกิดขึ้นจากการทำงานเพียงครั้งเดียว แต่เป็นกระบวนการทำงานที่มีความต่อเนื่องจากการลงมือปฏิบัติจนเกิดการพัฒนาเป็นกระบวนการที่มีคุณภาพ ซึ่งโรงเรียนได้ใช้กระบวนการที่เรียกว่า วงจรเดมมิง (Deming cycle) ซึ่งมีขั้นตอนการทำงาน 4 ขั้นตอนคือ 1) การวางแผน (Plan) 2) การลงมือปฏิบัติ (Do) 3) การตรวจสอบ (Check) และ 4) การปรับปรุงและพัฒนา (Act) การทำงานจะมีลักษณะหมุนเป็นวงรอบและยกระดับคุณภาพให้สูงขึ้นเรื่อย ๆ และเมื่อสิ้นปีการศึกษาจะมีการทบทวนเพื่อวางแผนพัฒนาในปีการศึกษาต่อไป

7) การเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริง จากปรากฏการณ์ที่แสดงให้เห็น และข้อมูลเชิงคุณภาพจากทรศณะ ต่าง ๆ โรงเรียนได้มีแนวนโยบายในการฝึกผู้เรียนให้มีทักษะชีวิตและสามารถพัฒนาการเรียนรู้ไปสู่อาชีพได้ ดังนั้นการที่ผู้เรียนได้กระทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง ผ่านการปฏิบัติจริง ทำให้ผู้เรียนได้ฝึกในสภาพสิ่งแวดล้อมจริง ได้ฝึกคิดและลงมือทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง และการสนับสนุนให้เด็กได้พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามวัย และได้ผลตามความคาดหวังของสังคม ซึ่งโรงเรียนได้จัดประสบการณ์ และให้ความสำคัญกับบทบาทการเรียนรู้ของเด็ก ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 เน้นให้มีแนวการจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งกล่าวถึงการส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติหรือลงมือกระทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเองตามความสนใจ ตามความถนัดและศักยภาพ ด้วยการศึกษาค้นคว้า ฝึกปฏิบัติฝึกทักษะจนถึงการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพราะเชื่อว่าหากคนเราได้กระทำจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นเป็นแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ใฝ่เรียน ผู้เรียนจะสนุกสนานที่จะสืบค้นหาความรู้ต่อไป มีความสุขที่จะเรียน

8) การมีภาคีเครือข่ายภายนอก จากปรากฏการณ์ที่แสดงให้เห็น และข้อมูลเชิงคุณภาพ จากทรศณะต่าง ๆ ลักษณะการสร้างเครือข่ายของโรงเรียน เป็นการประสานความร่วมมือด้วยการขอความอนุเคราะห์ในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการขึ้นอยู่กับลักษณะของหน่วยงานและบุคลากร ซึ่งผู้อำนวยการโรงเรียนเปิดเผยว่า นอกเหนือความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการแล้วจะต้องมีความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการระหว่างบุคลากรระหว่างหน่วยงานด้วย เนื่องจากความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการจะเป็นตัวกลางสำคัญที่จะนำไปสู่การขอความอนุเคราะห์อย่างเป้นทางการต่อไป การแต่งตั้งบุคลากรฝ่ายสัมพันธ์ชุมชนและผู้ประสานงานจึงเป็นวิธีการ ที่โรงเรียนใช้ในการสร้างเครือข่ายระหว่างโรงเรียนและองค์การ หน่วยงาน และสถาบัน ทางสังคม บุคลากรที่รับผิดชอบภารกิจดังกล่าวจะต้องมีคุณสมบัติสำคัญคือ มีมนุษยสัมพันธ์และการประชาสัมพันธ์ที่ดี อีกทั้งจะต้องเป็นบุคคลที่กว้างขวางเป็นที่รู้จัก และสามารถประสานงานได้เป็นอย่างดี แต่อย่างไรก็ตามบุคลากรในโรงเรียนพื้นที่เป้าหมายเปิดเผยเพิ่มเติมว่า การที่โรงเรียนจะได้รับความอนุเคราะห์ที่ดีจากกลุ่มเครือข่ายดังกล่าว โรงเรียนจะต้องใช้ความร่วมมือและตอบสนองต่อกลุ่มเครือข่ายดังกล่าวเช่นกัน ผู้อำนวยการโรงเรียนในฐานะผู้นำจะต้องแสดงบทบาทในการมีส่วนร่วมกับองค์การ หน่วยงาน และสถาบันต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพราะเป็นการแสดงออกถึงการให้ความสำคัญของกลุ่มดังกล่าวเช่นเดียวกับที่ต้องการประสานความร่วมมือ ขอความ

อนุเคราะห์แบบถ้อยทีถ้อยอาศัยจึงจะทำให้ความสัมพันธ์มีความมั่นคงและยั่งยืนต่อไป

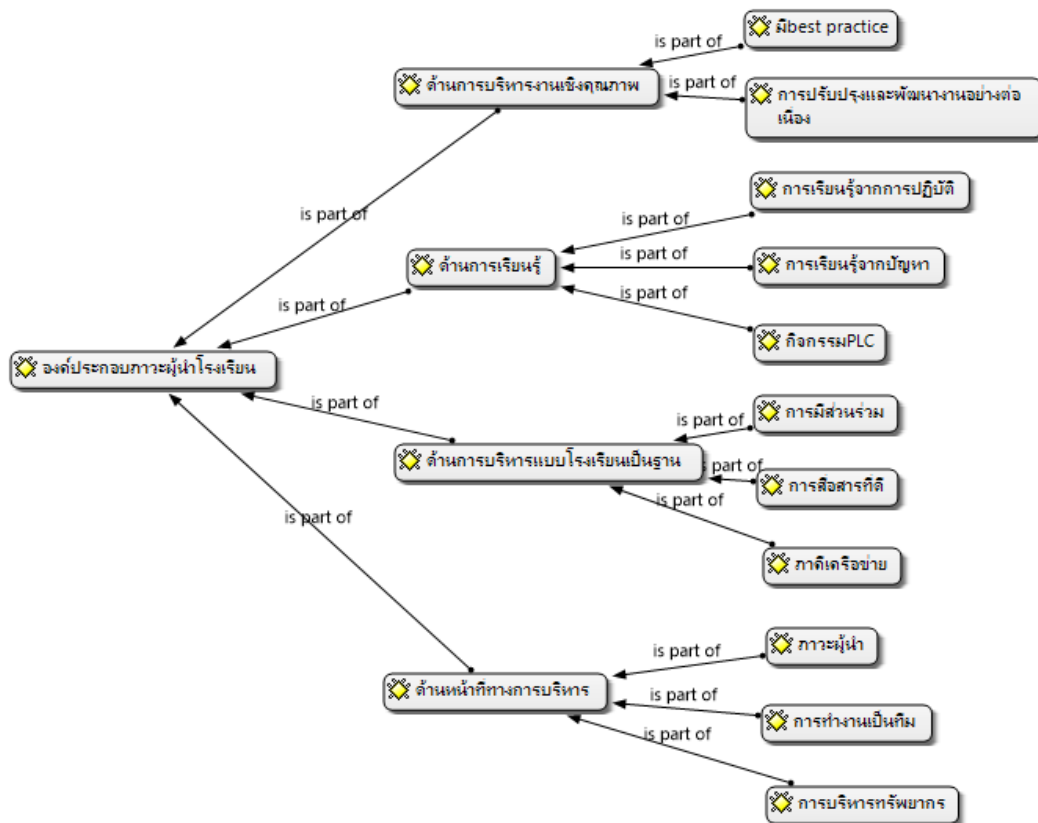
9) การจัดกิจกรรม PLC จากปรากฏการณ์ที่แสดงให้เห็นและข้อมูลเชิงคุณภาพจากทรศณะต่าง ๆ เป็นการรวมตัว ร่วมใจร่วมพลัง ร่วมทำ และร่วมเรียนรู้ ร่วมกันของครู ผู้บริหาร และนักการศึกษาบนพื้นฐานวัฒนธรรมความสัมพันธ์แบบ กัลยาณมิตร มีวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และภารกิจร่วมกัน โดยทำงานร่วมกันแบบทีม เรียนรู้ที่ครูเป็นผู้นำร่วมกัน และผู้บริหารแบบผู้ดูแลสนับสนุน สู่ การเรียนรู้และพัฒนา วิชาชีพเปลี่ยนแปลงคุณภาพตนเอง สู่คุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่เน้นความสำเร็จหรือ ประสิทธิภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญและความสุขของการทำงานร่วมกันของสมาชิกในชุมชน การเรียนรู้

10) การเรียนรู้จากปัญหา จากปรากฏการณ์ที่แสดงให้เห็นและข้อมูลเชิงคุณภาพจากทรศณะต่างๆ การเรียนรู้ด้วย PBL มุ่งสร้างประสบการณ์ตรง จึงเน้นให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติ ฝึกทักษะการคิด เชิญสถานการณ์ปัญหา วางแผนการเรียนรู้ และตรวจสอบกำกับการเรียนรู้ และนอกจากนี้ PBL ยังช่วยสร้างแรงจูงใจในการเรียนให้กับ ผู้เรียนได้อีกด้วยอาจกล่าวได้ว่า “ภาระงานที่ท้าทาย ช่วยสร้างทักษะการคิดและแก้ปัญหา ได้ดี” ดังนั้นการเรียนรู้ด้วย PBL จึงเป็น “การใช้ปัญหา ทำให้เกิดปัญญา” การเปลี่ยนแปลง ใด ๆ จะให้เกิดผล ต้องไม่ใช้วิธีคิดแบบเดิมเป็นจุดเน้นการพัฒนาผู้เรียนของโรงเรียน สุข ภาวะซึ่งโรงเรียนบ้านแสนสุข(นามสมมติ) เป็นโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนสุภาพ ภาวะ จึงได้นำกระบวนการ PBL เข้ามาประยุกต์ใช้ในโรงเรียน เน้นให้เกิด “ปัญญาภายใน” ที่ใช้กิจกรรมจิตศึกษา และ “ปัญญาภายนอก” ซึ่งการสร้างปัญญาภายนอก เป็นเรื่องของ การพัฒนาวิธีคิด ทักษะการเรียนรู้ ให้กับผู้เรียน โดยการจัดการเรียนรู้ด้วย PBL ที่เป็น การปรับวิธีเรียนเปลี่ยนวิธีสอนจากเดิม

11) การสื่อสารที่ดี จากปรากฏการณ์ที่แสดงให้เห็นและข้อมูลเชิงคุณภาพจากทรศณะต่าง ๆ การสื่อสารถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการสื่อความเข้าใจ ระหว่างบุคลากรในโรงเรียนโดยผู้อำนวยการสามารถใช้องการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการ ถายทอดนโยบาย มอบหมายภารกิจ รวมถึงการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจทาง การศึกษาที่โรงเรียนได้ดำเนินการโดยมี องค์ประกอบสำคัญของการสื่อสารได้แก่ ผู้ส่งสาร ตัวสาร และผู้รับสาร ซึ่งการสื่อสารที่ดีนั้นจะต้องมีการสื่อสารทุกระดับตั้งแต่การสื่อสาร โดยผู้อำนวยการเป็นผู้ส่งสารและบุคลากรในโรงเรียนเป็นผู้รับสาร และในอีกด้านหนึ่ง คือ บุคลากรเป็นผู้ส่งสารและผู้รับสาร นอกจากนี้ยังมีการสื่อสารกันระหว่าง บุคลากรภายใน โรงเรียนในระดับต่าง ๆ เช่น ในฝ่ายบริหารงานด้านต่าง ๆ ในกลุ่มสาระ

การเรียนรู้ หรือ กลุ่มงานต่าง ๆ ที่โรงเรียน ได้มอบหมายงานให้รับผิดชอบดำเนินการ การสื่อสารในโรงเรียนมีทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และเป้าหมายในการสื่อสาร รวมถึงวาระของการสื่อสารด้วย จากการลงพื้นที่ เป้าหมาย พบว่า การสื่อสารอย่างเป็นทางการจะทำให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความเข้าใจ ในนโยบายหรือแนวปฏิบัติไปในทางเดียวกัน การรับรู้อย่างทั่วถึงและตีความไปในแนว เดียวกัน ส่วนการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทัศนะและ เกิดความหลากหลายทางความคิด แต่อย่างไรก็ตามการสื่อสารอย่างไม่เป็น ทางการก็มี ประโยชน์ในแง่ของการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ตีความหรือวิพากษ์วิจารณ์ภารกิจ ซึ่งอาจมีข้อสรุปหรือไม่มีก็ได้เพราะงานบางอย่างต้อง ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการและต้องอาศัยการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจริงในการลงมือปฏิบัติ ดังนั้นความมีเอกภาพด้านนโยบายคือการสร้างความเข้าใจในเป้าหมายร่วมกันส่วนความ หลากหลายในการปฏิบัติคือการเสนอแนวคิดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้แล้วตัดสินใจลงมือ ปฏิบัติตามแนวทางต่าง ๆ ซึ่งอาจมีความแตกต่างกัน

จากทรรศนะของผู้ที่เกี่ยวข้องในปรากฏการณ์ ผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรม ประมวลผล ข้อมูลเชิงคุณภาพจัดหมวดหมู่ของกลุ่มมโนทัศน์ (Concept) ของความหมาย ของภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งผู้วิจัยขอ นำเสนอ ดังนี้



ภาพประกอบ 25 มโนทัศน์องค์ประกอบของภาวะผู้นำโรงเรียน

จากแผนภาพสรุปได้วา องค์ประกอบหรือคุณลักษณะที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงประกอบด้วย 4 ด้าน 11 ลักษณะ ดังนี้

- 1) ด้านการบริหารงานเชิงคุณภาพ ได้แก่ การมีวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ การปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง
- 2) ด้านการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริง การเรียนรู้จากปัญหาการจัดกิจกรรม PLC
- 3) ด้านการบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ การมีส่วนร่วมการสื่อสารที่ดี และการมีภาคีเครือข่ายภายนอก
- 4) ด้านหน้าที่ทางการบริหาร ได้แก่ ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม และการบริหารทรัพยากร



## บทที่ 6

### เงื่อนไขและกระบวนการเกิดภาวะผู้นำโรงเรียน

การวิจัยครั้งนี้ มีความสำคัญอยู่ที่การค้นหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผลหรือเงื่อนไขและกระบวนการเกิดของภาวะผู้นำ โรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอประเด็นสำคัญต่อไปนี้

1. เงื่อนไขของภาวะผู้นำโรงเรียน ข้อมูลในสวนนี้มุ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของการเกิดภาวะผู้นำโรงเรียน อันประกอบด้วยเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงภายนอกโรงเรียนและเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียน
2. กระบวนการเกิดภาวะผู้นำโรงเรียน เป็นข้อมูลด้านการปฏิบัติงานของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของโรงเรียน จากประเด็นดังกล่าวที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล รายละเอียดแต่ละประเด็นผู้วิจัยขอแนะนำ ดังนี้

### เงื่อนไขของการเกิดภาวะผู้นำโรงเรียน

ผู้วิจัยได้ค้นหาเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของการเกิดภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งได้ข้อมูลจากหลายฝ่ายทั้งผู้บริหาร บุคลากร ฝ่ายต่าง ๆ คณะครู รวมถึงชุมชน ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของในภารกิจของโรงเรียน ผู้วิจัยได้อธิบายเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกโรงเรียนและเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียนตามลำดับดังนี้

#### 1. เงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกโรงเรียน

##### 1.1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

จากการปฏิรูปการศึกษาหลายครั้งจนมาถึงปัจจุบันได้มีการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาประเทศไปสู่เป้าหมาย ความมั่นคง ความมั่งคั่ง และความยั่งยืน เพื่อเป็นการเชื่อมโยงให้เกิดการขับเคลื่อนให้บรรลุตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติจึงได้กำหนดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่

12 – 15 เป็นแผนระยะ 5 ปี ซึ่งมีหลักการ 3 ข้อได้แก่

1. น้อมนำและประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในทุกมิติการพัฒนาอย่างบูรณาการบนทางสายกลาง มีความพอประมาณ มีเหตุผล และมีระบบภูมิคุ้มกันที่ดี

2. คำนึงถึงการพัฒนาที่ยั่งยืนโดยให้คนเป็นศูนย์กลาง เพื่อสร้างความมั่นคงของชาติและเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และการบริหารจัดการ

3. มุ่งเสริมสร้างกลไกการพัฒนาประเทศ ทั้งกลไกที่เป็นกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ เพื่อให้เอื้อต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาในทุกระดับ ควบคู่กับการพัฒนากลไกในรูปแบบของคณะกรรมการในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ระดับประเทศและระดับพื้นที่

ดังนั้นทุกหน่วยงานจึงได้กำหนดแผนปฏิบัติการเพื่อนำสู่การปฏิบัติ โดยเฉพาะกระทรวงศึกษาธิการที่เป็นหน่วยงานหลักในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นคนดี คนเก่ง มีคุณภาพพร้อมสำหรับวิถีชีวิตในศตวรรษที่ 21 ได้กำหนดแผนในการมุ่งเน้นการประกันโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา และการศึกษาเพื่อการมีงานทำและสร้างงานได้ ภายใต้บริบทเศรษฐกิจและสังคมของประเทศและของโลกที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งความเป็นพลวัต เพื่อให้ประเทศไทยสามารถก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว ซึ่งภายใต้กรอบแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 ได้กำหนดสาระสำคัญสำหรับบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาการศึกษาใน 5 ประการ ได้แก่ การเข้าถึง (Access) ความเท่าเทียม (Equity) คุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และตอบโจทย์บริบทที่เปลี่ยนแปลง (Relevancy)

## 1.2 นโยบายกระทรวงศึกษาธิการ

หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนับเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงของกระทรวงศึกษาธิการ เนื่องจากการจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ระบุจุดหมายที่จะพัฒนาเด็ก เยาวชน และพลเมืองของประเทศ ให้เป็นผู้ “1. มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ เห็นคุณค่าของตนเอง มีวินัยและปฏิบัติตนตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนาหรือศาสนาที่ตนนับถือ ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552) รวมทั้งได้ระบุคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่จำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นแก่ผู้เรียนในฐานะเป็นพลเมืองไทยและพลโลกไว้ 8

ประการ ได้แก่ การมีความรักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ ซื่อสัตย์สุจริต มีวินัย ใฝ่เรียนรู้ อยู่อย่างพอเพียง มุ่งมั่นในการทำงาน รักความเป็นไทย และมีจิตสาธารณะ นอกจากนี้ยังได้ระบุสมรรถนะสำคัญที่ผู้เรียนควรได้รับการพัฒนาไว้อีก 5 ประการ คือ ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการคิด ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต และความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

การขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้รับการบรรจุไว้ในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานมาตั้งแต่ พ.ศ. 2544 แต่การขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเข้าสู่สถานศึกษานั้น เริ่มต้นใน พ.ศ. 2548 โดยมีการนำร่องจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการบริหารจัดการโรงเรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนที่สมัครใจ 9 แห่ง เพื่อเรียนรู้แนวทางการขับเคลื่อนและปูพื้นฐานการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเข้าสู่สถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

ต่อมาใน พ.ศ. 2549–2550 กระทรวงศึกษาธิการโดยศูนย์ขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง สำนักกิจการพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้ดำเนินโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่สถานศึกษา (พ.ศ. 2550–2554) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาให้หน่วยงานและสถานศึกษานำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการบริหารการดำเนินงาน การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และการบริหารจัดการสถานศึกษา รวมทั้งการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติในทุกระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการดำเนินการ บนพื้นฐานของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทั้งนี้มีเป้าหมายที่จะพัฒนาสถานศึกษาจำนวน 9,999 แห่ง ให้เป็น “สถานศึกษาพอเพียง” โดยแบ่งระดับคุณภาพของสถานศึกษาไว้ 4 ระดับคือ

1. สถานศึกษาทั่วไป คือสถานศึกษาที่เริ่มนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการจัดการสถานศึกษา ตั้งแต่การบริหารสถานศึกษา การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การจัดสภาพแวดล้อม และการจัดการเรียนรู้ผ่านหลักสูตรการเรียนการสอนและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

2. สถานศึกษาพอเพียง คือ สถานศึกษาทั่วไปที่ผ่านการประเมินสถานศึกษาพอเพียง ซึ่งเป็นแบบอย่างในการจัดกระบวนการเรียนการสอน และการบริหารจัดการสถานศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงตามเกณฑ์ประเมินสถานศึกษาพอเพียงของกระทรวงศึกษาธิการ

3. สถานศึกษาพอเพียงต้นแบบ คือสถานศึกษาพอเพียงที่เป็นแหล่งเรียนรู้ที่คุณภาพ พร้อมเป็นแหล่งศึกษาดูงานของสถานศึกษาอื่น ๆ ในการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาจัดการสถานศึกษา

4. ศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา คือ สถานศึกษาพอเพียงต้นแบบที่มีศักยภาพในการเป็นแหล่งเรียนรู้และพี่เลี้ยงให้แก่สถานศึกษาทั่วไปที่ต้องการพัฒนาสู่ความเป็นสถานศึกษาพอเพียง

สรุปเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงภายนอกโรงเรียนเป็นสาเหตุมาจากการเกิดยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีความชัดเจนในการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานในทุกระดับตั้งแต่ระดับชาติจนถึงระดับสถานศึกษาเพื่อพัฒนากายใต้บทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 65 ได้กำหนดให้มี “ยุทธศาสตร์ชาติ” เพื่อเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศในระยะยาว พร้อมกับการปฏิรูปและการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารราชการแผ่นดินในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง และนโยบายกระทรวงศึกษาธิการในการขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งได้บรรจุไว้ในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานมาตั้งแต่ พ.ศ. 2544 แต่การขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเข้าสู่สถานศึกษานั้น เริ่มต้นใน พ.ศ. 2548 โดยมีการนำร่องจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการบริหารจัดการโรงเรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนที่สมัครใจ 9 แห่ง เพื่อเรียนรู้แนวทางการขับเคลื่อนและปูพื้นฐานการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเข้าสู่สถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

## 2. เงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงจากภายในโรงเรียน

### 2.1 การประกันคุณภาพการศึกษา

จากมาตรา 43 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ได้กำหนดให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา เพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพการศึกษามีหน้าที่กำหนดมาตรฐานการศึกษาของชาติ ให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่งภายใน 5 ปี และให้โรงเรียนจัดระบบการประกันคุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาถูกพัฒนาขึ้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจแก่ทุกฝ่ายว่าการจัด การศึกษาทุกระดับมีคุณภาพและจะคงรักษาไว้ซึ่งมาตรฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จึงให้มีการปฏิรูป ระบบการประเมินและการประกันคุณภาพการศึกษา โดยมีนโยบาย

ปรับปรุงมาตรฐานและตัวชี้วัดให้มี จำนวนน้อยลง กระชับและสะท้อนถึงคุณภาพอย่างแท้จริง เน้นการประเมินตามสภาพจริง ไม่ยุ่งยาก สร้างมาตรฐานระบบการประเมินเพื่อลดภาระการจัดเก็บข้อมูล ลดการจัดทำเอกสารที่ใช้ในการ ประเมิน รวมทั้งพัฒนาผู้ประเมินภายในให้มีมาตรฐาน มีความน่าเชื่อถือ สามารถให้คำชี้แนะและให้ คำปรึกษาแก่สถานศึกษาได้ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ปรับใหม่จึงมีจำนวนไม่มาก แนวทางการประเมินคุณภาพของสถานศึกษาจะเน้นการเก็บข้อมูลในเชิงคุณภาพตามบริบทของสถานศึกษา ไม่เพิ่ม ภาระการจัดทำเอกสารให้สถานศึกษา รวมทั้งพัฒนาผู้ประเมินภายในให้มีมาตรฐาน มีความน่าเชื่อถือ สามารถให้คำชี้แนะและให้คำปรึกษาแก่สถานศึกษาได้

ปรับกระบวนการดำเนินการประเมินที่มีเป้าหมายเพื่อ พัฒนา (evaluation and development) บนพื้นฐานบริบทของสถานศึกษา มาตรฐานการศึกษาของ สถานศึกษาจึงเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาทุนมนุษย์และเป็นเป้าหมายสำคัญที่สุดที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทุกฝ่ายทุกคนในสถานศึกษาต้องรับรู้ และปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้บรรลุถึงเป้าหมายคือมาตรฐานที่ สถานศึกษากำหนดและร่วมรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษาที่เกิดขึ้น (accountability)

จากการศึกษางานวิจัย บทความ บทสัมภาษณ์ผู้นำทางการศึกษา ผู้บริหารดีเด่น ตลอดจนการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มบุคคลทั่วไป สรุปได้ว่า สถานศึกษาที่จัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีสิ่งสำคัญที่บ่ง บอกได้อย่างชัดเจนหลายประการ ได้แก่ มีการกำหนดภารกิจของสถานศึกษาที่ชัดเจน มีการกำกับติดตามงาน สม่ำเสมอ ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษาบ้านและชุมชนมีความใกล้ชิดและไว้วางใจกัน มีการตั้งความ คาดหวังของผลสำเร็จไว้สูง มีความเป็นผู้นำด้านการจัดการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ทั้งครูและผู้บริหาร มีการสร้าง โอกาสในการเรียนรู้และให้เวลาผู้เรียนในการท างานกลุ่มมากขึ้น จัดสิ่งแวดล้อมที่จำเป็นอย่างมีระเบียบ สะอาด และปลอดภัย มีการจัดหลักสูตรที่ชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมาย ใช้กลวิธีในการประเมินที่หลากหลาย จัดการเรียนการสอนที่กระตุ้นให้ผู้เรียนมีความสนใจ กระตือรือร้นในการที่จะเรียนรู้ จัดบรรยากาศที่ส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ ขจัดสิ่งที่เป็นอุปสรรคสำหรับความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน พัฒนางานอยู่ บนพื้นฐานของการวิจัย ใช้แหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่อย่างเต็มที่และวางแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ จากแนวคิดใน การจัดการศึกษาและพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังกล่าว ประกอบกับแนวคิดในการพัฒนามาตรฐานการศึกษา ขั้นพื้นฐานว่าต้องเป็น มาตรฐานที่ปฏิบัติง่าย ประเมินได้จริง กระชับและจำนวนน้อย แต่สามารถสะท้อน คุณภาพ การศึกษาได้จริง ข้อมูลที่ได้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาการศึกษาทุกระดับ ตั้งแต่ระดับ

สถานศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ระดับหน่วยงานต้นสังกัดและระดับชาติ ดังนั้นการกำหนดมาตรฐานจึงเน้นที่ คุณภาพของผู้เรียน คุณภาพของกระบวนการบริหารและการจัดการและคุณภาพของกระบวนการจัดการเรียน การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีแนวคิดในการกำหนดมาตรฐานในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. แนวคิดในการกำหนดมาตรฐานด้านคุณภาพของผู้เรียน คุณภาพผู้เรียน ที่สังคมต้องการ ได้ระบุไว้อย่างชัดเจนในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 6 ที่ว่า “การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อ พัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ (หมายถึง สุขกาย สุขใจ) สติปัญญา ความรู้ (หมายถึง เป็นคนเก่ง) และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข(หมายถึงเป็นคนดีของคนรอบข้างและสังคม)” และในมาตรา 7 ที่ว่า “ในกระบวนการเรียนรู้ต้องมุ่งปลูกฝัง จิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมือง การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักรักษาและส่งเสริม สิทธิ หน้าที่ เสรีภาพ เคารพกฎหมาย ความเสมอภาคและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความภูมิใจในความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ส่วนร่วมและของประเทศชาติ รวมทั้ง ส่งเสริมศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและความรู้อันเป็นสากล ตลอดจน อนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง มีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้และเรียนรู้ ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง” นอกจากนี้เพื่อให้ก้าวทันกระแสการเปลี่ยนแปลง ในยุคที่ความรู้และเทคโนโลยีเจริญขึ้นอย่างรวดเร็ว กระทรวงศึกษาธิการในยุคของการปฏิรูปการศึกษาใน ทศวรรษที่ 2 (พ.ศ. 2552 – 2561) ได้ประกาศวิสัยทัศน์เกี่ยวกับคนไทยยุคใหม่ว่า คนไทยยุคใหม่ต้องได้ เรียนรู้ตลอดชีวิต มี สติรู้ทัน มีปัญญา รู้คิด มีสมรรถนะและมีคุณธรรม รับผิดชอบต่อครอบครัว ประเทศชาติ และ เป็นพลเมืองที่ดีของโลก ซึ่งสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตรแกนกลางการศึกษา ขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ที่ได้มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข มี คักยภาพในการศึกษาต่อและการประกอบ อาชีพ ดังนั้นในการกำหนดมาตรฐานการศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านคุณภาพของผู้เรียน จึงมุ่งเน้นที่ การพัฒนาผู้เรียนให้เป็น มนุษย์ที่สมบูรณ์ โดยได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาย่อย จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ 1) ด้าน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และ 2) ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน ด้านผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียน มุ่งเน้น คุณภาพมาตรฐานขั้นต้น ในระดับ “ปานกลาง” ที่การมี

ความสามารถในการอ่าน การเขียน การสื่อสารและ การคิดคำนวณ รวมทั้ง การมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา ส่วนคุณภาพมาตรฐานชั้นสูง ได้แก่ ระดับ “ดี” “ดีเลิศ” และ “ยอดเยี่ยม” จะมุ่งเน้นไปที่คุณภาพมาตรฐานในระดับที่แตกต่างกัน ในเรื่อง การมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ อภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดและการแก้ปัญหา การมีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม การมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และการมีความรู้ ทักษะ พื้นฐานและเจตคติที่ดีต่องานอาชีพ สำหรับด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน มุ่งเน้นคุณภาพมาตรฐานชั้นพื้นฐานในระดับ ปานกลาง” ที่ การมีคุณลักษณะและค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษา กำหนด และ การมีสุขภาพทางร่างกายและจิตสังคม ส่วนคุณภาพมาตรฐานชั้นสูง ได้แก่ ระดับ “ดี” “ดีเลิศ” และ “ยอดเยี่ยม” จะมุ่งเน้นไปที่คุณภาพมาตรฐานในระดับที่แตกต่างกัน ในเรื่อง ความภูมิใจในท้องถิ่นและ ความเป็นไทย รวมทั้ง การยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างและหลากหลาย

2. แนวคิดในการกำหนดมาตรฐานด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ การจัดการศึกษาของสถานศึกษามีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารคุณภาพของสถานศึกษา ด้านการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการของสถานศึกษา ด้านการพัฒนาครูและบุคลากร และด้านการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการ ด้านการบริหารคุณภาพของสถานศึกษาเน้นที่การบริหาร จัดการคุณภาพโดยรวม โดยให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา รวมทั้งระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้านการบริหารหลักสูตร และงานวิชาการของสถานศึกษา หลักสูตรสถานศึกษาจะเป็นตัวสะท้อนคุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษาได้เป็น อย่างดี มีหลักสูตรสถานศึกษาจะมีการกำหนดจุดมุ่งหมาย แนวทาง วิธีการและเนื้อหาสาระที่เรียน ตลอดจน วิธีการวัดและประเมินผลการเรียนการสอนในสถานศึกษา ซึ่งจะสะท้อนว่าผู้เรียนมีความรู้ความสามารถ เจตคติและพฤติกรรมตามมาตรฐานการศึกษาที่สถานศึกษากำหนดไว้หรือไม่ หลักสูตรที่ดีควรคำนึงถึงบริบทของผู้เรียน ท้องถิ่นและชุมชน มีการบูรณาการสาระการเรียนรู้ หรือจัดทำรายวิชาเพิ่มเติมที่สอดคล้องกับ ความถนัด ความสามารถและความสนใจของผู้เรียนและจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่ส่งเสริมศักยภาพของผู้เรียน ตามขีดความสามารถทำให้ผู้เรียนมีความสมบูรณ์และสมดุลทั้งทางร่างกาย สังคม อารมณ์ จิตใจและสติปัญญา ด้านการพัฒนาครูและบุคลากร ครูและบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การจัดการศึกษาเกิดคุณภาพตาม

มาตรฐานการศึกษาที่กำหนด การพัฒนาครูและบุคลากร เน้นไปที่ความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพซึ่งต้องมีการ พัฒนาที่ตรงตามความต้องการจำเป็น อย่างต่อเนื่อง ทั้งในส่วนของบุคคลและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบ ของการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้านการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการ สภาพแวดล้อมและ การบริการที่ดีเป็นปัจจัยสำคัญ ต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา สถานศึกษาที่มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ อาคารเรียนที่มั่นคง สะอาด มีแหล่งเรียนรู้ที่เพียงพอ มีการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่เอื้อต่อ การจัดการเรียนรู้ ตลอดจนจะมีการจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและ การจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ ทำให้ผู้เรียนดำเนินชีวิตอยู่ในสถานศึกษาได้อย่างมีความสุข ปลอดภัย มีคุณภาพชีวิตที่ดี ซึ่งจะส่งผลถึงความสำเร็จในการเรียนของผู้เรียนด้วย มาตรฐานด้านกระบวนการบริหารและ การจัดการมุ่งเน้นคุณภาพมาตรฐานขั้นต้น ในระดับ “ปานกลาง” ที่เป้าหมายวิสัยทัศน์และพันธกิจที่สถานศึกษากำหนดและระบบบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษา ส่วนคุณภาพมาตรฐานขั้นสูง ได้แก่ ระดับ “ดี” “ดีเลิศ” และ “ยอดเยี่ยม” จะมุ่งเน้นไปที่คุณภาพมาตรฐานในระดับที่แตกต่างกัน ในเรื่องการดำเนินการ พัฒนาริชาการ การพัฒนาครูและบุคลากร การจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคม รวมทั้งการจัดระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศของสถานศึกษา

3. แนวคิดในการกำหนดมาตรฐานด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การจัดการเรียนการสอนเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนซึ่งจะบ่งบอกถึงคุณภาพ การจัดการศึกษา ในปัจจุบันการจัดการเรียนการสอนที่ยอมรับกันว่าส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้อย่าง แท้จริง เป็นการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญซึ่งเน้นที่การปฏิบัติ (active learning) เพื่อให้ ผู้เรียนเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและการปฏิบัติที่นำไปสู่การเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและคงทน มาตรฐานด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มุ่งเน้นคุณภาพมาตรฐานขั้นต้น ในระดับ “ปานกลาง” ที่การจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง รวมทั้งความสามารถในการนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิต การใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศและแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ตลอดจนการตรวจสอบและประเมิน ผู้เรียนอย่างเป็นระบบและการนำผลมาพัฒนาผู้เรียน ส่วนคุณภาพมาตรฐานขั้นสูง ได้แก่ ระดับ “ดี” “ดีเลิศ” และ “ยอดเยี่ยม” จะมุ่งเน้นไปที่คุณภาพมาตรฐานในระดับที่แตกต่างกัน ในเรื่อง การบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุง



## การจัดการเรียนรู้

### 2.2 วิสัยทัศน์ของโรงเรียน

วิสัยทัศน์เป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาที่หน่วยงานต้องการจะมุ่งเน้นในอนาคต ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ วิสัยทัศน์จะระบุไว้เป็นข้อความที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทางและ จุดยืนที่ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้น และเป็นจุดหมายปลายทางร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน และเป็นการตอบคำถามว่า หน่วยงานต้องการเป็นอะไรในอนาคต ซึ่งเป็นทิศทางในการดำเนินงานร่วมกันของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน ดังนั้นการกำหนดวิสัยทัศน์จึงมีขั้นตอนตามลำดับดังนี้ คือ 1) ทบทวนผลการ วิเคราะห์ ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ (เรียกว่าต้องทำ SWOT Analysis 2) จัดทำความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) วิเคราะห์ความ เชื่อมโยงนโยบายของต้นสังกัด เพื่อกำหนดเป็นแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงานตนเอง 4) นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แนวทางการดำเนินงานตามนโยบายของต้น สังกัด มา กำหนดเป็นความต้องการในอนาคต และ 5) จัดวางวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน แสดงให้เห็นถึงความต้องการและความคาดหวังของทุกคน จึงเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรทุกคน ดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของวิสัยทัศน์

สรุปเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียนของภาวะผู้นำโรงเรียน คือการดำเนินงานประกันคุณภาพของสถานศึกษาซึ่งเป็นกระบวนการวางแผน และกระบวนการจัดการของผู้รับผิดชอบการจัดการศึกษาที่จะรับประกันให้สังคมเชื่อมั่นว่าจะพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ครบถ้วนตามมาตรฐานคุณภาพที่ระบุไว้ในหลักสูตร และตรงตามความมุ่งหวังของสังคม และวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่มาจากการกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้มีส่วนได้เสียทุกคนร่วมกัน ซึ่งแสดงถึงความต้องการและความคาดหวังสู่ความสำเร็จ

### 3. เงื่อนไขความสำเร็จของโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของ

#### เศรษฐกิจพอเพียง

โรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นโรงเรียนที่ดำเนินการตามยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่สถานศึกษาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาให้หน่วยงานและสถานศึกษานำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร การดำเนินงาน การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และการบริหารจัดการสถานศึกษา รวมทั้งการพัฒนาบุคลากร

เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติในทุกระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการดำเนินการ บนพื้นฐานของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ในการพิจารณาความสำเร็จในการเป็นโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั้นมีเงื่อนไขที่นำไปสู่ความสำเร็จใน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านการจัดการสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และด้านความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก ซึ่งผู้วิจัยได้อธิบายรายละเอียดในแต่ละประเด็น ดังนี้

### 1. ด้านบุคลากร

โรงเรียนได้ดำเนินงานพัฒนาโรงเรียนตามเกณฑ์ที่

กระทรวงศึกษาธิการ กำหนดดังนี้

#### 1.1 ด้านผู้บริหาร

ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (ปศพพ.) อย่างถูกต้อง ปฏิบัติตนตาม ปศพพ. นำ ปศพพ. มาใช้ในการ บริหารจัดการสถานศึกษา สามารถถ่ายทอด ประสบการณ์การนำ ปศพพ. มาใช้ในสถานศึกษา มุ่งมั่นในการขับเคลื่อน ปศพพ. ในสถานศึกษา ขยายผลการขับเคลื่อน ปศพพ. สู่ภายนอกสถานศึกษา เช่น ชุมชน สถานศึกษาอื่น ฯลฯ นอกจากนี้ยังส่งเสริมและสนับสนุนให้ชุมชนหรือหน่วยงานภายนอก เห็นคุณค่า ยอมรับ และให้ความร่วมมือใน การขยายผลการขับเคลื่อน ปศพพ. สู่ภายนอกสถานศึกษา

#### 1.2 ด้านครู

ครูในสถานศึกษา มีความรู้ ความเข้าใจ มีสื่อและ/หรือนวัตกรรมการเรียนรู้เกี่ยวกับ ปศพพ. และอธิบาย ปศพพ. ได้อย่างถูกต้อง ปฏิบัติตนตาม ปศพพ. ครู นำปศพพ. มาใช้ ออกแบบและจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่รับผิดชอบจนเห็นผล ครูใช้สื่อ และ/หรือนวัตกรรมการเรียนรู้เกี่ยวกับ ปศพพ. ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้จนเห็นผล ครูถ่ายทอดประสบการณ์ให้เพื่อนครูในสถานศึกษา จนมีครูทุกระดับชั้น และทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ตาม ปศพพ. จนเห็นผล มีครูแกนนำนำบทเรียนความสำเร็จในการจัดการ เรียนรู้ตาม ปศพพ. จากการถอดบทเรียนของตนมาจัดทำ เป็นสื่อขยายผลสู่ภายนอกสถานศึกษาจนเห็นผล จัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามปศพพ. อย่างต่อเนื่อง ครูในสถานศึกษาร่วมมือในการขยายผลการขับเคลื่อนสู่ภายนอกสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ ครูนำสื่อ และ/หรือนวัตกรรมที่พัฒนาตาม ปศพพ. มาใช้ขยายผลสู่ภายนอกสถานศึกษาจนเห็นผล

### 1.3 ด้านนักเรียน

มีนักเรียนแกนนำที่มีความรู้ ความเข้าใจ และอธิบาย ปศพพ. ได้อย่างถูกต้อง นักเรียนแกนนำเกิดการเรียนรู้ และปฏิบัติตามตาม ปศพพ. จนเห็นผล เห็นคุณค่าและเกิดศรัทธา นักเรียนแกนนำมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อน ปศพพ. ในสถานศึกษา จนมีนักเรียนที่มีคุณสมบัติอยู่อย่างพอเพียงจำนวนเพิ่มขึ้น นักเรียนแกนนำมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อน ปศพพ. สู่ภายนอกสถานศึกษา นักเรียนแกนนำได้นำ ปศพพ. มาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง นักเรียนแกนนำเป็นหลักในการจัดกิจกรรมขับเคลื่อน ปศพพ. ภายในสถานศึกษา และ/หรือจัดกิจกรรมขยายผล ปศพพ. สู่ภายนอกสถานศึกษา

### 1.4 ด้านคณะกรรมการสถานศึกษา

รับรู้การขับเคลื่อน ปศพพ. ของสถานศึกษา มีความสนใจ และมีส่วนร่วม ในการขับเคลื่อน ปศพพ. ของสถานศึกษา เห็นคุณค่าและศรัทธาในการขับเคลื่อน ปศพพ. ของสถานศึกษา สนับสนุนกิจกรรมการขับเคลื่อน ปศพพ. ของสถานศึกษาจนเห็นผล สนับสนุนกิจกรรมการขยาย ผลการขับเคลื่อน ปศพพ. สู่ภายนอกจนเห็นผล

## 2. ด้านการจัดการสภาพแวดล้อมทางกายภาพ

### 2.1 ด้านอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม

มีผู้รับผิดชอบการใช้ ปรับปรุง ดูแล รักษา อาคารสถานที่และจัดการสภาพแวดล้อมสำหรับการเรียนรู้ที่เหมาะสม มีแผนงาน/โครงการ งบประมาณ และ ผู้รับผิดชอบในการปรับใช้ อาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมให้เป็นไปตาม ปศพพ. มีศูนย์รวมข้อมูลการขับเคลื่อน ปศพพ. ของสถานศึกษา มีแผนผังแสดงแหล่งเรียนรู้/ฐานกิจกรรมการเรียนรู้ ปศพพ. ในสถานศึกษา มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการ เรียนรู้ตาม ปศพพ. เช่น สะอาด ร่มรื่น ปลอดภัย ฯลฯ ครูและนักเรียนมีส่วนร่วมในการดูแลรักษา สิ่งแวดล้อม อาคาร สถานที่ ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ตาม ปศพพ. ชุมชน หรือหน่วยงานอื่นได้ ใช้ประโยชน์ และมีส่วนร่วม ในการส่งเสริม สนับสนุนการ ดูแลรักษา และพัฒนาอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมของ สถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ

2.2 ด้านแหล่งเรียนรู้/ ฐาน การเรียนรู้ และ/หรือ กิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อ เสริมสร้างอุปนิสัยอยู่ อย่างพอเพียง มีแหล่งเรียนรู้ หรือฐานเรียนรู้ หรือ กิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อเสริมสร้างอุปนิสัยอยู่อย่าง พอเพียงภายใน และ/หรือ ภายนอกสถานศึกษาที่ สอดคล้องกับภูมิสังคมของ สถานศึกษาและมีการจัดการ อย่างพอเพียง

มีสื่อประกอบการเรียนรู้ ประจำแหล่ง/ฐาน/กิจกรรม การเรียนรู้ ปศพ. ที่สามารถสื่อความได้ถูกต้อง มีวิทยากรรับผิดชอบฐานการเรียนรู้ ปศพ.ที่สามารถ อธิบายความได้ อย่างถูกต้อง ชัดเจน มีแผนการจัดการเรียนรู้ของ แหล่ง/ฐาน/กิจกรรมการ เรียนรู้ ปศพ. ได้อย่าง ถูกต้องและชัดเจน บุคลากรในสถานศึกษา สามารถเป็นวิทยากรอธิบาย การใช้ประโยชน์จากแหล่ง/ ฐาน/กิจกรรมการเรียนรู้ ปศพ. ในการเสริมสร้างอุปนิสัยอยู่ อย่างพอเพียงได้อย่างถูกต้อง และชัดเจน มีการประเมินผลการใช้แหล่ง/ ฐาน/กิจกรรมการ เรียนรู้ ปศพ. อย่างเป็นรูปธรรม และมี การพัฒนาแหล่ง/ฐาน/ กิจกรรมการเรียนรู้ ปศพ. อย่างต่อเนื่อง

### 3. ด้านความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก

3.1 ด้านความสัมพันธ์กับ สถานศึกษาอื่นในการ ขยายผลการ ขับเคลื่อน ปศพ.

มีเครือข่ายการเรียนรู้ ปศพ. มีประสบการณ์ในการรับ สถานศึกษาอื่นมาศึกษา ดูงาน สามารถบริหารจัดการเพื่อ รองรับการขอศึกษาดูงานจาก สถานศึกษาอื่น โดยไม่กระทบ ภารกิจหลักของสถานศึกษา เป็นสถานศึกษาแกนนำของ เครือข่ายขับเคลื่อน ปศพ. สามารถเป็นพี่เลี้ยงใน การ พัฒนาสถานศึกษาอื่นให้เป็น สถานศึกษาพอเพียงได้อย่าง น้อย 1 แห่ง

3.2 ความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่สังกัดและ/ หรือหน่วยงาน ภายนอก (ภาครัฐ ภาคเอกชน และ ชุมชน)

มีความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานต่าง ๆ ประสานความร่วมมือ กับ หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้ และ/หรือรับการสนับสนุนเพื่อการขับเคลื่อน ปศพ. สามารถบริหารจัดการความสัมพันธ์กับหน่วยงาน ต่าง ๆ ในการขับเคลื่อน ปศพ. ได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ ได้รับการยอมรับ และความร่วมมือจากหน่วยงาน ต่าง ๆ ในการขยายผลการขับเคลื่อน ปศพ. สู่หน่วยงานภายนอก ประสานความ ร่วมมือกับ หน่วยงานต่าง ๆ จนสามารถ พัฒนาสถานศึกษาอื่นให้เป็น สถานศึกษาพอเพียง ได้อย่าง น้อย 1 แห่ง

สรุปเงื่อนไขความสำเร็จของโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียงคือ กระบวนการพัฒนางาน 3 ส่วนคือ ด้านบุคลากร ด้านการ จัดการสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และด้านความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก

## 2. กระบวนการเกิดภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

จากการลงโรงเรียนพื้นที่เป้าหมายพบว่าการประชุมเป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจในภารกิจเป็นเบื้องต้นของโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนแห่งนี้ได้จัดกิจกรรมตามกระบวนการ PLC เป็นการประชุมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง ทำให้บุคลากรเกิดการเปลี่ยนแปลงแนวคิด(mind set) ในการทำงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในงานมากขึ้น จากการพูดคุยกันและจากการเรียนรู้จากปัญหา ซึ่งผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถใช้กิจกรรมนี้ในการประชุมปรึกษาหารือ แก้ปัญหา ติดตามงาน และสื่อสารงานต่าง ๆ ได้ นอกจากนี้ยังสร้างความเป็นผู้นำให้กับคณะครูและนักเรียนทุกคนมีความเข้าใจในงานตรงกัน มีเป้าหมายร่วมกัน ทำให้เราสามารถกำหนดภาพความสำเร็จ ที่คาดหวังได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น และผู้วิจัยได้เสนอประเด็นกระบวนการเกิดภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบดังนี้

### 2.1 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

ปัญหาเป็นช่องว่างหรือความแตกต่างระหว่าง สภาพการณ์ปัจจุบันกับสภาพการณ์ที่เราต้องการให้เกิดขึ้น (หรือเหตุการณ์ไม่ดีที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต) ส่วนการตัดสินใจคือการเลือกเอาวิธีปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งจากวิธีปฏิบัติหลาย ๆ อย่างที่มีอยู่มาใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ในสังคมมีปัญหามากมายที่ต้องได้รับการแก้ไข โดยเฉพาะปัญหาความยากจนและความเป็นอยู่ของชาวบ้าน บ้านแสนสุข(นามสมมติ)เป็นชุมชนหนึ่งที่มีประชาชนส่วนใหญ่มีฐานะยากจน ทำให้เกิดปัญหามากมายตามมา รวมทั้งโรงเรียนที่อยู่ในพื้นที่ได้มีผลกระทบจากปัญหาความยากจนด้วย ดังนั้นผู้นำชุมชนจึงได้ร่วมกันแก้ปัญหาพร้อมกับโรงเรียนด้วยการดำเนินการแก้ปัญหาและตัดสินใจเลือกวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม ซึ่งชุมชนและโรงเรียนได้เลือกการดำเนินงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ดังคำให้สัมภาษณ์

ผู้อำนวยการโรงเรียน (ชาย: 22) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“เอาหลักตัวนี้เข้ามาใช้เพราะว่าชุมชนของเรามีปัญหา ชุมชนมีปัญหา นักเรียนก็มีปัญหา ชุมชนมีปัญหาก็คือเป็นชุมชนที่ยากจน”....

ส่วนกระบวนการในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจนั้นโรงเรียนบ้านแสนสุข (นามสมมติ) นั้นได้ดำเนินการโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย ดังนี้

การจัดกิจกรรม PLC เพื่อพูดคุย พบปะและแลกเปลี่ยนรู้อย่างน้อย สัปดาห์ละ 1 ครั้ง

ผู้อำนวยการโรงเรียน (ชาย: 54) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“ประชุมบ่อยไหม ก็ปัจจุบันสัปดาห์ละครั้ง โดยการนำ PLC คือการมีส่วนร่วม ประมาณอาทิตย์ละครั้ง คณะกรรมการศึกษาก็ทอมละครั้ง สองครั้ง สามครั้ง แล้วแต่โอกาส ผมประชุมกรรมการสถานศึกษาผมจะไม่ประชุมในตอนกลางวัน ประชุมตอนกลางคืนยามที่เขาว่างเว้นภารกิจและหรือเขาประชุมอยู่ในหมู่บ้านเราก็เข้าไปแทรก เพราะเราอยู่ตรงนี้อยู่แล้ว”....

ศึกษานิเทศก์จากหน่วยงานต้นสังกัด (ชาย : 103) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“กระบวนการ PLC เป็นกระบวนการที่ปกติแล้วก็ เป็นวิธีการบริหารที่ดี ๆ มาก ๆ คือเอาปัญหามาเป็นตัวตั้งแล้วก็ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหานั้น แล้วก็ สามารถที่จะพัฒนาจากสิ่งที่แก้ปัญหาก็หรือจากสิ่งที่มีอยู่นั้นไปสู่จุดหมายปลายทางร่วมกัน ด้วยความร่วมมือของทุกคนที่อยู่ในกลุ่มนี้สามารถที่จะทำอะไรให้สำเร็จได้แล้วก็อยู่ใน สถานการณ์อยู่ในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนี้”....

ผู้อำนวยการโรงเรียนผู้มาศึกษาดูงาน (ชาย: 129) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“มาก ๆ เลย PLC การพูดคุยจริงจัง การเรียนรู้แจ้ง การเสวนารู้ตัว บางคนพูดมาก บางคนก็ไม่พูด บางคนก็พูดมากเหลือเกิน”....

คำสำคัญคือ การจัดกิจกรรม PLC การมีเป้าหมายร่วมกัน

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้มีโอกาสไปสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมใน การจัดกิจกรรม PLC ของโรงเรียนพบว่า ครูมีการนำเสนองานหรือพูดคุยกันในประเด็นที่มีปัญหาหรือสร้างความเข้าใจร่วมกันในประเด็นการทำงานให้ชัดเจนมากขึ้น ทำให้ทุกคนมีเป้าหมายในการทำงาน ผู้บริหารสามารถติดตามงานได้ และสามารถสร้างความเข้าใจในนโยบายได้มากขึ้น หรือบางครั้งถ้าผู้บริหารไม่อยู่ครูก็พูดคุยกันเอง ทำงานโดยไม่ได้รอคำสั่งแสดงถึงความเป็น

ภาวะผู้นำของครู และจากการสัมภาษณ์นักเรียนพบว่าครูได้จัดกิจกรรม PLC กับนักเรียนด้วย

ตัวแทนนักเรียน (ชาย: 685-686) ได้แสดงทรรศนะว่า

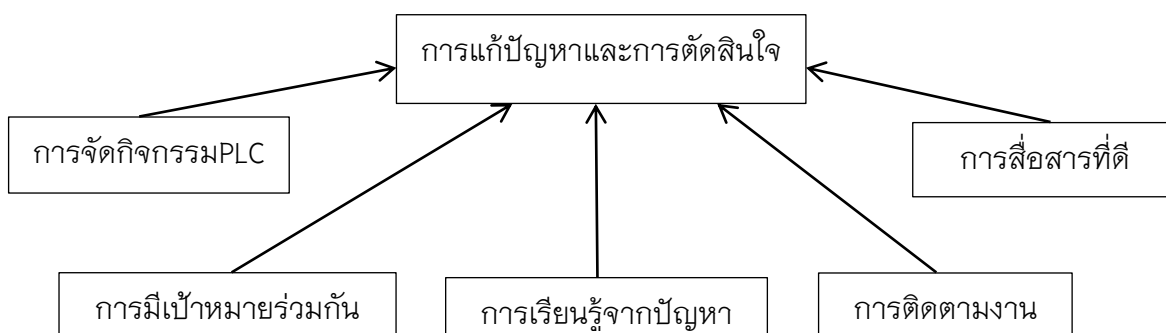
....“PLC คือคุยกันเรื่องเมื่อวานนี้ และวันนี้จะทำอะไร อยากทำอะไร คุณครูแต่ละชั้นคุยกับนักเรียน ว่าเมื่อวานนี้ทำอะไร เรียนอะไร ยังไง เป็นการทบทวนความรู้เดิม เสร็จแล้วก็นั่งสมาธิก่อนเข้าเรียน”....

ผู้อำนวยการโรงเรียน (ชาย: 30) ได้แสดงทรรศนะว่า

“ปัญหาก็มีแต่ที่เราสนุกกับการกับแก้ปัญหา แล้วก็เราจะแก้ปัญหาในหน้างาน เราเกิดปัญหตรงนี้เราก็แก้ไปเรื่อย ๆ กับปัญหา”

คำสำคัญ คือ การจัดกิจกรรม PLC การมีเป้าหมายร่วมกัน การเรียนรู้จากปัญหา การติดตามงาน การสื่อสารที่ดี

สรุปในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจประกอบด้วย การจัดกิจกรรม PLC เป็นการสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน คณะครู และนักเรียนด้วย โดยการเรียนรู้จากปัญหาที่เกิดขึ้น จะมีวิธีการแก้ปัญหาอย่างไร ทุกคนได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็น เสนอทางเลือก และนำไปปรับปรุงแก้ไข มีการติดตามกำกับดูแลงานเพื่อให้งานได้ดำเนินการไปเกิดความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์และเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากนี้ยังเป็นการสื่อสารสองทางระหว่างผู้อำนวยการโรงเรียนและคณะครู ทำให้สามารถแก้ปัญหาได้ตรงประเด็นและงานเกิดประสิทธิผลมากขึ้น ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปเป็นแผนภาพ ดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 26 แสดงมโนทัศน์การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

## 2. การปรับปรุงงานและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

จากการลงพื้นที่วิเคราะห์เอกสารงานต่าง ๆ ของโรงเรียนบ้านแสนสุข (นามสมมติ) ทำให้ผู้วิจัยทราบว่า พัฒนาการของโรงเรียนนั้นเริ่มต้นขึ้นจากการเป็นโรงเรียนดีศรีตำบลปี 2552 จนปัจจุบันก็ 10 ปีกว่าแล้ว โรงเรียนได้มีการปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ดูได้จากการได้รับรางวัลและมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในวงกว้างไม่ว่าจะเป็นรางวัลโรงเรียนดีศรีตำบล สถานศึกษาพอเพียง โรงเรียนที่มีวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศเรื่องการเกษตรในโรงเรียน และศูนย์เรียนรู้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา โรงเรียนคุณภาพประจำตำบลโรงเรียนสหกรณ์ดีเด่น โรงเรียนปลอดขยะ แสดงให้เห็นถึงความต่อเนื่องในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และจากการสัมภาษณ์พบว่า ระยะเวลาในการสร้างงานและสร้างคนจนเกิดเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องสั่งสมประสบการณ์และบทเรียนเพื่อการเรียนรู้มากมายเช่นกัน

หัวหน้างานบริหารวิชาการ (ชาย: 108) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“ไม่ได้ทำคือทำมาเรื่อยๆ คือโดยพื้นฐานมันมีอยู่แล้ว เราไม่ได้ทำหรือสร้างมาแค่เดือนสองเดือน โรงเรียนเรามีหลายปีแล้ว”....

ศึกษานิเทศก์จากหน่วยงานต้นสังกัด (ชาย: 91) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“ถ้าทำตามหลักที่ถูกต้องแล้วนี่เหมือนกับการพัฒนาตนเองต่อเนื่องไปโดยที่ ถ้าคนมองข้างนอกก็อาจจะว่าเน้น ที่ทำแล้วก็บอกว่าเป็นการพัฒนาตนเองที่ยั่งยืนถือว่าไปสู่จุดหมายแล้วนะครับ”....



ผู้อำนวยการโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนเครือข่าย (ชาย: 313) ได้แสดง  
ทรรศนะว่า

....“คือความต่อเนื่องความคงสภาพว่าทำอย่างไรถึงจะเกิดความยั่งยืน  
ความยั่งยืน ทำอย่างไรมันจะเกิดความยั่งยืน ความสามารถในการถ่ายทอดจากรุ่นต่อรุ่นได้  
อย่างไร เป็นระบบเป็นกระบวนการให้คนที่เข้ามาใหม่หรือครูย้ายมาใหม่เกิดแนวคิดเกิด  
อุดมการณ์ร่วมกัน การที่จะนำเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นพื้นฐานในการดำเนินชีวิตให้เป็น  
ธรรมชาติ ซึ่งพอทุกคนสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างเป็นธรรมชาติ มันก็จะสามารถ  
ขับเคลื่อนเอื้อ กระบวนการจัดการเรียนการสอนหรือศูนย์เศรษฐกิจพอเพียง”....

ตัวแทนครูระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (หญิง: 408) ได้แสดงทรรศนะว่า  
....“น่าจะเป็นประสบการณ์ของคุณครูที่นี่เพราะว่าที่ผ่านมาก็เห็นมี  
การประเมินก็บ่อย ที่ผ่านมารู้ มองเห็นวิธีการทำ”....

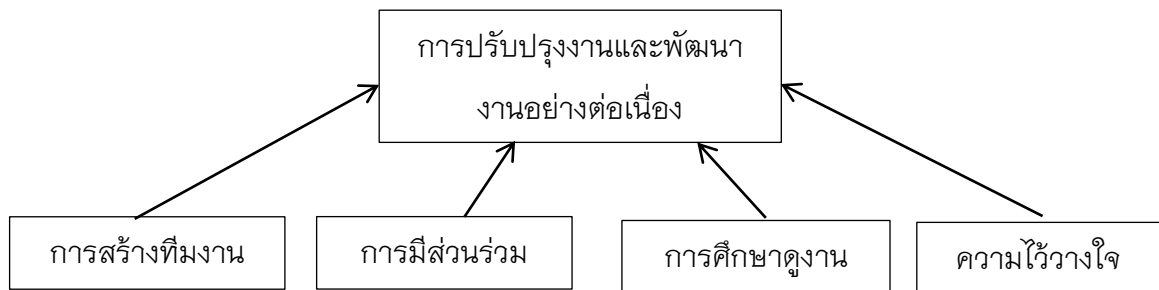
หัวหน้างานบริหารวิชาการ (ชาย: 196) ได้แสดงทรรศนะว่า  
....“ก็คือหาโรงเรียนที่เป็นศูนย์ก่อนเรา ไปศึกษาดูงาน”....

หัวหน้างานบริหารทั่วไป (ชาย: 70) ได้แสดงทรรศนะว่า  
....“อ้อ ตรงนี้มีแน่นอนครับ ผมมาทันโรงเรียนศูนย์เรียนรู้เนาะ  
ก็ไปโรงเรียนบ้านกกแดง เป็นนครพนมไปศึกษาเรียนรู้ พาไปโรงเรียนลำปลายมาศจังหวัด  
ศรีสะเกษ ไป2ครั้ง 3 ครั้งไปศึกษากระบวนการเรียนรู้ของเขา”....

ผู้อำนวยการโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนเครือข่าย (ชาย: 240) ได้แสดง  
ทรรศนะว่า

....“บนพื้นฐานของความไว้วางใจ ทำอย่างไรท่านให้เครดิตทุกคนว่า  
ทุกคนมีศักยภาพที่สามารถทำงานได้ แล้วก็มอบหมายกันว่าโอเคคุณนัดอันนี้ ทำมาแล้วก็  
มาคุยกันซิว่าทำไปแล้วมีปัญหาอุปสรรคอะไร เราจะแก้ร่วมกันยังไงซึ่งท่าน ท่านเป็นได้ทั้ง  
โค้ชเป็นได้ทั้งผู้ปฏิบัติ มันก็เลยสามารถจูนกัน งานในกลุ่มก็โอเคแล้วงานในโรงเรียนของ  
ท่าน ท่านก็จะใช้ลักษณะอย่างนี้ ครูบาอาจารย์ก็เลยค่อนข้างจะให้ความร่วมมือ ออกมา  
ได้ดี”....

คำสำคัญ คือ ทีมงาน การมีส่วนร่วม การศึกษาดูงาน ความไว้วางใจ  
 สรุประบวนการปรับปรุงงานและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง โรงเรียน ได้  
 ดำเนินการพัฒนาโรงเรียนอย่างเป็นทางการตั้งแต่ได้รับการคัดเลือกเป็นโรงเรียนดีศรี  
 ตำบล ทำให้มีการประเมิน ประกวด เข้าร่วมนำเสนอผลงานต่าง ๆ จนสามารถสร้าง  
 ทีมงานที่มีความเข้มแข็งร่วมกันดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ  
 ซึ่งได้ใช้กระบวนการศึกษาดูงาน การมีส่วนร่วมในการทำงานทำให้เกิดการเรียนรู้  
 ซึ่งกันและกัน เกิดการยอมรับไว้วางใจกัน ร่วมกันปรับปรุงและพัฒนางานกันมาอย่าง  
 ต่อเนื่อง ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปเป็นแผนภาพ ดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 27 แสดงองค์ประกอบการปรับปรุงงานและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

### 3. วัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จ

โรงเรียนบ้านแสนสุข(นามสมมติ)เป็นโรงเรียนที่มีพัฒนาการความสำเร็จ  
 มาอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นวัฒนธรรมในการทำงานจากรุ่นสู่รุ่น ทำให้โรงเรียนได้รับการ  
 ยอมรับและพึงพอใจของชุมชน ซึ่งผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นแบบอย่างในการทำงาน ทั้งให้  
 นโยบายและร่วมดำเนินการให้งานบรรลุผลสำเร็จ นอกจากนี้ยังต้องสร้างขวัญและกำลังใจ  
 ให้กับบุคลากรเป็นการสร้างแรงจูงใจให้ทุกคนมุ่งเป้าไปสู่ผลสำเร็จที่วางไว้ และส่วนสำคัญ  
 อีกประการหนึ่งคือการสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนา เนื่องด้วยผู้อำนวยการโรงเรียนมีความ  
 เป็นผู้นำและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน จึงทำให้มีความสามารถในการกระตุ้น ชักชวน  
 ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและภาคีเครือข่ายต่าง ๆ เข้ามาร่วมสนับสนุนและช่วยเหลือให้งาน  
 บรรลุผลสำเร็จ

หัวหน้างานบริหารทั่วไป (ชาย: 68) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“ส่วนมากจะบริหารแบบบรรลุเป้าหมาย”....

ครูผู้รับผิดชอบโครงการ (หญิง: 104) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“ก็ต้องสามารถที่จะนำพาลูกน้อง เป็นแบบอย่างที่ดี นำพาไปในทางที่ถูกต้อง ไปจนประสบความสำเร็จ”....

ตัวแทนผู้ปกครองนักเรียน(ชาย: 139) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“แต่เข้ากับคนอื่นได้ แต่การพูดทักษะต่างๆก็ดีเป็นคนในหมู่บ้าน ไม่เคยทะเลาะเบาะแว้ง”....

ตัวแทนครูผู้มาศึกษาดูงาน (ชาย: 242) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“ลักษณะพิเศษคือท่านจะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดีเยี่ยม เข้ากับทุกคนได้ดี”....

หัวหน้างานบริหารงบประมาณ (หญิง: 135) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“องค์การบริหารส่วนตำบล วัดก็มาตลอด มีการประเมินโน่นนี่นั่น จะส่งเณรมาช่วยเลย เณรมามัดผ้าเพื่อนถนัดเรื่องมัดผ้า ก็ถวายแต่น้ำเพื่อก็นามัด ปีนขึ้นไปมัดผ้าข้างบน วัดมาตลอดแล้วก็อุปกรณ์ทุกอย่างเพราะว่าเชื่อพระวงศ์เสด็จอยู่ประจำ บางที่อุปกรณ์บางอย่างที่ใช้กับเชื่อพระวงศ์บางที่เราต้องไปยืมกับเพื่อน ตกแต่งอะไรสังการ”....

หัวหน้างานบริหารวิชาการ (ชาย: 215) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“ชาวบ้านเขามีส่วนร่วมคือเวลาเราจัดงานจัดอะไร ชาวบ้านเขาจะมาร่วมงานโดยที่เราไม่ต้องไปคะยั้นคะยอ หรืออยากให้ช่วยนั่นช่วยนี่ ท่านก็เข้ามา”....

หัวหน้างานบริหารวิชาการ (ชาย: 214) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“โรงเรียนได้ไล่ ความภาคภูมิใจ ของนักเรียน คณะครู ของโรงเรียนทุกคน มีผลต่อด้านจิตใจก็คือเราทำงานหนักแล้วเราได้รางวัลเป็นผลตอบแทน”....

หัวหน้างานบริหารทั่วไป (หญิง: 122) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“มีส่วนมากเลยคะ ผู้บริหารต้องเป็นตัวนำ ต้องรู้แน่ชัดในเนื้อหาที่จะประกวดประเมินว่าเขาจะประเมินอะไร เขาจะดูอะไรแล้วก็มาชี้แนะน้อง ๆ แต่ว่าอีกเรื่องหนึ่งก็คือกำลังใจ กำลังใจของลูกน้องคะ จะต้องเอาใจลูกน้อง เข้าใจลูกน้องด้วย”....

ผู้อำนวยการโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนเครือข่าย (ชาย: 246) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“เราจะต้องมีองค์กรภายนอกเป็นจำนวนมากที่ให้การสนับสนุนเช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยศึกษานิเทศก์ โดยหน่วยต่าง ๆ ที่จะให้มาซัพพอร์ตเรา ในกิจกรรมต่าง ๆ สื่อแหล่งเรียนรู้ที่เข้าจะมาจัดให้หรือแม้กระทั่งงบประมาณที่เขาจะจัดมาเสริมมาอะไรให้ แต่ว่าอย่างของโรงเรียนบ้านอนุนาเนีย เท่าที่ได้เห็นข้อมูล นอกจากทางเขตที่เป็นหน่วยงานต้นสังกัดแล้ว คน.อะไรต่างๆ แล้วก็ยังมีหน่วยงานภายนอกอื่นที่เข้ามาให้การสนับสนุนอยู่เสมอในรูปแบบของงบประมาณ”....

คำสำคัญ คือ การสร้างขวัญและกำลังใจ การระดมทรัพยากร การสร้างเครือข่าย

สรุปประเด็นวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จเป็นบรรยากาศที่ดีในการทำงานของโรงเรียนบ้านแสนสุข(นามสมมติ) ที่สร้างขึ้นมาอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน ที่มุ่งสำเร็จ ซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปเป็นแผนภาพ ดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 28 แสดงกระบวนการเกิดวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จ

ดังนั้นกระบวนการเกิดภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มี 3 องค์ประกอบได้แก่ 1) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 2) การปรับปรุงงานและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และ 3) วัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จ

จากผลการวิเคราะห์เงื่อนไขและกระบวนการเกิดภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ดังที่กล่าวไว้ สรุปได้เป็น 2 เงื่อนไขได้แก่

เงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกโรงเรียนคือ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ และเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงจากภายในโรงเรียนคือ การประกันคุณภาพการศึกษาและวิสัยทัศน์โรงเรียน ส่วนกระบวนการเกิดภาวะผู้นำโรงเรียนมี 3 องค์ประกอบได้แก่ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การปรับปรุงงานและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จ

## บทที่ 7

### ผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำโรงเรียน

ข้อมูลที่น่าสนใจในบทนี้มุ่งแสดงให้เห็นถึงผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งโรงเรียนบ้านแสนสุข (นามสมมติ) ได้ดำเนินการพัฒนาโรงเรียนโดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาตั้งแต่ปี 2553 และประสบผลสำเร็จได้รับคัดเลือกเป็นศูนย์เรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษาในปี 2561 ในการเกิดขึ้นของภาวะผู้นำโรงเรียนย่อมส่งผลต่อหลายด้านทั้งนักเรียน ครู ผู้บริหาร โรงเรียน ชุมชน และสังคม ซึ่งผลที่ปรากฏนั้นเป็นผลเชิงบวกที่มีคุณค่าและประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยิ่ง โดยผลดังกล่าวได้เกิดขึ้นหลังจากการได้รับการประกาศเป็นศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านศึกษามาแล้วเป็นเวลา 4 เดือน สามารถจำแนกออกเป็น 6 ประเด็น ดังนี้

1. ผลที่เกิดขึ้นต่อนักเรียนและคุณภาพการศึกษา ถือเป็นผลที่เกิดขึ้นตามเป้าหมายการจัดการศึกษา และจากการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำของนักเรียนย่อมส่งผลต่อความโดดเด่นของคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน
  2. ผลที่เกิดขึ้นต่อครูเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำครูต่อการพัฒนาการศึกษา
  3. ผลที่เกิดขึ้นต่อผู้บริหารโรงเรียนเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการที่ท่านได้แสดงพฤติกรรมทางการบริหารที่เป็นแบบฉบับของท่านและเป็นที่ยอมรับว่าเป็นแบบอย่างที่ดีเมื่อเกิดจุดเด่นตรงนี้ขึ้นในตัวท่านก็ย่อมส่งผลต่อภาพลักษณ์ของท่านที่ปรากฏ
  4. ผลที่เกิดขึ้นต่อโรงเรียนเป็นผลมาจากการดำเนินงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
  5. ผลที่เกิดขึ้นต่อชุมชนเป็นผลจากการได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา
  6. ผลที่เกิดขึ้นต่อสังคมเป็นผลสืบเนื่องอันแสดงให้เห็นถึงภาพลักษณ์ที่ปรากฏต่อสาธารณชนอย่างกว้างขวางในระดับต่าง ๆ
- รายละเอียดของแต่ละประเด็นผู้วิจัยขอนำเสนอต่อไปนี้

## 1. ผลที่เกิดขึ้นต่อนักเรียนและคุณภาพการศึกษา

เนื่องจากเป้าหมายหลักของการพัฒนาการศึกษาคือการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง และอยู่ร่วมในสังคมได้อย่างมีความสุข ดังนั้นโรงเรียนบ้านแสนสุข(นามสมมติ)ได้ดำเนินการพัฒนาผู้เรียนจนบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งจากการดำเนินงานของโรงเรียนตามแนวทางหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงส่งผลให้นักเรียนได้รับการพัฒนาในประเด็นต่อไปนี้

จากการวิเคราะห์เอกสารและการสังเกตพฤติกรรมของนักเรียนรวมทั้งจากคำสัมภาษณ์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนได้ค้นพบข้อมูลที่เป็นการพัฒนาผู้เรียนดังนี้

### 1.1 ด้านวิชาการ

โรงเรียนบ้านแสนสุข(นามสมมติ)เป็นโรงเรียนที่มีผลการพัฒนาผู้เรียนด้านวิชาการอยู่ในระดับที่ดี ไม่ว่าจะเป็นผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 อย่างไรก็ตามนโยบายของผู้บริหารโรงเรียนไม่ได้เน้นเพียงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ท่านได้เน้นให้นักเรียนมีทักษะการคิด ทักษะชีวิต และทักษะอาชีพด้วยการบูรณาการการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ผู้อำนวยการโรงเรียน(ชาย: 68) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“ก็คือความรู้เนาะ ไม่ว่าจะปลูกผัก หนูจะต้องถอดบทเรียน มีความรู้ผักมีกี่ชนิด อะไร ทำเป็น mind mapping แล้วก็นำเสนอ แล้วก็คิดว่าที่แหล่งเรียนรู้เป็นความรู้ สอง คุณธรรมมันได้แล้วนะครบไฟรู้ไฟเรียน การนำเสนอมีวิธีคิด ความสะอาดนี่ก็เป็นคุณธรรมแล้ว ๆ แต่เราจะโยง สาม พอดี พอประมาณ มีเหตุมีผล มีภูมิคุ้มกัน เราทำพอดีไหม พอสมควรไหม สมมติว่าเด็กป.1เราก้ทำแบบนี้ ทำแบบนี้ 3-4-5-6 ทำแบบนี้ มัธยมทำอีกแบบ ทำเป็นตามstep step ขึ้น มีเหตุมีผลใหม่ มันก็มีเหตุอยู่แล้วแหละ เหตุคืออะไร ทำไม่ต้องปลูกผัก มันจะต้องลงไปสู่เด็กเป็นกระบวนการเป็นทักษะกระบวนการคิด เป็นmind mapping ไม่ได้อยู่ที่ผลของมันว่าผัก ได้ สามแล้วก็ถ้าปลูกผักก็ผัก ถ้าขายก็ได้เงิน เอาผักพี่น้องก็ได้วัฒนธรรม ได้คุณธรรม ความแบ่งปัน ความเสียสละ วัตถุ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม สิ่งแวดล้อมมันก็ดี จะต้องถอดบทเรียนทุกบทเรียนแบบนี้”....

ศึกษานิเทศก์หน่วยงานต้นสังกัด(ชาย: 85) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“ผลที่เกิดกับผู้เรียนนี้ก็รู้จักและเข้าใจตามหลักปรัชญาสามารถที่จะนำไปดำรงชีวิตให้สอดคล้องกับหลักปรัชญาในห้วงของเหตุผล ความพอประมาณและก็เข้าใจในบริบทต่าง ๆ ของการใช้ชีวิตอย่างพอเพียงได้ ให้มีภูมิคุ้มกันในการแก้ปัญหา การประมาณตนเอง การใช้ชีวิตอย่างรอบคอบ ตรงนี้เป็นผลดีมากนะครับต่อผู้เรียน”....

หัวหน้างานบริหารทั่วไป (ชาย : 39) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“สอนการคิดก็คือ กระบวนการคิดคือสอนให้เก่งดีมีสุข คิดให้ได้ ทำให้เป็น อยู่ให้เป็นครับ อยู่ยังงใอยู่ให้เป็น ดูแล้ว”....

ตัวแทนผู้ปกครองนักเรียน(ชาย: 226) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“ผู้ปกครอง : เปลี่ยนแปลงมากที่สุดก็คือเกษตรนี่แหละ นักเรียนที่เขาไม่รู้ชั้น อนุบาลก็เรียนรู้ชั้น ทั้งที่เมื่อก่อนไม่รู้จักม้า วัวควาย หลานผมอนุบาลรู้จัก ครูใส่ใจ บางคนกะบอกว่าลูกบได้หนังสือมันกะขึ้นอยู่กับว่าลูกสนใจ แต่การเกษตรพ่อแม่ไม่ค่อยสอนลูก

ผู้วิจัย : คุณตาคิดว่ามันจำเป็นไหมในเรื่องของการเกษตร

ผู้ปกครอง : บางคนกะคิดว่าจำเป็นบางคนกะว่าบจำเป็น ผมว่าจำเป็น เพราะว่าเขาได้เรียนรู้พืชต่าง ๆ ปลูกวิธีไหน ดำนา ถ้าพ่อแม่สอนดำนาถ้าลูกโต อันนี้เด็กน้อยเขาเรียนรู้แล้วเออนี่ดำนา นี่คือต้นข้าว ทำวิธีไหน รู้”....

ผู้อำนวยการที่มาศึกษาดูงาน(ชาย: 73) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“นักเรียนนั้นเขาเป็นนักเรียนขยายโอกาสนะ ขยายโอกาสนี้เด็กม. 1-2-3 เด็กโตสามารถช่วยงานได้เยอะ เช่น ให้อาหารปลา การให้อาหารให้หญ้ากวาง ให้อาหารนกกกระทา ให้อาหารไก่ สามารถบริการแทนครูได้พุดง่ายๆ เพราะเด็กเหล่านี้เด็กได้ทำได้ฝึกปฏิบัติจริงแล้ว นั่นคือเป้าหมายของโรงเรียนที่ขยายผลไปสู่นักเรียนและชุมชน”....

ผู้อำนวยการโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนเครือข่าย (ชาย: 234) ได้แสดงทรรศนะว่า



“เด็กนักเรียนสามารถเป็นวิทยากรแนะนำแหล่งเรียนรู้ ฐานเรียนรู้ ซึ่งก็ถือว่าเขามีทักษะพอสมควรในการพูด ในการนำเสนอ ในการสื่อสาร เขามีความสามารถพอสมควร ถือว่าเป็นการฝึกประสบการณ์เด็กที่ดีอย่างหนึ่ง”

คำสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์ คือ มีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะการคิด มีทักษะชีวิต มีทักษะอาชีพ

สรุปผลที่เกิดขึ้นต่อนักเรียนด้านวิชาการคือนักเรียนมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สามารถคิดวิเคราะห์และนำไปปฏิบัติได้จนเกิดเป็นทักษะที่มีความสำคัญกับนักเรียนเป็นอย่างมากคือ 1) ทักษะการคิด นักเรียนสามารถคิดวางแผน วิเคราะห์ และลงมือปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสม 2) ทักษะชีวิต นักเรียนสามารถดำรงตนได้อย่างมีความสุขในสังคม 3) ทักษะอาชีพ นักเรียนได้เรียนรู้งานจากการปฏิบัติกิจกรรมที่หลากหลายเช่น การปลูกผัก การเลี้ยงปลา การเลี้ยงไก่ไข่ การเลี้ยงหมู เป็นต้น ทำให้นักเรียนเกิดทักษะสามารถนำไปประกอบเป็นอาชีพในอนาคตได้ แสดงให้เห็นถึงว่านักเรียนมีความรู้ความเข้าใจในปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พร้อมทั้งมีความสามารถในการชี้ให้เห็นถึงความสำคัญในการดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง และสามารถประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้ อย่างมีวิจารณญาณ บนหลักการของ ความพอประมาณ มีเหตุผล มีภูมิคุ้มกันโดยมีความรู้และคุณธรรมกำกับเป็นพื้นฐานในการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติภารกิจหน้าที่เพื่อเจริญก้าวหน้าไปอย่างสมดุล และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม

#### 1.2 ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์

โรงเรียนได้ดำเนินการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนานักเรียนให้เกิดคุณลักษณะที่ดี เช่น กิจกรรมจิตศึกษา กิจกรรม PLC กิจกรรมบอดี้สแกน กิจกรรมสภานักเรียน และสอดแทรกคุณธรรมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเข้าไปในการจัดการเรียนการสอน ทำให้นักเรียนเกิดการปรับเปลี่ยนแนวคิด พฤติกรรม และกระบวนการทำงานไปในทางที่ดีขึ้น

หัวหน้างานบริหารวิชาการ (ชาย : 39) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“ทำเป็นครับทำเป็น มีครูที่รับผิดชอบพาไปทำ แรก ๆ ก็จะติดขัด อยู่แต่พอมันจะมีทีมนักเรียนที่เป็นตัวแทนเป็นแกนนำ พวกพี่ ๆ ก็จะพาน้อง ๆ ทำ แล้วก็มี อาชีพเช่น เสริมสวย ก็จะฝึกเด็กตัดผม สระผม ย้อมผมครับ ได้หมด เป็นรายได้เสริมด้วย ครับ”....

หัวหน้างานบริหารทั่วไป (ชาย : 209) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“มีความรับผิดชอบมากขึ้น มีความรับผิดชอบครับ ความกระตือรือร้น มีระเบียบวินัย”....

ผู้อำนวยการที่มาศึกษาดูงาน(ชาย: 110) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“เป็นนักเรียนที่ดี เป็นศิษย์ที่ดี เป็นเยาวชนที่ดีของชุมชน สามารถปลูกฝังพื้นฐานมาแต่เด็ก ๆ รู้จักความพอเพียง มีความยากจนสู้ได้ มีประสบการณ์ในการเรียนรู้ ให้อาหารไก่ ล้างคอกไก่ ให้อาหารสัตว์ พื้นฐานทักษะอาชีพ นอกจากนั้น เมื่อเติบโตไปแล้วจะมีความกระตือรือร้น มีผ้าป่ามาให้โรงเรียน คนที่เก่ง ๆ แต่คนอยู่ใกล้ ๆ ปีกแป้น ปีกเนี่ย เทถึงขยะ กวาดถนน นั่นแหละคนพวกนี้มีความกตัญญู เห็นครูก็สวัสดี ทักทาย เคารพนับถือ ชื่อสัตย์ เกรงใจครูบาอาจารย์ ให้เกียรติ ความซื่อสัตย์สุจริต แล้วก็มีความรับผิดชอบ นักเรียนโน่นนี่นั่นเป็นการเป็นการ รับผิดชอบต่อหน้าที่ เวลา เด็กกลาง ถ้าเด็กเก่งเขาจะไปอยู่ในเมือง บางส่วนก็ดีนะ เช่นบางท่านบางคนนักเรียนเนาะก็อุทิศเวลาให้กับทางราชการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับชุมชน มีจิตสาธารณะ และมีคุณธรรมในตนเอง”....

คำสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์ คือ มีความรับผิดชอบ มีระเบียบวินัย มีความซื่อสัตย์

และจากการสังเกตพฤติกรรมนักเรียนในช่วงเช้าก่อนเข้าเรียน ผู้วิจัยได้เห็นบรรยากาศของนักเรียนปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการทำความสะอาดห้องเรียน การทำความสะอาดบริเวณโรงเรียน การให้อาหารสัตว์ นักเรียนทำเองโดยไม่มีครูสั่งการใดๆ บ่งบอกถึงนักเรียนมีความรับผิดชอบ และในโรงเรียนจะมีความสะอาด เป็นระเบียบ ไม่มีขยะ ซึ่งจากการได้สอบถามเพิ่มเติมก็พบว่าโรงเรียนแห่งนี้ได้รับรางวัลโรงเรียนปลอดขยะด้วย นอกจากนี้ทุกวันที่ 1 และวันที่ 16 ของทุกเดือนผู้บริหารโรงเรียน คณะครูและนักเรียนจะไปร่วมกันทำบุญตักบาตรที่วัด และทำความสะอาดวัดเป็นนักเรียนจิตอาสา

หัวหน้างานบริหารงบประมาณ (หญิง: 189) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“จิตศึกษาในช่วงเช้าคะ จิตศึกษาก็คือการนั่งสมาธิ การเตรียมความพร้อมของสมอง ตอนเช้าอาจจะมีการปรบมือร้องเพลง ทำจังหวะมือเพื่อให้เด็กสงบ เพื่อให้เด็กมีจิตใจที่แจ่มใสอยู่ในตำแหน่งเดียวที่เดียวแล้วก็นั่งสมาธิประมาณ ๒๐ นาที เหมือนกันคะ”....

สรุปผลที่เกิดขึ้นด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนนั้น นักเรียนมีภาวะผู้นำมีความรับผิดชอบ มีระเบียบวินัย มีจิตอาสา มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีความรอบคอบคือการมีสติสัมปชัญญะ ซึ่งเป็นคุณธรรมที่เกิดจากการแสดงออกของนักเรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

### 1.3 นักเรียนมีความสุขและเกิดความภาคภูมิใจในตนเองและโรงเรียน

จากการสังเกตพฤติกรรมนักเรียนในการทำงานเช่น การให้อาหารสัตว์ การทำความสะอาดคอกสัตว์ การเก็บขยะ นักเรียนจะมีความเป็นธรรมชาติ ทำด้วยความเต็มใจและมีความสุขในการทำงาน นักเรียนจะพูดคุยกัน หัวเราะสนุกสนานไปพร้อมกับการทำงาน ทุกคนจะรู้หน้าที่ของตนเองและทำงานจนเรียบร้อย เกิดความสุขในการเรียนรู้และเป็นประสบการณ์ที่ดีให้กับนักเรียน

ตัวแทนครูระดับอนุบาล (ชาย : 139) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“เด็กเขามีความสุขได้ลงมือปฏิบัติเอง ได้ลองถูกลองผิดเอง ได้รู้ปัญหาว่าทำอย่างนี้เป็นยังไงจะแก้ปัญหายังไงแล้วเด็กได้ความสามัคคี”....

ตัวแทนคณะกรรมการนักเรียน (หญิง : 500) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“เวลาที่มีกิจกรรมน้องๆนักเรียนทุกคนจะให้ความสนใจและให้ความร่วมมือเป็นอย่างมาก แบบถ้ามีกิจกรรมแบบนี้เอง ๆ ก็จะทำอย่างทำยังไงทำวันไหน”....

สรุปนักเรียนเกิดความสุขในการเรียนรู้และมีความภาคภูมิใจในการทำงานที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งความภูมิใจในตนเองนี้เป็นความรู้สึกภายในส่วนบุคคลที่เกิดขึ้นจากการประสบความสำเร็จในสิ่งที่ตนได้กระทำ เป็นความสามารถของบุคคลในการประกอบภารกิจงานใดใดสมดังความมุ่งมาดปรารถนา ก็ย่อมนำมาด้วยความภาคภูมิใจ ความภูมิใจจึงเป็นความสุขประเภทหนึ่งที่เกิดขึ้นภายในใจ มีลักษณะเป็นนามธรรมที่สามารถสัมผัสได้ด้วยตนเอง แม้บางครั้งจะไม่ได้แสดงออกมาให้ผู้อื่นเห็นถึงความภาคภูมิใจในตนเอง แต่ผู้อื่นจะสามารถสัมผัสได้จากการได้พูดคุยสนทนาหรือสอบถามถึงสิ่งที่บุคคลนั้นได้ประสบความสำเร็จ น้ำเสียง สีหน้า พฤติกรรมระหว่างการสนทนา รวมถึงการถ่ายทอดเรื่องราว ล้วนแสดงออกให้เห็นความภูมิใจในตนเองได้จากการลงพื้นที่ในการวิจัยและในขณะที่กำลังสนทนากับตัวแทนนักเรียนและตัวแทน

คณะกรรมการนักเรียนถึงผลงานความสำเร็จ ผู้วิจัยสามารถสังเกตเห็นสีหน้าอันยิ้มแย้มแจ่มใส มีความสุขในขณะที่กำลังตอบคำถามหรือเล่าเรื่องต่าง ๆ ให้ผู้วิจัยฟัง ตลอดระยะเวลาของการลงพื้นที่ทำให้ผู้วิจัยได้สัมผัสถึงความภาคภูมิใจที่นักเรียนได้แสดงออกมาให้เห็นผ่านพฤติกรรมต่าง ๆ แม้นักเรียนจะไม่ได้พูดออกมาตรง ๆ ก็ตาม

## 2. ผลที่เกิดขึ้นต่อครู

เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำครูต่อการพัฒนาการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมาย

### 2.1 ภาวะผู้นำครู

ครูมีความเป็นผู้นำจากการได้รับประสบการณ์การพัฒนาและการร่วมกิจกรรมกันดำเนินงานเพื่อเป็นศูนย์เรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา ครูมีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ให้นักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเกิดวัฒนธรรมการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ครูผู้รับผิดชอบโครงการ(หญิง: 108) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“หนูคิดว่ามันเป็นปัจจัยหลักเลยแหละคะเพราะคำว่าภาวะผู้นำมันไปหมดเกือบหมดทุกอย่างก็คือทำให้สังคมมันอยู่ด้วยกันได้ไม่ทะเลาะเบาะแว้ง ยอมรับกันและกัน ช่วยเหลือกันและกัน ถ้าไม่มี จะมีปัญหา”....

หัวหน้างานบริหารวิชาการ (ชาย: 73) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“พอทำงานก็มีทีมงาน ตั้งทีมงานขึ้นมาทำงาน ผมขอพูดอีกอย่างหนึ่งคือโรงเรียนนี้จะมีคำสั่งหรือไม่มีคำสั่งเขาก็ทำงาน ช่วยกันทำครับ ก็คือใครที่มีความรู้ความสามารถด้านไหนก็จะทำด้านนั้น ใครอยากช่วยทำก็มาช่วย มาช่วยทำ คือคำสั่งมีหรือไม่มีก็ไม่เป็นไร ทุกคนปักธงไว้แล้วว่าจุดหมายอยู่ตรงไหน ใครที่มีความสามารถหรือมีความรู้ด้านไหนก็มาช่วยกันทำ”....

คำสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์ คือ มีความเป็นผู้นำและจากการสังเกต พฤติกรรมการทำงานในโรงเรียนพบว่า ครูมีความใส่ใจและตั้งใจในการทำงาน มีความกระตือรือร้น ทำงานด้วยความเต็มใจ เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียน ทำงานโดยไม่ต้องรอคำสั่ง และมุ่งหวังให้เกิดความสำเร็จ

สรุปผลจากการดำเนินงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงทำให้คุณครู มีความเป็นผู้นำ มีทักษะในการทำงานร่วมกัน เป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตามที่ดี มีการวางแผนงานร่วมกัน ช่วยเหลือกันในการทำงานจนบรรลุตามเป้าหมาย

## 2.2 การพัฒนาตนเองและทีมงาน

ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ทีมงานเป็นส่วนสำคัญมาก และต้องมีหลายปัจจัยในการสร้างทีมงานไม่ว่าจะเป็นความสามารถ ความถนัด ความผูกพัน ประสพการณ์ ซึ่งแต่ละคนต้องพัฒนาตนเองทั้งแนวคิดและกระบวนการทำงาน แล้วนำมาหลอมรวมเป็นทีม เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกิดการเรียนรู้ที่แตกฉานมากกว่าเดิม สร้างเสริมประสพการณ์รวมทั้งขวัญและกำลังใจให้ทุกคนมีความสุขในการทำงาน จนงานบรรลุตามเป้าหมาย

ผู้อำนวยการโรงเรียน (ชาย: 62) ได้แสดงทรรศนะว่า

...“มาศึกษาดูงานบ่อยไหม ก็เริ่มทำแรก ๆ ก็มาจากอุดรครั้งหนึ่ง แล้วก็มาเยอะอยู่ครับ ประมาณสักสิบกว่าครั้งนี่แหละ แล้วก็มียอบต.ที่มาดูงานก็มีอบต. จากสกลนคร อบต.จากใกล้เคียง นาคุณ ในหมู่บ้านก็มี โรงเรียนที่มาก็มีโรงเรียนท่านผอ. รจนาก็มีมาอยู่โรงเรียนบ้านหนองบาท้าว โรงเรียนบ้านเส้าแล้ว”...

หัวหน้างานบริหารวิชาการ (ชาย: 87) ได้แสดงทรรศนะว่า

...“เราทำงานด้วยกันหลายปี เป็นทีมงานก็คือลักษณะรู้จัก ก็คือพี่ทำนี่นะ น้องเห็นน้องก็ช่วย เราารู้แล้วว่าสดมภ์งานมีอะไรบ้าง”....

สรุปผลที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงคือ ครูได้รับการพัฒนาตนเองจนเกิดความชำนาญหรือเชี่ยวชาญในงานและเกิดทีมงานขึ้นในโรงเรียน เป็นทีมที่มีความผูกพันกันในการทำงาน สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุขและงานประสพผลสำเร็จ

### 2.3 การปรับแนวคิดและพฤติกรรม

วิถีคิด (Mindset) ของคนเราเปลี่ยนไปได้ตลอดเวลา ประสบการณ์ชีวิตจะค่อย ๆ หล่อหลอมให้วิถีคิดของคนนั้น ๆ เปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะในทางที่ดีขึ้นหรือแย่ลง ในการดำเนินงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั้นส่งผลให้ครูปรับแนวคิดและพฤติกรรมตามแนวทางหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ผู้อำนวยการโรงเรียน (ชาย: 94) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“มันต้องระเบิดจากข้างในว่าอยากทำใหม่ ถ้าอยากทำก็จะมาที่นี้ก็ได้หรือศึกษาในตำราก็ได้ เพราะว่ามันไม่ใช่เรื่องของการจะเลี้ยงสัตว์ ฟิช มันเป็นหลักคิด กระบวนการคิด คิดแบบพอเพียง”....

หัวหน้างานบริหารทั่วไป (ชาย: 171) ได้แสดงทรรศนะว่า

“ครูเพิ่นก็ได้หลักการคิดครับ ครูคิดเป็นคือ ความคิดของผมนะ ครูเราจะทำงานเป็นขั้นก็คือ เราไม่เห็นแก่ตัว เรามีระเบียบวินัย มาโรงเรียนแต่เช้า”

ผู้อำนวยการโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนเครือข่าย (ชาย: 317) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“อันดับแรกเลยคือแนวคิด ถ้าเราได้แนวคิดมันจะเปลี่ยนกระบวนการคิดของเราไปพอสมควร”....

สรุปครูได้ปรับแนวคิดและพฤติกรรมตามแนวทางหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นบุคคลที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องระเบียบวินัย การออม การใช้ชีวิตประจำวันอย่างไม่ประมาท การรู้จักเอื้อเฟื้อแบ่งปัน การพึ่งพาตนเอง จึงทำให้ครูสามารถดำเนินชีวิตไปได้อย่างราบรื่นและมีความสุข

### 2.4 การมีขวัญและกำลังใจ

ขวัญและกำลังใจในการทำงานคือสภาพทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้สึกนึกคิดที่ได้รับอิทธิพล แรงกดดัน หรือสิ่งเร้าจากปัจจัยหรือสภาพแวดล้อม ในองค์การที่อยู่รอบตัวเขา และจะมีปฏิกิริยาโต้กลับ คือพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลงานของบุคคลนั้น การเป็นโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ

พอเพียงแสดงให้เห็นถึงผลสำเร็จของงานที่มาจากการทำงานที่บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน บุคลากรทำงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจเต็มใจและมีความสุขในการทำงาน

หัวหน้างานบริหารวิชาการ(ชาย: 214) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“โรงเรียนได้ไล่ ความภาคภูมิใจ ของนักเรียน คณะครู ของโรงเรียนทุกคน มีผลต่อด้านจิตใจก็คือเราทำงานหนักแล้วเราได้รางวัลเป็นผลตอบแทน”....

สรุปผลที่เกิดขึ้นกับครูนั้นเกิดจากการร่วมกันทำงานเป็นทีม ทำให้ครูมีภาวะผู้นำ ครูมีการพัฒนาตนเองและทีมงาน ด้วยการปรับเปลี่ยนแนวคิดในการทำงานร่วมกับคนอื่น และใช้ชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงทั้งในการทำงานและในการดำเนินชีวิต ซึ่งผู้วิจัยได้สังเกตจากการที่ครูมีความกระตือรือร้นและพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีความใฝ่รู้ เพื่อจะได้นำความรู้ไปพัฒนางานและเห็นการแสดงออกกับเพื่อนร่วมงานกันอย่างกัลยาณมิตร

### 3. ผลที่เกิดขึ้นต่อผู้บริหารโรงเรียน

เป็นผลที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารโรงเรียนจากการที่ท่านได้แสดงพฤติกรรมทางการบริหารที่เป้นแบบฉบับของท่านและเป็นที่ยอมรับว่าเป็นแบบอย่างที่ดี เมื่อเกิดจุด เด่นตรงนี้ขึ้นในตัวท่านก็ย่อมส่งผลต่อภาพลักษณ์ของท่านที่ปรากฏ

#### 3.1 ชื่อเสียงเกียรติยศและความภาคภูมิใจ

ผู้อำนวยการที่มาศึกษาดูงาน(ชาย:59) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“ท่านเป็นรูปแบบของคณะกรรมการ เป็นนายกสมาคมเพาะ เป็นนายกสมาคมครูอำเภอหนองบัว เป็นคณะกรรมการประเมินต่าง ๆ คณะกรรมการกัลนกรอง คณะกรรมการกศศ. กศจ.อะไรประมาณนั้นคือลักษณะเด่นของท่าน”....

จากหลักฐานเชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นถึงชื่อเสียงเกียรติยศของผู้บริหารโรงเรียน จะเห็นได้จากรางวัลต่าง ๆ ที่ท่านได้รับ ไม่ว่าจะเป็นใบประกาศเกียรติคุณ ถ้วยรางวัล โล่รางวัลผู้บริหารดีเด่น รวมทั้งการได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการต่าง ๆ เช่น ประธานคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา นายกสมาคมผู้บริหารระดับอำเภอ และ

ประธานกลุ่มโรงเรียนเครือข่าย ฯลฯ ต่างก็แสดงให้เห็นความสำเร็จอันสูงสุดในการเป็น  
ผู้บริหารโรงเรียน และเมื่อกล่าวถึงการบริหารงานของท่านก็จะเป็นที่กล่าวขานถึงคุณงาม  
ความดี รางวัลเกียรติยศของผู้อำนวยการนี้ได้มีปรากฏในห้องทำงานของท่านบางส่วน  
ซึ่งผู้วิจัยมีโอกาสได้เข้าไปสนทนาและสัมภาษณ์ท่านในห้องทำงานส่วนตัว และได้  
สังเกตเห็นผลงานเหล่านี้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังมีส่วนหนึ่งที่จัดแสดงไว้ในห้องเกียรติยศ  
หรือห้องนิทรรศการถาวรของโรงเรียนอีกมากมาย และเปิดโอกาสให้ผู้สนใจได้มาศึกษาดู  
งานด้วย

### 3.2 เกิดคุณลักษณะผู้บริหารที่มีประสิทธิผล

ผู้บริหารมีผลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ถ้าองค์กรใดได้  
ผู้บริหารที่เก่ง ดี มีความสามารถ มีวิสัยทัศน์ ก็มีแนวโน้มว่าองค์กรนั้นจะประสบ  
ความสำเร็จ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลาเพื่อนำพาองค์กรก้าวสู่  
ความสำเร็จ ซึ่งจากประสบการณ์การเรียนรู้และพัฒนางานมาอย่างต่อเนื่องจนประสบ  
ผลสำเร็จทำให้ผู้อำนวยการโรงเรียนได้รับการยอมรับในการเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหาร  
จากคำให้สัมภาษณ์และการสังเกตพฤติกรรมรวมทั้งการวิเคราะห์เอกสาร มีรายละเอียด  
ดังนี้

ผู้อำนวยการโรงเรียนที่มาศึกษาดูงาน(ชาย:19) ได้แสดงทรรศนะว่า  
....“การประสานคน ประสานงานแล้วก็ประสานใจ การเหลียวหลัง  
การแลหน้า มองซ้าย มองขวา มองบน มองล่าง มองดูตัวเราแล้วก็ภาพรวมของ  
โรงเรียน”....

ครูที่มาศึกษาดูงาน(ชาย:242) ได้แสดงทรรศนะว่า  
....“ลักษณะพิเศษคือท่านจะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดีเยี่ยม เข้ากับทุก  
คนได้ดี”....

คำสำคัญคือ มีมนุษยสัมพันธ์  
ผู้อำนวยการโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนเครือข่าย (ชาย:238) ได้แสดง  
ทรรศนะว่า  
....“ท่านเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำสูงคือท่านไม่ต้องพูดหลายคำแล้วก็เพื่อน  
ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมที่จะเข้าใจโดยง่าย เห็นทิศทางชัดเจนว่า โอเคว่าท่านจะ



ทำอะไร แล้วข้อดีข้อเสียมันอยู่ตรงไหนท่านสามารถอธิบายให้คนเห็นภาพชัดเจนว่ามันจะเกิดอะไรกับวิธีการที่จะปฏิบัติอย่างนี้ ถ้าทำแบบนี้ผลที่ได้มันจะเป็นยังไง เมื่อมันเห็นภาพชัดทุกคนก็เข้าใจ แล้วก็ตัดสินใจได้ว่าควรที่จะให้ความร่วมมือหรือว่าหรือจะถอยออกมา”....

ผู้อำนวยการโรงเรียนที่มาศึกษาดูงาน(ชาย:61) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“ท่านมีพร้อม แสดงว่าศักยภาพภาวะผู้นำ ทั้งต่าง ๆ มันสมควรครบครัน ทีมงานในโรงเรียนก็สามารถเป็นเพื่อน เป็นพี่ เป็นน้อง เป็นมิตรแล้วก็เป็นที่ปรึกษาให้ทีมงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย”....

คำสำคัญคือ มีภาวะผู้นำ

ครูผู้รับผิดชอบโครงการ (หญิง:104) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“ก็ต้องสามารถที่จะนำพาลูกน้อง เป็นแบบอย่างที่ดี นำพาไปในทางที่ถูกต้อง ไปจนประสบความสำเร็จ”....

ตัวแทนครูในกลุ่มโรงเรียนเครือข่าย (ชาย:124) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“หัวใจของงานนี้คือ อยู่ที่ผู้นำนั่นเอง ถ้าผู้นำไม่นำพาครู นักเรียนไม่นำพา เพราะว่าคุณบริหารนั่นแหละครับ ถ้าผู้บริหารดำเนินการเป็นแบบอย่างกับชาวบ้าน ชาวเมือง เดินหน้าพวกเราเอาเรื่องการเกษตรนะ เอาให้โรงเรียนเป็นแบบอย่างที่ดีที่สุดยอด”....

ตัวแทนคณะกรรมการนักเรียน (หญิง: 650) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“ใช้ค่ะ ให้ทำเองด้วย แล้วก็ท่านจะเป็นแกนนำในการทำสิ่งต่าง ๆ เหมือนกับท่านสอนอยู่หน้าห้องประชุมครับ ถ้าสอนยากท่านก็จะไปช่วยบ้างถ้าท่านว่างครับ พานักเรียนตัดหญ้าในสนาม ปลูกกล้วยค่ะ ถอนหญ้า พูตง่าย ๆ คือท่านเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียนค่ะ”....

คำสำคัญคือ เป็นแบบอย่างที่ดี

หัวหน้างานบริหารงบประมาณ (หญิง:138) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“โรงเรียนมีโครงการเอื้อคุณธรรมจริยธรรม ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมคือเดือนหนึ่งเราจะไปใส่บาตรที่วัดเดือนละสองครั้งทุกวันที่ 16 กับวันที่ 30 ทำ

มาแล้วประมาณ สามสี่ ปีแล้วค่ะ คือ 16 ก็ต้องไปใส่บาตรเด็กทุกคนด้วย ครูทุกคนไปใส่บาตร แล้ววัดต้องการอะไร อยากได้ความช่วยเหลืออะไรโรงเรียนจะไปช่วย ทำความสะอาด เช่น งานวัดต้อนรับแขกเราก็ไปช่วย เป็นการช่วยเหลือกันอยู่แล้วนะ”....

ผู้อำนวยการโรงเรียนที่มาศึกษาดูงาน(ชาย:59) ได้แสดงทรรศนะว่า  
 ....“การเข้าร่วมกิจกรรม เช่น มีอะไรท่านเข้าร่วม ๆ ทุกครั้ง ทีนี้เมื่อไปปุ๊บมีการแลกเปลี่ยน เขามีอะไรดีเขาก็ให้เรา”....

คำสำคัญคือ การมีส่วนร่วม

หัวหน้างานบริหารวิชาการ (ชาย:319) ได้แสดงทรรศนะว่า  
 ....“ครับ ถ้าเห็นโครงการอะไรดี ๆ ขึ้นมาก็ จะหาข้อมูลแล้วก็มาเล่าให้ฟัง พอเล่าให้ฟังแล้วก็พาไปดู ถ้าสนใจนะครับก็จะพาไปดู”....

หัวหน้างานบริหารทั่วไป (ชาย:70) ได้แสดงทรรศนะว่า  
 ....“อ้อ ตรงนี้มีแน่นอนครับ ผมมาทันโรงเรียนศูนย์เรียนรู้เนาะ ก็ไปโรงเรียนบ้านกกแดง เป็นนครพนมไปศึกษาเรียนรู้ พาไปโรงเรียนลำปลายมาศจังหวัดศรีสะเกษ ไป2ครั้ง 3 ครั้งไปศึกษากระบวนการเรียนรู้ของเขา”....

ผู้อำนวยการโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนเครือข่าย (ชาย: 240) ได้แสดงทรรศนะว่า  
 ....“บนพื้นฐานของความไว้วางใจ ทำยังไงท่านให้เครดิตทุกคนว่าทุกคนมีศักยภาพที่สามารถทำงานได้ แล้วก็มอบหมายกันว่าโอเคคุณถนัดอันนี้ ทำมาแล้วก็มาคุยกันซิว่าทำไปแล้วมีปัญหาอุปสรรคอะไร เราจะแก้ร่วมกันยังไงซึ่งท่าน ท่านเป็นได้ทั้งโค้ชเป็นได้ทั้งผู้ปฏิบัติ มันก็เลยสามารถจูนกัน งานในกลุ่มก็โอเคแล้วงานในโรงเรียนของท่าน ท่านก็จะใช้ลักษณะอย่างนี้ ครูบาอาจารย์ก็เลยค่อนข้างจะให้ความร่วมมือออกมาได้ดี”....

คำสำคัญคือ การกระจายอำนาจ

หัวหน้างานบริหารทั่วไป (ชาย:58) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“ครับ กำกับติดตามแต่ก็มอบหมายให้อำนาจฝ่ายต่าง ๆ”....

คำสำคัญคือ การพัฒนาตนเอง

ผู้อำนวยการโรงเรียนที่มาศึกษาดูงาน (ชาย:71) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“ท่านง่าย ๆนะ ท่านเรียบๆ แต่ถ้างานก็คืองานนะ สั่งงานท่านติดตามสั่งทางไลน์ถึงแม้ท่านจะไม่อยู่แต่ท่านติดตามงานทางช่องไลน์ ทางโทรศัพท์ประสานงาน ทำให้งานเราราบรื่น แต่ละคนแต่ละท่านก็มีความรับผิดชอบของตัวเองให้มันดียิ่งขึ้น หลังจากทุกคนดีแล้วก็มาหลอมรวมอันหนึ่งอันเดียวของโรงเรียนประมาณนี้”....

ศึกษานิเทศก์จากหน่วยงานต้นสังกัด (ชาย:73) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“มีผู้บริหารเป็นผู้นิเทศติดตาม กำกับ แล้วก็สอดส่อง แล้วก็สังเกตพฤติกรรมแล้วก็ช่วยให้ข้อเสนอแนะเป็นกำลังใจเสริมแรงให้ครูต่อเนื่อง”....

คำสำคัญคือ การกำกับติดตามงาน

หัวหน้างานบริหารทั่วไป (ชาย:68) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“ส่วนมากจะบริหารแบบบรรลุเป้าหมาย”....

ครูผู้รับผิดชอบโครงการ(หญิง: 104) ได้แสดงทรรศนะว่า

“ก็ต้องสามารถที่จะนำพาลูกน้อง เป็นแบบอย่างที่ดี นำพาไปในทางที่ถูกต้อง ไปจนประสบความสำเร็จ”

หัวหน้างานบริหารงบประมาณ (หญิง: 130) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“แกะจะแนวแน่เชื่อมั่นในตนเอง จะปฏิบัติตรงนี้ก็ตรงนี้ๆ อย่างโรงเรียนเศรษฐกิจพอเพียงแก่มุ่งมั่นมาตั้งนานแล้วคะว่าจะประเมินว่าจะทำ ค่ะก็เอาจนได้ ค่ะ ถึงแม้ครูบางคนก็มือไม่พายเอาเท้าราน้ำแต่ถ้าแกก็ตะล่อมมาได้คะ ก็ถือว่าแกก็เก่งพอสมควร”....

คำสำคัญคือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์

สรุปผลที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารโรงเรียนคือทำให้ท่านผู้อำนวยการเป็นผู้มีคุณลักษณะที่ดีและเป็นแบบอย่างใน 8 ลักษณะคือ มีมนุษยสัมพันธ์ ภาวะผู้นำ เป็นแบบอย่างที่ดี การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ การพัฒนาตนเอง การกำกับติดตามงาน และการมุ่งผลสัมฤทธิ์

#### 4. ผลที่เกิดขึ้นต่อโรงเรียน

เป็นผลจากการพัฒนาและปรับปรุงงานมาอย่างต่อเนื่อง จนทำให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งผลจากการดำเนินงานดังกล่าวส่งผลต่อโรงเรียนดังนี้

##### 4.1 มีชื่อเสียงและเป็นต้นแบบที่ดี

โรงเรียนบ้านแสนสุข(นามสมมติ) เป็นโรงเรียนที่ผ่านการประเมินเป็นศูนย์เรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา ถือว่าเป็นรางวัลระดับสูงสุดในการขับเคลื่อนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับโรงเรียนอื่น ๆ จากผลงานดังกล่าวส่งผลให้โรงเรียนเป็นที่ยอมรับและพึงพอใจของผู้ปกครองและชุมชน

##### 4.2 ด้านสภาพแวดล้อมที่ดี

จากการได้เดินสำรวจสภาพแวดล้อมในโรงเรียนทำให้ผู้วิจัยได้พบว่า เป็นโรงเรียนที่มีการวางแผนและจัดผังโรงเรียนได้ดีและเหมาะสมกับพื้นที่และบริเวณโรงเรียนสะอาด ร่มรื่น

ผู้อำนวยการโรงเรียน (ชาย: 80) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“โรงเรียนสะอาดขึ้น โรงเรียนของเรามีชีวิตชีวา เพราะว่าเราปลูกผัก รดน้ำ มันก็ออกดอกออกกะไรมันก็จะสวย สดชื่น เดี่ยวนี้ผมกำลังทำทานตะวัน มันกำลังขึ้น ถ้ามีดอกไม้ขึ้น ดอกไม้สวย มีน้ำ ชุ่มฉ่ำแล้วก็มีความสุข โรงเรียนมีความสุข ครูก็มีกิจกรรมหลากหลายไม่แข็ง เด็กมีความสุข”....

##### 4.3 ด้านแหล่งเรียนรู้ที่ดี

ผลที่เกิดจากการพัฒนามาอย่างต่อเนื่องทำให้เกิดแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายสำหรับการเรียนรู้และปฏิบัติกิจกรรมของนักเรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง แหล่งเรียนรู้เป็นสถานที่ที่มีความสำคัญมากเพราะเป็นการสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

สรุปผลที่เกิดขึ้นต่อโรงเรียนคือ ทำให้โรงเรียนมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายและเป็นต้นแบบที่ดีของการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งประกอบไปด้วยสภาพแวดล้อมที่ดี มีความสะอาดเป็นระเบียบและมีแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน มีความหลากหลาย นักเรียนสามารถเรียนรู้ได้ตามความสนใจ

## 5. ผลที่เกิดขึ้นต่อชุมชน

เป็นผลจากการได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา ในการเข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมของชุมชนในภารกิจของโรงเรียนบางประการนั้น เป็นผลของการใช้ภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการประสานความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและชุมชนในการจัดการศึกษา ความสามารถของผู้บริหารในด้านสัมพันธ์ชุมชนหรือมวลชนสัมพันธ์จึงส่งผลต่อการเข้ามามีบทบาทของชุมชนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจากการสังเกต พฤติกรรมของสังคมและการตอบสนองต่อการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาของโรงเรียน พบว่าชุมชนต้องการที่จะเข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมในภารกิจทางการศึกษาโดยหวังว่าจะมีส่วนในการช่วยเหลือและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุด แก่บุตรหลาน ดังนั้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนรวมทั้งการเข้าไปมีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนชุมชนแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของชุมชน และจุดนี้เองที่จะส่งผลสืบเนื่องไปถึงการให้ความร่วมมือของชุมชนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยเหตุผลที่ว่า โรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนที่ไม่ใช่เป็นหน้าที่ของใครเพียงผู้หนึ่งในการที่จะทำให้การศึกษามีคุณภาพ หากแต่อยู่ที่การร่วมมือระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนการจัดการศึกษาจึงจะสามารถร่วมกัน ขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์

ผู้รับผิดชอบโครงการ (หญิง: 159) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“ชุมชนก็สำคัญนะคะรู้สึกว่าเป็นช่วยมาก เพื่อนเข้าไปร่วมทุกอย่าง แม้แต่สถานที่ ครบ ไม่ได้ได้อะไรแค่เลี้ยงข้าวนิดๆหน่อยๆอะไรประมาณนี้ ถ้าโรงเรียนมีงาน แต่ถ้ามีงานวัดงานอะไรเราก็ต้องเข้าร่วมตามกัน”....

ตัวแทนครูระดับประถมศึกษา (หญิง: 138) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“โรงเรียนมีโครงการ เอ่อ คุณธรรมจริยธรรม ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมคือเดือนหนึ่งเราจะไปใส่บาตรที่วัดเดือนละสองครั้งทุกวันที่ 16 กับวันที่ 30 ทำมาแล้วประมาณ 3-4 ปีแล้วค่ะ คือ 16 ก็ต้องไปใส่บาตรเด็กทุกคนด้วย ครูทุกคนไปใส่บาตร แล้ววัดต้องการอะไร อยากได้ความช่วยเหลืออะไรโรงเรียนจะไปช่วย ทำความสะอาด เช่น งานวัดต้อนรับแขกเราก็ไปช่วย เป็นการช่วยเหลือกันอยู่แล้วนะคะ”....

ผู้วิจัย : ชุมชนได้รับประโยชน์จากโครงการนี้อะไรบ้าง

ตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษา : หนึ่งได้เรียนรู้ สองได้ต่อยอดแก้ไข นกกระทาก็เอาไปเลี้ยงให้แม่พันธุ์พ่อพันธุ์ มาเอาได้เลย ปลาที่เอาเอาได้ ต่อยอดไป ขยายพันธุ์

คำสำคัญคือ การมีส่วนร่วม ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน การแบ่งปัน

สรุปผลที่เกิดขึ้นต่อชุมชนคือ ชุมชนได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียน ในหลาย ๆ กิจกรรม เช่น กิจกรรมสร้างฐานแหล่งเรียนรู้ กิจกรรมกีฬา กิจกรรมทำความสะอาดและปรับแต่งภูมิทัศน์ เป็นต้น และยังได้แบ่งปันสิ่งของต่าง ๆ รวมทั้งความรู้ต่าง ๆ ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเกิดการเรียนรู้ระหว่างกันและกัน สามารถพัฒนาและต่อยอดงานให้ดียิ่งขึ้น จนทำให้ชุมชนเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงานและโรงเรียน เมื่อโรงเรียนประสบผลสำเร็จในงานก็ทำให้ชุมชนเกิดความภาคภูมิใจด้วย นอกจากนี้ยังสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบ้าน วัด และโรงเรียน ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในสังคม ซึ่งบ้านแสนสุข(นามสมมติ)สามารถหลอมรวมใจเป็นหนึ่งเดียวกันได้ จึงทำให้ชุมชนอยู่อย่างมีความสุข

## 6. ผลที่เกิดขึ้นต่อสังคม

เป็นผลสืบเนื่องอันแสดงให้เห็นถึงภาพลักษณ์ที่ปรากฏต่อสาธารณชน อย่างกว้างขวางในระดับต่าง ๆ การใช้ภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารงานโรงเรียนดำเนินไปตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียนโดย มีเป้าหมายหลักในการพัฒนาคุณภาพการศึกษารวมถึงความพยายามในการตอบสนองความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน ความคาดหวังหลักในที่นี้คือความคาดหวังที่โรงเรียนจะ สามารถพัฒนาลูกหลานเยาวชนให้มีศักยภาพตามวัย

เพราะผู้ปกครองและชุมชนเชื่อว่าโรงเรียนจะสามารถสร้างและปลูกฝังคุณลักษณะที่พึงประสงค์และถ่ายทอดคิลปวิทยาแก่ผู้เรียน ซึ่งจะได้นำไปเป็นองค์ความรู้สำคัญในการประยุกต์ใช้ต่อไป รางวัลต่าง ๆ ที่บุคลากรในโรงเรียนได้รับ อาทิ เช่น รางวัลครูดีในดวงใจ รางวัลครูต้นแบบทั้งในระดับเขตพื้นที่การศึกษาและในระดับประเทศ หลักฐานที่เป็นประจักษ์พยานได้แก่ โฉนรางวัล ถ้วยรางวัล ใบประกาศเกียรติคุณ เกียรติบัตร และผลงานหลักฐานทางวิชาการอีกมากมายที่ผู้วิจัยได้มีโอกาสศึกษาและเห็นด้วยตนเอง รางวัลที่นักเรียนได้รับ เช่น การได้รับรางวัลชนะเลิศการประกวดแข่งขันทักษะทางวิชาการในเวทีระดับเขตพื้นที่การศึกษา ระดับภูมิภาคและในระดับประเทศนั้นถือเป็นหลักฐานแสดงถึงชื่อเสียงและ เกียรติภูมิของโรงเรียนได้เป็นอย่างดี

#### 6.1 ด้านความสามัคคีและให้ความสำคัญกับการศึกษา

จากการได้สัมภาษณ์และศึกษาเอกสารต่าง ๆ พบว่า โรงเรียนมีภาคีเครือข่ายภายนอกสถานศึกษามาร่วมสนับสนุนงบประมาณ วิชาการ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อื่น ๆ หลายหน่วยงานด้วยกัน เช่น สพป.นครพนม เขต 2 กอรมน.นครพนม มหาวิทยาลัยนครพนม อบต. เป็นต้น

ผู้อำนวยการโรงเรียน (ชาย: 38) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“หน่วยงานมาสนับสนุน เช่น องค์กรเอกชน หนังสืออนามมีบุคคลก็ช่วยมาเยอะ แล้วยก กอรมน.จังหวัดนะครับ”....

หัวหน้างานบริหารวิชาการ (ชาย: 49) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“ครับ หน่วยงาน ความมั่นคง ให้งบประมาณเกี่ยวกับโครงการอาหารกลางวัน ผักกางมุ้ง แล้วยกคอกไก่”....

ผู้อำนวยการโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนเครือข่าย (ชาย: 246) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“เราจะต้องมีองค์กรภายนอกเป็นจำนวนมากที่ให้การสนับสนุนเช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยศึกษานิเทศก์ โดยหน่วยต่าง ๆ ที่จะให้มาซัพพอร์ตเรา ในกิจกรรมต่าง ๆ สื่อแหล่งเรียนรู้ที่เข้าจะมาจัดให้หรือแม้กระทั่งงบประมาณที่เขาจะจัดมาเสริมมาอะไรให้ แต่ว่าอย่างของโรงเรียนบ้านอุ่มนาเนี้ย เท่าที่ได้เห็นข้อมูล นอกจากทางเขต

ที่เป็นหน่วยงานต้นสังกัดแล้ว คน.อะไรต่าง ๆ แล้วก็ยังมีหน่วยงานภายนอกอื่นที่เข้ามาให้การสนับสนุนอยู่เสมอในรูปแบบของงบประมาณ”....

## 6.2 เกิดองค์ความรู้ที่มีประโยชน์

จากการดำเนินงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงทำให้ได้องค์ความรู้มากมายในการนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตของบุคคล ครอบครัวและสังคม ซึ่งทุกกิจกรรมจากฐานเรียนรู้สามารถเป็นบทเรียนสำหรับสังคมได้เป็นอย่างดี เช่น โรงเรียนได้ไปนำเสนอผลงานที่มหาวิทยาลัยนครพนม ไปนำเสนอผลงานที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นต้น

ผู้อำนวยการโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนเครือข่าย (ชาย: 255) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“เรารู้แต่ว่าเขาไปเป็นวิทยากร ไปนำเสนองานเขต หรือมหาลัยอื่น เขานำผลงานเขาไปจัดแสดงอยู่ทุกปีเท่าที่เราติดตาม ผมยังมีโอกาสได้ไปร่วมเป็นวิทยากรกับเขาอยู่ครั้งหนึ่ง”....

ผู้อำนวยการโรงเรียนที่มาศึกษาดูงาน (ชาย: 55) ได้แสดงทรรศนะว่า

....“บางสัปดาห์บางเดือนจะมีหนังสือเชิญจากมหาวิทยาลัย เช่น มหาวิทยาลัยนครพนม ม.สกลนคร เชิญไปบรรยายพิเศษ ขณะที่บรรยายพิเศษ ท่านก็จะมีการมีงานขนเอาวัสดุอุปกรณ์ไปโชว์แล้วก็นำเสนอในที่ต่าง ๆ สามารถเป็นแบบอย่างได้”....

สรุปผลที่เกิดขึ้นต่อสังคม คือ สังคมมีความสามัคคีและให้ความสำคัญกับการศึกษา และสังคมได้รับองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์มาก จากการที่สังคมได้รับรู้ในชื่อเสียงของโรงเรียน และยอมรับในความสำเร็จรวมถึงความสามัคคีในการร่วมพัฒนาการศึกษา ทำให้เกิดความไว้วางใจในการส่งบุตรหลานเข้าศึกษาในโรงเรียนดังกล่าว และการขยายผลหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปสู่สังคมให้กว้างขวางขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อทุกหน่วยงานในการช่วยกันขับเคลื่อนภารกิจให้เกิดงานที่บรรลุตามเป้าหมายต่อไป



จากผลการวิเคราะห์ผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสรุปเป็น 6 ด้าน ได้แก่

- 1) นักเรียน ประกอบด้วย ด้านวิชาการ ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และด้านการมีความสุขและเกิดความภาคภูมิใจในตนเองและโรงเรียน
- 2) ครู ประกอบด้วย ด้านภาวะผู้นำครู ด้านการพัฒนาตนเองและทีมงาน ด้านการปรับแนวคิดและพฤติกรรม และด้านการมีขวัญและกำลังใจ
- 3) ผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย ด้านชื่อเสียงเกียรติยศและความภาคภูมิใจ และด้านคุณลักษณะผู้บริหารที่มีประสิทธิผล
- 4) โรงเรียน ประกอบด้วย ด้านมีชื่อเสียงและเป็นต้นแบบที่ดี ด้านสภาพแวดล้อมที่ดี และด้านแหล่งเรียนรู้ที่ดี
- 5) ชุมชน ประกอบด้วย ด้านการมีส่วนร่วม ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน และด้านการแบ่งปัน
- 6) สังคม ประกอบด้วย ด้านมีความสามัคคีและให้ความสำคัญกับการศึกษา และด้านการเกิดองค์ความรู้ที่มีประโยชน์

## บทที่ 8

### สรุปผลการศึกษา ข้อสรุปเชิงทฤษฎี และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสร้างทฤษฎีสถานารากในประเด็น “ภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นคำถามที่สำคัญเพื่อเป็นแนวการศึกษาและกรอบนำไปสู่การค้นหาคำตอบจากปรากฏการณ์อันจะทำให้การวิจัยบรรลุตามวัตถุประสงค์และสามารถสรุปเป็นทฤษฎีสถานารากจากปรากฏการณ์ดังนี้คือ 1) ภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจากทรรศนะของผู้ที่เกี่ยวข้องมีลักษณะอย่างไร 2) เงื่อนไขและกระบวนการเกิดภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงคืออะไรบ้าง และ 3) ผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงคืออะไรบ้าง ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 การเตรียมการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการเตรียมความพร้อมให้กับตนเองก่อนดำเนินการวิจัยด้วยการเข้ารับการอบรมการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพเป็นเวลา 1 วันจำนวน 6 ชั่วโมง และการใช้โปรแกรม ATLAS.ti ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นเวลา 2 วัน จำนวน 12 ชั่วโมง เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดีในการดำเนินการวิจัย และได้จัดทำเครื่องมือในการวิจัยรวมทั้งเตรียมวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และได้วางแผน กำหนดระยะเวลาการเตรียมการวิจัยออกเป็น 4 ชั้น ได้แก่ 1) ชั้นเลือกสนาม 2) ชั้นแนะนำตัว 3) ชั้นสร้างความสัมพันธ์ และ 4) ชั้นเริ่มทำงาน

ระยะที่ 2 การวิจัยภาคสนาม เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลในสนามหรือพื้นที่ศึกษาซึ่งผู้วิจัยใช้เทคนิควิธีการวิจัยเชิงคุณภาพที่หลากหลายในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริงและเพียงพอในการอธิบายปรากฏการณ์ตามความมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการหลักในการศึกษาและรวบรวมข้อมูล ได้แก่ 1) การวิเคราะห์เอกสาร (document analysis) 2) การสังเกตและจดข้อมูลภาคสนาม (observation and field-note) 3) การสัมภาษณ์ระดับลึก (in-depth interview) และ 4) การจัดสนทนากลุ่ม (focus group discussion)

และระยะที่ 3 การวิเคราะห์และสรุปข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบข้อมูลด้วยการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าทั้งด้านข้อมูล ด้านผู้วิจัยและด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล หลังจากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาปรากฏการณ์จริงในพื้นที่ที่ศึกษามาจัดให้เป็นระบบ ถอดเทปบันทึกเสียงคำต่อคำและจัดพิมพ์ข้อมูลลงเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรม window นำข้อมูลทุกแฟ้มเข้าโปรแกรม Atlas.ti จากนั้นทำการเปิดรหัส (open coding) จัดหมวดหมู่ของข้อมูล (categorize data) ตามคุณสมบัติ (properties) ของมโนทัศน์ (concept) แต่ละกลุ่ม และแยกข้อมูลที่มีความหมายสามารถใช้อธิบายเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยออกจากข้อมูลที่ไม่มีความหมายและไม่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยในการจัดหมวดหมู่ข้อมูล นำข้อมูลทั้งหมดที่จัดหมวดหมู่แล้วมาแปลความหมายข้อมูล (interpreting data) เพื่อเขียนคำอธิบายเกี่ยวกับลักษณะ เงื่อนไขที่มีอิทธิพล กระบวนการเกิด รวมทั้งผลสืบเนื่องของปรากฏการณ์การ โดยอาศัยความไวทางทฤษฎี (theoretical sensitivity) ที่ได้จากประสบการณ์ในการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สร้างมโนทัศน์เชิงทฤษฎี (theoretical coding) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลกับแนวคิด ทฤษฎี โดยอาศัยการตีความ (interpretation) แล้วกำหนด (construct) ข้อเสนอ (proposition) และสร้างทฤษฎีจากฐานราก (grounded theory) ต่อไป

เพื่อให้ผู้อ่านเกิดความเข้าใจในการตีความแผนภาพ ผู้วิจัยได้อธิบายดังนี้

= =	: is associated with	ความหมาย มีความสัมพันธ์กับ
[ ]	: is part of	ความหมาย เป็นส่วนประกอบของ
= >	: is cause of	ความหมาย เป็นสาเหตุของ
<.>	: contradicts	ความหมาย มีความขัดแย้งกัน
Isa	: is a	ความหมาย คือ/หมายถึง
* ]	: is property of	ความหมาย เป็นคุณสมบัติ/คุณลักษณะของ

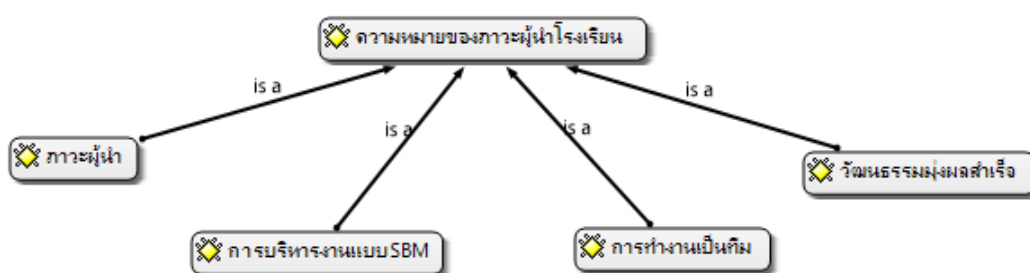
ผลการวิจัยมีลักษณะเป็นข้อสรุปเชิงทฤษฎี (theoretical generating) ตามแนวการศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก (Strauss and Corbin, 1998) ซึ่งผู้วิจัยได้เสนอสรุปผลการศึกษาและข้อสรุปเชิงทฤษฎี ดังนี้

## สรุปผลการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ตั้งอยู่บนกรอบคำถามการวิจัยที่สำคัญเพื่อคลี่คลายให้เห็นถึงคำตอบที่สำคัญอันจะนำมาสู่ข้อสรุปซึ่งเป็นผลของการวิจัย ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการศึกษิตตามประเด็นคำถามการวิจัยเพื่อแสดงให้เห็นคำตอบที่ผู้วิจัยได้ค้นพบและได้ข้อมูลที่จะไปสู่ข้อสรุปเชิงทฤษฎีต่อไป การสรุปผลการศึกษิตตามประเด็นคำถามการวิจัย ขอนำเสนอดังนี้

1. ภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจากมุมมองของคนที่อยู่ในปรากฏการณ์มีลักษณะอย่างไร

1.1 ภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงคือ การดำเนินงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนที่บริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม มีการทำงานเป็นทีม มีการกระจายความเป็นผู้นำและมีวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นผลสำเร็จตามเป้าหมาย



ภาพประกอบ 29 ลักษณะภาวะผู้นำโรงเรียน

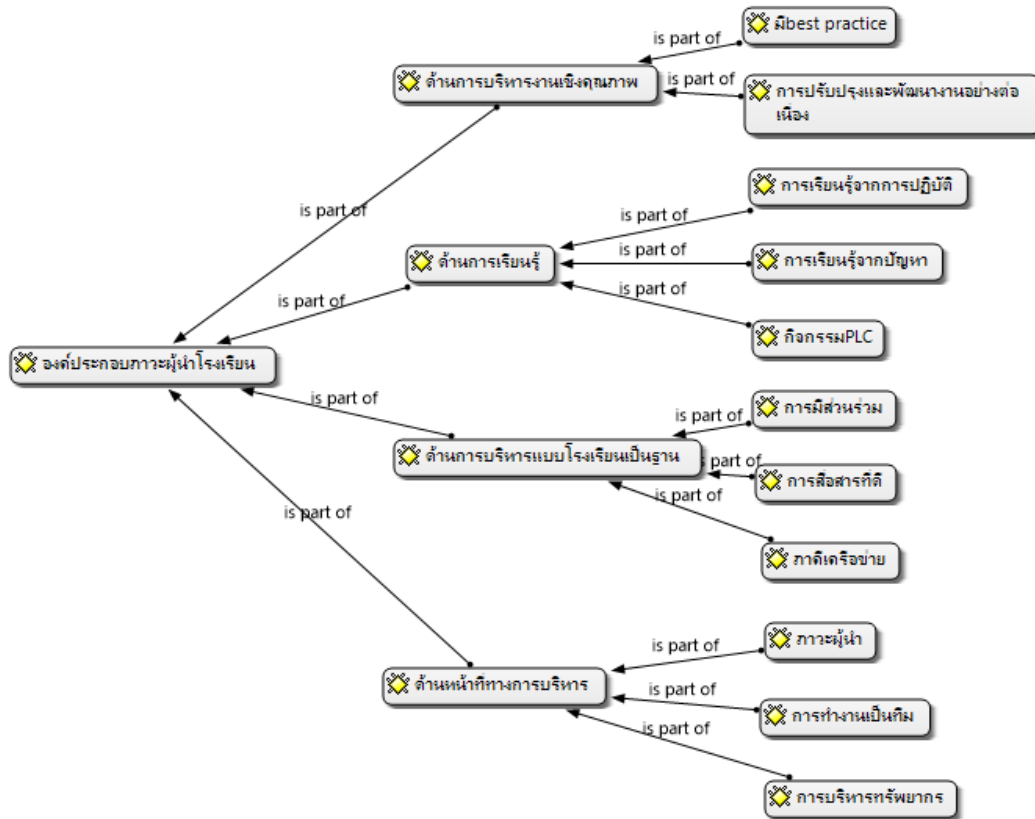
1.2 องค์ประกอบหรือคุณลักษณะที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงประกอบด้วย 4 ด้าน 11 ลักษณะ ดังนี้

1) ด้านการบริหารงานเชิงคุณภาพ ได้แก่ การมีวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ การปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

2) ด้านการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริง การเรียนรู้จากปัญหา การจัดกิจกรรม PLC

3) ด้านการบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ การมีส่วนร่วม การสื่อสารที่ดี และการมีภาคีเครือข่ายภายนอก

4) ด้านหน้าที่ทางการบริหาร ได้แก่ ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม และการบริหารทรัพยากร



ภาพประกอบ 30 องค์ประกอบลักษณะภาวะผู้นำโรงเรียน

2. เจ็อนไขและกระบวนการเกิดภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นอย่างไร

2.1 เจ็อนไขของภาวะผู้นำโรงเรียน ข้อมูลในส่วนนี้มุ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเจ็อนไขในการเกิดภาวะผู้นำโรงเรียน อันประกอบด้วยเจ็อนไขการเปลี่ยนแปลงภายนอกโรงเรียนและเจ็อนไขการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียน

2.1.1 เจ็อนไขที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงภายนอกโรงเรียน ได้แก่

1) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

จากการเกิดรัฐธรรมนูญและยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ได้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีความชัดเจนในการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานในทุกระดับตั้งแต่ระดับชาติจนถึงระดับสถานศึกษาเพื่อพัฒนาภายใต้บทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่ง

ราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 65 ได้กำหนดให้มี “ยุทธศาสตร์ชาติ” เพื่อเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศในระยะยาว พร้อมกับการปฏิรูปและการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารราชการแผ่นดินในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง

## 2) นโยบายกระทรวงศึกษาธิการ

การขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้รับการบรรจุไว้ในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานมาตั้งแต่ พ.ศ. 2544 แต่การขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเข้าสู่สถานศึกษานั้น เริ่มต้นใน พ.ศ. 2548 โดยมีการนำร่องจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการบริหารจัดการโรงเรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียน เพื่อเรียนรู้แนวทางการขับเคลื่อนและปูพื้นฐานการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเข้าสู่สถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

### 2.1.2 เงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียน ได้แก่

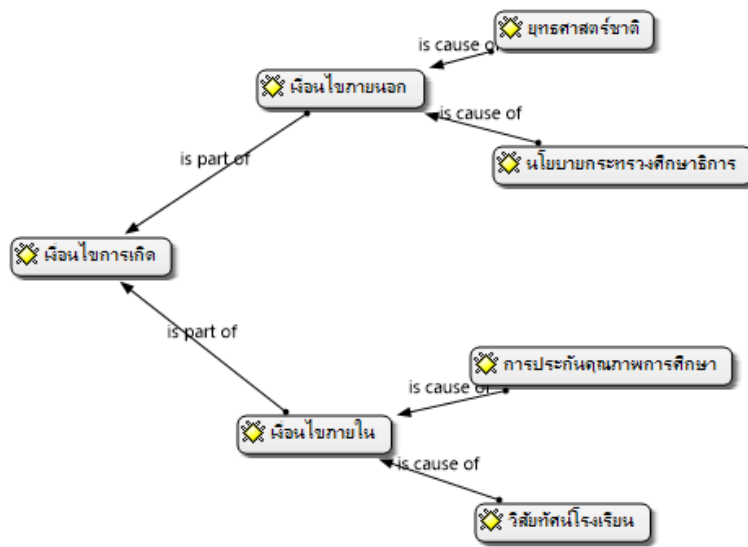
#### 1) การประกันคุณภาพการศึกษา

จากมาตรา 43 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ได้กำหนดให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา เพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพการศึกษามีหน้าที่กำหนดมาตรฐานการศึกษาของชาติ ให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่งภายใน 5 ปี และให้โรงเรียนจัดระบบการประกันคุณภาพภายใน และมีการการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาถูกพัฒนาขึ้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจแก่ทุกฝ่ายว่าการจัด การศึกษาทุกระดับมีคุณภาพ

#### 2) วิสัยทัศน์ของโรงเรียน

วิสัยทัศน์เป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาที่หน่วยงานต้องการจะมุ่งเน้นในอนาคต ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ วิสัยทัศน์จะระบุไว้เป็นข้อความที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทางและ จุดยืนที่ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้น และเป็นจุดหมายปลายทางร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน และเป็นการตอบคำถามว่า หน่วยงานต้องการเป็นอะไรในอนาคต

เงื่อนไขการเกิดภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ได้สรุปเป็นภาพประกอบได้ดังนี้



ภาพประกอบ 31 เงื่อนไขการเกิดภาวะผู้นำโรงเรียน

2.2 กระบวนการเกิดภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นข้อมูลด้านการปฏิบัติงานของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของโรงเรียน จากประเด็นดังกล่าวที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์จากการลงพื้นที่เก็บข้อมูล

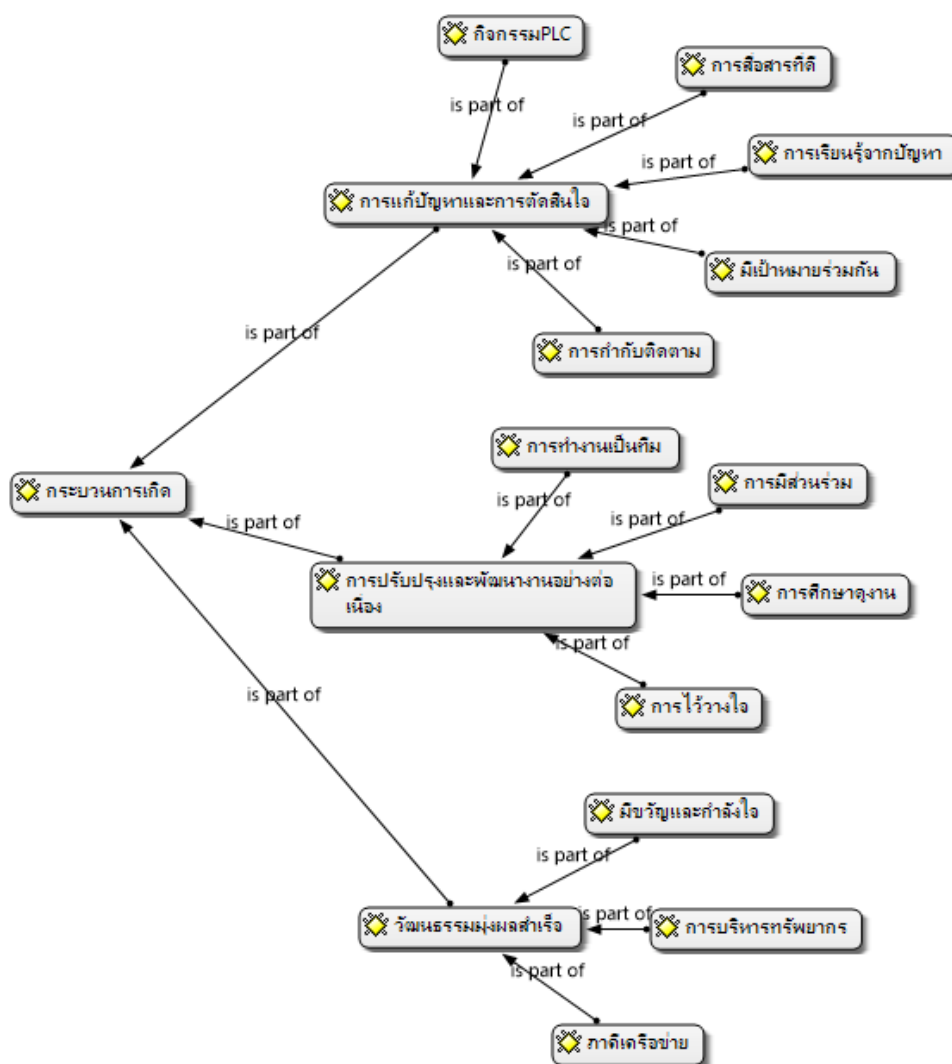
2.2.1 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ในการเกิดภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั้นเกิดจากการดำเนินการจัดกิจกรรมตามกระบวนการ PLC เป็นการสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน คณะครู และนักเรียน โดยการเรียนรู้จากปัญหาที่เกิดขึ้น จะมีวิธีการแก้ปัญหาอย่างไร ทุกคนได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็น เสนอทางเลือก และนำไปปรับปรุงแก้ไข มีการติดตามกำกับดูแลงานเพื่อให้งานได้ดำเนินการไปเกิดความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์และเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากนี้ยังเป็นการสื่อสารสองทางระหว่างผู้อำนวยการโรงเรียนและคณะครูทำให้สามารถแก้ปัญหาได้ตรงประเด็นและงานเกิดประสิทธิผลมากขึ้น

2.2.2 การปรับปรุงงานและพัฒนางานอย่างต่อเนื่องนั้น โรงเรียนบ้านแสนสุข(นามสมมติ)ได้ดำเนินการพัฒนาโรงเรียนอย่างเป็นรูปธรรมตั้งแต่ได้รับการคัดเลือกเป็นโรงเรียนดีศรีตำบล ทำให้มีการประเมิน ประเมินผล เข้าร่วมนำเสนอผลงานต่าง ๆ จนสามารถสร้างทีมงานที่มีความเข้มแข็งร่วมกันดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้ให้ความใช้กระบวนการศึกษาดูงาน การมีส่วนร่วมในการทำงานทำให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เกิดการยอมรับไว้วางใจกัน ร่วมกันปรับปรุง

และพัฒนางานกันมาอย่างต่อเนื่อง

2.2.3 วัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จเป็นบรรยากาศที่ดีในการทำงานของโรงเรียนบ้านแสนสุข(นามสมมติ) ที่สร้างขึ้นอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการทำงานที่มุ่งสำเร็จ ซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

กระบวนการเกิดภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สรุปลงเป็นภาพประกอบ ได้ดังนี้



ภาพประกอบ 32 กระบวนการเกิดภาวะภาวะผู้นำโรงเรียน



3. ผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอะไรบ้างและเป็นอย่างไร

จากข้อค้นพบงานวิจัยนั้นมีผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงประกอบด้วย 6 ด้านคือ ด้านนักเรียนและคุณภาพการศึกษา ด้านครู ด้านผู้บริหาร ด้านโรงเรียน ด้านชุมชน และด้านสังคม ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอรายละเอียด ดังนี้

3.1 ผลที่เกิดขึ้นต่อนักเรียนและคุณภาพการศึกษา ถือเป็นผลที่เกิดขึ้นตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา และจากการแสดงพฤติกรรมการทำงานและการเรียนรู้ของนักเรียนย่อมส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน

3.1.1 ด้านวิชาการ ผลที่เกิดขึ้นต่อนักเรียนด้านวิชาการคือ นักเรียนมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สามารถคิดวิเคราะห์และนำไปปฏิบัติได้จนเกิดเป็นทักษะที่มีความสำคัญกับนักเรียนเป็นอย่างมากคือ

- 1) ทักษะการคิด นักเรียนสามารถคิดวางแผน วิเคราะห์ และลงมือปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสม
- 2) ทักษะชีวิต นักเรียนสามารถดำรงตนได้อย่างมีความสุขในสังคม
- 3) ทักษะอาชีพ นักเรียนได้เรียนรู้งานจากการปฏิบัติกิจกรรมที่หลากหลายเช่น การปลูกผัก การเลี้ยงปลา การเลี้ยงไก่ไข่ การเลี้ยงหมู เป็นต้น ทำให้นักเรียนเกิดทักษะสามารถนำไปประกอบเป็นอาชีพในอนาคตได้ แสดงให้เห็นว่านักเรียนมีความรู้ความเข้าใจในปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พร้อมทั้งมีความสามารถในการชี้ให้เห็นถึงความสำคัญในการดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง และสามารถประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้ อย่างมีวิจารณญาณ บนหลักการของ ความพอประมาณ มีเหตุผล มีภูมิคุ้มกันโดยมีความรู้และคุณธรรมกำกับ เป็นพื้นฐานในการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติภารกิจหน้าที่เพื่อเจริญก้าวหน้าไปอย่างสมดุลและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ในด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม

3.1.2 ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ผลที่เกิดขึ้นต่อนักเรียนด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์นั้น นักเรียนมีภาวะผู้นำ มีความรับผิดชอบ มีระเบียบวินัย มีจิตอาสา มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีความรอบคอบ คือการมีสติสัมปชัญญะ ซึ่งเป็นคุณธรรมที่เกิดจากการแสดงออกของนักเรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3.1.3 นักเรียนมีความสุขและเกิดความภาคภูมิใจในตนเองและโรงเรียน นักเรียนเกิดความสุขในการเรียนรู้และมีความภาคภูมิใจในการทำงานที่ประสบความสำเร็จ

3.2 ผลที่เกิดขึ้นต่อครูเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำครูต่อการพัฒนาการศึกษา

3.2.1 ภาวะผู้นำครู ผลจากการดำเนินงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงทำให้คุณครูมีความเป็นผู้นำ มีทักษะในการทำงานร่วมกัน เป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตามที่ดี มีการวางแผนงานร่วมกัน ช่วยเหลือกันในการทำงานจนบรรลุตามเป้าหมาย

3.2.2 การพัฒนาตนเองและทีมงาน ผลที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงคือ ครูได้รับการพัฒนาตนเองจนเกิดความชำนาญหรือเชี่ยวชาญในงานและเกิดทีมงานขึ้นในโรงเรียน เป็นทีมที่มีความผูกพันกันในการทำงาน สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุขและงานประสบผลสำเร็จ

3.2.3 การปรับแนวคิดและพฤติกรรม ครูได้ปรับแนวคิดและพฤติกรรมตามแนวทางหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นบุคคลที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องระเบียบวินัย การออม การใช้ชีวิตประจำวันอย่างไม่ประมาท การรู้จักเอื้อเพื่อแบ่งปัน การพึ่งพาตนเอง จึงทำให้ครูสามารถดำเนินชีวิตไปได้อย่างราบรื่นและมีความสุข

3.2.4 การมีขวัญและกำลังใจ ขวัญและกำลังใจในการทำงานคือสภาพทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้สึกนึกคิดที่ได้รับอิทธิพล แรงกดดัน หรือสิ่งเร้าจากปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมในองค์การที่อยู่รอบตัวเขา และจะมีปฏิกริยาโต้กลับ คือพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลงานของบุคคลนั้น การเป็นโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงแสดงให้เห็นถึงผลสำเร็จของงานที่มาจากการทำงานของบุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน บุคลากรทำงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจเต็มใจและมีความสุขในการทำงาน

3.3 ผลที่เกิดขึ้นต่อผู้บริหารโรงเรียนเป็นผลที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารโรงเรียน จากการที่ท่านได้แสดงพฤติกรรมทางการบริหารที่เป็นแบบฉบับของท่านและเป็นที่ยอมรับว่าเป็นแบบอย่างที่ดี เมื่อเกิดจุดเด่นตรงนี้ขึ้นในตัวท่านก็ย่อมส่งผลต่อภาพลักษณ์ของท่านที่ปรากฏ

3.3.1 ชื่อเสียงเกียรติยศและความภาคภูมิใจ ผลที่เกิดขึ้นจากการทำงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจจนประสบผลสำเร็จ ทำให้ท่านเกิดความภาคภูมิใจและมีชื่อเสียงเกียรติยศเป็นที่ยอมรับจากสังคมอย่างแพร่หลาย

3.3.2 เกิดคุณลักษณะผู้บริหารที่ดี ผลที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารคือทำให้ท่านผู้อำนวยการเป็นผู้มีคุณลักษณะที่ดีและเป็นแบบอย่างใน 8 ลักษณะคือ มีมนุษยสัมพันธ์ มีภาวะผู้นำ เป็นแบบอย่างที่ดี การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ การพัฒนาตนเอง การกำกับติดตามงาน และการมุ่งผลสัมฤทธิ์

3.4 ผลที่เกิดขึ้นต่อโรงเรียน เป็นผลจากการพัฒนาและปรับปรุงงานมาอย่างต่อเนื่อง จนทำให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งผลจากการดำเนินงาน

3.4.1 มีชื่อเสียงและเป็นต้นแบบที่ดี เป็นโรงเรียนที่ผ่านการประเมินเป็นศูนย์เรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา ถือว่าเป็นรางวัลระดับสูงสุดในการขับเคลื่อนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับโรงเรียนอื่น ๆ จากผลงานดังกล่าวส่งผลให้โรงเรียนเป็นที่ยอมรับและพึงพอใจของผู้ปกครองและชุมชน

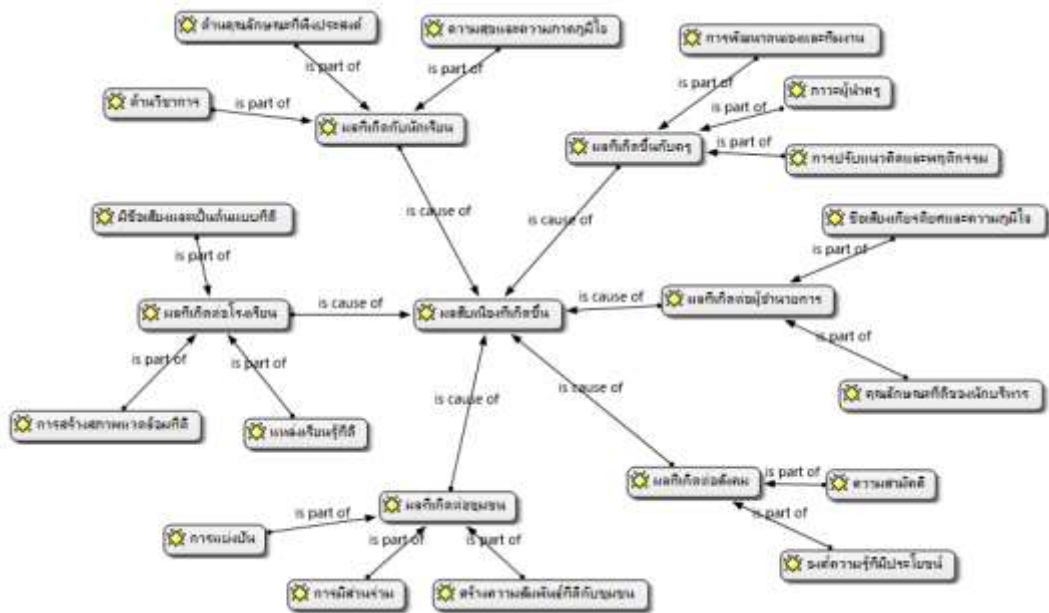
3.4.2 ด้านสภาพแวดล้อมที่ดี โรงเรียนมีการวางแผนและจัดผังโรงเรียนได้ดีและเหมาะสมกับพื้นที่และบริเวณโรงเรียนสะอาด ร่มรื่น

3.4.3 ด้านแหล่งเรียนรู้ที่ดี ผลที่เกิดจากการพัฒนามาอย่างต่อเนื่องทำให้เกิดแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายสำหรับการเรียนรู้และปฏิบัติกิจกรรมของนักเรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง แหล่งเรียนรู้เป็นสถานที่ที่มีความสำคัญมากเพราะเป็นการสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

3.5 ผลที่เกิดขึ้นต่อชุมชนเป็นผลจากการได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา ชุมชนได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียนในหลาย ๆ กิจกรรม เช่น กิจกรรมสร้างฐานแหล่งเรียนรู้ กิจกรรมกีฬา กิจกรรมทำความสะอาดและปรับแต่งภูมิทัศน์ เป็นต้น และยังได้แบ่งปันสิ่งของต่าง ๆ รวมทั้งความรู้ต่าง ๆ ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเกิดการเรียนรู้ระหว่างกันและกัน สามารถพัฒนาและต่อยอดงานให้ดียิ่งขึ้น จนทำให้ชุมชนเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงานและโรงเรียน เมื่อโรงเรียนประสบผลสำเร็จในงานก็ทำให้ชุมชนเกิดความภาคภูมิใจด้วย นอกจากนี้ยังสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบ้าน วัด และโรงเรียน ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในสังคม ซึ่งบ้านแสนสุข(นามสมมติ)สามารถหลอมรวมใจเป็นหนึ่งเดียวกันได้ จึงทำให้ชุมชนอยู่อย่างมีความสุข

3.6 ผลที่เกิดขึ้นต่อสังคมเป็นผลสืบเนื่องอันแสดงให้เห็นถึงภาพลักษณ์ที่ปรากฏต่อสาธารณชนอย่างกว้างขวางในระดับต่าง ๆ

ผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสรุปเป็นภาพประกอบ ดังนี้



ภาพประกอบ 33 ผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำโรงเรียน

**ข้อสรุปเชิงทฤษฎี**

จากข้อมูลเชิงคุณภาพที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์จำแนกเป็นกลุ่มความคิดรวบยอดตามประเด็นคำถามการวิจัย ทำให้ค้นพบคำตอบที่สำคัญที่นำมาสู่การสรุปข้อมูลเชิงทฤษฎี ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในบริบทพื้นที่เป้าหมายอันเป็นวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้

1. ลักษณะของภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นการดำเนินงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนที่บริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม มีการทำงานเป็นทีม มีการกระจายความเป็นผู้นำและมีวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นผลสำเร็จตามเป้าหมาย ประกอบด้วย 4 ด้าน 11 ลักษณะ คือ ด้านการบริหารงานเชิงคุณภาพได้แก่ การมีวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ การปรับปรุงพัฒนางานอย่าง

ต่อเนื่อง ด้านการเรียนรู้ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริง การเรียนรู้จากปัญหา การจัดกิจกรรม PLC ด้านการบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐานได้แก่ การมีส่วนร่วม การสื่อสารที่ดี และการมีภาคีเครือข่ายภายนอก และด้านหน้าที่ทางการบริหารได้แก่ ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม และการบริหารทรัพยากร

2. เจื่อนใจและกระบวนการเกิดภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นเจื่อนใจภายนอกโรงเรียน ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ ส่วนเจื่อนใจภายในโรงเรียน ได้แก่ การประกันคุณภาพการศึกษา และวิสัยทัศน์โรงเรียน ส่วนกระบวนการเกิด

3. ผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ดังนี้

ผลที่เกิดขึ้นกับนักเรียน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และด้านความสุขและความภาคภูมิใจ

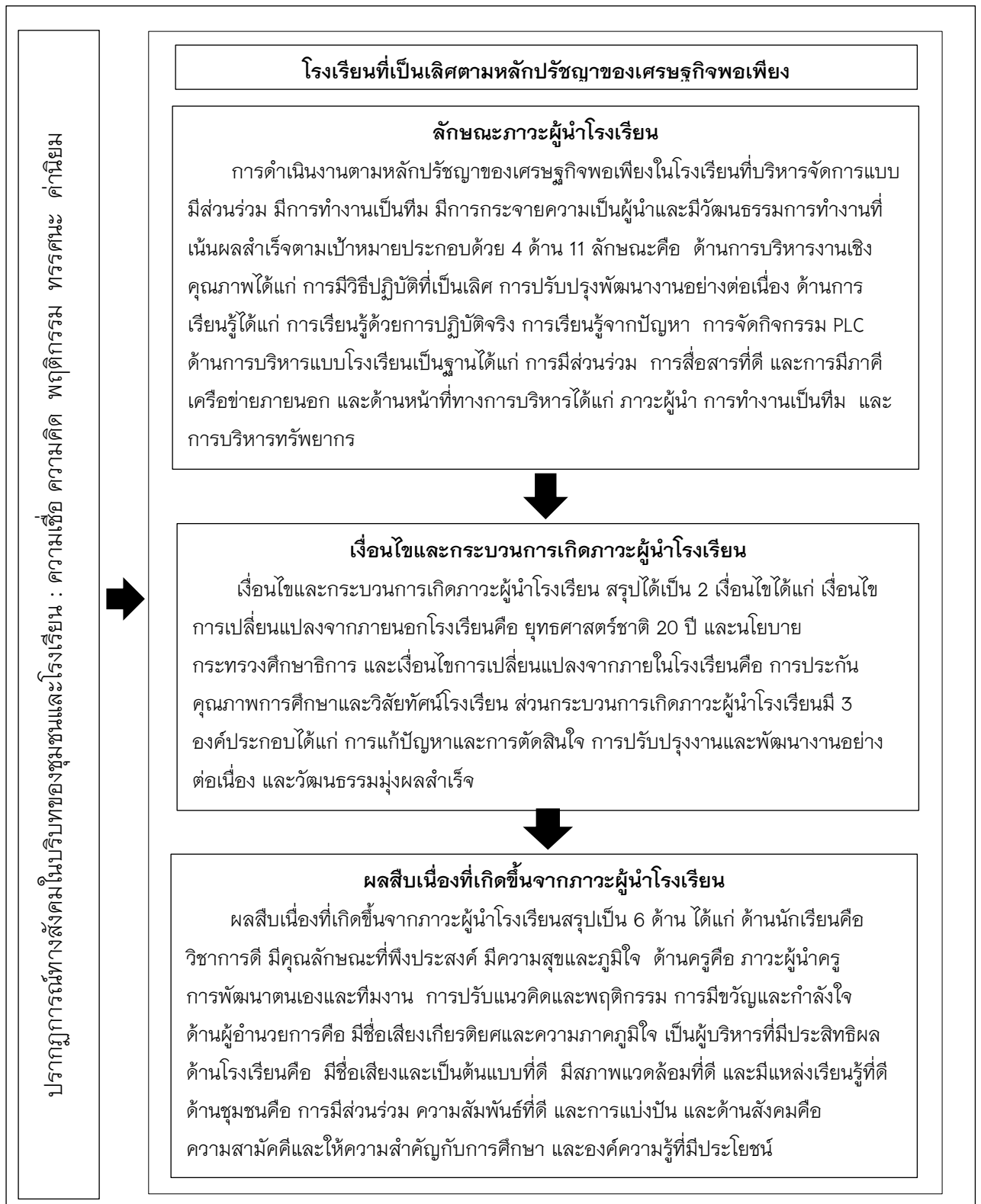
ผลที่เกิดขึ้นกับครู ได้แก่ การพัฒนาตนเองและทีมงาน ภาวะผู้นำครู และการปรับแนวคิดและพฤติกรรม

ผลที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ชื่อเสียงเกียรติยศและความภูมิใจ และคุณลักษณะที่ดีของนักบริหาร

ผลที่เกิดขึ้นกับโรงเรียน ได้แก่ มีชื่อเสียงและเป็นต้นแบบที่ดี มีสภาพแวดล้อมที่ดี และมีแหล่งเรียนรู้ที่ดี

ผลที่เกิดขึ้นกับชุมชน ได้แก่ เกิดการแบ่งปัน การมีส่วนร่วม และมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน

ผลที่เกิดขึ้นกับสังคม ได้แก่ มีความสามัคคีและให้ความสำคัญกับการศึกษา และเกิดองค์ความรู้ที่มีประโยชน์



ภาพประกอบ 34 ข้อสรุปเชิงทฤษฎีภาวะผู้นำโรงเรียน

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากข้อค้นพบที่สำคัญในการวิจัยครั้งนี้ในส่วนของลักษณะภาวะผู้นำโรงเรียนพบว่า ภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่องอยู่บนพื้นฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่ายที่มีเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งโรงเรียนหรือหน่วยงานต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างทีมงาน มีความเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี มีการสื่อสารสองทางเพื่อสร้างความเข้าใจและแก้ปัญหาได้ตรงประเด็น มีการบริหารทรัพยากรที่เหมาะสม ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ทำให้ทุกคนเกิดความรักและความสามัคคี มีความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกันจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและหน่วยงานอื่น ๆ ดังนั้นสถานศึกษาควรเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมหรือแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน

1.2 จากข้อค้นพบที่สำคัญในการวิจัยครั้งนี้ในส่วนของกระบวนการเกิดภาวะผู้นำโรงเรียนพบว่า ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญในลำดับแรก แสดงว่าผู้บริหารควรสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นภาวะผู้นำแบบสร้างองค์ความรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน และที่สำคัญคือภาวะผู้นำแบบกระจาย บุคลากรทุกคนสามารถเป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตามที่ดี ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความสอดคล้องกับเป้าหมาย ดังนั้นการพัฒนาตนเองและทีมงานจึงเป็นสิ่งสำคัญเพราะเป็นตัวขับเคลื่อนกระบวนการอื่น ๆ ไปด้วยกันเป็นระบบและมีโครงสร้างที่สามารถยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์

1.3 จากข้อค้นพบที่สำคัญในการวิจัยครั้งนี้ในส่วนของกระบวนการเกิดภาวะผู้นำโรงเรียนที่พบว่า การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินงานเพื่อไปสู่เป้าหมายต่าง ๆ ตามระยะเวลาที่กำหนด ดังนั้นโรงเรียนจึงต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนรวมทั้งมีระยะเวลาดำเนินการ การกำกับติดตามประเมินผลเพื่อให้ทราบผลที่เกิดขึ้นเป็นระยะ ๆ ข้อมูลที่ได้จะเป็นบทเรียนที่สำคัญมากเพราะเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา ทำให้ทราบข้อมูลที่จะพัฒนาและต่อยอดงานให้เกิดความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญคือข้อมูล ต้องเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง เป็นจริง และเพียงพอสำหรับการดำเนินงานต่อไปนอกจากนี้ยังสามารถเป็นแนวทางที่ดีสำหรับโรงเรียนหรือหน่วยงานที่มีความสนใจนำข้อมูลไปปรับปรุงพัฒนาต่อ ดังนั้นกระบวนการพัฒนาคุณภาพงานอย่างเป็นระบบจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะทำให้งานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งก็

ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละโรงเรียนหรือหน่วยงาน

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

2.1 ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่านโยบายทั้งภายนอกและภายในโรงเรียนเป็นเงื่อนไขของการเกิดภาวะผู้นำโรงเรียน ดังนั้นการนำนโยบายสู่การปฏิบัติจึงมีความสำคัญมาก การสร้างความเข้าใจในเป้าหมายและกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันจึงต้องอาศัยความร่วมมือของทุกคน ร่วมรับผิดชอบ ร่วมกันตรวจสอบ และร่วมแบ่งปันความสำเร็จ ทำให้เกิดความรักความสามัคคีในสังคม

2.2 ข้อค้นพบที่สำคัญจากงานวิจัยครั้งนี้พบว่า การจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้พูดคุยกันเชิงวิชาการให้มากหรือเป็นประจำ จะทำให้งานเกิดความราบรื่น บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังเป็นการฝึกและสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ทุกคนเข้าใจ ยอมรับ และรับผิดชอบงาน ดังนั้นกิจกรรม PLC จึงเป็นเทคนิคที่ดีในการนำไปสู่ความสำเร็จของงาน

2.3 ข้อค้นพบที่สำคัญจากงานวิจัยครั้งนี้พบว่า การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริงมีความสำคัญมากในการฝึกให้นักเรียนได้เกิดการพัฒนาทักษะการคิด ทักษะชีวิต และทักษะอาชีพ ดังนั้นโรงเรียนหรือหน่วยงานควรพัฒนาพื้นที่หรือสภาพแวดล้อมให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีความหลากหลายเพียงพอสำหรับความสนใจและความต้องการในการเรียนรู้ของนักเรียน

## 3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ในการศึกษาวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากนั้น ผู้วิจัยถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่สุดในการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยต้องมีการเตรียมความพร้อมในด้านองค์ความรู้ทางทฤษฎีที่จะทำให้สามารถตีความข้อมูลจากปรากฏการณ์ที่เข้าไปศึกษา ความชำนาญในการใช้เครื่องมือวิจัย การจัดการกระทำข้อมูล การวิเคราะห์เพื่อสรุปทฤษฎี นอกจากนี้ผู้วิจัยจะต้องเตรียมตนเองให้มีความพร้อมในการลงพื้นที่และสามารถดำเนินการวิจัยอย่างละเอียดรอบคอบเพื่อให้ได้ข้อมูลตามความเป็นจริง น่าเชื่อถือ และลดความคลาดเคลื่อนของข้อมูล

3.2 การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบอื่น ๆ ในการนำแนวทางข้อสรุปเชิงทฤษฎีนี้ไปดำเนินการต่อในเชิงปฏิบัติการเพื่อเป็นการเทียบเคียงผลและเป็นการพัฒนางานให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น เช่น การวิจัยและพัฒนา การวิจัยเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น



บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กนกอร สมปราชนีย์. (2559). *ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเรียนรู้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. ขอนแก่น: คลังน่านาวิทยา.
- \_\_\_\_\_. (2557). *ภาวะผู้นำโรงเรียนและการพัฒนาตนเองสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. ขอนแก่น: คลังน่านาวิทยา.
- กัญญา โพธิ์วัฒน์. (2548). *ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา: การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กัญญา โพธิ์วัฒน์และสวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์. (2553). *การวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก*. เอกสารประกอบการบรรยาย, 5 กุมภาพันธ์ 2553.
- ขจรศักดิ์ บัวระพันธ์. (2554). *วิจัยเชิงคุณภาพไม่ยากอย่างที่คิด*. นครปฐม: สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- คมศิลป์ ประสงค์สุข. (2557). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11*. วิทยานิพนธ์ ศ.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- จตุรงค์ ณะสีลังกูร. (2554). *ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน: การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- \_\_\_\_\_. (2558). *การบริหารจัดการทางการศึกษา*. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- จิณณวัตร ปะโคทัง. (2561). *ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ*. อุบลราชธานี: ศิริธรรมออฟเซ็ท.
- จุฑา เทียนไทย. (2560). *การจัดการมุมมองนักบริหาร: อดีต ปัจจุบัน และอนาคต*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2556). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชนิตา จิตตรูทระ. (2560). *วัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชาย โพธิ์สิตา. (2552). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ชำนาญ ศรีวงษ์. (2560). รูปแบบการบริหารการศึกษาแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนแกนนำ  
เรียนรวม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1-5  
โดยประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง. วารสารบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 13(2), 78-86.
- ชุลีกร สายเกียรติวิติ. (2560). การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของ  
เศรษฐกิจพอเพียง เพื่อส่งเสริมทัศนคติในการดำเนินชีวิตอย่างพอเพียงสำหรับ  
นักเรียนชั้นประถมศึกษา. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 19(1),  
219-230.
- ณัฐวุฒิ อัครโกวิทวงศ์ (2555). ความเข้าใจชุมชนเมืองท่ามกลางกระแสทุน: กรณีศึกษาบน  
ที่ดินซุบเปอร์บล็อกของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์. JARS 9(1),  
หน้า 29
- ณัฐวุฒิ ทรัพย์อุบลรัตน์. (2558). ทฤษฎีและหลักการพัฒนาชุมชน. จันทบุรี:  
ตำราศักดิ์ แก้วเพ็ง. (2556). ชุมชน. สงขลา: นำศิลป์โฆษณา.
- ทวีศักดิ์ นพเกษร. (2549). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เล่ม 2 คู่มือปฏิบัติการวิจัยประยุกต์  
เพื่อพัฒนาคน องค์การ ชุมชน สังคม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ทศนา แคมณี. (2559). ถอดรหัสปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การสนกระบวนกา  
คิด. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฐาปนา ถิ่นไพศาล. (2559). องค์การและการจัดการ. นนทบุรี: ธนธัชการพิมพ์.
- ธนู นวลเป้า. (2558). กลยุทธ์การบริหารจัดการแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา  
ชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดตาก.  
วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์, 10(พิเศษ), 141-154.
- ธเนศ ยุคันตะวณิชชัย. (2560). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเศรษฐกิจยุคใหม่. วารสาร  
มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 8(1), 48-65.
- นครเรศ ณ พัทลุง และยุวัฒน์ วุฒิเมธี. (2555). 6 คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีผลต่อการ  
พัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง. วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร,  
32(2), 131-143.
- นรินทร์ สังข์รักษา. บทปริทัศน์หนังสือเชิงวิพากษ์. วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย,  
6(1), หน้า 309-312.
- นภาพรณี หะวานนท์และคณะ (2548). โครงการพัฒนาดัชนีความเข้มแข็งของชุมชน.  
กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนวิจัย.

- นฤกุล ชูทองและชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต. (2559). *ประสิทธิผลขององค์การ: แนวคิดและทบทวนวรรณกรรมวิจัย*. กรุงเทพฯ : โอดี ออล พรินท์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราษ. (2558). *การพัฒนาองค์การและการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์บริษัททริปเพิ้ล กรุ๊ป. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2537). *เทคนิคการสร้างเครื่องมือนรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: B&B Publishing.
- เบญจา ยอดดำเนิน-แอ็ดติกัจ และกาญจนา ตั้งชลทิพย์. (2552). *การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ: การจัดการข้อมูล การตีความ และการหาความหมาย*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ปรียานุช ธรรมปิยา. (2555). *วิกฤติเศรษฐกิจ 2540 กับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- ปรีชา วงศ์ทิพย์. (2555). *การพัฒนาชุมชนประยุกต์ : แนวคิดการบูรณาการ*. พระมหาสุทิตย์ อากาศโร บรรณาธิการ. กรุงเทพฯ: สถาบันเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส.).
- ปริญญา หรุ่มโพธิ์. (2559). *การพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พรชัย เจดามาน, นิตยาพร กิณบุญ และไพฑูรย์ พิมพ์ดี. (2560). *ทรัพยากรมนุษย์: มิติการบริหารจัดการศตวรรษที่ 21 อย่างยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: สุตรไพศาลบิวเคอร์.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2558). *ทฤษฎีองค์การสาธารณะ*. (พิมพ์ครั้งที่ 17). กรุงเทพฯ: ศักดิ์โสภณาการพิมพ์.
- พีรพัฒน์ พันศิริ. (2559). *เอกสารประกอบการสอนรายวิชาการพัฒนาองค์กรชุมชน*. นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- พุกฉะจกร สิทธิ. (2560). *พิธีกรรม ความเชื่อ ชุมชนไทญ้อบ้านนาหว้า จังหวัดนครพนม*. นนทบุรี: นิติธรรมการพิมพ์.
- ไพฑูรย์ สิ้นลาร์ตัน. (2560). *ปรัชญาการศึกษาเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภริตา ภูศิริ. (2559). *รูปแบบการพัฒนาความรู้ความเข้าใจในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อบูรณาการสู่การวิเคราะห์และวางแผนการจัดการเรียนรู้*. วารสารวิจัยราชมงคลกรุงเทพ, 10(1), 70-87.

- ภารดี อนันต์นาวิ. (2555). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี: มนตรี.
- มนตรี ถ้ำหิน. (2560). *การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ระติกรณ์ นิยมะจันทร์. (2559). *อิทธิพลของภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา*. วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 17(2), 96-104.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2545). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 8, 31-48.
- รัตน์ะ บั้วสนธิ. (2552). *ปรัชญาวิจัย*. กรุงเทพฯ: เอเชียแปซิฟิกพริ้นติ้ง.
- \_\_\_\_\_. (2558). *วิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตนา หลวงกลาง. (2558). *แนวทางการบริหารสถานศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรธานี เขต 2*. กศ.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- รุ่งฤดี โชติวิเชียร. (2558). *รูปแบบการจัดการศึกษาตามแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ. (2553). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วรรณวดี เนียมสกุล. (2551). *การวิจัยโดยการสร้างทฤษฎีฐานราก*. วารสารวิจัยทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ, 2(2), 27-35.
- วันชัย มีชาติ. (2559). *การบริหารองค์การ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วาสนา ศรีอักษรลาภ. (2559). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การแห่งยุคสารสนเทศสู่องค์การยุคใหม่ในอนาคต*. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 9(2), 1901-1909.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2548). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์ม.

- วิโรจน์ สารรัตน์. (2555). *แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา*.  
กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธี.
- \_\_\_\_\_. (2556). *การวิจัยทางการบริหารการศึกษา: แนวคิดและกรณีศึกษา*.  
กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธี.
- เวชมณี ถวิลการ (2555). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้บริหาร  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม.
- ศรประภา พงษ์หัตถาศิลป์. (2557). *การบริหารสถานศึกษาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจ  
พอเพียงในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
สมุทรสาคร*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศักดิ์พันธ์ ต้นนิมลรัตน์. (2557). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี  
และบทบัญญัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง*. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร, 7(3), 845-862.
- สมเกียรติ พลະจิตต์. (2555). *ภาวะผู้นำทางวิชาการในโรงเรียนดีเด่น: การศึกษาเพื่อสร้าง  
ทฤษฎีฐานราก*. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สมคิด บางโม. (2558). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: วิทญ์พัฒน์.
- สมชนก (คุ่มพันธ์) ภาสกรจรัส. (2559). *การจัดการเชิงเปรียบเทียบ/การจัดการข้าม  
วัฒนธรรม*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สนุก สิงห์มาตราช, พิกุล มีมานะ และดุขฎิวัฒน์ แก้วอินทร์. (2560). *คุณลักษณะภาวะผู้นำ  
ของผู้บริหารองค์กรในศตวรรษที่ 21*. การประชุมการเสนอผลงานวิจัยระดับ  
บัณฑิตศึกษาครั้งที่ 2, หน้า 487-493.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2559). *แผนพัฒนาการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ  
ฉบับที่ 12 (2560-2564)*. เว็บไซต์ <http://www.bps.sueksa.go.th>
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน). (2557).  
*พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ.  
2545*. กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา  
(องค์การมหาชน).
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2562). *มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2561*.  
กรุงเทพฯ: บริษัท 21 เซ็นจูรี จำกัด.

- สำนักงานเลขาธิการสภาปฏิรูปแห่งชาติ. (2558). *สภาปฏิรูปแห่งชาติ วาระปฏิรูปพิเศษ 4: การกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานการพิมพ์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- ลิปพนนท์ เกตุทัต. (2540). *การพัฒนาชนบทในยุคสารสนเทศ*. วารสารพัฒนาชุมชน, 36(1), 14-21.
- สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2560). *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล*. พิษณุโลก: พิษณุโลก ดอทคอม.
- สุภาวงศ์ จันทวานิช. (2557). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ*. พิมพ์ครั้งที่ 22. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- \_\_\_\_\_. (2559). *การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรจิตย์ ผิวงาม (2558). *ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนดีเด่น: พหุกรณี*. วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 38(4), 168-176.
- สุรวาท ทองบุ. (2555). *การวิจัยทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 8. มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์.
- สุรัตน์ ไชยชมพภู. (2557). *ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหารสถานศึกษา*. วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 8(2), 1-15.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2549). *ผู้นำสถานศึกษากับการสร้างโรงเรียนแห่งการเรียนรู้*. วารสารดำรงราชานุภาพ, 6(2), 107-144.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2551). *สภาพการจัดการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- เสาวนีย์ สมันต์ตรีพร. (2560). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจในยุคการเปลี่ยนแปลง*. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี, 6(1), 1-14.
- อภิชัย พันธเสน. (2560). *เศรษฐกิจพอเพียง: พระอัจฉริยภาพ และพระกรุณาธิคุณของในหลวงรัชกาลที่ 9*. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยรังสิต.
- อภิสิทธิ์ บุญญา. (2553). *การมีส่วนร่วมของชุมชนในโรงเรียนดีเด่นขนาดเล็ก: การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.



- องอาจ นัยพัฒน์. (2554). *การออกแบบการวิจัย: วิธีการเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ และผสมผสานวิธีการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อัจฉรา ชลายนนาวิน (2562) แนวคิดองค์ประกอบชุมชน และการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา หมู่บ้านวัฒนธรรมบ้านไต่ดำ บ้านนาป่าหนาด จังหวัดเลย วารสาร รัฐสารศึกษ 61(1), 46–55.
- Beatriz Pont, Deborah Nusche and Hunter Moorman. (2008). *Improving School Leadership*. Paris: OECD.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J., (1991), *Transformational leadership development*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Christina Goulding. (2002). *Grounded Theory: A Practical Guide for Management, Business and Market Researchers*. Great Britain: Biddles Ltd.
- Christopher Day and Pamela Sammons. (2012). *Successful school leadership*. Berkshire: Education Development Trust Highbridge House.
- European Trade union Committee for Education. (2012). *School leadership in Europe: Issues, challenges and opportunities*. Brussels: The Trade Union Committee for Education.
- Gayle C. Avery and Harald Bergsteiner. (2016). *Sufficiency Thinking*. Australia: Griffin Press.
- Handy, C. (1999). *Understanding organizations*. (4th ed). Harmondsworth: Penguin Books.
- Harriet Nannyonjo. (2017). *Building Capacity of School Leaders Strategies that Work Education*. Washington, D.C.: Global Practice The World Bank.
- House, R.J. (1971). *A Path-goal theory of leader effectiveness*, Administrative Science Quarterly, 16, 321–339.
- Ian Alon, James M. Higgins. (2005). *Global leadership success through emotional and cultural intelligences*. Business Horizons, 48, 501–512.
- Iona Holsted. (2016). *School leadership that works*. New Zealand: Education Review office.
- John MacBeath. (1998). *Effective School Leadership: Responding to change*. Great Britain: Athenaeum.

- John W. Creswell. (2014). *Educational Research: Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Boston: Pearson Education Limited.
- Juliet Corbin and Anselm Strauss. (1990). *Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria*. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3–18.
- Kathy Chamaz. (2006). *Constructing Grounded through Qualitative Analysis*. London: SAGE Publication.
- Kerlinger, Fred N. (1973). *Foundations of Behavioral Research*. (2<sup>nd</sup> edition). New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Larry W. Huges. (2005). *Current Issues in School Leadership*. U.S.A.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership: What it is and how it influences pupil learning*. London: DfES.
- Loke Heng Wang. (2010). *Successful leadership in Singapore*. Thesis Ph.D. Melbourne: The University of Melbourne.
- Lorna Novlette Wilson Morgan. (2015). *The Influence of School Leadership Practices on Classroom Management, School Environment, and Academic Underperformance*. Dissertation. Ph.D. Walden University.
- Matthew Lynch. (2012). *A Guide to Effective School Leadership Theories*. U.S.A: Walsworth.
- Metin Atak. (2010). *Importance of educated human resources in the information age and view of information society organizations on human*. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 1452–1456.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. and Wright, P. (2010). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. New York: McGraw Hill.
- Pat Thomson. (2009). *School Leadership: Heads on the Block?*. England: Routledge.
- Richard A. Gorton and Judy A. Alston. (2006). *School leadership and Administration*. New York: McGraw–Hill.
- Richard L. Daft. (1992). *Organization theory and design*. The United States of America: South–Western Cengage Learning.

- Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behavior*. (9th Edition). New York : Prentice–Hall, Inc.
- Stuart C. Smith and Philip K. Piele. (1996). *School leadership handbook for excellence*. (Third Edition). The United States of America: ERIC Clearinghouse an Educational Management.
- The National Association of Head Teachers 2006. (2007). *The Quick–Reference Handbook for School Leaders*. England: Paul Chapman.
- Wayne Visser. (2011). *Sustainability Leadership: Linking Theory and Practice*. A Journey of a Thousand Miles, 10.2139/ssrn.1947221, 1–24.
- William B. Castetter. (1976). *The Personnel Function in Educational Administration*. New York: The Macmillan Company.
- Yukl, Gary. (2013). *Leadership in organizations*. (8<sup>th</sup> ed). New Jersey: Prentice Hall.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
รายนามผู้เชี่ยวชาญ



## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

1. ดร.สุรพล บุญมีทองอยู่ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหนองแวงวิทยานุกูล ผู้เชี่ยวชาญด้านงานวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก
2. ดร.สมานชัย สุวรรณอำไพ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ผู้เชี่ยวชาญด้านเศรษฐกิจพอเพียงระดับเขตพื้นที่การศึกษา
3. ดร.พิศุทธิ์ กิติศรีวรพันธุ์ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนไชยบุรีวิทยาคม ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษาและด้านเศรษฐกิจพอเพียงในสถานศึกษา (เป็นโรงเรียนศูนย์เรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา)
4. นายนครราช อันสุข ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านคำพอก ท่าดอกแก้ว ผู้เชี่ยวชาญด้านเศรษฐกิจพอเพียงในสถานศึกษา (เป็นโรงเรียนศูนย์เรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา)
5. นายศิลป ประกิจ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านอุณา ผู้เชี่ยวชาญด้านเศรษฐกิจพอเพียงในสถานศึกษา (เป็นโรงเรียนศูนย์เรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา)



## รายชื่อผู้เข้าร่วมกิจกรรมสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)

กลุ่มภายในโรงเรียนจำนวน 10 คน

1. นายสิทธิศักดิ์ อูสาพรหม
2. นายขันติ ประกิ่ง
3. นางนงเยาว์ ประกิ่ง
4. นางกชกร บุญประคม
5. นางสาวจุฬารัตน์ สุวรรณมาใจ
6. นางไพฑูรย์ ประกิ่ง
7. นายอริวัฒน์ ประกิ่ง
8. นางซิลเวียหลุย ไชยมาโย
9. นายสมนึก ไชยมาโย
10. นายนนท์ชัย วงษ์ตาผา

กลุ่มภายนอกโรงเรียนจำนวน 5 คน

1. พระครูพิพัฒน์สิริคุณ (หลวงปู่คำไหล ปริสุทฺโธ) ตัวแทนวัด
2. ดร.สมานชัย สุวรรณอำไพ ตัวแทนหน่วยงานต้นสังกัด
3. นายณรงค์ศักดิ์ อัครศรีวงษ์ ตัวแทนผู้บริหารในกลุ่มโรงเรียนเครือข่าย
4. นายบุญธรรม สิทธิพา ตัวแทนผู้มาศึกษาดูงาน
5. นายประเมษฐ์ โภษาแสง ตัวแทนครูในกลุ่มโรงเรียนเครือข่าย

ภาคผนวก ข  
หนังสือขอความอนุเคราะห์



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/๑๑๓๗

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

๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตยืมเครื่องมือการวิจัย  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนคำพอกท่าดอกแก้ว  
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางนฤมล สุภาพทอง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๕๒๐๒๕๘๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง : กรณีศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดี โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.สุรัตน์ ดวงชาวม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอยืมเครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุญาตยืมของท่านในการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวแก่นักศึกษาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภามล)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางนฤมล สุภาพทอง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๒๒ ๑๗๘๘

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/๑๑๘๗

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

๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านอุณา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางนฤมล สุภาพทอง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๕๒๐๒๔๘๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง : การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ศ.) โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.สุรัตน์ ดวงชาตม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชาญชัย อัมภานล)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางนฤมล สุภาพทอง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๒๒ ๑๗๘๘

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

(สำเนา)



ที่ อว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๘๗๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิคมโอฬาร ๒.ราชบุรินทร์  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๘ ตุลาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญร่วมสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion)

เรียน

ด้วย นางนฤมล สุภาพทอง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๕๒๐๒๔๘๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง: การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์คฤหาสน์บัณฑิต (ค.ค.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิ์วิวัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.สุรัตน์ ดวงชาตม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ จะจัดสนทนากลุ่มย่อยในเรื่องดังกล่าว

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านซึ่งเป็นนักวิชาการ และมีความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารงานโรงเรียน โดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงจนประสบความสำเร็จและเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินการแก่โรงเรียนอื่น ๆ ในกาครั้งนี้ จึงขอเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) ในวันเสาร์ที่ ๑๒ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๒ เวลา ๐๙.๐๐-๑๖.๐๐ น. ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านดุนนาค อำเภอนาหว้า จังหวัดนครพนม

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าว จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพียรชัยอนุกรม)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางนฤมล สุภาพทอง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๒๒ ๑๗๘๘

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ภาคผนวก ค

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย





## แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (ฉบับที่ 1)

งานวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง:

การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก

(การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก : ผู้บริหาร หัวหน้างาน ครูผู้สอน และบุคลากร)

### คำชี้แจงในการใช้แนวคำถาม

แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกฉบับนี้สร้างขึ้นเพื่อสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง: การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก โดยมีความมุ่งหมายเพื่อเสนอข้อสรุปเชิงทฤษฎีจาก การศึกษาปรากฏการณ์ภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในประเด็นเกี่ยวกับลักษณะ เงื่อนไขและกระบวนการเกิด และผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้น จากภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผู้วิจัยได้ใช้แนว คำถามต่อไปในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก 4 กลุ่ม ประกอบด้วย ผู้บริหาร หัวหน้างาน ครูผู้สอน และบุคลากร ซึ่งแนวคำถามนี้ผู้วิจัยอาจปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสม เพื่อให้ ได้ข้อมูลที่ต้องการอย่างสมบูรณ์

### ชั้นนำ

1. การสนทนาสร้างความคุ้นเคย
  - เริ่มการสนทนาเกี่ยวกับบรรยากาศทั่วไปในโรงเรียนและชุมชน
2. อธิบายวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์
  - ต้องการศึกษภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในประเด็นเกี่ยวกับลักษณะ เงื่อนไขและกระบวนการเกิด และผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้น จากภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
  - ขอให้แสดงความคิดเห็นโดยอิสระเพราะจะไม่มีคำถามอ้างอิงเป็นรายบุคคลว่าใครพูดแต่จะนำเสนอเป็นความคิดเห็นส่วนรวม
3. ขอบันทึกเทปเพื่อให้ได้รายละเอียดของการสัมภาษณ์เพื่อสรุปความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลให้ครบถ้วนสมบูรณ์ จะใช้ข้อมูลทั้งหมดเพื่อการวิจัยเท่านั้น

## ชั้นสัมภาษณ์

### แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (ฉบับที่ 1)

ข้อที่	แนวคำถาม
	<b>ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์</b>
1	ขอความกรุณาให้ท่านแนะนำตนเอง และเล่าประสบการณ์การศึกษาและการทำงาน พอสังเขป
2	ท่านมาปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนนี้ได้อย่างไร มีมูลเหตุจูงใจอะไร
3	ท่านพักอาศัยอยู่ที่ไหนและเดินทางมาปฏิบัติงานอย่างไร
4	ท่านมีหน้าที่และความรับผิดชอบงานในโรงเรียนอะไรบ้าง อย่างไร
	<b>ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียน</b>
5	ขอความกรุณาท่านได้เล่าประวัติความเป็นมาของโรงเรียนพอสังเขปตามที่ท่านรับทราบ
6	โรงเรียนแห่งนี้มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา คำขวัญ และคติพจน์ว่าอย่างไร ที่ผ่านมามีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ และมีผลต่อการปฏิบัติงานหรือไม่อย่างไร
7	โรงเรียนแห่งนี้จัดการศึกษาประสบผลสำเร็จในด้านใดบ้าง และท่านมีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านใดบ้าง อย่างไร
8	โรงเรียนแห่งนี้มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานอย่างไร และแบ่งบทบาทความรับผิดชอบอย่างไร
9	ในการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียนมีการปรึกษาหารือกันหรือไม่ ปรึกษาใครอย่างไร
10	โรงเรียนมีการกำหนดยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานหรือไม่ ใครบ้างมีส่วนเกี่ยวข้อง และมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอย่างไร
11	โรงเรียนแห่งนี้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ หรือไม่ อย่างไร และนำผลการประเมินไปใช้อย่างไร
12	ท่านมีความคาดหวังให้โรงเรียนพัฒนาไปอย่างไร และมีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง
13	โรงเรียนมีเครือข่ายภายนอกในการสนับสนุนงานต่าง ๆ หรือไม่ อย่างไร
	<b>ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำโรงเรียน</b>
14	เมื่อกล่าวถึงคำว่า ภาวะผู้นำโรงเรียน ท่านคิดอย่างไร
15	ท่านคิดว่าภาวะผู้นำโรงเรียนควรมีเป้าหมายหรือไม่ และควรเป็นอย่างไร
16	ท่านคิดว่าภาวะผู้นำโรงเรียนเป็นประโยชน์ต่องานอย่างไร
17	โรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นอย่างไร มีความสำคัญอย่างไร

18	การทำงานเพื่อให้เป็นโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงต้องทำงานเกี่ยวข้องกับใครบ้าง และมีความสัมพันธ์กับหน่วยงานใดมากที่สุด เพราะเหตุใด
19	ภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง และดำเนินการแก้ไขอย่างไร
20	งบประมาณที่ได้รับมาแต่ละปีนำมาจัดสรรอย่างไร และมีงบประมาณสนับสนุนอื่นจากหน่วยงานภายนอกไหม ท่านได้รับงบประมาณมาอย่างไร
21	มีการประชุมปรึกษาหารือกันบ่อยเพียงใด กับใครบ้างเกี่ยวกับการดำเนินงานเพื่อเป็นโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และดำเนินการอย่างไรท่านคิดอย่างไรเกี่ยวกับการดำเนินงานเพื่อให้เป็นโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
<b>ข้อมูลเกี่ยวกับเงื่อนไขการเกิดภาวะผู้นำโรงเรียน</b>	
22	โรงเรียนมีการเตรียมการอย่างไรก่อนจะได้เป็นโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ใครมีส่วนร่วมบ้าง ใช้เวลามากน้อยเพียงใดและเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไร
23	โรงเรียนและชุมชนมีต้นทุนอะไรบ้างที่สนับสนุนหรือส่งเสริมการดำเนินงานเพื่อเป็นโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
24	มีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้างในการดำเนินงานไปสู่โรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
25	มีกิจกรรมอะไรบ้างที่สนับสนุนหรือส่งเสริมการเป็นโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
26	มีการปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาอะไรบ้างเพื่อนำไปสู่การเป็นโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
<b>ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการเกิดภาวะผู้นำโรงเรียน</b>	
27	ภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเกิดขึ้นได้อย่างไร
28	การเป็นโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีเป้าหมายเพื่อใคร ใครเป็นผู้กำหนด และได้มาอย่างไร
29	โรงเรียนมีการวางแผนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนอย่างไร ใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนมากน้อยเพียงใด
30	อะไรเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานจนประสบผลสำเร็จ

31	โรงเรียนมีวิธีการจัดหาปัจจัยหรือทรัพยากรในการทำงานอย่างไร
32	โรงเรียนมีกิจกรรมอะไรบ้างที่ดำเนินการร่วมกันอย่างต่อเนื่องและพัฒนาไปสู่ความสำเร็จ
33	มีระบบการสนับสนุนและช่วยเหลืองานให้ประสบผลสำเร็จอย่างไร
34	สมาชิกในโรงเรียนมีการเตรียมตัวอย่างไร ทำงานร่วมกันอย่างไร และมีปัญหาหรือไม่แก้ไขอย่างไร
35	หน่วยงานภายนอกมีส่วนร่วมหรือสนับสนุนงานอย่างไร
36	การดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้หรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง มีวิธีการแก้ไขอย่างไร
37	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือไม่ ใครเป็นผู้ประเมิน และดำเนินการอย่างไร
<p><b>ข้อมูลเกี่ยวกับผลสืบเนื่องจากการมีภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง</b></p>	
38	ผลการดำเนินงานของโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นอย่างไร บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ มากน้อยเพียงใด
39	ผลการดำเนินงานของโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงส่งผลต่อโรงเรียน ครู นักเรียนและชุมชนด้านใดบ้าง อย่างไร
40	ผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีอะไรบ้าง
41	มีผู้มาศึกษาดูงานในโรงเรียนแห่งนี้มากน้อยเพียงใด ผู้มาศึกษาดูงานมีความสนใจเรื่องใดบ้าง และได้ให้ข้อมูลย้อนกลับในลักษณะใด
42	อะไรที่เป็นข้อค้นพบที่สำคัญที่สามารถนำไปเป็นแบบอย่างให้โรงเรียนอื่น ๆ ได้
43	ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอะไรบ้างสำหรับโรงเรียนอื่นที่จะดำเนินงานเพื่อเป็นโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
44	โรงเรียนเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องหรือไม่ มีอะไรบ้าง

## แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (ฉบับที่ 2)

งานวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง:

### การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก

(การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก : คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และผู้นำชุมชน)

#### คำชี้แจงในการใช้แนวคำถาม

แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกฉบับนี้สร้างขึ้นเพื่อสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง: การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก โดยมีความมุ่งหมายเพื่อเสนอข้อสรุปเชิงทฤษฎีจากการศึกษาปรากฏการณ์ภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในประเด็นเกี่ยวกับลักษณะ เงื่อนไขและกระบวนการเกิด และผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผู้วิจัยได้ใช้แนวคำถามต่อไปในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก 3 กลุ่ม ประกอบด้วย คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และผู้นำชุมชน ซึ่งแนวคำถามนี้ผู้วิจัยอาจปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการอย่างสมบูรณ์

#### ชั้นนำ

1. การสนทนาสร้างความคุ้นเคย
  - พูดคุยเกี่ยวกับเรื่องทั่ว ๆ ไป เช่น สภาพแวดล้อม บรรยากาศ ข่าว หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ก่อนเชื่อมโยงเข้าสู่การสัมภาษณ์ เพื่อลดความกดดันและความเครียดในการให้ข้อมูล
2. อธิบายวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์
  - ต้องการศึกษภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในประเด็นเกี่ยวกับลักษณะ เงื่อนไขและกระบวนการเกิด และผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
  - ขอให้แสดงความคิดเห็นโดยอิสระเพราะจะไม่มีกรอ้างอิงเป็นรายบุคคลว่าใครพูดแต่จะนำเสนอเป็นความคิดเห็นส่วนรวม
3. ขอบันทึกเทปเพื่อให้ได้รายละเอียดของการสัมภาษณ์เพื่อสรุปความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลให้ครบถ้วนสมบูรณ์ จะใช้ข้อมูลทั้งหมดเพื่อการวิจัยเท่านั้น

## ชั้นสัมภาษณ์

### แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (ฉบับที่ 2)

ข้อที่	แนวคำถาม
	<b>ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์</b>
1	ขอความกรุณาให้ท่านแนะนำตนเอง และเล่าประสบการณ์ที่ท่านมีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนนี้พอสังเขป
2	ท่านมีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนนี้ในด้านใดบ้าง อย่างไร
	<b>ข้อมูลในการสัมภาษณ์</b>
3	ขอความกรุณาให้ท่านเล่าประวัติโรงเรียนและประวัติชุมชนตามที่ท่านทราบพอสังเขป
4	โรงเรียนแห่งนี้มีนโยบายในการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างไร
5	โรงเรียนแห่งนี้มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ คำขวัญ ปรัชญา และคติพจน์หรือไม่ มีประโยชน์อย่างไร และสามารถดำเนินงานได้ตามนั้นหรือไม่
6	ท่านคิดว่าโรงเรียนแห่งนี้มีจุดเด่นและจุดด้อยอย่างไร
7	ท่านคิดว่า ผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียนแห่งนี้มีลักษณะอย่างไร ได้รับการยอมรับมากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด
8	ผู้บริหารโรงเรียนนี้เป็นคนมาจากไหน มีความโดดเด่นอย่างไร และมีผลงานสำคัญอะไรบ้าง
9	ท่านทราบแนวคิดการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนหรือไม่ อย่างไร
10	คณะครูจากโรงเรียนนี้เป็นคนมาจากไหน เมื่อมาปฏิบัติงานในโรงเรียนแห่งนี้มีความสามัคคีกันหรือไม่ มากน้อยเพียงใด และมีความขัดแย้งกันหรือไม่ เพราะเหตุใด
11	โรงเรียนกับชุมชนมีกิจกรรมหรือการทำงานร่วมกันหรือไม่ อะไรบ้าง
12	ท่านได้เข้าร่วมประชุมปรึกษาหารือกับโรงเรียนหรือไม่ มากน้อยเพียงใด
13	ท่านได้มีส่วนร่วมในการพิจารณางบประมาณประจำปีของโรงเรียนหรือไม่ เพราะเหตุใด
14	ท่านได้สนับสนุนการดำเนินงานเพื่อเป็นโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงหรือไม่ อย่างไร
15	ผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูในโรงเรียนมีการพบปะกับผู้ปกครอง ชุมชนในลักษณะใดบ้าง และบ่อยเพียงใด
16	ท่านได้เข้ามาร่วมต้อนรับคณะมาศึกษาดูงานในโรงเรียนหรือไม่ เพราะเหตุใด
17	ท่านคิดว่านักเรียนโรงเรียนนี้มีคุณลักษณะเป็นอย่างไร เพราะเหตุใด
18	ท่านมีข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาโรงเรียนแห่งนี้อะไรบ้าง

### แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (ฉบับที่ 3)

งานวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง:

#### การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก

(การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก : คศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารโรงเรียน และครูในกลุ่มโรงเรียนเครือข่าย)

#### คำชี้แจงในการใช้แนวคำถาม

แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกฉบับนี้สร้างขึ้นเพื่อสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง: การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก โดยมีความมุ่งหมายเพื่อเสนอข้อสรุปเชิงทฤษฎีจากการศึกษาปรากฏการณ์ภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในประเด็นเกี่ยวกับลักษณะ เงื่อนไขและกระบวนการเกิด และผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผู้วิจัยได้ใช้แนวคำถามต่อไปนี้ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก 3 กลุ่ม ประกอบด้วย คศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารโรงเรียน และครูในกลุ่มโรงเรียนเครือข่าย ซึ่งแนวคำถามนี้ผู้วิจัยอาจปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการอย่างสมบูรณ์

#### ชั้นนำ

1. การสนทนาสร้างความคุ้นเคย
  - พูดคุยเกี่ยวกับเรื่องทั่ว ๆ ไป เช่น สภาพแวดล้อม บรรยากาศ ข่าว หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ก่อนเชื่อมโยงเข้าสู่การสัมภาษณ์ เพื่อลดความกดดันและความเครียดในการให้ข้อมูล
2. อธิบายวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์
  - ต้องการศึกษภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในประเด็นเกี่ยวกับลักษณะ เงื่อนไขและกระบวนการเกิด และผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
  - ขอให้แสดงความคิดเห็นโดยอิสระเพราะจะไม่มีกรอ้างอิงเป็นรายบุคคลว่าใครพูดแต่จะนำเสนอเป็นความคิดเห็นส่วนรวม
3. ขอบันทึกลงเพื่อให้ได้รายละเอียดของการสัมภาษณ์เพื่อสรุปความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลให้ครบถ้วนสมบูรณ์ จะใช้ข้อมูลทั้งหมดเพื่อการวิจัยเท่านั้น

### ชั้นสัมภาษณ์

#### แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (ฉบับที่ 3)

ข้อที่	แนวคำถาม
1	<b>ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์</b> ขอความกรุณาให้ท่านแนะนำตนเองพอสังเขป
2	<b>ข้อมูลในการสัมภาษณ์</b> ขอความกรุณาท่านเล่าประวัติโรงเรียนแห่งนี้และข้อมูลพื้นฐานเท่าที่ท่านรับทราบ
3	โรงเรียนแห่งนี้มีความโดดเด่นในเรื่องใดมากที่สุด เพราะเหตุใด
4	ขอความกรุณาให้ท่านเล่าถึงระบบการบริหารจัดการศึกษา คุณภาพของโรงเรียน จุดเด่น และจุดด้อยของโรงเรียน
5	ผู้บริหารโรงเรียน คณะครู มีลักษณะเป็นอย่างไร ได้การยอมรับมากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด
6	โรงเรียนได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกหรือไม่ อย่างไร
7	ในการเป็นโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีการเตรียมความพร้อมด้านใดบ้าง อย่างไร
8	ในการดำเนินงานเพื่อเป็นโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ท่านมีส่วนเกี่ยวข้องกับอะไรบ้าง อย่างไร
9	กระบวนการดำเนินงานเพื่อเป็นโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีการดำเนินการอย่างไร มีปัญหาอะไรบ้าง และมีการแก้ไขอย่างไร
10	ภาวะผู้นำโรงเรียนในโรงเรียนแห่งนี้มีลักษณะอย่างไร มีกระบวนการทำงานอย่างไร มีจุดเด่นจุดด้อยอย่างไร
11	ท่านคิดว่าโรงเรียนอื่น ๆ ได้ประโยชน์อะไรบ้างจากโรงเรียนนี้
12	ท่านคิดว่าโรงเรียนแห่งนี้ควรปรับปรุงพัฒนาในเรื่องใดบ้าง อย่างไร



## แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (ฉบับที่ 4)

งานวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง:

การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก

(การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก : คณะกรรมการนักเรียน หัวหน้าชั้นเรียน

และตัวแทนนักเรียน)

### คำชี้แจงในการใช้แนวคำถาม

แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกฉบับนี้สร้างขึ้นเพื่อสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง: การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก โดยมีความมุ่งหมายเพื่อเสนอข้อสรุปเชิงทฤษฎีจากการศึกษาปรากฏการณ์ภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในประเด็นเกี่ยวกับลักษณะ เงื่อนไขและกระบวนการเกิด และผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผู้วิจัยได้ใช้แนวคำถามต่อไปในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก 3 กลุ่ม ประกอบด้วย คณะกรรมการนักเรียน หัวหน้าชั้นเรียน และตัวแทนนักเรียน ซึ่งแนวคำถามนี้ผู้วิจัยอาจปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการอย่างสมบูรณ์

### ชั้นนำ

#### 1. การสนทนาสร้างความคุ้นเคย

- พูดคุยเกี่ยวกับเรื่องทั่ว ๆ ไป เช่น สภาพแวดล้อม บรรยากาศ ข่าว หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ก่อนเชื่อมโยงเข้าสู่การสัมภาษณ์ เพื่อลดความกดดันและความเครียดในการให้ข้อมูล

#### 2. อธิบายวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์

- ต้องการศึกษภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในประเด็นเกี่ยวกับลักษณะ เงื่อนไขและกระบวนการเกิด และผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

- ขอให้แสดงความคิดเห็นโดยอิสระเพราะจะไม่มีภารกิจเป็นรายบุคคลว่าใครพูดแต่จะนำเสนอเป็นความคิดเห็นส่วนรวม

3. ขอบันทึกเทปเพื่อให้ได้รายละเอียดของการสัมภาษณ์เพื่อสรุปความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลให้ครบถ้วนสมบูรณ์ จะใช้ข้อมูลทั้งหมดเพื่อการวิจัยเท่านั้น

## ชั้นสัมภาษณ์

### แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (ฉบับที่ 4)

ข้อที่	แนวคำถาม
1	<p><b>ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์</b></p> <p>ขอให้นักเรียนแนะนำตนเองพอสังเขป</p>
2	<p><b>ข้อมูลในการสัมภาษณ์</b></p> <p>ขอให้นักเรียนเล่าประวัติโรงเรียนแห่งนี้และวิสัยทัศน์ พันธกิจ คติพจน์ คำขวัญ และปรัชญาเท่าที่นักเรียนทราบ</p>
3	นักเรียนเลือกมาโรงเรียนนี้เพราะเหตุใด
4	นักเรียนรับรู้และรับทราบการเป็นโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของโรงเรียนนี้หรือไม่ และนักเรียนควรปฏิบัติตนอย่างไรจึงจะเหมาะสม
5	นักเรียนคิดว่าโรงเรียนแห่งนี้มีจุดเด่นและจุดด้อยอะไรบ้าง
6	นักเรียนมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบงานของโรงเรียนด้านใดบ้าง เพราะเหตุใด
7	<p>นักเรียนมีความประทับใจหรือภาคภูมิใจ หรือไม่ภูมิใจในเรื่องต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด</p> <p>7.1 ผู้บริหาร คณะครู และบุคลากร</p> <p>7.2 อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของโรงเรียน</p> <p>7.3 การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู</p> <p>7.4 คุณภาพของโรงเรียน</p> <p>7.5 กิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน</p> <p>7.6 เครื่องมือและอุปกรณ์การเรียนการสอนของครู</p> <p>7.7 อื่น ๆ</p>
8	นักเรียนคิดว่าการทำงานของผู้บริหารและคณะครูในด้านใดบ้างที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียนและคณะครูโรงเรียนอื่น ๆ เพราะเหตุใด
9	นักเรียนเห็นความเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างในการเป็นโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
10	มีคณะมาศึกษาดูงานที่โรงเรียนนี้บ่อยเพียงใด นักเรียนทราบได้อย่างไร และนักเรียนรู้สึกอย่างไร
11	นักเรียนต้องการให้โรงเรียนแห่งนี้ปรับปรุงและพัฒนาในเรื่องใดบ้าง เพราะเหตุใด

## แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (ฉบับที่ 5)

งานวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง:

การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก

(การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก : ผู้มาศึกษาดูงาน)

### คำชี้แจงในการใช้แนวคำถาม

แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกฉบับนี้สร้างขึ้นเพื่อสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง: การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก โดยมีความมุ่งหมายเพื่อเสนอข้อสรุปเชิงทฤษฎีจากการศึกษาปรากฏการณ์ภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในประเด็นเกี่ยวกับลักษณะ เงื่อนไขและกระบวนการเกิด และผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผู้วิจัยได้ใช้แนวคำถามต่อไปนี้ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักคือ ผู้มาศึกษาดูงาน ซึ่งแนวคำถามนี้ผู้วิจัยอาจปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการอย่างสมบูรณ์

### ชี้แนะ

1. การสนทนาสร้างความคุ้นเคย
  - พูดคุยเกี่ยวกับเรื่องทั่ว ๆ ไป เช่น สภาพแวดล้อม บรรยากาศ ข้าว หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ก่อนเชื่อมโยงเข้าสู่การสัมภาษณ์ เพื่อลดความกดดันและความเครียดในการให้ข้อมูล
2. อธิบายวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์
  - ต้องการศึกษภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในประเด็นเกี่ยวกับลักษณะ เงื่อนไขและกระบวนการเกิด และผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
  - ขอให้แสดงความคิดเห็นโดยอิสระเพราะจะไม่มีกรอ้างอิงเป็นรายบุคคลว่าใครพูดแต่จะนำเสนอเป็นความคิดเห็นส่วนรวม
3. ขอบันทึกเทปเพื่อให้ได้รายละเอียดของการสัมภาษณ์เพื่อสรุปความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลให้ครบถ้วนสมบูรณ์ จะใช้ข้อมูลทั้งหมดเพื่อการวิจัยเท่านั้น

### ชั้นสัมภาษณ์

#### แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (ฉบับที่ 5)

ข้อที่	แนวคำถาม
1	<p><b>ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์</b></p> <p>ขอความกรุณาท่านแนะนำตนเองพอสังเขป</p>
2	<p><b>ข้อมูลในการสัมภาษณ์</b></p> <p>เพราะเหตุใดท่านจึงมาศึกษาดูงานโรงเรียนแห่งนี้</p>
3	เป้าหมายหลักที่ท่านมาศึกษาดูงานโรงเรียนแห่งนี้คืออะไร
4	ท่านได้เรียนรู้อะไรบ้างจากการมาศึกษาดูงานและท่านจะนำไปประยุกต์ใช้ในโรงเรียนของท่านอย่างไร เพราะเหตุใด
5	ท่านรู้จักใครมาก่อนหรือไม่ในโรงเรียนแห่งนี้ อย่างไร
6	ท่านประทับใจอะไรบ้างและท่านคิดว่าโรงเรียนนี้มีความโดดเด่นด้านใด เพราะเหตุใด
7	ท่านคิดว่าโรงเรียนแห่งนี้มีความแตกต่างจากโรงเรียนอื่น ๆ อย่างไร และมีอะไรบ้างที่ควรนำไปเป็นแบบอย่าง
8	ท่านมีความคาดหวังให้โรงเรียนของท่านเป็นโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงหรือไม่ เพราะเหตุใด
9	ท่านมีข้อเสนอแนะอะไรบ้างเพื่อการพัฒนาโรงเรียนแห่งนี้ให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

## แนวคำถามการจัดกลุ่มสนทนา

งานวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญา  
ของเศรษฐกิจพอเพียง : การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก

---

### ชุดที่ 1 กลุ่มหัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และตัวแทนครู

#### ขั้นนำ: การสนทนาสร้างความคุ้นเคย

- ผู้ดำเนินการ เริ่มการสนทนาด้วยการกล่าวต้อนรับสมาชิก แนะนำตนเอง แนะนำผู้จัดบันทึกการสนทนา และแนะนำผู้อำนวยความสะดวก หลังจากนั้นขอให้สมาชิกแต่ละคนแนะนำตนเองพอสังเขป เช่น ประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา ชั้นที่ทำการสอน ประสบการณ์การสอน สิ่งที่น่าสนใจในการทำงานที่โรงเรียนแห่งนี้

- อธิบายวัตถุประสงค์ของการจัดกลุ่มสนทนา เพื่อการศึกษาปรากฏการณ์ภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในประเด็นเกี่ยวกับลักษณะ เจื้อนไขและกระบวนการเกิด และผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ขอให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ เพราะจะไม่มี การอ้างอิงเป็นรายบุคคล แต่จะนำเสนอเป็นความคิดเห็นส่วนรวมของกลุ่มสนทนา

- ขอบันทึกเทปเพื่อป้องกันปัญหาการจดบันทึกไม่ทันจากกลุ่มสนทนา ซึ่งจะไม่นำไปเผยแพร่ทั่วไป ผู้วิจัยจะเปิดฟังเพื่อสรุปความคิดเห็นของบุคคลต่าง ๆ ให้ได้สาระครบถ้วน ถูกต้อง และมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

- แนวคำถามอาจปรับเปลี่ยนภาษาและข้อความตามกลุ่มผู้สนทนา

### ชั้นสนทนา: ประเด็นการสนทนา

ประเด็นคำถามเพื่อการสนทนา
<p><b>ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับโรงเรียนและชุมชน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เหตุการณ์เกี่ยวกับโรงเรียนที่สำคัญตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันมีอะไรบ้าง</li> <li>2. ชุมชนหรือหน่วยงานภายนอกมีบทบาทกับเหตุการณ์สำคัญเรื่องใดบ้าง อย่างไร</li> <li>3. โรงเรียนได้แสดงบทบาทหน้าที่เป็นที่ยอมรับของชุมชนเรื่องใดบ้าง ท่านประทับใจเรื่องใด เพราะเหตุใด</li> <li>4. ความรู้สึกต่อโรงเรียนในระยะแรกเป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับปัจจุบัน</li> </ol>
<p><b>ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำโรงเรียน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. ภาวะผู้นำโรงเรียนเป็นอย่างไร</li> <li>6. โรงเรียนมีความจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำโรงเรียนหรือไม่ เพราะเหตุใด</li> <li>7. โรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นอย่างไร มีเป้าหมายอย่างไร</li> <li>8. ก่อนจะเป็นโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีลักษณะการทำงานอย่างไร และปัจจุบันมีภาวะผู้นำโรงเรียนในงานอะไรบ้าง อย่างไร</li> <li>9. ภาวะผู้นำโรงเรียนมีลักษณะการทำงานอย่างไร มีการแสดงออกร่วมกันอย่างไร</li> <li>10. มีกิจกรรมหรืองานใดบ้างที่แสดงถึงการมีภาวะผู้นำโรงเรียน</li> <li>11. ความสัมพันธ์ของสมาชิกในโรงเรียนเป็นอย่างไร เมื่อมีความขัดแย้งมีการแก้ไขอย่างไร</li> <li>12. ความสัมพันธ์กับชุมชนหรือหน่วยงานภายนอกเป็นอย่างไร มีการจูงใจหรือใช้กลยุทธ์ใดในการขอความร่วมมือหรือมีส่วนร่วมหรือไม่ อย่างไร</li> <li>13. ใครบ้างที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำโรงเรียนและบุคคลเหล่านั้นมีวิธีปฏิบัติอย่างไร</li> <li>14. โรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีอิทธิพลต่อการเกิดขึ้นของภาวะผู้นำโรงเรียนอย่างไร</li> <li>15. บรรยากาศในโรงเรียนเป็นอย่างไร มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไร และมีวิธีการแก้ไขอย่างไร</li> <li>16. สภาพแวดล้อมแบบใดที่เหมาะสมในการเป็นโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง</li> <li>17. โรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีวัฒนธรรมการทำงานอย่างไร</li> </ol>

### ข้อมูลเงื่อนไขการเกิดขึ้นของภาวะผู้นำโรงเรียน

18. มีเงื่อนไขภายนอกอะไรบ้างที่มีผลต่อการเกิดขึ้นของภาวะผู้นำโรงเรียน
19. งานลักษณะใดที่ต้องมีภาวะผู้นำโรงเรียน
20. ภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีลักษณะการทำงานอย่างไร
21. ภาวะผู้นำโรงเรียนมีอิทธิพลต่อการทำงานลักษณะใด และมีขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างไร
22. หน่วยงานภายนอกหรือสภาพแวดล้อมภายนอกมีอิทธิพลต่อการทำงานเพื่อเป็นโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงหรือไม่ อย่างไร
23. ทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงานเพื่อเป็นโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีอะไรบ้าง และบริหารจัดการอย่างไร

### ข้อมูลกระบวนการเกิดภาวะผู้นำโรงเรียน

24. การทำงานในรูปแบบใดที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำโรงเรียน และมีระยะเวลาในการทำงานเท่าใด
25. โครงสร้างการบริหารงานแบบใดที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำโรงเรียน
26. วิธีการพัฒนางานรูปแบบใดที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำโรงเรียน
27. โรงเรียนมีแนวปฏิบัติหรือวัฒนธรรมการทำงานแบบใดที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำโรงเรียน
28. ภาวะผู้นำแบบใดที่มีอิทธิพลต่อการเป็นโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
29. บรรยากาศการทำงานลักษณะใดที่ส่งเสริมการทำงานเพื่อเป็นโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

### ข้อมูลเกี่ยวกับผลสืบเนื่องจากการมีภาวะผู้นำโรงเรียน

30. มีกระบวนการตรวจสอบและประเมินผลการทำงานหรือไม่ อย่างไร
31. ผลที่เกิดขึ้นจากการมีภาวะผู้นำโรงเรียนมีอะไรบ้าง
32. โรงเรียนเกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้างจากการมีภาวะผู้นำโรงเรียน
33. คณะครูและบุคลากรมีความประทับใจในการเป็นโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในเรื่องใดบ้าง เพราะเหตุใด
34. ผลที่เกิดขึ้นทางลบจากการมีภาวะผู้นำโรงเรียนมีหรือไม่ อย่างไร
35. ท่านมีข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอะไรบ้าง

## แนวคำถามการจัดกลุ่มสนทนา

งานวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง:  
การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก

กลุ่มที่ 2 กลุ่มคณะกรรมการสถานศึกษา ตัวแทนหน่วยงานต้นสังกัด และภาคีเครือข่าย

### ชั้นนำ: การสนทนาสร้างความคุ้นเคย

- ผู้ดำเนินการ เริ่มการสนทนาด้วยการกล่าวต้อนรับสมาชิก แนะนำตนเอง แนะนำผู้จัดบันทึกการสนทนา และแนะนำผู้อำนวยการความสะดวก หลังจากนั้นขอให้สมาชิกแต่ละคนแนะนำตนเองพอสังเขป เช่น ประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา ชั้นที่ทำการสอน ประสบการณ์การสอน สิ่งที่น่าสนใจในการทำงานที่โรงเรียนแห่งนี้

- อธิบายวัตถุประสงค์ของการจัดกลุ่มสนทนา เพื่อการศึกษาปรากฏการณ์ภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในประเด็นเกี่ยวกับลักษณะ เงื่อนไขและกระบวนการเกิด และผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ขอให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ เพราะจะไม่มีกรอบอ้างอิงเป็นรายบุคคล แต่จะนำเสนอเป็นความคิดเห็นส่วนรวมของกลุ่มสนทนา

- ขอบันทึกเทปเพื่อป้องกันปัญหาการจดบันทึกไม่ทันจากกลุ่มสนทนา ซึ่งจะไม่นำไปเผยแพร่ทั่วไป ผู้วิจัยจะเปิดฟังเพื่อสรุปความคิดเห็นของบุคคลต่าง ๆ ให้ได้สาระครบถ้วน ถูกต้องและมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

### ขั้นสนทนา: ประเด็นการสนทนา

#### ประเด็นคำถามเพื่อการสนทนา

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับโรงเรียนและชุมชน

1. เหตุการณ์เกี่ยวกับโรงเรียนที่สำคัญตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันมีอะไรบ้าง
2. ชุมชนหรือหน่วยงานภายนอกมีบทบาทกับเหตุการณ์สำคัญเรื่องใดบ้าง อย่างไร
3. โรงเรียนได้แสดงบทบาทหน้าที่เป็นที่ยอมรับของชุมชนเรื่องใดบ้าง ท่านประทับใจเรื่องใด เพราะเหตุใด
4. ความรู้สึกต่อโรงเรียนในระยะแรกเป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับปัจจุบัน



### ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำโรงเรียน

5. ภาวะผู้นำโรงเรียนเป็นอย่างไร
6. โรงเรียนมีความจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำโรงเรียนหรือไม่ เพราะเหตุใด
7. โรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นอย่างไร มีเป้าหมายอย่างไร
8. ก่อนจะเป็นโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีลักษณะการทำงานอย่างไร และปัจจุบันมีภาวะผู้นำโรงเรียนในงานอะไรบ้าง อย่างไร
9. ภาวะผู้นำโรงเรียนมีลักษณะการทำงานอย่างไร มีการแสดงออกร่วมกันอย่างไร
10. มีกิจกรรมหรืองานใดบ้างที่แสดงถึงการมีภาวะผู้นำโรงเรียน
11. ความสัมพันธ์ของสมาชิกในโรงเรียนเป็นอย่างไร เมื่อมีความขัดแย้งมีการแก้ไขอย่างไร
12. ความสัมพันธ์กับชุมชนหรือหน่วยงานภายนอกเป็นอย่างไร มีการจูงใจหรือใช้กลยุทธ์ใดในการขอความร่วมมือหรือมีส่วนร่วมหรือไม่ อย่างไร
13. ใครบ้างที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำโรงเรียนและบุคคลเหล่านั้นมีวิธีปฏิบัติอย่างไร
14. โรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีอิทธิพลต่อการเกิดขึ้นของภาวะผู้นำโรงเรียนอย่างไร
15. บรรยากาศในโรงเรียนเป็นอย่างไร มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไร และมีวิธีการแก้ไขอย่างไร
16. สภาพแวดล้อมแบบใดที่เหมาะสมในการเป็นโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
17. โรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีวัฒนธรรมการทำงานอย่างไร

### ข้อมูลเงื่อนไขการเกิดขึ้นของภาวะผู้นำโรงเรียน

18. มีเงื่อนไขภายนอกอะไรบ้างที่มีผลต่อการเกิดขึ้นของภาวะผู้นำโรงเรียน
19. งานลักษณะใดที่ต้องมีภาวะผู้นำโรงเรียน
20. ภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีลักษณะการทำงานอย่างไร
21. ภาวะผู้นำโรงเรียนมีอิทธิพลต่อการทำงานลักษณะใด และมีขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างไร
22. หน่วยงานภายนอกหรือสภาพแวดล้อมภายนอกมีอิทธิพลต่อการทำงานเพื่อเป็นโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงหรือไม่ อย่างไร

23. ทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงานเพื่อเป็นโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีอะไรบ้าง และบริหารจัดการอย่างไร

**ข้อมูลกระบวนการเกิดภาวะผู้นำโรงเรียน**

24. การทำงานในรูปแบบใดที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำโรงเรียน และมีระยะเวลาในการทำงานเท่าใด

25. โครงสร้างการบริหารงานแบบใดที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำโรงเรียน

26. วิธีการพัฒนางานรูปแบบใดที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำโรงเรียน

27. โรงเรียนมีแนวปฏิบัติหรือวัฒนธรรมการทำงานแบบใดที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำโรงเรียน

28. ภาวะผู้นำแบบใดที่มีอิทธิพลต่อการเป็นโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

29. บรรยากาศการทำงานลักษณะใดที่ส่งเสริมการทำงานเพื่อเป็นโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

**ข้อมูลเกี่ยวกับผลสืบเนื่องจากการมีภาวะผู้นำโรงเรียน**

30. มีกระบวนการตรวจสอบและประเมินผลการทำงานหรือไม่ อย่างไร

31. ผลที่เกิดขึ้นจากการมีภาวะผู้นำโรงเรียนมีอะไรบ้าง

32. โรงเรียนเกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้างจากการมีภาวะผู้นำโรงเรียน

33. คณะครูและบุคลากรมีความประทับใจในการเป็นโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในเรื่องใดบ้าง เพราะเหตุใด

34. ผลที่เกิดขึ้นทางลบจากการมีภาวะผู้นำโรงเรียนมีหรือไม่ อย่างไร

35. ท่านมีข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอะไรบ้าง



## แบบบันทึกการสัมภาษณ์

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....ตั้งแต่เวลา.....ถึง.....

สถานที่.....

ผู้สัมภาษณ์.....

ผู้ถูกสัมภาษณ์.....

(คำถาม/ข้อสังเกต)

(บันทึกคำสัมภาษณ์)

แบบสังเกตการณ์ลักษณะภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศ

ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

กลุ่มที่สังเกตแบบมีส่วนร่วม

( ) ผู้บริหาร ( ) ครู ( ) นักเรียน ( ) ผู้ปกครองนักเรียน ( ) ผู้นำชุมชน ( ) อื่น ๆ

วัน/เดือน/ปี.....

สถานที่.....

1. การแสดงออกถึงความเป็นผู้นำและผู้ตามในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน

.....

.....

.....

2. การแสดงถึงความรับผิดชอบในการทำงาน

.....

.....

.....

3. ความสามารถในการแก้ปัญหา และการสื่อสาร

.....

.....

.....

4. การแสดงออกถึงกระบวนการคิดและการทำงาน

.....

.....

.....

5. รูปแบบและลักษณะการสร้างบรรยากาศในการทำงาน

.....  
.....  
.....

6. การแสดงออกถึงการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

.....  
.....  
.....

ผู้บันทึกการสังเกต.....

แบบสังเกตการณ์ภาวะผู้นำโรงเรียนที่เป็นเลิศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม

วัน/เดือน/ปี.....

สถานที่.....

1. สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน เช่น การบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ทรัพยากรในโรงเรียน

.....  
 .....  
 .....

2. แบบแผนการดำรงชีวิตของผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้เกี่ยวข้อง

.....  
 .....  
 .....

3. บรรทัดฐานทางสังคมของชุมชน เช่น วิถีประชา จารีตประเพณี กฎเกณฑ์ และแนวปฏิบัติร่วมกันของชุมชน

.....  
 .....  
 .....

ผู้บันทึกการสังเกต.....

ตาราง 2 แสดงรายการประเมินความสอดคล้องระหว่างแนวคำถามกับจุดประสงค์  
ในการวิจัยของผู้เชี่ยวชาญ

ประเด็นที่ต้องการวัด	ระดับความสอดคล้อง			สรุปผล
	สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่ สอดคล้อง	
<p><b>ความตรงของเนื้อหา</b></p> <p>1. สอดคล้องกับจุดประสงค์การวิจัย</p> <p>2. ครอบคลุมกับจุดประสงค์การวิจัย</p> <p>3. เหมาะสมกับเวลา</p> <p>4. ภาษาที่ใช้เหมาะสมกับผู้ให้ข้อมูล</p> <p>5. มีความชัดเจนเข้าใจง่าย</p> <p>6. ข้อคำถามถูกต้องเหมาะสมกับ ความรู้และประสบการณ์ของผู้ให้ ข้อมูล</p> <p>7. ข้อคำถามนำไปสู่การเชื่อมโยงกับ เรื่องใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน</p> <p>8. มีความน่าสนใจ</p> <p>9. เสริมสร้างความสัมพันธ์ทางบวก</p>				



ตาราง 3 สรุปผลการประเมินความสอดคล้องระหว่างแนวคำถามกับจุดประสงค์  
ในการวิจัยของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน

รายการประเมิน	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ						ค่าเฉลี่ย	สรุปผล
	คนที่							
	1	2	3	4	5	รวม		
1. แนวคำถามชุดที่ 1	4	4	4	4	5	21	4	ใช้ได้
2. แนวคำถามชุดที่ 2	4	5	5	5	5	24	5	ใช้ได้
3. แนวคำถามชุดที่ 3	5	5	4	5	5	24	5	ใช้ได้
4. แนวคำถามชุดที่ 4	5	4	5	5	5	24	5	ใช้ได้
5. แนวคำถามชุดที่ 5	5	5	5	5	5	25	5	ใช้ได้
6. แนวคำถามในการ สนทนากลุ่ม	5	5	5	5	5	25	5	ใช้ได้
รวม	28	28	28	29	30	143	5	ใช้ได้

ภาคผนวก ง

ผลการรวบรวมข้อมูลภาคสนามและรหัสข้อมูล



## CODES-PRIMARY-DOCUMENTS-TABLE

Report created by นฤมล - 8/11/2019 08:16:22

HU: [C:\Users\sas\Documents\Scientific Software\ATLAS\TextBank\ภาวะผู้นำโรงเรียน.hpr7]

Code-Filter: All [44]

PD-Filter: All [10]

Quotation-Filter: All [100]

	P 1: 10	P 2: 1	P 3: 2	P 4: 3	P 5: 4	P 6: 5	P 7: 6	P 8: 7	P 9: 8	P 10: 9	เครือข่าย	บุคลากร	TOTALS:
แหล่งเรียนรู้ที่ดี	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	3	0	6
การเป็นแบบอย่างที่ดี	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	2	6
การเรียนรู้จากการทำงาน	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	3	8
การเรียนรู้จากปัญหา	0	2	0	1	0	1	0	0	0	0	1	3	8
การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	6
การแบ่งปัน	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	2	2	8
การใช้วงใจ	0	0	0	1	0	0	1	2	0	0	3	1	8
การกำกับติดตาม	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	2	2	8
การทำงานเป็นทีม	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	2	2	8





ประวัติย่อของผู้วิจัย





## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นฤมล สุภาพทอง
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 10 เดือนมกราคม พ.ศ. 2520
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 9 หมู่ที่ 2 บ้านดอนมะจ่าง ตำบลท่าบ่อสงคราม อำเภอศรีสงคราม จังหวัดนครพนม 48150
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยการศึกษานานาชาติ
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนบ้านดอนมะจ่าง อำเภอศรีสงคราม จังหวัดนครพนม
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2542	ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) วิชาเอกภาษาอังกฤษ สถาบันราชภัฏอุดรธานี
พ.ศ. 2550	ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
พ.ศ. 2562	ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2543	อาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนบ้านชีเหล็กเหล่าสมบูรณ อำเภอบ้านม่วง จังหวัดสกลนคร
พ.ศ. 2553	รองผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านข่า อำเภอศรีสงคราม จังหวัดนครพนม
พ.ศ. 2556	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านขามเตี้ยน้อย อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม
พ.ศ. 2557	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านปากยาม อำเภอศรีสงคราม จังหวัดนครพนม
พ.ศ. 2559	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดอนมะจ่าง อำเภอศรีสงคราม จังหวัดนครพนม